

《8》 まとめ〜オープンイノベーションに向けて

① オープンイノベーションに取組む職員のマインド、スキルと仕組み

1 はじめに

横浜市がオープンイノベーションに取り組むためには、市職員の人材育成が不可欠となる。行政だけでは解決しえない課題に対して、外部の力を活用して解決し、さらに新たな価値を創造していくためには、異なる行動原理によって活動する主体であることを認めつつ一致点を見つけ、力を引き出していくためのコミュニケーション能力、あるいはコーディネート能力が求められることになる。

横浜では市民の主体的な活動により、社会的課題や地域課題が解決されてきた歴史があり、市民と行政が対等な関係を築き、お互いに良いところを持ち寄って、一緒に住みよいまちをつくっている、という「協働」が育っており、オープンイノベーションに取

り組む環境は整っていると言える。

今後、協働や共創をさらに進め、新たな公民連携に向けて一歩踏み出すためには、市役所が組織としてオープンイノベーションに取り組むためのマインドや、スキル等を蓄積していくことが必要と考える。

2 協働・共創を進める最近の取組

平成26年3月に「横浜市民材育成ビジョン」を改訂し、「市民と協働して取り組む姿勢」を明確にした。これを受け、26年度から、職員の昇任時等に実施する研修などを活用し、協働や共創について学ぶ機会を充実した。

また、同年12月に策定した「中期4か年計画2014〜2017」では、政策を進め

る土台となる行政運営の取組（行政運営5）として、公共

の様々な分野で企業や団体等民間と行政が連携し、共創することのできる職員や、地域の課題解決を多様な主体と連携・協力しながら進めることができる職員を育成していく取組が盛り込まれている。

こうした一連の動きを受け、政策局共創推進課と市民局地域活動推進課では、これまで別個に行っていた「研修」の相互乗り入れについて検討を行い、新たにNPO法人や企業等との対話力向上を目的とした「協働×共創連続講座」を試行することとなった。

以下にその研修プログラム概要を紹介する。

○NPO法人との実践型研修（H26年12月〜27年3月）
これまで協働や共創に触れる機会が少ない職員や、協働

執筆

関口 昌幸
政策局政策課担当係長
山中 研
政策局共創推進課担当係長
田中 省吾
市民局地域活動推進課担当係長
山原 稔生
市民局地域活動推進課担当係長

研修やステップアップ研修、共創アクションセミナー等を受講した職員が、協働力、対話力、連携力を、実際にNPO法人との話し合いを通じて高めることを目的に実施した。さらに、この研修での活動を通じ、横浜市職員として人脈を広げ、今後の業務でさまざまなコラボレーションが生まれることも意図した。

研修の具体的な内容としては、「つながりのまちづくりフォーラム」（注1）と連動させ、フォーラム来場者間のつながりや連携を促すような仕掛けづくりや、新たなつながりを生み出すためのきっかけを作るという趣旨で、研修参加者に関連イベントの企画をしてもらった。

○協働×共創マインドブラッシュアップ研修〜未来のヨコハマを創る対話力（平

注1 つながりのまちづくりフォーラム
自治会町内会や市民活動団体、行政、企業、大学等がつながることで、地域課題解決のヒントをつかむフォーラム

成27年2月6日)

担当者の経験談や苦労話等を通じ、協働・共創に取り組むためのマインドやスキル、特に連携のポイントや必要とされる対話力について学ぶ機会として実施した。

具体的には、協働・共創のそれぞれの事例について話をすることで、具体的な取組の理解を深め、かつ、それに必要な対話力やマインド、連携のための考え方、やり方などを、パネルディスカッションを通じて共有化した。

3 協働・共創を担う職員 の基本的な心構えとスキル

これらの研修の成果も踏まえて、民間団体との協働・共創にあたって、職員が基本的などのような心構えで臨み、基礎能力を身に付けておくべきかということについて、以下に提案をしたい。

