

社会システムづくりとコーディネータカ

ー地域づくりと保健・医療・福祉の連携ー

行政の仕事は、社会の資源を活用し人々の力を活かして、社会の不条理を正し、誰もが夢をもてる幸せな社会をつくり出すことだと思います。そのような社会システムづくりの意識と、それを進めるコーディネーター役が大切です。特に、医療施設から地域へと環境変化が進んでいる地域医療を取り巻く分野ではなおさらです。

変化の時代にあって、「現場の課題を組織の課題に、そして社会の課題へ」結びつけ、社会的課題解決のための社会システムづくりに関わる行政の魅力について、考えてみたいと思います。

目 次

1. 変化の時代	1
2. 社会と地域の変化	3
3. 地域医療を取り巻く環境の変化	5
4. 現場の課題を組織の課題に そして社会の課題へ	7
5. 組織をつなぐコーディネーター	8
6. 可能性を顕在化させるコーディネータカ	9
7. 実現にまで持ち込める企画力	10
8. 課題を掘り起こし議論を積み上げる対話力	11
9. 地方行政の基本	12
10. 地方行政組織の変革	13
11. 自治体職員への期待	15
12. 変化を生み出す力	16
13. 行政保健師の人材育成	17
(参考資料) 一口フレーズ集	19

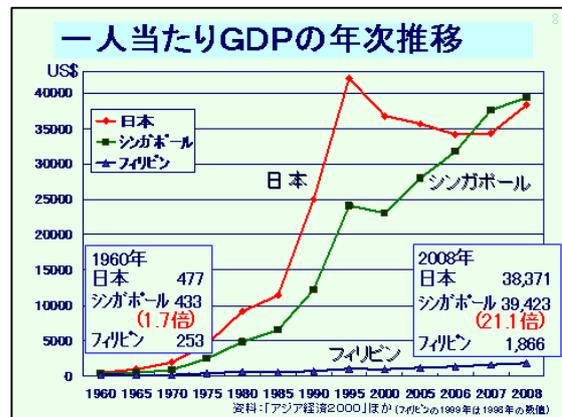
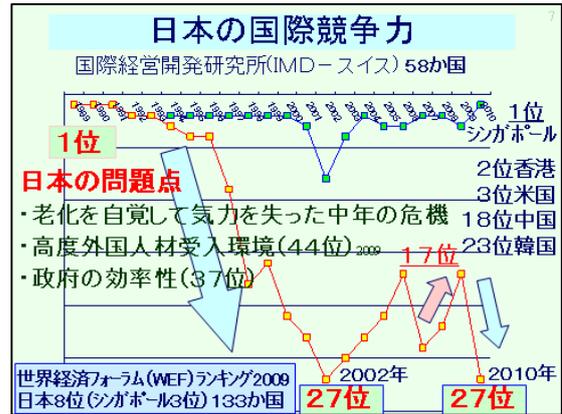
1. 変化の時代

(1) アジアの変化と成長

- 変革を応援する環境づくり
 - ・「鼓励成功寛容失敗(失敗に寛容に) (中国), 「ゴールキーパー型からストライカー型へ(守りに回らず攻撃側に)」(シンガポール)
 - ・未来へ向かってのチャレンジを奨励

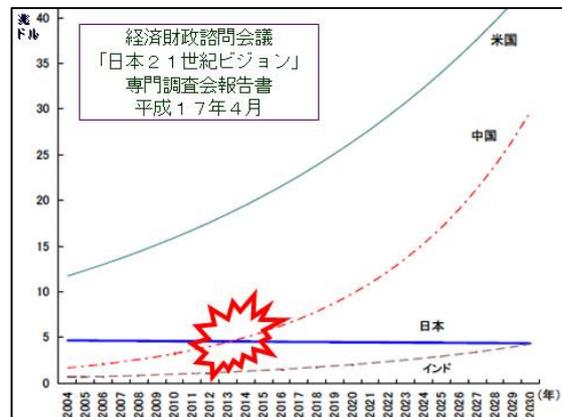
(2) 変化への対応力による違いの拡大

- 国際競争力の低下
 - ・IMD (国際経営開発研究所)の発表する国際競争力(企業の国際競争環境)における日本の順位の低下理由は、変化への対応の鈍さや对外开放度の低さ
- 国の発展の差を生み出すもの
 - ・シンガポールとフィリピンの一人当たりGDPは、差が1.7倍から21.1倍に拡大
 - ・日中のGDP総額は、あと数年で逆転
- 現状維持は後退
 - ・常にビジョンを掲げつつ革新を模索
- 守破離
 - ・習って覚えて真似して捨てる (真藤恒)



(3) フロントランナーの時代

- 手本のない時代
 - ・うまくいく保証のないことへのチャレンジ
- 仮説に基づいた試行錯誤
 - ・ビジョンと行動, 失敗から学ぶ
- 多様化, 専門化, 機能分担
 - ・限られた資源・多様な資源をつなぎ活かす



(4) 成熟化と衰退

- 未来の創造と過去への依存
 - ・豊かになれば、ジタバタすることは格好悪く、耳の痛いことや角の立つようなことはせず、スマートに要領よく行動するようになる。未来を創り出すことなく過去の蓄積を消費
- 危機意識と自己変革能力
 - ・「昨日と同じ今日, 今日と同じ明日」ではなく、未来を切り拓いていく力

成熟化と衰退のメカニズム

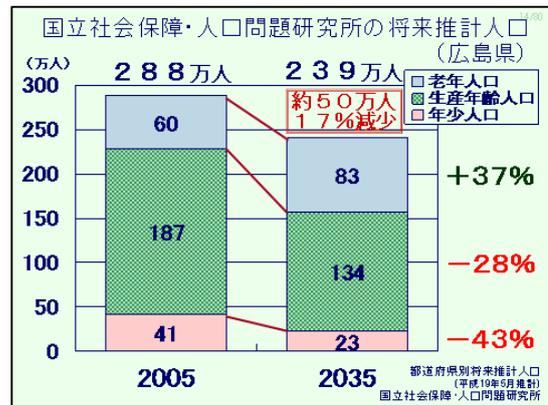
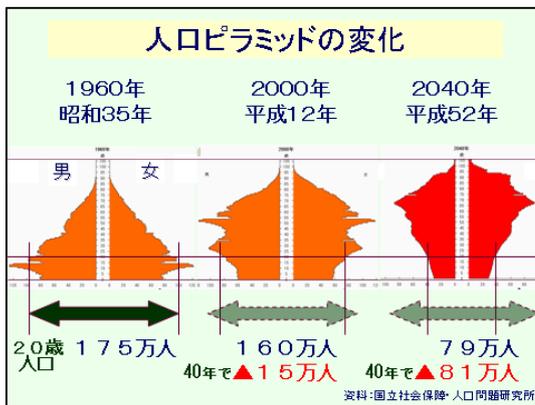
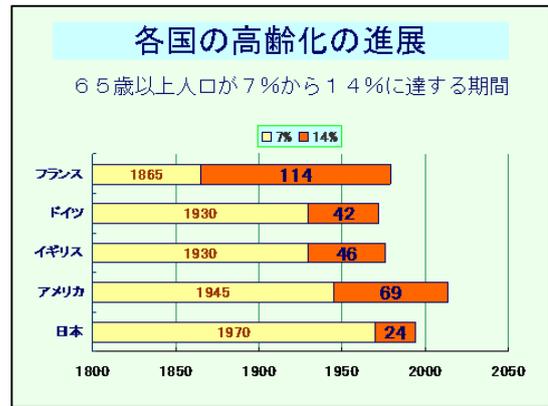
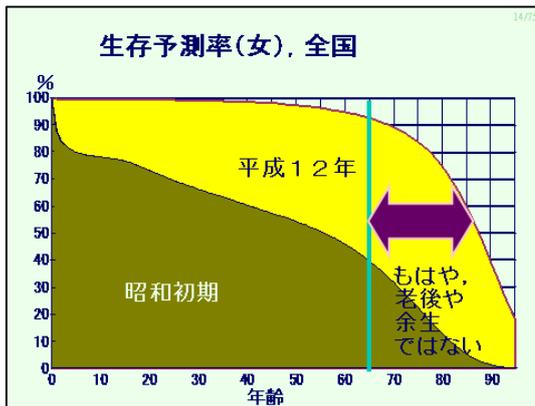
- 🔸 現在の豊かさは過去の努力の産物
- 🔸 豊かになれば
ジタバタすることは格好悪く、
耳の痛いことや角の立つようなことはせず、
スマートに要領よく……
- 🔸 未来を創り出すことなく過去の蓄積を消費
 - 「昨日と同じ今日, 今日と同じ明日」...ではなく
 - 危機意識と自己変革能力

(5) 空間軸と時間軸

- 空間的意識: ローカルとグローバルの視点, 着眼大局着手小局
- 時間的意識: 歴史の流れの視点, 歴史の歯車を前に動かすのか後ろに回すのか

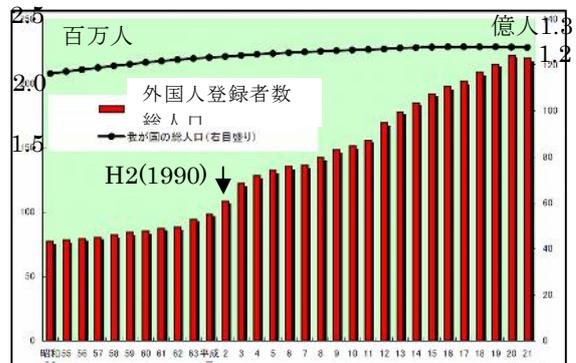
(6) 少子高齢人口減少社会

- 人口減少の中での社会の活力の維持



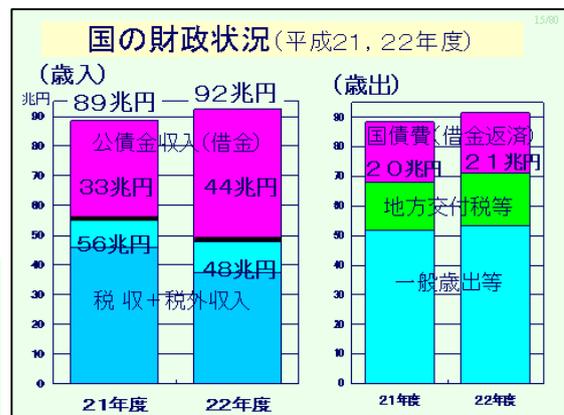
(7) 多文化共生社会

- 外国人登録者数は20年で2倍以上
 - ・平成21年末で219万人 (H2=108万人)
 - 総人口の1.7% (H2=0.87%)
 - ・国籍別では、中国31.1% (68万人), 韓国・朝鮮26.5%, ブラジル12.1%, フィリピン9.7%, ペルー2.6%, 米国2.4%



