

教育・研修システムWG（第四回）報告書

日 時：9月29日（金） 10：00 ～ 13：00（弁当付）

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、土山 希美枝、林田 久充、室 雅博、荒川 俊雄（寝屋川市）、
荒木 和美（寝屋川市）、広瀬 公（京都府市町村振興協会）、
山内 俊房（亀岡市）、田村 瞳（敬称略）

議 題：

- 1）今年度の研修実施計画について（滋賀県市町村職員研修センター、寝屋川市、多治見市）
- 2）研修評価方法について
- 3）研修成果の評価について
- 4）熊本市研修フォローアップの報告
- 5）その他

配布資料：

- 1）（仮称）龍谷大学LORC・滋賀県市町村職員研修センター
三市連携による「協働」研修モデル事業（案）H18.8
- 2）LORC市民協働研修（寝屋川市）について
- 3）多治見市WG・第3回討議用レジュメ（案）
- 4）今後の人材育成・人事評価のための論点整理表
- 5）熊本市研修フォローアップ まとめ
- 6）熊本市協働型職員研修フォローアップアンケート（集計結果）
- 7）公共的活動を担う人材の育成と活用に関する社会的システム研究会（略称：地域公共人材開発機構研究会） 企画書

内 容：

- 1、今年度の研修実施計画について（滋賀県市町村職員研修センター、寝屋川市、多治見市）

各研修の担当者から研修プログラムの進捗状況に関する説明があった。詳細は、下記のとおり。

[寝屋川市研修]

（配布資料（2）参照）

プロジェクトチーム結成（全庁的対応）+市長から了承済み
（企画政策室、ふれあい課、自治振興課、人事室）

- ・ 講演（管理職対象）は、1回かそれとも2回に分けてか？
1回（部長級38名＋ワークショップ参加者＝70～80名程度）
- ・ 運営体制をどのようにするか？ 市主導 or 運営委員会発足（熊本型）
庁内で検討 - 次回WGで返答する。
- ・ 評価について
翌年度以降も継続していきたいため、次回につなげていけるような評価を重視。

（評価事項 この中からどれを実施するのか）

- ・ 研修そのものの効果を測定 - 研修受講者がその後どのように研修内容を庁内で展開できるか、展開するために何が必要か。
フォローアップ
- ・ 参加者からの研修内容の評価
- ・ 参加者からの個別評価

現状の課題

- * 市役所職員に求められている協働の意識とは？
- * 実際の業務で何がスキルとして必要なのか？

人事室（担当者）との今までの評価を考慮して、どこに評価のポイントを絞るのかを今後庁内で検討する。

- * ワークショップ受講対象者に対して、事前アンケートを実施する。
（次回のWGまでに事前アンケート案を作成する。） 富野作成

- ・ フォローアップを実施するか？
実施する方向で庁内で検討する。
- ・ ファシリテーターについて
NPO政策研究所ときょうとNPOセンターから派遣予定。

**教育・研修システムWGのメンバーは研修に参加可能。かかる費用はLORCが負担する。

以上

[多治見市研修]

(配布資料 (3) (4) 参照)

< 多治見市WGでの議論内容 >

【多治見市の人材育成における課題】

・行革疲れ

・個人単位で仕事の目標管理が出される一方で、グループでのフォローが困難になってきた。

・職員の二層化 - モラルハザードの面 (配布資料 (4))

・行革が進み公開性が高くなると同時にさまざまな問題点が現れてきた。

(行革が進んだゆえ?)

上述の課題の収斂及びそれを克服するための中・長期的なプログラムの検討を行っていく。

個人単位の評価、個人を支える組織 - 体制の改善・評価手法の改善、個人を支える動機付け 公務員像など、などを具体的に検討する。 プログラム化へ

人材育成基本方針の改革を進めている。 改訂作業に参加 ... 土山先生、大矢野先生 (その際に、このWGでの議論を会合の議論に加えていく)

< 費用面において >

多治見市WGに参加するための旅費 (交通費) ... 土山先生、大矢野先生、R A阿波根

【情報】

中途職員採用計画 熊本市研修のワークショップを候補者の 2 次試験としての実施を検討中。新しい持続可能な社会に対応できる公務員の養成を目的。

11月23日(祝) ワークショップ(ファシリテーター...きょうとNPOセンターから派遣)

