

教育・研修システムWG（第五回）報告書

日 時：10月19日（木） 13：30 ～ 15：30

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、昆 直喜、土山 希美枝、林田 久充、西田 俊之、室 雅博、藤井 敏久（京都市町村振興協会）、広瀬 公（京都市町村振興協会）、荒川 俊雄（寝屋川市）、荒木 和美（寝屋川市）、山崎 興一（多治見市）、田村 瞳（敬称略）

議 題：

- （1）「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（地域人材開発機構）」発足について
- （2）熊本市研修の報告書作成について
- （3）今年度実施予定の協働型研究に関する進捗状況について（滋賀県市町村職員研修センター、寝屋川市、多治見市）
- （4）本WGの取りまとめについて
- （5）その他

配布資料：

- （1）「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」に関する資料
- （2）熊本市研修フォローアップまとめ
- （3）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
- （4）寝屋川市市民協働研修資料
- （5）滋賀県市町村職員研修センターと龍谷大学地域人材・公共政策開発システムオープン・リサーチ・センターとの研修プログラムの開発研究にかかる連携協力協定書（案）
- （6）（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
【差し替え】 H18.10版（当日配布）
- （7）多治見市WG・第三回討議用レジュメ（案）
- （8）今後の人材育成・人事評価のための論点整理表

内 容：

はじめに、今回から本WGに参加される研究員の紹介を含めて、全員の自己紹介が行われた。

1、「公共的活動を担う人材の育成と活用に関する社会システム研究会」の発足について

まず、富野先生から「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」発足に関する概要説明が行われた。その後参加者による質疑応答が行われた。詳細は後述のとおり。また、本WGのメンバーは傍聴可能な形で今後検討していく旨が伝えられた。(2回目以降)

2、熊本市研修の報告書の作成について

富野先生が研修報告書(案)を作成し、それをふまえて次回のWGで再検討することが合意された。

3、今年度の研修プログラムの進捗状況と課題(寝屋川、多治見、滋賀)

はじめに各研修の映像資料を作成するかどうかに関する検討を行い、その後各研修担当者から研修プログラムの進捗状況に関する説明が行われた。詳細は、以下のとおり。

*映像資料の作成について

滋賀 映像を伝えるという意味では意義がある。経費との折り合い次第。要検討。

寝屋川市 市からの要望は特になし。

多治見市 不要。

[寝屋川市研修]

寝屋川市の荒川氏から寝屋川市の協働型研修の概要についての説明があった。詳細は以下のとおり。(配布資料(4)参照)

<研修内容>

講演

日 程：11月9日(木) 午後3時～5時

会 場：寝屋川市立市民会館2階 第一会議室

対象者：市幹部職員、ワークショップに参加する市民等、市職員

幹部38 + 職員52 + 自治会10 + 市民活動15 + 企業4～5 + 事務局

内 容：「協働」について

講 師：富野 暉一郎（龍谷大学法学部教授）

ワークショップ

日 程：1月下旬～2月上旬（3日間程度）

対象者：各部から係長級職員2名程度（24名程度）

- 市民活動団体支援推進会議部会員の係長級職員

自治会からおよそ6名（推薦）

NPO等の市民およそ6名（推薦）

企業等（ボランティア育成講座参加企業等）から若干名（4名程度）

内 容：講義＋ワークショップ（6人程度のグループに分かれて。発表）

* 運営委員会 ... 庁内の運営委員会＋LORCを主体として、関係者と調整していく。

* ファシリテーター ... NPO政策研究所から3名、きょうとNPOセンターから3名を依頼予定。

* 評価について

以下を実施予定。今後内容を検討していく。

- ・ 研修前後のアンケート
- ・ フォローアップ

以上

[滋賀県市町村職員研修センター研修]

