「我々の行動計画　やるシカない！

～理想的な組織の意思決定とは～」

奈良市

総合政策部	秘書室	広報広聴課	村田　直史
市民活動部		協働推進課	胎中　謙吾
		地域活動推進課	西崎　隼人

目次

第１章　　序論
　第１節　　はじめに.....　１
　第２節　　論文の構成について.....　１

第２章　　本論　理想的な組織の考察
　第１節　　具体的な事例から.....　３
　第２節　　理想的な組織とは.....　６
　第３節　　ダイアログという場の必要性.....　６
　第４節　　組織の意思決定過程のモデル化.....　８
　第５節　　先行研究から学ぶ理想的な組織.....　１１
　第６節　　組織の意思決定を上手く機能させるために.....　１３
　第７節　　モデルの一般化.....　１５

第３章　　結論　今後について
　第１節　　政策提案.....　１７
　第２節　　我々の「取り組み」.....　１９

第４章　　補論　我々の思い
　第１節　　一年前の自分と現在.....　２１
　　（総合政策部　秘書室　広報広聴課　村田　直史）
　第２節　　さあ、みんなで一緒に最高の奈良をつくりましょう！.....　２２
　　（市民活動部　協働推進課　　胎中　謙吾）
　第３節　　部会を終えて.....　２３
　　（市民活動部　地域活動推進課　　西崎　隼人）

第５章　　謝辞.....　２４

参考文献.....　２５

第１章　　序論

第１節　　はじめに

　およそ一年間にわたり行われた「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」（以降、「部会」という）への参加が終了した。奈良市にとって平成２５年度は４年目の部会参加であり、派遣された３名も平均年齢２０代の若手職員であった。市として４年目の派遣とはいえ、テーマは次年度に引き継がれていくわけではないため、最終的にまとめる政策提言に向けて、様々な方々と奈良市の現状について話し合い、「理想的な奈良市の姿」の検討に明け暮れる一年間であった。「今、奈良市のために自分たちに何ができるのか？」その問いかけと、様々な方々とダイアログしていく中で見えてきた「今、奈良市に必要なこと」には隔たりがあり、何らかの政策提言をすることで、我々が考えるに至った「あるべき奈良市の姿」のために変革を起こしていくことは困難なことであるように思われた。その理由は、市民にとって直接的に何らかの影響を与える華やかな「新しい政策」を提言することではなく、我々の結論は市の組織に対して地道な意識変革を要するものであるからである。つまり、我々が思い描く奈良市の理想像を実現するための手段は、まさに部会のテーマである「人材マネジメント」を組織に取り入れ、「人を活性化させる」ということであって、「効果が見えにくい」、逆に言えば他者（市民および職員）から「理解を得にくい」ものであることが、困難である所以である。

　我々が考える人材マネジメントの方法を、組織を人体にたとえて説明するなら、「意思決定という血流のスムーズな循環」の改善を志すものである。したがって、人体を構成する小さな細胞に過ぎない平均年齢２０代の若手職員が取り扱うテーマとしては非常に重たく、組織変革は並大抵のことではない。なお、ここで断りを入れておくが、本論でいう「我々」とは、平成２５年度の奈良市からの参加者の総称であり、一人一人が主体的に課題と向き合っているという姿勢を表している。

第２節　　論文の構成について

　論文の課題は、部会に参加してたどり着いた研究内容に基づく今後の行動計画である。本論文では、行動計画として実行していく内容を、今一度「価値前提」の立場で検証し、目指すべき姿を明確にした上で、そこに至るための計画を記していく。したがって、第２章ではおよそ一年間にわたる研究内容を下敷きにしながら、「組織のあるべき姿」とは何かを一般化する。それをふまえ、第３章では一般化した「あるべき姿」に対して、奈良市がそこに近づくための具体的な行動内容・計画を書き記していく。ひるがえって言うなら、たどり着いた「本市の理想的な姿」への変革は、本論を作成する段階では道半ばであるということが出来る。我々が部会に参加した１年間は、「組織のあるべき姿」を検討する段階で期限を迎えてしまい、「行動・変化」という段階には至ることが出来なかった。本論での考察を始める前に、派遣してくださった本市や、力になっていただいた幹事の方々、そして、ともに学んだ部会参加者（マネ友）の方々に、与えられた期限のなかで成果を示すこ

とができなかったことを、一言お詫び申し上げたい。

第２章　　本論　理想的な組織の考察

第１節　　具体的な事例から

本論では、組織の性質をマックス・ウェーバーがいうところの理念型として捉え、ある組織を例にとり、理想的な組織とは何かを考えていく手法をとる。理念型とは社会学で用いられる方法概念であり、特定の社会現象の論理的な典型を表す概念である。人を例にとって説明すると、「Ａさんは良い人だ」ということがあるが、Ａさんは「善人」であるのかというと、人によってはＡさんを「悪人」と評することがあるだろう。人間は善と悪という性質には単純に分けることができず、実際の人間は善と悪が入り混じった存在である。しかし、「善人」と「悪人」という概念があることによって、Ａさんの性質を捉えやすくしている。このように、モデルが極まった一つの極端な形を仮に考えることによって、物事を単純に把握し、本質を見えやすくするというのが、社会学における理念型の手法である。

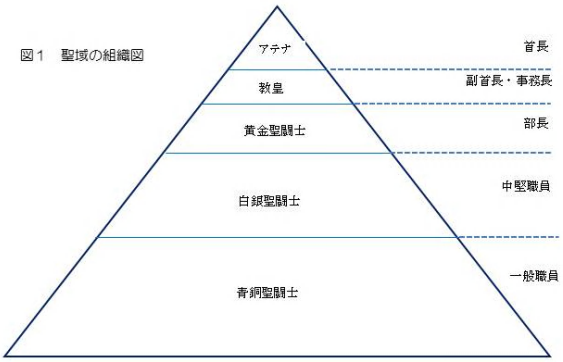
本論でこの手法を採用するのは、我々のような若手職員が理想的な組織を考える上で、現実の組織と距離を置いた方が、自由に、そして真摯に組織と向き合うことが出来ると考えるからである。したがって、これから述べる「仮想の組織」は、本市を含む地方自治体の組織とは共通点があるかもしれないが、自治体組織の現状から逆算して分析の対象とするものではない。

本論で取り上げる組織のサンプルは、８０年代に放映され人気を博し、現在もなお続編が製作されている「聖闘士聖矢（セイントセイヤ）」というアニメ（本論で主に取り上げるのは、十二宮編）である。なお、このアニメを取り上げるのは、我々のまったくの趣味である。

このアニメは、基本的には１対１のバトルマンガだが、厳密な階級制度に基づいた「組織の物語」と捉えることも出来る。アニメを組織の物語と捉えると、組織の末端に位置する星矢たちは、組織の在り方に疑問を持ち、傑出した行動力を持って、自分たちの所属する組織をひっくり返すのであるが、なぜ、星矢たちが大きな組織に風穴を空けることができたのかが、長年にわたる疑問であった。それが、部会で学んだ「価値前提」「ダイアログ」という考え方を下敷きにして物語を再び読み返すことで、「なぜ、星矢たちの組織が簡単に揺らいでしまったのか」という疑問に対し、回答を与えてくれた。

物語の世界を概観する。物語はギリシャ神話が基になっていて、聖域（サンクチュアリ）というギリシャのとある場所を舞台に、女神アテナを頂点とした組織の内部抗争が描かれる。組織図としては、女神アテナ（首長）、教皇（副首長・事務長）、１２人の黄金聖闘士（ゴールド・セイント）（部長級）、白銀聖闘士（シルバー・セイント）（中堅職員）、青銅聖闘士（ブロンズ・セイント）（一般職員）となっている（図１）。

図１　聖域の組織図



物語の始まりは、ごくありきたりな組織の

日常だった。アテナ（首長）の理想のもと、教皇（副首長・事務長）が下に指示を出し、そこから順番に指示が伝わり、組織が動いている、そんな認識から始まる。ちなみにこの組織の存在意義は、神話の時代から続く競合他者である冥王ハーデス軍との戦争に勝つためであり、アテナ軍もまた、組織を整え、来るべき戦いに備えていた。しかしある日、末端で働く星矢たち５人の青銅聖闘士（一般職員）たちは、自分たちにおりてきている指示が、アテナ（首長）の指示によるものなのかについて疑問を持つようになる。組織の意思決定は、アテナの意向によるものではなく、実務を掌握している教皇の意向によるものではないか、という疑問を持つわけである。白銀聖闘士たち（中堅職員）は、どこからか降ってくる指令にただ従うだけで、その指令の意味するところを考えようとはしない。

