

マツセ  osaka

事例研究

自治体現場の最前線に学ぶ 講演録

平成18年3月

財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

三位一体改革も混迷の後にようやく目途がたち、本格的な分権時代を迎えようとする中、自治体は自主・自律的な行政運営に転換していくことが求められています。しかし、厳しい財政状況の中にあり、行政運営の効率化を進めることも重要になっています。

さらに、近年では市町村合併が進展しており、また国と地方のあり方を再検討すべく、地方分権の加速化や効率的な政府実現に向けた地方制度調査会の「道州制」に向けた肯定的答申が出されました。これらにより、今後自治体を取り巻く環境は大きく変動していくことが予想され、更なる権限付与により、自治体の自己責任が拡大し、独自の行政運営を確立することが求められます。

このような状況に対応するため、自治体職員は、住民に身近な行政サービスの担い手として、住民の多様なニーズや地域が抱える様々な課題を的確に把握するとともに、政策を主体的に形成する能力を高め、独自政策を実施していくことが必要です。

当センターでは、独自の政策を積極的に推進され実施している自治体の担当者の方をお招きし、最前線の取り組み事例について、現場の苦労話をも含めた生の声を伝えていただき、参加者とともに今後のあり方を考える、事例研究「自治体現場の最前線に学ぶ」を開催しました。また、講演後は、講師と参加者による意見交換会を実施し、直接意見を交わすことで、より理解を深めることができました。

本書については、この事例研究におけるご講演の要旨をとりまとめたものです。今後、府内市町村における行政運営の参考としていただければ幸いです。終わりにになりましたが、ご多忙にもかかわらず、ご講演をいただきました講師の方々にあらためてお礼申し上げます。

平成18年3月

財団法人 大阪府市町村振興協会

おおさか市町村職員研修研究センター

所 長 齊 藤 慎

自治体現場の最前線に学ぶ 講演録目次

平成17年11月25日実施『事例研究』

テーマ：公民起業家への挑戦

～横浜市アントレプレナーシップ制度から学ぶ～

講師：齋藤 紀子氏（横浜市財政局財政部総務課広告事業担当推進課長補佐）	3
「横浜市におけるアントレプレナーシップ制度の創設と運用について」	
「民間とのタイアップによる広告料収入の拡大について」	
飯田 常彦氏（横浜市市民協働推進事業本部協働推進課市民活動支援担当係長）	21
「横浜ライセンス制度の創設と運用について」	

平成18年1月12日実施『ミニ講座』

テーマ：人材育成推進講座

～研修事業の充実～

基調講演：浅野良一氏（産業能率大学 経営管理研究所 主任研究員）	45
「分権時代の自治体職員と研修方針の策定」	
事例報告：藤原なつみ氏（枚方市人材育成課長）	61
「民間企業派遣研修・科目選択研修について」	
：吉村裕子氏（池田市市長公室人事課研修担当副主幹）	65
「市長同行とびあるき研修・官民共同研修について」	
：足立佐知子氏（豊中市人材育成室職員研修所所長）	69
「豊中市の取り組み紹介～職場研修の活性化にむけて～」	
：泉元利夫氏（岸和田市人事課）	73
「政策形成研修・まちづくりグループワークについて」	
質疑応答及び講師コメント	76
参考資料	83

平成17年11月25日実施

公民起業家への挑戦

～横浜市アントレプレナーシップ制度から学ぶ～



「横浜市におけるアントレプレナーシップ制度の

創設と運用について」

「民間とのタイアップによる広告料収入の拡大について」

横浜市財政局財政部総務課広告事業推進担当課長補佐
齋藤 紀子 氏



1. アントレプレナーシップ事業の概要

広告事業のお話の前に、アントレプレナーシップ事業全体の説明を簡単にさせていただきます。

「アントレプレナーシップ」という言葉は、フランス語から始まった英語といわれていますけれども、要は企業内起業家、庁内ベンチャー制度のことです。もちろん、職員提案制度をお持ちの自治体は多いと思いますが、横浜市のアントレプレナーシップ事業の目玉は、プレゼンテーションをして認められれば金と人がつく、提案者がその部署に行ってやってよいということで、実際、私も飯田もその部署に異動して、その仕事に従事しているわけです。

目的は、職員の新たな発想や意欲により、必要性の高い「市民のための事業」を推進することです。さらに、組織の活性化や職員の意識改革にもつながるだろうということもあります。

事業の流れですが、まずテーマの応募があります。この段階では、1人の思いつきでもかまいませんし、数人のグループでもかまわないのですが、まずテーマが幾つか設定されます。次にそのテーマに対して庁内公募をし、チームメイトを探すという形になっていて、必ずグループで検討します。テーマの応募が4月ごろ、

チームメイト募集は5～6月にあって、実質的には7月ごろに検討グループが立ち上がります。全員、兼務辞令をもらい、週に1回、1日を、本来の職場を離れてこの検討に当てていいということになっています。逆に言うと、本来の所属にはそれなりに負担がかかるわけですが、そこを理解していただいています。

もちろん事務職だけではなく、技術職や技能職も参加することができます。ちなみに、課長以上は参加できず、係長職までの職員が自発的に応募する制度になっています。

当然、人や金を動かさなければいけないので、市長や副市長だけではなく、人事、財政担当課長などから成る選考委員会を経て事業化が決まります。その年のテーマのうち幾つ事業化するかは、中身で決まります。秋に途中報告を1回行い、そこで市長などから質問や今後詰めるべき課題などを頂いて、そのあと人員要求や予算要求書も作りまして、12月ごろに最終プレゼンテーションに臨むという形になります。

事業化は大体12月に内定し、年が明けて正式に決定する形です。事業化決定時に配属人員数も決まりますので、検討チームのうちの何人が手を挙げて実際に配属されるという仕組みになっています。

私が所属しているのは15年度の五つの検討チームのうちの一つです。五つのうち三つが事業化され、二つが落選しました。14年度から今年度までで、事業化されたものは14テーマあります。

迎え入れる部署からすると、青天のへきれきというところがあり、本来考えてもいなかった事業が降ってくるわけで抵抗感があります。我々も今、一応、財政局に配属されていますが、どこに配属されるかですごくもめました。私自身は財政局は嫌だったのです。なぜかという、広告事業は一応、営業ですから、企業にお願いに上がらなければいけません。そのときに財政局と名刺に入っていると、金を取りにきたのかと思われそうで、感じが悪いのではないかという気がしたのです。しかし、結論から言うと、財政局は管理部門なので、そこから「新しい方針を出します」「こういう通知でこんなやり方をします」「私どもがお手伝いをします」「財源を多く張り付けます」ということを言えたものですから、庁内では比較的受け入れられやすかったと思います。

新事業を迎え入れる部署には、正直言って抵抗感があるのですが、提案した者たちはやる気満々です。そして、すぐにでも事業をやらせてもらえて、理想の成果に突っ走れると思っているものですから、配属になった途端に現実が振りかかってきて、思ったとおりにならなかったり、いろいろ大変な思いをすることになります。しかし、意欲だけは120%なので、庁内外への働きかけなど、こんなに働くかというぐらい、どのチームもよく働いています。給料などの問題ではなくて、やりたいことをやっているのだという充実感が私達を動かしています。そのう

ちに周りの人たちにも、「自分の局の仕事になった以上は成功させなければならない」と思うようになっていきます。正直言って、少々うまくいっていない事業もありますが、おおむね本人たちの意欲でリカバーしており、「意欲」とは、すごいパワーがあるものだと思います。実際に人と金が動かせて、やる気のある人がそこに張り付けられるという点では、非常にいいのではないかと思います。

今後の課題としては、例えば私は今年2年め、飯田が3年めになりますが、未来永劫、私どもが事業に携わっていくわけではありません。理念やいきさつなどは、最初のメンバーはいわば創業者なので分かっているからいいのですが、ベンチャー企業で次の社長に手渡したものの、結局、初代社長が戻ってきたりしている会社もあり、そのような事態を呈するのではないかという心配があります。今現在うまくいっているとするならばなおさらです。どうやって今の理念を組織的に受け継いでいくのか、あるいは事業をどう収束させるのかというのが、今後の課題だと思っています。今、どのチームも2~4年めなので、行け行けの状態ですが、そのうち収束のさせかたが課題となって出てくるだろうと考えています。

2. 広告事業とは？

そもそも、広告事業とは何でしょうか。これは、横浜市が持っている有形・無形の資産を広告媒体として有効に活用する、あるいはタイアップで企業と一緒にイベント等をやることによって実質的に税金を浮かせるという意味で、新たな財源の確保をする事業であると、私たちが勝手に定義づけました。資産の有効活用とい

う認識です。

これを推進するための専任部署が欲しいというのが、私たちのプレゼンテーションのテーマでした。こういうことを進めていくには、窓口の一元化が必要です。内外の窓口、庁内の取りまとめ、外から来るかたがたに対するサービスの窓口の取りまとめ、これが必要であるということをご提案しました。

実は、もともと広報誌に広告をつけていましたが、全然広がりませんでした。財政局も予算編成方針を出すときに、新たな財源の確保ということをご口をすっぱくして何年間も言ってきましたが、進まないのです。なぜなら、非常に手間ひまがかかるのと、そんなことをしてもいいのかということについて道義的な説明をだれもしてくれないからです。また、対外的には、民間の人に言わせれば、どこに行けばいいのかわからないし、何かいい提案をしたいと思っても、役所の中をたらい回しにされて終わってしまう。民間のかたはテンポが速いですから、判断の遅い役所を相手にしている暇はないのです。それではもったいないので、一つのセクションで両方受け止めてやったらどうかということが提案内容でした。

なぜ広告事業を行うのかということ、もちろん財源確保のためです。また、市民の資産をもっと有効に活用しようということもあります。行政財産や広報誌に企業広告をつけていいのかという議論はあると思います。ただ、例えば行政財産は、景観上の問題はさておき、空間があり、来場する大勢の人に見てもらえるという価値を持っているわけです。このホールにしても、研修をするためのセンターであるという本来目的はありますが、それ以外に、公務員がこれだけ

常時お越しになります。そうすると、府内の公務員に対して何かピーアールしたいという企業があった場合に、ここはおいしい広告媒体スペースになります。そういうふう施設を活用してもいいのではないかと、それで税金を浮かす、あるいは空いている空間を無駄に置いておかないという活用のしかたは、市民の税金を使って建てた建物の運用・維持管理を任されている私たちの一つの義務なのではないかと考えたわけです。

もちろん、地元企業にとって、市民の目に触れやすいところにリーズナブルな広告媒体があるということも役に立つだろうと思っています。私どもは政令市なので、18の区役所を持っていますが、その区庁舎のように市民のかたがよく来られるところにおいては、地域密着型でいい、比較的リーズナブルな値段で、地域のパン屋さんやお花屋さんが広告を出せるスペースが提供できればよいということです。

けれども横浜市全体で、例えば、みなとみらい21地区にはオフィスビルもありますし、観光資源でもあります。こういうところについては、ナショナル・クライアントを持ってくる、要は東京からお金を持ってきてほしいのです。横浜は人口がもうすぐ360万人になる大きな都市ではありますが、意外と地力がありません。なぜなら、隣に東京があるからで、そこに本社があれば別に横浜にお金を落とす必要がないのです。この金を何とか引っ張ってきたいわけです。横浜市全体で対全国で売れるものはナショナル・クライアント向け、地元については逆に値段ではなく地域密着志向、この二面性を持ってやっていきたいと考えています。

3. 広告事業推進担当の業務

広告事業推進担当は、係長1人、職員2人の計3人の専属セクションになっています。横浜市役所は大きいので、広告媒体となりうる資産は、管財課などが一括管理しているわけではなく、各所管ごとに管理をしています。ですから、まず所管の理解がなくてはなりません。「これを売ってみよう」という動きが各所管からでてこなくては全然始まらないので、まず、各所管とやり取りします。そして、私ども広告事業推進担当のほうで問題がないかどうか、条例の解釈をしたり、営業や相談・アドバイスをしたりします。なおかつ、稼いだお金は、財源だからといって財政局が取らずに、所管にお返ししています。市会での説明やクレーム対応など面倒な部分は財政局が行い、収入は各所管のものとしします。また、いくら財政局ががんばっても、実際には窓口で直接市民に接する職員のところへクレームがダイレクトに行ってしまう。けれども、そこで「財政局に聞いてくれ」と言った途端に、クレームがたらい回しになって、かえって状況が悪化しますので、「このようにお答えください」ということも関係する職員に周知しています。

対外的には、「とにかく、横浜に、良い企画を持ってきてください。いいところ取りで行政一人勝ちのようなことはしませんから、ご相談ください」と宣伝し、広告掲出に必要な許認可の手続きもなるべくまとめて受けるようにしています。

4. 広告の具体例

具体例として、まず、ちょっと変わったものだったということもあって、一気に広告事業を

有名にしてくれたタイヤホイールカバー広告があります。これは車が走ってもホイールは回らないという特許商品で、横浜市内では屋外広告物条例上OKなのですが、東京都ではだめということになっていまして、今そのやり取りがテレビ番組でおもしろおかしく取り上げられ、多分12月4日の「噂の東京マガジン」というTBSの昼時の番組でも出てくると思います。しかし、現在お客様がついていません。ひとえに営業行為が足りないためです。それで、今年度は走っている車はないのですが、昨年度は300万円余り頂きました。

それから、横浜市の職員の給与明細は、紙が配られるだけの原始的なものなのですが、その裏側に銀行の広告を入れています。

あるいは、税金の封筒です。例えば私どもは固定資産税の通知を110万通出します。最初は、税金の通知の封筒への広告は、クライアントも嫌なのではないのかと、広告代理店が引き受けてくれませんでした。それで困って、神奈川県民共済生活協同組合にお願いして買っていたのですが、ちょっと安すぎて、損をしたと思っています。50万円ぐらいで売ってしまったのですが、1通1円～2円、110万通で110万～200万ぐらいでよかったと思っています。ところが、ちょうど個人情報保護法が施行されて、各種名簿が入手しにくくなった時期とぴったり合ったせいもあるかも知れないのですが、これが一度出ましたら、来年度はぜひやらせてくださいという企業からの話が殺到していまして、どうやったらお得な商売になるか、今考えているところです。ちなみに水道料金通知封筒などでもやっています。

税金関係の封筒については、固定資産税につ

いては土地取引関係のかたはお断りする、軽自動車税の封筒については自動車やカー用品ショップ、損害保険会社などもご遠慮願うなど、税の部署が独自に決めた基準があります。なぜかという、「こんなに固定資産を払う人ならマンションを薦めてもいいだろう」というように、中を見てから封筒に詰めていくということは物理的にはありえないのですが、市民からそう思われたくないという所管の意思があるからです。ですから、各部署も、ただ単に広告事業推進担当に丸投げするだけではなくて、それぞれで考えていかなければならない部分がありますし、こちらも入れ知恵をする気はありません。現場の協力がなくてはできないからです。

広報印刷物への広告掲載は、取り組まれているところが多々あると思います。変わったやり方としては、広報印刷物の共同発行による経費削減があります。

「暮らしのガイド」という、こんなことがあったらこの窓口に問い合わせしてくださいという電話帳のようなものがありますが、およそ2,400万円かけて25万部作っていました。これをサンケイリビングというフリーペーパーと一緒に発行することにしました。フリーペーパーの紙面を横浜市が買い取るという契約なのですが、支出は600万円だけで1,800万円は出さなくて済みました。冊子の後半にはサンケイリビングの、まちの美味しいお店や広告などが載っていて、前半分が横浜市の「暮らしのガイド」という形になっています。部数も多いですし、サンケイリビングさんにとってもメリットがありますから、いいパターンかと思います。

また、ホームページのバナー広告は、広告画像をただ単に貼り付けているだけで、ワンク

リックで幾らというような高尚なことはやっていないのですが、それにしてもよく儲かって、17年度はすでに2,000万円になろうとしています。ホームページの所管も1部署ではなく、各所属ごとに管理をしていますので、道路局、福祉局などの単位で募集をかけています。値段も千差万別で、区役所は1枠3,000円ぐらい、横浜市トップページは7万円とばらついていますが、全部直（じか）売りです。というのは、あまりにも金額が小さいので広告代理店にとっては利幅がとれないからです。ただ、それほど手間はかけていません。また、はんこを押して書類のやり取りをするという、役所としては絶対避けて通れない部分がありますが、それは契約が成立した最後の書類の1回だけにして、あとは全部ネット上でやり取りをします。法律的には、どの時点で契約の申し込みが成立したかということなど、一応クリアできていると思っています。このように利便性を高めたことも、売れ行きが好調な理由かと思います。

5. タイアップ事例

歳入については、役人というか地方公共団体は、実際としては非常に積算しにくいと思います。我々の広告料収入は、条例で決めた手数料などではなく、目的外使用料以外は一般的な私法上の契約による雑入として頂いています。広告料は雑入として当初予算計上をしないと支出に充てられないので生きてきません。しかし、タイアップ形式の実行段階で、当初予算のときに広告料が幾らと見込むのはけっこう大変です。また、それに合わせて支出を組んでしまうと、広告料が入らなければ歳入欠損になってしまいますので、皆さんあまり当初予算時から冒険は

したがりません。

1年以上前になってしまいましたが、去年の首都圏8都県市が合同で行う防災訓練をタイアップという形でやりました。小泉首相などがヘリコプターで飛んできたりする大規模な訓練ですが、それだけに長い時間かかってしまうので、どうやってもお昼時にかかってしまいます。ところが、港の突端の埋立地でやるものですから、コンビニどころか自販機もありません。市民3,000人、関係者3,000人、全部合わせて6,000人が参加し、市民のかたには炊き出し訓練があるのですが、3,000人の行政関係者の食料はどうするのか、食糧費もないということで、㈱ローソンに相談したところ、おにぎりを1人あたり2個で計1万2,000個、それとお茶のペットボトルを、ごみが出ないようにわざわざ専用の巾着袋も作って詰めてくれました。ほかに、アサヒ飲料㈱が水を提供してくれています。パンフレットには、広告も掲載されました。とにかく食料は㈱ローソンから無料で頂いたので、スポンサーメリットとして訓練に参加してもらうことにして、食料配布訓練車として㈱ローソンのトラックが参加しました。これは横浜市内においては全部テレビ中継されましたし、一般のテレビニュースや新聞にも出ました。最後に訓練の報告書を作りますが、それにももちろん、「斬新な取り組み」ということで1ページ設けて、全部ローソンについて記述するというので、お互いにメリットがあったのではないかと思います。

ちなみに、そのときに首相はこの取り組みを気に入って、国でも取り組むようにということで、17年度の各省庁の広報印刷物でも広告の取り組みを始めました。財務省が掲載基準を作っ

ていますが横浜市と国で違うのは、私どもでは消費者金融とたばこは規制業種ですが、国ではOKというところですよ。国では金融庁と相談して消費者金融はいいだろうということになり、たばこ税のためにたばこは売れてくれたほうがいいからということらしいと聞いています。このように、国のほうにも少し影響を与えたかと思っています。

今年の新しいタイアップ事例としては、来年の春に公開されるディズニーのファンタジー映画「ナルニア国物語」と教育委員会とのタイアップがあります。児童・生徒に対して「ナルニア国物語」読書感想文コンクールを実施しました。主催は映画配給会社で、横浜市教育委員会は後援です。実質的にはけっこうお手伝いをしました。広告料収入は、現金収入として490万円、そして7巻1セットの原作図書を、盲・ろう・養護学校を含めた小中学校全520校分（約280万円分）頂きました。それから、映画のチラシをそのまま刷り込んだクリアファイルを9万枚もらい、それを私どもの入学時説明会などで書類入れや封筒の代わりに配布するという形で、宣伝してあげるわけです。その是非論はあると思いますが、もちろん教育委員会の先生がたと相談して決めたことで、ここまでなら子供たちに対してもいいだろうという範囲内で、教育委員会の英断があって実施しました。

私どもは、そのお金を「心の教育ふれあいコンサート」という、小学校の4年生を対象に情操教育の一環として行われる授業の経費に充てました。プロの神奈川フィルハーモニー管弦楽団に、みなとみらいホールというクラシック専用ホールで演奏していただくのですが、1学年約3万4千人いるので、18回コンサートを開か

なければいけません。どんなに経費を節減しても2,000万円かかってしまうのですが、予算がどうしても1,500万円しかありません。500万円稼いでこなければこのコンサートができないというわけで、その担当の課が自分の課で所管している入学時説明会や市立学校総合文化祭などのチラシに「ナルニア国物語」の宣伝を刷り込み、広告料収入を頂くことで、コンサートの費用に充てることにしたわけです。このような部署内での連携、違う事業どうしの組み合わせで、教育委員会全体として利益を得たという形です。

この映画のロードショーは平成18年3月です。横浜市内の興行成績がよくないと困るのですが、仮によければ、この映画はこれが第1作めで計7作続きますから、7年間この広告料を頂けるかもしれません。そうなれば我々はとてもありがたいと思っけていまして、来年の映画の興行成績がいいことを願っているところです。

6. その他の広告

そのほか、公共施設の活用ということでは、みなとみらい21地区広告フラッグがあります。みなとみらい21地区はまちの景観に非常に気を配っている地域なので一般的に広告は禁止されていますが、バナーフラッグ(旗)を掲げるためのバーはまちじゅうについているのです。しかし行政には、ここに掲げる「ようこそ横浜」というような旗を作るだけのお金がないので、いつも空いています。そこで、まちも賑わったほうがいいし、企業名が一部ついていてもいいではないかということで、今は広告フラッグを解禁しています。もちろん企業名をダイレクトに出しすぎないとか、「ようこそ横浜」というような文言を必ず入れてくれという条件はつけ

ていますが、いずれにしても少しは市場開放になったかと思っています。

また、市庁舎の玄関マットにも広告を入れています。地元の不動産会社の名前がいちばん上に入っていて、自動扉を2枚挟んで、風除室も入れて3枚敷いてあり、年間収入は90万円ぐらいになっています。本庁舎もそうなのですが、区役所もだいぶ始めましたので、けっこう広がりを見せていて話題にもなりました。これは株ダスキンの企画で、やりたいというのでやってもらっているのですが、マットに国の重要文化財である開港記念会館の絵が入っていたことから、文化財を踏んでいいのかというような議論を呼び起こしたりもしました。しかし、率直に言えば、今までのマットより性能がよくなり、マットを買わなくてよくなり、ビジュアルがきれいになり、ほこりが立たなくなったというわけで、一石四鳥になっています。

そのほか、道路施設扱いの地下道(愛称「野毛ちかみち」)があります。道路施設への広告は原則不可なのですが、この地下道が車が通らない歩行者専用の地下通路なのでいいだろうということで、道路局が率先して計画を進めて、壁面広告が実現しました。

あるいは、市の研修センターです。外壁を使っていいとまでは言っていないのですが、ポスターを貼ったり、いろいろなチラシや宣伝をロビーに置いてもいいという形で、1区画1ヶ月1万円でお売りしていますが、コンスタントに十何社が入ってきて、年間100万円ぐらいになっています。うちの職員のための研修は1回で20万円ぐらいかかりますが、これによって5講座を賄っていることになります。

また、これは大掛かりな話ですが、バス停を

全部、民間に作ってもらって、20年間メンテナンスもやってもらい、こちらからは実費は出さずに、代わりにいろいろな許認可を差し上げるというやり方があります。事業者は経費を広告掲出で賄います。税金は免除しないので、固定資産税も頂戴しています。このようなストリート・ファニチャーの整備手法は、よくヨーロッパでは見かけます。日本では、岡山市が英断したのが突破口のきっかけでした。それによって国交省が通達を変えたので、岡山市が最初で、横浜市は大規模にやったので目立っているということです。今、多分、名古屋市や神戸市が次に続いてやっておられると思います。

7. 導入に当たって

導入に当たって、まず広報印刷物の広告掲載は、行政実例上も法的な問題はないとされています。公共施設もよいことにはなっていますが、行政財産の貸付は、地方自治法では許されていません。したがって、多少自由度が低いです。お客様に貸したあとで、行政目的が発生したときには、それが本来目的なので「どいてほしい」と言えなくてははいけないのですが、広告料をいただいているのに、お客様にどけと言えるのかという問題もあって、契約及び運用のしかたに注意が必要です。

しかし、いちばんの難題は、庁内の「こんなことが起きたらどうしよう」「こんなことを市民に言われたらどうしよう」という、職員たち自身の心配感のようなものです。それでも、横浜市ではこういう努力をしている、頭を下げてお金を稼ぐ苦労を知ることによって、今までどちらかという上から下に見がちだった公務員の態度が改まる、あるいは事業を少ないお金で

何とかやりくりしようという工夫をするようになる、財政に行ってお金をもらって来い、予算を取ってきてなんぼというような発想が変わる、自分で稼がなければこれからはだめなのだというような意識改革につながっていると思います。

「何か起きてしまったらどうしよう」ではなくて、実際に予期せぬ事態が起きることもあります。市民には「こういう形でやっているのです」「問題があったら乗り越えていきます」とすべて正直に言っています。例えば、もし、あまりにも多くの市民から「税金の封筒に広告なんか載せるのはだめだ」と言う声が殺到したら、やめようと思っていますが、今のところはありません。もちろん、ふざけているという意見も来ましたし、怒鳴り込まれたりもしましたが、ご説明をしたところ、「そこまで言うのだったら、もっと高い金を取らないとだめだ。安易な商売するな。ちゃんとした値段で売れ」などと言われて、「ありがとうございます」と返したこともあります。市民の理解もおおむねそのような形です。

ただ、これは自治体によってけっこう差があるように聞いています。同じ神奈川県内であっても、藤沢市では住民の抵抗感が強く、なかなかうまくいかないようにも聞いています。横浜は、たまたまこれでうまくいっている、あるいは実はまだそれほど市民が知らなくて、「このぐらいならいいんじゃない？」というようなレベルなのかも知れません。

導入に当たっての注意点ですが、上司が飛びついてしまって、担当者を決めて「はい、やっごらん」と始まりがちなのですが、広告事業は、上から下までけっこう覚悟が要ります。クレームなどが来たときに、担当者だけが孤立し

たり、その部署だけが四苦八苦したりしたら、絶対に追従者が出ません。横浜市財政局の場合、局長が「どっちみち変わったことをやろうとしているのだから、今までの行政の発想を変えなければならない。だから、少しくらい冒険しよう」と言ってくれました。

先ほど申し上げましたが、何をやっても文句を言う市民の方はいるわけで、広告のことに対して「そうでなくてもサービスが悪いのに、何だこれは！」とこられたときに、上司が守ってあげないと、窓口の職員がかわいそうです。我々としても、「財政局の方針です」だけではやはりだれもついてきてくれませんので、もちろん時間があれば説明にも上がりますし、直接こちらにクレームを振ってもらってもいいのですが、対応マニュアルは作っています。

例えば、税金の封筒の場合は、税金の担当の本庁の部署が作りました。各区役所で、課長から、あるいは係長から、「(市民のクレームには)このように答えてください」と、横浜市の財源確保の姿勢、なぜ税金の封筒に広告をつけるのか、ちゃんと掲載基準を作って市民に迷惑がかからないように工夫していますということなどを窓口職場に周知しています。今のところ、本来業務に差しつかえるほどのクレームの報告は上がってきていませんので、それはありがたいと思います。

市民の理解については、正直言って、やってみないと分かりません。私たちは遊び半分で行っているではありませんから、真摯な説明は何度もする必要があると思っています。

8. クライアント(企業)との関係

行政の一人勝ちはだめです。広告代理店にお客様を探してきてくださいと言っておいて、連れてきたお客様を「気に入らない」、それは言うてはいけない、言うなら先に言えということです。広告主としてふさわしくない業種などがある場合は、先に言わなくてはなりません。私たちが発注する業者を入札して選ぶのとは違うのです。選ばれているのは、実は私たちなのです。テレビのスポットCMや、まちなかの看板、ビルの壁など、種々雑多なさまざまな広告媒体があります。駅の広告板などは最高です。それに対抗しようということなので、選ばれるのはこちらなのです。駅に貼ってあるポスターをやめて、役所の壁に広告を出そうと思ってもらわなければいけないわけで、頭を下げるのはこちらなのです。そこを勘違いしている職員が多く、「ああ、持ってきて」という態度です。「版下できましたか。取りに上がります」ぐらいの姿勢がなければだめなのです。ここがいま一つ難しいところです。

庁内LANのネットワークを使って私たちの体験談を毎週連載しています。もちろんいろいろな部署の成功事例も書きますが、お客様がつかなかったことやクレームが来たことなど、むしろ失敗談のほうがためになります。「この局はこうやってクリアしました」「この部署はこんなことをやりました」ということを書くと、「じゃあうちもやってみるか」「これならいけそう」と広がっていくのです。毎週連載というのもけっこうつらいのですが、広告担当3人で頑張っています。お客様に失礼なことを言うのをやめてくれという泣きつく文章を書いたこともありますし、上司がしっかり理解して

くれと書いたこともあります。ブログのような感じですが、一応、私どもの上司の決裁も受けているのですが、ほとんどノーチェックで体験談を書かせてもらっています。

株ぎょうせいという出版社が『地方財務』という雑誌を月刊で出していますが、17年10月号から横浜市の広告事業についての連載を始めました。例えば広告掲載基準はどう決めているか、インターネットで出すときにどのような活用をしたらいいかなどということを書いています。これからネーミングライツのことや、先ほどお話ししたバス停の仕組み、あるいは、公務員特有の心理状態が非常によく分かって面白いということなどをまとめて、何か今後の組織運営の参考にならないかと思ったりもしています。

話を元に戻しますと、民間と接する場合には両方がWin - Winでないといけません。行政だけがお金を頂いてハッピーではいけなくて、企業のほうも満足できるような形にしてあげなければいけません。よくなぜ特定の企業だけを宣伝していいのかという話になりますが、広告主になる機会はどの企業にも均等にあるのです。私どもはどの企業とも組みますし、ご提案があれば受け付けます。機会は公平ですが、広告主が決まったら、そこを優先してあげなくてはなりません。横浜市はローソンとだけしか組まなくてファミリーマートのものは買いませんというようなことはありませんし、防災訓練でのタイアップは1年前に終わった話ですから、今後はファミリーマートやセブン・イレブンと組むこともあると思います。そういうきちんとしたビジネスパートナーの関係を築きたいと我々は思っているので、おつきあい協賛やお願い協賛をやめる方向で庁内を調整しています。

ビジネスであれば、企業は費用対効果を必ず求めてきますが、実は我々は、例えばこの壁が年間に何人の人に見られていて、その年齢層はどうかなどについて説明できません。あるチラシの広告枠がなぜ売れないかというと、そのチラシをだれも読まないと思われているからです。すると、そのチラシは何のために作っているのか、どのような市民が来ているのか分からない施設を所管している私たちは何なのかという根源的な問題にぶつかります。施設の利用状況について分析ができていないということです。どういう人が使っているのか分からない、チラシは作ったけれども情報を知ってもらいたい人に到達したかどうか確認ができていない、それが広告がつかないということとつながっているわけです。つまり、「この媒体はこういう性格のもので、このように利用するとお得ですから買ってください」というセールシートが作れない。本来業務の振り返りにつながるわけで、意外と怖いものです。

あとは、公平性、公共性です。例えばなぜローソンなのか、なぜディズニー映画ならOKで、他はだめなのかというあたりは、今のところはなんとなく説明できていますが、取り組みが広がってきたときに必ず突かれるところです。そこで、横浜市としての方針を出してしまおうということで、マッチング・システムというものを考えました。要は広告主にいつでも誰でも応募できます、横浜市はアイデアをいつも求めていますということを前提として、公募を原則として選定ルール（先着順か抽選など）を事前に定め、機会の公平、透明性を担保しようということです。結果は市民に対して、報告すればいいわけです。「横浜市のために良い企画やア

