

# 研究紀要

特別号（第9号）

### 特集 分権時代におけるマッセ OSAKA の役割とは

「マッセ OSAKA への期待」

大阪大学大学院経済学研究科 教授  
おおさか市町村職員研修研究センター 所長 齊藤 慎

「分権時代、自治体職員の習得すべき能力とマッセ OSAKA の関わり」

(有) 苳コミュニティ研究所 代表取締役 浦野 秀一

「『地域公共人材』育成としての職員研修」

龍谷大学法学部 教授 富野 暉一郎

「自治体女性職員をめぐる環境と能力開発に関する一考察」

大阪市立大学大学院創造都市研究科 助教授 永田 潤子

---

【地方分権セミナー講演録】

総合テーマ「自治体再生への道しるべ」

---

参考 マッセ OSAKA 10年の記録

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

財団法人 大阪府市町村振興協会では、平成7年10月に設置いたしました「おおさか市町村職員研修研究センター」（愛称：マッセOSAKA）において、大阪府内42市町村の人材育成のための研修と市町村に共通する政策課題についての研究事業を展開しております。

研究事業については、市町村職員が研究者の指導助言のもと、広域的な行政課題について研究する「共同研究」をはじめとする諸事業を実施しておりますが、その一環として、各界でご活躍の学究、先達の方々のご協力をいただき、市町村行財政全般についてのご意見やご提言等を掲載した「マッセOSAKA研究紀要」を平成9年に創刊し、毎年、様々なテーマを取り上げ、特集しております。

地方分権が実践の段階に入り、自治体は自ら政策を立案し自らの責任で実行する政策自治体への変革が求められております。そして、政策の良し悪しによる自治体格差が、人材の格差に依存すると言われており、人材の確保と育成が自治体の重要な課題となっています。採用から勤務評定、異動、昇進そして研修（主催研修・OJT・派遣研修）を含めた人事管理全体のなかに人材育成という視点を取り入れた人事制度の構築が必要であり、10年目をむかえた当センターの果たす役割もますます重要となってまいります。

そこで、今回の研究紀要は、当センター10周年をうけた「特別号」と位置付け、「分権時代におけるマッセOSAKAの役割とは」と題して、当センターのミッションである「人材育成」と「行政課題への対応」を主眼に、それぞれのお立場から貴重なご意見を頂戴いたしました。ご公務ご多忙中にも関わらず、ご執筆いただきました先生方に、この場をお借りいたしまして厚くお礼申し上げます。

併せて、平成17年9月6日に開催いたしましたマッセOSAKA10周年記念「地方分権セミナー・自治体再生への道しるべ」の講演録及びシンポジウムの内容を取りまとめたものを掲載いたしております。

この研究紀要が、市町村のこれからの行政運営の参考となりますこと祈念いたしまして、特別号（第9号）刊行にあたってのごあいさつといたします。

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

# 目 次

## 【研究紀要】

### 特集 分権時代におけるマッセOSAKAの役割とは

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 「マッセOSAKAへの期待」 .....                    | 3  |
| 大阪大学大学院経済学研究科教授                         |    |
| おおさか市町村職員研修研究センター所長 齊 藤 慎               |    |
| 「分権時代、自治体職員の習得すべき能力とマッセOSAKAの関わり」 ..... | 9  |
| (有)葎コミュニティ研究所 代表取締役 浦 野 秀 一             |    |
| 「『地域公共人材』育成としての職員研修」 .....              | 19 |
| 龍谷大学法学部 教授 富 野 暉一郎                      |    |
| 「自治体女性職員をめぐる環境と能力開発に関する一考察」 .....       | 31 |
| 大阪市立大学大学院創造都市研究科 助教授 永 田 潤 子            |    |

## 【地方分権セミナー】

### 総合テーマ「自治体再生への道しるべ」

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 基 調 講 演 .....                           | 41 |
| 講 師：齊藤 慎 氏（大阪大学大学院経済学研究科教授）             |    |
| テ ー マ：「自治体再生への道しるべ」                     |    |
| パネルディスカッション .....                       | 53 |
| テ ー マ：「自治体改革の戦略と新たな自治体職員像」              |    |
| コーディネーター：石原 俊彦 氏（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授） |    |
| パネリスト：中司 宏 氏（枚方市長）                      |    |
| 倉田 薫 氏（池田市長）                            |    |
| 岸本 康孝 氏（大阪府総務部市町村課参事）                   |    |
| 足立佐知子 氏（豊中市総務部人材育成室職員研修所長兼人材育成推進担当主幹）   |    |
| 小堀 喜康 氏（岸和田市市長公室人事課参事）                  |    |

## 【参 考】

### マッセOSAKA 10年の記録

# 研究紀要



## 特集

分権時代におけるマッセ OSAKA の役割とは

# マッセOSAKAへの期待

大阪大学大学院経済学研究科教授  
 おおさか市町村職員研修研究センター所長 齊 藤 慎

## プロフィール (さいとう・しん)

1948年滋賀県大津市生。大阪大学大学院経済学研究科博士課程中退。経済学博士（大阪大学）。和歌山大学経済学部助教授、大阪大学教養部教授を経て1988年4月より現職。専攻は公共経済学、地方財政論。日本地方財政学会理事・常任理事などを歴任。現在、大阪大学大学院国際公共政策研究科教授を兼任。おおさか市町村職員研修研究センター所長、大阪府特別顧問・行財政改革有識者会議 座長、大阪市特定団体経営監視委員会委員長、豊中市行財政改革推進市民会議委員長代理、など。

## 主な著書

『広域地方政府化とコミュニティの再生に関する研究』（NIRA研究報告書：2005年度第6回NIRA大来政策研究賞[地域における政策研究]受賞）、『福祉財政論』（有斐閣、2002年）、『地方財政改革—ニュー・パブリック・マネジメント手法の適用—』（有斐閣、2001年）など多数。

## はじめに

おおさか市町村職員研修研究センター（愛称マッセOSAKA）は、平成7年に発足し、今年で創立10周年を迎えます。初代所長米原淳七郎先生の後任として、平成17年8月1日に所長に就任しました。この10年間、マッセOSAKAは大阪府内市町村職員の研修・研究事業においてきわめて有益な役割を果たしてきました。

このような記念すべき年にあたり、マッセOSAKAの現状を説明し、その後、今後果たすべき役割について、期待を込めて、以下で考察します。

現在は、主要な事業として、研修事業と研究事業を行っています。時代を読む人材を育成するために行われている研修事業は個人研修、組織研修、研修指導研修および特別研修の多様な科目からなっています。平成17年度においては、能力向上研修、専門実務研修、システム研修、研修指導者養成研修、研修実

務研修など49科目を提供しています。これに加え、特別研修では、トップセミナー、マッセ・セミナー、海外研修および大阪大学法学研究科との協力の下に地方自治演習を行っています。

次に、行政ニーズに的確に対応するために行われている研究事業は共同研究、特別研究、広域研究活動支援、研究紀要刊行および研究推進活動からなっています。広域的な政策課題に関し市町村職員が行う調査・研究活動である共同研究や、有識者で行う特別研究は自治体職員の調査・研究能力を高めるために有効であり、今後とも充実・強化する必要があると感じています。また、自主的な調査・研究活動を支援する広域研究活動支援もユニークな活動でより一層の拡充が望まれます。また、地方分権ゼミナール、事例研究、マッセ・セミナー、地方分権セミナーなどの活動も多く、市町村職員が参加するマッセOSAKAならではの活動と自負しています。



このように、研修事業および研究事業は、設立当初から徐々に増加・改善され、現在では、他地域に比べてかなり充実した、ユニークな活動を行っているという誇れるものと確信しています。

一方で、現在の地方行財政とこれを取り巻く環境は、文字通り激動期といえます。つい最近の2005年11月末に三位一体の改革の全体像がほぼ決着したといわれています。この三位一体の改革に対する評価は分かれるでしょうが、少なくともこれまででは考えられなかったことが実現したと考えています。補助金等4兆円の削減を行ったこと、地方への3兆円税源移譲が実現されそうなことは、一昔前では考えられなかったことと思います。さらには、この過程で、国と地方の協議の場が設定されたことも意義深いと考えられます。協議はまだ制度化されていないとはいえ、地方分権一括法で定められた国と地方の対等な関係を具体化した第1歩といえます。

この間、国と地方側からさまざまな形で情報発信がなされました。まず、特筆すべきは、『平成13年版 経済財政白書』です。国の白書として、恐らく初めて、真正面から国から地方への税源移譲を取り上げたものです。しかも、国と地方の税収がほぼ同額となるように、7兆円もの規模の税源移譲のシミュレーションを行っています。この結果、不交付団体に居住する人口割合が12%から39%になるとの試算を示しました。この考え方が、『経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003』にも受け継がれ、「不交付団体（市町村）の人口の割合を大幅に高めることを目指す」とされ、麻生太郎総務大臣（当時）が平

成16年11月15日に経済財政諮問会議に提出した『三位一体の改革を推進するための地方税財政制度～地方交付税改革を中心に～』では、「2010年代初頭には不交付団体（市町村）の人口割合を3分の1程度とする。」という明確な数値目標が示されました。

また、これまでは、中央省庁に遠慮してか、真正面から地方側の主張が提起されることはそれほどなかったと思うのですが、今回は違いました。全国知事会会長試算として提起された『三位一体の改革に関する提言』（平成15年10月7日）から始まり、正式な形で提起されたものは、平成16年8月19日に地方六団体が決定・公表した「国庫補助負担金等に関する改革案～地方分権改革推進のための「三位一体の改革」～」などです。これ以外にも、北海道ニセコ町や大阪府阪南市などから構成される市町村サミットの『改革自治体からの世直し提言』（平成15年10月）などのいわば自発的な形での提言なども改革の行方に大きな影響を与えました。また、当方も微力ながら、他の研究者と複数の地方団体の協力を得て、関西社会経済研究所から「三位一体改革」への緊急提言（平成15年11月25日記者発表）、「三位一体改革の促進に向けて」（平成16年8月11日記者発表）と、二度にわたり提言を行いました。その際に、発表場所として内閣府内の記者会見場を借用しましたが、大阪からの情報発信の難しさを実感しました。

これら提言などが実際の改革にどの程度影響を与えたかは正確には判定できませんが、これら提言などがなされていなかったら、今回の決着にもたどり着きにくかったのでは



ないかと考えています。つまり、ある程度の成果を挙げ得た理由は、実は、地方団体側が自らの業務とその問題点を分析し、公表したことではないかとひそかに思っています。地方団体が実務的な側面からみた削減すべき補助金のリストとその問題点を具体的に公表し、改善を求めたことは、大きなインパクトがあったと考えられます。国と地方が対等な関係を築くためには、総論も大事ですが、各論をきっちりと詰めることがもっと重要です。そのためにも、普段から、行財政上の問題点を研究しておくことの重要性が明らかになったと思います。なお、この点では、当方の知る限りでは、関西からの情報発信力があまり十分でなかったように思います。当方の提言作成時には、府県では、和歌山県や長野県などの積極的な県からの情報が有益でしたが、残念ながら京阪神では大阪府・大阪市を除いてはあまり協力が得られませんでした。これには、あまり外に向かって論理的な情報を発信しないという、関西の伝統的な考え方も関係しているのかもしれませんが、これから、どのような形で、具体的に地方分権が進展していくか、まだはっきりとした道筋は分かりませんが、地方側の実情と考えを訴える機会はますます増加するのではないかと思います。そのためにも、普段からの研究が欠かせません。

その意味で、これまで以上にマッセ OSAKA は、研究事業にも力を入れるべきと考えます。先進的な行政を数多く実践してきた大阪には重要な知恵や情報が多く蓄積されているはずですし、何よりも人材の蓄積があるはずだと思います。

それぞれの市町村が独自の事業を、あるい

は既存の事業を独自のやり方で行おうとするときに知的な集積が必要とされます。このことは既存の事業の改善においても同様です。知的集積を具体的にいえばデータベースということになります。既にマッセ OSAKA に膨大な知的集積があります（マッセ OSAKA のホームページおよび膨大な刊行物を参照して下さい。マッセ OSAKA ホームページ：<http://www.masse.or.jp/>）。この知的資産を府内の市町村の皆様方にどのように活用していただけるかも課題と思っています。

どのようなやり方で、事業を行うのか、あるいは改善するのかに関しては、必ずどこかに糸口があるはずです。それが、国内の他自治体であるのか、あるいは民間企業であるのか、さらには外国での事例などが参考になるのかは、ケースバイケースでしょう。まったく新しいことを始めるにしても、過去の蓄積、考え方が参考になるはずです。

この点で、大学や研究所などの研究機関との教育・研究両面にわたる連携もぜひとも必要と考えています。自治体職員はどうしても行政に密接に関係した知識と情報を求めがちですが、より広い知識も今後必要となるのではないのでしょうか。特に、現在、行財政構造改革の理念とされているニュー・パブリック・マネジメント（NPM）に関しては、経済学・経営学および会計学などの知識も必要となってきます。今では、かなりの自治体でバランス・シートや行政コスト計算書などを作成していると思いますが、これを本格的に作成するためには会計学の知識が必要となります。現在の総務省方式は民間企業の会計に用いられている発生主義会計とはかなり



異なります。総務省方式を改善した方法が模索されていると聞いたことがあります、今後改善が必要です。また、ほとんどの地方団体で、作成した後にあまり活用されていないのではないかと思います。当方も、これまでいくつかの地方団体で事務事業評価や公共事業評価の委員を務めたことがあります、そこで示される費用は予算ベースあるいは決算ベースの事業費です。人件費が含まれていないことは勿論のこと、退職引当金など論外ということを経験してきました。また、公共事業に関しては、かなりの場合に、減価償却の概念がないということを実感しており、今後の課題といえるでしょう。

その点では、平成13年度から16年度までマッセOSAKAで行われた研究である地方分権ゼミナールは、地方財政分析に有効な1つの手法を提示していると思えます。とくに16年度では、府内の市町村を対象として、普通会計と上水道、病院、下水道、国民健康保険、老人保健医療、介護保険などを対象とする連結決算を作成しており、活用が期待されます。

また、幅広い知識が今後必要とされる例として、意外と思われるかもしれませんが、次のような興味深い最近の例があります。平成14年1月に全国都道府県に提示された基準財政需要額（市町村分）における段階補正の縮小で、これまでの全団体の平均ではなく、経費の安い3分の2の団体の平均を基準とすることが示されました。これまでの、「全団体の平均」を使った方式が、いわば「護送船団方式」とすれば、この「3分の2の団体の平均」を基準とする方式は、地方団体間に効率性という競争原理を持ち込むことを意味しま

す。基本的な考え方は、公益企業規制などに用いられる「ヤードスティック（yardstick）：ものさしの意味」方式です。日本でも、電力や都市ガスの競争促進のために10年くらい前から導入されだしました。この考え方は、事業者による経営効率化の程度を評価して、料金引き下げにつなげようとするものです。地方団体の方々からお叱りを受けるかも知れませんが、経済学的にみると、地方団体は地域独占の組織と考えられなくもありません。いい方を変えれば一種の自然独占といってもよいでしょう。そのまま放置しておく、勝手に独占状態となってしまうような市場に関しては、たとえば電力のように、通常は政府が（価格）規制します。このような手法が交付税算定の基礎である基準財政需要額に適用されかけていることは、政府が競争促進策を採用しようとしていることを意味します。

このようなことを考えてくると、研修・研究で今後必要となることは膨大なものになり、それぞれの地方団体で個別に対応できないか、あるいは対応できるとしても非効率なことも多いように思います。この点では、規模の経済も重要な側面です。規模の経済は、「生産量の増大により平均費用が減少する」こととされていますが、直観的には、小規模でサービスを行うより、いくつかのところが集まり合同した方が効率的という意味です。また、最近では、これを拡張した「範囲の経済」という概念もあります。あるサービスだけを行うよりも、いくつかのサービスを複合的に行う方が固定費用や変動費用が節約でき効率的であり、また事業の多角化によりシナジー（相乗）効果も期待できます。



以上では、かなり堅苦しいことを書きましたが、一方で、府内市町村職員の皆様が気楽に立ち寄って頂ける場をマッセOSAKAが提供できないかとも考えています。何かよい情報がないか、あることについて誰か知っている人がいないかなど、の情報を提供できる場が必要です。場は物理的な場所に限りません。現在では、IT技術を活用したサイバー空間という可能性もあります。たとえば、現在、私はサイバー適塾というweb-site上の塾の講師を務めていますが、私からの情報発信はメールで行い、塾生との意見交換はホームページ上で行う仕組みです。ただ、一方で、サイバー空間には便利さや素早さという利点と同時に人間味に多少欠けることも事実です。赤提灯の下で、わいわいと話し合うことには、また、人間的なコミュニケーションを図れるという別の利点もあります。平成12年度に共同研究の助言者を、また13年度から15年度まで特別研究の助言者を勤めましたが、参加された方々とは今も交流があり、時には一緒に飲む機会もあります。

良いアイデア・考えが自然にうまれることもあるでしょうが、きっかけが必要なこともあります。その面で、情報を提供できる場や人的ネットワークがきわめて重要です。困ったときに相談できる仲間を想像して頂けると分かりやすいと思いますが、これをもっと拡大したものが人的ネットワークのイメージです。他の人々との交流から思いもよらないアイデアがうまれることもありますし、このような場を提供できるのはマッセOSAKAではないかと思います。

このようにさまざまな面でマッセOSAKA

の果たすべき役割があるのではないかと考えています。もちろん、人的・資金的制約のあるなかでの「選択と集中」をどのようにするべきかの問題もありますので、すべてできるということはありませんが、優先順位の高いものから手がけていければと思っています。



# 分権時代、自治体職員の習得すべき能力と マッセOSAKAの関わり

(旬苺コミュニティ研究所 代表

浦野 秀 一

## プロフィール (うらの・ひでかず)

1946年生。早稲田大学第一法学部卒業。埼玉県川口市に入庁。職員研修、人事、議会、広報、企画などを担当するかたわら全国各地の地域振興の取り組みを訪問調査。(財)埼玉総合研究機構の主任研究員を経て、1992年川口市退職後、(旬)苺コミュニティ研究所を設立。現在、(社)日本広報協会広報アドバイザー、国土交通省地域振興アドバイザーとして活躍

## 主な著書

「まちづくりの主人公は誰だ」(共著、公人の友社)など

## 1. はじめに

今年が「マッセOSAKA開設10年」にあたる年と聞いて、開設に向けて労苦を費やした多くの方々の先見の明と、この旬年研修・研究機関としての新たな軌道を拓くことに心血を注いできた歴年のスタッフのみなさんに改めて敬意を表したい。この10年とは、地方自治の革命と呼ぶにふさわしい「地方分権」を、ちょうど真ん中に挟んだ10年である。まさに革命前後の自治の変革をふまえ、時代にふさわしい自治体職員とはどうあるべきかを問いかけ、発信し、育成してきたのがマッセOSAKAなのである。

「仕事(あるいは職場)と職員との関係」は、しばしば「ステージとキャラクターとの関係」に例えられる。つまり、時代劇のステージの上では役者は時代劇を演じるべきだし、ステージが現代劇に変われば、役者も現代劇を演じるべきだという理屈である。公務(仕事)と公務員(職員)との関係も同様で、

1947年にまず地方自治法が施行され、自治のステージを明らかにしてから後、1950年に地方公務員法が施行された。地方分権は、まさに自治のステージの大変革である。したがって、地方分権の前と後とで公務(地方行政というステージ)の本質がガラリと変わったならば、公務員(自治体職員というキャラクター)の意識と行動、つまり公務の演じ方もガラリと変わらなければならない。

自治体職員=人材=は、地方行政を経営するにあたっての最大の資源である。したがって、人材のあり方、求められる能力、育成すべき資質は、地方行政のあり方と整合するものでなければならない。地方分権という革命的な転機を挟んで、地方行政の歩みを辿りつつ、今日これからの地方行政のあり方を展望し、その上で時代にふさわしい自治体職員として求められる能力を明らかにする。そしてその育成にマッセOSAKAはこれからどう関わり、貢献していくべきかを提言するのが本



稿のねらいである。

## 2. 地方自治の歩みと自治体職員に求められる能力

自治体職員に求められる能力とは、一言で言えば「職務遂行能力」である。役所は稽古ごとをする場でもなければ幼児に社会道德の躰けをするような場でもない。住民により良い公共サービスを提供するプロ集団の仕事の場として、キッチリと職務を遂行する能力こそが自治体職員にとっての基本的能力であり、必要かつ十分な能力である。問題の本質は、その「求められる職務のあり方・遂行の仕方」が時代と共に変わってきている点である。今日これからの時代に求められる職務遂行能力とは何かを明らかにするために、まずこれまでの自治の歩みを整理しておきたい。

### (1) 分権前、20世紀の自治の風景

地方分権前の20世紀の地方自治は、住民の価値観がモノからココロに変わった（国民生活に関する世論調査）おおむね1979年を節目として、地方自治法施行から1970年代までの「地方自治前半時代」と、1980年代から地方分権前までの「地方自治後半時代」に区分すると分かりやすい。

#### 【地方自治前半時代】

この時代は、戦後の復興期からいざなぎ景気に代表される経済の高度成長期である。戦争によって荒廃した国土の復興と経済の再生を目指した時代で、地方行政の目的は「シビルミニマム（市民生活の最低水準）の追求」とされ、国土の均衡ある発展を目指して国全体が「経済大国」の実現に向けて一丸・一体

となって突き進んだ時代である。このような戦後の復興期～発展途上社会ともいえる時代背景のもとでは、自治体は個別の事情にもとづく独自政策を主張するより“国の指導”に依拠した画一的な行政を行う方が効率的である。かくして「政策は国がつくり、地方自治体は国から言われたとおりの事業を行う“事業自治体”」といわれるようになった。そして、自治体職員は住民より国に顔を向けて仕事をし、国→都道府県→市町村→住民といった、あたかも上から下への「統治モード」で地方行政の様々な仕組みやルールが形作られ、地方自治体職員の意識と行動も当然それによったものとなった。

#### 【地方自治後半時代】

1972年に沖縄県が本土復帰し、わが国の戦後の歴史に一区切りがついた。そして、経済が高度成長から低成長へと移りつつあった1979年あたりを境に、住民の価値観はモノからココロへと大きく変化しはじめた。三全総にいわれた「定住圏構想」、四全総の多極分散型国土形成、1988年のふるさと創生事業、そして「地方の時代」といった声の高まりなど、地域づくりの視点は国土の均一な底上げから地方の個性と魅力を追求する「ココロの時代」「生活重視の時代」へと大きく方向転換していった。

国から地方へという視点の転換は、それまでの全国画一的な地方自治の展開を反省し、自らの地域を足元から見つめ直し、地域の特性を生かし、よそとは違う魅力的な地域を創るために地域のアイディアと行動力を結集して取り組もうという「地域間個性化競争」とも言える新しい風潮を地方に巻き起こした。



しかし、「地域の個性を生かす」ということ自体が、前半時代に自治体職員に芯から染み付いた「タテ割り・画一的・マニュアル依存・類似団体横並び」とも言える意識と行動によって取り組まれたため、「個性あるまちづくりがマンネリ化している」と評されることもあった。「シビルミニマムの追求」という共通で明確な目標を目指して全国の自治体が頑張った前半時代に比べ、自治体自らが独自の発想でまちづくりを展開していくべき後半時代は、“目標喪失の時代”と言う自治体職員も少なからずいたのであった。

## (2) 分権前、自治体職員に求められた意識と能力

今日、「指示待ち、マニュアル頼り、お伺い…」といった主体性も自律性もない職員の仕事ぶりは、当然望ましくないと評される。しかし、分権前の特に前半時代においては、国に対して自治体そのものがそのような関係と体質によって成り立っていたのである。機関委任事務に代表される上下・主従関係の「タテ割り・統治モード」で、国と自治体との関係も、自治体と住民との関係も、地方行政の様々なルールや仕組みが構築されていた。人間は環境の動物であるからして、自治体職員の意識と行動は放っておいても自らそのような風土と体質に違和感無く馴染むように醸成されていった。そのような国と自治体との関係、自治体職員の意識と行動は、基本的に機関委任事務制度が存在した分権前まで半世紀もの永きにわたって継続し、いつの間にか自治体職員の体質と根性の根本を占めるに至った感がある。したがって、後半時代に

なって地方行政に個性と独自性が求められ始めても円滑な対応はし得なかった。そのような体質と根性が分権後の真の地方自治の世界でも通用すると思えるのか。…答えは自明である。

そのような時代の自治体職員に求められた能力とは何だったのか。少なくとも特に前半時代においては、「政策能力」はあまり求められなかった。それよりも、「法令や通達などを読みこなす能力」「法を遵守する能力（法を遵守する精神は今も重要だが、地方自治の本旨から法と向き合うのではなく、公定解釈に疑問なく従う根性のこと）」「マニュアル通り仕事を遂行する能力」などが主なものであった。

組織のあり方も「同質・同意型組織」が望ましいとされた。職員一人ひとりの個性を生かすことより、とにかく組織が一体となり一丸となって（同質）、分掌業務をこなすという共通目標に向けて（同意）がんばることが求められた。

したがって、分権前に求められた「職務遂行能力」とは、「法令の知識」「人間関係能力」「伝票システムなどの事務能力」「接遇」など、「組織の中でうまくやっていける能力」がまず基本で、その上で「日常の仕事をそつなくこなす能力」が求められた。その時代、職員は「人手（ひとで）」と言われた。「人」という文字に手を左右に二本書き加えるから「人手」。「頭」つまり職員の個性と創造的な発想は重要視されなかったということである。

したがって、その時代の職員研修は、あたかも規格大量生産型の「講義形式・知識付





与」が中心で、経験年数と職階に対応した「階層別研修」が基本となった。その後職員研修は知識を提供する側より、吸収する側からその効果性を考えるようになり、講義形式中心から次第に討議形式、プログラム学習、ステップ学習、ロールプレイングなどの手法を様々取り入れるようになったが、基本的な自治のステージが前述のようなものであったことから、人より組織、地方独自の発想より国との協調を重視した職場風土と職員体質が依然として続いたのである。

しかしながら、地方自治後半時代もさらにその後半の成熟化社会といわれる時代になってくると、国の画一的な指導や規制のもとでは住民が満足するまちづくりは成し得ないという気付きと自覚が、全国の地方自治体の間に広がってきた。地方のことは地方に任せろ…という気運である。

地方分権について言えば、1981年の第2次臨時行政調査会（いわゆる土光臨調）の報告書に初めて地方分権という言葉が登場したものの、それはまだ国家の厳しい財政状況を緩和することが主たる狙いで、「ゆとりと豊かさの実感できる社会をつくるため」という真の地方分権の必要性が言われるのは1992年の第3次行革審の部会報告まで待たねばならなかった。「地方自治後半時代」とは、「国家形成の視点から地方を見る」見方から、「住民の暮らしの視点から地方のあり方を問う」見方への転換期だったといえる。

そして1995年、阪神淡路大震災後の大混乱が依然尾を引いていた5月に「地方分権推進法」が施行され、時期を同じくしてマッセOSAKAも開設されたのである。したがって

マッセOSAKAの設立及び存在意義とその果たすべき使命とは、それまでの自治の成長過程をふまえ、地方分権に伴う真の地方自治のあり方（体質・風土）と、それを支える自治体職員の能力（意識と行動）を開発し育成するということであり、そのような責務を設立当初から担っているのである。その昔、大阪は上方（かみがた）と呼ばれ、江戸は下方だった。大消費地である江戸に持って行っても売れそうにないものは、だから“くだらないモノ”といわれた。その伝のとおり、これからマッセOSAKAは、「人材育成の上方」として、新時代を拓く人材育成のノウハウを広く全国に発信してもらいたい。

それでは、これからの地方自治のあり方（ステージ）と、それに伴って自治体職員に求められる能力（キャラクター）とは何かを、次に考えたい。

### (3) 地方分権の意味

マッセOSAKAが開設されて2年後の1997年11月28日、かつての自治省は「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」という通達を発した。まさに時代の流れをふまえたこの一遍の通達が、全国の自治体の人材育成担当者に与えた覚醒効果には極めて大きいものがある。以来、各自治体では人材育成のための「基本方針」づくりに取り組んだが、この過程で人材育成担当者自身の能力が問われるという皮肉な現象も起きている。

2000年4月の地方分権の意味は、一言で言えば明治維新以来続いてきた「国の地方に対する関与の排除」ということである。明治21



年の市制・町村制の公布以来、国は機関委任事務において委任すべき機関を「首長」としてきた。1947年地方自治法の施行に伴って都道府県知事については初めて直接選挙が実施されたが、その結果住民が直接選挙で選んだ首長が、依然として国の機関委任事務の下請け機関となるということになってしまった。“ゆがんだ自治”はこうしてゆがんだままに置かれた。

したがって、2000年4月の（第一次）地方分権の最大の眼目は、明治以来続いてきた国の地方への関与を排除させることにあった。具体的には「機関委任事務制度の廃止」である。そして1995年、マッセOSAKA開設の年に地方分権推進法が施行され、様々な障壁と抵抗を乗り越えて同制度の廃止に成功し、20世紀から21世紀への変わり目の年に地方分権というカタチをとって真のあるべき地方自治が復権した。そしてそれから5年が経過した。マッセOSAKAにとって開設以来のこの10年は、まさに分権と共に歩んできた10年と言える。

### 3. 地方分権時代に求められる自治体職員的能力

最近、「20世紀のルールや仕組みで21世紀の地域課題に対応できるか？」ということがよく言われる。それほど、分権前と後とは地域課題が異なるということである。自治体職員に求められる能力を明らかにするには、分権時代つまり21世紀の地域課題と自治のあり方を整理しておかなければならない。

#### (1) 地方分権時代の地域課題

#### ① 地方分権の進展

2000年4月は、いわば第一次の地方分権である。今後、税財源の問題が調整されて第二次分権が始まると、地方自治体と職員はますます「自ら考え行動」しなければならない。地方自治体とその職員は、分権の受け皿としての力量（自治能力）が今以上に問われることとなる。

#### ② 市町村合併の進展

合併に関する法の動向は別としても、市町村合併は今後ますます進むと思われる。一つの自治体においても一次合併にとどまらず、二次・三次と合併を重ねるところも出てくるであろう。合併を契機とする構造改革が日常・常態化することもある。

#### ③ 超少子高齢化の進展

少子高齢化は予想を超える勢いで進展すると思われる。それに伴って地方行政に対する住民の要望と期待は、ますます個別化・多様化・多量化してくるであろう。住民一人ひとりにきめの細かい行政が求められるものの、果たして行政は対応し得るのか、あるいはどこまで対応すべきなのか、行政経営のあり方が問われている。

#### ④ 人口減少社会への転換

2006年度をピークとしてわが国の総人口は減少に向かうと予想されている。人口増加を前提として構築してきたわが国のこれまでの各種の社会システムは、早急にかつ根本的に見直さなければならない必要に迫られている。

#### ⑤ 超財政難

全国各地地方自治体の最近の決算状況をみると、平均経常収支比率はおおむね90%前後で推移している。旧自治省がかつて“要警戒ラ





イン”としてきた数値が今日全国の自治体の  
平均値となっている。そして、超少子高齢  
化・人口減少という条件からしても、財政状  
況の明るい兆しは望むべくもない。

## (2) 地方分権時代の自治体行政

### ① 政策自治体への脱皮

地方分権とは、自治体を「事業自治体」か  
ら「政策自治体」に脱皮させる最大の強制力  
である。このことこそが、これからの自治体  
職員の能力を問う最大の要因である。

### ② 新公共管理論（New Public Management）

にもとづく行政経営

住民を顧客ととらえ、住民満足度の向上を  
地方行政の目的に置き、住民主体・民意反映  
を本旨とした地方行政を一層進めていかなけ  
ればならない。

### ③ 協働・パートナーシップ型行政の推進

地方自治体は民意の代行機関として（受託  
モード）、民意の反映こそが仕事の本質とと  
らえ、住民と行政による協働・パートナ  
ーシップ型のまちづくり・行政経営が円滑に行  
えるように自治体のあらゆるルールや仕組み  
を切り替えていかなければならない。

### ④ 小さな政府志向

行政は今、「小さな政府」に向けての構造

改革の只中である。それにともなって公共サ  
ービスの民間開放も急激に制度化が進んでい  
る。官と民との役割分担の中で、何が行政の  
役割・果たすべき使命かを真剣に考える時に  
直面している。

### ⑤ 公務員制度改革の波

公務員社会は、かつてのような「やっても  
やらなくても同じ」といった不平等な社会か  
ら、頑張った者が報われる、能力主義・成績  
主義の社会へと構造改革が進んでいる。人事  
・給与・研修等について、かつての役人根  
性を覆すような改革がもうすでに始まっている。

このように、地方分権前と後とで変わる・  
変えるべきポイントを整理したものが下の表  
である。

## (3) 自治体職員に求められる能力

このように、直面する各種の課題とそれ  
に対応する地方行政のあり方を考えたとき、そ  
れを支える自治体職員にはどのような能力が  
求められるのであろうか。

### ① 政策能力、とりわけ政策マインド

政策能力とは、「課題発見能力」「解決  
（策を組み立てる）能力」「説明説得能力」  
「政策法務能力」「政策評価能力」の総和で

|                   | 【分 権 前】     | 【分 権 後】     |
|-------------------|-------------|-------------|
| 国 と 自 治 体 と の 関 係 | 上下・主従関係     | 対等・協力関係     |
| 地 方 自 治 体 の 本 質   | 事業自治体・大きな政府 | 政策自治体・小さな政府 |
| 地 方 行 政 の 仕 組 み   | 統治モード       | 受託モード       |
| 地 方 行 政 の 目 的     | シビルミニマム追求   | 住民満足度の向上    |
| 仕 事 の 本 質         | 行政主導        | 協働・民意反映     |



ある。私は、このうち前3つの能力をまとめて「政策マインド」、後2つを「政策技術」と呼ぶこととしている。なぜそのように区分するかというと、「政策マインド」というのは、要するに「自分の眼で課題を発見し、自分の頭で対応策を考え、自分から動き始める」という自治体職員として最も基本的な意識といえるからである。そのような意識を持ってない・持とうとしない職員に対していくら「技術」を教育しても虚しい限りである。自治体職員にとって最も基礎・基本的で、しかも普遍的な応用力・発想力の素になるのがこの「政策マインド」である。問題解決能力、プレゼンテーション能力、政策マーケティング能力など様々なプログラムが企画され実施されているが、それらの根底としてこの「政策マインド」をいかに鍛えるかが分権時代の人材育成の最大のポイントと考える。

## ② 政策調和能力

今日、自治体の若手職員の間で“ミニ化石”や“タコ壺”職員が急激に増えている。“化石”職員とは、分権前の意識と行動を新時代の今日まで引きずっている旧態依然とした職員のこと、それを若手職員がやっているから“ミニ化石”。“タコ壺”とは、自分の担当業務の枠だけに閉じこもり、他と連携・強調して仕事をしていくことを拒む姿勢・行動のことである。分権前は「統治モード」で、自治体全体が縦割りで仕事をしてきた。その縦割りの延長が“タコ壺”である。

役所は通常、新しい仕事が始まると担当課を決めて取り組むことをする。所管課主義である。それはそれでいいとして、その弊害も派生する。担当課以外はその仕事に対して無

関係・無関心となってしまうのである。例えば「男女共同参画社会の推進」も、推進室という担当課だけで取り組めるものではない。地方自治体の基本姿勢にかかわる政策（総合行政的テーマ）については、全庁的に全職員が自分の担当業務を通して取り組まなければ実現できないものである。“タコ壺”意識を排し、自らの仕事を総合行政的テーマに資するように調和させていく能力を「政策調和能力」といい、分権時代における自治体職員に求められる重要な能力の一つといえる。