そこで５人の青銅聖闘士たちは、教皇と対話するため本部のある聖域を訪れる。しかし、組織の末端に位置する青銅聖闘士に教皇がすんなりと会ってくれる訳はなく、白銀聖闘士や黄金聖闘士が５人の青銅聖闘士の前に立ちふさがるのである。教皇が執務を行う「教皇の間」は本部の最上層にあって、そこにたどり着くまでには１２人の黄金聖闘士の部屋を通らなければならない。５人の青銅聖闘士たちは戦い、傷つきながら、教皇の執務室を目指すのだ。アニメ的には、直接戦って勝つことで先に進んでいくのだが、これらの物語を現代の役所風にたとえなおしてみる。

仮に、アテナが治める市（「アテナ市」と仮称する）とハーデスの治める市（「ハーデス市」と仮称する）は競合他者の関係にあり、ともに温泉地として観光客の奪い合いをしているとする。ところが、ある年のアテナ市の予算には、土地の開発や観光とは関係のなさそうな箱物の建設ばかりが計上されている。市政のあり方に疑問を持った出先勤務の５人の一般職員は、最高責任者の意見を聞くために本庁を訪れるが、秘書は時間が取れないので、まずは部長一人ひとりと対話し、それぞれの事業の是非について合意してほしいと説明した。こうして５人の一般職員たちは、組織の幹部である部長たちが進める事業について、部長たちと対話をしていくのである。

本来であれば、権力も情報もなく、圧倒的に経験の劣る一般職員たちが部長級たちの進める事業についての是非を論破することなど出来る訳はないのだが、若者たちは、まず直近の上司にあたる白銀聖闘士と激しくダイアログを繰り返し、味方に引き入れていった。その中からさらに、上の上司にあたる部長の黄金聖闘士の何人かも味方に引き入れ、立ちふさがる他の部長に立ち向かっていくのである。辛くも部長級を論破していき、最終的には教皇とも対話することができた背景には、味方になった部長級の持つ情報や力が助けになったことが考えられる。そうした、ストーリーの裏側に、本論で取り上げる組織論としての問題、つまり組織の体制そのものに存在する課題が見えてくる。そこで本節ではまず、仮想の組織の問題点を抽出し、理想的な組織とするための課題を考察する。

星矢たちの組織に見られる問題点として、次の２点が挙げられる。

①ダイアログ（幹部会議）の場がなかった
②それぞれの幹部（アテナ、教皇、黄金聖闘士）が組織の価値を共有していなかった

①については、幹部同士で定期的に集まる場さえなく、ストーリーの中では、ある黄金聖闘士が別人に密かに入れ替わっていたり、もう何年も出勤していない人がいたりするのを知らない同僚もいた。また本来の目的であるハーデス軍との戦争も、何百年か単位で行われるので、そもそも組織には危機意識が薄く、前例踏襲的な業務を行っているだけでも組織として十分機能しているように見えた。そういう状況であるからこそ、②のような事態がおこり、それぞれの幹部が組織として何を優先すべきか、ということを理解していなかった。

幹部それぞれが組織の一員として自分がどう動くべきか、ということを認識していなかった結果、「教皇から青銅聖闘士は自分の部屋に通すな」という命令に忠実な黄金聖闘士（部長）の他、「アテナならこう考えたはず」と、青銅聖闘士を通してしまうアテナ（首長）派、そして、どちらにも属さないが、「自分の興味関心で青銅聖闘士を試してやろう」、という無党派の三者に分かれてしまった。青銅聖闘士の背中を押してくれる黄金聖闘士が出現したこともあり、教皇を頂点とする組織は５人の青銅聖闘士たちに敗退してしまうのである。

青銅聖闘士たちの挑戦の結果、教皇以下、数人の黄金聖闘士（部長級）は職を追われ、アテナ（首長）は組織の実権を取り戻し、生き残った幹部たちと新しい体制をスタートさせるのである。余談であるが、聖闘士星矢の物語を「温泉地での観光客争奪戦」というたとえに戻るなら、５人の青銅聖闘士たちは、温泉地が活性化するための斬新なプランを作り上げ、利己的な数人の部長の事業を退け、精力的な観光戦略を展開していった。しかし、事業計画の独創性や実行力という点で抜きんでた能力を見せた青銅聖闘士たちは、物語の最後まで昇進することがなく、基本的には一般職（青銅聖闘士）のままである。このあたり、能力による人事とは傾向を異にする公務員の制度に近い組織体質であり、興味深い。そして、物語（原作および正当な続編である映画版）の結末は、ハーデス市がアテナ市に自国の温泉をＰＲしに来たことに対して、反対に攻勢に出、星矢たちはハーデス市でアテナ市の温泉のＰＲ活動を行う。その結果、ハーデス市の観光客がアテナ市に流れ、ハーデス市側は産業基盤を失い財政破綻、首長であるハーデスは失脚してしまう。星矢たちは神話の時代から続く温泉戦争を終わらせてしまうのである。それを見た全国の市町村会は、星矢たちの活動が「やりすぎ」であるとし、主要人物である星矢の公職追放を決議、星矢は全ての身分を奪われるところで、聖闘士星矢の物語は終わっている。いかに組織のためにがんばっても、組織は彼を守ってくれなかったところが、組織の性質によって「出る杭は打たれる」ということの事例でもあるように思われる。ちなみに平成２４年に始まった聖闘士星矢のパラレル的な要素を含む続編（聖闘士星矢Ω）では、星矢は組織の英雄として、黄金聖闘士に昇進している。

このアニメから得られる教訓としては、いかに優れた幹部、中堅職員たちが揃い、機構が整えられていたとしても、意思を生きた形で共有するシステムがなければ、一般職員により投げられて生じた小石の波紋でさえも、組織が揺らいでしまうということである。

第２節　理想的な組織とは

では教皇はどういう組織を作っていれば、前述のような事態に陥らなかったのか。その答えの一つは、前節で上げた２つの問題点を克服すれば良いということになる。

①ダイアログ（幹部会議）の場を作り、 ②それぞれの幹部が組織の価値を共有する

聖闘士星矢に登場する黄金聖闘士は、各キャラクターは魅力的（言い換えれば、独自の価値前提を強く持っている）なので、首長であるアテナの意向（敵勢力との和平か抗戦かといった意思決定）に基づき、教皇がそれぞれの部局の長である黄金聖闘士たちの意見を取りまとめ、上手く下へおろしていく仕組みがあれば、白銀聖闘士たちが上からくる指令に疑問を抱くことはなく、青銅聖闘士たちに協力しなかったのではないだろうか。また、物語上気になったのは、白銀聖闘士の立ち位置である。独自の価値観を持ち「組織とはこういうもの」と部屋にこもる黄金聖闘士と、「アテナ（首長）はこう考えているはずだ」と考える青銅聖闘士の間で、白銀聖闘士にはあまり目立った人物が登場しない。青銅聖闘士が困った時に相談に乗ってくれる係長的な上司と、上からの指示のまま、自分の考えを挟むことなく淡々と事務処理をこなす人たちが目につく。こうした白銀聖闘士たちが、組織のために自分はどう行動すればよいのか、ということを主体的に考えて行動していたとしたら、聖闘士星矢の物語は全く違ったものになっていたに違いない。

③白銀聖闘士（中堅職員）が価値前提に立って、行動することが出来る。

こうした気風が組織内にあったならば、もっと穏便な形で物語は進んでいたかもしれない。

第３節　ダイアログという場の必要性

前節で教皇と黄金聖闘士が組織の方針を日頃からダイアログしていれば、組織として崩壊することはなかったのではないかと述べた。しかしそれは、教皇と黄金聖闘士たち、という複数人での対話を想定している。ここでは教皇から個々人の黄金聖闘士への直接の指令ではなく、複数人で対話することの意味を考えてみたい。

