

2013年度

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会アドバンスコース共同論文

# 「人を動かす力」とは

佐賀県	経営支援本部職員課	一丸 尋史
新潟市	消防局企画人事課	落合 一行
小諸市	経済部農林課	堀米 秀律

## 目次

### はじめに

#### 第1章 定義

##### 第1節 リーダーとは

##### 第2節 「人を動かす」とは

#### 第2章 人を動かす力

##### 第1節 権力

##### 第2節 外的報酬

##### 第3節 内発的動機づけ

##### 第4節 共感力

#### 第3章 共感力を身につけるために

##### 第1節 価値前提

##### 第2節 立ち位置を変える

##### 第3節 自ら実践する

#### 第4章 目指す組織

### おわりに

- ・ 参考資料
- ・ 参考文献

## はじめに

我々3名は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、人材マネジメント部会という。）アドバンスコースの参加者である。

人材マネジメント部会は、地方分権時代において、地方自治体がより良い価値を生み出していくための人材マネジメントの在り方について考え、各地方自治体における人材マネジメントの中心となる職員を生み出していくことを目的としている。

今年度は45府県市町から職員が参加しており、ダイアログ（対話）や幹事団からのコメントを受け、自分自身を振り返りながら、「生き活きと働く」ことのできる組織を目指して、日々研究・実践している。

人材マネジメント部会は、ベーシックコースとアドバンスコースの2つのコースで成り立っており、ベーシックコースは人材マネジメントの基礎として、以下の3つのことを身につけるコースである。

1つ目は「1人称で考え、語り、動くこと」であり、課題の解決に向けて自分自身がどうするかを、自分自身の問題として考え、発信・行動することである。

2つ目は「立ち位置を変えること」であり、相手の目線や立場から自分自身及び組織を見つめ直し、現状を捉えることである。

3つ目は「価値前提で考える」であり、本来どうありたいかを考え、そこに到達するためにはどうするべきかという観点から考えることである。

上記3つの基礎を学び、ベーシックコースを終了した者がアドバンスコースに参加することができる。

アドバンスコースでは、ベーシックコースで学んだことを日々実践するとともに、さらに高い視点から、所属や組織だけでなく、地域におけるリーダーとなることが求められる。

昨年度のアドバンスコースのテーマは「リーダーシップ」であり、論文において、リーダーとして、組織だけでなく、地域までも「生き活き」としたものにするためには何が必要なのか、様々な相手とどのように関わるべきかなど、「リーダーシップ（リーダーに求められる要素）」について論じている。

それを受け、今年度はリーダーとしてありたい姿を実現するために周囲の人に動いてもらうため、特に、単に動いてもらうというだけではなく、「その人がまるで自分のことのように自ら進んで気持ちよく動いてもらうためには」をテーマとして、学んできた。このため、前述のように人に動いてもらうためには何が要因であり、どうすればよいのかを考え、「人を動かす力」とは一体何なのかを探してみたいと思う。

「人を動かす力」にも様々な要因や手段があると考えられるが、この一年間の我々の学びや経験をもとに、ありたい姿を目指す上ではどんなアプローチが最適なのかを検討し、分析することで伝えることができればと思う。

この論文でこれからの組織改革等の実践における手助けとなれば幸いである。

## 第1章 定義

### 第1節 リーダーとは

一般的には、組織のトップ、長をつく人のことを指し、先頭に立って皆を引っ張っていく人と思われているが、昨年の論文から「リーダー」は目標を設定し、決断し、責任を取る、直感（本質を見抜く）で動く人と定義付けしている。

上司だけでなく業務担当者も仕事に対する責任があり、業務担当者は1人称で考え、周囲の人間を「巻き込み」ながら、ありたい姿に向かって積極的に業務を行う必要がある。そのためには、仕事の目的や効果を理解し、作業工程や周りの人の協力を考えなければならぬはずである。

組織が大きくなればなるほど仕事が増えて分業が進み、増えた仕事を遂行するために担当者が増えることになる。どのような仕事であっても、周囲の人間の協力を得ながらその仕事を完結させるためには、責任者としてその仕事をデザインして主体的に推し進める人物のことを指し、その組織の役職とは関係なく、様々なポジションで、誰もがなりうるものである。

また、リーダーがどのような思いや志を持ち、どのような姿勢で行動をとっているかが非常に重要になってくる。自分自身の思いや志を周りの人に発信し、新たな施策や方向性などを提言し、自らも学び成長する中で、仕事を通して部下の成長も手助けする。それにより、チームとして新たな価値を提供できるようになる。

これらの様々な相手に対する双方向の行動を日常的に実行し続けることが周りからリーダーとして認知される。

理想のリーダーは、下記に示すような「思い」があり、「行動」を起こすものである。

「思い」は、利他の精神に基づき多くの人が幸せに近づくことを考え、自分のやるべきことを最後までやり遂げる覚悟である。しかし、本人は自らリーダーになろうとしているわけではなく、自分の力だけではできないことを理解し、時に周りの人の力を借りる謙虚さを兼ね備えている。

また、「行動」は、何のためにやるのかの目的を示すことができ、方針を明確にした情報発信をすることができる。さらに、信頼して任せてくれ、実行に移るように自らも

率先して動き、周りの人に動き出しのきっかけを与え、周囲の人の行動につなげられる。そして、実行の際はサポートし、楽しみや達成感を与え、信頼を厚くしながら、目標達成まで考え、決断し、責任をとることである。

## 第2節 「人を動かす」とは

「人を動かす」とはどういうことか。

何か物事を成し遂げようとしたとき、一人の人間の力では限られているため、成し遂げようとする物事が大きければ大きいほど、多くの人を巻き込み、その人たちにも動いてもらう必要があり、この周囲の人に動いてもらう状態になることを「人を動かす」という。

しかし、人に動いてもらうことにも様々なレベルがある。例えば、「仕方なく、やらされ感いっぱい動く」という状態と「自ら進んで動く」という状態では、「動く」ということ自体で同じであるが、両者の行動結果から得られる成果は、後者の方が大きいと考えられる。

「人を動かす」こと自体が目的であればそれほど問題はないだろうが、我々の目的はあくまで、新たな価値を生み出すことであるため、後者の方が遥かに望ましい。人を動かす要因としては、トップダウンの命令であったり、お金や地位、名声といった報酬であったりと様々なものが考えられるが、一体どのような時に、人は「まるで自分のことのように自ら進んで動く」のであろうか。

次章において、いくつかの事例をもとに検証・分析していく。

## 第2章 事例

### 第1節 権力

権力とは、人が他者をその意に反してまでも行動させることのできる力、つまり強制力である。

我々地方公務員は、地方公務員法で規定されているように上司の職務上の命令に忠実に従う義務がある。見方を変えれば、上司は部下を従わせる強制力を有していることになる。行政組織が組織目標を達成するため効率よく機能するためには、指揮命令系統を一元化し強制力を用いて人を動かすことが最も効果的だろう。しかし、「指揮命令系統を一元化し強制力を用いて人を動かす」ことで、生き活きと働くことができる組織を実現し、新たな価値を生み出すことができるだろうか。