(8) 財政破綻の時代

- 国の支出の4割近くは借金でまかなう
 - ・8.9兆円の支出に対して借金は3.3兆円 (H18: 8.0兆円, H19, 20: 8.3兆円)
 - ・国・地方の長期債務残高は約7.78兆円 (H20年度末)



(9) 市町村合併の進行

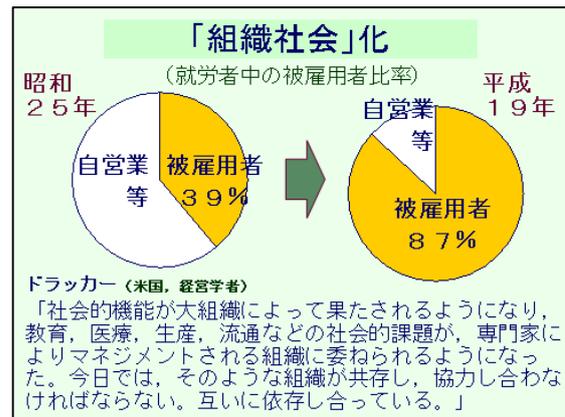
- 広島県では市町村数は約1/4 (86⇒23)

		1999年 3月31日	2010年 2月1日	'99→'10 +/-	2010 /1999
市町村数	村	568	189	△379	0.33
	町	1,994	801	△1,193	0.40
	市	670	783	113	1.17
	計	3,232	1,773	△1,459	0.55
うち、人口10,000人以下のもの		1,537	478	△1,059	0.31
平均人口		36,387	67,275	30,888	1.85
平均面積(km ²)		115	210	95	1.83

2. 社会と地域の変化

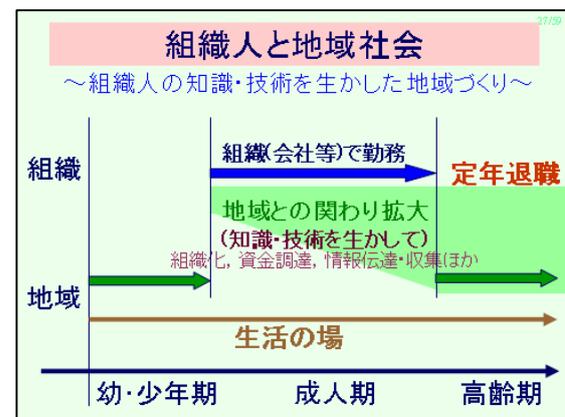
(1) 組織社会化の進展

- 被雇用者比率が9割近くに
 - ・社会的機能が組織により果たされる時代
 - ・組織が共存し協力していく時代
- 組織を基本とした知識の活用
 - ・「組織社会にかかわる理論は、組織間の相互依存性を基盤として組み立てられなければならない」(P. F. ドラッカー)
- 組織としての信用力, 行動力
 - ・個人の力を, 組織の力を通じて活かす



(2) 組織人と地域社会

- 組織社会での地域づくり
 - ・地域で暮らし地域で働く時代から, 地域で暮らし組織で働く時代に
 - ・定年退職で行き場がなくならないために, 在職中から地域等との関わりが必要
- やりがいのある役割の提供
 - ・組織で働く職業人が地域との接点を持つためには, 組織で働くことにより得た知識や技術を活かして, やりがいのある仕事を提供していくことが必要



(3) 地域の多様な課題

- 課題の複合的理解
 - ・地域の課題は, 保健・医療・福祉, 防犯・防災, 子育て・教育, 環境・景観, 交通・住宅・産業振興・就労など多岐にわたる
- 地域での課題複合型の取組み
 - ・行政の縦割り型の対応ではなく, 地域での課題複合的な取組みが必要
- 行政も複合的に取組みへ
 - ・子育て, 教育, 高齢者対策などを複合的・一体的に対応していくことが必要

地域の多様な課題例	
■ 保健・医療・福祉	・体の健康(生活習慣, 健康診断, …) ・こころの健康(自殺予防, うつ病対策, …) ・障害者支援(活動支援, 作業所, 社会復帰, …) ・高齢者(居場所, 認知症, 在宅介護, …)
■ 防犯・防災・交通安全	・地域活動, 施設・設備改善, 非常時支援, …
■ 子育て, 教育	・自然体験, 保育, しつけ, 不登校, 外国人子弟, …
■ 環境, 景観	・環境美化, 環境教育, 景観づくり, …
■ 交通, 住宅, 産業振興, 就労, …	

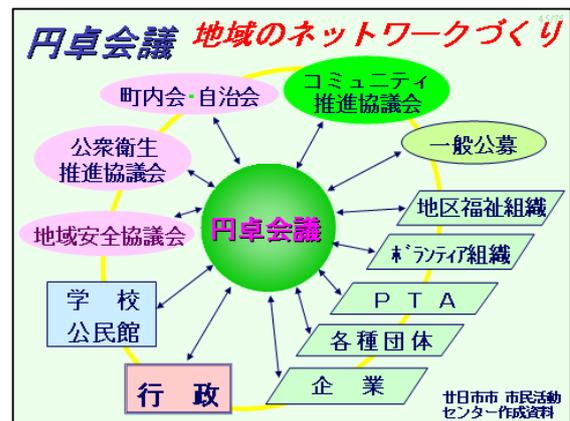
(4) 住民主体の地域づくり

- 行政と地域との連携
 - ・行政と住民・NPOの連携という一般論ではなく, どの団体とどのような連携をするのかの具体的な検討が必要
 - ・多様な人や組織の連携があつてこそ, 広がり生まれ安定的に継続していく
- 地域基盤型, 目的共有型組織
 - ・町内会等の地域基盤型の組織とボランティア団体等の目的共有型の組織は, その特性が異なり, 違いを理解し活かすことが必要

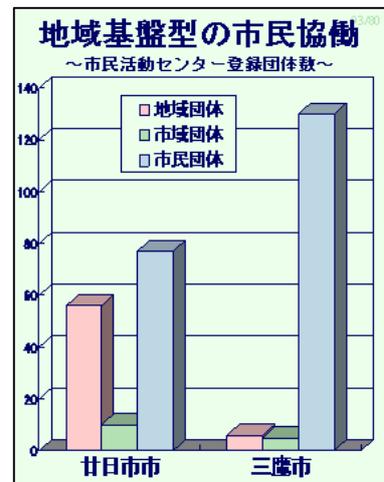
地域の多様な組織例	
地域	町内会・自治会連合会, コミュニティ推進協議会
年代別	老人クラブ, 子ども会
福祉	社会福祉協議会, 人権啓発推進協議会, 民生委員・児童委員
環境衛生	公衆衛生推進協議会
教育	学校・公民館, PTA, 体育指導員支部
安全	地域安全協議会, 消防団
その他	商店会, 神社総代会
目的共有型組織	各種ボランティア団体, NPO, NPO法人

(5) 市民と行政の協働のまちづくり (広島県廿日市の円卓会議)

- 地域での円卓会議
 - ・考える場, 話し合う場, 実践する場として
 - ・誰かが仕切るのではなく, 地域の関係者が対等に地域の課題を話し合う場づくり
 - ・継続の中で建設的な議論の場に発展
- 変化を生み出す場づくり
 - ・高齢者サロン開設等の地域福祉, 子どもの見守り等の安心安全, 地域環境の美化など, 身近な地域課題の解決のための取組みを市民が主体的に実施
 - ・公民館単位, 支所単位の円卓会議を設置し, 「安心」「環境」「福祉」「青少年」の部会も設置

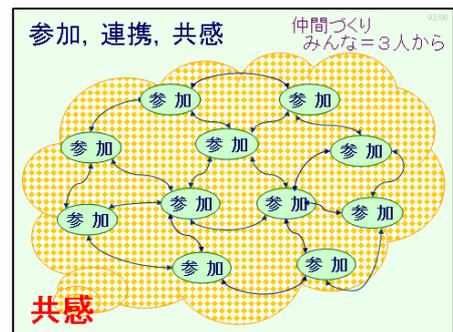


- 行政の地域参加
 - ・公設市民運営の市民活動センターが市民活動団体と行政をつなぐ中間支援機能を担う
 - ・円卓会議に職員が参加して, 総合計画や地域福祉計画などを市民と一緒に議論することにより, 地域ニーズを直接肌で感じ, 市民と行政(職員)の双方の協働によるまちづくりをめざす (一部の住民の行政参加だけでなく, 行政が地域に出て行き議論する行政の地域参加へ)
- 地域基盤型の市民協働の発展
 - ・円卓会議を通じて, 町内会など地域に根ざした地域基盤型組織の地域単位の連携と活性化が進み, 市民団体など目的共有型組織との連携も進展



(6) 社会の変化へ

- 参加, 連携, 共感 (広島県三原市「地域福祉計画」)
 - ・個人を尊重した新たな参加(点) ⇒ 地域での多様な連携(線) ⇒ 共感を基本とした面的な広がり(面)
- 日本社会の長所と課題
 - ・平和で安定した社会 (異質なものの拒否)
 - ・以心伝心 (論理的自己表現力不足)
 - ・協調的雰囲気 (馴れ合い, 硬直化)
 - ・身内に優しい温情社会 (グループ内お友達主義)
- 「よそ者」に優しい社会づくり
 - ・違いを認め受け入れ尊重する社会, 誰もがそれぞれの可能性を発揮できる社会づくり
- 「群れる」から個のネットワークへ
 - ・群れの中で, 前後左右との距離感を大切にすだけでなく, 個のネットワークへ
- 住民の社会参加 (ボランティアリーダーへの期待)
 - ・使命, 目標, 成果の再確認 ⇒ 常に原点に戻って問い直す
 - ・相手の満足とメンバーの満足 ⇒ 思い込みに終わらない聴く力, 対話力, メンバーの達成感
 - ・やりがい, 達成感のある機会づくり



