

組織力向上に向けた対話のすすめ

東京都日野市 馬場 康二



はじめに

日野市は北に立川市、東に府中市、西に八王子市に囲まれ、都心まで電車で 30 分の距離にあり、都心などの商業集積地等のベッドタウンとして、人口を増加してきた市である。商業施設等は、近隣の立川市、八王子市、府中市と比べ、大規模とは言えず、ましてや都心とは比べるまでもない。商業集積地への交通の利便性が良いこともあいまり、買い物、食事は他市で、日野市は帰って寝るための場所「日野市は何もない」といった言葉が市役所内で聞かれることも多くある。他市と比べて、自身を低く見ることは、職員の働き方にも表れ「どうせ日野市の職員だし」といった諦めの気持ちが、チャレンジしないという選択をしてしまう原因となっている。

そういった職員自身の日野市で働く自信や誇りを高めていこうと取り組んだのが、筆者も制作に関わった「絶対に人に見せてはいけない職員手帳」(以下、職員手帳)である。職員手帳では、それまで、八王子市と立川市に挟まれ、自信を無くしていることを逆にとり、「横綱のごとく、でんと構える日野。太刀持ちは八王子くんに、露払いは立川くんに任せています。」といったユニークで前向きな表現にすることで、ネガティブに考えがちなことも見方一つで自身の魅力に変えることができることを伝えている。

職員手帳の成果として、採用予定者への職員説明会を「絶対に人に見せてはいけない採用説明会」と銘打った取り組みがある。今までは簡単な市の紹介であったものを、若手職員が何を知らなかったかをベースに、新人の実際の給与や残業時間を示し、採用予定者の未来を想像させる説明会に変えたのだ。人材の奪い合いになっている就職事情の中で、採用予定者が日野市を選択する理由にこの説明会をあげる予定者もいるほど、効果的だった。

しかし、こういった動きはまだまだ少なく、全ての日野市職員が日野市で働くことへの自信と誇りを持ってもらうためにはどうすればよいのか。その一つの手法が“対話”であると考える。

“対話”は、課題認識・解決に向けての話し合いの手法・考え方の一つとして、行政や地域、特に教育分野では重要と認識されてきている。SDGs (国連サミットで採択された「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030 年を年限とする 17 の国際目標) の一つでもある「パートナーシップで目標を達成しよう」にもあるように、多様な人々・考えとともに大きなゴールに向かって、多数決ではなく、多様性を認め合い、新たな価値観を生み出すための手法となり得ると考えられているからだ。

“対話”には後述の通り①前提の保留・共有②仲間③ファシリテーターの三つの条件がある。本稿は“対話”の条件である③ファシリテーターを組織内に意図的に配置することにより、日野市で働くことへの自信と誇りの向上を図ることについて考察したものである。

1. 対話に関する考察

まず“対話”という手法について考察することとした。

(1) 対話と議論の比較

表 1 に示すのは“議論”と“対話”の比較である。

●表 1 議論と対話の比較（出典：Dialogue:Rediscover the Transforming Power of Conversation by Linda Ellinor , Glenna Gerard. 渋谷聡子訳）

ディスカッション（議論）	ダイアログ（対話）
「決定」が目的	「意味の共有」が目的
一つの解決を求めるために話し合う	物事の意味を発見するために話し合う
1つの意味に同意を得る	多くの人々の間で意味を共有化する
収束型の会話	拡散型の会話
主張する、説得することを重視	探求と開示によって学ぶことを重視
問題を部分に分割する	部分を見て全体を理解する
部分間の違いを見る	部分同士のつながりを見る
仮説を正当化し、防衛する	あらゆる想定・先入観を保留する

次に別の著書から“対話”と“議論”を見てみる。

「ダイアログ 対立から共生へ、議論から対話へ」の著者デヴィット・ボームは著書の中で次のように論じている。

ディスカッションはピンポンのようなもので、(中略) 基本となる点は、ゲームに勝つことだ。

しかし、対話では勝利を得ようとする者はいない。(中略) 対話には、ともに参加するという以上の意味があり、人々は互いに戦うのではなく、「ともに」戦っている。つまり、誰もが勝者なのである。

