

組織間連携と自治体職員のコーディネータ力

私はこれまで広島県庁を軸に、商社出向や海外駐在、財団出向、大学転職・復職など産官学の経験の中で、組織をつなぎ課題を解決する連携を生み出すことに取り組んできた。

その経験から、コーディネータ力はテクニックではなく、めざす姿を描き共有する力だと感じている。本稿ではこうした経験を踏まえ、新たな組織間連携を生み出すコーディネータ力について考えてみたい。

多様な組織の力をつなぎ活かす

社会課題が複雑化する中で、行政には、社会の多様な組織の力をつなぎ、共に事業や仕組みを作り上げていくことが求められている。

私自身、県では、医師会、大学、消防機関等と連携した全国初のインターネットでの「広島県救急医療情報ネットワーク」や外国人留学生支援のために大学、日本語教育機関、商工会議所等と設立した「広島県留学生生活躍支援センター」、広島大学では財団や小中高校・大学の教員と連携して子どもの科学教育に取り組む「科学わくわくプロジェクト」など、様々な組織間連携に関わってきた。

(現場の課題を組織の課題にして社会的課題に)

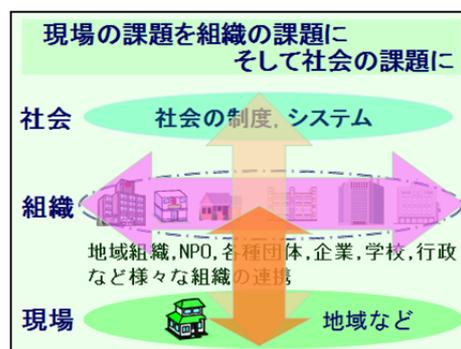
組織間連携の基本は、現場の課題を組織の課題として共有し組織の力を組み合わせて解決していくこと、そして社会の課題として解決をめざしていくことである。

コーディネータ力については、社会の不条理への良質な怒りを持ち、現場原点で社会の課題にいち早く気づき、自治体職員としての社会への責任感を胸に、その解決のための一歩を前に踏み出していく行動力が原点だと考えている。

(自分の能力以上の仕事をやる)

コーディネータは、組織や人の力を集めて結びつけることによって自分の力以上の成果を生み出すことであり、自分がやった訳ではないが自分がいなければ生まれなかったと思える仕事を生み出すことでもある。

私は、これこそがフルタイムで社会のために働く自治体職員ならではの仕事だと考えている。



コーディネーターの役割と行動

とはいえ、組織や人を結びつけるのは簡単ではない。それが無から有を生み出すものであればなおさらである。最初は「要らんことをする」「今のままで何が悪い」と言われるところから始まる。クリントン大統領(当時)が来日時早稲田大学でのスピーチで「進歩というのは響きのいい言葉だがそれを生み出すのは変化であり、変化には常に敵がいる」と述べたように、変化が抵抗なく実現できる訳ではない。

そこでは、①問題意識の共有、②めざす姿の共有、③それを実現するための行動の合意形成が必要となる。極めてシンプルだけれど、その道のりは時に長く険しい。こうすればいいと言うのとそれを実現するのは全く異なる。解説力ではなく解決力が必要である。

(問題意識の共有)

当事者がどんなに苦しんでいても、周囲はそれに気づかずあるいは問題だと思っていないことがある。「他人の苦労はいくらでも我慢できる」で済まされてしまうことさえある。現場の課題を社会の視点で伝え、多様な組織や人々に問題を共有してもらうことからすべては始まる。

ところが、自分が感じた問題意識を周囲がすぐに理解してくれることは稀である。分かってくれないと不満を言いたくなることもあるだろう。しかし、誰かを非難したところで、一時的に自分の気は済んでも、困っている人の苦しみは解決しない。忍耐強く共感と納得を得ていくことが始まりである。問題点を整理しその背景にある社会環境の変化を説明して、「なぜ何のために何をめざして」何をすべきなのかという原点を共有することが求められる。

(めざす姿の共有)

次に、どのような姿をめざしていくのかを共有することが必要になる。

ここで大切なのが方向性である。物事の解決法は一つではない。めざす姿が共有できたら、次に「唯一の正しい解決法」を探すのではなく、大きな方向性の合意をめざし、その枠内で、できることから始める。社会の底流変化や問題の全体像をつかみ、何を大切にしているのか、めざすのか、これだけじゃぜひ実現すべきものは何かを考える。

(実現への行動の合意)

めざす姿と方向性が決まれば、次にそれぞれの組織や人がどう行動していくのかの合意が必要になる。それぞれの役割を整理し足並みを揃えて実現していくことが求められる。組織にはそれぞれ特有の思考法や仕事の進め方、得手不得手がある。それらを理解し、それぞれの組織に応じた働きかけをするなど、連携がスムーズに進んでいくための努力の積み重ねが必要になる。

(やりきる根気と集中力)

合意して取組みを始めたとしても、すぐに成果が生まれる訳ではない。

関係者が一緒に動き始めた時が始まりであり、そこからが本当の勝負となる。めざしていることがどんなに正しく必要なことであっても、それが「変化」であれば必ず壁があり問題にぶつかる。その時に、方向性の共有に意味が出てくる。

コーディネータのポイント

(変化を生み出した体験から)