アメリカ社会とボランティア

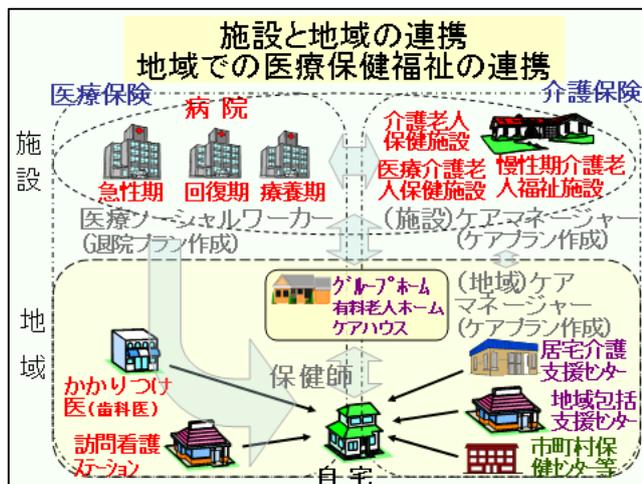
- ▶ アメリカの成人の2人に1人, 約9000万人が, 非営利機関で, 無給のスタッフとして, 週最低3時間, 平均5時間勤務
- ▶ 「補助者」から「無給の専門スタッフ」へ
- ▶ 選択自由で容易に参加・脱退のできるコミュニティ
- ▶ 自己実現のための社会的領域
- ▶ マネジメントの重要性
 - ・使命, 戦略(マーケティング, 資金等), 成果

「非営利組織の経営」 P. F. ドラッカー (1981)

3. 地域医療を取り巻く環境の変化

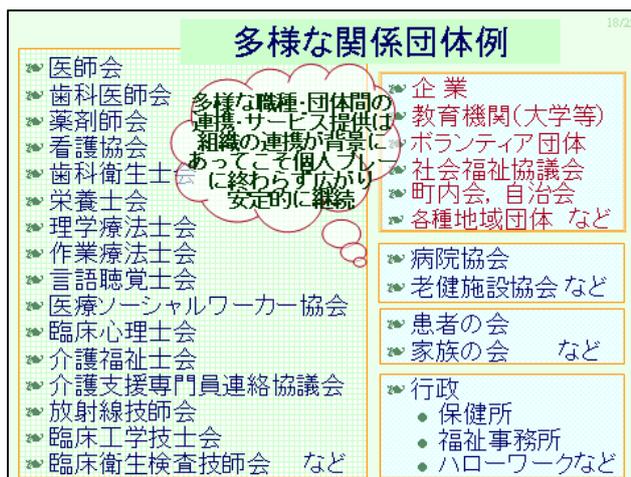
(1) 医療制度改革により、病院から福祉施設や地域・在宅へ患者が移動

- 療養病床数の削減などによる、病院からの在宅への患者の移動
在宅療養環境整備の必要性が増大
- 施設と地域（在宅）の双方向の移動の拡大
- 病院や福祉施設等の機能分化と移動の日常化
地域の社会資源の有効活用の仕組みの必要性増大
- 医療と福祉の両分野の理解が求められている
 - ・医療出身のケアマネジャーは福祉に弱く、福祉出身のケアマネジャーは医療に弱い
 - ・かかりつけ医にも福祉制度等への理解が求められている。



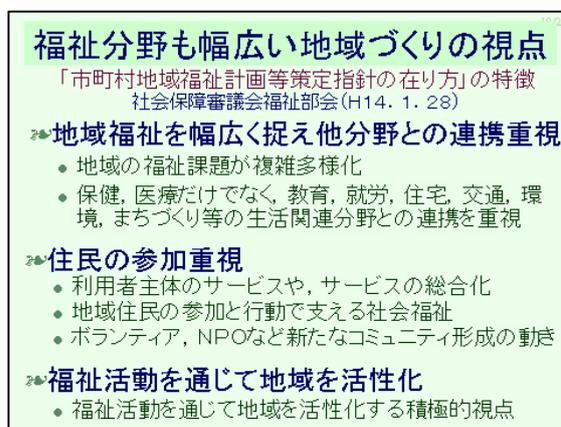
(2) 地域医療に関与する組織・職種の拡大

- 医師だけでは成り立たず、「連携」が不可欠
 - ・地域では、「医療」と「生活」の両方を守ることが求められるため、保健・福祉分野も含む多様な施設や専門職種の協働が必要（医療保健福祉施設、専門職団体、公的団体、民間団体、ボランティア団体、個人、民間企業、行政など）
 - ・病気を治すだけでなく、全人的に生活全般に関与する動き
- 専門職の多機能化



(3) 福祉分野の視点も幅広い地域づくりへ「市町村地域福祉計画等策定指針の在り方」社会保障審議会福祉部会（H14. 1. 28）

- 福祉と他分野との連携重視
 - ・地域の福祉課題が複雑多様化
 - ・保健、医療だけでなく、教育、就労、住宅、交通、環境、まちづくり等の生活関連分野との連携を重視
- 住民の参加重視
 - ・利用者主体のサービスや総合化
 - ・地域住民の参加と行動で支える社会福祉
 - ・ボランティア、NPOなど新たなコミュニティ形成の動き



(4) 地域の医療分野等で多様な組織や職種をつなぐコーディネーター

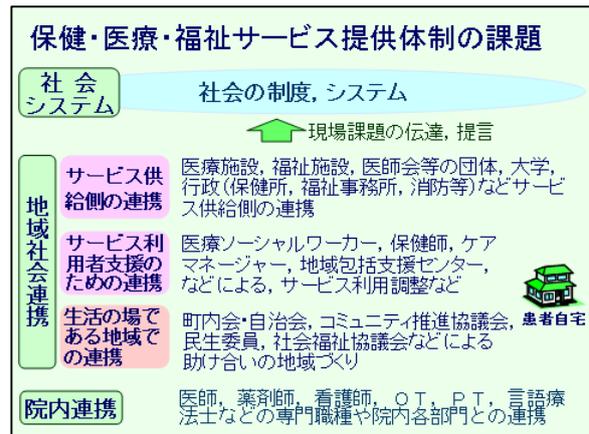
- 限られた社会資源の有効活用
 - ・限られた社会資源を有効活用するためには連携を進めるコーディネーターが必要
- 行政分野の外部化の進展
 - ・従来、行政が、高齢者福祉課や福祉事務所、保健所などにおいて直接実施していた業務が、介護保険法による地域包括支援センター¹や、障害者自立支援法による相談支援センターなどでも実施されるようになり、コーディネーターの担い手が拡大している。
- 介護保険制度のケアマネージャー
 - ・介護保険制度によりケアマネージャーの制度も生まれているが、介護保険制度対象者に限定されており、医療ソーシャルワーカーや精神保健福祉士は主として医療施設を基盤として活動しており、特に地域側での医療分野のコーディネーター役が求められている。
- 地域の医師の専門性を活かす
 - ・地域の医師の専門性を活かすためにも、地域の医療分野のコーディネーター役が必要（医師の地域パートナー育成）

保健医療専門職の課題

- ▶ 専門家はいるが、つなぎ役が少ない
- ▶ 専門家⇒客体という一方の関係
 - 世話をする人とされる人
- ▶ 専門分野以外の人との対話経験と能力
- ▶ 対人中心で、組織間連携の経験が少ない
 - 他の組織のできることでできないことへの理解力
- ▶ 社会課題としての把握経験が少ない
 - 現場感覚と全体俯瞰力

(5) 保健・医療・福祉から地域へ広がる連携

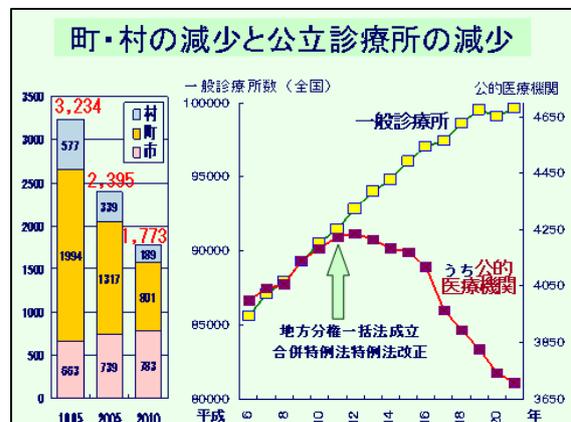
- 院内での連携
 - ・院内に生活の視点を持ち込み、退院後を考えて、院内での他職種の連携へ
- サービス利用者支援側の連携
 - ・サービス利用者を支援する立場からの、多様な社会資源の活用のための連携
- サービス供給側の連携
 - ・利用者が求める新たなサービスを生み出すサービス供給側の連携
- 助け合いの地域づくり
 - ・生活の場である地域での、助け合いの地域づくりのための連携
- 組織間連携と社会システムづくり
 - ・多様な組織の連携の仕組みづくりによる解決と、社会のシステムづくりの視点



(参考) 公的医療機関の数の減少

平成6年からの5年間で、全国の一般診療所は5,912(6.9%)、公立診療所も224(5.6%)増加しているのに対して、地方分権一括法が成立した平成11年からの10年間では、一般診療所が8,135(8.9%)増加に対して、公立診療所は517(12.2%)減少。

(厚生労働省「医療施設(静態・動態)調査」)



