



まちづくり研究 はちおうじ

2020 | MACHIKEN
第15号

特別企画

あなたのみちを、あるけるまち。八王子

八王子市の政策事例報告

一般公募投稿論文

八王子市の人財育成

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

「まちづくり研究はちおうじ 第15号」の発行にあたって

本市は、高尾山に代表される豊かな自然をはじめ、長い歴史と伝統・文化など、人々を魅了する地域資源を有し、大学や先端技術産業が集積する首都圏西部の大都市として、高い市民力・地域力を活かし発展してまいりました。

平成27年(2015年)には都内初となる中核市へ移行し、多摩のリーディングシティとして、この恵まれた資源を活かした独自のまちづくりを進めているところです。

令和2年(2020年)6月に、本市は東京都で初めて、文化庁より「日本遺産」の認定を受けました。認定されたストーリーは、「霊気満山 高尾山 ～人々の祈りが紡ぐ桑都物語～」。養蚕や織物で栄えた八王子の歴史を、高尾山とのつながりによって未来へと紡いでいく物語です。本市の自然や歴史文化を守り、受け継いできた方々に敬意を表するとともに、ふるさと八王子の魅力を次代にしっかりとつなげていきたいと考えています。

さて本誌は、この地方分権の時代にふさわしい「人財育成」を図っていくため、職員自らが執筆し、市民の皆様からも寄稿をいただき、編集した「職員発」の政策研究誌です。

本号では、平成31年(2019年)3月に決定した、本市の魅力やめざす姿を表すブランドメッセージ「あなたのみちを、あるけるまち。八王子」を特集テーマに、魅力を磨き上げる官民の事例や、「あるけるまちづくり」に向けた市の取り組み、住民主体の地域づくりへの挑戦などの事例を掲載しております。

新型コロナウイルス感染症が、仕事や学業、日常生活に大きな影響を及ぼし、市民の皆様にとって、「希望に向けた次の一步を踏み出すためのみちづくり」が一層必要とされています。今後も、ブランドメッセージが示す「自分らしい暮らし方、働き方、学び方ができるまち」であり続けるよう、様々な施策に磨きをかけ、あゆみを止めずに進めてまいります。

結びに、本誌の発行にあたりご協力を賜りました皆様に心から御礼申しあげます。 -

令和2年(2020年)11月



八王子市長

石森孝志

まちづくり研究はちおうじ

第15号 目次

■ 特別企画 あなたのみちを、あるけるまち。八王子

1. みんなでつくる、あるけるまち。

- ・農家と市民と酒蔵が育ちあう、地酒造り
—酒造りを通じて、先祖代々の田んぼが元気になったまち— 1
- ・地域の想いをオーラルヒストリーで紡ぐ
—高尾山口駅周辺まちづくりの推進にあたり— 3
- ・「人づくりの場づくり」から始まること
—はちおうじ未来塾のあゆみを、次の未来へ— 5
- ・八王子らしさをまるごとショールームに
—MICEによる経済戦略— 7

2. てくてく歩く、市役所も

- ・ブランドメッセージで何が変わるか 9

■ 八王子市の政策事例報告

- ・多摩ニュータウンにおける持続可能なまちづくりに向けた取り組み
—鹿島・松が谷地域の事例— 25
- ・若手職員による「行政事業イノベーションプロジェクト」
—ボルダリング型行財政改革の実践に若手職員がトライ— 37

■ 一般公募投稿論文

- ・八王子市における家庭ごみ有料化の実施過程と効果について
—大量廃棄から省資源化に向けて— 43

■ 八王子市の人財育成

- ・先進自治体視察報告 49
- ・自主研究グループ活動紹介 63

※執筆者の職名は、令和2年(2020年)3月末現在のものです。



あなたのみちを、あるけるまち。八王子

— 八王子を元気にする合言葉 —



1

みんなでつくる、あるけるまち。

豊かな自然と長い歴史に育まれた八王子市。
東京の中にあっても、緑や大きな川、広い空を近くに感じられる一方、
都市のにぎわいや東西南北のアクセスに優れた、多様な暮らし方ができるまちです。
ブランドメッセージのロゴマークを構成する4色のブランドカラーには、
次のような八王子の魅力が込められています。

- 緑 : 「豊かな自然」
- 青 : 「大きな川や広々とした空」
- オレンジ : 「まちのにぎわい(歴史文化・産業・ひと)」
- グレー : 「都市の便利さ」

これら4つの魅力を磨き上げる、官民の取り組みを紹介します。

2

てくてく歩く、市役所も

子どもたちを含めて25,000人の投票で選ばれたブランドメッセージは
「こんなまちになってほしい」という市民からの期待です。
この期待に応えていくための、市役所の取り組みをお伝えします。



農家と市民と酒蔵が育ちあう、地酒造り

— 酒造りを通じて、先祖代々の田んぼが元気になったまち —

NPO 法人はちぷろ 西仲 鎌司 ・ 鶴田 隆一



都内最大級の面積を持つ、高月地区の田園。夏は青々とした稲が風になびき、秋はたわわに実った稲穂が一面を黄金色に染める。この東京とは思えない郷愁を呼ぶ風景は、八王子の宝物だ。

この風景を次世代に残し、また八王子を元気にしていくために、高月地区で栽培した米 100% で日本酒「高尾の天狗」を造る市民参加型プロジェクト「はちぷろ」を紹介したい。

■地酒復活プロジェクトに至るまで

新八王子市史によると、元禄15年(1702年)の時点で、八王子宿には造り酒屋が20軒あったとされている。豊かな地下水を利用し「日出山」「社会冠」「高尾錦」「月丸」「桑の都」といった様々な銘酒が造られていた。しかし、2000年代になり、衛生基準の厳格化や日本酒離れなどの影響により、次々と造り酒屋が廃業し、平成24年(2012年)には最後の酒蔵が酒造を終了し、市内から酒蔵が消えてしまった。

私たちは、市内で業務用の酒類飲料販売に携わる傍ら、途絶えてしまった「地元産の酒」をどうにか復活させたいという強い想いから、平成25年(2013年)に任意団体「はちおうじ酒造りプロジェクト」(通称「はちぷろ」)を立ち上げた。酒造りにあたっては、長野県にある酒造会社「株式会社舞姫」に製造を依頼し、八王子産の米を持ち込んで造ることとし、銘柄は純米吟醸「高尾の天狗」とした。

酒米は、八王子の米どころである高月町の農家に生産を依頼した。酒米の経験がない農家の方々は、当初「飯米に比べて背が高くて折れやすく、扱いが難しい」となかなか色よい返事がもらえなかったが、家族と一緒に農作業を手伝うなど農家に通い続けることで想いが通じ、今では酒米づくりに協力してもらえる農家は10軒を超えるまでになった。

八王子産米100%の「高尾の天狗」の生産を開始して5年が経った頃、八王子の気候風土に合うと確信がもてる「ひとごち」にたどり着き、多くの人々に愛される日本酒ができあがった。

■「つながりができたから、農業を続けられる。」

おいしい日本酒を作ることは、おいしい米を作る稲作農業があって、初めて可能になる。酒造りは、農業の延長線上にあり、農業に関わる人やその後継者が夢をもって仕事ができなければ、おいしい酒は造れない。

契約農家に、高月の田んぼの中で次のように言われたことがある。「はちぷろが始まる前、近所の農家が次々農業をやめていった。もし、食用米だけを作り続けていたら、自分も農業を諦めていたかもしれない。酒米を食用米よりも高く買ってくれるはちぷろがあるから、先祖代々から受け継いだこの田んぼが残せるんだ。」

自然と産業が有機的に結びつくことで、豊かな自然が残る。農家さんの言葉を肝に銘じて、八王子の宝を後世に残すお手伝いができればと考えている。



■活動のポイント ～田植えから酒造りまで、市民参加型に～

平成30年(2018年)に NPO 化したはちぷろでは、「単なる酒造りでなく、まちおこし」をしたいという思いから、お酒ができるまでの一連の工程に「市民が関わることを大切」にしている。

田植えや稲刈り、酒蔵での新酒の仕込み体験、新酒を楽しむ会まで、すべて市民が参加している。昨年の稲刈りには、市民や大学生など 200 人が参加した。参加した市民からは、「八王子にこんな素晴らしい景色があるとは知らなかった!」「農家さんとふれあいが楽しく、八王子の農業を大切にしたい」という声が寄せられている。

一連の体験には、市内の飲食店や小売店も参加しており、「高尾の天狗」を通じて、多くの人と人を結びつけることができたと自負している。

これからも、生活者や飲食店、小売店の声を直接聴き、試行錯誤しながら、八王子から「日本を代表する日本酒」になるよう進化させていきたいと考えている。



■はちぷろの夢 ～「高尾の天狗」からはじまる6次産業化～

今、はちぷろでは、ある夢の実現に向かって歩みを進めている。それは、高月地区の一角に酒蔵を開設することで真の「八王子のお酒」を造り、農家レストランや農産物の直売所を併設して、高月地域を「農のテーマパーク」化することだ。農業者の高齢化など地域の抱える課題と向き合い、農とコミュニティを次世代へとつないでいく、沿道集落の新しいまちづくりにつなげていきたいと考えている。平坦な道の上ではないが、八王子産にこだわってお酒を造ることで、八王子の文化や地産地消を活性化し、ムーブメントを起こせたらとの思いで取り組んでいる。

これまでの、生産量の関係から市内限定としていた流通も、令和2年度(2020 年度)は、販路を東京都内まで広げている。

もし、どこかで「高尾の天狗」を見かけることがあったら、ぜひ「八王子の味」を味わっていただき、はちぷろの活動を応援していただければ幸いである。

【今後のスケジュール】

令和2年(2020 年)	都内で販路を開拓
	都内百貨店等にて「高尾の天狗」大吟醸を発売予定
令和5年(2023 年)以降	「農のテーマパーク」夢の実現に向けて



(にしなか けんじ・つるた たかいち)



