

「変化の時代のチーム・マネジメント」

日米の企業から学ぶプレイングマネジャーのあり方」



櫻田 毅 (さくらだ たけし)

アークス&コーチング代表

三井造船（当時）で船舶設計や深海調査船の開発に従事。日興証券（当時）での投資開発課長、投資技術研究室長などを経て、世界最大級の資産運用コンサルティング会社ラッセル・インベストメント日本法人でコンサルティング部長。その後、執行役COO（最高執行責任者）として米国人CEO（最高経営責任者）とともに経営に携わる。2010年に独立後、豊富な実務経験をもとに、講演、コンサルティング、コーチングなどを通して人材開発の仕事に携わり、これまで1万人以上のビジネスパーソンの成長支援に関わる。

九州大学大学院工学研究科修士課程修了。日本投資顧問業協会、日本証券アナリスト協会などの委員を歴任。

著書は、『新 管理職1年目の教科書』（2023年・東洋経済新報社）、『管理職3年目の教科書』（2021年・東洋経済新報社）、『管理職1年目の教科書』（2017年・東洋経済新報社）、『外資系エグゼクティブの逆転思考マネジメント』（2015年・ぱる出版）など

寄稿・メディア掲載は、現在、ダイヤモンド・オンラインにて「管理職大淘汰！ 生き残る『上司力』」を連載中。他に、東洋経済オンライン、Management Flash（みずほフィナンシャルグループ）、アゴラ言論プラットフォーム、月刊教職研修、九州大学経済学研究、など。

【令和5年12月13日の第294回行政研修（課長補佐級）において行われた講演より抜粋しております】

私のキャリアのスタートは三井造船（当時）での船の設計でした。特に深海調査船——地球上で最も深いマリアナ海溝の最深部まで潜航できる調査船——の開発を担当していました。その後、日興証券（当時）に転職し、造船とはまた違ったビジネスのダイナミズムを経験しました。その延長線上で、米国の資産運用会社ラッセル・インベストメントで、年金基金を中心とした法人投資家への資産運用コンサルティングの仕事に携わります。

その後、独立して今の人材開発の仕事をしています。いくつかの仕事の経験を通して、最後にモノをいうのは「人」だと強く感じ、私の経験が人の成長に少しでもお役に立てればと思っています。

今日は私の経験とは異なる分野で仕事をされている皆さんですが、日米の企業で行ってきた組織マネジメントの話が少しでもヒントになればと思います。一言で外資系と言っても、アメリカ、ドイツ、フランス、アジアなど、それぞれ異なった考え方がありますが、私の経験はあくまでもアメリカ企業、それも資産運用、金融・証券といった業態での話だにご理解ください。

「プレイングマネジャー」がチームの成果を最大化する

最初に、役職と役割の関係です。日本企業では若手時代はプレーヤー、中間管理職、課長ぐらまではプレイングマネジャー、部長以上になるとマネジメントに専念するのが一般的かと思います。一方、アメリカ企業では課長（マネジャー）までは同様ですが、その上のポジション（ディレクター、マネジング・ディレクター）でも原則としてプレイングマネジャーです。自分が先頭に立って走りながら部下と一緒に成果を出していく。ここが一般的な日本企業と異なる点です。私も役員であってもコンサルタントとしてお客様を担当していましたし、ファンドマネジャーとして運用実務を担当する役員もいました。

唯一の例外は社長、CEOですが、彼らは経営のエキスパートです。下のポジションで成果を出した人が社長になるのではなく、企業経営を知り尽くした人が社長に就きます。社内に適任者がいなければ外部から採用します。そういう意味で、高度な経営能力を持った「経営のプレーヤー」とも言えるのではないのでしょうか。

では、彼らはなぜプレーヤーの座にこだわるのでしょ

	日本企業	米国企業
経営者	マネジャー	経営のエキスパート
上級管理職 (執行役員, 部長/MD)	マネジャー	プレイング マネジャー
中間管理職 (課長/Dir, Mgr)	プレイング マネジャー	プレイング マネジャー
一般社員	プレーヤー	プレーヤー

