

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 自 | 主 | 研 | 究 |
| グ | ル | ー | プ |
| 活 | 動 | 紹 | 介 |

本市では、職員の自己啓発支援の一環として、市政を取り巻く課題などについて調査研究するグループ活動を支援しています。

総務部職員課人材育成担当

地方分権が進展する中で、自治体職員に求められる能力・役割は変化してきています。これまで自治体は、国が定めた施策を実行することが求められていましたが、現在は自治体自らが政策責任主体となって多様化する住民ニーズに応じていくことが求められています。このため、あるべき職員像は、柔軟な思考で従来の公務員の枠にこだわらず、自ら課題を認識し、解決できる自立型の職員と考えられます。本市では、平成 13 年に人材育成基本方針を定め、「人事制度」「職場づくり」「研修制度」を一体として、こうした職員の育成に取り組んできています。

今回紹介する自主研究グループ活動への助成制度( )は、自己啓発への支援です。制度を設けて以来、延べ 31 グループ 171 名の職員が参加してきました。最近の傾向は、新人職員が自身の業務の枠を超え、市の現状や課題を幅広く学ぼうという勉強会が行われていることです。また、新たなまちづくりの方向を提案する研究なども行われています。

次頁以降は、各グループの自己紹介文です。“自主性”を尊重し、提出された原稿をそのまま掲載しています。個性あふれる活動状況を感じとっていただければ幸いです。

| グループ名            | テーマ                       |
|------------------|---------------------------|
| マップ作成プロジェクト      | 市内の地域別マップ作成               |
| フレッシュ 2004       | 市役所全体の業務の現状と課題についての研究     |
| 「食」によるまちおこし研究会   | 先進自治体における「食」によるまちおこしの事例研究 |
| 事務所カイゼン研究会       | 事務所の改善についての研究             |
| Salvage! 収納手法研究会 | 新たな収納手法の検討とその効果的な導入に向けた研究 |
| 基礎職務能力の向上を目指す会   | 自治体職員に求められる基礎職務能力の向上について  |
| 自治体行政勉強会         | 地方自治体(八王子市)行政を知る          |
| ひよこ              | 保育士としての能力向上               |
| 市民サービス研究会        | 少子・高齢化社会における福祉のあり方について    |

( )自主研究グループ活動助成制度とは

市政の様々な課題について自主的に調査研究を行う 3 名以上の職員のグループ活動を支援し、自己啓発意欲の高揚や政策形成能力の向上を図ることなどを目的としています。助成の対象は、図書などの購入費や指導・助言者に対する謝礼などです。また、平成 17 年度からは、都市政策アドバイザーから活動内容に対する助言を受けられるようになりました。

平成 18 年度 自主研究グループ活動への新支援計画

市政の課題などについて研究活動してみたいと一緒に活動するメンバーが見当たらないという職員もいます。こうした職員のために、18 年度は、事前に研究テーマを設定するなどし、自主研究グループ活動をしたい職員を募る、といった支援も予定しています。

---

---

# マップ作成プロジェクト

代表：産業振興部観光課 小林 隆宣

---

---

私たちのテーマは、グループ名からも判るようにマップの作成です。ただし、今・・・たくさんさんのマップがある中で職員（メンバー）が自ら歩き、自ら描き・・・その思いを十分に注いだマップが見当たらない。職員（メンバー）の熱い思いが伝わるような、読めるマップ、持ち歩けるマップ作成がテーマです。そして、さらに地域に特化した四季折々のマップを作成し、マップからアトラス【地図帳】へと進化する地図づくりがテーマとなっています。

つまり、同じ地域でも四季によって見えるものや感じるもの、その風景に大きな違いがあるわけです。その季節のマップづくりをして、その季節（とき）の情報を掲載し何枚ものマップを作成していき、いずれは1冊のアトラス【地図帳】にするということなのです。

また、私たちのグループ名の由来はといえば、単にマップを作る集まりで、「マップ作成プロジェクト」なんです。ただ、この名称は、正式名称ではなく仮名でして、今でも会議でもめるんです。正式名称を決めるとなると、それぞれの思いが強いだけに紛糾必至です。

活動実績は、平成16年度から活動をしています。会議は、2ヶ月に1回程度開催し、その中で方向性やビジュアル的な検討を重ねています。

平成17年度には、東京農業大学とのコラボレーションも実現し、農大で1年間のセミナーの題材として、取り上げてもらいました。教授や学生とも地域を歩き、情報を共有し、意見交換をしてきました。その集大成となるマップの第一段が18年春に完成予定です。その名も「南浅川遊歩まっぷ（Spring Version）」サブタイトルが「春は桜の花びらとそよぐ緑の風たちに、こころ梳（と）かせて歩いてみよう！」です。

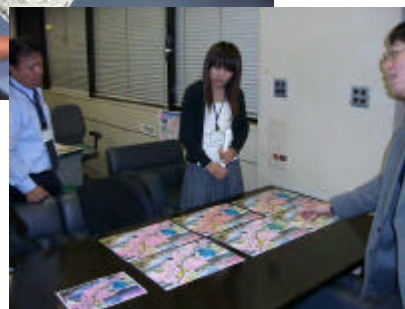
そして、情報発信については、マップ作成と同時に観光課ホームページや様々な媒体を利用して発信する予定です。また、CD化、DVD化も同時進行で進めています。情報の提供は、アナログからデジタルまで行います。アナログに関しては、（社）八王子観光協会へ情報を提供し、観光協会の名前で紙ベースのマップを発行する予定です。

さて、研究成果ですが、地図を描けば書くほど、地域を調べれば知るほどに八王子の持つポテンシャルが見えてきて、「これは、八王子の街の活性化につながるぞ！」と携わっているメンバー全員が思えたことでしょうか？さらに、研究や会議を進めて、実際の成果物が幾つかできてきたら、もっと具体的なものが見えてくると思います。ですから、現時点での研究成果と言え、「八王子の魅力の再認識ができた」ということなのではないでしょうか？

