

# 地方自治体職員のガバナンス能力育成研修

## —兵庫県自治研修所の事例—

田中 優

### あらまし

近年、「ガバメントからガバナンスへ」という理念・現象については、「協治・共治」といったキーワード等を用いることで様々に言及されているところであり、とくに、新しい公共空間の形成を目指していく中での「ローカル・ガバナンスの実現」ということが、地方自治現場における喫緊の課題としてとりざたされている。そして、そういった流れ（課題）に応じていくために、地方自治の一アクターたる自治体組織（職員）においても変革を進めてきており、「参画（参加）と協働」といった新しい行政運営のコンセプトを打ち出すことで、ようやく、その対応を模索し始めているのである。

しかしながら、そういった社会環境の変化の最中において、そもそも、自治体職員がどういう役割を担っていくべきなのか、そしてその際にはどういう能力が必要とされてくるのかということについては、その育成方法やあり方等も含めて、いまだ模索の端緒についたばかりといえるのである。

本稿では、兵庫県自治研修所において平成14年度以降に新たに開発された人材育成プログラム（地域住民との「参画と協働」を標榜した「わくわくワークショップ研修」）を中心事例として取り上げ考察することで、前記の課題に対する一つの回答の提示を試みるものである。それ

はすなわち、ローカル・ガバナンスにおいて求められる自治体職員の能力とその育成のあり方についての描出を行うことでもある。

### 1. はじめに（本研究の背景と目的）

近年、「ガバメントからガバナンスへ」という理念・現象については、「協治・共治」といったキーワード、あるいは、「自治体はもはや統治主体としての政府ではなく、ガバナンスを担う1つの主体」であり、「公共の問題解決を一手に引き受けるのでもなければ、公共性を独占する主体でもなく、公共の問題を解決しようとするネットワークを構成するone of themである」<sup>1</sup>といった文脈などで様々に言及されているところである。

また、国の方でも、「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会」（岩崎美紀子座長）を興し、新しい公共空間の形成を目指していく中で、「地域における様々な主体がそれぞれの立場で新しい『公共』を担い、「地方自治体とその住民が協働して地域経営にあたるローカル・ガバナンスを実現」していくといった視点を掲げている。そして、そういった流れに対応していくために、「行政内部の変革」として、「職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理や人材育成が必要」<sup>2</sup>とも述べてい

<sup>1</sup> [真山, 2002, 17ページ] を参照のこと。また、[伊藤, 2004, 42-45ページ] も、「企業経営型ガバナンスの構想」を展開する中で、「企画立案機能についても、自治体職員が独占的に担当することの根拠に乏しい」と述べている。なお、これらのことは、「住民と行政とのパートナーシップ型のサービス運営」について考えていかざるを得ない状況を示唆しているよう [村松・稲継, 2003, 第3部]、[Kettl, 2000, pp.488-497] などを参照のこと。

<sup>2</sup> いずれも、[分権型社会に対応した地方行政組織の運営の刷新に関する研究会, 2005, 6ページ] を参照のこと (<http://www.soumu.go.jp/iken/>)。なお、ある人材の能力を「引き出す」とこと「高める」とことは同義ではなく、異なったアプローチ・方法論を組み立てていく必要があるが、このことは別稿で検討を行うことにする。

る。

もちろん、地方自治体の側も、「参画（参加）と協働」といった新しい行政運営のコンセプトを打ち出すことで、そういった社会環境の変化によろしく対応を始めている<sup>3</sup>が、そもそも、自治体職員がどういう役割を担っていくべきなのか、そしてその際にはどういう能力が必要とされてくるのかということについては、その育成方法やあり方等も含めて、いまだ模索状態にある<sup>4</sup>のが現状といえよう。

そこで、本稿では、兵庫県自治研修所において平成14年度以降に新たに開発された研修プログラムを考察することで、前記の課題に対する一つの回答の提示を試みることにする。それはすなわち、ローカル・ガバナンスにおいて求められる自治体職員の能力とその育成のあり方についての描出を行うことでもある。

以下では、まず、先行関連研究における本研究の位置付けを行って置く。次に、地域住民との「参画と協働」を標榜した「わくわくワークショップ研修」を中心事例として取り上げ<sup>5</sup>、その成立の背景や実施プログラムの詳細、そして、事後の評価などを踏まえた今後の課題と展望等について考察を進めていくものとする。

## 2. 先行関連研究における本研究の位置付け

それでは、これまでに散見されている自治体（地方自治）研究者のいくつかの関連論考の中から、本研究の位置づけを探ることにするが、今井照 [今井, 2001, 119-120ページ] は、地方公務員制度調査研究会が当時議論していた「自治体職員に求められる能力と期待される職員像」（「地方自治・新時代の地方公務員制度」という報告書で1999年4月27日に自治省行政局長へ提出）を引き合いに出しながら、次のように

述べている。

「○求められる能力

- (1)行政サービスの高度化に伴う専門的能力
- (2)新たな課題に積極的に取り組む進取の気性と創造力
- (3)状況に適切に対応できる柔軟性

○期待される職員像

- (1)住民とともに地域の問題を語り合い、考え、解決に努力する人間
- (2)協働性ひいては、豊かな人間性やコミュニケーション能力
- (3)住民の信頼を得る職務能力、公務員としての倫理観や責任感

ここでいわれていることを一字一句ごとに取り上げれば、当然のことのように感じるかもしれない。しかし一方で、こうした能力が自治体職員にだけ必要なわけではないことを「自覚的に抽出できるかどうかポイントなのである」。

今井の主張を、翻案してみると、結局のところ、地方公務員制度調査研究会の能力・職員像の提示は抽象的であり、個々の自治体現場において、それぞれ具体化していかなければならないということではないだろうか。それが、今井の言う「『市民としての自治体職員』、あるいは『自治体職員としての市民』という課題設定」に答えていくことになるのだろう。

次に、佐藤徹 [佐藤, 2001, 128-145ページ] と奥村隆一 [奥村, 2005, 175-198ページ] の研究を取り上げてみるが、前者は、豊中市総合計画策定過程における住民参加型ワークショップを取り上げ、そのプロセスを行政側の担当者としてエスノグラフィックに活写することで、住民参加型ワークショップの意義と課題について考察を深めている。

一方で、後者は、その住民ワークショップを題材に取り上げながらも、別の観点からのアプ

<sup>3</sup> 先進的な自治体では、「市民参加・協働」の推進について、条例を制定するところも増えてきている。この点の現状と課題を考察したものとしては、[大久保, 2004]を参照のこと。なお、行政による「参画（参加）・協働」の推進に関しては、「議会制民主主義の軽視」とする批判もしばしば聞かれるところであるが、住民にとってのチャンネルは多いに越したことはないであろう。

<sup>4</sup> この裏面としては、当然ながら、「住民のエンパワーメント」も模索されなければならない（[斎藤, 2004, 61ページ]などを参照されたい）。

<sup>5</sup> 都道府県レベルでの「参画（参加）と協働」については違和感を覚える向きも数多くあろうが、「補完性の原理」からすると、基礎的自治体における地域住民の「参画（参加）と協働」の現場を、都道府県職員が支援していくことは想定されて良い。