今日の日本は少子高齢化、経済のグローバル化、原発を始めとするエネルギー問題、東日本大震災からの復興など日本がこれまでに経験したことのない様々な問題が山積しており、状況も日々変化している。このような状況下では、リーダーのみの能力で対応することは難しく、1人1人の持つ情報や知恵を結集し、正解ではなく最適解を求めていかなければ道は開けないと考える。しかし、このような時代でありながらもなお、十分な議論がなされないままに強制力を行行使し部下を従わせることが日常化している組織や上司は多く存在している。そのような職場からは職員の笑顔が消え、活気がなくなり、言われたことしかできないマニュアル型職員が生まれることは必然的であり、権力で部下を従わせる時代は終わりだと思っている職員からは反発を招く。部下は感情を持たないロボットではなく、1人1人が感情を持った人間であり、かけがえのない生命を手にして生きている人間であることを忘れてはならない。人としての尊厳を忘れ、権力を振りかざした時の弊害は上司自身にも降りかかる。組織内の人間関係が損なわれることによる孤立。正しい情報が入らなくなることによる誤った意思決定。ストレスによる体調不良。権力を振りかざすことで失うものも多いことを自覚しなければならない。

以上のように権力では、人は気持ちよく動いてはくれず、組織も活性化しない。そしてこのような人間の尊厳を感じられない職場からは住民が望むようなサービスは提供できないことは言うまでもない。

なお、権力を用いることが望まれ、結果につながる場合もある。それは災害時などのような緊急非常時の場合である。緊急非常時は、人の生命や財産を保護するために1秒を争う対応が求められている場合であり、指揮命令系統を一元化した迅速な対応が必要となる。

その成功事例としては、東日本大震災において、福島第一原発事故への対応で市民の避難について決断を迫られた相馬市長の行動である。(巻末：参考資料1参照)

参考資料1からも分かるように緊急非常時においては、リーダーには、迅速な決断と行動が求められ、部下職員もその決断と行動を望んでいるのである。

## 第2節 外的報酬

次に、人を動かすとき、一般的に最も有効な手段として考えられている「報酬」について考える。

何らかの成果に対して金銭などの報酬によって応えるというのは、分かり易い図式であり、現状においてもプロ野球選手や販売員や営業マンなど、成果を評価され、その評価が年俸や年収などに直接反映される実例は多数ある。また、成果が直ちに金銭等の報酬にならなくても、その成果によって後々の出世につながってくるということで、多く

の会社で用いられている。確かに「この仕事をすれば、〇〇円あげる」や「この目標を達成できれば昇進させる」と言われたら、頑張ろうと思う人は多いことだろう。

このことは、心理学者エドワード・L・デシ氏の実験からも確認できる。

氏の実験については次のとおりである。

**【実験内容】**

被験者の大学生を2つのグループ（A、B）に分け、実験室にパズルと雑誌等を準備し、パズルを組み立てる1時間の実験を3回実施。

Aグループにのみ、2回目の実験開始前にパズル組立の成功につき金銭報酬を与えることを伝達し、3回目の実験開始前には報酬がないことを伝達。（下記表参照）

	1回目	2回目	3回目
Aグループ	報酬なし	パズル組立の成功につき 金銭的報酬あり	報酬なし
Bグループ	報酬なし	報酬なし	報酬なし

1時間の実験時間の途中で8分間の休憩時間を設け、休憩時間中は実験室で好きなことをしてよいと伝えるが、実際は休憩時間中にパズルに取り組む時間を観察した。

**【実験結果】**

	休憩時間中の過ごし方
1回目実験後の休憩	○A、Bグループとも平均3分半～4分ほどパズルに取り組んだ。
2回目実験後の休憩	○報酬を約束されたAグループはパズルの完成に情熱を傾け、休憩中も平均して5分以上パズルに取り組んだ。 ○Bグループは前回とほぼ同じ3分半～4分ほどパズルに取り組んだ。
3回目実験後の休憩	○Aグループのパズルに取り組む時間は1回目の休憩時間より減少し3分程度であった。 ○Bグループは1、2回目よりも長い時間パズルに取り組んだ。

実験結果より、金銭報酬を出したAグループの1回目から2回目の休憩時間における

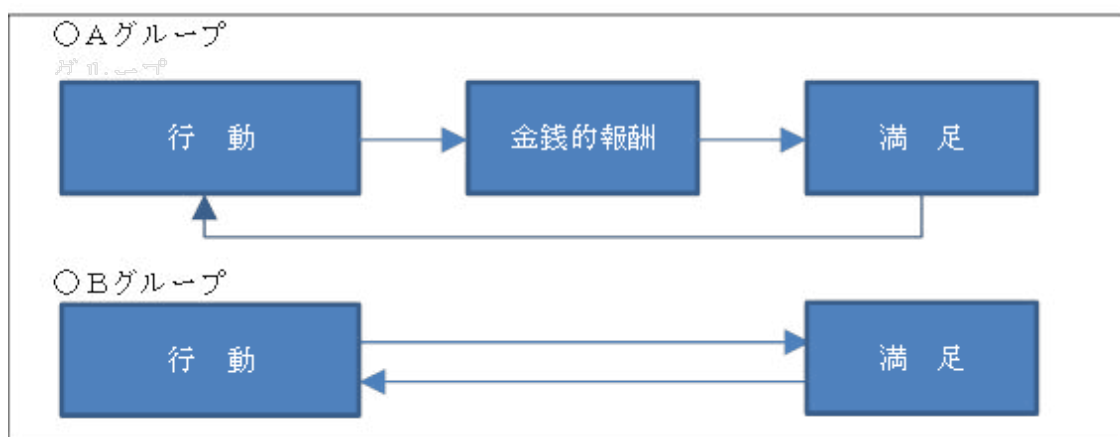
パズル取り組み時間の伸びから、人を動かすために金銭的報酬が有効なことが確認できる。

しかし、この実験において真に着目すべきは3回目の結果であり、Aグループにおいては、金銭的報酬が無くなった途端、人は動かなくなっている。一方、最初から金銭的報酬がなかったBグループでは、報酬がないにもかかわらず人は動き、最後には更に動くようになっている。

これは、もともとパズルに挑戦するのは、それ自体が面白い作業であり、組み立てた時の達成感を味わうためのものであり、Bグループでは、その達成感を見出し、その組み立てること自体から喜びを引き出したためである。

では、なぜAグループではパズルを組み立てること自体に達成感をみいだせなかったのだろうか。

Aグループ、Bグループの行動を図解して考えてみる。



図では、Bグループにおいては、パズルの組み立てという「行動」と達成感という「満足」が直接つながっているため、行動すること自体で満足することができるが、Aグループにおいては、「行動」と「満足」の間に「金銭的報酬」が介在している。このため、金銭的報酬が絶たれたり、これが納得できない額の場合、「満足」に達することが阻害されてしまい、不満足状態になってしまうのである。