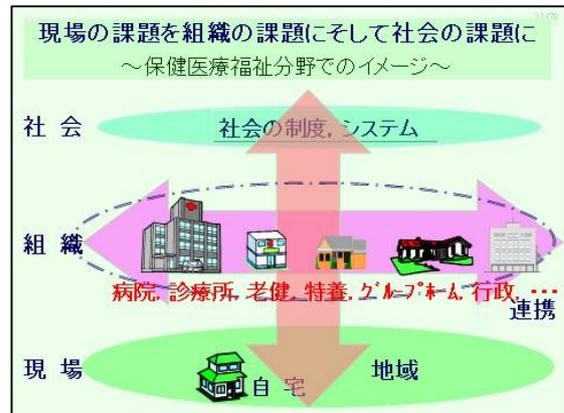
¹ 2005年改正の介護保険法で定められた、地域住民の保健・福祉・医療の向上、虐待防止、介護予防マネジメントなどを総合的に行う機関。各区市町村に設置され、保健師、ケアマネージャー、社会福祉士が置かれる。

4. 現場の課題を組織の課題にそして社会の課題に

(1) 現場の課題を組織の課題にそして社会の課題に

現場で一生懸命に頑張っても、個人の努力や力だけでは解決できないこともある。

- 縦方向での視点の切り替え
(現場, 組織, 社会)
 - ・現場で起きている問題を課題として認識し, それを組織内の関係者に伝え共有し, 組織の課題として位置づけて, 組織として取り組むとともに, 社会のシステムとして取り組む必要があるものについては社会の課題として提起する。
 - ・現場の半径数メートルの壁の中で煮詰まらせない。(現場の個人を追い詰めない。)
- 横方向での視点の広がり (組織連携)
 - ・個人の知識・経験, 努力だけでは解決できないことを, 組織内部の連携と組織同士の連携で解決。
 - ・分野横断的な視点の広がりが必要。
 - ・専門家や組織をつなぐ者がいないために折角の連携の可能性が現実のものとなっていないこともあり, それを進めるコーディネート役が重要。



個人, 組織, 社会システム

- **個人が頑張れば解決できる課題**
 - ・個人の知識や経験, ネットワークで解決
- **組織の連携で解決できる課題**
 - ・組織内部の連携と, 組織同士の連携により解決
- **社会システムとして解決すべき課題**
 - ・社会の仕組みやシステムの改善により解決

現場の課題を組織の課題にそして社会の課題に
 ・現場の課題を組織での理解を得て組織的な取組へ

(2) 個人の力を組織で活かす

- 組織的な活動で個人を活かす
 - ・個人ではできなかったことを, 組織としての活動にしていくことにより, より大きくかつ継続的な取組みを生み出す
- 個人プレーで終わらさない
 - ・個々の努力がうまくかみ合わず, 組織的に広がっていないことがある, 組織的・継続的な取組へと発展させることが必要

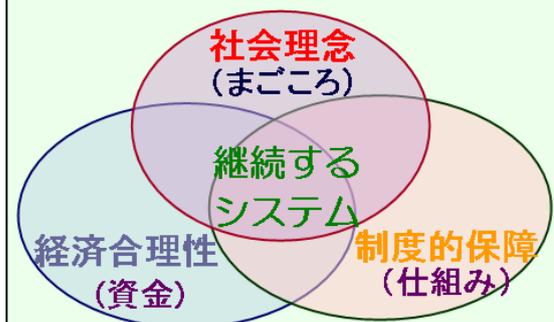
個人の力を組織で活かす

- 「個々では困難であったことが, 組織として活動することにより, 何倍もの大きな力となって患者さんに還元されていく」
(大分県地域リハビリテーション研究会会長 武居光雄)
- 現場での個人の努力だけでは限界も
 - ・現場での個々の努力だけでは解決できず, 組織的な取組みや社会システムとしての解決も必要
- 専門家や組織をつなぐ役割の必要性
 - ・専門家や組織をつなぐコーディネーターがいないため, 折角の可能性が現実のものにならないことも

(3) 社会システムづくりの3要素

- 経済合理性, 制度化・強制力, 理念
 - ・安定的・継続的に機能するシステムづくりのためには, 資金と仕組みと理念のバランスの取れたシステムづくりが必要
(例) 障害者雇用: 雇用助成金, 1.8%雇用基準とペナルティ, 人権理念
- ※ システム: ある目的を達成するための仕組み ⇒ 合理性, 安定性, 継続性

社会システムづくりの3要素



☆ ミッション(使命感), ビジョン(方向性), パッション(情熱), アクション(行動)
 ・社会の不条理への「良質の怒り」, 社会的責任感を持った行動力 (ありがたい社会の理念)

5. 組織をつなぐコーディネーター

(1) 組織経営と組織連携

- 組織経営と組織間連携
 - ・対等な関係の組織同士が連携していくためには、指揮命令関係によれないので、「問題意識の共有と行動のためのコンセンサスづくり」が基本になる
- 組織間連携のために
 - ・互いに共有すべき原点を掘り下げるとともに、何のためにという「めざすもの」を高く掲げて、関係者の「使命感」や「思い」を結び付けていくことが必要

組織経営と組織連携

- 組織運営・経営 ⇒ 指揮命令系統
- 組織連携 ⇒ 問題意識の共有と行動のコンセンサス(合意)
 - 安定的に機能する連携システムづくりのために
 - ・一過性のものに終わらせない
- めざすものを明確にし、組織の力を結び付けていくつなぎ役としてのコーディネーター

(2) コーディネーター

- 組織をつなぎ専門家を活かす専門職
 - ・組織や専門家の力をつなぎ活かしていく
- 現場の活動を支援するシステムづくり
 - ・単なるつなぎ役ではなく、社会の不条理への「良質な怒り」を原動力に、ありたい姿・理念を掲げ、広い視野と現場原点の行動力で、多様な人々や組織の力を生かして、新たなシステムづくりをめざす
- コーディネートの場面
 - ・組織内のコーディネート（多様な部署の機能を組み合わせ、新たな連携を提案）
 - ・組織間のコーディネート（組織によって考え方や価値基準・判断基準、専門用語などが異なる中で、共通理解を進め、めざすものの価値や目的が一致することを示す）
 - ・地域でのコーディネート（地域の多様な地域組織の特性を活かして連携を進める）

人と組織をつなぐコーディネーター役

- 「解決すべき課題」を理解していて、
- 「それぞれ関係する組織を結びつけることによってできること」が見えていて、
- 「それぞれの組織のできることとできないこと」が分かっている、
組織や人の力を結び付けていく役割
- 共有すべき原点を掘り下げ、めざす方向性を高く掲げて、建設的な議論の場づくり

① 多様な人々や組織の力を活かして、自分の能力以上の成果を生み出す仕事

- ・多様な職種・分野の人材や知恵の接続：
コーディネートは、めざす価値観や方向性を掲げ、多様な人や組織の力を集め引き出し組み合わせることで、より大きな成果を生み出すこと
- ・異分野の連携のための通訳機能：
各専門分野には、特有の専門用語が多くあるので、異なる分野の関係者の言葉の意味を揃え、共通認識を生み出す通訳機能が求められる

コーディネーター 一方的に仕切るのではなく、組織や人々を結び付け、安定的・継続的な仕組みづくり

- 専門家を活かす専門職、社会システムづくり
- ◆ 社会の課題への「良質な怒り」を原動力に
- ◆ 広い視野と現場原点の行動力で
- ◆ 問題意識の共有と行動の合意形成
- ◆ 組織や人々の力を合わせて成果を生み出す
- 多様な人や組織の力を結びつけることにより、自分の能力以上の成果を生み出す仕事
- 自分がやったという訳ではないが、自分がいなければ生まれなかった仕事

② 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

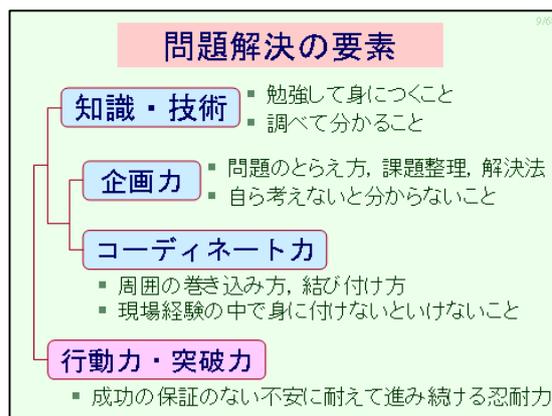
- ・ いろんな人と協働する楽しみ、喜び：
自分がやったと手柄を誇るのではなく、調整役として、全体が流れていく環境づくり。協働の楽しみは、夢を持って取り組んでいる伸びやかな魅力のある人に会えること、そんな人や組織の力をうまくつなぎ合わせ、より大きな成果を生み出すこと。

※ 日産ゴーン社長：「私は実践的な人間だ。自分がいつ失敗してもおかしくないことを知っている。だから、傲慢さが非常に嫌いだ。どんな企業にとっても、最も大きな危険の一つは傲慢さだと思う。」（2002.5 日経ビジネスインタビュー）

6. 可能性を顕在化させるコーディネータ力

(1) 社会への視点

- 社会システムづくりの視点
 - ・現場感覚と全体俯瞰力，空間軸と時間軸で問題を捉えて社会的意義を語れること
 - ・社会資源の最適活用のための連携によるネットワーク化や実現可能性の把握
- 歴史の視点
 - ・打ち上げ花火にならない，歴史の歯車を前に動かすのか止めているのかを考える



(2) コーディネーターの能力

- 共感力（相手の立場への感受性，理解力，自分自身の意識的な取組みの経験が基盤）
- 分析力（課題を俯瞰し総体として把握して体系化，項目を整理する力）
- 表現力（現場の問題を論理的に分かりやすく発信する説明能力，自分の立場の客観視）
- 構想力（計算はできても打算にならない，社会意識を背景としたグランドデザイン）
- 瞬発力・行動力（チャンスを生かすフットワークの良さ，率先実行する力）
- 忍耐力（社会の不条理への良質な怒りに裏打ちされた継続努力，気迫，厚み）
- 企画力（計画づくりの企画力と実行段階での課題対応のための企画力<次項>）
- 対話力（人の話を聴く力，引き出す力，多様な専門職種との対話能力<次々項>）
- 開拓力（不確実性の中で未知の分野を自らの知識や常識の壁を超えて模索し続ける力）
- 現場力（内弁慶にならず現場に出て対応する力，ぶれずに原点と方向性を維持する力）
- 実務能力（実際に機能するシステムを生み出すことのできる信頼される高い実務能力）
- ※ 理論と実践力のバランス（管理部門の長い人は，知識や根回しの経験があり理屈や問題点の指摘はうまくても実践の度胸や人の心の機微への配慮が十分でない場合があり，現場の長い人は，問題を肌で感じていてもその背景にある課題を整理し資料等で裏付け方向性を組み立てて周囲を説得する力が弱い場合がある）