<sup>6</sup> 筆者は、平成12年度から平成15年度までの4年間、兵庫県自治研修所に在籍し、県職員および県下市町職員の研修企画・実施業務に携わっていた。なお、「わくわくワークショップ研修」については、平成14年度の立ち上げから2年間、責任者として関わったものである。

<sup>7</sup> [今井, 2001, 120ページ]を参照のこと。

ローチを試み、住民ワークショップにおいて合意形成をうまくとっていくための手法を、従来型のそれとの比較を交えながら提起している。すなわち、ワークショップにおいては度々用いられるラベリングワークたるKJ法（意味・思考等の分類法）以外の創造的問題解決技法を提示してくれている（TEPAS分析の活用）。

両研究とも、本研究の中心事例が自治体職員向けの住民ワークショップ研修であることからしても非常に参考になるものではあるが、そういった住民ワークショップを活用しながら、自治体職員（公務員）がどのような役割を担い、能力を発揮していくのかということまでは言及されていない<sup>8</sup>。

また、住民ワークショップにおける合意形成という関連でいくと、関根久雄〔関根, 2004, 68-93ページ〕も興味深い考察を行っているが、地区計画の策定という具体的な地域課題を取り上げる中で、自治体職員がどのような役割を担っていくべきか、そのための必要な能力について次のように述べている。

「対話型の合意形成を図るために協議、調整、交渉するための技術的な手順やルールづくりなどの開発、蓄積が必要である。住民発意型の地区計画では、コミュニケーションによる解決、合意が有効であるといわれているが、難しい技術であるため、本格的なトレーニング、研修が必要だと考える<sup>9</sup>」

本研究で取り上げている「わくわくワークショップ研修」は、まさしく、関根の問いに答えるものになっているであろう。

最後に、自治体職員の能力育成について造詣の深い研究者の議論を2つばかり取り上げておきたい。

まず、組織社会学者である田中豊治は、「まちづくり型政策マン（よく感じ・よく考え・よく行動する職員）」という概念を導出し、それを生み出すための職員研修プログラムのモデル提案を行っているが〔田中, 2002, 235-256ペー

ジ〕、あくまでも理念型としての提起にとどまり、「まちづくり型政策マン」の開発を実証したものはなっていない。また、「まちづくり型政策マン」には「(1)問題発見能力(2)問題提起能力(3)問題解決能力」が「必要」〔同書, 235-236ページ〕としているが、個々の自治体現場におとしてみた具体的な能力として展開されているわけではない。

次に、自治体（自治体職員）の政策形成能力研究の第一人者たる真山達志〔真山, 2005, 218-238ページ〕の研究に触れておく。真山は「地域にある問題を発見し、そこから課題を設定するといった重要な役割を行政が担わなければならないことがある。そして、このような問題発見とそこからの課題設定こそが、政策形成の重要な要素である」とし、「したがって、行政職員には高い政策形成能力が必要」〔同書, 228ページ〕という結論を導き出している。真山の提起したことを本研究の目的に引き寄せて言うならば、政策形成能力を一つの基軸とする現代自治体職員に求められる能力の内実は一体どのようなもので、かつ、それらはどういった研修プログラムで培われるのかということになるのである<sup>10</sup>。

このように、本研究は既往研究で示された課題に答えるものであり、かつ、それらにおいて示されることのなかった領域を埋めるものとして、独自の位置付けを与えられるのである。

### 3. 「わくわくワークショップ研修」とは何か

本章では、兵庫県自治研修所において平成14年度から始められた人材育成の新しい取り組みについて、「わくわくワークショップ研修」を中心事例に据えながら、その導入に至った背景やプログラムの実施内容、そして、実施後の研修評価結果とそこから見えてきた能力のあり方や課題等に分け、詳述しておくことにする<sup>11</sup>。

<sup>8</sup> 〔奥村, 2005, 194-195ページ〕は、「ファシリテーターの養成」等についての言及を行っているが、そのことを自治体職員のあり方や能力と関連づけては考察していない。

<sup>9</sup> 〔関根, 2004, 90ページ〕を参照のこと。

<sup>10</sup> この点については、〔真山, 2001, 172-203ページ〕にも関連した論究が見受けられている。

<sup>11</sup> 本章の記述内容については田中優（2002:77-79）も参考になるが、そもそも、当該研修の企画立案にあたっては、栃木県教育研修所における「ファシリテーター養成研修」（平成9年度より開催）及び（財）ふくしま自治研修センターにおける「住民協働ワークショップ講座」（平成13年度より開催）の先行事例等に学ぶことが多かった。ただし、本県における当該研修は、①市町及び外郭団体職員との合同研修②ワークショップスタイルの研修③インタビューなどのフィールドワーク方式の導入、を組

### 3.1 「わくわくワークショップ研修」導入の背景（参画と協働型職員の必要性）

兵庫県では、平成14年度から、「参画と協働」<sup>12</sup>の推進を旗印に一この「参画と協働」という理念の意味するものは、これまで行政の独占領域であった政策形成過程に（唯一単独のローカル・ガバメントを前提）、住民やNPO等が参加をし、ともに意見を出し合い、出てきたものを分かち合い、そこで決めたことについて、ともに汗を流し創り上げていく、といった一連の流れのことを指している（ローカル・ガバナンスの発想）一、「参画と協働」の各種チャンネルの整備を図る（たとえばパブリックコメントの導入）とともに、平成15年4月には「県民の参画と協働の推進に関する条例」を施行<sup>13</sup>することで、新しい県政運営のあり方を模索し始めていた。

こういった動き（流れ）を背景として、「参画と協働」という新しいコンセプトをただの謳い文句に終わらせないためには、職務遂行の際、この理念（参画と協働）を明確に意識した上で、個々の職員の中でその意味づけ（肉付け）作業を行うことのできる、また、住民協働型の仕事を行っていく能力や技能を具備した職員を育成することが組織として急務であると考えられ出したのである。

そこで、これらの抽象的なねらいを、「自分たちが誰のために働いているのかということをも意識しているか」「政策立案の際は机上で処理するのではなく（最大公約数的な従来の処理方法ではなく）、それぞれの住民の生活現場に入り、実際の住民の声に耳を傾けているか」

「住民の気づきや発見や意見などを『引き出し』『みんなで分かち合い』『合意形成をはかってかたちにしていく』ことができているか」といった具体的な研修目標に展開していくことで、それぞれの地域あるいは地域の課題毎に対してきめ細やかなアプローチを行うことのできる職員を育成していく新しいプログラムを編み出したのである。

すなわち、兵庫県職員の人材育成を一手に担う「兵庫県自治研修所」<sup>14</sup>は、こうした能力目標（上述のカギ括弧部分）を「ファシリテート<sup>15</sup>・プロデュース・コーディネート」の能力（敷衍すれば、開かれたコミュニケーションを行うための能力ないしは住民参加型行政手法に関する知識・技能）と定義づけ、その習得を目指した研修プログラムを、平成14年6月から、「わくわくワークショップ研修～『参画と協働』をデザインしよう～」と題して、実施しはじめたのである。

