

1 章：組織における理念・行動指針・ルーチンの一貫性に関する一考察

安藤彩綾 上野佳那子 我那覇莉子 辻綾佳
仲田よしの 鷲坂俊博

はじめに

1, ウェイのある経営とは

1-1 ウェイとは何か

1-2 ウェイのある経営はなぜ強いのか

1-3 ウェイの適用範囲

2, P&G におけるウェイの形成事例

2-1 P&G について考察する意義

2-2 P&G の企業理念の浸透

2-3 P&G の採用活動

2-4 P&G 人材育成

2-5 P&G に見られるウェイ

3, アンケート結果の分析から分かる公共組織の特徴

3-1. 市役所について考察する意義

3-2. アンケートの概要

3-3. 分析結果

(1) 主成分分析

(2) クラスタ分析

3-4. アンケート結果の要約

4, 公共組織へのヒアリング調査

4-1. 三重県庁の事例

4-2. A 市役所の事例

4-3. B 市役所の事例

4-4. C 市役所の事例

4-5. D 市役所の事例

4-6. 小括

おわりに

はじめに

日本における製造業、とりわけ自動車産業は世界中から注目され、ベンチマーキングの対象となっている。中でも、トヨタ自動車株式会社（以下トヨタ）は独自の生産方式やウェイをもつ強さが話題となり、その強さの根源は様々な方法で研究され体系化されようとしている。「トヨタウェイ」という言葉が知られるようになり、その他にも独自のウェイをもっていると自負する組織も近年見られるようになってきている。しかし、ウェイを「掲げている」だけで実際にそれを全社員が共有し実践できている組織はそう多くはないように思える。その原因はどこにあるのだろうか。

われわれは組織の強みとなる「ウェイ」の存在に着目し、ウェイが形成され実践されるには何が必要なのか、そしてそのウェイは組織にどのように作用するのかを探っていく。その上で、組織の根幹の部分を支える理念の重要性、その理念から行動指針となるものが生み出され、それが日々の業務や行動にいかにか落とし込まれているか、を主に考察する。

本稿の1節では、ベストプラクティスを提供するトヨタのトヨタウェイについて触れ、トヨタウェイとTPSの関係性、ウェイのある経営の強さを述べている。2節では、「人材輩出工場」として認められ、トヨタも着目しているプロクター・アンド・ギャンブル社（以下P&G）のウェイを事例研究として取り上げる。トヨタウェイは先行研究を参考に、P&Gについては、ヒアリングを通して見えてきた人材育成におけるP&G独自の強さをまとめている。そしてわれわれは、ウェイの形成・実践には、最初の段階における組織理念の共有が重要なのではないかと考え、さらに、それは民間組織だけではなく公共組織にも同様に該当するのではないかと仮定した。そこで、幸いにも、当ゼミナール卒業生の先行研究において、公共組織へのアンケート調査に基づく有力なデータが残されていたため、それを2次利用し、公共組織である市役所へのインタビュー調査を実施した。3節ではアンケートデータに対し主成分分析とクラスター分析をおこない、理念の共有度と情報共有度の観点から市役所の類型化をおこなった。さらに4節では、それぞれのカテゴリを代表する市役所へ実施したヒアリングの調査結果を述べる。5節では市役所の実態についてまとめ、公共組織におけるウェイの形成可能について述べる。最後に本稿の論じた内容を整理し、結論とする。

1節 ウェイのある経営とは

1-1 ウェイとは何か

ウェイとは何であろうか。どの企業にも存在するのであろうか。今や世界のあらゆる

る組織から注目を集める存在となり、さらに経営手法のベストプラクティスと称されている、トヨタを例に考察していく。トヨタには、トヨタウェイとTPSが存在し、トヨタの強みはこの2者が補完的に機能している点にある¹。

まず、トヨタウェイとは、「『知恵と改善』、『人間性尊重』の2つを柱とした具体的で実践的な行動指針である。トヨタウェイについて、強調すべき点は、トヨタの過去の経験と反省の蓄積から、同社の組織に自然と身に付いた考えが当たり前WYとして表現され根付いているということである。創業以来、「失敗して反省して改善する」という当たり前のことが着実に積み重ねられた結果、トヨタウェイという独自の文化が形成され、それが社員に共有されているのである。ここで言う共有とは、社員全員が理解し、意識して行動できているという、実践の段階にまで落とし込まれているという意味合いである。トヨタの社員は、トヨタウェイを理解し実践できている。つまり、トヨタウェイが共有されていると言える。

次に、TPSとは「徹底的な無駄の排除」を基本思想とする「ジャスト・イン・タイム(JIT)」と、「自動化」を基本原理とする生産方式である。それは、JIT・自動化・少人化・創意工夫の4手段と、カンバン方式・平準化・段取り時間の短縮・作業の標準化・機能レイアウト・改善活動と提案制度・目で見える管理方式・機能別管理方式の8方式で構成されている。TPSは、トヨタが生産性と品質を上げるための絶対的な手段となっている。

第三に、トヨタウェイとTPSは決して個別に存在しているのではなく、双方の密接な関係があるからこそ機能している点が重要である。行動指針であるトヨタウェイがあってはじめて、手段としてのTPSが最大限に効果を発揮するのである。さらに、トヨタウェイは豊田綱領というトヨタグループの創業者豊田佐吉が残した社員心得に裏付けられている²。つまり、TPSは手段、トヨタウェイは行動指針、豊田綱領は基本理念であると言える。基本理念がしっかりと確立しているからこそ行動指針が生き、明確な行動指針が確立しているからこそ手段が機能するのである。トヨタの強みは、基本理念である豊田綱領を土台に、トヨタウェイが確立されているからこそTPSが効果的に機能するという基本構造が存在し、この基本構造が全社員一人ひとりに浸透し、根付いている点にある³。

¹ ジェフェリー・K・ライカー『ザ・トヨタウェイ 上』(第2版)、日経BP社、2004年

² 豊田綱領は以下の5条からなる。

- 一、上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を挙げべし
- 一、研究と創造心を致し常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を發揮し家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を崇拜し報恩感謝の生活を為すべし

³ 村田・宮城・出雲井・領木・米田・藤井「地方自治体における組織改善—トヨタからのア

このことから、ウェイとは理念に基づいた行動指針であると言える。その礎となる理念とは、組織はこうあるべきだという根本の考え方⁴である。トヨタの場合、豊田綱領がこれに当てはまる。そして、ウェイは組織およびその組織で働く社員が全員で共有し、いかなる行動を起こす場合においても基準となる、組織全体で持つべき共通の指針となるものである。ウェイを社員全員が共有するということは、組織全体に浸透し、実践の段階まで達成しているということである。よって、ウェイは実践できて初めてウェイと言える。

理念に基づいた行動指針を掲げているだけの組織は無数に存在する。肝心な点は、その行動指針を社員全体が実践できているのかということである。よって、われわれは、ウェイを次のように定義する。ウェイとは、理念に基づいた行動指針である。そして、ウェイのある経営とは、理念に基づいた行動指針によってうまく機能する日々の業務・行動が、経営陣や従業員一人ひとりに浸透している状態である。

1-2 ウェイのある経営はなぜ強いのか

トヨタからも見てとれるように、ウェイのある経営は強い。他者に比べ競争優位をもつことができる。(競争優位については次節で解説する。)なぜなら、ウェイがある組織とない組織とでは、その組織能力が大きく異なるからだ。ウェイが存在する組織は強い組織能力を兼ね備えていると言える。この強い組織能力とは、他の組織では模倣ができない、また模倣が難しい、差別化をはかることができる手法が束になり集積化していることである。この手法のことをルーチンと言う。ルーチンの集積が生み出す差別化された組織能力が競争優位につながる。

では、なぜ組織能力は簡単に模倣できないのか。それは、個々のルーチンが、理念に基づく行動指針と一対になっているため、それがなければルーチンはうまく機能しないからである。たとえ、その手法を他社が表面的に模倣できたとしても、そこに、理念に基づく行動指針がなければ、ルーチンはうまく機能しない。

