

## 2006年度 地域 ORC 第2研究班 第1回研究会

日 時：2006年5月20日(土) 15:00 ~ 17:00

会 場：キャンパスプラザ京都 6F 龍谷大学サテライト教室

参加者：土山 希美枝、富野 暉一郎、林田 久充、西田 俊之、山口 洋典、田村 瞳  
(敬称略)

議 題：「昨年度の総括及び今後の研究計画について」

配布資料：

- 1) 今後の研究活動を検討するためのメモ
- 2) 第2研究班「教育・研修システム」17年度活動報告書

内容：

まず、富野先生から昨年度の総括が行われた。(配布資料(2)参照)次に、土山先生から「今後の研究活動を検討するためのメモ」をもとに、第2研究班の今後の(構想調書上の)研究指針への確認が行われ、その後今年度の研究計画について検討した。その結果、下記の方針で今後研究活動を展開していくことが決定した。

<今年度の主な研究活動方針>

人材像の具体的モデルの検討

大学・大学院教育の改革 - カリキュラム・プログラム整理

### スケジュール

- ・大学・大学院教育の改革 - カリキュラム・プログラム整理(2回)
- ・NPOの人材像、ヒューマンディベロップメントに関する報告及び議論(2回)
- ・教育・研修WGの進捗状況及び第2班への反映(1回)

人材像の具体的モデルを考えていながら、何が必要とされ、何が可能なのか、大学に何が期待されているのか、またWGの成果はどうだったのかを検討し、抽象化していく。

また、今後LORCの研究成果の地域社会への還元として、雑誌媒体などに積極的に寄稿していくこととした。

次回の研究会日程：7月15日もしくは22日に開催予定

以上

## 富野先生の総括内容

板書 小文字 & 斜体の部分は記録者による加筆

板書

\* 第1 研究班の議論

社会構造、マルチパートナーシップ ... 社会システムに関する議論

社会のあり方が地域の公共政策や教育研修システムの基礎となる。

今後の議論は、人材像よりむしろ社会構造論になる(だろう)。

\* 第2 研究班の議論

人材像 教育・研修 (システム)

公共性の再定義、公益の再定義 持続的社会・3つの要素(環境、経済、社会)

(なぜ公共性の再定義か? 従来の官を主とした公共性からマルチパートナーシップ型の社会構造に対応した公共性に転換している状況への対応)



公共性がマルチパートナーシップ型の社会に対応したものであるならば、社会の各セクターがそれぞれの公共性を担うべきものを分担する。そのときの、公益の定義は従来の最大多数の最大幸福でいいのか。

公益性の再定義 持続的社会とつながった公益性

社会の各セクターからそれぞれの分有できるような公益を定義できるか

持続的社会の視点から検討する。(公益を構造化して議論する)

(なぜ構造化できるのか? 一般的な抽象概念ではなくて具体的な政策を持っているから。)

ORCの先端研究として ... 理論的研究と実際のシステムとの整合

社会的公益(環境的持続性、経済的持続性、社会的持続性)

各セクターに公益が分配され、その公益性を最大化していく活動が公共活動になると定義できるのではないか。

地域社会全体が、持続的社会を実現するための(3つの社会的公益を実現するために)必要なスキルや共通項をもった人々を育てる 地域公共人材の教育・研修における基本的な人材像として指定できるのではないか。

これ（上述）を最大化するための教育・研修はどのような研修が各セクターにおいて可能なのか、大学はどのように関わられて、各セクターの研修機関はどのように関わっていくのか。 第2研究班の課題

ただし、意見の収斂にまでは至らなかった。

<意見の収斂をどうするか？>

#### 具体的なモデルの提起

各セクターで必要とされる人材像を具体的に想定（1）し、その人材はどのような能力をもつことを期待されるか、そのためのどのようなスキルや知識及び具体的な実践のための研修が可能なかを検討する。また、人材像のモデルのなかかで共通する能力や特性を意識しながら、公共を担う人材像は何かという第2研究班の議論の収斂につなげていくことをめざす。

各セクターの社会における実際に必要な地域人材を指定（1）し、どのようなスキルや知識及び具体的な実践のための講習をするべきかを検討する。また、人材像のモデルのなかから共通する能力や特性を意識しながら、公共を担う人材像は何かという第2研究班の議論の収斂につながるのではないか

（1）

- ・ マルチパートナーシップ型の行政に転換していくための行政の資質
- ・ 地域における市民活動のファシリテーターやコーディネーター、実践の活動の主体となる人材
- ・ 企業における社会的責任を担うべき部分

e.g. 教育・研修の対象となる人材像、持続的社會を支える人材

- ・ 地域政策に関わっていきたい大学生
- ・ 自治体職員を志望する大学生・大学院生
- ・ 現場で参加・協働の事業を担う自治体職員
- ・ 自治体職員と協働する領域で活動する NGO・NPO 職員
- ・ NGO・NPO のマネージャー層、自治体の幹部職員