最後になりましたが、私たちの研究会のメンバーを紹介させて頂きたいと思います。当初は色々と出入りがありましたが、昨年度辺りに落ち着きまして、観光課の小林次長をボスに迎え、鈴木主査と鮫島主査、伊藤主任に須藤主事、小林主事、そして産業政策課の鈴木主査に小山主任、西澤主事、農林課の池田主事、子育て支援課の森主査に私こと川口事務所の山崎（主査）の12名で研究を進めております。

八王子の魅力をみんなで発信して、元気なまち八王子を育てようがんばっています。

（文責：市民部川口事務所 山崎 啓右）





# フレッシュ2004

代表：健康福祉部健康福祉総務課 村石 雅紀

## 0 (ゼロ)からのスタート

- Q1. 自分の課の仕事を8割以上知っていますか？  
Q2. 自分の部の仕事を8割以上知っていますか？  
Q3. 自分の市の仕事を8割以上知っていますか？

Q1に「はい」と答えた人でも、Q2・Q3にも「はい」と答えられる職員は少ないことと思います。

私たちのグループは2004年10月に採用された、16名で構成されており、採用時、市の行政についての知識は0(ゼロ)と言っても過言ではありませんでした。

採用当初は職員課の研修などがありましたが、その後それぞれの課で仕事に取り組むようになると、自分から積極的に知ろうとしなければ、担当業務以上の知識に触れる機会も極端に少なくなります。その結果、在籍する課の仕事に対する理解は進みましたが、市の仕事全般に対する理解はなかなか進みませんでした。そのため、自分の課の業務であっても、それがどこの課の業務と関連し、どこの課に相談すれば良いのかなど、分からないことも多くありました。

そのような業務に対する知識不足を解決するための1つの結論が、この自主研究グループです。

### 【現在の活動内容】

私たちのグループでは、次の2点を主な目的として活動しています。

市役所全体の業務や行政を取り巻く現状に対しての知識を深め、お互いの持っている情報を交換しあう。

そこで得た情報をもとに、新たな視点で自分の業務の再確認や改善をしていく。

具体的には、毎月1回の頻度で勉強会を開き、各回ごとに担当者を決め、その担当者が扱っている仕事の内容について発表を行います。そして、その内容についての意見や感想、疑問点を挙げながら、担当者を含めた全員がその業務に対する理解を深めていくというものです。

### 【今後の活動予定】

平成18年度は、次のような内容を盛り込み、活動を続けていく予定です。

興味のある方をメンバーとして新たに迎える。

勉強会に加えて、今まで挙げられた意見や疑問点をもとに、新しいテーマを設定し、問題提起や提案を行う。必要に応じて庁外でのフィールドワークなども行う。

今後も積極的に活動を続け、目に見える形での成果を残していきたいと考えています。



### メンバー紹介

村石(健康福祉総務課) 土屋(こども政策課) 内田(協働推進課) 平山(指導室) 柳沢(産業政策課) 吉岡(学園都市文化課) 昆(防災課) 丸山(障害者福祉課) 清水(交通事業課) 戸嶋(環境保全課) 水島(都市計画室) 水越(石川保育園) 下田(元八王子保育園) 久保田(長房西保育園) 湯川(北野保育園) 鈴木(長房中央保育園)

---

---

# 「食」によるまちおこし研究会

代表：健康福祉部介護サービス課 服部 真治

---

---

3年ほど前から、「八王子ラーメンでまちおこしをしよう！」を目的に結成された八麵会という市民グループに参加し、マップを作ったり、メルマガのコラムなどを担当するうちに、日本各地の美味しいものの多くは、実は地元の人がまちおこしとしてPRした結果、私たちの知るところになったということ、そしてその「食」をきっかけに「まち」全体が元気になっていったことを知りました。そして、そのいくつかは自治体職員が仕掛け人であることを知って、これは本市でも自治体として何かできないのだろうか、と思うようになりました。

そこで、思いを同じくしたメンバーが集まって始めたのがこの研究会です。ラーメンに限らず日本全国の「食」によるまちおこし事例を研究して、そこでの行政の役割を確認し、さらに、そこから成功モデルを導き出そうじゃないか、というわけです。



噂には聞いていた宇都宮駅前の餃子像。餃子の皮をまとったピーナスがモチーフだそうです。本当に作ってしまうところが面白いです。



太田市、岩崎屋の焼きそば。色が真っ黒で具はキャベツだけというすごい代物。太田市には、焼きそばの専門店が50軒以上もあるそうです。

今年の活動は、「食」によるまちおこしの成功事例として知られる、宇都宮市の餃子と佐野市のラーメンに加え、今、まちおこしに懸命に取り組んでいる太田市の焼きそばなどの事例を研究するために、現地に行って観光担当課の職員にヒアリングしたり、資料をいただいたり、現地を回ったりしました。特に、宇都宮を「餃子のまち」にした仕掛け人、沼尾博行宇都宮市商工部長（当時は観光係長）のお話を直接伺うことができ、まちおこしの極意を伝授されたことは、一生忘れない素晴らしい思い出になりました。この研究報告は、一緒に各地をまわった産業政策課の立川主任と共同執筆で別稿にまとめたので、ぜひ、そちらもご覧ください（43頁）。

その他、「食」に限らず「まちおこし」、「まちづくり」そのものを研究しよう、ということで、川越市の「蔵造りのまちおこし」についてのシンポジウム（市職員と市民の役割分担が見事でした）に参加したり、滋賀県長浜市の黒壁や長野県の小布施といった成功事例を研究したりしています。

最後に、研究会のメンバー4名を紹介します。立川主任と私（服部）のほか、出納課の田倉主任、財政課の仲里主事です。今は、この4名ですが、私が職員の自主研究で思っているのが、それまでは知らない間柄であっても、1つの興味のあるテーマで集まって、お互いを高めていきたいということ。本市の職員は三千人以上、まだまだ知らない方ばかりです。でも、「食」とか「まちおこし」に興味のある方、いっぱいいるんじゃないでしょうか。今後は、そういう方々とも一緒に研究できたら、と思っています。



佐野市の新名物「いもフライ」。市内の専門店を紹介した「いもフライマップ」を作成するなど、佐野市はラーメンに続く「食によるまちおこし」第二弾に取り組み始めています。