### 3.2 「わくわくワークショップ研修」の実施内容

#### 3.2.1 開催期間・受講人員等

毎年度2期に分けて実施しており、1期あたり2泊3日の合宿形式になっている（開催（宿泊）場所は兵庫県自治研修所で、6月に1期、7月に1期の開催が主）。各期の受け入れ人員は約25名で、内訳は県職員・県関係団体職員等が15名、県下市町職員が10名程度の上限枠を設けている<sup>16</sup>。

み合わせて実施していることから、全国でも非常に先進的な「参画と協働型」の研修プログラムとなっており（上記②③の要素を兼備した研修としては、京都市に「パートナーシップ講座」というプログラムがあるものの、①②③の三つとなると他所にうかがうことはできていない（[自治大学校, 2004, 32-43ページ]を参照）、その後の他自治体における同種プログラムの導入に際して、諸点、参照されたであろうことは想像に難くないのである。

<sup>12</sup> 「参画と協働」という用語の定義については、[大久保, 2004, 28-29ページ]の考察が非常に参考になる。大久保は、「①行政活動に市民意見を反映させること、②それが行政過程の企画立案から評価に至るあらゆる段階において実現されることが、参加・参画いずれの概念においても重要な要素」であるとし、「協働概念」についても、「①それぞれの役割と責任の自覚、②対等・連携、③自主性、④多元性、⑤相互補完、⑥目的の共有、⑦非営利性等がキーワードとなっているが、その定義は、参加・参画概念の場合よりも多様」とまとめている。

<sup>13</sup> 当該条例は、平成15年4月1日に公布されたが、その内容詳細については、<http://web.pref.hyogo.jp/sankaku/14pcres/joureikouhu.pdf>を参照のこと。なお、地域の人材育成に言及した内容（第6条（2）「地域づくり活動に必要な知識及び技能の習得の機会を県は提供すること」他）もその中には盛り込まれている。

<sup>14</sup> 兵庫県自治研修所は昭和26年8月に設置された主に知事部局の行政職員の研修を実施する機関であるが、その開設当初より、県内各市町職員に対する研修支援も行ってきた。なお、兵庫県における職員研修の変遷過程については、[田中優, 2006, 54-68ページ]を参照のこと。

<sup>15</sup> 本文中「3.2.3研修のねらい（目標）」を参照のこと。

<sup>16</sup> 兵庫県自治研修所では、いくつかの特別研修において、市町職員との合同形式を採用しているが、住民との接点が少ないと言われる都道府県職員にとって、とくに「参画と協働」を標榜する研修プログラムでの合同化は必要不可欠な取り組みなのである。

ことがあげられよう<sup>19</sup>（【表1】参照）。

### 3.2.2 研修受講者

本研修の受講対象者は、「職務遂行上、住民参加型行政手法に関する知識・技能を必要とする者（役職・職種等は問わない）」としたため、たとえば平成14年度の立ち上げ期でみると、当初の受講希望人数は73名にのぼっていた。最終的には、受講希望の理由など本人の強い意欲を斟酌したうえで<sup>17</sup>（【表1】参照）、52名の入所を決定<sup>18</sup>したが、その内訳としては、男性40名・女性12名、県職員30名（県関係団体職員はなし）・市職員15名・町職員7名となっており、年齢幅は25歳から54歳まで、役職としては吏員（主事）から担当係長（監督職）クラスまでが参加するものになっていた。また、所属についても大別して10の事務分野に跨るものであった（【表1】参照）。

このように、非常に多彩なメンバーが集まったわけであるが、特徴として伺えたことは、＜受講理由＞が抽象的であったこと（上位4番目までが該当：この段階では、自らの職務に引きつけての課題・目標を設定できていなかったといえよう）、とはいえ、「まちづくり」や「土木」部門の職員が全受講者の1/3を占めていたように（18人/52人）、研修終了後の実践フィールドを用意されていた者が少なからず参加していた

### 3.2.3 研修のねらい（目的）

研修サイドで実施要領に記載したねらいは、「行政の幅広い分野で、積極的に住民参加を促進し、参画と協働の県政を推進していくため、住民の意見や能力を的確に『引き出し』『全体で分かち合い』『合意形成をはかって形にしていく』（＝ファシリテート・プロデュース・コーディネート）能力を養成する」ということと、「ワークショップという参画・協働型の手法およびファシリテーション技術等を実践作業を通してマスターする」という二本柱であった。

なお、受講希望者が研修内容を十分に理解し、自らの必要性に合致したもののかの判断が容易となるよう、「ファシリテート・ファシリテーター」と「ワークショップ」については、実施要領上、補足説明を付記した。

前者については、「あるワークショッププログラムを回していく重要な役割を担う人が、ファシリテーターである。もともと『容易にする、促進する、活性化させる』などの意味のファシリテート〔facilitate〕から来ている言葉で、従来型教育の『先生』に代わって、参加者主体の学びを促進し、容易にする役割を担う者であ

【表1】 研修受講者の出身所属ならびに受講の理由について（平成14年度実施分）

＜受講理由＞（上位5つまでを記載）			
・住民参加型手法の知識・技能が必要なため		：11名	
・ワークショップ形式の講習を行う機会が多いから		：5名	
・住民参加を得て計画を検討していくため		：5名	
・アカウントビリティ向上に向けて必要だから		：3名	
・河川計画策定・整備業務に必要なため		：2名	
・地域保健活動にはファシリテーターの役割が期待されているから		：2名	
＜受講希望者の所属＞（全てを記載）			
・建築・土木（公園）	：12名	・健康・福祉	：8名
・まちづくり・都市計画	：6名	・環境	：5名
・教育	：4名	・地域振興	：4名
・労働・技術訓練	：4名	・県民運動	：4名
・参画と協働の企画	：3名	・農業振興・普及	：2名

出典：平成14年度「わくわくワークショップ研修」希望調書をもとに筆者が作成

<sup>17</sup> 平成15年度実施分からは、受講希望者の所属長からの推薦も応募にあたっての必要条件とした。このことは、研修と実務のリンクを図る一つの試みともいえよう。

<sup>18</sup> 毎年度定員をオーバーする程の応募（合計60～70名）があるが、ワークショップスタイルの研修では1期あたり30名の受け入れが限界と思われる。

<sup>19</sup> 研修内容と実務の繋がりが保証されていることも研修効果を高める大切な要因である。

る。単なる司会、話し合いの交通整理をする議長役にとどまらず、話し合いの素材になるものを用意し、時間管理を行いながら参加者の声を中立的な立場でまとめ上げ、全体を合意形成に導く役目を担う人である」と定義し、ファシリテーターが必要とされる場面として、「生涯学習（とくに体験学習・ワークショップ型の学習が有効な場面）、環境・国際理解・多文化共生・ボランティアなどをテーマとした学習や活動の場面、市民参加のまちづくり、市民参加・NPOのサポート、各種研修会（職員・教員研修等）」という提示を行っている。また、後者についても、「ワークショップとは、もともと『職場』・『作業場』・『工房』を意味する言葉である。現在では、参加者がともに討議したり現場を見たりするなどの協働作業を通じて、前向きな意欲を引き出し、お互いの考えや立場の違いを学び合いながら、まちづくりの提案などをまとめる手法であり、その集まり（場）のことで考えられるようになってきている」と説明し、さらに、「まちづくりワークショップ（住民参加の推進、地域環境の創造、地域課題の解決）」・「課題解決ワークショップ（環境、国際理解、人権、男女共同参画、高齢社会、情報化）」等といった展開可能なワークショップの例を示している<sup>20</sup>。