ウェイが存在する組織は、理念、行動指針、ルーチンが三位一体となって存在し、さらに個々の従業員の浸透しているため、それらが日々の仕事の中で常に参照されたり、判断基準として用いられる。また従業員同士も同じウェイを共有しているため、相互のコミュニケーションや意思伝達の効率も高くなる。その結果、ウェイのある経営は、組織能力が高まり、何をやるにしても実行力が高くなる。それが競争優位に結びつく。したがって、ウェイのある経営は強いのだ。

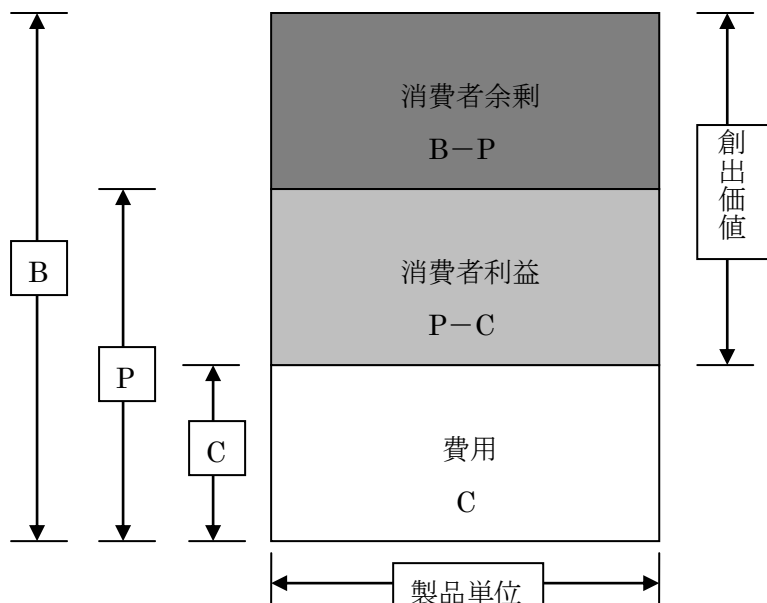
プロローグ」太田原編『組織改善の研究』同志社大学商学部商学会、2009年3月
⁴松村 明・三省堂編修所 編『大辞林』(第2版)、三省堂、2006年

では、ウェイのある組織にするにはどうすればいいのか。現状の組織をどう改善していけばいいのだろうか。われわれは、行動指針であるウェイを形成する上で密接に関連していると考えられる理念に着目し、理念を十分に理解し共感することが行動指針を有効化させるために重要ではないのかと考えた。そして、その行動指針を実践するために様々なルーチンが生まれ、それらが多数集積し、機能することでウェイのある組織へと発展する。ここでわれわれは次のように考える。ウェイの形成には、行動指針の源泉となる理念の共有が重要になる。そして、理念に基づく行動指針を実践するためのルーチンが必要となる。そして、これら3者間には一貫性がなければならない。つまり三位一体とならなければならない。

1-3 ウェイの適用範囲

では、ウェイのある経営とは民間企業にしか適用されないものなのであろうか。われわれはそうではないと考える。すなわち、先行研究では区別して考えられることの多かった民間企業と公共組織を、大きく組織という同一の枠組みの中で捉えられると考えている。その根拠は、競争優位という観点から説明することができる。民間組織と公共組織は共に、他者よりもどれだけ競争優位をもてるかという同じ目標を持っていると考えられるのだ。以下図1を参考に説明する。

【図1】



(出所) デイビット・ベサンコ, デイビッド・ドラノブ, マーク・シャンリー『戦略の経

済学』ダイヤモンド社、2002年P. 432

競争優位とは、商品やサービスの需要者が評価する顧客価値(B)とコスト(C)との差(B-C)を、競合組織よりもどれだけプラスに大きくできるかということである。民間企業の場合、商品やサービスは市場で取引されるから、そのときの価格はBとCの間で決まるだろう。なぜなら、顧客がPよりも高いBを見出しているとき、顧客に購買意欲が生まれる。価格がCよりも高いとき、企業は商品を販売してその差額をその得たいと考えるからである。したがって、PはBとCの間にあるときに商品やサービスは取引される。反対にPがBより高いときは顧客は購買意欲を失うだろうし、PがCより低いとき取引すると企業は赤字となる。さて、このとき競争優位があるとはどういうことだろう。Bが大きければ大きいほど、あるいはCを引き下げれば引き下げるほど、すなわち、B-Cの絶対値を大きくすればするほど、企業は競合他社と同じ価格で取引したとしても、顧客価値が高いのでより多く選好されるだろうし、またより多くの利益を得られる。B-Cの大きさにおける競合他社と差が大きければ、さらに顧客の選好を維持したまま値上げすることも可能となるし、また利益を維持したまま、価格を引き下げることができる。すなわち競合他社に対して競争優位の状態にある。

公共組織の場合はどうであろう。確かに公共組織は市場で取引しないので、Pが存在せず、さらに直接的な競争相手がいないことも多いだろう。したがって競争優位という点は見失われがちである。例えば、公共組織の代表である地方自治体は、公共サービスを公平・公正に提供しなければならない。しかし、だからといって効率性を無視することは許されない。地方自治法においては、福祉サービスの提供にあたって最小の経費で最大の効果を挙げること（地方自治法第2条第14項）が定められている⁵。今後人口が減少する日本では、自治体の活性化のため、また納税額確保のために、生産世代の人口流入を促進させる必要がある。その際、その他の条件が一定であれば（例えば通勤時間が同じ程度であれば）、より少ない住民税でより高い住民サービスが得られる自治体への居住を希望するであろう。企業誘致についても同様である。その際、公共組織においても民間組織と同様に、B-Cを競合組織よりも大きくしなければならないという目標に積極的に取り組む必要があることは自明である。

このことから、二者共に競争優位を築くという同一目標を持っていると言える。よって、ウェイのある組織を形成し競争優位を築くためには、第一に理念の共有が重要であり、第二に理念に基づく行動指針によって機能するルーチンが必要であり、第三にこれら3者の間には一貫性がなければならない。この仮定において、以下では民間組織と公共組織を同一の枠組みの中で考察していく。

⁵ 新田一郎「地方改革の現状と課題について」『地方自治』NO.734, 地方自治制度研究会, 2009年, 37ページ

2節 P&Gにおけるウェイ形成の事例

2-1 P&Gについて考察する意義

組織におけるウェイの形成に欠かせないと考えられるのが、行動指針や価値観が社員や働き手の行動に落とし込まれているかどうかという部分である。そして、多くの企業ではこれら価値観などが企業理念や社是などを通じて大々的に掲げられているケースがほとんどであるが、実際に社員の行動に落とし込まれている度合いは組織によって異なるといえる。

ある大手都市銀行は企業理念と行動指針を記述したカードを全社員に常に携帯することを義務づけているが、理念も行動指針も長文で、また典型的な総花的文書であるため、これをそらんじて言える従業員はほとんど皆無とささやかれている。それにもかかわらず、この銀行では朝礼等で携帯しているかどうかの検査だけは行われているという。このような形式だけウェイ経営を模倣したような事例は数多くあるだろう。これは、企業理念が社員の行動に反映されることがそうそう容易ではないことと、そもそも「考え方と行動の関わり的重要性」があまり意識されていないことが原因であるといえるのではないだろうか。

本節で挙げる P&G は、これら組織における価値観や理念と、社員の行動が密接に関わりをもつ戦略を採り、高いパフォーマンスを誇っている企業の事例と言える。本節では、文献、工場見学の際のヒアリング、P&G のインターンシップ経験者へのインタビューなどを通じて P&G について考察することで、企業がウェイを持つのに必要な要素を探りたいと考える。

2-2 P&G の企業理念の浸透

P&G には、「Purpose」「Values」「Principles」という三つの言葉を核とした企業の指針（以下、「PVP」とする）が存在し、社員全員の行動指針となっている。（図 1-1、1-2、1-3 参照）

