

# 躍動的に政策立案する若手職員の 研修づくり

岐阜大学社会システム経営学環 出村 嘉史・篠田 朝也・川瀬 真弓

岐阜市が取り組んでいる異色の若手職員研修のプログラムがある。本稿では、岐阜市企画部総合政策課が実施主体として進めてきた「岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ」に焦点をあて、岐阜大学社会システム経営学環の教授陣が全面協力して実施した2023年度のプログラム内容と仕組みの紹介をするとともに、その意義や目指したところを論じる。このプログラムは、産官学の若手参加者が、協働して政策を実際に立案する一連のプロセスを経験することを通して、既存の枠組みを超えた視野を獲得し、新しい公共ガバナンスを実践できる人材を育成する点で特色があり、更には提案した事業を柔軟な予算措置によって実現させる手立てまで構築している点で画期的である。

## 1 岐阜市に意欲的な若手職員研修が登場

岐阜市役所において、斬新な職員研修プログラムが、試行錯誤を繰り返しながらも、継続して実施中である。特に継続してプロジェクトチーム（以下、PT）が結成され、プログラムへの参加者が、実際の政策を立案する過程を経験している点は注目に値する。6年目の今年度に至り、いよいよ充実した産官学連携プログラムへ成熟しており、そのなりたちと成果をお伝えしたい。

### (1) 2018年度は100人WSとワーキンググループ

本プログラムが始まったのは、現職の柴橋正直市長が就任した直後の2018年度である。「若手職員の新たな発想を活かして、重点的に取り組むべき分野の施策及び事業の検討を行い、当該分野に関する政策に反映し、推進していく」ことを目的として、「岐阜を動かす」若手職員プロジェクト会議を設置することが柴橋市長から指示された。同プロジェクト会議は6月に早速立ち上がり、2つのプログラムが、企画部によって実施された。1つは「若手職員

100人ワークショップ」であり、131人の若手職員で「こどもファースト」「観光振興」というテーマに関して重点的に議論することが決まった。続くプログラムとして、庁内の公募・選抜により若手有志14人のワーキンググループが編成され、100人ワークショップで議論されたテーマの具体的施策を構築して、市長および当該部局に対して提案された。それらは後に実際の5つの施策へ反映されている。

### (2) 2019年度は22部局で一斉実施

このようにして得られた若手職員が活躍する機会を更に組織風土として庁内へ拡げることが狙って、別の実施方法が試された。各部局において若手職員5人程度ずつを対象に、22部局のそれぞれの部局内でPTが生まれ、各部局の重要テーマに対する施策事業の立案などに若手職員が参画する場を設け、それらの成果が発表された。

このやり方は2020年度も実施されたが、各部局が一斉に取り組むことで、始まったばかりのPTに対する理解が庁内で共有された重要な段階であったと考えられる。参加した若手職員たちにとっては、

各部局における現行の事業を具体化する手立てを構築するプロセスを実践するよい経験ともなった。それ自体は有意義であったが、一方で、柔軟な目で既存の枠組みそのものを問うような若手職員の資質を育てるためには、別の手立てが必要であると考えられた。

### (3) 2020年度から民間企業も参加

2020年度には、前年に続く各部局のPTと同時に、若手職員の弾力的な資質を向上させる策について工夫があり、民間企業の視点を取り入れた新たな枠組みとして株式会社十六銀行との共同PTが設置され、「岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ」が企画された。

このワーキンググループは、十六総研の田代達生氏によるファシリテーションにより、十六銀行若手職員も含む17人の参加者で実施された。そこでは、市政の現況を把握するためのデータ分析に力が入られ、重点を置くべき施策の意義が明快に説明できるようになるなど、参加者の大きな学びとなった。

### (4) 2021年度から岐阜大学が加わる

2021年度には、前年からの「岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ」の枠組みに、岐阜大学が加わり、産学官の共同PTとなった。ワーキンググループの冒頭のプログラムとして、岐阜大学高木朗義教授から政策形成ならびにデザイン思考の講義があり、その後のグループワークのファシリテーターは三井栄教授および川瀬が担当した。

対面でグループワークを行うことが難しいコロナ禍の対応の中で、ZoomなどのIT支援ツールを介したオンライン開催が多くなり、困難はあったものの、ユーザーの視点を取り入れて問いをたてる方法や共創の進め方など、デザイン思考の学術的バックグラウンドを導入し、手ごたえがあった。

