

地域 ORC 第 2 研究班 2004 年度 第 7 回研究会

日 時 : 2005 年 1 月 28 日 (金) 19:30-21:00
場 所 : ホテルグリーンパーク津 会議室 (桔梗)
内 容 : 大学教育システムワーキンググループ、研修システムワーキンググループの
設置と活動計画について。
司 会 : 富野 暉一郎
出席者 : 土山 希美枝 (第 2 班、龍谷大学法学部 助教授)
富野 暉一郎 (センター長、龍谷大学法学部 教授)
西田 俊之 (第 2 班、熊本市経済振興局 局次長)
配布資料 : 「現状調査から WG 提案へ : LORC 第 2 班の構想」

内 容 :

土山 : 構想を実現段階にすすめることが必要。そのためにも連携の必要があるが、とくに、志の森との連携を有効活用する道を探るため、1 班研究員の木原氏と話をする機会を持ちたい。

西田 : 今後の 2 班の展開は実践の段階だと理解している。他の班はどのようなのか。

富野 : 1 班は、COE のプロジェクトと連携して、フィールドを持ちながら理論的なイメージを作っていこうという方向。理論だけではなく現場にも足を向けながら進めるということ。3 班は、3 種の認証システムを作ることを念頭に提言書を作成中。ひとつは、全国組織型の認証システム (現在の法科大学院のようなシステム)。ふたつめは、北海道や京都を想定した、地域連合型 (コンソーシアムなどと連携しながら)。3 つ目は個別地域型。提言を出した後は、2 班のワーキンググループで進める実践の部分と重ね合わせて進めていければよいと考えているが、これについては 2 月 4 日の全体会で意見交換をしたい。また、京都府が、関西の自治体連合で取り組んでいく可能性を含め、強い関心を示している。

土山 : 広報戦略をどうするかというのは、今後の課題のひとつ。例えば、今回の東京農工大、三重県とのシンポジウムも、共同で記者発表などしてもよかったのではないかな。

富野 : 2 月 12 日に東京農工大・三重県と合同会議をする際に京都で記者会見をしてはどうかな。

土山 : 認知度を高めていくための仕掛けが必要。継続してとりこんでいただきたい。

富野 : 大矢野氏に協力を仰いでどうか。

西田 : 行政には、メディア対応の手法の蓄積がある。大矢野氏も通じているだろう。

土山 : 2 月 4 日の全体会について。各班の現在の研究進行状況の報告と、参加者からの意見

収集という構成。後者に重きをおき、参加者が発言し、議論をする中で自らの LORC とのかかわり方を再発見していただけるようにしたい。従って、報告は、「こんなことをやっているのですが、助けていただけませんか、リソースを教えてくださいませんか」というようなスタンスで行うつもり。

とはいえ、今まで 2 班がどういう意図で何をやってきたかは報告する必要がある。まず、2 班の認識と研究対象について。地域人材とは何かというのは、まだ仮説の段階ではあるものの、2 班としては、地域の公共政策の展開過程を担う人材、すなわち、課題の発見と課題の政策化、課題解決を担う人材と理解をしている。それは行政にとどまらず、新しい、より広い公共圏で地域の公共政策の展開過程を担う人材ということ。そして、地域の公共政策をよりよく展開し、よりよい社会を実現するためには、地域人材層の拡大と能力の高度化が求められることとなり（更にはその能力が発揮される環境整備も必要だが、ここは 2 班の対象範囲外）、そのための研修や教育のシステムを考えるのが 2 班の役割。

次に、概念図を解説。ベースとして社会でひろく共有される地域人材の基礎能力があり、ここは小学校から大学での基礎教育によってまかなわれる部分。その上に専門職業人としての地域人材の能力があり、そこは大学や大学院での専門教育によってカバーされることとなる。卒業後は職業的に分断されていくわけだが、それぞれの経験や体験を共有し、共通の能力を軸に相互交流することも可能だろう。その部分を対象に、大学院や外部機関でのリカレント教育、あるいは職業人・地域人材としてのより高度な訓練や研修などの可能性を探るのが 2 班。その中でも対象を絞ることが必要なので、まず 1、2 年目は手がかりをつかむために、現在制度として存在する自治体職員研修の調査を行ってきた。

