

公共経営イノベーションの突破口！？ 論図による問題解決

日 時：2021年12月10日（金）18:30～

会 場：梅田サテライトキャンパス 101 教室

講 師：江口 雅祥 氏

パブリック・ビジネス・インターナショナル 代表

司 会：永田 潤子 教授

1 導入

公共セクターのイノベーションを加速化させるために、どのようなスキルを駆使できたらよいだろうか。本日のテーマは「イノベーション人材の育成」。どのようなマネジメントのマインドセットとスキルセットを身につければよいか。私が取り組んできた教育プログラムの一部を紹介し、みなさんと議論したい。

スキル開発の対象者は、アラ 30 位の職業人を想定。該当する方は自分に当てはめて、それ以上の方は自分の後輩や部下指導に役立てることをイメージしながら話を聞いていただいたらよいのではないかと思う。

本日のアジェンダは (1)話者紹介 (2)公共経営を学ぶ・教える (3)パブリックセクターのイノベーション類型 (4)「問題」解決 (5)論図…論理図解メソッド(TOC for Education)。

2 本論

(1)話者紹介

キャリアをふりかえると、産（コンサルティング会社における政策支援等）・官（尼崎市役所勤務）・学（大阪市立大都市経営研究科の非常勤講師ほか）の実務に加え、自ら社会人大学院生も経験してきた。現在はフリーランスで、地方自治体などのリサーチ、コンサルティング、人材開発、教育機関での指導などを行っている。

(2)公共経営を学ぶ・教える

さて、公共経営を学ぶとしたら、何を学んだらよいだろうか。

都市経営研究科で私が担当した初回講義では「あなたが都市経営研究科で学ぶ意味」について、「①ここで何を学びたいか（何を GET したいか）、②その学びが得られたら自分はどうなるか、③それは所属する組織の目標や使命にどんな影響を与える（貢献する）か、④そうなることは自分にとって最終的にどのような価値（意味）があるか」、4つの問いを発していた。このうち①について、付箋紙を使ってシンプルなワークを行ってみよう。

【個人ワーク 1】

（約 5 分間 聴講者が各自で作業実施）

紙面の中央下段に「都市経営研究科で学ぶ（学んでいる）」と書いた付箋紙を 1 枚置く。その理由・原因となることを思いつくまま付箋紙に書き出し、中央の「～で学ぶ」に矢印でつなげる。書き出した内容は読み上げて「〇〇なので～で学んでいる」とつながれば、論理的につながっている。つながりに違和感があれば表現を見直す。

院生にとって「なぜ何を学ぶか？」は、教える側（私）にとって「なぜ何を教えるか？」という問いになる。都市経営研究科から非常勤の依頼をいただいた時に、研究科の目標である「指導的人材・高度専門職業人・実務研究者の養成」や NASPAA 基準 5.1 のコンピタンスシーリストを念頭においた。

指導的人材という人材目標は、修了論文を書くことだけでは身につかないこともあるだろう。例えば、SWOT分析についての説明を聞いただけでは身につかない。知って、やって、わかって、できるようになるという一連の実体験をすることで初めて肉体化し、頭の中に思考の地図が出来るはずだ。

こうした思いから「受講者が何をできるようにすればよいか」を考え、公共経営を教えるに当たって4つの学習目標（スキル開発目標）、すなわち、①公共組織の経営戦略（自らが選んだ組織の経営戦略を立案しロジカルに伝達できること）、②公共組織の業績測定（適切な評価指標を設定できること）、③（組織開発の実践としての）対話の場（フューチャーセッション）の設計、④（組織開発の実践としての）論理的思考の見える化図解（論図）、に整理してみた。

実際の授業では、担当教員の解説を踏まえ、個人ワーク、意見交換（グループワーク）をステップ毎に行い、最後にプレゼンテーションを行うという手順を基本とした。また、安全でよい学びの場となるようにグラドルール（心構え）を守ってもらった。例えば「参加者自身が解決策の導き方を実践することで学ぶ（参加者主体）」「議論の内容はその場限り」「教員が挙手したら話を休止する」などである。

