

自治体支援に関する研究

研究分担者 堀井 聡子（国立保健医療科学院 生涯健康研究部）

研究要旨

自治体組織を取り巻く環境が急速に変化し、課題が複雑化している今日、現状分析に基づく計画策定とその実行、評価という直線的な従来型のマネジメント手法だけでは、必ずしも課題解決に至らない状況が生じうる。そこで本稿では、介護予防に向けた地域づくりを担う自治体支援の方法論を構築するための基礎的情報を整理することを目的に、地域づくりを組織変革の一形態にとらえ、組織変革に関する文献をレビューすることにより、介護予防に向けた地域づくりを戦略的に進めていくうえで行政（自治体）に必要な能力と能力獲得のために必要な支援の在り方について考察した。学習する組織、U 理論、シナリオプランニング、ホールシステムアプローチなどについて、その概要、変革のプロセス、対象となる課題の特徴を整理した。その結果、組織変革の理論・手法は、既存のシステムを変革する必要がある課題や既知の解決方法では解決困難な課題などに用いられていること、組織変革の中核となるアプローチとして、多様なステークホルダーの意識変容・相互理解を促す対話と内省が用いられていること、そして、対話の場に招集するメンバー選定と対話を通じて革新的な知識を創造できるファシリテーターが組織変革の重要な要素であることが明らかになった。組織変革型のアプローチの対象となる課題の特徴から、その理論や手法を、介護予防のための地域づくりに応用することは有用と考えられる。このため、介護予防を推進する地域づくりを戦略的に進めるための自治体支援では、地域づくりに関与する自治体職員が、地域診断と PDCA サイクルマネジメントに加えて、組織変革に関する手法等を理解し、ファシリテーション型のリーダーシップを開発できるような研修等の支援プログラムを構築する必要性が示唆された。

A. 研究目的

介護予防をはじめとする、自治体が担うさまざまな健康課題は、近年の自治体組織を取り巻く環境の複雑化・多様化により、既存の知識や経験、フレームワークに基づき策定された合理的な戦略だけでは、対応することが不十分になっていると考えられる。つまり、社会環境や健康課題の変化に伴い、自治体職員には、問題解決能力ではなく、解決すべき課題を設定する能力が求められるようになっている。

こうした状況に対し、国外では、複雑化した社会課題解決のための様々な革新的アプローチが展開され、また、それらアプローチの効果について、ケーススタディを中心ではあるがエビデンスが蓄積されつつある。しかし、わが国、特に地域

保健行政分野では、それらアプローチの実践的な活用は進んでいない。

そこで本稿では、介護予防に向けた地域づくりを担う自治体支援の方法論を構築するための基礎的情報を整理することを目的に、地域づくりを組織変革の一形態にとらえ、組織変革に関する文献をレビューし、概要、変革プロセス、対象となる課題の特徴を整理することとする。そのうえで、介護予防に向けた地域づくりを戦略的に進めていくうえで行政（市町村）に求められる能力とその能力獲得に向けて必要となる支援の在り方について考察する。

B. 方法

組織変革を目的に掲げている原理や手法とし

て、学習する組織、U理論、シナリオプランニング、ホールシステムアプローチ（フューチャーセッションを含む）について、関連文献のレビューを行った。

倫理的配慮に該当する事項はない。

C. 結果

1. 学習する組織

1) 概要

「学習する組織」とは、1990年代に、マサチューセッツ工科大学のピーターセンゲ（経営学）が提唱した概念である。今日のような、相互のつながりが深化し、複雑で動的かつ変化が激しい環境下で、センゲは、「さまざまな衝撃に耐え、復元するレジリエンス（しなやかさ）を持ち、環境変化に適応して、自らをデザインし進化させる組織だけが、生き残ることができる」といい、「皆が望む未来を創造するという目的の達成に向け、能力を効果的に伸ばし続ける組織」のことを学習する組織と呼んだ¹。学習する組織は、もともと Learning Organization の日本語訳であるが、Learning が「経験や環境の変化に応じて、自ら新たな知識・技術・行動・思考・態度・価値観を獲得したり、生成したりすること」の意味をもつように、センゲのいう学習する組織も、決して、組織のメンバーがともに勉強してスキルや知識を身に着けることを意味するものではない²。センゲは「学習する組織」の核心は、認識の変容にあるとし、「自分が世界とつながっていること、そのため、問題は外側の誰かが引き起こすのではなく、自分たち自身の行動が問題を生み出していることに気づくこと、だからこそ、自分たちでそれを変えることができ、どう変えるかを発見することに継続的に取り組むことができる、そうした組織こそが学習する組織である」と述べている¹。