Copyright © アークス&コーチング

うか。そもそも、管理職の役割は「チームの成果の最大化」です。その大前提を踏まえた上で3つの理由があります。

1つ目は、自分自身が戦力としてチームに貢献できるからです。すべての組織には、量的、質的に組織で定義されるべき成果があり、それを最大化させることが管理職の役割です。去年、三冠王を取った打者が監督になったとしても、相変わらずバットを振り続けるでしょう。その方がチームが勝てるからです。

2つ目が適切な意思決定です。専門性が多様化、細分化していく時代では、専門的なことが分からない人には適切な判断ができなくなってきています。現に、「専門的なことが分からない上司をどう扱ったらよいか」という社員の言葉を聞くことが増えてきています。かつては、ゼネラリストとして大局的に物を見て、経験的な直感で決めても通用したかもしれませんが、今や、質の高い判断をするためには自分自身が専門家であることが条件です。

3つ目が市場価値です。アメリカでは会社と社員の関係はフラットで、いつクビになるか分からない一方、ステップアップの機会があれば迷わず転職するのも日常的なことです。その時に市場が評価してくれるのは特定分野に造詣が深い専門家です。中でも、より高い値段が付くのは「マネジメントができる専門家」です。残念ながらゼネラリストには値段が付きません。だから、自分自身の市場価値を維持・向上させるために、決してプレーヤーの座を捨てようとしません。

日本も変化に応じて事業を新陳代謝していく時代、それに応じて人も新陳代謝しなければならない時代です。そこで、人材価値の尺度も年功序列から専門性へと変わりつつあります。日本企業が導入しようとしているジョブ型雇用もその表れです。

そのような専門性を尺度とした人材価値の評価やジョブ型雇用は、アメリカに長い歴史があります。これから

の日本が向かおうとしていることは、実はアメリカです。ずっと以前から行われてきたことです。アメリカの考え方がすべて良いというわけではありませんが、そこから学べることも多いのではないのでしょうか。

2倍の生産性で働く外資系のマネジャー

今日はプレイングマネジャーとしての中間管理職の話ですが、実務とマネジメントをどう両立させるかという問題があります。外資系のマネジャーは「日本企業の2倍働いて3倍稼ぐ」と揶揄されることがあります。2倍働くのは事実ですが、2倍の時間働くということではありません。2倍の生産性で働くという意味であり、その生産性の高さが実務とマネジメントを両立させています。

日本では生産性イコール効率化だとされることが多いようです。短い時間で、少ない人で、少ないコストで同じアウトプットを出す。すなわち、生産性（＝アウトプット／インプット）の分母であるインプットの量的なコントロールを意味しています。

日本の製造業は世界でも高い水準の効率化を実現していますが、もしかしたら行くところまで行って、乾いたタオルを絞っているような状況ではないのでしょうか。しかも、効率化というインプットの量的コントロールではアウトプット自体は何も変わりません。

生産性をもう一段高めるためには、生産性の質的コントロールが必要です。インプットの質を変えることによって、アウトプットの質も高めること。私がアメリカの会社で学んだのは、この仕事の質の高さです。

意思決定の質を高める会議の進め方

たとえば、会議一つ取ってもやはり質が違います。情報共有などはすべてメールで行うため、会議が必要なものは重要な意思決定のときです。ただし、会議は合意形成のためではなく、案件の責任者が意思決定をするためのものです。独りよがりの考えではなく、人の意見や議論を聞きながら自分の意思決定の質を高めるために会議を開くという発想です。

意思決定に責任を持つ人が「会議のオーナー」です。まず、自分の意思決定にプラスの寄与をしてくれる人を参加者として招集する。会議の最初に「今日は〇〇を決めるために皆さんの意見を伺いたい」と目的を宣言する。そして、オーナー自身が会議を進行します。自分の意思決定に必要な情報を効率的に集めるためです。

