

活動報告

朝来市役所における政策立案研修

——芸術を活用する一実践例

山中俊之

Policy Making Workshop at Asago City Hall:

An example of utilizing arts

YAMANAKA Toshiyuki

(2022年3月4日受付, 2022年9月30日発行)

はじめに

芸術文化観光専門職大学には、地域リサーチ&イノベーションセンター（通称RIC）という組織があり、兵庫県但馬地域の自治体と協力して、地域活性化等を担っている。このRICの受託案件の一つとして、令和3年7月から12月にかけて朝来市役所の政策立案研修を担当した。

地方自治体を取り巻く環境が急激に変化していく中、地方自治体においては、自己決定自己責任のもとに、市民ニーズを的確に捉え、地域の課題を明確にしたうえで、課題解決に取り組んでいくことが求められている。朝来市においても厳しい財政状況を踏まえつつ市民ニーズにバランスよく、かつ的確に対応していくためには、職員の政策形成能力の向上が不可欠である。

但馬を拠点にする初の大学として、朝来市の実

情に応じた政策立案を目指すとともに、芸術文化を掲げる大学として芸術の視点を何らかの形で反映させる点にも工夫を凝らした研修を実施した。

本件活動報告では、本研修の概要と工夫した点について述べた後、研修後に行ったアンケートについて分析を行い、今後の政策立案研修のあり方を模索したい。

1. 研修概要

(1) 研修期間と内容

兵庫県北部の但馬地域に位置する朝来市は、人口：28,271人（2022年2月）、面積：403㎢である。主要産業として岩津ネギなどの農畜産業や金属加工業があり、観光地として竹田城、生野銀山等がある。主要駅として山陰本線と播但線が交差する和田山駅がある。

表1 研修日程と研修内容

時期		研修内容
第1回	7月 8日	開講・講義・演習（リーダーへの期待と朝来市を取り巻く状況）
第2回	8月 3日	講義・演習（政策立案のための課題解決の方法）
第3回	9月16日	講義・演習（大局的思考）
第4回	10月 7日	講義（あさひ芸術の森美術館での洞察）・チームでの検討①
第5回	11月10日	講義（プレゼンテーションに向けて）・チームでの検討②
第6回	12月22日	最終発表・全体振り返り

朝来市役所において、令和3年7月から12月まで全6回実施した。研修時期と研修内容は以下の通りであった。

毎回、政策立案に必要な考え方や情報収集の手法などの講義の他、演習を通じて実際に政策立案のスキル向上に努めた。また、過去1か月にリーダーとして取り組んだ行動についても共有することによりリーダーシップ醸成にも取り組んだ。

(2) 対象者

朝来市役所で様々な部署から選抜された若手職員16人である。16人と政策テーマに応じて4グループに分けた。



写真1 4グループに分かれた研修の様子

2. 研修において工夫した点

(1) 現地現場の声を重視する

新型コロナウイルスの感染拡大により、市民の間にはこれまでに経験のない苦境が広がっていることも推測される。また、産業振興や観光誘致においては実際の事業者や顧客の意向やニーズをくみ取ることが不可欠である。

コロナ禍でインタビューが難しい状況にあるが、幸い都市部に比べ感染者数が少ない朝来市においては対面でのインタビューも可能であり、現地現場の声の収集をお願いした。

(2) SDGsに関連する世界の先進事例を考慮する

日本の自治体の政策立案研修においては、国内

自治体の先進事例については言及されることが多いが、世界の先進事例について言及されることは多くないと思われる。例えば、多くの自治体職員が政策立案に際に参考にする政策雑誌『ガバナンス』（ぎょうせい）においても、世界の最新事例についての紹介は多くない。

本研修においては、企業研修等でも紹介しているSDGsの最新事例（例：障がい者が参加しやすいインクルーシブ・プレイグランド）も紹介して、世界の先進事例を政策立案に反映するようにした。

