

第67回(2023年度) 北海道開発技術研究発表会論文

令和5年度開発行政スキルアップ研修の結果を 踏まえた今後の展開

—多様な人々との共同・連携、政策立案を担い得る人材育成に向けて—

開発監理部 開発調整課 ○坪井 百花
開発監理部 開発調整課 山崎 智弘
(株) ソーシャル・デザイナーズ・ベース 山田 菊子

多様なコミュニティと連携し、既成概念にとらわれない政策立案を担い得る人材育成を目的に、当課では平成30年度より「開発行政スキルアップ研修」を運営している。本報告では、令和2年度より政策立案手法として取り入れている「デザイン思考」の可能性について、令和4年度までの結果(課題)を踏まえて実施した令和5年度の成果を報告するとともに本研修の今後の展開について述べる。

キーワード：人材育成、地方公共団体との連携、デザイン思考

1. 開発行政スキルアップ研修とは

北海道は広大な農地や豊富な水産・森林資源を強みとして、高い食料供給力を誇るとともに、魅力的な観光資源、豊富な再生可能エネルギー資源があることから我が国への更なる貢献が期待できる地域である。一方で、全国に10年先んじて進む人口減少・少子高齢化の他、国際環境の変化、気候変動と自然災害の激甚化・頻発化、社会を変えるデジタル技術の進展など、複雑化した社会的課題等を乗り越えていく必要があり、課題の解決に向けては、あらゆる主体と共創しながら将来像と目標を共有しつつ、課題解決の取組を推し進めていくことが重要である。

このような北海道の現状を背景に平成30年度から次代を担う若手職員同士の人脈形成・関係構築や、新しい価値観・考え方から、既成概念に囚われない政策立案能力を持つ人材育成を目的に「開発行政スキルアップ研修(以下、「本研修」という)」を実施している。この研修は「人と人がつながり輝き続ける北海道づくり」をコンセプトに、「北海道つながるプロジェクト(略称「つなプロ」)」と題している。

研修員は、北海道開発局(以下、「開発局」と言う)内の各部門からと、地方公共団体等の若手職員で構成されており、事務局より提示した地域課題(テーマ)に対し、現地ワークショップを通じたグループワークで自由に課題を抽出・分析し、政策立案を行うことを主な活動としている。令和元年度からは市町村をフィールドに設

定し、地方公共団体と連携して活動するとともに、令和2年度からはユーザーのニーズからペルソナ(仮想のユーザー)を設定し、ペルソナの幸福度を上げるための政策提案を行う「デザイン思考」を取り入れている。

本報文では、令和4年度の奈良らの報文¹⁾でまとめた過年度(平成30年度～令和4年度)の研修結果と課題や、提案内容を踏まえて実施した今年度(令和5年度)の研修結果の報告と、次年度以降の研修プログラムの提案を行うものである。

2. 「デザイン思考」を取り入れた後の研修結果

「デザイン思考」を取り入れる以前の本研修は、議論を収束させる能力や知識の不足に起因した検討時間の不足とともに、テーマとした課題と立案した政策との因果関係や実質的な効果が不明であることが課題となっていた。そのため、令和2年度からはグループワークのサポートを目的に外部講師を招聘し、「ニーズ」の把握による解決策の提案を目指す「デザイン思考」を本研修で学ぶ政策立案手法として取り入れた。

令和2年度は、事務局で設定したテーマを3つのグループで議論したが、「道の駅」や「公共交通」といった特定の施策におけるテーマを所与のものとして提示したため、課題の解決や方向性を制限した可能性があるとして外部講師から指摘があった。

また、自治体職員は開催の都度、任意のグループに参

加していたため、自治体職員とのつながり創出不足に対する意見があった。また、ペルソナを満足させる政策を提案する際、事務局からの成果の質の向上を目的とした助言がそのまま最終成果へ反映されたことから、「デザイン思考」のプロセスを学ぶ課程と、最終成果物の完成度のどちらを重視すべきか議論が必要な結果となった。

一方で、研修員からは、「これまでとは違うアイデアが得られた」との意見があり「デザイン思考」を活用することの有効性を確認した。

令和3年度では、前年度の課題を踏まえ、事務局でテーマ設定を行わず各グループが設定することにした。その結果、テーマ設定に時間を要し、グループ討議の時間が不足したとの意見があった。このことから議論の自由度を確保しつつ調査対象を絞れるよう、事務局によるテーマ設定を工夫する必要性が示された。

