



部門横断型協働の デザイン ユーザー向けガイド

2025年3月



公開文書名： 部門横断型協働のデザイン ユーザー向けガイド

制作者： ラスムス・バルダー（Rasmus Balder）
メッテ・ノーマーク（Mette Nørmark）
エスベン・グロンデル（Esben Grøndal）

公開年度： 2025年3月

バージョン情報： バージョン 0.1（ベータ版）

目次

1. はじめに	4
2. 目的プロセスの	5
3. このプレイブックの対象者は誰か	6
4. プロセスの概要	7
5. 実践ステップ	10
5.1 課題の兆候の察知	11
5.2 組織の背景・環境の特定	15
5.3 交差的マッピング	18
6. まとめ	22

1 はじめに

ーなぜ公共部門において部門横断型協働（共創デザイン）を促進する必要があるのかー

社会課題はますます多様化・複雑化しており、単一の専門分野や部門だけでは対応が難しくなっています。その結果、多くの公共サービスが部署間の枠を超え、公共機関全体として提供されるようになっていきます。

問題の解決には専門知識が必要となりますが、課題が組織全体に及ぶ場合、単一の部門での対応では不満を招き、効果が薄れてしまいます。本プレイブックは、正しい課題を見極めるための支援を目的としています。

このプロセスはもともと自治体向けに開発されましたが、大規模な組織にも適用可能です。組織が大きくなると縦割り構造が進み、内部に亀裂が生じやすくなります。しかし、権限や組織としてのプライドがその亀裂を覆い、見えにくくしてしまうのです。

部門横断型共創デザインでは、組織全体を自分の部署のようにコントロールするのではなく、自らの職務権限からいったん目を離し、より大きな視点で自身の役割を捉えることが求められます。

しかし、多くの場合、私たちは部門横断的に問題を察知し、それを言語化する訓練を受けていません。

デンマーク フレゼリシア市では、このプロセスを仕組みとして導入することで大きな成果を上げました。本プレイブックを通じて、その知見を広く共有できれば幸いです。

このプロセスは、デンマーク国内の自治体サービスにおける最も包括的な変革プロジェクトの一つ「Trivsel+（トリブセル・プラス）」の開発・実施に活用されたものです。

プロジェクトの詳細については、ケーススタディをご覧ください。

2 目的

このプレイブックは、公務員が組織全体で協働し、取り組むべき課題を適切に整理できるよう支援するための学習リソースを提供することを目的としています。

本書では、一般化が可能なプロセスのステップについてはワークシートを提供しています。一方で、プロジェクトごとの独自性が強いフェーズについては、ユーザー自身で検討できるよう、詳細な説明は省いています。

本書では、解決策を考案する「デザインフェーズ」については詳細に踏み込んでいません。デザインフェーズは多くの出版物で詳しく解説されており、各自の具体的な課題に応じて適切な参考書を選択することが望ましいと考えています。