地域の想いをオーラルヒストリーで紡ぐ

— 高尾山口駅周辺まちづくりの推進にあたり —



都市計画部都市計画課 辻 綾

世界一の登山客を誇る山、信仰の地、四季折々の植物や動物など、多彩な顔をもつ高尾山。この地域の魅力を、住環境との調和を図りながら、さらに多くの人に愛されるものにしていくため、市は令和元年(2019年)8月に、『高尾山口駅及び参道周辺整備計画』を策定した。

この計画を策定するなかで、計画策定や今後のまちづくりに活かすことを目的として、本市と包括連携協定を締結している東京都立大学(当時・首都大学東京)と協働し、緑や川といった高尾山の自然環境や観光を支えてきた延べ 32 名の方々から、「オーラルヒストリー(聞き取り)方式」でその暮らしとなりわいの個人史を調査し、『高尾山 観光まちづくりオーラルヒストリー』としてまとめた。

高尾山への地域の想いを引き継ぎ、その未来に向けて多くのヒントを得ることができた本調査を紹介する。

■着眼点 ～地域の想いを関係者で共有し、引き継いでいく必要性～

観光客の増加や施設整備などの急激な環境変化による、自然・住環境への懸念を背景に、市では平成 28 年(2016 年)2 月に『高尾山口駅周辺地区都市計画方針(以下「都市計画方針」という。)]をまとめた。以降、この都市計画方針のもと、将来像である「高尾山の自然と歴史文化を守り活かし、観光交流と暮らしが調和するまち」を目指して、用途地域等の見直し、屋外広告物による景観づくりや駅前の案内川防災工事と一体となった親水公園づくりなど、複数の施策が展開されている。

このような、大きく環境が変わり、多様な人が関わる時期にこそ、地域の方々のこれまでの取り組みや想いを関係者で共有していく必要性があった。また、行政担当者が数年で変わることもある中、組織としてそれらを引き継いでいけるものが地域と行政の両者に役立つと考え、本調査につながったのである。

加えて、本地域には古くから観光と生活が一体となって歩んできた道のりがあり、そのこと自体が個性・魅力となり、多くの人を惹きつけている。本調査を通じてその道のりの一端を示せたように思う。

■取り組み内容

まちづくりを推進するにあたり、平成 28 年度(2016 年度)より「高尾山口駅周辺地区まちづくり連絡会準備会」(以下「準備会」という。)を組織し、各施策について具体的に意見交換を行う体制を構築してきた。この準備会は、地域のキーパーソンとなる地元の町会、商店会などの団体や事業者、寺社の方々が参加しており、まずは準備会のメンバーに協力いただき、本調査を開始した。さらには、準備会のメンバーから次の方を紹介いただくなど、インタビューの輪を徐々に広げていった。

平成30年(2018 年) 6～8 月	インタビュー
9～12 月	テープ起こし、原稿チェック
平成31 年(2019 年) 1～3 月	インタビュー受者の原稿確認
4 月	最終原稿チェック、とりまとめ
令和元年(2019 年) 5 月	公表



■工夫したこと ～大学との協働による聞き取り～

パートナーとなる東京都立大学観光まちづくり研究室(都市環境学部観光科学科 川原晋教授)は、本市との関わりも深く、この地域のまちづくりについても都市計画方針の策定時からご尽力いただいている。今回、問題意識を共有したところ、「観光まちづくりオーラルヒストリー」という新たな研究分野の獲得や学生の対話力の向上などにつながることから、本調査手法のご提案をいただいた。

行政職員が市民と一対一で話を聞くとすると、直近の課題など「要望型」の聞き取り調査になりやすい傾向がある。また、大学単独では「単なる学生の研究」としてとらえられ、住民の信用が得がたい場合もある。今回、「行政」と「大学」が役割分担をしながら協働したことで、話しやすいアットホームな雰囲気をつくることができ、地域の懐に飛び込み、山や川での遊びや行事、暮らしやお店のことなど、記憶の中から歴史を振り返り、深い思いまで聴くことができた。

また、大学による冊子のデザインも、わかりやすく、遊び心にあふれており、好評である。

【行政側の役割】	【大学の役割】
インタビューのアポイントメント、地域の方への事前・事後の説明、インタビューの補佐、原稿チェック、冊子印刷・配布など	インタビュー、原稿起こし、冊子デザイン



■取り組むうえでのポイント ～まちづくりは「下調べ」から～

地域には、地域を創ってきた方々の想いや取り組みがある。地域の想いを理解して、大事に寄り添うことが、まちづくりに取り組む職員の意識として重要だと考える。

地域に入っていく前には、これまでその地域に対して行政が様々な分野でどのように関わってきたか、報告書や前担当者へのヒアリングなどを参考にしながら、「下調べ」を入念に行った。

それにより、行政に向けてきた期待、対して実現できたこと・できなかったこと、その状況に対する地域の様々な想いが積み重なっていることに気づくことができた。この「気づき」を基本姿勢として、一人ひとりの話を丁寧に聴くことで、新たな関係性構築へのヒントがつかめたように思う。

■取り組みの成果

オーラルヒストリーという手法を用いて地域の想いを聴き取ったことで、地域に対する理解が深まり、計画策定や各施策の展開につながった。案内川をプールにして遊んだという幼少期のお話から、川との関わり方の豊かさと可能性を感じたこと、「お山」という呼称から高尾山への畏敬を感じたこと、例を挙げればきりがなし。また、インタビューの結果を「高尾山 観光まちづくりオーラルヒストリー」という記録として残せたことも成果である。今後、この地域で新たな取り組みを始める際などには本記録を参照していただき、地域の想いを感じ取っていただけたら幸いである。



(つじ あや)



「人づくりの場づくり」から始まること

— はちおうじ未来塾のあゆみを、次の未来へ —

HFA(Hachioji Future Association)会長 中原 綱一郎

市内中小企業の後継者を育成する「はちおうじ未来塾(以下「未来塾」という。)」は、平成19年(2007年)の立ち上げから始まり今に至るまで、数多くの後継者を送り出してきた。

先行きが不透明な時代が続くからこそ、地域の産業人の「ネットワーク」はまちの財産である。中小企業後継者のモチベーションと八王子の発展を支える未来塾のこれまでの取り組みを振り返りたい。

■未来塾のなりたち ～「後継者」でなく、「経営者」たれ～

中小企業と聞いて浮かんでくるイメージは、キツイ、ブラック、不安定・・・など、いいイメージを持つ人は少ないかもしれない。しかし、実は中小企業が、我が国の企業数の 99.7%、雇用の 70%を占めていることをご存じだろうか。中小企業が地域経済に及ぼす影響は大きく、それゆえに、私たち経営者にとって、企業を継続することは大きな使命である。

一方、中小企業を取り巻く環境は、年々厳しさを増す一方である。私の父が創業した昭和 45 年(1970 年)頃は、日本は高度経済成長の真っ只中。翻って現在は、人口減少が進み、マーケットの広がりには期待できず、父親の事業を引き継ぐだけでは生き残ることはできない。また、多くの会社で経営者の高齢化が進み、事業承継が課題となっている。そんな先の見えない時代の「後継者」を育成するために、八王子市・八王子商工会議所・サイバーシルクロード八王子の3者により、平成19年(2007年)から始まったのが未来塾である。成功や失敗を経験した先輩経営者の話や、業種を超えた参加者同士の議論を通じて、「経営者としてどう行動すればよいか」という「経営者マインド」を学ぶ場として立ち上げられた。

■運営のひと工夫 ～塾生と卒業生がともに育ちあうまちへ～

この塾のユニークなところは、「塾の卒業生が、次代の塾の運営に協力する仕組み」である。発足当初は、事務局が主体となり運営していたが、八王子で長く続く取り組みにしようとする事務局が運営方法を転換。卒業生が構成する「HFA(後述)」が、講師の選定や塾生のフォローまでを行い、今では、事務局とともに未来塾を共創する存在として関わっている。

卒業生が運営に加わることにより、現役のときに感じた「良かった点」「改善したい点」を塾の運営に生かすことができ、金融機関や民間教育機関等が開催する一般的な後継者養成塾とは一線を画した、特長のあるカリキュラムが用意された塾となっている。入学後の初回講座は市内での「合宿」から始まる。ここで同期との信頼関係を徹底的に築いていく。講義は、よくある「財務諸表」「マーケティング」といったハウツー講義はやらず、「経営者マインド」の育成に焦点をあてる。3月の「卒業発表」では、「最も伝えたい人(先代である父親が多い)」の前で塾にて学んだことを伝えるステージをつくり、その発表会まで徹底して卒業生が一对一で伴走する。

塾生へのメリットも大きい。何より関わる先輩が、受講生に自身の経営者マインドを示す必要性に迫られ奮起する結果、自らの会社経営にも力が入っていくのも、この塾の付加価値といえる。



■未来塾の成果 ～海外展開での生き残りにチャレンジ～

未来塾の卒業生が、卒業後も研鑽しあい、産業活性化に寄与することを目的に活動しているのが、私も所属する「HFA」である。リーマンショックの余波が色濃く残る10年前に設立し、以来、メンバーは東日本大震災、2度の消費税引き上げ、産業構造のパラダイムシフト等、日本経済が激動する10年を、未来塾で学んだ「経営者マインド」と塾で培った信頼関係で乗り越えてきた。