アイデアをくれた企業を優先する」というのがポイントで、広告事業は工事の発注ではないものですから、横浜市のために企画やアイデアをくれたところと組んでしまおうと考えました。例えば、ローソンが何か提案してくれたとして、とてもいいことなので採用したいと思っても、行政は「セブン・イレブンにも聞かなくてはいけないかな」となるのです。でも、そうすると、考え出したローソンはアイデアをただ取りされて、「横浜市はこんなものに興味を示すのか。では、これにもっとお金を出すとすれば絶対にこちらに来る」とセブン・イレブンのほうが好条件を提示するということになってしまい、ローソンの努力は何だったのかということになります。横浜市側は今空っぽというか、公務員はなかなかアイデアを思いつきません。それに対して、「こんなことをしませんか」と言ってきた企業がいれば、それは単にお金が入るというだけではなく、市民の役に立つことにもなります。

中田横浜市長は、「公的サービスは世の中に必要なだけけれども、それを提供するのには必ずしも行政でなくてもいい」というのが口ぐせです。企業の提案に「いい発想だね。」と、思ったら「横浜市と組んでよね」というのが世の中では普通ですが、今までそれは役所では公平性の観点から多分できなかったと思います。広告事業は少なくとも歳入を確保するもので、税金を投下する事業ではないので、相手をとにかく決めて、お互いにリスクの負い方、Win-Winになるための条件交渉にこそ力を注いでいこうとしています。そして、そうすることで企業の社会貢献活動なども行政運営に取り入れることができるのではないかと考えています。

先ほどセールスシートが作れないといいましたが、それはマーケティングの視点がないということです。私は経営学部などの出身ではないので受け売りですが、「マーケティングの4P」という言葉があるそうです。行政も普通の業務の中で考えておくと、セールスシートが作れるはずですよ。

9. 市民の反響

まず印刷物については、これだけ大々的に150万世帯に配る印刷物に広告をつけている割には、電話や市長への手紙というようなものがこれまでトータル1~2件というレベルですから、少ないほうでしょうか。あるいは、逆にまだインパクトがないのかも思います。

ホームページバナー広告については、「広告が世の中に氾濫していて、インターネットのページを開いたら、あろうことか図書館のサイトにも載っていた、やめてほしい」というメールが来ました。しかし図書館の反論がりっぱで、「ここに広告枠が何コマあって、これを全部1年間通してやると幾らの収入になります。それによって蔵書が3,000冊買えるのです。蔵書の増を私どもは取りました。広告についてはいろいろご意見や受け止め方があると思いますけれども、ご理解ください」と返信したところ、反論はありませんでした。納得されたかどうかは別ですが、そこまで言い切った図書館は偉いと私は思いました。

屋外広告に関しては、やはり一度つけてしまおうとなかなか取り外せませんし、公共の場では、やはり目立ちます。しかし行政だからといって例外扱いしてもらっているわけではなく、言わば一業者です。ですから、各種申請もしますし、

手数料免除もありません。ご指導を受けたりもします。そういう形でやっていかないと、許認可を受け持つ部署が、民間企業を指導できなくなってしまうのです。身内には甘いではないかということになっては行政としてやりづらいわけですから、そういう意味では、私たちも一介の広告事業者、広告媒体提供の業者だという扱いです。

市民アンケートを取りましたところ、経費の節約や、役人も財源確保に汗をかくということについては、おおむね理解が得られています。広告の内容などについては気を配ってほしいけれども、否定はしないという反応を頂戴しています。

10. 今後の課題

今後の課題は、現段階では先ほど言ったような公平性・透明性を保つといったことですが、それ以外に、ノウハウをどう形にするかもあります。法律解釈論や、契約のしかたなども現在進行形で積み上げてやっています。公開できることは全部インターネットで公開してありますのでご覧ください。別に難しいことをやっているわけではないのですが、全部オリジナルの企画なのです。知的財産というと大げさですが、これを形にして守りたい。民間だったら、契約書式は買うものなのですが、自治体は必ず横にみんな流して、同じものを作ります。でも広告事業はオリジナリティが命です。ただ真似されるのは困ります。一緒に問題を乗り越えようという自治体とは横浜は手を組んでいきたい。今日も午前中、大阪府に寄ってきましたが、大阪府も別の意味でいろいろ広告事業をやっておられて、一緒に研究などをしているので、そうい

う場合は手の内を明かします。しかし、市長からは、都市間競争の時代に手の内を安易に明かすなと言われていました。「ください」と言われたからといって、ファックスで契約書を送ったりはしていません。ただ、「自分たちの自治体をここまで考えました」「ここから先どうでしょう」「こんなふうにやりませんか」と言われれば、もちろん一緒に研究していきたいと考えています。

長くなりましたが、以上でアントレプレナーシップ事業の概要説明と広告料収入事業についての事例報告を終わります。ご清聴ありがとうございました。

(注)平成18年4月から、財政局は行政運営調整局に、福祉局は健康福祉局になりました。

横浜市の広告事業について (H17. 11. 17 現在)

1 広告事業とは？

本市が持つ有形無形のあらゆる資産を広告媒体ととらえ、販売または有償貸与することによって、新たな財源を確保する事業です。
 企業協賛やタイアップ、新たなネーミングライツも守備範囲と捉えています。

2 広告事業推進担当の業務

- ・職員提案を市長にプレゼンテーションし、採用されれば人・予算付で事業化されるというアントレプレナーシップ事業のもとにH16に新設されたセクションです。
- ・広告事業に関する、庁内外の総合窓口です。
 【設置のメリット】スケールメリット、事務効率化



3 H16実績

【金額】 H16 一般会計 広告料収入決算 7,100 万円
 費用節減効果 2,228 万円
 (うち広告担当開拓分 2,037 万円)

【体制整備】 事務手続の一元化やマニュアル化を図りました。

【成果】 職員の意識改革に貢献 (チャレンジ精神のもてる組織風土づくり)
 横浜の先駆的な取組を受け、国や他都市へ広告事業が拡大
 ※国の動向

H17 予算財務省原案及び H17 行政効率化推進計画に、各省庁の「広報印刷物への広告掲載」の取組が明記されています。

4 H17見込み

【金額】H17一般会計予算計上額 7,500万円
 (H17.9.30現在の収入見込額 6,400万円)

5 課題

- ・ 公共サービスの一端を「民の力」に持続的に担っていくために、**企業と行政とが、双方「ウインウイン」となるような関係を構築していくこと。**
- ・ 協力関係を結ぶ企業の決定にあたって、**公平性と透明性**を確保していくこと。

6 広告の具体例

(1) 広告料収入

◇図書館貸出票の裏面広告 約150万円分の経費縮減

実施時期：H17.9.21～(当面3ヶ月)

広告主：株式会社イーブックオフ



◇広告付玄関マット 広告料(約90万円)+年20万円の費用節減

実施時期：H17.6.1～(1年間)

広告主：リスト株式会社



◇道路施設の活用

野毛ちかみち(地下連絡通路)壁面広告 約90万円+道路占用料

実施時期：H17.7～

実施内容：壁面に広告フィルムを掲出(縦3.5m×横5.0m)



◇タイヤホイール広告

一般会計 187万円
 市営バス 114万円

開始時期：H16.8.30～

実施局：環境事業局、道路局、総務局

広告主：デュボン、ペんてる、横浜地下街(ダイヤメント地下街)

※H17.2から交通局開始(バス5台、広告主：ペんてる)



2005/11/17
 広告事業推進担当

◇ホームページバナー広告 H16 618万円
 H17 約2,000万円 (H17.10現在)

開始時期：H16.9～

実施局：全市共通（トップページ、検索ページ）、財政局、福祉局、経済局、教育委員会、瀬谷区、旭区他

◇広報印刷物 約5,800万円

従来から多数の広報印刷物に広告を掲載していますが、現在は、各局の広報印刷物を取りまとめて見積合せを行い、全庁的な事務軽減を図るとともに、横浜市のスケールメリットを活かしています。

※H17も、広報よこはま区版を取りまとめることにより、既に約2,400万円を確保しました

(区版昨年実績1,900万円)。

※「暮らしのガイド」については、サンケイリビング社とのコラボレーションにより、1,800万円の費用節減効果を得ることができました。



◇封筒（納税通知書送付用封筒、水道料金納付書送付用封筒、共通封筒等）

H16 71万円

H17 337万円



◇庁舎の活用（職員研修所内へのポスター掲示、ショーウィンドウ貸等）

H16 20万円

H17 約120万円 (H17.4現在)

(2) 経費節減

◇窓口用封筒を広告付封筒の寄付に切替 198万円の費用節減

開始時期：旭区はH15から、他区はH16から

実施区：11区

◇区役所で使用する全ての封筒（郵送用も含む）を一括して広告付封筒の寄付に切替（保土ヶ谷区）

109万円の費用節減

◇防災訓練でのタイアップ **327万円の費用節減**

実施時期：H16. 9. 1

実施内容：ローソンから食糧提供（参加者用おにぎり）
アサヒ飲料から飲料水提供（参加者用）
パンフレットへの広告掲載（東電、東ガス、NTT、NTTドコモ）



◇東横線跡地実験でのタイアップ **200万円の費用節減**

実施時期：H16. 9～10

実施内容：アサヒペンから塗料等の提供
横浜西ロータリークラブからペインティング作業用Tシャツの提供



◇給与明細用紙を広告付の寄付に切替 **約50万円の費用節減**

実施時期：H17. 1に試行、H17年度から本格実施予定
広告主：横浜銀行



(3) その他の取組

◇みなとみらい21地区広告フラッグ **約1200万円（見込）**

同地区の全600箇所の街路灯等に広告フラッグが掲出できるようになりました。

さまざまな許認可窓口がからむため、ワンストップ窓口を設置しました。

実施時期：H17. 8～



◇広告掲出による公共空間実験

①横浜駅南北連絡通路 **約10万円（株横浜高速鉄道の歳入）**

実施時期：H16. 12～H17. 1

実施内容：工事用仮壁を活用して、ディズニー映画ポスター50枚を掲出



②MM21地区 **約20万円（道路占用料）**

実施時期：H16. 12. 6～25

実施内容：クリスマスフラッグの掲出

2005/11/17
広告事業推進担当

◇バス停上屋にPFI手法導入（交通局、都市計画局）

約2,800万円の経費節減＋固定資産税、道路占用料等

実施内容：欧米でストリートファニチャー整備を手がける企業にバス停整備及び維持管理をまかせる。20年。1基あたり200万円の節減（設置費）。



◇横浜国際総合競技場にネーミングライツを導入（緑政局）

実施内容：17～22年度の5年間で23億5,000万円（年4億7,000万円）

「横浜ライセンス制度の創設と運用について」

横浜市市民協働推進事業本部協働推進課市民活動支援担当係長
飯田 常彦 氏



1. 市民協働推進事業本部

横浜市市民協働推進事業本部という、長い名称の聞き慣れない部署で仕事をしております飯田と申します。まず、市民協働というのは旬なのでしょうか、全国的に協働への取り組みが進んでいるように思います。

実は市民協働推進事業本部は、平成16年に市長直轄の2年間限定の職場としてできて、その間に協働の推進・定着という使命が与えられている中で日々働いています。一つの本部、21名で、ラインが二つあります。一つは、テーマ系と呼ばれるNPOや市民活動を支援していく課、もう一つは地域活動といいまして、エリアで活動している町内会・自治会支援や、その在り方について検討していこうではないかという、二つのラインで一つの事業本部となっています。私はその前者に入って仕事をしています。

2. 横浜ライセンス制度の事業概要

この横浜ライセンス制度は、もともとは、横浜市の発案なのですが、結果的には市民により実施されることになった、市民が市民活動を認め合うという、多分、全国で初めての取り組みではないかと思います。とにかく市民活動をしやすい、そのためにどうしたらいいかと

いうことがそもそもの始まりで、活動がさらに充実し拡大することを目的にしています。事業の実施は横浜市からの助成金によります。

市民がお互いに市民活動を認め合おうと、市民組織である横浜市民活動推奨協議会が立ち上がり、本事業を実施することとなりました。この協議会は任意の民間団体です。市民活動を推奨して、お互いが切磋琢磨して自分の活動の質を高めていかれるように、カードを発行・交付していきます。決して行政からのお墨付きや、水戸黄門の印籠的な役割のものではなく、市民活動に優劣をつけるものではないというところが特徴です。

実は、実施にあたっては「横浜ライセンス」ではなく、愛称が決まりまして、「よこはま市民活動エールカード」といいます。市民活動にエールを送る、そのための一つの手段としてこういうカードを使っていこうという趣旨が、イメージとしてわくようにということで決定した愛称です。また、ご覧のようなロゴマークも公募で決めていまして、なんと大阪府在住のかたに応募していただいた作品が、最終的に選考に残って決まったものです。何か縁があるのかなと、今日、実は電車の中で思っていたのですが、全体的な絵はアクティビティの で、右側のた

んこぶのようになっているところは横浜のYだそうです。口の左側にあるのがCで、シチズン（Citizen）あるいはシビック（Civic）ということで、全部の絵はそういったアクションを表しているということです。これをイメージマーク、キャラクターとしてどんどん売り込んでいきましょうということです。

次に、カード交付までの流れですが、このエールカードは、カードを導入したい団体等が提案できる仕組みになっており、提案団体（NPO団体・市民活動団体・企業・自治体など）が、例えば「私たちはこういう活動をしています。このカードがあると非常に活動しやすくなると思います」というときに、どのように活動しやすくなるか、また、カードは最終的に個人の写真付のカードになりますので、そのカードを取得することによってどういうメリット、効果などがあるかということも併せてご提案いただきます。そして公開プレゼンをして、市民の皆さんに見ていただいて、この活動にこういうカードがあると、本当に活動しやすくなるかどうかということをご判断していただきます。

そして、推奨協議会の役員と外部の専門家や市民活動を実際にしている市民などにより構成される審査会で、エールカードの導入を審査・決定します。そして、提案した団体が、提案をした内容の手順に沿って、こういうカードを取ってみませんか、市民の皆様にご募集をかけます。市民の中には、もしかしたら「実は私、あの活動をやってみたかったのよ。ところがきっかけがなくて、知っている人もいなくて、どうしたらよいかわからなかったのよ」という人もいらっしゃるかもしれません。こういう人がエールカード取ってみよう。市民活動を始めてみよう

と応募します。これは市民活動が対象となっているものですから、そもそもが自発的・自主的なもので、お願いして活動しているわけではありません。ですから、提案団体は、その活動の経験あるいは実績、または研修の実施などによって、エールカード取得に必要な条件を確認します。そして、確認できたということをご協議会に伝えますと、協議会から応募いただいたAさん、Bさん、Cさんに写真付でお名前の入ったカードが交付されます。また、有効期限を3年間としており、取得したけれど市民活動を継続していない方などは、更新できないようになっています。また、取得に際しては市民活動とは何なのかや、エールカードの特徴、注意事項などについての基礎的な研修もおこないます。

この横浜ライセンス市民活動推奨カード事業がどういうものかということをご理解していただきませんとお話しづらいので、まず最初にこのようにご説明しておきたいと思います。

横浜市民活動推奨協議会は、11名の市民の皆様により発足し、横浜市からの助成により事業を実施しています。

3. カードの意味とその効果

このカードは、市民活動への意欲と活動するうえで必要となる知識や技術を有することを客観的に裏づけるものです。市民活動をしているかたが、自分の活動がどのように役立っていたり評価されているのか、それを客観的に見ていただくということは、実はあまりないのではないのでしょうか。ですから、そういったところを客観的に裏づけるカードなのです。

では、そのカードを保持することによる効果とメリットにはどういうものがあるかということ、

やはり活動への信頼性と安心感が増すということです。例えば、こういった話があります。民生委員・児童委員は、国から委嘱されている特別公務員です。そういった人がある家庭に行くとピンポンと押したときに、「民生委員の
です」と言えば、ドアを開けてくれます。けれども、「NPOから来ました です」と言っても、開けていただけないケースがあるとも聞きました。そういったときに、このカードが周知されて定着していけば、取得することのメリットや市民活動のしやすさにつながってくるのではないかと思います。そして、そのことによって、「私も市民活動をやってみよう」と、参加しやすくなります。それと、そういった活動がどんどん盛んになってくれば、新しい活動も生まれるかもしれません。テーマ型といわれる市民活動、あるいはNPOは、自分の得意な分野へのベクトルはすごく大きいのですが、全然違ったベクトルのところにはあまり興味を示さないようです。それは当然のことだと思います。そういったところも、このカードを活用して、活動の分野が異なる人たちが同じブランドのカードを取得することによって交流や連携が深まっていく効果も出てくるのではないかと期待しています。

4. 対象となる市民活動の内容

先日（9月22日）、先ほど申し上げた公開プレゼンテーションを行いました。私の団体はこういった活動にこのカードを導入したいという14団体から提案を頂いて、その結果、8種類の活動に導入することが決まっています。事業自体は16年度から実施されて、ずっと準備をしてきておりまして、17年度に初めてこういう形に

なっています。

大阪ではどのくらい市民活動盛んなのか勉強してこなかったのですが、横浜では、NPO法人の数で見ても10月末現在で691法人あります。神奈川県で1236、全国で2万3186ということで、全国の約3%の法人が横浜市にあることになり、パーセンテージだけ見ると低いようですが、一般的には法人格を有さない市民活動団体のほうが多いわけですから、はっきりした根拠はありませんが、横浜市の人口は357万人のうち、10%くらいの市民は何らかの市民活動をされているのではないかと思います。

プレゼンテーションの結果選ばれた8種類の活動は、環境分野、子供の健全育成、情報化社会、保健・医療、福祉、まちづくりという分野に分かれています。例えば、子供の健全育成というのは非常に旬な活動だと思っているのですが、例えばこの提案は学生さんによる子育て支援活動です。今、子育て支援の分野については、非常にいろいろな課題があります。親御さんが目を離す機会、あるいは余暇の支援のようところで、ボランティアさんがお子さんを預かり、その間に親御さんが自分の時間を作るというような活動で、高校生、大学生が実際に子供と触れ合います。子供も若い人のほうが非常になつきが早いようです。それについて、「この人の活動は本当に安心です。信頼できる活動です」というところを、このカードを使ってやっていきたいという提案でした。

まちづくりについては、災害に強いジュニア育成活動ですが、これは小学生が対象です。地域で災害がおこったときのために、あらかじめどこに何があるかを小学生が子供の視点からかいたマップを作ります。こうした活動をして成

果を出した小学生（3年生以上）に対して、このような写真付きのカードを出していただくと、子供たちも非常にやる気が出てきますし、マップづくりの調査なども非常にやりやすくなります。また、大人も子供の言うことは聞くそうです。大人が「あそこに何かあって危ない」「あの橋は落ちそうだ」と言うよりも、子供が調べてきた結果は非常に純粋な気持ちで周りの大人が聞いてくれて、それが「危ないからすぐに対処してほしい」などと、逆に行政側に話が来るというような広がり期待できます。

それぞれの活動については、資料の最後（42ページ）にURLが載せてありますが、横浜市役所ではなく、この協議会独自のホームページに提案の内容、活動内容が書いてありますので、興味があればごらんいただければと思います。

里山保全活動というのは、いろいろな公園の中で竹を切る、あるいは雑草を刈るという活動で、ボランティアの皆さんを通じてさまざまなか所で行われています。これは本当にその人の気持ちでやっていただいているので、場合によってはけがもあります。しかし、この活動がなければ里山を維持管理することは行政の力だけでは非常に難しくなっている現状のなかで、そういう心意気のあるかたで、きちんと道具が使えるなどという部分を確認して、このカードを取得してもらうようにしようということです。

それから、高齢者・障害者の移動サービス活動に携わるボランティアさんは非常にたくさんいます。自分の車や高齢者施設・障害者施設の車を使用して移動のお手伝いをするという活動です。これも、ただ人を乗せて運ぶ、お手伝いをするというのでは全くタクシーと同じになる

わけで、そのかたとのコミュニケーション能力が必要です。このかたはどういうところが悪くて気をつけなくてはいけないのかということ、日常のコミュニケーションを通じてつかんでいただく、あるいは車いすのかた、人工透析されているかたなど、それぞれ症状の違うかたと目的地まで一緒に移動するというところで活動をされているかたには、そのような知識などがあるということを確認できたら非常にいいのではないかと提議されて、導入が決まっています。

5. カード導入の基本条件

細かいお話になりますが、このエールカードを導入するためには必要な基本条件があります。まず、もちろん公益的な活動、自発的な活動だということです。町内会自治会などでは、順番で役員となり活動している場合もあるかと思いますが、そうではありません。自発的なものであること、引き続き活動が継続されて社会的貢献が見込まれるということ、一定の知識・技術が必要とされ、それを確認する手段もきちんがあるということ、そして最後に、市民の皆さんがその活動にこのエールカードを導入することが望ましいと考えるていることなどがエールカードを導入するための基本条件です。これは公開プレゼンなどでご意見を頂きながら判断する部分ですが、こういったことをすべて満たす場合に提案できるという形になっています。

では、だれが提案できるのかというと、市民活動団体をはじめ、法人格の有無は問わず、町内会・自治会、企業、行政でもOKです。ただし、個人ではだめです。実はこの提案を公募したときに、いろいろな問い合わせをいただいて

います。ただ、まだ実際にカードを持っている人が1人もいないという現状の中で、「イメージがわからない」というお問い合わせが非常にたくさんありました。したがって、とにかく第1回目はイメージがわくような活動に導入していかうということで、先ほどの協議会の皆さんが試行錯誤をされ、8種類の活動が決まったということです。

6. 審査のポイント

この事業は、協議会と各団体（提案し実施する団体）との市民の協働で進めていくことになりまうから、どのような団体か、エールカード事業を継続して実施していけるのかどうかを確認することがまず必要だということになります。

審査は、書類審査と公開プレゼンテーション審査です。ただ、いろいろな団体がある中で、どのような活動をしているか分からない団体から提案があった場合、どうやって判断するかということが、実は課題でもあります。審査のポイントの中で公益性・自発性の部分は非常に慎重に審査をする必要があるということを進めています。

この審査会には行政職員は1人も入っていません。11名から成っていますが、7名が市民の皆さん、4名は協議会役員ということで、全員市民です。

約束事としては、審査に当たっては過程をオープンにし、公平性・透明性を高めるということで、提案いただいた団体名と提案内容については必ず公開します。公開プレゼンの結果、提案が採用されたあとには、団体から提出された書類等についても全部、情報公開の対象とす

るということをやっています。

7. 検討の経緯

ここからが今日の本題です。実は、このようなシステムが確立されるまでに非常に時間がかかりました。横浜市ライセンス制度は、平成14年のアントレプレナーシップ事業の第1期として始まりましたが、すべてが初めての取り組みで、ライセンスチーム9人で、簡単に言うところ「横浜市全体を統括できる横浜ライセンス制度を0から考える」という話だったのです。そのときに私は福祉の関係の仕事をやっている、移送ボランティアにこのライセンスがあると非常に好いのではないかと思い、手を挙げましたら、どういう縁があったのか、最後まで関わることになりまして今に至っているわけです。

年表を見ていただくと分かるのですが、最初は非常にタイトで、9人でチームが結成され、横浜ライセンスを考えるとということで行政内部で検討が始まりました。H14の12月に始まり、2月には市長に報告をせよというので、間に年末年始もあってとても間に合わない、この間は連日検討を重ねました。

その結果、事業化に至るまでには非常にいろいろなことがありました。9人のライセンスチームは15年3月末で解散になりました。非常にやる気で、みんな本当に一生懸命検討していた中で2人体制となり、自分はそのうちの1人として残ったのですが、さらにその半年後の10月には、自分1人が市民局という部署に異動し、引き続き制度づくりを進めることとなりました。

この横浜ライセンスは市民活動を充実させて拡大していくための一つの施策だということで、私は市民局という部署に人事異動で移ったので

すが、まず「アントレとは何か」というところから説明をしなければいけないような状況だったのです。そして、その時感じた率直な気持ちとしては「おまえが勝手に手を挙げたんだろ。勝手にやれ」ということで、組織としての対応は全くないに等しい半年間でした。これは、大きなイベントを12月に控えていたということもあるのですが。したがって、行政の内部で、元のチームのメンバーと集まってちまちまと検討はするものの、組織としての意思決定が全然できず、どうしようかという状態が続きました。ところが急転直下、16年4月に市民協働推進事業本部という部署が立ち上がってから、組織としてこの制度に取り組んでいこうということになりました。ですから、実際に動き始めたのは平成16年からということになります。

16年7月に「協働推進の基本指針」を、事業本部で策定しました。そもそも、なぜ協働を進めるかということですが、ご存じのとおり、行政というのはとにかく広く、浅く、公平にサービスを提供することには非常に長けています。ところが、それぞれの地域のニーズに応じて、ていねいにサービスを提供しようとなると限界があります。そこは、地域に住んでいるかたとの協働によって、地域の課題を少しでも地域のニーズに即した形で解決できるよう進めていけるような環境づくりに取り組む部署が協働本部ということもありまして、横浜ライセンスについての検討が本格化しました。

ところが、このライセンス制度について市民の皆さんに初めてお話をすると、大方が反対だったのです。感覚からすると8割くらいでしょうか。横浜ライセンス制度を検討していただける方を探すために、本当に営業といえます

か、地域の中に出て行きました。しかし「横浜ライセンスがあると活動しやすくなるのではないのでしょうか」という提案をするごとに、「そんなことはない。私たちは自由にやっているのだ」「行政がなぜそんなものを作るのだ」ということで、市民活動がしやすくなるどころかやりにくくなる、市民活動に差別や区別を生んでしまうという意見が非常にあって、これはもう行政の発案としてはだめなのかなと思うこともありました。それでも、何人かに1人ぐらい、「これはやりようによってはおもしろい」「欧米などでは市民が互いに市民活動を認めている。うまく運用すれば日本発のシステムとなる」などと言ってくださるかたもいたのです。欧米では、市民活動が社会的に認知されており、一つの位置が確立されています。それと比較すると、日本はNPO法人という制度ができましたが、とてもそこまで至っていないようです。そうして、ようやく7名の方に横浜ライセンス制度検討委員会として、H16年7月から11月まで、定期的な検討会を6回、それ以外にもワークショップのような形で検討を重ねていただきました。毎回4～5時間ぐらい活発な議論が行われました。

「市民活動とは何か」「ボランティアとは何か」というそもそも論から始まり、このライセンスをどのようにしていくと市民活動をしやすくなるのかという根本的なところを、本当に時間をかけて検討していただきました。

8. 横浜ライセンス制度の望ましい在り方

その結果が「『横浜ライセンス制度』の望ましいあり方について 概要版」(34ページ)となっていますのでご覧ください。

報告のあったポイントとしては、「このライセンスは、市民活動を推奨して、普及・促進を側面からバックアップするものとしようではないか」ということです。基本的な考え方は、意欲ある横浜市民の力が一層発揮されて、市民一人ひとりがお互いに持てる力を認め合いながら、自らの力を十分生かせるように、そのために使っていこうではないかということになったわけです。

名称・用語については、実施に当たっては「ライセンス」と「認定」という言葉が、「市民活動を区別する」あるいは「行政が市民活動に関与する」「官による選別」など、やろうとしていることの趣旨・目的とは異なるイメージを与えるため、表現を変えようということになりました。それで、先ほどのような愛称が決まったという経緯があります。

また、「認定」についても、市民活動は認定しないとできないというようなことではありませんから、それはよくないということで、結局「審査・決定」という表現となっています。

また、対象となる活動は、市民から「このカードがあるとよい」と思われるような分野・活動を対象としようということです。このカードがなければ活動ができないかのようにとらえられてしまうことのないよう、この辺を大切に検討が進んできました。

そういったことを踏まえて現在に至っています。今年4月に市民活動推奨協議会が発足し、この12月から実際にカードが交付されますので、まだ今日の段階では取得している人はいません。今、導入しようとしている各団体から対象となる人数が出てきているところで、最初は微々たる数字だと思いますが、300人ぐらいの人が今

年度中に取得をしたいと手を挙げてきています。
(H18.3月末 199人が取得)

9. アントレと協働

市民による検討の結果、何がどのように変わったかという部分があります。そもそも行政がアントレとして発案した提案内容を、市民の皆さんが本当に力を入れて検討していただきまして、実は気がついたら協働となっていたのです。よく協働が冠になってしまって「協働しているから偉い」とか「協働しているのだから、言うことを聞いてもらいたい」と逆に変な要望につながる場合もあるようですが、この事業についてはそんなことは全くなく、「考えてみたら結局おれたち、協働しているのかな」というようなことです。ごらんのような協働のプロセスにおいてみたときに、最初の提案にはには参画していないかもしれませんが、次の企画、事業目的の共有のところ以降は、推奨協議会の皆さんが主体に取り組んでいます。その結果、市民活動をやすくするという目的を変えることなく、実施方法が変わったということなのです。

10. 当初案と検討後の変化

当初案から検討後、実施時はどう変わったのかを比較すると、当初は、「市民活動を認定することによって市民活動の推進や定着を図る」というように、行政側としては大上段に構えていたものが、「市民活動を推奨し応援する」というように非常に柔らかくなりました。こうなってくるとライセンスではありません。ライセンスというのは資格ですから、資格がなければやってはいけないとか、やってもいいとか、そういったイメージのものから変わっています。

当初は行政が提案した活動だけにライセンスを導入していいのではないかとということで、例えば、横浜は今「G30」というごみ削減の取り組みを市民と協働して実施していますが、それぞれの町内会・自治会の中で活動をするかたや、分別収集の指導など実際の活動を進めるというところにこの横浜ライセンスを取り入れようというのが、当初のイメージだったのです。

ところが、実施された形はそうではなく、市民がお互いに認め合い、切磋琢磨して己を高めていこう、そのことによって一つひとつの活動のレベルや質が上がって、市民活動の底上げにつながり、活動が盛んになる。結果、それは場合によっては協働の相手方にもなるかもしれないという形になりました。先ほどの同じアントレで広告料収入に取り組んでいる齋藤さんの話は、お金をどんどん集めるというある種劇薬的な取り組みでしたが、こちらのほうはどちらかというと漢方薬で、市民活動を通じて、じわじわとそれぞれの地域で行政の目の届かない部分での担い手が増え育ってくるためのものだと思っています。市長がよく言っている「公的サービスは必要だけでも、行政がすべてやるものではない」という考え方からすれば、そのうちの大きな一つという形であると考えています。

11. 官の仕掛けから民の協働へ

推奨協議会の事務局の仕組みについては、ちょっとわかりにくいのですが、図(P37)にありますとおり、横浜市市民活動支援センター内にあります。この支援センターは、同センター運営委員会という、こちらも民間団体が横浜市からの業務委託により市民活動をいろいろ

な形で支援しているところです。当初アントレの提案では、この支援センターに横浜ライセンス制度を委託して実施する予定でしたが、推奨協議会への助成事業となったため少し工夫をしました。というのは、このカード取得者の活動情報などを有効に活用するなどにより事業の展開を図るためためには、支援センター機能がどうしても必要と考えたからです。

具体的には、支援センターという行政財産＝横浜市の執務室という位置付けの場所に任意の民間団体の事務局を置くということです。そのためには相当の理由が必要となるのですが、横浜市からの「市民活動支援センター運営業務委託に支障を与えない」という確認書を、横浜市と支援センター運営委員会、推奨協議会の三者で取り交わしたうえで、推奨協議会と支援センターが民民の間として推奨協議会事務局業務委託契約を締結し、支援センターがその事務局業務をつかさどる職員を雇用しているという形になっています。(P33)