これからは、そこから手を広げて、地域人材能力の育成プログラム開発へ入っていくところ。例えば、地域人材専門職業人の能力をいくつか特定（コミュニケーション能力、政策法務能力、政策財務能力など）し、それを伸ばしていくために拠点と連携しながらプログラムを試行、評価することを通じて、体系的プログラムの作成を目指すというのがひとつの方向。共同研究や受託を進めていくということも考えられる。また、国内、海外の研修プログラムの事例収集・検討を行い、情報として現場に提供して共有することも可能だろう。更には、大学コンソーシアム京都と連携し、大学、大学院教育へのプログラム提供や、学部や大学院のカリキュラム構成の検討をするということもできると考えている。

しかし、リソースは限られており、いずれにせよ班の縦割りでやれることには限界がある。したがって、ワーキンググループによって、班を横断して研究活動に参加・提案を頂くよう呼びかけ、お願いをしたい。

今日の研究会では、ワーキンググループの具体的な形について確認、議論をしたい。

富野：最終的には総合的システムを目指さねばならないが、とりあえず、それぞれがどう

いうことをやっていて、どの部分が重複・相違しているのかなどを明確にしていく必要があるということで、大学教育を検討するグループと、職業訓練・研修のグループに分けて取り掛かるということだった。

土山：色々な人を巻き込むように展開していくためには、どうかたちで連携していくのが望ましいのか。

富野：西田氏の場合はどうか。「研修」を対象として検討を進めていくのか、それとも、拠点ベースでその担当者としてそれをやっていくのがいいのいか。

西田：熊本市の側では、市長と研修所を既に巻き込んでおり、連携に向けての体制は整っている。研修所ははじめ、内容がわからないのに受け入れるわけにはいかないと抵抗感を示したが、実施前に打ち合わせをきちんとするという条件で了承を得ることができた。

土山：こちらが何をできるのか、どうかたちの連携にするか、メニューを提示するのかという問題。実際に何をやるのか、という具体的段階に入っていくためには、こちら側の体制を整える必要がある。

富野：こちらの体制を整えてからはじめるという考え方もあるが、あるいは、例えば既にある志の森のプログラムの一部を試行し、そこからフィードバックをもらうというのもひとつの出発点かもしれない。

土山：今回のアンケート調査の結果に基づいて研修の事例をメニュー化し、情報交換を開始すべきだろう。

富野：自治体レベルで拠点を設けるとすれば、情報交換を進めていく母体が必要となるのではないか。班の中のメンバーでまず核をつくり、そこに拠点から参加してもらう、という、少し膨らました形のワーキンググループのようなもの。

西田：北海道や京都周辺、また、熊本との間にさほど大きな違いはないと思っているが、だからといって他の都市の例をそのまま持ってくるということとはできない。どう絡めていくかというあたりから、既に研修だと思っている。研修所の職員もモチベーションを上げていかなければならないと感じているので、そこを工夫していきたい。

富野：逆に研修所のほうから人を派遣してもらうというのがいいのかも知れない。

土山：具体的にどこに問題があるのかなどを共に議論していく際に、できれば草津市などからもオブザーバーとして参加してもらい、LORCと一緒に何をするのかということをお話することができればよい。

富野：LORCのメンバーに加えて、関心のある自治体のある程度責任を持って発言できる研修担当者に参加していただきたい。LORC内での班の壁を取り払うと同時に、外との垣根も低くし、膨らませながら展開していかないと実際に進まないだろう。大学教育プログラムの部分と自治体における研修を、それぞれワーキンググループで、少し外に広げながらまとめていくというイメージか。大学教育に関していうと、京都や大阪のコンソーシアムと絡めることができるだろうし、今度新しくできた公共政策系の

学部長研究会にかかわらせてもらうということも考えられる。

土山：こちらにあるアイデアと先方のニーズを情報交換し、準備が出来ているところから取り掛かっていく。

西田：システムを作って熟成をさせていくということ。現在の都市間の違いは熟度の違い。それも検討対象のひとつ。できるだけ早くスタートさせて、実際に試行しながら進めていくべき。

土山：ワーキンググループを始動させる際、ゴールとスケジュールが描けるようなものにしたい。事例収集から始めてしまうと、百科事典的になってしまう。ニーズを把握し、方向を設定して開始したほうが、時間を有効に使うことができるだろう。