---

---

# 事務所カイゼン研究会

代表：市民部由木地域事務所 牛山 清志

---

---

## 1. 研究テーマの目的

現在市民部では、組織として精力的に様々な改善に取り組んでおり、ローカウンターの設置など、市民に使いやすいようにと次々と改善のアイデアが出されています。当然、ラインとしてこの改善には取り組んでいるのですが、私たち事務所カイゼン研究会のメンバーは、日常業務の中から各自が気付いたことや考えたことを持ち寄って、自由な発想で議論して、更なる改善案を出してみようと思い立って、研究会を始めました。

## 2. グループ名称の由来

“改善”といえばやはりトヨタ自動車の「カイゼン」があまりにも有名なので、それに少しでもあやかろうということで、改善を“カイゼン”とカタカナで強調して名称としました。

## 3. 活動実績

あらかじめ各自が、現場で日々感じていることを持ち寄って、月1回ほどのペースで議論を進めました。みな事務所の職員なので、つい脱線して、各職場の情報交換会のようにになってしまう時もありました。議論することにより、これまで気付かなかったことや、追加のアイデアが出てくるようなこともあります。

また、他市の状況などを各自がホームページで調べたことを、全員で共有できるというメリットもありました。

## 4. 研究成果

研究の成果は報告書として出しますが、市民部での改善の参考になるものが、1つでも2つでも提案できればと思っています。

組織のラインから離れることで、時間のやりくりの難しさもありましたが、予算や人員など自由な発想で議論できるのが、自主研究の良いところだと思います。

## 5. メンバー紹介

6人とも事務所の現役職員です。事務所経験年数は、1年目から5年目までとバラバラです。経験年数のある人は、経験から感じられる視点で、また、新しい人は、他の職場から来て、変だなと気付くことなどの視点で改善案を考えました。

| 所属        | 氏名    |
|-----------|-------|
| 由木地域事務所   | 牛山 清志 |
| 由木地域事務所   | 小川 正彦 |
| 由木地域事務所   | 内野 茂樹 |
| 北野地域事務所   | 及川 純一 |
| 北野地域事務所   | 横田 弘代 |
| 元八王子地域事務所 | 小松 正照 |



---

---

# Salvage ! 収納手法研究会

代表：行政経営部行革推進課 福田 純

---

---

「Salvage ! 収納手法研究会」は、新たな収納手法の研究を中心に、活動している自主研究グループです。実際に収納業務を担当している職員ばかりではなく、普段は他の業務をしている職員も加わることによって、多くの視点から1つの課題を学びあうことができると考え、庁内のさまざまな部署から6人が集いました。



## 研究テーマ：

本市では、管理職による臨戸訪問などの取組みをはじめ、全庁一丸となって収納業務に力を入れてきました。こうした姿勢によって成果は着実に上がり、この5年間で都内26市の平均収入率がわずか1.2ポイントしか上昇していないのに比べ、本市はその3倍近い3.5ポイントの上昇を示しています。他市の収入率が伸び悩む中、このことは、東京都全体の平均収入率を押し上げる大きな要因となっています。

しかし、「いつまでもこの上昇を維持できるのでしょうか?」いわゆる団塊世代とよばれる所得層が定年退職を迎えることや、自治体行政としての市役所の組織全体がスリム化しなければならない社会環境を考えると、むしろ「今の収入率を維持することも難しくなってくるのではないだろうか?」研究の出発点となったのは、そうした問題意識からでした。

研究では、担当職員が滞納管理業務に至る前の段階に着目し、個人が納付する際の支払方法を増やすことを、その解決策の1つとして考えることとしました。

税金や介護保険料などの市への納付方法を拡げることは、市民サービスの向上の視点からも常に研究・導入していくことが大切です。また、ここ数年で行われる市・都民税の税制改正の内容から、その重要性をうかがい知ることができることも、解決策として研究テーマを選択した理由となっています。

現在実施している収納方法を「支払窓口」と「決済手段」に整理し、それぞれの視点から新しい収納方法を研究し、今年度中にまとめる予定でメンバー一同がんばっています。

## グループ名称の由来：

グループ名の冠になっている「salvage (サルベージ)」には、我々の思い込み!?…いや、思いが込められています。“Salvage”には、一般的に知られている「引きあげる」という意味の他、「救出」という意味があります。込められている思いとは、収入率の向上といった実績を上げている今日だからこそ、新しい収納手法を課題として「引きあげる」ことで、さらなる検討にいたる糸口となってくれば、という思いです。身の程知らずですが、そうした発展が、結果的に市民サービスや業務内容を向上させ、一生懸命に働いたお金で納付していただいている市民の皆さんと、収納業務に携わる職員の双方を「救う」ことにつながるものと考えて、この名前を付けました。

名前負け(思い負け?)してしまいそうですが、ほんの少しでも私たちの活動が役立つことを願っております。

## メンバー紹介：

菅野匡彦(子育て支援課) 北村亮(児童青少年課) 古川洋一郎(税制課) 三上真史(資産税課) 濱田嘉夫(納税課付) 福田純(行革推進課)

---

---

# 基礎職務能力の向上を目指す会

代表：産業振興部観光課 竹内 均

---

---

## 1．活動内容

「基礎職務能力の向上を目指す会」(以下「目指す会」)の主要な目的は2つあります。1つは、政策形成や事務改善を行っていくための議論を行う上で基礎となる能力の向上。具体的には、文献・資料を的確に要約する能力、指定した時間・内容でわかりやすくプレゼンテーションを行う能力、文献・資料および他者の意見に対し、的確なコメントを行う能力などを想定しています。もう1つは、地方自治の諸分野に関する知識を深めることです。

これらの目的達成は、一朝一夕に成しえるものではありません。しかし、トレーニングにより「慣れる」ことで、遅々としながらも目的達成につながるものと考えています。

「目指す会」では、このトレーニングを月に1回程度、楽しい雰囲気の中で行っています。

## 2．活動メンバー

座長は、市職員の研修派遣先でもある(財)日本都市センター研究室の研究員 中西規之氏にお願いし、オブザーバーとして総合政策部政策審議室 木内基容子主幹に参加いただいています。

