

# 自治体職員に求められる“対話力”の磨き方

(月刊「ガバナンス」2011年1月号) 約4500字、16字×280～290行程度、12月9日(木)締切

対話力をテクニックだと思っていないですか。対話力の基本になるのは、共に何かをめざそうという意志です。相手とともに自分も変化し、互いの力を生かしていきたいという熱い思いです。人や組織の連携が大切になっている今、つなぐ力としての対話力を磨くヒントをお届けします。

## 人や組織をつなぐ対話力を磨く3つの要素

地域の力を引き出すためには、多様な分野での様々な人や組織の連携が重要になっている。その連携を生み出すのが対話力だ。対話力は、組織風土改革の推進力でもある。自治体職員として、対話力をどのようにして磨けばいいのだろうか。県職員でありながら、商社、財団、海外駐在から大学教授まで経験した著者が、自らの経験から提案する。

広島県企画振興局政策企画部国際課長

### 橋本 康男

はしもと やすお 1954年広島県尾道市生まれ。1976年名古屋大学卒業後、広島県庁入庁。伊藤忠商事(株)出向、シンガポール広島事務所初代所長、(財)ひろしま国際センター総務課長を経験後、広島大学に転職し地域連携センター教授など。2005年に広島県庁に復職し2008年より現職。国立精神保健研究所及び早稲田大学社会連携研究所客員研究員など。著書に、『新医療福祉学概論』(川島書店、分担著)。



## 1. 人や組織をつなぐ対話力

### (ぶれない軸と他人への興味)

対話力をテクニックとして語るのではなく、自治体職員として、社会の多様な人や組織をつなぎ、新たな変化や価値を生み出すために不可欠なものとして捉え、それを実践し磨くためのヒントを提供したい。

私は、35年前に過疎地の保健所から自治体職員をスタートして以来、商社出向、シンガポール広島事務所長、民間企業6社の社員と県職員で構成する財団への出向、広島大学への転職と復職など、多様な環境で仕事をする機会を得た。一つの組織だけにいけば、その中で経験や人脈、実績や肩書きを頼りに仕事ができるが、違う世界に行けば、新たな環境でゼロから信頼を築きネットワークを広げ、仕事の実績を生み出していくことが必要となる。

このような経験を通じて学んだことは、自らのぶれない軸を持つことと他人への興味を持つことの大切さ、そして対話力の重要性である。ぶれない軸とは、自らの生き方を支える価値基準であり、他人への興味とは、それぞれの人の魅力を見つけ共鳴する喜びである。

## (問題意識の共有と行動のコンセンサスづくり)

「社会」のあり方を考える公務員としての視点を持ちつつ、産学官・財団・海外を経験する中で、人と組織をつなぎ新たなシステムを生み出すことの大切さを感じてきた。分野を超えて、問題意識の共有と行動の合意形成を進めることが求められ、そこで対話力が問われる。

私が学んできた対話力は、異なる世界でも成果を生み出して生き残るための対話力であり、人と組織をつなぎ新たな社会サービスを生み出すための対話力である。現場の課題を組織の課題に、そして社会の課題にしていくための対話力でもある。また、仲間が持っている前向きな心を引き出し、チームとして力を合わせて仕事をすると対話力でもある。

以下、私の経験を通じて考える対話力について、述べてみたい。

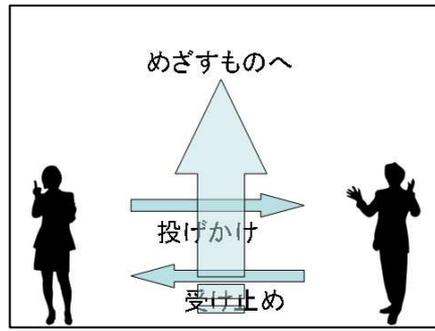
## 2. 対話力の役割と重要要素

### (対話と雑談)

対話の基本は、自分の思いをきちんと投げかけること、相手の話をしっかり引き出し受け止めること、そして、双方の言葉をきちんと積み上げていくことである。

げていくことである。

そこで大切なのは、何のための対話なのかという意識である。めざすものがなければ単なる雑談になる。対話と雑談の違いは、何かを生み出すそうとするかどうかである。何をめざし、何を生み出したいのか、「目的なくして対話なし」であり、それを意識し共有することが大切である。