ちなみに、経験のためにと、若手に会議の進行をまかせる職場があるかもしれませんが、本来、若手に必要な経験は会議の進行などではなく、上司や先輩の前で堂々と意見を述べることです。

そして、オーナーはどこかで議論を打ち切り自分の結論を述べます。責任と権限を持つ人の結論ですから、どのようなものであれメンバーはそれに従うのがルールです。意思決定の質を高めるために関係者の意見を聞きますが、責任を持って決めるのは自分であるという「衆議独裁」のスタイルです。このように、すべての意思決定は個人名とセットでなされているため、「会議で決めました」といった責任があいまいな事態は起きません。

メンバーはおかしな結論を出されては困るので、議論の場では言いたいことを遠慮せずに言います。ただし、結論が出された後は頭を切り替えて、オーナーの結論を前提にベストな結果が出るように動き始めます。後からコソコソと結論を変えようとするのはルール違反です。

会議の締めとしてオーナーは次の言葉を投げかけます——What's the Next Step? 結論後の行動が確実になされるように、誰が何をするのかを本人に具体的に宣言してもらうのです。「ということで、じゃよろしく」では、決めた方がいいが誰も行動しないという事態が起きてしまいます。

このような、「ゴール宣言、自分で進行、衆議独裁、次のステップ」で、必ず結論を出して、必ず行動に移す会議になります。いくら会議時間を30分に限定しても、30分で結論が出なかったら次回もう30分、などとやってしまっただけでは意味がありません。時間という量的コントロールではなく、意味のある結論を出して迅速に行動に移れるような、質の高い会議をすることが大切なのです。

ハイパフォーマーは「普通」の水準が少しだけ高い

仕事で高い成果を上げている人のことを「ハイパフォーマー」と呼んでいます。彼らも質の高い仕事をしていますが、本人たちは口をそろえて「当たり前のことを行っているだけ」と言うのです。そこに気負いや特別感はありません。彼らの「普通」が、周りから見ても少しだけ高い水準にあるだけなのです。

私が外資系に転職した時の話です。アメリカの親会社の役員との電話面接で質問されたのは、たったの2点でした。1つ目の質問は、「資産運用コンサルティングビジネスで、日本で勝つためには何をすればよいと思う

か?」。日本はまだビジネスを立ち上げて間もない時期であり、大きく伸ばしていく必要があったのです。日本社会の特性などを交えながら答えた後に成された2つ目の質問は、「何をすれば勝てるかは分かったが、なぜあなたにそれができると言えるのか?」です。

面談時間はせいぜい10~15分でした。後で考えると、これもやはり面談の質だと思います。すなわち、「この候補者が日本のビジネスに精通していて、求める成果を出す力があるかどうか」——これが明確な判断基準となっており、そのためには2つ質問すれば十分だということです。意思決定に必要なのは情報よりも判断基準である。この考えが、常に判断基準を明確にして迅速な意思決定を可能にしているのです。

入社後、私の意思決定に際して米国人上司から必ず聞かれたのは、結論に至った根拠（判断基準）です。そこをしっかりと説明できさえすれば、あとは任せてもらえました。仕事は、「決めて実行する」の繰り返しです。判断基準をしっかりと持って、さっさと決めてさっさと実行する——これを普通にやっているの、仕事の質も生産性も高くなっているのです。

学習者の思考と評価者の思考

ハイパフォーマーの人たちの学習姿勢にも特徴があります。外資系時代に私が何度も目にしたのは、仕事で大きな成果を出した人が、周りから“Tell me your success story（あなたの成功体験を聞かせてよ）”と何度も聞かれている様子です。直接仕事で関係ない部門の人からも、海外オフィスの人からもです。人の成功談が自分の仕事に何か生かせないか、何かのヒントにならないか。学べるものは何でも学ぼうという貪欲な学習欲の表れです。

失敗体験の共有が大切だとはよく言われますが、失敗したことを話すのは本人にとって心理的にきついものです。それに対して成功体験を話すのは気が楽でうれしいものですから、聞かれた方も嬉々として成功体験を共有してくれます。

