

教育・研修システム WG (第二回)

日 時：6月23日(金) 16:30 ~ 18:30

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：富野 暉一郎、大矢野 修、土山 希美枝、西田 俊之、林田 久充、
広原 盛明、松浦 さと子、室 雅博、荒川 俊雄(寝屋川市)、荒木 和美(寝屋川市)、
藤井 敏久((財)京都市市町村振興協会)、広瀬 公((財)京都市市町村振興協会)、
山内 俊房(亀岡市)、山口 福子(亀岡市)、尾本 恵一(京都市)、田村 瞳(敬称略)

議 題：

1. 熊本市研修ビデオ上映会
2. 熊本市研修フォローアップについて
3. 今年度の研修試行プログラムのについて

配布資料：

- * 配布資料 1) 熊本市研修ビデオ台本(第5稿)
- * 配布資料 2) 熊本市協働型職員研修のフォローアップについて(案) VER.2
- * 配布資料 3) 多治見市&LORC ワーキング・グループ 検討項目(案)

内容：

冒頭に、今回の WG に初めて参加される外部研究員(亀岡市・山内氏、京都市・尾本氏)のために、全員で自己紹介を行った。

1、熊本市研修ビデオ上映会

まず、熊本市研修ビデオを上映し、参加者からの意見交換が行われた。とりわけ、以下の内容が今後の(ビデオ撮影の)課題として指摘された。

- ・ 行政の発言に市民がどのようなリアクションをしたのか、を念頭に置きつつ撮影するともっと細部まで表情から観察できる。
- ・ ワークショップでロールプレイングをしているグループ等があれば、そこをクローズアップしてビデオ編集をするなど、本音の部分を映像に入れる。
- ・ エンドユーザーは誰かということに視点を置きつつ編集をすると、ビデオの利用の幅が広がる。

また、以下の修正箇所の指摘があった。

修正 具体的取組みのたもの ための 修正要 (台本 page2 のスーパー5 コマ目)

2. 熊本市研修のフォローアップについて

次に、熊本市研修のフォローアップに関して議論した。詳細は下記のとおり。

[フォローアップの内容]

- ・熊本市研修のビデオ上映会
- ・アンケートの実施

対象者：全管理職員、ワークショップに参加した係長級職員及び住民

- ・参加者によるラウンドテーブルディスカッション

[アンケートについて]

前回の WG で指摘され、富野先生が再考案された「職員の意識改革」を重点に置いたアンケート案が提出された。そのアンケート案をもとに議論し、とりわけ以下の指摘があった。

- ・1、属性 のところに、所管を加える。
- ・ファシリテーターに関する項目を加える。
- ・3日間のワークショップの長さは適切だったのかどうかを項目に加える。
- ・(この研修を起点として今後起こる成果を期待して) 連絡先の欄を作る。

上述の意見をアンケート案に盛り込み、7月5日の打ち合わせ時に熊本市側に提出をする。また、7月5日までにアンケート案に関する意見があればその意見もアンケート案に反映する。

[次回打ち合わせ]

7月5日(水) 於：熊本市役所 富野、RA 田村(記録)

3. 今年度の研修プログラム試行について

最後に、各研修担当者から、現状の進捗状況に関する説明があった。詳細は、下記のとおり。

滋賀(合同)研修

現段階では、滋賀県市町村職員研修センターを軸に研修を考えているが、13市13町もあり年間のスケジュールをこなすのが精一杯の状況で、なかなか意見がまとまらない。

[研修の内容 (案)]

合同研修 ... トップセミナー

時期 : 1 月ごろ

対象者 : 管理職

研修様式 : 座学

内容 : 「協働」と「分権」をキーワードとした講義

協働型研修 ... 政策形成プログラム研修 (勤務 10 年目対象) のフォローアップ

時期 : 未定、3 日間 or 5 日間

対象者 : ALL 滋賀の政策形成プログラムを昨年受講した係長級職員、市民活動団体、NPO、学生 (立命館大、龍大) 議員

(議員においては、all 政策研究会に投げかけ参加を募る予定)

滋賀県市町村職員研修センターから依頼を受けて、大津市、草津市、守山市がモデルとして実施する。来年度以降、対象となる市を拡大していく予定。

研修様式 : 座学及びワークショップ (講演 + パネルディスカッション)