### (真摯さこそが基本)

対話を成立させるために重要なのは、なによりも真摯さである。真摯さは、相手との信頼関係を築く基本であり、対話を生み出す基盤となる。相手に対して、「自分に向かって真剣に話をして、決して空振りさせない」というメッセージを伝えるものである。

多様な分野で仕事をする中で、打算や形だけ整える仕事ではなく、本当に自分が信じるものを持ち、そのために真剣に取り組んでいるという普段の自分の態度こそが、対話を通じて相手に伝わるということを幾度となく経験してきた。また、相手を理解し、違いを受け入れることも大切である。相手の悪いところを探して切り捨てるのではなく、良いところを見つけて引き出す、対等な立場で向き合い、見えないものを見つけ出し、新たなものを生み出すという姿勢が求められる。

### (対話にならない例)

とはいえ、実際には、うまくいかないことも多い。相手の気持ちや関心を理解せず自分の思いを一方的に伝えようとする「一方通行型」や、時間意識がなく自分だけが話し続ける「独善暴走型」、肩書きや上下関係を意識し過ぎる「権威主義型」、自分の言葉で語らず他人の言葉の引用に頼る「引用羅列型」、相手にはどうせ分らないという「決め付け切捨て型」など、対話になっていない例も多く見受けられる。これらはいずれも、対話が相手との共同作業であることを忘れてしまっていることから起きている。

### (役所の3つの壁)

役所での対話の問題として、縦割りの壁、階層の壁と役所の壁がある。縦割りの壁は、部局ごとのセクシヨナリズムであり、階層の壁はトップから職員までの間での意思疎通不足である。役所の壁は、行政組織と住民や団体、企業などとの間の壁である。役所の常識と世間の常識との乖離を生み出すものであり、行政と住民が同じ土俵で対話できていないという点で、特に問題である。これらの壁を壊すために、対話力の強化が求められている。

### 3. 対話力を磨く3つの要素

それでは、対話力を磨くには、どうすればいいのか。対話力を磨くために大切な3つの要素を提案したい。

#### ① 相手への興味を持つ

対話においては、まず相手への興味を持つことがなにより大切である。そして対話によって自分自身が変化していくことも同時に重要である。さらには、その対話が組織や社会の中でどのような意味を持っているのかを考えることが求められる。相手との対話で何が生まれるのかとわくわくし、どんな変化が起こせるのか

か楽しみに思うことが、対話の幅を広げていくのだと感じている。

#### ② 双方向で積み上げる

対話は双方向での共同作業である。自分の言いたいことをきちんと素直に伝えるとともに、相手の話をしっかりとつかみ受け止めることが大切になる。対話の中のポイントを押さえ流れを理解することが、対話成果に結び付ける。相手を説き伏せようとするのではなく、言葉が相手の心に届くように、肩の力を抜いて同じ目線で語ることである。問い詰めるのではなく問いかけることにより、相手の言葉を引き出していく。

#### ③ メモを取り要点をつかむ

対話力を磨くためには、メモする力を高めることが重要である。対話中のメモは、重要なキーワードを確認するとともに対話の流れを描き出すことにもなる。要点をつかみ、自分が次に発言する内容を出すことにもなる。また、対話の後で、メモを基に要点を整理し対話の流れを確認することも大切であり、それにより、抜けていたものや脱線した部分が見えてくる。どんなに重要な内容でもメモしなければ忘れてしまう。メモ取り力は実践の積み重ねにより向上していく。

## (対話力の実践事例)

対話力の実践事例を挙げてみたい。最初は、全国初のインターネット利用の広島県救急医療情報ネットワークの構築である。医師会、病院、大学、行政、消防など多様な分野の関係者が集まって議論する場を作り、行政でなければ提供できない視点と情報を提供することで行政との対話の価値を理解していただき、対等な立場での議論の場が実現した。これが、地方発の全国標準となった新たなシステムへとつながっている。