## ③ 協働（パートナーシップ）能力

住民と共に、パートナーシップで仕事を行っていく能力である。パートナーとは「共に考え、共に決定し、共に行動する対等の相手」のことであり、「職務上のパートナーシップ」と「経営上のパートナーシップ」に分けて考える。

「職務上のパートナーシップ」とは、例えば公園整備の担当職員がワークショップなどを通じて住民と共に公園整備という職務を遂行していくことで、「ランドデザイン＝ハードを共に検討する」「ライフデザイン＝ソフトを共に検討する」「プロセスデザイン＝協働のし方を共に検討する」といったデザインセンスと能力が求められることになる。

「経営上のパートナーシップ」とは、例えば民活、PFI、公設民営、指定管理者、官民競争入札（市場化テスト）など、行政経営により高度な安定性・公平性・効率性などを追求する側面から公共サービスの民間開放を戦略的に推進していくことである。それを通して、地方行政が本来果たすべき使命とは何か、地方行政が追求すべき効率性とは何か等



を追及するといった、分権前とは比較にならないほど明確な価値観と高度な経営センス・能力が問われることとなる。

ちなみに、分権時代に自治体職員に求められる能力の一つひとつ詳細に掲げていくとしたら、いかに巧みに表現したとしても尽くせるものではない。ここに掲げた3つの能力は、あくまでも「基幹となる能力」ということである。

#### 4. 分権時代の人材育成にマッセOSAKAはどう関わっていくべきか

地方分権という自治の革命と共に歩んできたマッセOSAKAは、これからも時代を先取りした新時代型の研修のあり方・人材育成の理論と具体的な方策をこれまで以上に発信・実施・支援していくべきである。

##### (1) 人材育成の分権化

分権と共に歩んできたマッセOSAKAだからこそ、人材育成の面でも分権化を進めてほしい。教育とは元来、パブリックではなくプライベートなものである。地域が必要とする人材を地域独自に育成してきた歴史がある。幕藩体制の頃の藩校がその例である。武士はそこで磨かれ、町民はその必要とする能力を寺子屋で育成した。それが明治維新後に欧米の列強と伍するためには国民の能力の統一的な底上げを図る必要が生じ、明治5年の学制発布となったのである。

人材育成の分権化は、「自治体分権化」と「庁内分権化」の二つの側面から進めることが必要である。

##### ① 人材育成の自治体分権化

府内各自治体は、それぞれ自らの人材育成

ニーズを明確にし、その上で独自研修を企画・実施し得る能力を備えるようにすることがまず第一である。マニフェストを掲げて当選した首長のもとでは、当然のごとく職員の意識と行動はその実現に向ける方向で育成すべきだし、総合計画が策定されれば、その将来都市像と基本理念の実現に向けた方向で職員研修が成されなければならない。それが経営というものである。したがって、人材育成のニーズとその取り組みは、本来自治体独自に企画・実施されるべきものであるという主旨の徹底と研修担当者の資質向上を図るべきである。

しかしこのことは、府内各自治体とマッセOSAKAとの関係・機能を改変するものでは決して無い。スケールからいって自治体独自に実施するよりマッセへ派遣したほうが効果が期待できる研修も多々あるであろう。問題は、マッセに派遣する場合でも、各自治体の特に研修担当者が確固たる主体性を持ってマッセOSAKAと連携するようにすることである。

その点においてマッセOSAKAは、「研修担当者研修」を一層強化すべきである。年間を通して研究と実習を積み上げていくのもよい。「人材育成基本方針の策定」をテーマとし、年間通して実際に取り組んでみるのもよい。また、トップセミナーなどを通して、自治体トップの人材育成マインドを研修することも必要である。

##### ② 人材育成の庁内分権化

各自治体において、人材育成は研修担当課＝研修サイドが所管している。しかし、研修サイドだけが人材育成の責任者ではない。人



間は環境の生き物である。「朱に交われれば赤くなる」の例えどおり、研修サイドあるいはマッセOSAKAが主催する研修でいかに職員的能力を磨き上げて、日常の職場がその能力を引き出し活用する雰囲気と体質（これを私は“職場力”という）が無ければ折角行った研修の効果は仕事に生かされない。まして前述した分権時代の自治体職員に求められる最もベーシックな能力である「政策マインド」とは、日常職場において仕事を通じて、あるいは上司との関係の中から育成されるものである。ある調査で『今まで自分が成長したと思えるのはどんな場合だったか？』という問いに対して、「職場において、仕事と上司によって成長した」という回答が70%以上を占めたという話もあるくらいである。分権時代においては、庁内各課とその所属長としての管理職も人材育成の主体であり責任者あることの徹底を図ることが必要である。

人材育成の庁内分権化を促進するためにマッセOSAKAは、従来の職場研修とは異なる形で、「職場の教育力を高める、ファミリートレーニングとしての政策型職場研修」の理念と手法の普及を図ることが考えられるが、この点については「自治大阪」（2005年10月号）の拙文「政策型職場研修に活路あり」をご覧ください。

## （2）地域で活躍できる職員の育成

地方自治体職員は、何といっても地域において住民と共に考え、行動できる職員であるべきである。つまり、まちづくりのフィールドで通用する職員を育成することである。中心市街地の活性化、指定管理者制度の導入に

あたって公の施設についての必要性の議論を巻き起こすなど、住民との協働が不可欠な仕事は今後ますます増えてくる。住民意思を代行すべき自治体職員は、住民から離れた“深窓の人”であってはならないのである。ここに育成すべき能力として協働能力を掲げた意義がある。

マッセOSAKAとしては、広報・広聴、情報共有、苦情対応、コミュニティ、ボランティア、ワークショップ等々、協働能力向上に向けた研修をなお一層強化するとともに、実際にフィールドで活躍している（してきた）職員に対してその成果とストックされたノウハウの発表の場・機会を積極的に提供していくべきと考える。

## （3）管理職の意識改革

自治体は経営組織であり、管理職の責任は一般職とは比較にならないほど重大なはずである。従来（分権前）は、年功の所産として（下の上）管理職のイスが与えられることが多かったが、分権後の今日はトップの一翼（上の下）として管理職は機能しなければならない。とすれば、自治体の経営方針と具体的な施策をまとめた総合計画は管理職の仕事にとっての最大の根拠のはずだが、果たしてどのくらいの管理職がスミからスミまで目を通していただろうか。相変わらず分権前の統治モードの意識のままで、管理職自身が「指示待ち・マニュアル頼り・お伺い」意識に固執しているような“化石的管理職”が自治体にはいかに多いことか。それでは、分権後の政策自治体としての意識・体質・風土は分権前と変わらない。





マッセOSAKAは、今後主催する各種研修が日常の職場においてその効果をより一層発揮されるためにも、あたかも“田起こし”としての管理職研修の強化が不可欠である。その意味でも、前述した「政策型職場研修」の理念と手法を研修することは効果的と思われる。

## 5. まとめ＝研究機能と研修機能の融合～“治研”と「大阪学」のすすめ

マッセOSAKAの最大のカラーは「研究機能」を有していることだと思う。人材育成のみならず自治体経営に関わる高度な調査研究とその成果の発信は、この10年多方面に大きな刺激と力を与えてきたことは間違いない。

ところで、この稿のまとめにあたって、二つの試みを提言したい。一つは“治研”のすすめである。医学用語で「治験」とは、新薬等の開発過程で患者の了解を得て実際に投薬して試し、効果性・汎用性の高い薬品としての熟度を高めていくことを言う。それをもじった“治研”である。つまり、研究・研修の

両サイドが大いに検討と研究を重ねて新しい人材育成の理念とプログラムを開発する。それを府内の自治体職員に公表して希望者を募り、実際に研修を行い、終了後に両サイドと参加者がその研修の企画・構成・展開・効果等について綿密に検証し、次第に新しい人材育成の理念と手法を熟成させていくといった試みである。

二つは「大阪学」のすすめである。大阪の、大阪による、大阪のためのマッセOSAKAとして、大阪らしさとは何か、大阪らしい地方自治とは何か、これからの大阪を支える自治体職員とはどうあるべきか等々について、研究サイド・研修サイドそれぞれの持ち味を生かして調査研究・研修を重ねるなどの「大阪学」といったものを追求していくべきだと思う。そして、大阪から、とりわけマッセOSAKAから全国に向けて、分権時代の自治体のあるべき方向とそれを支える人材育成のあり方を常に発信し続けていただくことを期待したい

## <参 考>

国民生活に関する世論調査（内閣府）

臨時行政改革推進審議会（第3次行革審）の「豊かなくらし部会」答申（平成4年6月）

「分権改革と地方議会」大森 彌 著（ぎょうせい）





# 「地域公共人材」育成としての職員研修

龍谷大学法学部教授

富 野 暉一郎

## プロフィール (とみの・きいちろう)

1944年生。京都大学理学部宇宙物理学科卒業。1968年東京大学大学院理学系研究科修士課程修了。(株)双立工業所専務取締役、(株)ヘリオス取締役社長を経て、1984年より逗子市長に就任。その後島根大学法学部教授、龍谷大学客員教授を経て1999年より現職。現在、2001年より龍谷大学が文部科学省の私学研究高度化助成によって設立した「地域人材・公共政策開発システム・オープンリサーチセンター」のセンター長として地域社会の公共活動を担う人材育成システムの国際研究プロジェクトを推進。その他学会活動多数。

## 主な著書

「グリーンデモクラシー」（白水社）、「自治体における公共空間」（共著、『新しい公共性』、有斐閣）、「社会システム論としての地方分権」（年報行政研究）など多数。

## はじめに

地方分権時代を迎えて、「公共」とは何か、という問いが地域社会における「協働」をめぐって幅広く論じられる状況にあり、学界においても公共政策学のあり方が改めて問い直されている<sup>(1)</sup>。その背景としては、日本における中央集権・官主導の体制が地方分権と規制緩和によって変化し、政府の役割が後退して、地域社会や個人における自己決定・自己責任に基づく社会の再編成が急速に進んでいることがある。この社会構造転換は、明治維新以後百年余にわたって維持されてきた日本の後発資本主義国としての社会体制の根本的な変革を迫るものであり、また地方自治の理念と中央集権という現実のはざまで限界を持ち続けてきた日本の戦後自治制度からの決別を、中央政府・地方自治体・国民のすべてに迫っている<sup>(2)</sup>。

地方自治の現場では、2000年分権とそれに伴って政府から矢継ぎ早に提起されてきた市

町村合併、三位一体の改革さらに道州制移行などの改革課題に対応し、さらに90年代以来の厳しい財政状況に対処することなどに追われて、新たな分権時代において地方自治体が実現すべき「公益」や、担うべき「公共性」、そしてその担い手としての自治体職員像などを再構築する動きは残念ながら未だ不十分なままに留まっている。

本稿では、筆者が関わっている「地域人材・公共政策開発システム・オープンリサーチセンター（LORC）」における研究成果を踏まえて、新たな分権時代において地方自治体が担うべき公共性と地域社会との関係を論じたうえで、新たな地域人材育成から見た職員研修システムの構築について論じることとしたい。

## 1. 分権時代における地域社会の構造転換

2000年の地方分権一括法の施行によって、



日本の地方自治は地域社会の構造転換をもたらす画期的な変革の時代を迎え、現在その後に続く第2次分権改革が急速に進められている。00年分権は国と地方自治体の関係の改革が中心となり、機関委任事務の廃止を含む地方自治体に対する国の関与の改革など、国地方関係を補完性の原理によって整理し、自治体事務執行における自己決定と自己責任原則を明確化したものであった。また、それに続く市町村合併は、基礎自治体を、自立して事務執行と財政運営ができる地域経営体として機能させるという論理の下で、国家による上からの改革として進められ、小規模自治体の解消や内部自治組織制度および道州制の導入など、戦後の地方自治制度の根幹を変革する方向に展開している<sup>(3)</sup>。また、00年分権で積み残された財政改革は、第一次三位一体の改革によって、財政における国の統制関与を縮小するとともに、地方自治体の公共サービス供給における国家の責任を執行・財政ともに地方自治体に転嫁する方向で改革が進められている。

これらの一連の改革に見られる基調は、国家の庇護・指導の下にある自治の本旨の実現主体としての地方自治体から、国家との相互補完関係にある地域経営の主体としての地方自治体への転換である。現実の転換プロセスは、われわれが三位一体の改革で見るように種々の政治的対立や既存の価値観との衝突によってしばしば理念からは程遠い結果を産み出すものではあるが、大きな流れ自体は21世紀の自治のあり方として受け止めなくてはならないものであろう。ここで論じなくてはならないのは、個々の改革のあり方ではなく、

地方自治体の地域経営主体への転換が地域社会にどのような構造転換をもたらし、それによって自治体職員のあり方にどのような変化が予測されるのかということである。

## 2. 分権時代における新たな公共性と、地域社会における自治体の位置づけ

ここでは分権時代における地域経営が目指すべき現代的「公益」と、その公益を実現する上で地方自治体が担うべき「公共的役割」について考察してみたい。

### <現代における公益>

まず、現代社会における「公益」とはどのように定義されるべきであろうか。公益とは、従来主権在民の民主主義における基本的人権概念と結びついて、「最大多数の最大幸福の実現」すなわち社会全体の福祉の向上とされ、それが福祉国家形成の基盤をなす理念として通用してきた。しかし、科学技術の発達に伴う大量生産・大量消費の時代を経て、この公益概念は根本的な限界に直面しているのではないだろうか。それは政府（ガバメント）が国民の福祉の実現に全責任を負う福祉国家では、原理的に国民の幸福を追求する権利に制約がないために、政府は常に国民の欲望の拡大に対応する圧力を受け続けなくてはならないことに発している。福祉国家においては、福祉の拡大を求める国民とそれを供給する政府との関係が依存と独善の固定的な関係になってしまい、結果として資源やエネルギーの大量浪費に歯止めがかからないために、現代社会は環境や資源・エネルギーなどの人類生存の基本的条件の破壊まで目前にしている。



この限界を乗り越えることを可能にする新たな公益はどのようなものとして構想できるのだろうか。本稿はそれを論じることが目的ではないので詳しい議論は避けるが、筆者は現代社会において必要な公益概念は「拡張された持続的発展」ではないかと考えている。持続的発展（ないし開発）概念は、よく知られているように、1987年にブルントラント委員会が提起したもので、基本的には地球環境問題の深刻化に対応して、それまでの開発優先の発展モデルに対して、環境と開発のバランスを基本原則として、持続可能な地球環境に適應することが可能な開発や社会システムを提起したものである。その後EC/EUにおける地域政策の発展に伴ってこの持続的発展概念は次第に拡張され、特に地域社会における持続可能性は、(1)環境的持続性、(2)経済的持続性、(3)社会的持続性、の3つの要素の充足によって実現されうることが明らかにされてきた。具体的には、①人類の生存基盤としての環境が永続的な再生産・循環可能な状態にあり、②地域社会における雇用や安定した地域経済循環が住民の生活基盤を保証し、さらに③地域社会における人々の連帯や人材のネットワークが機能する安心かつ安全な社会生活が実現することが、いわゆる「拡張された持続的発展」である。

この概念の特徴は2点挙げられる。まず、持続可能な発展は、経済指標優先の拡大型経済発展モデルや人々のあくなき欲望の膨張に対して、地球環境のみならず、地域社会が実現すべき倫理的な価値を対置し、それらに一定の合理的な抑制をかけることを可能にするものである。また、環境・経済・社会の3つ

の要素によって公益が構成されるために、それぞれの公益の実現に向けて社会における各セクターが果たすべき“公共的”役割を分析し政策化できる操作概念でもありうることである。ここにおいて公益は、政府が国民に対して供給すべき社会的価値ではなく、社会の各セクターが持つ社会的機能を連携し統合して初めて実現可能となる複合的な社会的価値と定義される。そこでは政府（ガバメント）による統治ではなく、当事者が主体として関与する自己統治による課題解決のあり方（ガバナンス）の重要性が認識されることになる。

### ＜明治維新以後の官主導型社会における公共性＞

ところで、「公共」ないし「公共性」とはそもそも何を意味しているのだろうか。ここではとりあえず、公共とは、個人では対応できない社会的な課題に対応し、公益を実現するための社会的な“しかけ”であると定義しておこう。従来、公共事務 public affairs とは即ち政府が関与する活動の総称とされてきたように、明治維新以後の中央集権・官主導の日本社会では、基本的には公共（public）＝政府（government）＝官であった。

それは日本が明治維新以来置かれていた状況、すなわち欧米列強の植民地主義に対峙して国際社会において生き残らなければならなかった状況に対応するために、脱亜入欧による富国強兵を急速に進めて日本を先進国にするという国家目標がすべてに優先し、その手段としてすべての社会的資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を中央に集中して効率的に再配



分する中央集権・官主導型の社会システムを戦後の高度経済成長期まで一貫して維持してきたことの反映といえる。その結果、主権者である市民は選挙のときだけ機能する概念でしかなくなり、官＝行政の日常的活動が社会のあり方を決定する構造が定着した。

地方自治体については、日本経済の高度成長に伴う社会のひずみが公害問題や過疎過密問題などとなって地域社会に大きな問題をもたらし、それに対して革新自治体側がそれらの問題群に政府とは異なる政策を次々に打ち出した結果、70年代から地方自治体は国から相対的に自立した公共政策形成主体であることによりようやく目が向けられるようになった。この時期から自治体の職員研修制度の整備が進み、また自治体職員の大学院派遣や留学が一般化し始めたことは、改めて認識しておく必要がある。

しかし、80年代以降、日本の官主導型国家システムはその限界を露にする大きな変革期に直面することとなった。それは第一に、高度経済成長を経て日本に豊かな社会が実現し、明治維新以来の国家目標であった先進国へのキャッチアップが基本的には実現されたことによって、中央集権・官主導の社会システムがその目的を失い、新たな目標設定がないまま日本の社会経済全体が出口の見えない閉塞状況に陥ってしまったことである。また第二に、80年代末におきた冷戦構造の崩壊による世界の市場経済化がある。グローバル化の時代には世界規模の激しい競争に的確に対応できる政府が求められ、その結果規制緩和と地方分権による国の役割の縮小を基本とする市場経済志向の構造改革が進行することとなった。

それを、地域社会の側から見ると、国家の保

護・統制を前提とする経済的繁栄や規模の拡大指向から、世界共通の地域開発概念である環境・経済活動・社会的活力を兼ね備えた自立的な地域社会の豊かさの実現（拡張された持続的開発概念）へと社会開発をシフトさせる改革の時代ということになる。また、地方分権によって、まちづくりの主導権と責任が行政の独占を離れて、地域社会の住民や企業など多様な主体に振り分けられ、補完性の原理を基本として、それぞれの役割が最適に組み合わせられることによって地域社会全体の公共性が担保される方向への地域社会システムへの転換が求められているともいえる。

### ＜現代的公益に対応する新たな公共性＞

それでは、住民、地方行政、企業など地域社会のさまざまな主体が相互補完の関係によって「公共性」を担保する社会とはどのようなものであろうか。

日本は第二次世界大戦後の高度経済成長期に財政が拡大したために、行政は住民を行政の対象としつつ行政サービスを肥大化させ、住民は行政に社会的サービスを依存することで“官＝公共”という図式が定着した。その結果、社会的課題に対応する「公共」は行政がもっぱら担うべき領域として拡大し、権限を手中にして君臨する官がすべてに優越する社会が出現する一方で、住民相互の社会的連帯に対する関心は弱まらざるを得なかった。そのなかで、一部の例外を除いて公共サービスや公共事業の拡大は地方の中央依存と地域住民の行政依存を昂進させ、そのために中央集権システムはさらに強化されて行った。その結果、住民の主体的な参加・参画は進まず、住民の地域活動が行政の閉鎖的体





質と首長や地方議会が地域社会の命運を決める間接民主主義の壁を突破できない状況が続いた。

しかし、90年代に入って日本経済が失速すると地域づくりの主体は大きく変化することになった。不景気の中で自治体の財政危機が進行し、行政サービスは質・量とも低下することが避けられなくなった。その一方で、中間層の拡大による市民社会の成熟に伴って、従来の要求・批判型住民運動に飽き足りない提案・参加型の住民運動が80年代以降各地で芽を出し、住民の参加と連帯による住民自らのまちづくりが全国で活発化してきている。

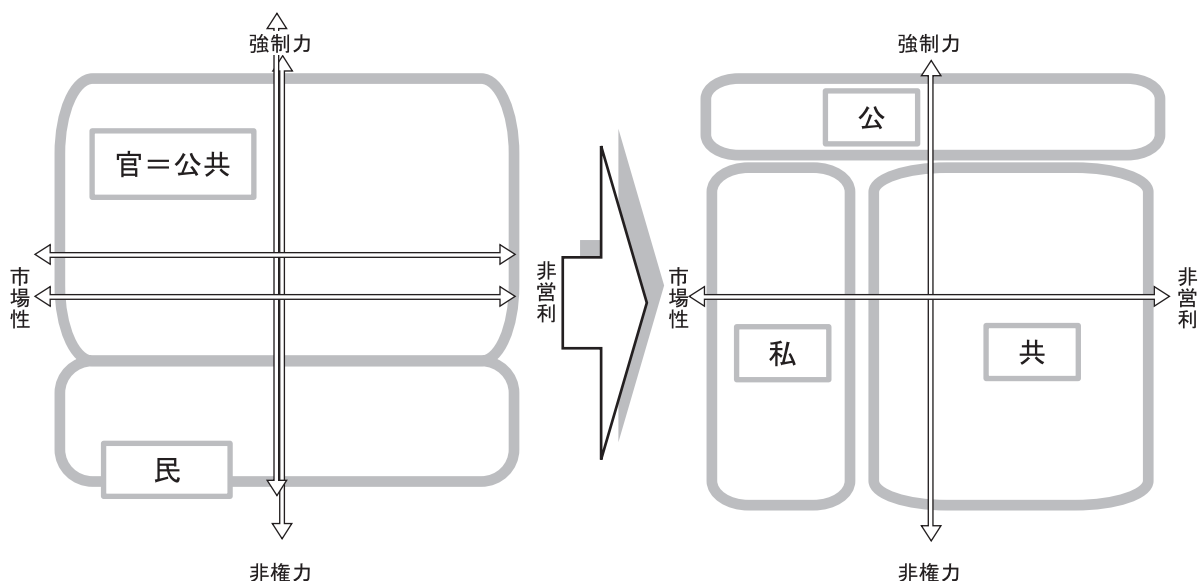
そのような流れを踏まえて、高度経済成長を経て、肥大化し独善的になった行政と要求批判型無責任住民、という日本の地域社会における双子の社会的病理を解決する社会改革を考えてみよう。

それは、「公共」＝「官（行政）」とひと括りにされることによって行政が独占してきた「公共」を分解し、公＝おおよけ（権力軸）と

共＝共同（連帯軸）からなる二次元空間に再構成することからはじまる<sup>(4)</sup>。つまり、従来の「公共」事務を、権力という強制力によってしか実行できない、または権力を背景に実行されることがもっとも効率的でありかつ社会的に有効である「公（行政）」的事務と、地域社会における住民の連帯や各種資源のネットワーク化によって機能する「共（連帯）」的事務に分割して、官民の役割分担を再構成することである。もちろんその見直しと並行して、従来行政が執行してきた事務を市場に開放する「市場化」が必要なことはいうまでもない(図1参照)。そしてその公・共・私の各セクターの組み合わせが地域社会の諸活動の総体となりかつ地域社会における各主体が自律と対等の関係で協働する「公・共・私」を基本構造とする地域社会への転換が新たに拡張された公共空間を構成して、地域社会全体の公益を推進する社会構造が確立することになる。

その場合、地域社会は、行政＝「官」が地域

図1 官民型社会（左）と公・共・私型社会（右）のモデル



「公・共・私型社会における新たな地域マネジメントの展開について―都道府県における公共性の再構築の検討」  
『平成14年度福井・岐阜・三重・滋賀四県共同研究報告書』2003年3月、18項より引用





社会の住民＝「民」を指導し啓発して課題の解決に当たる「官民型社会」から、行政と社会的・私的セクターが連携して地域社会を動かす「公・共・私型社会」に転化することになる。ここでいう、「官民型社会」から「公・共・私型社会」への転換は、従来の市民参加とは質的に異なっていることに注意が必要である。市民や事業者は行政に参加するのではなく、「公共」を独占して来た「官」から「共」と「私」をいわば剥ぎ取ることで、地域社会の新たな公共空間に「参入」するのである。

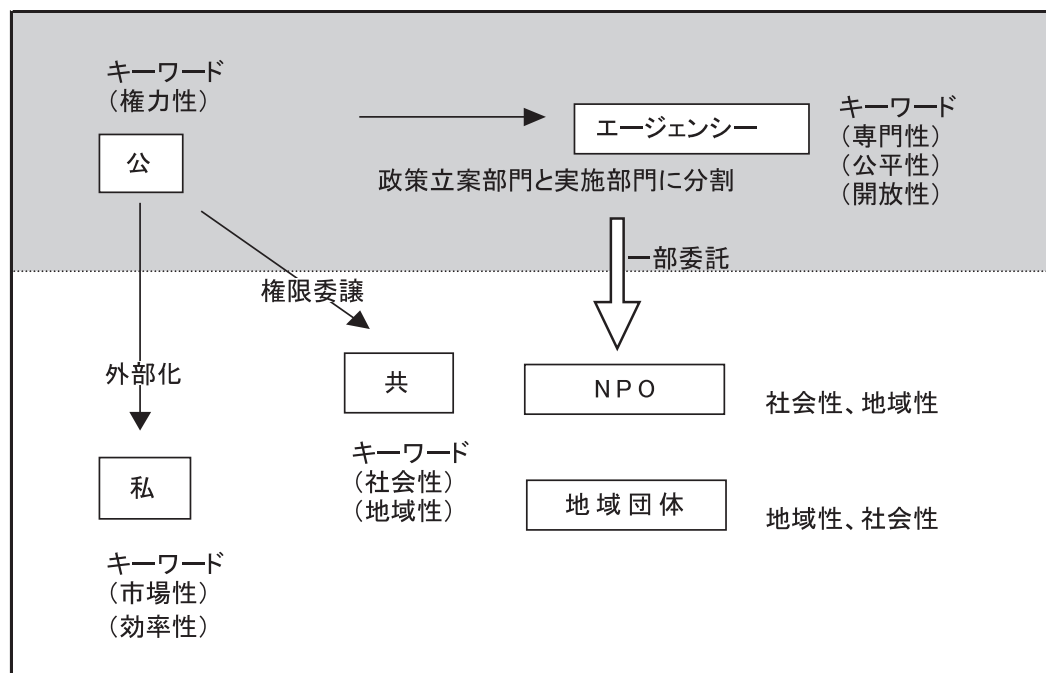
もちろん、高度化し複雑に諸関係がからみ合っている現実の行政の事務事業を単純に「公」「共」「私」に区分けすることは殆ど不可能であり、かつその区分は社会の時代的变化に伴って流動的でさえある。しかし、従来NPMで導入されてきた市場への事務の開

放とは別に、地域づくりや、福祉・環境・社会教育などの地域社会の生活に直接関わる分野の行政事務の社会化、また、受付や書類・データの作成及び整理などのルーティンワークの大部分の市民団体への委託、さらには入札への市民団体の参加による事業執行の社会化など、相当な事務事業がこの「公・共分離」の対象となる可能性があることは否定できない。さらに、行政の中核的専管分野と考えられてきた権力的事務に関しても、例えば徴税業務や許認可事務のうち、強制力を伴う決定行為以外の権力的事務に付随する周辺の事務に関しては、独立行政法人（エージェンシー）化や業務委託などによって外部化・社会的事務化することが現実化しつつある。

（図2 参照）

いずれにしろ、ここで示したような地方自治体の行政事務の公・共分離は、行政の責任

図2 公共分離による自治体の事務事業移転の模式図



『公・共・私型社会における新たな地域マネジメントの展開について－都道府県における公共性の再構築の検討』  
『平成14年度福井・岐阜・三重・滋賀四県共同研究報告書』2003年3月、24項より引用



範囲を根本的に変更し、基本的には業務執行のPDCサイクル<sup>5)</sup>のうち、①強制力を伴う権力的意思決定(decision-making)②強制力を伴う社会的規範の設定とその維持(ruling)③他の社会的主体が未形成な事務の執行(leading)の3つの分野を核とし、その周辺的事務も包含しうる方向への行政事務の純化を可能とするものである<sup>6)</sup>。なお、公共分離とNPM(New Public Management＝公共事務の市場化)との異同について言えば、NPMによる行政事務の縮減は事務の民間移転に比重がかかっているのに対して、公共分離では、行政事務はむしろ地域社会に移転され、ソーシャルセクターが担う共同的事務ないしコミュニティビジネスが担う地域経済循環への寄与が重視されることと、NPMが経済的または政治的合理性を指導理念にしていることに対して、公共分離は地域社会における公共事務の社会的最適化を目指していることを注意しておきたい。

### ＜地方公務員から地域公共人材へ＞

大きな政府であった自治体の事務事業の一部が「公」に純化されて自治体の内部事務内部に残る一方で、それ以外の相当な規模の事務が、NPO等が担う地域社会の共同事務や独立行政法人などが担う外部事務に転換された場合、その大きな政府を担ってきた自治体職員のあり方はどう変化するのだろうか。かなり長期的な流れとはいえ、公・共分離が実質的に進んだ場合、地方自治体の事務の縮減に伴って自治体職員の定員は相当削減されざるを得ないことが予測される。そのことは、削減対象となる自治体職員が本来持っている

高い能力をどのように社会的な資源として活かすべきなのかという課題の解決と、新たな「公」に対応した地方行政事務が求める職員像を明らかにし、その職員像に対応する資質と専門性を持った職員の育成と研修システムを早急に構築することの重要性を示唆している。それに対応する改革は、自治体職員の採用及びキャリア形成の全般に及ぶものであり、最終的には自治体職員だけでなく、NPO・地域自治組織などの地域社会の人材が公共的事活動の主体となるための人材育成と人事交流システムまで及ぶ大規模な「地域公共人材」の創出を展望する改革に帰結することが予測される。以下の論考で、新たな地方公務員像としての「地域公共人材」について若干の検討をしておきたい

### 3. 「地域公共人材」と地方公務員像

さて、それでは現実の地方自治体における人事政策・人事管理はどのような状況にあるのだろうか。ここではまず、LORCが2003年に全国の自治体研修機関等における職員研修の現状と課題について調査・分析を行った結果を参考に、職員研修における課題を提起したい<sup>7)</sup>。

まず、自治体の内部における研修の位置づけについては以下のような課題が見られる。

①一部の自治体を除いて、政策研修や協働型行政に対する研修などに関する要求は強いものの、研修一般に対する期待度がかなりな低下傾向にある。②予算の削減や研修担当部局の庁内における孤立、および人員の削減・外部委託化が進んでいる。③また研修計画自体も、自治体独自の職員像や研修目標を確立し



ているところはそれほど多くなく、人事当局と企画当局が戦略的人事政策の策定に向けて連携しているケースはほとんどない。④さらに、職員研修が自治大学校など一部の機関を除いて行政内部に閉塞しており、外部の高等教育機関や地域社会の活動との体系的な連携がほとんど見られない。

自治体職員の能力開発や資質の向上の重要性については、すべての自治体の首長がその必要性について日常的に言及しており、また地方議会においてもしばしば厳しい指摘がなされている。しかし現実には、多くの自治体における職員の能力開発はその有効性に疑問が投げかけられており、また研修に対する人的財政的な措置も貧弱なままで留まっている。そのことは、地方行政を取り巻く厳しい環境や地域社会の構造変化に自治体の人材育成が的確に対応できていないことを示唆するものであり、それらの課題の原因を明確にし、課題解決に向けて具体的な改革が必要であることを示している。

以上の分析を踏まえた上で、当該報告書では、特に次の4点を中心とする改革を提言している。①自治体内部における研修当局と他の部局との連携の強化。特に人事政策を自治体の基幹的な政策課題として、企画当局と人事当局との連携の下に再構築すること。②地方行政において求められる専門性を階層的に分類し、職員研修のレベルを専門性の階層のレベルと対応させて外部の教育研修機関との連携を含めた研修計画に展開する。③地域社会との連携や行政。コーディネート機能に対応する研修の強化と地域社会に開かれた研修の実施。④地域社会の構造変化に対応する職

員像の確立。

これらの提言を地方自治体の研修システムの改革に結びつけて現状の打破に結びつけると共に、これまで述べてきた地域社会構造の転換に対応する自治体の戦略的人事政策を構築するためには、どのようなシステムを構想すれば良いのだろうか。

#### 4. 地方自治体における戦略的人事政策と研修システムの再編

##### ＜「地域公共人材」としての地方公務員のキャリアデザイン＞

本章では、自治体における戦略的人事政策の全体像について簡単に提起したい。既にこれまでに議論したとおり、公益としての持続的社会発展の3つの要素である環境・経済・社会的連帯を同時に実現するための公共空間が、市民・社会セクターと政府セクター及び市場セクターの3者によって構成され、その役割分担と連携によって地域社会の福祉が全体として実現されるとすれば、それぞれのセクターにおいて公共的活動を担う人材は、共通するいくつかのレベルの能力を段階的に獲得し共通する活用することが求められるだろう。

まず第一に、地域社会全体としての市民的コモンセンスを形成する基礎的教養と市民的倫理を幅広く身につけることが要請される。次に、その基礎的教養の上に、地域公共空間において各セクターに共通する公益と公共性を理解したうえで、具体的な地域課題を把握しそれを各セクターの連携のもとに解決するための企画・立案・執行の政策過程において適切な役割を果たす基礎的な能力を要求され



る。さらに、次の段階としては、それらの政策過程を方向付け、組織の内外の資源を結び付けコーディネートするプロセスを主導する能力、および地域社会における各セクターのミッションに適合した創造的マネジメント能力がトップマネジメントに至る過程で要求される。

これらの資質は、基本的には第1段階が大学における教養科目群の教育、第2段階が大学の専門課程における専門教育、また第3段階が各機関におけるOJTと大学院修士課程における研究教育、そして第4段階が専門職大学院や大学院の博士課程における研究教育対応するべきものの考えられるが、現実にはこのシステムは機能していない。その理由は単純ではないが、まず現行の地方公務員の採用制度の欠陥が挙げられる。すなわち、公共政策系学部大学における基礎的教育が、教養教育・専門教育とも現代の地域社会としての人材に必要な市民教育や専門的知識の体系的な教育に徹しきれていない状況がある一方で、自治体の公務員試験が大学における教育よりも受験校による受験対策に多くの学生を走らせているために、採用時点で当該自治体が求める職員の資質を持った受験者が必ずしも採用されず、また採用後に改めて無駄とも言える基礎的な公務員研修を幅広く実施しなくてはならないという人材育成上の壮大な無駄が存在している。次に、第2段階に相当する自治体における職員研修では前述した通りの課題があり、さらに幹部やトップの研修はほとんど体系的な研修プログラムと能力評価のシステムが存在していない。地方公務員に要求されるこのような資質と能力は、採用前の大

学教育から採用後の全キャリアにわたる絶えざる研修と評価によって初めて担保されるべきものである。

さらにいえば、新たな公共空間を前提とする公・共・私型社会における職員研修は、地域社会に開かれた検証可能なものであり、かつ自治体特有の専門的知見を除けば社会セクターや市場セクターにおける公共人材とその資質を共有することを可能とするものでなくてはならない。