地域人材の目線から上述のそれぞれの人材にはどのような能力が要求されるのかを検討  
持続的社會を担う人材像モデルの積み上げ 人材像モデルへ

#### 第3研究班との関係

上述の具体的な職業像からのアプローチは、名称も含め、（第3研究班が研究する）認証の

段階でも有効。可能であれば、今後第 2 研究班だけでなく、第 3 研究班の研究者も参加してもらおうのはどうか。

今後の第 2 研究班の実践的研究のバックボーンの議論として昨年度の公共性と公益の関わりに関する議論を活かしていく。

#### 意見交換

山口

2 班が具体的に攻めていくのは賛成。現場で何が要請されているのかを整理すべきだと思う。熊本の実践や深尾氏など京都のローカルな NPO もいる。シンポジウム等に出てくるように、バーンアウトやワーカフリックというのが大きなテーマになっている。できる人材を育成するよりは、そうしたマネージャーの中で全体のチームワークやローカルなパートナーシップ、職場内や同じような活動をおこなっている団体間のパートナーシップの構築などネットワークの養成を中心的な課題に据えてみると新しい形になってくると思う。自治体においても自前主義のなかで、本当のスキルというものをきっちりとつけていくのが熟せていない。もしくは、NPO でもフルセット完成主義で、NPO が一般的な NPO の理想像を想定する中でタスクベースでやってきたが、どちらかというフルセット主義はやめていかにして協働の構想を実現していくのかという関係から、まさに出口はマルチパートナーシップに重なってくると思うので、ネットワークの養成の中で組織内でバーンアウトなのか、ワーカフリックになるのを避けていくことを出口にしながらやっていくことが重要だと思う。

土山

志の森について、去年はどうだったか。

富野

去年はしなかった。人が集まらなかった。経営としては成り立たない。単独な団体が担保していくのは限界があることがわかった。

土山

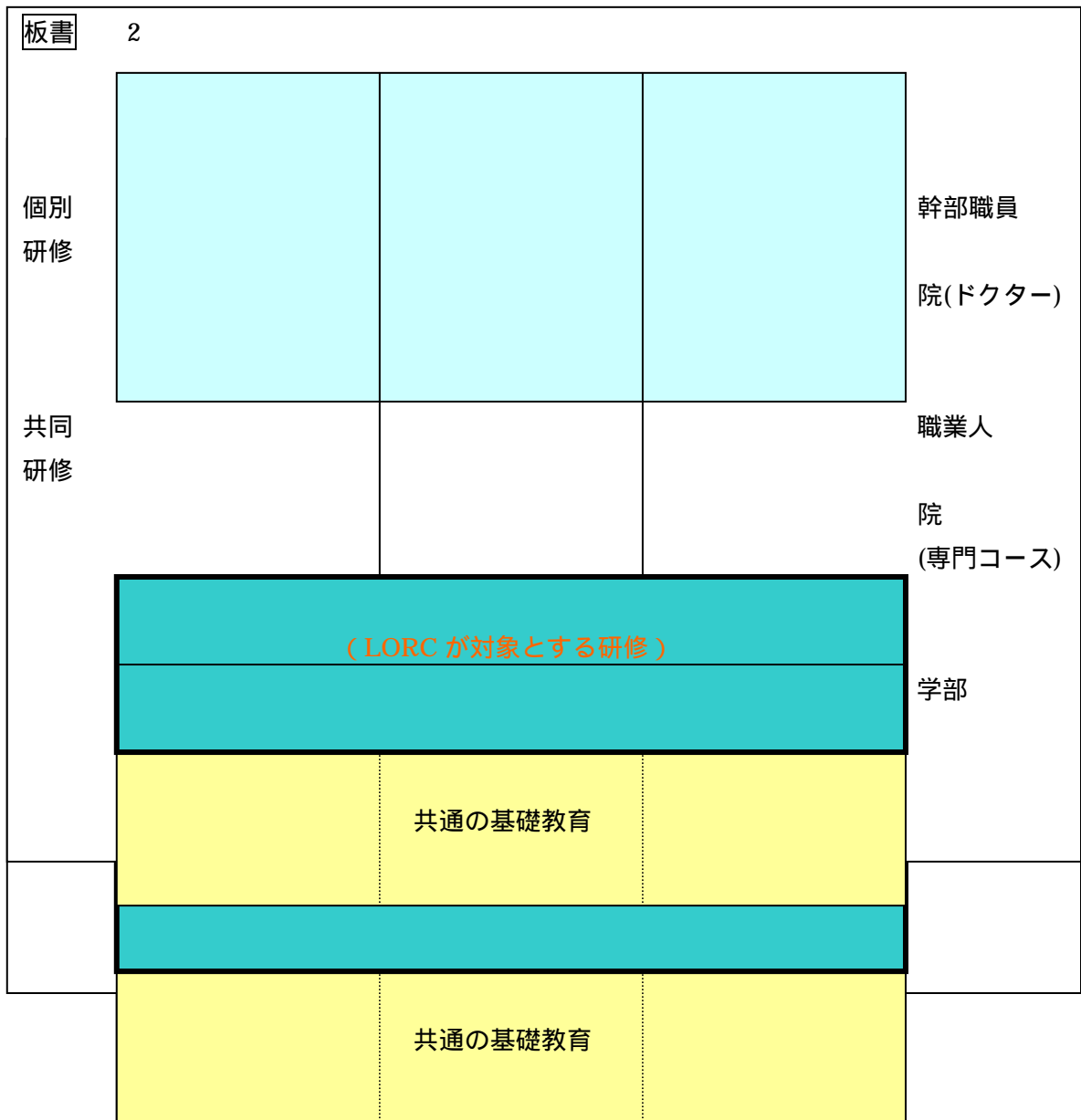
たとえば、分野ごととかの NPO と自治体のつながりとしてヒロバのような機能をしているのではないのか。やはりどこの中間支援団体もネットワーク化を広く言っているのか。