林田氏から滋賀県研修に関する進捗状況に関する説明があった。とりわけ、前回からの変更点を中心に説明があった。（配布資料（6））詳細は、以下のとおり。

< 研修内容 >

研修センターとLORC連携事業

・ 管理職トップセミナー

日 程：1月頃（調整中）

対象者：滋賀県各市の管理職員

内 容：市民自治フォーラム（座学）

講 師：*	浅野 史郎氏（慶応義塾大学教授、前宮城県知事）	調整中
	* 逢坂 誠二氏（衆議院議員、前二セコ町長）	承諾済み
	* 西寺 雅也氏（多治見市長）	承諾済み
	* 富野 暉一郎氏（龍谷大学教授、元逗子市長）	承諾済み

三市（大津市、草津市、守山市）個別セミナー

・各モデル都市におけるセミナー

- *大津市 ... なし
- *草津市 ... 2月頃に管理職を対象に実施
- *守山市 ... 調整中

大津市・草津市・守山市共同取組み

・政策形成研修プログラムにおける市民との「協働」研修

日 程：12月3～5日（3日は午後のみで、他は全日を予定）

対象者：10年目職員及び協働窓口関係課職員12名

町内会長、市民活動家12名

立命館大学・龍谷大学学生4人

内 容：講義＋ワークショップ

*実施運営委員会 ... 滋賀県市町村職員研修センター、3市の企画担当及び職員担当課、市民（町内会長、市民活動家）LORCで構成。

*ファシリテーター ... きょうとNPOセンターから派遣。

10月23日の庁内の打ち合わせで研修内容の詳細を検討する予定。

以上

[多治見市研修]

土山先生から進捗状況に関する説明があった。9月29日に実施された3回目のフリーディスカッションでは、以下の項目を中心に議論が行われた。

- ・人材育成の課題とそれに対して何ができるか。
- ・確立した個人評価システムにグループとしての課題をどのように絡めていくか。

評価の仕組みやグループ制の課題について、今後議論を収斂していく。

今年度は今後2～3回開催予定。多治見市の行政運営における現状の課題の中から、人材育成と評価を合わせた形の個別課題について、具体的な解決策を議論していく。

このフリーディスカッションの成果を（来年度の）人材育成基本計画の改正に反映できるようにつなげていく。

【情報】

社会人採用 ... 11月23日

2次試験の一環として、熊本市協働型研修で実施したファシリテーターの行ったワークショップを個別面接の評価と合わせて、採用の一つの指標にする。

*90分の集団議論(2グループ)、政策課題に関するワークショップ

以上

4、本WGの取りまとめと2007年度の対応

2年間と時限的に発足した本WGであるが、現在の研修プログラムのスケジュールを考慮すると来年度も本WGを継続する必要があると判断され、本WGは来年度も継続することが確認された。また、来年度いっばいで研究活動を終了するLORCの今後について、土山先生から現段階のLORCの運営委員会での審議内容に関する説明があった。

可能性として...

研究対象の規模を縮小し、3年をめどにしてLORCとしての組織の期間延長の申請。

LORCとしては終了して、新しい研究課題を持って同じようなプログラムの申請のほうの方がベターではないか(?)と検討中。

<次回研究会>

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の第2回研究会(12月実施)と合わせてWGを実施する。

以上

【質疑応答】

1、「公共的活動を担う人材の育成と活用に関する社会システム研究会」の発足について

室

自治体現場は年功序列・終身雇用が崩れつつあることは事実だが、今でも長期在職を前提に人事研修をやっている。いくらいいプログラムを提供して仕上げても受け入れる体制がまだないと思う。だから、自治体現場も長期在職を前提にやっていることを時間をかけて変えていかないとあかんということをきちっと提示してうまくマッチングすることを考えないといけない。