それらの要件を満たすためには、大学・大学院における公共政策系教育研究を真に地域社会全体の新たな公共性に対応する幅広い地域公共人材の育成に有効に対応するものに再編成する必要がある。また、自治体における人事管理と研修を一定の社会的に認証された共通の資格制度を通じて連携させ、さらに将来的にはNPOや事業所との人事交流が可能となるように再編する必要がある。大学院等における公共政策系プログラムの各段階における修了が公務員のキャリアと直結する制度は、特に英国など欧州の諸国を中心として発達しているが、日本においても今後公務員の能力や倫理が厳しく問われる時代を迎えて、一般職の公務員については試験制度を主とする能力評価から、一定のレベルが保証された研修を資格化して、客観的に認証されたプログラムの修了を昇格や職位の前提とする透明な人事管理が一般化する方向に転換する可能性が高い。

LORCではそのあるべきシステムを日本において構築するために国際的な共同研究プロジェクトを推進している。地方公務員とNPOなどの地域社会の人的資源を「地域公共





人材」という共通の概念の下に育成する仕組みの重要性は、国際社会においても英国などの先進地域を含めてその重要性が認識され始めた段階に留まっており、今後先進国・開発途上国を問わず「地域公共人材」を育成し、社会的に機能させるシステムの開発と構築が進められることが予想される。

### ＜地域公共人材育成にかかる教育研修の認証と「地域人材開発機構」＞

以上のべた地域公共人材としての地方公務員の戦略的人材育成が有効に機能するためには、異なるセクター間にあるそれぞれの特異な文化の壁を取り除き、地域社会における市民文化と行政文化の間で共通言語を機能させるための、いくつかの教育研修システムの改革と新たな社会システムの構築が求められる。

#### ○ 大学等における教育研修の評価認証と資格制度の導入

まず大学及び大学院における公共政策系教育と地方公務員の採用との関連を強めて、大学・大学院の教育の修了者が、職員採用や人事において一体の資格を与えられる制度を構築することが考えられる。大学側の体制としては、すでに法科大学院を皮切りとする専門職大学院制度の登場によって、公共政策系の学部大学院を持つ大学を対象に、その教育の質を保証するための、国が関与する第三者による教育プログラムの評価認証システムが整備されつつある。この国の評価認証制度を前提として、地域公共人材の教育研修プログラムを認証する機関を地域が設立し、その機関による認証をうけた教育プログラムを終了し

た受講者に一定の資格を認定することは制度上可能と考えられる。また自治体の職員採用も最近は多様な人材を受け入れる制度の創設や、任期制の公務員の導入等による職員採用の弾力化によって、一定の能力を持つ人材に特定の採用枠を設定することはそれほど珍しいことではなくなっている。もちろんその教育の質を担保するためには、専門職大学院等で求められるとおり、現職の地方自治体やNPOの研修実務者を大学の教員として採用することや、それぞれの研修機関との連携など、大学と地域社会の諸機関との連携協力体制の構築が欠かせない。

#### ○ 研修機関等における研修の共通プログラム化と共通資格の付与

次に、自治体やNPOの研修機関との連携プログラムの開発によって人事に関する資格を付与する職員研修の実施が考えられる。これらの研修はこれまで各自治体内部に閉塞されてきた人事管理を共通化するとともに客観的な評価を通じた透明人事政策を可能とし、さらに地方公務員を他の自治体やNPOならびに企業のパブリシティ部門との間で円滑に交流させるための人材の流動化のための基盤となるものである。

#### ○ 一般研修の市民開放

また職員研修一般は、政策法務や政策形成・計画行政などの一般的専門能力の向上を目指すものと、特定の部局で要求される特定の専門領域に必要な知識やノウハウを付与するものに大別されるが、公・共・私型社会における役割分担とガバナンスを実質的なもの





とするためには、第1のカテゴリの職員研修は原則として市民や議会に公開すると共に、企画段階からの市民参画を導入することによって、市民協働に関するOJTとしても機能することが期待される<sup>(8)</sup>。

#### ○ 「地域人材開発機構」の構築

上記の公・共・私型社会における地域公共人材の教育研修システムの拡充が各自治体や大学等の連携によって実現することが可能であっても、それが社会的に定着するためには、一定の広域的な地域において教育研修と採用や昇格を結び付けるための制度の整備が必要であろう。LORCでは、中間的な政策提言でその広域的な地域人材育成制度を「（仮称）地域人材開発機構」として提起している。

その概要は、関西地域または府県程度の広域で地方自治体・NPO・大学・企業等によって構成される地域公共人材の育成と社会的活用を目的とする財団を設立し、その財団の下に、①大学や研修機関における地域公共人材育成プログラムの評価と認証を行う機能、②大学・大学院の認証された課程の修了者に一定枠の職員採用試験を受ける資格（例えば

1次試験の免除）の認定を行う機能、③自治体、NPO、企業等の職員研修の研修修了者に対して各段階の専門性に応じた資格を付与する機能を統合して、第三者機関による透明で社会的な流動性を実現しようとするものである。

以上、公務員の研修システムの今後の姿を、分権時代における公益の現代的定義から新たな公共空間のあり方を導き、そこにおけるあるべき地方自治体職員像を地域公共人材として地域社会に位置づけた上で、それに対応する教育研修システムと人事政策のあり方について考察を進めてきた。分権化の中で職員が日常業務に追われ、厳しい財政事情によって財政的人的制約を受け続けるであろう職員研修の現実を無視することはできないが、厳しい時代であればあるほど、その時代を切り抜け新たな活力を組織と地域社会に吹き込む主体としての人材の重要性はより大きなものになるはずである。地方自治激変の時代にあつて、地域社会構造の転換に対応できる職員研修の構造改革が自治体の主体性の下で進むことを強く期待したい。

#### （注）

- (1) 例えば、足立幸男「政策デザインにおける政策学的思考一学としての公共政策学の成立可能性」『公共政策研究』 vol.3, 2003年10月、5頁
- (2) 富野暉一郎 「自治体における公共空間～地方分権と公・共・私型社会」、山口定ほか編『新しい公共性―そのフロンティア』に収録 有斐閣、2003年
- (3) 富野暉一郎 「第27地制調と地域住民活動―地域自治組織と選択的自治をめぐって」 『信州自治研』 no. 135号、2004年2月、26頁
- (4) 「公・共・私型社会における新たな地域マネジメントの展開について―都道府県における公共性の再構築の検討」 『平成14年度福井・岐阜・三重・滋賀四県共同研究報告書』2003年3月、18頁  
本報告書は、4件の全事務事業を対象に、公・共・私分類を行い今後の都道府県における事務事業の外部化を総合的に検討したものである。
- (5) Plan、Do、Check



- (6) ただし、ハードの都市基盤整備にかかる公共事業は、基本的に「権力が背景にあることで効率的に実施可能な事務」としている。
- (7) 本章の論考は、土山希美枝『地域人材を育てる自治体研修改革』 地域ガバナンスシステムシリーズ№1，  
龍谷大学地域人材・地域公共政策開発システムオープンリサーチセンター企画編集、公人の友社 2005年  
5月の内容を筆者の責任で自由に引用したものである。
- (8) L O R Cでは2005年度から、地方自治体の研修担当部局などと協力して、市民協働に関する研修を、企画の  
段階から協働方ですすめるO J T形式の市民協働研修をモデル事業として展開している。



# 自治体女性職員をめぐる環境と 能力開発に関する一考察

大阪市立大学大学院創造都市研究科助教授

永 田 潤 子

## プロフィール (ながた・じゅんこ)

海上保安大学校の最初の女子学生として入学、卒業。埼玉大学政策科学研究科修士（政策分析）、大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学。昭和天皇のお召し船でもあった巡視艇まつの艇長を務めたほか、海上警備や航行安全など海上保安行政を経験。1997年海上保安大学校行政管理学講座助教授、2003年より現職。専門分野は行政組織論、公共経営論、意思決定論。

## 主な著書

『日本型NPM』（共著、ぎょうせい、2003年）、『パブリックセクターの経済学・経営学』（共著、NTT出版 2003年）

## はじめに

自治体の研修担当者から、「まだ、女性だけの研修は必要ですか」という質問を、受ける機会が度々ある。男女共同参画の推進が図られている今、女性だけの研修は逆差別ではないか、男性と同じ研修でいいのではないかという意識からだと思うが、「まだ、女性だけの研修は必要だと思います。」と答えることにしている。確かに、男女共同参画法も制定され、男女共同参画のための取り組みや研修が各自治体で実施されている。しかし、女性職員を取り巻く現状はどうなのであろうか。本稿では、内閣府の世論調査や女性自治体職員へのヒアリング調査を通じて現状を整理し、女性職員の能力開発について考えてみたい。

## 1. 男女共同参画に関する世論調査に みる現状

まず、社会での現状について、内閣府男女

共同参画局による「男女共同参画社会に関する世論調査」（平成16年11月）から、いくつかの調査結果を抜粋する。

「平等」と答えた者の割合は、「学校教育の場」で66.8%、「家庭生活」で39.9%、「法律や制度の上」で39.3%、「職場」で25.0%、

表1 男女の地位の平等感

|                       | (ア)<br>男性の方が非常に優遇されている | (イ)<br>どちらかといえば男性の方が優遇されている | (ウ)<br>平等 | (エ)<br>どちらかといえば女性の方が優遇されている | (オ)<br>女性の方が非常に優遇されている | (カ)<br>わからない |
|-----------------------|------------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|------------------------|--------------|
| (1)<br>家庭生活           | 10.8                   | 38.5                        | 39.9      | 6.7                         | 1.4                    | 2.6          |
| (2)<br>職場             | 16.7                   | 42.7                        | 25.0      | 3.7                         | 0.5                    | 11.3         |
| (3)<br>学校教育の場         | 2.3                    | 11.4                        | 66.8      | 3.1                         | 0.4                    | 16.0         |
| (4)<br>政治の場           | 30.9                   | 41.0                        | 19.7      | 1.1                         | 0.2                    | 7.1          |
| (5)<br>法律制度の上         | 11.7                   | 34.4                        | 39.3      | 4.3                         | 0.8                    | 9.5          |
| (6)<br>社会通念・習慣・しきたりなど | 24.1                   | 50.6                        | 17.2      | 2.9                         | 0.3                    | 4.8          |



政治の場」で19.7%、「社会通念・慣習・しきたりなど」で17.2%となっている。職場で男女の地位の平等は、「男性の方が優遇されている」とする者の割合が59.5%（「男性の方が非常に優遇されている」16.7%＋「どちらかといえば男性の方が優遇されている」42.7%）であり、「平等」と答えた者の割合は25.0%となっている。性別では、「男性の方が優遇されている」とする者の割合は女性で、「平等」と答えた者の割合は男性で、それぞれ高くなっている。性・年齢別に見ると、「男性の方が優遇されている」とする者の割合は女性の30歳代から50歳代で、「平等」と答えた者の割合は男性の20歳代、40歳代、50歳代で、それぞれ高くなっている。男女が社会のあらゆる分野でもっと平等になるために最も重要と思うことは（表2参照）、「法律や制度の上での見直しを行い、女性差別につながるものを改めること」と答えた者の割合が13.2%、「女性を取り巻く様々な偏見、固定的な社会通念、慣習・しきたりを改めること」と答えた者の割合が28.6%、「女性自身が経済力をつけたり、知識・技術を習

得するなど、積極的に力の向上を図ること」と答えた者の割合が22.9%、「女性の就業、社会参加を支援する施設やサービスの充実を図ること」と答えた者の割合が14.6%、「政府や企業などの重要な役職に一定の割合で女性を登用する制度を採用・充実すること」と答えた者の割合が10.7%となっている。「法律や制度の上での見直しを行い、女性差別につながるものを改めること」、「政府や企業などの重要な役職に一定の割合で女性を登用する制度を採用・充実すること」と答えた者の割合は男性で、「女性の就業、社会参加を支援する施設やサービスの充実を図ること」と答えた者の割合は女性で、それぞれ高くなっている。

性・年齢別に見ると、「法律や制度の上での見直しを行い、女性差別につながるものを改めること」と答えた者の割合は男性の40歳代、70歳以上で、「女性自身が経済力をつけたり、知識・技術を習得するなど、積極的に力の向上を図ること」と答えた者の割合は女性の60歳代で、「女性の就業、社会参加を支援する施設やサービスの充実を図ること」と

表2 平等になるために最も必要なこと

|     |                                          |       |
|-----|------------------------------------------|-------|
| (ア) | 法律や制度の上での見直しを行い、女性差別につながるものを改めること        | 13. 2 |
| (イ) | 女性を取り巻く様々な偏見、固定的な社会通念、慣習・しきたりを改めること      | 28. 6 |
| (ウ) | 女性自身が経済力をつけたり、知識・技術を習得するなど、積極的に力の向上を図ること | 22. 9 |
| (エ) | 女性の就業、社会参加を支援する施設やサービスの充実を図ること           | 14. 6 |
| (オ) | 政府や企業などの重要な役職に一定の割合で女性を登用する制度を採用・充実すること  | 10. 7 |
| (カ) | その他（ ）                                   | 1. 5  |
| (キ) | わからない                                    | 8. 5  |





答えた者の割合は女性の20歳代から40歳代で、「政府や企業などの重要な役職に一定の割合で女性を登用する制度を採用・充実すること」と答えた者の割合は男性の20歳代、50歳代、60歳代で、それぞれ高くなっている。

女性があまり進出していない分野に女性の進出を進めていくために、どのような措置をとるのがよいと思うか聞いたところ（表3参照）、「企業などが自主的に、女性社員の採用・登用・教育訓練などに目標を設けたり、女性社員の進出を促す計画を策定する」を挙げた者の割合が34.9%と最も高く、以下、「国や地方自治体が自主的に、女性職員の採用・登用・教育訓練などに目標を設けたり、女性職員の進出を促す計画を策定する」（29.0%）、「国や地方自治体が、職員の採

用や管理職への登用などで女性の数や比率を定める割当制（クォータ）を設けるようにする」（23.6%）などの順となっている。

性・年齢別に見ると、「国や地方自治体が自主的に、女性職員の採用・登用・教育訓練などに目標を設けたり、女性職員の進出を促す計画を策定する」を挙げた者の割合は女性の40歳代で、「国や地方自治体が、職員の採用や管理職への登用などで女性の数や比率を定める割当制（クォータ）を設けるようにする」を挙げた者の割合は女性の40歳代、50歳代と男性の40歳代で、それぞれ高くなっている。

「男女共同参画社会」を形成していくため、今後、行政はどのようなことに力を入れていくべきだと思うか聞いた（複数回答）ところ

表3 女性があまり進出していない分野への措置

|     |                                                          |       |
|-----|----------------------------------------------------------|-------|
| (ア) | 政党が、選挙の候補者に一定の割合で女性を含めるようにする                             | 20. 4 |
| (イ) | 国や地方自治体の審議会・委員会の委員などに女性を優先的に任命する                         | 16. 0 |
| (ウ) | 国や地方自治体が、公共事業の発注に当たって女性を積極的に活用する企業などを優遇する                | 19. 2 |
| (エ) | 国や地方自治体が、女性を積極的に活用する企業などに助成を行ったり、税を軽減したりする               | 20. 8 |
| (オ) | 国や地方自治体が、職員の採用や管理職への登用などで女性の数や比率を定める割当制（クォータ）を設けるようにする   | 23. 6 |
| (カ) | 国や地方自治体が自主的に、女性職員の採用・登用・教育訓練などに目標を設けたり、女性職員の進出を促す計画を策定する | 29. 0 |
| (キ) | 企業が、社員の採用や管理職への登用などで女性の数や比率を定める割当制クォータ）を設けるようにする         | 21. 0 |
| (ク) | 企業などが自主的に、女性社員の採用・登用・教育訓練などに目標を設けたり、女性社員の進出を促す計画を策定する    | 34. 9 |
| (ケ) | 理工系などの女性の少ない大学の学部への進学を促すため、啓発や情報提供などの支援を行う               | 13. 6 |
| (コ) | 女性の起業家に対し融資などの支援を行う                                      | 12. 5 |
| (サ) | その他（ ）                                                   | 2. 7  |
| (シ) | わからない                                                    | 14. 9 |



（表4参照）、「保育の施設・サービスや、高齢者や病人の施設や介護サービスを充実する」を挙げた者の割合が49.7%と最も高く、以下、「法律や制度の面で見直しを行う」（38.2%）、「職場における男女の均等な取り扱いについて周知徹底を行う」（37.7%）、「女性の就労の機会を増やしたり、従来女性の就労が少なかった分野などへの女性の進出を促進するため職業教育や職業訓練を充実する」（37.5%）などの順となっている。（複数回答，上位4項目）

性別に見ると、「保育の施設・サービスや、高齢者や病人の施設や介護サービスを充実する」を挙げた者の割合は女性で、「職場にお

ける男女の均等な取り扱いについて周知徹底を行う」を挙げた者の割合は男性で、それぞれ高くなっている。

性・年齢別に見ると、「保育の施設・サービスを充実する」を挙げた者の割合は女性の30歳代から50歳代で、「法律や制度の面で見直しを行う」を挙げた者の割合は女性の40歳代と男性の20歳代で、「職場における男女の均等な取り扱いについて周知徹底を行う」を挙げた者の割合は女性の40歳代と男性の20歳代から40歳代で、「女性の就労の機会を増やしたり、従来女性の就労が少なかった分野などへの女性の進出を促進するため職業教育や職業

表4 行政が力を入れていく分野

|     |                                                              |       |
|-----|--------------------------------------------------------------|-------|
| (ア) | 法律や制度の面で見直しを行う                                               | 38. 2 |
| (イ) | 女性を政策決定の場に積極的に登用する                                           | 28. 2 |
| (ウ) | 各種団体の女性リーダーを養成する                                             | 19. 8 |
| (エ) | 職場における男女の均等な取り扱いについて周知徹底を行う                                  | 37. 7 |
| (オ) | 女性の就労の機会を増やしたり、従来女性の就労が少なかった分野などへの女性の進出を促進するため職業教育や職業訓練を充実する | 37. 5 |
| (カ) | 保育の施設・サービスや、高齢やV̷ょ憂いんの施設や看護サービスを充実する                         | 49. 7 |
| (キ) | 学校教育や社会教育等の生涯教育の場で男女のV̷ょ有働と相互の理解や教育について学習を充実する               | 32. 9 |
| (ク) | 女性の生き方に関する情報提供や交流の場、相談教育などのセンターを充実する                         | 19. 5 |
| (ケ) | 各国の女性との交流や情報提供など、国際交流を推進する                                   | 13. 0 |
| (コ) | 広報誌やパンフレットなどで、男女のV̷ょ有働と相互の理解や協力についてPRする                      | 16. 7 |
| (サ) | その他（ ）                                                       | 1. 5  |
| (シ) | 特にない                                                         | 5. 5  |
| (ス) | わからない                                                        | 6. 4  |



訓練を充実する」を挙げた者の割合は女性の20歳代、30歳代で、それぞれ高くなっている。

## 2 自治体女性職員へのヒアリング

本稿にあたって、地方自治体での研修や大学院での講義の際に、自治体女性職員に、「組織において女性職員として感じること（ポスト・昇進、仕事のやり方など）」と「女性職員の能力開発への意見」という2つについて意見を求めたところ、以下の内容となった。

### (1) 女性の昇進

自治体の規模にもよるが、課長補佐級以上への女性の管理職の登用が、非常に少ない。また、女性の管理職が少数であること、女性の管理職に対する外の理解が少ないことが、人とのつながりや顔で仕事をしていく上で不利であること、連携や協力が得られにくいなど、ハンディキャップを抱えているように感じる。

同期と比べ昇進が比較的遅く、出産・育児を経るとさらに顕著に感じる。

### (2) 仕事のローテーション

これまでのジョブ・ローテーションの中で、女性は定型業務である庶務関係の仕事が多く、企画・調整などは経験していないなど、個人としてのキャリアに偏りがある。急に、企画調整的な仕事を与えられても、現実問題としてできない職員も多くいるのではないかと。また、管理職として当然経験しておくべきキャリアとしての蓄積が少ない点は、例えば議会の対応など、管理職として業務をこなしてい

く上で課題となっている。

### (3) 仕事の機会・配意

住民や議員との対話や交渉など、人前に出て話をする機会が少ない。また、庶務の担当者が定められていても、女性にまわされることがある。特に、土木・建設といった現場第一線において、女性職員の配置が少ない。

### (4) 育児等と昇進のバランス

女性の場合、ライフステージから考えると、35歳までは子供が小さすぎて仕事の責任を負えないという感覚があると思われる。公務員は制度上は恵まれていると思うが、それでも管理職になる前の時期でのキャリア形成が難しい。家庭での役割分担がキャリア意識に強く影響していると感じる。

### (5) 女性の能力開発

「人前に立つ」機会を均等に与えることが必要である。女性はやりたがらないという理解を前提として、男性に任せてしまう傾向にある。機会がなければ訓練にならないし、経験も積めない。仕事と家庭のバランスが難しい35歳までのキャリア形成について、男性と女性職員の上司に環境・教育が必要で、男女共に研修をすることも有効ではないか。まだまだ女性が力をつけること、能力開発が必要であり、男性とは別に、主体的に忌憚のない活発な議論ができる機会が必要だと思われる。

### (6) その他

男女共同参画の研修を受け、ジェンダーフリーの姿勢で接しようとしている職員も多



いが、見えないジェンダーの壁があるように感じる。

### 3 女性職員の活用と能力開発・研修について

1で抜粋した世論調査の結果と2でのヒアリングで出てきた意見との関連性は高く、実例ともいえるかもしれない。ここでは、それらを踏まえ、女性の活用と能力開発・研修について、提言してみたい。

#### (1) 人事評価制度確立による女性の活用と能力開発

内閣府の世論調査では、「職場において男性の方が優遇されている」との回答が6割近くに上り、ヒアリングでは「管理職の女性が少ない」ことが挙げられている。

まず、不平等感の解決には人事評価の確立と結果の本人への開示が必要である。公共組織はこれまで官僚制度による年功序列が主であり、人事評価の確立と開示は企業に比べかなり低い。これは女性職員だけに係る課題ではないが、女性職員の場合、仕事の機会の偏りから能力開発が育成されず、結果として評価されないため、昇進に関し不平等を生じている可能性もある。能力開発の機会と人事評価は密接に関係する。また、人事評価結果を本人へ開示することによって、能力・実績の結果だけではなく、仕事の機会・内容は平等だったのかなどを話し合うことができる。

また、「国や地方自治体が自主的に、女性職員の採用・登用・教育訓練などに目標を設けたり、女性職員の進出を促す計画を策定する」「国や地方自治体が、職員の採用や管理

職への登用などで女性の数や比率を定める割当制（クォータ）を設けるようにする」という意見も3割弱あり、女性管理職の積極的な登用が求められている。管理職はマネジメントが主に業務となるため、身体的・精神的な男女差はほとんどないと考えられる。寧ろ、女性管理職が少ない実情は、ヒアリング調査にある「管理職以前の仕事の偏り」が原因とも考えられるため、評価制度を通じた偏りの是正が必要である。

#### (2) OJTによるトレーニングとフォローアップ研修

世論調査でも、平等になるためには「女性を取り巻く様々な偏見、固定的な社会通念、慣習・しきたりを改めること」（28.6%）、行政は「職場における男女の均等な取り扱いについて周知徹底を行う」（37.7%）との回答があるように、男女共同参画への意識啓発に係る研修は必要であろうが、前述した仕事の機会の平等、OJTによるトレーニングがより一層求められている。

さらに、ヒアリング調査で「男性と別に、主体的に忌憚のない活発な議論ができる機会が必要」との意見がでてるように、より実践的なフォローアップ研修が有効だと思われる。マネジメント分野の研修は男女共通で良いと思われるが、リーダーシップ分野に関する研修が必要である。

また、女性の登用が少ない現状にあるため、同姓のメンターの存在が少ない。組織の枠を越え、実際の経験やスキルを共有する場としての研修も必要である。



### (3) キャリア形成支援の研修

女性のライフサイクルに合わせたキャリア・パス確立の必要性も極めて高いが、個人のライフスタイルに関係するため、検討に時間を要するであろう。したがって、女性職員自身によるキャリア形成を支援する、キャリアプランニングなどの研修が有効だと思われる。また、女性職員を部下に持つ男性上司に対する研修の実施も必要であると思われる。

### おわりに

世論調査、ヒアリング調査の現状を踏まえると、男女共同参画社会への意識改革に関する研修から、より一層の女性職員の活用と実践的な研修への対応が求められていることを強く感じる。同じ女性職員として、本稿が自治体女性職員の活用と能力開発の一助になれば幸いである。



# 地方分権セミナー



総合テーマ

自治体再生への道しるべ

## (マッセO S A K A 10周年記念)

### 平成17年度地方分権セミナー 実施要領

#### 「自治体再生への道しるべ」

地方分権一括法の施行に伴い、国と地方との役割分担が明確化され、長く続いてきた政府主導の中央集権体制から、「国」と「地方」は「対等的」な立場となり、住民にとって身近な行政はできる限り地方が行うこととし、国が地方公共団体の自主性と自立性を十分に確保する体制が整いました。

しかし、国から地方への権限や税源移譲は少なく、経済不況の続く中、財政危機に陥る自治体は多くみられ、2004年度は、国から地方への税源移譲、国庫補助負担金の削減、地方交付税の見直しを行う財政再建策である、いわゆる「三位一体改革」の幕開けの年となりました。

このような改革が進む中、住民への行政サービスと密接に関わる基礎自治体である市町村は、住民ニーズを的確に捉え、地域事情に即した行政サービスを提供しなければならず、従来の基礎自治体から、時代の流れに対応した、新たな「新生」自治体へと再生されなければなりません。

今回は、「自治体再生の道しるべ」と題し、時代の流れに対応した、新たな「新生」自治体とは何か、また、その歩むべき「道しるべ」とは何かについて、学識経験者はじめ、府内自治体の首長等をお招きし、今年はマッセO S A K A 10周年であることも記念して開催するセミナーです。

1. 開催日時  
平成17年9月6日(火)  
午後2時から午後5時まで
2. 会場  
おおさか市町村職員研修研究センター  
5階 映像研修広場
3. 参加対象及び定員  
府内市町村職員 定員200名
4. プログラム

#### 基調講演(14:00～15:00)

講師：齊藤 慎氏(大阪大学大学院経済学研究科教授)

テーマ：「自治体再生への道しるべ」

(15分休憩)

#### パネルディスカッション(15:15～17:00)

テーマ：「自治体改革の戦略と新たな自治体職員像」

コーディネーター：石原 俊彦氏(関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授)

パネリスト：中司 宏氏(枚方市長)

倉田 薫氏(池田市長)

岸本 康孝氏(大阪府総務部市町村課参事)

足立佐知子氏(豊中市総務部人材育成室職員研修所長兼人材育成推進担当主幹)

小堀 喜康氏(岸和田市市長公室人事課参事)

# 第1部 基調講演





## <齊 藤 慎 氏 プロフィール>



生 年 昭和23年（1948）年 滋賀県大津市に生まれる。

専 攻 公共経済学、財政学、政府間関係論（地方財政論）、社会保障論

経 歴 大阪大学経済学部卒、経済学博士（大阪大学）和歌山大学経済学部助手、講師、  
助教授、大阪大学教養部助教授、教授を経て、1994年より経済学部教授。  
1998年より大阪大学大学院経済学研究科教授。

2005年8月より、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）所  
長

所属学会 日本経済学会、日本財政学会、日本地方財政学会、日本計画行政学会、日本NP  
O学会、日本統計学会

研究分野 これまで行った研究は税制と国および地方財政の実証分析が中心であり、全国レ  
ベルでの地方財政の計量モデルを作成した。現在は、行政の効率化（NPM）、高  
齢化にともないより重要な分野となる社会保障の問題と、財政の国際比較に関心  
を持っている。研究所等の外部の機関との共同研究も数多く行っている。

主要著書・論文 『福祉財政論』（有斐閣、共著）

『地方財政改革 ―ニュー・パブリック・マネジメント手法の適用―』  
（有斐閣、共著）

『地方財政論』（新世社、共著）

『政府行動の経済分析』（創文社）

『現代経済学』（有斐閣、共著） その他多数

## 第1部 基調講演

### テーマ「自治体再生への道しるべ」

講師 齊藤 慎 氏

(大阪大学大学院経済学研究科教授・おおさか市町村職員研修研究センター所長)

本日は「自治体再生への道しるべ」というテーマでお話しさせていただきます。ご紹介がありましたように、本年はマッセOSAKAが創設されてからちょうど10周年です。マッセは研修研究事業を主な事業としておりまして、その点から、本日このあと「自治体改革の戦略と新たな自治体職員像」というテーマでパネルディスカッションが予定されています。私はマッセで実施していることを多少紹介させていただき、また、幾つかの私の思いを皆さんにお伝えして責任を果たしたいと思っています。

先ほどご紹介いただきましたように、私は本年8月1日におおさか市町村職員研修研究センターの所長に就任させていただきました。マッセのこれまでの10年は大変充実した10年だったと考えておりますが、今後もそれ以上に発展できるように頑張っていきたいと思っていますので、ぜひとも皆様がたのご支援をお願いいたします。

#### 1. マッセOSAKA 10周年

おおさか市町村職員研修研究センター（愛称：マッセOSAKA）が平成7年に発足しまして、今年で10周年を迎えます。私が第2代目の所長を務めさせていただくのですが、

初代所長は、皆様もよくご存じの米原淳七郎先生（大阪学院大学大学院担当教授）です。主要な事業は研修事業と研究事業の2本柱でやっています。もともとは恐らく研修事業が主要な事業だったのだと思いますが、研究事業も行っているところがマッセOSAKAの大きな特徴ではないかと考えています。

#### (1) 研修事業

先ほど、現在まで100コース約3,700人の受講生を輩出してきたというお話がありましたが、個人研修、組織研修、研修指導研修、特別研修という4本柱で進めています。その中で、近年は大阪大学法学研究科との協力のもと、地方自治演習を実施しています。マッセも今後はいろいろな機関・組織との連携がぜひとも必要になってくるだろうということで、その先駆けとして大学の法学研究科と研究協力関係があるというのは、大変ありがたいことだと思っています。

#### (2) 研究事業

マッセの大きな特徴である研究事業は、共同研究、特別研究、広域研究活動支援、研究紀要、研究推進活動という5本柱です。研究推進活動の中の地方分権セミナーというのが





本日のこの試みに当たります。私自身も過去数年間、共同研究などの形でマッセとかかわりを持ったのですが、大阪府内の市町村職員のかたはいろいろな形で頑張っておられて、研究の側面でも、通常のこういう組織で考えられる以上の業績を上げておられると思います。

### (3) 対外的な情報発信

皆様がたがどれぐらい意識されているのか分からないところもあるのですが、マッセは膨大な報告書類を出していますし、ホームページも充実しています。ホームページに対するアクセス数はカウントしていないのが現状ですが、今後、どういう記事に対してどのぐらいのアクセス数があったかをカウントすると面白いと思います。恐らくいろいろな地域のかたの需要があるのだらうと思いますし、マッセの出版・刊行したものに対する問い合わせが電話等でたくさんあることから、大阪地域にとどまらず、日本全体への大変有意義な情報発信をしていることになるのではないかと思います。

それから、マッセと学会報告というのはイメージとしてあまり結びつかないと思うのですが、去年、地方財政学会で、明らかにマッセでの研究をベースとしたと思われる研究を、関東地域の自治体の職員のかたがオリジナルの研究として発表されていました。私の目から見るとほんのわずかの差しかないのですが、しかし、マッセの影響力はこんなところにもあるのかと大変驚きました。いろいろな地域の自治体職員のかたが財政の分析などをしようとするときには、やはりマッセの活動を注

目されていることを実感しましたし、今年の学会でも、大阪府内市町村の「連結決算による財政分析」という研究発表が行なわれまして、マッセがこういう対外的な情報発信をする場となるのは大変ありがたいことです。今後、私も微力ながらそういう方面に尽くしたいと思っています。

### (4) 海外の研究組織の事例 1

それでは、マッセのような形で自治体が幾つか連携して研究活動や研修活動をしているところはないのかということですが、直接知っているケースだけ申し上げますと、ドイツには、ある程度の規模の自治体が集まって行政改革や自治体間の成果比較を行う自主的な研究組織、K G S t（カーゲー・エスティ）（自治体経営簡素化機構）というのがあります。私は実際にK G S tに行ってまいりました。行政で用いる帳票を統一してやるとコストが下がるとか、より安いものができるという研究もやっておられました。私は行財政構造改革の関係のヒアリングに行ったのですが、そのときは特定の幾つかの事務を取り上げて、それがもう少し改善できないか、あるいは生産性を上げられないかという研究をやっていました。

さすがにドイツ人だと思ってびっくりしたのですが、ストップウォッチを持って、公園に花を植えるのに1本何秒かかるかを計っているのです。市役所から公園へ行くのに何分、花を1本植えるのに何秒かかるから、1日に1人でどれだけのことがやれるという、日本で言うなら民間企業にコンサルさんが入ってやるようなことをやっておられるわけです。

恐らく私は日本の実情を知らない点もあると思うのですが、そこまでやるかというぐらい労働生産性の向上に意欲的に取り組んでおられるのを目の当たりにして、驚いたことがあります。

## (5) 海外の研究組織の事例 2

もう一つ、アメリカにも比較業績評価コンソーシアムというものがあって、ベンチマークなどを作っているということです。私がここで申し上げたかったのは、マッセはこれまで大変いろいろなことをやって多大な業績を上げておりますが、今後はもう少し組織との連携や研究発表に重きを置くという方向性もあるのではないかと考えています。

## 2. 財政悪化の要因

### (1) 大都市圏に厳しいバブル後の税収配分（都道府県）

今、日本はどこでも財政は悪いのではないのでしょうか。実は私は中核市の行革関係の推進会議の会長をやっているとして、そこで経常収支比率の話をしなすと、大阪にいるときと桁があまりにも違うのでびっくりしてしまいます。例えば、経常収支比率に今後の改善目標をつけるかどうか、数値目標をつけるかどうかという話をしても、たしか現在の経常収支比率は78ぐらいだったかと思いますが、大阪近辺におりますと100と聞いてもあまり驚きません。逆に70台と聞くと、ああそういうところがあったのかというほど驚きます。それだけ大阪近辺の市町村は、財政状況が極めて悪いわけです。

私はぜひ以下の点をいろいろな形で情報発

信すべきだと思っているのですが、資料1（P51）をごらんください。これは、バブルの崩壊直後の91年から2001年で都道府県の税収が何%変化したかという変化率を見たものです。そうしますと、実は大阪がいちばん大きな影響を受けています。グラフで下のほうに出ているのはマイナスですが、マイナスがいちばん大きいのが大阪で、次が東京、それから京都、兵庫、神奈川となっています。やはり大都市圏にある都道府県がかなり大きな影響を受けたということは事実なのですが、中でも大阪がかなり致命的な被害が出ています。今後も三位一体の改革などいろいろな形で改革が続いてくと思いますが、なぜ大阪だけそんなことになるのかということは常に訴えていかなければならないと思います。

もう一つは、大阪がこれだけひどい目に遭っているのに、マイナスになっていないところがいっぱいあります。例えば、青森は40%ぐらい増えているという状況です。バブルがはじけて、その後不況に突入したのですが、その間にもものすごく大きな構造が変化したということで、こういう点はぜひ訴えるべきだと思います。

### (2) 大都市圏に厳しいバブル後の税収配分（市町村）

次に市町村について見ていきたいと思っています。資料2（P51）をごらんください。これも同じ期間での税収の変化率なのですが、この間、市町村トータルでは税収が多少増えていますので、増加したところがほとんどです。ただ、その中で大阪府内市町村は、5.5%ぐらい減収になっています。同じように減収に