翌2022年度も前年と同様の方法で実施されたが、産学官の共同PTのメインファシリテーターを出村が、ファシリテーターを篠田、川瀬がそれぞれ担当する3人体制に改めた。取り組むテーマは、実

際の岐阜市の政策方針の中から「こどもファースト」「ワークダイバーシティ」「寄り添う福祉」「市役所の業務改善」を選び、1テーマに1グループを振り分けた。活動期間と内容は次のとおりである。活動期間の5月から9月までに7回のグループワーク、ならびに、4回のグループ相談会を実施した。

ファシリテーションを実施するうえで配慮した事項は、議論の目的を確認しつつ、その都度考えるべき項目を主体的に探究しながらも、議論を絞り込む前段階において敢えて発散的議論を経るようにすることであった。

10月中に市長に対してプレゼンテーションを行い、その後それぞれの提案に対する関連部局はそれぞれを実際の施策として実施できるように努力し、翌年2月に関係部局がその後の状況について市長へ報告する会を開催、参加者はその場を共有して、それをフィードバックとして受け止めて活動を終えた。

## 2 2023年度の組み立てと進め方

2023年4月、前年度までの方法を振り返りつつ、今年度には以下の方針を進めることを岐阜大学ファシリテーター兼講師のチーム（前年度と同じく、出村・篠田・川瀬）で合意し、岐阜市企画部総合政策課と議論しながら、大まかな枠組みを構成した。すなわち、予めワーキングに取り組むテーマを提供するのではなく、グループで課題を探すところから始めることとし、前年にも試した発散的議論をより強い意志で充実させることとした。

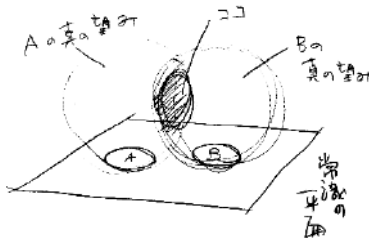
通常業務の中で、与えられた仕事に疑問をもつことや、その仕事によって至るべき理想の社会像などについて議論し思いを巡らせる習慣は、職員ならびに参加学生が勤勉であればあるほど獲得しにくい。そのため、視野を拡げて、無関係に思えるような他分野との関連を考察し、なかなか方向が定まらない発散的議論に悶々とする時間は、耐え難く、不安にもなる。しかしながら、このプロセスを経て本質的な目標を捉えることができれば、その後揺るぎない信念をもって明快なアイデアを提示できる。このアウフヘーベン（止揚）<sup>1</sup>へ導くことを、企画側とし

1 ドイツの哲学者ヘーゲルが提唱した弁証法の基本的な考え方。対立する二つの要素が、それぞれの本質を失うことなく、より高い段階で統合されることを意味する。その概念を図式的にイメージしたものが図1である。

て一つの暗黙の目標とした(図1)。

さて、一連のグループワークを進めるにあたり、予め大きなスケジュールは図2の通り定めていたが、詳細までは詰めずに進めることを重視した。それは、毎回のワーキングを経た後に、参加者からフィードバックを得て状況を把握し、それを理解した上で次の手を打つ並走型にする方が効果の高いことが前年度の取り組みから明らかになっていたためである。すなわち、ワーキングの実施と実施の間に、われわれ岐阜大学の講師兼ファシリテーションチームと岐阜市企画部の間で、進行に合わせた綿密な打合せを重ねていくという丁寧な進行を選択した。

図1 事前に共有した「求める解の在処」の図



対立していると思われたAとBであっても、別の次元を含めて真意を探せば両立する領域が見つかる。(出村の図解)