中小企業が生き残るためには、マーケットが縮小していく国内だけで勝負することは難しい。それを打開する一つが海外展開だが、中小企業にとって海外展開のハードルは高いものがある。HFA では5年ほど前から、海外視察や現地パートナー企業との連携を進めており、現在 HFA の中で海外展開に挑戦している企業は、20社にも及ぶ。中には、米国・韓国・フィリピン等に拠点を設置している企業もあり、着実に成果が出始めている。

また、こうした HFA の取り組みを仕組み化し、水平展開させ、日本の中小企業の活性化につなげていくことを目的に、平成31年(2019年)2月15日にHFAの有志10社が出資して立ち上がった会社が「株式会社発ジャパン」である。



発ジャパンは自ら培ってきた海外ネットワークを活用し、海外ビジネスツアーの実施、高度外国人材を活用した海外展開や製品開発支援等を積極的に実施し、本気で日本の中小企業を活性化させようとしている。

これらの私たちの活動の原点は全て未来塾にあり、未来塾で学んだ経営者マインドや仲間との信頼関係がなければとても行動を起こせたものではない。私は常々「未来塾がなかったら今の私はなかった」と思っている。

■行政には、「人づくりの場づくり」を期待

新型コロナウイルス感染症が世界を襲い、中小企業の事業環境がますます厳しくなっている。しかし、私たち経営者は、どんな厳しい環境になっても、社員と地域を守るために決して経営を諦めてはいけない。これが未来塾の教えであり、こういう気持ちを持つ人材を育てていくことが、地域の繁栄につながるのだと思う。

人材育成は、即効性がなく派手さもない。行政は課題解決にむけて、とかく補助金を出す、宣伝費を出すといった直接的な支援を好み、未来塾のような手間も時間もかかる「人づくり」を敬遠していないだろうか。未来塾の成功のポイントは、「産業振興の主体は事業者である」とし、行政が事業承継の課題に自ら立ち向かう人材を育成する事業を立ち上げ、事業者とともに時間と手間をかけて伴走していることである。きっと他の事業でも、課題を抱える主体に対し、出会い・刺激・気づきを誘発する「人づくり」の場をつくっていくことは、有効な課題解決につながるのではないだろうか。同時に、市の職員がその場に飛び込み、伴走していくことも要求されていくことは間違いない。

未来塾は稀有な取り組みかもしれないが、今後このような成果が見えにくい八王子の土壌を豊かにする「人づくり」を様々な分野で行っていくことを、行政に期待したい。

未来塾から生まれた私たち HFA の活動理念は「自他共栄」である。未来予測が難しいこれからの時代。行政等にきっかけをいただいた、ともに生き抜く仲間づくりの場を大切にしながら、仲間とともに、地域の繁栄に、八王子の未来づくりに貢献していきたい。



(なかはら こういちろう)



八王子らしさをまるごとショールームに

— MICE による経済戦略 —

産業振興部産業政策課 我那覇 一臣

八王子市は、4色のブランドカラーが象徴する、緑や川といった自然豊かな環境、まちのにぎわい、都市の利便性といった豊富な地域資源を擁している。特に、高速道路2路線、鉄道7路線が交わり、首都圏広域交通ネットワークの要となっている本市は、ビジネスの可能性があふれるまちとも言える。

市では、公益社団法人八王子観光コンベンション協会(以下「協会」という。)と連携し、この抜群の交通アクセスを基盤に、様々なまちの資源をコーディネートしながら、MICE 開催支援、市内関連事業者とのMICE受入体制の構築といった誘致活動を進めているところである。ここでは、八王子らしさを生かしたその取り組みを紹介する。

■そもそも MICE(マيس)とは何か ～「経済戦略」として取り組む意味～

MICE とは、次の4つのビジネスイベントの頭文字を使った言葉で、その総称である。

Meeting(ミーティング)	: 企業等が行う会議
Incentive Travel(インセンティブ旅行)	: 企業等の行う研修・報奨旅行
Convention(コンベンション)	: 国際機関・団体、学会等が行う国際会議
Exhibition・Event(エキシビション・イベント)	: 展示会・見本市、イベント

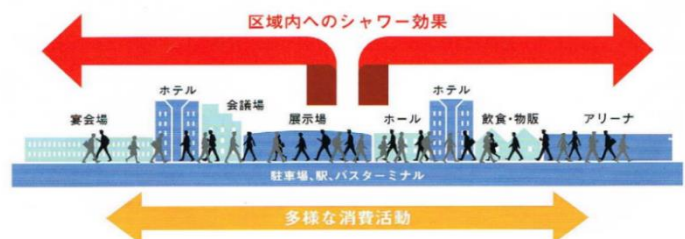
これらのイベントが開催され、その地域を訪れる人が増えることで、高い経済効果が見込まれることから、「経済戦略」として注目されている。

観光との違いは、企業や大学との関連性が強いことである。集客するにとどまらず、「交流」することにより、国やその地域の産業にもたらす影響も幅広い。MICE の開催によりもたらされるものは、宿泊・飲食などの消費行動や、事業に伴う支出による開催地域への経済波及効果にとどまらない。世界中から企業や研究者が集うことで生まれた新たなネットワークにより、イノベーションの創出のきっかけができたり、国や地域の競争力が向上するなど、まさに重要な「経済戦略」として位置づけられる活動である。

■なぜ八王子は MICE 誘致に取り組むのか ～その背景と八王子の可能性～

本市でMICE誘致活動に取り組む背景にふれたい。人口減少社会を迎えるなかにあっても、地域経済を衰退させないためには、「交流人口を増やし、域外からの消費や投資を増やしていく」ことが必要である。MICE は、訪問者の滞在期間が長い傾向にあり、消費行動のほか、会場、機器レンタル、資料作成など消費の裾野が広いことから、経済波及効果が高い。例えば、令和元年(2019年)8月に開催された「IFSCクライミング世界選手権2019八王子」の市内経済波及効果は、約2億円と推計されている。

また、MICE 誘致に対し八王子の持つ強みとしては、自然豊かな環境にありながら、都心や神奈川、埼玉、山梨など近隣への交通網も整備されていてアクセスが良いこと、大学や優れた開発力をもつ企業が集積していること、都心に比べて開催コスト(宿泊費・会場費など)が安いことなどがある。



(出典:東京観光財団発行「What's MICE」)

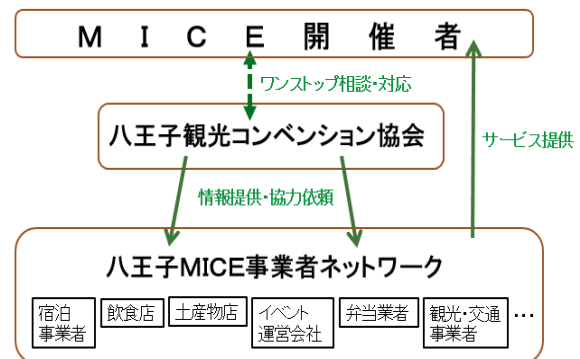
さらに、令和4年(2022 年)明神町に、多摩地域最大規模の展示ホールを有する「多摩産業交流センター」が東京都によって整備される予定であり、MICEを誘致し、市域全体に誘客を図る好機に恵まれていることも挙げられる。

■工夫したこと ～誘致を獲得していくためのワンストップ化～

MICE の開催にあたり、主催者が抱える悩みの一つに、地域での様々な事業者との調整がある。八王子では、宿泊・交通・会場などの手配を、事業者に合わせて協会がワンストップで行えるよう、「MICE事業者ネットワーク」を設置した。これにより、主催者の利便性が格段に向上し、さらなる誘致につながる事が期待される。

また、平成 29 年(2017 年)に協会が東京都から「多摩ビジネスイベント重点支援エリア」に指定されたことを活かし、東京都・公益財団法人東京観光財団・八王子市・協会が情報交換等の連携を密に行うことで、より円滑で効果的な誘致活動が展開できている。

実際、令和 3 年(2021 年)に開催予定の国際大会においては、誘致段階から連携を行い、誘致支援助成金などの支援制度を活用することで、他国との競合を制することができた。



(出典:筆者作成)

■取り組むうえでのポイント ～広い視野で八王子を捉える～

MICEを効率よく誘致するためには、八王子の特徴を十分に知り、それを最大限に生かすことが重要である。たとえば、八王子市の市民一人あたりのごみの排出量が、人口 50 万人以上の自治体のなかで最も少ないことや、豊かな自然をアピールポイントとして、環境系のMICE誘致に重点を置く戦略をとること等は、誘致活動にとっても、本市の PR にとっても効果的だと考えられる。

このように特徴を活かした活動を展開していくためには、他所管の業務にも関心を持つこと、八王子に関する幅広い知識を学ぶ意識が欠かせない。一見すると関係のないことに思えることでも、掘り下げていくと自らの業務につながってくるのである。

■八王子らしい取り組みと今後によせて

協会では、大学コンソーシアム八王子と協力し、MICE をテーマにして、市内大学生等が調査研究する事業を行っている。これまで、「学会で提供する八王子を PR するお弁当の開発」といった 10 件の研究成果が発表され、商品化に向けて取り組まれている。

今後はさらに、市内で開催されるMICEを体験し、学生と参加者が交流できる機会を提供することで、MICEに興味をもってもらえるような人材育成へとシフトし、学園都市らしいMICE振興につなげたい。

【今後のスケジュール】

令和元～2年(2019～2020 年)度	事業者ネットワークを生かし、協会と市内事業者が一体となってMICE誘致に協力
令和2～3年(2020～2021 年)度	多摩産業交流センター稼働に向け、MICE開催補助金の見直しを検討し、企業・病院・大学等への営業力を強化
令和4年度(2022 年度)	多摩産業交流センター稼働

(がなは かずおみ)