なっているのは東京ぐらいですから、それ以外のところはほとんど増えているということです。ただし、これは1991年から2001年までですので、2005年となるとまた違います。その辺はあらかじめご承知おきください。

なぜこういう結果になったかという、実は1991年と2001年を比べますと、日本全体の地方税収はほとんど同じ金額です。要するに、分け方が変わったということです。今のグラフで見ると、大阪がかなり割を食っている。神奈川もかなりしんどいという話を聞かれるかと思いますが、客観的にいって、それだけ税収の配分が変わっているということがあるように思います。

このグラフを見ながら、また最近の三位一体の議論などを見ていていちばん心配になりますのは、今もなお財源の均てん化を中央省庁が目指していることです。つまり、税源移譲をするときに、経済力に応じて配分するのではなくて、もう少し均てん化した配分になるようにする、本当のことを言ってしまうと、東京都にあまり集まらないようにということが聞かれます。

実は、大阪というのは大変微妙な立場だと私は思っていて、東京都に税収が集まらないためにいろいろなことをやると、大阪にも影響が出ます。かつて東京、大阪が日本の他地域よりも飛び抜けて大きな存在であった時代には、そういうふうによられても大阪はそれほどこたえなかったと思うのです。今は、経済力、あるいは税収という面で見てもいいのですが、大阪は東京に比べると随分違ってきます。それにもかかわらず東京を少し不利にしようというスタンスで政策をやられると、

その影響は大阪にも多大にあらわれるということです。これは過去の話のように見えるかもしれませんが、今後国がいろいろな政策を取るときに、ぜひ注意すべき問題であるし、大阪あるいは関西からこういう情報をいろいろな形で発信すべきだろうと思っています。

### (3) 経済力の減退した大都市圏

なぜこんなに税収が減ったのかという、その背景としてどうしても指摘せざるをえないのは、大阪の経済力がものすごく落ち込んでいるということです。税収を比較した同じ期間での県民総所得の変化を見てみると、大阪は極端に経済力が落ちています。大阪の経済力が落ちていることが、大阪地域の税収減につながっている一つの大きな要因でもあるということは、忘れてはならないことだろうと思います。

## 3. 歳出削減と増税？

### (1) 事務事業の見直し：役割分担

今後、国の財政、地方の財政を再建しようと思うと、恐らく増税という話が出てくるかと思っています。そして、増税するという話になると必ず、歳出はちゃんと見直したのかという話になろうかと思っています。事務事業の見直し、今やっていることが本当に今後もやり続ける必要があるのかどうかということです。我々経済学者から言いますと、地方がやることは地方公共財あるいは地方公共サービスの供給だと思っています。実際に自治体が提供しておられるサービスは民間でもやれるようなものもあるのではないかとということで、今後は今以上にニュー・パブリック・マネジメ

ントの考え方をする必要が出てくるだろうと思います。

それでは、どれぐらいが見直せるのかということ。実は、私自身幾つかの市の事業評価委員をやったことがあります。率直に言って、例えば歳出が数%減るというような見直しは現実問題として難しいわけです。

## (2) 事務事業の見直し：構想日本の研究

最近あった動きで私が大変興味を持ちましたのは、「構想日本」という一種のシンクタンクです。これをやっておられるのはもともと大蔵省出身のかたで、スピニアウトして、日本はこれではやっていけなくなるということで「構想日本」というシンクタンクを設立し、今回、事務事業の仕分け、見直しをされました。恐らくこのこと自体はあまり珍しくないだろうと思いますが、何が珍しいかというと、シンクタンクが単に市町村や都道府県がやっている仕事を「これは要る」「これは要らない」と仕分けしたのではなく、自治体の職員と話し合い、そして、各自治体の協力を得ながら、具体的に、例えば新潟県でどうか、あるいは横浜市でどうかということをやられた結果をホームページ上に載せられています。

この結果、かなり着実な見直しなのだろうという気がしましたが、都道府県、市町村とも、ほぼ10%は廃止してもよいという結果が出ています。それから、自分のところがやらなくてもいい、本当は他がやるべき仕事をやっていたということで、府県の役割のうち今後残るのは60%、市の役割のうち今後残るは70%程度という結果が出ています。

また、「構想日本」は中央政府に対しても事業の見直しを進める提案をしているのですが、今のところ、どこの中央省庁も応じるところがないというのが現状です。国の内側は分からないですが、こういう動きがあります。

## (3) 実施方法の見直し：マッセ O S A K A の役割大

今後、究極的にどこまで削減できるのかということと増税というのはきっとリンクしてくるのだらうと思います。そういう中で地方自治体が自前で質の高い業務をどれぐらいやれるかは、人材の役割と、業務効率化の手法の研究にかかっていると思います。人材育成については、このあとパネルディスカッションが控えていますので私はこれ以上触れませんが、やはり自治体というのは、結局、組織体ということで、その人たちがいかに意欲を持ってチャレンジできるかということが大変大きなポイントになるかと思っています。

## 4. STEAK HOLDERS (利害関係者)

民間企業に関してはステークホルダーという言い方をよくされますが、自治体に関してこういう言い方はあまりされないかと思います。しかし、こういう視点から自治体を見ていくということも必要だろうと思っています。

ただ、今後恐らく問題になってくるだろうと思うのは、ステークホルダーというのは利害関係者ですから、みんなの利害がうまく合うのか、あるいは相反するケースがあるのかということです。もちろんこんなに単純ではないだろうと思うのですが、なぜこんな話をしているかというと、通常考えられているス





テークホルダーというのは、首長、行政職員、議員、住民などですが、今後役割が少し大きくなってくると思うのは投資家です。今まで地方債というのはかなりの部分を国が調整して、どこか公的な機関が購入するという形で実施していたわけですが、今後は恐らく民間の資金の割合が増える、それから起債が一部自由化されるということになってきますと、結局そこに投資家というものが登場してくる。そして、行政の中や我々のようなアカデミックな人間の財政指標の見方と、投資家の見方は随分違うだろうということがあります。

つまり、投資家というのは資金を無事に回収できて、なおかつ収益が高ければいいのですから、どれだけ理想的な行政が行われているかというのは、極端に言えば関係ないわけです。今後、投資家をステークホルダーとして明確に考えれば、別の形の指標が本来的には必要になってくるのだらうと思います。ただ、今のところ、いろいろな格付け機関を見ても地方債の格付けというのはあまり差がありません。地方債は最終的には国が保障したようなものだということから、あまり差がない扱いをされています。今後、自由化の流れがもう少し強くなっていくと、投資家がどう見るかということが地方財政の資金調達をある程度規定することになっていくのだらうと思います。

そういう意味で、ステークホルダーとあえて申ししたのは、今までだと関係者とあまり考えられていなかったような人たちが今後入ってきて、その人たちの見方はこれまでの行政や住民が見ていた地方財政に対する見方とは随分違うだろう、そういうことに対する

対応も必要だろうということがあります。そのことは、言い方を変えますと、マーケットの力が行政にもかなり入ってくるだろうということを意味します。今は一つの切り口として地方債を挙げましたが、それ以外にも、ニュー・パブリック・マネジメントによる改革をやろうと思うと、いろいろなところにマーケットの力、市場の力をどんどん活用していくという方向が恐らく強まってくるのだらうと思いますし、やむをえないことだらうと思っています。行政のかたはマーケットの力と行政のあるべき方向は違うのだと強調されますが、私は、個人的には、いろいろなことがあまりにもマーケットからかけ離れすぎていた、それが今ある程度修正される方向に行っているのかという認識をしています。そういう意味では、いろいろなところに市場の力が入ってくるということは、ある種、行政、あるいは財政比率を外部からターンバックさせる一つの方法としてやむをえないことではないかと思っています。

## 5. 今後の方向性

まとめに入りたいと思いますが、今後の方向性として、それでは市場機構をフルに活用することが地方自治体にとっていいのか、あるいは望まれていることなのかということについてもう少し考えてみたほうがいいのではないかと思います。ここでは、市場機構の活用は不可避だろう、いろいろなところでそれがどんどん進んでいくことは避けることはできないだろうということと、果たしてそれでいいのだろうかということを少し考えてみたいと思います。



## (1) 市場機構の活用

先ほどお話ししましたように、自治体の資金調達で例えばマーケットが重要になる。つまり、マーケットがそれぞれの自治体をどう見ているかということが重要になります。そうしますと、いちばん分かりやすいのは、この自治体の税収はどれぐらいあるか、あるいは財政状況がどれぐらいいいからリターンがどれぐらい望めるかという、いわば民間企業を格付けしたのと同じような側面から格付けするということが考えられると思います。

そういう意味で、ものすごく健全な行政をやっている自治体であっても、常に資金が不足しているというところは、投資家の観点からするとあまりいいとはいえないと言われる可能性はあるだろうと思います。

## (2) 市場対非市場

それでいいのだろうかということを最後に申し上げたいと思いますが、「市場対非市場」ということですが、大変大きなテーマです。ですから簡単に言い切れるわけでもありませんが、今言いましたような資金調達市場もそうですし、恐らく労働市場についても、評価をして、場合によっては多少報酬に差をつけようとか、本当に民間的な手法がいろいろ入ってくると思います。それらと民間企業がやることと一緒にではないか。特に、NPO的な考え方で申しますと、今後民間企業でやることは外へほうり出してしまうと、中に残るコアな部分について、それらすべてを市場にゆだねてよいのかということがあります。

マーケットというのは効率性の基準で動い

ていて、その基準で企業が行動するのはいいのですが、そもそも国あるいは自治体というのは、効率性の基準とは違う基準で働く組織が要るのだということから発展してきたのだと思います。そう考えますと、市場と異なる価値観があってもいいし、恐らく自治体の中のある程度の部分には、マーケット志向と違うものが残されざるをえないのではないかなというように考えています。今の段階であまりこういうことを言うと、やはり今までどおりでいいのではないと言われることを大変恐れるのですが、そうではなくて、私は市場化は時の流れでかなり進むだろうと思っています。やはりそこで守るべき一線があるのだろうという話ですので、ぜひ誤解のないようにお願いしたいと思います。

## (3) 地域通貨（エコマネー）と通貨

そこで、地域通貨（エコマネー）と普段使っている円を比較して少し考えてみたいと思います。

「通貨」というのは、私たちが普段使う1,000円札など円単位の通貨だと考えていただいてけっこうですが、我々が普段経済生活をしている上では通貨を使って決済します。これは地方自治体であっても例外ではありません。円というのは市場経済における価値を基準としておりまして、現在は多少デフレぎみで価値が上がっているのですが、それはその時々を経済状況を反映して一つの基準になっているわけです。あまりにもこの通貨単位が基準となりすぎているのではないかと考えていて、それに対してある種のアンチテーゼとして地域通貨的な考え方というのは大変面



白いのではないかと考えています。

地域通貨は、市場とは異なる価値によってボランティアなどの評価を行うということで、生産性の異なる人であっても、ボランティアをすればAさんもBさんも同じ1点になります。資本主義経済では、Aさんは1時間働けばかなりの金額を稼げる、Bさんは1時間働いてもそれほど稼げないという差が当然あるのですが、そういう差をつけずに1時間なら1時間で同じように評価しようというのは、ある種の地域通貨の考え方です。

#### (4) 地域通貨（エコマネー）とは

地域通貨はいろいろあります。三百あるのか五百あるのか、日本国内でいっぱいあるのでよく分かりませんが、地域通貨とは、お互いに助け合うサービスなどを点数（時間）などに置き換えて、限定された範囲内で「通貨」としてサービスと交換して循環させるシステムということです。有名な例としては、草津市の「おうみ」、宝塚市の「ZUKA」などがあります。このように、今後の自治体を考えていく上で市場化できることはかなりせざるをえない、しかしどこで守るのかということが問題になってくるだろうと思います。

例えば、うちの家の近くに暗いところがあって街灯が必要だ、あるいはごみ置き場にカラスが来て困るのでカラスよけの何かが必要だというふうに、それぞれの地域に住む人がどうしてもあることが必要だというときに、今までなら行政に対して「やってください」と要求するのが現状でした。しかし、今後はそればかりでは行政も対応しきれない時代となり、地域の住民は、やはり自分のやれることはやるということもきっと必要になってく

るだろうと思います。

一例をあげると、私の家の近所では、あるかたが、恐らく個人で買われたのだと思われる、ネットをごみの上に掛けるシステムが、ある日突然確立しました。我々経済学者から言いますと、これは公共財の自発的供給というパラダイムに入るのです。このように、恐らく今までならすぐ行政に電話をして「こんなことをしてください」と要求をしていたのが、だんだんそうでなくなっている兆候だろうと思います。今後は行政だけを頼るのではなく、住民主体でやることはやってくださいよという形をとっていかないと、高齢化を迎える中で、財源が限られている自治体運営はなかなか難しいのではないかという気がします。

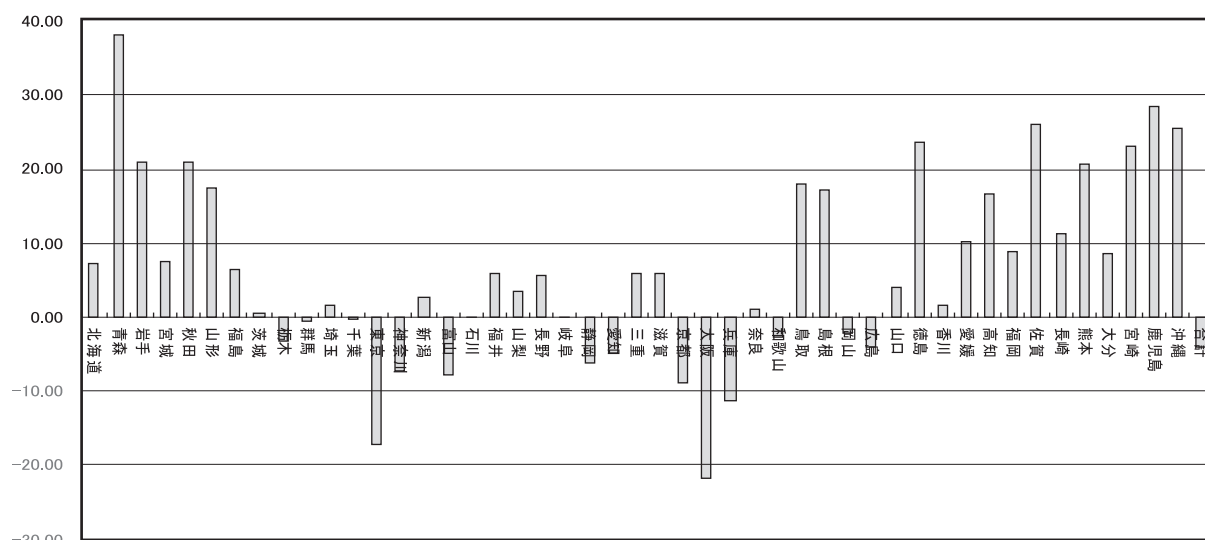
随分かってな話ばかりしましたが、私のお話が自治体再生に対して多少でもお役に立てれば幸せだと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

# 財政悪化の要因

資料1

## 大都市圏に厳しいバブル後の税収配分（都道府県）

道府県税の変化率（%）（1991→2001）

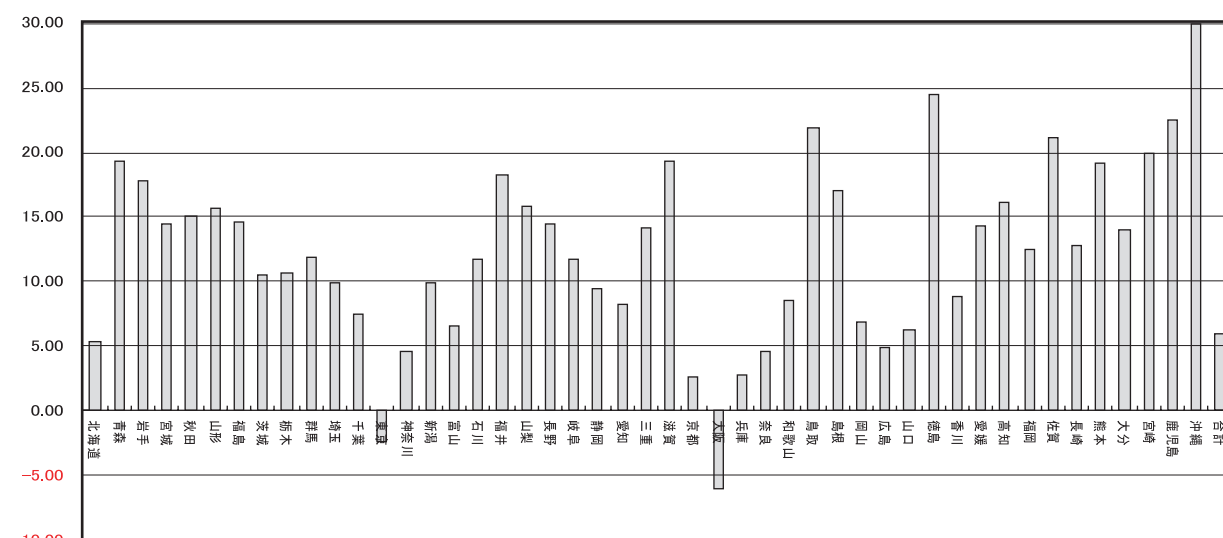


# 財政悪化の要因

資料2

## 大都市圏に厳しいバブル後の税収配分（市町村）

市町村の変化率（%）（1991→2001）



## 第2部 パネルディスカッション





コーディネーター

## ＜石原 俊彦氏 プロフィール＞



生 年 昭和35年（1960年） 大阪府に生まれる。

専 攻 行政経営論，公会計論，監査論，公営企業会計論

経 歴 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授、博士（商学）、公認会計士、税理士。平成10年に三重県の行財政改革に関与後、臼杵市(大分県)、長浜市(滋賀県)、尼崎市(兵庫県)、豊橋市(愛知県)、大阪市、神戸市、長野県、兵庫県など全国自治体の公職（経営顧問、アドバイザー、委員等）を通じ、行財政改革に関与。

現在は、名古屋市行政評価委員会委員長、福岡市経営改革アドバイザー、京都府参与（行財政改革担当）、島根県行政評価アドバイザー、山形市仕事の検証システム外部評価委員長、八尾市行政経営アドバイザーなど、多数の自治体改革に尽力。この他、自治体職員の生涯学習を支援するフォーラムKGPMの代表を務めている。KGPMのホームページは、<http://ishihara.t.mepage.jp/kgpm.html>。

所属学会 日本会計研究学会，日本監査研究学会，国際会計研究学会，国際公会計学会，社会関連会計研究学会

研究分野 財政状況の悪化や住民ニーズの多様化を受けて、自治体改革がわが国の大きな課題になっている。手続・前例・形式で業務をこなせばよい時代は終わり、自治体にも経営の発想が求められるようになってきた。経営とは、PDS（計画－実行－評価）のマネジメント・サイクルを導入し、顧客志向、戦略・ビジョン、権限委譲・分権化、競争原理、成果志向、説明責任などの基本原理を尊重して、組織の運営を行うことである。

自治体等の公的部門にこうした経営の発想を持ち込んで改革を目指す学問体系を、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）という。NPMの研究には経営学と会計学の習得が不可欠である。NPMすなわち行政経営論における、会計や監査の果たすべき役割を理論的に整理し、その具体的な実践について涉猟・体系化することが、私の研究課題である（関西学院大学ホームページより）。

主要著書 『自治体行政評価ケーススタディ』（東洋経済新報社 編著）

『自治体バランス・スコアカード』（東洋経済新報社 編著）

『新行政経営マニュアルーイギリスのNPMに学ぶ』（清文社 監修）

『地方自治体の事業評価と発生主義会計』（中央経済社） その他多数



パネリスト

## <中 司 宏 氏 プロフィール>



生 年 昭和31年（1956年）枚方市に生まれる。

経 歴 早稲田大学第一文学部卒業後、産経新聞政治部記者を経て、昭和62年大阪府議会議員に初当選。連続2期府会議員を務め、平成7年枚方市長に当選。現在3期目。平成16年5月より大阪府市長会会長。平成17年4月より全国青年市長会会長。同年、発起人として「ローカル・マニフェスト推進首長連盟」の結成に参画。まちづくりの将来ビジョンとして「生活安心都市」「環境保全都市」「生涯学習都市」の3つを掲げる。3期目の市長選挙の際に「枚方版マニフェスト」を掲げ当選して以降、「ローカル・マニフェスト運動」の普及・拡大に努め、市政への市民の参画・住民自治の拡充を推進する一方、構造改革を進めながら、分権時代にふさわしい自治体経営に邁進している。

著 書 「青年市長—ニッポンの新世紀」（共著・河出書房新社）

パネリスト

## <倉 田 薫 氏 プロフィール>



生 年 昭和23年（1948年）池田市に生まれる。

経 歴 関西大学法学部卒業後、池田市役所に就職。財政課財政係に配属されるが、2年7ヶ月で退職。自民党大阪府議会議員団政務調査会事務局長を務めた後、昭和50年に26歳で池田市議会議員に初当選。連続5期市会議員を務め、平成7年「チェンジ」をキャッチフレーズに池田市長に当選。大胆な行財政改革を行なう一方、安心・安全、子育て支援、教育など市民ニーズに応えるとともに、自らをパフォーマーと称しユニークな施策を展開している。「小さくとも世界に誇れる池田」をスローガンに政治家としての情熱を全力で市政にぶつけている。現在3期目。

著 書 「首長の使命—ユニーク市長の地方自治ルネッサンス—」（情報センター出版局）

パネリスト

＜岸本 康孝氏 プロフィール＞



昭和58年（1983年）に大阪府へ入庁後、土木部鳳土木事務所及び土木監理課勤務を経て、平成2年から総務部地方課（現在の市町村課）にて、地方分権、地方自治制度等市町村行政に係る業務に従事。平成10年から総務部人事課にて大阪府の組織体制に関する業務等を担当。平成15年より阪南市助役として派遣。平成17年4月より総務部市町村課参事。現在に至る。

パネリスト

＜足立佐知子氏 プロフィール＞



昭和57年（1982）豊中市に入庁。公民館で市民対象の生涯学習事業を10年間従事した後、女性政策課（現男女共同参画推進課）で男女共同参画行政を担当。平成8年から企画調整室で総合計画や施設配置計画の策定に携わる。平成12年にマッセ OSAKA 研究課へ2年間派遣。豊中市総務部職員研修所へ戻り、平成16年から職員研修所長。現在に至る。

パネリスト

＜小堀 喜康氏 プロフィール＞



昭和50年（1975年）岸和田市役所に入庁、学校管理で学校建設などに従事。昭和61年より広報公聴課で広報紙の発行、CATV広報番組の制作を担当。平成5年に人事課研修係長となり、人事係長、主幹を経て平成16年から市長公室人事課参事。現在に至る。



## 自治体改革の戦略と新たな自治体職員像

(石原) それでは、第2部のパネルディスカッション、「自治体改革の戦略と新たな自治体職員像」ということで、2時間弱進めさせていただきますと思います。

今、齊藤慎先生から、いろいろと地方公共団体を取り巻く状況についてお話をいただきました。大阪府内の地方公共団体と比較すると経常収支比率で20ポイントぐらいよい数値を出している自治体の話等々も含めまして、いろいろな自治体等をイメージしたお話をされたわけですが、一言で集約すると、そういった自治体も含めて、今後、例えば財政環境等、地方自治体を取り巻く環境が非常に厳しくなってくるということを確認したところです。厳しい時代ですから、これまでやってきたことを繰り返すような仕事のしかたに加えて、変化を組織の中に取り込み自己変革を求めていくというような改革の戦略が求められるのではないかと思います。そこで、このパネルディスカッションでは、「自治体改革の戦略とそれを支える新たな自治体職員像」というテーマで5名のパネリストの皆さんがたに集まっていただきまして、お話を進めさせていただきますと思います。

第2部のパネルディスカッションのメンバ

ーですが、大阪府内の市長さんの中で観客を沸かすのは一、二という、枚方市、池田市の両市長が並んでおられます。それから、府の岸本参事は、本日、急遽バトンタッチということで緊張感いっぱいの中でお越しですが、さすが市町村課の参事、鬼より怖い（笑）という感じがするかたですので、一言一言耳を傾けていただければと思います。それから、豊中市の足立さんと岸和田市の小堀さんは、皆さんがたと同じような立場で日々行政の中で汗を流されているかたです。いわゆる管理職として上と下に挟まれているという中で、それでも頑張っておられるかたたちですが、このお二人もまた相当の論客ですので、約1時間半強ですが、いろいろな観点について少しお話をさせていただきますと思います。

それでは、恒例に従って、5名のパネリストの皆さんがたから今回のテーマに即した話題提供ということでいろいろとお話をさせていただきますと思います。それでは、枚方市長の中司さんから、どうぞよろしくお願いいたします。



## 事例報告

### ・枚方市のケース

#### 「市政改革の概要」

## 1. はじめに

（中司） 最初に話をさせていただきます枚方市長の中司です。今日はそれぞれの自治体から最前線で仕事をされているかたがたがこのセミナーに参加されていますが、皆さん、日ごろ大変ご苦労いただいていることと思います。今日は私もパネリストとして参加させていただいていますが、現在、市町村の振興協会の理事長を務めさせていただいています。このマッセO S A K Aが発足して10周年ということで、これからまさに人材育成の時代ありますので、これを契機にさらなる発展を期待しているところです。

## 2. 分権にふさわしい自治体経営の在り方

今日は「自治体の改革の戦略と新たな自治体職員像」というテーマをいただいています。まず、分権改革、分権にふさわしい自治体経営の在り方について少し述べさせていただきます。

地方分権一括法が施行されまして、国と地方の関係が「上下・主従」から「対等・協力」の関係へと変わりました。このことによって法制度では改革は進んできたということですが、現実には財政制度の改革が先送りをされているというのが現状だと思います。それによって財政面での国の支配が続いているというふうに受け取っているわけです。

ご承知のように、国と地方の財政面での関

係を表す数字は6対4といいますか、国に6割入って、地方に直接入ってくるのは4割にすぎないという状況が続いていまして、この乖離を埋めているのが国庫補助金であり地方交付税です。こういう状況、構造を変えていこうというのが三位一体の改革です。この目的は、地方への税財源を移譲することによって、地方の自主性・自立性を高める、自己決定・自己責任の地域経営を実現するということにあります。しかしながら、現実にはそういう状況にはなっていません。昨年の経過ですが、地方六団体で地方の案を示しましたが、現実にはなかなかスムーズにいかないという状況です。

結果としての分権は非常に大事なのですが、やはりプロセスとしての分権も重要であると思います。これから三位一体の改革がさらに進んでいく中で、国が一方的に決定することではなくて、そのプロセスの中で、地方の声を反映させていくということを非常に重要に考えています。そうしたことを経て本来の姿の地方の自立性が完結していくのではないかと、今はその過程にあると思っています。

この流れはもう変わることはないと思いますし、ここで問われてくるのは自治体の経営能力、それぞれの自治体の能力だと思います。そして、能力が問われるということは、職員一人ひとりの能力が問われてくるということだと思います。逆に言うと能力によって自治体間の差が出てくる。ですから、その差が出るということをプラスに考えるかどうかということだと思っています。

### 3. 市の魅力的なブランドづくり

画一的ではなくて、魅力のあるまちをつくっていくということを皆さん一人ひとりが心がける時代に入ってきていると思います。まず財政的に自立することが必要ですが、それだけではなくて、地域としての明確なアイデンティティを持って、誇りを持って市民が住み続ける魅力あるまちをつくっていく、そのための地域のブランドとしての価値を持ったまちをつくらなければならないと思います。

例えば枚方市は、24時間ホームヘルプサービスを全国に先駆けてやってきて、「福祉のまち」であると言われてきました。それから、ひらかたパークの菊人形のまちですし、また、東海道の宿場町として栄え、かつて淀川を三十石船やくわんか舟がゆきかった舟運のまちということでも知られています。これも一つのブランドだと思っているのですが、これからさらに、全国発信できる、枚方はこれなんだというブランドをつくっていくことが大事だと思っています。

今、市役所の中でブランド検討会議を立ち上げて、主に教育、子育て分野でまちのブランドをつくっていくのではないかとということで検討しています。例えば構造改革特区を活用した小中一貫の英語教育、市内の6大学と連携した教育の展開、子育て支援施策の充実といったプランがそれぞれ担当職員から上がってきていますが、「教育を受けるなら枚方で受けさせよう」「子育てをするなら枚方で」と言われるようなまちのブランドを確立していくという目標を持って、今、検討しているところです。

### 4. 自治体経営の理念と政策

このように、それぞれの地域が魅力を持ったまちをつくっていくことが必要です。そういう取り組みが、本来の自立ということにつながってくるのだと思いますが、そのためには、地域を経営していく明確な理念、そしてその理念を具体化していくための政策が市民に理解されて、目標を共有しなければならないと思います。

#### (1) ローカル・マニフェストの重要性

そのためにはまず政策理念、具体的な政策目標を明確に示さなければならないと思っています。ただ、この理念を総論的に掲げるだけではなくて、それを実現するためのしっかりとした具体的な手立てを明らかにしなければいけません。私は、そうした役割を担うのはローカル・マニフェストだと思っています。2年前の3期目の選挙で、ローカル・マニフェストとして「枚方版マニフェスト」を公表して選挙に臨みました。実際にローカル・マニフェストを作成し、それを公表してその後の市政運営に携わる中で、当初考えていた以上の効果、意義を生み出してきました。

マニフェストは選挙を活性化し、改革していくためのツールであり、これまでのスローガンによる選挙から、政策中心、政策論争による選挙に変えていく役割を持っています。現在パーティーマニフェスト（いわゆる政党マニフェスト）をそれぞれの政党が公表して選挙戦に入っているわけですが、その中央の政党マニフェストとともに、地方でも、ローカル・マニフェストを公表することによって





地方の選挙が変わっていく、有権者の関心が高まっていく、選挙を変えていくというのがひとつの効果であることは言うまでもないと思います。

## (2) マニフェストの三位一体効果

私はマニフェストの三位一体効果と名づけているのですが、一つめは、今言いましたようなスローガン羅列型の選挙から政策中心の選挙、十分に検証可能で実行責任の明確な選挙に転換してきたということです。

二つめは、選挙で政策目標や手法、権限、財源を明確にして、有権者とのいわゆる責任のある約束をしているので、市長就任後の政策実行スピードが速くなりました。職員の意識改革も進んできましたし、市長のリーダーシップが明確になって、政策主導の自治体経営が実現できるようになりました。すなわち、行政改革、自治体の経営改革、職員の意識改革に結びつく有効な手段であったということです。

三つめは、これが重要なのですが、マニフェストに掲げられた政策目標に対する市民からの評価、市民の検証を通じて、市民が地域の経営や政策形成、政策評価に直接関与できる仕組みを作っていくことができる可能性があるということです。

この三つがマニフェストサイクルといわれるもので、この三つを完結していくことによって、より進んだ自治体経営ができるのではないかと期待を持っています。

## (3) マニフェスト型経営

NPOや企業、大学など、地域社会を構成

するさまざまなステークホルダーが地域社会の在り方や将来像について考え、そして自らが住民自治や地域主権の主体として地域経営に参画していくという役割と責任を分担する、こうした真の住民自治を実現できるような可能性がある。いわゆる地域経営改革とかガバナンス改革と呼ばれるものですが、マニフェストはそういうことに有効な手段であると考えています。すぐにそれが実現するわけではありませんが、そういうことを目指してマニフェストの運動を進めていきたいと思っています。実は枚方市でも、10月にはマニフェストの検証大会、市民にチェックしてもらう大会をしようと考えています。

それと同時に、マニフェスト型の地域経営を実現するためには行財政全体のシステムの改革も不可欠です。ただ単にマニフェストを実行すればいいということではなくて、全体のシステム改革を必要とするわけです。いちばん大きなことは、マニフェスト型の経営は自己検証が可能である、チェックが可能であると申し上げましたが、そのためには自治体の情報公開をレベルアップしていかなければなりません。検証を行っていくということだけでも意味があるのですが、それ以上に、経営としての健全性や将来の発展可能性を保ちながらマニフェストが実行されているかどうか検証しなければなりません。

この検証をしていくためには経営情報の適正な開示も必要で、それは公会計の制度改革や監査の改革という次の課題につながっていくのだと思います。自治体もこれまで以上に説明責任ということが言われています。当然皆さんもそれぞれの職場で市民への説明責任

を果たしているかどうかということが問われているわけですが、そのために最も重要なことは、税金とか公金のすべてについての使われ方や管理のされ方、財政の状況をトータルした財務情報を、一定のルールに従って、だれもが分かりやすい様式で開示していくことではないかと思います。ですから、マニフェストの運用と同時に、公会計の改革、制度の改革がなければならないと今思っているところです。

これも評価しやすい形で開示しなければなりませんので、自治体の財政状況の全体像をトータルに把握することが重要で、そのためには一般会計だけではなくて特別会計、出資法人も含めた連結の財務諸表が必要です。現在はそれぞれの決算が単独に報告されていて、そのために相互の関係を読み取ることは非常に困難ですが、これを一つにして全体像が分かりやすい形にしていくということが、これから求められていることだと思います。

## 5. 求められる職員像

そうした改革をこれから進めていくことが重要で、そのためにはそれぞれの職員が能力をアップしなければなりません。そうした改革に取り組んでいく職員をこれから求めていきたいと思います。また、求められる職員像というのは、これまでの前例踏襲ではなくて、新しい発想で改革を進めていく職員でなければならないと思っています。

最初の発言はそれぐらいにさせていただきます。（拍手）

（石原） ありがとうございます。中司市長

さんから、枚方市、あるいは市長さんの自治体経営のアウトラインをお話ししていただきました。それとの関係で、最後にご指摘いただきましたが、やはり人材育成は重要な課題であるというところまでご説明いただきました。

それでは、引き続きまして、池田市長の倉田さんのほうから、どうぞよろしくお願いいたします。

### 事例報告

#### ・池田市のケース

#### 「倉田市政これまでの10年、これから の10年」

## 1. はじめに

（倉田） 皆さん、こんにちは。池田市長の倉田薫です。マッセ10周年の記念のイベントの一つにお招きいただき、ありがとうございます。

平成7年にマッセが誕生したようですが、平成7年に誕生したものはたくさんあります。枚方市長が誕生したのが平成7年、池田市長も平成7年、地方分権推進法も平成7年です。そういうことで、今までの10年とこれからの10年を一回区分けしようかと思ひまして、毎回こうして市民の皆さんにちらしをまいているわけではないのですが、10年目の節目として「薫風（2005年夏号）」を全戸配布しました。広報だけで言えないことがあったら、自分の後援会のちらしの中で自分の言いたいことを言おうというのがこれです。

## 2. 大阪国際空港問題を考える

その中でいちばん言いたかったことは、空



港問題です。今日は空港問題を語る場ではないようですから、後ほどゆっくりお読みいただいて、参考までにエクスだけお話ししたいと思います。

「国交省、扇の話で内輪もめ」。これは国交省の職員が作った川柳です。うまく作りましたね。扇国土交通大臣が、大阪国際空港の格下げ、あるいは神戸空港推進などということを行ったものですから、国交省の中でも右へ左へその話が飛び交ったというのを川柳にして詠んだのです。