P&G においては、この PVP が社員へ浸透することが最も重要であり、優先されるべき事柄であると考えられている。そのため、社内の至る所に PVP の内容が明記された張り紙が貼られていたり、社員の会話の随所に PVP の内容が引用されたりと、様々な形で浸透のための尽力がなされている。

また、いかに能力が高い人材であろうとも、PVP が浸透していなければ P&G に必要な存在とは成り得ないという考えも持ち合わせているため、基本的に引き抜きなどは行わず、社員は社内教育を通じて自前で育て上げる。そのため、P&G 以外の会社でキャリアを積んだ人材が入社したとしても、過去のキャリアによる優遇などはなく、新卒採用者と同じ立場から勤続することとなり、PVP を浸透させられることとなる。

このように、P&G では掲げた理念（PVP）の浸透に対して異常なほどの執着を見せており、

企業方針などが「掲げただけ」で終わっておらず、確実に社員に落とし込まれるよう努力がなされていることが伺い知れる。

そして結果として、P&G では今や PVP が社内に「空気」の如く当たり前存在するまでに昇華されているといえる。次節から、PVP を浸透させるまでのプロセスについて考察する。

図 1-1 P&G の企業方針 (Purpose)

私たちは、世界の消費者の生活を向上させる、優れた品質と価値を持つ P&G ブランドのサービスと製品を提供します。

その結果、消費者は私たちにトップクラスの売り上げと利益、価値の創造をもたらし、ひいては社員、株主、そして私たちがそこに住み働いている地域社会も繁栄することを可能にします。

図 1-2 P&G の価値観 (Values)

P&G は社員とその生き方を導く価値観とからなります。

私たちは世界中で最も優秀な人材を引きつけ採用します。私たちは組織の構築を内部からの構築によって行い、個々人の業績のみに基づき社員を昇進させ、報奨します。私たちは社員が常に会社にとって最も重要な資産であるという信念に基づき行動します。

図 1-3 P&G の理念 (Principles)

- ・すべての個人を尊重する。
- ・会社と個人の利益は分かち難いものとする
- ・戦略的に重要な仕事を重点的に行う
- ・革新は、成功の礎と考える
- ・社外の状況を重視する
- ・個人の専門的能力に価値をおく
- ・最高を目指す
- ・相互協力を信条とする

(出所)『P&G 会社案内』を基に、図 1-1、1-2、1-3、共に筆者作成

2-3 P&G の採用活動

企業における採用活動は、優秀な人材を確保する上で非常に重要な位置を占める。多くの企業は、新卒採用者を「入社後」に教育することで、社員としての自覚やスキル、企業の価値観や理念を浸透させる手法を用いることがほとんどである。そのため、社員一人ひとりに上記の内容が浸透するにはある程度の時間が必要となり、場合によっては社員と会社の価値観が合わず、ミスマッチが後々になって発覚するケースも間々存在するといえる。このミスマッチは、企業が自社の理念と求職者の価値観の適合度よりもむしろ、「所有する資格」や「人間性」といった求職者個人の資質を重視した上での採用活動を行っているから生じるといえる。

今日、多くの企業が採用活動の過程でインターンシップ制度を設けている。インターンシップ制度を通じて、就職活動を行っている学生は、各企業の業務内容を体験し、企業理解を深める、いわば「企業と学生の相互理解の場」である。このインターンシップ制度を採用活動においてどの程度重要視するかは企業によって異なるが、P&G について述べると、1980 年代半ばという早い時期から既に導入しており、インターンシップ制度に対して相当尽力しているといえる。

具体的に述べると、P&G のインターンシップは、採用選考における最終面接突破者に対してのみ行われ、それ自体も選考過程の一つである。インターンシップまでの選考で学生一人ひとりの基本的な能力を把握し、それらを経た後に、P&G との適合度合いを測ることを目的としてインターンシップを設けているのである。つまり、P&G との適合度を認められ、インターンシップを突破した学生は、そのまま P&G に入社するケースがほとんどなので、企業としてインターンシップに多額の投資を行ったとしても高い費用対効果が期待でき、戦略としても非常に合理的であるといえる。

そして P&G のインターンシップでは、採用選考試験専用の「課題」ではなく、企業として実際に進行中の「実務」を学生に取り組みさせる。実務を行う過程で、学生は企業機密性の高い資料などを自由に閲覧することや、全社員の役職やスキル、実績などが保存されたデータベースの検索などを自由に行うことを許される。また、インターンシップに参加する学生の行動の指針となるのも、やはり PVP であり、PVP 自体について学ぶ機会を設けると同時に、社員との会話やコミュニケーションの中にも、PVP を意識させる内容が随所に見受けられるのが大きな特徴である。

これらは、P&G が学生に対して、インターンシップの段階から可能な限り社員と変わらない扱いを行うことで、早い段階から P&G で働くことに対してアイデンティティをもたせ、P&G と価値観を共有することができる人材の土壌を形成することが狙いであるといえる。

2-4 P&G 人材育成

P&G は人材育成能力が優れているといわれており、世界中の企業からベンチマーキングされるほどの、いわば「人材輩出工場」といえる。P&G にとって、この人材育成は、社員一人ひとりのスキルアップは当然のこと、PVP の浸透、定着のための手段としても大きな必要条件として位置づけられている。

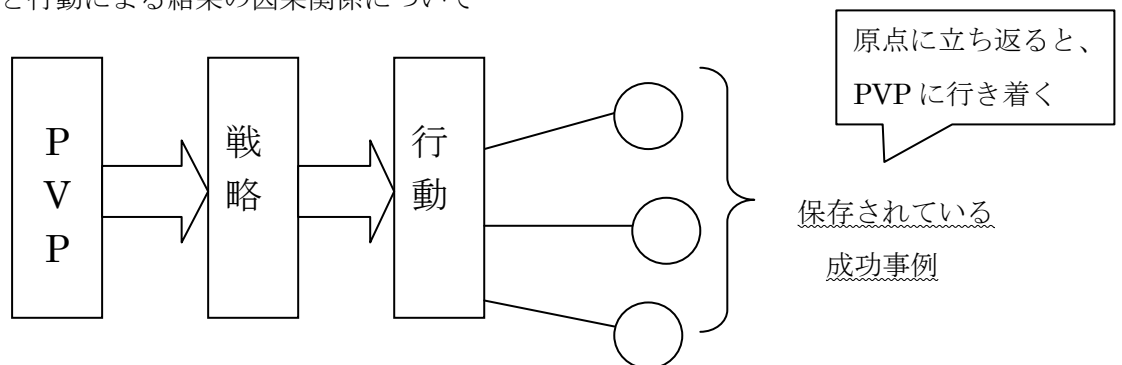
2-3 で挙げた通り、P&G では採用活動の段階から社員と企業間の「考え方のずれ」を解消し、PVP が浸透した人材を育成することに尽力しており、それらは新入社員教育へと繋がる事柄であるといえる。

P&G には、過去の成功体験やプロセス、成長する人材の特徴などの膨大なデータがすべて記録され保存されている。P&G に入社したての新入社員は、業務を行う上でまず、データベースを基に過去の成功体験を参考にして行動することを課せられる。よって新入社員は、それぞれが行う業務と類似した事例に対する成功手段を模することで個人の能力を高めていくのである。

ここに、P&G が新入社員に対して円滑に PVP を浸透させる工夫が盛り込まれている。

2-1、2-2 で挙げたが、P&G は理念（PVP）が戦略などの行動に落とし込まれている企業であるといえる。具体的には、P&G が取るすべての戦略は、PVP に基づいて考案されており、それらの戦略に基づいて社員は行動する。言い換えると、PVP の内容は、非常に戦略や行動に結びつけやすい、合理的な内容といえる。そして、PVP に基づいた社員の行動が、成功体験や新たな課題の発見などといった最終的な結果に結びつくのである。つまり、これを逆説的に考えると、P&G において過去の成功体験を参考にするということは、知らず知らずのうちに PVP に基づいて行動することになるのである。（図 2 参照）