富野

私も府の企画部門と話したときに、その必要性は非常にあると。ただ、現場の人事委員会や研修当局はとってもそんなことはないところ。そういうところで、逆に企画当局で政策としてちゃんと提起していくべきだろうと。人事委員会や研修当局に情報を流しつつ戦略的な対応を研究会で府として対応していきたいと言われていた。ですから、おっしゃるとおり、実際の組織は、とくに大きな組織のところは難しいと思う。京都市にしても特定の枠は持っている。たとえば、職業の経験のある人たちを採用する枠は、10人～15人ぐらいある。そういう特定の枠はつくっているんで、その枠を広げる形で当面いきなり全部を変えるのではなく、そういうのもありうるというふうに思っている。

西田

京都の枠とはどういうものか。

富野

要するに社会人を、他の職業に就いている経験を生かして行政の中で動いていただく人が欲しいということで、社会人枠というのがある。

西田

条件付採用ではないのか。

山崎

多治見市でもやっている。15年以上の民間経験のある方を対象にした採用経験があって、そのときは3人採用した。今年度もそういった形で採用を考えている。

大矢野

川崎も。通常は年齢を27歳としているが、それを30いくつに引き上げている。

富野

結局、職歴監査の問題があって、それを100%認めてしまえばそれはそれでかまわない。

室

それは積極的に社会人を受け入れようということですね。

富野

そう。逗子も年齢制限をあげたり、採用時期をずらしたりしていた。半々ぐらいで社会人と大学卒が受けてくれている。かなり自由な設定ができるはず。

西田

地公法のなかで職員の任用は競争試験によると明文化されているが。

富野

要するに全体をそういうふうにしてしまえば問題があると思う。しかし、特定の能力に注目してぜひその人が必要であるという特別策をつくる。

西田

実際、地方自治法の中で条件付採用というのであるが、短期間で。

富野

短期間ではなくて、完全な雇用。

西田

5年間ではなくて。

荒川

任期付。

林田

今言われている任期付は、新しい対応でやっているが、社会人枠は我々の市でもだいたい10名ぐらいの採用で2~3名ぐらいは。しかも試験で。

荒川

競争試験はする。その人たちを条件にして試験はする。

西田

公募する枠の決め方。

富野

公募は公募です。京都市の場合はものすごい倍率。

林田

実際どういう人を取るかというときに、単に社会人の経験を持った、即戦力という考え方ともう一つは、専門職に流動性に答えるような、キャリアアップするような視点というのが徐々にある。だいたい企業にそういったケースが多い。結果を見ると。

西田

九州はどこもやっていない。やっていないというよりできないという認識があった。

富野

今は地方分権の時代だから大丈夫。解釈の仕方。

荒川

任期付採用もこれからどんどんある。たとえばある自治体で5年なら5年務めて、次のところに行くというのもこれから若い人の可能性としてあると思う。

林田

雇用条件をどうするか、ということ。5年間というなかで今日までのような臨時の扱いをするかどうか、多分受け皿が違うと思う。

富野

そういう意味では5年の人はずっと5年でいくと考えないで、そういう枠をつくって、あるサーティフィケートを含んだ単位とかそういう研修をきちっと受けていけば長期でも、つまり一般採用でもいいということになったら、別にそれはそれでかまわない。だから、そういうことを含めてやりたい。

大矢野

僕もそう。途中入社(川崎市)。この1と2以降の関連性は(本WGと)どう持たせるのか。

富野

直接関連するというよりは、要するに研修システムをどういうプログラムでやっていけばいいのか、たとえば今の場合協働という今までなかったコンセプトを政策に組み込むための研修。それは当然こういうシステムをつくったときに、研修のサーティフィケーションをどうするのか、評価をどうするか、あるいは成果をどういうふうに具体的に人材として組織に帰していくのか、ということが出てくるから、そういう意味では直接的な関係というよりは、いろいろなテクニックややり方を具体的に学んでいくというような、できれば事業化していくという部分になってくる。