内容 : 1 班 8 名 (職員 5 名 + 住民等 3 名) × 6 = 合計 6 班

それぞれの市独自で求める人材像や政策形成の方向に向って、独自で実施できるものを提案する。

草津市研修 ... 独自のセミナーの実施予定

現在、草津市では「行政システム改革」に取り組んでおり、再度「公共私分類」も含め「協働」「地域経営」など現在持っている草津市の方針を伝えるためのセミナーを実施する。

次回 WG で、LORC との事前打ち合わせをした後に滋賀からの企画書を提出する。

[事前打ち合わせ] 7 月中旬

寝屋川市研修

研修の位置付けとして、自治基本条例の具現化として協働型研修を実施する予定であったが、自治基本条例の制定が (当初予定の 9 月より) ずれ込みそうである。しかし、自治基本条例の制定に関わらず、今年度中に協働型研修を実施する予定。

内部の協力体制の整備

企画政策室、ふれあい課 (NPO 等市民活動担当) 自治振興課 (自治会担当) 人事室 (研

修担当)の4つのセクションの連携体制を整備している。

研修の対象者：市職員、自治会、NPO等市民活動、(議員)、学生(摂南大、電通大、府立工専)

とりわけ、自治会とNPOの人々が互いに互いのことを理解しあうような仕組みの場として、この研修を活用したい。

多治見市研修

去る6月14日に多治見市役所で、企画部長及び課長、そして政策開発室長、同室主査、人事秘書課長及び同課主幹とLORCから大矢野先生及び土山先生の計9名で研修実施(可能性)のための打ち合わせを行った。詳細は、レジユメ(配布資料3)参照。

[研修のねらい]

・既存の人材育成計画(かなりユニークな内容;極めて実効性のある基本計画と行政改革、人材育成を一体的にリンクさせている。実績10年)通りに進んでいるのかどうかを検証し、現状分析と今後の課題を抽出する。

職員の能力が見えてくる(だろう)。

[現状の問題点]

・職員の二極分化が進んでいる。多治見市長がリーダーシップを取る行政改革についていけない職員をどうするのか。単なる二極分化に済ませてよいのか。それとも、職員の持つ見えない潜在的な能力を現在のシステムでは活かしきれていないのか。

多治見市の持つ仕組みがどの程度有効性があるのかを検討する。

[次回打ち合わせ：7月27日 15時~17時 於：多治見市役所]

今後1ヵ月半ごとのペースで打ち合わせを実施予定

【次回のWGの日程】 8月4日 15:00 ~

以上

意見交換

西田

この使い方はどのようにするのか。

富野

イントロダクションとしてこれをずっと使ってもいいと思っている。というのは、今年度から来年度にかけてのプロジェクトが3つあるが、それぞれ違う。その都度全部作るのは大変なので、こういう流れですよという、つまり、市民、行政、関係団体、大学も含めてこういうような組立てをして、こういうふうな結果であると。今回は、政策形成ではないので、要するに市民と話しが通じる、いわゆるコミュニケーションが成立するということを見ていただく。そういう基盤作りの部分をやっているの、後は応用編になると思う。

西田

行政の職員も？

富野

そう。基本は行政だと思う。行政の職員研修をどう変えていかないといけないかという一番基礎編のところなので。多分、NPOとか地域の団体が協働型研修を持ち掛けても、行政に受け入れの部分があれば無理だと思う。そういう意味でも、このようなことをやったということを見てもらい、こういうことをやってもいいのではないかとことを思ってもらうのが大事なかなと思っている。