「学習する組織」の概念は、「システム思考、自己マスタリー、メンタルモデル、共有ビジョン、チーム学習」という5つのディシプリンから構成され、それぞれ以下のように定義される³。

ー システム思考：人間の営みをはじめ、あらゆる

る事物・事象を相互に関連しあった「システム」としてとらえる見方。単独、単体、部分ではなく相互関係を、静止的な断片ではなく、全体的な変化のパターンを捉えるための枠組み

- ー メンタルモデル：心の中に固定化された暗黙のイメージや仮説。人々あるいは組織が、現実をどう捉え、どう行動するかということに大きな影響を及ぼす価値観など
- ー 自己マスタリー：個人が人生を創造的な仕事として受け止め、絶え間なく自己の能力を押し広げようとする継続的な成長に対する取り組み。学習する組織が成立するための個人レベルでの必要要件
- ー 共有ビジョン：組織のあらゆる人々が共通して持つ「私たちは何を創造したいのか」、「自分たちはどうありたいか」ということに関するビジョン。上意下達で示されるようなビジョンステートメントと区別されるもの
- ー チーム学習：チームのメンバーが求める共通の成果を生み出すために、協働でチームの能力を伸ばしていくプロセス。ダイアログ（対話）を通じチームのメンバーが共に考える能力

以上の5つのディシプリンは、学習する組織の原理を示したものであり、具体的にどのように学習する組織を構築するのかといった、プロセスや方法論を示すものではない。一方で、近年、センゲは、5つのディシプリンを3つの柱、つまり 1. 志の育成（個とチームの志・ビジョン、つまり自己マスタリーと共有ビジョン）、2. 内省的な会話の展開（メンタルモデルへの働きかけと対話（＝チーム学習））、そして 3. 複雑性の理解（システム思考）に捉えなおして説明することにより、これら3つのチームの中核的な学習能力を伸ばすことにより、組織の学習能力が醸成されると説明している。

このように、学習する組織は、5つのディシプリン（3つの柱）の集合体ではあるものの、つな

がりを認識する「システム思考」は、ほかの4つのディシプリン（2つの柱）を統合する重要な概念として位置づけられている。また、今日の複雑化した環境下では、意思決定や目標の達成のための基礎単位が個人ではなく、チームになってきており、個の学習からチームの学習につなげていくことが重要であるとしている。

2) 変革のプロセス

先述のとおり、学習する組織自体は原理であって方法論ではないが、学習する組織を形成するための各ディシプリンへのアプローチについて、いくつかのツール類が紹介されている³⁴。以下にその一部を記載する。

(1) システム思考：ループ図、システム原型

「ループ図」とは、今起こっているパターンがなぜ起こるのかを説明するために、構造を見える化するための図のことである。パターンに関係する様々な要素を文字化し、要素間の関係を因果関係に示す矢印でつないでいく。もともと見えていた要素やつながりに、見えていなかった要素やつながりを書き足していくことで、視野を広げ、組織などの複雑系で起こる様々な要因によって、時間の経過とともに力を強めていくループがどのように変化するかを説明する。また、望ましい変化をおこすための「レバレッジポイント」がどこにあるか、どこでどのような施策を打てるかなど、戦略を検討するためにも活用可能である。

「システム原型」とはシステムの大小のレベルに関わらず、様々な分野に共通の問題構造の典型的な「型」を示すものである。問題構造は概ね10個程度に集約され、先のループ図を組み合わせで表示される。問題構造の特徴に応じて、命名されており、対症療法的な対応がうまくいかなる構造、キャパシティを超えた業務の抱え込みの負の連鎖構造などが理解できるようになる。