富野：性格としてはどういったものになるのか。「ラウンドテーブル」というと少し弱すぎるか。準備段階の熟度を上げていくためのもの。

土山：連携戦略会議。

富野：ゆるくして情報交換会というのはどうか。「自治体研修戦略情報交換会」など。

土山：それがいい。

西田：早く開始したいといったのは、永続的なものにするために研修スタッフをトレーニングしたいという気持ちがあるため。また、出来れば10月、あるいは18年度の初頭からはじめたいというのが市長の希望でもある。完全な形でなくとも、ラフ・スケッチの状態動き出したらよいだろう。自治体研修は間違ってもマイナスにはならない。

富野：LORC、自治体ともに予算は持っているので取り掛かりやすいだろう。あと、大津の国際文化研修所もかなり関心を持っているので、是非巻き込みたい。

土山：また、情報交換会にはNPOの人にも是非来てもらいたい。今までは自治体職員研修を中心に見てきたが、今後はNPOにもつないでいけるような展開にしたい。NPOと自治体が共有できるような研修のあり方を探していきたいという事を提案をできればよい。

富野：NPOが自治体に研修を提供するという事はあり得るが、自治体がNPOに研修を提供するという事はあり得るのか。

土山：白老はそのひとつの例ではないか。

西田：完全にできないわけではないが、システム的に難しいところがある。

土山：志の森のように、あるプログラムと一緒に参加してもらうということもできる。

富野：自治体がやっているプログラムにNPOが外部から組織的に入っていくと言うのは可能かという問題。

土山：職員研修所で実行するというのであれば難しいだろうが、実行母体がLORCで、そこに双方から出てきてもらうというのであれば可能なのではないか。

富野：もうひとつは、研修所は嫌がるだろうが、試行してみるというのはどうか。

西田：行政の色々な場面に市民を入れていくことは正しいことで、研修も聖域ではない。

土山：出前講座であればどうか。

西田：研修所から出て行くとなると、ストレスは少なくなる。研修所の施設を使うというのに違和感があるため。

富野：そういうことであれば、LORC が場を提供して、自治体、NPO それぞれが研修を提供しあうという方がやりやすいかもしれない。

西田：その前に何をやればいいのかを考える必要がある。

富野：そこは班全体として考えなければならないところ。

土山：取り組むことができることは数多くあるが、時間とリソースは限られており、その中で何をやるのかを決めなければならないのだが、こちらで全て作ったものを提示するというよりは、一緒に走りながら考える方が、残り時間を考えても現実的なのではないか。

富野：そうなる、資料集めにあまり時間をかけないほうがよいだろう。

土山：熊本市などと意見交換する中でニーズをまず集約し、そこにターゲットを絞った情報収集を。

富野：しかし、NPO の研修と自治体職員研修の共通項・相違を照らし合わせる必要はある。RA の配置換えに伴い、来年度から一人、遊軍ができるので、もし可能であれば、全ての事例ではないにせよ、いくつかサンプルをピックアップして全体図を見てもらってはどうか。

土山：標準形のようなものは欲しい。

富野：NPO の研修はあまりやっていないので、海外の事例を含めて大体の概観を。また、もし可能であれば、木佐先生のドイツでの職員研修プログラムの調査も活用させていただきたい。

土山：事例を見ることによってプログラムを考えるというのは重要。他に事例を集めているところはあまりないので、それを公開していきたい。

富野：北海道の土曜講座は講演形式で非常に大きな効果を上げている。そういうものは対象から外してカリキュラムとしての研修に的を絞るのか、それとも少し広く見た上で絞り込んでいくのか。

土山：土曜講座は、どうやるのかという前に誰を講師として構成するかということが重要な鍵となっているように見える。呼ぶ側のコーディネート能力と、呼ばれる側の熱意、両方が結びつかねばならない。普遍的な「やりかた」は抽出し難いのではないかという印象。一方、土曜講座のような質の高い連続講座は、悉皆の座学研修で行うこともできるはず。しかし、今回の調査では座学に対して批判的な意見が多かった。呼んでくる人と聞く人のミスマッチが原因ではないか。外に出て行って聞くというようにすれば、変化が見られるかもしれない。公開型へ向けての仕掛けは必要。悉皆講座・講演は上手く回れば効率的。

富野：コンソーシアムでそういうプログラムを実行することができるのではないか。

土山：職業研修ワーキンググループは、できるだけ早い段階で情報交換会を開き、締め切

りとやることを設定して、情報収集の具体的な方向性などを決めるべき。

富野：2月4日にこのことも提起するとよいだろう。

土山：大学教育ワーキンググループの方はどうすればいいか。

富野：前述の公共政策系学部長レベルの研究会に呼びかけるか、あるいは個人的に学部長に話をし、各大学（立命、同志社、仏教、龍谷など）から出てきてもらうというのはひとつの道。あとは、LORCのメンバーから班の枠を超えて参加者を募る。