ここからは、4つの学習目標実践の具体例の一部を紹介していく。

学習目標①「公共組織の経営戦略」では、自分の職場など受講者が選定した組織のミッション、ビジョンを考え抜いたうえで、どのように実現するかを7枚のシート（関係者マップ、仕事の全体像、外部環境分析、内部環境分析、SWOT分析、組織の使命・目標像、ビジョンを実現するための戦略課題）に仕上げることにした。NPOや自治会などの任意団体でも使えるフォーマットである。

出来の良い戦略には、「ミッションが何であり、外部環境・内部環境がどうで、そこからこれをやる、〇〇なのでXXをやる」というストーリーがある。戦略とは未来に向けた行動の選択と集中である。一般に、行動選択の際の思考をモデル化すると、ある行動には、ある前提とする状況があつて、かつ、ある意図や目的があつて、かつ、ある理由があつて結果としてその行動を選択していると関係付けできる場合が多い。先ほどの**個人ワーク1**で「都市経営研究科で学ぶ」という行動の理由を書き出していたのだが、みなさんの内容はどのようなものだったか。

そして、仮にある行動を選択していたとしても、選択理由のどれかが変われば、選択すべき行動は変わりうる。だとすると、「物事を戦略的（ロジカル）に捉える人」と「そうではない人」はどのような違いがあるか。状況については「先の変化を考えている」か「固定的で後ろ向き」かの違い。行動（手段）の選択肢数は「無限大と捉える」か「自分の視野内の前例に依存する」かの違い。行動（手段）の選択理由については「自律・自制・自粛の自覚がある」か「なんとなく」の違い。戦略的思考とは前者（図の右側）のように考えることだと言える。

例えば、社長の指示が朝令暮改で困っている場合。もしも社員が、現在どのような状況で、どのような方向に向かっていて、どういう理由でこのようなことを伝えられているかが理解できていれば、社長から言われるまでもなく、社員の行動も自然に変わってくる。前提とする条件が変われば行動も変わることをストーリーとして社長と社員が共有できていれば、理想的な経営戦略の伝え方ができているということである。

経営戦略の立案という学習経験を通じて、それまで個々の仕事を点でしか見えていなか

った人が、「ミッション・ビジョンという軸があり、この軸やつながりを意識して全体像を観ることで、ストーリー性のある体系で筋道だった戦略発想ができるようになる」ことがまさに学習目標であった。

学習目標②「公共組織の業績測定」では、ここでも標準的なシートを用いて、事業レベルと組織レベルの2種類の評価指標の設定法を学んだ。事業のロジックモデルでは、どのようなステークホルダーが関わっているかを見える化したうえで、インプットからアウトカムまで事業がどのようなロジックで成り立っているのかを整理し、それに対応した評価指標を立てることがポイントになる。組織については、戦略マップで経営戦略のロジックを整理したうえで、バランススコアカードで業績指標を整理する。

学習目標③「組織開発の実践—対話の場（フューチャーセッション）の設計」では、前提として「組織開発」というテーマがある。組織開発とは組織をワークさせるための働きかけである。「人材開発」がひとりひとりの職員を対象としているのに対して、「組織開発」では人と人の関係性にも着目し、集団として機能することを旨として、個人やグループ、組織全体に対してアプローチを行う。

組織開発を実践するという位置づけで、「未来づくりの対話の場（フューチャーセッション）」の事例を学んだ上で、受講者は自分が開きたい対話の場の設計を行った。その際のポイントは3P1Q2P (Purpose 目的/Participants 参加者/Products 成果/Question 問/Process 進め方/Preparation 準備)であり、思考介助のために、ここでもワークシート（セッション設計シート）を提供した。

フューチャーセッションとは、関係性の構築と協調アクションを生むためのクリエイティブな会議やワークショップの仕掛けである、アイデアを出して実現するまでのプロセスのイノベーションであり、アイデアの質・量・実現のスピードは従来型会議と比べて格段に違う（なお、都市経営研究科では2019年4月26日金曜ワークショップの一コマでアイデア創出セッションを開催した）。