これらのことを筆者なりに考察すると“対話”と“議論”はどちらも話し合いの様を言っているが、話し合いの参加者の聞く姿勢・話す姿勢によって違いがでていられる。

話し合いに参加する人が「私の意見は正解だ」「それは違う」「それは合っている」などと解を求める姿勢を持って臨んだ時、話し合いは“議論”となる。“対話”の場合は自身も含めて参加者の意見を尊重する姿勢を持って臨んでいる。参加者がこういった姿勢で話し合いに臨むのか、それによって“対話”と“議論”は話し合いの中で入り乱れていることも考えられる。

(2) 対話の条件

次に示すのは「学習する組織 システム思考で未来を創造する」(ピーター・M センゲ著、枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳)の中から“対話”に必要な基本条件である。

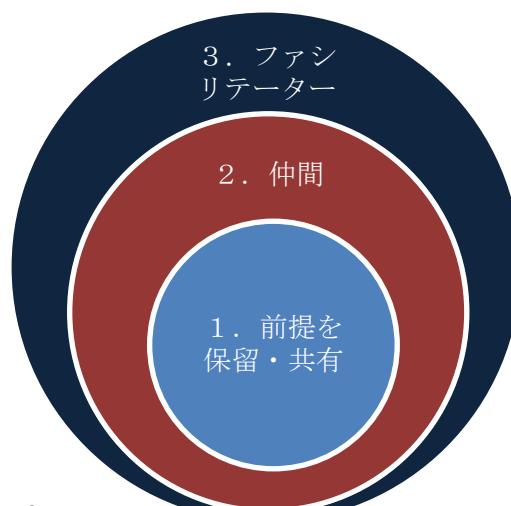
ダイアログに必要な三つの基本条件は次のとおりである。

- 1 全参加者が自分の前提を「保留し (吊り下げ)」なければならない。つまり自分の前提を文字どおり「みんなの前に吊り下げるように」しておくのだ。
- 2 全参加者が互いを仲間と考えなければならない
- 3 ダイアログの「文脈を保持」する「ファシリテーター」(進行役)がいなければならない

1の「前提を保留・共有する」とは、前提を捨てたり、表現するのを避けたりするという意味ではないし、意見をもつことが悪いと言っているものでもない。自分の前提(決めつけ)を自覚し、検証するために掲げるという意味だ。これには、自分の意見を弁護しないということ、また、自分の前提に気づくことが必要である。それは「市役所職員は法律・条例を守る存在」という前提や、その前提によって「法律・条例が実情にあっているかについて疎い」という前提があれば、それを参加者と共有するということだ。ワークショップ等でよく用いられる前提の保留としては、「その日の体調・状態」がある。「子供が熱を出しているので、気もそぞろ」「昨日、飲み会だったのでトイレが近い」などを事前に共有するものだ。

2の「互いを仲間と考える」とは互いを仲間と考えようとする意欲である。1の「前提を保留する」という自身の考えの前提(内面)を参加者と共有することは、ある程度の脆さとリスクがあるが、互いを仲間、共同体として扱うことで、互いの不利益になることはしないという安心感が生まれる。また、仲間だからといって、意見に同調したり、同じ考え方をしたりしなければならないわけではなく、反対意見の参加者を「異なる意見をもつ仲間」ととらえるためのものだ。これには、上司という特権で意見を押し通したり、部下という特権で意見をいいたくても言わなかったりすることを放棄させるものだ。

3の「文脈を保持するファシリテーター」とは、観察し、助言し、実演し、“対話”への参加者の理解を深める存在だ。よって、ファシリテーターは“対話”を理解し参加者を“対話”の世界へ導く指導者のような存在である。指導者といっても、人を指導するのではなく、話を導く存在だ。参加者が前提を保留していないと思われたら、前提を導き、共有することを促す。話し合いを“対話”へと導く指導者であるため、参加者が“対話”への



3

● 図 1 対話の基本条件関係図

理解を深めていくと、不要になり、一参加者となる。

この三つの基本条件の関係は図 1 のとおりと考える。つまりは、「1 前提を保留・共有する」が“対話”の条件であり、2 と 3 は 1 を行うための条件であるということだ。