メンバーは様々な職場・年齢で構成しており、またメンバー以外に「目指す会」の活動に興味をもっていただいた方にも参加いただき、多様な意見交換を行っています。

### 【メンバー】

竹内 均(観光課) 三枝 浩之(郷土資料館) 谷 靖之(市民総務課) 吉津 優子(税制課)、 峯岸 佳代子(職員課)、 秋元 政人(職員課)、 岡 俊明(職員課)、 内田 英里(協働推進課) 水島 彩子(都市計画室)

### 【ゲスト】

松井 望(首都大学東京都市教養学部都市政策コース 研究員) 齋藤 和仁(職員課) 清水 雅生(資産税課) 油谷 誠(資産税課) 須藤 文夫(観光課) 小林 望美(観光課)



活動状況

「目指す会」の概要などについては、座長の中西規之氏の別稿「地方自治体職員の政策能力向上に向けて - 「基礎職務能力の向上を目指す会」の取り組みから - 」にて詳しく述べられていますので、そちらもご覧ください(62頁)。

---

---

# 自治体行政勉強会

代表：まちづくり計画部都市計画室 逸見 洋平

---

---

次のような問題意識が、スタートでした。

- ・柔軟なお金の使い方をしてそれを柔軟に評価するようなこと
- ・1%ルールのような市民が資源の使い方に関わることができる仕組み
- ・民間にできないことは何か
- ・効率的であることと効果的であることの両立への可能性

地方自治体においては、地方分権、地方財政悪化の進む中で、1つの事業・施策を実施することに対して、

ニーズ把握と反映

費用軽減等の効率的実施

客観的な成果の発現

二次的・副次的成果への波及等

複数の課題を自ら設定し、それを達成することがより一層求められています。また、協働という言葉が定着し、そのためには事業・施策に関わるすべての主体がWinWinの関係であることが重要視されています。

## 研究テーマ

私たちの研究テーマは、上記の思いや状況が背景となっています。その中でも、行政がなすべきことの整理、ニーズを捉えた効果的な事業の実施、柔軟な予算編成が重要と考えています。そこで、先に挙げたニーズ対応、効率性、客観的成果、二次的成果と住民・事業者等・行政を含む多様な主体のWinWinの関係構築を目指す「地方自治体における行政」をテーマに設定しました。その第1歩として、「地方自治体行政を知る」を具体的テーマに設定しました。

## 活動内容

平成17年度は、研究テーマの検討・提案に必要な基礎知識や事例などの調査を主な活動としています。

特に、行政マネジメントを主題に据え、NPM(ニュー・パブリック・マネジメント)を中心に関連書籍の学習および国内外の事例収集とそれらをもとにした意見交換を行っています。

# ひよこ



代表：こども家庭部静教保育園 佐藤 真知

自主研究グループ「ひよこ」は、平成 17 年 4 月採用の新人保育士 7 人からなるグループです。「ひよこ」という名前の由来は、私たちがまだまだ新米の「ひよっこ」であることからきていて、生まれたばかりのひよこのように真っ白な気持ちを持ちつつ、この自主研究を通して多くのことを学び、すてきなわとりを目指し、みんなでがんばっていかようとするものです。



## 活動内容

「ひよこ」では 7 人を 2 つのグループに分け、グループごとに資料集めを行い、月に一度ほどその成果を発表しあう場を設けています。A グループでは主に子ども家庭支援センターについて。B グループでは主に他市における保育園民営化の状況を研究テーマとしています。このテーマを選んだのは、保育園内だけにとどまらず子ども家庭支援センターや他市の子育て政策について勉強することで、市の職員として、また一人の保育士としてより広い視野を持って保育を行っていきたいと考えたためです。

各グループのこれまでの活動について紹介します。

### A グループ 子ども家庭支援センター

八王子市の子育て支援センターを中心に、子育て支援センターではどのようなことが進められているのか、また他市の場合はどうなのか、といった疑問を元に勉強。実際に子ども家庭支援センターに見学に行きお話を聞かせてもらったり、他市の子ども家庭支援センターの資料を集めるなどの活動を行ってきました。子育て支援センターの見学では、諸先輩方がとても親切に様々なことを教えてくれました。

### B グループ 保育園民営化

保育士として大きな問題である保育園民営化ですが、全国的にはどのような状況なのか、他市での民営化の様子やその賛否などを調べています。民営化 1 つとっても各市によって様々な違いがあり驚いています。まだまだ受け手にまわることの多い私たちですが、他市の子育て政策や民営化についての勉強から、広い視野をもって八王子市の子育て政策や保育園民営化を考えていけたら、と思います。



### <メンバー>

海老名千鶴（千人保育園）、小沢純子（高尾保育園）、木戸絵実子（長房南保育園）、佐藤真知（静教保育園）、鈴木有美子（子安保育園）、中島江美（中野保育園）、平賀早紀（恩方保育園）以上 7 人です。

---

---

# 市民サービス研究会 (通称 :はちっこ研究会) 第1期

代表：健康福祉部生活福祉課 上奥 健二

---

---

## 研究テーマ：

### 「市民サービス向上」に向けて私たちに何ができるか ～窓口対応編～

はちっこ研究会メンバーは全員窓口職場に属しているということもあり、来庁した市民に「満足を持ち帰っていただく」ということに関して非常に敏感になっています。

今日では行政においても“CS”“顧客満足度”が注目されていますが、具体的にどうしたらお客様に満足していただけるのか？という疑問からこの研究会が生まれました。そのため、17年度は「窓口対応サービスの向上」と「私たち自身のスキルアップ」の2つを目標に我々6人切磋琢磨しています。

## 活動実績：

### お互いの職場を知ろう ～レポート作成と意見交換会～

窓口職場においては正確・迅速・丁寧な対応が命です。そのためには職員に豊富な知識と情報収集能力が必要になります。他の課ではどんなことをしているのか知っておきたいということで、手始めに自らの所属している部の業務内容や抱えている課題や改善案などをレポートとして発表し、意見交換会を行いました。

