

自治体が直接雇用するファシリテーターの効果

—氷見市のヒアリング報告—

The effect of a facilitators employed by a local government
~interview report in Himi City~

林 加代子 Kayoko HAYASHI

概要

近年、市民参加の進展に伴い、ワークショップが普及し、その進行をつかさどる「ファシリテーター」の存在がクローズアップされるようになってきた。従来は、ハード整備や計画策定を受託するコンサルタント会社の従業員がファシリテーターとしてワークショップの進行を行ってきた。ところが、最近ではファシリテーターとして独立・起業する人が出始めてきた。また、自治体がファシリテーターを特別職として雇用する事例が出現した。その先進事例としての氷見市の取組は、IAF(international association of facilitators)でも表彰された。

外部者、市民と行政の中間に位置するファシリテーターではなく、自治体に直接雇用されるファシリテーターが自治体の職員、市民に及ぼす影響に関するヒアリング調査について報告する。

キーワード

市民協働、ファシリテーター、ファシリテーターの影響、特別職としてのファシリテーター

目次

- 1 はじめに
- 2 ヒアリングの目的
- 3 氷見市の概要
- 4 ヒアリング内容
- 5 まとめ
- 6 おわりに

1 はじめに

市民参加のまちづくりに欠かせない存在となりつつある「ファシリテーター」は、中立の立場から市民の意見を集約し、行政に伝える役割を担っている。

ハード整備や自治体の計画策定の際、市民意見を聴取するために行われていた従来のワークショップでは、その事業を受託したコンサルタント会社の社員がテーブルでのファシリテーターを務め、市民の意見を収集し市民参加を促進していた。ところが、近年では、フューチャーセッションやワールドカフェスタイルといった対話型ワークショップの機会が急速に拡大してきたことに加え、首長が行う広聴会

等でもその進行をファシリテーターが担う機会が増えてきた。対話型ワークショップを進行するには、ファシリテーターとして、対話の対象になるテーマの知識に加え、対話のスキルと経験、素質が必要となってくる。そのため、残念ながらコンサルタント会社の職員だけでは同時に対応できない状況も散見されるようになってきた。ファシリテーションの専門的なスキルを活用するべく、ファシリテーターを職業として独立・起業する人材が増えつつある。

海外では、USAにおける都市施設の設置を市民参加で行うファシリテーター、企業のイノベーションを進展させるファシリテーター、世界各国で広がっ

ているフューチャーセンター（後述）で行うワークショップを担当するファシリテーター、国際・民族紛争な解決の場面で活躍するファシリテーターなど、また、その分野も教育や芸術からビジネス等々、およそ人間がいる様々な場面で活躍しており、職業として成立している。わが国でもファシリテーターが活躍する場面が広がり、需要が増えているといえる。

このような状況の中、新たに自治体に特別職としてファシリテーターが雇用されるという事例が出現した。

ファシリテーターの急速な需要拡大の場面において、職業として独立したファシリテーターと、雇用され当該自治体内での活躍を期待されるファシリテーターの差異について簡単に比較はできないが、今後の研究の手掛かりとして、一つの自治体の中で職員として活動するファシリテーターに焦点を当て、ヒアリングを行った。最後に、自治体の内部にファシリテーターが在籍している状態では、今回のように特別職としている場合とプロパーの行政職員がファシリテーターとしてその任を担う場合が考えられるため、その効果について不十分ではあるが今後の手がかりとして検討してみたい。

2 ヒアリングの目的

わが国で初めて、自治体としてファシリテーターを直接雇用する事例が、富山県氷見市である。氷見市の取組は、IAF(international of facilitators 国際ファシリテーターアソシエーション)が行う「2015年 ファシリテーション インパクト アワード」において、世界第2位（金賞）を受賞した¹。評価されたのは、新庁舎建設における市民参加のプロセスへのファシリテーターの関与、その後の「対話のある市政」へのプロセスであった。