ダイアログとは対話する時の方法であって、それが用いられる場面は多様である。たと

えば、部会で行ったような「研修の場での話し合い」の他に、実際の組織の中では「会議」という場面で用いられることが想定される。

会議について詳しい杉野幹人氏によると、会議は「打ち合わせ」という行為のなかの一つの分類であるという。すなわち、打ち合わせは、「会議」「連絡会」「報告会」「検討会」に分類することが出来る（図２）。

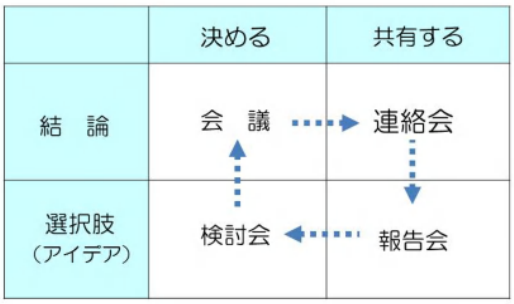
図２　打ち合わせの分類

	決める	共有する
結　論	会　議	連絡会
選択肢（アイデア）	検討会	報告会

（杉野幹人　２０１３）

杉野氏は、「決める／共有する」「結論／選択肢（アイデア）」という軸によって、打ち合わせの機能を４象限に分類したが、これは単純な属性の分類ではなく、象限をまたぐ一つの思考的な流れが存在するのでないだろうか。その思考的な流れを加えたものを図３とする。

図３　打ち合わせの性質の流れ



仮に「農作物ブランド品のプロモーションをどうするか」というプロジェクトを行う場合を考えてみる。まず、①現状の課題点や組織の抱えている状況をプロジェクトに関わる人々で共有する「報告会」の属性を持つ場面が想定される。次に②企画部門、広報部門、農林部門の職員がプロモーションの方法について、りんご、みかん、いちごといった農作物、広報の手段としてＣＭ、ＳＮＳなど、さまざまな選択肢を用意する「検討会」。ここでは、あくまで考えうる選択肢を検討するだけで、決は取らない。そして、③検討会で出た案を「会議」にかけ、決を取る。会議とはあくまでも、「意思を決定する場」である。最後に、④決まった内容を関係部署に伝えるための「連絡会」を催し、意識を共有する。これらは「打ち合わせ」の属性を理念型としたものなので、実際には、四象限の行為が入り混じったものが、一般的に「会議」と呼ばれていると思われる。

組織における意思決定過程に優れた業績を残すハーバード・Ａ・サイモンは、検討会の過程で出した選択肢の中から、会議の場面で最良の選択肢として選ばれ、最善の意思として決定されるという考え方を、「客観的合理性」と呼んだ。それに対して、並べられた選択肢の中から最良の選択肢を選ぶ方法は限定的であるとし、それを「限定合理性」と呼んで区別した。特に意思を決定する過程で制約されるのは「選択肢」「価値」「知識」である。選択肢とは解決策候補の集合体、価値とは選択肢が引き起こす結果について、知識とは選択肢と結果の間にあるプロセスへの理解のことである。平たく言えば、絶対的な選択肢を考えうることはありえず、また、その選択肢がもたらす結果についての完全な把握、そして選択肢がもたらす結果へのプロセスの絶対的な理解は、困難であるということである。さらに噛み砕いて言えば、単純に人が集まり話し合うだけの意思決定では、最善のものを

選択することはできない、ということである。サイモンの考え方を加えながら論を進めると、制約され、限定される要因を少なくする意思決定を行うためには、より多くの選択肢や価値、知識を意思決定過程の俎上に載せることが大切であるということになる。

職員の数が増えるということは、それだけ組織が大きくなるということであり、その分、部門が専門化されていく傾向にある。逆に言えば、細分化された組織は縦にも横にも、意思の疎通が困難になる。そうした「たこつぼ化」した組織の意思決定を成しうる機会が打ち合わせであり、意思決定の装置として機能するのが会議である。限定合理性を持ち出すまでもなく、いかに優れたリーダーであっても、人間であるがゆえに、全ての面において一人で最良の選択肢、価値、知識を前提に決断することは難しい。組織の最終的な意思決定者はトップであるのは間違いがないが、トップが優れた決断をするためにも、正しく会議を理解し運用することが、優れた組織が持つべき必須の条件である。

現実的に地方自治体にとって、会議を利用した組織の意思決定は、ますます重要となっていると言えるだろう。２０００年の地方分権一括法の施行から、地方自治体の果たすべき役割が大きくなった。言い換えれば、今までは国からの指導によって画一的に行われていた施策に対して、地方自治体における独自の判断が必要になったということだ。それは革新的な施策を行うことによって、「進んだ」自治体になるか、「悪い意味」でマスメディアを賑わわせてしまうかのリスクは、今まで以上に大きくなるということだ。

公共における意思決定に詳しい高村義晴氏によれば、公共の意思決定とは、組織内での調整で行われる「内部マネジメント」と、議会などの「外部マネジメント」との相互作用によって決定されると述べる。内部マネジメントにおける意思決定者は地方自治体の場合、首長であるが、外部マネジメントと意思の調整を行う上でも、組織の意思として内部マネジメントにおける意思決定システムを整えることは不可欠である。

限定合理性を打破し、打ち合わせの場面において幅広い知見を与える手段、それはダイアログである。基本的にダイアログとは、話し合ってお互いに納得した上で一つの合意を得るものであるから、「会議」という決断の場面に親和的である。また、深く話し合うことによって、多様な角度からの意見を生み出すことが出来ることから「検討会」というブレインストーミングの場面においても威力を発揮するであろう。理想的な意思決定を考える上で、打ち合わせの四属性を明確に理解し、手段としてのダイアログを効果的に組み合わせることが必要であることが、本節の結論である。

第４節　　組織の意思決定過程のモデル化

本節では、前節での議論を踏まえながら、一般的な組織の意思決定過程を概略図として整理していく。手順の一つ目として、聖闘士星矢の物語の中で、問題のあった点を修正した上での理想的な組織の意思決定案を作ってみる。

聖闘士星矢の組織

第一段階　ダイアログの場を設定し、聖域の幹部（アテナ、教皇、黄金聖闘士）の意識を合せ、ビジョンを共有し、横の連携を再確認する。

具体化　教皇を中心とするアテナとのパイプ整備
アテナ（首長）から黄金聖闘士（部長級）一人ひとりに指示命令が落とされるのではなく、教皇が行司役・まとめ役となり、幹部全体で受け止め、方針を決定する。

⇩

第二段階　黄金聖闘士（部長級）が中心となり、白銀聖闘士（中堅職員）に対して、組織の最高機関から各部局におろされたミッションを部局の中堅職員全体で受け止め、具体的な方向性を形にする。

⇩

第三段階　白銀聖闘士（中堅職員）が中心となり、各配下の青銅聖闘士（一般職員）に対して、実行すべきミッションの実行方法を決め、実行する。

次に、上記の過程を行政組織として一般化してみる。

行政組織（トップダウン）

第一段階　ダイアログの場を設定し、組織の幹部（首長、副首長等、部長）の意識を合せ、ビジョンを共有し、横の連携を再確認する。

具体化　副首長等を中心とする意思決定者（首長）と実務の責任者（部長）とのパイプ整備
（首長から各部局に指示命令が落とされるのではなく、副首長等が行司役・まとめ役となり、幹部全体で受け止め、方針を決定する）