(3) 対話の状態

では、前提はどこまで保留・共有すれば良いのか。自身が把握している前提以外の、無自覚の前提を自身で発見することは難しい。“対話”は、無自覚の前提を共有しなければ深めていくことは難しい。次に“対話”を深める一つの手法について述べる。なお、次の考察は、渋谷聡子氏の資料をお借りした筆者の解釈である。

次の図 2 は合同会社ファミリーコンパス代表の渋谷聡子氏による話し合いの四つのフィールドである。

●図 2 四つの話し合いのフィールド（土壌）



この図から見えることは、“対話”に至るまでに対立があるということ、また、“対話”には共感と共創造の2種類があるということだ。

“対話”に至るまでに対立があるというのは、これまで考察してきた“対話”とは自身の意見を保留し、他の意見を尊重するはずなのに矛盾しているように感じる。しかし、これには、“対話”における意味の共有の第一段階という側面がある。対立によって前提を削り、削られ、その考えにおける核となる思いが見えやすくなるからだ。

つまりは、“議論”によって、それぞれの核を求めていき、導き出された核を共感することで、深い“対話”につなげるということだ。

そういったさまざまな核を共感することが一つ目の“共感の対話”（受容）だ。共感することで、チームとして目指す方向を見ていき、新たな方向を創造するのが、“共創造の対話”（成長）である。

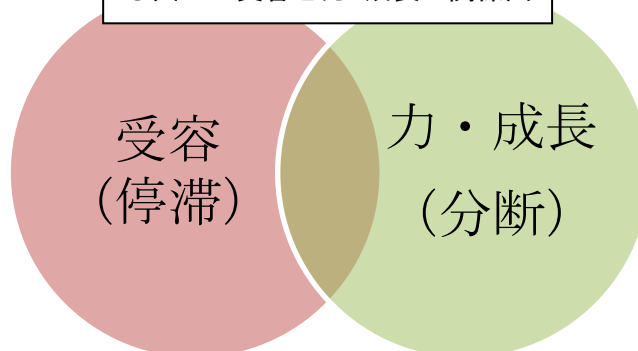
“共感の対話”で得たチームの考えを新たな方向へと導いていく“共創造の対話”は“議論”を交えるものだ。2.“対話”と“議論”でも述べたとおり、“対話”は解を求めない。意味の共有が目的である。そこから新たな方向を導くためには、“議論”による解を求める話し合いが必要なのだ。

そして、この“共感の対話”（受容）と“共創造の対話”（成長）は相互に補完する存在だ（図3）。“共感の対話”（受容）だけでは、仲間を引き入れるだけ、“共創造の対話”（力・成長）が強すぎると、全体のニーズとの分断が起こってしまう。この両者のバランスをとりながら導いていく存在がファシリテーターである。

ここまでで、難しいことは対立を恐れないことである。対立することは人の意見とは相反する意見を言うということだ。「何をいってもいい」という安心の場でなければ、誰もが対立することは難しい。それを支えるのが、ファシリテーターであり、個人個人のすべての話を受け止める姿勢・「学びの姿勢」だ。

自身の話を受け止められなければ、他者の話を受け止めることは容易ではない。そういった互いに受け止め合い、学び合える関係（仲間）が、対立を深い“共感の対話”へと変えるのだ。

●図3 受容と力・成長の関係図



2. 対話の活用

（1）法人格等、組織における“対話”の姿勢～秦野市公共施設白書から

“対話”は人対人でなくても成り立つと考える。その一例が秦野市の公共施設白書だ。秦野市の公共施設の多くは、都市化の進展や経済成長とともに集中的に整備されてきたため、更新の時期も集中的にやってきた。また、現在の高齢化、人口減少により、財政状況は悪化し、必要性の高い公共施設においても良好な状態で保てなくなる恐れがあった。この白書には、公共施設の過去、現状、未来の役所が提供できるすべてのデータが入っている。例えば、建築時期の集中、超高齢社会による財政負担の増加、現存する公共施設を建て替えた場合の財政負担、現在の利用時間・時期・人数、近隣自治体との比較などである。これは、秦野市が住民に対して、前提を共有していることと同義だ。この前提を共有する