土山：それはカリキュラム改革というイメージなのか。それとも職業専門大学院か。

富野：職業専門大学院にするしないよりも、カリキュラムの中身が問題だという話になりつつある。行政+地域公共人材の大学における教育プログラム。タイミングよく、学部長会議では、共通の教科書を作るという話が出た。まさにカリキュラムの問題。今までの教科書は各教員が勝手に書いたものを寄せあつめただけだったが、きちんと議論をしながら作っていかうというはなし。現実性は高い。教科書研究会のようなところにこちらから情報を入れていくというかたちも考えられる。

土山：資料の図でいうと、大学、大学院での専門教育の部分に大学教育ワーキンググループで取り組み、職業間をつないでいる矢印の部分に職業研修ワーキンググループでやるというイメージか。今までは自治体職員研修に焦点を当ててみてきたが、そこから職業人としての地域人材の能力として共有できる部分に視点を移し、リカレント教育や研修のあり方を考えるためワーキンググループをつくるのでご協力いただきたいと訴える。となった際、具体的に誰に引っ張ってもらうか。

富野：コンソーシアムとの関係でいうなら、自分がやるしかない。

土山：LORCのプロジェクトとして考えると、阪口先生にお願いすることもありえるのでは。

富野：阪口先生にやって頂けるのならそれが望ましい。

土山：阪口先生は、福祉の分野での人材育成に関心を持たれており、大学教育ということでお願いしてもいいのかという疑問はあるので、ご本人の意向をまず確認することで。現在2班のメンバーを見ていると、職業訓練ワーキンググループに参加して頂くであろう人の方が多い。教育グループの方はやや手薄か。

富野：坂本先生、早田先生、阪口先生、大矢野氏、富野あたりでとりあえずはいいのではないか。それよりも、外側とどうつないでいくかという部分が問題。

土山：構想調書にもあるがNPO・地方行政研究コースとの連携も深めたい。教育システムワーキンググループは、コンソーシアムとNPO・地方行政研究コースの2方面で展開か。

富野：コンソーシアムで教科書をつくるとなると、そのために連続講義をやる可能性がある。そこに情報提供などのかたちで関わるというのもあり得る。

土山：熊本市長が早期に展開をと考えておられることも鑑みて、まず熊本で来年度後半に試行的なプログラムを一緒に考え、実行させていただいて、本格的なプログラムをそ

の次の年度から実施、それをまた他の自治体とも共有するというような進め方が考えられる。

富野：11月のコンファレンスで高知県や寝屋川市での面白い取り組みをご紹介いただいたので、そのようなところにも声をかけたい。あと、多治見市。

土山：情報交換会をどこでやるか。

富野：新年度早々ではどうか。半年くらい議論をすれば大体これでやってみようというの
は見えてくるだろう。

土山：教育ワーキンググループと職業研修ワーキンググループを作るということがひとつ。
そして、必要があればワーキンググループの中に熊本部会のようなものができるかもし
れない。しかし、できればあまり細分化せずに。

富野：ワーキンググループに加えて、外縁的な研究会や情報交換会を開催。ワーキンググ
ループの活動を集約して班全体の議論もまとめていく必要がある。

土山：運営母体と総括はワーキンググループ。外縁的なメンバーには何をやっているかを
透明にして見てもらい、将来的にかかわってもらったり、応用してもらったりという
構図か。ワーキンググループの構想は、4日の全体会の前にメーリングリストで提示
したい。

土山：あと、T市との連携を模索するとよいのではと考えているが、いかがか。

富野：コンファレンスの延長線上で、LORCの方でこういうプロジェクトを考えています
が貴市の可能性はどうでしょうか、という提示から入っていけばいいのでは。あと、
K県にも是非声を掛けて見たいと思うがどうか。かなり特殊な例ではあるが。