手法に関する情報提供を今後このWGでしていく。

以上

[滋賀県研修]

(配布資料 (1))

(現状)

- ・ 10月4日(水)に滋賀県市町村職員研修センター、大津市、草津市、守山市、LORCで打ち合わせを実施する予定。そこで、3市の人事担当者が(はじめて)設置チームを組み、そこに各市の企画担当者が加わり、準備会を開催し、市民を交えて研修の企画・検討を予定している。(有志3市の意見調整も含める。)
- ・ その際の市民の選定に 誰に研修に参加してもらうか で苦労している。
(人選に関しての) 仕組みづくりができないか、を思案中。
- ・ 協働のための人材育成を今まできちんと議論してこなかった。
全体の座学的な講義 - 情報発信の場としていきたい。
- ・ LORCと研修センターの共催で、「フォーラム」を開催したほうが情報発信の場とできるのではないか。
LORCが主導であれば可能。
- ・ センターのこだわり 講師は、受講者からの要望で圧倒的に実務者の講演。
LORCからは、逢坂氏(前二セコ町長)、浅野氏(前宮城県知事)、多治見市長の依頼は可能。 今後要検討。

(予算枠)

全体	- センターの予算
基調講演	- センター
フォーラム	- LORC
三市個別の取り組み	- LORC 講師の旅費、謝礼等
協働取り組み	- LORC 講師の旅費、ファシリテーターの人件費、謝礼、市民の旅費等
	- センター 場所代、職員の旅費(各市負担)

<ファシリテーターをどうするか? >

必要。しかし、NPOだからといって、ファシリテート能力があるかどうかは疑問。
きょうとNPOセンターから派遣を依頼。もしくは阿部氏。

< 日程 >

10月4日(水)の打ち合わせで調整する。

< 評価手法 >

- ・ 政策形成プログラムの職員用の評価手法は確立しているが、市民をどのように評価するのか、を検討中。 職員と同様の評価手法はできない。
- ・ また、評価項目がテクニクに偏る傾向にもあり、それが今回の研修で効果があるのかが疑問。

10月4日(水)の打ち合わせで検討する。

< その他 大学の参加について >

- ・ 立命館大学 政策科学部、公共政策大学院
 - ・ 龍谷大学 法学部、里山取り組みメンバー 大学内のネットワークを活用(LORC)
- 以上

4、熊本市研修フォローアップの報告

富野先生から8月30日に実施した熊本市研修のフォローアップに関する報告があった。とりわけ、このフォローアップでは、協働型研修を受けたものの実際の職場でこの研修内容が生かせないという職員からの反応が多かったことが説明された。具体的な職員の意見については、配布資料(5)を参照。

また、この熊本市研修に対するLORC(教育・研修システムWG)との関係として、一連の研修の報告書をLORCから熊本市に提出し、今年度で熊本市との研究協力(提携)を終結する予定。今後、富野先生が報告書の原案を作成し、MLで流す。その後、本WGのメンバーからの意見をふまえて、熊本市に報告書を提出する予定。

以上

5、その他

* 公共的活動を担う人材の育成と活用に関する社会的システム研究会発足について

富野先生から「地域人材開発機構」立ち上げに関する研究会が発足することを受けて、その概要説明があった。詳細は、配布資料(7)を参照。10月3日(火)に事務局レベル(LORCと(財)大学コンソーシアム京都)の打ち合わせを実施し、役割分担や費用分担等の詳細を検討する。

* 上述の研究会と本WG(LORC)との関係

以下の2点。

第3班が認証評価システムに関する提言への具体化 地域人材開発機構の社会的展開の部分の足がかり。+ 第3班の5年度目の提言への還元。

第2班の研究に対するフィールドワークとして、議論の場をつくり、第2班にフィードバックしていく。

*WGのまとめ方について

最後に、本WGは2年間の時限的WGのため（本年度終了予定）、そのまとめかたに対する検討が行われた。

寝屋川市、滋賀県のフォローアップ・評価は次年度に繰り越しになる。
研修プログラムの事業化に関する検討。 社会的事業として展開していく。
（研修プログラムのパッケージ化）
コンソとの研究会は来年度の9月まで実施予定。