⇩

第二段階　部長が中心となり、各部の各課（課長）に対して、組織の最高機関からおろされた指示命令を部局の課長級全体で受け止め、各部の方針を決定する。

⇩

第三段階　課長が中心となり、各係（係長）に対しておろされた指示命令を係長級全体で受け止め、各課の方針を決定する。

そして、上記のトップダウン方式とは逆の形が、ボトムアップからの意思決定である。

行政組織（ボトムアップ）

第一段階　課長が中心となり、各係（係長）に対して、各係の一般職員から提案された内容を係長級全体で受け止め、課の管理職に提案し、各課の方針を決定する。

↓

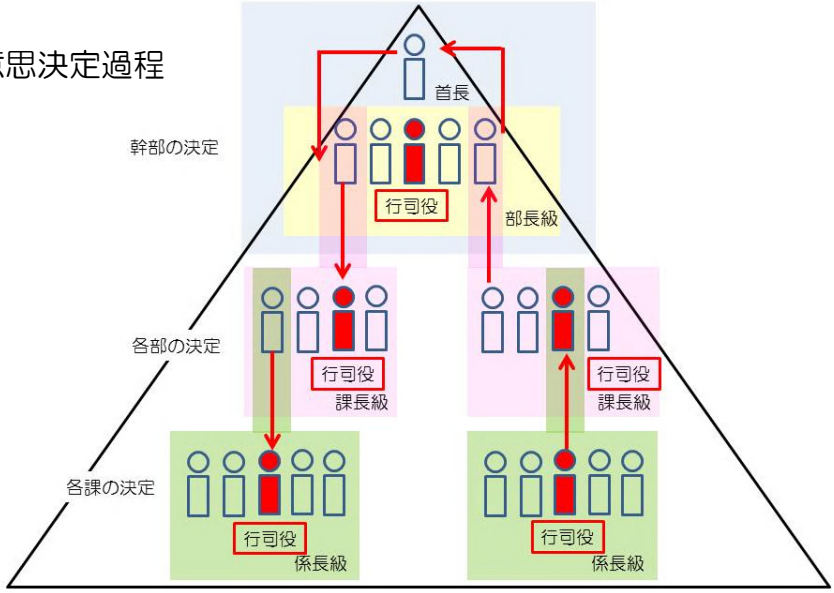
第二段階　部長が中心となり、各部の各課（課長）から提案された内容を部局の課長級全体で受け止め、各部の方針を決定する。

↓

第三段階　副首長等が中心となり、各部局から提案された内容を部長級全体で受け止め、首長らに提案し、組織としての意思決定をする。

以上の双方向の流れを備えたもの（図４）が、最も簡略な形ではあるが、理想に近い組織の意思決定過程と言うことが出来るだろう。

図４　組織の意思決定過程

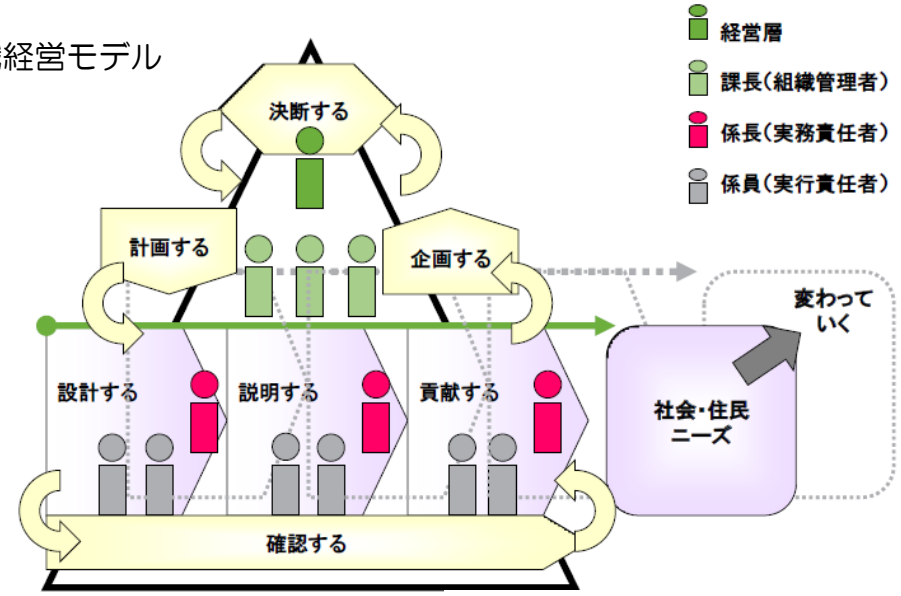


組織の意思決定過程として至極当然のモデルが出来あがったが、現実的にはこれが上手く作用していない組織が多く、その極端な形の例が聖闘士星矢に見られるような組織である。単純な形の意思決定さえ上手くいっていない組織は、実社会でも存在しているのではないだろうか。

第５節　　先行研究から学ぶ理想的な組織

前節、図４のモデルは、組織の一般的なモデルであり、課や部内で連携するための対話の場を想定してはいるが、意思決定の流れが垂直を前提にしており、縦割りの組織モデルの域を出ていない。ここで示唆を与えてくれるのが、組織人事コンサルティングに詳しい出馬幹也氏（早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 部会長）の組織経営モデルである（図５）。

図５　組織経営モデル



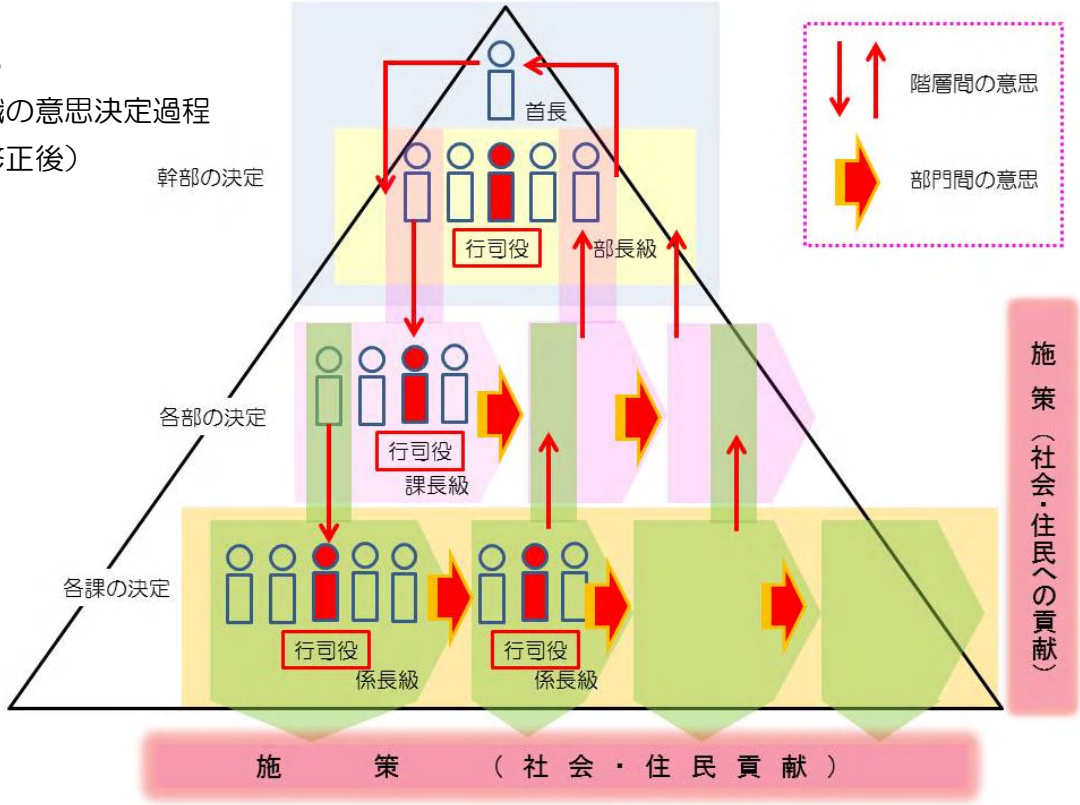
出馬幹也　第５回人材マネジメント部会資料

このモデルでは、横の連携を「業務が横に流れていくこと」と捉えている。一般的に横の連携としてイメージしがちなのは、部門を異にする「人」同士がつながることだが、出馬氏は「業務」というタスクそのものに焦点を当てている。これは本論で概念を整理する上で新しい知見を与えてくれる。なぜなら、人同士のつながりを強調しても、スローガンに終わってしまいがちであるが、具体的な「業務上のつながりそのもの」を明確することによって、本来は人同士の接合部分に「つながり」の概念を改めて付与することが出来るからである。

第３節で例に挙げた農作物ブランド品のプロモーションを例に挙げ、横の流れを考えてみる。この場合、上記、図５における「設計する」に該当するのは、組織の方向性を考える企画部門、「説明する」に該当するのは具体的な農作物についての説明をする農林部門、「貢献する」に該当するのはプロモーションという本来のプロジェクトの結果を出し、社会・住民に貢献する広報部門になると考えられる。このように部門間をまたいでオペレーションを行う場合では、まず各部門の代表者（各部をまたぐ場合は各部長、同じ部内で各課をまたぐ場合は課長）による意識合わせが行われる。そこではプロジェクトの設計に当