研修員の成長が目的であることから「デザイン思考」のプロセス体験を重視することとしたが、一方で、政策立案（研修成果）の時間配分を重視したいとの研修員の意見もあり、研修趣旨の共有が課題となった。

自治体職員とのつながり創出不足については、自治体職員に正規の研修員として参加してもらったことで、つながりの創出が出来たとの意見があり、次年度以降も継続することとした。

その他、研修員からは「ユーザーを中心として考えることができた」との意見があり、前年度に引き続き「デザイン思考」有効性を確認した。

令和4年度は、調査対象を絞ることを狙いに、事務局より異なるエリアを指定しつつ、テーマを「地域活性化方策」として提示した。その結果、3つのグループにおいて、それぞれ異なるエリアを対象として方策を議論することができた。また、議論の時間確保を目的にペルソナの属性（性別、年代）については外部講師が4パターンを設定し、くじ引きで決めることとした。

研修員からは「テーマに具体性がないことから、課題抽出に時間を要した」との意見があった。テーマ設定は活動の自由度に大きく影響を与えることから、調査対象を絞れるテーマ設定が必要であることが明らかになった。

3. 令和5年度の取組と結果

(1) プログラムの見直し

研修プログラム見直しの効果検証を目的に、令和4年度同様にフィールドを室蘭市とした。また、令和2年度からの取組結果を踏まえ、「つながり創出」「スケジュール」「テーマ」「研修で重視する点」についてプログラムの改善を図った。

なお、令和5年度は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が無くなったことから、「デザイン思考」を

取り入れ後、初めて全プログラムを対面で実施した。

a) つながり創出について

更なるつながりの創出を目的に参加機関、参加人数を増加した。地元の室蘭市（3名）の他、新たに北海道庁（6名）、NEXCO東日本（2名）に正規の研修として参加いただき、開発局の研修員を含め総勢32名とした。

b) スケジュールについて

過年度に参加した研修員よりスケジュール不足に関する意見が多いことや、研修時間外の作業も発生していた実態を踏まえ、最終成果報告の前に研修日程を1日追加した。研修日程を表-1に示す。

表-1 令和5年度の研修日程

実施日	場所	内容
7/11 7/12 7/13	職員 研修室	【ワークショップ】 デザイン思考の演習（7/12、7/13）
7/26 7/27	室蘭市内	【現地ワークショップ】 ペルソナ設定のための室蘭市ヒアリング調査
9/26	職員 研修室	【ワークショップ、中間発表】 各チームの活動を研修員同士で中間発表 ※令和5年度より1日追加
10/18	職員 研修室	【最終報告】 各チームの活動を室蘭市幹部、開発局幹部に報告

c) テーマについて

令和4年度は、テーマを1つとしたが、3グループでそれぞれ異なるエリアを対象としたため、市内全体を俯瞰するような横断的な議論ができなかった。また、テーマ自体も具体性に課題があった。そのため、特定のエリアだけに着目しないよう「公共交通サービスの低下による地域活力の衰退の懸念」をテーマとした。

d) 研修で重視する点について

「デザイン思考」のプロセスを学ぶ課程と、最終成果資料の質のどちらを重視するか、外部講師と事務局で議論を行い、研修員に対し「学びと発想（アイデア）」を重視する旨をワークショップ等で繰り返し説明を行った。