実は市民活動支援センターも平成17年度から市民運営となっており、民民の協働が始まったともいえます。その仕掛けを横浜市がやっているという形になっているわけです。

12. 今後の課題

今見えてきた大きな課題は、市民活動推奨協議会という任意団体と、市民活動支援センター運営委員会という市民組織の両方が、自主財源をどうやって確保していくのかということです。市民活動をされている団体ではどこでも課題になっているのですが、実は助成金に頼っている状況があります。したがって助成金の情報を欲している市民活動団体は多くあるのですが、ち

がった方法、ファンド・レイジング（資金調達）の必要性があるのではないかという話が出ています。

欧米ではあるようですが、例えば我々の事業に賛同を頂けるような企業から協賛金を集めをする専門家を推奨協議会が雇用して、例えば300万の協賛を得られたらその10%の報酬などとするなど、何か今までとは違った仕組みに取り組むのも面白いという話が出てきています。

また、横浜市では今年度から「よこはま夢ファンド」という市の基金を立ち上げ、その基金に入ってきたお金でNPO法人や市民活動を支援するという事業をしているのですが、例えばこういった基金というお財布も活用したいなどの話もでています。いずれにせよ、課題として挙がっているのは、市民活動していくためには財源が必要で、どのように確保するのかということですね。

それから、もう一つの課題としては、専門分野への対応です。このエールカードを導入したいと手を上げていただいた幾つかの団体の中に、心理的な活動、いわゆるピアサポート（ピアカウンセラー）の提案が二つあったのですが、その提案内容に対して判断できなかったということがありました。専門分野へのエールカード導入判断方法が、課題になっています。

いずれにしても、14年度から取り組んでいたアントレがここまでの間には、行政マンとしてとても大切な経験を積んできたと思っています。そのときは、本当にもうどうしようもないという部分がありましたが、今振り返ると、もう1回ぐらいしてもいいかなという感じはしています。

いろいろ話が飛びましたが、私からのご報告

は終わらせていただきます。どうもありがとうございました（拍手）

平成17年度 事例研究「自治体現場の最前線に学ぶ」

～横浜市アントレプレナーシップ制度から学ぶ～

「横浜ライセンス制度の創設と運用について」

- ・ 事業概要説明
- ・ 検討の経緯
- ・ 協働による成果
- ・ 当初案と比較すると！



横浜市市民協働推進事業本部 市民活動支援担当係長 飯田 常彦

検討経緯

本制度は、横浜市職員提案制度（平成14年度アントレプレナーシップ事業）による「横浜ライセンス制度の創設」がきっかけとなり、事業化に向けて検討されてきたものであり、これまで、次のような経緯で検討されてきた。

時 期	内 容
平成14年12月 平成15年2月 4月～	横浜市職員によるアントレプレナーシップチーム（9人）による検討開始 市長への中間報告 行政内部での検討（チーム解散 2人体制、10月から1人体制）
平成16年4月	市民協働推進事業本部 発足（2年間限定の市長直轄組織） 「協働推進の基本指針」原案発表 「横浜ライセンス制度」が施策案として示された
5月～	同指針に対するパブリックコメント実施 横浜ライセンス制度に対する意見12件（全体の件数310件）
<p>パブリックコメント意見内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害時のカウンセリングのように信頼度が強く求められる場合に重要 ・必要性は認められるが、協働で考える場を設置するなど、慎重な検討を（2件） ・役所主導の横浜ライセンスには反対（4件） ・認定機関・ライセンスの対象がわかりにくい（2件） ・個人だけでなく、団体としての認定もあってよいのでは ・イメージ図がわかりにくい（2件） 	
7月	「協働推進の基本指針」策定【当初案P.10参照】 協働推進の環境整備 人材育成 に「横浜ライセンス制度」が具体的施策の一つとして位置付けられた
7月15日 ～11月29日	7・15 第一回 横浜ライセンス制度検討委員会 （有識者と市民活動実践者による構成） 検討委員会による「横浜ライセンス制度原案」を8月に策定することとした。 8・16 第二回 横浜ライセンス制度検討委員会 横浜ライセンス制度原案確定 「同原案」をもとに、実際に活動している市民へのヒアリングと、市民活動団体へのアンケート及び類似事業を調査することとした。（委託実施） ケーススタディによる検討 8・31～9・3 ヒアリング調査実施 （市民活動実践者47人、福祉、環境、子育て支援・子供の健全育成、まちづくり、生涯学習、ボランティアガイド）

参考資料

	<p>9・13 第三回 横浜ライセンス制度検討委員会 横浜ライセンス制度の仕組み、対象、条件、認定の方法等 ヒアリング調査結果報告 横浜ライセンスの性格・位置付けについて 本制度は、市民活動を推奨するための仕組みとして、市民が本制度導入を望ましいと考えている活動を対象とすることが確認された。 横浜ライセンスの評価と運用について 横浜ライセンス認定機関については、市民主体の組織とする方向が固まった。</p> <p>9・22～10・4 アンケート調査実施 (市民活動団体を対象 ヒアリング協力者の活動する61団体)</p> <p>10・18 第四回 横浜ライセンス制度検討委員会 横浜ライセンス認定組織のあり方について 「提言：「横浜ライセンス制度」の望ましいあり方について」(案)の提示</p> <p>11・15 第五回 横浜ライセンス制度検討委員会 「提言：「横浜ライセンス制度」の望ましいあり方について」(案)の検討</p> <p>11・29 第六回 横浜ライセンス制度検討委員会 報告書「提言：「横浜ライセンス制度」の望ましいあり方について」とりまとめ 市民協働進事業本部長へ報告</p>
11月29日	報告書を受けて、横浜市民活動推奨協議会設立発起人会が発足
平成17年1月	<p>横浜市 方針決裁</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民組織の横浜市民活動推奨協議会が事業を実施する ・協議会組織は、市民活動実践者、有識者、公募市民などにより構成する ・横浜市市民活動支援センター内に事務局を設置する ・横浜市は広報や資金面で支援する
2月	<p>市民向け説明会(市民活動推奨協議会設立発起人会主催)</p> <p>横浜市民活動推奨協議会役員の公募(21人応募 4人選考)</p> <p>11名の役員が確定</p>
4月14日	<p>横浜市民活動推奨協議会発足式・市民向け説明会開催</p> <p>横浜市から助成金交付(助成金交付要綱)</p>
4月15日 ～5月13日	<p>横浜ライセンス市民活動推奨カードの愛称募集</p> <p>横浜市民活動推奨協議会のロゴマークを募集</p>
5月27日	<p>愛称が「よこはま市民活動エールカード」に決定</p> <p>ロゴマーク決定</p>
7月16日同日 ～9月2日	<p>第1回 市民向け事前説明会開催</p> <p>エールカード導入提案募集</p>

時 期	内 容
8月22日	第2回 市民向け事前説明会（提案書書き方説明会）
9月22日	提案団体による公開プレゼンテーション・審査会開催
10月7日	エールカードが8種類の活動に導入決定
12月	エールカード交付開始予定

実施形態

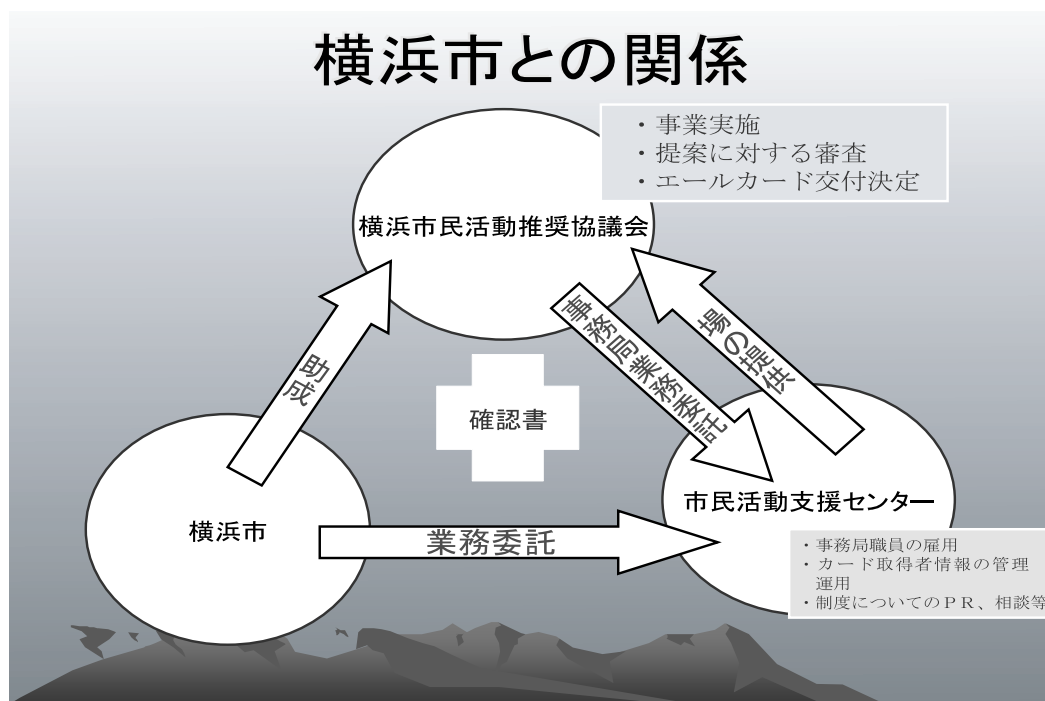
事業実施にあたっては、横浜市が「横浜ライセンス市民活動推奨カード事業助成金交付要綱」に基づき、横浜市民活動推奨協議会に助成金を交付する。同協議会は、自主財源の確保に努める。

また、同協議会の事務局を横浜市民活動支援センター内に置く。

【参考】平成17年度予算額7,600万円（助成金 7,205万円）

平成12年10月設置、同年7月に施行された市民活動推進条例の理念のもと、市民活動を推進するため、情報・活動・人材育成の拠点として位置づけられている。

平成17年度から、横浜市から横浜市民活動支援センター運営委員会（市民組織）へ同センター運営事業を委託して実施している。（16年度までは、社団法人横浜ボランティア協会に委託）



提言：「横浜ライセンス制度」の望ましいあり方について **概要版**

横浜ライセンス制度について、「横浜ライセンス制度基本的考え方」（平成16年5月：市民活動推進委員会）「協働推進の基本指針」（平成16年7月策定）をもとに、市民活動を推奨し、普及・促進を側面からバックアップする制度とするために、これまで6回にわたり、実際に活動している市民や活動団体などからのヒアリング、アンケート調査による意見をふまえ検討した結果、次のような形で本制度を実施することが望ましいという結論に達したので報告します。

平成16年12月 横浜ライセンス制度検討委員会

基本的な考え方

横浜は、技能や技術・知識を持ち、意欲と実行力のある人材が豊富なまちであり、市民が様々な活動に参画し、生き甲斐を持ち、自主的・自立的に活動を進めていることは横浜の活力の源となっています。

私たち「横浜ライセンス制度検討委員会」は、この、意欲ある横浜市民の力がいっそう発揮され、市民一人ひとりが、お互いの持てる力を認め合いながら、自らの力を十分活かせるように、この「横浜ライセンス制度」の導入の必要性や留意点などについて6回にわたって検討をしてきました。「横浜ライセンス制度」は、市民活動を推奨し、活動する市民の意欲・知識・技術を、公平かつ客観的に広く社会に周知するための制度であるべきだと考えます。その効果としては、一人ひとりの活動がさらに充実し、分野を越えた連携や活動の領域が広がり、市民活動団体やNPOの活動が拡大することなどが期待できます。

市民一人ひとりが幸せになるために日常的に一生懸命活動している人や、自らの技術知識などを活動に活かしている人などが、さらに活動を充実させていくための一つ的手段として、「横浜ライセンス制度」を身近に活用できる、そういった制度であることが望ましいと考えます。

「横浜ライセンス制度」についての総合的意見

横浜ライセンスの性格

横浜ライセンスは、市民活動を市民が相互に認め合い広く周知し、活動に対する「意欲」と活動に必要な技術・知識などを有することを市民主体の自立した第三者組織が裏付けることにより、市民活動の充実と拡大を期待するものです。また、制度の趣旨に合う活動であれば、特に分野を問うものでありません。

名称・用語について

実施にあたっては、「ライセンス」と「認定」という言葉が、「市民活動を区別してしまう」「行政が市民活動に関与する」「官による選別」など、「横浜ライセンス制度」の趣旨・目的とは異なるイメージを与えることから、次のように名称・用語を整理して実施することが望ましいと考えます。

制度名については、「横浜ライセンス市民活動推奨制度」（以下「制度」という）とします。

市民に交付するカード名については、一目で本制度の趣旨がわかるよう、正式名称を「横浜ライセンス市民活動推奨カード」（以下「推奨カード」という）とし、必要に応じて市民に親しみのある愛称を用いることができるものとします。

「認定組織」については「推奨組織」、「認定」については「審査・決定」とします。

以下、本文については、変更案の仮称名を用いて記載します。

対象となる活動について

推奨カード取得が契機となり、次のような効果が期待できる活動を想定しています。

活動がしやすくなり、新たな活動への参加を促し、市民活動の裾野が広がることを期待できる活動

認知度が増すことなどにより、専門知識や技術がさらに活かされる活動

なお、本制度導入について、市民から「この活動に推奨カードがあるとよい」と思われるような分野・活動を対象とすることが必要です。

推奨組織について

推奨組織は、制度の運用全般を担う組織として、市民主体の自立した組織「横浜市民活動推奨協議会」（以下、「協議会」という）として行政から独立し、市民活動に対する明確な理念のもとに市民活動を推奨し支援するための様々な事業展開も視野にいれて運営していくことが必要です。

将来は、財政面においても、自立を指向する継続性のある組織として、行政ではなし得ない視点で、継続して制度を広める工夫と努力を行うことが望ましいと考えます。

制度運用について

推奨組織（協議会）が、制度導入の決定、個人への推奨カード交付の決定などの意思決定を行い、制度全般の運用を担うことが必要です。また、制度の定着を図るため、横浜市は広報や資金助成など責任をもってサポートしていくことが望ましいと考えます。

参考資料

環境整備について

推奨カード取得者が活動しやすい環境を整えることが大変重要です。取得した市民が活動しやすくなることこそ、この制度の目標であることから、積極的PRによる本制度への理解を高めることが必要です。

さらに、推奨組織（協議会）や実施主体（9参照）と横浜市が、推奨カード取得者間のネットワークの構築、情報の発信などによる分野を越えた活動の連携などの「協働」による取り組みを推進することが必要です。

評価・検証について

よりよい制度としていくために、課題が生じた場合などは、柔軟かつ迅速に見直すことができるよう、制度全体と個別推奨カードの両面について、第三者評価も含め、様々な方法により評価・検証が必要です。

具体的に期待される成果

推奨カード取得による、次のような具体的な成果が期待されることが望ましいと考えます。

保険などとの連動による安心感の向上、規制緩和による活動範囲の拡大（例えば、公園で禁止されている機械による除草を可能とする。）、指定管理者制度導入時における市民活動団体の参入（例えば、指定管理者を決定する際、市民活動団体に推奨カード取得者がいる点を考慮できる。）等

各項目の概要について

1 目的と特徴

市民活動を推奨し、活動の普及、促進などにより活動の充実・拡大を図ることを目的とします。市民活動に係る一定の意欲・知識・技術を市民が主体となって相互に認め合い、広く周知する制度であること、市民主体の第三者組織が制度全般の運用を担うことなどが主な特徴です。

2 推奨カードの性格

総合的意見「横浜ライセンスの性格」のとおり。

3 対象と効果

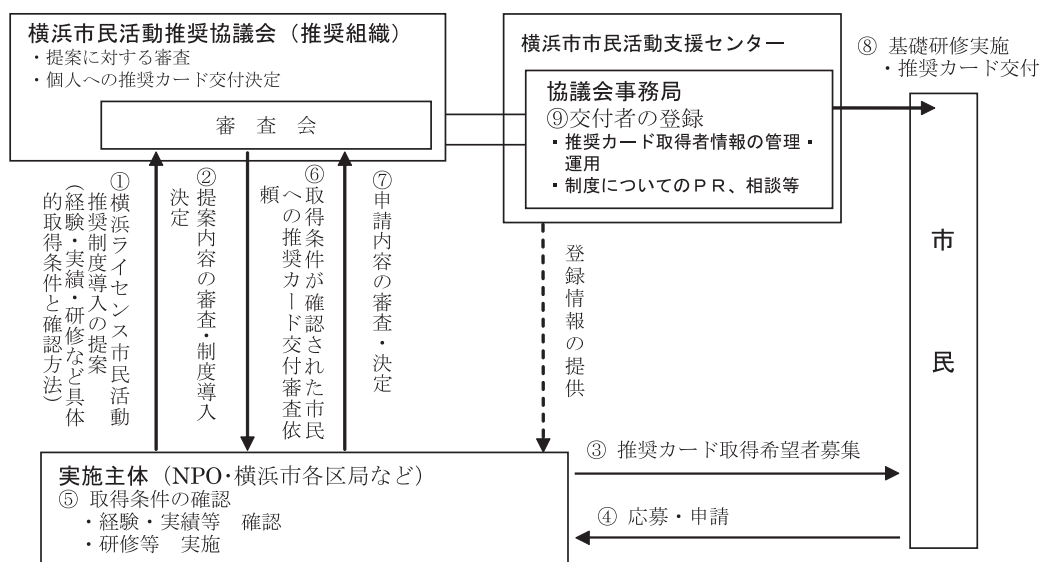
一定の意欲・知識・技術が認められる活動で、活動がしやすくなり、新たな活動への参加を促すなど市民活動の裾野が広がることが期待できる活動 認知度が増すことなどにより、専門知識や技術がさらに活かされる活動などを対象とします。また、推奨カード導入の効果は、主に次のよ

うな点があげられます。

- ・新しい活動が生まれる効果（活動認知・発掘）
 - ・新たに活動に参加できる効果（活動者の増加、人材育成）
 - ・活動の信頼性と安心感が増す効果（活動の質の向上・拡大）
 - ・活動が広く周知される効果（PR効果）
 - ・地域活動へ参加しやすくなる効果（活動範囲の拡大）
- 等

4 手続き

横浜ライセンス市民活動推奨制度導入の提案から、個人への推奨カード交付までの概略を記します。



5 基本条件

特定の市民活動に、制度を導入するにあたり必要な条件のことで、次の5条件とします。

条 件	説 明
非営利で公益性のある活動	横浜市内で行われる公益的活動であること。
個人の自発的活動	個人の自発的な意思に基づき行われる活動であること。
将来への継続した活動	引き続き活動が継続され、今後も社会的貢献性が見込まれる活動であること。
具体的な知識・技術が有る	活動のために一定の知識や技術が必要とされ、かつ、そのことを確認する手段があること。
市民から要望がある	市民が、活動へ横浜ライセンス市民活動推奨制度による推奨カードの導入が望ましいと考えていること。

参考資料

6 取得条件

制度を導入する実施主体（9参照）が、推奨カードを取得するために必要な経験、実績、研修、試験等の内容を具体的に定めたものをいいます。

実施主体は、それぞれの推奨カードの趣旨・目的に応じて、意欲・知識・技術などの取得条件を確認し、条件を満たした場合、市民への推奨カード交付依頼を協議会（7参照）に対して行います。

7 横浜市民活動推奨協議会

「横浜ライセンス市民活動推奨制度」の運用全般を担います。行政から独立した市民主体の第三者組織で、透明性ある開かれた組織とします。

8 審査会

協議会（7参照）が、実施主体（9参照）からの横浜ライセンス市民活動推奨制度導入提案に対する審査、個人への推奨カード交付決定をする場。必要に応じて市民の声を聴く場を設けます。

9 実施主体

横浜ライセンス市民活動推奨制度導入の提案、取得条件の設定と確認をする団体等のことで、特定の活動をする実践団体、中間支援組織などのNPOやある活動の分野を所管する横浜市各区局などです。

10 協議会事務局

横浜市市民活動支援センターに設置することが考えられます。推奨カードの交付・更新などの手続き、市民活動基礎研修実施、取得者情報の管理・運用、取得者のネットワーク構築や取得者情報の人材バンク的な活用、PR、相談・問合わせ対応などを行います。

11 制度及び推奨カードの評価

本制度の趣旨・目的にあった効果を得られない場合は、柔軟かつ迅速に見直すことが必要であることから制度及び個別の推奨カードについて定期的に評価、検証を行うこととします。

自己評価、取得者間や利用者との相互評価、市民活動推進委員会などによる第三者評価など、いくつかの評価方法を用いて、常に検証していくことが望まれます。

12 推奨カードの更新

各推奨カードに有効期間を設け、期限前に更新手続を必要とします。更新時には、引き続き推奨カードを保持するにふさわしいか確認することとします。更新を取り入れることにより、制度に対

しての評価・検証にもなると考えます。

13 制度の運用

制度の運用にあたっては、広く市民に制度の周知を図ることが重要となります。推奨カード取得者の活動情報や取得条件などを、ホームページなどを活用したネットワークによる情報交換の場を設けるなど、さまざまな活動分野の連携などによる制度の定着を促ることが望ましいと考えます。

また、制度の趣旨を徹底するため、新規及び更新時には活動実績の確認を行うことが必要と考えます。

当初案（「協働推進の基本指針」（平成16年7月策定）より抜粋）

1 目的

横浜ライセンス制度は、ボランティアなど市民個人の自発的な活動に係る一定の意欲・知識・技術を認定することにより、市民活動の推進や定着を図ることを目的とします。

2 概要

a 横浜ライセンスの対象

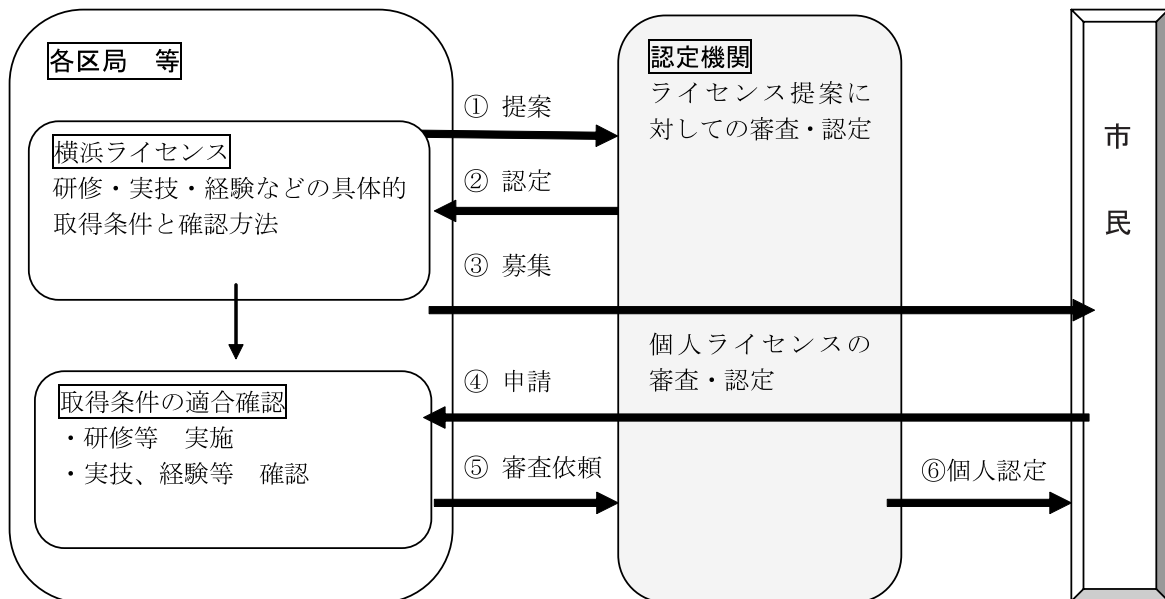
市民個人の自発的な活動に関わる一定の意欲・知識・技術を有するボランティアなどの公益的活動のうち、非営利な活動とし、個人に対して発行します。

b 効果

新たに活動を始める契機となったり、すでに活動している市民が、いっそう意欲とやりがいを感じ、活動に対する安心感や信頼感が増すことにより活動しやすくなるなど、公益的活動の領域（ボランティア活動の裾野）が広がります。

c 発行までの流れ

行政ではない、第三者的な認定機関が、審査・認定した横浜ライセンスについて、市民からの申請により、取得条件の確認を行い発行します。



検討後（実施）

1 事業目的

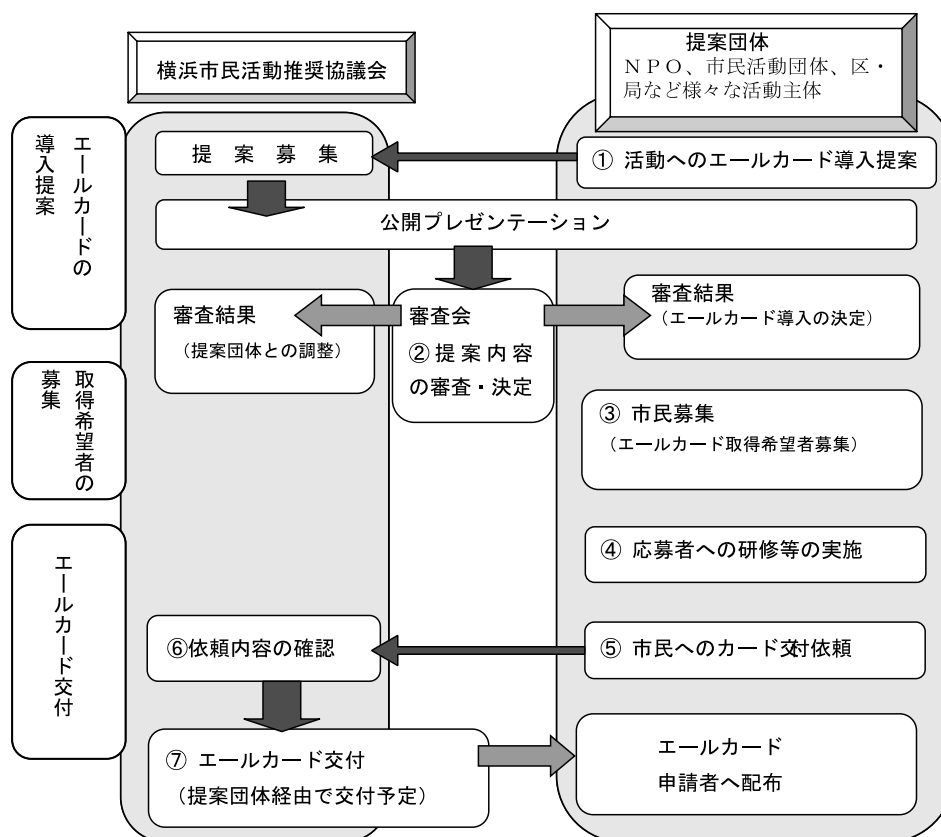
横浜ライセンス市民活動推奨カード事業は、「横浜市民活動推奨協議会」（以下協議会という。）が、横浜ライセンス市民活動推奨カード（愛称：よこはま市民活動エールカード）の交付により市民活動を推奨し応援します。

市民活動がしやすくなり、活動分野を越えた連携や活動領域の広がり、地域活動への参加など、活動がさらに充実し拡大することを目的としています。

2 よこはま市民活動エールカードについて

- ・エールカードは、市民活動をする個人が取得できるカードです。
- ・市民活動への意欲と活動に必要な一定の技術・知識を、エールカードを導入した団体が確認し、「協議会」が市民活動する個人に交付するものです。

3 エールカード交付までの流れ





<http://www.yokohama-license.jp/>

横浜市民活動推奨協議会名簿

(敬称略)

会長	やまぎし き み え 山岸紀美江	(都筑中央公園自然体験施設管理運営委員会事務局長)
副会長	さいとう ふみひと 齋藤 文人	(横浜地域人材開発協会会長)
副会長	たん なおひで 丹 直秀	(財団法人さわやか福祉財団理事 地域協同推進プロジェクトリーダー)
理事	おおまめうだひるとも 大豆生田啓友	(関東学院大学人間環境学部人間発達学科専任講師)
理事	むらばし かつひこ 村橋 克彦	(横浜市立大学国際総合科学部教授)
理事	しまだ まさこ 嶋田 昌子	(NPO法人横浜シティガイド協会会長)
理事	ながた かずひろ 永田 和宏	(港北ニュータウン緑の会会長)
理事	なかむら たかし 中村 尚志	(NPO法人チャームングライフサポート協会理事長)
理事	やまもとこういちろう 山本浩一郎	(NPO法人シニアSOHO横浜・神奈川代表理事)
監事	おかむら みちお 岡村 道夫	(NPO法人横浜移動サービス協議会理事長)
監事	みたけま ちこ 三竹真知子	(青葉バリアフリーサポート21(ABS21)代表)

「三二講座」平成18年1月12日

「人材育成推進講座」



「分権時代の自治体職員と研修方針の策定」

産業能率大学 経営管理研究所 主任研究員
講師 浅野 良一 氏



皆さん、こんにちは。産業能率大学の浅野でございます。

今日は人材育成推進講座のミニ講座ということで、今後、自治体が人材育成をどのようにとらえ、どのようなやり方で人材を育てて組織を活性化し、住民の福祉向上に役立てるか、そのためのアプローチについて考えていこうと思います。

また今回は、枚方市、池田市、豊中市、岸和田市といった先進的な取り組みをしておられる市の事例発表もあり、楽しみにしております。

各市の事例発表に先立ちまして、この基調講演では、人材育成に関する現状と課題について、幾つかキーワードをもとに、情報提供していきたいと思います。

レジュメに沿ってお話をしますが、ポイントの第1は、自治体職員の育成を検討する際、現状をどのように認識し、検討の方向性はどうかについて見ていきたいと思います。

第2には、先ほど副所長のお話にもありましたように、私たちは、研修事業だけを一生懸命やるということだけでは不十分です。したがって、人材の育成全般に対してコミットし、その一手法として研修を企画・実施していくといった、人材育成のトータルシステム化といったと

ころが求められるでしょう。これらについても、幾つか情報提供したいと思います。そして第3点目は、大阪府内でも各市町村が、人材育成に積極的に取り組んでおられますが、大阪以外の取り組み事例の紹介です。そして第4には、今後、人材育成に対して、我々の研修担当部署は、どのような役割を担うべきか、今後の方向性についても幾つか論点を提供したいと思います。

以上4つのポイントを中心に、お話をしていきたいと思います。

1. これからの自治体職員の育成の方向

(1) 人材育成の目的と意味の変化

まず、自治体職員を育成する際の基本事項です。我々の仕事は、人という人的資源にアプローチし、組織の効率的・効果的な運営に貢献し、住民のお役に立とうとしています。そこで、まず「人材とは何か」について再確認したいと思います。

人材の特性（87ページ参照）

人材は、経営の資源としてあげられる「人」「物」「金」「情報」の中のひとつですが、「物」や「金」と比べて違う特徴を持っています。

「人材」の特徴のまず1点めは、人は学習によって能力は向上することです。2点めとしては、人は、意欲次第で業務の質や量が大きく変化します。そして3点めは、学習自体も意欲に支配されるということです。つまり、「人材」の特徴を一言で言うと「可変性」、その伸び縮みにあります。

つまり、「人材」という経営資源は、伸びもすれば縮みもするということは、当然伸びるだろうと思っけていても、我々の取組があまり適切でない、逆に縮む可能性もあるわけです。

「人材」という経営資源は、我々の工夫次第で、2倍3倍にも拡大する可能性を持っていますが、裏目に出してしまうと、2分の1、3分の1にもなってしまいます。我々が対象としている人的資源という経営資源は、伸び縮みする「可変性」を持っているということを理解いただきたいと思います。

そして、人材の特性の4点めは、組織の文化や風土からも大きな影響を受けることです。つまり、職員が研修受講等でいろいろな勉強をし、業務に意欲的に取り組もうと思っけていても、職場の状況によって、意欲的な取り組みが長続きしたり、逆に、途中でへこんだり、意欲を失ったりすることが日常茶飯事にあります。したがって、我々としては、人材育成をするときには、組織・職場の文化、風土にも手を打たなければならないということです。