このことから人に動いてもらうためには、①行動してもらうにあたって、満足してもらえる報酬を払う ②行動それ自体に満足してもらう の2つの方法があると考えることができる。ここでいう報酬とは、金銭のみならず、社会的に評価されるといったものも含んだ、自分以外から与えられるものとし、以後、この報酬を、自分以外「外」から与えられる「報酬」ということで、外的報酬と呼ぶことにする。



それでは、人を動かす方法として挙げた①、②にそれぞれ内在する「人を動かす力」は何かを検証する。

①の手段に内在する人を動かす力は、「外的報酬」である。外的報酬は有効な手段であるが、それは適切な外的報酬を適切に与え続けることができた場合であり、それを達成するのは非常にハードルが高いことである。なぜなら、金銭的報酬を求める人に対しては、その人を満足させる報酬を与え続けなければならない、満足する報酬の水準も一定であり続けるとは限らない。

また、我々が目指す「人を動かす」とは、「その人が気持ちよく、まるで自分の事のように進んで動いてもらう」ことである。そのためには、動いてもらう人が自分と同じ方向を見ていなければ、すぐにやらされ感に満ちたものになってしまう。しかし外的報酬が介在する場合、その人が見ているものは外的報酬なのである。

これは我々が考える「人を動かす」とは違うものであるため、外的報酬は我々が求める人を動かす力ではないと言える。

次に②について、「行動それ自体に満足してもらう」ということは、簡単に言えば「やりたいことをやる」ということである。この場合、人を動かしている力は自らの内側から沸き起こる「やりたい」という欲求、言い換えれば「内発的動機づけ」であり、その動機から行動と満足がもたらされていることになる。

これはまさに「その人が気持ちよく、まるで自分の事のように進んで動いてもらう」と同じ状態であるため、「内発的動機づけ」は、我々が求める「人を動かす力」であると考えられる。

### 第3節 内発的動機づけ

前節において「人を動かす力は内発的動機づけ」と述べたが、厳密に言えば、内発的動機づけは「人を動かす力」ではなく「人が動く力」であって、「まるで自分の事のように」動いているのではなく「自分の事として」動いているのである。

つまり、リーダーにある内発的動機づけを動かしたい人物にも同じように動機づけができれば、その人はやらされ感など全く感じることなく動いてくれることになる。

では、どうすれば他人にリーダーと同じ内発的動機づけを持たせることができるのだろうか。事例をもとに検証してみたい。

○事例1 「佐賀県職員による恋するフォーチュンクッキー」(巻末：参考資料2)

○事例2「新潟市消防局の伊勢丹夏休みワンダーランド（職業体験イベント）参加」

（巻末：参考資料3）

この2つの事例はトップダウンとボトムアップという正反対の事例であるが、初めの一人が「やりたい」と思ったことが、それまで全くそのような考えのなかった人の内発的動機づけになり、そして次の人へと次々に広まり、最終的には大きな成果に繋がっている点では同じである。

事例1（参考資料2）では、知事によるトップダウンであるため、内発的動機づけより第1節で述べた権力による見方があるかもしれないが、各自で創意工夫を凝らしたり、自ら参加を申し出たりと、短い期間の中で成果を出しており、第1節の成功事例のような緊急非常時でないにもかかわらず、トップダウンの際にありがちな「やらされ感」は感じられない。

では、なぜ「やりたい」が広まることができたのだろうか。

その理由の一つとして、我々は「共感」があると考えます。

リーダーは自分の内発的動機づけを他人へ広めようと考えたとき、相手に言葉などでその思いを語ることになる。相手が「それっていいね。自分もやってみたい」と思ってくれば、その時点で、リーダー自身の内発的動機づけであったものが、その相手自身の内発的動機づけにもなったことになる。逆を言えば、相手に「それっていいね。自分もやってみたい」と思ってもらわない限り、その人の行動は、「その人が気持ちよく、まるで自分の事のように進んで」とはならず、やらされ感に溢れたものになってしまうのである。

つまり、いかに相手に「それっていいね」と思ってもらえるかがカギであり、それは言い換えればいかに相手に共感してもらおうかだと考える。

事例1（参考資料2）では、知事が「佐賀県職員で踊ってその動画をアップしよう」と伝えたのに対し、職員も「それっていいね」と共感した結果であり、事例2（参考資料3）では、担当者が「職業体験イベントに参加し、子供たちの夢に協力したい」と各所属長に粘り強く伝え続けた結果、所属長も「それっていいね、協力しよう」と共感してもらえた結果である。

このことから、我々は人を動かすためには、どれだけうまく人に共感してもらえるか、即ち「共感させる力」が必要と考える。

## 第4節 共感力

では「共感させる力」だけで、人は動いてくれ、十分な価値を生み出すことができるのだろうか。

結論としては、これ単独では不十分である。なぜなら「共感させる」はリーダーから他人への一方通行でしかなく、自分の思いが相手に十分伝わり、「それっていいね。自分もやってみたい」と本当に思ってくれているか分からない。

このため、一方的に話し続けるのではなく、相手に伝わっているか確認し、更に相手からの話を聞く、双方向のやりとりが重要であり、その際の手段として有効なのが「対話」である。

「対話」とは「話すこと」、「聞くこと」であるが、ただ単に話し聞くことではない。それぞれの思いをしっかりと相手に話し、その思いをしっかりと受け止め聞くこと、つまりは、思いのキャッチボールがなされることであり、これにより自分の思いをどこまで受け止めてもらったのか知ることができる。

対話の有効性はそれだけにとどまらない。

一方通行の「共感させる力」では、例えば、自分の思いが相手に100%伝わり、その人が動いてくれたとしても、そこから生み出される価値は、リーダーが思い描く以上のものにはなりえない。しかし、人によっては様々な考えや思いがあるため、リーダーが思いを伝えた相手は、もしかしたらリーダー自身が「それっていいね。」と感じる思いを持っているかもしれない。対話により、その思いをリーダーへ投げ返し、リーダーがその思いをしっかりと受けた時、それぞれの思いが重なり新たな価値が生み出されることがある。

言い換えれば、相手の思いをしっかりと受け止め、その思いに「共感する」ことによって新たな価値が生み出されるのである。

事例1（参考資料2）を見ると、「佐賀県職員による恋するフォーチュンクッキーのダンス動画を作成しよう」という思いのボールを投げられた佐賀県の所属のうち、当初ダンス動画に登場する予定のなかった所属がその思いに共感し、「自分たちも参加したい」という思いのボールを投げ返している。その思いがしっかりと受け止められた結果、当初のダンス動画にはなかった人間ピラミッドという名場面（新しい価値）が生み出されている。

事例2（参考資料3）では、新潟市消防局の担当者が、当初、伊勢丹の職業体験イベントに参加しようと思った理由が、伊勢丹担当者の「親子関係が疎遠になっている今の世の中で親子が触れ合う場を提供したい」という思いに共感したからである。伊勢丹担当者の思いに共感し、その上、自分の思い（消防に興味をもってもらうことで、災害の