(2) 結果と課題

プログラムの見直しを行った点を中心に、研修員のアンケート等を踏まえた結果を考察する。

a) つながり創出について

昨年度と同様に他部門や自治体等とつながりの構築が図られた、ある程度図られたとの回答が9割を占めた（図-1）。この結果は、グループワークの班構成の検討

にあたり、所属組織の偏りを平準化したことで相互の交流頻度が多くなったことが要因と考えられる。

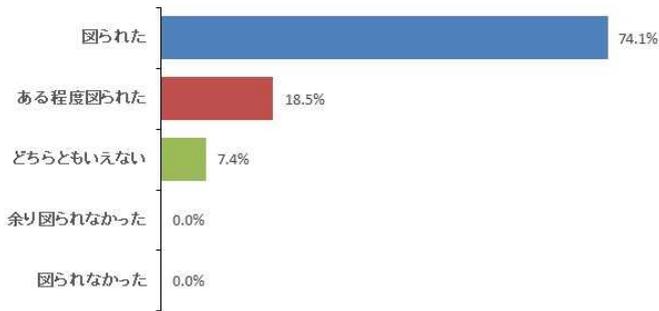


図-1 つながりの構築・向上に関する研修員の評価

b) スケジュールについて

研修日程を1日追加したが、グループ討議の時間を中心に、全般的に時間が少ないとの意見が約3割あった。グループ討議の時間数に関する研修員の評価を図-2に、現地ワークショップの時間数に関する研修員の評価を図-3に示す。

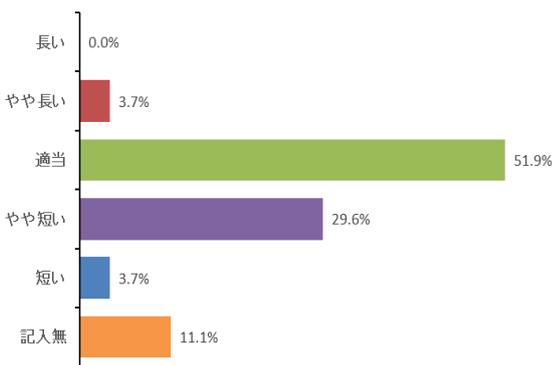


図-2 グループ討議の時間数に関する研修員の評価

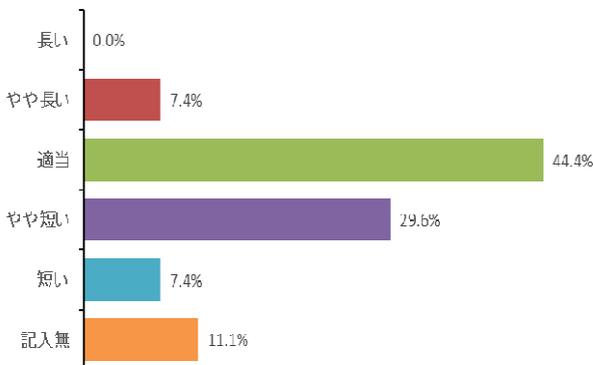


図-3 現地ワークショップの時間数に関する研修員の評価

要因の一つとして、当初の想定（研修内容計画時点）

との相違点が挙げられる。具体的には、①研修員数は約20名・3グループを想定していたが、実際には約30名・5グループとなり、講師が演習のサポートに当てる時間の他、中間発表等における時間を想定以上に要することとなったこと、②デザイン思考の演習は2日間を予定していたが、他講師との日程調整により、講義時間が減少したこと、③前述②により、デザイン思考の演習の終盤に予定していた現地ワークショップの作業計画の作成時間を確保することが出来なくなり、実施当日の午前中に作業計画を立てることになったことがある。

これらについては事務局の研修計画に課題があったことから、次年度に向けては綿密な調整が必要である。

その他のスケジュールに関する課題としては、時間外の作業が発生したことが挙げられる。

時間外作業の要因には2点が考えられる。まず、現地ワークショップにおけるニーズ把握のためのユーザーインタビューに向けた、事前のアポイントメントや作業計画などの準備を、前述の通り現地ワークショップの当日に立案せざるを得なくなったことがある。結果として、研修時間外に作業計画の作成を行っているグループが見受けられた。また、もう一つの要因として、表-1に記載の通り研修期間が4ヶ月のうち、実質の研修は7日間で、研修の各回の間の期間が空く。このために研修時間外にも自己研鑽含め作業が出来るという意識があったものと想定される。

これらについては事務局の研修計画に課題があったことは否めないが、一方で研修員に研修時間外にも作業が出来るという認識があったことも想定される。この場合には必ずしも研修時間数を増やせば改善出来ることでもないため、事務局と研修員でスケジュール通りに実施する意識の共有が必要であると考えられる。