山口

それは会が自治体から集められるとどうしても上の者が集められる。上で整理をしてしまうと、現場が混乱するというネットワークの悲劇がある。

富野

要するに全体の構造を書いてみると（下記参照 2）



どの部分が共通かできて、どの部分が研修機関がやって、どの部分が大学が担当するのか。我々がターゲットとするのは、(上述の黒枠の)部分。

山口

行政も含めて中間支援組織とNPOと自治体の担当窓口が共に人材育成をしているかという、直接的にしているとはいえないし、恐らく人材育成と言ってるものほど、人材育成になっていないというのが結論。なぜかという、研修をしますとってなされる座学では、現場で使える知識は身につかないから。むしろ、その場で出会った名刺交換をしてまた飲もうというきっかけとしては大変功をそうして目的は達成されるが、そこで研修をしても1回抜けてしまうと講師が伝えようとしていることはまったく伝わらない。何よりもスキルを身につけていこうと思っても、スキルはその場では身につかない。発想は身につくが、実現する術がなければいけない。なのでどちらかという、多くの自治体が今パートナーシップ事業と称して事業費をつけて共同実施する具体的な成果のあがるものを全店にしてパッケージに組み立てて、つまり行政の事業として組み立てたものに、NPOは参加するというスタイルが多いような気がする。

土山

総論の話からずれるかもしれないが、たとえば、滋賀県で共有している課題、政策分野ごとの課題を研修というような形で自治体職員とNPOの人たちが来るラウンドテーブルみたいな政策法務研修のような、政策分野ごとのワークショップができるような可能性はないのか。

富野

それはまさに熊本ではじめた。WGがやっているのは、単に座学でやるというものではなくて、共同研修の部分はOJT等を含めてラウンドテーブルをつくってそのなかで共通部分をつくっていく。つまり、共通文化をこの部分でつくる。それから、共通文化を埋め立てて別の各セクターが展開すべき政策ないし、事業というのはそれぞれ独自でやる。この部分にOJTやワークショップを含まないとかいうのではなくて、これ自体(板書の図)をどうやって改革するかが我々のテーマではないかと思う。山口さんのイメージとは違うかもしれない。

山口

それはそれでそうだが、制度化したNPOが増えてきている。かなり役職ごとに階層化されている。NPOも縦割り化し、そこに役職がついてきてしまうと、自分が関係ないと思う人たちこそが入ってきてもらいたいのだが、自分は関係がないと思って切り離す人が増えて

きているのではないか。

土山

研修に来てほしい対象の人がどういう層になっているか、マネージャーなのか現場のひとなのか、ということだと思うが、個別政策でやるとその政策に近いNPOやNGOが、たとえば琵琶湖の漁業関係のことだとか、環境保全のことだとかで集まるとより近いところが集まってきて、その後のネットワークに有効だったり、シリーズとしてやれたりするのではないか。

どういう人にどういう現場の人なのか、マネージャー層の人なのか、と研修に来てほしい対象の人になっているのかのことだと思うが、個別政策でやるとその政策に近いNPOやNGOが、たとえば琵琶湖の漁業関係のことだとか、環境保全のことだとかで集まるとより近いところが集まってきて、その後のネットワークに有効だったり、シリーズとしてやれるのではないか。