図2 始めに提示した2023年度のスケジュール

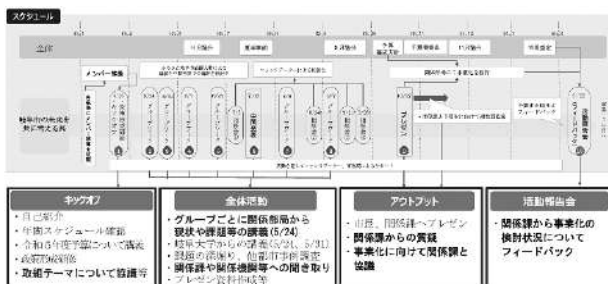
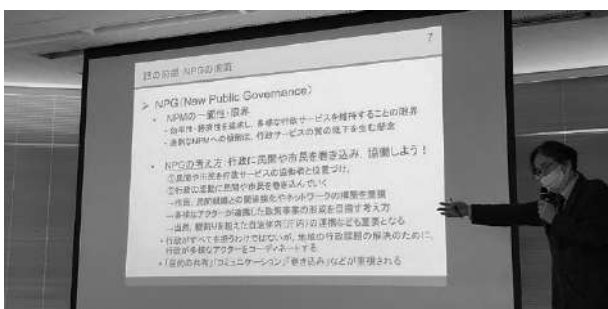


図3 篠田による政策形成研修の様子



### (1) 政策形成研修 NPGの時代

前年度と同様に、政策形成研修によって本年度のプロジェクトが開始された。同研修の講師は、それに続く一連のグループワークの内容と紐づけて篠田が務め、近年の公共政策のトレンドを概観しつつ、公共経営のあり方は、伝統的なものから、大きく変容していることを伝えた(図3)。

すなわち、新機軸とされているうちの一つは、民間企業の経営手法等を行政に適用して、より効率化させようとする新公共経営(NPM)の考え方である。NPMは現代の行政経営において欠かせない重要な考え方となっているものの、その一方で、行政担当者の自覚が伴わないと単なる行政部門の民間任せ、悪い場合には責任回避の「丸投げ」に陥るという懸念もある。また、そもそもあらゆる行政領域に効率性を求めるやり方は適用できない。

以上を踏まえたうえで、更に近年は、新公共ガバナンス(NPG)が重視される時代となっていることも伝えられた。NPGのもとでは、民間組織はもとより、市民も含む様々なステイクホルダーを政策実現のためのパートナーと考え、ともに目指すゴールに向かって協働すべきと考える。NPGは、地方自治体の負担増や財政難がますます深刻化するこれからの時代において、多くの行政課題を解決するための可能性に満ちた方法であるが、行政の、すなわち行政職員の「巻き込む力」が求められる。これらの考え方を、共同PTの参加者(特に岐阜市の職員)に共有してもらい、一連のグループワークに活かしてほしいという願いを込めた研修内容であった。

更に、この研修においては、プロジェクトを推進するにあたり、関連する政策課題のステイクホルダーを明確にし、ステイクホルダーの利害や望みも把握するためには、議論の過程から市井に出て民間を含む多様な立場の人々と会話をする必要があることについても説明している。公平性や円滑さが求められる行政職員にとって、それは全般的に不得意な行動であると言え、このようなパートナーシップの構築には、それを導くための仕掛けが必要となる。この後に続く本プロジェクトでの一連のグループワークが、その気づきのための貴重な体験となることも狙いつけていることを、予め伝えた。



## (2) グループワーク01～05

### 発散とバックキャストによるテーマの考察

4月26日の第1回のグループワークは、上記の講義に続けて実施し、各グループがこの後取り組むテーマを選ぶワークを行った。

まず、研修全体のスケジュールを説明した上で、中間発表までは議論を可能な限り発散させて視野を広げるトレーニングになることを宣言し、中間発表後からは焦点を収束させて施策を構築するワークとなることを伝えた。混沌に飛び込むと、参加者は途中で必ず不安になるため、心の準備が必要である。

NPGの考え方を自治体で推進するうえで、証拠に基づく政策立案(EBPM)の考え方が近年求められるようになってきている。柴橋市長もこの考え方を支持して職員に指示している。多様なステイクホルダーが存在する市政において、全ての立場が是認できる合理的根拠を示すことは、具体的な施策を実施する上で極めて有効な方法である。ただし、EBPMが真価を発揮できるのは、向きあう問題の枠組みが捉えられている場合に限られる。時代の変化に対応してモードチェンジが求められる局面では、現況のトレンドを正確に把握しても、成り行き上予想できる範疇を超えることはないため、未来の問題を抜本的に解決することができない場合が多い。

そこで重視すべきは、バックキャストの思考である。つまり、得べき理想の社会を可能な限り明瞭に描くことが先にあり、その状態へアプローチするために、今何が足りないのか、障壁になるものは何かを、現況の客観的分析から見定め、これらを乗り越えるための課題を明確化する考え方である。