たる企画部門が中心となって、関連部署と意識を合わせながら、大まかな方向性が決定される。次に「設計」「説明」「貢献」と順に業務が横の部門に流れていくことで、実際の実務が行われていくが、ある部門で処理された業務内容が次の部門に接続される際にも、部署間での意識合わせが必要となる。そしてそれらの営みが連鎖していくことで、施策が社会や住民に還元されていく。出馬氏のモデルもまた一つの理念型であり、たとえ部門間をまたぐようなプロジェクト的な業務ではなくても、部門が組織として一つの総体をなしている以上、「設計」「説明」「貢献」という横の流れは、一つの業務を処理するなかで、思考過程のどこかに見ることが出来るのではないだろうか。そうとはいえ、人員削減等によって最少の人数で業務を処理していく場合、本来は横の連携で流していく業務も、事実前提的な単純作業については、最小限の縦の流れのみで行っていると考えた方が、より現実的にモデルを把握できるとも思われる。一つの事業（業務）の規模が小さく、職員の数が少ないことで組織があまり細分化されていない市町村には、こうした縦の意思決定が施策の内容を決定づける場合が多いのではないだろうか。したがって、本節の議論を踏まえながら図４に図５を加えたものが図６になる。

図６
組織の意思決定過程
（修正後）



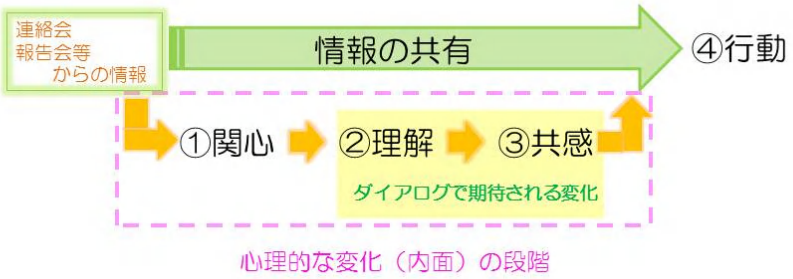
この図のなかで、縦と横の赤い線が、それぞれ「階層」と「部門」をまたぐ意思の決定や共有が必要とされる場面である。それを第３節では「打ち合わせ」という概念であることを検討した。また、部会の幹事でもある出馬氏から、我々はこうした場面にこそ、ダイ

アログという手法を用いることが効果的であることを学んだ。

第６節　　組織の意思決定を上手く機能させるために

さらに、出来上がった図６を上手く機能させるためには、機構（システム）という器だけを構築しても「打ち合わせに参加している」だけになってしまい、円滑に行動にはつながらない場合がある。そうした「打ち合わせ」に陥ってしまわないための手法がダイアログである。ダイアログが果たし、機能させる心理状態の変化を促すメカニズムを図７に記した。

図７　ダイアログがもたらす心理的な変化



連絡会や報告会等からもたらされる「情報」は、まず「①関心」に接続される。仮に、送られてきた情報に対して関心がない場合、「②理解」の段階へと進んでいかない。また、関心が高く、情報を理解しようと試みた結果、「②理解」の段階へと進んでいくが、咀嚼されて理解された情報が、真に情報の送り手の意図したものと等価ではない場合がある。この場合でも、「③共感」の段階へと進み、「④行動」へとつながることはあるが、情報の送り手の「意図せざる結果」を引き起こしてしまっている（図８）。

図８　誤解が招く心理的な変化

これは組織にとって、最も不幸なパターンである。このようにならないためにも、①関心から②理解へ進むためには、ダイアログを用い、しっかりと対話することが肝要である。また、理解しただけでは、④行動にはつながらない。理解するということは、情報の送り手側の主張を把握しただけであって、極端な言い方をすれば、他人事として知っただけの

段階である。理解した情報に対して、自分の立場ではどう向き合うか、という「受けた情報に対する立場の逆転」がなされた状態が③共感であり、この状態に持って行くのには多大なエネルギーが必要である。③共感へのステップに達するためにも、情報の送り手との対話を重視するダイアログが大きな役割を果たすようになると考えられる。

庁内ポータルや回覧板等での一般的な情報伝達手段は、一足飛びに「情報の共有」の段階を経ることを目的としていると思われるが、②理解の段階で止まっていることが多いのではないだろうか。また、こうしたメカニズムを経ない打ち合わせもまた、④行動には結びついていかないものであるように思われる。

諸説はあるにせよ、人が行動するには図７のような段階を踏み、これが連鎖していくことで組織が機能していくと考えられる。具体的にどのような場面でダイアログが有効なのかを検討すると、図５のなかで、それぞれ「ブルー」「ピンク」「グリーン」そして「オレンジ」で薄く塗られた部分での意識合わせのために「打ち合わせ」という場面がある。そして、打ち合わせの場面でダイアログをする際の「心の持ち方・考え方」が、「価値前提」という立場であるのだろう。

本来、価値前提という概念は、組織を構成する個々人とは相容れないと思われる。なぜなら、価値前提とは「理想の姿」を探求する立場であるので、個々人が価値前提の立場に立つと、ややもすると組織は混沌の状態（カオスの状態）に陥ってしまう。価値前提の反意語であるとも言える「事実前提」は、「前例踏襲」という「悪しき公務員の風習」のように取られがちであるが、思考的なものを挟まず、定型的な思考様式のもとで業務を行うのは、効率的であるというメリットもあり、地方自治体、特に末端の市町村にとっては、事実前提の立場に立って業務を行うことは、国を頂点とする行政機構のオペレーション部門という位置付けでは、優れた思考方法であったと言える。しかし、地方分権の現代、地方自治体にも主体的な意思決定が求められているのは先に論じた通りであり、福祉国家化の拡大、少子高齢社会において、社会構造の矛盾は、夕張市の破たんを例に出すまでもなく、まず地方行政を直撃する。明治期以来の中央集権国家体制における思考様式のままでは、３０年後の将来を生き残ってはいけないのである。

価値前提の立場に立ちながら、カオスではなくコスモス（秩序）の状態への調和をもたらすのもまた、ダイアログのなせる術である。個々人が抱く「理想の状態」を、対話によって一つの目指すべき共通認識へと昇華させていく。そうすることによってこそ、熟成させて生み出した最高の価値を、組織は住民に対して提供することが出来るのではないだろうか。しかし、残念ながら、こうした考え方は、本市のなかでは浸透していないと思われる。

したがって、対話の方法を組織に根付くものとして取り入れていくためには、専門家による手法の「輸入」が必要となってくる。つまり、我々が行わなければならない課題は、「現状の組織」と図６の意思決定過程の違いを把握し、現状の組織を図６の状態に近づけていくこと、そして「対話の方法」を奈良市に輸入するための手段を考えることである。

第７節　　モデルの一般化

本章の終わりに、今まで考察してきた内容を整理する。これは、目指すべき組織の姿を簡略に表現することで、より汎用性の高いものとするためである。

我々は、組織の意思決定がなされる構成要素を「人」「組織」「話し合い」で表現する（図９）。

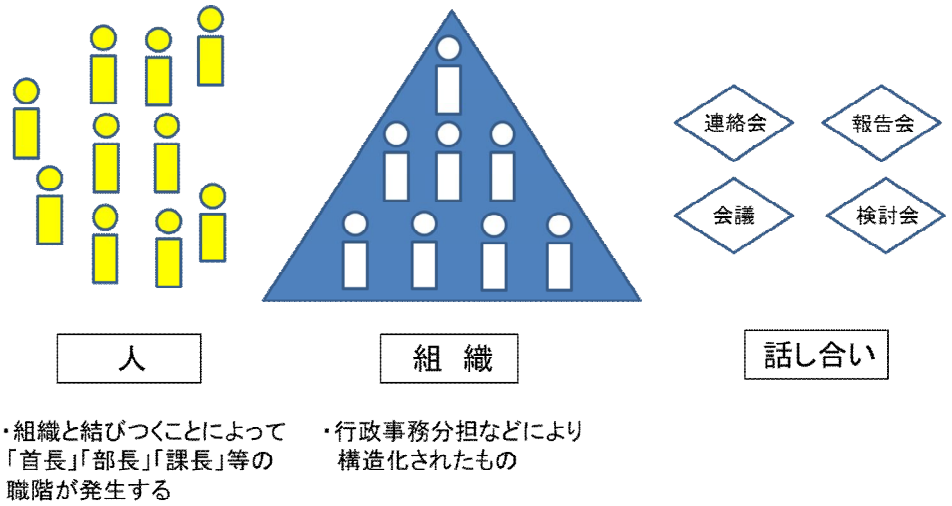


図９　組織の意思決定を構成する３つの要素

人が集まったものは集団であり、行政事務分担などにより構造化されたものが組織である。集団は人の集まりにすぎず、また、組織は器にすぎない。組織に人が加わることで、組織は目的を達成するための総体として機能し始めるが、その際に人と人をつなぐ媒介の役割を果たすものが話し合いである。また、３つの構成要素には、下位属性が存在する。人は組織と結びつくことで、「首長」「部長」「課長」などの立場が発生する。組織には「縦」と「横」という権力に基づいた構造があり、話し合いについては、「会議」「検討会」「報告会」「連絡会」といった属性に分かれる。これらが組み合わされることで、組織の意思は決定される（図１０）。