図 2 PVP と行動による結果の因果関係について



(出所) 筆者作成

このように、P&G ではデータを蓄積することで成功する人材の育成方法にある意味「標準化」しており、社員一人ひとりの到達目標を明確に示すことが可能となっている。そしてこの標準化された優れた人材には、いずれも PVP が浸透しているので、P&G にとって必要な人材を途切れることなく生み出し続けることが可能となるのである。GE の CEO、ジェフリー・イメルト氏や、アデランスホールディングス取締役、和田浩子氏など、P&G の人材育成プログラムを通じて成長し、今や世界中の様々な企業で活躍している人材が大勢いるのも、P&G が「人材輩出工場」といわれる由縁の一つであろう。

P&G では、上記のように優れた人材が数多く存在することから、引き抜きや独立、転職などによる「社外への人材の流出」が間々みられる。しかし上記図 1-1、1-2、1-3 から読み取れるように、P&G は世界中の消費者の生活水準が向上することが自社にとっての喜びであると考えているといえる。そのことから、P&G でスキルを積んだ優秀な社員が独立や転職を通じて世界中に広がることも、先に挙げた喜びに通じることであると考え、容認している側面が伺える。

2-5 P&G に見られるウェイ

以上のように、本節では P&G において企業理念などの「考え方」がどのように捉えられているか、そして考え方が行動にどのようにして落とし込まれているか、ということを観察した。その結果、P&G には PVP という考え方の集合体が存在し、PVP の浸透が、採用活動の段階から一貫して重要事項として位置づけられていることがわかった。先に挙げた、これら PVP の浸透と個人の能力向上の両立のための P&G の様々な取り組みは、ルーチン概念に対応するものであるといえ、これらを行いつつ結果として組織能力の向上に繋がっているといえる。そして、会社全体で PVP という考え方が共有され、日々の行動などを通じて実践されている状態こそ、我々の求める「ウェイのある組織」のそれであるといえる。

次節以降は、P&G とは組織目的が大きく異なる地方自治体について考察することで、公共機関におけるウェイ形成の実態について述べ、民間、公共に関わらずウェイを形成させることが重要であるということについて述べる。

3 節 アンケート結果の分析から分かる公共組織の特徴

3-1 市役所について考察する意義

1・2 節を通して、組織がウェイをもつにはまず理念を組織全体が理解し、共有していな

ければならないことを述べてきた。トヨタや P&G のように徹底した理念の共有がなされていれば、そこから生み出されるメリットは少なくない。

組織において理念が共有されるということは、その組織の向かっていく方向、存在意義などを組織全体が理解していることになる。理念の共有によって、その個々人が感じる仕事のやりがいが大きくなり、従って組織への忠誠心、貢献意欲も増加するだろう。また相互コミュニケーションが円滑に進み、仕事の効率性や生産性の向上にも寄与するだろう。このことは公共機関にもそのまま該当するだろうか。

民間企業の掲げる理念と、公共機関の理念には差異が生じると思われる。なぜなら、一般的に市役所などが掲げる理念は、その組織の存在意義や方向性を実感しにくいものになっている場合が多々見受けられる。例えばある関西の中堅都市の理念は「きらっと光るまち」。このような理念は、組織内部の個人が実務を行う上で行動指針になり得るとは考え難い。しかしこれはあくまでも類推にすぎず、実際に市役所など公共機関における理念の浸透、そしてそこから行動指針や日々の仕事のしくみであるルーチンは生み出されているのかを調査する必要がある。本節でそれを明らかにする。

3-2 アンケートの概要

以下では、理念、行動指針、ルーチンの内的連関を証明するため村田・宮城・出雲井・領木・米田・藤井（2009）における市役所へのアンケート調査の標本を2次活用し、我々で独自に分析していくこととする。以下に先行研究の内容を提示し、使用したアンケートの内容については末の参考資料欄に記載する。

アンケート調査対象は全国 300 の市役所である。全国の都市を、政令都市、中核市、一般市の都市区分に分類し、それぞれの行動指針都市区分が同比率になるように無作為に選んでいる。回答者区分は、行政改革に関わる課に送付、その課に属する勤続年数 10 年程度の職員らによる回答を希望した。調査時期は 2008 年 12 月 5 日～19 日である。調査方法は郵送法である。

送付されたアンケートのテーマは「市役所の組織運営（行政運営）に関するアンケート」で、7 カテゴリーの組織の現状を問う質問（①～⑦）と 1 カテゴリーの改革の結果の正否を問う質問（⑧）が設けられ、その 8 つのカテゴリーは以下の通りである。

- ① 組織風土について (Q. 1～6)
- ② 経営理念（共通の理念）や組織の一体感について (Q. 7-1～11)
- ③ トップマネジメントについて (Q. 12～17)
- ④ 情報共有について (Q. 18-1～20-1)
- ⑤ 人材育成について (Q. 21～22)

- ⑥ 組織内部における課題について (Q. 23-1～24)
- ⑦ 行政経営的な視点について (Q. 25～28-1)
- ⑧ 行革後の現状に付いて (Q. 29～30-1)

なお、市役所は国からの集中改革プラン策定の要請を受け、改革を行なっているという前提でアンケートを送付している。回答方法は選択式。選択肢は5段階評価、複数選択式、2択式を併用していた。先行研究ではこのアンケートを「共通目的の明確化、意識統一とリーダーシップが強化されれば組織改善の成功度合いが高まる」という仮説の実証に用い、アンケート結果の分析にはExcelとSPSSを使用し、単純集計・クロス集計および重回帰分析が行われた。結果として「経営理念と組織の一体感、組織風土、リーダーシップが組織改善の成功に影響を与えている」ということが考察され、仮説が統計的に実証されたことが伺い知ることができる。

本研究ではこのアンケートの一部を「ウェイの形成のためには理念の共有が重要であり、さらに理念に基づく行動指針を実践するためのルーチンが必要である。そしてこの3者間には一貫性がなければならない」という仮説の実証のために用いることとする。

以上がアンケートの概要である。次節では、アンケートの分析結果を述べる。

3-3 分析結果

(1) 主成分分析

アンケートの分析には、145 市役所の有効回答を用いて、SPSS を使用した。主成分分析を行うために利用可能なデータ質問①から⑤を用いて、数量化Ⅲ類を用いた主成分分析とクラスター分析を行った。まず、145 の市役所の総合的特性を把握するために、数量化Ⅲ類を用いて主成分分析を行なった。その結果、図 3 に示すような成分が抽出された。

第一主成分は、Q7-1、Q7-2、Q7-3、Q7-4 の経営理念に関する質問項目が高い値を示している。よって、第一主成分は「市役所全体にその経営理念が徹底されている指標」と判断できる。

第二主成分は、Q18-1、Q20-1 の値がマイナスに突出し、Q18-2、Q20-2 の値がプラスに突出している。これらは「情報共有」に関する質問項目であり、第二主成分は「情報共有の不十分が認識されている指標」と判断できる。