富野

今の話は、逆かもしれない。研修とは来させるものなのか、それとも自分でやりたいと思ってモチベーションでやっていくべきものなのか。イギリスに行って感銘を受けたのは、資格制度があること。あるレベルの職員になりたいと思ったら、ある研修や教育を受けて認定を受けて資格を得てアプライする。するとそこにあるモチベーションは階層別のモチベーション。すごくたくさん集まる。そういう研修のほうがかもしかしたら身になるかもしれない。俺に関係ないという人はえらい人なんだがたくさん出てくるとは思えない。

山口

いかにして文化を生むかというところをちゃんとやっておかないと、できる人はでき続けていって、できない人はできないという格差をただ生み出すだけだと思う。それがワーカホリックを生み、バーンアウトを生んでいる。そういう風に、私は常務理事という立場でNPOセンターを見ている。だから、組織内の仕組みをちゃんと作っておかないと、組織内のパートナーシップが成り立たないのに、NPOと行政のパートナーシップという笑えない話になってしまう。

富野

我々がシステムとして考えているのは、NPO職員がいつまでもNPO職員であり続けるという世界が問題ではないかと思う。

山口

どういう意味か。

富野

つまり、NPO職員があるときには自治体職員になったり、あるいは企業の社会的責任を持つ部門に入ったりと、そういうようなそれを動くために必要な資格とか、全部がそれで動くわけではないが、一定の努力と一定の資質が社会的に認められれば次のステップにつながっていくという、しかも同じNPOの中ではなくて開かれたステップとしてという。

山口

それは賛成。私も寺で働いている。

富野

僕はバーンアウトというのは、すごく閉じられた社会の中であると思う。いろんな人間関係が社会的に広がったものになると救われるのも大きいと思う。

山口

ポジティブにそこにい続ければいいが、ネガティブにい続けるので、逡巡する。

富野

一般的に評価する基準がないとすべての人にそういうチャンスが来ないというのが問題。

山口

さっきの持続可能な社会とあるように、どういう風土を生み出していくかというのが決定的だと思う。そんなための仕掛け、仕組みもしくは仕込みを生み出していければいいなと思う。

富野

その点でこのプロジェクトを組んだときに、教育研修システムだけでなく認証も入れて資格まで議論できるということは、実はそういう部分があった。だから、3班はそちらでやると。2班は、評価の部分まではきちんとやる。研修した成果をどういう風に客観的に評価できるかという部分がすごく必要。そういう風にできれば3班ともきちんとつながってくるし、全体の社会システムの展開につながってくると思う。ORCの先端性というのはそういう意味で、社会の次の社会を提案するようにある。

土山

残りの1年半でどこにアプローチしていこうかということといえば、人材像の話として、



具体的なところから、たとえば研修体系を整理する際に、志の森のところだとどういうところにアプローチする研修を展開してきたのかとか、どういう人材のどういう能力に対してするアプローチだったら共有できるかなど、深めていけそう。。だから、人材像の話をしたり、具体的なものから、たとえば研修体系を志の森のところだとどういうところにアプローチする研修を展開してきたのかとか、どういう人材のどういう能力に対してするアプローチだったら共有できるか。

富野

もう一つは協働研修をできる仕掛けをどのようにつくっていくか。今はまったく行政とNPOと企業は分かれているし、大学も直接関わっていない。私が今年度のWGの計画で関心を持っているのは、寝屋川にしろ多治見にしろ、熊本とは違う条件。評価をやっているとか、企画も入っているとか。2班の研究の中で次に考えていくことは、やっているけれども限界性があったり課題があったりうまくいかないことがあるはず。熊本は熊本の限界の中でやっていて、多治見もそうだと。じゃあそれをつなぐものとしてWGの実践をふまえて、一応そういうものから抽出した課題の解決方法は何なのかというところでこのように構成していく(板書の図)と踏んでいる。

土山

それは本当に賛成。私が個人的にたとえば体系を見てみたいといったのも、自治体がやっている体系の中で、別に中でやらなくてもこれは切り離せるとか協働でやれる部分とか、それをどうやってもっといい形にしていくのか、そこを協働でやれるのならどこでやるのか。それをもっと外側に巻き込んで、NPO/NGOの人にもアプローチできるようなものをどうやってつくっていくのか。その話をするためにものに全体を見てみたい。

富野

協働でやるからにはお勉強ではだめ。つまり、きちっと検証ができるような協働型の研修が必要。そこがポイント。じゃないとただ聞いて仲良くなってよかったねと。お知り合いになっただけ。お知り合いになっただけからこれから一生懸命頑張ろうという話になるだけ。