(3) コーディネートの流れ

※ 組織や専門家を結びつける場づくり

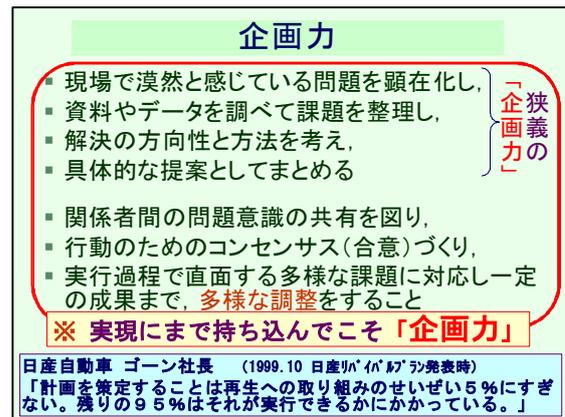
- ① 問題点の抽出・整理
 - ・関係者が現場で漠然と感じている問題点を聴き取りポイントを整理して顕在化
- ② 資料収集・整理
 - ・問題点を具体的に整理し裏付けるための資料やデータを調べ関係者に簡潔に説明
- ③ 課題抽出整理
- ④ 問題意識の共有
 - ・めざすべき中長期的方向性を整理し提示し議論することにより問題意識を共有
- ⑤ 具体的な実施事業案の提案
 - ・中長期的方向性の中で具体的に取り組むべき事業案について優先順位も含めて議論
- ⑥ 具体的行動のコンセンサスづくり
 - ・問題意識の共有の下に，行動のコンセンサス（合意）を生み出すための関係者調整
- ⑦ 原点と方向性の維持と不測の事態等への粘り強い対応
 - ・不測の事態や環境変化に対し，原点と方向性を維持し，柔軟な対応策を検討し調整



7. 実現にまで持ち込める企画力

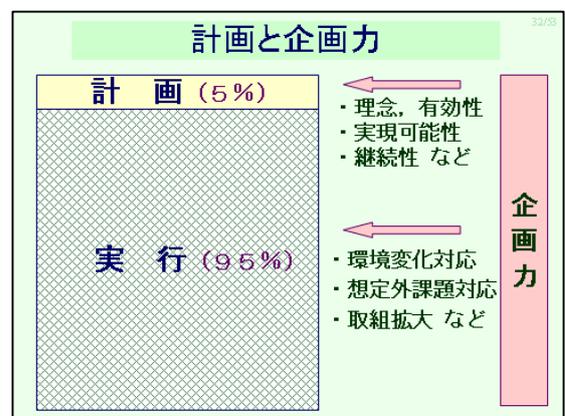
(1) 狭義の企画力

- 現場で漠然と感じている問題を顕在化,
- 資料やデータを調べて課題を整理し,
- 解決の方向性と方法を考え,
- 具体的な提案としてまとめる
 - ・問題→課題→方向性→対策案→選択→提案
(理念, 実現可能性, 継続性等検討)



(2) 実現までやり抜く企画力

- 関係者間の問題意識の共有を図り,
- 行動のコンセンサス(合意)を生み出し,
- 実行過程で発生する数多くの想定外の課題に対応し, 一定の成果をあげるまで多様な調整をすること
 - ⇒ 環境変化への柔軟な対応
 - ⇒ 想定外の課題への臨機応変な対応
 - ⇒ あきらめない持続力と体力・忍耐力



(3) 企画力とは

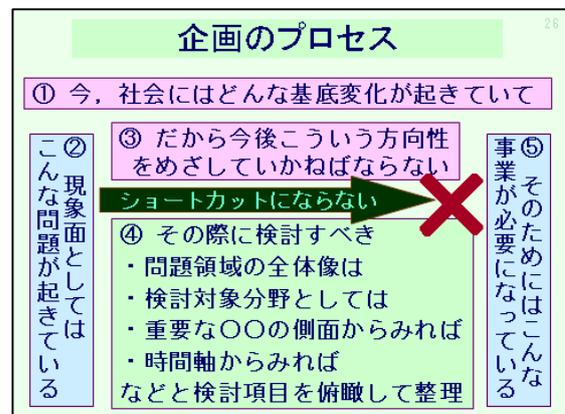
- 何のために? 原点と方向性を大切に
 - ・ねらいと目的を明確にして維持する気力
- 課題の体系化, 項目整理
 - ・不可欠な要素から目を離さず, 焦点を拡散させない首尾一貫した議論の集中力
- 多様な困難に柔軟に対応しやり抜く力
 - ・想定外の課題に対して根気強く対応
- 内弁慶にならず, 社会の現場に出て対応する力
 - ・きれいで緻密な自己満足の絵に終わらせないために, 風圧に耐えて前に出る
- 問題解説力ではなく問題解決力
 - ・問題の深刻さや最悪の事態の予想を語るのではなく, 為すべき具体行動をまず始める

(4) 企画提案の検討

- ① 今, 社会にはどんな基底変化が起きていて
- ② 現象面としてはこんな問題が起きている
- ③ だから今後のためにこういう方向性をめざしていかなければならない
- ④ その際に検討すべき問題領域の全体像は, 分野としてはこう, 当事者の生活の側面からみればこう, 時間軸からみればこう, だと俯瞰して整理して
- ⑤ そのためにはこんな事業が必要になる

※ 上記のうちの②と⑤だけを議論していることも多いが, ①と③と④が重要。これらがし

っかりしていれば, ⑤の事業がうまくいかなかったり壁にぶつかったりした場合でも, その反省を生かして, それじゃこれはどう? あれはどう? と次から次へと, 系統的に脈略を持って悩んでいける。歯車の噛み合った悩み方を引き出すのが良い企画書・提案書。



8. 課題を掘り起こし議論を積み上げる対話力

(1) 対話力

- 人の話を聴く力, 引き出す力
- 本音を発言しても受け止められ, 空振りにならないというメッセージの発信
- 参加者の発言の真意や背景を理解し, 他の参加者に分かりやすく翻訳する力
- 参加者の立場, 権限, 置かれた環境の理解, 課題整理力, 論理的自己表現力
- ほどよい緊張感のある場づくり
- 分かりやすく説明する努力と忍耐

対話力

- ☞ **人の話を聴く力, 引き出す力**
 - 本音を言っても空振りにならないという信頼感
 - 参加者の発言の真意を分かりやすく翻訳する力
- ☞ **相手の立場の理解力**
 - 参加者の立場, 権限, 環境の理解と整理
- ☞ **積み上げ型の議論**
 - 課題・項目整理力, つまみ食い議論にならない

(2) 意見交換の基本ルール

- 現場原点意識を大切に
 - ・「何のための議論か」を忘れない
- 相手の発言を否定しない
 - ・質問・反論は建設的に, 代替案を提示
- 自分の言葉で語る
 - ・聞きかじりの受け売り借り物言葉でなく
- 話を良く聴き皆なで積み上げていく
 - ・なるほど, それって面白い! これはどう?
- 無いものを数えず, 可能性を探す

対話を進める場づくり

- ☞ **気楽でまじめな議論の場づくり**
 - ほどよい緊張感のある場
- ☞ **ポイントを押さえた説明伝達力**
- ☞ **相手の話をメモして聞き取る力**
- ☞ **各人の意見を引き出すために**
 - 十分な準備があれば誰もが語れる
 - 静かに考え, 静かに語り, 静かに聴く

(3) 積み上げ型議論に必要なもの

- 原点, 方向性の提示, 目標設定, 論点の整理
 - ・結論を急ぐのではなく項目を整理し論点をまとめて話すこと, 他の人の話を聴いて理解しメモすること, 対話を成立させ積み上げ式の議論をめざすことが大切
- 会議後の48時間メモ
 - ・会議の後にも緊張感を維持し事後の発想を生かすため, 48時間以内に全員がメモを発信
- 力関係で最も発言力の弱い立場の人の発言を引き出し重視
 - ・勇ましいあるべき論で弱い立場の人の声押し潰すのではなく共感をめざす
- カタカナ言葉の羅列ではなく, 現場体験に裏付けられた言葉
 - ・声の大きい自信たっぷりの猪突猛進型の議論に振り回されず地に足の着いた議論を。

○ 「静かに考え, 静かに語り, 静かに聴く」

- ① 5分で考えをまとめ語ることを3点メモ
- ② それを3分間で伝える事前練習 (心の中で実際に語ってみる)
- ③ 6人程度のグループで一人3分, それぞれの意見を語る (質問・感想発言・意見交換はせず黙ってひたすら話を聞く)
- ④ 他のメンバーの話を聞いて気付いたこと・考えたことをまとめて3点メモ
- ⑤ 二つの3点メモの中から, 全体として大切だと考える3点を選ぶ
- ⑥ 各自が選んだ3点を元に全体で意見交換

静かに考え静かに語り静かに聴く

- ☞ **話す準備** (静かに考え)
 - 話す前にポイントを3点考える
 - 話す前に心の中で語ってみる
- ☞ **平等な発言機会** (静かに語り)
 - 一人3分間, 3点を説明
- ☞ **メモを取りながら聴く訓練** (静かに聴く)
 - 他の人の話を聴いて, 3点メモする
- ☞ 最初の3点と, 他の人の話からの3点から, 大切だと思う3点を選ぶ

9. 地方行政の基本

(1) 地方行政の原点

- 社会の原点は、住民の助け合い機構
 - ・行政職員は、住民がお金を出し合って、フルタイムで社会のための仕事をする住民
 - ・行政の仕事＝人々が、活力を持って、安全に安心して暮らせる社会づくり
- 生活、社会基盤、産業
 - ・生活：保健・医療・福祉，環境，教育など安全・安心を守り文化を育むソフト対策
 - ・社会基盤：道路・上下水道，防災対策等のインフラ整備などのハード対策
 - ・産業：働く場を確保し経済を発展させる
- 公平性・継続性・安定性
 - ・いつでも誰にも，えこひいきなく，公平に一定の基準で確実にサービスを提供。公平性・継続性・安定性を無為の言い訳にしない