本ワーキングでは、理想状態を特定することを目指してまずグループのメンバーが、個人的に日常で抱えているストレスを振り返るところから始めた。それらを相互に共有した上で、直接解決しようとせず、複数の人の困難を同時に解決する真の課題は何かを議論した。すなわち、行政職員であっても当事者として考察できるように、出発点を自らの(小さな)問題として措定した上で、産官学の多様な立場の参加者で構成されるグループワークであることを利用して、多種問題が横断的に同時に解決されるポイントを探す作業から始めるのである。こうすることで、個人の枠を飛び越えた大きな領域の理想を描

きやすくなると考えた。その上で、岐阜市のまちづくりの総合的な方針を示した『Gifu MIRAI Book』に掲載されている30のまちづくりの方向性の中から、そのグループとして解決すべき課題が含まれているものを選び、取り組むテーマにする、という作業を行った。

第2回グループワーク(5月24日)では、川瀬より「デザイン思考」に関するレクチャーが行われた。そこでは、人(市民)や関係者を起点に課題発見しようとコミュニケーションを図り、実態調査をして、問題空間を把握することから始める重要性がいまいちど解説された。続くグループワークで、ステイクホルダーの分布や問題領域を可能な限り図に描き出し、その領域における理想像はどのような状態か、その構成要素は何かを特定する議論をした。

5月31日の第3回グループワークでも、同様に対象を明確にする作業を続けた。この回には、出村からレクチャーを行い、岐阜市街地で進められている民間主導のリノベーションまちづくりの現場における、パートナーシップの仕組みについて説明し、既存の制度的枠組みを少し飛び出たところに課題や解決策があることへの理解を促した。

6月7日の第4回グループワークには、ここまでのワークから各グループのテーマを扱う関係部局の担当者に来ていただき、当該テーマの現状や課題についてヒアリングをする時間を設けた。この機会に双方が未来に対して大事な一歩を踏み出している自覚が足りないと、いずれも守りの姿勢になってしまい、事業実現が困難になる。たとえば無邪気な若手の提案は、現行の施策に対する思慮の足りない批判に見えてしまうと、対話すら成り立たなくなる。そのため、事前に企画部総合政策課が綿密に各部局と対話を行い、事業提案が行われた後に関係部局はともに実施へ向けて動く当事者となる可能性が高いことを伝えており、そのおかげでこの時間に双方真剣なやりとりができた。

続けて、このヒアリングで得た情報を含めて、明らかになってきた岐阜市が現在取り組んでいる関連分野の全体像を俯瞰する事業マップを作成し、グループで提案しようとしている事業をその中に位置付ける作業を行った(図4)。

ここまでが、可能な限り広い関連分野へ目を向

け、関連事例を調査し、発散的な議論を促してきたプロセスである。理想像に対して想像力を膨らませつつ、どのようにアプローチすべきかについては未だ定まらない状態を敢えて許容した。

6月28日の第5回では、いまいちど「どうしたいのか(テーマの理想)」と「なにをすべきか(乗り越えるべき課題)」を明瞭にする作業を行った。この間、見えてきた代表的なステイクホルダーを探して直接話を聞いてくる宿題を経ており、誰が誰のために動くかを具体的にイメージし始めたグループが現れてきた。ここから一旦焦点を探し出し、それを説明するためのプレゼンテーションを構築する段階となる。理想像を描くプロセスに、参加者は困惑しながらも、奮闘して議論が深められていった。

図4 施策事業群の中に新しい提案を位置付ける



### (3) 個別相談会 01

#### 課題の明確化・プレゼン準備

中間発表が目前に迫る7月5日に、各グループとの個別相談会を実施した。何のために政策・事業を必要とするのかという問いに明快に答えるプレゼンテーションを構築するための技術的な指導をした。

### (4) 中間発表とグループワーク 06

#### 弾力的構築へ

7月13日に中間発表会を開催し、関係部局の担当者の集まる中で、各グループからのプレゼンテーションと質疑が行われた。関係部局にとっては、事前のヒアリングも経たうえでの進捗報告であるため、関係部局もある程度理解を共有したうえで、積極的に同じ目標を意識できたと思われる。そのため、より具体的な関連分野における施策の現況や、困難に思われることなどの建設的な意見が関係部局