「対話のある市政」の実現にむけて、ファシリテーターを特別職（主幹）として雇用した。その後、その取り組みに共感した、ファシリテーターとして活躍してきた2人が加わり、新庁舎建設の際にファシリテーターを務めた人材を課長級で迎えている。また、雇用したファシリテーターによる行政職員の研修やOJTとともに、多様なスタイルのファシリテーターを市長が招聘し、職員を対象としたワークショップやセミナーを行うなど、庁舎内のファシリテーションの普及に努めている。

このような氷見市の取り組みを全国の自治体の議員や職員が視察に訪れている。視察の報告書はイン

ターネット上で多数確認できる。しかし、どのような経緯でこのような取り組みを行うようになったのか、全体の体系、ファシリテーター（2016年8月24日現在で4人在籍する）として雇用された行政職員について、市民に対しての影響や効果について等、ほとんど情報がなかったため、ヒアリングを行うこととした。

自治体に根を下ろしたファシリテーターの影響、効果についての考察の手がかりとして、また、今後のファシリテーターの姿の一つとして認識しておきたい。

3 氷見市の概要

3.1 市勢

氷見市は富山県の北端に位置し、石川県との県境にある人口49,244人（2016年22月2日現在）²、の自治体である。

産業構成は平成22年の国勢調査によれば、第一次産業4.9%、第二次産業37.0%、第三次産業58.1%となっている³が、一次金属、その他製造業、漁業を中心とする農林水産業、宿泊業を中心とするサービス業が移輸出入額の大きな割合を占めている⁴。財政力指数は平成26年決算で0.43、富山県内では中程度の指数となっている（富山県は0.43744）。特産品として、氷見の寒ブリは有名である。

【図1】



3.2 新庁舎のワークショップ

前出のIAFでの表彰対象ともなった新庁舎のワークショップは、新庁舎建替えにあたり、市民参加のワークショップを開催し、廃校になった高校の体育館をリノベーションするというものであった。

ももとは高校の体育館であったため、新庁舎の特徴はフラットなフロアであり、他部署を見渡せる広い空間の庁舎となった。その中心には、ガラス張りの会議室が置かれ、会議の様子が外から見えるようになっている。庁議もここで行われる。

また、庁舎内各所に対話（ダイアログ）を促すようなコーナーがあり、「フューチャーセンター庁舎」とも呼ばれている。フューチャーセンターとは、「北欧の知的資本経営から生まれた、未来の価値を生み出すセンターで、複雑な問題をスピーディに解決するために、多様な専門家やステークホルダーを集め、オープンに対話する場として発展した、対話のための専用空間であり、人と人とのつながりでもあり、企業や社会の変革装置でもある」⁵とされている。そこにはファシリテーターがいることが必須となっている。



新庁舎 2 階。中心にあるのがガラス張りの会議室。

筆者撮影

新庁舎のデザインワークショップには、世田谷まちづくりセンター（当時の浅海氏）が中心となって関わった。この取り組みが氷見市役所とともに IAF に評価・表彰された。浅海氏は後に氷見市の都市・まちづくり政策監督に迎えられている。

新庁舎ワークショップでは、「職員がファシリテーターとなり、テーマ毎に分科会を開催し、カードを使った話し合い、模型を使ったワークショップ、写真を用いた進行、窓口サービスを再現した寸劇、財務状況を詳細に公開する討論型世論調査といった様々な方法のワークショップで市民会議を行い、最終的なデザインをつくり」⁶こんだ。同時に「約 50 名の庁内ファシリテーターを育てていこうというプロジェクトの集大成⁷」とした。

4 ヒアリング内容

4.1 ヒアリング概要

ヒアリングの概要は、以下の通りである。

日時	2016 年 8 月 24 日（水） 9：00～12：00
場所	氷見市庁舎 2 階
氷見市	本川氏（氷見市長） 浅海氏（都市・まちづくり政策監、ファシリテーター） 谷内氏（都市計画・コミュニティデザイン応援課主幹、ファシリテーター）
コーディネーター	坂本氏（NPO 法人日本ファシリテーション協会）
	林