本書で紹介する手法は、変革を起こす前段階や、何かを変えようとする際に、組織内で人やチームをつなぐために役立つものです。

このプレイブックが、新たな発想のヒントとなることを願っています。

3 このプレイブックの対象者は誰か

このプレイブックは、公共部門の組織で働くすべての人を対象とし、特に組織全体の障壁となる課題に直面していると感じる人のために作られています。

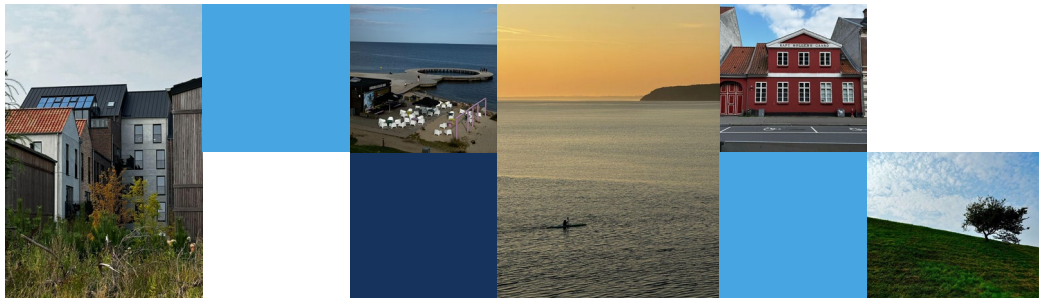
主な対象者として、部門長、管理職、事務所長などが挙げられます。

注：

このプロセスでは、必ずしも課題の兆候を察知した人が、最終的なプロジェクトの責任者となる必要はありません。

これは、部門横断的な取り組みにおいて重要なポイントです。

4 プロセスの概要



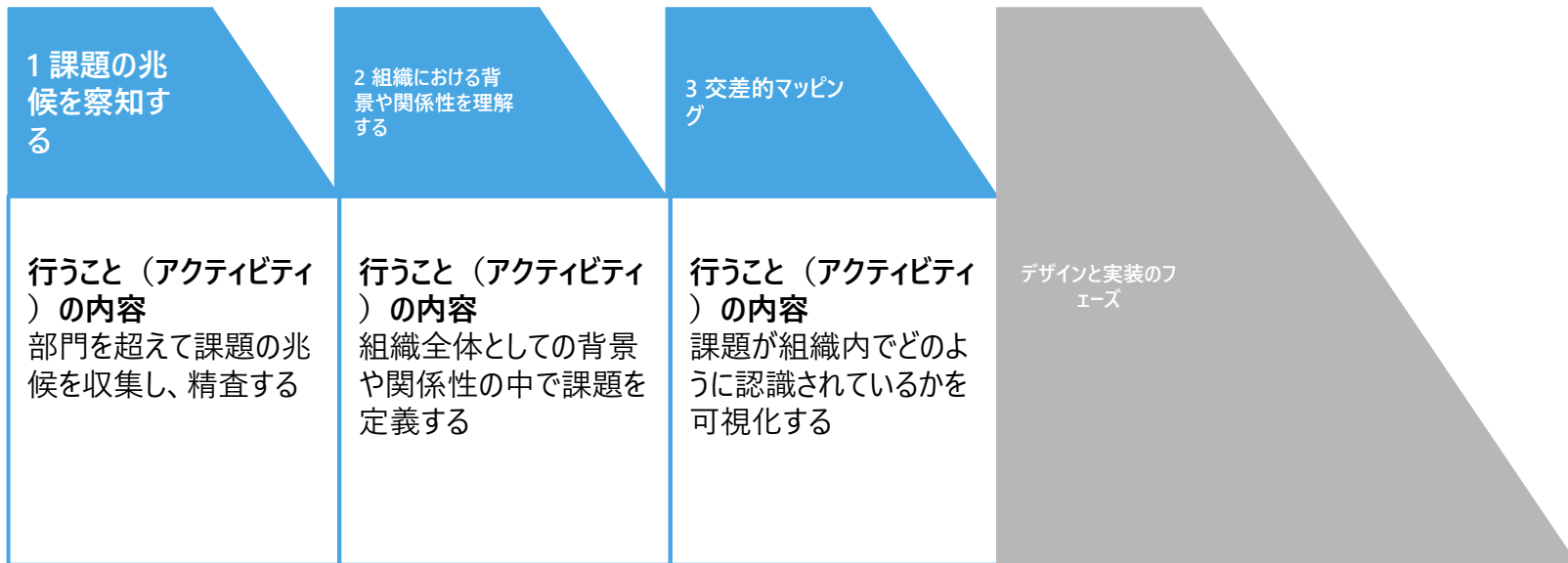
プロセスの概要

このプレイブックで紹介するプロセスは、課題の兆候を察知する段階から始まります。つまり、「何らかの課題を感じ、それが他の部門にも影響しているかもしれないと認識する」ことを出発点とし、そこから組織全体の根本的な課題をマッピングし、実態を把握するプロセスへと進みます。