また、前年度同様不連続の研修日程としていたが、研修員からは集中的な日程にしてほしいとの意見が7割以上あった（図-4）。この要因としては、研修期間が空くことで前回の内容を忘れてしまい、振り返り作業から始まるため、グループ討議の時間が減ってしまうことが挙げられる。また、室蘭市での高校の全国大会と重複したことにより宿泊箇所の確保が出来ず、現地ワークショップの日程を前倒ししたことにより、研修日程間の空きが更に大きくなってしまったのも要因として考えられる。一方で、不連続の研修日程が良いという意見もあった。これは、研修期間が空くことで、自己研鑽の時間を確保出来ることや、個人的な現地視察等のコミュニケーションをとることが可能となるためとされている。

図-4にグループ毎の期間に関するアンケート結果を示すとおり、研修日程は集中的が良いという意見が多い。しかし一方で、全研修日程が土日・祝祭日を除く7日間程度と研修としては比較的長く、研修員を拘束してしまうことによる通常業務への影響が懸念され、派遣先との調整も必要である。

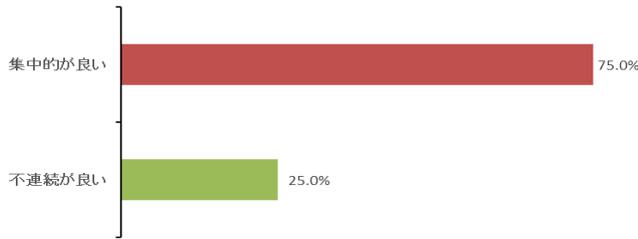


図-4 グループ毎の期間に関するアンケート結果

スケジュールについて総括すると、①グループ討議の時間は一定の余裕を見込むこと、②現地ワークショップの作業計画は現地ワークショップの前日までに設定すること、③研修員と事務局は、時間内に作業を終了させる意識の共有を行うこと、④研修日程は不連続としつつも、ある程度集中的な期間で設定することの4点が必要と考えられる。

c) テーマについて

各グループの結果の概要を表-2に示す。ある程度議論の方向性を絞ることができるテーマを設定したため、議論が発散することなく「デザイン思考」における政策立案が出来たと考えられる。引き続き、議論の方向性を絞れるテーマ設定をすることが適当である。

d) 研修で重視する点について

中間発表等において、講師や研修員からの政策に必要な資金に関する現実性を重視する視点の質問があった

ことから、「デザイン思考」のプロセスを学ぶ課程ではなく、最終成果に評価の重点が置かれたと捉える研修員がいた。

次年度以降は、引き続き研修員の能力向上を目的に政策立案手法の学びを重点としていくとともに、事務局としては研修の狙いに認識の齟齬がないよう説明を行っていく。

e) その他（研修員からの意見・提案）

研修員からは、中間発表の際、外部講師へ方向性の相談・確認ができる環境がほしいと意見があった。一方で、中間発表に時間を割くのではなく、グループ討議に時間を使用したいとの意見もあった。

中間発表での研修員同士による質疑応答を踏まえ、資料の修正を行ったグループが多かったことから、中間発表は引き続きプログラムに盛り込みたいと考える。

また、行政職員として政策立案は、多面的な検討が必要であることから複数のユーザーに対応できるようなペルソナの設定が必要であるという提案があった。研修時間を考慮しつつ研修の質を高めるべく、複数のペルソナの設定を検討したい。

また、もう一つの提案事項として、研修員にインフラに関わる行政職員が多いことから、「デザイン思考」を具体的なインフラ事業で活用することがあった。インフラは対象者、対象物が多いため、ペルソナ設定の際に選択肢が増えすぎてしまうことが懸念されるが、地域住民に身近で規模の小さいものには活用出来ると考えられるため、提案について検討したい。