このように、受講希望者における事前の研修イメージが湧きやすいよう、具体的に適切な判断材料を与えることは有効な取り組みなのである。

### 3.2.4 企画当初のプログラム

平成13年度の企画立案時点において、研修所としては、前述のねらいを達成するために、次のようなプログラム構成を考えていた（【表2】参照）。

それは、講師役のファシリテーターのもと、まず最初に「アイスブレイキングの技術」<sup>21</sup>を学び、グループメンバー間での課題（プログラム統一テーマは「まちづくり」を想定していた）に対する「合意形成」を図った後、実際の住民の声に触れる「フィールドワーク」を経て、課題解決案を作成してみるというものであった。すなわち、2泊3日のプログラム全体を通して、研修受講者が、「住民ワークショッププログラム」というものを模擬的に体験するという内容を企図していた。そして、最終日には、たとえ担当ファシリテーターの模倣ではあっても、研修生自身で、「ワークショッププログラムの作成」を行い、実際に「ファシリテーションを実践」してみるといった構成を考えていたのである。

### 3.2.5 修正後のプログラム

講師を務めるファシリテーターの方とは数次にわたる綿密な打ち合わせを重ねたが<sup>22</sup>、われわれの研修プランに対しては次のような課題が

【表2】わくわくワークショップ研修の基本プログラム（当初版）

	第一日目	第二日目	第三日目
午前	アイスブレイキングの技術を学ぶ	フィールドワークの準備	課題解決案の作成
午後	課題（まちづくり）に対する共通理解・合意形成を図る	フィールドワークの実施	ワークショッププログラムの作成・ファシリテーションの演習

（出典）「わくわくワークショップ研修」企画資料より筆者作成

<sup>20</sup> ワークショップの持つ可能性は、たとえば、北海道富良野市「情報共有と市民参加のルール条例」などにも特徴的に展開されている（[www.city.furano.hokkaido.jp/Files/1/22110/attach/ru-rujyourei.pdf](http://www.city.furano.hokkaido.jp/Files/1/22110/attach/ru-rujyourei.pdf)）。

<sup>21</sup> アイスブレイキングは、ワークショップ（会議）における参加者の緊張を解し、その後の展開をスムーズにするための必要不可欠な導入手法・技術であるといえよう。各種アイスブレイキングの紹介については、[William, 1980] が非常に詳しい。

<sup>22</sup> 十分なトレーニングを積んだファシリテーターを確保できなければこういった研修は成功しない。なお、わが国における「ファシリテーターの養成」に関してはいまだ発展途上にあるが、それでも、環境分野からのアプローチが比較的数量多く看取されている。たとえば、岐阜県立森林文化アカデミーにおける取り組み内容などを参照されたい（<http://www.forest.ac.jp/index02a.html>）。

提起された。それは、①3日間程度のプログラムではファシリテーターを養成するところまではいかない。自分自身で住民ワークショッププログラムを立案し、その進行役としてその場を動かしていくようになるには、現実課題（実務）を通した試行錯誤が研修生それぞれに展開されてくる必要がある②したがって、まずは、「合意形成を図る場」「共通の学びの場」としてのワークショップの有効性を実感（体感）できるプログラム構成にした方が良い、というものであった。

結局、最終的なプログラム構成としては、「フューチャーサーチ会議」<sup>23</sup>の構造をワークショップに取り入れることになり、「1.過去の共有→2.現状分析→3.未来のシナリオ→4.共通基盤→5.行動計画」という流れで実践演習することになった。具体的なプログラムとしては次のように再構成された（【表3】参照）。

すなわち、前述の1.から5.までの各構成要素は、「1.過去の共有」については「セッション1・2」に、「2.現状分析」は「セッション2・3・4・5・6」に、「3.未来のシナリオ」は「セッション8」に、「4.共通基盤」は「セッション7・8」に、そして「5.行動計画」は最終の「セッション9」

に対応されたのである。

### 3.2.6 実際の演習内容

実際のプログラムの運び方については、【表3】に記載の内容を基本軸としながらも、研修参加者の理解の程度や場の雰囲気などを機敏に掴み取りながら、ファシリテーターは展開をしていった。

平成15年度の実施例で見ると、第一日目にはまず、参画と協働の行政をすすめるにあたって、そして住民ワークショップを開催するにあたって、いかに課題（テーマ）に関する参加者の共通理解・認識が必要かということ、様々なアクティビティ（活動）を通じて学んでいた（たとえば、アイスブレイキングを行うことで参加者の雰囲気を和らげるということもその一つ）。そして、「まちづくり」という設定課題に関し、それぞれの興味関心あるいは実務課題に基づくグルーピングが行われ<sup>24</sup>、各グループ毎に課題の現状分析が行われた。

第二日目のメインとなるのは、「フィールド（地域）調査」であったが、初日に分けたグ

【表3】わくわくワークショップ研修の基本プログラム（修正版）

	第一日目	第二日目	第三日目
午前	セッション1 過去の共有	セッション4 地域調査の準備	セッション7 フィードバック
	セッション2 共通理解（気づき）	セッション5 フィールド（地域）調査	セッション8 未来のシナリオの策定・共通基盤の確保
午後	セッション3 現状分析	セッション6 調査のまとめ	セッション9 ファシリテーターの課題総括・行動計画合意

（出典）平成14年度「わくわくワークショップ研修」実施要領より筆者が作成

<sup>23</sup>「フューチャーサーチ会議」とは未来の行動計画に参加者が合意することを企図しており、そもそも、ゲシュタルト心理学を基盤にした相互関係の活性化を目指す会議手法開発の流れを汲む大規模集団作用のことを示している。なお、当該研修においては、「8つ以上のセクターからの人々が、2泊3日間で行動計画に合意する」という趣旨のもとに導入されたものである（フューチャーサーチ会議の具体的な展開内容に触れた論考としては、ひとまず、[神吉・阿部・小浦, 2004, 445-450ページ]や[鍋木, 2001, 100-110ページ]を参照されたい）。

<sup>24</sup>たとえば、平成15年度の場合は、「市民活動の推進」「まちづくりイベントの開催」「公園の利活用」「まちづくりにおける市民参加」「生涯学習の推進」「健康の推進」「市町村合併」「地域における子育て」という各3人ずつ8つのグループに分けられていた。