図 3 成分行列表

No.	質問項目	成分		
		1	2	3
Q1	貴方の組織階層は平均的な階層（部長－課長－課長補佐－係長－主事等）と比べ、フラットな組織に近いと思いますか	.190	.052	.211
Q2	市役所全体が何か新しいことに果敢に挑戦する風土であると思いますか	.541	-.041	.147
Q3	職員一人ひとりが、自分で考え行動する風土であると思いますか	.573	-.123	.157
Q4	部下が上司に積極的に意見を言える組織風土であると思いますか	.504	-.126	.212
Q5	自分のがんばりや努力、成果が給与や人事配置などに反映されていると思いますか	.440	-.064	.042
Q6	経営資源（人材、資金など）の配分調整に関する権限が、管理部門から各部門の部長や課長などに委ねられていると思いますか	.393	-.020	.002
Q7-1	市長のマニフェスト以外に、市役所の経営理念（市役所全体に共通する理念）はありますか	.698	.466	-.025
Q7-2	全職員がその理念の意味を理解していると思いますか	.849	.456	-.023
Q7-3	日々の業務を行う上で、市役所の経営理念（市役所全体に共通する理念）を意識する職員は多いと思いますか	.854	.467	.003
Q7-4	市役所の経営理念（市役所全体に共通する理念）と、それを実現するための具体的な手段は、実際に結びついていると思いますか	.849	.467	.002
Q8	市役所の経営理念（市役所全体に共通する理念）は必要だと思いますか	.128	.147	-.177
Q9	各部署のチームワークや一体感はあると思いますか	.407	-.023	.087
Q10	より良い市政を行う上で、職員の意識改革は重要だと思いますか	-.013	.136	-.001
Q11	職員一人ひとりが、自分は何のために仕事を行っているのか（どの部分に貢献しているのか）を理解して業務に取り組んでいると思いますか	.587	-.117	.207
Q12	現市長は、積極的に改革に取り組む人物だと思いますか	.505	.060	-.006

Q13	より良い市政を行う上で、市長のトップマネジメントの強化は重要だと思いますか	.071	.091	-.197
Q14	重要な決定事項に対する現市長の意思決定のスピードは速いと思いますか	.334	.010	-.055
Q15	現市長は市の将来像を描き、その実現のために政策目標を具体化していますか	.541	.052	.080
Q16	外部の専門的知識を有する者による監査体制はありますか	.272	.153	-.441
Q17	現市長のトップマネジメントは、ボトムアップまたはトップダウンのどちらに近いと思いますか	-.030	.005	-.107
Q18-1	部署内での情報共有の場は十分にあると思いますか	.712	-.538	.141
Q18-2	部署ないでの情報共有（意見交換）の場が欲しいと思いますか	-.651	.633	-.339
Q19	他の部署との連携がとれていると思いますか	.588	-.160	.105
Q20-1	社内報やイントラネットなど、仕事（内容）に関する市役所全体での情報共有の場は十分にあると思いますか	.570	-.494	-.494
Q20-2	そのような情報共有（意見交換）の場が欲しいと思いますか	-.613	.554	.542
Q21	「こういう人材を育てるべきだ」という認識（目指すべき職員像）が、人材育成にかかわる職員の間で共有されていると思いますか	.542	-.160	.027
Q22	スキル取得などの研修以外に、倫理観や使命感を高める研修はありますか	.435	.028	.107

（出所）筆者作成

（2）クラスター分析

次に、主成分分析で抽出された主成分（「理念の徹底度合」「情報共有不十分認識度合」）を用いてクラスター分析を行い、145の市役所のカテゴリー分けを行なった。

X軸を「情報共有不十分認識度合」、Y軸を「理念の徹底度合」とし、クラスター分析を行うと、図4が得られ、4つのクラスターに分類することができた。1から4のクラスターはそれぞれ次のような特質がある、と読み取れる。

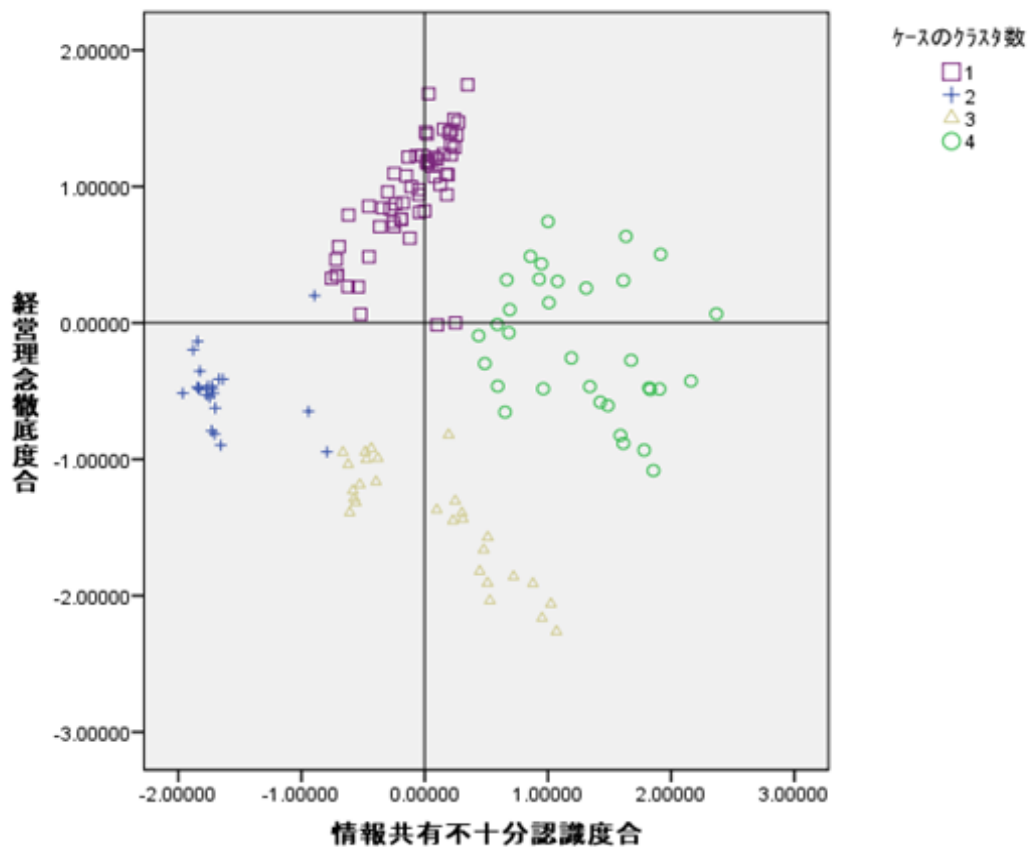
クラスター1: 理念が徹底されており、かつ情報共有の場がある

クラスター2: 情報共有がよくなされているが、理念は徹底されていない

クラスター3: 理念は徹底されているとは言えず、情報共有の場もない

クラスター4: 情報共有の不十分が認識されており、かつ理念はそれなりに周知されている

図4 145市役所の散布図



(出所：筆者作成)

3-4 アンケート結果の要約

本節で市役所へのアンケート結果を分析することにより、「情報の共有」と「理念の共有」の程度違いが、市役所の属性を決める主要因であることが分かった。

「理念の共有」に関しては1・2節で明らかにしたように、ウェイ形成において重要な役割を担うといえ、アンケート結果から、公共組織である市役所にも同様のことがいえると

考えられる。

更に、「情報共有」に関しては、組織においてそれがどのように重要であるのかを考察するために、各クラスターの特徴を考慮し、1市役所ずつに調査に行くことで、次節以降その結果を述べることとする。

4節 公共組織へのヒアリング調査

第2節で述べたP&Gの事例は、民間企業によるウェイ形成の成功の顕著な事例であったと言える。本節で考察する三重県庁は、地方自治体であるが、P&Gと同様にウェイ形成を成功させている組織であると、フィールドワークを通じて窺い知ることができた。以上のことから本節では、公共機関である三重県庁がウェイを形成するに至った過程と具体的な取り組みについて述べることとする。

更に三重県庁は、第3節で述べたクラスター分析に着目して考えると、クラスター1に位置するといえる。そのため、三重県庁の考察を経て得られた理念・情報共有を尺度とすることで、4つのクラスターのそれぞれの市役所の実態を考察するために、各クラスター1市役所ずつフィールドワーク調査を行った。

4-1 三重県庁の事例

三重県庁では、前・北川正恭知事着任期から、現職の野呂昭彦知事が治める現在に至るまで、経営品質向上プログラムの手法を導入し、行政に反映させている。経営品質向上プログラムとは、「経営革新を目指す人と組織を支援する」ことを目的につくられたものである。このプログラムによって、経営革新を目指す人と組織に改革が定着することを狙いとしている。