表-2 各グループの結果の概要

グループ	Aグループ	Bグループ		Cグループ	Dグループ	Eグループ
ペルソナ	60歳、女性 室蘭市柏木町在住 単身（夫と死別） 子ども2人（息子、娘）	35歳、女性 室蘭市絵鞆地区在住、既婚、小1娘と年中息子の子ども2人	70歳、男性 室蘭市絵鞆地区在住、単身（妻と死別）、子どもは独り立ち	31歳、女性 室蘭市小橋内町在住 既婚、 3歳と0歳の子ども2人	20歳、女性 室蘭市白鳥台在住、室工大2年生	31歳、男性 室蘭市八丁平在住、独身
ペルソナのニーズ	職場からバス停まで距離が遠い、高校生の帰宅ラッシュと被る	近場で買い物する場所が無い、キャンプ場が少なく遠い	近場で買い物出来る場所が無い、バス停まで遠く本数も少ない	バス停までのアクセスが悪い、バス乗り換えの待ち時間が長い、ママ友と交流の場や子育て知識がほしい	通学中のバスが暇	時間や帰りの足を考えずに飲みたい
立案内容	「免許返納者限定デマンドバス」 ・利用者が限定される ・年配者が多いため、車内温度が適温 ・指定場所、時間に迎えが来る	「道の駅の複合化施設、ミニバスタ室蘭の整備」 ・アウトドア、レジャー、デイリー、ファミリーゾーンを整備し住民の生活充実と観光客の呼び込み ・道の駅を拠点としたバス交通で効率化		「子育てマース」 ・デマンドバス、イベント、キッズスペースの使用予約を一括管理するサブスクアプリ	「はくちょうbus」 ・試験的に路線バスに導入 ・車内環境は、BGM、出張図書館、ドリンク、オープンシート、快適レザーシート、無料Wi-Fi	「むろLOVE」アプリ ・バスの運行情報、乗換案内、キャッシュレス決済、地域情報、飲食店の予約、臨時バスや乗継タクシーの予約可能アプリ

4. 次年度以降の研修プログラムについて

令和5年度までの知見を踏まえ、「研修時間・期間の見直し」「研修課程の重視」「中間発表時の外部講師からの講評」「ペルソナの複数設定」「デザイン思考のインフラ行政への活用」について検討・提案事項を述べる。

つながり創出を目的に、研修員を増やしたことにより、中間発表等の時間が増加し、グループ討議時間が減少したことから研修員の人数に合わせた研修時間の見直しを行う必要がある。また、グループ討議の時間不足の懸念が残るため、一定の余裕時間を考慮した研修日程が望ましい。研修期間については、研修員の負担（前回作業の振り返りや研修時間外の作業）を考慮し、ある程度集中した期間での設定が望ましい。

研修課程を重視し最終成果資料にこだわりすぎないように、事務局や外部講師の助言等の中でも研修員に趣旨を伝えていく必要がある。中間発表時の外部講師からの助言については、最終成果までの議論の熟度向上のために取り入れていくことが望ましい。

複数のペルソナを設定することは、行政職員が政策を立案し、国民全体の幸福度を上げるための取り組みとして有効であると考えられる。ただし、議論が収束しない、グループ討議の時間が不足し研修時間外の作業が発生してしまう等のデメリットも懸念されるため、検討が必要である。

デザイン思考の具体的なインフラ行政への活用については、フィールドとする地域の状況や対象とする事業にもよるが、ユーザーの意見をより反映させたペルソナを設定するために、例えば、地域の暮らしを支える地域連携施策に関するテーマ設定等を検討する。

上記の全てを一度に取り込むことは難しいかもしれな

いが、引き続き、研修員等のアンケート結果やフィールドの自治体職員、外部講師の意見等を取り入れながら、本研修の発展を図っていきたい。

5. おわりに

筆頭著者は、研修プログラム改善や見直しを目的に研修員としても研修を経験するべく、本研修に参加した。研修運営にあたっては、事務局による研修日程の調整、研修内で重視する点の共通認識などの課題は残るが、研修員としては行政スキルの向上に大きく貢献するものと実感した。様々な機関や他部門との人脈形成や既成概念に囚われない政策立案手法の取得に向け、本研修のプログラムを試行的に発展させていきたい。

謝辞：本研修の運営や結果を取りまとめるにあたり、研修に参加いただいた北海道庁・室蘭市・NEXCO東日本の研修関係者及び現地ワークショップでインタビューにご対応いただいた市民の方々のご協力に感謝申し上げます。

参考文献

- 1) 奈良遼太, 飯尾直人, 山田菊子：開発行政スキルアップ研修の活動報告—Society 5.0時代における政策立案を担い得る人材育成—, 第66回北海道開発局技術研究発表会, 2023年
<https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/jg/gi.jyutu/slo5pa00000vmup-att/slo5pa00000vn3a.pdf>