恐さや災害時に自分の身は自分で守るということを学んでほしい)とも重なるということで、単にイベントへ参加し、親子が触れ合う場を提供したというだけに留まらず、親子で楽しみながら災害について知ってもらおうと創意工夫が凝らされ、3年間続けることができている。

このように、人を動かすためには、対話において相手が受け取れるよううまく思いを投げる力である「共感させる力」と、相手からの思いをうまく受け止める力である「共感する力」が必要であり、これはいずれかが欠けても、十分な価値を生み出すことはできないため、両者を合わせた「共感力」が必要と言える。

### 第3章 共感力を身につけるために

#### 第1節 価値前提

何か物事を成し遂げようとしたとき、一人の人間の力は限られているため、成し遂げようとする物事が大きければ大きいほど、多くの人を巻き込み、その人たちにも動いてもらう必要がある。

そのためには、前章で述べた「共感力」が必要になってくるが、自分がリーダーとして行動するにあたって、どのようにすれば共感力が身につくかを考えてみる。

まず、第2章第3節の事例1から考えてみると、何故、佐賀県職員は知事に共感しダンス動画を作成したのだろうか。それは前章で述べたように知事の思いが職員へ伝わったからである。

では、何故思いが伝わることができたのだろうか。

知事や公務員が踊ってその動画をネットにアップするという事例はこれまでにないため、これを事実前提で考えた場合、実績がないことや県民などからの批判を恐れ、「そんなことをしても意味がない」と否定的な思いに支配されてしまう。

しかし、「佐賀県をもっと良くするため」、「佐賀県のPRのため」という価値前提で考えた場合、「手段としてはアリかもしれない」と肯定的な思いが浮かんでくる。つまり、価値前提としての価値、すなわち自分が思う「ありたい姿」を明確に思い描き、それが相手に伝わればよいのではないだろうか。

この事例1（参考資料2）では、「佐賀県職員が躍る」⇒「AKB公式サイトに動画をアップ」⇒「多くの人が見る」⇒「佐賀県のPR」という流れと目的、それによってもたらされる効果などを明確にビジョンとして示せていると考えられる。確かに、「あ

りたい姿」をこのように一連のビジョンとして示されると、自分が躍っている動画を誰かが見ている図を想像するのは容易い。しかも、自分の踊りや創意工夫によって、より「佐賀県っていいね」と思ってもらえ、佐賀県のPRになるとなれば、職員それぞれが持つ、佐賀県のありたい姿にも重なり、やってみようという気にもなり易いものである。

逆を言えば、目的や結果、そこに至る行程を明確に示せなければ、他者を共感させることは難しいのではないだろうか。

例えば、我々はよく仲間を集めた会合やオフサイトミーティングなどを立ち上げるが、途中でマンネリ化したり、メンバーの集まりが悪くなったりして立ち消えになることも少なくない。これには複数の要因があると考えられるが、自らの経験として、自分が思い描くありたい姿や何のためにやっているか、これをやり続けた結果どうなるのかといったことを明確なビジョンとして参加する人たちにしっかりと示せていないことも一因としてあると考える。

また、組織を活性化させるなど何かの目的のためには、仲間同士の会合やオフサイトミーティングのみならず、それぞれの段階に応じた手段を講じていく必要があるが、その行程に関する明確なビジョンを示せない、というか、それ以前に自らがしっかりと持っていない場合がある（例えば、身近なところで何かをし続けていれば、いずれそれが組織全体に波及し、組織は変わるだろうというような甘い見通し）。これでは、共感を得にくいどころか、そもそもいくら続けても目的を達成することが出来ない。

このことから、他人の共感を得るためには、自ら「ありたい姿」を明確に思い描くことができ、それをしっかりと相手に示すことが大事な要素と考える。

## 第2節 立ち位置を変える

共感是对話を通して生まれる。では、前節のように自らありたい姿を明確に思い描いた上で対話に臨めば、相手は共感してくれるかと言うとそうとも限らない。その理由は自分の立ち位置にあると考える。話す前に一度相手の立ち位置に立って、相手にとってもありたい姿であるのか、どのように話せば伝わるのかを考える必要がある。

### ○事例

現場配属前（消防学校入校中）の新人消防士19名に「消防士として」というテーマで研修する機会を得た。

まず、ダイアログを始める前に、「意見を言うことに階級や年齢は関係ない」というルールを決め、その後、テーマ1「どんな消防士になりたいか（目標）」、「今の自分はどうか（現状）」、「どうすれば目標とする消防士になれるか（課題）」の3点についてダ

イアログしてもらった。テーマ1の結果は次のとおりである。

(目標)

- ・人に安心感を与えられる消防士
- ・人から信頼される消防士

(現状)

- ・消防学校入校中は災害現場に出動しないため危機感がない。
- ・人を助ける仕事という自覚が足りないため、自分に甘えがある。

(課題)

- ・先輩の体験談を聞いて現場配属後の活動をイメージし、自ら危機感を煽る。
- ・できないことをリストアップし、消防学校卒業までにできるようにすると決める。

次にテーマ2「駅のホームで人だかりができていて行ってみると倒れている人がいた。その時たまたまプライベートで居合わせたあなたはどうか」についてダイアログしてもらった。テーマ2の結果は次のとおりである。

- ・声をかける
- ・119番通報する
- ・AEDを持ってくる
- ・何もできないかもしれないが、とにかく行ってみる

※見て見ぬふりをするという回答なし

研修の最後に感想文を提出してもらった。以下は、ある新人消防士の感想文である。

ダイアログでは、私たちが考えていたことを言葉にすることで、自分に何が足りないか、そしてどうしていかなければいけないのかを考える貴重な話し合いができました。その中で、今の自分に足りないものは危機感だと気づくことができました。自分に足りないものがあるにも関わらず、それをしないのは意識の低さからくるものなので今日から直したいと思います。「制服を着ていないときも消防士であれ」という言葉を心に刻み今後の人生を送っていきたいと思います。

この事例は、研修担当者が思い描いた「制服を着ていないときも消防士であれ」というありたい姿が、新人消防士にとってもありたい姿となった事例である。研修担当者と新人消防士がありたい姿を共有できたのは、研修担当者が立ち位置を変えたことが要因である。

まず、研修の進め方を講義形式ではなくダイアログ形式とした。講義形式では、メモをとることに必死になり、話の内容は他人事のように感じ、ほとんど理解していないことが多い。そこで、どうやったら伝わるかということを受け手である新人消防士側から考えダイアログを選択し、さらには自由に意見を言えるように、意見を言うことに階級

や年齢は関係ないとルールを決めた。ダイアログには、相手と向き合って話し合う中で、新たな気づきを得て共に価値を創り出していく効果がある。その効果を発揮する条件として自由に発言できることが必要である。上記感想文から、ダイアログから気づきが生まれ、新人消防士が行動につなげようとする意識に変わったことが読み取れる。

また、テーマ選択においても立ち位置を変えている。テーマはありたい姿にどうつながっていくかを考えて決める必要がある。テーマ1を選んだ理由は、消防士としての自覚を促すためである。消防士としての自覚がなければ、当然、制服を着ていないときも消防士であれということとは伝わらない。