花を育てようと思っけても、土壌が栄養のないものであると、花は育ちません。我々が人材を育てるときも、手を打つ領域として、職場や組織にも広げていく必要があると思っけています。

そして人材の特性の5点めとしては、人材資源は、組織の見えざる資産であると同時に見え

ざる資産を創出する主体であるといえます。

つまり、人材とは人数ではないということです。その人が持っている力、見えざる力、それが我々の育成の対象としている人材なのです。したがって、なかなか実態をつかみづらいという特徴を持っていることも我々は理解しておく必要があります。

職員研修とは(87ページ参照)

このような特徴を持つ人材に、我々は、日々アプローチをしています。それでは、我々の人材育成の主な取り組みである職員研修は、どのようにとらえればいいのでしょうか。

事業や組織の求めに応じる

職員研修とは、第一は、わが団体の事業戦略や組織が求める内容と水準まで、現在および将来の組織能力と、メンバーの能力、意欲を引き上げることを目的とした取り組みであり活動だということです。

これには、留意点が幾つかあります。ひとつは、「現在および将来」に注目いただきたいと思っけています。つまり、職員研修とは、現在、職員や職場に足らざる能力を補う取り組みをすると同時に、わが団体の今後の方向性、例えば、総合計画で描いているまちづくりの実現のために、今から、職員にこのような力をつけておかなければいけないといったものまでにも手をつける必要があります。つまり、今足らざるものの能力開発と同時に、将来必要であろうものまでも視野に入れるというのが1点めのポイントです。

2点めのポイントは、メンバーの「能力」と「意欲」にアプローチすることです。先ほども申し上げましたように、人材というのは学びに

よって力が増す同時に、意欲によっても伸び縮みします。我々としては、人材育成というのは、「何か新しい知識を勉強してもらおう」だけではなくて、やる気を起こすような取り組みも職員研修の大きなアプローチではないかと思います。

3点めは、組織能力と個人能力の両方にアプローチすることです。

したがって、今足らざるものと将来必要なものの能力開発を我々の対象としなければいけない。職員個人の能力開発に加えて、意欲向上への取り組みに留意する。そして、職員一人ひとりに対するアプローチだけでなく、我々の組織や職場に対しての取り組みも視野に入れておこうということです。

基調講演の後に、事例発表がありますが、この中でも、意欲や能力の両方にアプローチしようとするもの、そして職員一人ひとりに対してだけではなくて、例えば、外からの風を取り込んだり、外の風に触れることによって、組織活性化にインパクトを与えようとした事例もあるようです。繰り返しに成りますが、職員研修をただ単に職員個人に対して、ニーズ調査をしたうえで、足らざる能力開発について一生懸命やっているというだけでは、我々の活動範囲としては不十分ではないかなと思います。

組織の要請と個人成長の両立

職員研修とは何かについての二つめですが、我々の職員研修は、団体に求められる人材像にむけ、職員を型にはめようとしているかというと、多分そうではないと思います。我々は、職員個人の潜在能力や意欲を引き出し、それを組織（団体）の中でうまく活用してもらおうことで、職員自身も成長してもらおうことを目指して

います。それと同時に、職員の成長が組織全体の貢献にもなることは、言うまでもありません。つまり、職員研修とは、組織と個人の両立を目指す活動ではないかということです。したがって、職員を型にはめる仕事マシンを作ることが我々の研修事業ではないと思います。とりわけ自治体の仕事は、企業の仕事と違って、職員の持ち味やパーソナリティー、あるいは市民感覚といったものが、仕事の成果にかなり影響を及ぼします。したがって、職員研修でも、組織課題の達成と個人成長の両方をねらいたいところです。

人事管理のサブシステム

そして、職員研修の基本事項の三つめは、職員研修は、人事管理のひとつのサブシステムとして位置づいていることです。例えば、人事評価も人事管理のサブシステムですし、職員研修もサブシステムです。これらが、うまく連動していないと我々の活動が生きないということです。

例えば、ある職員研修科目で、「これからは政策形成能力だ」「チャレンジだ」といったことが強調され、その手法の勉強をしたとします。ところが、人事評価では、政策形成やチャレンジな部分は評価されず、どちらかというと、手堅く仕事をしたほうが人事評価の点数がよくなっている場合、受講生は研修を受けて、その気になったけれども、実際の業務遂行場面で、「それいけどんどん」でやっていいのだろうかとの悩みを持ってしまいます。つまり、我々の本務とする職員研修だけが、部分調和しているのではなくて、人事管理全体の中で、職員研修がきちんと位置づいているかどうかを常に見なければいけないと思います。

これからの職員研修部門の5機能(87ページ参照)

こういった職員研修を実現するために、我々の職員研修部門は、いろいろな取り組みをしています。企業や自治体を見ておきますと、これからの職員研修部門には、次の五つの機能に目をつける必要があると思います。

一つめは、我々は、経営組織体ですので、「事業戦略の支援機能」があると思います。つまり、わが団体の総合計画を実現し、住民の福祉向上に役立つのだというビジョンを職員に浸透させる活動です。このようなことは当たり前かと思われるかもしれませんが、実際には、なかなか組織のビジョンは、全職員まで浸透しづらいものです。

つまり、首長や幹部職員が「こういうふうな方向で行こう」と考え、それを職場や職員に具体的に展開しますが、その浸透や具体化を後押ししていく役割、機能です。「市長の考えは、こうなんだ」「これに留意して、このようにやるんだ」を職員に伝えていくお手伝いをするわけです。事例発表にもありますが、研修の最後に市長の講話を入れて、その思いを、市長から直接職員にぶつけてもらう取り組みなども、「事業戦略の支援機能」だと思います。

そして二つめは、現在、我々がよくやっている活動だと思うのですが、「職場運営の支援機能」だと思います。つまり、各職場では、管理職がリーダーシップを発揮して、部下と一緒に仕事をしているわけですが、職場での業績向上なり、部下の管理などのノウハウをどんどん提供していくということです。

最近の傾向では、以前からなじんでいた係制ではなく、フラットな組織で仕事をする団体が多くなってきました。したがって、我々として

は、従来の係制での仕事の進め方や職場管理の方法論ではなくて、「フラットな職場ではこうやったほうがいいぞ」というような新たな方法論の提供が求められていると思います。

そして三つめが、人材の特性は、組織の文化、風土からも大きな影響を受けると申し上げましたが、それに関与する「組織風土革新機能」があります。つまり、我々の職場を活性化させていく取り組みが、職員研修からアプローチできないだろうかということです。

この組織風土革新機能は、民間企業の例で言いますと、オイルショック以降には、組織風土に直接アプローチするな活動をかなり活発にやっていました。具体的な活動では、小集団活動、QCサークルや全社運動の事務局、あるいは社員提案制度があります。これらの活動を「運動」として展開し、組織全体を盛り上げていくような事務局を、研修担当部門が担当した時代がありました。これが、「組織風土革新機能」の一例です。

四つめは、ここでは「キャリア開発機能」と呼んでいます。当然ながら職員は、担当業務を円滑にかつ、高いレベルで遂行することを求められており、我々は、そのための知識や技術を提供しなければいけません。ただ、業務遂行に必要な知識や技術を提供すると同時に、職員自身が、将来、わが団体に、どのように活躍するつもりなのか、それを描いた上で、これから何を勉強しなければいけないのか、これらの情報も提供するのが、「キャリア開発機能」です。つまり、我々は、職員の担当する仕事をうまくできる支援をするとともに、その職員が将来活躍するようなバックアップも必要ではないかということです。

そして最後に、「人事制度連動機能」です。先ほども申しあげましたが、職員研修は、人事管理のサブシステムとしての位置づけですから、当然ながら人事評価制度の見直しに対応した研修が必要になるでしょう。あるいは、昇任制度などの各人事の諸施策の円滑な遂行もバックアップする必要があると思います。我々としては、人事制度と連動した活動も、視野として入れていく必要があります。

人材育成基本方針

これまで申し上げたように、我々の活動範囲は、非常に広いのです。ただ、この広い領域を全部やらなければいけないということではないと思います。それは、各団体の職員研修方針なり、人材育成の基本方針で、どこに注力するのかを決めるのです。

基本方針は特殊解

つまり、「わが団体の重点課題」を決めていかなければいけないということです。したがって、こうやれば、どの団体でもうまくいくという正解はないと思うのです。我々は特殊解である自団体ならではの重点を設定し、自団体ならではの適切なやり方で実施しなければなりません。

したがって、今日の事例発表が、4市からありますが、他市が、それをそのまま真似て実施しても、うまくいかないかもしれないということです。そこで、我々としては、各事例の「いいとこ取り」をするセンスが求められます。その「いいとこ取り」をする際の基軸になるのが、この基本方針だと思います。

基本方針で欠かせないもの

基本方針の中で欠かせないものをいくつか上げますと、第1に、「わが研修部門の使命は何か」を明確にすることだと思います。これも各団体によって違っていいと思うのです。「わが団体は、職員研修部署の使命はこういうことだ」「いえいえ、うちはこうだ」というのはあってもいいと思います。まずは、これを明確にすることです。

基本方針で明確にしなければいけない第2は、重点課題です。つまり「ここに力を入れていくぞ」といった力の入れ所を明確にしなければいけません。重点というくらいですから、3つから5つくらいが適切だと思います。したがって、「わが団体における人材育成の重点は、ここここだ」というふうな感じですね。

ただ、大阪府内の市町村ではありませんが、全国の幾つかの市の研修方針などを見ますと、この重点が10も20も記載されている所があります。ひどい所なんか、「(2)その他」まで重点です。全部重点だと言っているわけですが、やらなければいけないという気持ちは分かります。しかし全部重点だということは、全部重点ではないということにも近いような気がします。

なぜ重点事項を決めなければいけないか、それは我々の経営資源が乏しいからです。研修予算が腐るほどある、定員増員を希望すれば、いくらでも人を回してくれる、そういう状況なら、重点というものを定めなくて、全部に力を入れてやればいいわけです。

しかしながら、我々は、ないないづくしの中で、人材育成を効果的・効率的に展開しなければなりません。当然、さまざまな取り組みを一通りはやりますが、とりわけここに力を入れる

というのを決めないと、全てについて、今一步の成果しか出ない恐れがあります。

一点突破・全面展開

この重点事項の大切さについて、中国の毛沢東は、「一点突破・全面展開」と表現しました。満遍なく、少ない資源を、総花的にばらまいていくと、全部がうまくいかなくなります。どこか重要なところに資源を集中して、そこで突破、高い成果を上げることで動きを変え、全体に波及させるやり方です。

我々の団体では、人材育成基本方針のどこが一点でしょうか。これが難しいのです。先ほども言いましたように、基本方針は、特殊解ですから、各団体によって、突破すべき一点は違うと思います。今日の事例報告も、その団体の一点突破は何かを考えながら、お聞きになると良いのかなと思います。

つまり、この一点突破の一点（重点課題）を決めていくというのが重要です。この重点を決めることは、戦略的な意思決定だと思います。そして、その決定は、その組織の長しか決められない事柄だと思います。

基本方針の重点決定は、戦略的意思決定

例えば新規採用職員にどのような研修をするか、A案にするかB案にするか、それを決めるのも意思決定ですけれども、職員の人材育成を進めていく上で、いちばん重要な意思決定は、基本方針の重点をどこに置くかを決めていくことだと思います。

人材育成基本方針の重点は、総務部長や人事課長が最終的に決めていくのだと思いますが、責任者の意思決定の前段には、我々がいろいろ

な情報を集め、「ここでいきましょうよ」というような意見具申が必要になってきます。このような議論を進めていくことが、我々がこれからの人材育成を充実させるために重要だと思います。

(2) 市町村合併と組織のフラット化、公務員制度改革の方向性

公務員制度改革の大枠を理解する

現在の自治体における人材育成の見直し状況を見ていきますと、「市町村合併と組織のフラット化」と、「公務員制度の改革」あたりが、影響要因としてあげられると思います。資料集の2ページ（88ページ参照）に「公務員制度改革の大枠」の図が出ています。公務員制度改革は、すったもんだしていますが、制度の大枠自体はあまり変わっていません。

公務員制度改革の大枠とは、一つは職員一人ひとりの意識、行動原理を変えていく、つまり、職員の動きを変えようということです。もう一つは、行政の組織、活動原理の改革であり、組織としての動きを変えることを目指しています。この組織変革の方策の例示として、組織のパフォーマンス力向上があり、目標管理が取り上げられています。

我々は、この公務員制度改革の流れを受け止める必要があります。それは、職員一人ひとりの動きをどのように変化させればいいのかと同時に、自治体組織に対する動きを変化させることです。それを職員研修という立場から、どのようにアプローチすればいいか、それを考えることが、ぶれてはいけないポイントだと思います。

組織のフラット化を受け止める

資料集の4ページ(90ページ参照)をごらんいただきますと、今、自治体の組織の形が変わってきています。つまり、従来のピラミッド型の係制から、フラット型の組織で、担当制やグループ制が多く見られるようになりました。都道府県レベルで見ますと、47都道府県のうち、試行実施や一部実施を含めると、39道県がフラット型を何らかの形で導入しています。そして、市レベルでも、かなりフラット型組織を見かけるようになりました。

ただ、フラット型組織を導入した幾つかの団体にヒアリングをしてみますと、共通した問題点が出ています。それは、表の「改善が必要だと思われる点」です。「人材育成が難しくなる」「縦系列の部下指導がしにくくなった」とあります。また、アンケート結果では、「職場での人材育成」が「うまくいっていない」のパーセントが高くなっています。

私が思うところ、今まで頼みの綱としていた「職場の教育力」が、フラット型の組織では非常に薄れてしまうのだと感じています。ある自治体の職員が、これまでの係制について、「これまでの職場には、見えざる職場の教育力があり、一言で言えば、面倒見の良さだった」ということに気づいたと言っていました。つまり、これまでの職場は、いろいろ問題点はあったわけですが、上司や先輩の部下や後輩に対する面倒見が良かったのです。我々は、あまり気づいていなかったけれども、これが職場の強みであったのではないかとということです。

ところが、フラット型組織になると、なかなか面倒を見ている時間もないし、上司と部下の関係が、縦ではなく、ネットワーク型になり、

上下の関係が明確でなくなってきたのではないのでしょうか。その結果、上司、先輩の面倒見の良さが、薄れたと思います。その反面、現在のフラット型にも、見えざる職場の教育力が出てきました。ある団体の職員は、それを「降り注ぐ仕事のシャワー」と表現していました。つまり、仕事のシャワー、忙しくてどんどん仕事が降ってくる。そういった仕事が、職員を鍛えていく形になってきたのではないかなということです。

また、フラット型の組織になると、メンタル部分での不調者がどうも増えるような気がします。その背景には、やはり面倒見の良さで育てていたのが、どんどん仕事をさせて育てるのだ、鍛えるのだといったところが背景にあるような気がします。いずれにしてもフラット型における人材育成は難しい。そこで、フラット型における人材育成について、マッセOSAKAが中心となり、議論をし、新しい方法論を開発・提供すべきではないかと思います。

フラット型組織における人材育成

以前から、職場研修の重要性が言われ、さまざまな手法が提供されてきました。ただ、これまでは、職場での研修(OJT)は、上司や先輩が、マンツーマンで、部下や後輩の面倒を見るというやり方が主流でした。ところが、このやり方では、フラット型組織ではうまく機能しないような気がします。したがって、新しい育成手法を考える必要がある気がします。そのポイントは、「仕事で育てる」「評価で育てる」だと思います。

(3) 自治体職員の個人能力と職場の組織能力の現状と課題

ここで、自治体の職員や職場の能力特性の現状をお話ししたいと思います。資料集の5～6ページ(91～92ページ参照)をごらんください。

これまで、幾つかの団体(県、市町村、政令市等)の調査をしました。5ページは、職員個人の能力を測定する尺度の一覧です。そして、6ページが、ある県内の市町村職員の平均です。これは偏差値で表示されていますので、50が平均です。この50の平均は、民間の一流企業をとっています。ただ、企業の仕事と、自治体の仕事は違いますので、企業と比べて、点数が高い、低いということではなくて、この折れ線グラフの凸凹に注目してください。つまり、右のほうにいけば点数が高いわけで、その尺度は、我々の「強み」だと思います。一方、左に出っ張っているところは「弱み」と見てよいと思います。

自治体職員の強みと弱み

このグラフを見ますと、県と市町村の職員の個人能力には、若干の違いが見えますが、共通する部分が多いように思います。自治体職員の能力特性として、「強み」というのは、「几帳面に仕事をする」「人とのやりとりが柔軟」「コツコツと粘り強い」が指摘できます。ところが、「チャレンジする」「努力する」「アイデアを出す」「行動力がある」といった尺度は、どちらかと言うと「弱み」になっています。

こうやって見ていますと、これまでの優秀な職員像が浮かびます。しかし、これからの時代は、手堅く仕事を進めていくことも重要ですが、それ以上に、新しいことや抜本的な見直しなど

に、チャレンジングな手出しができる職員が求められると思います。このデータは、そのような職員の育成が課題であると指摘しています。

男性職員と女性職員

それともう一つ気になる点は、資料集の7ページ(93ページ参照)です。これはどこの団体でやっても同じような結果になります。それは、男性と女性の職員の能力パターンが、かなり違うということ、女性職員は、非常に得意と不得意な部分が明らかだということです。20代の前半の職員を対象にした調査では、得意と不得意は、それほど開いていません。多分、女性職員の職域の影響があると思います。つまり、職場の中でいろいろな仕事をすることによって鍛えられる部分と、置き去りになってしまう部分がある気がいたします。

これを見ますと、女性の得意な部分は、仕事をきちんとすることや、対人行政サービスの部分です。ただ、何かアイデアを出すとかというのは、どうも苦手に見えます。したがって、これをどう解決するかということです。女性職員を集めていわゆる創造性の勉強をすることで解決するのでしょうか。あるいはもうベテランになっておられる女性職員に「では企画部に行っているアイデアを考えてもらおうか」といったことでうまくいくのでしょうか。これらに対するの解決策は、中長期的な人材育成の中で必要だと思います。長い目で見た職員のローテーションなど、職員研修以外に、人材を育成する異動とは何かなど、我々は広い視野を持っていないといけないと思います。

係長クラスでの停滞

8ページ(94ページ参照)の自治体職員の能力の伸びのグラフを見てください。このグラフによりますと、職員は、採用されてから順調に能力が伸びますが、係長級あたりで、伸びが踊り場状態になっています。これは、かなり大きな問題だと思えます。つまり、係長級というのは、年齢的にまだまだ若いですが、業務の担当者としては、ベテランです。つまり、いちばん働き盛りの年代です。その働き盛りの職員が、ちょっと一休みしているのは、その団体にとって大きな機会損失だと思えます。

とりわけ最近では、係長級と言っても、部下のいる係長ではありません。課長補佐級で、初めて部下を持つケースが多いようです。つまり、ベテラン職員の時代が、以前より長くなるわけですが、その時期の活性化と言いますか、刺激策が重要になるのではないかと思います。

つまり、先ほど申し上げましたように、人材は、意欲によってその力が、2倍3倍になったり、逆に縮んだりします。これから2007年問題などもあり、ベテラン職員に対して、知識や技術の付与だけでなく、意欲向上の施策が必要だと思えます。

それをモデル的に整理したのが、9ページ(95ページ参照)です。キャリア発達の観点からみると、キャリア初期(～30歳前半)は、順調に伸び、キャリア中期(30歳半ば～40歳半ば)に踊り場があり、キャリア後期(40歳半ば～)に部下を持つと、また伸びています。したがって、この中だるみのところの対策をどうするかということです。これは、ある市の例ですが、皆さんの団体でも人材育成としての目をつけるどころだと思えます。

職場の組織能力の強みと弱み

それでは、我々の職場の組織能力は、どこが強みで、どこが問題点(弱み)なのでしょう。つまり、我々が人材育成の取り組みを職場の活性化までも視野に入れようとする場合の着眼点を見ていきたいと思えます。

資料集の10ページ(96ページ参照)にあります職場の組織能力をみる尺度で、ある市を調べてみました。そうすると11ページ(97ページ参照)のような結果になりました。これも、先ほどと同じように偏差値で表示しています。右に出っ張っているところが「強み」、左に出っ張っているところが「弱み」と思われます。

所属長と一般職員との差

グラフには、2本の線がありますが、実線は所属長に回答していただいたものです。点線は、一般職員が回答したデータです。一見して、所属長と一般職員のずれが大きいことが気になります。当然、所属長が自分の職場を評価するわけですから、若干甘めになるのはやむをえないとしても、一般職員との差が大きすぎる尺度は、職場の現状把握が、ひとつ問題という気がします。

自治体職場の強みと弱み

一般職員の回答で見ますと、グラフで右に出っ張っているところが3つあります。それは、「4.キーパーソン」「10.キーパーソンとの関係」「11.キーパーソンの影響」です。つまり、自治体の職場では、所属長以外のキーパーソンが、非常に力を持ち、活躍している点が「強み」であるということです。

ところが、この市の場合、所属長のビジョン

が明確に示されていません。しかし、仕事がうまくまわっているのは、所属長以外のキーパーソンが、踏ん張っているのではないのでしょうか。

したがって、やはり所属長のビジョンや職場運営方針をもっと明確に立てる必要があると思います。所属長の職場運営方針もポイントは重点事項です。「うちの課はこれをやらなきゃいけないから、これをやるぞ」が明確になっているかどうかが重要だと思います。

2. これからの職員研修のあり方～人材育成のトータルシステム化

それでは、これまで述べた基本事項や現状を踏まえ、職員研修の基本方向として何が求められるかということです。

一つは、マッセOSAKAもよくおっしゃっている「人材育成型の人事管理」ということでしょうか。今、全国的に注目されている岸和田市の人事管理もこの「人材育成型の人事管理」だと思います。

(1) 能力開発・キャリア開発型の人事管理

「人材育成型の人事管理」とは、職員の能力開発に加えて、キャリア開発の視点が必要だと思います。つまり、人材育成とは、ただ単に、職員が現在の担当業務をうまくこなすということではなく、その職員が、将来的に自分の持ち味を生かして、どのように活躍するかという観点を入れていくことです。

最近、自治体職員の給与が下がったり、モラルの低下に拍車をかけるような動きが多いようです。したがって、お金やポストなどが、なかなか職員の動機付けとして使えないようになってきました。

そうすると、職員の動機付けの手段は何かというと「せっかくこの団体に入ったのだから、住民のためにひと仕事をやろう」「わたしの強みを生かした自分なりの出番を作っていこう」このような自己実現をはかる取り組みで、職員の使命感や意欲を喚起する方法も必要だと思います。

したがって、このキャリア開発型とは、職員の足らざる部分を補うというよりも、その職員自身が持っている強みや持ち味をさらに伸ばして、活躍する出番を作っていく。そして、それを自ら選ぶことだと思います。我々は、それを支援しなければならないのです。

C D P (キャリア・デベロップメント・プログラム)

このキャリア開発型の人材育成を、今年度から制度的に導入した事例に、静岡県のC D P (キャリア・デベロップメント・プログラム)というのがあります。静岡県は、県内の静岡市と浜松市が政令市に移行します。つまり、静岡県 - 静岡市 - 浜松市が県の仕事範囲になるわけで、県職員の将来への不安やモラル低下が懸念されています。そこで、「いや違う。我々は、これまでの仕事の経験から、いろいろな専門性を身につけている。それを今後、県の中でどう使っていくか、自分自身で考えていこう」ということを、組織的にバックアップするのがC D Pです。職員自身が、「このようなコースもあるぞ」「そのためには、こんなことも勉強しよう」「こういった領域で活躍しよう」を、異動や研修などの人事管理の諸方策で支えていくのが静岡県のC D Pだと思います。

キャリア開発研修を軸とした研修体系

キャリア開発の視点で研修体系を組み立てている事例をご紹介します。資料集の13ページ(99ページ参照)には、三重県の事例があります。これは、自分の持ち味を再確認し、その持ち味や強みを生かして、これからのわが団体の状況を踏まえると、私はこういったところで活躍できるだろうか、あるいは活躍したいだろうか、それを定期的に考えていく研修を軸にした体系です。

図を下から見ていただきますと、まず、新規採用職員研修があって、その後何度か、キャリアデザインという研修があります。この研修は、従来の何かを習得してもらう研修ではなくて、自分を振り返ってもらう場を提供するものです。三重県では、このキャリアデザイン研修が、STEP、 、 、 とあり、図の右には、その研修で自分自身の能力の棚卸しをし、自分の伸ばしたい能力を決め、キャリアアップ・プログラムから選んで、能力開発をするようになっています。

つまりキャリア開発を軸にした研修体系とは、ある時期に、何か知識を付与したり、技術を提供する研修ではなくて、今後、自分は何を学ぶかを探す研修という感じがします。

キャリア研修の導入パターン

キャリア研修を導入しているパターンにも幾つかありますが(100ページ参照)、ポイントはキャリア開発ですから、研修だけの実施に留まらず、自己申告や人事異動などに関連します。先ほど紹介した静岡県のケースは、2番めの「人事異動反映型」です。これは、自分の持ち味やあるいは強みといったものにより、将来こ

ういった方面で活躍したいということ、キャリア研修などを通じて自分で考えます。そして、それを所属長面談で意思表示し、人事にも資料として提出していく。人事課もその資料を見て、今まで以上に本人の希望等を生かした異動に反映させていくというものです。

このほかにも幾つかパターンがありますが、共通する点は、節目の年代で実施する点にあります。図の実施年代をみると、節目は30歳前半、40歳あたりが多いようです。

(2) 自己選択・自己決定・自己責任型の職員研修

キャリア開発を軸にした研修体系は、まさに自己選択・自己決定・自己責任型の職員研修だと思います。つまり、自己選択、自治体での活躍を自ら考える。これは研修を選ぶというのではないのです。こういう道を選んでいこう、こういう活躍を選んでいこうということです。そして、自分の責任でこういった勉強をしていこうということでしょうか。今後の職員研修は、研修科目の自己選択・自己決定・自己責任型だけではなく、職員の進路の自己選択・自己決定・自己責任型の支援が求められるのです。職員研修の基本方向の2点目としてご提示しました。

(3) 組織活性化への取り組み方策としての職員研修

職員研修の基本方向のもう一つが、組織活性化への取り組みです。この例としてはこの後の事例発表でも出てくるとは思いますが、キーワードは「外の風」です。これをうまく取り込んだり、あるいは触れさせる機会を提供することが、

組織活性化に職員研修が関与するひとつのやり方だと思われます。

そして2点目のキーワードは、「ワイガヤの促進」です。つまり、職場の中で議論を活発にするアプローチでしょうか。縦の系列、いわゆる課長級、補佐級、係長級という上位下達だけで動くのではなくて、若い職員も、職場の中で意見を積極的に出し、ざっくばらんにいろいろな話をしようということです。「ワイガヤの促進」が、組織活性化の取り組み方策の二つめだと思えます

そして3点めキーワードは、「何とか運動」です。お祭り騒ぎで、みんなを盛り上げるような運動です。こういったものやっておられる所もかなり多いと思えますが有名などころでは、福岡市の「DNA運動」がありました。多くの市役所でもやっておられますが、「さわやかマナー運動」、「一人一改善運動」、「電話で名乗ろう運動」、「机の上をきれいにしよう運動」などです。つまり、全庁で実施することで、職員皆を巻き込んで運動として展開します。

3. 職員研修の先進取り組み事例

目標管理と人事評価の連動

最近多く見られるのが、人事評価とリンクした目標管理です。職員が設定した目標や仕事への取り組みを人事評価に反映させるやり方。

目標管理をどのように人事評価に反映させるかといえば、人事評価には一般的に「能力」と、「意欲・態度」、そして「業績・実績」と三つありますが、目標管理とリンクさせるのは「業績・実績」のケースが多いと思えます。この能力、態度、実績のどこに力点を置いた人事管理をしていくか、あるいは人事評価をしていくか

でかなり我々の動きは変わってくると思えます。

能力主義と成果主義

能力、態度、実績の3つは、「能力を発揮し、前向きな態度で仕事をすれば実績にいい影響を及ぼす」という等式で考えられています。したがって、能力を開発し前向きな姿勢で仕事をすれば、おのずといい仕事ができ、組織としての成果も上がる。こういった立場に立つのが、一般的に能力主義と呼ばれるものです。

ところが、そうではない。能力を発揮し、前向きな姿勢・態度で仕事をしても、成果が出なければ意味がない、成果が出たかどうかを重視するのが成果主義です。企業は、今こぞって成果主義のほうにウエートをかけていますが、我々は成果主義にウエートをかけすぎると、何か仕事の内容や進め方がおかしくなるような気がします。我々としては、能力主義に力点を置いて、成果主義的な要素を盛り込んでいくといったところが現実的などころかと思えます。

したがって人事評価とリンクした目標管理研修も、いたずらに成果主義をあおるような研修ではいけないと思えます。もともと目標管理は、業務の重点を決めて、高いレベルの目標を立て、そこにチャレンジし、いい仕事をしていくという仕事の進め方のシステムです。その趣旨を理解し、成果主義的な運用の工夫が重要だと思います。

コンピテンシーの活用

次に、コンピテンシーを活用した研修です。コンピテンシーについては、今日ご参加の岸和田市が、先進事例として全国的に有名です。岸

和田市は、一律のコンピテンシーではなく、必須と選択に分ける工夫をされ、実際の使い勝手のいいものを作っておられます。

コンピテンシーとは、本来、成果に結びつく行動のパターンで、それを職員に「このような行動をとろうじゃないか」と提示します。それによって、より具体的な職員像をイメージさせ、職員の能力開発や行動変容をつなげる取り組みだと思えます。

4. これからの研修担当部門に求められるもの

(1) 研修評価・効果測定による説明責任

最後に、これからの研修担当部署に求められるものを3点あげます。一つはやはり研修評価、効果測定を何とかものにして、説明責任を果たしたいということです。これは、外に対する説明責任もあり、庁内に対する説明責任もあると思えます。研修担当部署ではこのような投資をし、このような成果をあげていることを、皆に説明する取り組みが、研修担当部署に求められています。

(2) 研修の企画実施から、人材育成のトータルコーディネートへ

研修担当部署に求められる二つめは、研修を企画・実施するだけでなく、人にかかわる多くの領域に関与することがあげられます。つまり、職員研修の事業だけを展開するのではなく、人材育成のトータルコーディネートを目指すことが必要だと思えます。

資料集の21ページ(107ページ参照)に、「今一度、研修部門の使命を問う」とあります。一般的に「使命が組織をつくる」と言われていますが、我々の研修部門が、組織として存在す

るのであれば、その使命は何かということです。今、研修部門の使命をもう一度問い直す必要があるのではないのでしょうか。

研修部門の使命には、幾つかのレベルがあるように思い、資料集に書いておきました。基本的なレベルは、「職員研修を一生懸命やります」を使命とすることです。そのひとつ上が、「わが団体の職員にこのような力をつけてもらいます」というのをレベル2としました。さらにその上が、わが団体職員の動きを変えることで、「組織全体の動きや成果に貢献します」がレベル3だと思えます。

つまり使命をどう定義するかで、我々の動きや重点が変わってくると思えます。

例えば違う部署ですが、議会事務局の使命は何かと考えた場合、「議員の先生方に気分よく仕事をしてもらうことが議会事務局の使命だ」とした場合、議会事務局の重点は、議員さんへの種々のサービス提供に焦点が当たります。ところが、「うちの議会事務局の使命は、議員さんは市民の代表なのだから、いろんな政策提案を考えてもらう、出してもらう。それをバックアップするのが我々の使命だ」となると、議員の先生方へのサービスも必要かもしれませんが、もっと情報提供をする、もっと考えていただくような施策を打っていく活動が展開されると思います。担当部署の使命をどこに置くかで、活動や重点が変わるのではないのでしょうか。