①心構えとしての「オープンマインド」

私たちの市政のキャッチフレーズは「OPEN YORK OHAMA」。民間との協働・共創にあたっては、職員の心構えは「オープンマインド」が基本となる。

世界に開かれた大都市・横浜には外国につながる方々も多く居住し、地域社会には多種多様な文化が共存している。また、大企業から中小企業まで様々な職域の企業が経済活動を行っている。そして何よりも371万という日本最大の人口を擁する自治体だけに、それぞれの市民の意識や価値観、ライフスタイルも実に多様性に富んでいる。したがって、本市職員が業務にあたる際の基本的な姿勢として、自分とは異なる他者に対して豊かな想像力を持ち、多種多様な文化や価値観を排除することなく積極的に受け入れることが出来る心のありよう、すなわち「オープンマインド」を全ての職員が身に付けていることが不可欠であるといえる。

近年、本市では「おもてなし行政」の徹底により、現場職員の様々な工夫によって、市民に対する窓口サービスが改善・拡充したが、この「おもてなし行政」の根底にある精神も「オープンマインド」に他ならない。

民間からの意見を引き出すためには、「オープンマインド」でひたすら「傾聴」することも大切だが、一方で対話の場をお互いに本音が話しやすい、フランクなものとするための雑談力も職員には求められる。特に地域の住民の歴史や地域の魅力などについて話題に出すことも有効であり、区職員に限らず、各地域の歴史や課題について日頃から関心を持ち、知っておくだけで関係づくりに役立つ。

②協働・共創に必要なスキル 「引きだす力」

公民連携においては、民間

主体に対して指導・助言・監査・説得するだけでなく、民間から多様な意見や提案を引き出す力が必要となる。この引き出す力によって対等なパートナーシップが形成される。

「伝える力」を養う
協働・共創にあたって、引きだす力と併せて、横浜市の現状や課題、解決の方向性などを民間に理解して頂くための伝える力を養うことも不可欠である。

協働・共創のための伝える力とは、例えば論理明晰、言語明瞭に立て板に水のようにしゃべることのできるプレゼン能力とは別のものであり、相手の立場に寄り添い、行政

③協働・共創に必要なスキル 「つなげる力」

民間との協働・共創に向

として伝えるべきことを相手の心に届く言葉で表現することが出来る能力である。例えば、自治会町内会の方々に説明する場合と、企業人に説明する場合では、仮に同じ事を伝えるのであっても、使う言葉も、話し方も、身に纏う雰囲気も異なってくる。より深い理解を得ようと思えば、相手にあわせて説明の仕方を変えることのできる能力を身に着けることが重要になる。

ただ、誰に対して、どのようなテーマで伝える場合でもデータ(数字)に基づいて説明することが重要となる。特にGISなどでデータをわかりやすく視覚化(ビジュアライズ)して説明すれば、多様なステークホルダーが共通の土俵で対話することがより容易になる。

「つなげる力」を養う
対話の成果を形にしておくためには、民間から持ち込まれた提案や対話によって導きだされた結論に応じて多様な主体を調整し、連携させていくことのできる「つなげる力」も必要である。

④協働・共創の仕組みづくりに向けて、すぐに出来る3つの取組

民間との協働・共創に向

頃から庁内各部署と連絡・連携できる関係にあることにあわせて、企業、大学、NPOなど民間の様々な主体とのネットワークを築いておくことが望ましい。

そしてミッションや性格の異なる団体を結び合わせ、メンバー個々の意思を尊重しながらも課題解決に向けた取組を推進していく総合的な調整力を身に着けることが最終目標となる。このためには、そのような経験を業務の中で積むことが何よりであり、研修やボランティア活動なども含めて、あらゆる機会を捉えて意識的に多様な民間主体との調整業務に取り組んでいく必要がある。

民間との協働・共創に向けた取組は、中長期的な視点で人材育成や組織風土の醸成を図っていくことと同時に、今できることから即、実行に移していくスピード感が重要である。

⑤協働・共創の仕組みづくりに向けて、すぐに出来る3つの取組

民間との協働・共創に向

①民間団体との協働による研修・研究会の実施

民間と協働できる人材の育成は、行政が単独でおこなうより民間団体と協働・共創で企画・運営したほうが効率的であるし、効果が高い。実際、先に紹介した協働研修は、NPO法人と企画段階から協働して実施している。さらに、必ず現場の事例を取り上げ、民間活動者から直接話を聞くスタイルとしている。