テーマ2については、テーマ1で促した消防士としての自覚は、プライベートにおいてはどうかを考えさせることがねらいである。プライベートにおいて災害現場に遭遇した場合、見て見ぬふりをすることは可能である。しかし、プライベートであっても人を助けるための行動がとれる職員は、当然のことながら職務に対する意識も高く自己研鑽を怠らない。公私を問わず消防士としての自覚を持つことが、人を助けるという成果を最大化させることにつながる。

上記のことから、一番伝えたいことをダイレクトに話すのも一つの方法であるが、相手や場所によって立ち位置を変えて伝え方を考えることが大切であることがわかる。

次に、相手の思いを引き出すためにはどうするか。そのためには、「どう思う」と投げかけることと、「熱く聴く」という姿勢が有効である。自分の思いを一方向的に伝えるのではなく、対話を続けることに重点をおく。さらに、相手がどんな答えを返したとしても受け止めるという姿勢で対話に臨めば、相手は安心して話ができるだろう。人は自分の話を聞いてくれる人に話をするものである。

期待される行動を誰かに一方向的に事細かに説明されたのと、自ら考え、話し合い、気づいたことでは腹落ち感がまるで違うことは周知のとおりである。どんなに一生懸命に伝えたとしても、相手が納得し自発的に行動しなければ伝わっていないのと同じである。「どう伝えたかではなく、どう伝わったか」に重点をおくことは、立ち位置を変えて伝えるということである。制服を着ていないときも消防士であれというありたい姿に共感できたのは、研修担当者が立ち位置を新人消防士側において研修を進めたこと、対話の中で立ち位置をシフトさせ、投げかけることと熱く聴くことを使い分け、思いのキャッチボールを継続したことにある。

以上、研修での事例をあげて論じてきたが、相手側に立ち位置をシフトさせて思いを伝え、思いのキャッチボールを継続することで相手の共感を得られることは、何か物事を成し遂げようと人を巻き込み、動いてもらうときすべてに共通することである。

### 第3節 自ら実践する

ビジョンを示し、立ち位置を変えて伝えていくことで相手からの共感を生み出す。しかし、これだけではまだ相手が「まるで自分のことのように自ら進んで動く」ことにはつながらない。人が動くためには、動き出しのきっかけが必要である。山本五十六連合艦隊司令長官の「やってみせ、言って聞かせてさせてみて、ほめてやらねば人は動かず」という言葉のとおり、自分がやってみせることが必要ではないだろうか。ここでは、自ら実践することの効果について、二つの事例をもとに検証する。

○事例1「日本理化学工業（チョーク製造会社）の50年にわたり、知的障がい者雇用を続け、業界トップを維持してきている理由」（巻末参考資料4）

○事例2「捕虜抑留されていた日本人兵士によるウズベキスタンのオペラとバレエの劇場建設」（巻末参考資料5）

この二つの事例から、自ら実践することは、人に動き出しのきっかけを与える効果と、人に共感を与え行動に駆り立てる効果があると考えられる。

事例1（参考資料4）では、社長自ら障がい者の作業手順を考え手本となることで、社員に動き出しのきっかけを与える効果があったと言える。社員は、知的障がい者に雇用の場を提供したいという社長の思いに共感したとしても、当時は知的障がい者雇用に関する公的な支援制度もない時代であり、周囲からの偏見の目を考えるとどう動いていいのか分からなかったと思われる。しかし、そこで社長自らが行動し手本を示すことで、社員は思いを行動に移すことができたと考える。

事例2（参考資料5）では、過酷な労働環境の中、上官自らもやせ細った身体でありながらも毅然とした態度が、兵士たちに動き出しのきっかけを与える効果があったと言える。上官自らが手本を示したからこそ、毎日仕事場へと向かい、工夫しながら働き続け、みんなで助け合って乗り越えることができたと考える。

また、事例2（参考資料5）の「絶望の中でも誇りを失わず、笑みさえ浮かべながら真面目に働き続ける日本人兵士たちの姿」は、人々が食料を差し入れてくれることにつながったことから、人に共感を与え行動に駆り立てる効果があったと言える。休みもなく過酷な労働に加え、食事も与えられず、それでも日本人としての誇りを失うことなく献身的に働く姿に、ウズベキスタンの人たちは心を揺さぶられ、食料を提供するようになったと考えられる。さらには、一日の重労働を終え、疲れた身体でも夜は子供たちのおもちゃを作り、礼儀を忘れないその姿にますます感動を覚えたことだろう。

以上のように、自ら実践することは、人に動き出しのきっかけを与える効果と、人に



共感を与え行動に駆り立てる効果があると言える。山本五十六連合艦隊司令長官の「やってみせ」は前者であり、「どうやるべきか」に着目し、物事のやり方を示す場合に効果がある。

一方で、人に共感を与え行動に駆り立てる効果は、「どうやるべきか」ではなく、「どうあるべきか」に着目している。人を動かす（矢印は相手に向いている）という意味では、どちらも同じであるが、「どうあるべきか」の場合は、矢印は相手に向けられる前に一度自分に向けられる点で両者は異なる。言い換えれば、「どうやるべきか」は手段に目を向け、「どうあるべきか」は存在に目を向けることである。我々の目指す人を動かす力、すなわち「やらされ感ではなく、まるで自分のことのように自ら進んで動く」ためには、後者の力が大きい。

このように考えると、部会でよく出てくる「何を言ったかではなく、誰が言ったか」ということも非常に腹に落ちる。人を動かそうと手段に目を向ける前に、一度自分自身の在り方に目を向け、そこからどうやって人に影響力を与えていくかを考えることで、自ら実践する姿は人の共感を生み出し、人が自ら動き出すことにつながっていくと考える。