(3) 顧客志向/ローコスト・オペレーション/研修生中心主義

最後に、そういったことを実現するための研修担当部署の中心価値が、資料集の22ページです(108ページ参照)。

ひとつはニュー・パブリック・マネージメントでもいわれる「顧客志向」です。職員研修における「顧客志向」とは、我々は研修を提供するのが仕事ではないということです。研修部門の使命は、顧客の問題や抱える課題の解決に貢献することです。それでは我々の顧客はだれかということ、当然職員、職場や組織全体です。したがって我々は、顧客（職員・職場・組織）の問題解決を支援するのが仕事なのです。そのために、研修という手段で、それを実現しようとしているのだと考えないと、単なる研修実施運営部門になってしまいます。

2点めは、やはり「ローコスト・オペレーション」で、なるべくお金がかからないよう工夫をすることです。例えば、研修生の募集や研修生名簿を作るような事務があるかと思いません。そういった事務作業に対して、もっと貪欲にコスト・ダウンを図ることだと思います。

それともう一つは、研修でいちばんお金がかかっているのは何かということ、案外目につかないのですが、参加した研修生の人件費です。例えば課長研修などでは、札束が教室に転がっているようなものです。幹部職員の研修を丸1日やると、かなりの費用をかけていることに気付いて頂きたいと思います。

3点めは、研修を企画実施する際に、常に、研修生志向での工夫をする必要があるということです。そのためには、研修生本人に問題を発見させ、自ら解決させる支援をする、そのための成人教育学の理解が必要だと思います。今日の事例発表も、知識を注入するのではなく、研修生本人に問題を発見させ、自ら解決させる仕掛けをうまく作ろうとされているものが多いように思います。

したがって、今お話しした中心価値である「顧客志向」「ローコスト・オペレーション」「研修生志向」を理解し、さまざまな工夫を検討いただければと思います。

以上、私のから人材育成推進講座の冒頭に当たりまして、幾つかの情報提供をさせていただきました。どうもありがとうございました。

質疑応答

（Q）貴重なお話をどうもありがとうございました。非常に勉強になる内容ばかりです。

そこで1点、質問というか、ご存じでしたら教えていただきたいと思います。レジュメでいきますと2の（3）（85ページ参照）。組織活性化や取り組みというところについて、お話をいただいて、その中でワイガヤの促進のところなのですが、その場合フラット化の話とかかわりがあるのかなというふうに感じました。フラット化が進展していく中でやはりワイガヤというか、そういう時間が全くなっていく。それを現しているのが逆に仕事のシャワーという言葉のかなと思ったのですが、この辺りはどういうふうにバランスをとっていったらいいのか。こういう形のワイガヤがそれぞれの職場で進行していくような支援策、そういう研修をされているような事例ですとか、お考えを教えてください。

（浅野）

オフサイト・ミーティング

手法として有名なのは、「オフサイト・ミーティング」です。つまり、まじめな雑談会研修でしょうか。ざっくばらんにいろいろなことをしゃべってみよう、そういった習慣をつけよう

といったところではないかと思います。研修としてのアプローチはそんな感じでしょうか。

また、これはある団体で、最近見ましたが、真ん中に大きな円テーブルを置いて「何かあったらここでちょこちょこっと話をしようや」というような工夫をされていました。ワイガヤを促進する「これだ」という決め手になるようなものはないと思います。

ただ、そのワイガヤによって、時にはいいアイデアが出ます。それをうまくピックアップできるような所属長が求められるのだと思います。ところが、実際は、「そんなことをぐだぐだ言っていないで、あれはできたのか」と、出てきたアイデアやヒントの芽を摘んでしまうことが多いわけです。役職者のマネジメントに、こらえ性がないとうまくいかないと思います。

つまり、所属長クラスには、こうやればいいというのが分かっている、あえて若手や中堅の職員を泳がして、議論を展開させる感じだと思います。

フラット型の座席

あとは、フラット型になっている自治体を見ますと、席の座り方も変えています。従来の係制は、ピラミッド型ですから、出入口に近い末席に、新採用職員が座って、奥に係長が座っています。フラット型の場合は、机の島の真ん中に、リーダーがいるケースが多いようです。これは、なるべくワイガヤが促進できるようにしよう、リーダーが話していることが、皆に聞こえるような環境を作るとしているのだと思います。ある自治体のグループリーダーは、なるべく大きな声でしゃべるように、誰かと話している時も、その話の内容が、他の人にも聞こえる

ような工夫をしていると言っていました。

新規採用職員への配慮

さらに補足すると、ワイガヤや情報の共有化の工夫は、職員の大量採用が始まるような団体では重要だと思います。つまり、これまでのマンツーマン指導がもう限界にきていますので、職場でみんながいろいろな話をしながら、それが聞こえていく中で育てていくわけです。特に、これから新採が数年後、ドーンと入ってくるような団体では、職場の中に、新採が育つ環境づくりが必要で、それが、フラット型でのワイガヤに近いと思います。

これはずいぶん前の話ですが、慶応大学の「新人3年説」がいろいろなところで紹介されていました。これは、入った新人が、将来活躍するかどうかは、最初の職場の3年がポイントだということです。

慶応の調査では、何が良かったら新採の人が伸びるかということ、その新採職員が持っている能力ではなく、上司、先輩とのビジネス・コミュニケーションの質と量なのです。したがって、どれだけ最初の3年に仕事の話が多く、突っ込んでしてもらったか、それによって育ちが違ふということです。したがって、新採職員が入ってきて、話はするけれども趣味の話ばかりで、仕事の深掘りした話もしないような環境では育たないのです。仕事の話が職場の中で飛び交っているような状況を作りたいということです。

組織活性化のコンサルタントは、「いい職場かどうかというのは、職場に行って仕事の話をしているかどうかでわかる」と言っています。

つまり、立ち話をしていますが、聞き耳を立てると「今度の週末どこに釣りに行く」というのではなく、ざっくばらんに仕事の話をしているといいのかなというわけです。

ちょっとこれは別次元の話になりますが、庁内に喫煙室がありますね。あそこでの雰囲気です。だから煙草を吸えと言っているわけではなくて、喫煙室では、まじめな雑談が飛び交っている。若手を育てる意味では、このようなまじめな雑談が有用かなという気がいたします。

「民間企業派遣研修・科目選択研修について」

枚方市人材育成課長
藤原 なつみ 氏

枚方市の研修はさまざまな取り組みをしておりますけれども、主に次の二つについてご紹介させていただきたいと思います。

1. 民間企業派遣研修について

まず一つは民間企業派遣研修ですが、お手元の資料（109ページ～110ページ参照）に従いまして、まずこの研修の実施に至る経過等を簡単に説明させていただきます。

平成11年度は当市の中司市長が、2期目に入った初年度ですけれども、その年の公約事業ということで、「職員の意識改革と庁内の活性化の取り組み」ということが挙げられました。その一つとして民間企業への派遣研修が有効であるのではないかとということで取り組みが進められた経過があります。

具体的には、民間の技法を取り入れるとともに民間企業との人材交流研修の実現の検討ということで、平成12年度の計画として挙げられております。

そういった中で平成12年度に企画し、実施させていただきました。具体的には、電気・ガス業など4社、対象は課長補佐で公募をし、参加者16名を、いずれも3日間で研修派遣を行いました。

13年度につきましても同じような規模で実施しましたが、この年度に、議会等でこの民間企業研修の取り組みについて質疑等が上がり、そこで市長が「今後は対象者や期間など一層幅を広げていきたい」ということで答弁をいたしました。そういったこともあり、その年の事務連におきましても市長の思いとしまして、「民間企業はあらゆることが徹底している。危機管理、顧客重視、市民サービスの応対等について市役所は徹底という部分でまだまだ不十分である。ぜひこの研修の充実を図りたい」という抱負を述べました。

そういったことを受けまして14年度については全面的に拡大をいたしました。対象企業も9社にお願いし、当初は枚方市内の企業だけだったのですけれども、今回は周辺の企業にもお願いしました。対象も全職員、参加者数も二十数名という形で行い、期間も最大5日間という形にさせていただきました。

この拡充については12年度、13年度に参加しました職員にアンケートを取ったり、意見交換会等もして、どういった方法がいいだろうかとということで職員の意見を聞いた結果を反映させていただきました。その次の年の15年度、16年度はだいたい14年度に拡大させていただいた規

模を引き継ぎながら、それぞれ年度ごとに参加者との意見交換等をして、改善を加えながら実施しております。

研修の実施内容ですが、まず事前学習会を行います。それは、ぶっつけで各企業に行っても混乱しますでしょうから、まず事前の学習会として、2時間程度集まってもらいまして、研修目的の確認をいたします。

枚方市のほうでは、待遇、環境対策、経営感覚、そういったものを身につけてくださいということで、目的を一応絞っており、それらを習得する気持ちを持って行ってくださいというような目的の確認をいたします。

それから、研修概要の簡単な説明と自己紹介、企業に行って自分を紹介する場合に上がったることがないようにプレゼンテーションの練習もいたします。それと、企業のデータをいろいろ持ち寄り、自分の行く企業の状況を事前に把握しておくために勉強会もいたします。

それから本研修に行っていたら、終わってから、参加者どうしの意見交換会をしてお互いの感想等を共有化することをします。時によっては市長との意見交換会も実施しております。

提出書類は、研修に行っている間、企業日誌のようなものをつけていただきます。それと、A4、1枚の感想を書いてもらい、毎年出しております研修冊子（事業報告書）に載せております。また、事後課題ということで、研修を自分のものにするだけでなく、学んできたことをぜひ職場で水平展開してほしいということで、職場でできることについて自分でテーマを決めて実行し、それがどのように職場に浸透したかということをして3ヵ月後、6ヵ月後に報告書として出していただくことも課しております。

今後の方向ですが、実は平成17年の3月に枚方市では人材育成型の「人事計画」を作成いたしました。これはいわゆる人材育成基本方針に当たるもので、その中で入職5年目の職員にこの体験研修を位置づけることになりました。民間企業派遣研修をずっとやってきた経過の中で、当初課長補佐ということで行っていましたが、若手職員の方にぜひ行ってほしいという声もあり、全職員を対象にした経過も見ました。そこで民間企業経験のあるなしにかかわらず、入職5年目くらいがちょうどいいのではないかと、ちょっと心がマンネリ化してくるといような時期でもあろうと思いい、その時期に視野の拡大を図って、民間企業へ行って新しい風をもらってくるというようなことが非常に有効ではないかということで、このようにさせていただきました。そこで、平成17年度は指名制で行いました。

対象企業等はほとんど同じ状況だったのですが、指名制ということで、意欲的にどうだろうか心配をいたしました。参加者からの声は「非常によかった」「非常に勉強になった」という職員が大半で、企業先での懇談会でも「非常によかった」といような声を双方から聞いております。

2. 科目選択制研修について

続きまして、科目選択制研修についてお話しします。研修の受講意欲と研修効果をより高めるためにはどうしたらいいかということで、研修をやりながら考えておりましたところ、科目選択制研修という方式が、関東のほうの2～3の市町村で取り組まれておられましたので、その状況を見まして、自己の能力を知り、自ら選ん

で必要な研修を受講するほうがより積極的に研修に参加できるのではないかと考え、平成15年度に試行的に実施をしてみようということになりました。

そこで、入職5年目・10年目の職員を対象に実施しましたところ、参加者の声が非常によかったこともあり、次年度においてもこの方式を取り入れようということになりました。そしてまた非常に好評だということで今も続けてやっております。

この方式につきましては、いちばん最初に実施した平成15年度に参加者のアンケートを取らせていただきました。すると、この方式について「大変よい」「まあまあよい」と答えたものが92%もございました。

平成14年度、この方式を取り入れる前年度に行いました同じ5年目・10年目の職員を対象に実施した研修は、一般的な意識改革をテーマに指名制で実施しましたが、その出席率が88%であったのに対し、翌15年度のこのカフェテリア方式を採用しました研修の出席率を見ますと約97%ということで、10%もアップしました。ということは、日程的にも選べるということで非常に意欲的に自分の仕事と調整しながら参加できるのではないかと考えております。そういったところから15年度、16年度、17年度とまた内容的に改良を加えながら実施をしてきております。

ちなみに、入職5年目・10年目の職員に対し、15年度では、2つの群を作りましてA群の4科目のうち1科目選択、同じくB群から1科目選択という形で2科目を選択する形を取らせていただきました。内容的には、A群の人間関係科目については「人間関係能力向上」「コミュニ

ケーション」「プレゼンテーション」「創造性開発」、B群については政策形成関係科目「業務改善」「政策ディベート」「政策形成入門」「問題解決能力養成」、こういった科目の中から選ぶというような能力開発中心の関連科目を導入しております。同じように16年度、17年度も続けてやっております。

実施内容につきましては、まず一覧表を作りまして、各科目の概要、研修のねらい、プログラム、講師紹介等を1枚で見られるような表を作り、それを対象職員に送ります。その中から第3希望までを書いて出してもらい、それにより定員を考慮して受講科目を決定して本人に通知し、研修に参加していただくという経過で実施をしております。

この研修の今後の方向ですけれども、先ほどの民間企業派遣研修が位置づけられたのと同様に、人材育成型の「人事計画」におきまして、入職6年目から9年目の職員にこの方式の研修を実施していくという形で位置づけられております。そのため今後も引き続き対象者等を決めながらカフェテリア方式でやっていきたいと思っています。しかし今枚方市の状況は、徐々に対象者が減少していく傾向にございますので、それにつれて科目の幅も減ってくるということがあります。今後はそういった中で、科目に関して受けたいという希望者も考慮し、対象にしていけないかなというようなことも考えております。

枚方市はこのほかにさまざまな研修をしておりますが、以上が、簡単ではございますけれども民間企業派遣研修、それから科目選択制研修につきましてはのご紹介をさせていただきました。

「市長同行とびあるき研修・官民共同研修について」

池田市市長公室人事課研修担当副主幹
吉村 裕子 氏

池田市の特色ある研修ということで、市長同行とびあるき研修と官民共同研修という二つの研修についてお話をさせていただきたいと思えます。池田市の研修体系の中でこの二つの研修は、多分どこの自治体も階層別や専門、派遣研修という形を体系化されておられると思いますが、専門研修として位置づけをしております。

1. 市長同行とびあるき研修について

まず、市長同行とびあるき研修についてお話しさせていただきます。実施したきっかけは、多くの自治体で、公務員や政治家を目指す学生さんのための「市長インターンシップ制度」を実施されていると思います。池田市の場合は平成12年度から実施しております。10人ほど公募いたしまして、議会月に2人1組で2週間ワンクールという形で実施しております。昨年の12月末までに77名の参加があったと聞いております。

私どもの市長は「市長とびある記」という日記のようなものをインターネットで毎日発信しています。市長インターンシップ生も市長に同行している間は、市長と同じページの下のほうに、同行した感想などを書きこんでいます。私たち職員は「市長とびある記」を毎日見ること

になっておりますので、インターンシップ生がこんな体験しているんだということが分かるわけです。その内容を見て若手職員から「非常にうらやましい」「自分たちも体験したい」というような声があがったことがきっかけで、平成13年度に実現しましたのが職員版インターンシップ制度「市長同行とびあるき研修」です。

目的は、私どもの市長が平成7年の統一市長選で当選いたしましたので、職員の意識改革を公約に掲げておりましたので、意識改革と考えております。

ちょっと話がそれますが、研修担当として非常にうれしいのが、市長が研修に大変協力的であるということです。階層別研修では必ず90分市長講話が1コマ入っております。そして、できるだけ研修のいちばん最後の締めにかけてくするようにしております。よりうれしいのは市長ご自身が望んでお話ししていただけるということです。研修担当といたしましてはお忙しいので60分くらいでいいのではないかなと思っても必ず市長は「90分用意するように」とおっしゃいます。

話を元に戻しますと、そのような市長講話という形で、若手職員の場合は数年に一度は階層別研修で市長とお話をする機会はあります。そ

の反面、管理職の方々は決裁などを通して市長とお話しをする機会が多々あります。若手職員にとって市長はどちらかというと雲の上の存在でめったにお話しする機会がありません。ということで、このような研修を大いに利用していただいて、市長の来客の対応ですとか、会議に同行することで市政への理解を深めてもらっています。何しろ最前線のお話を聞くことができるのですから、大いに刺激を受け、やる気を起こし、自己学習意欲を高めるきっかけづくりと考えております。

対象は当初在職10年までの職員としておりましたが、15年度からは対象を全職員に広げました。募集人数は10名程度です。先ほどお配りさせていただきました「クレッシェンド」という研修ニュースのトップページで、公募しております。実施の期間は1月から5月までの間で7日間を予定しています。

実際に具体的な内容と言いますと、まず3日間全員で見学または参加していただくものがありますが、その一つは政策会議、これは早朝に開催の部長会議です。二つ目は、1月末に実施の市長査定です。三つ目は、市長が市民との語らいの場を庁舎の中で毎月1回行っております「ちょっと気ままなティータイム」です。一つ目と二つ目は見学のみですが、三つ目は、市民の皆さまと一緒に参加する場合があります。そのほか4日間、市長の指定される日、実際は秘書課と調整をしまして4日間を決めるという形をとっております。同行します時間は原則9時から5時15分までで、先ほどの学生さんと同じように2人1組という形で同行しております。終了後は研修のレポートをそれぞれ出していただくことになっております。

受講生の反応といたしましては、それはもう最前線の市政の決断が下されるときを目の当たりにしますので非常に刺激的であるということです。以下受講生の感想です。どのように事業が進められていくのかということが分かった。言われたことだけをこなしていくのではなくて、自分がもし課長だったらどうする、ということ等を常に意識する必要がある。また、そういう意識を常に持って仕事に当たらなくてはいけない。やはり人脈は大切である。市長室で時間の空いたときなどはとても気さくに話をしてくださったので感無量であった。自分がいかに市に対する理解、勉強不足であったということの実感。事前に分かっていたにもかかわらずこれだけ聞いたらいいかなというような気持ちで臨んでいたのにトップを目の前にすると自分の言いたいことが言えなかった。自分の聞きたいことをきちっとまとめておくべきだった。もし機会があればぜひ再チャレンジをしたい。多くの職員のかたにこんないい経験をしてもらうべきだ、というような感想が寄せられています。

研修担当といたしましては、市長への負担は申し訳ないという思いがありますが、非常に大きな意識改革研修だと考えておりますので、ぜひ今後とも続けていきたいと思っております。

2. 官民共同研修について

次に、官民共同研修についてお話をいたします。枚方市さんは企業さんのほうに出向かれるということですが、池田市の場合は企業さんのほうから池田市へ来ていただきまして、一緒に集合研修を受けるという形をとっております。きっかけは、平成7年に市長の提唱で始まりました。

当初は、池田市に本社がありますダイハツ工業や池田銀行に市長が呼びかけていただいて始まりましたが、その後リコーや阪急電鉄、独立行政法人になりました産業技術総合研究所、池田市が大阪府との合同庁舎ですので大阪府も一緒にご参加いただいて、現在は6団体と一緒に市の職員が研修をしております。

平成7年から実施しておりますが、いろいろなパターンを経まして、平成13年度からは1日だけの集合研修になっております。目的は異業種との交流を通じて、民間の発想や経営感覚を学んでいただくということと、人的ネットワークを築き相互啓発を図っていくというふうに考えております。

研修の対象ですが、平成13年度から人事課が事務局になりましてテーマを決め、各部からの推薦者とともに数ヶ月間に渡って研修を行っておりますが、そのメンバーがそのまま官民共同研修の受講対象になります。ちなみに今年度はクレーム対応マニュアル作成研究の研修を行っておりまして、そのメンバー11名が対象でした。

先程、いろんなパターンを経てきたと申しましたが、平成7年当初は市と民間企業の管理職を対象にマネジメントを中心とした宿泊研修を行っていました。その後はテーマを決めて数ヶ月にわたって月2回程度集まっていたいて、それを議論していただいた結果を提言していただくというような形をとっております。13年度からは1日だけの研修となっております。今年度は11月の半ばに開催いたしました。産能大の先生をお招きして、午前中は基調講演、お昼からは各企業の取り組み、今年度でしたらクレームですから、例えばCSの観点に基づくクレームの位置づけのようなものと、どういう応

対をなさっておられるかということをご企業さんからプレゼンをしていただきました。その後、グループに分かれて、もちろんマニュアルを作成するのにいろいろなヒントを頂きたいので、質問やもしくはプレゼンで聞き足りなかったことなどを企業の方々に話をさせていただきます。その後、市の職員から成果といたしますか感想を述べてもらいます。そのあと、市長講話がございます。第1部の研修は終了です。そのまま引き続き市長を交えまして、場所を変え、第2部の懇親会へと続くわけです。

企業の皆様には本当にお忙しい中、どちらかといえば我々職員のために駆けつけていただいて、それも内容をいろいろ吟味していただき発表していただいております。研修担当としましては非常に申し訳ないという思いでお声をかけています。しかし、企業さんにも、例えばダイハツさんは製造業で、リコーさんも製造業ですが、同じ市内の業者であってもなかなか行き来がなく、取り組みなどももちろん分からない。こういうご縁で、行政とのネットワークも図れるということを含めて、異業種どうしの交流が殊のほか大きなメリットがあるらしいのです。

16年度は人事評価制度研究会を行いましたので、各社の人事担当者がそれぞれの人事評価の内容をお話しいただきました。このような他社の取り組みが参考になったということです。「あっ、そうなんだ、メリットがあるんだ」ということで、私ども担当者といましては多少ほっとしたところです。

受講生の反応としては、やはり企業の厳しさとは反対に公務員はいかに考えが甘いか、ということを実感したということが大多数です。企業の方々のプレゼンテーション能力、コミュニ

ケーション能力は、素晴らしいものがあります。若手のかたはもちろん、今年度の場合は管理職のかたが多かったのですが、もうそれは本当に素晴らしい発表ばかりで、職員は大変刺激を受けていました。

3. 今後の課題

とびあるき研修では公募をしておりますが、年々人数の確保が難しくなっているのは事実です。私どもの職場の恥をさらすようですが、まだまだ研修に対する理解がなかなか得られない職場風土が根付いています。意識が低いというのでしょうか、職員の立場で言いますと、研修に手を挙げたいのだけれど何か言いだしにくい。また、研修担当のほうからちょっと肩を押してあげれば行きたいという声はよく聞くのですが、なかなか職場の理解が得られない。そのように職場の人材育成に向けての風土がまだまだ醸成されていないという現状があります。

公募だけではなかなか集まりにくいような状態になってきているのは事実ですから、一つは指名なども視野に入れて考えていかないといけないかなとは思っておりますが、できるだけ職員の自主性を尊重したいと思っております。できるだけ研修担当も職員に目を向けまして、職員に声をかけるようにしていきたいと思えます。

官民共同研修につきましては官も民も効果を得るようになるにはどうすればいいかというようなことを模索しながら、企業さんの協力を得ながら続けていきたいと考えております。

すべての研修に共通することだと思っておりますが、受講して終わりということではなくて、今年度から試みをしているのですが「研修を受けてどうでしたか」というような直後のアンケー

トだけではなく、数か月後にどのような行動の変化があったでしょうかというような項目と、所属長にも職員が研修成果をどのように生かしていますかという記入欄を設けたアンケート調査をしています。研修効果の継続と、自己啓発の促進を、何と言いましても能力開発は自己啓発が中心であるということに重点を置いていきますので、できるだけその自己啓発の促進を図っていきたい。また、促進を図っていきけるような研修を計画して実施していきたいと考えております。

以上、簡単ですが終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

「豊中市の取り組み紹介 ～ 職場研修の活性化にむけて～」

豊中市人材育成室職員研修所所長
足立 佐知子 氏

ただ今、枚方市さんと池田市さんの発表を聴きまして、これから岸和田市さんのご発表もあるのですが、研修担当者としてものすごい労力が要ることをなさっているなあと思って伺っておりました。豊中市が今からご紹介するのはそんなエネルギーはあんまり要らない、明日からでも取り組めるような簡単なものです。もし「こんなエネルギーをかけるのだったらもう1年待っておこうか」というところは、うちの研修だったらご参考になるかと思えます。

1. 豊中市人材育成基本方針

先ほど、浅野先生から人材育成の重点項目というお話があったと思います。豊中市の重点項目は「若手職員の育成」と「管理職の育成」を挙げております。先ほど先生が管理職研修は札束が転がっているのと同じと言われましたが、そうだなあと思いながら伺っておりました。管理職には時間外手当が要らないので、時間外に実施することが比較的多いです。

豊中市では、なぜ職場研修に取り組んでいるかと言いますと、(113ページ参照)「人材育成基本方針」に人材育成の視点で研修、人事、職場が連携するという方針を立てております。研修と人事についてはそれぞれの担当課があり

ますので、制度を作ったりいろいろな事業を実施しています。では職場は何をするのか。職場の姿が見えにくいという課題がありました。どうやったら職場で人材育成ができるのかとメニューを考えたということです。

職場研修の位置づけですが、1枚めくっていただきますと、豊中市の職員研修体系(114ページ参照)があります。これは多分、どこの市町村も同じような体系だと思うのですが、自主研修、職場研修、研修所研修となっています。我々はどうしても研修所研修に力を取られるのですが、位置づけとしては自主研修がいちばん重要で、2番めに職場研修が重要となっております。大きな位置づけをしているにもかかわらず、メニューがあまりなかった、何かできないかと模索しました。

2. 具体的手法

具体的手法ですが、「職場における人権研修」は他市町村さんでもやっておられると思います。「職場における人権研修」となったのは平成13年の6月からです。それまでは30年以上、職場の同和研修という形で実施しておりました。内容は各職場単位で年3回程度、人権課題について研修するというものです。これは臨職さん

も含めて全職員が必ず受けてくださいというものです。昔は一方的に話を聞く講義形式とか、ビデオを見て終わりとかが多かったのですが、最近は参加型でないためだと研修所から要請いたしまして、「ビデオの後は必ず話し合いをしてね」ということで参加型研修になってきております。

この研修のなにがいいかというと、どこもそうなのですが、ふだん仕事中は話し合う場がありません。先ほど先生がおっしゃってましたワイガヤもそうなのですが、人権課題というテーマではありますが、自分の考え方と他人の考え方の意見交換をする場、日常の業務ではないのかもしれないけれども、コミュニケーションをとれる場になっているのかなと思っています。

各部におおむね一人、主任推進員を置き、各職場に推進員を置いて、その人たちが企画して実施し、研修所が報告を取りまとめるという形で進めております。

次に、先進都市の派遣研修報告会があります。先進都市派遣研修は昭和63年から実施していますが、これまでは派遣研修に行き復命書を書いて研修所に提出して終わりでした。個人のスキルアップにはなっても職場に還元できない。せっかく行ってもらうのに、その人だけのものになってしまうのはもったいないということがありまして、必ず職場ごとに報告会を開くことを条件にしています。報告会にはなるべく研修所の職員も参加させていただくようにしております。

ちょっと外れますが、マッセOSAKAにも職員を派遣させていただいていますが、これも必ず報告書を提出してもらっています。その報告

書は、庁内LANの庁内情報共有システムにアップするようになっています、だれがどんな研修に行きどんな報告書を書いたかというのを公表しています。2つ理由がありまして、ひとつはあまりにも報告書のレベル差が大きかったからです。1行だけ「ためになった」というようなものがあって、ちょっとプレッシャーになるかなと思いました。もう一つは、すごくいい報告をしてくれたらそれはみんなで共有したいということです。どれだけ見てもらっているかはつかめていないので偉そうなことは言えないのですけれども、派遣をした結果はみんなで共有するというのが基本かなと思っています。

次は「職場研修のすすめ」です。これはこんな簡単な冊子なのですが、どうやってOJTを進めるかというマニュアルになっております。各課に1冊配布していますが、配布するとすぐ課長の本棚の中に入ってしまうということがありまして、OJT研修などのときにはこれを活用するようにしております。

職場研修支援制度というのがあります。平成15年度から始めたのですが、あらかじめ研修所で決定したプログラム、「接遇」「人材育成」「部下指導」とか、「コミュニケーション」あるいは「法律」などもあります。そういうプログラムで職場研修をしたいという職場へ、講師の紹介と謝礼費の助成をする制度です。職場単位で利用できることになっております。年々利用職場が増えてきています。リピーターが多く、何度も利用している職場と、全く関心がない職場があるというのはちょっと困ったことだと思っています。

次は庁内講師養成です。、テーマ別の講師養成として、接遇指導者養成研修と人権ファシリ

テーター養成研修を実施しています。接遇研修は、担当者が力を入れまして、今年度初めて関連の窓口職場の若手職員でワーキング・グループを作り、どうしたら接遇が向上するかという検討会を開きました。このワーキング・グループでとにかくアンケートを作ってみようということで、市民対象と職員対象のアンケートを作って、9月に実施し集計しました。10月に接遇指導者養成研修とを、ワーキング・メンバーではなくて、もう少し指導的な立場にある課長補佐や主査のかたに受講してもらいました。12月までの間にその指導者に各職場で接遇の研修をしてもらいました。そして1月に9月にやったのと同じアンケートを実施して、何ポイント上がったかを検証してみようと思っています。

実は1回目の市民対象アンケートの結果が意外によかったのです。100点満点で80点以上あったものですから、これを上げるのはしんどいなあ、えらいことになったなと思っています。設問が幾つかありますので、設問ごとに見てポイントが全く上がっていない、あるいは下がったというものもあるかもしれません。接遇指導者養成研修の後、各職場で接遇研修をして、しかもポイントが下がったということは接遇指導者養成研修のやり方が悪かったという証拠になると思いますので、研修の見直しにつなげていきたいと考えております。接遇だけではありませんが、研修は指標がないとなかなか成果が見えにくい、見直ししにくいということで、先駆的な事例としてやりたいと考えています。

ほかには、講師に必要なスキルとしてプレゼンテーション能力などがあるので、そういう研修もしております。最近では財政状況が厳しいこ

ともあり、新規採用職員研修と行政課題セミナーは全部庁内講師がやることにしております。たいてい若手の職員が講師になりますが、非常によく調べて上手にやります。講師をする人がいちばん勉強できる、スキルアップにつながっているといえるので、庁内講師養成は大事だと思っています。

庁内講師出前研修制度というのは、市民対象に出前講座というのがありますが、その職員対象バージョンとお考えいただいたらいいと思います。事業化にあたって「こんな研修やったら講師ができるぞ」というのを職場に調査したのですが、市民対象とほとんど変わらないようなテーマを出してくる職場もあったりして、あまり活用、利用がありません。今、利用があるのは個人情報保護条例が施行されましたので、それぐらいです。もうちょっと活用される方策を考えなければいけないと思っています。

このほかに、職場のOJTを推進するために、新規採用職員を受け入れる職場の職員に対して「受け入れ研修」をやっております。だいたい4月4日くらいから新採が配属されますので、4月2日くらいに実施するようにしています。今年から人材育成室になって人事と風通しがよくなったのですが、それまで全然違う課だったので、新採がどこの職場に配属されるか教えてもらえない状態でした。3月31日に教えてくれることはあったのですが、そうするとあわてて受け入れ職場に、「職員をだれか出して下さい」というようなお願いにあがるというようなばたばたの状況でした。先ほど、先生がトータルな人材育成とおっしゃいましたけれども、研修は採用からかわっていかねばいけないと思っています。来年は採用にもかかわらせて

くれと人事に申し入れをしております。

3. 課題

課題はいっぱいありますが、ここにある3点が大きな課題だと思っております。一つは職場による温度差です。先ほども言いましたが、人材育成に熱心な職場と、所属職員の自主性に任せていると言えば聞こえがいいのですけれども、ほったらかしの職場とがあります。どこの職場に行っても同じレベルの人材育成が行なわれることが基本だと考えております。