上記に氷見市秘書・市民とともに創る未来政策課主事、高木氏等 3 名を加えてヒアリングを行った。



市役所内でのヒアリングの様子

（右から本川市長、坂本氏、浅海氏、谷内氏、手前が筆者）

4.2 専門職としてのファシリテーターを雇用した理由や期待、経緯について

【本川市長】

○ファシリテーションへの造詣

商工会議所勤務時代に会議の設営をしていた。この経験から、会議を効率的に、立体的に、うまく進めたいと思った。そして、世田谷まちづくりセンターへ勉強に行った。ここで、プログラムデザイン、ゲームを中心としたプログラムを学んだ。この方法を浸透させたいと考えていた。NPO 法人日本ファシリテーション協会にも加入し、会議の改革を推進していった。

【谷内主幹】

○ファシリテーターとしてのキャリア

（NPO 法人）NPO 政策研究所時代、「楽しいと思えることを生業にできるといいよね」と語り合っていた。仲間とファシリテーターを職業・生業とするための研究会も開いていた。当時は、エコマネーを研究していたので、エコマネーの運営の場面でも活用できるのではないかと考えていた。

NPO政策研究所で理事をしたのちに、七尾市のTMOにてタウンマネージャー、その後、七尾市役所の職員となりファシリテーターとして活動した。その時に御祓川（みそぎがわ）の再生、賑わい創出の「御祓川ワークショップ」⁸を実施したことが成果の一つである。

○庁内ファシリテーターとしての実感

氷見市に移った現在は、一つの庁内にファシリテーターが複数いると相乗効果があり、庁舎内でファシリテーターの活動できる範囲が広がっていることを実感している。

4.3 ファシリテーターを雇用した効果について

4.3.1 職員に意識の変化はあるか

【本川市長】

○意識の変化について

浅海氏には、ファシリテーターだけでなく、プランナー、コーディネーターとして、3年という期間を設けて関わってもらっている。現在は主に、計画系事業の庁内での横の連携に関わっている。

意識の変化については、一朝一夕で変わるものではなく、長い目で見るのが大事である。横断的な視点で見るようにしている。

雰囲気的面では、庁内が明るくなってきたように感じている。いろいろなファシリテーターに来てもらい、研修やワークショップなどを行っていただいている。その効果の例として、会議ファシリテーション普及協会の釘山氏の研修をうけた無口な職員が、アイスブレイクにコントをするようになってきた。堅いと言われていた職員が砕けた親しみやすい雰囲気になってきている。

他の職員も押しなべて、指示をしなくても「場づくり」といわれるスキルである、会場をワークショップしやすい体形に設営し、話しやすい雰囲気づくりができるようになってきている。職員がスキルを習得しつつあるだけでなく、潜在的にもっていた能力を

引き出されているといえる。

○会議の改革

ファシリテーターが活躍する場は市民との協働の場だけではない。行政、議会などの会議の生産性を高めるにもファシリテーターが必要である。

現在は、会議を見える化⁹していることで、5割以上は明るく楽しい会議になっているといえる。残りの会議は、残念だが、企画を詰めて臨まないことがある。進行のプロセス、設定した目標、目的などを共有するためにも、さらなる会議の見える化を進めていきたい。ゆくゆくは、庁議も見える化し、有意義な会議としていきたい。

会議の際に心がけていることは、会議のステージごとに「前は〇〇について△△のような話し合いをした（ふりかえり）、今回は〇〇について、□□のようなことをする（今日やるのがわかる）会議である」ことを説明している。忙しい、時間がないという理由でいきなり会議で初めて今日の資料を見るということがある。このような場面の改善は今後の課題である。