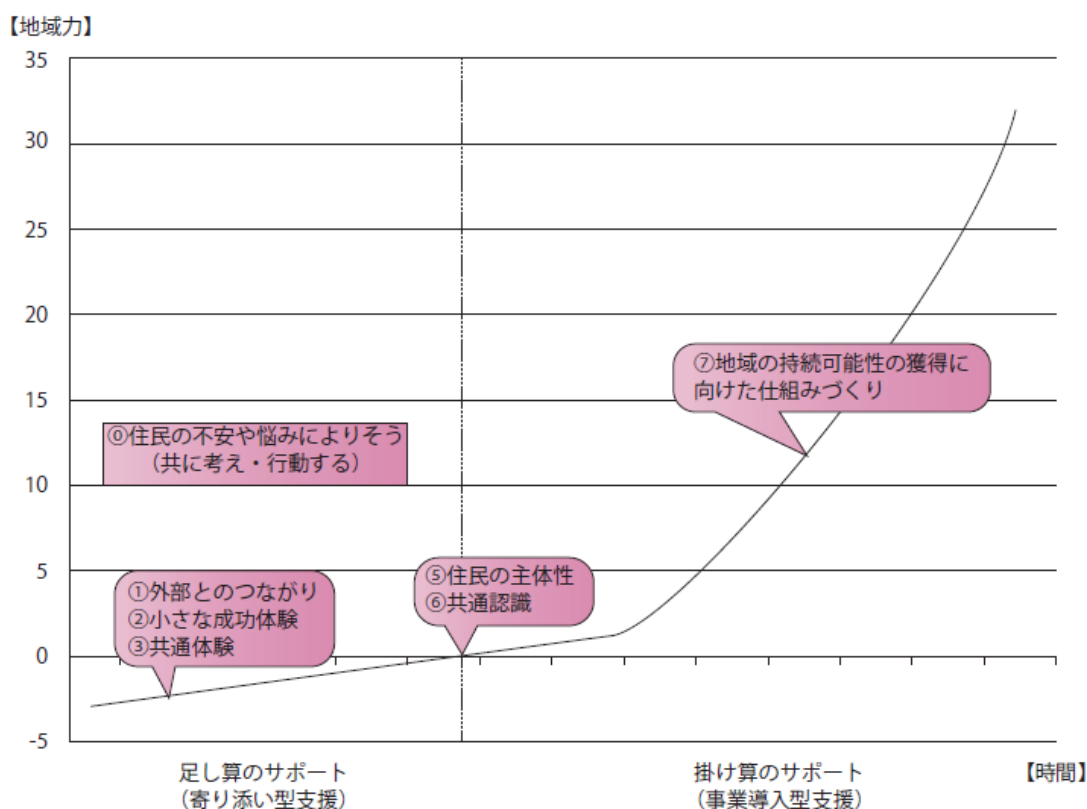
“対話”の姿勢が、住民にも伝わり、なぜその施設が必要なのかについて、住民たちの前提（本音）を共有する姿勢へとつながった。

当事例において、当時秦野市の公共マネジメント課長であった志村高史氏がファシリテーターの役割を担った。志村氏は市に情報を公開させ、住民に対しても共有することで「対話」の姿勢を考えるきっかけを作った。ここで重要なのが、市に先に前提を出させたことである。人は図らずも他者と自身を比べてしまう。上下の関係性は、下のものが自覚することが多く、高いものは無自覚だ。今回の案件であれば、公共施設の建て替えの決定権は市側にある。市民一人ひとりにはない。公共施設の建て替えという側面で見ると市の方が圧倒的に上だ。そういった上の立場にいることを理解し、先に前提を共有することで、下だと感じている人に安心感を与えることができる。

(2) “対話”によって自分ごとを確認～小さな一歩から地域課題の解決へ

地域活性化、地域の魅力向上などは市町村等地域の課題と見られるが、それを市民が自分ごとにするのは難しい。地域の魅力が向上することが、自分の暮らしにどう影響があるのかを想像できないからだ。しかし、自分ごとを感じてもらえなければ、課題に関するさまざまな取り組みに参加する意思につながりづらい。図 4 は中越防災安全推進機構の稲垣文彦氏が作成した「地域力創造曲線」を筆者が模写したものである。