ここで三重県庁が、最も重要であると考えているのが、経営品質の考えに基づいた行動指針が、職員一人一人に浸透し、かつそれが政策や日々の業務に反映される、という部分である。

具体的には、経営品質における顧客満足や職員満足についての考え方を“誰のため・何のため”という理解しやすい言葉に置き換え、これを「行動基軸」とし、職員が行動を起こす際に常に共通の考え方に立ち返ることができるようなものにまで昇華することに尽力している。この際、特に意識的に取り組みがなされているのが「トップマネジメント」と「情報共有」であることが、三重県教育委員会、若林直樹氏、神田和佳子氏へのヒアリング調査を経て明らかになった。

まずトップマネジメントについて述べると、三重県庁では、政策や日々の行動において、

知事、管理職などのトップがまず率先して実行することで、一般職員に対するある種の『手本』の役割を果たし、職員全体でトップの考えを共有できるように促すことに尽力している。具体的には、三重県庁ではトップが、共有すべき考えを実際に口に出す、全職員にメールマガジンとして送信するなどして明確に伝えることで、職員全員が明確な目標を持ち、高い意識で業務を遂行できるように管理していることなどが挙げられる。

次に情報共有について述べると、三重県庁では、トップから一般職員に至るまで、「正確に伝えること」、「正確に伝わったか確認すること」に特に重点を置いているといえる。そのため、職員間のコミュニケーションは情報共有のための重要なツールとして位置づけられている。具体的な例を挙げると、三重県庁では、階級や部所間の物理的な距離を短縮することで職員間の情報格差をなくすために、不必要と判断した間仕切りや壁を排除する、職員専用のPHSで連絡を取り合う、などといった取り組みが実践されている。また、情報の発信者と受信者が階層や役職を度外視し、正確な情報を迅速に直接伝えあうことができる環境を整える取り組みもなされている。

三重県庁がこれらの取り組みを始めたのは、北川前知事主導の抜本的な行政改革に端を発している。その際、県庁の方針に賛同できない職員の離職などの過渡期を経ている。このことから、民間組織と明らかに異なる地方自治体の特徴として、最高位のトップである知事が選挙で代わると、良くも悪くも組織としての在り方も大きく変わりやすいという部分が挙げられる。それは改革の過渡期の組織にとって、時として弊害となり得る可能性も孕んでいる。次節以降述べる、市役所の行政経営においても例外ではなく、理念を持ち続けること、浸透させ続けること、実践し続けることは、そうそう容易ではない。

しかし今日の三重県庁においては日々考えを共有し、実践することに尽力し続けた結果、“誰のため・何のため”という経営品質を重要視する考えが、既に『職員で共有すべき価値観』となるまでに昇華されており、組織に定着しつつあるといえる。そのことから、仮に今後上記のような弊害が起これば、「経営品質」という名称が無くなれども、「経営品質を重んじる価値観」は、今後、誰が知事になろうと残るのではないかと期待でき、公共の組織でウェイが形成されている事例であると考えられる。

4-2 A市役所の事例

A市役所は第3節で述べた4つのクラスターの中でクラスター1に分類され、分析上は、理念が徹底されており、かつ情報共有の場がある、組織として抽出されている。その実態を調査するため、ヒアリング調査を行った⁶。

⁶ 2010年1月6日A市役所にてヒアリング。

A 市役所では財政赤字という厳しい状態から脱却するため、平成 20 年度より「財政健全化プログラム⁷」を実施しており、ヒアリングでも度々財政面に関する問題点が明らかになった。

理念に関して言えば、「民間組織では利潤追求という確固たる目標があり、その目標、方向性を社員が共有するのは容易であると言えるが、市役所は公共組織であるため利潤追求できないということから、ひとつの明確な目標を定めるのが難しい」などの発言を得ることができた。これらの発言から A 市役所では、どのような理念を掲げれば、それが市民や市のために効果的なものとなるのか的確な理念を策定できずにいるという印象を受けた。市長のトップマネジメントが弱く、市長から職員への理念共有を促す問いかけなども行われていない。クラスター 1 に位置しながらも、市役所の理念は見受けられなかったが、財政逼迫状態を解決するために打ち出した財政健全化に向けた取り組みは、職員の方向性を揃えるために多少なりとも影響を与えている。

これまで、庁議の場は儀式的に報告の場として設けられていたが、部長職以上の職員 10 人程度が集まり、そこで話し合われた協議内容が職員全体に公開されるようになった。そうすることで、財政状態が悪いという実状が職員ひとりひとりに浸透した。以前は予算策定時よりも低コストに抑えられた場合、その余剰を分配するかたちで流用したがる傾向があったが、現在その傾向は見られなくなり職員の意識に変化が生まれるなど一定の効果が見られている。

しかし、職員の行動指針ともなり得る「行動計画」を含む市の「総合計画」は単に掲げられているだけにとどまり、実際にそれを意識した行動には繋がっていない。その原因として、ほとんどの場合総合計画は 10 年間で見直しが行われ、その間は改定されないという問題がある。10 年のうちに環境や財政状況など様々なものが変化していく中で、その内容や情報は古くなりそれが重要であるという職員の意識の薄れも避けられない。これらのような取組を踏まえて、理念の重要性を理解している職員はいるが、それは一部であり全職員にまでは浸透していない。また、民間にはない顧客意識の統一の難しさについて述べられていた。納税・徴収課は「税金が高い」など常にクレームを言われる部署であり、市民ひとりひとりのことを考えた対応を取り続ける精神力をなかなか持ち得ないことや、生活保護などを適応する際の基準なども市民の平等を保つには、時には厳しい態度も必要になるという点で職員の意識統一が困難であると述べられていた。

情報共有に関しては、個人情報保護法の影響もあり、部署を越えると情報を共有できない場合が生じてきている。それは、縦割り行政の悪い側面として表れていると捉えること

⁷ 同上。

もでき、それが影響して、横の連携が希薄である。印象的であったのは、データに関する情報に疎いという意見である。市民の所得構成や、家族構成、世帯数の割合など、数値的データが把握できていないため、市民が求めている的確な政策を策定できていないという現状がある。ただ、その現状に対する危機感は強く感じ取れた。

A 市役所の今後の課題としては、財政赤字という大きな問題に直面している今、市役所がどう動けば、市のため市民のためになるのかを明確にし、それを部署単位にとどめるのではなく、個人単位まで個々の職員が意識できるように細分化するべきだと考える。

さらに、庁内では改善活動の発表の場があるがそこで発表する職員は特異な存在として受け取られたり、窓口の職員が研修に参加する際、他の職員に負担をかけることを気にかけるように参加できなかつたりと、「出る杭は打たれる」雰囲気がある。意識の高い職員が上司や同僚の後押しを受け、率先した行動をとれるような雰囲気、システム作りを行うなど改善の余地は十分にある。

4-3 B 市役所の事例

兵庫県内に位置する B 市役所は、第 3 節で述べた 4 つのクラスターの中で、クラスター 2 に分類できる。クラスター 2 は、分析上では、情報共有はよくなされているが理念は徹底されていない、といえるが、その実態を調査するため、ヒアリングを行った⁸。

まず、理念について述べると、必要性が分からないために策定していない、というのが現状であった。過去に一度民間企業をベンチマーキングし、理念の策定を試みたが、その結果、政策に反映させられるほどの効果を得ることができず、そのことから B 市役所では理念は重要ではない、という考えがもたれている。

自治体では、市の方向性を定める「総合計画⁹」が作られており、それは理念や市の方針、ビジョンとなるものである。具体的に述べると、「総合計画」を実行させるための「基本構想」があり、「基本計画」、そして「行動計画」と現場での業務に落とし込まれており、元をたどると「総合計画」に則った業務を遂行する形になる。しかし、B 市役所では、「総合計画」が漠然としていて、基本の考え方となる理念や行動指針となるようなものではなく、職員の行動指針といえるまでに浸透していないのが現状である。実際にヒアリングにて、庁内での日々の業務において、「総合計画」を考え行動している職員はいないという発言も得られた。