【谷内主幹】

○3年をふりかえって

氷見市に職を得て3年。現在は2時間の会議の生産性を高めることに努力している。そのために、対話による合意形成、行政内部の連携、PDCAが回っているかをチェック項目にしている。

全体のプロセスをデザインする中で、今年はこれを重点的に、各回ではこれを重点的にという視点をもって臨んでいる。

市民との会議・話し合いでは、市民がわきあいあいとできる会議を目指している。

ファシリテーションは道具なので、使わないと身に付かない。職員が積極的に道具を使ってくれるように心掛けている。このプロジェクトの1年は失敗が許されなかった。そして、現在は10ほどのプロジェクトを担当している。その中の1つである、市長と市民が直接対話する「ふれあいトーク」などで、徐々にステップ2の段階にある職員の実践の場ができた。

実は、もっとスピーディにできると思っていた。ステップ2に進む職員が増え、庁舎内に広まっていくように積極的に進めていこうと考えている。実践の場は豊富にある。

4.3.2 職員として雇用した効果について

【谷内主幹】

○職員として

一つは、外部者であったために、効率的、納得できる会議に必要な地元の事情や内部の力関係などの繊細な情報がわかりづらいことがあった。これらの顕在化していない情報は、職員として市役所に常駐していることで理解できるようになった。

行政内部にファシリテーターがいることで、会議に関与する機会がある。会議にファシリテーターが参加しファシリテーションが活用されることで、職員からの提案がクリエイティブになりつつある。

4.4 効果についての調査、報告書等の有無

これらのものは、作成していないとのこと。

職員間の普及の割合を尋ねると、庁内で1割程度、とのことであった。

4.5 行政職員のファシリテーター養成について

【本川市長】

○職員ファシリテーターの養成 第1段階

ファシリテーターの中でも、6～8回のワークショップのデザインができる人材は少ない。市役所職員への研修も兼ねて、市役所庁舎のリノベーションに関するワークショップ全10回を行った。そのワークショップを通して、プロセスデザインを職員に教えた。また、ファシリテーターを職員が務めるために行った職員研修では、世田谷まちづくりセンターが著した『参加のデザイン道具箱』¹⁰を参考にして行った。

「対話とコミュニケーションを生み出す創造的空間」を目標にして、庁内で職員のファシリテーターを養成した。

○職員ファシリテーターの養成 第2段階

次のステップは、職員がプロセスデザイン¹¹ができるようになることである。浅海氏には、プロセスデザインを職員と一緒に考えるようお願いしている。現時点では9割は浅海さんが考えている。ただ、プロセスデザインを考えている時間に一緒にいて思考のプロセスを見ることも貴重な機会である。

このスキルは、2ステップで習得でききるようにしている。ステップ1は、専門家と浅海氏がプロセスをデザインする。ステップ2では、浅海氏と職員

でデザインするようにしている。

○ファシリテーターの養成 第3段階

3年で一般行政職員約260名の中で24名のファシリテーター養成を積極的にやろうとしている。応援団も含めて、職員がファシリテーションに興味を持つことを望んでいる。現在は、仕事の中で活用しつつ養成を進めている。

4.6 ファシリテーターの活動の場面、頻度等

【谷内主幹】

○活動の事例

住民と市長が対話する「ふれあいトーク¹²」事業があり、ここでファシリテーターが活動している。現在、地域担当職員は、2～3人×21地区＝50人ほどいる。この21地区の中の13地区は特に高齢化率が高い。

活躍の例として、ふれあいトークで出てきた話題を挙げる。地区毎に委託事業として行っている草刈りの日当を上げてほしいという区長からの提案があった。このような提案が出されるだけでは、うまく対応ができない。ここにファシリテーターが介入し、提案の背景を引き出していった。すると、以前から地元の草刈りは1人工（にんく）で計算して委託されていたが、高齢化のために現在は3人工かかってしまうことが明らかになってきた。ここから、日当を上げるという背景等の情報が共有され、客観的な根拠をもって2人工としてほしいという要求ができるようになった。