(3) 芸術の視点を反映させる

従来の政策立案研修では、法律的な視点、経済社会的な視点は考慮されても、自然から学ぶ、芸術から学ぶという視点は少なかったと思われる。

本研修においては、自然豊かな「あさご芸術の森美術館」において、彫刻や絵画などの芸術作品を一



写真2 「あさご芸術の森美術館」での研修風景

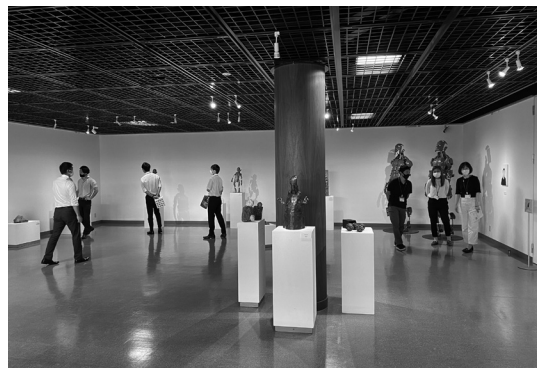


写真3 「あさご芸術の森美術館」で芸術作品を鑑賞・観察して政策へのヒントを得ようとする受講生

定時間観察・鑑賞してそこからの気づき・学びについて共有して、政策に反映させる Visual Strategic Thinking の手法を活用した。

例えば、屋外に展示されている彫刻などを鑑賞して「既成概念にとらわれずに自由に発想すべきである」との意見が出された。また、同美術館が自然豊かな場所であったため「リラックスができて発想しやすかった」との意見も寄せられた。

Visual Strategic Thinking は、美術館でのワークショップ等で用いられる手法であるが、自治体の政策立案研修で活用される事例は多くないと推測される。

(4) リーダーシップスキルの醸成

研修では、リーダーシップ、ファシリテーションスキル、ロジカルシンキングなど、受講者が政策立案に必要なスキルの修得についても配慮した。

課題解決に向けて朝来市の将来の「ありたい姿」を設定し、そのギャップを埋めるためにシナリオプランニング、デザイン思考などの手法についても演習を通じて習得してもらうことを目指した。

4人のチームにおいて、お互いがリーダーシップをとって現地現場の声を聞いて、政策立案にかかわってもらうように依頼した。役職上普段リーダーシップを取る場面が多くない若手職員にとりリーダーシップをとる機会を醸成することができた。

3. 研修の成果

(1) 政策立案内容

朝来市が直面している課題や大きな社会の流れ（新型コロナウイルスの影響など）を加味し、参加者の関心と照らし合わせて、上記のテーマを設定した。当初は、大きく2つのテーマ「コロナ禍の困窮者支援」「地域振興（産業・観光・芸術文化）」を設定し、研修を進めていく中で具体的な政策提案を行った。

政策提案の過程の中には、実態調査としてデータ収集に加え、地域住民や関係者へのヒアリング調査を積極的に取り入れた。

朝来市が直面している課題（新型コロナウイルス

の影響含む）としてグループごとに、現地現場の声を反映する過程において若干の軌道修正をしながら、以下のテーマについて政策を立案した。

- ① あさごセーフティネット住宅の構築について
- ② コロナ禍における支援策「3カ月試職」
- ③ インクルーシブ社会に向けて～障がい者、健康者の共に暮らし楽しむ場づく～
- ④ 竹田城跡と既存資源の掛け合わせ～竹田城跡×地酒×温泉～

(2) 最終発表

研修最終日には市長・副市長・教育長の幹部をはじめ、各部課の長や関係課職員など、約60人の前で最終発表を行った。60人もの職員の前でのプレゼンテーションはこれまで経験のない受講生も多く、プレゼンテーションを実践的に学ぶ機会にもなった。