次に、情報共有について述べると、小規模の市役所（全職員数 350 人）ということもあ

⁸ 2010 年 1 月 5 日 B 市役所にてヒアリング。

⁹ 同上。

り、誰とでもコミュニケーションを取りやすい環境ではあるが、少数の判断で、知らせるべき情報、知らせない情報を分けている側面が見受けられ、部署内、部署間共に情報の非対称性が発生しているといえる。また、どのような方法で情報共有を行っているのかを伺ったところ、掲示板や庁内覧などの情報共有のツールは存在しているが、その利用方法が高度であるために使い勝手が悪く活用されていない。更にもそのシステムの改善の必要性も感じられていない、という返答を得ることができた。

また、B市役所の現状として、顧客満足と従業員満足の問題が挙げられる。顧客満足の向上が従業員満足の向上に直接繋がりにくく、やりがいのある仕事ができる、安心して仕事ができる、など非金銭的報奨で従業員満足を上げねばならないことを課題に掲げている。しかし、近年仕事量が増えているにも関わらず職員が減少し、経済不況の影響から給与も減少していることから、職員満足度が低下している。更に、政策が失敗した場合、過程を見ず、結果だけが見られてしまう現状があり、その状態を打破するほどのトップのマネジメント力がないため、職員が改革に踏み出せなくなるなどの悪循環が発生している。このように、B市役所では、誘因と貢献のバランスがうまくいっていないため、改革を起こそうと立ち上がる人がいないのが現状である。

しかし、B市役所では上記の問題を「解決したい」、という高い意識も同時に見受けられた。それをどのように行動に移していけばいいか、模索段階であると言える。

4-4 C市役所の事例

本節で考察するC市役所は、第3節で述べた4つのクラスターの中で、クラスター3に分類できる。クラスター3は、分析上では、理念は徹底されているとは言えず、情報共有の場もない、と言える。本節ではC市役所に対してヒアリングを行ったことで得られた現状と課題について述べることにする。

C市は、平成18年1月1日に、4つの町村が合併して新しく誕生した市である。合併してまだ日が浅いこともあり、それまで個々に活動していた4つの自治体の足並みを揃えるために多くの時間を要し、現在に至っているといえる。その為、現在、C市役所職員全体で共有できている理念はなく、今後の課題とされている。

しかし同時に、C市役所では、「市民へのサービス向上」という根源的な行動理念はあるものの、業務単位でみると部所間で仕事内容が異なりすぎ、同じ考えが共有しにくい、という理由から、理念を持つにあたっては「市役所全体」というよりはむしろ、「部署内の職員全体」で共有できる考え方を模索しているという特徴が見受けられた。

また上記の理由から、業務に関わる部所間のコミュニケーションが必要ないという考えが持たれているため、部署を跨いだコミュニケーションは、あいさつや顔合わせなど、一

般的なものに留まっている。部署内での情報共有については、努力はなされているが、情報共有に関する明確な取り決めなどはないことから、職員間で情報格差がないとは言い切れないのが現状である。

職員の行動指針や、それに基づいた具体的な行動については、有事の際の行動マニュアルなどは存在するが、普段の行動や問題が発生した際の判断基準などは現状では存在せず、最終的な判断は、個々の職員に委ねられているといえる。

C市役所では、現在見据えている目指すべき将来像に向け、合併以降継続的な行政改革に取り組んでいる。具体例としては、合併前の町村間で重複している機能や施設、仕組みの取捨選択や、低予算で高い質の市民サービスの提供、職員の給与削減などに尽力している。これら行政改革は、現在も発展の過渡期であるが、平成20年度決算で約18億4,450万円¹⁰の経費削減を達成するなど、毎年一定の効果を挙げている。

現状、C市役所が抱える問題としては、職員間で仕事に取り組む際の意識やモチベーションに格差があり、目標を持たずに仕事に臨んでしまう職員が現れかねない状態にあることが挙げられる。この問題に対してC市役所では、モチベーションに繋がる誘因を共有することや、一人ひとりが「何のために仕事をしているのか」ということを自発的に考えられるような教育が必要であると考えられている。

いずれにしても、C市役所の現状は、「これから市役所としての形を作っていく」という、いわば発展段階にあるといえる。その中で今後如何にして職員の意識を向上、統一していくか、ということが重要な課題であるという考えを頂戴することができた。

4-5 D市役所の事例

滋賀県内にあるD市役所は、第3節で述べた4つのクラスターの中で、クラスター4に分類できる。

クラスター4は、分析上では、情報共有の不十分が認識されており、かつ理念はそれなりに周知されている、と言えるが、その実態を調査するため、ヒアリング調査を行った¹¹。

まず、理念・行動指針について述べると、明確に確立されており共有も図られている。しかし、その理念・行動指針を実践できているかという点で課題が見られる。D市役所では、基本理念に則り「D市品質方針¹²」という行動指針が掲げられている。これは、平成16年度からISO9001¹³取得を目指すことをきっかけに掲げられ、現在その取得後も品質マネジメン

¹⁰2010年1月6日C市役所にてヒアリング。『C市行政改革大綱』p1より

¹¹2010年1月6日D市役所にてヒアリング。

¹²同上。

¹³製品やサービスの品質保証を通じて組織の顧客や市場のニーズに応えるために活用でき

トシステムを行政サービスに有効活用するため毎年更新し掲げられている。これは、エレベーターの横に貼り付けられていたり、全職員が常に携帯していたりと、職務中も目につく場所に掲げられており、何か問題にぶつかったときにすぐに立ち返ることができるようになっていた。このような行動指針を掲げる以前は、方針がいくつも存在し何が主であるのか分かりづらかった。さらに、手が付けられていない置き去りの仕事や途中の仕事が存在している管理状態があり、そうなるも必然的に改善もできていなかった。しかし、この行動指針を掲げた以降は、方針が1つにまとまり、誰もがそれを理解できるようになった。そして、行動指針が経営のツールとしても利用され、仕事の進捗状況がしっかりと管理され、問題が浮き彫りになり、改善活動がおこなわれるようになった。以前はできていなかったPDCAのサイクルができるようになったのである。それに伴い、職員間の信頼性も高まり、モチベーションの向上にもつながった。この行動指針が掲げられたことで、多くの点が改善されたことは確かであるが、全職員がこれを実践できているかという点に問題がある。D市役所の現状では、まだ半分程度の職員しか実践できていないと述べられていた。

次に、情報共有について述べると、情報共有の重要性を十分に認識し、情報共有の場が積極的に設けられていた。具体的には、上司と部下の情報共有の場合、毎朝部長のもとに課長が集まり、目標の確認や1日の仕事の流れを確認し、課長は朝礼でそれを職員に伝達する。さらに、課長補佐以上がグループになり市長と勉強会をおこない、日頃感じていることを伝えることができる場も設けられており、また、係長以下の職員が市長に直接、提案・提言できるオフサイトミーティングも年に数回実施されている。他の部署との情報共有においては、課の入口にしきりを設けず、入りやすく行きやすいオープンスペースをつくっている。さらに、部署によっては近隣の課と隣同士に机を並べ、顔が隠れないようにパソコンの位置も決められすべての人の顔が見えるような工夫もなされていた。情報共有が十分にできているとは言い難いが、それを行うコミュニケーションの場が積極的に設けられており、意見や知恵を発言しやすい風通しのよい職場づくりを目指している。

栗東市役所の現状としては、理念に則った明確な行動指針が存在しており、それを全職員に浸透させようと努力している段階である。この行動指針が掲げられたことで、組織で問題に取り組むというシステム面は構築されたが、全職員一人ひとりがこれを実践できておらず、これを有効に実践していくための人材育成、職員の意識改革、という点が重要な課題であると述べられていた。