地方の現場の課題から

- **多様性の力**
 - 均質な一枚板よりも複合材の強さ，しなやかさ
- **現場の人の思いが反映された社会づくり**
 - 地域の取り組みを励まし応援
- **地方の現場の必然性から**
 - 地域の取り組みを励まし応援
 - 現場の問題・必然性に正面から具体的に取り組んだところが，成果を生み出す

(2) 透明，参加，選択

※広島県三次市「市民と行政の行財政改革基本理念」

- 透明：公明正大な行政のための徹底した情報公開
 - ・馴れ合い，情実を排する意思決定過程への信頼性
- 参加：現場主義の市民と行政の協働，組織風土改革
 - ・市民と行政の協働（消防団型市民参加）
 - ・風通しが良く職員の力と創意を生かす土壌（風と土の組織改革）
- 選択：選択と集中のトータルバランス
 - ・地域の明日のための選択と集中，トータルコスト意識（人件費，減価償却費等）

(3) 地方でできることは地方で

- 国の役割
 - ・国家の存立に直接関わる事務（外交，防衛，通貨，司法など）
 - ・全国的に統一が望ましい基本ルール（公正取引確保，生活保護基準，労働基準など）
 - ・全国的規模・視点での実施が必要な事務（公的年金，骨格的な社会資本整備など）

(4) 地方行政の強み

- 現場感覚と総合性
 - ・地域の取り組みを励まし応援，分野横断的な取り組み，顔の見えるネットワーク，地方の自信とプライド
- 現場での必然性に基づく試行錯誤
 - ・地方の特性と現場の必然性に基づいた具体的なトライ，多彩で柔軟な試行錯誤
- 地方発の全国標準
 - ・国の後追いではなく，現場に根ざした独自の試行錯誤により，質にこだわり，地方発の新たな全国標準を生み出せる組織づくり
- 多様性の力
 - ・均質な一枚板より複合材の強さしなやかさ

**全国広域災害救急医療等
リンクサイト**

地図上でクリックすると、各都道府県のシステムへジャンプします。
画面上のエリアをクリックするとその都道府県のシステムへジャンプします。



地方発の
全国標準

広島でスタート
34都道府県の
システムを
広島で開発

全国	広域医療		
北海道・東北	北海道 青森県 秋田県 岩手県	関東	茨城県 栃木県 群馬県 埼玉県 千葉県 東京都 神奈川県 静岡県 山梨県
甲信越・北陸	長野県 新潟県 富山県 石川県 福井県 山梨県	東海	岐阜県 静岡県 愛知県 三重県
近畿	京都府 大阪府 兵庫県 奈良県 和歌山県	中国	岡山県 広島県 山口県
四国	香川県 愛媛県 高松県	九州	福岡県 佐賀県 熊本県

URL: <http://www.qq.emis.or.jp/index.html>

「今から100年後，その時代のアメリカ大統領がこの場に立って，21世紀を振り返る演説をしているでしょう。その時，今の時代の我々が，自分たちのことだけでなく，彼らの時代のこととも考えていたと，言ってもらいたいものです。」（1999年，クリントン大統領一般教書演説）

10. 地方行政組織の変革

(1) めざしたい行政

- スリムでフットワークの良い行動組織
 - ・時代の変化に対応して機敏に自己変革を進め、社会に対する責任ある取り組み
- 感性と反応性の良い頼れる組織
 - ・お役所風の独りよがりでない、打てば響くレスポンスと感性
- 社会の進歩に貢献する組織
 - ・社会の理想をめざして真摯に取り組む社会性と社会の不条理への良質な怒り
- 職員を生かす組織
 - ・創意工夫チャレンジの楽しさ充実感
 - ・時代の要請に応える方向性と実行力を持った職員と職員を活かす組織環境

めざしたい行政

- **スリムでフットワークの良い行動する行政**
 - 時代の変化に対応でき、責任ある取り組み
- **感性と反応性の良い頼れる行政**
 - お役所の独りよがりでない社会との連携
- **社会の不条理に挑む行政**
 - 既得権への安住を許さない良質な怒り
- **職員を生かす行政**
 - 創意工夫チャレンジの楽しさ充実感

(2) 行政の変革

- 過去の経験の蓄積では対応できない
 - ・過去の成功体験に頼らない
- 「何のために」の問いかけ
 - ・目の前の仕事をきちんとやるだけでなく、今日の課題と明日の課題
- 緻密な静止画でなく変化し続ける組織
 - ・信頼度の高い実務能力+意欲と好奇心
 - ・助走のないジャンプはない、小さな実践の積み重ねから
 - ・百発一中、小さなトライの積み重ね
 - ・倒産しない組織で、飽もムチもなく、社会への使命感をよりどころに、モチベーションを高めていく難しい仕事
- いつでもそして思いついたところから
 - ・実践の中での試行錯誤、変革の継続
- 「効率」よりも「選択」（優先度 ” Priority” ）
 - ・効率を上げることも大切だが、「そもそも何を優先してやるのか」の選択が重要
- 「個人としての達成感」の環境づくり
 - ・「自分は何を生み出し何を变えたのか」、社会の一員としての役割意識と貢献感

行政の変革の必要さ

- 200 **過去の経験の蓄積では対応できない**
 - 「昨日と同じ今日、今日と同じ明日」ではなく
- 200 **いつでもそして思いついたところから**
 - 実践の中での試行錯誤、変革の継続
- 200 **緻密な静止画ではなく変化し続ける組織へ**
 - 信頼度の高い実務能力+意欲と好奇心
 - 助走のないジャンプはない、小さな実践から
 - 百発一中、小さなトライの積み重ね

(3) 中長期的見通し

- データを整理して未来を見通す
 - ・人口、生徒数の将来見通し、学校や各種施設などの公共の建物の老朽化の進行状況など、地域資源の将来見通しをデータで包括的に整理して、共有することが必要
- 目の前の課題への個別対応だけでなく
 - ・目の前の課題に行き当たりばつりに個別対応するのではなく、将来を見通した計画的な対応が必要

未来の世代への地域リレー

前の時代から引き継いだ社会

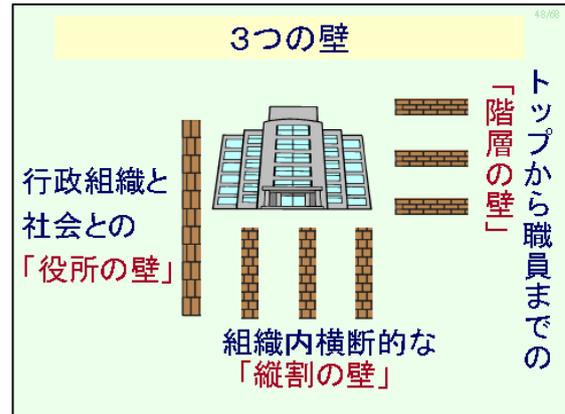
どんな社会を

次の時代に引き継いでいくのか

⇒めざしたい地域の姿を描く

(4) 組織の3つの壁

- トップから職員までの「階層の壁」
 - ・ トップの意思が伝言ゲームの中で変質
- 組織内横断的な「縦割の壁」
 - ・ 押し付け合いになったり、間に落ちたり
- 行政組織と社会との「役所の壁」
 - ・ カウンター越しの一方的な「説明」では、地域の現状や住民の意見が伝わらない



(5) 相互作用の変革の組織風土づくり

- 現状への問いかけ
 - ・ 「これってこんなもの、やってる、できてる」で済ませていないかの問い直し。
- 見えないものに気づくための相互作用
 - ・ 自分だけで考えるのではなく、他の人と関わり、反応し、相互作用を生み出すことで、新たな発見を生み出し変わり続ける、相互信頼度の高い組織風土づくり。
- 一つの目標を共有する組織へ
 - ・ 組織の原点となるものを掘り下げ、理想とするものを高く掲げて共有する
- 組織での部門横断的な議論
 - ・ 部門横断的な議論の場づくり、立場・肩書きをはずした議論
- 専門家や住民も参加した議論
 - ・ 独善的にならないために、一部の者による閉鎖的な議論ではなく、データを踏まえた中長期的な視点でのオープンな議論

行政の変革

- ▶ **職員のモチベーションの向上**
 - 飽きムチもない中で、社会的使命感を感じる機会
 - 達成感を感じる機会と評価される機会
- ▶ **職員の問題意識の深化**
 - 社会的課題をつかむ力
 - 現場感覚と総合力
- ▶ **職員の問題解決力の強化**
 - 課題から目をそらさず追いかける集中力
 - 未経験の分野を開拓する不安に耐える意思
 - 多くの人々を巻き込むコーディネート力

※ お薦め：『どうすれば役所は変わるのか』元吉由紀子，日本経済新聞出版社

(6) 組織変革の3要素

- 組織経営改革
 - ・ 成果評価等の組織経営システム，マネジメント改革や，NPMなどの業務執行改革
- 組織風土改革
 - ・ 気楽でまじめな議論のできる，風通しが良く反応性と連携の良い組織風土づくり
- 職員の変革力
 - ・ 職員個人の力量，ビジョンと実行力・突破力の育成支援

(7) 職員を活かす組織づくり

- 人づくりと人を活かす組織づくり
 - ・ 活躍の場づくりなくして育成なし「広島県人づくりビジョン」(H20.3)
 - ・ 多様性を尊重して活かす組織(違いを認め受け入れ尊重する)
 - ・ 誰もが未来への希望を持てる組織(平等なチャンスが提供される)
 - ・ 挑戦し変革する人を応援する組織(「思っても言わない，言ってもやらない，やってる人を助けない」ではなく