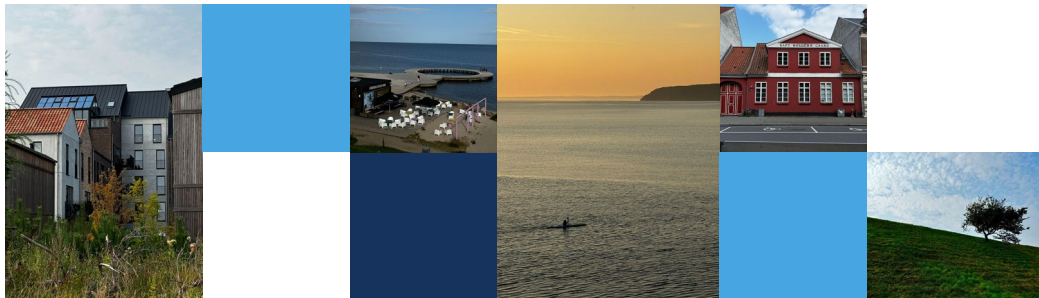
本書では、こうしたプロセスのうち最初の3つのステップに焦点を当て、各段階での具体的な進め方を解説します。以降のプロセスは特定の課題を想定したものです。私たちのナレッジが他の誰かの参考になるかもしれないと考え、事例として紹介しています。

本書では、プロセスの最終ステップであるデザイン、体系的な検証、影響評価、変革の実装については扱っていません。

プロセスの概要



5 実践ステップ



5.1 課題の兆候の察知

5.1

課題の兆候の察知

ポイント

目的

このフェーズの目的は、部門横断的な視点で課題を察知することです。

参加者

対象は、各部門の管理職です。

完了の目安

自身が認識している課題について、他の人からも同様の意見が聞かれ、その核心が自分の課題感と一致している場合、このフェーズは完了とみなします。

説明

このフェーズが、これまで私たちが試した他の変革手法と異なるのは、多くの手法が部門レベルでの課題認識と対応にとどまる点です。

従来の変革手法は、状況の改善を目的とし、単一の部門による介入を支援することが一般的でした。

しかし、私たちの経験では、初期段階で部門長が部門を超えて課題を考えるよう促すことで、根本的な課題をより適切に把握できるだけでなく、組織全体の学びにもつながることがわかりました。

5.1

課題の兆候の察知

ポイント（続き）

このフェーズのアクティビティは、**ナラティブ（物語）**を用いることを基本とします。

また、このアクティビティは常に**双方向**で行うべきであり、講義形式のワークショップとして実施することは避ける必要があります。

このフェーズの目的は、変革を推進する立場として、自分が認識している課題をナラティブとして整理し、組織内の管理職と双方向で共有・確認することです。

ここでは、課題について交渉や説明するのではなく、ナラティブを通じて対話を深めることが重要です。好奇心を持ち、自分のナラティブの中で何が重要かを振り返りながら、他者にとっての重要なポイントを傾聴する姿勢が求められます。

このプロセスで現場の目線でナラティブを検証しなければ、想像上の課題に取り組んでしまい、実際の課題を見落とすリスクがあります。

また、ナラティブを組織全体で検証することで、変革を進めるうえで不可欠な組織内の信頼や社会関係資本を構築できます。同時に、この検証を通じて部門横断的に各部門の専門性を確実に関連付けることで、最終的に組織全体に変革を広げる可能性が高まります。

ナラティブは、現場の状況と密接に結びついている必要があります。管理職は現場のナラティブを直接聞く機会が少なく、彼らの耳に届く段階では情報が大きくフィルタリングされていることが多いからです。特に局長レベルになると、具体的なナラティブではなく、一般的な傾向としてしか伝わらなくなってしまいます。