このような「直接関係なくても何か学べるはずだ」というのは「学習者の思考」です。全国どこにでもある回転寿司のシステムは、大阪の寿司店のオーナーがビール工場のベルトコンベアを見て思いついたそうです。立ち食い格安の人気店で、注文をさばききれない問題をどうにかしたいと思っていたときのことです。ビール工場は寿司屋とは関係ないから、と考えるのではなく、業界は違っても何か学べないか、という「学習者の思考」がイ

ノベーションを起こしたのです。

学習者の思考は、手にした情報の抽象化と具体化です。ベルトコンベヤーの本質を「人が動くのではなく物が動くもの」と抽象化したのちに、寿司職人が客の席まで行くのではなく握った寿司が動けばいいと改めて具体化するのです。このような思考ができないと、ウチとは関係ないからで終わって何も学ぶことができません。

「学習者の思考」の対極にあるのが「評価者の思考」です。評価者の思考は、情報に接したときに、「使えるか使えないか」といった評価をしようとするものです。そのまま使える正解を求めようとしているので、うちの会社とは状況が違うから使えない。この点が問題だから使えない。うちの組織文化では無理。日本の国民性に合わない。このような反応が多くなります。

学習者の思考が、状況は違うがヒントがあるとすれば何か。問題点もあるが役に立てられることは何だろう。自分にだってできることは何かないか。組織文化を変えるきっかけにならないかと自問するのに対して、圧倒的に学習量に差が出ます。

私たちはどうしてもすぐ使えるものを求めたがりますし、若い人は「どうしたらいいですか?」とすぐに正解を求めてきます。でも、すぐに使えるものはすぐに使えなくなるのです。学習者の思考で抽象化と具体化を繰り返しながら、自分の実情に合ったアウトプットを自分で生み出すから長く使えるのです。

どんな仕事でもすぐに「ちょっとだけ」やってみる

プレイングマネジャーの質の高い習慣として「ゼロ秒着手」の話をします。「ゼロ秒着手」とは、新しい仕事を依頼された時には、どんなに忙しくてもその場でちょっとだけ手を付けてみるということです。「はい、分かりました」といって一旦横においてしまうよりは、

格段に生産性が高まります。

その1つ目の理由は、ちょっとだけやることで仕事の難易度が分かります。まあまあできると感じれば問題ないのですが、これは難しいぞと感じれば、先のスケジュールを調整しておく必要があります。横においてしまうと、いざ取りかかったときにバタバタしてしまいます。

2つ目の理由は依頼を正しく理解できることです。ちょっと手を付けてみて、あやふやなところがあったらすぐに依頼者に確認できます。もし、時間がたつて手を付けて、「これどうだったっけ?」と思っても、依頼者が休んでいたり出張中だったりすると、確認に時間がかかってしまいます。

3つ目の理由は、ちょっとやってみることで必要な準備ができます。必要なデータがあれば、そのデータを持っている人に提供依頼をできますし、打ち合わせが必要なら前もってアポを取っておくこともできます。

4つ目の理由が受信感度です。ちょっとやることで、その件に対してアンテナが立つのです。本格的に取り組むのが3日後であったとしても、それまでの間に触れた様々な情報に対して、「これは役に立つかもしれない」「これはヒントになる」と受信できるのです。これは「ツァイガルニク効果」と呼ばれている心理的効果で、人は完了したことよりも途中で止めたことの方がよく記憶に残るのです。テレビ番組でも、佳境に入ったところでCMの中断が入ると、その先が気になってチャンネルを変えようとは思わないですね。これと同じで、中断するから集中度が高まるということです。

特に、3つ目と4つ目の理由で仕事の一部が並列化されます。私が見てきたハイパフォーマーたちは、皆、この「ゼロ秒着手」の習慣を持っていました。

「即断・即返信」で常に相手に仕事を渡す

ハイパフォーマーたちの特徴の一つがメールへの高速返信です。私が仕事ができると尊敬している人たちのメール返信スピードは例外なく速いのです。

高速返信の本質は「常に相手に仕事を渡している」ということです。相手に途切れなく仕事を進めてもらいながら自分も仕事を進める、これも仕事の並列化です。高速返信をチームで徹底すると、「その件は〇〇さんの返事待ちです」といったことが起きずにチームの生産性がグッと高まっていきます。一方、返信が遅れると、その分相手の仕事を止めることになり、仕事が直列化してしまいます。