山口

志の森が事業採算ベースだけで、本当にやめざるを得なくなったのかというのが1つの問い。事業採算ベースに乗らないというのには、その理由が複数構成される。NPOこそ失敗を語ってこなかった。名古屋の先日のタイドがわりとNPOに対するクリティカルな問題を解くための事例のドリルになると思うが、NPO 善としてとらえられたところに対する1つの学術的な検証として「志の森」、Aという人材育成NPOによる大学そして自治体とのパートナーシップを通じた人材育成がなぜ成り立ちえなくなったのか、それもただ採算ベ

ースで成り立たないというのはやめる理由ではあるが、やめていい理由にならない。

富野

それは言うとおりの。具体的な仕事に展開できない。客観的に認められるわけではないし、個人のモチベーションに限られる。具体的に得たものが自分の仕事の中で活かす余地が非常に少ない。

林田

人材育成の基本を考える必要があると思うのは、「人を育てる」ということ。彼が言ったように、人を活かして自分も生きるという生き方が組織が動いたり、周りに影響を与えたりと、そのときには自分が常にいろいろな場に出て行くこともあるし、新しい人にチャンスを渡すという、この渡すということがある意味研修であったり、OJT そのものであったりする。この人を育てる、ということがある意味研修であったり、OJT そのものである。この人を育てることをそれぞれの組織がどう考えているのか。少なくとも行政や自治体、企業も大事だと言っているが、企業の人材の育て方と自治体の育て方は、今のいろいろ課題が出てるまま。「育てる」ということをやっているだけで、人材育成という全体のビジョンに基づいて評価まで含めてまでやっているかどうか。それから、自ら行くのか、無理に行くのか。でも自らの場合、意外とお金の問題、時間の問題で行けていない。「志の森」やここらへんでいうと「政治家をめざす京都創成塾」などいろいろあるが、人を集めるのに苦労している。誰もがその趣旨には賛同するが、何らかの要因をつけて行かない、行けない。そういうなかで大学は、大学といっても今ほとんど行くような状態なので自らが来たいと行って来たのかは疑問だが、院になると少し目的意識があるので違うが。同じように、自分たちの中で持っている来たいと思う人だけでいいのかどうか。ここ全体を見ていると、現場で動いていない部分をもう少し掘り下げていかないと。だから、先生の提案のBの研修体制の改革ともう少し大学・大学院の改革をこことを最終的にどうつなぐのかということもあるので。人を育てるためには、一つのパターンではいけないと思う。人が育つのが研修でなくともいけるなと明らかに思ったのが、三重県。北川知事がいろいろおっしゃって風土を変えていった。風土を変えると何か自ら動き出すような波及があるかもしれない。ところが、知事が変わると仕組みが戻っていくのであればこれは仕組みではないような気がするが。もう一つは長浜市。あそこは1期ごとに変わる。開発が出てくると次は文化とか歴史とか環境とかのグループ。これが4回ぐらい繰り返されている。ところが、長浜の町衆の職員は一定にきている。そのたびに飛ばされたりはなされたりしている。ところが、長浜のある先駆性は層によって育っていること。僕らが20代、30代頃に課長だった人がそのままあがって行って町長や助役になっている。これが常にリーダーで課長、部長、そしてその下に課長補佐というように階層でそろっている。これである意味の人材の要素があるとしたら、町の人とつながっている。大きく政権は否定したり、ちょっと離れたりして

いるが、町の人とつながっているので、トップの人が期待していない協働が結構動いている。今のところで政策形成は極めて必要でなぜパートナーシップが必要かというのは、長浜の場合で見ると、トップが分かっているなくても町が動く場合もある。

富野

ほんとそう。行政そのものがいかに現実の課題と向き合ってるかどうかということが人材の基本的な問題ということでしょ。もちろん首長の影響力は大きいけど、それでやると首長が変わるとまた元に戻る。

土山

1 人首長が変わることでもものすごく変わる自治体があるのと同時に、継続的にうまく動いている自治体を支えているのは、むしろ首長が代わっても町の人とうまくつながっている人たちでもある。

1 人首長が変わることでもものすごく変わる自治体と同時に継続的にうまく動いている自治体を支えているのは、むしろ首長が代わっても町の人とうまくつながっている人たち。

林田

長浜は、30 年ほど前に結果としては今よくある協働研修。お寺に合宿して住民と職員と徹底してワークショップをやって、その中からプロジェクトを編み出していった。そのときの市長はこうせいああせいとは言わず、出てきたものは基本的にOK といった。それから長浜は動いた。企画が行った一部のものだったが、それが長浜は定着している。だから各層に見えてくる。そういうところにつながる研修のアプローチやきっかけが。