●図 4 地域力創造曲線



地域力とは地域の人の誇り・自信の指標である。目に見えるデータではないが、この地

域には魅力はないなどのネガティブな想いが強く地域内で出ているときはマイナスであり、この地域なら何かができるなどポジティブに地域を考えられるときは逆にプラスということだ。地域力がマイナスの時に、「新しいことを始めよう」「新たな魅力をつくろう」と働きかけるような動きをしても、それはかえってマイナスに掛け算するようなもので、より自信をなくすことになりかねない。マイナスの時には、足し算のように、少しずつ誇り・自信を取り戻してもらうことが重要という考え方だ。

この足し算のサポートを行うときに重要となるのが“対話”だ。現状の地域力を共有する（地域力の測定）、なぜここに住んでいるのか（魅力の共有）、他出者との協働（魅力の再発見）などの実践において“対話”の性質が合致する。こういった実践において地域力を向上させていく。

ここで他出者との協働における事例を紹介する。

① 岐阜県飛騨市に拠点を置く株式会社美ら地球

株式会社美ら地球の事業である SATOYAMA EXPERIENCE は、日本の田舎を目指す旅人のポータルである。主に欧米豪の方をターゲットに飛騨の町を自転車等で周るツアーの企画などを行っている。このツアーの肝は、地元の人とのふれあいだ。その肝を生み出すには、地元の人の協力が不可欠だ。そこには美ら地球社の“対話”の姿勢が見える。

社員は、地域の活動に多く参加し、地域の人それぞれの課題を見つけることを心掛けているという。活動に参加する際は、やりたいことは話すが、住民自らが参加してくれる気になるまでは、信頼関係の構築を重視している。信頼関係が構築されると、おのずと住民から課題を話すようになり、その住民の課題をツアー等の事業で解決を図ることで、会社、観光客、住民それぞれがメリットを感じることができる。こうした住民が積極的にツアーの参加者と関りを持っていったことで、自らの地域への誇りや自信にあふれ、地域の魅力を守りながらもっと喜んでもらうためにはどうすればいいか、住民自らが判断して動き出している。

② 文京区社会福祉協議会が運営する地域連携ステーション「フミコム」および「フミコム」と連携している NPO 法人サンカクシャ

フミコムで大切にしているのが「踏み込む」支援だ。課題を見つける相手と向き合うのではなく、同じ方向を見ることを心掛けているという。向かい合うとき、それぞれの見る方向は真逆だ。それは、相手を観察し、自身の経験等で相手の思いを決めてしまうことに陥りやすい。対して、同じ方向を見るということは、相手の立ち位置に立つ、相手と同じ目を持つということである。つまりは、全ての前提を保留し、相手の思いを受け止め、相手になりきるとのことだ。そうすることで、相手の課題が見えてくるとともに、相手に自身は仲間という信頼関係を構築することができている。

この「フミコム」の考えを学校にいけない子供たちへの支援の中で行っているのが、NPO 法人サンカクシャだ。サンカクシャでは、まず信頼関係の構築のみを行う。引きこもりの子供には、定期的に会いに行き、その子がやりたいことを一緒にする。ゲームがしたい子

とは一緒にゲームをするだけ。そういったその子のやりたいことを受け止める行為によって、同じ方向を向いてくれる仲間、信頼関係を構築していく。信頼関係が構築されたと確実に判断した後、社会へとつながる一步をサポートしていく。