私は太田知事（ふうちゃん）に言ったのです。「池田にある空港を伊丹空港と呼んでませんか。あれを伊丹空港というなら、池田空港と呼ぶのですよ。あるいは豊中空港と呼ぶのですよ」。伊丹空港というのは正式名称ではありません。正式名称は大阪国際空港です。あれを伊丹空港というから、ふうちゃんが、あれは兵庫県の飛行場だ、大阪にあるのは関空だけだと思ってしまうのです。ここに間違いがあるのです。

だから、先ほど齊藤先生がおっしゃったように、大阪経済が疲弊してきている。これは関西経済が疲弊してきているのです。対東京に対しては対関西です。そうすると、来年2月に神戸空港が開港しますから、関西空港と大阪空港と神戸空港というまさに関西3空港がきちっと連携して、関西経済再生のための起爆剤にならなければならない。それなのに、「伊丹空港みたいなものはもともと廃止しろ」と言った空港やないか」「もともと神戸沖に造ると言ったときに嫌だと言った神戸空港が、なんで今ごろできるねん」という、いわゆる関空対神戸の足の引っ張り合い、大阪空港対

関空の足の引っ張り合いをしている。これではだめなのですよということを書かせていただいています。

神戸空港は国際線となりうるではありませんか。姫路の人が外国に行こうと思ったら、神戸から行くほうが楽なのです。そういう思いの中で3空港の機能分担ができないか。どうして大阪空港から国際線が飛んではだめなのか。韓国、中国ぐらいまでの近距離国際線は、大阪空港から週に2回、月曜と木曜だけ飛んだらいいではないですか。そして、アジア、世界に開かれたハブ空港として、24時間開かれた空港として、関西空港が堂々と国際空港の基幹空港になったらいいわけです。それを何か仕切ってしまうのですね。だから、せっかく神戸空港ができて、国交省は「国際線は飛ばさない」「神戸からは北海道へは行けない」という考え方で、アジアに開かれた唯一の国際空港である関西空港、国内線の基幹空港である大阪空港、ローカル空港である神戸空港という分け方をしてしまう。これではだめです。ニーズに合って動かなければいけません。

関西空港の経営に問題が起こるというなら、大阪空港と関西空港の経営を統合したらいいのです。具体的にはそんな甘くはないようですが、だめだということなら池田市が大阪国際空港を買い取ります。2000億のプロジェクトです。そんな話には乗れないとおっしゃっていますが、市場原理で言えばそうでしょう。あの大阪空港をかりに買収して、民間のその他空港として運営したら、もうかりませんか。年間120億の着陸料が入ってくるのですよ。そういうことが書いていますので、買い取り

の話までは書いていませんが、一回お読みいただいたらありがたいと思っています。

### 3. 自治体経営に対する考え方

#### (1) 部長総入れ替え

そこで、私の自治体経営に対する考え方ですが、先ほど言いましたように平成7年に池田市長が誕生しました。財政状況は厳しかったです。平成7年には経常収支比率はとっくに100を上回っていましたし、1億数千万円の赤字が出ました。そこで平成7年5月に誕生した倉田市長がまずやったことは、部長総入れ替えです。7月の人事異動で部長を全部替えました。ただし、病院の事務長はずっと病院畑で企業会計だけをやってきているし、水道部長は入ってからずっと水道ですから、一般会計に持ってきたらノイローゼになって辞めるかもしれない。そういうことで2か所だけは替えられませんでした、ほかは全部替えました。

#### (2) 外血導入—28歳のキャリア部長

もう一つは外血導入です。当時の自治省から、28歳の企画部長を入れました。これは半分期待、半分不安でした。28歳で部長だといって、いい格好して来るわけです。もちろん東京大学出身です。しかし、池田のことは全く知らないということで、不安材料は二つありました。一つは、28歳の部長ですからいじめが起こるのではないかとということ、もう一つは、逆にその部長がてんぐになって、かえって池田市の活性化の妨げになるのではないかとことです。

しかし、結果はどうかというと、いじめな

んか起こりませんでした。情けないと思いました。これは不安と期待と両方あるのです。

「あなたみたいな28歳の人が池田市役所に入ってきて、伝統ある池田の歴史、積み上げてきたこの池田のことができるわけないだろう」という、いい意味の気概でバッシング、いじめが起こるかと思っていたら、黙って「はい、そうですか」でした。

もう一つの不安は全然問題ありませんでした。「その町に行ったら、その町を愛しなさい、その職員を愛しなさい、仕事を愛しなさい」というのが自治省の三愛主義だそうですが、28歳の部長は文字どおりそれをやってくれます。政策会議で助役が「そんなことを言うけど、そういう政策を池田市は作ったことないぞ」と言うと、その部長が、「いや、今年の4月に発表された池田市の観光振興計画の何ページにそういうことが書かれています」と言うのです。助役は読んでいません。市長も読んでいませんが、それを東京から来た人間が1か月で全部読破しながら、池田市の政策の目指す道はこうなのだということを把握してその会議に臨んでくれているわけです。外血導入の刺激というのはすごいものです。

その刺激を受けながら池田市の職員も頑張ってくれるし、いちばんいじめてくれたのが長老議員です。当時8期だったと思いますが、長老の議員さんが「倉田市長のおかげで自らに刺激を与えていただいた。おれはこいつをしごくことによって、改めて議員として勉強するのだ」と、そういう思いで大変かわいがっていただいたのが一つだけ印象的ですが、あとはずっと入りました。





### (3) 年上の部下を上手に使えるか、年下の上司に上手に仕えることができるか

これはなぜだか分かりますか。あるとき、ある部長が私に愚痴りました。「市長はそうおっしゃいますけれども、あの次長は私よりも市民課の仕事をよく知っています。私より年上です。だから、私が物を言うときは、彼は腕組んでいすにもたれながら話をします。そういう思いを市長はご存じないんですよ」と言うので、「上司の話をきちっと聞けないような者は首にしないで」と言いました。もう一つ、「そんなことを言ったら、今の部長は全部僕より年上じゃないか」と言うと、「市長は選挙で選ばれてきたから、違う道を通ってきた人だから、この人は許せるんです」と言う。もう一つ、「うちの総合政策部長は、君らよりずっと若いよね」と言っても、違う道を通ってきた人だからということで、それも許せるのです。しかし、ずっと市役所で同じかまの飯を食べていたときに、皆さんは年上の部下を上手に使えますか。年下の部長に上手に仕えることができますか。これが課題なのです。

キャリアの官僚は違うでしょう。キャリアのシステムというのは、絶対に年上の部下は存在しないシステムでしょう。だんだん同期の中でドロップアウトさせていって、最後に優秀な者だけが次官に残るのです。これはいい制度ですね。でも、市役所ではそれは起こりえないわけですから、年下の上司に仕えることができるか、年上の部下を使うことができるかというのも一つの課題だということをそのときに感じました。

### (4) 地域ブランディング

もう一つの自治体経営というのは、中司市長がおっしゃっていた地域ブランディングです。だから、枚方は子育て支援のまち、どうせ子供を教育させるなら枚方だよと言っているわけです。同じことを池田の市長も言っています。どちらのほうがより特色ある施策なのか、「池田の市長の弱点はここですから、この辺をこういうふうに魅力的に発信をすれば、池田よりは枚方、枚方よりは池田と、こうなりますよ」ということを職員が自らの頭で考えて、広告塔である市長をいかに利用するか。私は広告宣伝部長なのです。外へ出て池田のことを発信し、「どうせ住むなら池田に住んでくださいよ。できれば年寄りよりも若い人に住んでほしいですね。お年寄りはけっこうです。若い人、池田にどんどんいらっしゃい」と言うのが私の仕事です。そのネタを提供するのが職員の皆さんがたでありまして、そのネタを提供する職員をいかに育成していくかというのが市長の責任でもあり、いわゆる人材育成・研修担当の職員の皆さんがたの仕事です。

### (5) 市長の仕事は職員にチャンスを与えることである

市長は何をするかということ、職員にチャンスを与えるのです。例えば、市内の公募は経験、性別、年齢を問いません。平成11年に、池田市で初めて「環境にやさしい課」を作ったとき、「環境にやさしい課の課長になりたい人は手を挙げなさい。年齢は問わないですよ」と言ったら何人応募したと思いますか。1人、それも女性です。当時44で、主査に



なっておられました。りっぱな女性でしたから、即、環境にやさしい課長になりました。せっかく与えられたチャンスに乗らないのですね。特に男性がそうです。そんなことをしたら「あのがきは」と、また横のやつに言われるというけれども、ちゃんと出したのだからいいではないですか。次にIT政策課長を募集しましたが、これも1名でした。決め打ちみたいなものです。

ところが、これを外部でもやりました。市民を対象にしてボランティア推進室長を公募したのです。「池田市でこれからNPO政策に取り組みます。池田市流のNPO条例を作ります。そのために頑張ってくれる人は手を挙げてください。ただし、無報酬です。日当も出しません」ということだったのですが、それでも十数人応募してくれました。そして、最初にボランティア推進室長になられたかたはもう70歳を超えていました。その人が課長として、無報酬で議会にも出席をするのです。これは刺激ですよ。「一銭も給料をもらっていないわしでもこれだけ働くのやから、何々さんもっと働きや」。口に出しては言いませんが、そういう顔をしますから、これは非常に刺激的でした。しかし、ある人から「私はいい政策だと思います。しかし、課長として公募しておいて無報酬というのはいささか問題があるように思うので、次からの公募は考えてほしい」という話がありまして、次の観光振興課長の公募の時は考えました。これも十数名の応募がありまして、女性の課長が誕生しました。この人は年俸300万です。

いろいろなチャンスを与えていくのが私の仕事です。今、市長インターンシップ制度で

大学生が勉強に来ているのですが、職員研修で話をしていると、ある若い職員が言いました。「僕たちも彼らと同じように市長について勉強したい」。あるいは、1階の市民課に私は毎朝座っているのですが、ある若い職員がこう言いました。「市民課の職員がうらやましい。市民課ばかり座らんと、福祉の窓口にも水道にも市長さんに来てほしい」。そういうふうに若い職員が市長と語り合う場を求めているのだということで、「市長同行とびあるき研修」もしています。市長インターンシップと同じように市長室に入って、ほぼ2週間一緒に勉強してくれます。ただ、人事異動のときにその人たちを立ち会わせるのは嫌なのですね。大学生は「あの田中君はこんな問題があるから、こうしろ」と言っても何のことか分かりませんが、役所の人はどこのだれのことかすぐ分かりますから立ち会わせませんが、予算査定には当然立ち会うことができます。

もう一つは、一緒に市長とお昼ご飯を食べませんかということで、私はハンバーグが大好きですから、900円か880円のハンバーグ定食と一緒に食べながら1時間話をします。ところが、これはあまり手を挙げてくれません。どうも人事の研修担当が、決め打ちで「何々さん、嫌やろうけど、市長と一緒にご飯食べへんか」と言っているくらいがあるのですが、とにかくいろいろなチャンスを与えます。そのチャンスを自分でつかまなくてはいけません。そういう気持ちで自治体経営、あるいは人材育成に取り組んでいるということをご紹介申し上げて、1回めの発言を終わりたいと思います。どうもありがとうございました（拍手）。

(石原) 次に、大阪府の立場から、職員人材育成、あるいはあるべき新たな自治体職員像ということでお話をしていただきたいと思います。大阪府の岸本さん、よろしくお願いします。

#### 事例報告

##### ・大阪府内のケース

##### 「府内市町村の展望」

### 1. はじめに

(岸本) 皆さん、こんにちは。市町村課の岸本でございます。課長が選挙の関係で参れません。普通はピンチヒッターといいますと本来のバッターよりも打てる可能性のある者を出すわけですが、かなり劣るかもしれない点は、ご了解を賜りたいと思います。

### 2. 市町村の役割の増大

大きなテーマをいただきましたが、分権が進めば、保健・福祉分野を中心に市町村の役割が増えてくると思っています。一部ご紹介しますと、平成4年、9年に母子保健法が改正され、母子健康手帳交付事務が市町村で実施できるようになりました。また、妊産婦健康診査、3歳児・乳幼児健康診査、妊産婦・新生児訪問指導といった身近な保健サービスが市町村でできるようになりました。それから、平成12年に介護保険法が創設されまして、市町村がその保険者になりました。これも大きな仕事です。平成15年には知的障害者福祉法改正、児童福祉法改正がありまして、支援費制度が導入されています。このほかにもいろいろありますが、市町村で実施する事務が非常に増えています。保健福祉分野をはじ

め、市町村の役割が増大していくということをまず確認したいと思います。

### 3. 総合行政の必要性

次に、総合行政の必要性が増してくるのではないかと考えています。国の省庁は、縦割りということもありまして、十分に対応しきれない課題もあるのではないかと考えています。例えば、今、ニートの問題があります。厚生労働省の推計2004では64万人くらいいらっしゃるということですが、これ以上こういう人を増加させないためには、例えば幼年期から働くことの尊さを理解いただく、また、家庭や学校、地域を挙げて対処するといった総合行政が必要となってきます。また、若い人たちに社会性を身につけていただくという事は、行政だけの施策ではできないわけで、NPOとの協働であるとか、地域が持っている総合力によって対応していかなければならないと思います。

今申し上げた事例が市町村とのかかわりでどうなるのかという問題はあろうかと思いますが、いずれにせよ、今後とも複雑・多様化する住民ニーズにこたえていくためには、市町村における行財政基盤の一層の充実が求められてくると思います。

### 4. 将来の動向

将来の動向を見てみたいと思うのですが、人口減少が非常に大きな課題です。大阪府の住民基本台帳人口は、対前年比で増加から減少に転じています。また、6月の経済産業省の地域経済に関する試算報告によりますと、

2030年には高齢化や公共事業の減少、製造業の空洞化で経済が縮小するとされています。人口減少については、ちょっと前に1.57という数字が出たときに「1.57ショック」といわれたようですが、直近の出生率は1.29です。労働力についても減少していきまして、厚生労働省の雇用政策研究所の報告によりますと、現状が続くという前提ですが、2015年の労働人口は2004年の約6640万人より約410万人減るという推計が出ています。人口も労働力も減るという傾向です。この中で、活力の維持・向上が構造的に可能かという問題に直面するわけです。

また、こうした状況下、超高齢化社会を迎える中で、医療費をはじめとした社会保障関係費は増大していきませんが、これにどう歯止めをかけるか。老朽化するインフラの維持・補修、例えば耐震化も含めて、学校施設なども市町村で大きな課題になっているかと思いますが、これをどう効率的に進めていくか。一方で、国・地方を通じた長期債務残高が平成17年度末で約800兆弱にも及ぼうかというほどの非常に厳しい財政状況、限られた財源の中でこれらに対応していかなければならないという状況を、まず押さえる必要があるかと思います。

## 5. 分権型社会への動き

今、分権型の社会を目指しており、着々とその方向に動いているわけですが、その関係で申しますと、財政面での自立性の向上ということがあろうかと思います。今、三位一体改革ということで進んでいますが、これが所期の目標どおりに、あるいはそういう方向で

進んでいくということになりますと、自治体の自由度は増えてきます。また、資金調達面では、先ほどご講演された齊藤先生のお話にもありましたが、地方債の借り入れについて、政府資金の縮小が起って、市場原理による民間資金の調達増という方向へ向かうのではないかと思います。そうなりますと、市場側からは、自治体の状況を見るということになりますので、自治体の財政状況や財政運営スタンスが非常に重要視されてくるのではないかと思います。1点挙げられると思います。

二つめは自治体経営ということですが、市町村においては、今後一層住民の理解ということを前提に最善の施策選択をしなければなりません。例えば低負担・低福祉でいくのか、高負担・高福祉でいくのか、あるいはシビアにビルド・アンド・スクラップをもっと推し進めるのかという経営をやっていかなければなりません。また、自治体を取り巻く環境変化のスピードは非常に速いということが言えると思います。じっとしていて、昨日までの状態が来年も再来年も続く世の中ではありません。よく財政シミュレーションにおいて財政課が悩むのは、こんなスピードが速い時代に10年先は見込めない。しかしながら、外部からはどういう状況になるのか知りたいという中で、答えを出していかなければならないということになるわけですが、それほど環境の変化は激しいということです。また、ほどなく団塊の世代の職員が大量退職期を迎えます。そうした中での体制も必要となってきます。

三つめに、自然、既存施設もあれば、元気な高齢者もいらっしゃいますし、NPOの活

動も盛んになってきているという中で、地域の資源の組み合わせによって最大限の住民満足度を得られる仕組み作りというものが求められてくるということがあります。例えばまちづくりにおいても、工場が転出していった場合に、税収は増えるけれども教育・福祉・ごみ処理等のサービスの提供が必要になってくる高層マンションといったものがむいてくるのか、あるいは、税収が増えてサービスの提供が少なくとも済む産業施設がいいのか、いろいろな角度から都市経営について考えていかなければならないと思います。

## 6. 求められる人材像

こうした状況の変化と厳しい状況下においてやらなければならないことがたくさんある中で求められる人材像ということですが、幹部職員においてはとりわけ経営感覚を一層磨くことが求められます。「何か言ったら財政的に大変だから」ということではなくて、一番いいことを一番いいようにプレゼンテーションしていくということが必要だと思います。

職員としては、例えば、多様化・高度化する保健・福祉の専門分野に対応できる職員が、あるいは、住民ニーズを的確に把握して、NPOや地域住民との協働体制がコーディネートできる職員がいるのではないかと。あるいは、分権が進みますと、制度改革を具体的に国や社会へどんどん発信・提案していける職員、また、さまざまなインフラを最小の経費で安全に最適に保つということを計画していける技術職員、金融の知識や交渉力を持った職員、こういった人材の確保・養成も必要に

なってくると思います。すべて正職でそろえるということではありません。いろいろな仕組みもありますが、そういった人材を確保・養成していく必要が出てくるのではないかと思います。

当然ジェネラリストも要るわけですが、職員の専門能力を高める、コーディネート能力を高めるということを自治体においても頑張ってやっていかなければならないのではないかとということを申し上げまして、1回めの発言としたいと思います（拍手）。

**（石原）** どうもありがとうございました。行政、あるいは財政の新しい課題を列挙していただきまして、そのもとで求められる人材像ということでアウトラインをお話いただきました。

それでは、続きまして、豊中市の足立さんのほうからお話をお願いしたいと思います。

### 事例報告

#### ・豊中市のケース

#### 「豊中市人材育成基本方針と今後の人材育成について」

### 1. はじめに

**（足立）** 皆さん、こんにちは。豊中市職員研修所の足立です。私は職員研修所におりますので、いつもは企画者の側にいます。時々受講者の側にいてお話を聞いたりしますが、今日はパネリストの側にいるので、物の見方や考え方がちょっと違ってくるのではないかと思います。

人材育成において、違う視点やいろいろな物の見方、考え方を獲得するのはたいへん重



要なことです。多面的な物の見方は住民のかたと協働していく上でぜひ必要ですし、また、いろいろな角度から検討する癖というのは、精度の高い仕事につながります。私は今この席に座って、いろいろな物の見方を身につけさせていただいている、成長させていたいただいているのではないかと感じています。

私からは、レジュメ（P85）の2番の「人材育成基本方針について」と、3番の「今後の人材育成について」をお話しさせていただきたいと思います。

## 2. 豊中市の人材育成基本方針について

豊中市は「人材育成基本方針」を平成12年9月に策定しました。目標年度を16年度、見直しを21年度にすると決めまして、昨年度改訂版を作ったところです。

基本方針の構成ですが、資料1（P86）にありますように、豊中市では理念部分と具体的施策部分で構成しています。昨年度は、具体的施策部分のみを見直しました。平成21年度に全面見直しを予定していますが、その時は、理念部分から全部見直す予定です。

豊中市人材育成基本方針の策定の経過は非常にオーソドックスで、旧方針もこの改訂版も、庁内の関係課長会議を立ち上げ、そのもとに実務担当者レベルの作業部会（人事部会・研修部会）を作って、検討していきしました。旧方針のときは、職員700人を無作為抽出してアンケート調査をして、目指すべき職員像やどんな職場がいいかということもそのアンケートから抽出して反映させました。

21年度の全面見直しのときは、それに加え

て市民のパブリックコメントをいただきたいと思っています。特に目指すべき職員像は、市の職員だけで考えるものではなくて、市民がどう考えておられるのかということをパブリックコメントを通じて知りたいと思っています。ですから、次回の見直しはだいたい早く始めないといけないと思っています。

策定の経過も重要ですが、活用することがもっと重要です。豊中市の基本方針は人事制度と研修制度を分けて作ったために、活用は比較的容易でした。それぞれの制度が人事課と職員研修所の仕事に直結しており、昨年度の見直しでも実施率は高かったように思います。一方で、人材育成基本方針には「人事制度と研修制度と職場が連携して人材育成を推進する」ということを定めたのですが、その連携はあまりできていません。特に職場の役割や姿が見えにくいという難点があります。21年度の改正のときに、留意して変えていきたいと思っています。

改訂版のアピールしたいポイントは人事制度と研修制度で2点ずつあります。人事制度の1点めは、キャリアコースの設定です。基本方針では職能形成コースとなっていますが、例えば本人の意向と特性によってライン職とスタッフ職を選べることを考えています。2点めは、コンピテンシーと目標管理による人事評価制度です。現在、豊中市では補職者全員にこの二つの評価制度を実施しています。

（人事評価制度は試行実施）まだ処遇に反映させていないのですが、将来的には昇格や給与への反映も検討していきます。本年度から各職場の組織目標を明文化することにしましたので、先ほど言いました目標管理も、個人





目標は組織目標にリンクさせることとしています。今年初めてだったので、実際はあまりリンクできておらず、まだこれから検討しなければならない課題があります。

研修制度のアピールの1点めは、「豊中市人事育成基本方針」という参考資料に表を挙げておりますが、目指すべき職員に求められる四つの能力を定めて、その能力別、研修体系別、対象者別に実施する研修の一覧をマトリックスで表しています。こうすることによって、この研修は何を目的にしているか、必要な能力を獲得するためにはどんな研修が必要かということを明らかにしています。そうすることによって、研修をただ漫然と実施するのではなく、何のためにやっているのかということを明らかにしたつもりです。

2点めは、庁内講師の養成と職場研修に力点を置きました。職員研修所が実施する集合研修は人数や日程的にも限界があるというのは皆さんもお分かりのとおりですが、職場研修というとOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）が大半を占めています。OJTだけに比重を置くと、職場によって非常にばらつきが生じる可能性があります。職場ごとの集合研修を進めていくための支援に力を入れました。

### 3. 今後の人材育成について

次に今後の人材育成についてですが、今年度の4月、豊中市では人事課と職員課と職員研修所を一緒にして人材育成室を設置し、職員研修所に人材育成推進担当主幹を置きました。私が兼務しています。

人材育成推進担当主幹を拝命してつくづく

考えたのですが、人材育成というのは縦割りの制度で推進するものではないということです。採用から退職までの間、人事や給与、研修、福利厚生、労働安全等、職員に関するすべての制度を総合的に推進するものでないといけない。総合的な人材育成の仕組みを作りたいと思っています。

その方法ですが、参考資料に表がありますが、「意欲・モチベーションの向上」「能力の開発・向上」「職員の能力活用」「職場の活性化」という四つの要素からアプローチしたいと考えています。この四つの要素は相互に関係していますので、サイクルを描くことになり、それがらせん状にどんどん向上していくような仕組みを作りたいと思っています。それぞれの制度でこの四つの要素について何ができるかということを、検討会議を作って検討しているところです。

その中で、特に「職場の活性化」に力を入れたいと思っています。先ほど職場の姿が見えないとか役割が不明確と申しましたが、ここにまず取りかかりたいと思っています。職場の活性化については、従来所属長の役割が非常に重要であると言われていました。所属長のマネジメント力やリーダーシップ力の重要性はもちろんですが、メンバー一人一人にもそれぞれ組織の一員としての役割があるのだということをみんなが認識できるような制度を考えたいと思っています。

私は2年間マッセOSAKAの研究課に派遣されていました。豊中市に戻って、3年5か月職員研修所におりますので、5年5ヶ月人材育成にかかわる仕事をしてきたことになります。人材育成にかかわる仕事をしている

と、人を育てることで非常に満足してしまいます。でも、人を育てる前に自分が育たないといけないと肝に銘じています。今日は育つ機会を与えていただけてうれしいと思っています。どうもありがとうございました（拍手）。

**（石原）** どうもありがとうございました。

皆さんがた、「参考資料」というのは茶色いほうの資料で、「レジュメ」と言っているのはセミナーの薄いほうの資料です。参考資料のほうは自治体ごとによってページを改めて打っています。これから岸和田市の小堀さんにお話をいただくわけですが、そろそろ岸和田が始まるなと思ったら「岸和田市」というところに指を入れられる、そういう人材を育成できるかどうかのポイントだと足立さんの話を聞きながら思っていました。

それでは、続きまして、岸和田市の小堀さんのほうからよろしくお願いします。

## 事例報告

### ・岸和田市のケース

#### 「岸和田市人材育成型人事考課制度の取り組み」

## 1. はじめに

**（小堀）** 皆さん、こんにちは。岸和田市の小堀でございます。私は人事担当ですので、人事担当の立場から、今後の人材育成の在り方を考える材料として、岸和田市が現在取り組んでいる人材育成型人事考課制度のご紹介をさせていただきたいと思います。

皆さんがたは人事評価制度といいますと、職員に成績をつけて給与を決定するための制度、あるいは昇格を決定するための制度とい

う、いわゆる処遇管理をするためのツールだというイメージが強いと思います。結論から言いますと、そのイメージを捨てていただきたい。人事評価制度というのは本来人材育成のためのツールであるというのが第1番で、2次的、3次的に処遇管理に使うものだというふうに変えていただきたいというのが私の提案です。

岸和田市のご紹介を少しさせていただきますと、平成14年3月に人材育成基本方針を策定しました。これに基づいて人事考課制度を開発し、平成15年から管理・監督職に試行実施しています。昨年（平成16年度）からは対象を一般職員にまで拡大して実施しています。今後、この人事考課制度を中心として、総合的な人事管理システムを構築していきたいというのが岸和田市の現在の取り組みです。

## 2. 人事考課制度の特色

岸和田市の人事考課制度の特色についてお話をします。「統制と報酬」で職員を管理するこれまでの処遇管理型の評価制度ではなく、「人材育成型」の評価制度だということが最大の特色です。

## 3. 人材育成型を目指した三つの理由

では、岸和田市はなぜ人材育成に主眼を置いた評価制度を作ったのかということですが、三つの理由があります。1番めは、これからの新しい時代を担う人材が育っていない、研修だけでは人材は育たないという危機感です。研修担当のかたがたくさんいらっしゃる中で、研修では人は育たないという大胆な発言をしています、これが本音です。

皆さんがたの中で、「私は研修で育った」というかたはそんなに多くないのではないかと思います。私の経験から言うと、職員が育つ、人が育つというのは、やはり仕事の中にはないでしょうか。困難な仕事にぶち当たってその困難を乗り越えたとき、全く新しい仕事にチャレンジしたとき、そういったときに私たちは仕事の中で大きく成長していくのではないのでしょうか。研修は、職員が学習する機会を提供する、育つのをサポートするという意味で大変大きな役割がありますが、職員は研修ではなくて自ら育つものだと考えています。参考1（P90）にイメージ図がありますが、人事考課制度を中心に職員研修と人事諸制度を組み合わせた総合的なシステムで人材育成に当たるということが、今後必要ではないかということです。

理由の2番めは、「職員を管理する」視点で作った評価制度では職員に受け入れられない、機能しないということです。これまでの多くの評価制度は、職員を管理するという視点で作られた制度だと私は感じています。上司が一方的に部下を評価して、しかもその評価結果を本人に教えない。そういった評価制度では人材育成につながらないと考えています。結果を全面的に本人にフィードバックすることで、本人に「気づき」が生まれます。それが能力開発へのインセンティブになると考えます。

3番めは、人事評価の第1の目的は「給与決定」ではないということです。近年、自治体でも民間の成果主義を導入する動きがありますが、給与決定が主目的になってしまい、人材育成が二の次、三の次になっているとい

う状況があります。成果主義を導入した民間の多くの企業で見られるように、成果主義がかえってモチベーションを下げるという結果も出ています。「報酬と統制」の原理で職員を管理して働かせるのではなく、「内発と自律」を理念とした職員の自主性、やる気を引き出すマネジメントこそが、今後必要になるマネジメントだと考えています。

このような理由から人材育成型の評価制度を開発し、導入してまいりました。

#### 4. 「職員の視点」に立った評価制度づくり

岸和田市の評価制度は、コンピテンシーによる評価と目標管理による実績評価の2本立てになっています。管理職は目標管理で実績を評価する、一般職はコンピテンシーによる評価で能力開発をするという考え方です。

コンピテンシーによる能力評価のほうは、簡易コンピテンシーというシンプルな分かりやすいものを使っています。また、職員の個性を生かして自主性を引き出すために、評価項目を本人の自己選択制にしています。そして、これが最大の特徴なのですが、能力開発の出発点は先ほどお話ししたように「気づき」ですので、評価結果を本人に全面開示していくことにしています。

次に目標管理のほうですが、目標管理の本来の目的は組織マネジメントの向上です。評価で管理職の職務責任を明確にするというねらいはもちろんありますが、それ以上に職員間で目標・価値を共有する、モチベーションを高める、そのためにコミュニケーションツールという位置づけをして、職場ミーティン

グを重視した運営をしています。それと、課長については、部下から上司を評価するマネジメント・サポートという制度も導入しています。

## 5. 2年間の試行を終えて

2年間の試行を終えた今、給与を決定するための制度だというような従来の評価制度の先入観さえ捨てれば本当に自由な制度設計、オープンな運用ができ、人材育成と組織の活性化に活用できると感じています。

## 6. 人事考課試行についてのアンケート集計結果

参考2（P91）に職員アンケートの結果が出ています。「Q2：人事考課による意識、行動の変化」のグラフをごらんいただくと、従来は評価結果を完全に職員にオープンにして知らせると人間関係がぎくしゃくするようになってまづいといわれていましたが、「人間関係がぎくしゃくするようになった」という回答はわずか3.7%、「管理されている感じがした」はわずか1.1%です。それよりも、「よい刺激となった」が60%で、あとは「コミュニケーションが図れるようになった」「行動を意識するようになった」「意欲がわいた」、そして「上司と部下の信頼関係ができた」も7%あります。いずれも「人間関係がぎくしゃくするようになった」の割合を上回っています。

評価結果をオープンにするということはプラスの効果のほうが大きい、能力開発につながるような、あるいはモチベーションを高めるようなよい刺激が生まれているということ

が読み取っていただけるのではないかと思います。

## 7. 今後の人材育成の方向性

最後ですが、先ほど申し上げたように、職員は自らの力で育つのだと思います。その成長の場や環境を提供するのが人事の役割であり、その成長をサポートしていくのが研修の役割です。そういう意味で、人事評価は年に1回行われる全職員を対象にした能力リサーチですが、その能力リサーチというツールを共有して、人事と研修が連携を取りながら人材育成を進めていくというのが、今後の人材育成の方向性ではないかと思います。以上で私の第1回めの発言を終わります（拍手）。

（石原） どうもありがとうございました。刺激的なコメントもいただきまして、ありがとうございました。5名のパネリストの皆さんにお話をいただきました。最初は両市長さんからいわゆる自治体改革の戦略のお話、岸本さんからは府から見た府内の市町村が抱える財政・行政の課題についてお話をいただきました。

そういったものを整理したうえで、本日のテーマである「求められる新たな自治体職員像」に話を進めていきたいと思うのですが、5名のパネリストのお話の中で幾つかのコントラストが出てきました。必ずしもそのみを主張されているわけでは決してありませんが、例えばどのような自治体職員像を求めるか、求められる新たな自治体職員像にいかに接近するかという点で、豊中市の足立さんは研修を重視、岸和田市の小堀さんは現場での





自己研鑽を重視するという、この2点の問題提起をされました。

その中で倉田市長さんがおっしゃった指摘が3点めに続くわけですが、新たな自治体職員をある種獲得しようとするときに、研修で養成、あるいは現場から養成というパターンのほかに、いきなり公募をするということをおっしゃいました。その場合に、課長さんの任用ではうまくいかないとか、外部にいくと非常にたくさん応募があるといったご示唆がありました。このあたりは、先ほど岸本参事がおっしゃったように、皆さんがたの市町村という環境は非常に厳しいので、ゆっくりのんびり構えて皆さんがたが成長されるのを待つというのは、民間の経営感覚からすると少々ずれていると言われてもしょうがないのかもしれない。そういう観点からすると、研修と現場に加えて、いきなり採用するというスタンスもあるのではないかと。コーディネーターとして聞かせていただいておりますので、この3点をこのあとの議論を進めていく際のキーワードに使わせていただきたいと思います。

続きまして2巡めですが、今度は逆にトップリーダーシップの観点から、そういった職員の皆さんをコーディネートしていかれる市長さんのお立場で、理想とされる職員人材像についてお話を伺わせていただければと思います。

先ほど倉田市長さんには相当お話いただきましたが、重なってもけっこうですので、よろしくお願いいたします。

**(倉田)** いわゆるあうんの呼吸で市長の

思っている仕事をいかにスムーズにしていただけか、市民が求めているものをいかにスムーズに提供するかということです。しかし、これは一世代前までは相矛盾する話だったのです。市長が求めているものを即提供できる職員は、市民の求めているものを即提供できない職員だったのです。

以前、いろいろなことでトラブルがありまして、ある民間の人が「おたくの職員は市長を向いて仕事をしているのか、市民を向いて仕事をしているのか、どっちや。おたくの職員は市長を向いて仕事をしているように見える」とおっしゃったそうです。それを言われた商工課長は怒ってきたのですが、その話を市長公室長にしたら、「それでいいんじゃないですか。うちの市長は職員よりもより市民に近いところに位置している。すなわち、職員が市長のほうを見ろということ、市民を見ていることとイコールだ。それが今の池田市役所なんだ」という答えをずっと出しました。素晴らしいですね。うまく成長したものだと思います。そういう意識改革が必要なのです。別に怒る必要はないのです。そう言ったらきれいな答えなのです。

きれいな答えをしている駐車場のガードマンがいました。駐車場の入り口でもめて、市民が「おまえ、だれに物言うてんねん。おれは池田市民やぞ」と言ったら、駐車場のガードマンが「私も市民です」と言ったのです。それでいいのです。市民対市民ですから、市民であることを振りかざして偉そうに言う必要はないと言っているのです。この人は職員ではなかったからそれで済んでよかったのですが、そういう感覚で頑張っていたきたい



と思っています。

倉田市長が誕生したのは平成7年で、10年経ちました。公約達成率は95%台です。達成できていない公約の一つは職員の意識改革です。これは10年かかってもだめです。先ほどの市長公室長みたいな者が育ってきたということは、意識改革は徐々にできてきたのです。でも、「すみません。離婚届はどこにありますか」と言う人に、「あそこ」と言っていてはいけなんでしょう。「保証人の判が要ると書いてあるんですが」と言う人に、「ちゃんと説明書を読んでもらったら分かります」と言っただめでしょう。打ちひしがれて、役所の高い敷居をまたいで「すみません」と言っている人に、その人の目線に立って受けてあげることはできないかということです。その辺の感覚をきちっとしてくれなかったら、結果的に市長はどこを見ますか。窓口の職員は全部派遣職員にしたらいいいのです。

「いらっしゃいませ。ようこそ池田市へ。何が必要ですか」。そのほうがずっとやりやすいと思いませんか。プロがそんなものに負けていたら恥だと思いませんか。だから、ここが次の意識改革なのです。