写真4 最終発表の様子

新たな政策は次年度の予算化も視野に入れたものであったため、厳しい指摘・意見・質問もあったが、朝来市政に新たな視点を提供できる内容だったと思われる。

4. 受講生の行動変容に向けて

—アンケート結果と考察

(1) アンケート結果

研修の成果については、多くの研究があるが、同分野の世界的権威の一人と言われる Kirkpatrick

表2 研修成果の平均値

分類	研修全体		あさご芸術の森美術館	
	政策	リーダーシップ	政策	リーダーシップ
平均	7.69	7.13	6.53	5.13

(1998)によれば、単に受講の満足度だけでなく行動変容や業績の向上につながる必要があるという。

そのため研修終了後に、行動変容に繋がりうる政策立案能力やリーダーシップの向上につながったについてアンケートを行い、10段階で評価してもらった。

その結果の数値は以下の通りである。平均値は、研修全体について、政策立案能力が7.69、リーダーシップが7.13であった。

また、第4回会合で実施した「あさご芸術の森美術館」での研修については、政策立案能力が6.53、リーダーシップが5.13であった。

以上から、政策立案能力については、一定の評価が得られたと考えられる一方、リーダーシップについては毎回の取り組みについて共有したものの、さらに効果的な演習や日常的な実践の振り返りを入れていく点が課題であると考えられる。

また、「あさご芸術の森美術館」における成果については、全体的に低いものとなった。これは1回のみ単発の研修であり、何らかの気付きはあっても、政策立案能力やリーダーシップにはつながりにくい面があったものと推測される。

もっとも、「芸術作品に触れることで普段とは違う目線で物事に対する思考の働かせ方になった」「1人1人様々なとらえ方があったことが分かった」「政策も芸術も思いを巡らせるという点で類似性がある」「開放感がありリラックスできる」のような肯定的なコメントが多く見られた。

(2) 行動変容に向けた考察

① 芸術と政策立案・リーダーシップ

芸術作品からの洞察を基に政策立案やリーダーシップ醸成に繋げる手法は多数存在すると考えら

れる。

例えば、多数鑑賞した芸術作品の中から最も独創的であると考え作品を選び、その独創性の源泉から政策立案へのヒントを探るような演習である。芸術作品の選定から演習のファシリテーションまで工夫が必要となるであろう。

芸術から得た洞察をリーダーとしての意思決定に反映させるなどの方策についても検討したい。

② リーダーシップ醸成のためのカリキュラム編成

今回は政策立案能力が中心のカリキュラムになったため、リーダーシップ醸成については毎回口頭での言及はあったもののやや後回しになった感がある。

今後は政策立案能力向上のためにはリーダーシップ醸成が不可欠であるとの観点から、常に両者の重要性を強調して、演習においても両方の視点を入れたものを多数入れることとする。

同時にチーム内人間関係にも配慮して、チームでの取り組みの際にリーダーシップが発揮できない(しにくい)状況に陥っていないかについても配慮すべきである。

③ 受講生のモチベーションの向上

アンケートでは自由記入欄において、「最終発表におけるコメントが厳しかった」とのコメントが複数見られた。事前に配布して、当日は極力前向きなコメントをもらうような仕掛けもあっても良いと思われる。

また、受講生の中には、自らの意見が反映されないなどの不満をもった人もいた。不満について十分に配慮しながら受講生のモチベーションをあげることが必要である。

おわりに ——今後の政策立案研修に向けて

今後共但馬に拠点を置く唯一の大学として、地域の活性化に繋がりうる政策立案研修の実施について工夫を重ねていきたい。

芸術文化をいかに研修において取り入れていくかに加え、今回は正面から入れ込むことができなかった但馬の自然からの洞察を取り入れた研修も実施していきたい。

謝辞

今回は、朝来市役所総務課の職員の方のご尽力で無事に研修を終えることができ、厚く御礼を申し上げます。

また、企画立案から朝来市役所との折衝を含め研修全体に深くかかわってもらった芸術文化観光専門職大学（所属は当時）の梶本陽介氏に感謝したい。

文献

Kirkpatrick, D.L.(1998) Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2nd edition. San Francisco: Berrett-Koehler