申請が通れば... 3年間継続可能（LORC）

理論的研究と社会的事業を兼ねたものとしてLORCを継続してもいいのではないか。
LORC運営委員会で検討中。

以上

【質疑応答】

4、熊本市研修フォローアップの報告

室

熊本市のような大きな市になると、異動はどの程度あるのか？

富野

フォローアップをしたときに（半年後）、前の職場から変わった人がけっこういた。
3年に1度が基本。

大矢野

川崎市もだいたいそう。

林田

政令指令というと、局内異動が圧倒的に多い。話す人は京都市、神戸市、大阪市だが。たとえば、水道局の人だが、経理だったら水道局の中で経理ばかり。小さな町の方のほうが全体が見えている感じがする。大阪市の場合、協働の部署の人でもあまりにも範囲が広すぎて、行くときにはある分野のあるエリアだけ。ばらばらに動いている感じがする。熊本市などでも移動されてても見えにくいと思う。

土山

都庁に入っている同期がいる。その人は、水道課 副知事秘書室 文教関係で分野的に回

っている。とにかく組織が大きいので全体像がつかめない。行った部署のところをやる。

大矢野

だから、滞留する人と移動する人との2パターンがある。

土山

逆に大きい組織だと、いくつか部署を回っても結局全体が見えないので連携している部署しか分からない。

富野

ただ、今回熊本市の研修をして、とりわけフォローアップをしてよくわかったが、今の話にひきつけると、実際職場に帰ってできなかった、という意見だが、自分たちの職場はまったく関係のない職場だったという意見がよくあった。これは、研修の講師を逆にしたほうがよかったかもしれない。私は幹部研修で協働は行革であると。全部内に渡って行革をする。要するに、行政の仕事は行政がやらなくてもいいんじゃないかと。そういう発想をもって、行革として取り組まないと協働はできない。そういうことであると、水道局や消防局は自分たちと関係ないと言う。だけど、消防団はどうか？水道局もなくなっちゃってもいいというのが実は協働だという話につながっていったはず。ところが、広原先生の話は逆にまちづくりの話だった。まちづくりの中の協働だから市民と接していない部署は関係ないようなところがあって、むしろ幹部職員にはまちづくりの話をして、現場職員には行革としての協働の話をしたほうがよかったのかなと思う。つまり、研修はそれぞれの職場の中で有効になるには、自分たちの課題に惹きつけられる契機がなければ多分協働は有効にはならないだろうと。とくに協働の場合は、一般的な理解と実際協働として機能する場合の理解とのズレがあるので、そういう意味では、どういう人がどういう内容でどういうふうにしてやるかということとはきちっともう一度議論したほうがいいなと思う。今、関係ないという人たちがどういう関係性をもつかというところは報告書に書かないといけなと思っています。

林田

協働は多くの職員ではしているという前提がある。結局、問題は、風土、文化の違いが分かっていないというところがある。そういうことと自治のあり方、仕組みを考えようというのが。市民参加の仕組みや個人の参加に意識がいくため、両方を持ちながらその行政改革がうたわれていることもそのまちにとっては大事な気がする。

以上

5、その他

山内

試験的ではあるが、住民と職員が一緒のテーブルで物事を進めるというのは非常に有効と
思い、このWGに参加した。この研究の成果を全国の一つの新しいパターンとして広めら
れないか、と思っている。そういう意味では、事業化、定着に向けての協力はしていきたい。
い。

富野

かなりいろいろな自治体で協働は困っている。具体的にどう展開するか。今までやってき
た、そして今年度やるプログラムでどこまで事業化としての要素が固まってくるかという
のもある。

山内

結局、住民から見ると、「職員は、協働は仕事でやっている」「私たちは、給料をもらって
いない」。どうしてもそのギャップがある。職員にしてもそれが理解できない。そういう
ところを実際に顔をつき合わせて、話をしていくのだが。

富野

府の研修センターでは今年度は取り上げていただいたが、一回だけではごく一部になるし、
今後展開していくことはありえるか？

広瀬

ありえる。

富野

その場合、LORCだけでは、対応しきれない。継続的にどうしていくのかというと、各
研修センターでプログラムを組めばいいというのはもちろんあるが、もう少し全国に問い
合わせがあれば、いろいろなプログラムについて相談ができる。提携を共有できるとか、
そういう仕組みがあってもいいと思う。多分、全国の研修センターの連絡会議ではそうい
うのが無理ではないか。できるか？