(2) メンタルモデル：推論のはしご

「推論のはしご」とは、人が行動をとるまでの推論の道すじ、抽象度が高まっていく思考のプロセスを、梯子のような段階的なモデルで示したものであり、経営学者であるクリス・アークスが名づけたものである。人は、観察した事実や経験の中から、情報を自分なりに取捨選択し、意味付けをしたうえで、行動を決定する。取捨選択には、それまでの経験で作られたメンタルモデルが影響するため、しばしば、飛躍のある結論や行動にいたってしまうことがある。その結果が、チーム内での、意見の食い違いや誤解につながるのである。この「推論のはしご」モデルを用いることで、各自の推論の道すじを順番に確認することができ、自身のメンタルモデルに気づくことが可能になる。

(3) チーム学習：対話

チーム学習に取り組む場合、先述の推論のはしごなど、内省と探究の主要なスキルに慣れておくこと、あわせて共有ビジョンを構築するスキルが必要になるが、その際に求められるのが、対話（ダイアログ）形式のコミュニケーション能力である。ダイアログはディスカッションと比較し、説明されることがある。ディスカッションが、パーカッションなどと同じ語源で、勝者がすべてを得る競争のなかで考えを互いにぶつけ合うことである。一方のダイアログは、「個人では得ることのできない洞察をグループとして発見することを可能にするようなグループ全体に自由に広がる意味の流れ」を意味するギリシア語の「ディアロゴス」を語源とし、「日常の経験や私たちが当然と受け止めている事柄についてみなで探求し続けること」、その探求の場を確立することで、新たな土台を築くことを目的として実施されるものである。

以上は、学習する組織の内容であるが、学習する組織が発表されたのちに、ハーバード大学のロバート・キーガン（教育学）が、学習する組織と、

ドナルド・ショーンの「省察的実践とは何か」を中核理論に用いて、自己変革や組織変革を阻む免疫機能を分析し、“Immunity to Change（日本語訳 なぜ人と組織は変わらないのか）”の中で、それを克服するためのプロセスと方法論をまとめている⁵。キーガンのいう組織変革を妨げる免疫機能は、センゲのいうメンタルモデルに極めて近い概念である。キーガンは、この免疫機能を克服して変革をおこすことを可能にするために、免疫マップと呼ばれる内省を促すツールを紹介している。それは、1.（現状を改善する）目標、2.（目標を阻害する）阻害行動、3.（改善目標に矛盾する）裏の目標（不安材料のようなもの）、4. 固定観念からなる。このうち、3番目の裏の目標を理解したうえで、その目標に影響を与えている固定観念を明らかにすることができれば、これまでとは異なる認知のパターンか新たな対処方法を検討し、試行することが可能になるという。なお、キーガンも、組織のメンバーの自己変革を実現するうえで、リーダーが果たす役割が大きいことも指摘している。

3) 対象となる課題の特徴

学習する組織は、ビジネス、教育、医療、政府関係者などとの対話やインタビューから開発されたものではあり、特定の課題を解決するための実践的なモデルではなく、理論または原理である。課題が複雑多様化し、個人レベルではなく組織レベルの対応が不可欠になっている今日、学習する組織とその各概念については、あらゆる関係者が把握しておく必要があるといえるだろう。

2. U 理論

1) 概要⁶

U 理論とは、「過去の延長線上にない変容やイノベーションを、個人、ペア（パートナー、夫婦などの単位）、チーム、組織やコミュニティ、そして社会でおこすための原理と実践手法を明示した理論」である。ただし、U理論とはあくまで

も理論であり、そのため、変革を実現するための具体的な「テクニック、手法」を提示したものではない。課題解決を志向する際に、「どんな方向に舵を切れば変革が生まれやすくなるのか」といった変革の原理やそのためのガイドラインと捉えるのが相応しいだろう。

U 理論の開発は、マサチューセッツ工科大学のオットーシャーマン氏によってなされた。同氏は理論開発の過程で、世界中の学術研究者、ビジネスパーソン、教育者など 130 名を対象に、リーダーシップ、組織、戦略についてインタビューを行い、高度な変革の（イノベーションが生じる）場面で、リーダーの内面にどのような変化が起きているかを分析体系化し、理論化したものである。