4-6 小括

本節では、それぞれの県庁や市役所へのインタビュー調査の結果についての考察と結論

る品質マネジメントシステムの国際規格。

を述べていく。

まず、三重県庁では“誰のため・何のため”という理念が職員全員で共有されており、職員が行動を起こす際の指針となっている。さらに、それを共有することにより、他の公共組織とは差別化を図ることのできるルーチンが機能していた。このことから、やはり三重県庁はウェイがある組織とすることができる。

次に、クラスター1の西脇市役所では、分析結果からもみられたように、理念は徹底されておらず、理念の重要性も認識していない。情報共有においては、風通しがよいことで密なコミュニケーションはとられているが、十分に情報共有ができていないとは言えない。

そして、クラスター2の栗東市役所では、分析結果からは読み取れない努力が窺えた。理念に則った行動指針が確立されており、これを浸透させるという段階にある。そして、情報共有においても積極的に取り組んでいる。しかし、ルーチンと呼べるところまで浸透はしていないためウェイがあるとは言えないが、さらなる職員の意識改革による今後が期待できる。

さらに、クラスター3の宇陀市役所では、分析結果と同じく、理念は存在しておらず、情報共有においても、明確な取り決めなどはないことから十分な情報共有ができていないと言えない。

最後に、クラスター4の藤井寺市役所では、分析結果に反し、理念の徹底と情報共有がともにできているとは言えない。しかし、財政状況の悪化という危機感から、組織の見直しが求められたことで、理念の重要性を理解しつつある。

このような結果から、民間組織・公共組織の両組織においてもウェイは形成できるということが明らかとなった。そして、やはりウェイの形成には理念の共有が重要な鍵を握っているということが言える。さらに、三重県庁と栗東市役所の結果からもわかるように、ウェイ形成には理念に基づく行動指針によって機能するルーチンが必要であると言えるだろう。よって、われわれが仮定した、ウェイのある組織にするためには、理念の共有と、それに基づく行動指針によって機能するルーチンが必要であるという仮定は立証できたのではないかと考える。

ウェイの形成・実践とは、理念、行動指針、ルーチンの間に一貫性が見られることである。この3つのうちどれか1つが欠けてもウェイにはなり得ない。よって、この3つが一貫している組織には、ウェイがあり、ゆるぎない組織能力を保持していくことができる。

さらに、今回の調査結果の考察から付け加えたいことは、なぜ理念の共有が難しいのかということである。それは、組織のトップの理念に対する意識の低さが原因であると言える。なぜなら、ウェイのある組織とない組織では、トップが理念をどれだけ重要視するかという点において、顕著な違いがみられるからだ。やはり、トップが理念を重んじ、その

共有に力を入れている組織は、ウェイ形成ないし行動指針がある組織であった。しかし、理念を軽視し、その重要性を理解していないトップの下では、ウェイ形成諸共、その重要性に気付いていながら、共有したくてもできないという状態に陥っていた。このような状況から情報共有が手薄になり、人々のモチベーションも下げるという悪循環を生み出すのである。このようにトップマネジメントの影響は絶大である。だからこそ、組織のトップは理念を共有することの重要性に気づき、それを忘れないでいてほしい。トップが理念の共有を重要視していくことが、その下で働く人々の意識改革の第一歩になると言えるだろう。

おわりに

本論文では、組織における理念の共有と理念に基づいた行動指針によるルーチンの形成の重要性について論じてきた。

1・2節では、トヨタとP&Gについて、文献研究と事例研究を通じてそれぞれの組織におけるウェイ形成の具体的な実態とその効果について考察した。

3節では、民間組織と同様、研究対象である市役所に対してSPSSによる分析を行った。その際、主成分分析によって、市役所が理念と情報共有を重要だと考えていることが分かり、クラスター分析によって市役所を理念の共有、情報共有のそれぞれの達成度合いに応じて4つの型に分類するに至った。

4・5節では、ウェイ形成されていると考えられる三重県庁と、3節で行ったクラスター分析によって分類された4つの市役所へのヒアリング調査を行った。そして、それぞれの組織でウェイに関わる取り組みがどのように捉えられているのかを検証した。ウェイを形成できている組織の事例に触れることで、共有された理念と行動指針に基づいたルーチンが一貫して存在していることが確認でき、ウェイ形成を達成するには、トップのマネジメント力、職員の意識改革が重要であるということを伺い知ることができた。

今回本研究を通して、組織における理念の共有が正の働きをもたらすことを明らかにすることができたが、理念の浸透が進んできた時点でその理念をいかに行動指針に落とし込み、そして個々人の行動にまで反映させることができるかという、その段階を具体的に明らかにしていく必要があると感じた。理念を行動指針に置き換えることはそうそう容易ではなく、また実践段階で弊害や困難が生じてくると考えられる。よって、理念を共有した上で、行動指針の策定やルーチンを集積化していく際に、何が弊害となり、その弊害をどのように乗り越えていくのか、ということを明らかにすることが今後の課題である。

以上のことから、本論文を通じて、改革の過渡期である組織がウェイを形成することの重要性を認識し、今後のさらなる発展の一助となれば幸いである。

<参考文献>

- [1]秋川卓也[2005年],『文系のための SPSS 超入門』プレアデス出版
- [2]市橋和彦[2008年],『成功は洗濯機の中に』プレジデント社
- [3]太田肇 [2004年],『ホンネで動かす組織論』筑摩書房
- [4]太田原準編 [2009年],『組織改善の研究』
- [5]小木曾道夫[2006年],『SPSS によるやさしいアンケート分析』オーム社
- [6]小田利勝[2007年],『SPSS による統計解析入門』プレアデス出版
- [7]藤千恵子, 盧志和, 石村貞夫[2003年],『SPSS でやさしく学ぶアンケート処理』東京図書
- [8]柴田昌治 [1998年],『なぜ会社は変わらないのか』日本経済新聞社
- [9]ジェフェリー・K・ライカー [2004年],『ザ・トヨタウェイ 上』(第2版)、日経 BP 社
- [10]ジェフェリー・K・ライカー、デービット・マイヤー編著 [2005年],『ザ・トヨタウェイ 実践編 (上)』日経 BP 社
- [11]関本昌秀 [2001年],『組織風土尺度作成の試み(1)』鎌形みや子・山口裕子編
- [12]竹内一正[2003年],『松下で呆れアップルで仰天したこと～エンジニアが内側から見た企業風土の真実～』日本実業出版社
- [13]田村洋一[2006年],『組織の当たり前を変える』ファーストプレス
- [14]ダグラス A. レディ・ジェイ A. コンガー [2007年],「リーダー人材を大量育成する方法」
- [15]『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー2007年12月号』ダイヤモンド社
- [16]野口吉昭・株式会社 HR インスティテュート [2008年],『第5の経営資源を磨け「ウェイ」のある強い経営』かんき出版
- [17]P&G 会社案内 [2006年6月]
- [18]ピープルフォーカス・コンサルティング[2005年],『組織開発ハンドブック』東洋経済
- [19]宮入小夜子 [2007年],『組織風土の特性尺度の開発と活用～企業変革における組織風土特性尺度の活用の可能性について～』日本橋学館大学紀要第6号
- [20]渡辺峻 [2000年],『「組織と個人」のマネジメント』中央経済出版社
- [21]和田浩子[2008],『P&G 式世界が欲しがると人材の育て方』ダイヤモンド社

<参考資料>

- [1]宇多市役所 HP <http://www.city.uda.nara.jp/> (2009年12月21日アクセス)
- [2]西脇市役所 HP
<http://www.city.nishiwaki.hyogo.jp/www/toppage/000000000000/APM03000.html>
(2009年12月21日アクセス)
- [3]藤井寺市役所 HP <http://www.city.fujiidera.osaka.jp/> (2009年12月21日アクセス)
- [4]三重県庁 HP <http://www.pref.mie.jp/> (2009年12月21日アクセス)
- [5]三重県庁 庁内メールマガジン
- [6]栗東市役所 HP <http://www.city.ritto.shiga.jp/> (2009年12月21日アクセス)