行政のプロ、全体の奉仕者でサービスマンなので、その姿勢で頑張ってもらわなければいけません。プロ意識だけはあるけれども仕事ができないという職員は何人いるでしょうか。今のままでいくと、池田市は再任用を200人雇わなければいけない時が来ます。しかし、その再任用200人は仕事をしてくれますか。池田市はもう任用しない職員を作ってきています。その人に十何万も給与を払うのだったら、60歳で定年した民間の人を公募

して、10万円で、半分ボランティアでしてくれませんかと思ったら、いい人が来ますよ。そういう危機感、危機意識を持ちながら、そしてプロ意識を持ちながら、全体の奉仕者として、市民と市長は同じ側にいる、そちらを向いて仕事をしていただきたい。皆さんがたの市長に成り代わりまして、そういうことをお願い申し上げたいと思います。

**(石原)** どうもありがとうございました。  
では、中司市長さん、よろしくお願いします。

**(中司)** 今の話を聞いて耳の痛い状況だと思うのですが、職員の意識改革が行革方針の中でいちばん大切なことだと考えています。先ほどは自治体経営の戦略について話をさせていただきましたので、求められる職員像について少し話をさせていただきます。

今、各市の取り組みを聞きまして、本当に参考になりました。枚方市の人材育成方針の「求められる能力・知識」については、市民からいろいろな声を寄せてもらう中でまとめてきたものです。もちろんどれも重要で、バランスのある能力・知識を身に付けなければならぬと思いますが、私がこの中でいちばん大事だと思うのは、今の時代で言えば「市民感覚」ではないかと思います。

この基本方針のメニュー以外にも、さまざまな手段で意識の改革を図っています。例えばISO14001（環境ISO）を取得しましたが、このことによって、職員全体の環境についての意識が高くなってきました。また、ISO9001も取得しました。窓口サービスに関するマニュアルの整備ができていなかった



ので、サービス品質について意識改革を促し、仕事の手順を考えるためでした。

それから、職員の時間外手当をカットして、それを財源として市民の雇用に当てる、ワークシェアリングを実施しました。そうしますと、社会に出ていろいろな経験をした、しかもいろいろな知識を持った市民が分野ごとの試験に合格されて、非常勤職員として市役所に入ってきます。たくさん市民が役所の中に職員として入ってくるわけです。その人たちが職員についてどう感じておられるか、また、市民が入ってくることによって職員の意識がどう刺激されるか、こういうことを考えますと、研修や育成計画以上に効果があったと思っています。

また、もっと極端に言えば、例えば職員がボランティアで祭りに参画した、市民と一緒に汗を流して、一つのことをやり遂げたという経験が、協働によるまちづくりのきっかけになるのではないかと思います。これからのまちづくりのキーワードは市民参加であり、それ以上に市民との協働だと思いますが、そうしますと、職員と市民、あるいは民間とが一緒にものごとを作り上げていく、一つのものを達成していくという姿が、私は、これからのまちづくりのヒナ形だと思います。

また、もう一つのキーワードは情報公開です。これまでは市役所の情報はなかなか公開されない、あるいはどちらかといえば公開しない情報があったわけですが、市民との協働を求めていく以上は、これからは情報公開を徹底していかなければいけない。こういうことにもつながってきたと思っています。

先ほど、これからの自治体の改革はマニ

フェスト型であること、公会計制度の改革が必要であること、そして、そういう改革にふさわしい、それを担っていける職員がこれから求められる職員だということを申し上げました。そうしたいろいろな形での職員の意識の改革がこれからは必要になってくると思います。そして、この枚方市の基本方針の中に貫かれている考え方は、「職員は財産である」「人材は宝である」という理念だと思っています。

枚方市の目指す姿は、「小さくても仕事のできる市役所」です。小さくてもというのは、肥大化した市役所のシステムをできるだけコンパクトにし、スリム化していくということです。これらは仕事をできるだけ少なくしていけばできるわけですが、その理念だけではサービスが落ちてしまいます。ですから、小さくしてもサービスを低下させない。そのためには一人ひとりの職員の能力を開発して、仕事ができる市役所にしていかなければならない。このためにも、人材は宝であり、財産であるという理念のもとに、これからの目指す枚方市の方向性を持っていかなければならないと思います。

倉田市長と同様、私も平成7年にこの仕事に就きまして10年、本当に自治体は変わってきたと思います。これだけ自治体を取り巻く環境が変わってきた時代はかつてなかったのではないかと思います。変わってきていますし、かつては民間委託や民営化という言葉すら出しにくい状況でしたが、今はそれが当たり前で、民間委託や民営化、官から民へということが主流になっています。これだけ大きく変わってきた中で、職員が対応に遅れて

いたのではないかと思いますし、これから率先して取り組まなければならないと思います。

私が入ったときはまだ、「1日でできる仕事を3日でやる」「新しい仕事を引き受けてこない課長が部下から慕われる課長だ」と言われていました。今ではそんな意識はなくなっていると信じています。

また、縦割りの弊害がいろいろなところであって、それを調整することがなかなかできませんでした。例えば、枚方市は寝屋川市と一緒に消防組合を作っていますが、消防の職員から見れば市役所は外の世界ですから、市役所から消防に職員を派遣したら、市役所から監視に乗り込んできたという意識が出てくるのです。それでは市民のほうに目が全く向いていないわけです。同じ公務員として市民のためにやっていくという意識が欠けていたのではないかと思います。

最近の例として、企業研修で自動車会社に派遣されていた職員が、その会社の人といろいろな話をする中で、青色パトロールの車を寄附してもらおうということに成功しました。市役所では、子供たちの安全を守るために防犯意識を高めなければならない、そのために青色パトロールカーを市内に循環させようと考えていたのですが、自動車会社に研修で派遣された職員が話をすることで、市役所とタイアップして社会に貢献したいという気持ちを持っていただけたのです。そこで話がまとまって、青色パトロールカーを3台寄贈していただいて、9月1日から運行することができました。

これは一つのケースですが、これから官民

が協力してやっていくという時代で、そういうことが増えてくると思います。意識の改革をして、財政は厳しいけれども、何かできることを考えていくという営業センス、経営センスがこれから求められるのではないかと思います。

**(石原)** どうもありがとうございます。ここでいったんまとめさせていただいて、岸本さん、足立さん、小堀さんにはまた改めて、5～6分程度でコメントをいただきたいと思っています。

ここまでご発言をいただいた中で幾つか論点を整理させていただきますと、1点めは、人材育成という課題に対して、スペシャリストを養成するのか、ジェネラリストを養成するのかという問題です。岸本参事のお話からは、福祉を一つ例に取りまして、非常に特化した専門的知識が求められる領域がこれからの行政には問われているということで、スペシャリストという話が非常に需要になってこようかと思います。しかし、一方で、特に市長さんのお立場に立ちますと、職員の皆さんに多様な物の見方を求めておられます。そうすると、やはりジェネラリストとしての特性も非常に重要になってくるのではないかと。あるいは、倉田市長さんからは、病院の事務局長さんと水道の管理職を除いた全部長さんを動かしたというお話がありましたが、あまりにスペシャリストを養成すると、その後役所の中で融通の利かない人材になってしまうのではないかとすることがあります。

ですから、ジェネラリスト、あるいはスペシャリストとしてどれぐらいの人間がどうい



うセクションに必要であるのかという定数管理計画を作られるときに、自治体というのは、先ほどの齋藤先生のお話で言えば、すべての人が地域通貨の1ポイントといったイメージで査定をされている。けれども、一つひとつのポストに対して求められる能力、スペシャリスト、ジェネラリストとしての内容は違う。そういったところで定数管理、査定をされて、それを前提にして職員人材育成計画というものが必要なのではないかと私自身は思いました。そういう中で、職員一人ひとりに幾つかのモデルパターンとしてキャリアパスを示していくということが重要なのではないかと思います。

それから、職員の人材育成と職員のさまざまな評価という問題は、車の両輪としてイメージしていく必要があるのではないかと思います。極論かも知れませんが、幾ら育成しても、評価する仕組みのないところであれば人間は怠けるのではないか。今、倉田市長さんのお話にもありましたが、5%、最後の一つ、意識改革が進んでいないという問題とこのあたりは符合するような気がします。

それから、職員の育成に際して、コンピテンシー型から目標管理型という整理があるわけですが、名選手必ずしも名監督にあらずということで、現場のスタッフや監督職とさらにその上司の管理職とでは、そもそも求められる能力が違うわけですから、育成型の人材育成をどこで融合・統合するかという課題も存在するのように感じました。

それから、足立さんは現場を重視した研修という発想ですが、今回のご発言の中では、最近多くの自治体で取り組まれている全庁的

な業務改善・改革運動、運動論との関係が、職員人材育成との絡みで非常に重要になるのではないのでしょうか。私は阪神淡路大震災の被災者ですが、被災してすべての人間が危機的状況に追い込まれると、人間というのは120%の力を出すのだという経験を感じたところです。火事場のばか力という言葉もありますが、職員の能力あるいは知見を高めなくても、今持っておられる部分を最高に出していただくという工夫の中で新たな道を切り開くという可能性もあるのではないかという気がしました。

最後に一つ、私自身が強く思いましたのは、枚方市長さんが市の人材育成のペーパーで示された「求められる能力・知識」の8点というのは、まさにそのとおりだと思います。しかし、この8点の能力を身につけるといことと、これを実際に使うか使わないかというのはまた別問題です。つまり、幾らこういうポテンシャルティを持った職員を育成しても、それをある一定の運動する力に転化していくための動的なインセンティブは一体何なのか。これはお給料や処遇ではないのかもしれませんが。そのあたりの整理が最終的に必要なのではないかと思います。

時間の関係で、私のほうで今まで出てきた議論に基づいた整理をさせていただきました。これを受けまして、お三方にご発言をお願いしたいと思います。お三方は、前段では市や府のお立場を代弁してお話しされた部分がありますが、ここからは言いたいことを何でもおっしゃってください。小堀さんが幾ら思いきり言っても、両市長はそれにかぶせてえげつないことを言って終わるのではないかとい



う気もしますが、この両市長は政治家ですから、意外とあっさりはしごを外して逃げるかもしれません（笑）。そのあたりは役所人生をかけてご発言をいただきたいと思います（笑）。それでは、岸本参事のほうからよろしくお願いいたします。

**（岸本）** 私からは先ほどの発言の人材の確保について若干補足したいのですが、府内市町村では、今後10年間で約2万人の職員が退職されるのですが、団塊の世代に大きなヤマがあります。そのときに、今までどおり新卒者で採用し、定年まで雇う形の職員だけでやっていくことはできないと思います。もとより仕事を効率的・効果的にやって定員を削減していくということはあるのですが、それと併せて、潜在的能力を備えた新卒者を採用して育成していく、あるいは、もうすでに能力もあって経歴と実績もある人を即戦力で採用する、また、任期付き任用制度のような新たな仕組みを活用する方法もあります。このほかにも非常勤職員の活用や、民間に委託して外部の専門家を使ったり、地域住民やNPOと協働していくといったさまざまな手法によって仕事を進めていくことになろうかと思っています。

そういう前提を置いた上で、新採から定年までというふうに見てみますと、民間企業もこれから団塊の世代の退職が始まりますので、優秀な人材の確保については非常に競争が激しくなるのではないかと考えています。果たして若い人が公務職場を自分の一生の職場としてやりがいのあるところ、魅力あるところと判断してくれるのか。人材の取り合いと

いうことになる、競争力があるかないかということになってくるかと思います。数年後には買い手市場ではなくなるということではないかと思っています。

そうした中で、採用した職員はきちっと育成していかなければならないということになると思います。職場外研修の有効性自体に疑義はないと思いますが、職場内研修が非常に重い位置づけになると思います。新採のときからよき上司やよき先輩の中で鍛えられた職員と、不幸にして「休まず、遅れず、働かず」といわれるような人と一緒にやっていくのでは、大きな違いが出てくると思います。そういう意味では、今職場にいる我々は、若い人に対して非常に責任が重いと思います。

それから、私の考えですが、職員は公務員を選んだ以上、住民のために仕事をするを通して自己実現を図り、それが正当に評価されることによってモラルの向上が期待されるのではないかと思います。昨今、給与や福利厚生、あるいは不祥事での公務員バッシングが数多く出ていますが、多くのまじめに働いている職員には言いようのない思いがあるかと思います。やはり誇りの持てる職場の中で住民のための仕事を通して自己実現を図り、その結果が、職場内はもとより、社会でも正当に評価されるという環境が大事だと思います。

最後に、先ほど市長さん方からも厳しいご指摘がありましたが、やはり職員の意識改革が大事だと思います。「意識が変われば行動が変わる、行動が変われば結果が変わる」ということがよく言われますが、自治体運営においても最後は人材が決め手であり、首長さ





ん方トップの経営方針を120%実現してキラリと光る自治体を作るには、職員の意欲と能力を最大限に引き出せる環境も大事ですし、その中で実際にそれを出していくという我々自身の意識改革が求められているのではないかという思いを強くいたしました。

そういうことを申し上げて私の発言を終わりたいと思います。

**(石原)** どうもありがとうございました。それでは、足立さん、よろしくお願いいたしますます。

**(足立)** 意識改革についてですが、一番に挙げたいのは当事者意識を持つことではないかと思います。先日、豊中市でリーダーシップ研修を行ったとき、講師が「過去と他人は変えられない。自分がどうアプローチするかを考えよう」というお話をされました。研修終了後の受講感想に「とても有意義な研修だった。自分の上司にこそ受けさせたい」という感想がありました。気持ちは分かるのですが、過去と他人は変えられないという話だったので、ここでは「自分はどうするのだ」と考える職員を育成していかなければいけないのではないかと考えています。

そこで一つ考えるのは、人材育成を測る指標といいますか、測定方法を開発できたということですか。先ほど言いました検討会議で、指標はちょっと難しいけれどもチェックシートだったらできるかという議論をしています。意欲やモチベーションが向上したか、能力は向上したかというような、自分の状態を測るチェックシートを作ってはどうかと考えてい

ます。

もう一つは、人材育成のためのカルテを自分自身で作ってみてはどうかと思っています。どんな部署を経験したかというのは人事の記録にもあるのですが、その何々部何々課で何の仕事をしたかというのは、記録として残っていないので、本人しか分からないのです。自分がやってきた仕事、そこで出した成果、受けた研修、この1年でできるようになったこと、自分の強みあるいは弱み、やりたかったけれどもできなかったことは何かといったことを記載したカルテを自分自身で作って、今後の自分のキャリアプランに役立てる、当事者意識を持った職員を育成したいと思っています。

最後に豊中市の目指すべき職員として、基本方針で、「自律、変革、信頼」という三つのキーワードを挙げているのですが、それに加えて、豊中市以外のどこでも通用する職員、よその市でも民間でもどこへ行っても通用する職員、そういう人材を育成できる方策を考えたいと思います。以上です。

**(石原)** どうもありがとうございました。それでは、小堀さん、よろしくお願いします。

**(小堀)** 石原先生から役所人生をかけた発言をしろというハッパがかかりましたので、そういう発言をしてみたいと思います。

先ほど両市長さんから、人材が大切だ、職員は宝だという大変ありがたい発言をいただきました。でも、市長さんはみんなこうおっしゃるのですね。議会で質問があっても、人材育成に力を入れます、意識改革に力を入れ

ますとおっしゃいます。このお二人の市長さんは本当にそう思って力を入れておられますが、建前だけで言う市長がけっこう多いのです。兼務で予算もない、これでどんな研修をしろというのだ、どうやって意識を変えろというのだというのが研修担当の悩みでもあるのではないかと思います。市長が「職員は意識を変えなさい」と100回言って変わるのだったら、もうとっくに変わっているはずです。最近、福利厚生や職員研修など、人にかかる費用はみんなコストだと勘違いしておられる市長さんが多いようですが、研修や人事改革にかかる費用は投資だというふうに意識が変わってくれば、我々の意識改革と同時に首長さんの意識改革もしていただけたら、我々人事担当、研修担当も大いに心強く改革にまい進できるのではないかと思います。

それと、どのように意識改革を進めるかということと考えますと、研修担当自身ももう少し経営感覚を持つべきではないか、戦略的な研修、戦略的な人事をしないといけないのではないかと思います。評価制度の活用では、これはもちろん人材の活用面ですが、能力のある職員、意欲のある職員を発見して、それを処遇管理に生かして活躍の場を与えることが大事です。先ほど、人は仕事で育つ、ポストで育つと言いましたが、その人が活躍できる場を提供して活躍してもらい、やる気のある人は活躍しているという状況を作っていくことが、ひいては組織文化を変え、職員の意識を変えていく戦略になるのではないかと思います。以上です。

**(石原)** いろいろとどうもありがとうございました。最後に両市長さんからエールをいただこうと思いますが、今、トップの意識改革が研修にも必要だというお話がありました。それで思い出したのは、平成7年7月に三重県知事に当選された北川正恭さんが、職員人材育成が県庁改革の原点であるということで、それまで一人当たり8000円程度だった職員研修予算を2.5倍に引き上げて、どんどん職員に研修を受けさせ、よい講師を呼んでくるようにさせたというお話です。

私もいろいろな地方自治体に行かせていただきますが、ここ5年間の間に私の単価はけっこう下がっています。K県は1時間5万円から2万円に落ちていますし、一番安いH県では1時間9000円まで落ちています。関西学院大学でアカウンティングスクールができて、そこで「地方自治体改革に貢献する会計専門職の養成」ということで大学院教育をしています。文部科学省から3900万円の予算を頂いておりまして、科目等履修もありますので、H県に「うちもこんなことをやりましたから、どうか県の職員のかたを派遣してください」と言ったら、「いやいや、うちは神戸大学と提携していますから」と言っておられました(笑)。これはそのH県の人事の人間の言い草なのですが、だから、市長がやらないと、人事に手続き前例形式主義の人間がいたらだめです。それ以来、H県の研修は全部断っています。もう縁は切れました。さよならです(笑)。私は今、滋賀、奈良、京都、マッセO S A K K A、このあたりをがっちり固めていますので、まあいいかなと思っています。H県のほうは、H市に齊藤先生が



行っておられるようですから、私の出番なんかないということです。つまらないことを申し上げましたが、関西学院大学ではK G P Mという、自治体職員の生涯学習をサポートする研修の場をN P Oフォーラム的に作っていますので、もしご関心があればご参加いただきたいと思います。

このように、現場で職員の人材育成にかかわる自治体職員の皆さん、あるいは、外からそれをサポートさせていただいている大学の教員等々、民間企業のコンサルタントのかたもそうですが、一つの目標に向かって自治体職員の大きな課題である人材育成に取り組んでいます。それを改めてトップのお立場からごらんいただきまして、市長さんのほうからぜひエール的なものをいただけると非常にありがたいと思います。

まず、枚方市の中司市長さんから、何かお言葉をいただければと思います。

**(中司)** 人材育成の担当の職員の皆さんには大変ご苦勞をいただいております。私は先ほどの「求められる職員像」をまとめる中で一つ追加してほしいと言ったのです。それは「サンダル履きをしない」あるいは「服装に乱れない職員」という項目です。現実にはそれは追加されなかったのですが、実際にはこの10年間で職員の意識も大きく変わりました。私が入ったときは、職員は名札もつけていませんでした。けれども、今は当たり前のようにどの市でも名札をつけていますし、きちんとした服装をしています。トップが叫んでいるということもありますが、やはり人材育成の担当の職員が頑張っているからだと思

います。

私は、意識改革は職員のやりがいをいかに作っていくかということに尽きると思います。突き詰めて言えば、いくら市長が言っても、いくら周りがそういう環境を作っても、やはり一人ひとりの職員の意識の在り方、一人ひとりの職員が自分の人生や仕事についてどう考えていくのかということに尽きるのではないかと思います。そこで、キーワードは、プラス指向。前向きにプラス指向でやっていくということで、これをどう刷り込んでいくかではないかと思います。

冒頭に、理念を持ってという話をしました。枚方市では政策のベースとなる理念に、人間愛、自然愛、郷土愛という三つの愛を持つべきだということを訴えています。行政には愛はなじまないという反論もありましたが、同じ施策を行っても、いくら素晴らしい施設や制度を作っても、そこにハートがなければ施策も生きてこないと思います。そういうことを実感する職員、そのことが市民と分かち合える職員、そういう職員の働きによって施策も生きてくるし仕事も生きてくる、そして職員自身もやりがいが出てくる。こういう精神的な部分を何とか職員に根付かせていく。今まであまり目が向いていなかったけれども、私は最後にはベースとして必要なことだと思っています。

いずれにしても、今日お見えの職員の皆さんにこれからいろいろ提案していただいて、あるいはご尽力いただいて各市が発展していく、そのことがひいては大阪の活性化につながっていくと思っていますので、どうかよろしくお願いします。どうもありがとうございます。

ざいました（拍手）。

（石原） それでは、最後に池田市の倉田市長さん、どうぞよろしくお願いいたします。

（倉田） 「I（愛）」から始まる、池田市長の倉田薫です。やはり行政に愛は必要なのですね。本当に心が必要だと思っていますが、今、公務員バッシングで、予算の節約をなささい、福利厚生費をカットしなさいといわれています。どこかの市で職員厚生会費の何百円かを10月からなくすとありましたが、職員厚生会費を1000円やそこら出してもいいではないですか。一気に引いてしまうというのは悪い癖です。今までやってきたものでいいものはいいと、胸を張ってなぜ言えないのでしょうか。

胸を張りすぎて、私は定年延長訴訟で一千何百万取られました。あれは前の市長のときに組合と決まっていた、「これはもう決まっていますから」「はいはい」と判をついたら、あげくの果てに一千何百万です。これは訴えられた人が負けなのです。大阪府内でそんなことをしていた市は幾つかあるのですが、堺と池田だけに責任があったという話です。

これは愚痴で（笑）、せっかく面白くなったところでそろそろ終わりになりそうですが、キーワードは「やればできる」ということが一つです。私は平成9年の頭に、平成18年までの10年間で90億節減しようと言ったのです。それがバージョンアップして新行革大綱で180億になって、さらにアクションプランを作って220億になりましたが、同じ状態なのです。100人削減しようと言っていたのが150

人になって180人、間もなく200人になります。やればできるということです。だから、その気になって取り組めば、「やればできる」。これが一つのキーワードだと思います。

二つめのキーワードは「意識改革」です。今日いろいろな人から出ましたし、痛いところを突かれました。首長の意識改革をしなければいけない。そのとおりではあります、そのとおりではありません。なぜなら、大阪府内で意識改革しなければいけない首長は、どこの市かは言いませんが、5人だけです（笑）。あとは全部真剣に取り組んでいます。そういう意味では、首長の意識改革が必要なときは、「まずあなたの気持ちを変えてください」と首長に遠慮なく言ってください。

次は、極めて保守的な組合の意識改革をしなければいけないのではないのでしょうか。組合が変わらなくてはいいけません。かねてからの流れだけを維持していくのが組合の役員の仕事だと思っていたら、もう違うのです。世の中が変わっているということを理解して、互助会の問題、健保の問題に取り組まなければいけません。互助会だって、裁判の判決が下りるのです。下りてからでは遅いから、阪南の岩室市長が今一生懸命頑張っているわけです。健保も1対2を1対1.5にしようと言っているのです。1対1ではありません。1対1.5にして将来の1対1を見よう、その代わり若干負担は増えますよと言っているのです。確かに、140億からの黒字を全部ぶち込んだら負担が増えずに1対1.5にできますが、ある金を全部突っ込んだら、翌年もし1対1にするとときに幾ら負担が増えるのか。緩やかにやっていかなければ、という愚痴をま



ず言わせていただきます。

やはり組合の意識改革は必要です。今までは組合員を守っていればよかったのですが、市民のためにも、守らなければいけない組合員と守らなくてもいい組合員がいるでしょう。そういうことをはっきりと示すことが必要ではないかと思います。

そして、最後の意識改革は、市民の意識改革です。ここだから言えるのですが、職員の意識を変えろと偉そうに言うなら、市民の意識も変えろということです。やはり市民の意識改革をしないと小さな政府はできないのです。あれもしろ、これもしろ、しかも安くで、ただでしろでしょう。そんなことでできるわけがないのですから、我々が共通の認識を持たなければならないのは、自らの意識改革に合わせて市民の意識改革をすることが目標なのです。そして、きちっと市民の意識改革ができれば、間違いなく小さな政府ができて、市民からお預かりする税金で十分折れて曲がる改革ができるのです。経営ができるのです。

ということで終わらせていただきたいと思います。どうもありがとうございました（拍手）。

**（石原）** 5名のパネリストの皆さん、本日は本当にありがとうございました。非常に有意義な議論ができたのではないかと思います。今日帰りがけに飲みに行くかたも多いと思いますが、飲むときのネタは「五つの市ってどこやろう」ばかりになると思いますので、池田市の皆さん、どこかのメーリングリストにまた流していただけたらと思っています（笑）。

それでは、以上で今回のパネルディスカッションを終わらせていただきたいと思います。パネリストの皆さん、本当にありがとうございました（拍手）。



# 「豊中市人材育成基本方針」と 「マッセOSAKAに期待すること」

豊中市総務部人材育成室職員研修所 足立 佐知子

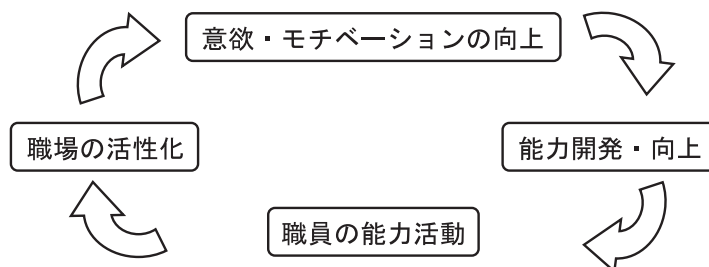
## 1. はじめに

## 2. 豊中市人材育成基本方針について

- ・ H12年（2000年）9月に策定（H16年度目標年度） H17年（2005年）1月に改訂版策定  
H21年（2009年）度に見直し予定
- ・ 構成 理念部分「めざすべき職員」「めざすべき職場」「人材育成施策の基本的方向」  
具体的施策「研修制度」「人事制度」
- ・ 経過 旧方針 豊中市人材育成基本方針策定検討委員会と作業部会  
職員アンケートの実施  
改訂版 豊中市人材育成基本方針推進委員会と作業部会
- ・ 改訂版のポイント
  - 人事制度 ①キャリアコースの設定(全職種)
  - ②コンピテンシー及び目標管理による評価制度
  - 研修制度 ①能力別、研修体系別、対象者別研修の一覧
  - ②庁内講師の養成と職場研修に力点

## 3. 今後の人材育成について

- ・ H17年（2005年）4月 人材育成室の設置（人事課・職員課・職員研修所）
- ・ 採用から退職までの間、「人事」「給与」「研修」「福利厚生」「労働安全」等の制度で総合的に人材育成を推進する
- ・ 4つの要素からアプローチ



※このサイクルがらせん状につながる

- ・ 求められる能力・資質
- ・ 人材育成のためのカルテづくり／庁内インターンシップ／ナレッジマネジメント

## 4. マッセOSAKAに期待すること



## ◆豊中市人材育成基本方針の構成とキーワード

(平成12年(2000年)9月策定 平成17年(2005年)1月改訂)

### 1 背景と趣旨

<理念部分>

### 2 めざすべき職員

自律 し、信頼 に応え、変革 する職員

### 3 めざすべき職場

共有 協働 そして 向上 する職場

### 4 人材育成施策の基本的な方向

職員の 主体的な 自己啓発 を支援する。

活力ある職場づくり を支援する。

人材育成の視点で 研修・人事・職場 が 連携

<具体的施策>

### 5 研修制度の基本的な考え方

計画的 な人材育成

職場 との 連携

マネジメント能力 の向上

研修参加 への 動機づけ

研修効果を高める 方策

### 6 人事制度における「人材育成」の基本的な考え方

公平 公正 透明 な制度づくり

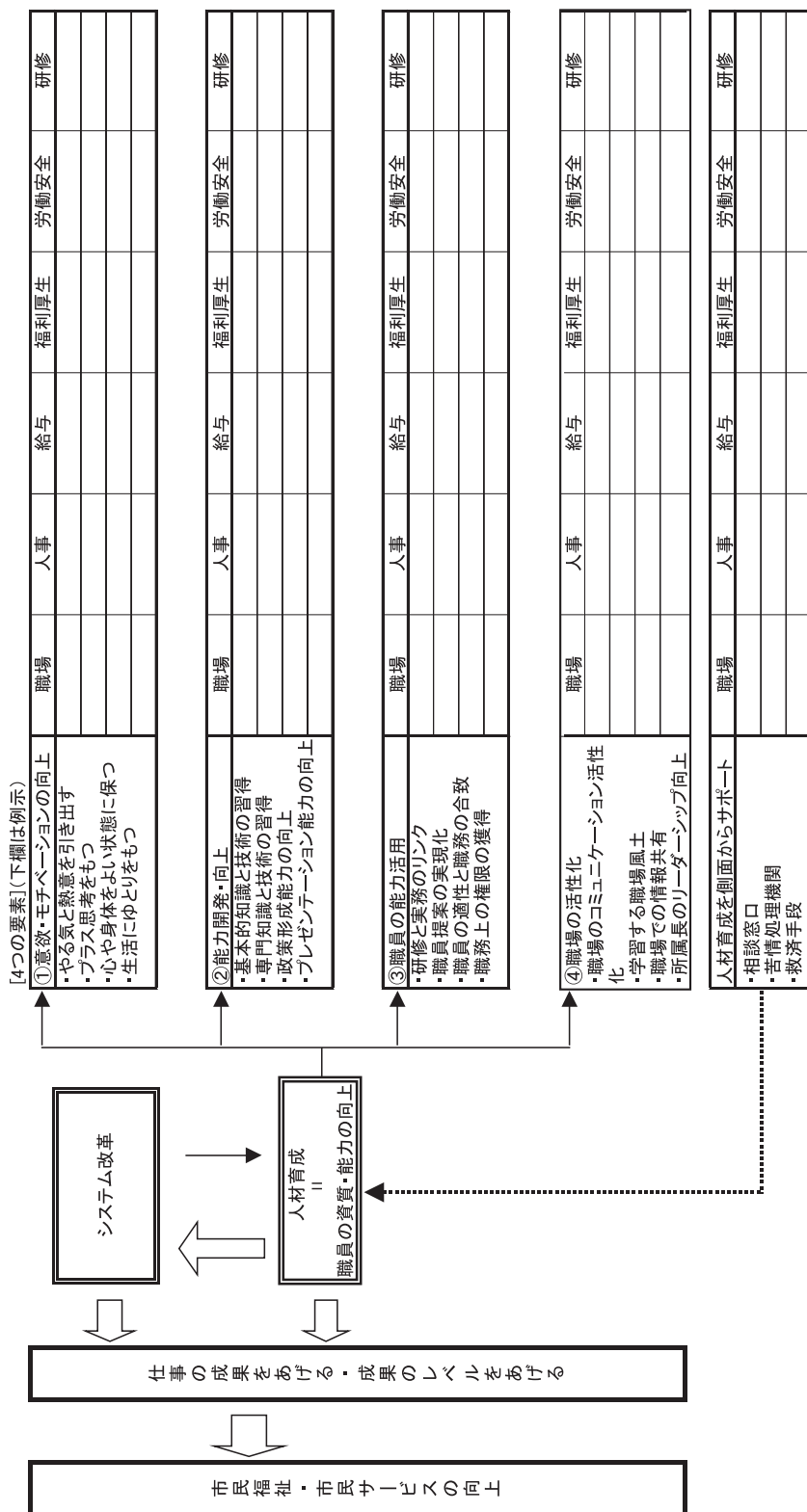
人事制度の 総合化

計画的 な人材育成

### 7 人材育成基本方針の推進

資料 2

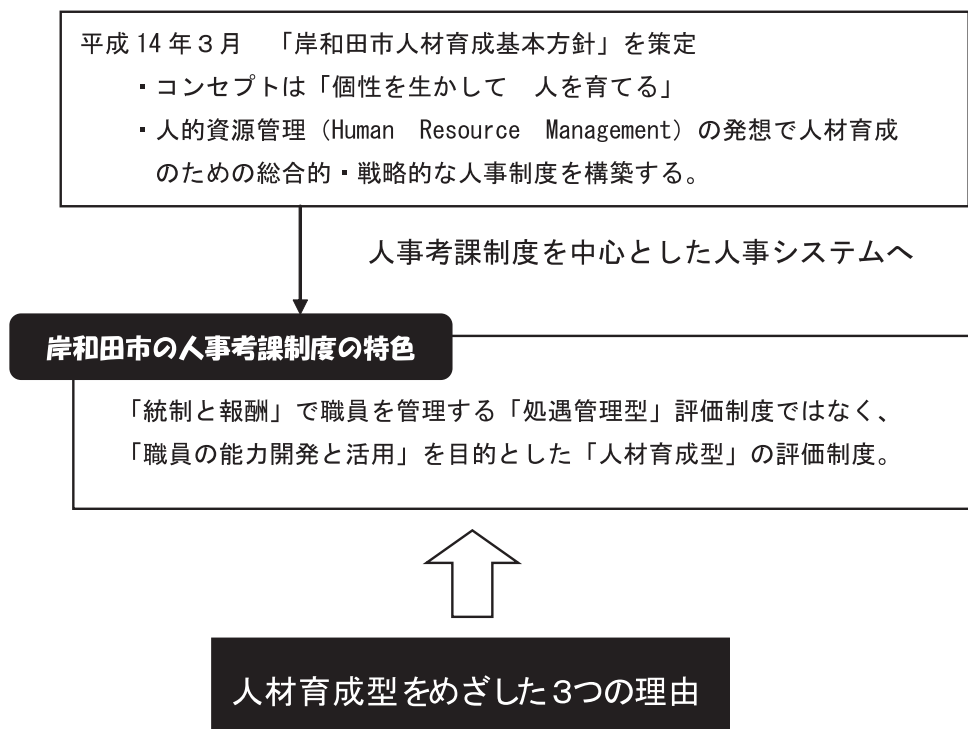
◆人材育成を推進する要素と手法(総合的な人材育成のあり方を検討するために、4つの要素と各種制度・事業の関連を整理する)





# 岸和田市「人材育成型人事考課制度」の取り組み

岸和田市市長公室人事課参事 小堀 喜康



## ① 「新時代の行政を担う人材がいない、研修だけでは人材は育たない」という危機感

能力開発における研修のサポート機能は重要だが、職員が本当に育つのは仕事の実践の中である。人材を育てるためには、人的資源管理（HRM）の発想で人事管理制度を再構築し、人材育成に向けた総合的な人事管理が必要。