### 「窓口」を考えよう ～本庁、事務所の役割とあり方についての討議～

本庁と同じく窓口職場である事務所も含めて、窓口職場の現状とあり方について考えました。また、本庁と事務所の連携という点についても討議をしました。

### お客様になってみよう ～窓口対応をお客さんの立場から体験～

窓口に来る方はどんなことを感じているのか？何を思うのか？どこに目がいくのか？といったことを体験するため、実際に事務所を利用するというのもしてみました。

## 今後の活動予定：

上記、の発展として、他市の窓口を見学に行く予定です。職員の対応のみならず、案内標示、建物の造りなどハード面も参考にしたいと考えています。また、八王子市独自のサービスを提供できるように色々なしくみづくりを考え、提案していきたいと思います。

## メンバー：

上奥健二(生活福祉課)・鈴木紀子(子育て支援課)・田中里奈(高齢者相談課)・橋本和幸(高齢者支援課)・水口愛(国民健康保険年金課)・山本泉(児童青少年課)



## 地方自治体職員の政策能力向上に向けて

- 「基礎職務能力の向上を目指す会」の取り組みから -

(財)日本都市センター研究室 研究員 中西 規之

はじめに

八王子市では、市役所職員の平成17年度自主研究グループ「基礎職務能力の向上を目指す会」において、月に1回勉強会を行っている。この勉強会は、大学のゼミのような文献輪読の形式を採っているが、「基礎職務能力の向上」の名称の通り、参加者が地方自治体を取り巻くさまざまな変化に対応できる能力を身につけられるよう、いくつかの「仕掛け」が施されている。そこで、本稿では、この取り組みを紹介するとともに、筆者がアドバイザーとして参加させていただいた経験を通して、地方自治体職員の政策能力向上における勉強会の意義に関して、若干の考察を行うこととしたい。

### 1 「基礎職務能力の向上を目指す会」の概要と目的

「基礎職務能力の向上を目指す会」では、月1回のペースで、勉強会を実施している(概

要については、表1参照のこと) 勉強会においては、事前にテーマに即した課題図書を指定している。参加者は、課題図書を精読した上で、課題図書の要約、課題図書へのコメント、(テーマ・部署によっては)課題図書の内容と職務との関連について、レジюмеを作成する。勉強会においては、レジюмеをもとに、10分程度のプレゼンテーションを行う。したがって、レジюмеは勉強会におけるプレゼンテーションを意識して、内容を簡潔に、わかりやすくまとめる必要がある。また、プレゼンテーションについても、指定された時間で、わかりやすく、要領を得たものを行う必要がある。参加者のプレゼンテーション終了後、参加者は各々の報告に対し、質問ないしコメントを行う。

ここで目指しているのは、文献・資料を的確に要約する能力、指定した時間・内容でわかりやすくプレゼンテーションを行う能力、文献・資料および他者の意見に対し、的確なコメントを行う能力の3点である(注1)。勉強会でのレジюмеの作成 報告 意見

表1 「基礎職務能力の向上を目指す会」について

|        |  |
|--------|--|
| 研究テーマ  | 自治体職員に求められる基礎職務能力の向上について   |
| 構成メンバー | 9名   |
| 研究期間   | 平成17年8月1日 ~ 18年2月28日   |
| 研究内容   | 月1冊程度、自治体に関する課題図書を設定し、図書の要約、内容に対する考察等を含んだレジюме(A4判5ページ程度)をメンバーそれぞれが作成。月1回の勉強会でレジюмеの発表及び意見交換を行う。このことにより以下の基礎職務能力の向上が期待できる。<br>1. 文書理解力、 2. 広域的な行政の取り組みへの理解、 3. 要約力<br>4. 問題発見力、 5. 文書の図式化能力、 6. 情報収集、整理力<br>7. プレゼンテーション能力、 8. 発表意見に対する理解力・発言力 |

出所: 「自主研究グループ活動費助成申請書」をもとに筆者作成

交換の一連のプロセスを繰り返すことにより、これらの能力のトレーニングを図ることが、この勉強会の主な目的の一つである。

勉強会のもう一つの主要な目的が、地方自治の諸分野に関する知識を深めることである。下の表2は、各回のテーマと課題図書を示したものである。1年間勉強会に通して参加することにより、地方自治において近年多くの関心を集めている各分野について、網羅的に学習できるように構成されている。もちろん、これら各分野の基礎的な知識については、地方自治体の職員であれば持っているものである。しかし、各回のテーマについて、各参加者が概要を報告することにより、文献の読み方もより深いものになること、関連する資料により議論を行っていくことなどから、より理解が深まることが期待されるのである。

なお、勉強会は自由参加であり、構成メンバー以外でも、テーマや内容に興味を持った方については、ゲストという形で随時参加できるようになっている。これまで開催した回においても、ゲストとして毎回数名程度ご参加いただいていることも付記しておきたい。

## 2. 「基礎職務能力の向上を目指す会」の進め方と課題

本稿執筆時点での開催回数は5回であり、運営方法についてもまだ試行錯誤の段階にあるが、実際の勉強会の進め方は、具体的には以下の通りである。まず、参加者から、課題図書の要約と議論に対する自分の考察について作成したレジュメをもとに、10分程度の報告を行う。なお、考察については、テーマおよび課題図書の内容が参加者のこれまでの業務と関係がある(った)場合には、可能な限り自分の経験と関連付けて論じることとしている。次に、報告が一巡した後、ゲストないし都合によりレジュメを作成できなかった参加者が、報告内容に関するコメントを行う。コメントについては単なる感想ではなく、報告者が提起した論点について、対論の提示や論旨が不明確な点の指摘を意識するようにしている。その後、コメントのあった報告者はコメントに対するリプライを行い、最後はフリー・ディスカッションという流れとなる。