ハイパフォーマーの思考/行動習慣 「ゼロ秒着手」で並列化

新しい仕事はすぐに「ちょっとだけやる」

- ✓ 難易度把握
- ✓ 正確な理解
- ✓ 準備
- ✓ 受信感度（ツァイガルニク効果）

Copyright © アークス&コーポレーション

15

食事の誘いへの返信から重要な案件への返信まで、メールの返信には大小の差はあっても何らかの意思決定が必要です。ということは、高速返信の人は迅速に意思決定しているということ、即断即決力があるということです。この力は仕事のスピード感を増し生産性を高めます。

逆に返信が遅い人は、メールを開いてはいるが、どう返信するかすぐに決めることができずにいる、すなわち迅速な意思決定力に欠けているのです。一事が万事で、いろいろな場面で決めることができずに、仕事を遅らせているのではないのでしょうか。

グーグルの元CEOのエリック・シュミット氏も著書の中でこう言っています。「私たちが知っている中でもとびきり優秀で、しかもとびきり忙しい人は、大抵メールへの反応が速い。私たちなどごく一部の相手に限らず、誰に対してもそうなのだ。メールに素早く返信すると、コミュニケーションの好循環が生まれる」^{*)}

ちなみに、迅速な意思決定力をつけるためには、意識してメールの返信スピードを上げることです。ピアノを上手くなろうと思ったらたくさんピアノを弾くことです。それと同じで、意思決定のスピードと精度を上げようと思ったら、迅速な意思決定の経験を繰り返すことです。高速返信がそのトレーニングになります。

自分で考えて自分で行動する 「自律型人材」を育てる

人材育成の話に移ります。外資系企業でも、自分で考えて自分で行動する自律型人材の育成は重要な課題です。そのような人材が多ければ多いほどチームの成果の最大化につながるからです。

そもそも、人の成長とは、できないことができるようになることです。したがって、人材育成とは、できない人に任せてできるようにすることです。よく、「任せられる人がいないので任せられない」という声を聞きますが、それでは人は育ちません。

できるようになるためには、再現力を伴う思考力や行動力の向上が必要です。したがって、上司は部下に、どのような思考と行動で仕事をしているのかを常に問いかけます。

営業を例にとると、上司は部下に、とにかく数字を上げろとは言わずに、次のような問いかけを行っています。「今、すべきことが何か分かっているのか？ そして、それをやっているのか？」

日ごろからよく考えて仕事をしていないと、この問い

にはきちんと答えることはできません。「今、すべきことが何か分かっているのか？」に対して「はい、数字をあげることです」ではダメです。「数字をあげるために、もっとお客様の信頼を得ることです」もダメです。現状認識もなければ具体的な行動でもないからです。

「今、お客様との信頼関係は〇〇のレベルです。根拠は〇〇だからです。したがって、もう一段階信頼度を高めてもらうために〇〇をしています」。上司が期待しているのは、このような回答です。このようにして仮説検証を繰り返しながら日々仕事をしているからこそ、これまでできなかった思考と行動ができるようになり、再現性を伴って成功確率が高まっていきます。これすなわち成長です。

部下のサポートは「イエスの文化」で

部下の育成には上司のサポートは欠かせません。

「どうしたらいいですか」と指示を仰ぎに来た部下に「あなたはと思う？」と自分で考えるよう促したが、1週間経ったら、また「どうしたらいいですか」と聞いてくる——こう嘆く管理職は少なくありません。

そのような方の話を聞くと、「あなたはと思う？」に対する部下の回答を、上司が自分の考えで上塗りしてしまっているようです。結局、部下のその後の行動は、上から言われたことに従っているだけになります。それでは、自分で考えようという動機は高まりません。