次に、大学勤務時代に、幼稚園、小・中・高校、大学の先生方と子どもの科学教育について議論する場を設けた際、最初は相互の責任指摘の意見が続く中で、めざすものを根気強く掲げ続けることにより生産的な議論が生まれ、新たな科学教育プロジェクトに結びついた経験がある。また、産業振興ビジョンづくりのための地域の関係者による会議を主宰していた際、普段、論理的な自己表現や対話に慣れていない人たちの発言の真意をつかみ、その言葉を分かりやすく翻訳して周りの人々に伝えることの大切さを感じたことがある。これにより、その人の思いが生

かされるとともに、他の参加者も安心して発言できるようになった。

このほか、障害のある人のための歯科医療支援システムを構築する際、現場の歯科医師に過度な負荷をかけるための後方支援システムを作る必要性を説明するために、「長距離バスのトイレ」というたとえを使った例がある。あれば安心して使わなくてもいいが、それでも必要なものだということを説得している。

最後に、シンガポール駐在時代、地元の方々との対話の中で、「相手の反応は自分の心の鏡」、すなわち、自分自身の相手に対する向き合い方が相手から自分への反応を決める、と感じたことをご紹介しておきたい。

### (三静か)

対話力を磨く手法として、静かに考え、静かに語り、静かに聴く「三静か」をご紹介したい。

「静かに考える」では、対話を始める前に、自分自身が語りたいこと、対話を通じて生み出したいものについて、5分間で3点書き出す。

「静かに語る」では、書き出した3点について、心の中で3分間話す練習をした上で、6人程度のグループで一人ずつ実際に3分間話す。「静かに聴く」では、グループの

他の人の話に耳を傾けて、その中で大切だと思った点を3点書き出す。

特定の人だけでなく全員に同じ発言機会を提供することで、十分な準備をすれば誰でも語れる、誰もが語るべきことを自分の内に持っているということを実感していただける。また、要点をまとめて語るこの大切さ、相手の話に耳を傾けて聴くことの大切さも理解する効果がある。

## 4. 対話力で組織と仕事が変わる

(難しい仕事は難しい顔をしていてはできない)

難しい仕事ほど、周囲の人々から沢山の情報を持ち込んでいただき、多くの方々の理解と協力を得る必要がある。難しい顔をして座っているのではなく、気楽にまじめな議論ができる雰囲気を保つことが大切であり、それによって、相手が構えることなく自分の話を素直に聴いてくれる対話の基盤を生み出す。

めざしたいものや夢があるから、肩の力を抜いた素直な明るさを持つるし、それが対話力につながる。

### (対話力が組織風土を変える)

このような仕事への前向きな取り組みが、職場の組織風土を変えてい

く。何かをめざし対話を通じて共同作業を進めることを日常的に繰り返すことが、気楽でまじめな議論ができる組織風土を生み出していく。逆に、普段から、職場内や他部門との間において、気楽にまじめな対話ができる組織風土づくりをしていくことが、感性和フットワークの良い仕事を生み出すのだと考える。

### (見えないものを見る楽しみ)

おわりに、対話力はテクニクではなく、真摯さを背景に人や組織の力を合わせて、新たなものを生み出すことだと、再度強調しておきたい。

また、対話力は勉強で身に付くものではなく、練習や実践の結果身に付く運動能力のようなものだと思う。内弁慶にならず、役所の外の人や組織に対しても、興味と尊重の気持ちを持ち、相手の力を引き出し一緒に何かを創り出していこうとする実際の行動を、一つひとつ積み重ねることから始めていただきたい。

多様な経験を通じて、よりよい社会のためにという公務員の基本姿勢は普遍的な価値だと感じている。多くの自治体職員が、対話力を磨き、それが、よりよい社会づくりにつながっていくことを期待している。