表2 勉強会テーマと課題図書

| 回数 | 年月       | テーマ   | 課題図書  |
|----|----------|-------|---|
| 1  | 2005年8月  | 地方自治体 | 佐々木信夫『地方は変わるか ポスト市町村合併』(ちくま新書,2004年)  |
| 2  | 2005年9月  | 地方分権  | 森田朗「地方分権改革とこれからの基礎自治体」『地方分権改革とこれからの基礎自治体』(日本都市センター,2004年)<br>西尾勝「分権改革の到達点と課題」『自治体の構想1 課題』(岩波書店,2002年) |
| 3  | 2005年10月 | 住民参加  | 山口道昭・西川照彦(編著)『使える!岸和田市自治基本条例 活用のための制度設計』(第一法規,2005年)  |
| 4  | 2005年11月 | 議会    | 東京市政調査会編『これでよいのか!地方議会(『都市問題』公開講座ブックレット)』(東京市政調査会,2005年)   |
| 5  | 2005年12月 | 民営化   | 宮脇淳・富士通総研(編著)『PPPが地域を変える アウトソーシングを超えて 官民協働の進化形』(ぎょうせい,2004年)  |
| 6  | 2006年1月  | 人材育成  | 守島基博『人材マネジメント入門』(日経文庫,2004年)  |
| 7  | 2006年2月  | 政策形成  | 真山達志『政策形成の本質』(成文堂,2001年)  |

出所:「自主研究グループ活動費助成申請書」をもとに筆者作成

こうしたレジユメの作成（勉強会の準備）  
報告（勉強会の前半） 意見交換（勉強会の後半）といった一連のプロセスは、前述の3つの能力（文献・資料的的確な要約、指定した時間・内容でのプレゼンテーション、文献・資料および他者の意見への的確なコメント）にそれぞれ対応している。なお、筆者はアドバイザーとして、勉強会全体の進行および議論の交通整理、課題図書を選定などの形で参画させていただいている。

実際に活動を行った成果としては、決められた時間内で報告することを意識するために、参加者のプレゼンテーションにおいて要旨を明確にするようになったことが挙げられる。これに伴い、事前に準備するレジユメについても、ポイントを絞ったものにしたり、レジユメは網羅的な内容にしつつ、報告する際にはポイントだけをピックアップするなど、参加者において様々な工夫がみられるようになった。

その一方、課題としては、時間の制約により、報告者はコメントを行うことがなかなかできないことが挙げられる。これについては、人数や進行方法のさらなる工夫が求められるといえるだろう。もう一つの課題は、プレゼンテーションの方法である。現在は、レジユメをもとに報告する形式を採っているが、パワーポイントなどの多様なプレゼンテーションの方法を身につけるためには、別のアプローチで勉強会を実施することも必要であろう。また、各回のテーマについての知識習得についても、現在はゲストやオブザーバーからのレクチャーに頼っている部分が多いが、関係文献や先進事例の紹介などにより、興味を持った分野についての自学を促す仕組みも必要となるだろう。

### 3. 「基礎職務能力の向上を目指す会」の意義 3つの視点から

ここでは、「基礎職務能力の向上を目指す会」の意義について、(1) 地方分権による職員の政策能力向上の必要性、(2) 学問と実務との関係、(3) 組織における人材育成の重要性の3つの視点から論じることとしたい。

#### (1) 地方分権の潮流と政策能力の向上

「地方分権により、地方自治体の職員自らが政策立案を行う必要があり、そのための能力向上が必要になる。」というのは、既に多くの論者が語っていることであり、多くの方が一度は耳にしたことであろう。2000年4月1日に施行された地方分権一括法は、国と地方自治体との関係を、「上下・主従」の関係から、「対等・協力」の関係へと変化させた。また、2005年末に一応の合意をみた三位一体改革も、地方自治体が独自の政策を立案するようになる流れをさらに加速するものになるであろう。こうした状況の変化において地方自治体の職員に要求される能力の変化を佐々木信夫は、「グライダー能力」（人に教わったことを正確に受け入れる能力）から「飛行機能力」（みずから考え、行動しようという能力）と表現している（注2）。

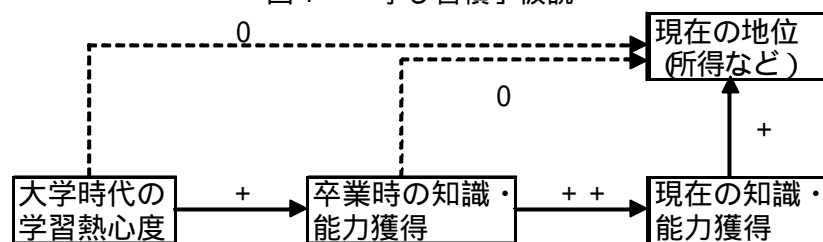
ただし、一般的に、「政策能力の向上」といった場合には、「企画部門」の「政策形成能力」というイメージで捉えられがちである。しかし、政策の形成は企画部門だけではなく、各事業部門においても行われていること、政策過程は、政策形成 政策決定 政策執行 政策評価といったサイクルの中で行われているものであり、どの過程においても、課題発見とその解決が求められることには留意しなくてはならない。したがって、地方自治体職員の「政策能力の向上」といった場合、所属部署に関わらず意識していくべき課題となるといえよう（注3）。

#### (2) 学問と実務との関係 「学び習慣」仮説から

「基礎職務能力の向上を目指す会」で主眼を置いているのは、あくまで「基礎的」な能力であり、地方自治全般の「学問的」な知識であるが、実務に必要なのは、職務に直接関係する法令等の知識なのではないかと考える向きもあるかもしれない。そこで、学問と実務の関係についての参考として、技術者の世界における「教育と仕事」の関係に関する、高等教育研究の分野での知見を紹介しておきたい。

矢野眞和を中心とする研究グループが大学の工学部における卒業生の業績（「現在の地

図1 「学び習慣」仮説



+、++は関係の強さを示す。0は関係がないことを示す。

出所：矢野眞和『大学改革の海図』（玉川大学出版会、2005年）p.275

位」と「所得」)が何によって規定されるかを調査したところ、「業績」は「現在の知識・能力獲得」と関係を持っているが、この「現在の知識・能力獲得」が「大学卒業時の知識・能力獲得」と強いつながりがあることが明らかになった(図1参照)(注4)。この調査結果から、矢野眞和は「大学で学習に取り組むことによって、成長体験が蓄積され、学習が習慣化される。その習慣が卒業後の学習を持続させている」と考え、これを、「『学び習慣』仮説」とした。