自分で考えようという動機を高めるためには、「自分で考えた方法で上手くいった」という成功体験が必要です。そのためには、「あなたはと思う？」に対する部下の答えを、可能な限り「それでいきましょう」と認めてあげることです。自分で考えたことで成功すれば、その体験が、「また自分で考えてやってみよう」へつながりま

す。このようなマネジメントを、グーグルの元CEOのエリック・シュミット氏は「イエスの文化」として著書でこう紹介しています。「組織に必要なのは「イエスの文化」である。イエスと言おう。なるべく頻繁にイエスと言うのだ。イエスと言えば物事が動き出す。イエスと言えば成長が始まる。イエスは新たな経験につながり、新たな経験は知識と知恵につながる」^{*)}

「イエス」と言った上司は、部下がそれで成功するように全力でサポートする必要があります。放置してうまくいかない、やっぱり上司の指示で動いたほうが良いと思ってしまうからです。

頻度の高いフィードバックと介入すべき3つの局面

部下のサポートには頻度の高いフィードバックが必要です。四半期に一度などの定期面談ではなく、日本でも一般的になってきた1 on 1ミーティングが良い機会です。私も上司のCEOと毎週月曜日に45分間、部下の部長さんたちとも毎週45分ずつの1 on 1ミーティングを行っていました。

業務の進捗はメールでやり取りすればいいので、自分が気になっていることを伝えたり、相手が悩んでいることを共有していました。うまくいっているときは、承認の言葉とともにちゃんと見ていることを伝えればよいのですが、上司として介入しなければならない局面が3つあります。

1つ目は人間関係です。ぎりぎりの状況で仕事をしている時ほど、言い方がきつくなったり、無理なことを押しつけたりしがちです。相手から「何この人」と思われているのですが、視野が狭くなっている本人はそれに気づいていません。そのような空気を感じたときには、「〇〇さんとの関係はどうか」など、部下の目がそこに行くように問いかける必要があります。

人間関係の悪化はパフォーマンスに影響しますし、回復させるには多大なエネルギーを要します。言いにくくても、率直にフィードバックする必要があります。「うまくいっていますよ」と返ってきても、「〇〇という場面がありました」と具体的に伝えて気づきを促します。

介入すべき2つ目は、自己認識ができていないときです。うまく進んでいないのに、本人がそれを自覚していないか、分かっているがプライドが邪魔をして認めよう

としないときです。自分が感じていることを伝えることがきっかけで、「実は……」と話し出すこともあります。そのようにして両者の認識を揃えた上で、どうするかという話し合いをすればよいでしょう。状況に応じて「上司の私にできることは何だろう」と問いかけることも必要です。

3つ目の介入局面は、重要なリスクが増大しているときです。それぞれのチームには、仕事の内容に応じて慎重にコントロールすべき重要なリスクがあります。

私は資産運用コンサルティング部門のヘッドをしていましたが、最大のリスクはお客様との信頼関係です。担当者から報告を受けてはいますが、自分自身で確認するために、毎年、全顧客を1人で訪問していました。担当者が同行するとお客様も言いたいことを言えない場合があるからです。私たちの会社の状況をお話させていただいたうえで、私たちのサービスに対するお客様側のフィードバックをもらっていました。

肯定的なフィードバックがほとんどでしたが、まれに、「1つだけいいですか……」などの声を聞くことがありました。担当者に伝えたくて、必要な対応策を相談していました。これが私なりのリスク管理でした。

重要なリスクが何かは仕事、職場で様々ですが、うちのチームにとっての重要なリスクが何かをメンバーで共有し、それが大きくならないように注意を払い、必要であればメンバーとコミュニケーションをとることが大切です。

【最後に】

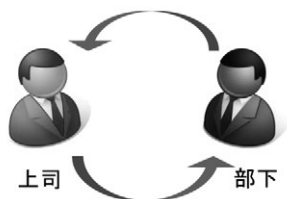
「時は金なり」とよく言われます。しかし、私は「時は命なり」だと思っています。人は生まれてから死ぬまでの間、時を過ごしています。ということは、今過ごしている1時間は1時間分の命を使っている。昨日生きた1日は1日分の命を使っている。この1分間は1分間の命を使っているのです。