1 1. 自治体職員への期待

(1) 自治体職員への期待

- 脱「お役所仕事」
 - ・逃げない腰が砕けない信頼感と交渉力
 - ・みずみずしい心、事実に対する謙虚さ、変化を生み出す内在力・使命感
- 言い訳をしない体質づくり
 - ・できない言い訳でなくできる方策を考える
- 評論家、査定者にならない
 - ・「こうしたらいい」だけでなく、具体化過程での問題解決と実現まで持ち込む力
- 専門性の向上
 - ・企画力・コーディネート力、組織間連携感覚の向上 ⇒プロジェクト構築・推進力
- 協働体験と実績の蓄積
 - ・自主的に取り組んだ結果の達成経験・実績に基づく自信とプライド
- 組織連携、プロジェクト構築・推進力
 - ・課題の把握、課題の体系的整理能力
 - ・高い目的志向性、理念を提示し専門家をつなぎ力を引き出し成果をまとめ切る力

お役所仕事

- ・**これまでもこうしてた**…前例踏襲
 - ・**それは自分の仕事じゃない**…箱庭の完璧主義
 - ・**事前に話がなかった**…小さな権限を振り回す
 - ・**うまくいく保証はあるのか**…で、やる気をくじく
 - ・**包括的・抜本的・総合的に**…で、単なる先送り
- [できること、やりたいこと、やるべきこと]

お役所気質

- ・**人の話にメモを取らない**…聴く気がない
- ・**時間を気にせず話す**…聞いてもらえるのが当然
- ・**批判はしても提案がない**…当事者意識のなさ
- ・**自分は動かず責任転嫁**…周りが悪い
- ・**時間切れを待って先送り**…難題をうやむやに
- ・**他人の苦勞はいくらでも我慢できる**…共感力不足

(2) 行政職員の魅力

- フルタイムで社会のための人材育成に関わる仕事
 - ・社会性の高い仕事として意識することが、やりがいを生み出す
- 専門家や組織の力を活かして、自分の力以上の仕事ができること
 - ・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仕事
- 「楽」と「楽しい」
 - ・社会のための変化を生み出すための仕事は、楽ではないかもしれないが楽しいもの
- まずは使命感(何のために、何をめざして)と責任感(名を惜しむ)、そして、…

(3) 人材育成について

- 負荷がかかった状態で筋力がつく
 - ・新たなことにチャレンジする中で、経験を積み、感性・判断力・行動力などが高まっていく。現場原点でフットワークを鍛え、多様性を認め受入れ尊重する力を身に付ける
- 業務実践の中でのチャレンジ
 - ・実践の緊張感と責任感のプレッシャーの中で、感性・判断力・行動力などが身につく
- 短期促成栽培
 - ・マニュアルやナビに頼って近道に行くような人材育成はありえない。沼に石を投げ込んでも水面に変化はないように見えても、水面下では確実に積み上がっている。
- チャレンジ機会の提供
 - ・「やってみせ、言って聞かせてさせて見せ、ほめてやらねば人は動かじ」「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」(山本五十六)

自分自身が主体的に考え自発的に行動し、生み出し変えたもの

自分自身がこれまで、「自らが自発的に考え実行したこと」「自ら生み出し変えたこと」を考えてみる。新規事業でなくても、ルーチン業務の効率化やミスが減らす改善なども含めて、無から有を生み出したもの、業務のミスの減少や効率化等の工夫を定期的に振り返る。

1 2. 変化を生み出す力

(1) 変化の時代の行動様式

- 一生懸命が恥ずかしくない環境づくり
 - ・他と違うことに取り組み変化を生み出す人材育成と、創意工夫を引き出す風土づくり
- 名付け親になれる独自事業
 - ・自らの仮説に基づく行動の失敗は次につながるが、単なる模倣での失敗からは学べない
- 変化を生み出すのはいつも「変わり者」
 - ・「要らんこと」から変化は始まる、異質なものを許容する環境、やらない言い訳でなく
- 現場原点
 - ・組織の原点と現場の必然性に正面から具体的に取り組んだところが成果を生み出す
- 泥臭い回り道
 - ・物まね、決め付けでなく、めざす方向に向かっての素直な迷いと無駄の多い試行錯誤の積み重ねの中から、足元の厚みと広がり生まれ変化への応用が利くようになる

現場原点 (脱・金太郎飴)

- ▶ **変化を生み出すのは、いつも「変わり者」**
 - ・「要らんこと」「素直な迷い」から変化は始まる
 - ・過去の経験と知識だけでは通用しない
- ▶ **変化は、地方の現場の必然性から**
 - ・現場での議論の場づくり (対話力とコーディネート力)
 - ・問題意識の共有と行動のコンセンサスづくり
- ▶ **現場に根ざした行動**
 - ・知識と経験の「量」では東京に勝てない
 - ・仮説に基づく現場での試行錯誤が地方の力

(2) 良質な怒りと明るさ

- 社会の理不尽さへの良質な怒りを感じる感性
 - ・声なき人々のために、環境の変化に色褪せない社会の原点、何のためにという使命感
- 将来への夢とオープンな明るさ
 - ・人をひきつける魅力と柔らかな感性、仲間づくりは3人程度での問題意識の共有から
- 肩の力を抜くこと
 - ・悲壮感にとらわれず内弁慶にならない楽しめる心、度胸と愛嬌
- 孤立への耐性
 - ・新たなものを生み出すためには群れの流れから出て一人になることも時には必要
- 小さな成功体験の蓄積
 - ・小さな実績の積み重ねの中から自信を生み出し、行動の積み重ねで筋力をつける
- 世話好きとフットワークのよさ
 - ・下働きが苦にならないこと、手間を惜しまないフットワーク、責任感を行動で示す

(3) 良い仕事を見つけ応援し変化を生み出す

- 新たな取り組みを励まし応援する
 - ・新しい取り組みは常にいかがわしさや脆弱さを持っており、推進者自身も確たる自信を持たず手探りでもがいているもの、「前例がない」「成功する保証はあるのか」などのやる気のない無責任・無神経な一言が意欲をくじき気力を萎えさせてしまうし、逆に、ちょっとした励ましの言葉が、変革の力を生み出していくこともある
 - ・同じ問題意識を持つ仲間をもつこと。一人では、自信を失ったりあきらめたり、逆に肩に力が入り過ぎて空回りしたりして、成果に結びつかないことになりかねない
- 良い仕事の価値を説明し広く説明し共有
 - ・現場で地道にいい仕事をしている人の活動に光を当て、その価値を説明し組織として認知しほめることが大切

“Progress is a nice word, but its motivator is change, and change has its enemies.”
(進歩というのは響きのいい言葉だが、進歩を誘発するのは変化であり、変化には敵がつきもの。)クリントン大統領が、来日時の早稲田大学での講演(1993.7.7)の中でロバート・ケネディの言葉として紹介
*訳は、『大統領の英語ビル・クリントン』朝日出版社による。

1.3. 行政保健師の人材育成

(1) 人材育成について

- 実践の中で人は育つ
 - ・広島県人づくりビジョンにあるように、活躍の場づくりなくして人は育たない
 - ・人材育成だけを語っても、成果は出ない
 - ・現場原点で、フットワークを鍛え、多様性を認め受入れ尊重する力を身に付ける
- 思うようにはならないもの
 - ・自分の思うようにはいかないことを認めた上で、自分にも他人にも、焦らず急がず諦めずに続けていくこと、やめない我慢

72/85

自ら行動し、壁にぶつかって
悩んだことがなければ
人材育成は語れない

↓

実践の中で人は育つ、活用なくして育成なし
● 現場原点、フットワーク、多様性

できない自分と他人を認めた上で前に進む
⇒思うようにならずとも、焦らず諦めず続けていく

(2) スポーツと人材育成

- 負荷がかかった状態で筋力がつく
 - ・知識・技術の習得の地道な努力の積み重ねを元に、業務の実践の中で新たなことにチャレンジすることにより、経験を積み、感性・判断力・行動力などが高まっていく
- 業務実践の中でのチャレンジ
 - ・業務実践の中の緊張感と責任感のプレッシャーの中で、感性・判断力・行動力などが身についてくる

66

人材が育つということ

知識・技術の習得の地道な努力の積み重ねを元に

業務の実践の中で新たなことにチャレンジすることにより

経験を積み、感性・判断力・行動力などが高まっていくこと

↓

負荷がかかった状態の中で人は育つ
(スポーツと同じ、筋力が付き動きが身に付く)

(3) 継続と実践

- 短期促成栽培
 - ・目的地に向かって最短距離を最も効率的に行くような人材育成はありえない、失敗や寄り道も必要
 - ・マニュアル本を読んでナビにしたがって行けば間違いなくたどり着ける目的地などないはず
 - ・沼に石を投げ入れるように、いくら投げ込んでいても水面に変化はないように見えても、水面下では確実に積み上がっている

74/88

人が育つには

継続が力
● 人材育成に短期促成栽培はありえない
● 短期間の勉強成果比べとは違う累積総合力

机上の空論、夢想到に終わらない
● カタカナ言葉に逃げず、実感ある言葉で語る

経験の共有・深化・伝承
● 組織としての継続性をどう実現するのか

個人の人格と個性を尊重して応援
● 箸の上げ下ろしまで口を出すのでなく

(4) 組織の目的と期待

- 組織が期待するものの明確化
 - ・組織の使命・目標・価値観と職員に期待するものの提示
- チャレンジ機会の提供
 - ・「やってみせ、言って聞かせてさせて見せ、ほめてやらねば人は動かじ」「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」(山本五十六)

57/2

人材育成とは？

組織は何を期待するのかを明確にする
● 何に価値を置き、何をすべきなのか

活用なくして育成なし
● やらせてみる、人は実践の中で伸びる

やりがいと達成感
● 認め評価し褒めて励ます
● 自発的な工夫、提案を評価する

仕事への取組みがきちんと評価されるという、所属組織への納得と信頼、安心感がベース

(5) ステージ別人材育成

- 共通的基本事項
 - ・チャレンジ機会を提供し、評価して、褒めるといのは、各ステージの共通の事項
- 中堅職員
 - ・自らの仮説に基づき行動し、自らの言葉で語るにより、失敗した場合にも反省が身につく
- 管理・監督者
 - ・自分自身がチャレンジを続けるとともに、スタッフのために、目標を掲げ、機会をつくり、応援する