西田

研究スタッフは京都以外でも求められるのか。

富野

できればそうしたい。結局、もしこういう研修を事業化した場合、今いろんなところで外注化しているのはすごくまずい。要するに研究・協力レベルと実際の現場のレベルとをきちんと組み合わせる政策化できるというものではない。だから、そういうような仕組みをきちっとつくって事業として我々が提供するということなら、各自治体の要望も強いので、その場合、地域性というものがある。全国展開するには京都だけでできるはずはない。そういうことで、いろいろな方に協力をいただかなければいけない。スタッフとしても規模が次第に大きくなれば、それに伴ってかなり多様な方々に入っていたいただかなければいけないことになると思う。

西田

京都の市町村振興協会。あれは他府県にもある。職員の研修を目的として設立された。実際、熊本県でいうと、研修のプログラムを組めないでいる。何をを使うかという時に、熊本県の場合は、職員研修にターゲットを絞る。ただ、従来の型をやるのは考えていない。新しいものを考えたい。その意味では振興協会一つでも全国展開を遂げていく一つの駒となる。

藤井

47 都道府県のうち、半数以上の 26 ないしは 27 の都道府県で何らかの形の市町村の共同研修機関が設置されている。その組織の形態は様々であるが、概ね、一部事務組合の場合、広域連合の場合、任意団体の場合、そして市町村振興協会が運営母体の場合に分かれる。現在、47 都道府県で市町村振興協会が共同研修機関の運営母体になっているのは 6 府県となっている。また、地方協会の上部組織として全国市町村振興協会があるが、千葉県市町村アカデミーと滋賀県の国際文化アカデミーは、全国協会が直営で運営する研修機関である。

富野

事業化というのはこれからどうするか、というのがあるので、そこまでは議論の対象にならないが、そういう可能性を含めてこういうところで議論したらいいと思う。私は、こういうものが全国に展開して、人事の流動化や最適な配置ができるようにならないとまずいと思っている。ですから、ぜひ京都から発信できるように形をつくっていきたいと思っている。

荒川

これからおそらく昇任昇格試験がもっと各地できちっとされると思う。その時に、一次試験免除とかをすると面白いと思う。今までは年功序列でやってきたが、係長、課長試験は

出てくると思う。

富野

そういう要素を含めて、そういうことができるシステムを逆に外でつくっておいて、よそで利用してもらおう形がいいと思う。

土山

認証の仕組みと基準と実際に展開していく部分。たとえば、どこかで申請していただいて、今は社会人枠は特につくられていることが多いようだが、新採の枠の大きな部分に対して、そういう能力を持った人が入れるようになると、非常に全国的にも、また類似の団体が出てきたりと全国的にモデルの提示ができる。それに加入する団体が増えたり、あるいは全国的に展開していく、汎用化していく。

富野

多分、地方法の規定は、そんなに特区までしなくても大丈夫だと思う。全部をそれにするのなら問題だが。だから、それは後で議論をする。

以上

3、今年度の研修プログラムの進捗状況と課題（寝屋川、多治見、滋賀）

[多治見市研修]

富野

3つの印象がある。採用試験の中で個別の人々の能力や資質をどう評価するか。いわゆる個別評価。ここについては今まで我々がやってこなかった。ここに踏み込んで、評価方法の手法の検討や確立、評価の結果をどう評価するか、というアウトプットが一つあると聞いていて思った。

- ・ 個別評価のあり方
- ・ 個別評価の手法の開発
- ・ 結果に対する評価

2つ目は、多治見市でやられてきた研修の内容が、新しい時代に対応して、たとえば行政がこれから縮小していく。社会的な関係の中で行政は機能していく。そこにおける研修は当然違ってくるので、そういう研修の中身をアウトプットとして出されるか。3つ目は、それをやるためには、行政の事務事業はどういうものであるべきか。それは多治見市なりの考