管理職は部下の時間を預かっています。仕事を依頼すればやりますし、指示をすればそれに従って時間を使ってくれます。それすなわち、部下の命を預かっているということです。そのことを忘れずに、無駄なことをさせずに仕事の質を高めて部下と良い仕事をする。そのマネジメントに全身全霊で取り組む。それが管理職としての覚悟ではないかと思います。ご清聴ありがとうございます。

※)『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』
エリック・シュミット他、日本経済新聞出版社

「自分発」の成功体験は 動機付けの強い要因となる

頻度の高い フィードバック・サイクル



Copyright © アークス&コーチング

質疑応答

○**研修員** 先生の御講義では、マネジャーはある程度の専門性があることを前提にされていたと思います。一方、多くの省は大体2年で全然違う部署にローテーションしていて、専門性が養われにくく判断が遅い面があります。ご講義で出てきた、MBOとか企業のバリューのようなものがあまり公務では実践されておらず、そもそも目標の定量化や利益最大化とは違っていたりして、そうした行政で人事制度をしっかりやっていく上で、トップマネジメントが変わるべきなのか等、アドバイスをいただけたらと思います。

○**櫻田講師** 外資系でもローテーション人事が無い訳ではなく、経営レベルに近づくにあえて別分野の経験をさせることもあります。そこで必死に勉強することで新しい専門性が立ってきます。その際、軸になる専門性があれば、何らかの形でそれが役にたつことがあります。どこに行っても意識的に得意分野の隠れ専門性として、自分を磨いていくということはある程度得るのかなと思います。

チャレンジングな取組については、自分の裁量範囲内で始めるのがいいと思います。組織全体の問題が目について、それを変えていくのはしんどいですから、問題意識を部下と共有して、自分の裁量範囲内で何かできないかと話し合うのもあると思います。

○**研修員** 若者がすぐに答えを欲しがるという話がありました。何故そうなのか、背景や分析について教えて下さい。行政では、例えば人事評価で減点方式のような面が見えるところもあり、ゆえに前例踏襲やアイデアが出てこない背景も感じています。

○**櫻田講師** 少しずつ変わりつつありますが、根底には正解至上主義の教育があるのではないかと思います。また、ネット検索に慣れてしまうことで、正解は簡単に手に入るものだという意識もあるでしょう。しかし、仕事の正解はネットでは得られません。そこで、どうしたらいいですかと上司に正解を聞くわけです。

あとは、正解を教えてもらって上手くいったという「変な」成功体験ですね。先輩の言うとおりにやったから上手くいった。その結果、誰かに正解を教えてもらってそのとおりにやるという行動が強化されてしまいます。

今日話したように、自分で考えて実行し、その結果うまくいった。それが評価してもらえることで、自分で考えることへの動機が高まっていきます。

○**研修員** PDCAは重要で、計画上もそういう形が取られてはいますが、そのサイクル期間がすごく長かったり、そもそも行政では失敗しましたとは認めづらかったり、大きな決定であるほど、上司や果ては政治家まで関わっているのが非常に難しい面があります。そうしたサイクルを外に出すより、まずは内部で細かく回していくことが大事だと感じましたが、何かアドバイスがあれば。

○**櫻田講師** 自分の権限を越えたところで大きく変えようとするのはきついですね。組織文化を変えるのはボトムアップではなかなか難しいです。したがって、自分の手の届く範囲で少しでも速くPDCAを回し、自分自身の仕事力や部下の仕事力を高めていくことです。あとは、同じぐらいの役職の人で、「もう少し速くPDCAを回そうよ」などと意識を共有できる仲間をつくりながら挑戦していくのはどうでしょうか。その成果が見えるようになることで周りが考え方を換え、もし、上の人が共感すれば、それこそトップダウンで組織の変化が生まれる可能性もあります。