ループで、それぞれに設定した地域課題へのアプローチ・調査手法<sup>25</sup>を午前中に学び、午後からは「まち」に飛び出していった。それぞれの地域課題解決の糸口を探るべく、まちづくりセンターや自治会・NPO団体、そして幼稚園・保育園やスーパー等に至るまで、「アボなし取材、最低5人以上からのインタビュー」という条件を義務づけたことで、研修生は地域住民の生の声（意見）を聴き取る苦労を体感（「参画と協働」の困難さを実感）しながら、納得のいくまで「まち」を駆け巡っていた<sup>26</sup>。

最終日となる第三日目には、前日に聴取した住民の意見等を参考にして、「未来のシナリオ」（課題解決策）が練られた。それぞれの調査報告<sup>27</sup>では、ネクストステップを考えずに現状把

握だけにとどまったグループにはファシリテーターや研修参加者（観客）の間から厳しい質問が浴びせられていた。最後に、「未来のシナリオ」を「行動計画」として昇華させていく作業を通じ、当該ワークショップのふりかえりが行われ、2泊3日のプログラムが閉じられたのであった。

### 3.3 「わくわくワークショップ研修」の評価と課題

#### 3.3.1 研修事後評価の内容

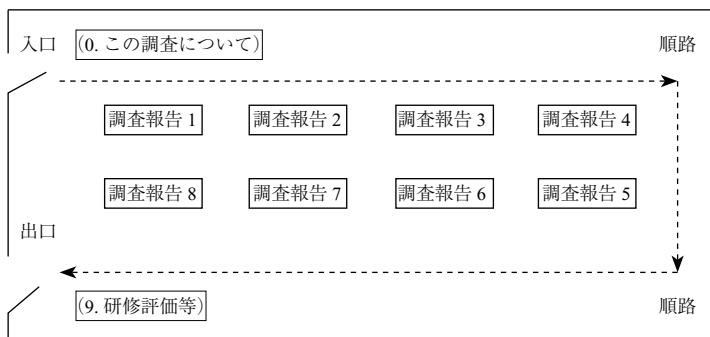
毎年度、研修生からの事後アンケート結果を

<sup>25</sup> 本研修においては、「PRAトレーニング」を採用した。この方式については、研修担当者の発案ではなく担当ファシリテーターの提案によるものであったが、当該研修の「現場性」を大きく特徴づけるものになっていた。そもそも、PRAとは（Participatory Rural Appraisal）の略称であり、字義のとおり、参加型の地域評価手法のことを指している。PRAによる地域調査は、①短期間で②多面的・総合的な③ネクストステップに活かすことのできる「地域情報」の収集分析を目的としているが、通常、5日間の日程で行われる調査には、①地域のキーパーソンインタビュー②地域住民との共同トランセクト（ルートセンサス）③グループインタビュー④個別訪問などの要素が含まれ、最後には地域へのフィードバックも行われることが多い（〔国際理解教育センター、1995〕を参照。また、英語版のウェブサイトではあるが、世界銀行の資料も参考になる（<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm>）。なお、「わくわくワークショップ研修」は3日間と日数も限られていたことから、PRAトレーニングの要素としては、「インタビューを用いた情報収集（多面的に、貪欲に、誰からでも聞く姿勢を養う）」「分析の枠組提示（発見された情報についてデータ化・視覚化を図る）」「フィードバック（住民参加はプロセスとして必要という認識に立ちネクストステップを意識した提案を行う）」の三点を盛り込んだものにした。

<sup>26</sup> フィールド調査の成果として、たとえば、「地域活動と行政の新しい形を考える」というテーマ設定を行ったグループは、「こうべまちづくりセンター」における訪問者（ステークホルダー）へのインタビューを通じ、「地域内の各種団体をついにまとめ、補助金の一本化が必要」といった提言を引き出すことに成功している。一方で、「子育て悩み相談の実態調査」をテーマに選んだグループは、神戸市内のスーパーマーケットにおいて、主婦の買い物客に対しインタビュー調査を試みたがうまく協力が得られず、住民の意見を引き出すことの困難さを体感することとなった。

<sup>27</sup> 調査報告のプレゼンテーションには、「フィードバックギャラリー方式」が導入された。この方式は、学会報告などで用いられるポスターセッションの一種であるが、観客（他の研修参加者や講師等）も調査報告者（グループ）と一緒に討議し評価を返すところに大きな特徴がある。なお、本研修（平成15年度の場合）では次のようなレイアウトで対応したが、まず、ギャラリー入口付近では、当該調査（PRAトレーニング）の趣旨が述べられる（0の場所）。次に、8グループの調査報告は模造紙などに視覚化されてそれぞれ該当のブースに展示されるのだが、各ブースには説明者（グループ内で交替制）が付き、観客との意見を交換し、課題解決案等に関する討議を行う。最後に、9の場所において、このトレーニング全体についての評価や「参画と協働」を進める上でのポイントを書き込むような配置となっているのである（〔図1〕参照）。

【図1】 フィードバックギャラリー方式の会場レイアウト



（出典）筆者の作成による



垣間見るに、当該研修に対する満足度は一様に高い。それはワークショップという実践形式を通じたが故の「身体感覚」に近いものもあろうが、住民が参加するワークショップというものがどういふものかを身をもって体験し、その中で使われた様々なファシリテーションの技術・作法について、実際のファシリテーターの立ち居振る舞いや諸々のアクティビティを通じて学べたという達成感から来るものに他ならないであろう<sup>28</sup>。

たしかに、当該プログラムには、研修生自身がファシリテーターとして模擬的にワークショップを動かしてみるという演習が盛り込まれていないせいか、実務に戻って、自分たち自身がすぐにファシリテーターとして活躍したり<sup>29</sup>、ワークショッププログラムを企画立案することに不安を感じている姿も事後アンケートの結果からは散見されている（もちろん、研修受講生の所属長などからは大方そういった役割を担うことを期待されているわけだからその戸惑いも当然のことであろう）。

しかしながら、ここでは、「参画と協働」へ向けた意識の変容・改革には繋がったとする結果も出ていることにこそ着目すべきであろう。すなわち、「現場主義の必要性を感じた」「住民の声から遠いところにいた自分を知ることができた」「行政マンとしての根本のところを学べた、確認できた」といった意見が看取されるとともに、たとえば平成15年度の実施内容からは、「『参画と協働』を進める上での共通のポイントは何か」というファシリテーターの問いに対して、机上の研修だけでは決して出てこなかったであろう有意義な視点が数多く述べられている

のである（【表4】参照）。

そして、たとえ研修というOFF-JTであれ、フィールド・ワーク等の実践的な演習を通じ、地域住民とのインターフェースにおいて得られた「参画と協働」に関する有用なポイント（「気づき」）は、後のフォローアップアンケート（行動変容度調査）における具体的な行動目標・姿（ローカル・ガバナンスにおいて求められる自治体職員の能力）として発展されていったのである（「築き」）<sup>30</sup>（【表5】を参照）。