2) 変革のプロセス

U理論によれば、イノベーションを創り出すプロセスは、センシング、プレゼンシング、クリエイティングの3つの段階から構成される。

最初の段階であるセンシングとは、目の前にある状況、現象をありのままに受け入れ観察する段階のことである。重要なことは、その状況に対して、よいとか悪いとか、その状況が発生している原因は何かなど、ジャッジしたり、分析したりせずに、ただひたすら観察することである。近年、人材管理の一環で瞑想を導入する企業が見られるが、瞑想により、マインドフルネスと呼ばれる「「今この瞬間」の自分の体験に注意を向けて、現実をあるがままに受け入れる」力を身に着けることができるためであり、センシングの段階ではまさにこのマインドフルネスが求められる。

次の段階であるプレゼンシングとは、「いったん退いて内省し、内から「知（knowing）」が出現（emerge）するのを受け入れる」段階である。最初の段階であるセンシングからこのプレゼンシングという状態にたどりついたときに、未来が「出現」がするといわれる。

最後のクリエイティングでは、プレゼンシングの段階で「出現」した直感やインスピレーション

をもとに、頭で考えることなく、「即興的に行動する」。このように、一人もしくは複数で、出現した「何」かに形を与えることによってイノベーションが現実化するのである。

以上 3 つのプロセスはさらに、1. ダウンローディング、2. 観る (Seeing)、3. 感じ取る (Sensing)、4. プレゼンシング (Presencing)、5. 結晶化、6. プロトタイピング、7. 実践 (Performing) という 7 つのステップから構成される。それぞれの段階の意味は以下に示すとおりであるが、本理論が U 理論と命名されている理由は、図のようにプロセスが U 字型を示しながら変革の段階を進むためである。

U 理論を理解するうえで、PDCA サイクルと比較すると分かりやすい。PDCA は過去に起こったことをもとに問題解決のための行動を決定する「過去からの学習」という考え方である。一方の U 理論は浮かび上がる直感に基づき行動を起こす、前進するというスタイルをとることから「出現する未来から学習」と呼ばれる。

3) 対象となる課題の特徴

U 理論を用いた課題解決の例として、南アフリカのアパルトヘイト問題、コロンビアの内戦問題などが挙げられることが多い⁷⁾。しかし、U 理論は、これらのような国家レベルの課題や、関係者が多様でかつ複雑な社会問題に有効であるだけでなく、個々の意識変容、親密なパートナーとの関係性の改善、会社やコミュニティなどの組織の変革などの事例も多く報告されている。なお、先に U 理論と PDCA サイクルを用いた問題解決との違いを説明したが、PDCA サイクルをまわすことで、既存の選択肢から(既存のエビデンスから)合理的に(既知の根拠に基づき)問題解決方法を選択し、直面している問題に取り組めば、問題が解決されるような課題に対しては、U 理論を用いる必要はない。一方で、イノベーションが必要な課題、これまでの問題解決方法では対応できない課題には、U 理論が適している。

例えば、コミュニティ単位に U 理論を用いる場合には、コミュニティの活性化や構造改革を通じたコミュニティ変革を目指して、周囲を巻き込んだり、関係者の意識を変えたりするための実践ポイントを提示するうえで U 理論が有効であるとされる。

3. シナリオプランニング

1) 概要

シナリオプランニングとは、将来起こりうる問題や出来事を想定し、多角的なものの見方をもって、可能な限り偏見を排し、かつ柔軟に問題に対応するための意思決定理論および戦略的思考である⁸⁾。つまり、マネジメント手法ではなく、シナリオ作成や、シナリオにあった戦略を立案するプロセスを通じて、組織が変化に対応できるように作り上げるための「思考体系」である⁹⁾。

ハイデンによれば、戦略論は大きく 3 つに分類でき、合理主義的、進化論的、プロセス志向的と命名される⁹⁾。合理主義的な戦略とは、「唯一無二の最適解があり、その解を実行に移すために適切な材料(インプット)が与えられれば、誰もが最終的にはその最適解にたどり着く」という仮説に基づくものであり、組織は機械のようなものであると考えられる。進化論的な戦略は、「戦略とはそれが正しかったかどうかは実行してはじめて明らかになるもの」との仮説に基づくものであり、組織を生態系のような複雑なものととられる。そして、合理主義と進化論的な戦略の中間的な戦略策定方法が、プロセス志向的な戦略であり、組織を学習することのできる生命体ととらえる戦略論である。シナリオプランニングは、3 つの戦略論を兼ね備えたものであるが、プロセス思考的な要素が強い。