## 第4章 目指す組織

これまでの検討及び分析により、「人を動かす」には共感からの動きが望ましく、重要な要因であることが分かった。

では、現在の組織のあり方はどうであろう。

世間からは役所は縦割り行政で融通が利かない等の厳しい意見を耳にすることも少なくないだろう。事実、内部で働く私たちがさえ、それを感じる事が時々ある。

下の図1は縦割り組織を表したものである。

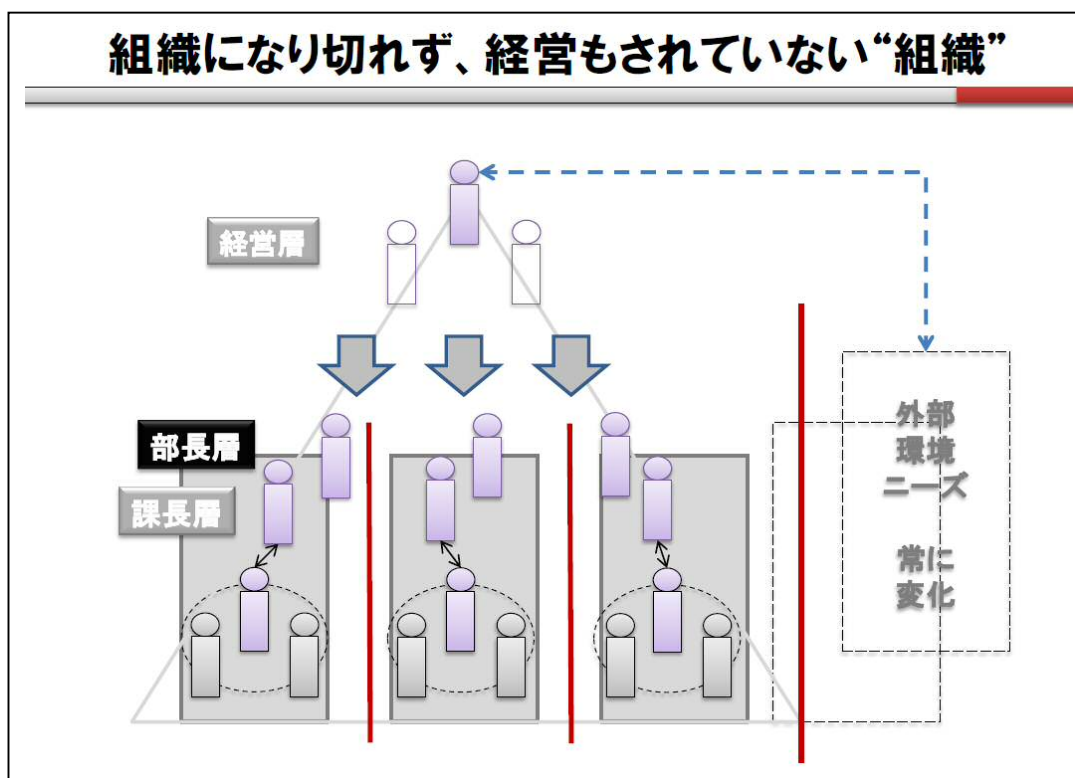


図1 縦割りの組織（参考：2013/8/29 出馬部会長総括 p3）

現在の地方分権時代において、図1のようなものでは、隣の部署や係での話し合いも無いため、常に変化する住民ニーズに対応することは難しく、ただ事務をこなすだけの組織となってしまう。これでは、経営破綻することもそう遠くないだろう。

そこで、新たな価値を生み出し、住民ニーズに対応できる組織経営をするためには、横につながる組織であるべきと考える。

下の図2は部署や係間でダイアログができている状況であり、横のつながりがある組織を表したものである。

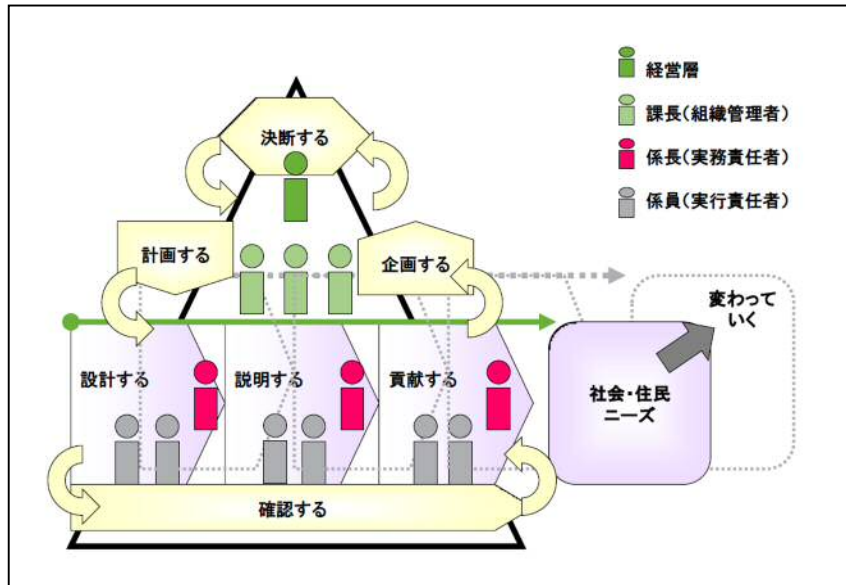


図2 横につながった組織 (参考：2013/10/17 出馬部会長総括 p2)

図2のような組織であれば、変化する住民ニーズに対し、PDCAのサイクルを回すことができ、変化する状況に柔軟に対応していくことができる。

図2の組織にするためには、リーダーと言われる人たちの役割も重要になってくる。現状を理解し、話し合いの場を提供するなど「思い」を共有することができれば「共感」を生むことができる。

下の図3がリーダーの役割を表した一例である。

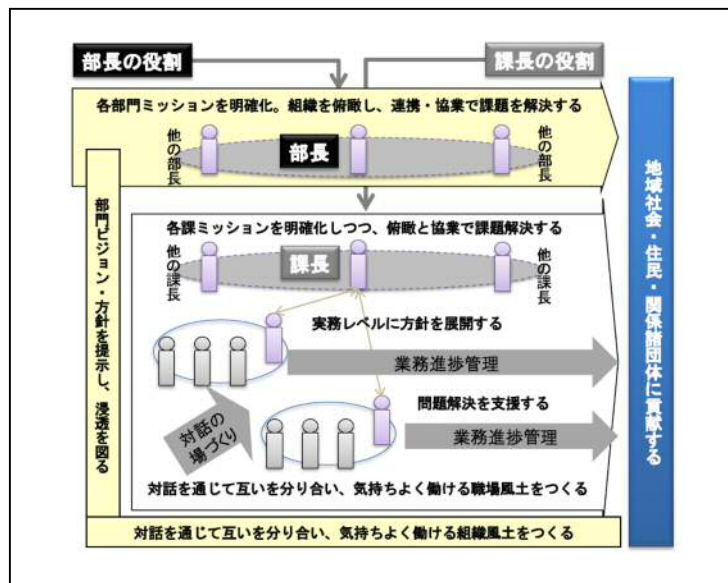


図3 リーダーの役割 (参考：2013/8/29 出馬部会長総括 p4)

前章でも述べたが、思いのキャッチボールと自ら実践することができたとき、人は「共感」により動く。そこには、やらされ感ではなく自発的に動いていることで、活気のある職場が生まれると考える。

## おわりに

第1回のアドバンスコースに参加すると、そこには私たち3名しかいなかった。ベーシック終了の際、アドバンスコースに参加したいと言っていた人が多数いたため、驚きからのスタートとなった。

まず、テーマが告げられた。

第1章でも述べたが、そのテーマが「気持ち良く動いてもらうためには」だった。

いきなり難しいテーマを投げかけられ、どうすれば動いてもらえるのかを考えることとなった。3名でダイアログした結果、一人一人と対話し、向き合う覚悟が必要だという結論に至った。

それから、毎回のダイアログに加え、日常業務の中でも実践しながらのテーマへのアプローチをしていった。時にはアドバンスという肩書の重さに身動きが取れなくなることもあったが、ここに共同論文を完成させることができた。