土山

たとえば、研修のところで実際いろいろ協働の事業があるが、現場が一番というのがあって、それが研修で人為的にどのようにできるか、という論点がある。実際協働で事業をやっているところ、イメージは川崎の市民健康の森事業みたいなものだが、そこに直接担当ではない。たとえば、実際協働で事業をやっているところ、イメージは川崎の市民健康の森事業みたいなものだが、あまり人を 1 人入れて一緒にやると違うのかなあと思う。また実際 NPO と一緒にやっていくときに、お金がついて何かやる事業が必要という話もしていた。そこでやることそのものを研修のプロセスとして入れて、別の部局の職員を入れてみるとか、あるいは NPO にも一緒に入ってもらおうとか、そういう研修みたいなものも可能ではないか。それには研修部局に現場がどういうところで協働をやっているのか、現場がどうなっているのかの情報が入っていないとできない。

富野

基本的にそういう情報は企画サイドが握っている。だから、人事と研修当局と企画当局がそれなりの組み合わせがないとできない。

土山

たとえば総合計画作りをするときもそうか。

林田

総合計画づくりは、ある意味皆が問題意識を共有したり、課題解決したりするなかのひとつの方向に向かう一番いい機会。それで作ったものを実践していくその小さくてもやった自信がはじめていく可能性がある。それから合併したときの新市建設計画というか合併したときのお互いに知らない課題などを共有して優先順位をつける作業は、本当の研修であり、まさに OJT そのもの。

土山

自治体のいろいろな部署で計画をつくる。そのときに、必ずしも関連部署いろいろなところで計画をつくる。そのときに、必ずしも関連だけではなくてもう少し企画も入って別の部署も入ってワークショップ型で積み重ねて最初の一步を進めていく。総合計画は総合計画でただのきれいなパンフレットにならないよう行政改革が必要だが、実際の場合を研修的に活用するようなアプローチもあると思う。

林田

研修計画を立てるにあたり、都市像を具体的実現するためにはどんな人材がいてそのまち全体のために何ができるかという議論のときにまず企画部門がまず一緒に関わる。今甲賀市という 5 つのまちが合併したところで、企画がまったく入っていない中で、企画は総合計画をつくる。市民生活課は、協働が窓口なので、我々のような市民活動をしているような者を寄せて、さあ協働とは何か、と議論してくださいという。では市が考えているのはどういうものかということ、それは企画の審議会で議論するという。じゃ、個々での議論は提案しないのか。むしろ、ここで提案したものを全体に入れていく。いや、ここは自分らの与えられた中でと。協働は市民生活のどこにも属さないグループの窓口みたいのところ。協働が分からないといけないから、研修もやるという。人事とは別に。人事は人事で僕らみたいなのが正月に 4 回にわけて協働とはという話をする。千人対象の座学。でもそれはつながっていない。去年は、保存運動の人で、今年は草津市の職員だったけどいろいろ協働をやっている人が来たなあというのが皆の感想。ほとんど体系になっていない。協働を分かっている世界で、こういうことが現実に起こっているのが実態。心の中でまずアンケートからひらって、課題がある。少しでも次こんなやり方でやったほうがいいという提案があったほうがいい。滋賀の研修センターもうちの人事課もあまり気づいていな

い。ただ研修をしているだけで、その成果や評価というのは気づいていない。

富野

最初のアウトプットの中でそういうことが必要。前回の WG の議論の中で評価のことをしつつこく言ったが、まさにその部分があって、我々 ORC としてある研修の雛形とかそれを事業化して何らかの形で受け皿をつくっていくとしたら、具体的なプログラムを含めたものがないとだめ。WG でも少なくとも 4 つモデルをするわけだから、そういうなかでこういう評価と研修の成果、具体的な展開があるんだということをつくっておくべきであり、今年度の課題。

林田

去年のある段階で、NPO の人たちが便宜使いはだめとかどっちかが応援でどっちかが主体という研修。あくまでも職員が主体の研修でいいのか。もし市民を巻き込むときには、利害がないほうが話しやすいし、一方では議論したものが何らかの形で見える巻き込み方が、そこらへんは気にすべきか、しなくていいのか。NPO 側も人は大事だが、あえてそこまで時間をさいていこうと本当に思っているのかどうか分からない。

富

木原さんが「志の森」をしたときは、NPO としてみると行政は全然わかっていない。だから、NPO が基本的に主体となって研修をきちっとやっていかなければならないんだと言っていた。だから、逆に行政が主体となったときに NPO がどういう態度で対応するか。具体的にどうなのか。