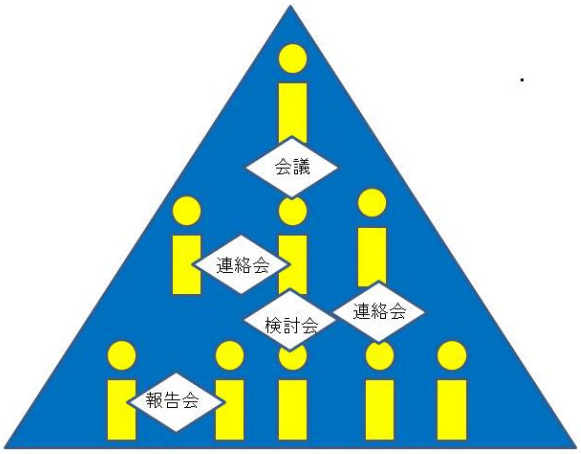


図１０　組織の意思決定モデル

さらに、限定合理性を打破し、選択肢、価値、知識の最大化を図る必要がある。それが「価値前提」という立ち位置と「ダイアログ」という手法である。図６では、各意思決定の場面に「行司役」を置くことで、その場の意思の決定や共有を確かなものとしていた。話し合いの場を調

整するだけではなく、話し合いをより活発なものに導くことのできるような幅広い概念で行司役を言い換えると「ファシリテーター」になるだろうか。まとめると、価値前提、ダイアログという２つの概念を体得したファシリテーターが話し合いの場を活性化させることで、限りなく理想に近い意思決定を組織は行うことが出来ると考えられる（図１１）。

したがって、話し合いの場で、価値前提とダイアログという概念を参加者に広め、上手く話し合いの場をリードする事のできるファシリテーターを養成するように提案することが、我々の政策提案である。

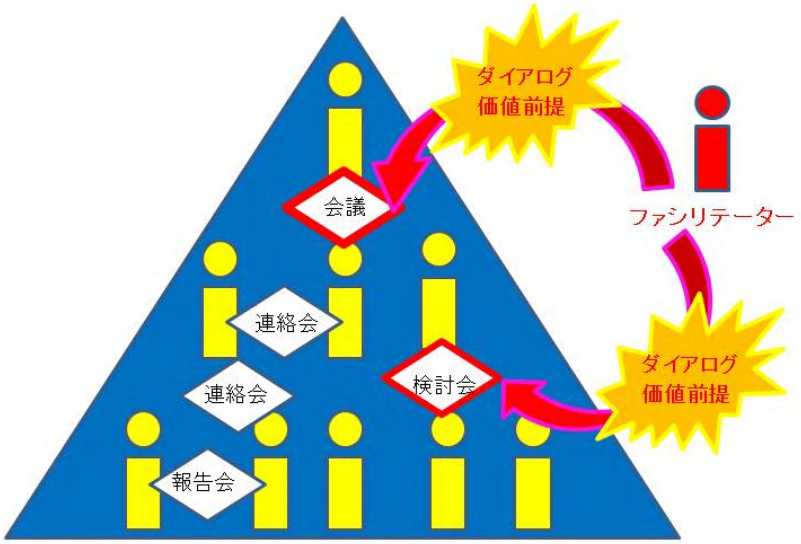


図１１　我々が提案していくこと
（組織にファシリテーターを加える）

第３章　　結論　今後について

第１節　　政策提案

組織を活性化するために、我々が提案できることはなにか。それは、前章での議論を踏まえると、理想的な組織の意思決定ができるような組織図を提言することであると考えられる。本市の実情をかえりみると、すでに意思を生み出すための各要素を向上させるための専門部署が設立され、理想型の実現に向けて本市は歩んでいると言える。すなわち、３つの構成要素のなかで、「人」の能力的な向上を目指すのは、人事課の範疇であって、研修係が取り組んでいる。また、「組織」の向上、言い換えれば行政部門の構造的な効率化や専門性に特化した部署の研究は、行政経営課で行われ、例年の組織改編などで改革に取り組んでいるところである。また「話し合い」に関することも行政経営課が「奈良市会議マニュアル」を作成し、改善に取り組んではいるが、それは「会議の効率化」に焦点が当てられており、価値前提やダイアログといった、本質的な議論を生み出す方法については述べられていない。したがって、長年にわたって取り組みが進められている「人」と「組織」に加えて、今まであまり本質的な議論がなされてこなかった「打ち合わせ」の機能を高められるような提案をすることが、我々のすべきことである。

犯罪心理学者のエドガー・Ｈ・シャインは組織の決定の際には、外部の人間がプロセス・コンサルタントとして入り、ファシリテーターの役割を務めることが必要であるという。プロセス・コンサルタントとは、正しい意思決定を集団の代わりに下すのではなく、集団の構成員がよりすぐれた決断を下すことが出来るよう、プロセスを再設計する人のことである。部会で学んだのは、ファシリテーター役がこうした役割を担うことである。

したがって、本市においてもダイアログ・価値前提を身に着けたファシリテーターを育成するために、部会に「幹事キャラバン」をお願いし、各階層での行司を育てていくことを考える。これは平成２５年度の我々の研究成果として、部会へ参加したことの復命を市長にする際に、直接市長に提案することを考えている。

では具体的に、どのような場面（打ち合わせ）で、どんな職員（職階）をターゲットにし、計画を練れば良いだろうか。

まず、どのような場面であるかであるが、打ち合わせの中でも会議、検討会に属する場面が想定できるので、単純に行政組織上の会議を挙げるならば、庁議、管理職会議、部内会議、課内会議、係内会議が縦の階層に基づいた会議の名称であろうか。また、プロジェクトチーム等の横断的な業務が発生する場合は、部門間会議が想定されるだろう。以上列挙した会議の名称が、現組織上では会議・検討会ではなく、報告会・連絡会の要素が強いものと混合されている可能性は、本論では検討しない。なぜなら、各会議に我々が考える能力を持つファシリテーターが入ることができれば、それぞれの会議が現在持っている性質も見直され、４属性に整理された質の高いものに変化すると考えるからである。

本来は、それぞれの会議の構成員から１人ずつ職員を集め、幹事キャラバンによる研修を受けてもらうのが理想型であると考えられるのであるが、本提案ではそれらの取っ掛か

りとして、２つに絞ってプランを考える。組織全般にわたる改革の場合、やはり効果的なのは「上からの変化」と「下からの変化」を組み合わせることではないだろうか。すなわち、「幹部級」の職員を対象にした研修と「一般職」を対象にした研修である。