このように、「気づきから築きへ」という萌芽が看取される中で、研修所として当初設定したねらいの一つ（意識改革）はクリアされているのではないかと考察している。

### 3.3.2 今後へ向けての展望と課題

「わくわくワークショップ」という新しい取り組みが真に十分な効果をあげているかどうかについては、開始から5年が経過する中で、研修受講生のフォローアップアンケート（【表5】参照）から個人の変容度合や所属組織への影響等を抽出し、分析を急がなければならない<sup>31</sup>（わが国の公務員研修においては、個人の変容についてはまだフォローされてはいるものの、「組織を開発する」という観点は殊更に薄いように思われる）。ここでは、紙幅の都合もあり、単純な結果データについてのみ述べておくが、「1. 他人の話に傾聴ができるようになった」「18. 仕事に取り組む際、これまでより広い視野を持つようになった」とする項目の変容度合が高い指数を示している反面（H14-H17年度フォ

<sup>28</sup> たとえば平成14年度の例でみると、ファシリテーターに対する評価は、52人中全員が「大変良かった」「やや良かった」を選択している（他「ややわるかった」「大変わるかった」の4段階評価）。また、プログラムの各内容についても、95%の者が、「大変有意義である」「やや有意義である」を選択している（他「やや有意義でない」「全く有意義でない」の4段階評価）。もちろん、この評価・満足度が直ちに個人々の行動変容に繋がるかどうかはまた別次元の問題である。

<sup>29</sup> 中立性の確保という点からすると、行政職員がファシリテーターを務めることには利益誘導という批判を伴うことが想定される。しかしながら、これからの行政職員がファシリテーター的要素を備えていかなければならないことへの言及も数多く伺えている（たとえば、[田中, 2002, 225ページ]などを参照）。

<sup>30</sup> フォローアップアンケートの結果については、本文の3.3.2「今後へ向けての展望と課題」の節でも少し触れているが、詳細については別稿に譲りたい（このフォローアップアンケートの実施にも、全国類似の研修における本プログラムの先進性・独自性を認めることができよう）。なお、今後の可能性としては、住民との「参画と協働」の場面において、これら能力を具備した者がキーパーソンとして育ってきた場合、コンピテンシー（competency）評価に発展・活用していくことが考えられる（関連する論考として、[夕部, 2002, 61-65ページ]を参照のこと）。

<sup>31</sup> それはすなわち、「高い成果をもたらす知識は頻繁に使われる」という組織学習の基本的メカニズムとしての「積極的問題解決学習」の態様を明らかにしていくことに他ならない。「個人レベルの知識修正・行動変容」が「組織レベルの行動変容」を促し、「新しい組織行動」となっていく過程を追わなければならないのである（「組織学習論」については、[桑田・田尾, 1998, 298-307ページ]に詳しい）。

ローアップアンケート（受講生・所属長<sup>32</sup>）のいずれにおいても、5段階評価で3.8ポイント前後の平均値を示している）、「15. 自分一人でワークショップの企画ができるようになった」「16. 他のファシリテーターの力を借りて、ワークショップが開催できるようになった」「17. 自らがファシリテーターとして、ワークショップの運営ができるようになった」とする項目では、概ね1.7～1.9の平均値までしか至っておらず、ほとんどの受講生に変容が見られていないことを物語っている<sup>33</sup>。

たしかに、「わくわくワークショップ研修」の当座のねらいが「個人の意識変容」に置かれていたことを斟酌するなら、この結果も仕方のないことかもしれないが、最終的には「個人・組織の行動変容」を目指していくことからしても、研修所としてはこれらの新たな課題を乗り

越えていく取り組みを早急に開始していかねればならない（たとえば、本研修を通じて獲得されたファシリテーション技術を実践していく場を、実際の地域政策課題をもとに組んでいくことは必要であり有効な手立てと思われる（プロジェクト解決型のフォローアップ研修）<sup>34</sup>）。

すなわち、「参画と協働」という新しい行政スタイルに向けられる諸能力の習得に関しては、実際の政策課題を研修（学習）の中心に据え、その課題解決を行うために必要な能力を身につける活動を通じてでしか（今回の研修プログラムに置換すれば、「まちづくり」という課題に対して、ワークショップという学習枠組みのもと、PRAなどの手法により帰納的に解決策を導き出していったということ）、身に付かないものであろうことは明らかなのである。

ここにおいて、自治体の職員研修所はもはや

【表4】「参画と協働」を進める上での共通のポイント

項目群	具体的内容（意見）
心構え	人の意見を聴く姿勢、考えを聞くこと、未来を探るという姿勢、いつでも何にでも興味を持っておく、相手の立場に立って考える、主体的に動く、頭と足を使うこと、勇氣、熱意、行政マンの意識改革、自分自身も意見を述べる
フィードバック	フィードバックすることを常に意識する、出された声を出した側にフィードバックする
情報提供	関心を持ってもらうこと、興味関心を引き出す工夫を常に考える、多くの情報を収集する、一般住民へのアピール、情報公開
目的の共有	目標の明確化、選択肢の多様さ、目的・課題を多くの者と共有すること
コミュニケーション	出会い、ふれあい、交流、人と人とのつながりを大切にする、しがらみが一番大事、行政職員も個人として地域参加を
キーパーソン	キーパーソンを見つける、キーパーソンの取り込み、行動力のあるリーダー、意欲のある人の存在
基盤整備	参画しやすい窓づくりが必要、利用・参加する人の発言の場の設定、考えを実現するための基盤づくり、行政主導ではない仕掛け

（出典）平成15年度「わくわくワークショップ研修」評価結果（〔註〕27に添付の【図1】中「9.研修評価等」においてボストロイトに記述されたもの）より筆者が分類・作成

<sup>32</sup> 本人評価だけでなく、所属長評価も加えたことには「客観性の担保」ということもあったが、職場ぐるみで研修受講生の成長をフォローしてあげて欲しいという研修所の願いも込められている。

<sup>33</sup> そもそも、こういった評価方法が適切かどうかについても検討の余地はあり、今後の重要な研究課題であろう。というのも、人材開発活動の効果を測定する具体的な方法に関する調査研究について、わが国の状況はまだまだ発展途上にあり、大きくは〔Kirkpatrick, 1975, pp.1-17〕の研究を乗り越えることが課題となっているからである（当座、富士ゼロックス総合教育研究所における取り組みなど（[http://www.fxli.co.jp/topix/opinion\\_no04\\_01.html](http://www.fxli.co.jp/topix/opinion_no04_01.html)）を参照のこと）。

<sup>34</sup> このことはまさしく、今後、自治体職員を「地域づくりコーディネーター（プランナー・プロデューサー）」として育てていくことをも、（その是非はともかくとして）指向することになるのだらう（（財）地域活性化センターにおける「全国地域リーダー養成塾」（[http://www.chiiki-dukuri-hyakka.or.jp/4\\_kensyu/leader/jyuku.html](http://www.chiiki-dukuri-hyakka.or.jp/4_kensyu/leader/jyuku.html)）等のカウンターパートの位置付け）。