シナリオプランニングは、第 2 次世界大戦中、アメリカ軍の作戦演習から始まったものであり、その後、1960 年代に入って、企業の経営管理に用いられるようになった¹⁰⁾。シナリオプランニングが、注目されるようになったのは、1970 年代、

石油業界で当時低迷していたシェル社が、オイルショックを想定したシナリオを作成して戦略転換を行ったことにより、経営業績を好転させたことがきっかけである。

シナリオプランニングにおけるシナリオとは、「(経営) 環境における未来のストーリー (仮説の連鎖)」である¹⁰。例えば、1972年にローマクラブが発表した「成長の限界」は、経済開発の在り方に警鐘を鳴らしたことで有名な研究だが、これは、システムダイナミズム (この原理が先述の「システム思考」に影響を与えた) を用いて、人口増加や地球環境に関する複数の仮説の因果関係を関連づけて、「人口増加が続けば開発途上国で食料不足が顕在化する」、「人口増加が続けば、食料需要が急増し、排出物が増加する」などといった様々なストーリー、つまりシナリオを提示した。

このように、一つの課題に対し異なるシナリオを作成したうえで、選択されたシナリオに対し、戦略を立て、実行するのがシナリオプランニングである。そして、戦略策定において、蓋然性の高い機会や脅威に対し「適応」するための戦略、「留保」する戦略、その機会や脅威を「変革」することを志向する戦略を立案し、実行することで、組織 (社会) 変革につながる。

シナリオプランニングと組織変革との関連について、ハイデンは、コルブの経験学習モデルを用いて説明する⁹。組織変革、つまり、異なるアイデアやメンタルモデルをもつ個々人の集合体である組織が「学習する組織」になるためには、組織が経験学習サイクル、つまり経験、内省、概念化 (仮説形成)、実践 (仮説の試行) のサイクルを展開し続けることが必要になる。シナリオプランニングは、共通言語を提供するツールを用いること、つまりシナリオのストーリーというツールが、大量の情報に一貫した流れを持たせることを助けることにより、個々の認知の範囲を広げてメンタルモデルを拡張することを助けることにつながる。これにより、多様な経験を持つ、つま

り多様なメンタルモデルを持つ個々の対話を推進し、対話の中から生まれたアイデアを効果的に振り返ることを可能にし、整合性のとれた戦略的な行動を生み出す。このようにして、シナリオプランニングは、組織内に秩序を作りだし、協働行動への可能性を広げる役割を担うという。

シナリオプランニングに必要な能力について、梅沢らは、合理的な計画策定とシナリオプランニングを比較しながら説明している¹⁰。合理的な計画策定を行う場合に必要能力は、計画立案とその管理、また、その計画の実行を貫徹することである。一方の、シナリオプランニングでは、問題発見力 (変化への感度)、仮説構築・検証力、意思決定の速度と柔軟性が必要であるとしている。

2) 変革のプロセス

シナリオプランニングのプロセスは、著者によりさまざまであるが、共通している要素として、1. チーム構成、2. データ収集と分析 (SWOT分析など)、3. マクロデータの収集 (SEPT分析など)、4. シナリオの作成、5. 戦略の立案と実行、モニタリング (修正) が挙げられる。

ウッディーエイドはこのプロセスをさらに以下の10段階に分け比較的詳細に説明している¹¹。

- (1) 課題設定
- (2) 情報収集
- (3) 変化の源 (原動力) の特定
- (4) 未来の分岐点になる要因の特定
- (5) シナリオの検討
- (6) シナリオの骨子にストーリーをつける
- (7) シナリオの検証と追加の調査項目の特定
- (8) シナリオに基づきとりうる対策を決める
- (9) 変化の指標を定める
- (10) モニタリングとシナリオの更新

このうち、第一の段階である課題設定とは、組織 (自治体の場合は地域など) が直面する問題にどのように対応するか、つまり、問題とそれに対する仮説のようなものである。次の情報収集とは、1で設定した課題に関する現在のトレンドを理