5.1

課題の兆候の察知

ワークシート

1

課題の兆候を察知した人は、まず落ち着いて自身の認識している課題をナラティブとして構築します。

伝えやすくするために、キャラクター（登場人物）やプロット（構成）などのストーリーテリングの手法を活用し、他者が理解しやすい形にまとめます。

2

「設定」では、課題の背景にある人間的な要素を描き、「対決」では課題の本質を明らかにし、誰もが自然にネガティブな反応を示してしまうポイントを提示します。「現状」では、この課題が現在の私たちや本書の読者にどのような影響を及ぼしているかを示します。

3

作成したナラティブを何度か読んで練習し、同僚や管理職と**双方向**に共有します。

設定

「設定」：課題の背景や環境

対立

「対立」：課題の本質や要素

現状

「解決」：課題の解決策、または本ケースにおけるナラティブの構成では、現在の「状況（現状）」

5.2 組織的背景・環境の特定

5.2

組織的背景・環境の特定

ポイント

目的

課題を組織全体のものとして、背景・環境を踏まえ明確に特定することが目的です。

参加者

対象は、主に各部門の管理職です。（フェーズ1と同じ参加者が想定されます。）

完了の目安

部門横断的であり、組織の存続や成長に不可欠な課題を明確に説明できるようになったとき、このフェーズは完了と判断できます。

説明

このフェーズの目的は、参加者が自らの課題を組織的な背景・環境のもとで明確に位置づけ、所属部署を超えて行動できるようにすることです。これは、組織の変革を促す**動機づけや準備**を支援するプロセスでもあります。

このフェーズが重要なのは、フェーズ1で見つけた共通の基盤をここで明確にするためです。課題を的確に特定し、それが組織にとって本質的であることを誤解なく伝えられるよう言語化することが不可欠です。

このプロセスは、他の変革手法とは異なり、部門横断的な課題の厳密な特定と明確化を重視します。

5.2

組織的背景・環境の特定

手順

このフェーズの目的は、課題への早急な対応が必要であるという認識を共有し、検証済みのナラティブを基に適切な対応を進める必要性を関係者に伝えることです。

このフェーズでは、関係者が「なぜこの課題に取り組む必要があるのか」という点で合意を形成することが求められます。一方で、「どのように取り組むか」という方法論については、意見の相違があっても問題ありません。

関係者全員がこのプロセスに関与できますが、全員が意思決定権を持つわけではありません。また、課題の現実的な側面を見失わないよう、ナラティブで検証された事実に基づいて進めることが重要です。

1

質的データと照らし合わせながら課題を検証し、組織にとっての深刻度を確認します。

2

各部門で実際に決裁権（意思決定権）を持つ管理職を集め、ナラティブとデータを活用して課題を提示します。関係者は、「なぜこの課題に取り組む必要があるのか」という点で合意を形成することが求められます。