ブランドメッセージで何が変わるか

都市戦略部都市戦略課 辻 誠一郎

■はじめに

平成31年3月、私たちは
八王子の魅力やめざすまちの姿をあらわすブランドメッセージ
「あなたのまちを、あるけるまち。八王子」を発表しました。

子どもたちを含めて25,000人の投票で選ばれたメッセージは、
「こんなまちになってほしい」という市民からの期待であり、
「あるけるまちにしていきます」という市民への約束でもあります。

この大切な約束を私たち一人ひとりが果たしていくための冊子が
この「みちBOOK」です。

八王子市ならではの働きがいや、
心あたまる市民とのエピソードなど、
職員の生の声を拾い上げて作ったこの「みち BOOK」が、
あなたをはじめ、ここで働く職員全員の「みちしるべ」となれば幸いです。



これは、八王子市が令和2年(2020年)7月に全職員に配布した冊子『みちBOOK』の前文である。

職員向けのプロモーション冊子に力を入れるというのは、これまでの八王子市では取り組んでこなかったことで、全国の自治体を見てもほとんど例がない。

その背景には、八王子市のブランドメッセージが単に「魅力を発信する言葉」ととどまらず、他にも重要な機能を有していることがある。

本稿では、ブランドメッセージがもつ2つの機能「魅力発信機能」「ビジョン宣言機能」を軸に、それが本市の行政経営においてどのような意味を持つのか、職員一人ひとりにどのような変化をもたらしうるかを解説する。



高尾山にも、体力やその日の気分、
見たい風景にあわせてえらべるルートがあるように、
人生だって、自分にぴったりとあう、
好きなみちをえらべたほうがきっと楽しい。

都会のにぎわいと自然のここちよさが、
バランスよく調和した八王子のまちには、
多様な生き方、働き方、学び方、遊び方をえらべる、
なんでもそろった環境と、やわらかな風土がある。

さあ、このまちであるこう。
あなたらしいみちを。

1. 魅力発信機能 ～戦略的なイメージ形成のために情報発信の軸を通す～

(1) 考え方

多様な資源に恵まれている八王子においては、「要は、八王子ってどんなまちなの？」と問われて答えに窮した経験を持つ職員は多いのではないだろうか。

かつての本市は、各所管がバラバラにまちの魅力や事業成果を発信しており、受け手にとって一貫性のある情報にはなりづらかった。この状態では、いくら外部にむけて大量の情報を発信しても戦略的なイメージ形成は困難であった。

ブランドメッセージが市の業務にもたらす最も大きな効果の一つが、困難だった複数所管を跨いだ情報発信に一貫性を持たせ、市のイメージ形成を戦略的に実行することを可能とした点である。「〇〇がある」「〇〇できる」「新たに〇〇を実施した」という様々な事実の羅列に、「〇〇があるから、あなたらしく生きられるまちなんです」という短い言葉を足すことで共通のメッセージ性を付与することが可能になった。

一言。だからこそ、伝わる。

二つの点A・Bについて、ある平面状でAからの距離とBからの距離の合計が一定となる点の軌跡が囲む平面図形を、点A・Bを通る直線を軸に回転させてできる立体に似た形



ラグビーボール型

「〇〇がある。」だけでなく、「だから(あなたにとって)どうなのか?」を伝える

?



多くの大学・専門学校・高専に全国から11万人の学生が集う学園都市
面積は約186km²で、都内の市町村では奥多摩町に次いで2番目
長い歴史が育んだ文化と、それを支えてきた市民の力が自慢
特産品の絹織物を輸出する際に横浜方面との往来が盛んに
人口は都内市町村で最多、政令市を除いた市で全国4位
世界レベルの技術を持った数多くの中小企業が集積
高尾山をはじめとした緑と川がつくる豊かな自然
新宿から電車で約40分 横浜線や京王線も便利
北郊は大規模な工場が立地する一大工業地帯
都市が丸ごと公園になったようなニュータウン
2015年4月から東京都唯一の中核市になっている
中心市街地は市内外から多くの人が訪れる商業集積地

色とりどりの地域資源と
やわらかい空気の中で

誰もが
それぞれのしあわせを
見つけ、あるけるまち

!



(2) 取り組み事例

戦略的なイメージ形成のためには、ブランドメッセージそのものを周知するだけでなく、今ある地域資源や各所管の施策それぞれが「あなたのみちを、あるけるまち。」にどうつながっているかを伝え続けることも重要になる。ここでは、これまで行った魅力発信の取り組みから、今後の参考となる事例を紹介する。

ア. 公式シティプロモーションサイト(都市戦略部都市戦略課)



令和2年(2020年)7月に、「あなたのみちを、あるけるまち。八王子」で暮らす魅力を発信すべく、これまでのシティプロモーションサイトを再構築した。八王子で自分らしい「みち」を見つけて暮らしている市民のインタビュー

一をはじめ、買い物やグルメといった楽しみや子育て・教育などの情報、日々を彩るイベントの紹介、八王子の美しい風景が無料でダウンロードできるフォトギャラリーなど様々なコンテンツが掲載されたサイトとなっている。

イ. あるける市役所づくり(財務部庁舎管理課)



令和元年(2019年)10月より、市役所本庁舎玄関の「八」の字がロゴマークと同じ靴を履いている。玄関表示に修飾・改変等を施したのは30年の庁舎の歴史上初めてのことであり、「八王子市役所とは、『あなたのみちを、あるけるまち。』をつくるための組織である」という決意を示したものといえる。

ウ. 受動喫煙防止対策の啓発動画(健康部健康政策課)



様々な人と文化が交わる多様性は、ブランドメッセージが示す本市の魅力の一つである。この動画は、「吸う人も、吸わない人も、心地よくあるけるまち」をともに作っていくことを、事業者や歩行者に対して呼び掛けている。

単に制度を義務的に周知するという枠を超え、めざすまちの姿をブランドメッセージに結び付けて示すことで、発信者と受け手の間に「共感」の余地が生まれている。

エ. 自販機で、あるけるまちづくり(財務部資産管理課 他)



本市には、ごみ回収方法の変更により使われなくなった旧集積スペースが点在している。この有効活用のため、令和2年(2020年)2月より、公園等に隣接する21か所を自動販売機の設置用地として貸し出している。設置条件としてブランドロゴのラッピングを施させたことで、コストをかけずに効果的な周知媒体を作ることができた。

また、自動販売機の売り上げの一部が市の歳入となる説明部分に、ブランドメッセージをうまく重ねあわせた発信を行っている。

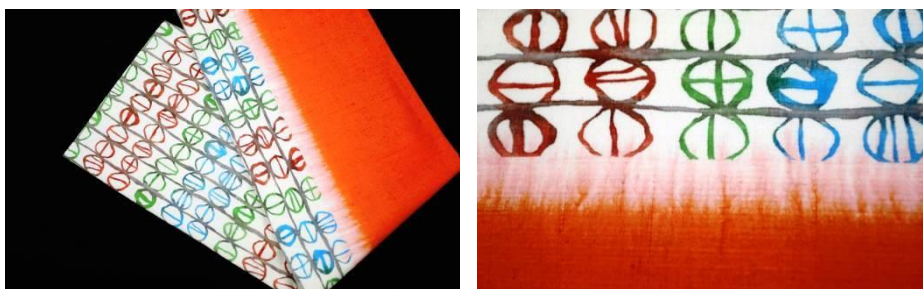
(3)民間・外部団体による活用

ブランドメッセージ・ロゴマークの活用は市役所だけにとどまらない。市民のみんなで作って、えらんだメッセージだからこそ、まちを盛り上げたい・知ってほしいと思う様々な主体が効果的に活用している。



【JR東日本とのコラボレーション企画】

ブランドロゴのチャームポイントである「靴(ブーツ)」を、八王子駅の駅名看板の「八」に履かせ、まちの玄関口である八王子駅から「自分らしいみちをあるいていこう!」というメッセージを発信している(掲載期間:令和元年(2019年)8月2日~)。



【ブランドカラーを取り入れた美しい半幅帯】

“織物のまち”八王子のふるさと納税返礼品としても登録されている「手差し型染め 半幅帯」。
 ロゴマークの4色を取り入れたモダンな幾何学模様が目をひく鮮やかなデザイン。



【オリジナルTシャツ】

市内印刷業者による商品。新型コロナウイルス感染予防のための「フィジカルディスタンス」を訴求するTシャツと、八王子を元気にする合言葉がコラボレーション。安心してあるけるまちへの願いがデザインに込められている。

(4)これまでの評価、これからの課題

市民の認知度について、令和2年(2020年)8～9月に実施した世論調査の結果では、前年の16.9%から29.7%に伸びている。いまだ十分とは言えないが、全庁一丸となった取り組みにより、着実に周知が進んでいる。作成から1年以上がたった今、ブランドメッセージ・ロゴマークは市民に一定の知名度を得て、行政による魅力発信の軸として少しずつ機能し始めたといえる。

さて、前述のとおり、ブランドメッセージは、「どんなまちだと感じてもらいたいのか」を市として宣言したものである。この点で、認知度獲得のためのキャッチコピーはもちろん、市制100周年記念事業などのキャンペーン活動や日本遺産などの分野別の魅力発信とも全く目的が異なるものである。

ゆえに、市は、分野別の情報発信を積極的に行いつつ、それが「あなたのみちを、あるけるまち。」の都市イメージ形成につながるような戦略性を持たなければならない。そこで求められる変化は、大きく3つにわけることができる。

ア. ブランドメッセージへの深い理解(全職員の課題)

- ・ブランドメッセージの役割、特に他のキャンペーン等との違いを正しく理解すること
- ・自らの業務が「あなたのみちを、あるけるまち。」実現にどうつながるか言語化できること

イ. 職員のプロモーション意識の醸成(全職員の課題)