解するために、多角的に情報を集めることである。

(なお、1, 2 は、自組織(本研究では自治体等がそれに当たるか)が実施しておくことであり、3 からが、ワークショップの段階である。)ワークショップでは、変化を起こす原動力(要因)のリストをつくる。その際に、PEST モデルを参考にする。つまり、政治(political)、経済(economic)、社会(societal)、技術(technological)である。これに環境を加えることがある。4 の未来の分岐点の要因では、先に特定した原動力リストがどのように変化していくのかを検討する。この際、最も未来に影響を及ぼしそうな重要性の高い要因に集中するのがよい。選択するときには、潜在的な影響の大きさと不確かさを考慮し、より影響が大きく、不確かな要素を備えた変化の原動力(要因)を選ぶのがよいとされる。5 のシナリオの検討の段階では、先に選んだいくつかの要因とその未来の可能性を交差させることでマトリックスをつくり、それぞれの枠をシナリオとして命名する。8 のシナリオごとの対策の検討では、各シナリオに戦略オプション一覧を作成し、それぞれの戦略について議論をする。その次の指標づくりの段階(引用文献の翻訳では、指標ではなく「目印」)では、いつどのような変化が起こるのか、複数の指標を設定する。シナリオプランニングは永遠に続くプロセスであらうため、指標にあわせてシナリオのモニタリングをし、必要に応じて、シナリオと戦略を変更する。

ウッディーエイドのプロセスでは、チーム招集を段階の一つとして記載していない。一方で、チーム作りのポイントとして、シナリオプランニングは集団で実施するものであること、その場合の人数は 10 人から 30 人程度がよいこと、参加者の特性としては、周囲から信用されている人物(職位には関係ない)、他者にアイデアをわかりやすく説明できる人などを集める必要性、多様性がある集団を招集することの重要性などを挙げている。また、ナリオプランニングでは、参加者だけでなく、ファシリテーターの存在が重要であり、

12 人を超えるような集団であれば、ファシリテーターを追加して、小グループに分けて実施することも可能としている。

アダムカヘンは、招集するメンバーの重要性についてより詳細に記載している¹²。カヘンが提唱する変容型シナリオプランニングは、1. その状況を変えるしか選択肢がない状況、2. 当事者とその仲間だけでは変えられない状況、つまりシステムの関係者全体と協力しなければならない問題、3. 当事者が直接状況を変えることができない、関係者の共通理解が不可欠な問題に適用される。このため、問題に関する関係者のそれぞれが、1. 理解を変容させる、2. 関係を変容させる、3. 意図・意思を変容させる、4. 行動を変容させることによって、今ある状況を変えることを志向したアプローチである。ゆえに、システムを変容できるかどうかは、個々と個人間の関係性の変容をもたらすワークショップに誰を招集するかによって決まってくる。カヘンは、ワークショップには、システムの全体から、代表レベルの人々を集めることが変革に実現するうえで必要であると述べている。

3) 対象となる課題の特徴

事例として提示されているものでは、企業の経営戦略の変革に関するものが多いが、先述の南アの事例や、FTA/EPA のような経済・貿易のルールメイキングのように、国家レベルの政策の検討事例などが挙げられている。共通しているのは、組織規模の如何ではなく、多様な分野の利害関係者が関与している事例であり、それぞれの持つ強固なメンタルモデルの範囲を拡大しなければ課題解決につながらないケースに適用されている。

4. ホールシステムアプローチ

1) 概要

ホールシステムアプローチとは、システム全体を巻き込んだ組織変革の考え方とプロセスを指す場合があるが、香取らは、できるだけ多くの関

係者が集まって自分たちの課題やありたい未来などについて話あう大規模な会話の手法の総称としている¹³。つまり、立場や見解が異なり相反する利害関係にある人々が、全員で納得できる合意に達するための話合いをするその方法のことであり、トップダウンによる意思決定や民主的とされる多数決による意思決定などと区別される。具体的な手法としては、ワールドカフェ、アプリシエティブ・インクワイアリー、フューチャーサーチ、オープンスペーステクノロジー（OST）などがそれにあたる。なお、小田ら⁴は、これらを「対話のための」手法として紹介している。