## ② 「職員を管理する」視点でつくった評価制度では職員に受け入れられない

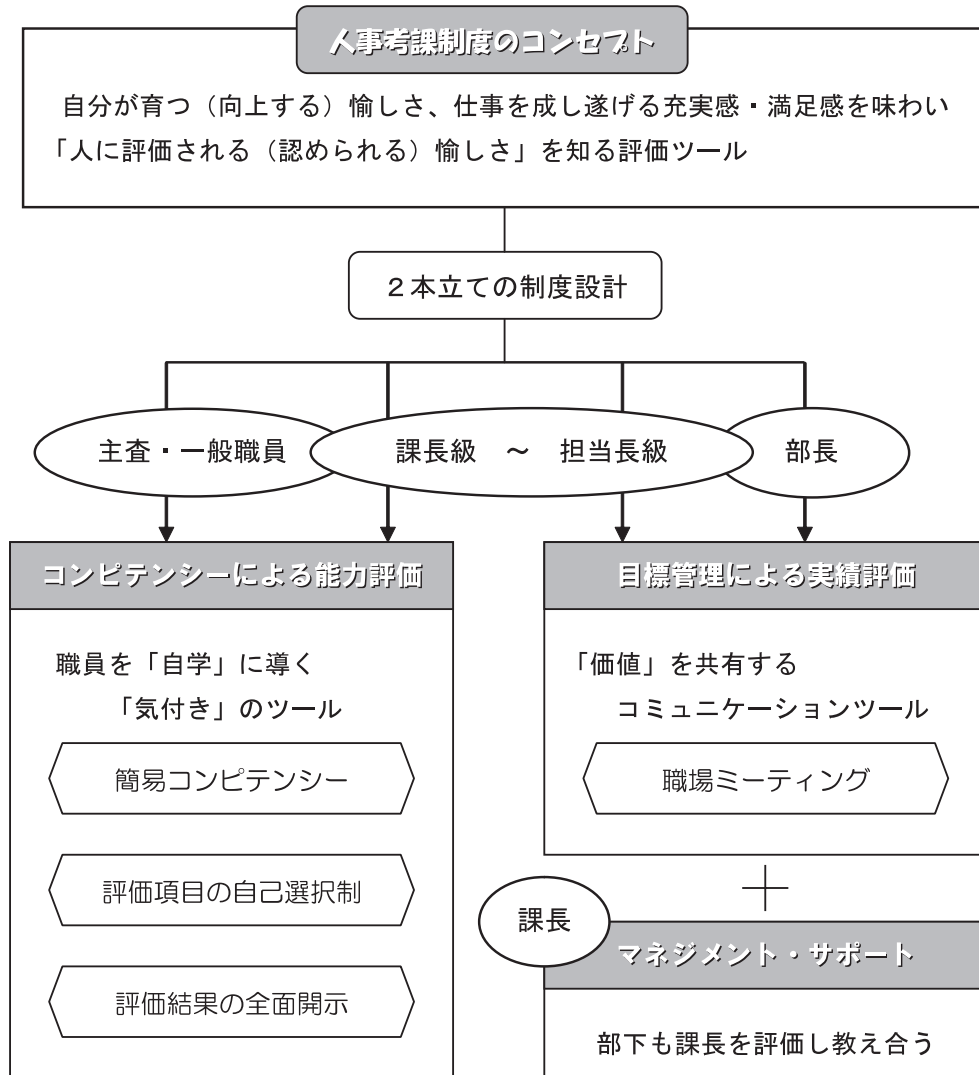
開発にあたっていくつかの自治体の評価制度を検討したが、これまでの評価制度は「職員を管理する」という視点でつくられていると強く感じた。このような制度で本当に職員に受け入れられるだろうかと疑問に思った。

## ③ 人事評価の第一の目的は、「給与決定」ではないはず

成果主義を導入した多くの企業で見られるように、成果主義はモチベーションを下げる。「報酬と統制」の原理で職員を管理し働かせるのではなく、「内発と自律」を理念として職員の自主性と「やる気」を引き出すマネジメントこそが求められている。

## 「職員の視点」に立った評価制度づくり

従来の評価制度の常識にとらわれない「新しい評価制度」の創造と挑戦



### 2年間の試行を終えて

「給与を決定するための制度である」という先入観さえ捨てれば、本当に自由な制度設計、オープンな運用ができ、人材育成と組織の活性化に活用できる。

人事管理の目的は「職員の持つ能力を最大限に発揮させ、組織の力を最大限にすること」。

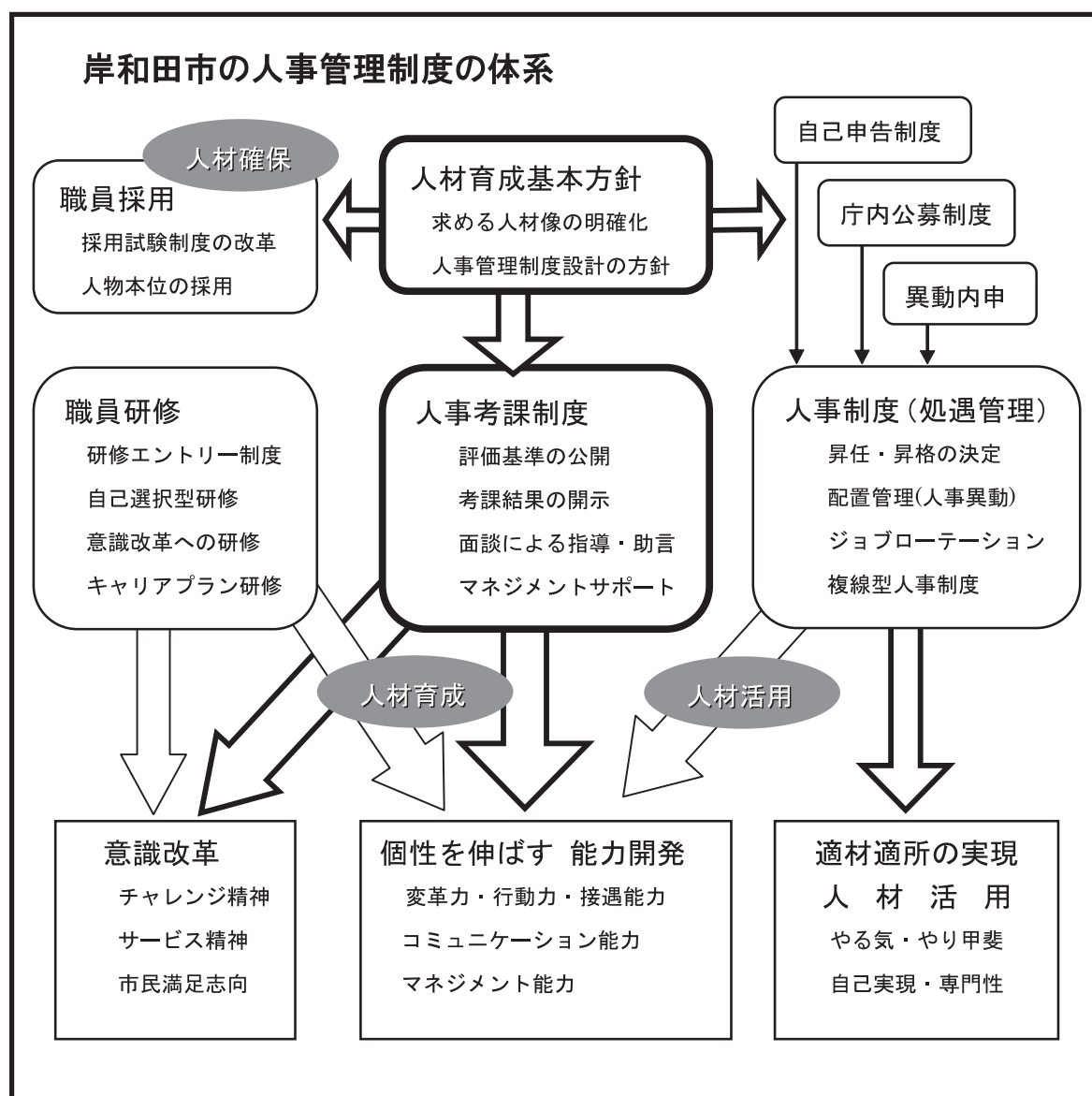
人材育成に真剣に取り組み、変革力をもつ職員を育成できた自治体だけが生き残れるだろう。



## 総合的・戦略的な人事管理制度の構築

HRM（Human Resource Management：人的資源管理）の観点から人事管理制度を考えると、どのような人材を採用するかという人材確保が重要な要素となります。また、職員の能力開発をはかり、人材の育成・活用を効果的に推進するには、人事制度と研修制度のトータルな運用が必要です。戦略的な人材育成ビジョンに基づいて、人材確保、人材育成、人材活用が、総合的に推進されなければなりません。

そのためには特に、HRMのマスタープランとなる「人材育成基本方針」と、人事管理制度の中心的な役割を果たす「人事考課制度」が重要となります。

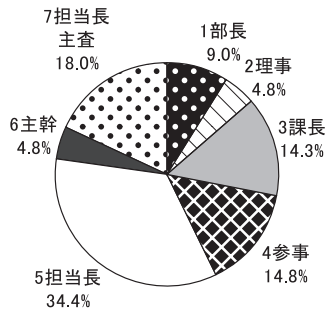


## 人事考課試行についてのアンケート集計結果

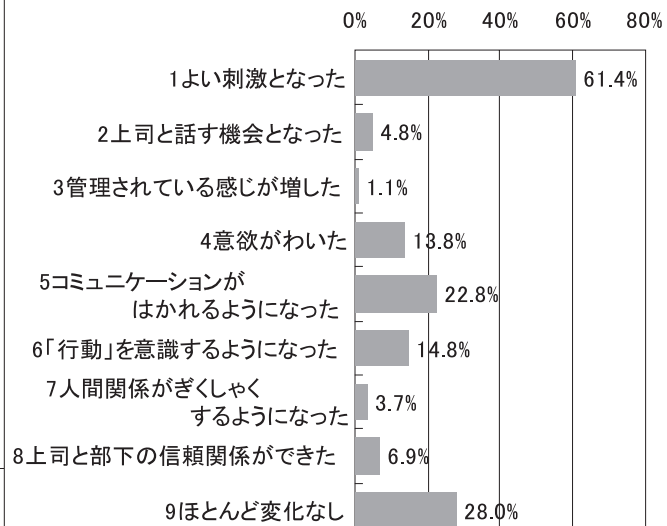
(平成16年 3 月実施)

○ 部長～担当長級301人を対象に実施、回収：189（回収率：62.8%）

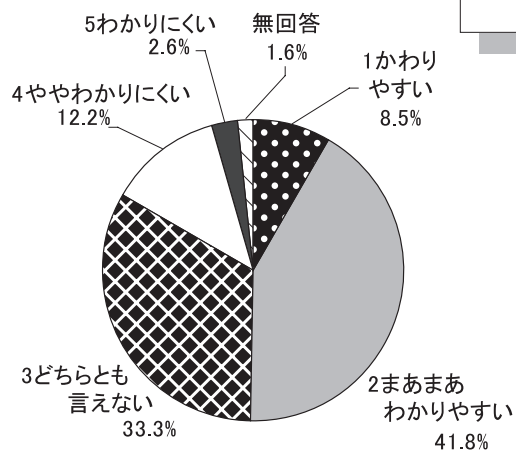
Q1:職階の構成比



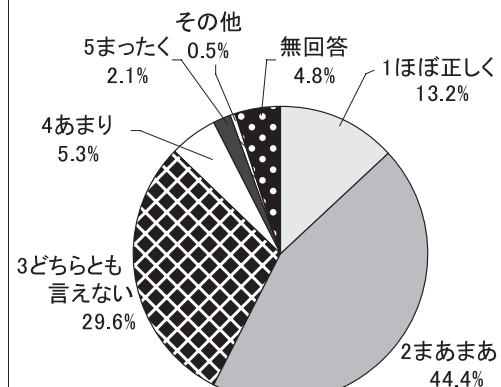
Q2:人事考課による意識、行動の変化  
(無回答4を除く)



Q3:評価基準のわかりやすさ



Q4:評価結果の能力反映度



# 参 考

## マッセOSAKA 10年間の記録

### おおさか市町村職員研修研究センター マッセOSAKA

当センター（愛称「マッセOSAKA」）は、大阪府内市町村職員の研修・研究の場として、平成7年10月にオープンし、今年度に開設10周年を迎えました。

207名収容可能な映像研修広場を始めとして、7つの研修室、2つの研究室を設け、これからの地方分権時代にふさわしい人材の育成や様々な行政課題に対応するための調査・研究活動を実施するとともに、その活動を通して自治体の枠を超えた職員の交流の場にもなっています。ここに10年間の記録をまとめましたので、ご紹介いたします。

#### 愛称「マッセOSAKA」の由来

「マッセOSAKA」の「マッセ」は“MAKE UP SENSIBILITY”（感性を育てる）からの造語です。また、「勉強し**まっせ**」「がんばり**まっせ**」などの大阪言葉の「まっせ」でもあり、そこはかとなく大阪のイメージがあり親近感があるとともに、発音しやすく覚えやすいことから、公募作品の中から採用されました。

## 研 修（個人研修・組織研修・研修指導研修・特別研修）

市町村職員的能力向上を図るための研修

- ・研修実績（コース数及び受講者数）（平成7年度～平成17年度）
- ・トップセミナー（平成7年度～平成17年度）市町村長を対象とした講演会
- ・マッセ・セミナー（第1回～第60回）市町村職員を対象とした講演会
- ・海外研修（平成7年度～平成17年度）
- ・地方自治演習（平成14年度～平成17年度）大阪大学大学院法学研究科との連携事業

## 共 同 研 究（平成7年度～平成17年度）

有識者に指導助言をうけながら、市町村職員が主体となつて行う調査・研究活動

## 特 別 研 究（平成7年度～平成17年度）

長期的な視点から、市町村職員が有識者ともに行う調査・研究活動

## 広域研究活動支援（平成8年度～平成17年度）

複数市町村の職員が自主的に行う調査・研究活動に対する支援

## 研 究 紀 要（創刊号～第9号）

市町村行政についての研究論文集の発行

## 研究推進活動

研究活動の推進に役立てるために行う事業

- ・地方分権ゼミナール（平成13年度～平成17年度）
- ・地方分権セミナー（平成13年度～平成17年度）
- ・事例研究「自治体現場最前線に学ぶ・ミニ講座」（平成14年度～平成17年度）

## 研修受講者数の推移（コース数及び受講者）

平成7年度～平成17年度

|        |      | 個人研修 | 組織研修  | 研 修<br>指導研修 | 特別研修  | 計     |
|--------|------|------|-------|-------------|-------|-------|
| 7 年 度  | コース数 | 8    | 14    | 9           | 5     | 36    |
|        | 受講者数 | 141  | 735   | 122         | 542   | 1,540 |
| 8 年 度  | コース数 | 16   | 35    | 9           | 11    | 71    |
|        | 受講者数 | 411  | 1,306 | 136         | 1,399 | 3,252 |
| 9 年 度  | コース数 | 24   | 45    | 7           | 8     | 84    |
|        | 受講者数 | 740  | 1,691 | 105         | 957   | 3,493 |
| 10 年 度 | コース数 | 24   | 46    | 7           | 9     | 86    |
|        | 受講者数 | 715  | 1,431 | 89          | 1,218 | 3,453 |
| 11 年 度 | コース数 | 28   | 52    | 6           | 8     | 94    |
|        | 受講者数 | 683  | 1,437 | 87          | 1,629 | 3,836 |
| 12 年 度 | コース数 | 21   | 52    | 5           | 8     | 86    |
|        | 受講者数 | 612  | 1,496 | 65          | 1,450 | 3,623 |
| 13 年 度 | コース数 | 22   | 55    | 4           | 8     | 89    |
|        | 受講者数 | 620  | 1,675 | 60          | 1,102 | 3,457 |
| 14 年 度 | コース数 | 21   | 54    | 4           | 9     | 88    |
|        | 受講者数 | 610  | 1,572 | 68          | 887   | 3,137 |
| 15 年 度 | コース数 | 23   | 52    | 5           | 11    | 91    |
|        | 受講者数 | 638  | 1,512 | 85          | 1,360 | 3,595 |
| 16 年 度 | コース数 | 24   | 54    | 5           | 10    | 93    |
|        | 受講者数 | 652  | 1,505 | 86          | 1,446 | 3,689 |
| 17 年 度 | コース数 | 26   | 50    | 3           | 8     | 87    |
|        | 受講者数 | 698  | 1,361 | 64          | 1,040 | 3,163 |

受講者数合計

36,238名



## トップセミナー（平成7年度～平成17年度）

| 開 催 日       | 演 題                             | 講 演 者 名                   |
|-------------|---------------------------------|---------------------------|
| 平成7年11月27日  | 危機管理について                        | 元内閣安全保障室長<br>佐々淳行         |
| 平成8年10月7日   | 大変な時代における自治体運営                  | 作家・経済評論家<br>堺屋太一          |
| 平成9年11月14日  | 今、経営者として考えること                   | アサヒビール代表取締役<br>樋口 廣太郎     |
| 平成11年1月25日  | 地域住民のための地方自治                    | さわやか福祉財団理事長<br>堀田 力       |
| 平成11年11月12日 | 20周年記念事業 文化の創造と地域の力             | 元NHKアナウンサー<br>鈴木 健二       |
| 平成13年1月22日  | 人を創る要素                          | 作 家 曾 野 綾 子               |
| 平成14年2月7日   | 変革の時代の自治体運営                     | 三井物産戦略研究所長<br>寺 島 実 郎     |
| 平成15年2月3日   | 報道から見た自治体のあるべき姿                 | ジャーナリスト<br>大 谷 昭 宏        |
| 平成16年2月12日  | 現代日本を考える                        | 元弁護士 中 坊 公 平              |
| 平成17年2月9日   | 日本の再生と文化                        | 建築家・東京大学特別栄誉教授<br>安 藤 忠 雄 |
| 平成18年1月18日  | 「分権時代の自治体改革」<br>～生活者起点の行政を目指して～ | 早稲田大学大学院教授<br>北 川 正 恭     |

## マッセ・セミナー（第1回～第60回）

| 回 数  | 開 催 日       | 演 題                                  | 講 師                                            |
|------|-------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|
| 第1回  | 平成8年7月24日   | 地方分権と今後の地方財政                         | おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 米原淳七郎                  |
| 第2回  | 平成8年8月30日   | 男と女が共生している職場                         | 大阪市立クレオ大阪北(いきいき女性センター)<br>館長 平井三代子             |
| 第3回  | 平成8年11月1日   | 文化は個性                                | 大阪芸術大学 教授 土居原作郎                                |
| 第4回  | 平成8年11月27日  | マスコミからみた市町村                          | 元時事通信社 大阪支社長 桑野 巍                              |
| 第5回  | 平成9年1月22日   | 関西経済の現状と見通し                          | (株)大和銀総合研究所 主席研究員 前川 知史                        |
| 第6回  | 平成9年2月7日    | 政策形成能力を育てる職場における部下指導のあり方             | 学校法人産能大学経営開発 研究本部<br>HRDシステム開発センター<br>室長 浅野 良一 |
| 第7回  | 平成9年2月27日   | 同じ空の下に生きる<br>～地域におけるノーマライゼーションを考える～  | 大阪府身体障害者更正相談所<br>所長 澤田 啓祐                      |
| 第8回  | 平成9年5月27日   | 日本経済の動向と財政                           | おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 米原淳七郎                  |
| 第9回  | 平成9年8月25日   | 自治体職場におけるメンタルヘルスの進め方                 | 大阪府職員顧問産業医 藤井 久和                               |
| 第10回 | 平成9年10月21日  | 組織人から仕事人へ                            | 滋賀大学経済学部 教授 太田 肇                               |
| 第11回 | 平成9年12月4日   | 分権型社会の地方税財政                          | 東京大学大学院経済学研究科・経済学部<br>教授 神野 直彦                 |
| 第12回 | 平成10年1月26日  | 国際化と日本的なるもの<br>～マンガ・ポップアートを中心に～      | 立命館大学産業社会学部<br>助教授 ジャクリーヌ・ベルント                 |
| 第13回 | 平成10年2月24日  | 近畿経済の見通し                             | (株)大和銀総合研究所近畿経済研究部次長<br>主席研究員 前川 知史            |
| 第14回 | 平成10年5月21日  | 改革の時代と地方行財政                          | おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 米原淳七郎                  |
| 第15回 | 平成10年7月9日   | 介護保険制度の円滑な導入に向けて                     | 神戸市看護大学 教授 岡本 祐三                               |
| 第16回 | 平成10年7月28日  | NPOと行政の連携                            | NPO政策研究所 代表幹事 木原 勝彬                            |
| 第17回 | 平成10年11月5日  | 日本の地方財政一過去・現在・将来                     | (財)地域創造 理事長 遠藤 安彦                              |
| 第18回 | 平成10年12月22日 | 自分の人生をデザインできる社会<br>ー自治と参加と自己決定ー      | (財)たんぼぼの家 理事長 播磨 靖夫                            |
| 第19回 | 平成11年2月10日  | 環境自治体づくりをめざして<br>～ISO14001をめぐる最近の動き～ | (株)カネカ・クリエイティブ・コンサルティング<br>主席コンサルタント 甲斐 山里     |
| 第20回 | 平成11年5月21日  | 変革の時代における自治体財政システム改革と事業評価            | 関西学院大学大学院経済学研究科・産業研究所<br>教授 小西砂千夫              |
| 第21回 | 平成11年7月6日   | 地域情報化                                | (株)オービス総研 コンサルティング部<br>部長 宗平 順己                |

| 回 数  | 開 催 日         | 演 題                                             | 講 師                                                           |
|------|---------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 第22回 | 平成11年 8 月 5 日 | 新しい市民社会と広域行政の課題<br>―マスコミの視点から―                  | 神戸新聞情報科学研究所<br>副所長 松本 誠                                       |
| 第23回 | 平成11年 9 月 3 日 | セクシュアル・ハラスメントの防止について<br>～実態と管理監督者の役割と責任～        | 段林法律事務所 弁護士 段林 和江                                             |
| 第24回 | 平成11年11月26日   | 最近の住民訴訟の状況と自治体外部監査制度の<br>意義について                 | 比嘉法律事務所 弁護士 比嘉 廉丈                                             |
| 第25回 | 平成12年 1 月27日  | 地方分権時代を迎えて<br>―地方自治体の課題と展望―                     | 自治省地方分権推進室室長 佐藤 文俊                                            |
| 第26回 | 平成12年 5 月31日  | 分権時代の地域づくり<br>―交流と集客による地域の再生―                   | 国立民族学博物館教授 石森 秀三                                              |
| 第27回 | 平成12年 6 月29日  | 時代と生活の変化を探る<br>―不易流行の視点から―                      | サントリー不易流行研究所<br>部長 佐藤友美子                                      |
| 第28回 | 平成12年 7 月27日  | 「分権改革と自治体職員」<br>(自治大阪50周年記念講演)                  | 千葉大学法経学部教授 大森 彌                                               |
| 第29回 | 平成12年 8 月25日  | 「PFI/PPPが拓く行政経営改革の取り組み」<br>(行財政改革の新たなアプローチ)     | (株)三和総合研究所大阪本社研究開発第1部<br>研究員 梶田 晋吾                            |
| 第30回 | 平成12年 9 月12日  | 分権改革と地方財政                                       | おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 米原淳七郎                                 |
| 第31回 | 平成13年 2 月 1 日 | 21世紀の人と経済                                       | ジャーナリスト 近藤三津枝                                                 |
| 第32回 | 平成13年 6 月 5 日 | 分権時代の環境政策<br>～サステイナブル・シティをめざして～                 | 京都大学大学院経済学研究科<br>教授 植田 和弘                                     |
| 第33回 | 平成13年 7 月19日  | 地域を元気にするコミュニティ・ビジネス                             | コミュニティビジネス総合研究所<br>所長 細内 信孝                                   |
| 第34回 | 平成13年 8 月 1 日 | 鍛えよ自治筋！分権推進型自治体への変革シナ<br>リオ                     | 上智大学法学部 教授 北村 喜宣                                              |
| 第35回 | 平成13年10月22日   | いま、地方自治体にもとめられている新しい管理<br>のあり方とアカウントビリティの充実について | 新日本監査法人公認会計士 坂井 俊介                                            |
| 第36回 | 平成13年11月26日   | 住民満足度を高める行政サービスの質の向上<br>～21世紀型行政モデルの構築～         | (財)日本品質保証機構 技術顧問 山本 武                                         |
| 第37回 | 平成14年 2 月15日  | 地域コミュニティを活性化する<br>「エコマナー」                       | エコマナー・ネットワーク<br>事務局長 中山 昌也                                    |
| 第37回 | 平成14年 2 月15日  | 地域コミュニティを活性化する「エコマナー」                           | エコマナー・ネットワーク<br>事務局長 中山 昌也                                    |
| 第38回 | 平成14年 6 月21日  | 危機管理と自治体組織                                      | 京都大学防災研究所巨大災害研究センター長・<br>教授 河田 恵昭                             |
| 第39回 | 平成14年 9 月 3 日 | 自治体ガバナンスのあり方                                    | 同志社大学大学院総合政策科学研究科<br>教授 新川 達郎                                 |
| 第40回 | 平成14年 9 月25日  | 地方債を巡る環境変化 ～IR活動の現状から～                          | 第1部 (株)U F J 総合研究所 経営戦略本部<br>I Rコンサルティング室 室長 石田 徹             |
|      |               |                                                 | 第2部 (株)U F J 総合研究所 経営戦略本部<br>I Rコンサルティング室<br>チーフコンサルタント 天野 慎史 |
|      |               |                                                 | 第3部 (株)U F J 銀行公共法人部<br>調査役 伊藤 雅俊                             |
| 第41回 | 平成14年10月18日   | 新しいまちづくりと自治基本条例 ～自治体の<br>憲法をつくる市民～              | (財)地方自治総合研究所研究理事・<br>主任研究員 辻山 幸宣                              |

| 回 数  | 開 催 日         | 演 題                                     | 講 師                                           |
|------|---------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 第42回 | 平成14年11月13日   | ワークショップの実像について                          | 朝日新聞社企画報道部 竹信三恵子                              |
| 第43回 | 平成15年 1 月14日  | 地域経営におけるナレッジ・マネジメント<br>～知識創造自治体の実現に向けて～ | 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科<br>助教授 梅本 勝博             |
| 第44回 | 平成15年 6 月 5 日 | 住民参加型によるまちづくり<br>～持続的発展－欧州における様々なかたち～   | 龍谷大学法学部 教授 富野暉一郎                              |
| 第45回 | 平成15年 9 月 3 日 | 最近の国際情勢と日本                              | 京都大学大学院法学研究科 教授 中西 寛                          |
| 第46回 | 平成15年10月 2 日  | これからの関西経済と自治体<br>～阪神タイガースが関西経済を救う!?～    | 大阪学院大学企業情報学部 教授 國定 浩一                         |
| 第47回 | 平成15年11月14日   | 限らない挑戦と変革に向けて<br>～プロジェクトXの現場から学ぶ～       | 日本放送協会（NHK）番組制作局社会情報番組部<br>「プロジェクトX」デスク 村田 英治 |
| 第48回 | 平成15年11月26日   | 男女共同参画社会の実現を目指して                        | 弁護士 住田 裕子                                     |
| 第49回 | 平成16年 1 月21日  | 社会人として大切なことはみんなディズニーラ<br>ンドで教わった        | (株)SHUU研究所 コンサルタント 香取 貴信                      |
| 第50回 | 平成16年 7 月13日  | ユニバーサルデザインのまちづくりの視点から<br>「地域振興」を考える     | 摂南大学工学部建築学科 教授 田中 直人                          |
| 第51回 | 平成16年 8 月12日  | 集客都市と魅力あるまちづくり<br>～自治体の地域ブランド戦略化に向けて～   | 大阪市立大学大学院文学研究科<br>助教授 橋爪 紳也                   |
| 第52回 | 平成16年 9 月28日  | 自治体におけるリスクマネジメント                        | (株)インターリスク総研<br>上席コンサルタント 緒方 順一               |
| 第53回 | 平成16年11月 1 日  | 行政を変える～住民の視点の行政改革～                      | 関西学院大学 教授 村尾 信尚                               |
| 第54回 | 平成16年11月30日   | できるやんか<br>～お好み焼きの名店「千房」にみる人づくり～         | 千房商事(株) 代表取締役 中井 政嗣                           |
| 第55回 | 平成17年 2 月 1 日 | 必勝！1 分間の活用術！<br>～脳を活性化させる時間の有効活用法～      | 日本健康教育振興協会理事長、<br>青葉メディケア・クリニック院長 吉田たかよし      |
| 第56回 | 平成17年 6 月 7 日 | 地震を中心とした災害対策<br>～コミュニティの自主性と安全・安心～      | 大阪大学大学院人間科学研究科<br>助教授 渥美 公秀                   |
| 第57回 | 平成17年 8 月30日  | 歴史を生かした、まちづくり<br>～集客都市「大阪」を考える～         | 奈良大学 名誉教授 水野 正好                               |
| 第58回 | 平成17年 9 月30日  | 介助犬と生きて シンシアがくれた希望<br>～相手を思いやる気持ちを大切に～  | (株)ルネサステクノロジ 木村 佳友                            |
| 第59回 | 平成17年11月11日   | 心くばりが感動のサービスを生む<br>～一流ホテルから学ぶ住民サービス～    | HAYASHIDA - CS総研 会長 林田 正光                     |
| 第60回 | 平成17年12月 9 日  | リーダーのための意思決定学<br>～問題解決から生まれる新しい発想とは～    | ヒデキ・ワダ・インスティテュート代表、<br>精神科医 和田 秀樹             |

## 海外研修（平成7年度～平成17年度）

### 1. 実施状況（平成7年度以降）

| 年 度 | テ ー マ                                                  | 視 察 国                                       | 本研修日数 |
|-----|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------|
| 7   | ①都市景観<br>②新都市開発<br>③生涯教育<br>④環境問題<br>⑤高齢化              | ドイツ、デンマーク、イギリス                              | 14    |
| 8   | ①保健・福祉<br>②教育・文化<br>③都市づくり<br>④安全・防災<br>⑤環境問題<br>⑥産業振興 | Aコース スウェーデンオランダ、イギリス<br>Bコース ドイツ・スイス、フランス   | 14    |
| 9   | ①都市景観<br>②環境問題<br>③少子化社会<br>④地方自治<br>⑤高齢者福祉<br>⑥社会教育   | Aコース オーストリア・ドイツ・フランス<br>Bコース デンマーク・ドイツ・イギリス | 14    |
| 10  | ①環境汚染<br>②介護福祉<br>③地方分権<br>④まちづくり                      | Aコース ドイツ・イギリス<br>Bコース フランス・イギリス             | 12    |
| 11  | ①行政と住民の連携<br>②福祉のまちづくり<br>③都市の再生                       | Aコース デンマーク・イギリス<br>Bコース ドイツ・フランス            | 12    |
| 12  | 行財政改革                                                  | イギリス・フランス                                   | 12    |
| 14  | 持続性のある環境づくり                                            | ドイツ・イギリス                                    | 12    |
| 15  | 住民参加型によるまちづくり                                          | イギリス・イタリア                                   | 12    |
| 16  | ユニバーサルデザイン                                             | ドイツ・フランス                                    | 12    |
| 17  | 地震を中心とした災害対策                                           | アメリカ                                        | 9     |

※平成13年度は中止



## 地方自治演習（平成14年度～平成17年度）

| 開催日         | テーマ                          | 担当講師<br>(大阪大学大学院法学研究科) |
|-------------|------------------------------|------------------------|
| 平成14年12月13日 | 住民基本台帳ネットワークと個人情報保護の課題       | 教授 松井茂記                |
| 平成14年12月20日 | 地方自治体の政策形成過程                 | 助教授 曾我謙悟               |
| 平成15年1月15日  | 地方自治体の施策の実効性確保               | 助教授 高橋明男               |
| 平成15年1月28日  | 地方税財政                        | 教授 知原信良                |
| 平成15年2月18日  | 環境リスク・コミュニケーション              | 助教授 松本和彦               |
| 平成15年3月4日   | 地方自治                         | 教授 村上武則                |
| 平成15年11月12日 | 地方行政改革                       | 助教授 曾我謙悟               |
| 平成15年11月26日 | 国民健康保険改革                     | 助教授 水島郁子               |
| 平成15年12月10日 | 地方議会改革                       | 助教授 待鳥聡史               |
| 平成15年12月22日 | 地方税財政                        | 教授 知原信良                |
| 平成16年1月19日  | 物の移動・撤去の法律問題の考察<br>情報保護条例の考察 | 教授 村上武則                |
| 平成16年2月4日   | 市町村合併                        | 教授 高橋明男                |
| 平成16年10月15日 | 政治学・行政学からみた中央・地方関係           | 助教授 曾我謙悟               |
| 平成16年10月29日 | 地方税財政<br>ー特に国から地方への税源移譲についてー | 教授 谷口勢津夫               |
| 平成16年11月12日 | 社会保障裁判例に見る市町村の責務             | 助教授 水島郁子               |
| 平成16年11月26日 | 法社会学から見たマンション紛争              | 助教授 福井康太               |
| 平成16年12月3日  | 地方自治体と公私協働<br>ー安全ネットワークを素材にー | 教授 高橋明男                |
| 平成16年12月21日 | 地方自治の憲法理論とその帰結               | 教授 高田 篤                |
| 平成17年10月28日 | 公共政策学から見た行政のあり方              | 助教授 曾我謙悟               |

| 開 催 日        | テ ー マ               | 担 当 講 師<br>(大阪大学大学院法学研究科) |
|--------------|---------------------|---------------------------|
| 平成17年11月 8 日 | 市町村における個人情報保護       | 教 授 鈴 木 秀 美               |
| 平成17年11月25日  | 市町村における医療保険事業のあり方   | 助教授 水 島 郁 子               |
| 平成17年12月 9 日 | 市町村における住民紛争の解決のあり方  | 助教授 福 井 康 太               |
| 平成17年12月22日  | 協働・参画条例のつくり方        | 教 授 大久保 規 子               |
| 平成18年 1 月13日 | まちづくりにおける市町村と市民との協働 | 教 授 高 橋 明 男               |

## 共同研究（平成7年度～平成17年度）

### 平成7年度

| 研究会名        | 研 究 テ ー マ                      | 指導助言者（肩書きは当時）         |
|-------------|--------------------------------|-----------------------|
| 職 員 研 修     | これからの職員研修を考える                  | 愛知学泉大学教授<br>川 端 大 二   |
| 高 齢 社 会     | ともに人間らしく、豊かに生きる                | 阪南中央病院内科医長<br>岡 本 祐 三 |
| 生 涯 ス ポ ー ツ | 生涯スポーツの振興について                  | 大阪体育大学教授<br>原 田 宗 彦   |
|             |                                | 大阪教育大学助教授<br>入 口 豊    |
| ご み 問 題     | ごみ減量のための政策手法研究<br>～有料化と分別の進め方～ | 京都大学経済学部教授<br>植 田 和 弘 |

### 平成8年度

| 研究会名      | 研 究 テ ー マ                 | 指導助言者（肩書きは当時）                         |
|-----------|---------------------------|---------------------------------------|
| 地 域 情 報 化 | 自治体におけるインターネットの活用法        | 大阪府企画調整部情報政策課主幹<br>浅 野 幸 治            |
| 高 齢 社 会   | 公的介護保険とケアマネジメント           | 神戸市看護大学教授<br>岡 本 祐 三                  |
| 都 市 景 観   | 快適な景観づくりをめざして             | 大阪大学工学部環境工学科助手<br>久 隆 浩               |
|           |                           | 大阪大学工学部環境工学科<br>第1講座博士後期課程<br>田 中 晃 代 |
| 環 境 問 題   | 育て！水辺の達人<br>～水辺の環境保全を考える～ | 滋賀県立大学環境科学部教授<br>土 屋 正 春              |

### 平成9年度

| 研究会名      | 研 究 テ ー マ                                | 指導助言者（肩書きは当時）                         |
|-----------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| 地 域 情 報 化 | 新しい市民情報ネットワーク・サービス<br>～バーチャル・シティの実現に向けて～ | 大阪府企画調整部情報政策課主幹<br>浅 野 幸 治            |
| 都 市 景 観   | 景観計画の構成方法<br>～東京23区の景観計画について～            | 大阪大学工学部環境工学科助手<br>久 隆 浩               |
|           |                                          | 大阪大学工学部環境工学科<br>第1講座博士後期課程<br>田 中 晃 代 |
| 環 境 問 題   | 生命輝け！大阪の水辺<br>～水辺の再生と住民参加～               | 滋賀県立大学環境科学部教授<br>土 屋 正 春              |
| 国 際 交 流   | わたしのまちの外国人<br>～自治体の外国人住民施策について考える～       | 大阪市立大学文学部助教授<br>谷 富 夫                 |