コーディネータはうまくいくときもうまくいかない時もあるが、原点と方向性を確認し手順を踏んで進めることで可能性を高めていける。

例えば、冒頭に述べた留生活躍支援センターでは、気の毒な留学生の支援ではなく、地域の生き残りのために海外人材の活躍環境づくりが不可欠という原点から始めた。

まず大学、経済団体、行政等二〇団体が集まりニーズ調査を含め基本的な考え方を共有しめざす方向を整理した上で、次年度にこの考え方に賛同する組織を募って三十四団体で具体的な推進組織のあり方と費用負担を検討し、翌年度に三七団体の参加で設立した。スタートまで丸2年以上を要した。新組織では、広島県への留学生増加対策、就職支援、企業の理解拡大など具体的な事業に取り組んでいる。運営費は継続性を担保するために大学等と行政が折半することとした。

もちろんすべてが順調に進んだ訳ではなく設立後も課題は次々に出てくるが、地域の将来の生き残りのために必要なことという思いが共有され、実現への行動が合意されたことにより実現した。これは比較的大きめの組織間連携の例だが、その基本は規模に関わらず同じだと思う。

(社会システムづくりの意識)

組織間連携には持続するシステムづくりの意識が必要であり、理念と資金と仕組みのバランスが大切だ。留生活躍支援センターの例では、地域の生き残りのための海外人材活躍支援という理念と、就職支援事業等のための継続的な資金確保と、産学官による支援体制の設立が一体となってシステムが成立している。

理念だけが先行しても問題解決はできず、「熱い心と冷静な目」が必要になる。現状を分析し、それぞれの組織の立場や出来ること出来ないことを理解して持続できる仕組みづくりを考えることが重要となる。

(風に向かって立つ)

変化を起こすためには、正面に立って風圧を受けて耐える人が大切になる。始めたもののうまくいかないことは数多く、様々な方向から風圧がかかってくるものである。

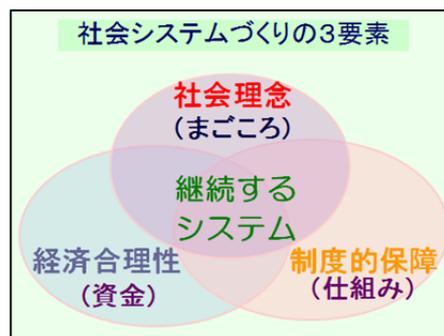
そんな時に、支えてくれる仲間を持ち、投げ出されなくなる弱気に負けず風に向かって立ち続けることが出来なければ変化は生まれない。厳しい局面においてもぶれずにめざすものを掲げ語り続ける人がいてはじめて連携が生まれる。

周囲と違うことに取り組む孤独に耐えて新たな領域に踏み出し変革と創造を実現する、個人の静かな迫力が求められている。

(あと1mの壁)

精神論と言われそうだが、実際の取組みでは、「百里の道は九十九里をもって半ばとす」「あと1mの壁」など、最後までやり切ることの難しさを意識し取り組むが必要になる。

うまくいかないのが当たり前、雨も天気のうち、めざせば叶う訳ではないがめざさなければ何も始まらない、止めれば失敗続ければ経験である。うまくいく保証がなく地に足の着かない不安に押しつぶされることなく、実現するまで投げ出さないことが成功への唯一の秘訣だ。変革の困難さを常に意識し、他の組織や人に対して安易に過大な期待や要求をしないことも大切である。



変化を楽しむコーディネータ

実践力は、めざしたいものを持ち実際に取り組む経験を積んでいく中で得られるものだと思う。

(コーディネータに必要な能力)

コーディネータに必要な能力としては、対話力、共感力、分析力、構想力、表現力、瞬発力、忍耐力、幅広い視点、実務処理能力などを挙げることはできるが、それらは実践の中で身に着くものでもある。問題点を伝える簡潔で分かりやすい資料作成、それに関心のない人にも伝わるように説明する工夫やデータ整理、さらには、課題の背景を広い視点で説明できるように社会の動きに関心を持ち考え続ける努力も必要だ。現場でいい仕事をしている人を見つけ応援し学ぶことは、仲間づくりという点からも大事なことだ。

(自治体職員という仕事の基本)

コーディネータ力は特別な能力ではない。必要なのは、社会の不条理への良質な怒りや未来への責任感に基づく自治体職員としての使命感であり、よりよい社会をめざして変化を生み出そうとする意欲である。

自分は、歴史の歯車を前に回そうとしているのか止めているのかを問い続けることも重要だ。

(楽ではないけど楽しい仕事)

とはいえ、肩に力が入り過ぎて周りが引いてしまっただけでは何もできない。新たなことに取り組むのだから変わり者と言われるのは仕方ないが、そこには愛嬌が求められる。愛嬌のない変わり者は単なる変人でしかない。難しい仕事は難しい顔をしてはできない。変化を生み出すことを楽しいと思い、いろんな人が情報を持って近寄って来てくれる雰囲気を保つことが一番だと感じている。多くの人や組織と一緒に社会のために働く感動を大切に、自ら楽しむ心で、楽ではないけど楽しい仕事をめざしていただきたい。

(連携は結果)

最後に、連携は目的ではなく結果であると指摘しておきたい。目的と方向性を共有し多様な組織の力をつないで成果が生まれた状態が、組織間連携である。連携・連携と唱えれば実現する訳ではなく、地道な努力の積み重ねこそが組織間連携への道なのだ。