また、ホールシステムアプローチの手法を用いて、ステークホルダーの関係性の変容によって社会課題を解決する一連のプロセスを、野村はフューチャーセッションと呼び、まちづくりなどに応用している¹⁴。野村によるとフューチャーセッションとは、「未来に向けての問いかけがあり、それに呼応して集まった多様な参加者が対話を通じて相互理解と信頼関係を築き、新たな関係性と新たなアイデアを同時に生み出す、協調してアクションを起こしていく場」と定義される。フューチャーセッションのワークショップで活用される手法は、ストーリーテリング、ワールドカフェ、フィッシュボール、OST など、ホールシステムアプローチの手法であるが、フューチャーセッションでは、未来に向けた問いがあること、つまり未来思考であることと、関係者で成果物を作成（プロトタイピング）すること、つまりデザイン思考を取り入れている点が異なる。また、ワークショップは、それそのものよりも、それまで準備段階とその後が重要であること、また、関係者間の変容を促すファシリテーターの役割が重要であることを強調している点も特徴的である。

2) 変革のプロセス

ここでは、フューチャーセッションの変革プロセスを記述する。先述のとおり、フューチャーセッションでは、ワークショップに至るまでの準備

が重要な要素の一つとなる。準備段階では、まず、社会課題の当事者の思いの引き出しを行い、それに関する情報収集とキーパーソンの探索を行う。その後、ステークホルダーの選定と分析を行い、コアメンバーとの問題認識の共有などを行う。ここまでのプロセスには2か月ほどかけることが推奨されている。

3) 対象となる課題の特徴

フューチャーセッションでは、課題に対する解がまだ見つかっていないもの、課題に対する有効な取り組みがほかにないものをテーマとして扱う。また、課題の当事者が変革の必要性を強く認識しており、また公共性が高いものがよいとされる。具体的には、認知症にやさしいまちづくりなどは適したテーマとしてあげられている。

D. 考察

1. 組織変革の理論・手法が適している課題

今回レビューした文献において、組織変革の理論や手法を用いている課題に共通していたのは、既存のシステムそのものを変えなければ問題解決に至らない課題や、イノベティブなアイディアを導入しなければ解決困難な課題であった。つまり、問題があったとしても、先駆的な事例などがあって、既知の解決方法で解決ができるのであれば、組織変革は不要であるし、単に、これまでの状況をよりよいものに改善することで解決可能な問題についても、組織変革は不要である。介護予防を推進する地域づくりに関して、介護予防に特化した事業については、全国で種々の取り組みがなされており、それらを参考にすることは可能である。しかし、事業レベルではなく、長期的な視野に立った地域づくりに関しては、地域によって健康課題が異なるだけでなく、社会資源、人的資源、そして文化や歴史が異なるため、ほかの地域の事例が参考にならないことも多い。それどころか、変化が激しく資源に限られる今日の地域保健福祉の現場の状況を鑑みると、他の地域で

の成功例やかつての成功事例を適用することが、問題をかえって悪くすることにもつながりかねない。地域づくりという今後何世代にも影響を及ぼすような施策に関しては、長期的な視野に立って、地域のあるべき姿を、地域の内部の人々が、未来志向で対話することで、地域の特異性を踏まえた地域づくりを進めていく必要がある。その際、地域には多様な利害関係者が存在するため、専門分野や立場の異なる人々の共通認識を醸成していくことが必要にもなる。以上から、介護予防のための地域づくりには、組織変革の理論や手法を取り入れることは有用であると考えられる。

2. 組織変革に求められる能力

レビューの結果、組織変革とは、組織の関係者個々人の意識・認識・行動の変容と、それによって関係者間の関係性の変容、共通認識の醸成であり、このため、組織に関わる多様なステークホルダーの意識変容つまりメンタルモデルの拡大とそのための内省を促したり、相互理解を促したりするために、トップダウンや多数決の意思決定ではなく、時間のかかるホールシステムアプローチ、つまり対話のための様々な手法が用いられていた。そして、組織を変革するうえでは、対話の場に誰を呼ぶのか、システムの主要な関係者を誰か見極め、その人物をもれなく招集すること、対話から新たな知を協創するリーダーのファシリテーション能力が、組織変革における重要な要素であった。

したがって、介護予防を推進する地域づくりを戦略的に進めるためには、それを推進する者に、対話のための場を設定したり、関係者を分析して対話に不可欠な関係者を招集したり、対話をファシリテートし、革新的な知識を協創できるような新たなリーダーシップを獲得することが求められる。