から提示された。乗り越えるべき課題がいよいよ形をもって意識されてきた(図5)。

各グループのプレゼンテーションの終了後に、同じ会場で第6回グループワークを実施した。まず中間発表における質疑内容を、講師による速記のスライド投影で確認しながら、担当各課からの意見や助言を、超えるべき課題として捉えて共有した。その上で、次のステップを以下のように示した。

すなわち第1に、各グループの提案内容に、次年度から小さくスタートできる具体的なメニューを用意することである。提案する事業を次年度に確実に実現させるために、今年度は、市長の意向と岐阜市企画部の調整により、1グループにつき最大200万円までの予算を準備したのである(図6)。この画期的な予算化の枠組みは、すぐに施策事業として実現させることに困難を経験してきた過年度までの反省を活かした改善である。提案をすぐに小さく実施しはじめられるよう、試行を予算化できる仕組みを用意したわけである。このスモールスタート案は、本PTの最終プレゼンを終えた後すぐに、関係部局と協力してブラッシュアップし、次年度予算へ向けて査定を受けることになる。

第2に、事業は行政だけで実施したり、単なる発

図5 中間発表の風景



図6 事業をすぐスタートできる柔軟な予算措置

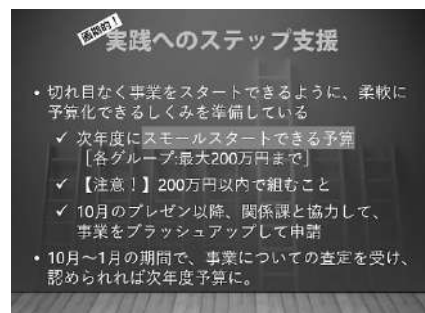




図7 スキームを検討する受講者たち



図8 公民連携の実践を伝える青木純さんの話



注者として入札で業者を選定して実施させようとしたりするのではなく、はじめから公民連携の枠組みを意識して、アイデアを実装できる新たな事業者とパートナーシップを組むことを課題とした。これについては、出村より大阪府大東市の morineki プロジェクト<sup>2</sup>の事例などを紹介し、いまいちどこからの自治体運営としてNPGへの意識づけをした。民間が自分たちで資源と人材と金を集めて「やりたいこと」を継続的にできるように、自治体は新しいビジョン・仕組み・ルールを整えて「やるべきこと」をするのが、バランスの取れた連携である。提案時にこの状態が意識できるよう、各グループの提案に関連する立場と働きを明示したスキーム図を作成することを次の課題とした(図7)。

そのため、第3に、一緒にアイデアの実現を企てられる民間のパートナーを探し、構想をブラッシュアップすることを課した。これは、参加者にとっては、常識の外にあった恐るべき課題であった。一定の市場が出来上がっている通常時には、独占禁止法や地方自治法に従って、行政には競争のある公正な取引ができるように保つ責務があり、事前に発注の予定があることを特定の業者に漏らしてはならな

い。これに対して、新しい政策に資する事業を民間とのパートナーシップで企画することは、公正取引とは関係のない次元の仕事であるのだが、その点を飲み込むためには、正確な理解が必要になる。すなわち、今求めているのは、純然たる発注者としての行政が誰にでもできる仕事の「事業者」を選定することではなく、パートナーシップを組む相手の理想や技能を類稀なものを見込んで、共に新しい未来を構築するためのパートナーを選定することである。公共事業として成立した結果、他の者にも可能であり、競争的に事業者を選定すべきであることが明らかになれば、その際に改めて事業者選定をすればよいし、やはりその者の技能が必要なのであれば随意契約を避ける必要はない。ともかく、参加者は恐る恐るでも、新たなフェイズをつくるためには、庁内から外へ目を向け、市井の動きを注視する必要があった。

#### (5) グループワーク 07～08 提案の明瞭化

後半のグループワークに先んじて、8月9日の第7回には、岐阜市のリノベーションまちづくり(岐阜市まちづくり推進部が担当している)でアドバイザーとして深く関わっている株式会社まめぐらし、nest inc.の青木純さんを研修会場へ招き、青木さんが実践してきた事例と、その仕組みを説明頂いた(図8)。参加者は、ビジョンをもって取り組めば、これまでにない公民連携が実現可能であることを実感することができ、大いに勇気づけられた。