（休憩）

後半の話は、学習目標④論図の活用だが、その前に、イノベーションにおける問いの重要性や、問題の解決にあたっての問題の構造化の必要性という点を説明しておきたい。

(3)パブリックセクターのイノベーション類型

公共セクターのイノベーションとは社会へのインパクトの起こし方を革新すること。新奇性・実現（普及）・価値のシフトがあるものと定義される。

OECDのOPSIでは公共セクターによるイノベーションの事例を取り上げ、横軸に「不確実性の度合い」、縦軸に「イノベーションの原動力がトップダウンやボトムアップか」を設定し4象限に分類している。①「改善型イノベーション」はどうしたらAをよりよく行えるだろうか？で、例えば選挙の投票率を上げるにはどうすれば良いかを考えること、②「理念型イノベーション」はどうしたらBを達成できだろうか？理念から考えミッションから入りゴールを目指すというもの、③「適応型イノベーション」は新たな状況の変化に対応してCの行い方をどう変えたらよいだろうか？という視点でSNSなどを使って広報する、と言った内容、④「先見型イノベーション」は、起こりうる未来の可能性を踏まえてDのあり方を根本的にどう変えうるか？でAIはどうなるのかと言った未来志向の取り組みである。

最近のOPSIの研究報告では、①改善型イノベーション63%、②理念型イノベーション

40%、③適応型イノベーションが23%、④先見型イノベーション16%（ケーススタディの分類でダブルカウント含む）となっている。改善型の取り組みが多い現状であるが、類型に応じて思考やアプローチが異なっていること、類型間のポートフォリオが重要であることなどの知見が示されている。とくに先見型にフォーカスしてEUのいくつかの国で実験的なプロジェクトが進行中である。

イノベーションを生む際には、「パワフルな問い」と「メンバーを変える」ことで新たなアイデアの可能性が広がる。例えば、化粧品のマーケティングの際に「シニア向けのファンデーションをもっと売するには？」と問う場合、関係者は高齢女性と化粧品会社だけであるが、この問いを「シニアがもっと外出したくなるには？」と変換すると、様々な事業者が関心を持つプロジェクトの範囲を広げられる可能性がある。また、携帯電話会社の「もっと売れるスマホとは？」という問いを「家族の絆をもっと強くするには？」という問いに変換すると、様々な関係者が加わり、社会にインパクトを及ぼす新たなサービスの可能性が大きくなる。このような方法があることも知っておくとよい。

(4)「問題」解決

教科書的な説明では「問題」とは「現状と理想的状況との差（ギャップ）」であり「問題解決」とは「その差（ギャップ）を埋めること」である。

わたしたちは問題に対してすぐ「どうしたらよいか」で悩みがちだが、その前に「解決策が解らないのではなく問題が解っていない」ことを認識すべきだ。目の前で起こっている事象の水面下に隠れているパターン（傾向）、下部構造、メンタルモデル（思いこみ）などを浮かび上がらせないと根本からの問題解決につながらない。合理的な問題解決へのアプローチでは問題を見える化することが不可欠である。見える化には「論図」が使える。

(5)論図…論理図解メソッド (TOC for Education)

「論図」は私の造語で、図解によって論理的思考を表現するメソッドの意味。TOC for Education（後述）のメソッドを紹介する際に、論理的な事柄について、文章で書くなら論文、話し言葉であれば論説、だから、図解で表現するなら論図！と命名してみた。

わたしたちは普段、起こっている問題に対して1対1の場当たりの対処をしがちである。例えば、学校で生徒が宿題をやらない→宿題を厳しくチェック、生徒が中退する→面談を強化、成績の達成度が低い→補習授業、学習内容に興味を持たない→体験学習、態度や行動に問題がある→見回り、と言った対応をしがちだが、これは良くない例である。