また、その前提として、地域を「学習する組織」としてとらえ、変化する健康課題に対して地域が適応し、進化できるよう、地域がもつ潜在的な能

力を引き出す関わりを持つことや、自身が内省を通じて、偏見を取り除いた対応をすること、そして、物事、事象は相互に関連し影響を与え合うシステムであると捉えるシステム思考を身に付けておくが必要になる。

3. 介護予防のための地域づくりを推進するための自治体支援にむけて

本研究の結果、介護予防のための地域づくりにおいては、これまでも示されてきたような、地域診断と PDCA サイクルマネジメントを用いた地域包括ケアシステム構築の推進だけでなく、組織変革の理論、手法を適用することが有用であると考えられた。そして、健康課題にあわせて、マネジメント手法や戦略策定方法を選択し、実施できるようになるためには、組織変革に関する多様な手法の理解と、ファシリテーション型のリーダーシップを開発するための支援が必要になると考えられる。ゆえに、今後は、介護予防に関する地域づくりに関与する管理的な立場にある自治体職員等に対し、これらの能力を獲得するための研修や OJT などの方法論を開発し、持続可能な仕組みとして人材開発を行える体制を整備していく必要があると考えられる。

E. 結論

組織変革の理論・手法は、既存のシステムを変革する必要がある課題や既知の解決方法では解決困難な課題などに用いられていること、組織変革の中核となるアプローチとして、多様なステークホルダーの意識変容・相互理解を促す対話と内省が用いられていること、そして、対話の場に招集するメンバー選定と対話を通じて革新的な知識を創造できるファシリテーターが組織変革において重要な要素であることが明らかになった。

組織変革型のアプローチの対象となる課題の特徴から、その理論や手法を、介護予防のための地域づくりに応用することは有用と考えられる。このため、介護予防を推進する地域づくりを戦略的に進めるための自治体支援では、地域づくりに

関与する自治体職員が、地域診断と PDCA サイクルマネジメントに加えて、組織変革に関する手法等を理解し、ファシリテーション型のリーダーシップを開発できるように研修等の支援プログラムを構築する必要性が示唆された。

参考文献

1. ピーター M センゲ, 学習する組織 システム思考で未来を考える, 東京: 英治出版 2011.
2. 高間 邦夫, 学習する組織 現場に変化のタネをまく, 東京: 光文社 2005.
3. ピーター M センゲ, アート クライナー, シャーロット ロバーツ, et al. フィールドブック 学習する組織「5つの能力」 企業変革をチームで進める最強ツール, 東京: 日本経済新聞社 2003.
4. 枝廣 淳子, 小田 理一郎, もっと使いこなす! 「システム思考」教本, 東京: 東洋経済新聞社 2010.
5. ロバート キーガン, リサ ラスコウ レイヒー, なぜ人と組織は変わらないのか ハーバード流 自己変革の理論と実践, 東京: 英治出版 2013.
6. 中土井 僚, 人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門, 東京: PHP エディターズグループ 2014.
7. C オットー シャーマー, カトリン カウファー, 出現する未来から導く U 理論で自己と組織、社会のシステムを変革する, 東京: 英治出版 2015.
8. ロムロ ウェイラン ガイオソ, 戦略のためのシナリオ・プランニング, 東京: フォレスト出版, 2015
9. キース ヴァン デル ハイデン, シナリオ・プランニング「戦略的思考と意思決定」, 東京: ダイヤモンド社 1998.
10. 梅澤 高明編, 最強のシナリオプランニング, 東京: 東洋経済新報社 2013.
11. ウッディー ウェイド, シナリオ・プランニング 未来を描き、創造する, 東京: 英治出版 2013.
12. アダム カヘン, 社会変革のシナリオ・プランニング 対立を乗り越え、ともに難題を解決す

る, 東京: 英治出版 2014.

13. 香取 一昭, 大川 恒, ホールシステム・アプローチ 100 人以上でもとことん話し合える方法, 東京: 日本経済新聞出版社 2011.

14. 野村 恭彦, イノベーション・ファシリテーター, 東京: プレジデント社 2015.

F. 健康危機情報

特記事項なし

G. 研究発表

1. 論文発表
なし
2. 学会発表
なし

H. 知的財産権の出願・登録状況

特記事項なし