それから、先ほどのことにかかわりますが、職場研修における所属長の役割は非常に大きいです。人材育成の意義をご理解いただいてリーダーシップを発揮することが必要なのだと思います。所属長によって差ができるのは、所属長本人はともかく、メンバーが非常に迷惑をする話かなと思っております。

3点めですが、職場の活性化へつなげるということがいちばんの基本です。個人のレベルアップもそうですが、職場研修は職場の活性化につなげたいと思っております。学習する組織風土は職場の活性化につながると思うのですが、もっと見える形でのつながりができないかなと考えています。今日ご紹介できないのがちょっと悔しいのですが、職場の活性化チェックシートというのを作りました。うちの職場では所属長の方針がみんなに伝わっているかとか、電話はすぐにとっているかとか、いろいろな項目があり、それらを職場で話し合っ、チェックして提出してくださいというシートを作ったのです。来年度には実施したいと思っております。

チェックシートの実施を危惧する意見があるのもよく分かります。負担になる職場もあるだ

ろうということです。ワイワイガヤガヤとか、職場の活性化について話し合う風土が全くないところに、「このチェックシートをやりなさいと言ったってみんながしんどくなるのではないか」というご意見で、それもそうかなと思えます。いろんな職場があるので、みんなの理解が得られるようにしたいと思っております。

以前に聞いたことがあるのですが、職場の風土が変わるとか文化が変わるといのは、具体的には日常会話の中身が変わるといことだそうです。それは先ほど、浅野先生もおっしゃっておられて、ああそういうことなんだなあと思えました。そういう風土を変える、職場を活性化するためにも、話し合える機会とか、コミュニケーションをとれる機会とか、仕組みとかの一つに職場研修を使っていきたいと考えております。

つたない話でしたが、ご清聴ありがとうございました。

「政策形成研修・まちづくり グループワークについて」

岸和田市人事課
泉元 利夫 氏

今日、私は、研修担当者の奮闘記という感じで、実際に業務に携わっている内容をお話しさせていただきます。

まちづくりグループワークという研修の特徴は、先ほども浅野先生が言われておりましたが、ローコストということです。もう一つは、問題発見と問題解決を実際に体験してもらい、研修も自分たちで進めるという全員参加型の研修ということです。

最初のローコストの意味ですが、講師はおりません。つまり、講師謝礼が必要ないということです。研修は、研修担当者が進めていきます。ですので、費用は消耗品費ぐらいです。そして、簡単にできるというメリットがあるかと思えます。このあたりを具体的にお話をさせていただければと思っております。

これから、まちづくりグループワーク研修の研修体系上の位置づけ、研修の概要と進め方、問題と課題、今後の対応方針の順にお話しさせていただきます。

1. まちづくりグループワーク STEP & STEP の概要

このまちづくりグループワークは、STEP とSTEP の2段階に分けて実施をしております。

この表は、(116ページ参照)、本市の研修計画の抜粋です。各テーブルには、2部ずつ研修計画を置かせていただいております。毎年4月には、今年1年の研修にはこういうものがありますよということで、全職員に配布しております。

研修の目的はそこに書いてあるとおりです。どういうふうにして問題を発見し、解決していくかという仕掛けを工夫しております。

今年のまちづくりグループワークSTEP、STEPの対象者は、13年採用職員と12年採用職員の事務職と技術職です。これは採用後、5年目と6年目にあたります。

今年の受講者数は、STEPが29名、STEPが6名でした。実施日と研修時間数は、その表にあるとおりです。

2. 研修の進め方と内容

最初にまちづくりグループワークSTEPについてお話しします。

まず、1日目のオリエンテーションでは、「この研修の進め方」について話をし、まず講師はいませんよ、自分たちで進行管理をし、役割を分担しながら研修を進めていくということを受講者にわかってもらいます。みんなでやら

ないと進まないことを説明して、研修に入っていきます。

STEP は、問題発見能力の向上に重点をおいており、対象は5年目の職員です。あるテーマ（今年度は、「にぎわいがあり人が憩える商店街をつくる」としました。）を設定し、タウンウォッチング、実際にまち歩きをしてもらいます。そこから見えてくる問題に気づき、「特性要因図」にとりまとめ、自分たちの気づいたこと、考えたことをプレゼンテーションすることがSTEP の主なメニューになります。これを半日×2日でやっていくことになります。

まず輪読を2本します。一つは、佐々木信夫先生が書かれた『自治体プロの条件』の中から、政策マンが必要だということが4ページにわたって書かれている部分をみんなで読んでいきます。このとき、受講者の中から進行役を決めて進めていきます。

輪読が終わってから簡単にこの資料を読んでもらったことの目的などをコメントします。つまり、コメンテーターとして研修担当者がかかわっていくことになります。

この輪読のまとめとして、政策マンの重要性、政策立案能力が我々自治体職員には必要だということをコメントします。

次の輪読では、田村明先生の『まちづくりの発想』の中から、飯田市のりんご並木について書かれた部分を読みます。ここには、並木が残っていったのは、このまちをどうしていこうかとかいう住民と職員の熱い思いがあったからだということが綴られています。これを読んでもらって、まちづくりは「熱い思い」でできることを認識してもらいます。

続いて、ブレイン・ストーミングをゲーム感

覚で体験してもらい、問題発見やアイデアの出し方を学びます。

そして、キャストイング法によるタウンウォッチングに入っていきます。簡単に言いますと、特定の役割を与えて、その人になりきってまちを歩いてもらうということです。例えば、「あなたは足が不自由で車いす生活をしている人」という役割を与えます。商店街を歩いてみて、どういう問題があると感じますか？という具合に、その人になりきって問題を発見してもらおうというものです。

なりきることによって、ふだん見えないことが見えてくる。このことは、受講者の感想文にもたくさん書いてありましたので、問題発見の非常に有効な手法であろうと思います。

受講者たちは1時間ほどまち歩きをし、感じた問題点をカードにまとめていきます。

ここで1日目が終了します。

STEP の2日目では、まち歩きで見つけてきた問題をブレイン・ストーミングやKJ法を用いて整理していきます。

グループの議論が滞ったときには、研修担当者は情報提供をしたり、議論を進めるために少しお手伝いをしたりと、ファシリテーター的な役割でかかわっていき、研修を進めていきます。

また、プレゼンテーションでは、研修担当者は、その発表の内容に対する簡単なコメントや、発表のしかたに対するワンポイント・アドバイスをしていきます。これで2日間の研修が終わります。

ここまでがSTEP です。

次にSTEP についてお話しします。

STEP は、6年目採用の職員を対象に実施しています。こちらは、問題解決に重点をおい

ており、ディベートを中心にメニューを組んでいます。政策能力向上という観点から、戦略性を持つことや、「80対20の法則」などを簡単にコメントします。あとは実際にディベートを進めていき、習うより慣れろということで、進めていきます。ディベートをする中での気づきを大事にしています。

ここでも研修担当者は、STEP と同じようにコメンテーターやファシリテーターという形でかかわっていきます。また、講師もいませんし、経費も消耗品だけで、ほとんど費用もかからない研修になっています。

ディベートの試合をするときでも、ディベート試合用の進行表を配って、進めていってくださいと、枠組みを提供して自主的に進めてもらいます。

3．問題点・課題

現在、問題だと思っていることは大きく2点あります。

一つは、開催時期の問題です。STEP を10月に、STEP を7月にと、2年に分けて実施しており、約9か月間の期間が空いてしまいます。この研修は、一連のものなのですが、この9か月の間に受講者は内容をすっかり忘れてしまうという問題があります。効果が非常に低くなっているという思いがあります。

もう一つの問題は、職員に求められているスキルとの時期的なミスマッチです。現在、採用後3年もすると、業務の中心的な役割を担っている職員がほとんどです。ということは、業務を進めていくうえで問題を発見する、それを解決する能力が3年目の職員には求められているということです。しかし、その能力を身につけ

るこのような研修は、5年目と6年目の職員を対象にしているため、2年ほど遅れていることになります。

まちづくりグループワーク受講後の感想を聞いてみると、「もっと早めに教えてくれたらもっと楽だったのに」という声もありますので、このミスマッチを解消していきたいと思っています。

4．今後の対応方針

この二つの問題を解決するためには、STEP、STEP と分けて実施しているのを一つのメニューにして、採用後3年目ぐらいの職員を対象に実施していきたいと考えています。

このような研修メニューの見直しも含めて、研修体系そのもののあり方を検討し、よりよい研修カリキュラムを編成していくことが、今後の対応方針になります。

また、私どもでは人事考課を導入しておりまして、去年の結果から、改革力や情報収集力が非常に弱いということがわかってきました。問題発見をすることに始まり、改革をしていくという、政策能力が非常に弱いという結果になりましたので、研修担当者としては、まちづくりグループワークのような政策形成能力を向上させる研修に力を入れてやっていきたいと思っています。

以上、簡単ですが、これで終わらせていただきます。ありがとうございました。

◆◆質疑応答及び講師のコメント◆◆

(Q) 民間派遣研修をされている枚方市さんに質問です。民間派遣研修は職員の中からも提案がよくありますが、企業にとっては「来てもらっても公務員はあいさつも満足にできず使い物にならない」という意見があり、受け入れに難色を示されるというケースも聞きます。そこで枚方市さんでは、スタート時に企業にお願いにいった際の企業の反応と、実施後の企業の声についてお聞きしたいと思います。

もう1点、カフェテリア方式の研修を実施されているということですが、講師の方などすべて外部に委託されているのかどうかをお聞きしたいと思います。

(藤原) 最初のご質問についてお答えします。企業の反応についてですが、私がかかわりましたのは平成14年度からです。この年に間口を大きく広げようということでかなりいろいろな企業さんをお願いをしようと、市内を歩きました。

12年度と13年度で受け入れてもらっているところ、例えば関西電力、大阪ガスなど枚方市内に支所なり、事務所を持っておられるところは、今までの経験もあり受け入れていただけましたが、新しいところはまず電話で、こういうことをやっているのですけれどもということをお願いして企業の反応を見ました。それから、オーケーをもらえそうなどころには一度合わせてください、ということを出向くという形でやってきました。80%は行けたと思います。電話で断られたのは20%くらいのような印象です。

それで、お会いし、お話をさせていただいて、こちらの思いを申し上げて、企業さん側も、上

のほうにも聞かなければいけないというような調整の必要もあり、時間を少しもらってから、それでオーケーをもらえたというような、段階的にはそんなところですよ。

私のそのときの印象なのですが、多分行政ということもあるのだと思うのですけれども、かなり受け入れようと暖かく受け取っていただけたかなと思っています。その後、何回か企業に受け入れていただいた中での状況についてですが、こちらは全然お礼もなしで、お願いするだけで受け入れていただいていますので、やはり企業によっては1~2年は受け入れてもらえましたが、本当に大変で手が回らず、「ちょっと今年は」と言われたところも何社かあります。また逆に企業さんの側にはいわゆる受け入れ担当の新人社員とか、若手職員さんで、研修生についていただく方がいますが、そういった社員の勉強になるので、企業にとっても今後もっと交流を深めたいと、今まで以上に積極的に言ってくれる企業もあります。企業によってものすごく差があります。

次に、科目選択制の講師の選考などにつきましては全部当方でやっております。科目をまず検討いたします。対象職員に合わせてどういった内容がいいのか。2年目になりましたら前年度の研修の状況を見て、今年度もやるべきか、違う科目をやるべきかというのは職員全員で協議します。協議したうえで、どちらかということ講師で選びます。内容もちろんありますが、その内容に見合った講師がいる科目を選んでいくというようなイメージでしょうか。ですから、さまざまなコンサルがありますね。そこで、この科目についてはここ、この科目についてはこの講師がいいとか、そういう感じで選考をさ

せていただいています。だから、一つのところで全部の科目をお願いしてやっているのではなくて、こちらで講師と科目のマッチングがよいところを見つけます。

(Q) 箕面市では、市政運営において「市民の力を最大限に市政に活かすこと」を重要視しており、研修についても、市民のかたと職員とが協働して研究を行い、政策提言を行えるような研修を検討しているところです。そこで、もし、本日お集まりの自治体で、既にそのような取り組みをされているところがございましたら、その内容についてご参考までに教えていただけないでしょうか。お願いします。

(河内長野市) 先ほどのご質問は市民と職員との協働で研究されているかということでございましたが、本市におきましては市民公益活動支援・協働促進などの分野につきまして、市職員に限らず、市民や市民の方が参加されている団体と協働で研修または懇談会等を行っているところです。ただ、この事業そのものは研修主管課では行っておらず、担当は市民参加グループというところになりまして、ちょっと詳細まではわかりかねますので、よろしければ詳細につきましては担当グループへお問合わせいただければと思います。以上です。

(足立) 市民と協働して政策提言を行なうのとは少し違うのですが、市民との共同の研修というのがあります。ボランティアトレーニングコースといたしまして市民活動課が主催しています。これは、市民のボランティア団体のリーダーさんが、実はボランティア団体どうし

の交流がない、ボランティア団体は経営感覚も身につけなければいけないし、よその組織のやり方も学びたいということで、すでにボランティア活動をやっている人、あるいは市民活動をやっている人どうしの情報交換の場を持ちましょうということで4年前に始まったものです。2年めから職員も参加できないかという話があり、あまり深く考えなかったのですが、どうぞという形で参加しました。土日の活動が主になりますので、職員は自主研修です。ですから、指名制ではなく、公募の職員に時間外手当も何も出さずに、行ってくださいという形にさせてもらっています。

内容は、いちばん最初はボランティア団体さんの、目的やこんなボランティア活動をやっていますという紹介です。2回目はそれぞれのボランティア団体の活動に参加します。同じようなことを2年め職員にもやっていますが、できたら、定年前の職員にもなるべく声かけをして、地域に帰ったときに、豊中市内ではあるけれども、こんな地域活動があるというのを知ってもらいたいというのもあります。市民のかたがボランティアで貢献しているということも知ってもらいたいこともあって、そういう体験をします。ボランティア体験は何コースを選んでもらってもけっこうです。欲張りな人なんて8コースぐらい選んで、中には平日の活動のところもあるんですね。それは所属長のほうに、公務で出してくださいと依頼しております。そして3回目は発表をします。

政策提言が出るかといったら、どちらかというと交流が主になりますので、位置づけ的には非常にあいまいです。これは職員研修なのですが、指名式で何年めの職員は参加しなさいよと

いうのではなくて、市民の人もボランティア、手弁当で自分の時間とお金を使ってやっている。私たち職員も同じような立場で参加する。「あんた、職員だから答えなさい」とか言うのではなくて、対等な立場で意見交換できるような関係でありたいということで、自主研修でやっているというのがあります。

(藤原) 今の市民との協働の部分で、私も外れるかもしれないのですが、サブリーダー、いわゆる係長級の新任の研修で、通常の新任の研修は2日間を実施しているのですが、それにプラス体験研修ということでNPO体験研修をやっています。

直接市民とではないのですが、枚方市にはNPOセンターができておりますので、そこへまず午前中に行ってもらって、NPOの活動とか、そういったものが一体どんなものであるのか、市民との協働の重要性といったものをまちづくりの関連の講師をお迎えして、あるいは、NPOセンターの事務職員から基本的な講義をしていただきます。

午後からは体験で、登録されているNPO団体の中から受け入れをしてくれる団体をNPOセンターで探してもらいます。今年度は10ほどの団体が手を挙げてくれたのですが、そこへサブリーダーに希望を聞いて行きたいところに体験に行ってもらうのです。そのNPOにかかわっておられる市民の人といっしょに実際に活動するという体験を半日してもらって、体験をした後1か所に集まってもらって、それぞれの体験をみんなで共有化するために意見交換会をして、それで1日のコースが終わるといって、体験型で市民との協働について学ぶといったもの

を取り入れております。

(Q) 受け入れ側のNPOのかたがたは積極的に受け入れてくれるのですか。

(藤原) そうなのです。かなり市民との協働をこれからやっていきたいというNPOセンターの思いもありますので、どちらかというとならNPOセンター側の思いが強いという感じですので、こちらがあまり企画とかを言わなくても自分たちで提案をしてきてくれて、NPO側からの積極的な取り組みという形で進めています。

(Q) 民間への派遣研修されています箕面市のお話をお願いします。

(箕面市) 先ほど枚方市の藤原さんから民間企業への派遣研修についてご報告いただきましたが、箕面市でも平成8年度から職員を民間企業へ派遣しております。1年めはメーカーに派遣していたのですが、どちらかというとなら施設見学等がメインで、生身の体験ができなかったので、2年めからは大阪市内の某百貨店にお世話になっております。

対象は、主査級に昇格して1年経過した職員、4月1日現在45歳未満と設定していますが、ちょうど主査に昇格したばかりということで、かなりモチベーションが上がっている状態で参加していただいています。

日程ですが、研修に先立ち、30分ほど研修担当のほうでオリエンテーションを設定し、カリキュラ内容、注意事項、目的等について説明します。実際の研修は3日間です。初日は講義で、会社の歴史、経営戦略、人材育成等について講義していただき、午後の半日は模擬販売訓練や

接遇をトレーナーのかたに教えていただきます。2日め終日と3日めの午前中は、実際に百貨店の売り場に立って販売実習を行います。研修生は、皆、かなり緊張している様子ですが、積極的に取り組んでもらっています。最終日の午後には、その会社の人材育成や人事制度について講義を受けた後、相手がたの幹部職員をお迎えし、相互の意見交換会の場を設け、3日間の感想などを話し合います。

本研修のねらいは、コスト意識やCSマインド、民間の経営戦略等を学ぶことです。研修生の感想はかなり好感触です。特に、私が一番印象的に思うのは、「相手がたの組織理念を学んだ」という感想が多いことです。受講生は、主査級となり、いろいろなことに関心を持っている段階なので、「自分の組織から外に出て、民間の組織体系とか、人の育て方を学べ、初心に帰れました。」とか、あらためて自分の組織を見て、「自分はこんなところが悪かった」とか、「この部分はよかった。」など、一つ一つを振り返る機会になっているようです。私は4年間この担当していますが、最初の頃は、どちらかという「接遇」に重点を置いている人が多い印象を受けていたのですが、今では、「自分の組織を振り返ることができたという意味ですごく勉強になった。」という人が多い印象を受けます。受講生の取り組み姿勢も非常に熱心で、効果の高い研修だと担当者としては思っています。

課題は、先ほど枚方市さんや池田市さんが言われていたように、どちらかという私たち自治体にはメリットが高いのですが、民間のかたがたにはちょっと負担が大きいかもしれないという点です。指導についてくださる人たちや、講義を行っていただく人たちは、3日間、しか

も無報酬でやっていたという事で、人件費などのことを考えるとかなり先方のご負担が大きいと思われ、その点が、今後、継続していくうえで少し不安な部分です。双方にとって学びがあるような研修にバージョンアップしていかなければいけないと思っています。

(Q) 豊中市さんにおかれましては監督職、あるいは技能職員ということで取り組まれておられるということで、その内容をちょっと教えていただければありがたいです。

(足立) 今やっているテーマは、技能職員対象はマナーと接遇、コミュニケーション、それから公務員倫理です。これは研修所でテーマ設定しているのですが、技能職のかたの希望を聞きながらということもございます。技能職は学校職員さんもいますが、人数が多いのが環境部の作業をしているかたです。市民と直接接する機会があるので、接遇とか、コミュニケーションなどが必要ということで実施しております。

それから、監督職のほうは班長クラスなのですが、部下とのコミュニケーションのためのOJT研修をやってます。これはこれでやるのですが、今は職種による研修対象の枠を取っ払っております。、新採は早くから技能職も技術職も事務職も全部同じ研修を受けてもらっていますが、今年から2年めもそうです。要は、職種によって、この研修はこの職種とこの職種ですよというのはすべてなくしていく予定です。そのときに技能職員対象にとりわけこの研修が必要なのかということを見直していかないといけないと思っています。

研修所から4年め研修、9年め研修は必ず来

てくださいということなのですが、そのほかの課題研修（希望者対象研修）の場合は、今は当然対象ですと言ってもなかなか出にくい。人がぎりぎりの中でとか、あるいは変則勤務の中でということがありますので、技能職員対象研修だと言ってくれと出やすいという話もあります。そういう意味では、もうしばらくこの研修は実施しようと思います。

講師によるまとめ（コメント）

（浅野） ご発表の皆さん、本当にいいお話ありがとうございました。また、質疑も非常に勘どころを突いたやり取りができたと思います。コメントとして三つばかり気づいたところをお話しします。

意欲的に手を打つ

一つは今回4市の事例を聞いて、やはり意欲に手を打とうとしているところが共通項ではないかと思えます。何か新しいことを知識として学ぶのではなくて、意欲を喚起するわけです。「よし、一丁やってみよう」ということです。そのためのポイントとして三つあるように思えます。

一つは仕事を作業にさせないような工夫を盛り込むことです。例えば市長とびあるきなど、自分がやっている仕事は全体の中のこの一部を担っている。前の人が異動したからその後任になって、ただ業務を1年間やっているのではない。職員が、担当している仕事を作業にさせない工夫が、意欲の喚起のポイントかなという気がします。

もう一つは、自ら手を挙げるというのも、意欲向上にはいい影響があると思います。また、

指名をする場合も、選ばれて研修を受講するというような雰囲気を作っていく。送り込まれたということではなくて、「あなただから受講してもらうのだ。」、「あなたを特に選んだぞ」との誇りを持たせるのです。そのあたりが意欲に手を打つといった研修の仕掛けかなという気がします。

基本は場づくり

2点めは、先ほども言いましたように職員や職場の問題を解決しようというのが我々の使命ですから、基本は場づくりが重要です。全部を我々がやるのではなくて、その場面をうまく作っていくコーディネーターがポイントだろうと思えます。

一般的に研修の進め方のタイプには、二つありますが、「ルール・イグザンプル法」が一般的です。「ルール」というのは原理原則、それをまず教え、その後、「イグザンプル」、いろいろな事例を考えていくという研修の進め方です。ところが、場づくりの研修は逆の「イグザンプル・ルール法」をとります。これは、まず体験をしてみる。そして、その中でどのような教訓があるかということ、自らが原理原則をまとめていく。「イグザンプル・ルール法」はこのようなやり方で、大人向けの進め方です。

「イグザンプル・ルール法」で進める研修に必要なことが、幾つかあります。一つは事前準備と同時に、「まとめ」が重要だということです。どういう教訓をその人が得るか。先ほど箕面市の方がおっしゃいましたが、「接遇の場面を体験して、企業の方は一生懸命売り込みをやっていました」。という感想なのか。それとも、「なるほど、経営理念を背負ってお客様と

対応している、このあたりがすごいな」というような教訓を得るのか、これはその後の我々の力量いかんだと思います。

先ほどの岸和田市の例でもそうだと思います。タウンウォッチングをしているいろいろなことを学んでいくわけですが、それをどのように教訓化するかということです。つまり、民間を意識するのであれば、民間から何を学ぶのかについて、もう少しメニューをそろえていったほうがいいのかなという気がします。ただ単にお客様に対する対応やコスト意識以外にも、学びのポイントや教訓化のポイントがけっこうあるのではないかと思います。

そのためには、別に民間がすべてよくて、自治体が劣っているのではなくて、民間と我々の違いを認識することも必要だと思います。例えば顧客が違います。民間は顧客を選べますが、我々は選べません。選べる顧客の対応と選べない顧客の対応の違いは何でしょうか。あるいは民間は全部やらなくても、得意分野だけの選択と集中が非常にダイナミック行えます。しかし、我々はひととおりやらなくてはいけません。この違いは何でしょうか。民間との違いについて、検討を加えることによって、研修の「まとめ」や「復習」が、もっと成果につながるような気がします。

強み生かす

そして、3点めは、我々自治体の強みをもっと生かそうということです。市役所の強みは、庁外の資源を活用できるということではないでしょうか。もちろん、お互いがWin-Winといいますが、相互にプラスになることが基本で、私はあまり気にする必要はないと思っています。

つまり、自治体だからゆえ、外の企業や市民、NPOからさまざまな協力していただける点をもっと活用しようということです。言い方を換えれば、庁外に我々の研修資源が転がっているのです。

ただ、これには一つ前提があります。それは働きかけ次第で外の各種要素・要因が我々の研修資源になるということです。つまり、働きかけがないと、そこにある企業はただの企業、しかし、働きかけをすれば、その企業は、我々にとっての人材育成の貴重な資源になるのです。事例発表では、働きかけを市長がされたということでしたが、我々の部門でもできると思うのです。それはやはり人材育成のビジョンを語ることだと思います。うちの市役所はこういう職員を育てたい、そして、皆さんにこういうお役に立ちたいのだということ発信することで、お手伝いいただけないかともっていく。多分それが、我々自治体の企業にはない強みだと思います。

我々に対する非常に厳しい目が、市民や周りからあります。ただ、厳しい目の裏腹には、ある意味で、我々に対する信頼は残っているわけで、周りからの目が厳しいというのは、ある意味で、我々に対するまだ期待レベルが高いということなのです。「市役所の職員は、飲酒運転するのは当たり前」、こうなってしまうと新聞沙汰にもならない。まだまだ我々に厳しい目があるということは、期待されているバーが高いということですから、その期待を目指していることを、もっと周りに発信し、さまざまな働きかけをすることによって、市民や周りの資源を人材育成の資源に活用することが可能ではないかという気がします。

三二講座



參考資料



分権時代の自治体職員と研修方針の策定【基調講演】

産業能率大学 経営管理研究所
主任研究員 浅野 良一

- 1．これからの自治体職員の育成の方向
 - (1) 人材育成の目的と意味の変化
 - (2) 市町村合併と組織のフラット化（グループ制・班制）
 - (3) 公務員制度改革の方向性
 - (4) 自治体職員の個人能力と職場の組織能力の現状と課題
- 2．これからの職員研修のあり方～人材育成のトータルシステム化
 - (1) 能力開発・キャリア開発型の人事管理
 - (2) 自己選択・自己選択・自己責任型の職員研修
 - (3) 組織活性化への取り組み方策としての職員研修
- 3．職員研修の先進取り組み事例
 - (1) 人事評価とリンクした目標管理研修
 - (2) 職員のキャリア開発の支援研修
 - (3) コンピテンシー等を活用した幹部候補者研修
- 4．これからの研修担当部門に求められるもの
 - (1) 研修評価・効果測定による説明責任
 - (2) 研修の企画実施から、人材育成のトータルコーディネートへ
 - (3) 顧客志向／ローコスト・オペレーション／研修生中心主義

マッセ大阪 人材育成推進講座

分権時代の自治体職員と研修方針の策定【基調講演資料集】

平成18年1月12日

産業能率大学 経営管理研究所

主任研究員 浅野良一

1 . 職員研修における人材育成の意味と研修部門の役割

(1) 人材の特性

- 学習により能力が向上する
- 意欲次第で、業務の質や量が大きく変化する
- 学習それ自体も意欲に支配される
- 組織の文化や風土からも大きな影響を受ける
- 組織の見えざる資産であると同時に、見えざる資産を創出する主体である

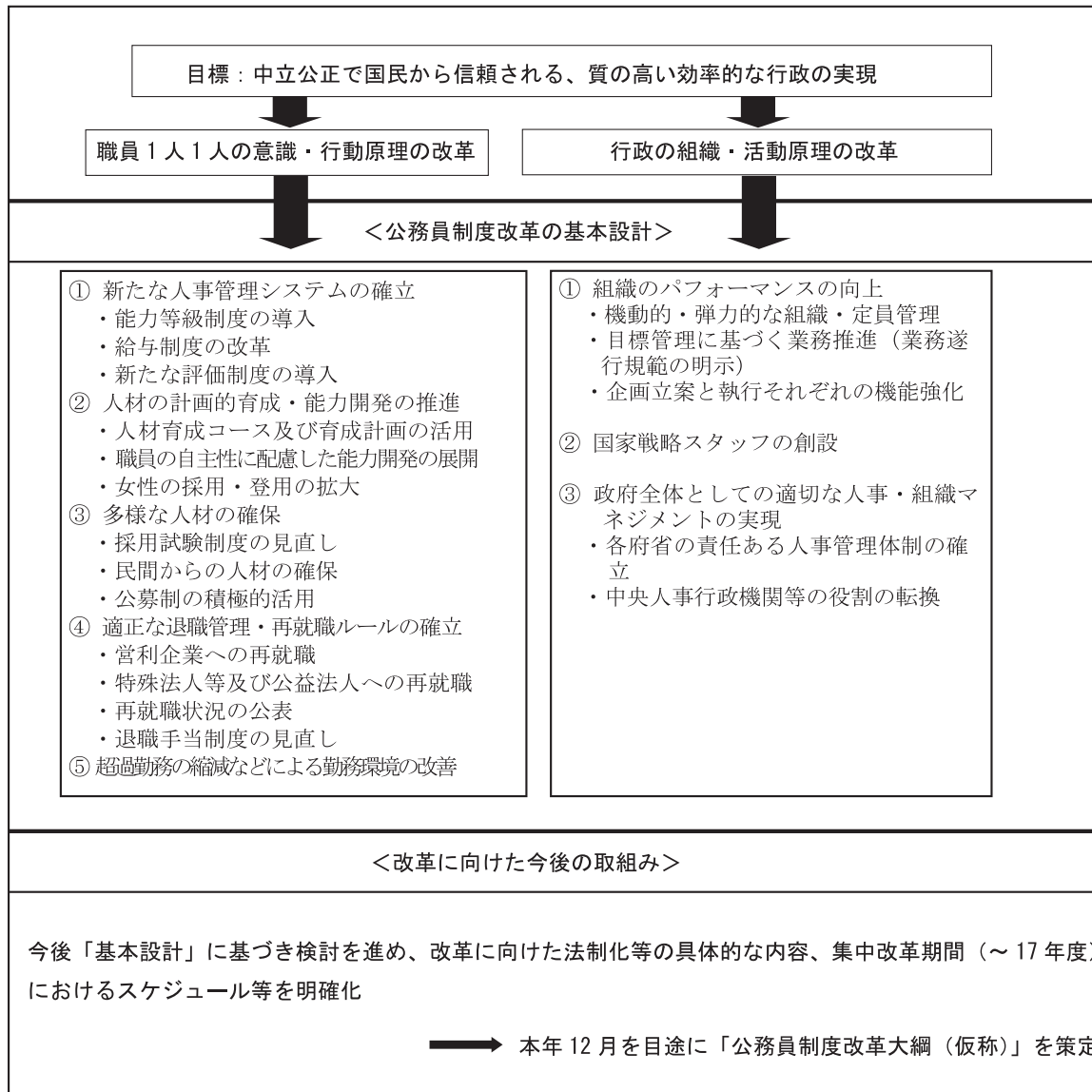
(2) 職員研修とは

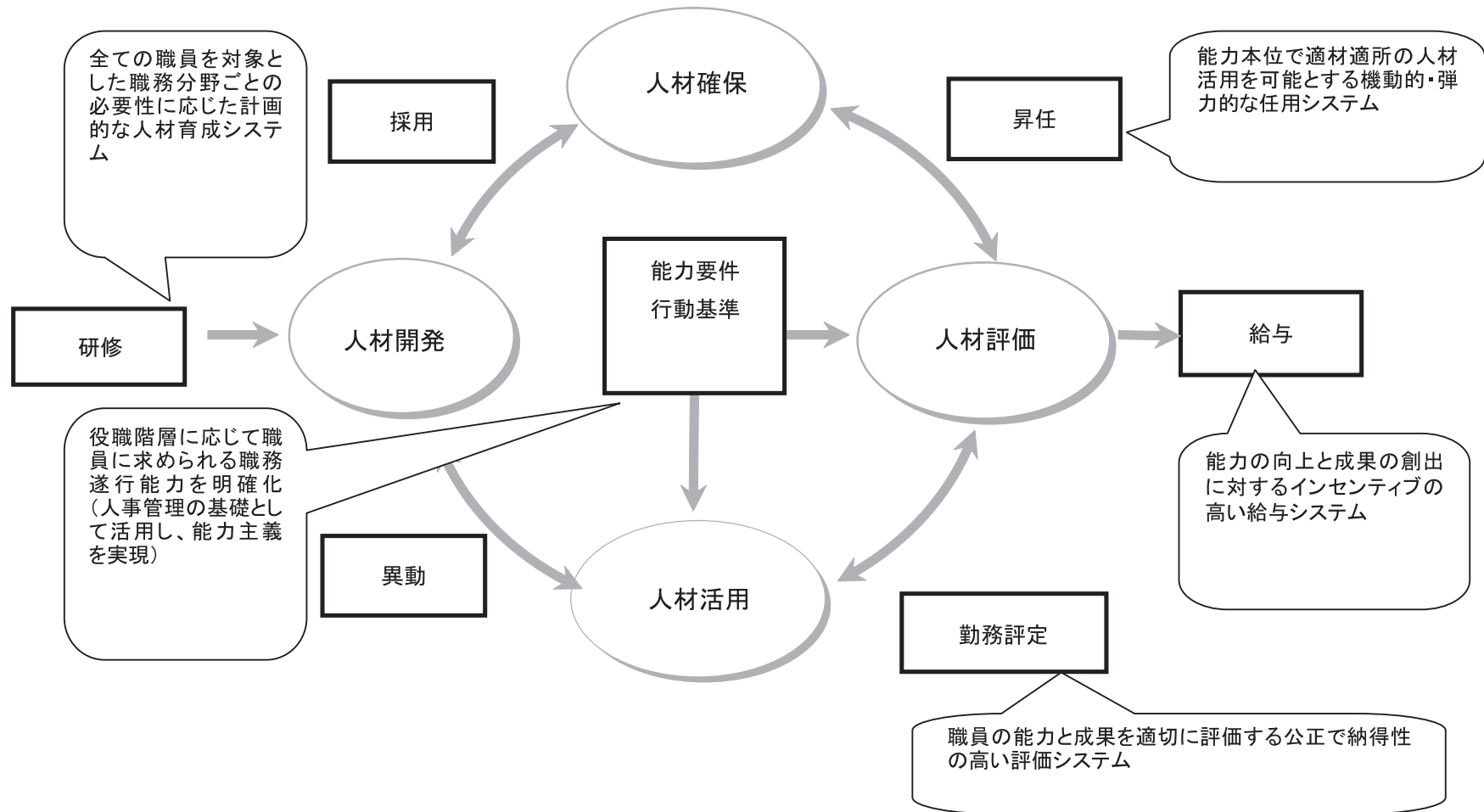
- 事業・組織戦略が要求する内容と水準まで、現在および将来の組織能力とメンバーの能力・意欲を引き上げることを目的に設計された活動である。
- 職員個人の潜在能力や意欲を引き出し、組織課題と連結することで、個人の成長と組織の成果を同時に実現する活動である。
- 人事管理領域におけるさまざまな関連制度との関係性を前提に成立する活動である。