残る2回のグループワーク(この8月9日と9月7日)は、「課題」と「政策」の焦点をより明瞭化して、なぜそれをする必要があるのか、どのように実現するのかについて徹底して考え、事業の財源と継続性を確保する仕組みを構築するのみである。望ましい状態を実現化するために誰と動くのかを構想し、その時の行政の責務を明確にする。行政とパートナーを含め、全てのステイクホルダーを明示して、実現のためのシナリオとスキームを考える作業である。それぞれの施策事業の全体像と、次年度にまず手がけるスタートアップ事業について、10月末の最終プレゼンに向けて加速的に構築作業が進め

2 入江智子(2023)『公民連携エージェント:「まち」と「まちを使う人」を元気にする仕事』学芸出版社

られた。

## (6) 個別相談会 02～05

### より実現可能な提案へ

中間発表後の個別相談会は、8月24日、9月19日、9月28日、10月17日の4回実施した。図2に示したスケジュールから変更して回数を増やしている。この段階では、グループ毎に進捗状況や対象とする領域も異なるため、それぞれの提案に徹底的に向き合っており、議論を深めて形にしていた。

この間、各グループは民間のパートナーのみならず、関係部局ともよく相談しながら進めることができ、そういった調整の過程で実現可能性の未だ不確かな部分が残されていることに気付いていくグループに対して、4回の個別相談会とは別に時間を設けた打合せも行っている。この4回の奮闘の過程で、別の最適なパートナーを見つけるなどして、突破口を自ら切り開くグループもあり、いずれも最後の瞬間までスピード感を維持して取り組んでいた。

## (7) 市長へのプレゼン

10月27日、最終プレゼンが、市長と関係部局の代表へ向けに行われた。われわれ岐阜大学の講師陣は、ここまで走り続けた参加者たちを頼もしく思いつつ、提案内容をきちんと伝えることができるだろうかとハラハラする思いで見守る時間である。

各グループのプレゼンはいずれも取り組むべき理由と取り組むべき内容を明瞭に伝えており、連携の体制も分かりやすく示していた。それぞれのプレゼン概要は以下の通り。

グループ①は、車通勤者による朝の渋滞解消を目指し、自転車通勤者の割合を増やすことを目標にした。そのために自転車に乗ることそのものの価値をプロモーションすることを提案した。数台のデザインと性能の優れた自転車を市が購入して貸出し、モニターの生の声を発信する。その手立てとしてWebを民間パートナーとともにデザインして、注目を集める続ける工夫をすること、を提案した(図9)。

グループ②は、制度成立の経緯などによって、子どものサポートが年齢層別にバラバラになってしまっているが、18歳までシームレスなサポートにまとめることを目標に、既存の児童館を母体にして効

率のよい手厚い運営の仕組みを提案した(図10)。

グループ③は、30代に顕著な運動不足を解消することを目標に、既存の運動施設と子育て支援の相互利用の仕組みを考察し、子育てをしながらのエクササイズのできる公共の場を設けるとともに、方法を普及する策を具体的に提案した(図11)。

グループ④は、住宅地域において子どもが豊かなコミュニティの核に触れながら育つ環境をつくることを目標に、改めて既存の公民館へ目を向け、地域自治の視点で多世代が共有するスペース「よっところ」を付加することを提案した(図12)。

一つ一つの提案が、参加者たちで抱いた理想の社会像へ近づくための重要なパスとして描かれてい

図9 自転車の分担率が高まれば渋滞は改善する



図10 シームレスな子どもサポートを提案



図11 考案するエクササイズの実演を交えて





る。そのため、プレゼンに続く関係部局の質疑の内容も、多くは建設的な実現へ向けての手立てに関するものとなった。また、それぞれの部局が進めている既存の事業との整合性についても、この後に具体的に乗り越えねばならない対象として議論された。

全てのプレゼンが提示された後、市長から直ちに一つ一つの提案に対するフィードバックがあった。まずは全て「実際に取り組んでみるべき」価値あるものであると認めた上で、それらが事業として実現できるように仕立てることがエンカレッジされた。特にグループ②にはより長期的視野において意義深く、まさに現況において課題となっている公民館や児童館のリニューアルと強く関係する件として高い評価があり、グループ③については、より効果の高い届け方もあると自らのアイデアを付加しながら実施可能性を具体的に示した。