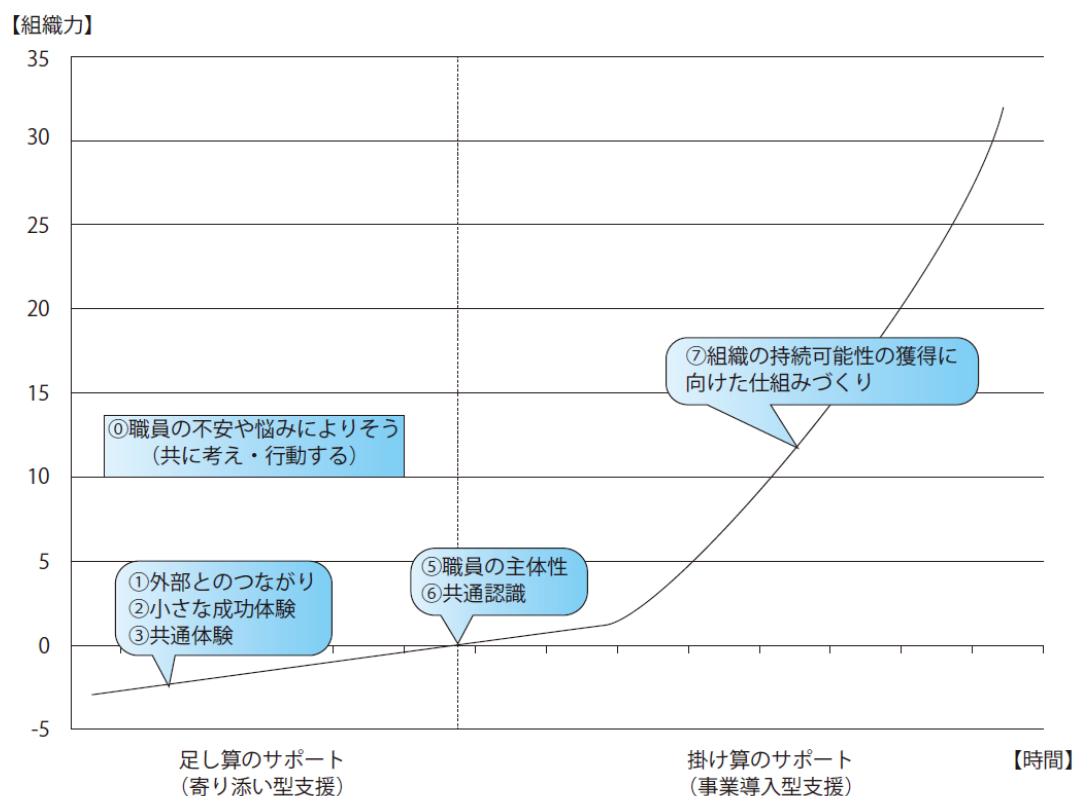
こういった他出者との協働から見えてくることは、“対話”の姿勢である相手の思いを受け止めることをきっかけとして、飛驒の住民や引きこもりの子供たちの社会への参画意識の向上に寄与していることだ。

3. 組織力向上のための対話の提案

ここまで“対話”に関する考察を行ってきた。本題である日野市の職員の日野市で働くことへの自信と誇りを向上させることについて考察する。

組織で働く職員の自信と誇りについては、2. 対話の活用の(2)で述べた地域力創造曲線における地域の人々の地域に対する自信と誇りの指標である地域力を組織力と置き換えたものと同じと考える(図5)。つまりは、組織力がなければ、創造的な仕組みづくりのような掛け算の仕掛けをしても上手くいかない。組織力がなければ、足し算の仕掛けで、少しずつ組織力を高めなければいけない。なぜならば、組織は組織にかかわる一人ひとりの集合体だからだ。

●図5 組織力創造曲線



どの市においても特筆すべき活動をした人やグループがある。そういった活動に対して「あの人だからできた。」「自分の置かれている環境ではできない。」など、ネガティブな要素としてとらえることが多い。一人ひとりの個性が発揮されたことを、その組織に所属する一人として、喜ばず、自身を卑下し、ネガティブな感情に囚われている人が多い組織は“対話”の姿勢がなく、組織力が低い。

そういった空気を感じた一人ひとりが、身近なところから“対話”の姿勢をとっていくことが大切だ。一人ひとりの行動には、複雑にからみあった要素がある。それらを互いに読み解き、一人ひとりの個性が発揮される土台作りを行う。土台作りには時間がかかる。しかし、それを踏まえないで、改革を行っても決まった職員しかついてこない。まずはゆっくりとそして、着実に土台をつくることが大切だ。