(3) これからの職員研修部門の5機能

事業戦略支援機能	事業戦略実現に向けて、団体のビジョンを職員に浸透・徹底する活動
職場運営支援機能	職場の成果向上に向けて、新たな職場運営や各種活動の方法論を提供する活動
組織風土革新機能	組織風土の革新や学習を促進する職場づくりに向けた活動
キャリア開発機能	現在から将来に渡る職員個人の活躍可能性を高めるための活動
人事制度連動機能	人事管理の諸制度見直しとリンクした各種能力開発活動の展開

2 公務員制度改革の動向（公務員制度改革の大枠：平成13年3月27日）





3. フラット型組織における人材育成

(1) フラット型組織導入後の状況

	うまくいっている点	改善が必要だと思われる点
A 団体	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗を恐れずやってみようとの雰囲気が定着 ・トップの意思伝達スピードがアップ ・職場（グループ）内の議論の活発化 ・職員各自の業務への取り組みに自律性が増した 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ制が向かない部署がある ・課長の責任が大きい（気力、体力、行動力がより必要） ・グループリーダーが担当を持つため、メンバーに目が行き届かない ・課のメンバーが多いため、情報の共有化に苦労する（不在時に困る） ・従来の職位を逆転させてのグループリーダー任命ができない ・人材育成が難しくなる
B 団体	<ul style="list-style-type: none"> ・繁閑の差を是正できる職員の組み替えができる ・決済が早くなった ・若手職員が意見を言いやすくなった ・仕事に対する責任感が増した ・皆で考える、創意工夫するようになった 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場内の情報の共有化が難しい ・縦系列の部下指導がしにくくなった ・業務や経費チェック面が甘くなった ・以前に比べ、職場の一体感が薄れた ・係長から一担当になった職員の士気の低下

(2) フラット型組織導入後のアンケート

項目	評価					
	非常にうまくいっている	まあうまくいっている	特に問題はない	あまりうまくいっていない	うまくいっていない	
意思決定の迅速化	7%	69%	22%	1%	1%	
柔軟な組織運営	-%	34%	37%	16%	3%	
職員の有効活用	-%	21%	68%	11%	-%	
職場での人材育成	-%	17%	60%	23%	-%	
チェック体制	-%	33%	18%	37%	-%	
グループ間の調整	-%	28%	49%	19%	4%	
グループリーダーの活躍	-%	36%	45%	16%	3%	
総合評価	-%	29%	61%	9%	1%	

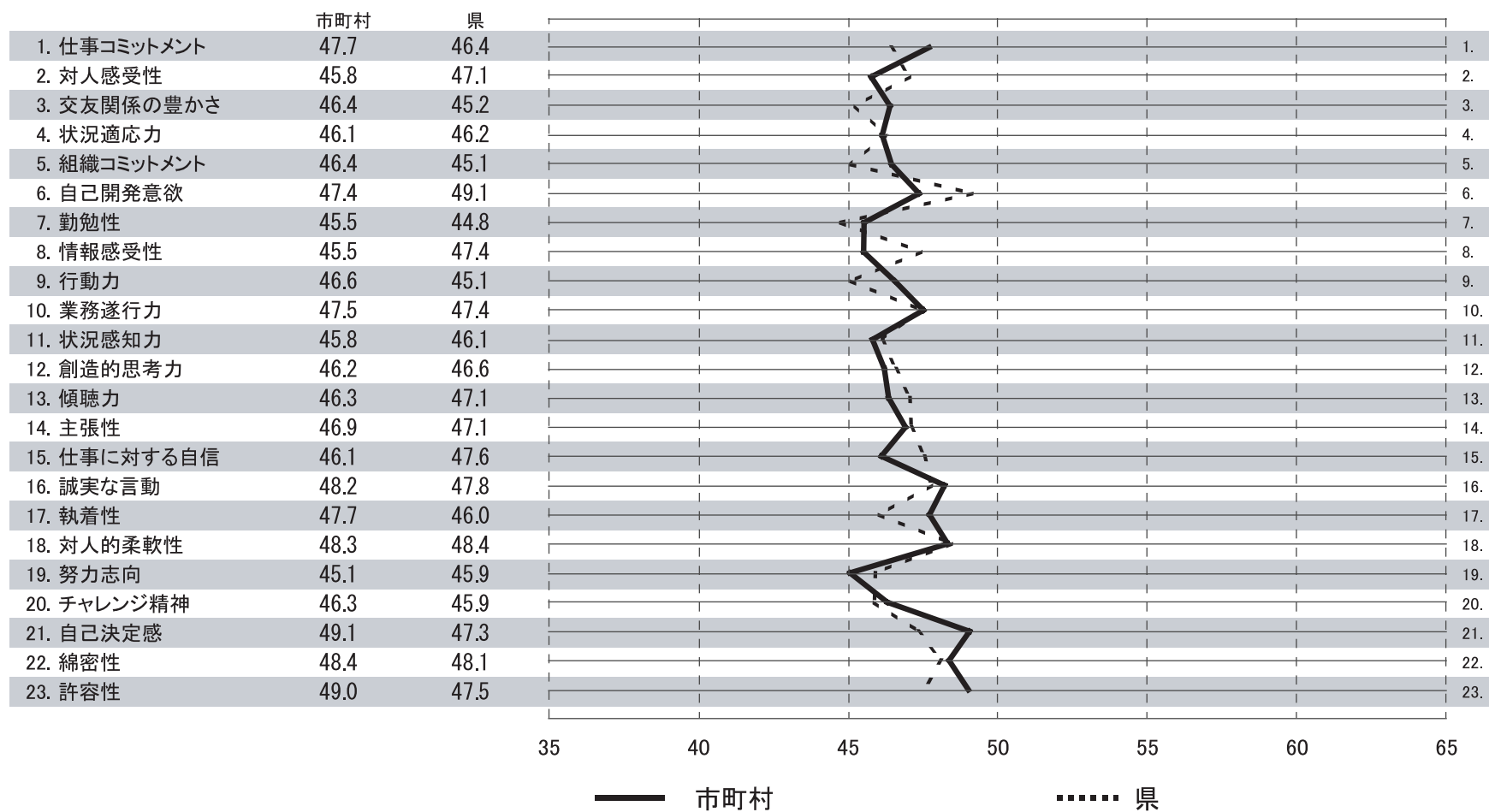
4 . 自治体職員の個人能力特性

(1) 個人能力特性の尺度説明

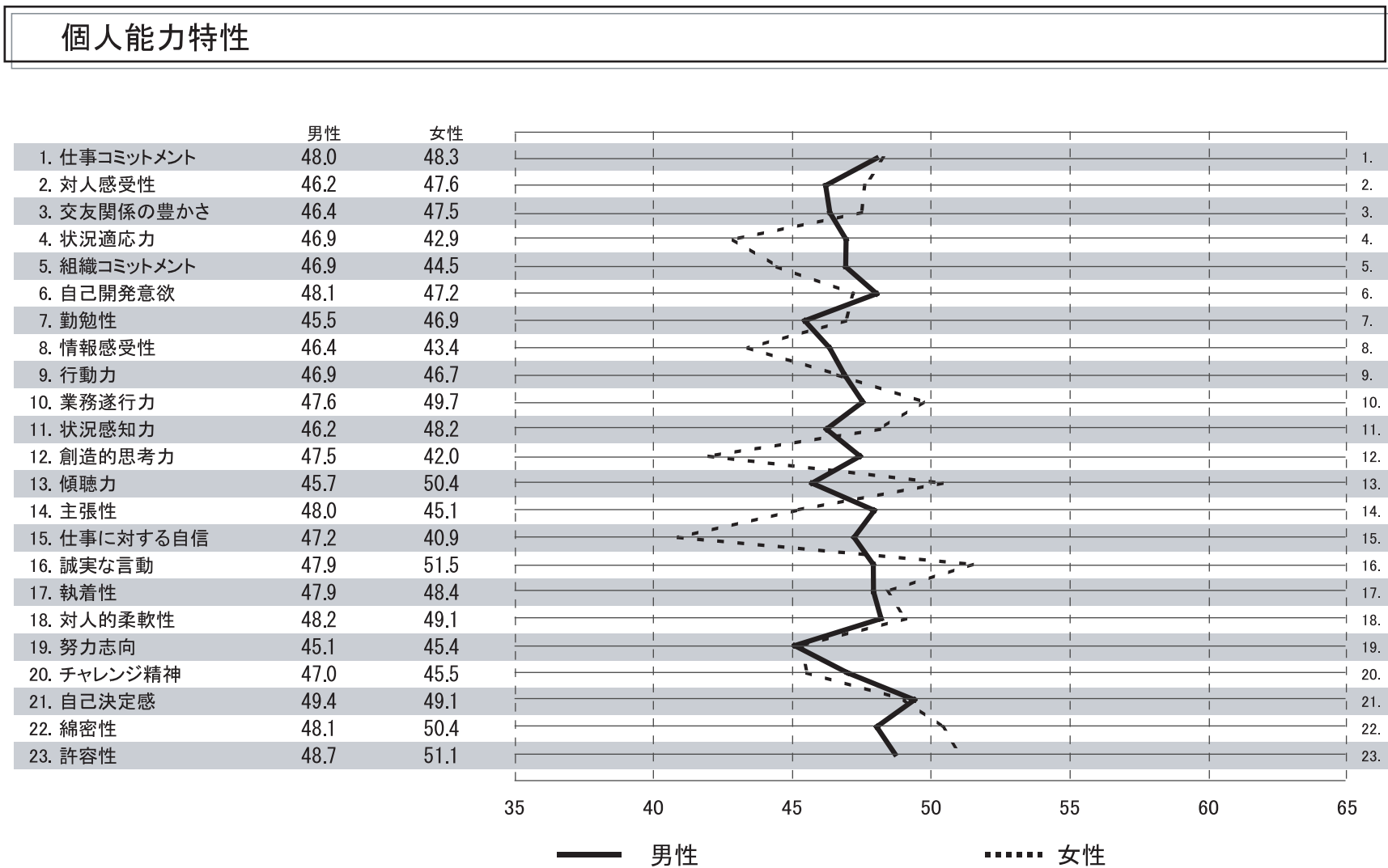
尺 度	内 容
1. 仕事コミットメント	仕事に対する傾倒の度合い
2. 対人感受性	相手の声や表情から相手の気持ちが分かる（感じる）事ができる度合い
3. 交友関係の豊かさ	人的なネットワークを広く深く築きそれを楽しむことができるという、豊かな人間関係を構築できる度合い
4. 状況適応力	状況の変化に応じて要領よく、的確に対応していける度合い
5. 組織コミットメント	会社に対する満足度や忠誠心・帰属意識
6. 自己開発意欲	自分自身の向上のために努力や投資を惜しまない度合い
7. 勤勉性	自分の仕事に対して責任を持ってまじめに一生懸命取り組んでいる度合い
8. 情報感受性	広く世の中の事柄に関心を示し、情報を収集しようとしている度合い
9. 行動力	良いと思う事は、障害があろうともすぐに行動に移す度合い
10. 業務遂行力	やるべき事を迅速にきちんとやる事ができる度合い
11. 状況感知力	視野を広く持ち、人間関係を通じて集めた情報から状況を感知していく事ができる度合い
12. 創造的思考力	柔軟に、創造的に、論理的に問題を構造化していける度合い
13. 傾聴力	カウンセラー的に相手の話を傾聴し会話を促進する事ができる度合い
14. 主張性	疑問に感じた事や自分の意見を堂々と表現する事ができる度合い
15. 仕事に対する自信	現在担当している仕事に自信を持っている度合い
16. 誠実な言動	大袈裟な話や言いふらしなどをせず、信頼できるコミュニケーションができる度合い
17. 執着性	根気よく、粘り強く、筋道を立てて物事をやり遂げていく度合い
18. 対人的柔軟性	嫌いな人、意見の違う人とも付き合い合っていく事ができる度合い
19. 努力志向	努力すれば成果が出ると信じ、努力する事に価値を見出す度合い
20. チャレンジ精神	困難な事や面倒な事から逃げずに、立ち向かっていく度合い
21. 自己決定感	成果は運不運ではなく、自分の意志や行動で決まると感じている度合い
22. 綿密性	細かい仕事をコツコツとやりつづける事ができる度合い
23. 許容性	他者に対して公平なスタンスを持ち、その人の言動を許容する事ができる度合い

(2) 自治体職員の個人能力特性

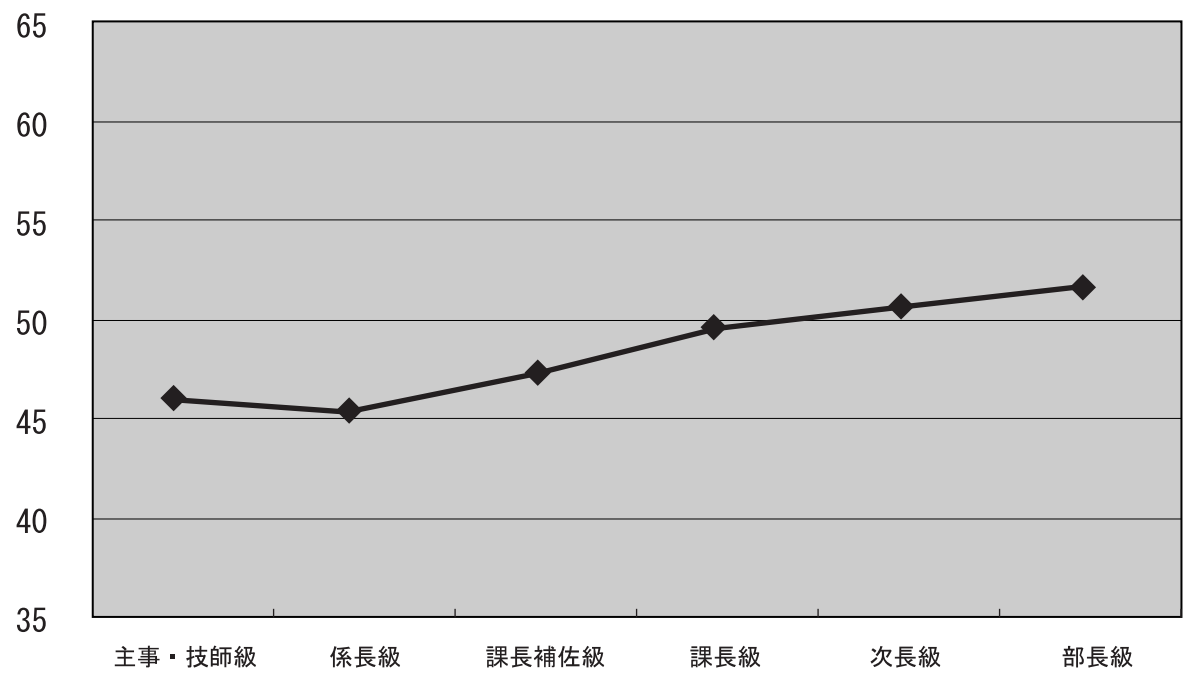
個人能力特性



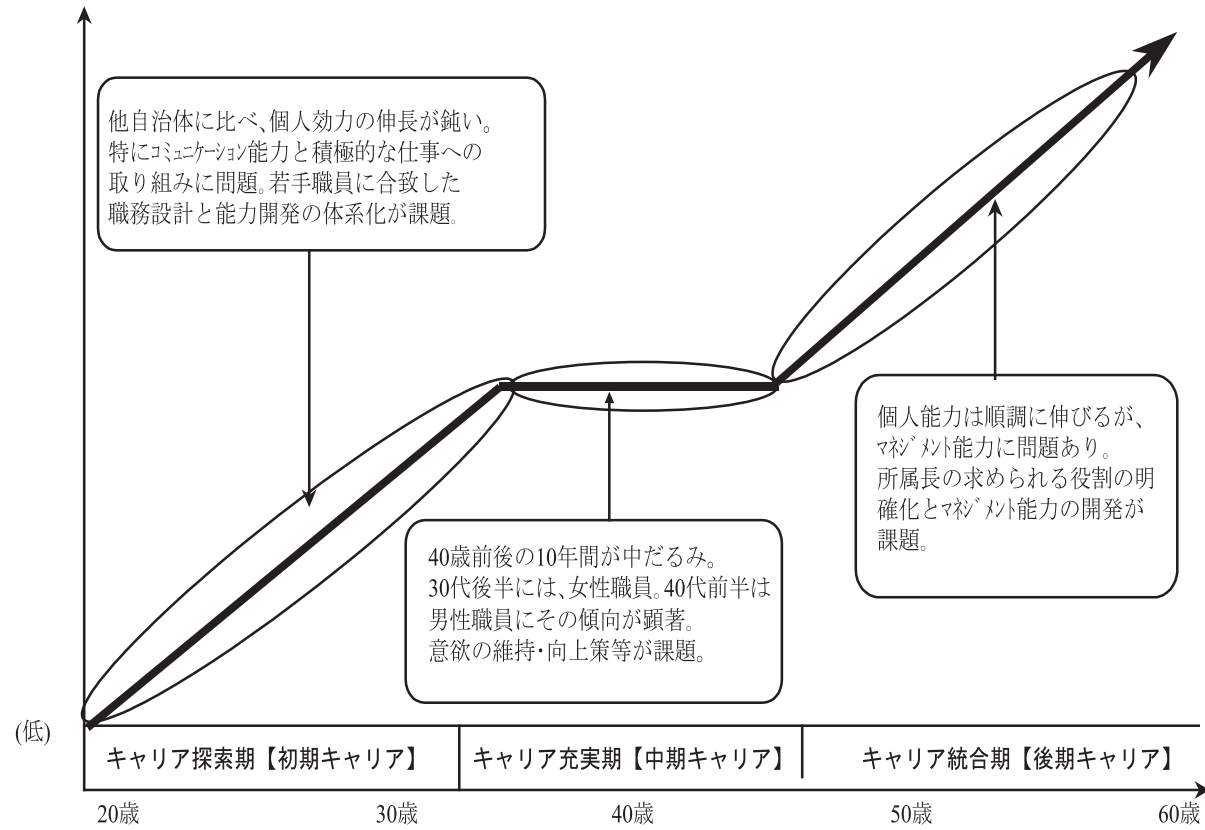
(3) 自治体職員の個人能力特性の男女比較



(4) 自治体職員の個人能力特性の職位別推移



(5) 自治体職員の個人能力特性のキャリア中期での停滞



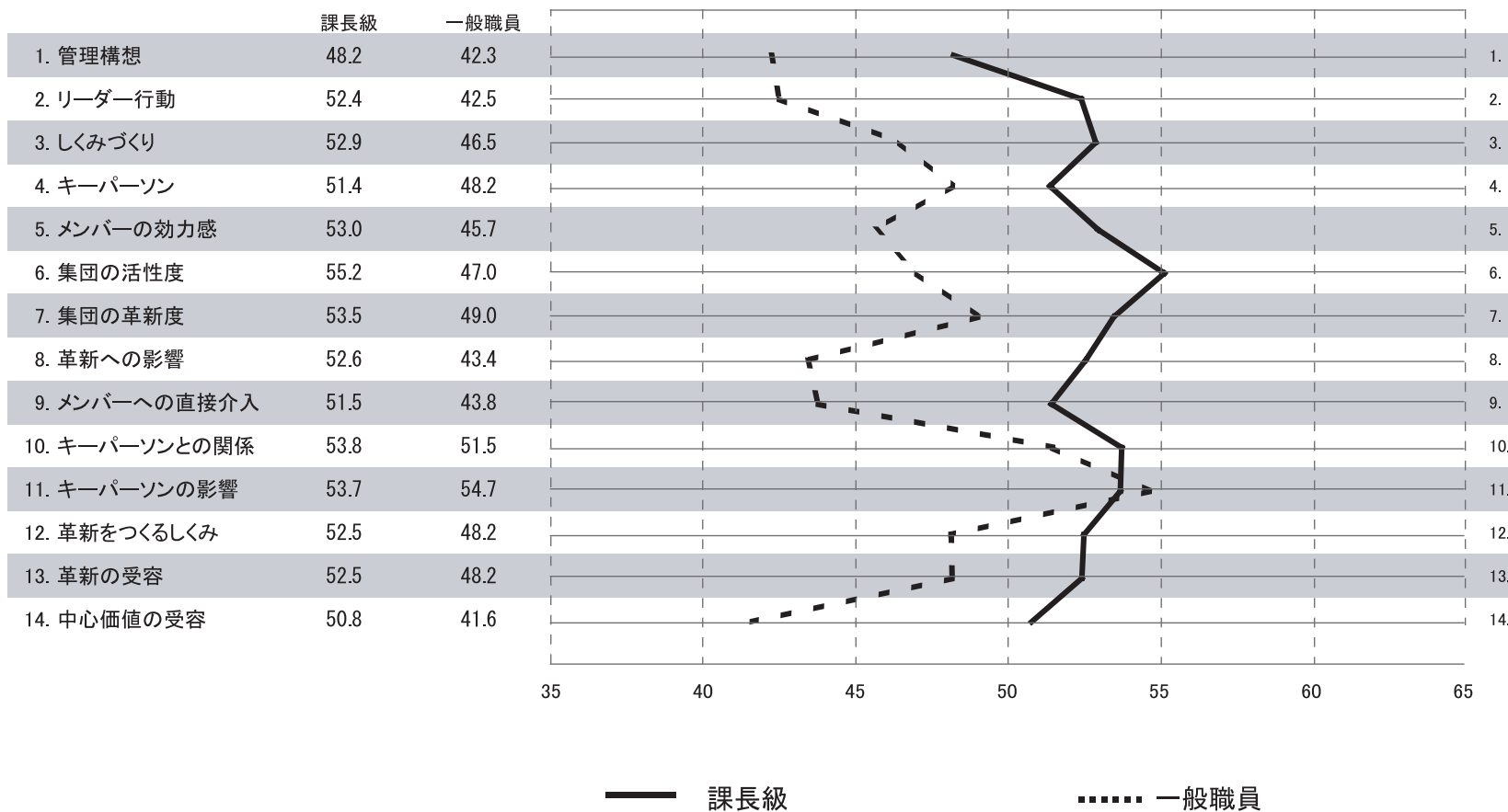
5 . 自治体職場の組織能力特性

(1) 組織能力特性の尺度

尺 度	内 容
1. 管理構想	管理者が、将来を見越した長期的な視点で職場のあるべき姿を考えようとしているか、3年くらいの長い目を見た成果を重視しているか、また、そこへ至る道筋を考えながら目標・計画を立てているかを表す指標。
2. リーダー行動	管理者がメンバーに対して直接的に働きかけるリーダーシップ行動をどのように行っているかを表す指標。
3. しくみづくり	リーダー行動が管理者の直接的な働きかけであるのに対して、間接的な働きかけのことであり、公式に権限を委譲したり、仕事の判断基準や担当・責任の範囲を明確にしたり、命令・報告のルートを明らかにするなどの職場運営上のしくみ（ルール）を明確にしている程度を表す指標。
4. キーパーソン	管理者以外で、知識・情報をたくさん持ち、後輩の指導をしており、また、仕事を進める上で手本となるような、影響力のあるメンバーが存在するかどうかを示す指標。
5. メンバーの効力感	メンバーたちが、自分なりの意見を持っているか、役割を認識しているか、やりがいを感じているか、自信を持っているか、成長感を持っているかといった、職場で自分がどれほど効力感を感じているかを表す指標。
6. 集団の活性度	メンバー同士が信頼しあい、お互いの意見を聞きながら力を合わせて仕事を進めていこうとしている程度を表す指標。
7. 集団の革新度	将来の課題に向けて常に仕事の結果を検討し、従来のルールや慣習を見直したり、新しいアイデアを積極的に試そうとする職場であるかどうかを表す指標。
8. 革新への影響	管理者が、意思決定の場面にメンバーを参画させ、メンバーの意見やアイデアを積極的に取り入れようとしているかどうかを表す指標。
9. メンバーへの直接介入	管理者が、メンバーに対して育成的な働きかけを直接的に行っている程度を表す指標。育成的な働きかけとは、メンバーを高い目標にチャレンジさせたり、褒めたり叱ったり、知識・能力の教育に力を入れるなどの働きかけと、メンバーを信頼し、的確に評価するなどの働きかけがある。
10. キーパーソンとの関係	管理者とキーパーソンとの関係がどれほどうまくいっているかを表す指標。
11. キーパーソンの影響	キーパーソンとメンバーとのかかわり具合を表しており、メンバーがキーパーソンに対して相談したり仕事の進め方を教わったりしている度合いを表す指標。
12. 革新をつくるしくみ	会議やミーティングで新しいアイデアを提案できたり、仕事のうえでの成功談や失敗談を話し合える機会が用意さ
13. 革新の受容	環境の変化にあった新しい行動や考え方が創り出されたときに、その考え方や行動を職場のしくみ（もしくはルール）として取り込み、定着させていこうとしているかを表す指標。
14. 中心価値の受容	管理者が、会社の戦略や方針、職場のあるべき姿や取り組むべき課題を、わかりやすい言葉でメンバーにきちんと伝えているかどうか、また、メンバーがそれらをしっかり受け入れようとしているかどうかを表す指標。

(2) 市職場（課レベル）の組織能力特性

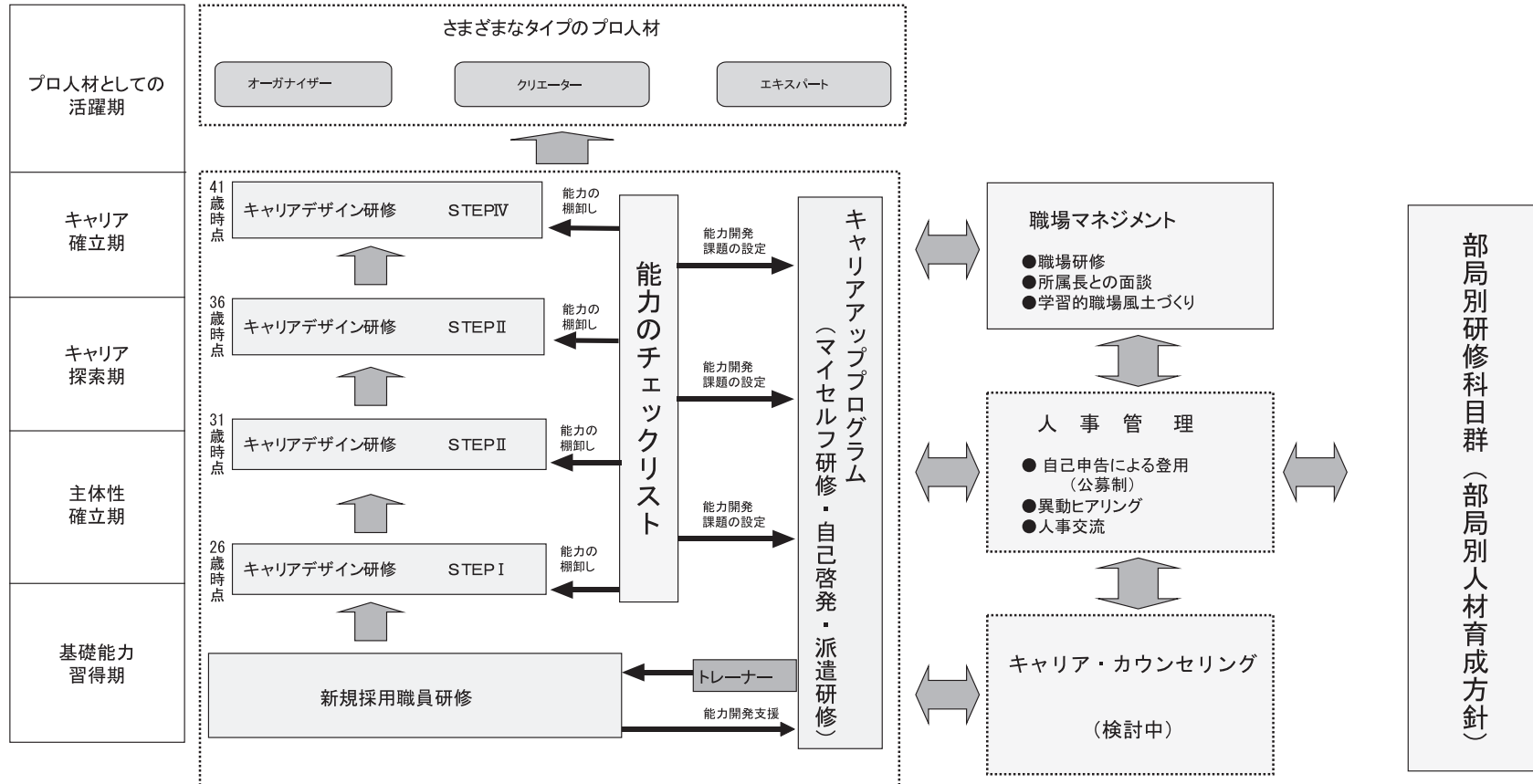
組織能力特性



6 . 日本企業・外資系企業・米国企業の人事管理制度の比較（参考）

	日本企業	外資系企業	米国企業
ワークシステム	<ul style="list-style-type: none"> ● 共通マニュアル型 ● 相互協力型（石垣型） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別マニュアル型 ● 職務中心型（レンガ型） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別マニュアル型 ● 職務中心型（レンガ型）
意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的プランニング重視 ● 合意形成重視の参画型 ● 集団中心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的プランニング重視 ● 迅速で素早い参画型 ● 個人と集団併用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期的プランニング重視 ● 迅速な専制型 ● 個人中心
採用	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用中心 ● 定期採用 ● 一括採用 ● 潜在能力を持つ（デキソウナ）人を採用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中途採用中心 ● スポット採用 ● 部門・職務別採用 ● 顕在能力を持つ（デキル）人を採用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中途採用中心 ● スポット採用 ● 部門・職務別採用 ● 顕在能力を持つ（デキル）人を採用
研修	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的育成 ● 様々な職務経験とOJT重視 ● 制度として研修受講 ● 組織的な研修体系 ● 潜在能力・人間性開発重視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優秀な人材を長い目で育成 ● 日本人幹部はOJT、外国人幹部はOff-JT重視 ● カフェテリア型研修 ● 個人希望重視 ● 職務能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優秀な人材を早期に選抜・育成 ● 体系的なOff-JT重視 ● カフェテリア型研修 ● 個人希望重視 ● 職務能力開発
異動	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的ローテーション ● 人に仕事を割り当て ● 能力重視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異動はほとんどない ● 職務に人を割り当て ● 経験重視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異動はほとんどない ● 職務に人を割り当て ● 経験重視
評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 能力・態度評価 ● 職能資格制度基軸 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果・実績を評価 ● コンピテンシー活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務記述書に基づく評価
給与	<ul style="list-style-type: none"> ● 年功・能力により決まる（年功的な職能給） ● 定期昇給、業績は賞与に反映 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経験・職務・業績により決まる（業績給） ● 業績に応じた昇給と定期昇給の混在 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務により決まる（職務給） ● 業績に応じた昇給
昇任	<ul style="list-style-type: none"> ● 年功的に昇進・昇格 ● 昇進・昇格は多い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経験・実績で昇進・昇格 ● 昇進・昇格は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ● ポストが空いたら先任権を持つ人が昇進・昇格 ● 外部から職務本位で人を採用し、昇進・昇格は少ない