共同論文の作成は、普段簡単には会うことのできない人同士であったため、考え方や表現の仕方などを落とし込むことに苦労した。しかし、3人で対話やメールのやりとりを重ねることで、自分にはなかった新たな考えに気づかされたり、お互いの考えがブラッシュアップされていったりと気づきの多いものとなった。

昨年ベーシックコースで学び、今年度のアドバンスコースから常に自ら率先して行動していく大切さを気づかせていただいた。組織のありたい姿は誰のものでなく、自分の姿だということを念頭に行動しなければならない。

今年度、アドバンスコースで学んだことを職場や地域で活かし、実践することで、日本がより良くなることを信じて活動していきたい。

最後に、この1年間、さらなる「気づき」の場を提供していただき、ご指導をいただいた人材マネジメント部会の関係者の皆さま、そして研修に送り出していただいた職場の上司、同僚に心から感謝を申し上げ論文の結びとしたい。

○参考資料1（第2章 第1節）

「東日本大震災における福島第一原発事故に対する相馬市長の行動」

東日本大震災発生から3日目の平成23年3月14日夜9時頃、ガスマスクをした自衛隊員が100人以上、相馬市役所にやってきて、今すぐ相馬市民を避難させるようにと要請してきた。

市長はすぐに政府に電話し避難命令を出したのか仙谷由人氏に聞いたところ、自分のところを出していないが、他の対策会議で何を話しているか分からないと、仙谷氏ですら動きを把握していない、日本政府として腰が定まっていない状態であった。それならば市長自ら判断するしかないと覚悟を決め、夜9時に避難を指示したらどれだけの混乱があるか。また、寝たきり老人が置いていかれるのではないかという危険性も含め、いざ避難した時に何人の犠牲者が出るかというリスクと、逃げないで様子を見ている間にどれだけ被曝するかというリスクを比較した結果、自衛隊には市役所から退去するように伝え、職員にはこれまでどおり被災者の救援、震災対応を続けるように命令した。そしてその翌日、相馬市への避難勧告は誤報であることが分かり、後に市長はこの決断について次のように話している。

自衛隊の人が来て、さあ逃げろと言った時、私は総務課の前にいたのですが、職員は皆、じっと私の顔を見るんです。その時、私の頭の中は6対4でした。6割は「いま逃げたら大変だ。放射線の被曝どころではない。相当の混乱と被害が出る」という思いです。仮に原発が緊急事態で退避するにしても、最初は病人から逃がさないといけない。そのための引き受け先を決めなくてははいけない。市民全員を避難させる場所も決めなくてははいけない。それを決める間、被曝することもあるだろうが、1週間、2週間の被曝は微々たるものだ。いま自衛隊の言うことを聞くわけにはいかない、この思いが6割。残りの4割は「ひょっとしたら、これは相当やばいかもしれない」という底知れぬ不安がやはりありました。避難させるべきか否か。本当のところ、私も頭の中ではぴりぴりしているわけですよ。市の職員もじっと私の顔を見ている。まさにギリギリの決断でした。

## ○参考資料 2（第 2 章 第 3 節）

### 「佐賀県職員による恋するフォーチュンクッキー」

平成 25 年 8 月 18 日、知事が某企業のスタッフが躍る AKB 48 の恋するフォーチュンクッキーの動画を見たことをきっかけに、翌 19 日に「チーム恋チュン」が結成され、佐賀県職員による恋するフォーチュンクッキーのダンス動画を 9 月 9 日までに、AKB 公式でアップすることが決まった。

その後、「佐賀県庁職員が、所属毎に所管業務に関する格好等で、恋するフォーチュンクッキーのプロモーションビデオを踊る」という設定やダンスに参加する所属が決まり、8 月 23 日には庁内イントラ掲示版にこのことが提示された。撮影の期限は 9 月 2 日という短い期間の中、踊りの練習を行い、各所属の特色を出す工夫などを凝らし、各自で撮影まで行った。中には、動画に登場する予定のない所属から「うちは関係課じゃないのか。若い職員がぜひやりたいと言っている。」と抗議とも問い合わせともつかぬ電話をかけ、結果動画に登場することになった所属もあった。

その動画については、公開から一ヶ月たずして 100 万回再生を突破した。

## ○参考資料 3（第 2 章 第 3 節）

### 「新潟市消防局の伊勢丹夏休みワンダーランド（職業体験イベント）参加」

平成 23 年、新潟市消防局へ伊勢丹で実施している小学生を対象とした様々な職業の体験イベントに消防士体験の依頼があったとき、以前から、子供たちに災害について知ってもらい、災害時には自分の身を自分で守る術を身につけてもらうなど、何かしら子供たちの役に立ちたいと思っていた担当者が上司を説得し、イベント参加を決めた。

内容はレスキュー体験に決まったが、担当者は現場ではなく事務室の人間であったため、レスキュー体験を実施する道具がなく、それを扱う職員もいなかった。このため、関係課にお願いしたところ道具は借りることができたが、職員については、忙しく人手が足りないという理由で断れてしまった。そこで、所属長の中でもまずはキーマンと思える所属長を中心に、イベントの目的を説明しお願いし続けた結果、最終的に関係課から職員を派遣してもらい、イベントに参加することができ、その後も平成 25 年度には 3 度目の参加を果たすことができた。

○参考資料4（第3章 第3節）

「日本理化学工業（チョーク製造会社）の50年にわたり、知的障がい者雇用を続け、業界トップを維持してきている理由」

日本理化学工業は、知的障がい者雇用割合7割を超えるチョーク製造会社であり、50年にもわたって、コツコツと知的障がい者雇用を続けてきた、奇跡ともいえるべき会社である。

会長である大山泰弘氏は、初めから障がい者雇用に理解があったわけではない。むしろ無理解からくる偏見を持っていたという。1959年のある日、養護学校の先生から生徒の就職を依頼され、一度は断ったが熱心さに負け、2週間という期限付きで二人の少女の就業体験を受け入れた。二人の少女は、雨の日も風の日も満員電車に乗って通勤してくる。そして、単調な仕事に全身全霊で打ち込む。どうしても言うことを聞いてくれないときに、困り果てて「施設に帰すよ」と言うと、泣いて嫌がる。この少女たちの受け入れをきっかけに大山氏は、それ以降、毎年、養護学校の卒業生を受け入れるようになった。

しかし、知的障がい者に戦力になってもらうのは並大抵のことではない。例えば、知的障がい者は数字を理解することができない。そのため、チョークの材料をハカリで測量する仕事はどうしてもできなかった。サジを投げそうになりながらも、ある日、知的障がい者が色の識別ができることに気づき、オモリに色を塗ることで、彼らにも簡単に測量できるようになることを発見する。その後、同じような発想で一つ一つの工程に工夫を加えて、何年もかけて、ついにはほぼ障がい者だけでチョークをつくる工程を築きあげた。また知的障がい者と健常者のコミュニケーションが問題となる時、大山氏は健常者に、「彼らの理解力に合わせて、うまくできるように工夫するのが君の仕事だ」と粘り強く説き、励まし続けた。