このようにファシリテーターが介入する事例がたくさんできている。

【本川市長】

○ファシリテーター介入後

これらの事例のように、市民のつぶやきから制度をつくることができる。ふれあいトークから「イノシシ課」を設置したこともある。今度は、「草刈り課」をつくらうとしている。草刈り課では雑草を食べる豚を飼育することで、草刈りの手間を省こうと計画している。

このように対話からまちづくりを始めると、「アイディアを出す。そこで出たアイディアを出した背景にあるニーズは何かを探る。それを実現するためには何をどうすればよいのかを考える。そして実行する」というステップが確立していくのである。

ふれあいトークを実施していると、だんだんと参加する顔ぶれが同じになって来る。そこで始めたのが「女子トーク」である。女子トークは、昼間に開催するなど、日時を変えながら行っている。参加するのは1割くらいであるが、参加した市民からは「良かった」「楽しい」という反応が多い。これもファシリテーターの活躍が寄与しているかもしれない。

○市民の反応

市民には対話やファシリテーターに対するアレルギー反応はなくなってきたようだ。はじめは、意見を言われる、書かされる、言われて来るという市民がいた。また、批判する人もいるし、参加しない人もいる（特に高齢の男性、若い男性に多く見られる）、税金を払っているのだから何故市民がやらなくてはならないのかという人もいる。しかし、この頃はふれあいトークなどを通して、対話の場、ファシリテーターが受け容れられるようになってきたと感じている。

4.7 今後の課題について

【本川市長】

○ファシリテーションの職員内での広がり

庁内には様々な形態で働いている400人ほどの職員がいる。現場は、市民参加の会議から簡単なミーティングまで、それぞれが持っている。課題意識を持っている職員と持っていない職員の違いは、会議を行う前に勉強するのか、失敗したときや困ってから事後に相談に行くのかである。職員の対応が分かってきたようだ。

ファシリテーションは市長に言われたからといって、すぐにできるものではない。ではどうするかが課題である。まずは谷内主幹に相談してほしいと言っている。

今後は、市民参加の計画づくりや、当事者の視点から学ぶ（market in）の視点が主流になっていくので、ますますファシリテーターが重要になってくる。

【本川市長】

○潜在的な市民の能力を引き出す

100人×5つアイデアを出すとして、500のアイデアが出る。この中で1~2の割合で社会を変えるレベルのアイデアがでてくるようだ。まさに「つぶやきを形に」「視点を形に」が実践される。

例えば、小学校に洋式のトイレを、という提案が子どもからあった。また、公民館に洋式のトイレを、という提案が高齢者からあった。当時、10ある公民館に洋式トイレが入っていなかった。この提案を受けて、全ての公民館に導入した。

女子会トークをすると防災の視点が出てくる。防災については従来、男性だけで話しており、女性には情報が来ないという現状がある。非常食や土鍋の会を開催して女性の防災に対する想いを表出させる機会を創出できた。

とにかく関心がある人もない人も集まることが重要である。集まれば新たな視点が出てくる。そして、市民の合意を目指す。市民もその場に参加することで市政への関心が自分ごとになり、ゆくゆくはプレーヤーになっていく。たぶん、他の自治体では計画をつくるだけで実践していない参加者が多いのではないだろうか。氷見では参加者が実践者になる。このような、民主主義の伝道者のような市民を増やしていくことも目指している。

見えなかった課題が見える化され共有できる。そしてテーマを絞り、深掘りしていく。その途中では拡散しない話し合いの場で、解決方法を市民が提示してくれるという循環ができていく状態を目指している。

4.8 その他

4.8.1 異動等によるリスクについて

職員の部署が変わる、市長が交代するなど異動があると、積み上げてきたものが0になってしまうという懸念はないか。

【本川市長】

その懸念を払しょくするために、制度・条例で担保していく。一つの例として、都市計画法（都市マス）の市民参加規程がある。この規程の中身を充実させていくことが重要である。現在、この制度を継続させるために自治基本条例の制定に向けて市民参加で検討を行っている。