【表5】 フォローアップアンケートの内容（行動変容度調査の質問項目）

☆ 平成14年度わくわくワークショップ研修～「参画と協働」をデザインしよう～(計画・数値)での受講内容などを思い出しながら、下記の質問項目について「1全くあてはまらない」～「5全くあてはまる」、「0わからない」のうち、どの程度の変化が見られたのか、最も該当する番号(整数値)にひとつだけ○をつけてください。  
 <各設問には、あなたのお気持ちとしてお答え下さっても結構です。>  
 ※ 以下の質問は、研修受講以前と比べてのあなたの(行動)変容度合を問うかたちになっておりますが、研修受講にかかわらず最初からできている場合は「5全くあてはまる」と回答して下さい。

全	
く	
あ	全
へて	くへ
変は	→あ変 わ
化ま	て化 か
なら	→はあ ら
しな	まり な
へい	→るへ い

- |    |   |                  |
|----|---|------------------|
| 1  | 他人の話しに傾聴(話をじっくり聴くこと、否定せずに問いかけること)ができるようになった       | 1--2--3--4--5--0 |
| 2  | 他人の意見に対し、肯定的な態度がとれるようになった                         | 1--2--3--4--5--0 |
| 3  | 自分の考えだけを押しつけないようになった                              | 1--2--3--4--5--0 |
| 4  | 他人と討論したことをまとめられるようになった                            | 1--2--3--4--5--0 |
| 5  | 自分から動くこと(働きかけること)ができるようになった                       | 1--2--3--4--5--0 |
| 6  | 仕事を進めるにあたり、住民のこえ(意見)に耳を傾けるようになった                  | 1--2--3--4--5--0 |
| 7  | 職場で情報を共有できるようになった                                 | 1--2--3--4--5--0 |
| 8  | 問題点を課題に置き換えたり、発見できるようになった                         | 1--2--3--4--5--0 |
| 9  | 一つの課題に対し、関係者の合意形成(共通意識の形成)をとるようになった               | 1--2--3--4--5--0 |
| 10 | 仕事を進めるにあたり、どのようなかたちであれ、住民の参加・参画をこころみるようになった       | 1--2--3--4--5--0 |
| 11 | 常に、ふりかえりができるようになった                                | 1--2--3--4--5--0 |
| 12 | 住民(会議参加者)の意見などを今まで以上に引き出せるようになった                  | 1--2--3--4--5--0 |
| 13 | 職場内での参画と協働をはかれるようになった                             | 1--2--3--4--5--0 |
| 14 | 今まで以上に、住民に積極的に関われるようになった                          | 1--2--3--4--5--0 |
| 15 | 自分一人でワークショップの企画ができるようになった                         | 1--2--3--4--5--0 |
| 16 | 他のファシリテーターの方を借りて、ワークショップが開催できるようになった              | 1--2--3--4--5--0 |
| 17 | 自らがファシリテーターとして、ワークショップの運営ができるようになった               | 1--2--3--4--5--0 |
| 18 | 仕事に取り組む際、これまでより広い視野を持てるようになった                     | 1--2--3--4--5--0 |
| 19 | 住民と相互交流のある事業を実施できるようになった                          | 1--2--3--4--5--0 |
| 20 | ワークショップについて、自分なりに説明できる(定義付けができる)ようになった            | 1--2--3--4--5--0 |
| 21 | これまでよりも自己を開示できるようになった                             | 1--2--3--4--5--0 |
| 22 | 言葉だけでなく表情やしぐさなどで自分を豊かに表現するようになった                  | 1--2--3--4--5--0 |
| 23 | 誰とも分け隔てなくコミュニケーションがとれるようになった                      | 1--2--3--4--5--0 |
| 24 | 苦手な相手とも良好な関係を結べるようになった                            | 1--2--3--4--5--0 |
| 25 | これまでよりも地域にかかわっていけるようになった                          | 1--2--3--4--5--0 |
| 26 | 全員参加の手法を駆使できるようになった                               | 1--2--3--4--5--0 |
| 27 | 参加体験(協働)型のスタイルを、仕事の中に導入できるようになった                  | 1--2--3--4--5--0 |
| 28 | 誰とでも水平的で友好的な関係を築けるようになった                          | 1--2--3--4--5--0 |
| 29 | 人と人との関係づくり(ワーキングネット)を積極的におこなえるようになった              | 1--2--3--4--5--0 |
| 30 | 仕事において、「こうしたい」という自分の思いや情熱を語るようになった                | 1--2--3--4--5--0 |
| 31 | 各種ワークショップに自主的に参加するようになった                          | 1--2--3--4--5--0 |
| 32 | 各種ワークショップの情報をとらえられるようになった                         | 1--2--3--4--5--0 |
| 33 | 他の参画協働型事業にも興味をもつようになった                            | 1--2--3--4--5--0 |
| 34 | 自分の仕事に、ワークショップのノウハウを活用できるようになった                   | 1--2--3--4--5--0 |
| 35 | 参加型の会議(参加者全員の意見を聴けるような)を開けるようになった                 | 1--2--3--4--5--0 |
| 36 | 「参画と協働」ということについて自分なりの言葉で説明できるようになった               | 1--2--3--4--5--0 |
| 37 | 問題解決の手法を活用できるようになった                               | 1--2--3--4--5--0 |
| 38 | 自分が主体的にかかわることで、組織の活性化がすすむようになった                   | 1--2--3--4--5--0 |
| 39 | (継続・継続において)緊張をほぐすためのアイスブレーキング(物かき運動)をおこなえるようになった  | 1--2--3--4--5--0 |
| 40 | 日常生活においても、参加協働の手法(ワークショップ・ファシリテーション)を意識的に使うようになった | 1--2--3--4--5--0 |

(出典) 平成14年度「わくわくワークショップ研修」フォローアップアンケート資料

旧来型の講義形式では対応が利かないということに自覚的でなければならぬわけだが<sup>35</sup>、そういった課題解決プログラムにおいては、受講生は講師から一方的に知識を伝えられて記憶するのではなく、自らで自発的にどのような知識や技術が必要かを考え、実践していくのである。また、講師も、知識と情報の唯一の供給者としてではなく、手助けや適切なアドバイスをを行い、学習者（研修生）を課題解決にたどり着くようにガイド（ファシリテート）していくものとして存在すべきなのである<sup>36</sup>。

#### 4. おわりに

研修（OFF-JT）の場合は、自治体職員にとって、あくまで一つの変容のきっかけでしかありえない。ましてや、職員数が1万人前後にもなる都道府県組織において、毎年度数十人程度の研修成果では半歩の感は否めない<sup>37</sup>。しかしながら、日高昭夫〔日高, 2003, 21ページ〕が指摘しているように、自治体職員が住民との参画と協働を標準装備していくという機能変化は、「行政を支える思想、理論、制度、組織、手法、行動様式などの大転換を必要とする」ことになるわけだから、われわれは、様々な機会をとらえて、ローカル・ガバナンスにおける自治体職員の役割・能力・あり方について模索・定義し、個人・組織の変容へ向けた絶えざる努力を行っていく必要があるのであろう。

本稿で取り上げた「わくわくワークショップ研修」の取り組みは、そもそも、「参画と協働」へ向けた自治体職員のあるべき姿・目標・能力等を演繹的に措定することで開始されたものであったが、結局のところ、それを具体的に展開し得たのは、地域住民とのインターフェース（現場）における体験・経験をしたからであった。