西田

私自身、行政がこのビデオを地域に持って行って市民にこういうことをやっているんですよというふうに見えるかなと思った。

富野

やっていただければ大変ありがたい。

室

怖い人はいなかったのか。

広原

怖い人とは？

室

意見をまったく言わない人。

西田

いた。市民にも行政にもいた。なかなか話しに乗っていかない人が、とくに市民の中に。

行政の中にも。推薦されたきたにもかかわらず、何で自分がここにいるのか、という気持ちで話に入らない人がいた。

広原

要求と交渉の場ではないということを事前にふまえて納得してこられてきたんじゃないか。

土山

そういう人が3日間やられたことで変わられたか、それとも基本的には一緒か。

広原

前が分からないので。

大矢野

一つは、市民は熊本市のコミュニティ行政の転換の部分を行政が意識していたので、そこと町内会の人たちとうまくはまっていけるのか、という部分も一面ではあった。

富野

とくに難しかったのは、町内会、自治会レベルの市民の発現とNPOレベルの意識が相当乖離している。熊本市の行政自体は、今まで町内会、自治会に軸足をおいてきたので、その部分が、うまく3者でコミュニケーションできるかというのが、今回のポイントだった。これは、実際難しかったが、それなりにそれなりのコミュニケーションはだいたいできてきた。

室

市民がどんなふうを受け止めたのか、その後のアンケートで何が変わったのかというのを知りたい。

富野

行政内部の問題と市民のサイドでどういう動きが出てくるかと両方ある。行政内部は比較的人数が限られており、組織もしっかりしているので、フォローアップのアンケートの作り方次第でかなりつかめる。問題は市民の皆さんの方。今回、フォローアップに行くときに、市民の皆さんにどのようにアンケートを実施するのかを相談したい。

室

あれだけというのはもったいない。

西田

今回、LORC とこのように取り組んだが、熊本市としてこのテーマに取り組んでいかなければならない。それに対して、首長がきちっと頭を取ってやる。非常に、市民協働は市の内部に認知されてきた。ただ、少し怖いと思うのは、今市民協働の具体的な政策として担当課、市民協働課が取り組んでいる。でも行政は進んでいるが、行政があまり先を走りすぎると市民がしらけてしまう。

富野

そこはなかなか難しいところ。行政は始めると走る。具体的に市民とのラウンドテーブルをどのように持ってくる問題が出てくる。

松浦

映像で取っておく意味がちょっと分かったと思う。3日間でいろんな関係を作っていくことができるという課程を見ることが、表情から読み取れるというのは、文字で書かれた文章とは違った成果を把握することができる。熊本は住民ディレクター制度が進んでいて、住民が自分で番組を作って放送するというのを何度もしている。最後のインタビューですごく自然でいい発言を引き出しているなあと考えたと同時に、富野先生から後で聞いたが、こういった人たちが後で映像を持っていったいいかというように聞いて、やはりそこに映像記録にも市民が入っていたというのが後々にきいてくると思う。もう少し行政の発言に市民がどのようなリアクションをしたのかというシーンがもっとあると、もっと細部に渡って観察ができるが、今回は情景をとらえた記録に留まっているので、これからまた記憶を取るときに行政の人と市民の議論のときに、どのような表情でやっているのかを記録していくともっと成果が出ると思う。

林田

今見せていただいて、政策形成ではない、お互いにテーブルにつくのが一つの目標。研修の限界の一方で可能性が見えたと思う。やっぱり研修だからこそ、利害を超え、要求ではなくて一緒にモノを考えるという。今までも都市計画マスタープランなんかも皆で仲良く（消去）やっている。でも、ワークショップでは、市民だけが議論をしていて、事務局は少し横で皆さんがまとめるんですよと。そうすると、いろんな提案があった後に、行政はどれを取り上げるのか、全部認めるのか、そこから行政が意見を言うと不信感が出てくる。そういう意味では、最初からテーブルについて一緒に考えるというのは、研修だから素直に聞けるという、まずそのスタイルを意識して作り上げることがいいなと思った。次の課題は、現場に持ってきて実際作業するときも、こういう使い方で行政と市民の声をどう企画・立案してその政策を評価して、誰が担当するかの議論は次のことだと思うが、とりあえず、ワークショップによって立つ位置を同じにするというのは、これで十分伝わると思

う。

富野

実際に政策レベルになると全体像をどのように把握するかと、全体像のなかでそれぞれの役割分担をどのようにするか、というところで利害対立が出てくるので、そのところでコミュニケーションの前提を作っておかないとそこまでいけないというところで今の研修がある。