え方の中で出てくる。そこの行政の事務事業のあり方でも議論されるべき。

大矢野

3番目の事務事業は、今でいう仕分け作業、それは多治見市から出されている。それはここで関わっているのと別途に作業している。

富野

それは今回の我々の関わり方のなかにはなくてもいいということか。

大矢野

そこまで踏み込んでいない。また、2番目の研修の中身については多治見市と全然議論していない。これから集中的にやらなくてはいけない。このWGから考えると最後はそこに持っていけないといけない。

富野

ただプログラムをやるとなると大変ではないか。

大矢野

プログラムが何かというよりも、今多治見市が持っているプログラムと多治見市のシステムとどう整合しているのか。そこが必ずしもうまく整合していないのではないかと僕自身は思っている。従って、そのシステムに見合うようなプログラム、ないし研修の内容はどういうことかを浮き上がらせる作業が中心になる。

山崎

ファシリテート能力というのは、自治体のなかでも重要視されてきている。いいっぱなしの議論はできるが、ある目的に向かって調整していく能力がわれわれ職員のなかに足りないというのは以前から言われてきた。採用試験である以上、個別評価が必要。はじめ聞いたときにはファシリテート能力を測るものかなという誤解もあったが、それだけではなくて、ファシリテーターに入ってもらって、実際にある目的に向かってそれぞれの試験者がどの程度協力し合っているのか、を評価するのが一つの方法ではないかなと思う。実際11月9日に打ち合わせをするが、どういう形で評価基準を設定するかを議論する。個人的に、しゃべり上手の人としゃべり下手の人が試験では差がつくが、ファシリテーターが入ることによってそれだけじゃない面が出ることを期待している。

富野

グループワークというのは言葉だけでやる必要もないし、いろいろな仕掛けもある。それ

もいいかもしれない。

土山

もう一つは、ファシリテート能力ということについては、多治見市や他の自治体でも必要であるというお話がある。きょうとNPOセンターでは、ファシリテーターの育成のプログラムもお持ちだということで、大矢野さんのおっしゃられた人材育成の課題の中で、そういった能力についてもおそらくあぶりだされてくると思うので、そこからの縁をひろげることにも可能かなと中長期的に思っている。

富野

ただ、採用試験でいきなり新卒の人にファシリテート能力を求めるわけではないですよ。ファシリテーターによってそれぞれが必要とされて能力がどのくらい見えてくるかということですよ。

土山

はい。ただ、声の大きい人だけではなくて、いろいろな人が入っている集団がということです。

林田

この間TVで北海道で大きな村の採用試験で、グループに分けており鶴を何分間にどれだけできるか、鉛筆をどれだけ削るか。何のためにするのかと見てたら、誰がリーダーシップを取って、誰が助け合って、作り方を誰が上手く教えるかどうか、そのやり取りをずっと見ている。それが見えてくると、次はテクニック。班の40分か50分の班のやり取り。新規採用の場合は、ものすごく単純化しているほうがかえってわかりやすいのかなと思った。

大矢野

手の器用と頭の回転はつながっているんじゃないのか。

林田

個人の成績ではなく、班での成績。そのときにどれだけの役割をできたか。

室

今の話しでいうと、必ずしもファシリテート能力がそんなに大事なわけではない。調整能力が大事。なんとなく、職員や市民にこうなさいよというのと少しニュアンスが違う。

林田

リーダーシップのあり方もいろいろあるなあと考えた。聞く雰囲気を作るリーダーシップもあれば、まさにいろいろ言ったりと。環境に応じて、それぞれの役割をうまく味を出しているかどうか。

富野

私は首長をやって、強いリーダーシップと弱いリーダーシップの組み合わせは非常に大事だと思った。ただそれを全ての人が持っている必要はなくて、たとえばマネジメントは必要だけでも、事業を実際に展開していくときに必ずそれが必要かどうかというのがあるので、多様な能力をどう受け止めるかというのはある。

藤井

先ほどの人事評価だが、参考までに多治見市は、岸和田型か豊田型か。

多治見

トヨタ型。

藤井

そうすると結果の反映もしているんですね。

以上