このように、自治体職員に今後必要とされる能力や役割の確定・習得作業は、「現場性」を通じて（帰納的に）でしかなしえない。ある地域課題を基にした住民（ステークホルダー）との参画と協働を数多く体験し、失敗を繰り返していくこと<sup>38</sup>でしか、それぞれの地域、まさしくローカル・ガバナンスにおける自治体職員の役割・能力を見出して、身につけていくことはできないのである。もちろん、その営為については、個々の地域ごとにパターンがあって良いはずだが、そういう試行錯誤を行うことなく、机上においてのみ演繹的に「参画と協働」を語る時、もはや、当該自治体は住民から相手にされないであろう。財政力の規模もさることながら、このような不断の努力の有無による「自治体間格差」の生起こそ、われわれは忌避すべきなのである。

#### 参考文献

- 伊藤正次「自治体・地域におけるガバナンス改革の構想と設計」『年報自治体学』（第一法規）第17号、2004年、27-50ページ。
- 井上明「PBL（Problem Based Learning）による情報リテラシー教育」『同志社政策科学研究』（同志社大学）第7巻第1号、2005年、61-81ページ。
- 今井照「分権型社会が育てる自治体職員」『年報自治体学』（良書普及会）第14号、2001年、113-122ページ。
- 大久保規子「市民参加・協働条例の現状と課題」『公共政策研究』（有斐閣）第4号、2004年、24-37ページ。
- 奥村隆一「計画策定のための住民ワークショップにおける新たな合意形成手法の考察—KJ法の評価とTEPAS分析の活用可能性について」『年報自治体学』（第一法規）第18号、2005年、175-198ページ。
- 鍋木孝昭「市民参加による政策決定の可能性—コンセンサス会議とフューチャーサーチ（特集 環境汚染の化学物質リスクをどう回避するか）」『リサイクル文化』（リサイクル文化社）第64号、2001年、100-110ページ。

<sup>35</sup> 自治体研修プログラム（研修所）のオープンシステム化（社会環境への対応という意味での）は各自体で着実に進んでいるし（〔田中優, 2006, 64-65ページ〕のほか、〔自治大学校, 2004, 39-40ページ〕も参照のこと）、国際的にみても、たとえば、韓国の「地方革新人力開発院」の2005年度教育計画には、「ファシリテーター養成課程」等が導入されてきている（〔自治体国際化協会, 2006, 111ページ〕を参照）。

<sup>36</sup> 結局のところ、今後の自治体研修所は、PBL（Problem Based Learning）タイプの研修プログラムを積極的に導入していくべきなのであろう（PBLによる学習プロセスに関する論考としては〔井上, 2005, 61-81ページ〕が参考になる）。

<sup>37</sup> たとえば、平成17年8月に行われた「兵庫県職員の意識・実態調査の結果概要」をみても、「施策・事業の計画、実施、評価の各段階で、参画と協働の手法の導入に努めてい」とする割合は、「積極的に導入」と「どちらかという積極的に導入」を併せても20.4%にしか至っていない（〔兵庫県, 2006, 218-219ページ〕）。

<sup>38</sup> この点に関しては、「討議民主主義（Deliberative Democracy）」の具体化作業が一つの示唆を与えてくれよう（〔D'Agostino & Schwester, 2005, pp.1-33〕を参照されたい）。

- 神吉紀世子・阿部成治・小浦久子「ドイツのエコロジー都市施策における協働型プロジェクトに関する研究—ノルトライン・ヴェストファーレン州未来のエコロジカル都市モデルプロジェクト対象都市を事例に(2004年度(第39回)日本都市計画学会学術研究論文発表会)」(日本都市計画学会編『都市計画論文集第39号』日本都市計画学会、2004年)、445-450ページ。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998年、298-307ページ。
- 国際理解教育センター『主体的参加地域評価法(PRA)ファシリテーター養成講座報告書』、1995年。
- 斎藤誠「自治基本条例の法的考察」『年報自治体学』(第一法規)第17号、2004年、51-67ページ。
- 佐藤徹「多価値化時代の都市総合計画と住民参加システム—住民参加型ワークショップの意義と課題」『年報自治体学』(良書普及会)第14号、2001年、128-145ページ。
- 自治大学校「地方公務員研修の実態に関する調査」、2004年3月。
- (財)自治体国際化協会『平成17年度専門家海外派遣調査報告書海外の地方公務員研修機関』、2006年7月。
- 関根久雄「地区計画の策定と住民参加・合意形成」『年報自治体学』(第一法規)第17号、2004年、68-93ページ。
- 田中豊治『まちづくり組織社会学』良書普及会、2002年。
- 田中優「『わくわくワークショップ研修』でファシリテーター能力の養成」『月刊地方自治職員研修』(公職研)第35巻第10号、2002年、77-79ページ。
- 田中優「地方自治体における職員研修の変遷過程—兵庫県自治研修所を事例として—」『地方自治研究』(日本地方自治研究学会)Vol.21, No.2、2006年、54-68ページ。
- 日高昭夫「協働型行政のジレンマ—効率と参加」『月刊地方自治職員研修』(公職研)第36巻第1号、2003年、21-23ページ。
- 兵庫県『参画と協働関連施策の3カ年報告—「県民の参画と協働の推進に関する条例」に基づく施策の効果の検証—』、2006年、218-219ページ。
- 分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会『分権型社会における自治体経営の刷新戦略—新しい公共空間の形成を目指して—<概要版>』、2005年。
- 真山達志『政策形成の本質』成文堂、2001年。
- 真山達志「地方政府とローカル・ガバナンス」『兵庫県政学』(兵庫県政学会)第8号、2002年、9-18ページ。
- 真山達志「第7章 人材を育てる」(今川晃・山口道昭・新川達郎編著『地域力を高めるこれからの協働—ファシリテーター育成テキスト—』第一法規、2005年)、218-238ページ。
- 村松岐夫・稲継裕昭『包括的地方自治ガバナンス改革』東洋経済、2003年。
- 夕部雅丈「研修アラカルト(125) 人事と連携したコンピテンシー型能力開発の試み(高知県)」『月刊自治フォーラム』(第一法規)第511号、2002年、61-65ページ。
- D'Agostino, Maria. J, Schwester, Richard. W. (2005). Enhancing the Prospect for Deliberative Democracy: THE AMERICANSPEAKS MODEL. A paper presented at the American Society for Public Administration(ASPA) Annuual Conference, Milwaukee, Wisconsin, April 2005., pp.1-33.
- Donald Kettl, The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government, Public Administration Review, Vol.60, No.6, 2000, pp.488-497.
- Kirkpatrick, D. L., Techniques for evaluating training programs, Evaluating Training programs. Alexandria, VA, American Society for Training and Development, 1975, pp.1-17.
- Pfeiffer, J. William(EDF)/Greene-Frobess, Sue/Greene, Sue Forbes, The Encyclopedia of Icebreakers, Pfeiffer & Co Published, 1980.