林田

もう一つこの映像で少し見えたのが、ファシリテーターの役割、研修のときの講師の役割。座学的に話す場面とファシリテーターとしてワークショップを動かしていくやり方も、この能力が公務員にはできないという話があったが、僕は現場に行くとやれる人間がやっていく必要があると考えている。場合によっては公務員が皆さんの意見を引き出す、また町内会長さんやNPOがそういう役を担う。そうすると、ファシリテーターの役は大事なということに気づき、ファシリテーターを誰かに教わってやるというよりもこういう雰囲気の中でそれぞれの立場で気づいていくことがここで少し見えた。

富野

研修は、だいたい座学かラウンドテーブルのどちらか一方。全体として1つの組み立て方があって、行政は政策の基本的な方向性をどっかで確保しなくちゃいけないし、担保しなければいけない。その政策に乗かって、全体像をどういうふうに理解するかという問題があって、個々にどういうふうにコミュニケーション取るには具体的に展開していかねばならないか、という問題がある。それ全体が1つの研修にならなければいけないはずなので、今回そのようなイメージを作った。

広原

ビデオは、最初るときよりもよくなった。でもやっぱり長い感じがする。もう4、5分減らしてもいい。ワークショップのところは同じようなシーンが随分出てくる。僕が物足りないと思ったのは、最後の人。自分は市役所の役人だったけど。あのチームは、ロールプレイをやった。市役所の職員が民間の人、民間のNPOが職員としてお互いに役割を違えて言い合った。そうすると、民間になった市役所の人、相手がいかにひどいこと(市役所)を言ってるというのを聞いたというシーン。実は、ああいうところに一番重要なキャッチするエッセンスがある。ああいうシーンがまだ少ない。その前段のプレゼンテーションの部分が出てきているが、5人やっても同じことを言っている。だから、もう少し縮めて本音の部分を入れるともっといいと思う。それから、協働型研修の可能性と限界の話で、都市計画の領域でワークショップはかなり取り上げられている。どういうところが成果がある

かということ、基本的に政策で対立がないような課題。一番の典型例は、アメリカの郊外の住宅地の中産階級の公園作り。皆がのめりこむように、いろいろな創意工夫を發揮して、コンサルタントをするとか、行政がケアするとか、徐々にモノができて、それが他の領域にも広がっていった経緯がある。ものすごく僕も評価する。ただ、市街地の真ん中に高速道路を通すか通さないかという問題はワークショップではできない。だから、行政がお互いに結び合うというときに、研修やワークショップですべてがいけるほどオールマイティではない。いろんなオプションのうちの一つというのをわきまえておけば、課題に即していろいろな手法を使って、見て協働の成果があがる課題にしておけば、極めて有効な手段だと思う。そういう意味では、今回熊本でしたことはすごく評価する。とりわけ、ファシリテーターの役割はすごく重要。行政と住民がポンと向き合っても、それは見合いみたいなものでやはり仲人がいないといけない。

尾本

最近ワークショップ型の研修はよくやられている。確かに入りやすいが、やる側になるのは比較にならないほど難しい。さあやってみると言われるともう少しノウハウがあったらなと思う。

山内

職員研修に疑問を感じているのは、職員だけでやっているということに、市民のために仕事をしているのに、職員だけでわいわいと、しかも皆さん研修を受けようという気持ちが高くない。研修は研修、仕事は仕事、というのを感じる。富野先生の話から住民協働ということを知って、こういう方向もあるのだなと思った。お互い知らないもの同士が集まって、まず職員、市民で話すということだけでもわくわくしたのだが、尚且つ熊本市の宗課長にお聞きしたが、ファシリテーターの能力が非常に高いことが、それがまず大事ということを知った。ここでその研修の可能性を考えた。

広瀬

先ほど熊本市がおっしゃったのでエンドユーザーは誰かということから、住民の方にこの映像を見せて、住民側からこういうことがやりたいというような使い方がされればと。winwinという言葉があるように、行政側からしたら win だが、住民側にとって win とはどのようなものか、win がこの映像の中に盛り込まれれば使い勝手が広がるような気がした。