市民の心の中に、「こんなふうにしたこと（ファシリテーターがいる話し合いの場やワークショップの進め方など）が良かったよね」というように残っていけば、制度的担保と併せて、現場レベルで継続していくと考えている。

ファシリテーションのスキルを活用して「つぶやきを形に」のもと、行政が気づかない視点を市民のつぶやきから拾い上げている。次のステップアップ

のイメージを持つためにも市民参加を行っている。今後の課題は、市民参加で出てきた提案などを仕組みや施策へ落とし込むことである。提案を統合・咀嚼して、行政施策に落とし込んでいく。本質を見極めながら、行政の運営に反映させていく途中である。

【浅海行政監】

このようなことは、氷見市の規模だからできることだと考えている。

今は市長がダイレクトに聞いているが、ふれあいトークがもっと広がり、参加者が増え、政策として反映されていけば、制度として確立していくと思われる。

4.8.2 議員の参加について

市民参加の数を増やしていくことと、議員がそのような場に参加することもあるのか。また、議会の反応についてはいかがか。

【本川市長】

否定や遠ざけようとする動きをはるかに超える量の会議を行っているので、十分に対応できないようだ。「ご意見ちょうだい会」も開催しているので、見学に来る議員もいる。この会は市民の意見を聴く機会ととらえている。議員 18 人のうち 15 人ほどは、ワークショップを見ていたり、顔を出したりしている。

残念だが、意見を素直に聞いて、質問をしてくれる議員は 0 人である。しかし、議員がワークショップにふれる機会は他の自治体よりも多いと思われる。

【谷内主幹】

議員は、これら市民との対話の活動に距離を置いているように感じる。この活動は議会軽視とは異なるものである。傍聴に来る議員数、傍聴する機会は増えているようだ。これらの活動が議員にも少しずつ認められていると考えている。

距離を置くような議員の反応は、何処の自治体でも見られるのだろうか。人口規模が似ており、近隣の七尾市（54,700 人、2016 年 11 月 2 日現在¹³）と比べてみると、一概には言えないようだ。

市民と接していて、残念だが、議員の感覚に近いかもしれないと感じることがある。例えば、女性に対して「なんで不勉強なやつをこの会議にいれたんだ」という高齢男性がいるような場面がそれである。他人を貶めて自分の意見を通してしまうようなこと

があったので、会議の進行、ファシリテーションで改善したいと考えている。

4.8.3 ふれあいトークのまとめについて

【本川市長】

記録を重視している。ふれあいトークやワークショップでは、必ずアンケートを取るようにしている。地区ごとに 1 年分をまとめ、次の年にワークショップの中で返事をするようにしている。

4.8.4 行政評価について

【本川市長】

アウトカムで評価する「氷見スタット」を実行し、政策分野で管理しようとしている。すでに特定の課で始まっている。3 か月に 1 回の会議を開催し、検討していく。

氷見スタットは、ボルチモアでシティスタット¹⁴として行われている行政評価の一つのシステムであり、ボルチモアでは担当者が 10 数名いる。シティスタットの流れは、市民からコールセンターへ連絡し、行政に報告され、政策判断、政策決定に活用していくというものである。氷見市では、総務課が担当し、庁議や政策決定会議で活用する。2 営業日以内にすべて回答することを目標としているが、指標の分析については今後の検討課題となっている。

このような、データに基づいた政策決定を目指すというのは、地方創生の 4 つの基本の一つであるアウトカム指標を実現させることであると考えている。各課に集まる情報を集約することが重要になる。

