

⑤ 「共創」を担う職員をつくる 「共創マインドの育て方」

1 共創を担う人材の育成

「共創」という聞き慣れない造語を見て、行政職員として何をすればいいか、すぐに理解できる人はまれだろう。「公民連携」「PPP」、すでに世間に広く浸透しているとはいえ、各区局の事業でどれだけ意識されているかは疑問である。そこで我々は「共創を担う人材」を育成していくことを運営方針のひとつに掲げて取組んできた。諸制度のガイドラインづくりやプロジェクトの推進、そして様々な民間の方々や庁内の方々の対話の中から得たものを少しずつ積み上げながら研修を試行してきた。霧の中を手探りで進み、時には後退や迂回をしながらつけてきた道筋を振り返り、「こういうことなんだなあ」という、「感触」を職員のみなさんに伝えること。言うなればそれが現在の我々に唯一できることであり、また、今しなくてはならないことではないだろうかと考え、日々悩みながらも共創を担う人材の育成に取組んでいる。

2 マインドから生まれる共創プロジェクト

共創推進事業本部発足の初年度には、民間提案窓口である共創フロントの開設、民間との議論の場である共創フォーラムを実施し、本部内外の活発な議論から「共創推進の指針」がつくられ、一定の方向性が示された。共創が目指す方向・概念・世界観は指針に定義化されたものの、そこに至るために職員はどうか考え、どう動けばいいのかわからないまま、民間を巻き込んだ様々なコミュニケーションの試行が始まった。その中で当初は官民の「コミュニケーション能力」に着目していた人材育成について、コミュニケーション能力と同時にも、共創の考え方を啓発することが欠かせない、共創を起こしていくためには制度づくりや制度改善と並行して「マインド」を職員一人ひとりに持つてもらおう重要性に気づいた。職員一人ひとりのマインドさえあれば専門部署はもちろん、業務マニュアルが不十分でも「共創」はいっ

どこでも起きうるものである、という考え方のもと、2年目以降の人材育成に取組んでいる。

① 地域から生まれた共創の事例

共創推進事業本部で扱う案件だけが共創の事例ではない。平成22年度の各区の記者発表を見ると、地域で実現したすばらしい公民連携プロジェクトもたくさんある。例えば港北区の「ヨコハマ商建連携事業」(注1)、旭区の「認知症を支える企業連携協定」(注2)、青葉区の「6大学連携講座」(注3)、栄区の「さかえグリーンサポーター」(注4)、都筑区の「つづき博士倶楽部」(注5)、戸塚区の「環境家計簿チャレンジキャンペーン」(注6)などは、どれも共創マインドを感じさせるに十分な事例である。

② 共創のタネを見つけ、育てる

前記事例を見ていただくと理解できると思うが、共創マインドを持つと地域にたくさんの「共創のタネ」を発見できる。しかし、それを育て実らすにはちよつとしたコツが

必要になる。まず第一に「市民メリット」を設定すること。市民に還元できるメリットは何か? どれくらいの効果か? 施政方針等に照らし合わせて設定したい。ここが小さいようだと波及効果を期待できない。第二に「事業者のメリット」をきちんと考えること。製品等のPRメリットは容易に想像できるが、最近効果的な社会貢献の機会を求めている企業も多くある。どうすればその企業の本業が進むか、社会的評価につながるかなど、親身に考えることも大切である。そして第三に「担当職員のコーディネート」(注7)。これはなかなか数値化できるものではないが、地域特性に合致しているか、話題性や先進性があるか、事業者が公共性を持ち評判が良いか、など、その視点は様々だが、事業の成否を左右する重要なポイントになる。