人材育成のステージ 76/96

- 26 ● **基本**
 - 教えて、聞かせて、させてみて、褒める
- 26 ● **中堅**
 - 自らの仮説に基づき行動し、自らの言葉で語る
- 26 ● **管理者**
 - 目標を掲げ、機会をつくり、応援する

(6) 社会づくりが語れる専門職

- 専門性を背景に政策形成参加
 - ・専門職ならではの現場の課題把握と行政内部への情報発信
 - ・行政の総合性を生かすことに積極関与
- 専門職・行政職員・住民
 - ・医療専門職として医療の専門知識・技術を活かし、行政職員として社会を良くするために働き、個人・住民として自分の可能性を伸ばすとともにみんなで力を合わせて楽しく頑張る

社会づくりが語れる保健医療専門職 77/96

- 26 ● **保健医療分野の専門知識を持つ行政職員**
 - 専門性を背景として、現場の課題を把握し整理して、多様な組織と具体的行動の調整
- 26 ● **組織内の政策形成に積極関与**
 - 行政組織内部の関係組織と調整し、事業の具体化の提案、予算要求を進める
- 26 ● **行政のシステムとしての施策形成**
 - 行政組織としての取組みにすることにより、社会課題の解決に結びつける

(7) 現場研究, 研修・自学, 現場実践

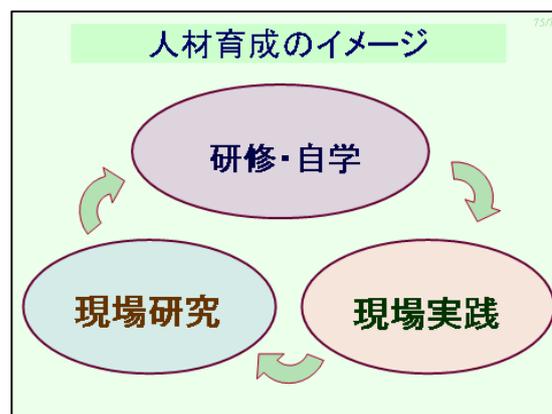
- 現場研究
 - ・現場に即した学びとしての事例研究や、先進事例などの研究と情報共有
- 研修・自学
 - ・知識を広げ、気付きを得るための研修や、学びのための自主努力
- 現場実践
 - ・実践を通じて専門職の力量を高める
 - ・問題意識と実践をつなぐ経験

医療専門職の人材育成 87

- 26 ● **現場研究**
 - 現場に即した学び、事例研究
- 26 ● **研修・自学**
 - 知識を広げる、気付きを得る
- 26 ● **現場実践**
 - 実践を通じて専門職の力量を高める
 - 問題意識と実践をつなぐ経験

(8) 保健・医療・福祉の変化の中で

- 連携の担い手として
 - ・保健・医療・福祉分野は、医療施設から福祉施設や地域・在宅へ、現実の生活の場へ、そして就労の場へと広がっており、分野内での連携と、他分野との連携が求められる
- 社会システムづくりの役割
 - ・個人の努力を支える組織連携と安定的・継続的に発展する社会システムづくり、問題意識の共有と行動のコンセンサスを生み出す協議の場づくりとコーディネーター



(変革について)

- 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
 - ・新たな挑戦は最初はどうもいかないのが当たり前、助走のないジャンプはない、「百発一中」のへこたれない取組み、孤立への耐性
- 難しい仕事は難しい顔をしていてはできない
 - ・難しい顔をしてれば誰も寄って来ない、方の力を抜いて、必要な情報が気軽に幅広く自主的に集まる明るく楽しいオープンな雰囲気大切
- 変化の中の孤独に耐える仲間、励まし合いのネットワーク
 - ・「みんな」は3人から、仲間を性急に広げようとし過ぎず、高いレベルで目的意識を共有できる仲間を自分以外にまず2人探す、それから輪を広げていく
- 紙やすりとのこぎり
 - ・のこぎりで新たな形を切り出そうとすれば途中で小さなトゲは沢山出てくるもの、紙やすりでトゲを削っても小さくなるばかり、小さなトゲを問題にするのではなく切り出すものの形を議論することが大切
- 次の曲がり角まで
 - ・先々まで緻密な設計図を書いても取り組んでいるうちに環境が変化していく、先の先まで見えなくても、方向性を大切に行動してみる
- あと1mの壁
 - ・ジャングルの中をかき分けて進むような先の見えない取組みに、あと1mの所で諦めて引き返しているかもしれない恐さ、方向性に信念があればもう一息頑張る気力、「百里の道は九十九里をもって半ばとす」(徳川家康の言葉とされている)
- 成功は偶然の産物ではあるが、その偶然は努力の産物
 - ・新たな何かができる時は、いろんな人に助けられいろんな幸運が積み重なった感じがするもの、それはそれまでの努力の積み重ねが生み出した環境
- 百発一中
 - ・空振りや失敗をしなければ当たりも出ない、失敗から学びながら進む、諦めれば「失敗」だが諦めなければそれは「経験」、成功の唯一の秘訣はできるまで止めないこと
- 緻密なあるべき論の危険性
 - ・緻密で間違いのない選択の積み重ねが正しい結果を生み出すとは限らない、出会い頭の成功もある、完璧なフォームの練習だけでなくバットを実際に振ることも大切
- 「失敗を恐れず」ではなく
 - ・失敗は恐ろしいもの、でも未来のために取り組むべきことはある、できるだけリスクを減らすための努力を怠らない。挑戦において、成功の保証のない不安は皆同じ
- 明日の選択
 - ・明日が今日と同じなのは、数多くの選択肢の中から今日と同じ日を選んでいるから
- お山の大将
 - ・より高い山に登るためには、一旦登った山を降りて登り直すことが必要、できない自分を認めて受け入れて泥臭く地道に努力していくことが必要
- 半歩先、中腰の姿勢、舞い上がりずへたり込まず
 - ・背伸びすれば足をすくわれ、へたり込めば前には進まない、先に進み過ぎれば誰もついてこず、皆と一緒にでは何も始まらない
- 農耕社会の調和重視の行動様式
 - ・横並び、分をわきまえた則を越えない振る舞い、序列意識、「群れる」と「個のネットワーク」の違い

(考え方について)

- 「できること、やりたいこと」と「やるべきこと」
 - ・できる研究，やりたい研究だけをやる研究者とやるべき研究をする研究者（東北大 大見忠弘教授）
- 信念と良質な怒り
 - ・あるべき社会への信念と，理不尽なことを許さない社会の不条理に対する怒りの蓄積が原動力，安易な怒りの噴出ではなく良質な深い怒りに基づく静かな迫力
- 未来・現在・過去
 - ・将来のビジョン，現在の取り組み，過去の実績を3点セットで説明，「自分は何をめざしておりこれまで何をやってきたか，今何を議論したいのか」，議論の基本
- 単純化しない，決め付けない我慢
 - ・馴染みのないことは「絶対，みんな，全部」などと安易に決め付けやすいもの，英語がペラペラかどうかの二項選択など，囲碁なら何級か何段かまで聞くのに
- 川を渡るか渡らないか
 - ・「川を渡った人はとことん頑張り，自分は渡ってないのだから関係ない」ではなく，川の幅を狭めて橋を架け，より多くの人々が参加できる環境づくり
- 長距離バスにトイレを付ける
 - ・実際には使わなくても付いていれば安心，長続きするために無理し過ぎなくてもいい工夫，安心感の提供が必要
- 棟上げの最中に壁紙の色を議論
 - ・大きな骨格を組み立てようとしている時に，台所の壁紙の色の議論にならない
- To have or To be
 - ・過去の実績や資格など「何を持っているか」でなく，「今，どう生きているか」

(仕事について)

- 箱庭の完ぺき主義
 - ・自分の守備範囲を自分で決めてそれ以外には無関心・無責任，自分の満足のためだけに仕事をしており，高く掲げるべき目標を持っていないから
- 選択をしないという選択
 - ・無責任，先送り体質，右肩上がりの時期には通用した行動様式，無為の責任
- 責任を取らない責任者
 - ・自ら判断をしない責任を取らず御輿に乗るスタイルの限界，情報価値理解力の違い
- パックツアー症候群
 - ・既存メニューから旅行パックを選び，後は何か問題が起きれば全て添乗員と旅行会社の責任だと主張するのでなく。自分でゼロから情報を集め試行錯誤でプランを作り手配する「無駄」の多い作業の中から，責任感や厚み・深みと学びが生まれる
- あったらいいけどなくてもいいもの，やらない我慢
 - ・あったらいいけどなくてもいいものも多い，資源集中のためにはやらない我慢も必要
- ジャングルの曲芸運転
 - ・木や穴や崖をよけて片手で上手に運転できるのは自慢にならない，木を切り切り株を掘り起こして道を作れば誰でも容易に運転できるようになる，資料や段取りの整理，マニュアル化など地道な道づくりが大切
- 時間がない
 - ・忙しくて時間がないのではなく，そのことよりも他のことを優先しているだけ



21世紀の日本の社会が求めているのは、変革と創造であり、それを実現する個人の静かな迫力ではないかと考えています。群れになって人と同じ行動をし、手の届く範囲の世界で生きていくというのではなく、変革と創造の過程で周囲と違うことに取り組んでいく孤独に耐えて、新たな領域に踏み出していける人材が求められているように思います。破壊や捨てることのできる強さも時には必要になります。同時に、ビジョンを共有する仲間も大切です。そして何より、人と社会に対する豊かな感性が求められています。

橋本 康男（広島県 総務局 国際課長）

昭和51年広島県庁。商社出向，シンガポール駐在，国際交流財団出向のほか，保健所，空港計画，人事，企画，産業振興，地域医療等を経験。平成13年広島大学・大学情報サービス室助教授，平成16年同・地域連携センター教授（副センター長）平成17年広島県庁。研修企画，政策企画課長を経て現職
email: yasuha@hiroshima.email.ne.jp
URL: <http://www.asahi-net.or.jp/~wi4y-hsmt/index.html>