

## リーダーが組織構成員の意見に関心を示し、意見表明を歓迎し、奨励する姿勢は大切

私は自分が属する会社、NGO、ボランティア団体、スポーツ同好会などの組織においてリーダーのコミュニケーション力を次の観点で評価することになっている。

- 1) 組織のリーダーたちは組織構成員の意見に関心を示し、その意見を会社経営や組織運営に反映させようとする気持ちを持ち、そのような意見表明を歓迎し、奨励しているか
- 2) その実現の手段として、社員や組織員が組織運営に関して自分の意見を表明し、議論する場やプロセスを設けているか

私がこの主旨を一人の友人に話すと、彼が属する NGO では「執行部は地方グループのことを執行部の指導の対象としてしか見ておらず、明らかに見下している。グループからの意見は執行部の運動の邪魔・迷惑な存在とみている。地方の人間が何を言っても執行部は聞く耳を持っていないのではないかと思っています。」というコメントを寄こしてきた。この友人は NGO の運動を地方で活発に展開している人であり、個人的経験からやや感情的になっている面もあるが、このコメントにある状況は彼が属する NGO のみならず、日本社会での組織運営の実情を、換言すれば日本人が他人から意見やフィードバックを求めることに慣れていないことを象徴的に語っていると思う。

今欧米の世界では、インターネット、イントラネットなど IT 技術の進展によって、民間企業、政府、NGO などが組織構成員に意見表明の場を提供し、積極的に意見を聞く努力をしつつある。そして、その前提として、「組織構成員の意見に関心を示し、その意見を会社経営や組織運営に反映させようとする姿勢の大切さ」が組織文化として合意されている。

## 英国政府はコンサルテーションを継続的に実施し、利害関係者や国民の声に耳を傾ける

最近英国政府のサイトを見る機会が多くなったがその中で気づいたことは、コンサルテーション(利害関係者からオープンな形で公式に意見提供を受ける)というプロセスが確立していることだ。英国政府のホームページ上で公開されている Code of Practice on Consultation ではコンサルテーションの主旨を「政府と利害関係者との間で継続的に実施される対話は方針決定における重要なプロセスである。時によっては、この対話は、より公的なプロセス、より公開されたものになる必要がある。新しい方針を策定する場合、あるいは現在のポリシー、プロセス、諸規則に変更を加える場合、公的な仕組みとして、時間制限をつけ、公開にして、文書による意見聴取を実施することは望ましいことである。この種のプロセスはオープンにし、誰もが意見を表明できる

ようにすべきであるし、新しい方針や既存方針の変更により影響を受ける人々、すなわち特に関心を持つ人々からは意見を得られるように設計すべきである。」としている。そして、コンサルテーション期間は最低12週間設定すること、実施すべきタイミング、意見提供者に明快なフィードバックをすることなどの7つの基本原則を定めている。

政府の方針や法案を事前にオープンにし、国民や関係者から意見を聞くことによって、効果的な解決策を生み出す、誰が影響を受けるのかを識別できる、施策がもたらすかもしれない予期しない結果を最小限にとどめる、よりよい実施方法を知ることができるなどのメリットがあると政府は考えている。またこのプロセスは透明性を増し、その方針に関して国民や関係者の理解が深まり、結果としてそれを守ろうとする姿勢が高まり、国民や関係者での政府への信頼が増すと期待している。

英国政府の省庁など65の部署がこのコンサルテーションプロセスを実施すると誓約している。例えば子供・学校・家庭省のホームページでは現在21項目の提案や施策についてコンサルテーションを実施している。ひとつの事例、「Working Together to Safeguard Children (子供の安全を協同で守る)」政府報告書の改訂版のコンサルテーションでは改定案の内容を示すとともに、21項目の質問があり、XXXの考え方に賛成ですか？ XXXの説明は分かり易いですか？などと国民や関係者に具体的に尋ねている。回答はホームページ上で、E-mailで、あるいは郵便でできる仕組みである。また既にコンサルテーション期間が過ぎた案件についてもすべて結果報告とともに掲載されている。

実はこのコンサルテーションというプロセスは政府のみならず、英国に本部を置く人権NGOのアムネスティ・インターナショナルでも実践していることに気づいた。例えば年次総会が来年夏に開催されるとすると、その1年前の夏には総会で議論される重要な議案のドラフトが各国支部に配布され、意見提供を求める。そして数ヶ月後には、各国からの意見を基に第2ドラフトが再度配布され、意見が求められている。単に心構えだけでなく、制度としてオープンに組織構成員の意見を聞くプロセスを持つことの大切さを感じた。

### 編 | 集 | 後 | 記

英国政府のコンサルテーションプロセスを紹介しました。各省庁のホームページには必ず、コンサルテーションのセクションがあり、多くの施策について国民や利害関係者から意見を求めようとしている様子が理解できます。興味のある方は UK government / Public consultation で検索してみてください。政府や企業だけでなく、個人レベルでも「他人の意見を聞く風土」を私たち日本人は醸成する必要があると感じます。野尻