## 平成10年度

| 研究会名        | 研 究 テ ー マ                    | 指導助言者（肩書きは当時）                   |
|-------------|------------------------------|---------------------------------|
| ボ ラ ン テ ィ ア | ボランティアと行政の連携                 | 京都大学経済学部教授<br>田 尾 雅 夫           |
| 国 際 化       | 外国人住民施策の具体化                  | 大阪市立大学文学部助教授<br>谷 富 夫           |
| 少 子 化 社 会   | 少子社会を考える<br>～安心して産み育てる環境づくり～ | (社)子ども情報研究センター<br>副所長 堀 正 嗣     |
|             |                              | (社)子ども情報研究センター<br>研究員 井 上 寿 美   |
| 住 民 参 画     | 住民参画～今後の行政広報の役割～             | 淑徳大学国際コミュニケーション学部<br>教授 藤 江 俊 彦 |

## 平成11年度

| 研究会名                 | 研 究 テ ー マ                       | 指導助言者（肩書きは当時）                                |
|----------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|
| 環 境 づ く り            | 今が“旬”環境自治体づくり<br>～ISO14001を通じて～ | (株)カネカ・クリエイティブ・コンサルティング<br>主席コンサルタント 甲 斐 山 里 |
| 男 女 協 働<br>社 会 の 形 成 | 男女共同参画社会の実現に向けて<br>～ジェンダーの主流化を～ | 京都精華大学人文学部教授<br>藤 枝 滯 子                      |
| 住民参加の手法              | 住民参加の手法新たな関係づくりを目指して            | 滋賀県立大学環境科学部教授<br>土 屋 正 春                     |
| 政 策 形 成<br>能 力 の 向 上 | 政策形成能力の向上＜現場＞からのボトムアップにむけて      | 帝塚山大学法政策学部助教授<br>中 川 幾 郎                     |

## 平成12年度

| 研究会名                       | 研 究 テ ー マ                      | 指導助言者（肩書きは当時）                    |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 自 治 体 へ の<br>民 間 手 法 の 導 入 | 自治体経営への一考察<br>～NPMの可能性を求めて～    | 大阪大学大学院経済学研究科教授<br>齊 藤 慎         |
| 環 境 共 生 型<br>社 会 の 実 現     | 環境共生型社会の実現<br>～毎日が環境の日～        | 同志社大学経済学部教授<br>郡 崙 孝             |
| 生 涯 学 習 の<br>環 境 づ く り     | 生涯学習の環境づくり<br>～21世紀のキーワードを求めて～ | 和歌山大学生涯学習教育研究センター<br>助教授 堀 内 秀 雄 |
| こ れ か ら の<br>地 域 福 祉       | これからの地域福祉                      | 桃山学院大学社会学部専任講師<br>松 端 克 文        |

## 平成13年度

| 研究会名                   | 研 究 テ ー マ              | 指導助言者（肩書きは当時）             |
|------------------------|------------------------|---------------------------|
| ユニバーサルデザイン<br>によるまちづくり | さりげなく、だれにでもやさしいまちを目指して | 摂南大学工学部教授<br>田 中 直 人      |
| 自 治 体 法 務              | 自治体法務                  | 神戸大学大学院法学研究科教授<br>中 川 丈 久 |

## 平成14年度

| 研究会名                                | 研 究 テ ー マ   | 指導助言者（肩書きは当時）           |
|-------------------------------------|-------------|-------------------------|
| 構 造 改 革 期 の<br>産 業 振 興              | 構造改革期の産業振興  | 阪南大学経営情報学部教授<br>大 槻 眞 一 |
| コミュニケーション<br>活性化にむけた<br>広 報 公 聴 活 動 | 情報公開から情報共有へ | 関西大学社会学部教授<br>林 英 夫     |

## 平成15年度

| 研究会名                 | 研 究 テ ー マ                 | 指導助言者（肩書きは当時）                                     |
|----------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|
| 研 修 評 価 と<br>効 果 測 定 | 研修評価と効果測定                 | (株)日本能率協会マネジメントセンター HRM開発部<br>人事アセスメント研究所所長 長谷川 隆 |
| 自治体の文化政策             | 地方分権時代における新たな「公共性」の<br>確立 | 帝塚山大学大学院法政策研究科教授<br>中 川 幾 郎                       |

## 平成16年度

| 研究会名                         | 研 究 テ ー マ                    | 指導助言者（肩書きは当時）            |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 循 環 型 社 会 と<br>自 治 体 環 境 対 策 | みんなでECOを促進し、えーことしま<br>しょっ！   | 滋賀県立大学環境科学部教授<br>土 屋 正 春 |
| 住 民 主 体 の<br>ま ち づ くり        | これからのまちづくりのあり方、キーワ<br>ードは住民力 | 大阪国際大学法政経学部教授<br>松 下 啓 一 |

## 平成17年度

| 研究会名                               | 研 究 テ ー マ        | 指導助言者（肩書きは当時）                     |
|------------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| 集客都市と自治体<br>ブ ラ ン ド 戦 略            | 集客都市と自治体ブランド戦略   | 大阪市立大学大学院文学研究科助教授<br>橋 爪 紳 也      |
| 自 治 体 に お け る<br>リ ス ク マ ネ ジ メ ン ト | 自治体におけるリスクマネジメント | (株)インターリスク総研<br>上席コンサルタント 緒 方 順 一 |



## 特別研究（平成7年度～平成17年度）

| 年 次           | 研究会名                                    | 研究テーマ                                       | 学識経験者委員等（肩書きは当時）                                            |
|---------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 平成7～10<br>年度  | 地 方 分 権 研 究 会<br>（ 財 源 部 会 ）            | 地方分権にふさわしい地方<br>財政のあり方                      | 近畿大学商経学部教授 中井 英雄                                            |
|               | 地 方 分 権 研 究 会<br>（福祉・保健部会）              | 少子化、高齢化社会におけ<br>る地域福祉や地域保健のあ<br>り方について      | 大阪府立大学経済学部助教授<br>本澤巳代子                                      |
|               | 地 方 分 権 研 究 会<br>（分権推進部会）               | 地方分権の主体である市町<br>村における職員及び住民に<br>対する啓発などについて |                                                             |
|               | 地 方 分 権 研 究 会<br>（まちづくり部会）              | 活力あふれる地域づくり、<br>まちづくりと地方分権                  | 大阪大学大学院助手 久 隆浩<br>大阪大学工学部環境工学科<br>第1講座博士後期課程 田中 晃代          |
| 平成8年度         | 防災まちづくり研究会                              | 災害に対するまちづくりの<br>あり方について                     |                                                             |
| 平成9年度         | 介 護 保 険 研 究 会                           | 介護保険に関する市町村が<br>抱える諸課題について                  |                                                             |
| 平成10～11<br>年度 | 広 域 行 政 研 究 会                           | 大阪にふさわしい新たな広<br>域行政の推進を目指して                 | 神戸大学法学部教授 伊藤 光利<br>近畿大学商経学部教授 中井 英雄<br>大阪学院大学法学部助教授<br>松並 潤 |
| 平成11～12<br>年度 | まちづくり研究会                                | 住民との協働によるまちづ<br>くり、初動期支援のあり方                | 近畿大学理工学部土木工学科助教授<br>久 隆浩<br>近畿大学理工学部土木工学科非常勤講師<br>田中 晃代     |
| 平成11年度        | 発生主義会計検討会                               | 発生主義（企業）会計の<br>ケーススタディ                      | 関西学院大学大学院経済学研究科教授<br>小西砂千夫                                  |
| 平成12年度        | 予 算 会 計<br>シ ス テ ム 検 討 会                | 分権時代にふさわしい予<br>算・決算の会計システムの<br>あり方          | 関西学院大学大学院経済学研究科教授<br>小西砂千夫                                  |
| 平成11～13<br>年度 | 地 方 財 政 研 究 会                           | 住民、行政協働による受益<br>と負担の一致                      | 近畿大学商経学部教授 中井 英雄                                            |
| 平成11～13<br>年度 | 住 民 と 行 政 の<br>パ ー ト ナ ー シ ッ プ<br>研 究 会 | 揺籃期における「NPO政<br>策」のあり方                      | 桃山学院大学社会学部専任講師<br>松端 克文<br>(社)大阪ボランティア協会NPO推進センター<br>水谷 綾   |
| 平成12～14<br>年度 | 分 権 時 代 の<br>人 材 育 成 研 究 会              | 地方自治新時代の人材育成                                | 大阪市立大学大学院法学研究科教授<br>稲継 裕昭                                   |

| 年 次           | 研究会名                         | 研究テーマ                        | 学識経験者委員等（肩書きは当時）                                                    |
|---------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 平成13～15<br>年度 | 自治体経営研究会                     | 自治体の経営改革をめざして                | 大阪大学大学院経済学研究科教授<br>齊藤 慎<br>(株)UFJ総合研究所大阪本社<br>パブリック・マネジメント室室長 宮坂 典男 |
| 平成14～15<br>年度 | 男女共同参画<br>政策研究会              | ジェンダー平等社会に向けた指標の設定について       | 京都精華大学人文学部名誉教授<br>藤枝 濤子                                             |
| 平成14～15<br>年度 | IT社会における地方<br>行政の役割連続講座      | IT社会における地方行政の<br>役割          | 阪南大学経営情報学部教授<br>野澤 正徳                                               |
| 平成14～16<br>年度 | 災害に強い<br>地域づくり研究会            | 災害に強い地域づくりをど<br>のように進めていくか   | 独立行政法人消防研究所理事長<br>室崎 益輝<br>(有)コラボねっと代表取締役<br>石井布紀子                  |
| 平成16年度        | 自治体経営実践<br>ワークショップ           | 自治体の目標による経営、<br>戦略経営のあり方     | (株)UFJ総合研究所大阪本社<br>パブリック・マネジメント主任研究員 江口 雅祥                          |
| 平成15～17<br>年度 | 少子社会における<br>子育て・子育て支援<br>研究会 | 少子化における子育て・子<br>育て支援のあり方について | 大阪市立大学大学院生活科学研究科教授<br>山縣 文治                                         |
| 平成16～17<br>年度 | 分権時代における<br>組織経営を考える<br>連続講座 | 分権時代における組織経営                 | 京都大学大学院経済学研究科教授<br>田尾 雅夫                                            |
| 平成17年度        | 住民主体の地域福祉<br>政策連続講座          | 住民主体の地域福祉政策                  | 奈良女子大学名誉教授 澤井 勝                                                     |

## 広域研究活動支援（平成8年度～平成17年度）

| 年 次    | 研 究 会 名                | 研 究 テ ー マ                                  |
|--------|------------------------|--------------------------------------------|
| 平成8年度  | 市町村職員まちづくり研究会          | 発想からのまちづくり～まちづくり事例集～                       |
| 平成9年度  | おおさか水辺環境研究会            | 育て！水辺の達人<br>～「水辺環境の保全」を考えるPARTⅡ～           |
|        | 大阪の弥生遺跡検討会             | 大阪の弥生遺跡の検討                                 |
|        | 大阪の弥生遺跡検討会             | 大阪の弥生遺跡の検討Ⅱ<br>（桑津遺跡・四ツ池遺跡）                |
| 平成10年度 | お役所サービス向上いいんかい         | ひこうき雲～めざせ！さわやか対応～                          |
|        | 大阪地域歯科保健連絡会            | 市町村間での歯科保健情報データベースの有効活用に関する研究              |
|        | おおさか水辺環境研究会            | 育て！水辺の達人<br>～「水辺環境の保全」を考えるPARTⅢ～           |
| 平成11年度 | エコ・オフィス・ビジョン           | 地域における総合的な環境保全施策について                       |
|        | 泉州地域広域GIS（地図情報システム）研究会 | 都市計画情報、まちづくり情報の地図上への集積と活用方法について            |
| 平成12年度 | 循環型環境保全社会構築プロジェクト      | 循環型環境保全社会の構築に向けての連携強化に関する研究                |
|        | 「政策形成能力の向上」チーム・PARTⅡ   | 「政策型思考の実践」について、福祉・人材育成・生涯学習等におけるケーススタディの研究 |
| 平成13年度 | なるほどなっ得おうえん団           | ～提案型クレーム対応マニュアル～<br>スパイラルアップ               |
|        | 環境自治体づくりネットワーク         | 次世代に向けての環境自治体づくり                           |
| 平成14年度 | 21世紀、高齢化社会を迎えた地方行政研究会  | 小規模自治体の福祉サービスにおける行政の守備範囲                   |
|        | 行政評価に関する研究会            | 行政評価におけるスタンダード                             |
| 平成15年度 | 政策法務研究会                | 地方分権時代の政策法務                                |
|        | インターンシップ研究会            | 自治体におけるインターンシップ                            |

| 年 次    | 研 究 会 名         | 研 究 テ ー マ                           |
|--------|-----------------|-------------------------------------|
| 平成16年度 | 福祉移送サービス研究会     | 地域福祉社会におけるSTSの果たす役割について             |
|        | コミュニケーション活性化研究会 | 自治体におけるコミュニケーション～社会心理から見る住民参加と組織改革～ |
|        | いんさいどうと         | 地域間交流のあり方                           |
| 平成17年度 | 文書接遇研究会         | 文書接遇のあり方について                        |
|        | キャリアデザイン研究会     | これからの公務員像をキャリア形成の視点から研究する           |

## 研究紀要（創刊号～第9号）

### 創刊号 特集：「地方分権の推進に向けて」（平成10年3月発行）

| テ　　マ                | 執　　筆　　者                         | 公募論文 |
|---------------------|---------------------------------|------|
| 序　文                 | おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 米　原　淳七郎 |      |
| 新しい時代の分権型行政システムへの転換 | 横浜国立大学名誉教授<br>成　田　頼　明           |      |
| 分権化における地方政府の基本戦略    | 立命館大学政策科学部教授<br>伊　藤　光　利         |      |
| 留保財源によるシビル・ミニマムの確保  | 近畿大学商経学部教授<br>中　井　英　雄           |      |
| 地方分権と地域福祉           | 奈良女子大学生活環境学部助教授<br>木　村　陽　子      |      |
| まだ、市民に遠い地方分権        | 朝日新聞編集委員　中　村　征　之                |      |

### 第2号 特集：「広域行政」（平成11年3月発行）

| テ　　マ                                 | 執　　筆　　者                    | 公募論文 |
|--------------------------------------|----------------------------|------|
| 「市町村合併　最近の新しい動き、抵抗、思惑」－全国各地域の実態からみる－ | 東洋大学法学部教授<br>坂　田　期　雄       |      |
| 「行政規模を規定する要因」                        | 大阪大学大学院経済学研究科教授<br>齊　藤　　　慎 |      |
| 広域行政の新展開                             | 関西学院大学経済学部教授<br>林　　　宜　嗣    |      |
| 循環型社会と広域行政                           | 京都大学大学院経済学研究科教授<br>植　田　和　弘 |      |
| 地方自治と効率化のジレンマを乗り越える<br>市町村合併のあり方     | 関西学院大学産業研究所教授<br>小　西　砂千夫   |      |

### 第3号 特集：「住民と行政の共働」（平成12年3月発行）

| テ　　マ                      | 執　　筆　　者                                | 公募論文 |
|---------------------------|----------------------------------------|------|
| 市民と行政のパートナーシップ            | 京都大学大学院経済学研究科教授<br>田　尾　雅　夫             |      |
| 分権時代－住民と行政の協働             | 中央大学経済学部教授<br>佐々木　信　夫                  |      |
| 情報公開制度<br>－住民と行政の協働の視点から－ | 大阪大学大学院法学研究科教授<br>松　井　茂　記              |      |
| 自治体とNPOの協働                | 特定非営利活動法人 NPO研修・情報センター<br>代表理事 世　古　一　穂 |      |
| 住民主体のまちづくりにおける「協働」の条件     | 神戸新聞情報科学研究所副所長<br>松　本　　　誠              |      |



#### 第4号 特集：「21世紀の市町村行政」（平成13年3月発行）

| テーマ                                         | 執筆者                           | 公募論文 |
|---------------------------------------------|-------------------------------|------|
| 「21世紀の市町村財政」                                | 東京大学大学院経済学研究科・<br>経済学部教授 神野直彦 |      |
| 「市町村における行政評価の必要性と課題」                        | 関西学院大学産業研究所教授<br>石原俊彦         |      |
| 「地域福祉における市町村行政を展望する<br>－問われるコーディネーター－」      | 大阪大学大学院人間科学研究科助教授<br>斉藤弥生     |      |
| 「市町村行政の実情と可能性－京都・滋賀<br>の現場から－」              | 京都新聞社会報道部・自治担当記者<br>高田敏司      |      |
| 「変革の時代における自治体の基本戦略～<br>分権 参加 経営 連携～」(特別講演録) | 神戸大学大学院法学研究科教授<br>伊藤光利        |      |

#### 第5号 特集：「ジェンダー平等社会の実現にむけて」（平成14年3月発行）

| テーマ                                                     | 執筆者                      | 公募論文                            |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 「男女共同参画社会基本法と自治体条例」                                     | 十文字学園女子大学教授<br>橋本ヒロ子     | (公募論文初年度)<br>応募7編<br>(最優秀1・優秀3) |
| 「ドメスティック・バイオレンス防止法と女性<br>に対する暴力防止への課題」                  | お茶の水女子大学教授<br>戒能民江       |                                 |
| 「構造改革」と女性労働－世帯主義を超えた<br>多頭型社会へむけて                       | 朝日新聞社東京本社企画報道室<br>竹信三恵子  |                                 |
| 「公務職場のセクハラ対策－相次ぐ二次被害<br>が問うもの－」                         | 東京都中央労政事務所<br>金子雅臣       |                                 |
| ※ 市町村公募論文：「わがまちの魅力創出の視<br>点から見た国内交流のあり方」                | 八尾市職員グループ<br>いんさいどうと     |                                 |
| 地方分権セミナー録：「キーパーソンが語る<br>－創造的な自治体マネジメントと住民主体<br>のまちづくり－」 | 近畿大学理工学部土木工学科<br>助教授 久隆浩 |                                 |

#### 第6号 特集：「住民参画による合意形成にむけて」（平成15年3月発行）

| テーマ                                                  | 執筆者                                       | 公募論文               |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| 「地方分権時代の住民参画－参加から参画へ、<br>パートナーシップによる地域経営－」           | (有)荏コミュニティ研究所代表取締役<br>浦野秀一                |                    |
| 「住民主体のまちづくりの取組みと実践－交<br>流の場を核とした協働のまちづくりシステ<br>ムの展開」 | 近畿大学理工学部社会環境工学科<br>助教授 久隆浩                |                    |
| 「住民投票制度の現況と制度設計の論点」                                  | (財)地方自治総合研究所理事・<br>主任研究員 辻山幸宣             |                    |
| 「都市計画とパブリックインボルブメント：<br>現状と課題」                       | 筑波大学社会学系教授<br>大村謙二郎                       |                    |
|                                                      | 筑波大学博士課程社会学研究科・<br>川崎市総合計画課題専門調査員<br>小野尋子 |                    |
| 「パブリック・コメントの現状と課題」                                   | 横須賀市都市部都市計画課主幹<br>出石稔                     | 応募4編<br>(最優秀1・優秀0) |
| ※ 市町村公募論文：「自治体の政策形成と政策<br>系大学院－経験と展望にもとづく一考察－」       | 豊中市政策推進部企画調整室<br>佐藤徹                      |                    |

## 第7号 特集：「安全・安心な社会の実現」（平成16年3月発行）

| テ ー マ                                                   | 執 筆 者                                                 | 公募論文                |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|
| 「犯罪機会論と安全・安心まちづくり－機会なければ犯罪なし」                           | 立正大学文学部社会学科助教授<br>小 宮 信 夫                             | 応募10編<br>(最優秀1・優秀2) |
| 「環境リスクをめぐるコミュニケーションの課題と最近の動向」                           | 早稲田大学理工学部複合領域教授<br>村 山 武 彦                            |                     |
| 「バリアフリーとその新展開」                                          | 近畿大学理工学部社会環境工学科教授<br>三 星 昭 宏                          |                     |
| 「子育て、教育における自治体のあらたな役割－子育て支援という視点から、安心して暮らせる街作りという視点から－」 | 東京大学大学院教育学研究科・教育学部教授<br>同附属・学校臨床センター<br>センター長 汐 見 稔 幸 |                     |
| 「高齢者の安全・安心とは一年金、医療、介護を考える－」                             | 岡本クリニック院長 国際高齢者医療研究所<br>所長 岡 本 祐 三                    |                     |
| ※ 市町村公募論文：「要綱行政の現状と課題－自治立法権の拡充を目指して－」                   | 岸和田市総務部総務管財課<br>藤 島 光 雄                               |                     |

## 第8号 特集：「これからの自治体改革のあり方」（平成17年3月発行）

| テ ー マ                              | 執 筆 者                             | 公募論文               |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 「自治体行政改革の新展開」<br>－ローカル・ガバナンスの視点から－ | 同志社大学政策学部<br>学部長 真 山 達 志          | 応募9編<br>(最優秀1・優秀4) |
| 「評価の政策形成と経営への活用と課題」<br>－基本へ還れ－     | 筑波大学大学院システム情報<br>工学研究科 教授 古 川 俊 一 |                    |
| 「自治体職員の人材育成」                       | 千葉大学法経学部 教授・<br>東京大学名誉教授 大 森 彌    |                    |
| 「公務員制度改革と自治体職員イメージの転換」             | 国際基督教大学社会科学科<br>教授 西 尾 隆          |                    |
| 「地方財政の改革」－地方行政は「黒字」なのか－            | 総務省地方財政審議会 会長<br>伊 東 弘 文          |                    |
| ※ 市町村公募論文：「財政危機と成功する行政評価システム」      | 八尾市都市整備部交通対策課<br>南 昌 則            |                    |

## 第9号 特集：「分権時代におけるマッセOSAKAの役割とは」（平成18年3月発行）

| テ ー マ                             | 執 筆 者                                              | 公募論文               |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|
| 「マッセOSAKAへの期待」                    | 大阪大学大学院経済学研究科教授<br>おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 齊 藤 慎   | 応募9編<br>(最優秀0・優秀4) |
| 「分権時代、自治体職員の習得すべき能力とマッセOSAKAの関わり」 | (有)荏コミュニティ研究所<br>代表取締役 浦 野 秀 一                     |                    |
| 「地域公共人材」育成としての職員研修                | 龍谷大学法学部 教授<br>富 野 暉一郎                              |                    |
| 「自治体女性職員をめぐる環境と能力開発に関する一考察」       | 大阪市立大学大学院創造都市研究科<br>助教授 永 田 潤 子                    |                    |
| 地方分権セミナー録「自治体再生への道しるべ」            | 大阪大学大学院経済学研究科教授<br>おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 齊 藤 慎 他 |                    |

## 地方分権ゼミナール（平成13年度～平成17年度）

| 年 次    | 研究会名                   | 研究テーマ                                | 学識経験者委員等（肩書きは当時）            |
|--------|------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 平成13年度 | 地方分権ゼミナール              | 市町村の行財政運営について                        | 関西学院大学大学院経済学研究科教授<br>小西砂千夫  |
| 平成14年度 | 地 方 財 政 研 究            | 分権時代における地方財政                         | 近畿大学商経学部教授 中井 英雄            |
| 平成14年度 | 政 策 形 成<br>基 礎 調 査 研 究 | アンケート手法と実践:総合<br>計画を通して              | (財)日本システム開発研究所調査役<br>拾井 雅人  |
| 平成15年度 | 地 方 財 政 研 究            | 需要額・決算対比分析の理論とその応用:受益と負担<br>の一致をめざして | 近畿大学経済学部教授 中井 英雄            |
| 平成15年度 | 政 策 形 成<br>基 礎 調 査 研 究 | 「まちづくり白書」の作成<br>を通じて                 | (有)荏コミュニティ研究所代表取締役<br>浦野 秀一 |
| 平成16年度 | 地 方 財 政 研 究            | 連結決算の財政分析とその<br>手法                   | 近畿大学経済学部教授 中井 英雄            |
| 平成17年度 | 地 方 財 政 研 究            | 定住化社会の自治体財政                          | 近畿大学経済学部教授 中井 英雄            |

## 地方分権セミナー（平成13年度～平成17年度）

| 日 付         | 区                                  | テ ー マ                       | 講 師 名                                                                                                                                                                     |
|-------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 平成13年 1月18日 | キーパーソンが語る～創造的な自治体マネジメントと住民主体のまちづくり |                             |                                                                                                                                                                           |
|             | 基 調 講 演                            |                             | 近畿大学理工学部土木工学科助教授 久 隆浩                                                                                                                                                     |
|             | シンポジウム                             | まちづくり研究会の成果報告               | コーディネーター：<br>近畿大学理工学部土木工学科助教授 久 隆浩<br><br>シンポジスト：<br>岩手県滝沢村政策情報室長 中道 俊之<br>福岡市市長室行政経営推進担当<br>フォア・ザ・九州等担当課長 吉村 慎一<br>ニセコ町企画環境課長 片山 健也<br>豊中市政策推進部長 芦田 英機                   |
| 平成14年10月31日 | 地方自治新時代の人材育成～人材育成基本方針の考え方とその実践～    |                             |                                                                                                                                                                           |
|             | 基 調 講 演                            | 人材育成基本方針の考え方・公務員制度改革の議論を通して | 大阪市立大学大学院法学研究科教授<br>稲継 裕昭                                                                                                                                                 |
|             | シンポジウム                             | 人材育成基本方針策定と実践を通じて           | コーディネーター：<br>大阪市立大学大学院法学研究科教授<br>稲継 裕昭<br><br>シンポジスト：<br>武田薬品工業(株)人事部 阪口 克己<br>豊田市総務部人事課 伴 幸俊<br>岸和田市市長公室人事課 小堀 喜康                                                        |
| 平成15年 5月13日 | 地方分権時代の行政経営～地方自治体における戦略経営とは～       |                             |                                                                                                                                                                           |
|             | 講 演                                | 戦略行政への展開～経営改革モデルの構築と実践～     | 新潟大学経済学部教授 大住莊四郎                                                                                                                                                          |
|             | 講 演                                | D N A運動から経営改革へ              | 福岡市市長室経営補佐部経営補佐係長<br>下川 祥二                                                                                                                                                |
|             | 講 演                                | 英国自治体における戦略経営               | (株)U F J 総合研究所大阪本社主任研究員<br>平野 誠也                                                                                                                                          |
|             | パネルディスカッション                        | 地方自治体における戦略経営の導入方法          | コーディネーター：<br>和歌山大学大学院経済学研究科客員助教授、<br>(株)U F J 総合研究所大阪本社主任研究員<br>江口 雅祥<br><br>パネリスト：<br>新潟大学経済学部教授 大住莊四郎<br>福岡市市長室経営補佐部経営補佐係長<br>下川 祥二<br>(株)U F J 総合研究所大阪本社主任研究員<br>平野 誠也 |

| 日 付                                                                                                                      | 区                                   | テ ー マ                                | 講 師 名                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 平成17年1月18日                                                                                                               | ネットワークコミュニティの可能性～市民参加型の電子自治体に構築向けて～ |                                      |                                                                                                         |
|                                                                                                                          | 講 演                                 | ネットワークコミュニティの可能性                     | 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授<br>金子 郁容                                                                          |
|                                                                                                                          | 事 例 報 告                             | 市民電子会議室とeコミュニティ                      | 藤沢市市民自治推進課主査 金子 隆                                                                                       |
|                                                                                                                          | 事 例 報 告                             | 市民電子会議室とeコミュニティ～市民編～                 | 藤沢市市民電子会議室運営委員会<br>田中美乃里                                                                                |
|                                                                                                                          | 事 例 報 告                             | ネットワークコミュニティを行政が受け入れるために             | 東海大学政治経済学部講師 小林 隆                                                                                       |
|                                                                                                                          | 事 例 報 告                             | 高槻市における市民とのコミュニケーションツールとしてのホームページの活用 | 高槻市市長公室長 樋渡 啓祐                                                                                          |
|                                                                                                                          | パネルディスカッション                         | 全体討論                                 | コーディネーター：<br>東海大学政治経済学部講師 小林 隆                                                                          |
|                                                                                                                          |                                     |                                      | シンポジスト：<br>慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授<br>金子 郁容<br>藤沢市市民自治推進課主査 金子 隆<br>藤沢市市民電会議室運営委員 田中美乃理<br>高槻市市長公室長 樋渡 啓祐 |
| 平成17年9月6日                                                                                                                | 自治体再生への道しるべ（マッセOSAKA10周年記念）         |                                      |                                                                                                         |
|                                                                                                                          | 基 調 講 演                             | 自治体再生への道しるべ                          | 大阪大学大学院経済学研究科教授<br>おおさか市町村職員研修研究センター<br>所長 齊 藤 慎                                                        |
|                                                                                                                          | パネルディスカッション                         | 自治体改革の戦略と新たな自治体職員像                   | コーディネーター：<br>関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科<br>教授 石原 俊彦                                                            |
| パネリスト：<br>枚方市長 中司 宏<br>池田市長 倉田 薫<br>大阪府総務部市町村課参事 岸本 康孝<br>豊中市総務部人材育成室職員研修所所長<br>兼人材育成推進担当主幹 足立佐知子<br>岸和田市市長公室人事課参事 小堀 喜康 |                                     |                                      |                                                                                                         |



**事例研究「自治体現場の最前線に学ぶ・ミニ講座」**  
**(平成14年度～平成17年度)**

**平成14年度**

| 回 数 | 開 催 日       | 演 題                                                | 講 師                               |
|-----|-------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 第1回 | 平成14年7月24日  | 三重県の予算編成に学ぶ～生活者起点と職員の意識改革による行財政改革～                 | 三重県総務局財政・施設分野<br>総括マネージャー 小山 巧    |
| 第2回 | 平成14年8月21日  | 太田市の行政運営のシステムに学ぶ<br>～行政評価システムとISOを連動させたマネジメントシステム～ |                                   |
| 第1部 |             | 自治体におけるISOの活用                                      | (財)日本品質保証機構ISO業務本部<br>本部長補佐 眞先 邦二 |
| 第2部 |             | 太田市の行政評価とISOの取り組み事例                                | 太田市企画部行政経営課<br>星野 晃               |
| 第3部 |             | 自治体調査の結果から見るISO9001と行政評価の現状                        | (株)品質保証総合研究所<br>原田 充裕             |
| 第3回 | 平成14年10月4日  | 新見市の電子投票に学ぶ～IT社会に向けて選挙の実施方法の改革～                    | 新見市選挙管理委員会事務局<br>小林 保             |
| 第4回 | 平成14年11月20日 | 三鷹市の保育園運営に学ぶ<br>～株式会社への保育園運営委託の検証～                 | 三鷹市健康福祉部子育て支援室長<br>島田 勉           |
| 第5回 | 平成15年1月17日  | 滝沢村の経営品質運動に学ぶ～創造的自治体マネジメントへの挑戦                     |                                   |
| 第1部 |             | 経営品質とは                                             | (財)関西生産性本部コンサルティング<br>部長 森田 芳次    |
| 第2部 |             | 岩手県滝沢村の取り組み                                        | 滝沢村経営企画部経営企画課<br>久保 雪子            |

**平成15年度**

| 回 数 | 開 催 日       | 演 題                                                 | 講 師                       |
|-----|-------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|
| 第1回 | 平成15年7月4日   | 全職員の共通言語「変わらなきゃ!!」<br>～住民から信頼を勝ち取るために：地域を支える病院経営とは～ | 総合病院坂出市立病院院長<br>塩谷 泰一     |
| 第2回 | 平成15年7月25日  | レジ袋削減から環境先進都市へ～新しい生活スタイルの提案：杉並区の実践～                 | 杉並区区民生活部長 四居 誠            |
| 第3回 | 平成15年8月22日  | 高齢社会のまちづくり・人に優しい交通を考える～武蔵野市のコミュニティバス「ムーバス」の取り組み～    | 武蔵野市都市整備部交通対策課長<br>中村 永司  |
| 第4回 | 平成15年10月31日 | 市民が創る市民の志木市の実現に向けて!!<br>～志木市・地方自立計画～                | 志木市企画部政策審議室主査<br>尾崎 誠一    |
| 第5回 | 平成15年11月11日 | 市民とのリスクコミュニケーション<br>～北九州市のPCB処理施設建設に向けた取り組み～        | 北九州市環境局環境産業政策室主幹<br>入江 隆司 |

## 平成16年度

| 回 数           | 開 催 日        | 演 題                                            | 講 師                           |
|---------------|--------------|------------------------------------------------|-------------------------------|
| 第 1 回         | 平成16年10月13日  | コンプライアンスと職員力<br>～住民の信頼確保と職員の意識改革～              | 近江八幡市コンプライアンス<br>マネージャー 岡治 利和 |
|               |              |                                                | 中野区総務部総務分野主査<br>山崎 裕樹         |
| 第 2 回         | 平成17年 1 月12日 | 庁内改善運動と職員意識改革<br>～尼崎市における「Y A A るぞ運動」の取<br>組み～ | 尼崎市行政経営推進室調整課係長<br>吉田 淳史      |
|               |              |                                                | 尼崎市小田支所市民課課長補佐<br>高寺 秀典       |
|               |              |                                                | 尼崎市住宅管理課主任<br>北村 幸司           |
| ミニ講座<br>第 1 回 | 平成17年 2 月15日 | 指定管理者制度への移行の趣旨について                             | 池田市総合政策部長 小岩 正貴               |
| ミニ講座<br>第 2 回 | 平成17年 2 月23日 | 指定管理者制度の概要及び先進事例につ<br>いて                       | 高槻市市長公室長 樋渡 啓祐                |

## 平成17年度

| 回 数           | 開 催 日        | 演 題                                                             | 講 師                                     |
|---------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 第 1 回         | 平成17年11月25日  | 公民起業家への挑戦<br>～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<br>制度の創設と運用について・民間とのタイ<br>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<br>推進担当課長補佐 齋藤 紀子      |
|               |              | 横浜ライセンス制度の創設と運用につ<br>いて                                         | 横浜市民協働推進事業本部協働推進課<br>市民活動支援担当係長 飯田 常彦   |
| ミニ講座<br>第 1 回 | 平成18年 1 月12日 | 人材育成推進講座～研修事業の充実～                                               | 武蔵野市都市整備部交通対策課長<br>中村 永司                |
|               |              | 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<br>浅野 良一             |
|               |              | 民間企業派遣研修・カフェテリア研修につ<br>いて                                       | 枚方市総務部人材育成課課長<br>藤原なつみ                  |
|               |              | 市長同行とびあるき研修・官民共同研修につ<br>いて                                      | 池田市市長公室人事課研修担当副主幹<br>吉村 裕子              |
|               |              | 職場研修の取り組みについて・庁内講師養<br>成の取り組みについて                               | 豊中市総務部人材育成室職員研修所所長<br>兼人材育成推進担当主幹 足立佐知子 |
|               |              | 政策形成研修・まちづくりグループワーク<br>について                                     | 岸和田市市長公室人事課<br>泉元 利夫                    |

**マッセOSAKA10周年記念**  
**マッセOSAKA研究紀要 特別号（第9号）**

**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

大阪市中央区大手前3-1-43  
大阪府新別館南館6階

TEL 06-6920-4565

FAX 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.opas.gr.jp

協会HP <http://www.masse.or.jp/>