③ すべては市民の幸せのために

共創プロジェクトは実現の形も、そこに至る道も一つではない。公共に携わる一職員

執筆

杉山 昇太

共創推進事業本部共創推進課担当係長

(注1) 大倉山商店街振興組合と社横浜建設業協会、港北区役所、まちづくり調整局がプロジェクトを作って西洋蜜蜂を飼育

(注2) 区が取り組む「認知症をみんなで支える街づくり事業」へ、ノウハウを持つ企業が支援

(注3) 各大学が青葉区の課題や注目度の高いテーマを大学の視点から企画した全6講座の無料公開講座を開講

(注4) 地域企業の社員が、愛護会等の活動にボランティアとして参画

(注5) 主に都筑区に立地する企業・事業所が、都筑区の小中学生のために、その専門分野を生かした講座を用意

(注6) 環境家計簿に取り組んだ市民に、地元企業から抽選でプレゼント

として、できることを、できる範囲で、でも理想を持って取り組む。そんな「共創マインド」を職員一人ひとりが常に心の内に持っていることが大切である。前段で「市民メリット」「事業者メリット」の双方を設定することが必要といったが、考えてみれば市内事業者（企業）も大切な市民である。そういう意味でも実際には「事業者（企業）メリット＝市民メリット」であることも多いのではないかと思う。「市民メリットの最大化」を目指すのが我々行政職員のミッションであるとするならば、「市民メリット」をきちんと考え、その上で目的が達せられると判断できるなら、営利非営利にかかわらず事業者（企業、NPO等）との連携をためらう必要はないのだからと考える。

3 共創マインドを持つ職員像

今回、本稿執筆にあたり、いくつかの共創プロジェクトに関わる区局の担当者にアンケート調査をした。いずれも共創マインドを持ち合わせ、ポジティブに事業に関わってくれている方々である。彼らの考え方の一端を知っていたために、その内容をラン

ダムにご紹介する。

Q. 共創から公民連携事業提案を持ち込まれることに対する考え方。

A. ①持ち込みに感謝。まず内容を聞き、知恵を出し合いながら検討を進めたい。こちらから提案するような組織としたい。②民間が熱意を持っているものなら、話を聞き、良い方向に進めたい。特に地元が、横浜市と協力してメリットがあつたと思ってもらえるWIN-WINの関係ならできる限り行うべき。ただし、所管として支出が無いものだと受けやすいのも事実。③どんな話でもとりあえずいただきたい。民間から持ち込まれる案件を、いかに自局のビジョンと合わせるかが課題と認識。④まずは提案を聞き、所管業務としてメリットがある内容であれば、取組手法を検討したい。その中で経費支出、人的対応、制度的制約など、検討の結果、課題をクリアしていく。⑤とにかく話を聞いてみてから考える。企業・団体等も大切なお客様であり、あらゆる「ツテ」を活用したい。

Q. 今回の共創との事業では、いち横浜市職員として個

人的なミッションを持つていましたか？持つていたとしてそれは達成されましたか？

A. ①（Y-POR T事業は）常に視野に入れていたミッション。実現に長期にかかる事業の芽を着実に増やしていきたい。②「頑張る人にスポットライトを」ということが、個人的なミッション。やる気があつて前に向かって進もうとしている人たちが笑顔になれるようにサポートがしたい。今回は満足する結果。③「公共」だから、「行政」だからその「情報」「人脈」「資金力」「信用力」「影響力」等を持ちながら「何もしないこと」は「罪」だと認識し「行政だからやれること」を追求しつづけること、を個人的ミッションとしている。常にリスクを抱えてチャレンジしている事業者の「貴重な時間をつかっている」「自覚を持ち、一、「担当業務領域を超越し、誠意をもって最善を尽くす」、二、「相手に無駄な時間をとらせない効率的内部調整と対話」、三、「相手の成果に必ずつなげる」ことを重視する。すべて満足する結果になるとは言えないが、多様な方と触れることで刺激を受け個人的な「糧」になっている。