- ・イベントや広報媒体の担当者に限らず、「業務を通じて、市民に八王子を好きになってもらうことも自分の仕事である」という意識を全職員が持つこと

ウ. 職員のプロモーションスキルの向上(組織の課題)

- ・イの意識に基づき、成果を出すためのノウハウ共有や人材育成を組織として行うこと
- ・情報発信のクオリティをコントロールする仕組みを作ること

これらはいずれも、都市戦略課が単独で庁内向けプロモーション事業を行うだけでは実現が難しい。イメージ形成が都市経営の重要課題であるという認識を、組織として浸透させる必要があると考える。

2. ビジョン宣言機能 ～ビジョンとは、「宝の地図」である。～

(1) 考え方

ア. ビジョンとは

ビジョン(vision)とは、見えないものを皆に見えるように表す(visualize)ものである。

その意味で、自治体のビジョンとは「何をしていくか」を示す計画など手段レベルの概念とは異なり、「どんなまちになっていきたいか」という目的を表すものである。

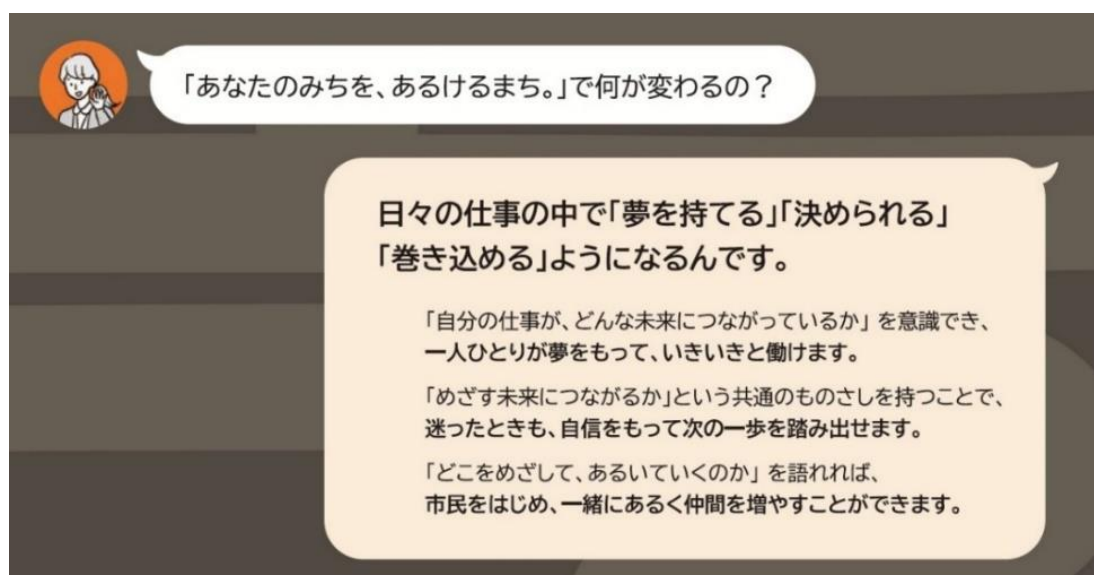
目的設定たるビジョンが機能するには、様々な手段とその実施主体のベクトルを揃える力を持った、共有・共感できる未来図でなければならない。

ブランドメッセージの最も重要な機能は、まさにこのビジョンを宣言するという点であり、その作成に多くの市民や全職員を巻き込んだ理由もここにある。

この意味で、ブランドメッセージの作成は市政100年のきわめて大きなターニングポイントといえる。

イ. ビジョンで変わる、3つのこと

下のイラストは、冒頭で紹介した『みちBOOK』の1ページ目から抜粋したものである。



ここでは、ビジョンの設定が職員にもたらす変化を、端的に3つ説明している。実は、この部分こそが本稿でもっとも伝えたい内容であるため、詳細に説明する。

(ア)夢を持てる

進む先に何があるかわかっていること、そしてそこに価値があると信じられること。

これらは、経営理論において注目されている「エンゲージメント」に通じるもので、人の目的意識や主体性に違いを生み、本人の幸福感はもちろん、仕事の丁寧さ、成長の可能性、創意工夫の生まれやすさなど、様々な面でプラスを生み出すことが分かっている。

共感できる未来図＝ビジョンの役割は、まさに地図に書かれた宝箱であり、職員が夢を持って、いきいきと働くために重要な役割を果たすものである。



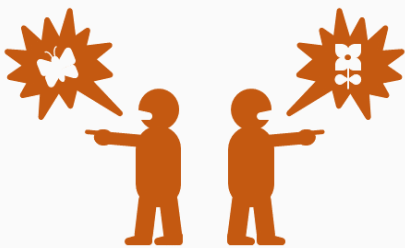
(イ)決められる

予測困難な変化が世界レベルで連動する現代社会では、行政も「正しいか正しくないか」を間違わないように時間をかけてじっくりと考えるのではなく、複数の「正しい」と思われる候補案の中から「より市民のしあわせにつながりそうなみち」をできるだけ速やかに日々選び続ける必要がある。



この複雑な判断をそれぞれの職員が行うにあたって、判断の基準となる重要な「ものさし」こそがビジョンである。施策間の優先順位づけや重視すべき成果指標など、悩んだときは、常に「どちらが『あなたのみちを、あるけるまち。』につながりそうか」を意識することで、個々の選択の積み重ねが全体最適に自然に収斂していくことになる。

また、庁内で複数の意見があるときも、「どちらがよりビジョン実現に資するか」という共通の基準を設定できるため、建設的な議論をスムーズに行える。

ビジョンがない		ビジョンがある
		
目先の課題だけが大事	めざすゴールが違うので議論が成立しない	ゴールへのみちすじを話し合える

(ウ)巻き込める ～「旗印」のチカラ～

これから訪れる人口・社会構造の急激な変化に対し、全ての課題を行政が解決していくことは不可能である。職員は、市民をはじめとする地域にかかわる様々な主体の力を引き出してつなぐ役割を果たさなければならない。

そのためには、ビジョンを共有し、めざすゴールへの共感を獲得することが効果的な手段となる。今後、職員が地域に深くかかわる必要性が増していくのならば、「我々の八王子は、どこに向かっているか、その先にどんなしあわせがあるか」を語れるようになって初めて、ともに歩む人が現れることを忘れてはならない。

ビジョンがない	ビジョンがある
	
どこに連れてく気？	ついていきたくなるかも

(2)取り組み

ここでは、ブランドメッセージが(1)で述べた役割を発揮している事例や、より発揮しやすくするための取り組みを紹介する。

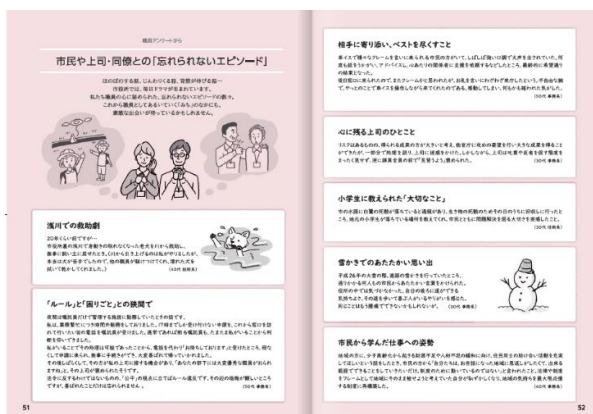
ア.『みちBOOK -八王子市ではたらくあなたへ-』

冒頭で引用した『みちBOOK』では、職員へのインタビューやアンケートから浮かび上がった、八王子市らしい「みち」との向き合い方を紹介し、ブランドメッセージを実現するためにどう行動するべきかの気づきを職員に与える冊子となっている。



ほかにも職員と市民との忘れられないエピソードや、八王子に興味を持つきっかけとなる豆知識などを掲載し、「ただの公務員ではなく、八王子市職員として働く意味」を感じられるように工夫している。

【職員の素敵なエピソードも多数】



【八王子市に関する豆知識】



イ.「ふるさと納税八王子応援基金」の活用・発信

本市のふるさと納税は、豊かな自然と長い歴史に育まれた「グルメ」「匠の技」「おもてなし」といった返礼品を通じて、本市のプロモーションにつなげる活用を図っている。お預かりした寄附金は、「ふるさと納税八王子応援基金」として積み立て、翌々年度の事業に充当する仕組みであるが、この基金の活用及び発信にブランドメッセージを活用している。

基金を活用する事業の選定にあたっては、「市民が『自分の道があるきやすくなる』まちづくり」、「本市の魅力の発信・研磨」を視点として、寄附者の理解・共感を得やすい事業を選択している。寄附者の方へは、「本市にかかわる一人でも多くの人が自分らしい道を歩いていくことができるよう、大切に活用させていただきます」というメッセージが入ったお礼状をお送りしている。

また、令和2年(2020年)6月より、ふるさと納税を活用して、新型コロナウイルス感染症の対策や支援に幅広く活用していくための寄附金を受け付けており、市内外から多くの応援をいただいている。