広瀬

研修所のもちかたが我々のように（財）振興協会で運営しているところと、たとえば一部
事務組合、任意団体であったりと仕方が違うので、一元化した対応は難しい。

富野

そうすると外側に第3者機関があって、そこで情報が集まっていて、プログラムもあって相談があって、そういうふうに対応できるのはいいかもしれない。

広瀬

京都府内か、全国か？

富野

全国。

広瀬

それはいいと思う。

富野

NPOでもそういうことは大事なので、むしろ事業化したほうがいいのではないかと。事業化するか、(財)法人化するか、少し考えてもいいという話はある。そうだとすると、プロジェクトとしては一区切りして、研究を継続するとなればコンソと並行しながら、事業化するための研究や仕組みをしてもいい。

山内

事業化をするときには何らかの発表するのは考えているのか。

富野

たとえば、財団をつくる時。何らかの自治体の研修機関と大学と多少難しいが、お互い出資して財団化していく。それを全国に通知する。NPOであれば、NPOと大学がそれぞれ出し合うので財団的な仕組みはいらないので、自由にできる。ただし、自治体もかんでますよという形で新しい日本のNPOの形として、高度な専門性をもった研修の提供機関としてやっていく可能性がある。どちらもできると思う。自治体側からすると、研修は予算の中でやらなければならない。予算との兼ねあわせで、あんまり利益を取るようなし組よりは、非営利であったり、大学であったり、その他の機関がきちんとフォローしてくれるのであればかなりいいと思う。

大矢野

研修所の全国的な組織という意味では、自治大学校が研修機関の協議体制をもっている。それはほぼ強制的に入らされるが。近畿圏は近畿ブロック、関東圏は関東ブロックと、組織が立て系列である。そこに各ブロックごとに1年間のテーマを決めて、報告書を作って

と。それが主な活動。それから、事業というところに着目したときには、今研修所の民間委託は県を中心に進行しつつある。その受け皿として、産能大あたりがやっている。実態はかなりいい加減であるが。メニューが若干増えると。そこの講師の人たちは、各テーマでプールをしいて機械的に当てはめていく。それぞれの自治体が持っている現状をふまえて、研修をするというスタイルにはなっていない。そういう意味で言うと、総務省系、自治省系、大手の研修会社、あと大学が組織的に自治体とするというのは基本的にはほとんどない。そこが大事なことではないかという感じがする。みんな一本釣りなので、もう少し組織だって、しかも自治体側からすると自分たちの抱えている課題、あるいは協働を考えても地域の人材や資源をにらみながらやっていかないといけない。一般論ではダメ。そこにきちっとかみながら、その自治体にある有効性を生かす研修が必要。「共通性」と「地域性」のなかでうまく組み合わせなければいけない。先ほどであれば民間だとか全国的な会だけでは不十分。

土山

需要がある部分、と需要がなくても開拓していかなければいけない部分、というのがL O R Cが従来やってきた感覚。大学や多様な連携があるからこそできる部分というのがあると思う。そこではどちらかのセクターだけではなくて、両セクターの中間支援組織になれるような事業部分を進めていく部分を目指す。同時に、そこが自治体用の研修だからとなってしまうと、その後の展開が難しい。大学が絡むあるいは、第3者として地域人材として打ち出していくというのは大きな意義とメリットとアイデンティティがある。その部分をシンクタンクとして事業化できる部分、持続可能で組織を回していけるような、同時に中間支援組織としてソーシャルキャピタルの一環になるような形が模索されればよいと思う。

富野

具体的にどうするかをきちっと考えないといけない。一つは、地域公共人材開発機構の一つの機関としてやっていくと、研修だけに特化すると非常に視野が逆に狭くなる。人材をどのように育成するかという全体のなかでの研修の分はこれがあるというようにやっていかないといけないので、今までないような仕組みの中で研修を機能させていく、という見通しはある。

大矢野

逆に研修者の皆さんもそこで噛むことで、少し研究者としての問題意識をそこで育てて欲しい。

【次回研究会】 10月19日(木) PM1:30~

以上