7. キャリア開発研修を軸とした研修体系



8 . キャリア開発研修を軸とした研修体系

	タイプ	実施県	自己申告制度とのリンク等	所属長面談	実施年代
1	所属長面談・ 能力開発型	三重県 【人材育成プログラム】	キャリア研修を踏まえて、自己申告書への反映を職員が考える。また、研修の結果を踏まえて、マイセルフ研修が用意されている。	研修後に、所属長との面談を制度化している。	【悉皆】 31歳 36歳 41歳 所属長向けキャリア支援者研修
2	人事異動 反映型	静岡県 【キャリア・デベロップメント・プログラム】	キャリア研修に基づいて「キャリア調書」を作成、面談後の人事異動に繁栄させる。	自己申告とは別に、人事異動ヒアリングの時期に、キャリア調書にもとづく「キャリア面談実施」	【悉皆】 30歳（教育異動の終了時） 35歳（係長級昇格前） 40歳（ライン長登用前） 所属長向けキャリア支援者研修
3	自己申告書 反映型	鳥取県	自己申告書の様式に「キャリアビジョンの形成」の記入欄がある。	機首と定期評定面談時に、職員のキャリアビジョンについても、話し合うことが実施要領に記載されている。	【指名】 30歳 35歳 40歳 希望者
4	自己申告書 反映型	長崎県	自己申告書に、キャリア等に関する希望や意見を追加シートとして添付できる。	特に面談は制度化されていない。	【悉皆】 6年目 13年目

9 . 組織における職員が育つ機会と経験 職場における職員の育成方策のヒント

- (1) 仕事そのものが私を育てた (30.1%)
多くの業務・職場を経験したこと
未知の仕事にチャレンジして為し遂げた経験
ひとかたまりの責任のある仕事を任されたとき
仕事上の困難な課題を解決したとき
仕事そのものが、常に新しい知識と知力を要求した
- (2) 学びのモデルとなる人々との出会い (18.2%)
人生の模範としたい上司・先輩に出会った
優秀な上司・先輩の仕事ぶりに感化された
優秀な同僚の仕事ぶりをみならった
反面教師とすべき上司・先輩がいた
部下からの意見で学ぶ機会があった
- (3) 職場外の人々との情報交流が刺激となった (14.6%)
組織内でのさまざまなプロジェクトに参加した経験
部門間の調整会議などへの出席で視野がひろがった
他の自治体や民間の人々との交流が刺激となった
他部門の同僚との交流や意見交換
異業種交流会などでの意見交換
各種研修会への出席
- (4) 私は自分自身の努力で育った (12.5%)
良い上司・先輩に恵まれず、逆に啓発意欲が湧いた
ライバルに刺激され努力した
先輩に負けたくなかったので人一倍努力した
自らすすんでさまざまな研修を受けた
自ら新しい仕事の企画を練り、取り組んだ
- (5) 上司・先輩による指導が刺激となった (12.2%)
教え上手な上司・先輩の下についた
仕事の成果に対する上司の賞賛に動機づけられた
ミスをしたときの上司の励ましがきっかけとなった
常日頃、小まめに教えてくれる先輩がいた
先輩が時間外でも後輩達の面倒をみてくれた

10. 人事評価と目標管理の連動事例

(1) 組織目標管理と個人目標管理

組織目標管理

原則として、本庁においては、対局、課室、班、出先機関においては、所属、部、課の各組織ごとに実施する。

個人目標管理

16%以上の管理職手当の支給対象職員を対象とする。ただし、部局長、理事、参事及び県立病院の長の職にある職員を除く。

(2) 組織目標管理の進め方

目標設定 (PLAN)

各組織の長は、毎年度4月中旬までに、当該年度において特に重点的に取り組む目標項目、内容及び推進スケジュールを検討し、「組織目標設定表」を作成する。この場合、各組織の長(部局長を除く。)は、あらかじめ、上位組織の長(出先機関の長にあっては、本庁主務課長)と協議する。

進行管理 (DO)

各組織の長は、常に各組織における業務実施状況の把握及び職員に対する助言・指導を行うとともに、四半期ごとに「組織目標設定表」により、設定した目標の実施状況等を整理し、適切な進行管理を行う。

総括 (CHECK・ACTION)

各組織の長は、各組織における目標の実施状況を総括、最終評価し、翌年度の課題等を協議、助言・指導を行うとともに、「組織目標設定表」により、設定した目標の実施状況等を整理する。

(3) 個人目標管理の進め方

目標設定 (PLAN)

個人目標管理の実施対象職員(以下「対象者」)は、当該年度の自己の目標を設定し、「個人目標管理シート」(以下「シート」)に記載し、5月上旬までに面接者に提出する。

進捗状況評価 (DO)

対象者は、毎年度10月1日を基準日として、当該年度の自己の目標に対する進捗度を自己評価するとともに、年度末に向けての課題を整理した上でシートに記載し、10月上旬までに面接者に提出する。

最終評価（CHECK・・ACTION）

対象者は、毎年度3月1日を基準日として、当該年度の自己の目標に対する達成度を自己評価し、シートに記載し、3月上旬までに面接者に提出する。（CHECK）

対象者は、面接者と協議の上、当該年度の取組の総括及び翌年度に向けた課題等を整理し、3月末までにシートを主管課を通じ部局長に提出する。（ACTION）

各目標ごとの評価基準

判断基準	評点	加点要素
目標を上回って達成した 質的、量的または、時間的に優れた成果をあげた場合	12	以下のいずれかの事由に該当する場合は、左欄の評点に1～2点を加える。 目標達成に向けた取り組みが、組織あるいは対象者個人にとって、非常に困難な業務であった場合。 当初予測されなかった波及効果が認められる場合 達成手段に顕著なコスト低減が認められる場合
目標をほぼ達成した	10	
目標を下回るが、一定の成果が認められた	8	
成果が認められない	0	社会経済情勢の変化や、その他やむを得ない事情により、達成が不可能になった場合、3～5点を加える。

総合評価

評点計（ウエイト加味）	標語
13.0～14.0	S
11.0～12.9	A
9.0～10.9	B
4.0～8.9	C
0.0～3.9	D

11. 自治体職員のコンピテンシー事例

(1)「成果創出スキル」を構成する9つの力

項目	定義
1. 知感力	社会を取り巻く様々な情報を積極的に収集し、それらの中から新しい概念やアイデアのヒントを感じる力。
2. 見通しづけ力	物ごとの全体を理解した上で本質を見極め、広い視野と長期的な視点を持って、将来の変化や起こり得る事態を予測できる力。
3. 課題形成力	既存の枠組み・方法にとらわれずに、新しいアイデアや考え方を創造し、それに具体的なイメージを与えることができる力。
4. ワークデザイン力	中期計画や短期目標を明確にし、それらを実現するための手順を考えることができる力。
5. リーダーシップ力	自らのビジョンやそこにいたる道筋を熱く語り、一貫した言動で相手の気持ちを揺り動かすことで、相手の内発的動機づけを引き出し、主体的参画を促すことができる力。
6. 資源獲得力	自ら設定した目標を達成するための要所を押さえ、必要と思われる資源を獲得する力。
7. 変化対応力	突然の状況の変化や、意見の対立場面においても、柔軟かつ的確に対応できる力。
8. 完遂力	目標を達成するために困難なことにもチャレンジし、最後まで粘り強くやり遂げる力。
9. ノウハウ形成力	目標達成の活動の結果生み出された成果から、次につながる資産を抽出し、標準化・形式知化することによって他者に広め、組織に定着させる力。

(2)「成果創出への志向性」を構成する5つの力

項目	定義
10. 自己成長志向	自分自身を正確に理解した上で、必要な能力開発を行い、将来に生かしていこうとする姿勢。
11. 相互啓発志向	周囲の人々との建設的な関係づくりを通して、よりよいものを作り上げようとする姿勢。
12. 仕事志向	組織で果たすべき役割を自覚し、それに誇りとやりがいを持って取り組もうとしている姿勢。
13. プロフィット志向	限られた資源から最大の効果をあげるように努力する姿勢。
14. 県民志向	限られた資源から最大の効果をあげるように努力する姿勢。

(3)「マネジメント能力」を構成する4つの力

項目	定義
15. 責任受容性	忍耐強く部下や後輩の行為を見守り、その結果に対して、責任を負える度合い。
16. 厳格性	対立を恐れずに、言うべき事をきちんと伝え、部下や後輩に厳しい要求が出せる度合い。
17. 指導育成力	メンバーや後輩が自ら育つよう、長期的な視点に立って、支援し、活力を与える度合い。
18. 職場運営力	職場において、メンバーの気持ちの上でも理解し、掌握して、いわゆるリーダーシップを十分に発揮することができる度合い。

12 . 研修評価と効果測定 (Kirkpatrickの4段階評価)

レベ ル	内 容
1 . Reaction (反応)	Were the participants pleased with the program? 研修受講直後のアンケート調査などによる受講者の教育研修に対する満足度の評価
2 . Learning (学習)	What did the participants learn in the program? 筆記試験やレポートなどによる受講者の学習到達度の評価
3 . Behavior (行動)	Did the participants change their behavior based on what was learned? 受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価
4 . Results (結果)	Did the change in behavior positively affect the organization? 研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価

(Kirkpatrick,D.L. “ Techniques for Evaluating Training Programs, ” in *Evaluating Training Programs*. Alexandria, VA : American Society for Training and Development, 1975,pp.1-17.)

13. 研修部門の役割と取組み（政令市事例）

	項目	さいたま市	千葉市	名古屋市	福岡市
①	【戦略支援機能】				
	求められる人材像	高いプロ意識、ネットワークの心、 未来志向	市民の目を持った職員 果敢に挑戦する職員	市民の立場から行政サービスのあり方を 追求できる職員 自己の成長と仕事に積極的に取り組む職	①政策形成能力 ②実務能力 ③人権問 題への認識 ④公務員としての使命感・ 価値観 *方針無
	具体的な能力展開		職位別に「主な役割・行動」を提示	各階層別に求められる能力と意義のイメ ジ有	
	総合計画・行革との連動				
②	【ラインパフォーマンス支援機能】				
	目標管理(仕事の進め方)への関与			MBO推進研修(所属長対象)	
	事業評価(事業の進め方)への関与				
	部局研修への関与	主管課研修		研修計画作成月間(4月)	職場研修推進月間(接遇、倫理、同和) 職場研修経費援助
	職場ニーズの把握・職場研修の推進	所属内研修・担当者研修	研修推進員(部局)・研修主任(各課)	研修ニーズ把握の方法提案 職場改革実践研修	接遇・公務員倫理指導者養成研修
	新採職員への指導体制		新採職員への指導方法提示 指導者養成研修		
③	【組織風土の活性化】				
	各種庁内運動への関与			行革に基づく研修型改革改善運動の展開	DNA運動に係わる研修
	組織能力への関心	組織環境づくり・組織文化の醸成		職場の問題点把握の方法提案 職場改革実践研修	
④	【キャリア開発支援機能】				
	キャリアステージの意識		複線型人事の検討		
	能力開発支援方策の多様さ				
⑤	【人事制度連動機能】				
	人事制度との連動の具体的項目			職務状況申告書・メンタルマネジメント	
	人材育成基本方針		4本の柱(確保・育成・活用・評価)	採用・移動・昇任・考課 能力開発・学習的職場風土	未策定
	評価制度との関連		能力と意識に整理・人事考課研修	4つの能力と6つの意識	業績目標管理(局長、部長)
	研修履歴の管理活用	研修履歴は研修部門が保管	研修履歴は研修部門が保管	研修のうち必要と認める修了者は人事記 録に記載	
	人事課との関係(組織上の距離)	人材育成課	独立した研修所	人事課内	独立した研修所

14. 今一度、研修部門の使命を問う

「使命が組織をつくる」と言われる。研修部門の充実には、使命の明確化が欠かせない。そこで、職員研修・人材育成に関わる研修部門の使命を考えた場合、次のレベルが考えられる。

	貢献対象	貢献方法	貢献内容	目指す姿
レベル1	研修生に対して	適切な研修実施により	満足度の高い研修を提供する	研修事業が、自団体の人材育成として、円滑に実施されている状態。
レベル2	自団体職員に対して	満足度の高い研修の研修を提供することで	市民満足・組織運営に貢献する自己成長型職員を育成する	研修事業が、研修生の業務に関する知識やノウハウとして、自団体で活用されている状態。
レベル3	自団体・市民に対して	市民満足・組織運営に貢献する自己成長型職員を育成することで	自団体の各種活動の孤立的・効果的推進を支援し、市民福祉の向上に寄与する	研修事業の成果が、受講した研修生を通じて発揮され、自団体における活動が、経営全体の動きとなっている状態。

15. 研修部門の中心価値

(1) 顧客志向

学校や研修部門は、研修生の知らない知識やノウハウ・スキルを提供するため、ともすれば、「生産者志向（PRODUCT OUT）」に陥りがちな組織である。研修部門の使命、「われわれは、顧客の問題や抱える課題の解決に貢献する」とのマインドであり、活動姿勢である。研修部門で実施する研修は、顧客のためにある。

(2) ローコスト・オペレーション

(3) 研修生志向

	PEDAGOGY (一般教育学)	ANDRAGOGY (成人教育学)
学習者の自己概念	<ul style="list-style-type: none"> Self Identityは未確立 学習者は依存的で教師が学習場面の中心 受容的学習者 	<ul style="list-style-type: none"> 確立されたSelf Identity 学習者は明確な自己概念を持ち、自己管理・自己主導欲求が強い 自己主導的学習者
学習者の経験の役割	<ul style="list-style-type: none"> ほとんど重要視されない。教師の経験や教材の内容に重点 	<ul style="list-style-type: none"> 学習者の経験は貴重な学習資源として認識される。学習者相互の経験交流に力点が置かれる
学習者の準備状態	<ul style="list-style-type: none"> 生物的発達を前提とした発達課題 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的役割による発達課題
学習への動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> 外発的動機 > 内発的動機 	<ul style="list-style-type: none"> 外発的動機 < 内発的動機
学習成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> 未来での活用 	<ul style="list-style-type: none"> 活用の即時性
学習への方向づけ	<ul style="list-style-type: none"> 未来での活用 	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決中心
研修技法	<ul style="list-style-type: none"> 誘導型 	<ul style="list-style-type: none"> 発見型

枚方市職員研修事例報告

枚方市人材育成課長 藤原なつみ

1. 民間企業派遣研修について

(1) 民間企業派遣研修実施にいたる経過

平成11年度、市長の公約事業である「職員の意識改革と庁内の活性化の取り組み」の1つとして、民間企業への派遣研修が有効であるとして取り組みが進められた。

(2) 研修の実施状況

年 度	受け入れ企業	対 象	参加者数	その他
12	電気・ガス業など4社	課長補佐	16	公 募
13	サービス業など4社	課長補佐	9	公 募
14	電気・ガス・サービス業運輸業・公社など9社	全職員	26	公 募
15	同じく 7社	全職員	23	公 募
16	同じく 8社	全職員	24	公募（夏・冬）
17	同じく 8社	入職5年目	18	指名指名（半数）

*16年度は別に1社に1名を長期（6ヶ月）派遣

(3) 実施内容

事前学習会：研修目的確認・研修概要説明・自己紹介訓練・企業研究

本研修：3～5日間

研修参加者意見交換会（市長との意見交換会）

提出書類：進捗管理表・感想文・事後課題（3・6ヵ月後）報告書

(4) 今後の民間企業派遣研修の方向

平成17年3月に発表された「人材育成型の人事計画」で、入職5年目職員に異業種体験研修を位置付けたため、平成17年度から指名制により実施することになった。

目 的：視野の拡大を図り、コスト意識を身に付ける。

課 題：対象者の拡大と受け入れ企業との調整

2. 科目選択制研修の導入について

(1) 科目選択制研修の導入について

研修の受講意欲と研修効果をより高めるためには、自己の能力を知り、自ら選んで必要な研修を受講するほうがより積極的に研修参加できる、と考え、与えられた内容の研修を指名されて受講する以外の方法を検討した。

平成15年度に能力開発研修に試行的に実施したところ、非常に好評であったため、この方式を取り入れることになった。

(2) 研修の実施状況

年 度	対 象 者	内 容
15	入職5・10年目職員約150名 新任管理監督者 約180名 (課長・GL・SL・主査)	A群(人間関係4科目1日コース) B群(政策形成4科目1日コース) から1科目ずつ選択(6・7月) 5科目から1科目(1日コース)を選択(11・12・1月)
16	入職5・10年目職員約110名 管理監督者 約180名 (現任SL)	A群(人間関係3科目1日コース) B群(政策形成3科目1日コース) から1科目ずつ選択(6月) 5科目から1科目(2日コース)を選択(1・2月)
17	入職5・10年目職員約150名 新任管理監督者 約180名 (GL・SL・主査)	5科目(2日コース)から1科目ずつ選択(6・7月) 5科目から1科目(2日コース)を選択(1・2月)

(3) 実施内容

能力開発科目の研修概要・研修のねらい・研修プログラム・講師紹介の項目について一覧表にし職員に通知。

第3希望まで記入し提出。

定員を考慮し受講科目を決定、職員に通知する。

提出書類：受講後アンケート・報告書、17年度については3ヵ月後の効果測定を実施。

(4) 今後の方向

「人材育成型の人事計画」において入職6～9年目職員に科目選択制研修の実施を位置付けたため、今後も引き続き実施していく予定であるが、対象者数が減少していくため、科目の幅も少なくなる。そのため希望者を対象に加えることも検討していく。

市長同行とびあるき研修&官民共同研修について

池田市市長公室人事課研修担当 吉村 裕子

1. 市長同行とびあるき研修

実施のきっかけ・目的

対象・人数・募集方法

実施期間・期間

内容

受講生の反応

2. 官民共同研修

実施のきっかけ・目的

対象・人数・募集方法

実施期間・期間

内容

受講生の反応

3. 今後の課題

(参考)

おおさか市町村職員研修研究センター(マッセ
O S A K A)情報誌「ネットワーク」の各市研
修紹介原稿

市長同行とびあるき研修

(池田市)

=「市長の仕事を手近に感じてみませんか」の
呼びかけに、10名の若手職員が応募。=

平成14年2月～5月に実施した「市長同行と
びあるき研修」は、在職十年までの職員が二名
ずつ5日間、市長と行動を共にし、来客対応や
会議に同席。政策立案や判断の難かしさなどを
実感しました。

目的 市長の来客対応、会議イベントなどに
同行することにより、市政への理解を深め意識
改革と資質の向上を図る。

内容：市長の来客対応、市長が出席する会議
やイベントに同席 2名ずつ(市長査定・予算内
示会・政策会議・市政を語る夕べ・議会・委員
会・小中学校卒業式など)

平成12年度、政治家や公務員をめざす学生を
対象に実施した「市長インターンシップ制度」
は、多数の応募者のなかから、13名が選考され、
1クール2週間2名ずつ実施されました。

政治家としての情熱を全力で市政にぶつける
倉田市長の姿を手近にみて、「一生忘れ得ぬ思
い出になった」「行政の役割がよくわかった」
などと喜びの声がきかれ、市外から参加した学
生からは「池田が好きになり、これからも池田
に関わりをもち続けたい」という声が多くきか
れたことから、池田市域以外に在住し、池田市
を愛する人を「特別市民」として登録する制度

が副産物として実現しました。

この市長インターンシップ制度について若手
職員の「うらやましい」「経験してみたい」と
いう要望に応え、実施したのが、この『市長同
行とびあるき研修』です。



平成14年度予算市長査定に同席する研修生

参加した研修生からは、

- ・自分なりの考えや、判断を下す訓練を身につけないとダメだと思った。
 - ・常に、自分が、市長だったらどうするか課長だったらどうするかと考えることが必要だと思った。
 - ・視野が広がった。ケーススタディの必要性を感じた。
 - ・今回の研修体験を今後の仕事に生かしていきたい。多くの職員にこの研修を体験してもらいたい。
 - ・人脈の大切さを感じた。
 - ・職員一人ひとりがリーダーであるという自覚が必要だと思った。
 - ・市政への参画意欲が高まった。
- などと感想がきかれました。

参加した職員が今後、常に市政をシビアに見つめて、市政に対して提案する姿勢を身につけてくれることを期待しています。

(池田市 研修担当)

豊中市の取り組み紹介～職場研修の活性化にむけて～

豊中市 足立佐知子

1．豊中市人材育成基本方針

- ・人材育成の視点で研修・人事・職場が連携する
- ・職場研修の位置付け

2．具体的手法

- 職場における人権研修
- 先進都市派遣研修報告会
- 「職場研修のすすめ」の発行（OJTの推進）（H13）
- 職場研修支援制度（H15～）

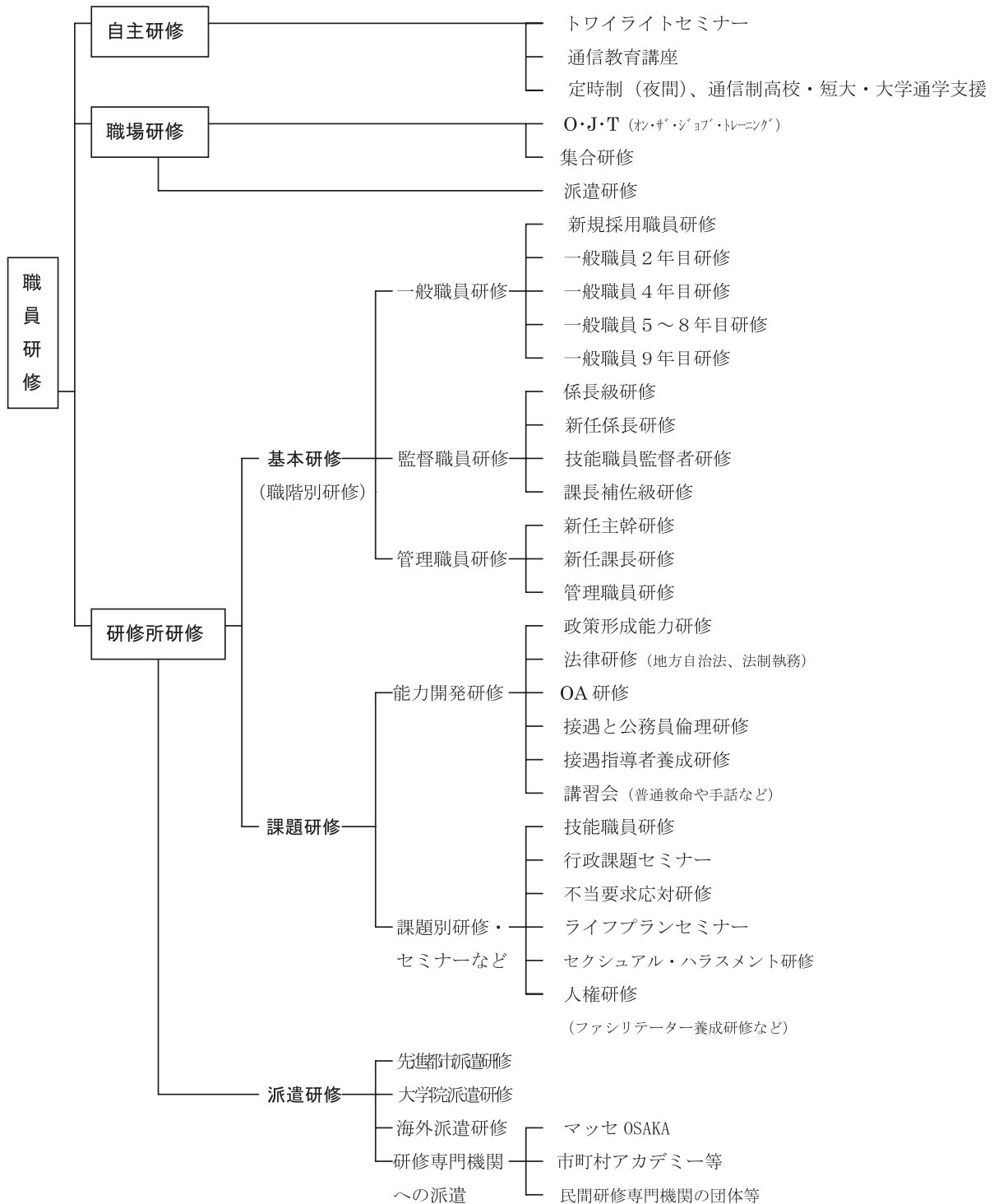
庁内講師養成

- ・プレゼンテーション研修
- ・接遇指導者養成研修
- ・人権ファシリテーター養成研修
- 庁内講師出前研修制度（H17～）

3．課題

- ・職場による温度差
- ・所属長のリーダーシップ向上
- ・職場の活性化へつなげる

豊中市職員研修体系



*このほか、安全衛生や環境、情報などの全庁的な研修があります

政策形成研修「まちづくりグループワーク」

岸和田市人事課 泉元 利夫

1 . まちづくりグループワーク Step Ⅰ & Step Ⅱ の概要

- ・ 研修の目的
- ・ 対象者
- ・ 研修体系上の位置付け
- ・ 平成17年度実績

2 . 研修の進め方と内容

- ・ 自主研修
- ・ Step Ⅰ
- ・ Step Ⅱ

3 . 問題点・課題

- ・ 開催時期の問題
- ・ 職員に求められているスキルとのアンマッチ

4 . 今後の対応方針

平成17年度 研修計画
基本研修一(必須研修)

「平成17年度職員研修」より抜粋

研修区分	着眼点との対応	対象者	時期	時間数	研修目的
新規採用職員研修(前期)	②	H17年度採用職員	4/1~4/7	7H×5日	自治体職員として自覚を持ち、行政事務全般を理解し、必要な知識、態度などの習得を図る。
”(後期)	② ⑩	”	9/26~30	7H×5日	接遇のフォローアップと街頭インタビュー等を通じて、市民感覚、市政の現状と課題を学ぶ。
仕事の基本	③	H16年度採用職員(事務職・技術職)	6/3	7H×1日	職場での基本である「報告・連絡・相談」について、ビデオ教材及びグループ討議等を通じて理解を深める。
地方自治法・地方公務員法事例研究	⑤	H14・15年度採用職員(事務職・技術職)	6/10	7H×1日	地方自治法、地方公務員法の具体的事例を検証し、業務の遂行に必要な知識を習得する。
TA研修	③ ⑩	H14年度採用職員(事務職・技術職)	H18年度開催予定	7H×1日	採用後、3~4年間を振り返り、仕事上の自己確認とコミュニケーションについての認識を深める。
まちづくりグループワーク Step I	① ② ③ ⑥ ⑦ ⑨	H13年度採用職員(事務職・技術職)	10/13~14	4H×2日(29名)	タウンウォッチングを通じ、多角的な視点からの見方を体感的に学び、問題発見能力の養成を図る。
まちづくりグループワーク Step II	① ② ③ ⑤ ⑦ ⑩	H12年度採用職員(事務職・技術職)	7/14~15	6H×2日(6名)	まちづくりグループワーク Step I をベースに、具体的なテーマについて検討し、問題の発見と解決のプロセスを学ぶ。
政策法務	⑤ ⑦	H11年度採用職員(事務職・技術職)及び、希望者	7/6	3H×1日	政策の実現に必要な法的知識、技術を政策法務ととらえ、立法と解釈の両面について専門性を高める。

参考

人事考課(簡易コンピテンシーによる能力評価・着眼点(評価基準))で使用しているコンピテンシーの一覧

	番号	着眼点(評価基準)	コンピテンシー		番号	着眼点(評価基準)	コンピテンシー
基本 コン ピ テ ン シー (必須)	①	変革力	イニシアティブ(変革に挑む)	職 務 コ ン ピ テ ン シー (選 択)	⑦	情報収集・活用	情報収集
			概念的指向(創造的思考)				情報活用
			リスクの高い仕事・権力に挑戦				情報指向性
	②	市民満足志向	市民満足志向(顧客志向)		⑧	OA活用力	業務への活用
			市民感覚				OA活用力(業務改善)
			接遇技能・態度				OAの高度活用
	③	コミュニケーション	報告・連絡・相談		⑨	計画力	分析力
			情報共有化				コスト意識
			情報発信・意思発表				創造性
	④	職務遂行力	ポイント・スピード		⑩	対人関係力	対人インパクト(渉外・説得力)
			徹底確認力(曖昧さを無くす)				対人理解力(相手の考えを察知)
			仕事の完結・達成志向				誠実さ(誠実に行動する)
⑤	自己能力開発	知識・スキルの習得	⑪	セルフコントロール	情緒の安定性		
		研修等への参加・積極性			対応力・職務姿勢の安定性		
		未知の分野への挑戦			ストレス耐性		
⑥	職場マナー・チーム貢献	職場マナー	⑫	人材育成力	指導・助言		
		チームワーク(チーム貢献)			信頼度		
		人間関係構築力			コーチング(カウンセリング)		

事例研究
自治体現場の最前線に学ぶ講演録

平成18年3月発行

編集・発行：財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

〒540-0008

大阪府中央区大手前3-1-43

大阪府新別館南館6階

TEL 06-6920-4567

FAX 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.or.jp

協会HP <http://www.masse.or.jp/>