山口

それぞれの立場を固定するから話がややこしくなるだけで、そこで第 3 の存在での大学が関わることで可能性と意義があると思う。NPO の人材が NPO にい続けることはないというのは同感で、いわゆる流動性が必要。あわよくば、流動性という言葉でポジティブに語られやすい問題が、有利性、浮遊性とかどっちつかずにただ単に自分の語りや主張をするだけではやっかいな人になってしまう。だからこそ、地域、政策、課題など出口を一つのものにするときに、マニュアルをより正しいマニュアルに作ろうとしているのか、あるいは「べからず集」語られやすい問題が、有利性、浮遊性とかどっちつかずにただ単に自分の語りや主張をするだけではやっかいな人になってしまう。だからこそ、地域、政策、課題など出口を一つのものにするときに、マニュアルをより正しいマニュアルに作ろうとしているのか、あるいはでからず衆を出そうとしているのか、もしくはある事例を問題集としてドリルのように解いていくのか、スタンスをそれぞれの関わる立場ではなくて、物事を取り扱うときの見方をきちんと整理しておかないと、そういうように自分たちの立場の

正当性ばかり主張してまったくもって答えが出てこない。共通の成果として見出すことはまず困難。それはマルチエンディングなので、それぞれが現場で持ち帰ってくださいというのではまず人は育たない。

林田

滋賀県の市町村職員研修センターで政策形成をやったときに、持って帰って日常的の中での提案を意識してやる。実際に使っていくための研修であると。思いとしてはある。そのときはそう思っているが、現場ではほとんどの人がそのような動きをしてない。研修の中で一番の問題は、そういうことを理解するために熊本では管理職がある意味を理解するとか、研修そのものをひいて割りひいたとしても研修がすべてダメかということそうではないし、研修に代わる他の方法がいろいろあればそれはそれでOJTとしていけているところはいいが、OJTがいけていない自治体は使えるという、使って、評価、そのときの講師のレベルもあがっていかないといけない。課題というのは、たくさんある。そのうちのいくつかを提案していく。大学がこんなことをできると。プログラム開発だけではなくて、もう一つ何かないかと思っている。バーミンガムで言われたように、もともと大学にはあまり期待していないと、アンケートもその形が出ていた。それには公共政策系大学院なり、そういう視点をどこまで置いてどういうふうに応えようとしているのかという情報や説明は、自治体側にはほとんどない。

富野

バーミンガムの話はすごく印象的だった。大学が役に立たないというのはどこから出ているかということ、インハウス研修がなければだめという言い方。つまり、自治体の内部で人材を育てるという基本があって、その一部として大学が機能するのは当然あってしかるべき。ただし、大学に研修や資格の付与を任しているだけでは自治体の人材改革はできないんだという考え。だからまさにOJTも含めて自治体の内部で人材を育成するシステムをまず持っていて、その中で必要な部分を大学と協力する。これが本当なのにイギリスの自治体はそうはなっていないと彼は言う。だから、資格に偏った大学院に派遣して、一部のエリートを育てるようなそういう研修はまったくきいていないというのはすごく納得できる。熊本でさせてもらったのは、まさにインハウス。その自治体における研修と人の育て方、つながり方、そここのところに種をつくっておきたい。熊本ですごくおもしろいのは、その後ファシリテーターが呼ばれてまた行った。要するに、研修とOJTが実は接続できるのではないかと思う。研修の中で課題を発見できる。それを具体的にOJTでどう展開するかというその部分につながってくれば、ペーパー上の評価よりもプログラム上の評価ができる。

林田

研修センターに任せているのは逆にそうじゃない。研修センターは受けるのとやるのが精

一杯。課題は見えているかもしれないが、現場は見えていない。

土山

バーミンガムで言っていたことで印象的なのは、他の自治体の研修も受け入れるということのは、他の自治体の研修も受け入れる。

林田

それを自治体側が気づいて動きかけているかが問題。動きかけていたとしても研修のところでは、意外と多治見や我孫子であったりと市町村の評価を受けるが、それは市長の姿勢そのもの。研修ばかりをアップする必要はないが、それでもこんなやり方があるってこんな風に少し見えつつあるというのは情報としてはない気がする。というのは、研修施設同士ではほとんど情報交換をしていないというのがアンケートでもあった。

土山

たとえばバーミンガムならバーミンガムで、こういうもののためにこういうものが必要だということを持っている。その使える部分を共有している部分で、ただ他の自治体を受け入れる。だから、他の自治体を受け入れるのはその部分で、共有されている部分でこの部分は可能だから、これにしようというのがまさにインハウス。

富野

今滋賀の話はとてもおもしろい。研修センターが積極的ではない。だから、3つの市がやろうと。これのほうがおもしろい。研修センターでやるのは限界がある。研修センター自身もそれに気づいている。だから、各自治体の政策形成をバックアップしますという話になっている。そういう観点からすると、今回3つの市が集まってするのは、共通要素がある。共通要素の近いところで個別の研修と共通の研修を含めてやろうということに多分なる。