提案：ファシリテーター（ＦＴ）育成研修（図１２）

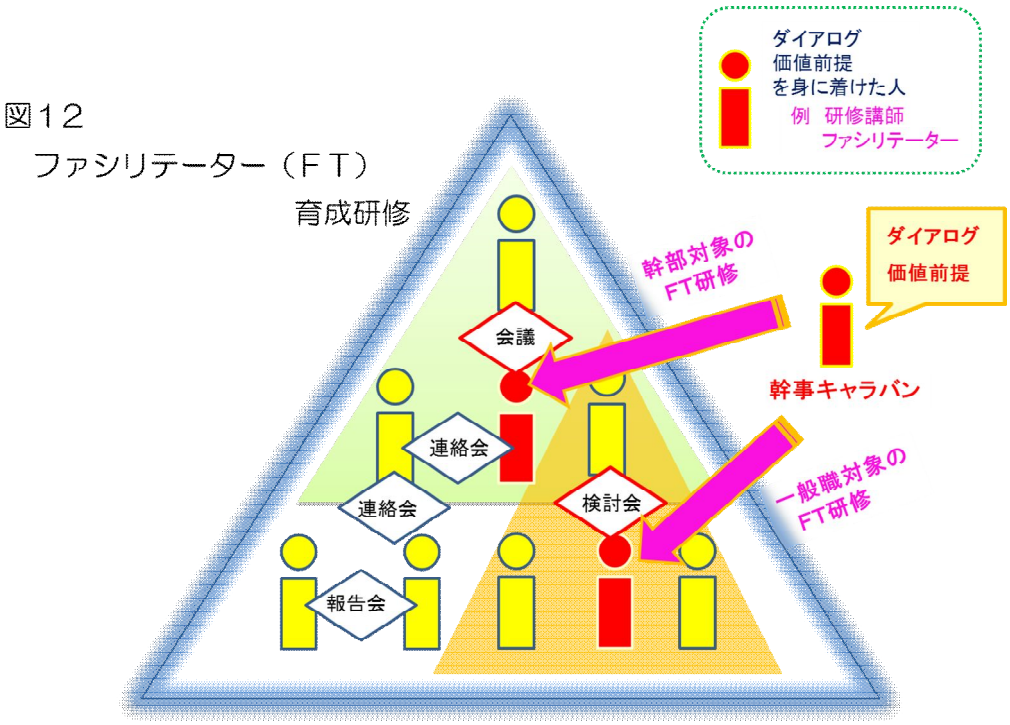
人事課研修係が主になって幹事キャラバンを招聘し、組織機能の向上のため、行政経営課が後援となって全庁的な取り組みを行う。

具体策①　部長級対象のファシリテーター研修

庁議や部内会議、部間をまたぐ打ち合わせ等、組織の頭脳的な施策決定に関わる打ち合わせを活性化させる（図１２におけるグリーンの部分）。

具体策②　一般職対象のファシリテーター研修

各課より１名、会議をする際のスペシャリストを養成するため職員を派遣。各課のファシリテーターをもとに各課で目標の確認・業務の見直しを行うダイアログを行い、今後の課内運営に役立てる（図１２におけるオレンジの部分）。



以上が、政策の提案として市に提示するものである。これと後節で述べる「第２節．我々の行動計画」との違いは、本節は政策提案として提示するだけにとどまってしまうことである。実現するには、首長の判断を仰ぐしかないが、実現すれば、我々が研究した成果を早期に本市に還元することができる。

第２節　　我々の「取り組み」

本節で述べるのは、前節での政策提案が上手くいかなかった場合を想定し、前節の目的を達成するために我々が関わることが出来る形に構築し直したものである。変化のスピードは遅いが、着実に歩んでいくことの出来る方法である。以下、４つの取り組みを、我々は平成２６年度中に実施していく。

取り組み１．課内ダイアログから、ボトムアップの変革につなげていく

我々が所属する部署においてダイアログを行い、課内で「ビジョンの共有」や「横の連携」を広げていく。オーソドックスとも思える形だが、組織のボトムに位置する我々にとっては、最も身近な策と言うことも出来る。平成２５年度には、すでに我々の所属課においてダイアログを行い、業務の一斉見直しを行った。平成２６年度は、これを一過性のイベントに終わらせることなく、継続的に行っていく。折しも奈良市では平成２５年度より人事考課が本格的に始まっているが、評価項目の中に「課内での目標設定」といった項目があり、平成２６年度は課内の職員で話し合う機会が各課で増えていくことが予想される。そこで、そうした機会を利用し、これまでの部会参加者（マネ友）がファシリテーターとして率先して課を牽引していってくれるよう、声掛けを行っていく。

取り組み２．「(仮称）奈良市マネ友の会」の設立

現在、奈良市には過年度のマネ友が設けた本市マネ友の集まり、通称「二月会（にげつかい）」がある。これは、「毎月の第２月曜日の昼休みにマネ友で集まり情報交換を行う」、というものである。

このように毎月集まる機会があったことは、マネ友全体で情報共有を行うことができるという意味において、我々３人にとって非常にありがたかった。しかし、現在の二月会の形式では、過年度のマネ友の取り組みや我々３人の取り組みが、次年度以降のマネ友へと継承されにくく、毎年ゼロベースで部会における本市のテーマ設定が行われるという問題を孕んでいる。

過年度、今年度、次年度と関連したテーマで、奈良市マネ友という一枚岩で組織変革に取り組んでいくことが今後は重要であると考えている。

その方法としては、「(仮称）奈良市マネ友の会」を結成し、前年度のマネ友（平成２６年度は平成２５年度のマネ友）がその事務局を運営していくことで、新年度のマネ友をバ

ックアップしながら、一部でテーマの継続性をはかる。また、可能であるならば、我々の中から平成２６年度の部会にアドバンスコースとして参加することによって、平成２５年度と平成２６年度のマネ友の間をつなぐ役目を担っていきたい。

取り組み３．幹事キャラバンの招聘

ダイアログ、価値前提といった考え方を組織に広めるためには、一定規模以上の組織になると、草の根的な方法では限界がある。また、１年間の部会への参加といった付け焼刃的な勉強では、研修の参加者に講義をし、考え方を広めるのは力不足である。部会の幹事にお越しいただき、上の階級の職員に考え方を広めることが出来れば、取り組み１で述べたボトムアップからの取り組みとの相乗効果が期待され、上と下から意識改革を起こしていくことが出来る。

ターゲットは部長級、もしくは将来の部長になる可能性のある次長級である。幸運なことにも、平成２５年度現在の人事課研修係長が過年度のマネ友であり、志は我々と同じである。二月会等を利用しながら、幹事キャラバン招聘のための算段を練りたい。併せてアドバンスコースに参加することができれば、幹事との相談を密に行うことができ、招聘を円滑に進めることが出来るだろう。目標は、平成２６年度中に一度、何らかの形で幹事キャラバンを行うことである。

取り組み４．他市町村マネ友との他流試合

平成２５年度は佐賀県を訪れ、幹事やマネ友の計らいで佐賀県庁の先進的な取り組み、そして武雄市の意思決定過程を勉強する等、多くの学びを得た。年に一度でも、他市町村のマネ友の門を叩き、ともに精進する機会を作るとともに、モチベーションを高めていく。また、平成２６年度は近畿圏内の参加自治体が増えることが予想されることから、近畿圏内のマネ友との「出前稽古」も積極的に行っていきたい。

第４章　　補論　我々の思い

第１節　　一年前の自分と現在　　（総合政策部　秘書室　広報広聴課　村田　直史）

以下は、第一回研究会の終了後、所属課へ提出した復命書の一節です。

―　帰りの新幹線のなかで、課題に挙がっていた『JAL 再生』の代わりに、たまたま書店で目についた『県庁おもてなし課』を読み始めました。作中、ある協力者が、県の職員に「それは、そっちの都合だろ」と言うシーンがありました。それは協力者に連絡することが遅くなった理由として、『決裁に時間がかかった』などと職員が釈明したことに対してでした。私も市民に「それは、あなたたちの都合でしょ」とよく言われます。市長への手紙の回答に、一か月以上かかっている理由を説明した時です。私からすれば、回答に時間がかかるのは、役所のシステム上、仕方のないことでした。「申し訳ありません。」電話の向こう側で頭を下げるその言葉の裏側で、本当のところは、何の罪も感じていませんでした。十五分あれば書けるような中身のない回答文を作成するのに、ひと月以上もかかって、
『担当課長の決裁がおりない』
『秘書課から連絡が来ない』
『部長からの連絡が漏れていた』……。

もし私が、ソニーのサービスセンターにパソコンの不具合で質問をして、回答までに一月以上もかかった挙句、そんな説明をされたら、

『バカか』

と思うでしょう。でもそれが、罪悪感のないまま、日常的に行っていて、それで十分〈仕事をしている〉と思っている自分が、滑稽に思えました。いつから、『役所という建物』の中の感覚が、当然だと思うようになってしまったのでしょうか。（以下略）―