調査自体は技術者の世界から得られた知見であるが、新しい知識を獲得し続けていくことが重要なのは、常に技術が陳腐化していく技術者の世界においても、社会経済状況や制度上の変化、また異動により新しい知識の獲得が求められる地方自治体の職員においても、同様に当てはまるのではないかと考えられる。また近年、官民間問わず社会人向けの大学院が増加しているのも、こうした「学び習慣」の重要性を示しているのではないだろうか。「基礎職務能力の向上を目指す会」における一連の経験が、こうした「学び習慣」につながっていくことができれば、大きな意義といえるだろう。

### (3) 年齢構成の変化 「選抜」から「育成」へ(注5)

もう一つ、見逃してはならない視点が、職員の年齢構成の変化である。一般的に、地方自治体では、高度成長期に急速に拡大する行政需要に対応するために職員の大量採用を行った一方、1990年代後半以降は財政状況の悪化による採用抑制を行っている。そのため、職員の年齢構成における20代から30代の比

率が少なくなっている。人的資源が豊富に存在する場合には、組織のパフォーマンスを最大化するために、人材を「選抜」し、適材適所に配置する機能が重要であった。しかし、現在の地方自治体のように、人的資源の少ない中で組織のパフォーマンスを上げるためには、「育成」の重要性が相対的に高まっていく。本勉強会も、主に若手職員を対象としているが、若手の職務能力向上の重要性については、重ねて強調しておきたい。

### 4. 結びにかえて

ここまで述べてきたように、地方自治体職員の政策能力向上が求められる中、さまざまな知識・能力の獲得が必要とされている。「基礎職務能力の向上を目指す会」では、文献・資料の要約、的確なプレゼンテーション、他者の議論に対するコメントといった基本スキルを身につけることにより、「知識・能力を身につけるための能力」を得ることを目指して活動を行ってきた。

「基礎職務能力の向上を目指す会」の取り組みはあくまで始まったばかりであるが、メンバーの中には、レジュメ、プレゼンテーション、コメントにおいて目に見える向上のあったものもあり、そういう意味では成果を挙げつつあるといえる。

しかしながら、「基礎職務能力の向上を目指す会」の運営自体も試行錯誤の段階にあり、まだまだ課題も多くあることから、今後さらなる改善を図っていきたいと考えている。本稿の読者からも、適宜ご助言等をいただければ幸いである。

最後に、筆者が自主研究グループに関わる

機会を与えていただいた代表者の産業振興部観光課竹内均主任、オブザーバーとして勉強会の運営方法を含め、毎回の確なアドバイスをいただいている総合政策部政策審議室木内基容子主幹、市役所内部の自主研究に外部の人間である筆者を暖かく迎えていただいた自主研究グループのメンバーの皆様、この場を借りて御礼申し上げたい。

#### 注

- 1) 斎藤孝は、「上達の普遍的な論理として、コメント力(要約力・質問力) 段取り力、(技・方法を)まねる力、盗む力が存在する」としている(斎藤孝『「できる人」はどこが違うのか』(ちくま新書,2001年))。本勉強会では、この分類でいう「コメント力」の向上が一つの目的であるといえよう。
- 2) 佐々木信夫『地方は変わるか ポスト市町村合併』(ちくま新書,2004年)
- 3) 三宅智之「政策研究の拡大」『都市とガバナンス』第5号(日本都市センター,2004年)では、同様のスタンスで「政策研究」に焦点を当てた議論を展開している。
- 4) 詳細については、矢野眞和『大学改革の海図』(玉川大学出版会,2005年)を参照。
- 5) “「選抜」から「育成」へ”という言葉は、矢野眞和『試験の時代の終焉 選抜社会から育成社会へ』(有信堂,1991年)によった。

( なかにし のりゆき )

## 職員提案制度の概要

### 総合政策部政策審議室

本市の「職員提案制度」は、市政に係る新たな施策や事務改善の提案を全職員に対して募集し、優れた提案についてはその施策を実施することにより、職員参加による行政運営を推進し職員の政策形成能力の向上を図ることを目的として、平成 10 年度にスタートしました。

提案は、課題提案と自由提案に分けて募集し、平成 16 年度から自由提案は年間を通して募集しています。審査の結果、採用と決定された提案は「優秀賞」とし、さらにその中で秀逸なものは「最優秀賞」として表彰、それぞれ褒賞基準に基づいて賞状及び記念品が授与されます。

採用提案については、その提案内容を所管部に通知し実施計画書の提出を求め、提案の実施に取り組むこととしています。また、採用提案の実施にあたっては、提案者の参加も可能です。

平成 16 年度に本市でごみ有料化をスタートして以降、17 年度に入ってリバウンド傾向がみられました。そこで、さらなるごみ減量対策について職員のアイデアを求めるため、環境部と連携して9月に 17 年度の課題テーマを「わたしの考えるごみ減量対策～ごみの発生抑制対策についてアイデアを募集～」と設定して募集しました。応募は、課題提案が 11 件、自由提案が 39 件の合計 50 件の提案があり、4 つの提案が採用され 優秀賞を受賞しました。

本稿では、課題提案で優秀賞を受賞した、「生ごみ減量の第一歩は学校給食の食べ残し減量から！」の提案について、課題発見のきっかけや提案内容、ねらい等について提案者の環境部北野衛生処理センター 坂本真美主任に寄稿していただきました。

### 提案件数等の推移

|              | 10 年度 | 11 年度 | 12 年度 | 13 年度 | 14 年度 | 15 年度 | 16 年度 | 17 年度 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>提案件数</b>  | 29    | 32    | 69    | 84    | 70    | 52    | 50    | 50    |
| <b>採用提案数</b> | 5     | 5     | 4     | 2     | 2     | 6     | 4     | 4     |

## 平成17年度職員提案制度課題提案

### 「生ごみ減量の第一歩は学校給食の食べ残し減量から！」について

環境部北野衛生処理センター 坂本 真美

#### 1. 発案のきっかけ

今回の「提案」を発案したきっかけは、共同提案者の学校教育部学事課土田主事と、この提案とは別に「生ごみの焼却処理からの脱却は学校給食から！」という標題で生ごみの「処理方法」について提案するために、給食における生ごみ発生量及び組成等の基礎データ収集などの調査を重ねているときであった。その過程において、生ごみの中で「食べ残しによる生ごみの多さ」に驚き、これは何とかしなくてはならないと思い、「食べ残しによる生ごみの発生の抑制方法」についても考え始めたのである。