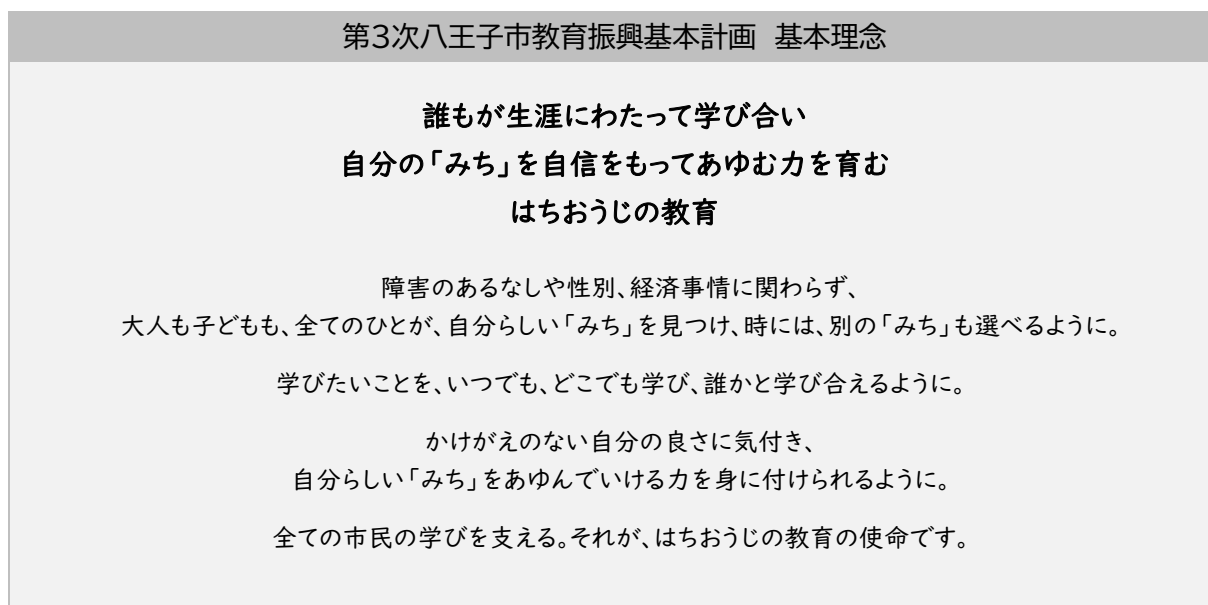
ウ. 施設見学会「いろんなみちを、のぞいてみよう！」(総合経営部広聴課)



市民に市内の施設の魅力や課題を見学していただき、意見をうかがう「施設見学会」を、令和元年度(2019年度)にリニューアル。対象者を審議会等の市民委員(候補を含む)に変更し、「あなたのみちを、あるけるまち。」とともに考えるきっかけを作るために開催。地域が抱える様々な課題の解決に向けて、自分のみちをあるいている方々の姿に触れていただく企画とした。より良い市政に向けて市民を巻き込む「旗印」として、ブランドメッセージを効果的に活用した事例である。

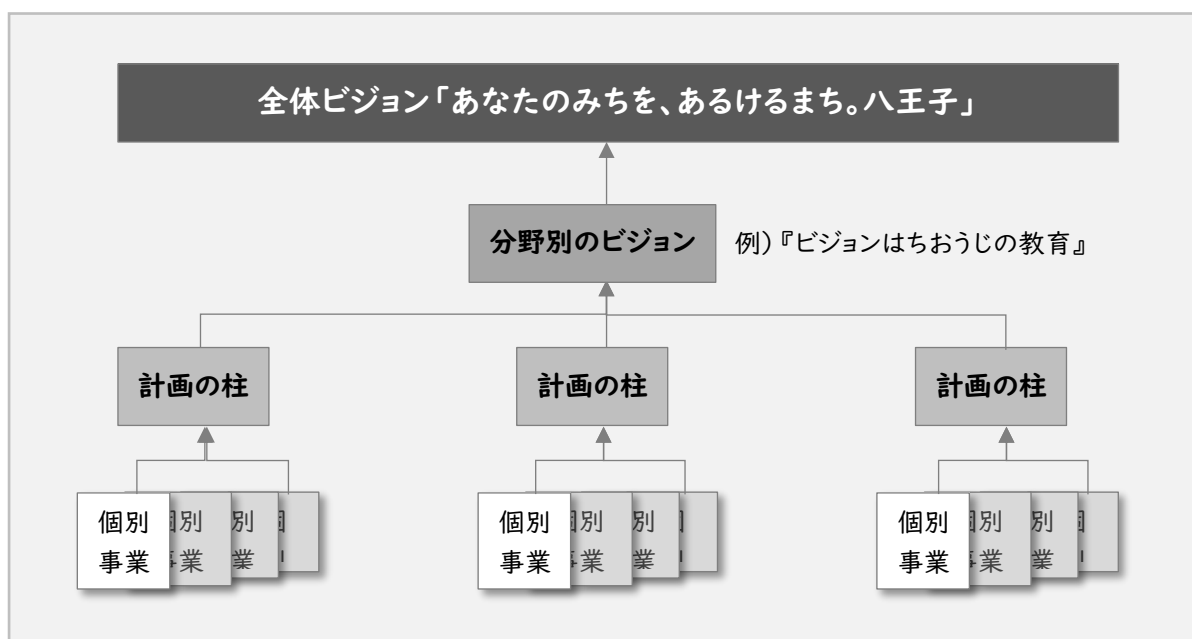
工. 教育振興基本計画(学校教育部教育政策課)

令和2年(2020年)3月に策定された第3次八王子市教育振興基本計画『ビジョンはちおうじの教育』では、以下の基本理念をうたっている。



ここでは、めざすまちのビジョンである「ブランドメッセージ」を「教育」という文脈で再構築し、教育を通じて実現したい未来を、説得力を持って語っている。基本計画は、この理念を実現する手段としてそれぞれの施策が連動する構造になっている。

【ビジョンと各事業の構造】



オ. 職員採用プロモーション(総務部職員課)

八王子市が「あなたのみちを、あるけるまち。」をつくるための組織であると宣言した以上、そのメンバーとして採用すべきは「公務員になりたい人」ではなく『あなたのみちを、あるけるまち。』をつくりたい人である。

そのため、職員課では新規採用者に向けたパンフレットを刷新し、八王子市職員ならではのやりがいや「あるけるまちづくり」の醍醐味などを伝えることができるよう、『みちBOOK』と同期したコンテンツを盛り込んだ構成とした。



(3)基本構想等との関係 ～ビジョンは目的、計画は手段～

平成24年(2012年)12月の市議会定例会において、市政運営の基本的指針として本市の基本構想が可決された。そこでは、まちづくりの基本理念として「人とひと、人と自然が響き合い、みんなであわさを紡ぐまち八王子」を掲げ、その実現のための手段として長期計画『八王子ビジョン2022』が策定された。すなわち、本市の全ての取り組みはこの基本理念実現のための手段という位置づけである。

実は、ブランドメッセージの立ち位置がわかりにくいものになっているのは、この基本理念が「ビジョン」に近い役割を一定程度担っている点に原因がある。

よくある誤解

- 「ブランドメッセージは、基本理念を上書きするものである」
- 「ブランドメッセージは、基本理念がある以上無用の長物である」
- 「ブランドメッセージは、基本理念に基づく分野別の取り組みの一つである」
- 「ブランドメッセージは、基本理念とは直接関係のない、魅力発信用のツールである」

本稿では、これらの疑問・誤解に答えるため、改めて理論的整理を行いたい。

結論から述べる。上記4つの誤解にまとめて答えるなら以下のとおりと考える。

ブランドメッセージは基本理念の「翻訳版」である

本章(1)イ. では「夢を持てる」「決められる」「巻き込める」という、ビジョンが果たす3つの役割を解説した。

そして、ア. では、この役割を十分に発揮するためにはビジョンが共有・共感できる未来図でなければならないと述べている。より具体的に説明すると、以下の条件をクリアすることがビジョンの必須要件である。



「〇〇なまち」という言葉を覚えてもらえるか

「〇〇なまち」を皆が共通してイメージできるか

「〇〇なまち」に、市民は八王子らしい魅力を感じるか

「〇〇なまち」の実現は職員にとって心血を注ぐに値するか

「〇〇なまち」の実現を意識することが意思決定の基準になりうるか

この点、基本理念は相当の期間にわたり使用されることを前提に、多くの市民の意見をもれなく尊重してつくられたため、抽象度が高く普遍的であるがゆえに、「共有」「共感」を引き出すにはやや難がある。これは基本理念自体の性質や策定経緯による特徴で、他の自治体の基本理念にも本市と同様に抽象度の高いものが多い。

そこで必要になるのが、その時々地域の資源や市民の価値観を前提に、「今めざすべき未来」を、わかりやすく示すブランドメッセージ(ビジョン)である。

つまり、両者は相反するものでも無関係なものでもなく、

基本理念	八王子市のめざす未来を長期的視野で幅広くとらえたもの (期間の定めなし)
ブランド メッセージ	その時の市民・職員が具体的に思い浮かべ、そのために力を合わせやすいように、 基本理念を翻訳したもの(一定期間で代替わりしうる)

という関係にある。

(4)これまでの評価、これからの課題

ア. 継続的・戦略的な庁内向け発信

全国の自治体が掲げる「シティプロモーション」「都市ブランディング」は、どちらかといえば市外（または市内）への魅力発信を指すことが多い。一方、本市はブランドメッセージの「ビジョン宣言機能」を重視し、外部への発信とともに、庁内向けの発信にも力を入れている。これは、ブランドメッセージが真に効果を発揮するためには、職員と組織がブランドメッセージの示すビジョンを共有し、そこに共感していることが絶対の条件となるからである。

これまで都市戦略課では、『みちBOOK』の作成や庁内報の発行、研修などの取り組みを実施してきたが、担当としてはまだまだ「言い続けること」が必要だと感じている。また、浸透の度合いやその結果についても、定量的な指標を設定して把握することも課題である。

イ. 意思決定や計画・施策との連動

本章(1)イ.(イ)では、ビジョンが意思決定の「ものさし」として機能しうることを説明したが、残念ながら実際の意思決定場面でこのブランドメッセージを意識することは、まだ簡単にはいかない状況である。その原因は庁内への発信不足にもあるが、職員の意識を変えるだけでなく、意思決定や予算編成等の際にビジョンに基づく選択と集中や施策の評価、方向転換が行えるような仕組みづくりも欠かせない。