3

必要に応じて、組織の上層部へ上申し、支持を得ることを検討します。

5.3 交差的マッピング

5.3

交差的マッピング

ポイント

目的

このフェーズの目的は、課題が組織全体でどのように認識され、どの程度の影響を持つのかをマッピング（可視化）することです。

参加者

組織の規模によりますが、最大で数百人がこのフェーズに参加する可能性があります。詳細は「参加者の階層モデル」を参照してください。

完了の目安

関係者全員が、課題が組織全体に影響を及ぼしていることを明確に認識できた段階で、このフェーズは完了となります。

説明

このフェーズの目的は、組織的な課題を、異なる組織階層や専門分野（専門職）をまたいでマッピング（可視化）することです。

このフェーズが重要なのは、参加者が日常業務の視点から離れ、課題によって影響を受けるすべての関係者の視点を取り入れる機会を得られるためです。

さらに、このフェーズでは、課題に最初に着手した経験者だけでなく、通常は課題の特定に関与しない人々の意見も反映できます。

このアプローチにより、チームは組織的な課題に対する微妙な見解の違いを把握し、組織全体で具体的にどのように対処すべきかの手がかりを得ることができます。

5.3

交差的マッピング

手順

注：

ワークシートの各ボックスの大きさは、各階層で得られる知見の量を示します。

記入イメージ

同じ質問をさまざまな人に投げかけてみてください。例えば、「日々の業務でこの問題をどのように感じていますか？」

1

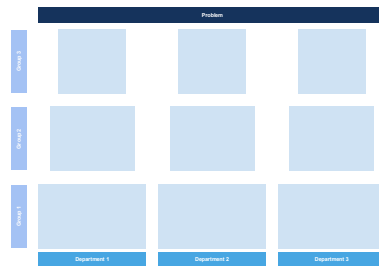
シートの最上部に根本的な課題を記入し、課題の発生源を分析するために、対象とする組織の階層を特定します。

2

組織全体で課題がどのように認識されているかの知見を収集します。インタビュー、調査、観察などを組み合わせることで実施できます。

3

チームが収集した知見をフレームワークに統合し、組織的な課題の認識状況を全体像として可視化します。



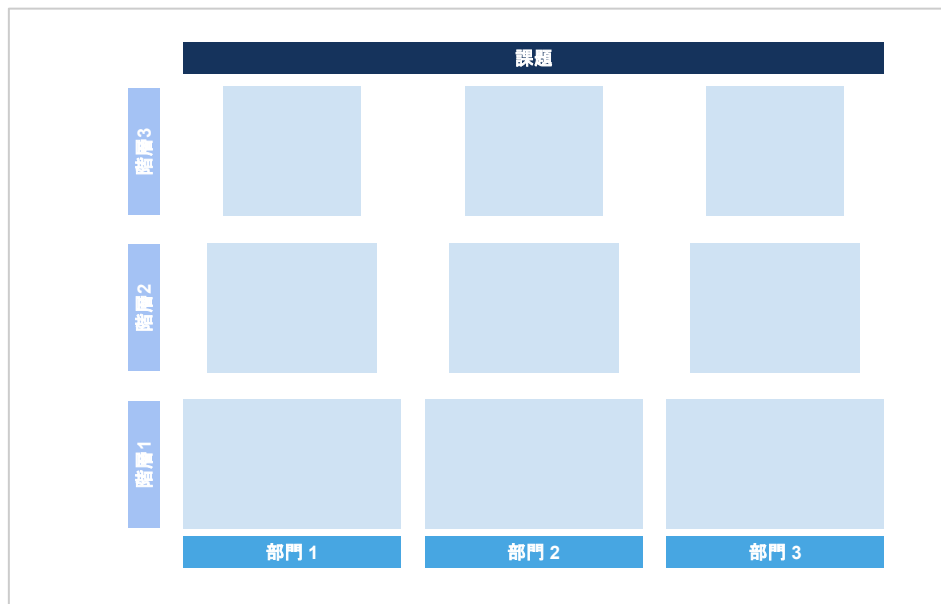
5.3

交差的マッピング

ワークシート

このワークシートは、プロセスを導くガイドです。

多様な意見を取り扱うため、ホワイトボードや壁、オンラインツールなど、大きなキャンバスを使用することになります。



6 まとめ

まとめ

ここまでのプロセスを実施することで、以下の成果が得られます。

- 課題の本質が明確になる
- 組織全体で本質的な課題に対する共通言語が形成される
- 異なる専門分野が協力し、部門横断的な課題解決に取り組む道筋ができる

このプロセスを報告書としてまとめると、課題の存在がシンプルに検証され、ナラティブとして語られ、組織全体に及ぶ影響も明確に示されます。そのため、報告書を基に開発プロセスを進めることを否定するのは難しくなるでしょう。

こうして実際に存在する課題となり、だからこそ現実的な解決策を見出しやすくなります。

皆さんのプロセスの成功を祈ります！