西田：しかし、調べて見ると面白いだろう。何か出てくるかもしれない。

富野：あるいは再度きちんとワーキンググループで説明を聞き、その上で入っていただく
という方法もある。

土山：あと、研究会で志の森にも報告してもらいたいと思っていた。

富野：全体の研究会で戦略的な立場を明確にし、ワーキンググループで外縁とのつながりを
しながら分業して戦略を展開していくという感じではないか。

土山：熊本市との連携をガラス張りで見えていただいて、次の展開を探るという方向性。

西田：評価の仕組みがまだないので、その部分もどこかで検討する必要がある。

富野：本来は3班がやるべき。しかし、3班からは、1班、2班から公共人材像、求められ
る人材が出てこないと評価の仕様がいないという意見が出ている。

土山：どこかで効果を測定できないといけない。

富野：しかし、このプロジェクトで評価というとき、それは効果測定のことではなく、大
学プログラムそのものの評価。

土山：一方、どこかで効果があったという実感を担保しておかなければ次につながらない
のではないかという心配はある。はじめから一般化できるものでなくてもいいが、目

標を設定することはやるべきでは。

富野：研修は効果測定が難しい。スキルに関する研修ではないので、ペーパーテストでは意味がない。

西田：評価をどうするのかというのは、非常に難しい点。

富野：例えば、実際に研修を外部で行ってみて、受講者にアンケートをとり、それをワーキンググループで検討するというのはどうか。

西田：評価は次のステップに入っていくためのひとつのチェックポイント。

土山：まずはテスト・ランだということでそこから始めるというのが無難か。あと、満足度のはなしと関連して、米国調査で感じたのが、成果物を作ることの意味。とにかく受講生に書かせるというのは、充実感を持たせるひとつの仕組みとして機能していた。

富野：とりあえずいろいろなやり方をやって見てフィードバックを得、段階的に改善していけばよい。それが一部評価にもつながっていく。これまでやってきた座学中心の研修では駄目という認識だが、ではどうするのかという議論を初期の段階で少ししておいた方がよいだろう。

土山：座学型でいくのか、あるいは体験型でいくのであればどういう形であるのがいいのか。

富野：システムを作っていくための試行なので、単発の講義で終わってしまったら意味がない。

土山：フレーム自体も考える必要があるということ。誰を対象に何回くらいの講座をやるのかなど。あと、悉皆研修にはもう少し効果を高められる可能性があるのではないかと考えている。

富野：市長をしていた時に感じたのは、職員の内まともに働けるのは1割から3割、言えばそれなりにやるのが4割くらいで、残りは端にも棒にもかからない。全て同一の研修の対象に扱うべきかは疑問。職員によって育むべき能力は違うのではないかと思う。基本の部分だけでは戦略的にならない。

西田：ルーティンの研修に使われていたリソースを、より戦略的なものに注ぐように変えていくということだと思っている。

土山：本来は学部、大学院の教育でやっておくべきという論点とつながってくる。今必要とされている部分の底上げが必要。コミュニケーション能力などを持たずにきている人が多いというのが現状では。

富野：まだ先の話になるのだろうが、研修と人事が連携するシステムになってくれば、よりモチベーションも高まってくるとは思わないか。

西田：それは大切で、実際にやっている。例えば、昇任試験の対象者を研修受講者とするなど。しかし、行政の中で本当に一番研修と連携させたいのは人事評価。研修を行政の中で定着させるには、人事評価とどう結びつけるのかを考えなければならないが、非常に大きなテーマで、悩ましい問題がたくさんある。しかし、その部分を抜きにし

て研修システムのはなしだけしていても少し物足りない感がある。

富野：そういう意味でも高知のコンピテンシーのシステムは示唆的。どこかでそのような要素を入れていかなければならない。本当に求められているのは人事とのリンク。

土山：4、5年度目の課題となるのではないか。

富野：行政系の大学卒業生が自治体に特別枠で採用されるという可能性を考える際に、評価認証システムの必要性と切り離して考えることはできない。それと同様で、人事評価をきちんとするためには、研修プログラム自体が評価認証の対象とならなければいけない。人事当局の人、研修当局の人、両方に出てきてもらうのが理想。一方にストラテジーがあって、もう一方にシステムがある。システムだけではその機能が見えない。

土山：とりあえず今年度は、ワーキンググループを2つ作り、2班のメンバーはどちらかに入ってもらう。教育システムワーキンググループはコンソーシアムや学部長研究会との連携を模索し、また、職業研修ワーキンググループシステムは熊本などを拠点に色々な事例を試行していくという方向付け。

会の最後に、2月18日（金）あるいは20日（日）を候補として、次回研究会の開催日を調整することで合意した。

以上