#### 2. 現状把握

どのようにしたら「食べ残しの発生を抑制できるか？」と考えている時に、ふと思いついたのが、我が家の小学校一年生の娘が言っていた、クラスで行っている「給食を食べ残さないための取り組み」であった。この「取り組み」は、給食を食べ残さなかったら、絵に色を一コマずつ入れて早く絵を完成させることを競う簡単な方法で行われていた。この「取り組み」のおかげで娘のクラスでは給食の食べ残しが少なく、給食が終了後、配膳用のバケツの中がカラっぽになる日もあるということであった。

この「取り組み」に関しては比較的低学年向けと思われたので、高学年の子ども達に対してはどのような取り組みをしているのかと疑問に思い、異なる学年の子どもにも聞いてみたが、これと言った「食べ残しを減らすための取り組み」は行っていないとのことであった。

そこで、もう一步視野を広げて、「他の学年は？」「他校での取り組みは？」「教育委員会として統一的な取り組みは？」と疑問に思い、

確認してみた。

結果は、一部独自の「取り組み」を行っているところも見受けられたが、市全体では統一的な取り組みを実施している様子はなく、先生しだいで対応が異なり、熱心な先生がいるところでは頑張っているというのが実情のようであり、一部で実施し、効果が上がっている「食べ残しを減らすための取り組み」のノウハウについても、市全体として共有しておらず活用していないようであった。

#### 3. 7つのポイント

そのような状況の中で、食べ残しを減らし、給食から発生する生ごみを減量するために必要と思ったのが以下の7項目である。

「食べ物の大切さ」及び「ごみ減量の必要性」に関する教育の実施

子どもたちの意識改革のきっかけづくり

効果の上がっている食べ残しを減らすための「取り組み」情報の収集

食べ残しを減らすための「取り組み」の新規開発（アイデア募集）

上記 及び において出て来た「取り組み」の実証試験及び効果の比較

上記 で効果が確認された、食べ残しの削減が期待出来る「取り組み」のノウハウの市全体での共有化及び活用

栄養士や給食調理員が有している食べ残しを減らすための味付けや調理方法等のノウハウの共有化及び活用

#### 4. 提案内容

子ども達の食べ残しを減らすために考え出したのが、市内全小学校を対象に『食べ残しゼロチャレンジカップ』などの名称でクラス

ごと若しくは学校ごとに給食の食べ残し量の少なさを競い合うイベントを実施し、期間終了後に上位のクラス、学校及び優れたアイデアなどに市長表彰等をするとともに、児童が喜ぶような副賞を授与することである。

## 5. ねらい

この案は、ただ単に目先のイベント実施期間中の食べ残し減量のために「給食を無理やり食べさせる」のが目的ではない。

本提案のねらいは、下記(1)～(3)の目的を達成することである。

### (1) 児童達の意識改革のきっかけづくり (前記3.の、に対応)

このイベントの実施を通じて、食育基本法に基づく「食べ物の大切さ」などの教育や、「ごみ減量の必要性」に関する教育を行うとともに、「食べ残しを減らすための取り組み」を児童達とともに考え、実践することにより意識改革のきっかけづくりにつなげる。

### (2) 食べ残しを減らすための「取り組み」の 情報収集、新規開発及び実証試験 (前記3.の～に対応)

児童及び教員、出来れば栄養士や調理員も含めて「給食を食べ残さないための取り組み」方法をともに考えてもらい、すでに効果の上がある「取り組み」があるところでは、その「取り組み」を、新たな案が出たところは、その案をイベント期間中に食べ残しの少なさを競い合う形でそれぞれ実践してもらうことにより実証試験を行い、そこで得た情報を集約し、比較検討及び分析を実施する。

### (3) ノウハウの共有化

(前記3.の、に対応)

このイベントを通じて得た「効果的な食べ残しを減らすための取り組み方法」のノウハウを広報及びインターネット等で公表することにより、小学校の枠にとらわれず八王子市全体でそのノウハウを共有し、幼稚園、保育園及び一般家庭においても活用することにより、市全体で食べ残しによる生ごみの減量につなげる。

なお、このイベントにあわせて栄養士及び給食調理員が有している食べ残しを減らすための味付けや調理方法等のノウハウについても同時に集約し、一般公開することにより、一般家庭においても活用してもらい、よりいっそうの食べ残しの減量につなげる。

## 6. まとめ

このように、児童、教職員、栄養士及び給食調理員を交えて「食べ残しを減らすためにはどうしたらよいか」をとともに考え、実践することにより、将来の家庭ゴミ排出者である子ども達に「食べ物の大切さや、ごみ減量の必要性」について学び、理解してもらうとともに、そこで得た「食べ残しを減らすための取り組み方法」を市全体で活用することにより、八王子市全体の生ごみの減量につなげ、「環境にやさしいまちづくり」に役立てば良いと思い、今回この案を提案した。

付記：提案制度の意義について

「職員提案制度」の提案件数が平成13年度をピークに年々減少傾向にあるようだ。

通常業務において、自分が置かれている状況や立場などにより考えていることを発表する機会に恵まれない場合がある中で、この「職員提案制度」は、職種、職歴、肩書き、学歴、年齢、性別に関係なく対等に案を出すことができ、対等に評価してもらえる全職員平等のチャンスであるとともに、自己鍛錬につながる良い制度だと思っている。

普段の仕事や生活の中で、もしこうだったら・・・「もっとやりやすい」「もっと便利だ」「本来はこうあるべきではないか」と思っている、制度や時間的条件などにより妥協せざるを得ないことがしばしばあると思う。しかし、改善策を思いつく日のために、その事を心にとめておき(問題意識を持ち続け)いつかその改善案を提案することにより、八王子市の発展につなげて欲しいと思っている。

(さかもと まさみ)