その意味で、これから策定する長期ビジョンやそれに基づく予算編成・執行プロセスがこの点をどう制度的に担保するかが、市民への大切な約束を守れるか否かの重要な試金石となる。

ウ. 人財戦略との連動

ブランドメッセージは市役所の存在意義を規定するものであり、それを実現するのは一人ひとりの職員である。ゆえに、職員の採用・育成・配置など、全てにおいて一貫して「あなたのみちを、あるけるまち。」実現に向けた戦略を構築できなければ、その実現は難しい。

まずは分野別ビジョンとして、「あなたのみちを、あるけるまち。」をつくるために求められる人財像を具体的に規定し、人財像を構成する能力を体系化したスキルツリーを描き、必要な人財の種類と数、能力向上の方策や成果に報いる仕組みといった具体的な手段を当てはめていくことができれば、より効果的にブランドメッセージを実現する組織づくりが可能になるであろう。

おわりに

Q:「ブランドメッセージで何が変わるか」

本稿のタイトルにあるこの問いは、ブランドメッセージ作成を決めた時から今に至るまで、担当として幾度となく投げかけられたものである。

A:「魅力の発信及び市民の八王子らしいしあわせの実現が、より効果的に進められるようになる」

一言で言えばこれが答えであり、本稿の内容は、それをかみ砕いて説明したものである。

強調しておきたいのは、「進められるようになる」のであって、「進む」ではないことである。各章の終わりで述べたとおり、ブランドメッセージが真に力を発揮するためには、職員一人ひとりが日々の仕事を通じて魂を吹き込み続けなければならない。

そこでこれからは、職員の疑問に対してはこう問い返してみようと思う。

Q:「あなたは、ブランドメッセージで何を変えますか」

何を変えれば市民の八王子らしいしあわせにつながるか。

自分の仕事の「可能性」を再発見するキーワードとして、ブランドメッセージが職員のしあわせにつながることを願ってやまない。

(つじ せいいちろう)

多摩ニュータウンにおける持続可能なまちづくりに向けた取り組み

— 鹿島・松が谷地域の事例 —

都市計画部都市総務課 主査 三井 直義

はじめに

本市では、平成 31 年(2019 年)3月に『八王子市多摩ニュータウンまちづくり方針(以下「まちづくり方針」という。)を策定し、今後の少子高齢化のさらなる進展や人口減少等を想定した多摩ニュータウン地域における住民主体の持続可能なまちづくりの方向性を整理した。

令和元年度(2019 年度)は、多摩ニュータウン八王子市域で最も入居時期が早かった鹿島・松が谷地域において、先行的に「鹿島・松が谷地域まちづくりミーティング」を開催する等、住民等と連携した様々な取り組みを行ってきた。

本稿では、現在進行形で進めている鹿島・松が谷地域での取り組みを紹介し、他地域も含めた持続可能なまちづくりに活かすため、事業の経過や今後の展望等について報告する。

1. 八王子市の多摩ニュータウン地域について

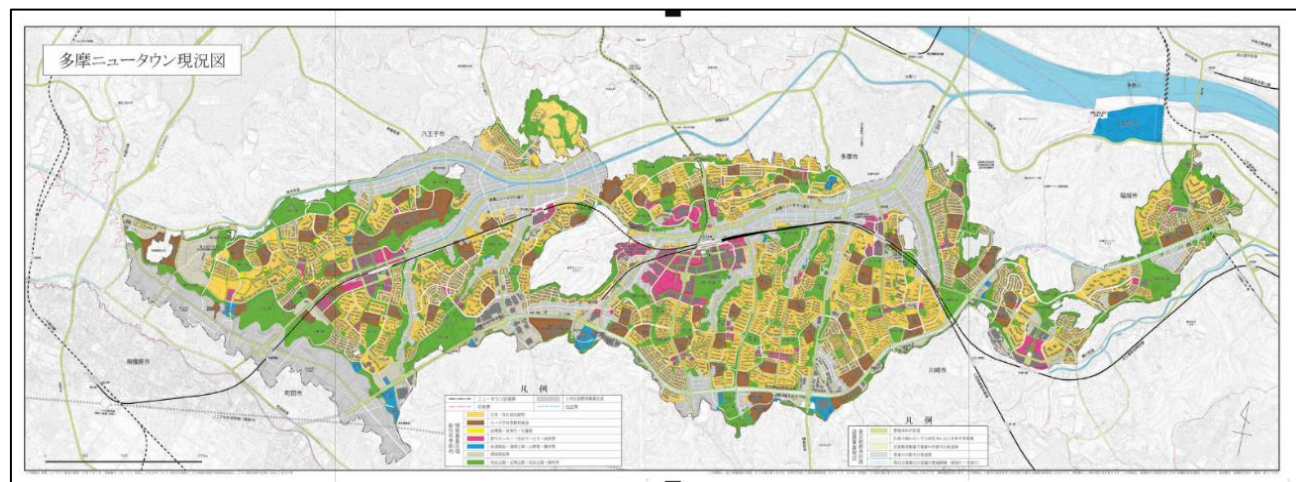
(1) 計画的なまちづくり

多摩ニュータウンは、当初、昭和 30 年代の首都圏の住宅難に対応するとともに、住宅難を契機とした無秩序な市街地拡大を防ぎ、良好な住環境を持つ宅地や住宅の大量供給を目的に、昭和 40 年(1965 年)に最初の都市計画決定が行われた。

多摩ニュータウンでは、歩車分離された道路や数多くの公園等の良好な都市基盤や住宅が整備されるとともに、昭和 61 年(1986 年)には、新住宅市街地開発法が改正され、雇用機会の増大及び都市機能の増進を目的として、特定業務施設の導入が可能となり、業務・商業・教育・文化など多様な施設が立地する多機能複合都市として発展してきた。

全体の区域は、図表1のとおり、八王子市・多摩市・稲城市・町田市の4市にまたがり、新住宅市街地開発事業(以下「新住事業」という。)及び土地区画整理事業(以下「区画整理事業」という。)により整備された。

図表1 多摩ニュータウン現況図



(出典:東京都『多摩ニュータウン地域再生ガイドライン パンフレット』2018 年)

新住事業としては、図表2に示すとおり、多摩市域では、昭和 46 年(1971 年)に諏訪・永山(5・6住区)において入居が始まり、八王子市域では、昭和 51 年(1976 年)に鹿島・松が谷(17・18 住区)での入居開始を皮切りに、南大沢三丁目及び四丁目(14 住区)、南大沢五丁目(15 住区)、別所二丁目(12 住区)、南大沢一丁目・下柚木二丁目及び三丁目(20 住区)、上柚木二丁目及び三丁目(21 住区)、松木・別所一丁目(13 住区)と入居が続き、越野・堀之内・東中野(19 住区)、鑑水二丁目(16 住区)では、現在も戸建住宅の建築が行われている。

図表2 新住区域の居住

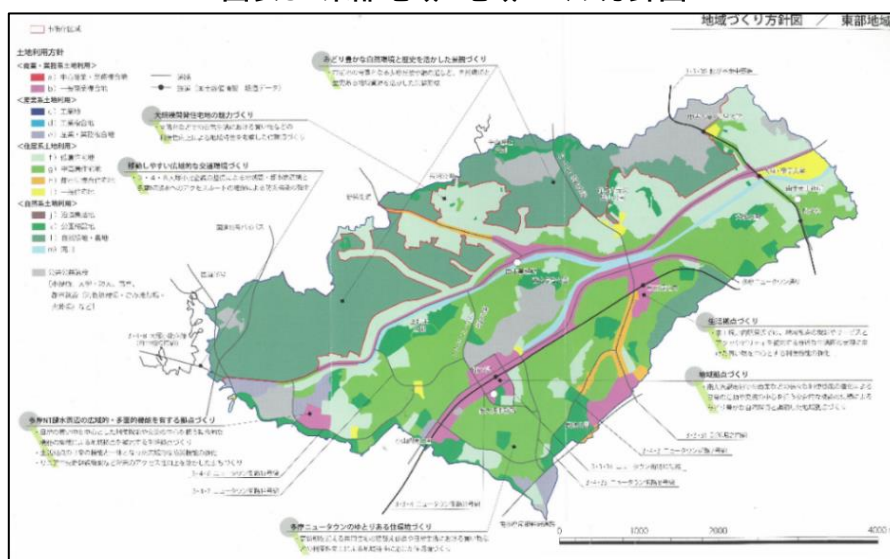


(出典:八王子市『多摩ニュータウンの再生検討のための基礎調査』2017 年)

本市の『都市づくりビジョン八王子(第2次都市計画マスタープラン)』において、多摩ニュータウンは、駅を中心に様々な生活機能やサービス、産業・業務機能が集積し、周辺の緑豊かな自然環境と調和した住宅市街地を形成しており、都市の自立を推進する先導的役割を果たしていると考えられる。一方で、共同住宅等の建て替えやストック活用への対応など、良好な住環境づくりとともに、開発に伴い整備された橋梁などの都市基盤施設の計画的かつ効率的な維持管理が課題とされている。

また、図表3に示す「地域づくり方針図」において、多摩ニュータウンに多く整備された住宅団地に係る中高層住宅地の土地利用の方針は、「共同住宅など中高層住宅を主体に、ゆとりある住環境づくりを進めるとともに、日常生活の利便性向上を目指す」としている。