富野

これは、完成したら実費でお分けしたいと思っている。ここに参加している方には、資料として渡す。他のところには実費で提供する。

以上

意見交換

西田

研修に参加した職員はよくよかったと言う。そこに違和感がある。中には誰かもう少しこうだったらという意見があればいい。皆いいことばかりを言う。本当の評価が見えにくい。アンケートの調査項目についてだが、この結果をいろいろな集計ツールを使って分析したいと思っている。いわゆる、受講生の属性がもう少し欲しい。担当している実際の事務事業は何をしているか。もう一つ、ファシリテーターのこと。皆非常に良かったと言う。ところが、現実の日々の業務のツールとしてやっていく中で、ファシリテーターの役割を担う人が常にいるわけではない。いつもその人を他にもってくるわけにもいかない。ファシリテーターをどのようにして育てていくのか。そのあたりについて、人事担当や企画と話をしたが答えが出ない。現実の話で、事業を進めていくためにそこをどうしていけばいいか。

山内

残念ながら、ファシリテーターという言葉ですら職員は理解していない。コーディネーターレベルなら分かるが。ただ、私たちがそうならないと、これからは難しい。

富野

僕は新しい職員像でコミュニケーションという言葉を使うが、ファシリテートとコミュニケーションは非常に近いが同じではない。なかなか難しいと思う。パーソナリティとトレーニングの両方がないと優秀なファシリテーターはできない。

林田

少し気になるのは、きょうとNPOセンターのファシリテーターは有能だった聞いているが、そういう（消去）経験はどのようにその場で左右されるのか。今は研修なので、皆同じ雰囲気作りでそういうようなところはあるが、我々の一番の課題は現場で使えるかどうか、研修で学んだことが応用できるかどうか、日常に持ち込めるかどうか。研修だけでは生きてこないで、そのときに一定の経験というかOJTで教えるときに、今回の場合は管理職は座学で理解をなさいで止まっているが、本当は中間管理職が一番その辺で理解をしなければいけないのではないか。これからの、次の研修としてはすごく気になっている。いつも有能なファシリテーターが確保できるとは限らない。そのためには、中間管理職や地域のリーダーが担う部分も多いのでは…。

土山

一つに、ファシリテーターでよかったと思うのは、行政の方と地縁組織とNPOが語らおうというときに、全然関係のない第三者の立場でファシリテイトしたのがおもしろかったの

ではないか。きょうと NPO センターさんがまさに NPO のファシリテートとして入ったのは、一つの潤滑油になった部分でもあるのではないかと思う。同時に中でするときに、ファシリテーターは個人のパーソナリティと経験のところでは特別なトレーニングがいる分野なので、行政の組織の中でも向いている人、たとえばこういうのに参加してやってみたいと思った人の個別サポートをすとか、ファシリテーターをしてくれるような NPO ができるようになればいいと思う。たとえば、地域の中でファシリテートが可能な人材がいる NPO に何かワークショップをやるときに入ってもらって、まさに直接の利害を関わっていないところでワークショップのファシリテートをするという方法が、協働型研修として一つあるのではないかと思う。もう一つは、それを見て少しエッセンスを学ぶことで、地域の方とのコミュニケーション能力としてのファシリテート能力が、育っていく、そういう影響があればいいなと同時に思う。実務であるファシリテーターのまねをして、自分も市民と話すときに、議論や会話が盛り上がるようにやってみよう、とかあるいはその需要があるのなら、ファシリテート自体の研修を探ってみようようなブレークスルーがあると思う。

室

研修においてファシリテーターが大事だというのは 1 つある。今回の研修は皆にファシリテーターになれるというのではないということ踏まえないと話がややこしくなる。

西田

ファシリテーターの能力に関することが項目の中に出てきていない。

松浦

成果評価に関係ないかもしれないが、私が映像で記録する立場であれば、これをきっかけに何が起こるか期待する。1 年後、2 年後にここでやり合った人々がこんなプロジェクトをしたとか、あるいはこんな成果が出たというのが具体的に起こったら非常に魅力のある事例になる。そういう何か起きたら今後連絡していただけるような連絡先を書いて配っていただきたい。そういう協働事例として、この研修で何が起きたのかを今後継続して分かるようなつながりを西田さんのほうで作っていただけるとありがたい。