会の終了後にも、市長からそれぞれのグループへ直接フィードバックが届けられた(図13)のみならず、この日の晩に、柴橋市長の呼びかけで、PTに関わる全ての人が参加する懇親会が開催された。岐阜市企画部とわれわれの企画した、動的かつ弾力的な運営が可能であるのも、参加者が真に意欲的に取り組むことができるのも、この首長の覚悟と前向きさに支えられてこそのものであることに、改めて気が付く。これは人が育つ場を行政の場の中に健全に維持する上で、重要なことであろう。

### 3 今回の成果と今後の期待

以上のように、今年度の「岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ」の取り組みは、たいへん意義深いものになったと感じている。本稿を締めくくるにあたり、改めてこの長期に渡るプログラムに関するファシリテーターとしての狙いの要点と成果をまとめて示したい。

第1に、取り組むべき課題を特定し、人と連携することで、課題解決過程を自身で作成し乗り越える能力の向上にこのプログラムは機能したものと考えられる。これは、企画部によって銀行職員や岐阜大学学生を参加者に加えることが、2期前から試みられてきた成果であり、また庁内であっても多様な部局の人材を意図して集めてきたことの結果であろう。ファシリテーターとしては、この参加者の多様

図12 新しい枠組み「よつところ」の提案



図13 参加者に直接フィードバックする市長



性を視野拡張の機会として大いに活用した。この点について、最終プレゼンの後に参加者たちは「研修をとおしてグループメンバーから学ぶことがあった」(約75%)ことを実感している。

そして、第2に、参加者がこれまでの自らの業務では減多にしてこなかった、部や課などの枠組みの「外」を見て考えることを不可避なものとしてプログラムに含めたことも効果があったと考えられる。この点について、「グループで話し合いを進めるうちに不明な点が出た場合には、関係部局に聞きに行った」と最終プレゼン後に88%の参加者が答えている。

その先には、行政の外にいる民間の主体をも対等なパートナーと捉えて連携する柔軟なマインドがある。われわれファシリテーターとしては、単なる多様な経験をするためのプログラムづくりに留まらず、NPGが求められるこれからの自治体運営において、違和感なく公民連携の形を作り上げていく人材育成を意図した。この真価は、この先継続的に一定数の修了生を送り出していくうちに、見えてくると期待している。

第3に、前半の時間をかけた発散的な議論の過程はとても重要であったと考えている。これは、それ



が短絡的結論になると気づきつつもすぐに答えを出してしまいたい感情を抑え、視野を広く、対象に対してより深く思考するための態度をとり、公務員試験の形式に代表されるような高い処理能力とは別の力を養うことに結びついている。近年、このような悶々とした状態に耐えて創造的な思考へ向かう能力は、negative capability と定義され、不確定な未来に対する態度として注目されはじめている。プログラムの後半に「何のためにその提案をしたいのか」を問われ続ける局面において、立ち戻る概念を共有するためにこの思考過程が重要であった。この点について、最終プレゼン後のアンケートで、確かに8割以上の参加者が「話し合いの途中、先が見えなくなり行き詰まりを感じたことがあった」と回答しているものの、約7割が「研修に参加してよかった」と答え、8割以上が今後の事業化へ向けた取組みに対して「とても楽しみである」と答えているように、発散思考を経験したあと乗り越えてきた参加者の成長過程が窺えた。

この原稿を書いている時点では先の話であるが、2024年2月22日に最終プレゼンの後の活動報告会が予定されている。その時までには各グループと関係部局が事業化へ向けて協議を重ね、1月の市長査定を通したものが予算化され、まずスタートアップ事業として実施される案件が報告されるだろう。折しも、市長が10月初旬に発表した次年度の予算編成には、「オープンイノベーション（広域連携／官民連携／庁内連携）」というキーワードが提示されている。すなわち、庁内外の様々な連携を積極的に構築して課題を解決する本プロジェクトで提案されてきたような姿勢は、まさに市長の積極的市政と歩調を合わせているため、いくつかは確実に実施されることが期待される。しかし万一、実施に至らなかったグループがあっても、施策の提案と実現へ向けて取り組んだこの経験は、参加者たちにとって特別なものとして受け止められて、今後様々な局面で奮い立つ契機になってくれることを願ってやまない。