Q. 企業と対話を継続するために気をつけていること。必要だと思う能力・スキルなど。

A. ①企業目線を常に配慮しながら、公益性を担うという意識をしっかりと持つて、誠実に迅速に明るく対応していくことから信頼関係が築ける。庁内だけでも多岐にまたがる事業では「私が企業の窓口のワンストップになる」という気概と行動力が求められる。②相手にとつて無駄な時間を省く、メリットをしっかりと説明する。上司（部長以上）をうまく動かす能力、企業・団体の内部でそのまま使える資料作成能力が必要。③気をつけていることはスピード感とWIN-WINの関係。コミュニケーション能力、ファシリテーション能力、社会常識、関わるセクターの立場の違いの理解と、そこを埋める解決力④自分の専門分野にこだわらず、横浜市の代表として話をする姿勢。⑤市と企業がWIN-WINとなるように考えて、提案すること。横浜市民のためになるか、横浜が元気になるかを基準に。的確に人をつなげるためのネットワーク力と企画力・提案力・調整力。⑥「No」から入らない。まずはプラス思考で聞く耳を持つ。上からでは

なく民間の力を借りる」というスタンス。コミュニケーションをよくとること。フェイス・トゥ・フェイスを大切に。

⑦一、「市の職員」として対話を進めること、二、他の部署の話でも持ち帰り、しかるべき部署に相談をすること。対話を自分の部署のことに限定してしまわない。広くアンテナを張り、他の部署や地域、団体、企業等をつなげることに喜びを感じる心。対話する企業のニーズと根源的なミッションを理解し、相手には本市や関係団体等のミッションをご理解いただく努力をする。⑧「個人的評価」成績を気にせず、意欲のある民間の方には耳を傾け、一緒に「よいこと」を考え提案していくあたったかい姿勢を持つ。

一読しておわかりのように、皆に共通しているのは、はじめからポジティブな姿勢で臨んでいることである。個人的でも業務上でも、ミッションを強く持ち、それを成就させることが何よりの喜びであり、すべての原動力となっている。そのためにあらゆる手段を模索し、連携の間を惜しまない。これもまた「共創マインド」の重要な一

面である。

4 成果を出してきた「共創アクションセミナー」

① 共創的人材育成のビジョン

共創本部では、庁内において公民連携を担う人材を着実に育成していくために、「共創アクションセミナー」と銘打って研修を展開してきた。

人材育成のビジョンとして『制度的スキル』と、『マインドスキル』を並行して養っていくことにより、公民連携による「市民の幸せ」と「職員の仕事の幸せ」の同時実現を目指す取組である(図1)。

まず、初年度から制度化されている公民連携手法である指定管理者制度・PFI・広告事業の各種事業について、各区局の担当者を対象に、制度への正しい理解を促すほか、具体的事例を交えながら最新の情報提供を行うことから始め、以降も、担当者の実務経験の長短を考慮して、習熟度に応じたカリキュラム編成を行うなど『制度的スキル』の向上を図る研修を継続した。

一方で、2年目以降は『マインドスキル』の醸成を重視して取組んだ。まず、「チャ

レンジ共創キャラバン」として各区を共創本部の職員がチームを組んで巡回し、先方の職員と共創プロジェクトを生み出すための対話を試みた(図2)。残念ながら具体的なプロジェクトはなかなか生まれなかったが、職員の共創マインドを喚起することの重要性を改めて確認し、翌年の展開へ繋げていった。

3年目は、公民連携の担い手に必要な「高感性」「好感度」「公感性」の3つの感性を磨き、「幸福感」をアツクさせる仕事スタイルの確立を目指す。「高感性」とは、時代・市民ニーズにあったアウトカムを志向するとともに、それを達成するために必要なインプット、クリティカル・パスを明快に意識したプランを立てられる人材を意味し、「好感度」とは、流動性の激しい時代にあつて、役所のライン制の限界を超えたチームビルディングと、チーム力発揮のためのリーダーシップを持った人材、そして「公感性」とは、三方よし(市民・企業・行政)の原則に立脚し、民間・市民を新たな公共の担い手として巻き込むための強力な交渉力を持った人材と位置付け、『マインドスキル』醸成のために各種コース設定を行った。結