○事案とリンクさせる仕組みづくりが必要ではないか。判断するのは誰か。

【本川市長】

庁議で判断している。

5 まとめ

市長の想い「対話のある市政」を実現するべく、市民との対話の場、庁舎内での対話、議論の場に複数のファシリテーターが活躍していることが分かった。さらなる対話を進めていくため、シティスタットという新しい試みを実施していくためにも、優秀なファシリテーターが一定数以上必要となってくることは容易に予想される。

市長の実施しようとしている先進的な取り組みであるシティスタットの内容の一つに、シティスタッ

ト会議におけるディスカッションがある。ここでもファシリテーターが会議のメンバーの意見を引き出し、中立に進めていくことが求められるであろう。

その役割を担うためには、行政の内部に詳しいファシリテーターも必要となってくるのかもしれない。行政職員が、ファシリテーターとして活躍するのが望ましい場面もありそうだ。

その時のために、メンターとして、アドバイザーとして、ファシリテーションのスキルをもった先輩ファシリテーターが必要であろう。ファシリテーターは誰でもすぐにはできないものではないので、その育成は日々の接触から素質のある職員を発掘し、細やかな指導を行うことで育成していくのが、ファシリテーターを増やしていく早道なのかもしれない。

次に、自治体内にファシリテーターの専門職が存在することについて、市民への影響・効果を整理してみると、氷見市の場合は、ふれあいトーク、女性トークで市長と語り合う機会がある。このときに、ファシリテーターが市民の意見や提案を市長や行政に伝えるための通訳となってくれば、市民の想いが伝わりやすくなり、提案への対応、政策につながりやすくなる。暮らしやすい氷見市となっていく。

女性トークでも、今まで意見を言う機会が少なかった女性が、気楽に発言できる機会ができ、男性任せではない、女性としての自覚をもった市民になっていくであろうと考えられる。

行政職員への影響・効果を考えると、身近にファシリテーターがいるため、いつでも気軽に相談できる。ファシリテーターが活躍している場面を見ることは、行政職員として市民への対応方法が見えたり、自分にもできるという気持ちになったり、周囲がスキルを発揮している中では試みることもしやすい環境ができていく。会議の準備から進め方まで変革が起こりやすいのではないかと考える。

ファシリテーションのスキルを活用する行政職員が少しずつでも増えていくと、他の職員の刺激となり、ファシリテーションを身につける者が増えていくのではないかと考える。

市長がいう「対話のある市政」が進展していくためには、庁舎の中に現役で活躍するファシリテーターがいることが欠かせなかったのである。

6 おわりに

市民と行政の通訳としてだけでなく、自治体の中にも議会や庁議、打ち合わせなどでもファシリテ

トすることが必要であることを改めて認識した。

今後、市民参加が進展していけば、行政外部評価や決算でも市民と行政が同じテーブルで話し合うという機会が増えていくことが予想される。そのとき、市民と行政の通訳として、双方の意見を引き出す役として、ファシリテーションのスキルは必須になってくるであろう。ただ、それを進行するのが、自治体内部にいる専門職としてのファシリテーター、行政職員、自治体の外部にいるファシリテーターなど、どの立場で行うのが適切であるのか、判断は難しい。

ファシリテーターは話し合いを誘導できてしまうので、中立であることが求められている。従って、専門職であっても行政の内部にいれば、その内容によっては市民からの不信感はぬぐい切れないことがあるかもしれない。外部であるからこそ、信頼できるという場合も考えられる。ファシリテーターその人にもよることも大きい。外部のファシリテーターであれば内部の情報には疎いため、会議の結果に納得が得られなかったということもあるかもしれない。

どのような場面であれば、自治体内部にすることが望ましいのか、どのような場面では外部からのファシリテーターがふさわしいのか、また、立場には関係なくファシリテーターが居ればいいのか、さまざまな事例を検討していかなくてはならない。

今後、直接雇用するファシリテーターが増えれば、ヒアリングを行い、事例として積み重ねていきたい。また、職業として独立しているファシリテーターの影響、効果の比較に関する事例も積み重ねることで、まちづくりにおけるファシリテーターの影響、効果の検証を目指したい。