あれから一年、奈良市役所に特有の「役所の論理」があるとするならば、自分たちの思考や行動を決定づけている「見えない力」とは何なのか、その正体を研究するのが、この一年間の課題であったように思う。仲間たちとダイアログを繰り返すにつれ、奈良市政を動かしている「見えない力」は、相当に根深いものであることが分かっていった。市を変えるには県から、県を変えるには日本から、日本を変えるには世界から、とはよく言ったもので、本当の変革を成し遂げるためには、自分たちを取り巻く、より大きな天蓋の変革もまた、同時に進めていかなければならないのだと思う。そうした県内自治体の変革、さらに大きな自治体の連合としての変革を志向していくには、「早稲田大学人材マネジメント部会」という冠のもとで、部会の活動をより大きなものとしながら、個々の自治体では設定の難しい、変革のためのダイアログの場を設定していただけることを期待するとともに、マネ友の一人として、そうした活動に携わっていくことができたら、と思う。

第２節　　さあ、みんなで一緒に最高の奈良をつくりましょう！

（市民活動部　協働推進課　胎中　謙吾）

この１年間で得たもの。それは“仲間”と“覚悟”だった。部会は、対話の手法や、問題解決の方法を学びながら腹に落としていき、課題解決に取り組んでいくという、聞くだけの研修ではない「実践の場」であることが一番の魅力である。本部会で得た、手法（ダイアログ）と考え方（価値前提）は、今後市役所で勤務する上での基礎となると感じる。

今年度奈良市から参加した３人で、「理想の奈良市」に向けて１年間真剣に対話を行ってきた。時には新幹線、時には自宅で対話を行い、更にはヒントを得るため３人で佐賀県や武雄市、京都府への視察も行った。これを通して絆と信頼関係が生まれ、“仲間”という今後の市役所人生における糧を得ることができたと感じる。同時に、奈良市役所内でも過年度の部会参加者をはじめ、「奈良市を良くする」という同じ目標を持つキーマン、自主研修グループやネットワークからの協力もあり、自分たちが進める施策を導いていただけるものとなった。確かに壁は大きいかもしれないが、「自分たちだけではない」と思えることが大きな気づきで、今後様々な挑戦を行う上でも、大きなパワーとなると感じた。

このように、見つけてしまった正解のない課題の解決への施策を、口だけで終わらず、進めていく“覚悟”を決め、元々私の中にあった小さな“勇気（覚悟）”に、“仲間”という存在を得ることが、『一歩前に踏み出す』ことにつながっている。私たちが考えた奈良市変革へのマイルストーンは始まったばかりだが、人材マネジメントに終わりはなく、この先、何年、何十年と続いていく。また、人材マネジメントは市役所だけでなく、組織があるところに必要となる。覚悟の元、仲間を増やし、みんなで一緒に最高の奈良をつくっていきたい。『一人の百歩ではなく、百人の一歩で』（私が最も尊敬する方の言葉より）。

最後に、これから先、本論文を読み返した自分へ向けて、メッセージを残す。

<u>１年後の自分へ</u>

「立ち位置を変えて考えていますか？」

「それは価値前提で考えたプロセスですか？」

「一人称で捉えて話していますか？」

<u>１０年後の自分へ</u>

「どの部署でも対話は白熱していますか？」

「仲間は１０倍になりましたか？」

「その考えはドミナントロジックではないでしょうね？」

<u>３０年後（退職前）の自分へ</u>

「毎年一歩ずつ踏み出しましたか？市役所人生で何歩踏み出しましたか？」

「職員は全員笑顔で仕事に励んでいますか？その笑顔に貢献できましたか？」

「奈良の住民をはじめ、日本中、世界中、みんな笑顔ですか？」

「次はどの組織の人材をマネジメントしますか？」

第３節　　部会を終えて　　（市民活動部　地域活動推進課　西崎　隼人）

部会に参加した１年間で私の考えは大きく変わった。組織において最も大切なものはヒトであり、モノやカネではない。そもそも、私は研修についてもその必要性に懐疑的な人間だった。そういったヒトへの「投資」は、市民から預かった税金という大切なお金を直接的に市民に還元するわけではない。市民にとってもっとリターンが見えやすい事業などにお金を使ったほうが良いのではないか、以前の私ならそのように考えただろう。しかし、この考えは安直なものであったことを私は部会で気づかされた。

組織を動かすのはヒトであり、ヒトなくして組織は成り立たない。リーダーシップは組織において一人一人が発揮すべきものであるが、リーダーシップというとどうもリーダーだけに求められるもののように感じて馴染みづらい。平たく言うと当事者意識と主体性、この２つの言葉に置き換えられるのではないだろうか。自分の身のまわりで起きている物事に対し当事者意識を持って主体的に行動することが、私を含め今日の自治体職員には求められているのだと思う。

最近読んだ本の中で印象に残った１冊がある。渡邉格（いたる）氏の『田舎のパン屋が見つけた「腐る経済」』だ。氏は岡山県の片田舎にある勝山という地でパン屋を営んでいる。パンづくりの「相棒」である菌とふれあう中で、氏は一つの気づきを得る。この世界における全てのものはいずれ「腐る」のであり、それは自然の摂理に則った現象である。それに反して唯一腐らないものがある。それは「お金」であり、お金が生み出す利潤こそが安さ追求型の「腐らない経済」をつくりだし、結果として労働者は安価な賃金で長時間労働を強いられている。そこで、氏はこの悪循環を断ち切るため何が自分にできるか考え、利潤を出さないパン屋を経営するという考えに至る。そして、お金と利潤の結びつきを断ち切ることで「腐る経済」という壮大な理想の実現を目指しているのである。

渡邉氏一人の行動は微力かもしれない。しかし、こういった一人ひとりの主体性ある行動が、やがては社会を変えていく大きな力になっていくのだろう。部会での学びや気づきをもって、私も次は行動する段階なのだと思う。

最後に、昨年の春に庁内での部会参加者の募集があった際に、私が書いた申込書の文章（一部）を載せておくことにする。部会で学んだことを奈良市政にどのように活かしていきたいか、という問いに対する私の考えである。前章に記した提案や３人での取組みとは別に、私個人としても行動を起こしていきたい。

人材マネジメント部会で得たものを最大限、課に還元できればと思う。また、私は公務員としてだけではなく一市民という組織の外側の立場から、地域貢献のためのアクションを起こすことも必要であると思う。具体的には協働推進課所管のアダプト・プログラムに登録し、近所の清掃活動を行うことを考えている。市民の皆さんに住みよい、住んでよかったまちと思っていただけるような奈良市にしていきたい。

第５章　謝辞

およそ一年間におよぶ早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加に対し、職場の皆様方には大変な迷惑をかけた。各部局、各課の皆様のご理解によって、一年間、一度も席を空けることなく、部会に参加することが出来た。それに加えて、組織内で多様な価値観を有する人々とダイアログするという機会にも恵まれた。背中を押して下さった奈良市の人々に感謝の意を述べたい。

また、「人材マネジメント」という概念に対して無知であった我々に対して、時には激励し、時には親身になってご相談に乗ってくださった北川所長をはじめ、出馬部会長、鬼澤部会長代行、白井幹事、佐野幹事、佐藤幹事、阿部幹事、緒方幹事、中村さんをはじめとする事務局の方々には、本当にお世話になった。

そして最後に、ともに学んだ全国自治体のマネ友の皆様方。一年間、ダイアログを繰り返すなかで、組織の状況は様々でありながら、「組織が良くなるためには」という思いは同じであることを感じた。この一年間は、奈良市を含め変革のためのきっかけに終わってしまった自治体も数あると思うが、今後とも、マネ友として、ともに学び、ともに歩んでいきたいと思う。

ありがとうございました。

平成２６年３月１４日

奈良市

総合政策部　秘書室	広報広聴課	村田　直史
市民活動部	協働推進課	胎中　謙吾
	地域活動推進課	西崎　隼人

参考文献

森下伸也,『社会学がわかる事典』, 日本実業出版社, 2000
車田正美,『聖闘士星矢』, 集英社, 1986-1990
杉野幹人,『会社を変える会議の力』, 株式会社講談社, 2013
高村義晴,『地方自治体の意思決定-実践的プロセス思考-』, 日本経済評論社, 2003
金井壽宏・田柳恵美子,『踊る大捜査線に学ぶ組織論入門』, かんき出版, 2005
印南一路,『すぐれた組織の意思決定-組織をいかす戦略と政策-』, 中央公論新社, 1999