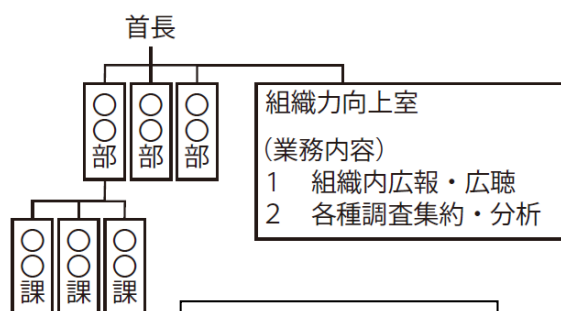


図 6 組織力向上室

そのため、筆者が提案したいのが、組織内に“対話”の姿勢を醸成するファシリテーターの役割を担う組織力向上室の設置だ。概要は図 6 のとおりである。

この室が行うのは、人材育成、業務改善の業務である。

組織内広報・広聴業務では、互助会報などを用い組織内に「市は何を目指しているのか」という共有ビジョンを伝えることや、“対話”の研修等を行う業務である。

組織内広報は、広報誌と比べて、伝わるよう努力していることは少ない。組織が大きくなればなるほど、こういった組織内広報による「市は何を目指しているのか」を伝える手段は有効だ。つまり、組織の前提を市民だけでなく職員に共有するのだ。そして、それが市の誇り、自信を取り戻す策となる。計画や構想などが組織の共有ビジョンにならなければ、計画や構想は形骸化してしまう。また、伝え方を工夫することで、一つ一つの事業の多面性に気づかせることも大切だ。

そして最も大切なのが広聴機能である。向上室は全ての部署に対して開かれた存在でなければならない。アンケート等、機械的に行うもののほか、“対話”の研修等を行うことによって、現場の声に耳を傾けることが必要だ。なぜならば、組織の一人ひとりの誇りを取り戻させるためには、なぜ自信が持てないのかを把握し、そのなぜをひっくり返すことで自信につなげることができるからだ。組織力向上曲線において「職員の不安や悩みによりそう」が⑩番である理由でもある。

組織内各種調査集約・分析業務は、各課で回答・保存している調査および計画・構想の集約および分析を行う業務である。他区市町村、国、都、民間等からさまざまな調査が各課に届く。それらは分析されずに各課に保存されており、議会での答弁や、次回の調査回答時に使用しているのが現状だ。しかし、それらの回答は、それぞれの部署の思いや、方

針が見える化しているもので、多方面から分析することで、組織の前提を見えやすくする効果がある。

この室が行っている業務は、人事担当課や行革担当課等が行っている業務をまとめているものであるが、通常は分散しており、いわゆる縦割りによって、ファシリテーターとしての機能を持つことができていない。重要なのは、第 3 者の立ち位置で、組織内のファシリテーターとなることだ。つまりは、参加者にはならず、一人ひとりが自発的に動けるようにサポートするということだ。そのため、市長直轄の部署としている。

日野市に関わらず、公務員は数年での異動がある。この部署も例外ではない。しかし、ファシリテーターになるというのは、簡単ではない。外部講師による定期監査や、働き方をテーマに研究している大学等との連携などを検討していく必要がある。

4. 終わりに

日野市政の基本姿勢に「諸力融合」という言葉がある。この言葉には、日野市の未来への責任を共有するすべての人や団体（諸力）が、互いの立場を尊重しながら協力し、それぞれが持つ力をつなげていく（融合）ことで、1つの大きな力となって困難を乗り越え「可能性に満ちた未来を切り拓いていきたい」という想いが込められている。

この言葉は、SDGs にも通ずる素晴らしい考えだと思う。しかし、この言葉の実現には、地域力を高める必要がある。そして、地域力を高めるために、まずは市役所内の組織力を高めるのである。組織力を高め、秦野市の志村氏のようなファシリテーターを育成し、地域力を高めていく。

そのための第一歩である組織の職員の悩みや不安を学ぶ“対話”の姿勢をおろそかにしないことが大切だ。組織力が向上することで、より魅力的な地域づくりに職員が主体的に取り組んでいくことができる。

最後に、対話の世界を教えていただいた米田教育長、渋谷聡子氏、吉村晴美氏に御礼を申し上げ、本稿の結びとしたい。

参考文献

- 絶対に人には見せてはいけない職員手帳（2019 年日野市職員手帳プロジェクトチーム発行）
- 学習する組織 システム思考で未来を創造する（2011 年栄治出版株式会社発行、ピーター・M セング著、枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳）
- 「ダイアログ 対立から共生へ、議論から対話へ」（2007 年栄治出版株式会社発行、デヴィッド・ボーム著、金井真弓訳）
- Dialogue:Rediscover the Transforming Power of Conversation by Linda Ellinor , Glenna Gerard.渋谷聡子訳