また、協働研修の入門編では区局職員のほか、地域ケアプラザなどの指定管理者職員も参加している。異なる立場、考えの人間でグループワークを行うことで、実際の協働を意識した研修内容としており、他にない学習機会として、受講者満足度も高い。

さらに、民間でもフューチャーセンターを設置したり、他の企業や自治体などと協働で研究開発できる人材の育成に力を入れてきている。行政から提案すれば、共に人材開発しようとする企業は市内に複数存在している。

研修や研究会を民間と協働で企画運営することで、企業は行政職員が抱えている課題を知ることが出来るし、行政は対話の場を創造する技術を学ぶことができる。こうした

「現場での武者修行」を積み重ねていくことで、コーディネーターとしてのスキルが身に付いていく。

イノベーションは、異なる価値観のぶつかり合いから生まれる。そのような機会を創出し、優れたコーディネーターを育てるとともに彼らの経験知を組織として共有化していく、体系的な人材育成を進めていきたい。

②庁内に協働・共創の「関心層」を形成する

職員の協働・共創マインドを形成するためには身近な職場にメンターがいることが望ましいが、多くの職場では現実的に難しい。また、協働・共創の研修を行ってもその場限りになってしまい、職場で活かされないケースも見受けられる。実際、受講者からは「協働や共創が大切なのはわかったが、自分の職場では難しい」との声をよく聞く。

「市民のために働きたい」と誰しも新採用で入庁した時には思っている。しかし、市民や民間事業者と連携した業務を担当できるとは限らない。そこで冒頭でも取り上げた「協働×共創連続講座」のように、時間外でも積極的に学びたいという若手職員等の

「意識」を刺激する場を増やし、モチベーションを高めていくことが職員満足度の向上につながる。市民満足度の高い市政の実現につながっていく。

また、メーリングリスト（ML）やSNSなど、ICTを活用して協働・共創に関心のある職員をつなぎ、情報交換や相談・アドバイスなどができる仕組みがあれば、メンター機能が期待できる。現に、総務省の外郭団体である（二財）地域活性化センターでは、「地域に飛び出す公務員ネットワークML（登録者約2,500名）」を運営し、全国の公務員が所属や役職を超えて、日々の活動や現場の気づきなど情報の共有や議論をML上で活発に行っている。

場合によっては民間企業や市民活動団体とICTを通じて、地域課題や政策課題について自由に情報や意見を交換する仕組みを持つことも有効だろう。

このような仕組みが構築されれば、職員の「ひきだす力」や「伝える力」、「つなげる力」を養うためのプラットフォームとして期待できる。

③市役所内の多くの組織が民間との協働・共創の「ハブ」となる

横浜市は「共創フロント」や「オープンデータデスク」といった民間からの共創の提案を受け入れ、庁内の各部署と調整し、実現を図っていく窓口を持つ数少ない自治体の一つである。このような対話と共創の窓口があるからこそ、多くの企業やNPOと横浜市役所との連携・共創が実現したことは紛れもない事実であろう。

一方で部署ごとの役割分担と高度な専門化が進んだ横浜市役所のような大組織では、民間と行政を結びつけるハブであることが役割として明確に位置づけられている組織だけでは、民間との協働・共創の推進は難しい。

このため、民間との接点がある部署に限らず、すべての職場において、経営・運営責任職は人権研修と同様に、あらゆる機会をとらえて前項で述べた研修のような協働・共創の研修や啓発を行っていくことが必要である。

4 最後に

人口減少や2025年問題をはじめ、都市インフラや公

共建築物の老朽化等様々な地域課題・社会課題、複雑化・多様化する市民ニーズに対して、行政のみの方で対応することは困難である。今後は公共の様々な分野において、これまで以上に市民や活動団体、企業等の民間と行政が互いに連携し、オール横浜で対応していくことが不可欠である。

既存の公民連携制度をより良く改善するとともに、従来の発想や仕組みにとらわれない、新たな手法を導入していくことが必要となっているといえるだろう。