西田

ずいぶん話を聞いていて反省と同時に立て枠というのがいろいろあって、一つは熊本の実践を通して感じたこと。研修後、押しなべて研修を受けた人はよかったというのは間違いない。ところが、それが実践に結びつかない。その大きな理由は職場にある。職場にモチベーションがない。職場が自分たちの考え方をフォローアップしてくれるようにして欲しいと。人の研修ということは今まで考えてきたが、これをスケールアップして職場も研修という考え方が必要でないかなと考えている。OJTではなくて。一つの職場はミッションを持っている。そうなってくると、それも自治体から見た一つの研修のあり方なのかなと。

土山

2班で課題になっている弱い部分がいくつかある。地域人材の育成を考える。地域人材のための教育研修を考えるとやってきたが、弱みの一つは、NPO・NGOに今求められていて、役に立つ研修やプログラムは何か、そこで大学ができるものは何だろうと。それは、「志の森」の成果を集約したところでアプローチできると思うが、今後何が共有できていてということを考えていくときには積極的に考えていかないと思う。もう一つは、今展開し始めたところから次に何が必要なのか、どうしていくのかということ。1つの可能性があるなと思ったのは、LORCが自治体研修に対してアプローチしてきた、熊本という1つのモデルを、次にどこにどう共有していったらいいかという広がりがありえて、またたとえば今評価の高いプログラムをやっているが、そこから職場全体で新しいアプローチをと考えるなど。横の広がりと深くしていくつながりを抽象化していく部分でその協働部分を固定化していく、大学の部分を固定化していくことが今後の課題と思う。動けるところでやれることをはじめたほうがいいのかなと思う。地域人材の育成を考える。地域人材のための教育研修を考えるとやってきたが、弱みの一つは、NPO・NGOに今求められて役に立つ研修やプログラムや大学ができるものは何だろうと。それは、「志の森」の成果を集約したところでアプローチできると思うが、今後何が共有できていてということを考えていくときには積極的に考えていかないと思う。もう一つは、今展開し始めたところから次に何が必要なのか、どうしていくのか。1つの可能性があるなと思ったのは、LORCが自治体研修に対してアプローチしてきた、熊本という1つのモデルをいろんなところに次にどこにどう共有していったらいいかという広がりと一緒に、たとえば今評価の高いプログラムをやっているが、新しい会話ができた。そこに新しいアプローチを試みる。たとえば職場全体でのと考えるなど。横の広がりと深くしていくつながりを抽象化していく部分でその協働部分を固定化していく、大学の部分を固定化していくことが今後の課題と思う。動けるところでやれることをはじめたほうがいいのかなと思う。具体的にいうと2班はどこらへんでまとめるか。

富野

まずやらなくちゃいけないことは、一つは大学・大学院のカリキュラムの改革。

土山

NPO/NGO、地域の幅広い意味での教育研修全体像みたいなどころでの広がりが必要。

富野

研修といった場合、大学のほうでやっておかなければならないNPO/NGOでまとめられるものと実際のon the jobのなかで必要とされる研修と分けた上で、それぞれ何が必要かを分ける方がやりやすくなる。そのあたりはそれなりのまとめかたの議論はあるか。



富野

研修といった場合、大学の方でやっておかなければいけないものと OJT を分けると議論はあるか。

山口

ない。スタンスとして大きく二つに分けると NPO must train officers というような NPO が主体となってトレーニングしていこうというようなリーダーはいる。しかし、How can develop /// のような抽象化をしてどのような人材を育成していくべきかという問いにいていねいに向き合っている人はいなくて、たとえば、インターンシップの形であれば、次なる世代の人材をどのように育成していくのかというのが社会的役割だということにもっとメタレベルな抽象化をしてしまう。現場の人材をどのように協働のプラットフォームに育成していくべきかという強い関心を持つ人は減ってきた。それはどこかと何かをやっていくときに、自分たちが向き合っていくトレーニングのほうが重要で、human resource development を協働でやっていくところまで余裕がない。

土山

もうすでに動いていて、これから動けるといところが WG で展開されると思うので、2 班本体では、今やってないところでも必要というところを意識的にとりあげてやることは必要だと思う。

富野

2 班には阿部さんもいるし、そういう人たちにプレゼンテーションしてもらうことができる。プレゼンテーションを一度してもらって、そのなかで全体で運用できるものをつくれればどうか。そのための研究会をしてもらったらどうか。

土山

初年度、西田さんに宮城 NPO にいってもらったり、NPO でどんなことをしているのかを話してもらったりはした。その中で、財政のマネジメントの需要が高いなどの話はした。そのあと広がっていかないの、意識的にしないといけないと思った。それと大学という教育機関がどのようにアプローチしていかなければいけないのかなと思う。

以上