果的に公民連携を担う人材を育成するために、3年間で28コース、延べ1,900名に対してセミナーを実施した。

② セミナーの概要

それでは、共創的人材育成のビジョンのもと、具体的などのようなセミナーを展開したか、その手法等を紹介する。当初のセミナーは、制度を所管する職員による講義形式が主だった。それを発展させる形で、『制度的スキル』と『マインドスキル』を効果的に高めるために、3年目には民間事業者等の登用や対話を取り入れた従来の手法とは違ったアプローチによりセミナーを展開している(図3)。

(1) 民間事業者や社会起業家によるセミナー

健康福祉局や都市経営局内に設置されている改革推進委員会と連携により、公共の一角を担う民間事業者等を招聘してCSRの考え方や「民」の立場から行政に対する見方等について講演してもらった。これまで民間事業者とは「発注-受注」の関係が色濃いとところ、本セミナーでは、民間が公共を担う「パートナー」である旨の浸透を図った。セミナー終了後に、早速、受講者より民間事業者との「共創」について相談があ

り、コラボが実現した事例もあった。

一方で、『マインドスキル』を高めるために、「高感性」「好感度」「公感性」を養うための選択型セミナーも開催。特に社会起業家を招いたセミナーについては、受講生より「社会起業家の方々がどのように考え、目標や戦略をもっているか学ぶことができた」とともに、「社会的問題を解決するには行政として限界があり、行政の得意分野を活かしつつ、社会起業家の方々と上手く連携しながら、地域課題の解決に取り組む必要性を感じた」との声があり、セミナーの成果を確認することが出来た。

(2) 庁内対話型セミナー

2年目に展開した「チャレンジ共創キャラバン」を補完する形で、鶴見区において庁内対話型セミナーを開催。これは、従来の講義形式ではなく、対話形式(ワークショップ)を取り入れたもので、実際に「公民連携による多文化共生」について、区内の様々な部署の職員が一堂に会して意見交換を行った。バックグラウンドや視点の異なる多様な者の知恵や相互の触発によってイノベーションは生まれるものであり、「思いもよ

図1 “共創的”人材育成ビジョン

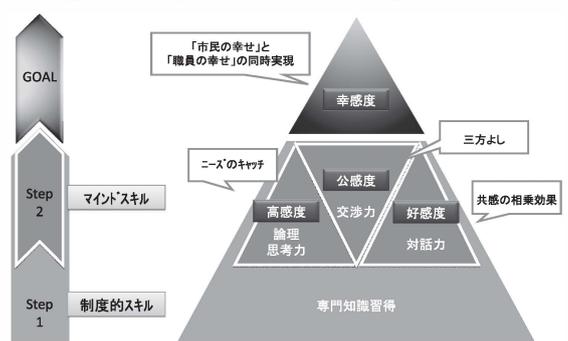
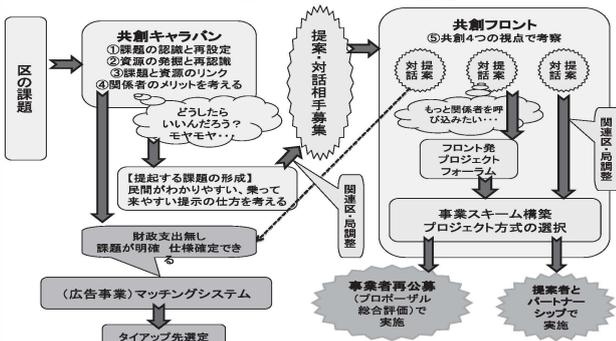


図2 チャレンジ共創キャラバンの仕組み



らなかつた切り口から考えたので新鮮であった」との声も聞かれた。

(3) 官民による対話型セミナー

消防局及び毎日新聞社との連携により、行政職員と民間事業者が同じテーブルに着き、設定したテーマに基づき議論を行う公民連携セミナーを開催。本セミナーでは、防災・防犯等の各分野で民間事業者等との対話により、「民」が保有するノウハウを吸収するとともに、行政課題の解決や公民連携の可能性について意見交換を行う。行政にとって、「民」の最新技術や他都市の成功事例を学べたほか、参加した民間事業者にとって、ユーザーサイドの「生」の声を吸い上げる機会となり、お互いにWIN-WINの関係構築することができた。「民間との意見交換を実施すること視野が広がる。消防の専門的観点から災害対策を講じているが、民間で持っているノウハウを活用していくことで、より高度な災害対策を構築できる糸口が見出せる」との声もあった。まずは、業務について自分たちの感じているところを外部や他部署の方々と語り合うことの有効性・必要性を身をもって感じられる研修となった。