事象間の関係に着目すると悪構造が見える化できる。ひとつひとつ事象（点）を因果関係に注目してつなげていくと根本の要因が明らかにできる。悪構造を好構造に変えるための解決策を考えれば、問題が一気に解決する（全体最適）。このような脳の使い方をすることが大切である。

問題解決のために情報の流れに着目した理論であるTOC思考法（Theory of Constraints Thinking Process。「ザ・ゴール2」で紹介）を教育向けにアレンジし開発されたのが教育のためのTOC（TOC for Education）のメソッドである。世界各国の学校教育の場で使われているが、日本では経営問題の解決のために大人が使うケースも多い。論図とは教育のためのTOCの図解メソッドのことである。

世の中に問題解決手法はたくさんあるが、このメソッドの特徴は図解によって情報を「関係づける、まとめる」ことにある。そのうえで、問題解決の類型としては対立解消アプローチと位置づけられる。単に理想と現実のギャップを問題と捉えるだけでなく、その

背後にある対立事象を明確にして、このジレンマ（対立）状況の解消から問題解決へアプローチをする方法である（対立解消図の説明は今日の講演では略）。

論図では物事の整理にあたり、3つのつながりを認識する。①原因と結果の関係（例：〇〇を学びたいので都市経営研究科で学ぶ）、②目的と手段の関係（例：〇〇のためには〇〇する必要がある）、③段取り手順の関係（例：乾杯をする前には栓を抜く）で、3つの関係を組み合わせて論図を書く。そして、3つの関係性に着目して、①因果関係図、②対立解消図、③アンビシャスターゲットツリーの3種類の図解を用いる。

その中から、最も基本である「因果関係図」について説明を続けよう。個人ワーク1は実は因果関係図の簡略例である。さらに因果関係図を使った例を紹介すると、資料に掲載の「地球の温暖化のメカニズム」などを、図を使ってわかりやすく情報を整理することができる。因果関係図のイメージをつかんでいただくために、ワークの続きを行ってみよう。

【個人ワーク2】 (約3分間、各聴講者が各自で作業実施)

- ・「都市経営研究科で学ぶ」を原因として、その先の結果（未来）の事柄を付箋紙に書き出して、用紙の上方に貼り、矢印でつなげる。
- ・例えば、「〇〇を手に入れる」「〇〇を活用し〇〇する」「勤務先が〇〇になる」「〇〇な人生を送る」など。前半の都市経営研究科で学ぶ意味4つの問いも参考に。
- ・論理的に正しいかどうかは下方から上方へ向けて、「もし〇〇ならば、結果として〇〇」と読みあげてつながるか。違和感があれば表現やつなげ方を修正する。

「リンゴが枝から離れるならば、地面に落ちる」という現象を当たり前だと考えそれ以上考えない人が多かった。それはなぜか？なぜならば・・・と考える人が出て、そこから科学が生まれた。このような頭の使い方が大切ではないか。

政策を学ぶ学生に対して、世界の食糧問題について、「世界で8億人以上が飢餓・栄養不足状態である」という現象（結果）に対して、「世界人口が増加している」という要因だけを紹介すると、そこで思考がストップするかもしれない。一方で、「世界人口を満たすだけの量の食糧は生産されている」という事実を知らせる。なぜだろう？なぜならば・・・と考える。視点を広げて「世界の国の中で需給のバランスが崩れている」からだわかると、「先進国は・・・」「途上国は・・・」「国際的な支援は・・・」と調べ理解が深まっていく。政策思考の道筋を整理する際に、因果関係図は役に立つ。

3 おわりに

最後に、まとめにかえてひとこと。「ちゃんと考えろ」とよく言われるが、そのためにはどうしたらよいのか、具体的に教わったことがなかったのではないか。論図はちゃんと考えるためのシンプルで極めて有効な方法である。こうした作法を多くの方が身につけ普段から使いこなすのならば、わたしたちの職場を、そして世の中を変えていく原動力の一つになるのではないか。これが今日お伝えしたいメッセージである。

(以上)