富野

それについては向こうに行ったときに相談したい。

林田

期間というのは、3 日間は有効だったのかどうか。現実的でもあり、しかし短いような気もする。とって、長く取れるかということもある。

富野

研修期間の評価ですね。

大矢野

最初の計画は、1日、2日、3日を少し間隔をあける予定だったが、現実からすると職場を離れるので、2月の段階でもうここしかないということで、熊本市の意向もあり連続でやった。

林田

連続の方がいい雰囲気になる。ところが、少し落ち着いてモノを考えると、次から次にノルマを課されてやった場合には、3日間はものすごく詰まった内容になって、とりあえずこなしたということになるので、我々も3日間はどうかかなと思っている。しかし、それ以上なかなか取りにくいというのが実態。

富野

5日までまだあるので、もし意見があれば後からでもいいので出してもらっていい。

以上

意見交換

富野

今の報告を聞いていくつか論点がある。一つは、研修は研修だけの問題だけではなくて、人事管理の問題だけでもない。むしろ、都市の政策全体の問題。企画部局とか政策開発部局とかの連携がなければ、人事政策はもはや戦略的にはできないということのをだいぶ言ってきたが、先ほどの寝屋川市の話も含めてそろそろそういう時代になってきたのかなと、一般的にそういう時代になってきた気がする。LORC が今後提案していく研修は、全体の位置付けの中で戦略的にどのような展開をしていく議論が大事だと思う。もう一つは、今回の多治見市のはむしろ戦略的対話であり、その次に出てくることである。

大矢野

職員研修は大事だが、人材育成のときには研修だけではできないということを多治見の中でかなり共通認識を持っている。

林田

研修センターから見たときの研修が大きくクローズアップされているが、人材育成の観点からいうと、各個別の(消去)市は、人事評価システムであったり、昇任とかスキルアップ等研修だけではない作り上げる環境もかなり気にしている。それを並行してやっていく。研修は今までやっているものをアレンジしたりすることにスポットをあてているが、人材

育成そのものでは、評価システムを含めて今やりかけている。これは、LORC の別の議論なのか、その延長線上にあるのか分からないが、残念なのは、この議論や取組みに市民の参加はほとんどない。これは研修センターの人でも我々の市でも、これは内部の仕事だ、と考えている。せいぜい入っても企画と連携する程度である。求められる職員等像は市民の視点も必要と思う。

土山

アイデアベースではあったが、行く直前にこのビデオを見ていいじゃないと思ったが、コンセプトでわがまちに必要な自治体職員像みたいところでこういうワークショップをするのもいいなというのは出たりした。ただ、研修には評価の枠組みを持っているが（成績降格の仕組みを持っている）、それでもそこと人事とは切り離されているのが現状。

富野

LORC の研究の中で 2 班、3 班に共通しているのは、地域の公共人材、つまり職員だけではもはやすまないだろうと。地域が必要としている人材をいかに育てる中に、職員の人材育成も入っている。そのような地域公共人材というのがベースにあって、どのような人事管理や資格制度、交流計画や研修制度があるのかという全体像をつかまないといけない。これを 2 班、3 班でずっとやっていて、これを検証するための WG としてこれがある。実際、現場では行政内部あるいはせいぜい研修を外の人に参加してもらうということで、やはり職員の人材育成。もう一步出たところで協働型社会があるので、戦略的にその議論ができればうれしい。それとの関連でいうと、7 月 4 日に大学コンソーシアム京都で政策推進部会があって、そこで正式に仮称だが地域公共人材開発機構のフィジビリティスタディをはじめの提案がなされ、各自治体にそのお願いをあげる状況になっている。地域人材機構というのはまさに職員だけの機関ではなくて、企業のパブリックの部分と NPO や地域の人材、それから自治体をどういうふう全体として人材育成をしていくか、全体としてレベルアップを図りつつ、尚且つ資格化をして流動化を図っていくかというそういう部分の仕組みづくり。一方でそのような動きもある。そういうことで、この WG はその動きのなかで、かなり具体的なプロジェクトの中でいろいろなものをくみ上げていきたい。

尾本

研修を担当していないのでわからない面もあるが、京都市だが、規模が大きいので分業が進んでいる。私は年間の 3 分の 2 ほど面接をしている。最後の地域公共人材開発機構である程度資格認定をされた方については、職員採用として一律にペーパーでしていくのではない何かの可能性につながることを期待している。

以上