写真 共創アクションセミナー



共創アクションセミナーでは、今後も民間の考えに触れながら民間との情報共有やアイデアを出し合える場を設け、様々な行政課題とされる分野に展開して共創マインドの浸透を図って行きたいと考えている。

5 共創を担う人材のこれから

少子高齢化、景気低迷、インフラの老朽化、税収減からの財源不足……。いま、公共をめぐる社会全般には閉塞感が満ちている。我々自治体組織もその中であつて多様化した公共ニーズに追われ、業務が複雑に細分化されたうえに高度な専門性も要求され、その守備範囲が狭く深くなった。こ

化している。また、そのような組織で働く我々職員個人も、業務上のコンプライアンスが厳しく問われる中、失敗を極度に恐れ、外部との交流をためらい、ある意味「ひきこもり」となっている。これは役所だけでなく、民間にも当てはまるのではないか。本来、個人も組織もお互いが認め合い、つながりあつていれば、ここまでの社会の閉塞感を生じないのではないかと考える。

そこで、共創本部では「共創的仕事スタイル」というものを提案してきた。まず、個人においては、異なる価値観を認め、受け入れるオープンマインドな姿勢を保つ。そしてまちづくりでも福祉でも、経済振興でも労務管理でも自分なりの公共テーマを持ちつづけることであらゆる場所に潜在する価値を見出す力、つまり自分流の目利きを備えている、そんな「新時代公務員」となることである。組織においては、組織の理屈に走ることなく、常に「世のため人のため」の利他主義を貫き、そのためにビジョンを共有しながら非定型流動で柔軟に形を変えて最高のパフォーマンスを出せる「イノベーションチーム」を創りあげる。

この二点の考え方を実践していくことで、共創本部では大小様々なプロジェクトを実現させ、成果を出してきた。職員一人ひとりの興味や得意分野を組織で共有し、認め合つて任せる。民間提案から始まる共創フロント事業には固定ラインをつくらず、担当者

の裁量の幅を大きく認めてプロジェクトを進めている。現在は財政的支出を伴わない事業にのみ適用しているが、得意分野を任せられることから職員のモチベーションも高く、楽しく積極的に向き合うプロジェクトな視点からの思いもかけないアイデアも生まれている。(図4)

新たな公共的ニーズに対応していくためにも、今後は地域に、民間に、そして市役所内に潜在する様々な資源を見つけ出し、活用していかねばならない。行政を含む様々な担い手が繋がりがあい、認め合い、場を共有して対話を重ねていく、そこからあらゆる公共に通じる価値を共に創りだし新たな公共づくりを実現していく。そのために今後共創的仕事スタイルが市役所内に定着し、共創マインドを持つてあらゆる可能性にチャレンジしていく組織、職員が増えていくことを目指していく。

図3 共創アクションセミナー手法

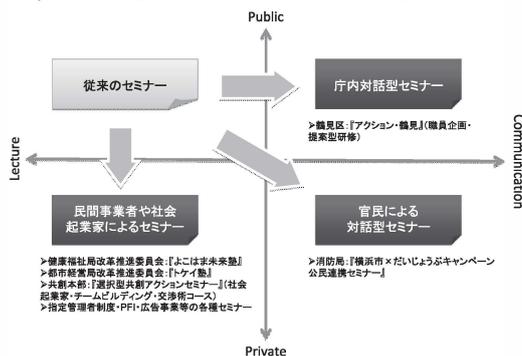


図4 共創的仕事スタイル