¹ <http://prw.kyodonews.jp/opn/release/201509183794/>

² http://www.city.himi.toyama.jp/hp/shisei/node_155/node_27981/node_27979/node_22139

³ http://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/pdf/1018-15-15_16.pdf

⁴ <http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160421002/20160421002-7.pdf>

⁵ 『フューチャーセンターをつくろう』 p 11。

⁶ 「公共施設マネジメント vol.11」2014 秋号、公共ファイナンス研究所、p 4。

⁷ 同上、p 4。

⁸ TMO（まちづくり会社）は、株式会社御祓川（<http://www.misogigawa.com/information/detail.php>）で御祓川の「再生」

と賑わいの創出をめざして民間出資で設立された。このTMOが行うワークショップ。

9 見える化はファシリテーションのスキルの一つであり、ファシリテーショングラフィックともいう。話し合いの最中に議論を模造紙、ホワイトボードなどに書いていく。議論を同時進行で記録していくことで、議論の内容や目標が明確になり、無駄な時間が減り、効率的、効果的に話し合いを進めることができる。

10 浅海義治ほか『参加のデザイン工具箱』世田谷まちづくりセンター、1993年。

11 プロセスデザインは、ファシリテーションのスキルの中でも高度なもので、ワークショップ全体、数回にわたるワークショップの流れ、プロジェクトの流れなどを考え結論に導いていくための過程をデザインするスキルである。

12 「ふれあいトーク」事業は、「対話によるまちづくり」を進めるために、市長が出向いて様々な討論の方法で語り合うものである（http://www.city.himi.toyama.jp/hp/departmentTop/toshikeiei/hishoseisaku/shiminjyohou/node_33460）。平成28年度には、地区トーク（21地区）、女性トーク（15地区）、団体トーク（23団体）を開催予定。

13 <http://www.city.nanao.lg.jp/shimin/aramashi/profile/jinko/>

14 シティスタット（CitiStat）は、City（市）とStatistics（統計）を組み合わせたものである。最新のデータに基づき、経営資源の最大活用を図るための仕組みである。運用は、①部局毎のデータ更新、②事務局におけるデータ加工・分析、③シティスタット会議におけるディスカッション、の3つのパートに分かれている。このシステムには、即効性があり、導入にかかった初期コストは労働コストを除くと、会議室の改造及び、市販ソフト購入に要した2万ドルであると発表されている（野村総研、<http://www.nri.com/jp/opinion/region/2003/pdf/ck20030203.pdf>）。

引用文献

阿部博人「ハードからソフトへ、ソフトからハードへ」『公共施設マネジメント vol.11』2014年秋号、公共ファイナンス研究所。

小林慎太郎「市の統計」革新～自治体経営システムの在り方を考える～』『地域経営ニュースレターvol.53』2003年2月、野村総研。

（<http://www.nri.com/jp/opinion/region/2003/pdf/ck20030203.pdf>）

野村恭彦『フューチャーセンターをつくらう』2012年、プレジデント社。

引用URL（引用順）

IAFの表彰について

<http://prw.kyodonews.jp/opn/release/201509183794/>

氷見市人口について

http://www.city.himi.toyama.jp/hp/shisei/node_155/node_27981/node_27979/node_22139

氷見市の産業構造について（総務省）

http://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/pdf/1018-15-15_16.pdf

氷見市の移輸出入額について（経済産業省）

<http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160421002/20160421002-7.pdf>

御祓川ワークショップについて

<http://www.misogigawa.com/information/detail.php>

氷見市ふれあいトーク事業について

http://www.city.himi.toyama.jp/hp/departmentTop/toshikeiei/hishoseisaku/shiminjyohou/node_33460

七尾市人口について

<http://www.city.nanao.lg.jp/shimin/aramashi/profile/jinko/>

（原稿受理年月日 2016年12月6日）