そして50年。こうした地道な努力の末、現在の日本理化学工業はある。新世代のチョークを開発するなど積極的な事業展開を続け、業界トップシェアを維持し続けている。

○参考資料5（第3章 第3節）

「捕虜抑留されていた日本人兵士によるウズベキスタンのオペラとバレエの劇場建設」

ウズベキスタンの首都タシケントにあるオペラとバレエの劇場、アリシエル・ナヴォイ・オペラ劇場は、当時捕虜として抑留されていた日本人兵士によって1947年に建てられた。

日本人兵士たちは劇場建設のために休むことなく働かされ、食事は一日300グラムのパンとスープだけ。身体は日に日にやせ細り命を落とす者も現れ、兵士たちの口からは弱音が吐かれた。それでも、日本人上官は、自らもやせ細った身体で毅然として言った。「我々は戦争中に多くの町を破壊してきた。今度は誰かのために新しいものを作ろうではないか。いいか、たとえどんなに過酷な状況であろうとも、我々は決して日本人としての誇りを失わずに、この地に世界一の劇場を作るんだ。」

兵士たちは、隊列を組んで規律正しく仕事場へと向かい、時間がきても仕事が終わらなければ働き続け、うまくいかない時は工夫してやり遂げ、誰かが病気になればみんなが助け合った。

絶望の中でも誇りを失わず、笑みさえ浮かべながら真面目に働き続ける日本人兵士たちの姿を見て、人々が食料を差し入れてくれるようになった。現地の子供たちが日本人兵士の収容所にやって来ては、果物やパンをそっと置いて帰る。するとそれを受けて、日本人兵士たちも工事中で生じた木材の切れ端で簡単なおもちゃを作り、子供たちにプレゼントする。どんなに劣悪な環境にあっても日本人兵士たちは、礼儀を忘れなかった。

5年の歳月を経て、劇場は1947年に完成したが、1966年ウズベキスタンを大地震が襲い、一瞬にして街は崩壊し、10万人以上が家屋を失った。しかし、劇場はビクともせず現状を保っていた。

さらに時は流れて1991年、ソ連が崩壊し、ウズベキスタンは独立。カリモフ初代大統領は、劇場に記念プレート掲げることが命じる。プレートには「1945年から1946年にかけて、極東から強制移送された数百名の日本国民が、このアリシエル・ナヴォイ劇場の建設に参加し、その完成に貢献した。」と刻まれている。

また、ウズベキスタンの日本人墓地には、817名の日本人が眠っている。ソ連の支配下だった頃、更地にすることを命じられたこともあった。当時のウズベキスタンは、ソ連の命令には絶対服従しなければいけない立場であったにもかかわらず、現地の人たちは「ここには、どんなに苦境にあっても誇りを失わなかった日本人兵士たちが眠っている。更地にすることなんてできない。」とソ連の指令を黙殺し、日本人墓地を守った。また、ウズベキスタンの母親たちは、愛する我が子にこんな言葉を贈ると言う。「日本



人は戦いに敗れても、決して誇りを失うことなく、真面目に働いて立派な仕事をした。あなたも日本人のように生きなさい。」

#### ○参考資料 6（実践事例）

ある職員（以下Aさんと呼ぶ。）は、当初、自分の業務はしっかりやり遂げるタイプであったが、他の職員や業務とのかかわりに壁を設け、自分は自分というように周りにはどちらかというとも無関心な態度であった。しかし、私はAさんが良いものを素直に良いと感じることができる感性を持っていると感じていた。そしてその感性は、自らが設けた壁によって力を発揮できないでいた。

実際にAさんが自ら壁を設ける原因は、組織の通り一遍の考え方や指導方法にあった。こうでなければならないという組織の考え方と人それぞれに合った指導方法があるという自らの考え方の相違が壁を作っていた。そこで私は「価値前提」、「一人称」という人材マネジメントの根幹をなす考え方によって壁を取り払おうと考えた。私はAさんに組織のありたい姿についてだけでなく、自分の住む街はどんな街でありたいか、どんな街を子供たちに残したいかについても話した。そしてそのありたい姿を実現していくために仕事として取り組んでいることだけでなく、仕事以外で取り組んでいることについても話した。また機会を見つけては講演会などにも誘った。外にきっかけを求めた理由は、この組織がある種の特異性を持ち、外界と隔離された独自のパターンから成り立っているからだ。このような組織では、比較的力強い独自の文化を築きやすいが、知らず知らずの内に自分たちの業務以外のことを見ない、考えないということに陥りやすい。もしかしたら自分たちもすでにそうなっているのではないかと感じた。実際にAさんは、外の空気に触れることで、いろいろな考え方を持った人がいることに気づき、人のため世の中のためという幹さえぶれなければ、方法はいろいろあってよい、自分の考え方は間違いではないと思えるようになっていった。

価値前提で物事を考え、自ら実践していくという姿勢は、出る杭は打たれるという言葉のとおり、変わることを好まない組織においては厄介者扱いされるかもしれない。しかし、組織をより良くしていきたいと考えている職員にしてみれば、心強いメッセージに他ならない。変わることを好まない組織においては、職員自身がひとりでは何も変えられないとあきらめている場合が多い。そんな職員には、思い描いたものを一つ一つ形にしていく、実現していく姿勢と結果こそが何よりの刺激であり、勇気となる。以下はAさんが心の内を語った内容である。

この仕事を始めた当初、職場の先輩の指導方法に疑問を持つことが多々あった。その指導方法は、指導イコール怒ることである。私は前職で指導することを職業としていた

経験から、個々に合わせた指導方法こそが人を成長させると考えていた。「個々」とは、性格、要望、モチベーション、職業等さまざまな事柄を含む。その「個々」を把握した上での指導でないと、伝えたいことが伝わらないということが分かっていたので、指導イコール怒るという指導方法に疑問を感じざるを得なかった。また指導ではなく知識の披露だと感じる場面もしばしばあった。このような組織で私が考える個々に合った指導方法が受け入れられるのか不安を抱いた。

しかし、前例ではなく、ありたい姿を前提に物事を考えるということと、自らの言葉で語り自ら実践していく先輩の姿を見て、不安は少しずつ解消された。今後は、個々に合わせた指導方法を自ら実践することで、指導イコール怒るという雰囲気に変化をもたらしたいと思う。実現すれば、職員同士が互いの感情を受け入れることで「人」を大切にできるようになり、組織の指導環境は飛躍的に改善され、本当に伝えるべき部分がしっかりと未来に継承されるだけでなく、個々の持つ力が存分に発揮され、職場の雰囲気が生き活きとしたものになるのではないか。その結果として、地域住民に対しても社会に対しても今以上の価値を提供できるようになると考える。

#### 参考文献

高橋信夫(2004)『虚妄の成果主義 ―日本型年功序列復活のススメ』日経BP社

立谷秀清, 鈴木秀子『致知 2014年1月号, 復興への道』致知出版社

大山泰弘(2011)『利他のすすめ』WAVE出版

白駒妃登美(2014)『こころに残る現代史』角川書店