図表3 東部地域 地域づくり方針図

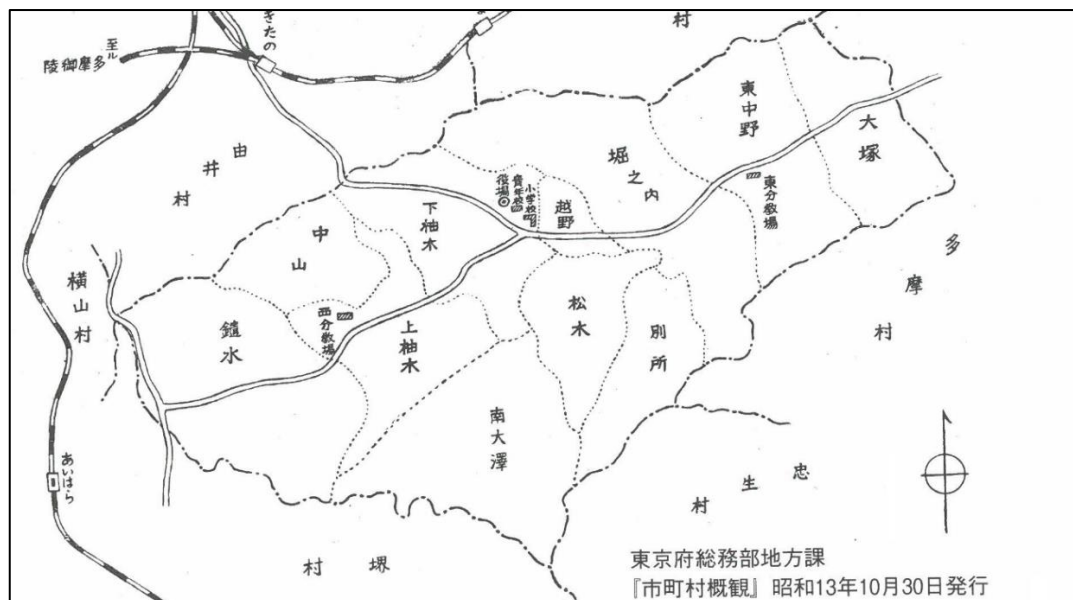


(出典:八王子市『都市づくりビジョン八王子』2015 年)

(2)多摩ニュータウン開発の経過

多摩ニュータウン開発前の由木地区(由木村:昭和 39 年(1964 年)八王子市と合併)は、図表4に示すとおり、丘陵地系に複数の谷戸が形成され、谷戸沿いや山裾に複数の集落があり、農業や養蚕などを営んでいた。明治期以降において、由木地区では多摩地域で初めてとなる酪農が導入され、由木中央市民センターには、酪農やめかご作りといった当時の生活の様子がレリーフとして展示されている(写真1)。

図表4 由木地区の地図(昭和 13 年)



(出典:八王子市『新八王子市史民俗調査報告書 第2集 八王子市東部地域 由木の民俗』2013)

写真1 由木中央市民センター展示レリーフ



※作者:橋本 豊治 氏

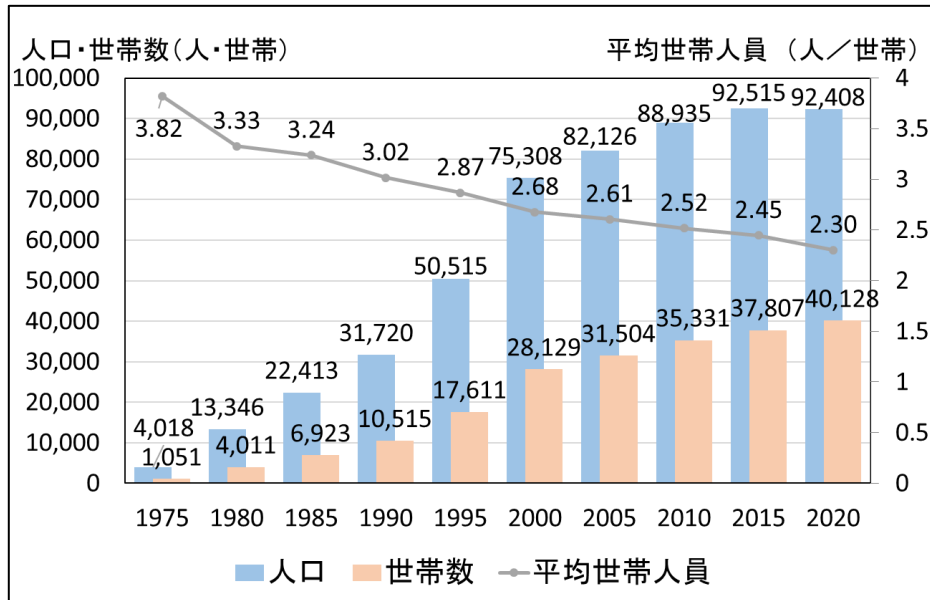
(出典:筆者撮影)

多摩ニュータウンの開発は、由木地区で生活されていた地権者の理解と多大なる協力のもと、八王子市域では、新住事業と区画整理事業(由木土地区画整理事業)の中で実施され、新住事業では昭和 51 年(1976 年)に鹿島・松が谷で入居が始まり、その後、住区ごとに順次、都市基盤・住宅建設～入居が行われ、良好な都市基盤を持つ多機能複合都市が整備された。

(3)多摩ニュータウンの課題

多摩ニュータウンを含む町区域の人口は、図表5に示すとおり、これまで人口・世帯数ともに増加してきたが、近年、人口は横ばいから微減傾向となっている。一方、世帯数は増加しており、これは高齢化の影響による単身世帯の増加や、夫婦のみ世帯といった世帯人員の少ない世帯の増加が影響していると考えられる。

図表5 多摩ニュータウンを含む町区域の人口推移(住民基本台帳 各年末時点)



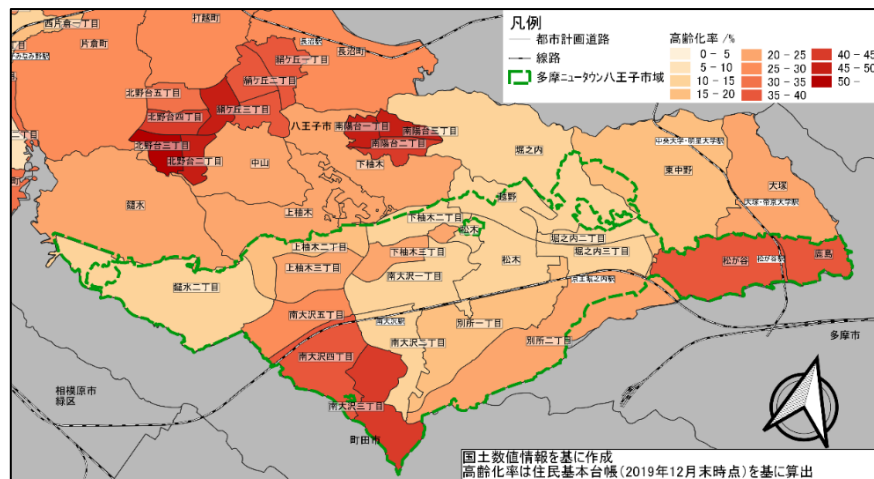
(出典:八王子市『八王子市多摩ニュータウンまちづくり方針』2019年をもとに、筆者作成)

図表6に、多摩ニュータウン周辺地域の町区域ごとの高齢化率(65歳以上人口割合)の状況を示す。

多摩ニュータウン周辺では、北野台・絹ヶ丘・南陽台といった住宅団地において、周辺と比較して高齢化が進展している。

多摩ニュータウンにおいては、前述したように、住区ごとに一時期に整備・入居された経過から、住区や町区域ごとの人口構造が偏る傾向があり、概ね入居時期が早かった地域において高齢化率が高く、地域ごとに差が大きい。八王子市の平均と比べると、特に鹿島・松が谷・南大沢三丁目・南大沢四丁目では、周辺地域と比べて高齢化率が高い。

図表6 多摩ニュータウン周辺町区域の高齢化の状況(住民基本台帳 2019年末時点)



(出典:筆者作成)

多摩ニュータウンにおいては、同じ時期に、住宅団地をはじめ様々な施設が住区ごとに整備されたことから、整備時期が早かった地域では施設の経年も進んでいる。

凡例

- 多摩ニュータウン八王子市域
- 都市計画道路
- 線路
- 集計住宅団地(新住事業区域)

住宅団地の入居開始後平均年数/年

- 15
- 15 - 20
- 20 - 25
- 25 - 30
- 30 - 35
- 35 -

相模原市緑区

町田市

多摩市

国土地値情報を基に作成

29

2. 多摩ニュータウン鹿島・松が谷地域の持続可能なまちづくり

『まちづくり方針』に基づき、令和元年度(2019年度)より、多摩ニュータウン八王子市域において最も入居時期が早く、周辺地域と比べて高齢化や建物の老朽化などの課題が顕在化する鹿島・松が谷地域において、大学や住民などと連携し、持続可能なまちづくりに向けた様々な取り組みを行った。

(1) 明星大学デザイン学部との連携

多摩ニュータウンとその周辺地域に多く立地する大学との連携として、平成28年(2016年)に本市と包括連携協定を締結した明星大学のデザイン学部と連携を図った。

具体的には、行政の提示した政策課題などを具体的に調査・検討する大学3年生を対象とした講義において、「鹿島・松が谷地域の活性化」をテーマとして設定したところ、学生から様々なアイデア提案があった。

学生提案のうち実現したものとしては、遊歩道などを様々な灯りを用いてライトアップし、地域の魅力を高める「光遊祭」という取り組みが挙げられる。民間企業から出資を受け、松が谷のデジタルハリウッド大学(旧三本松小学校)で開催した「NEW TOWN 2019(令和元年(2019年)10月7～8日開催)」において、来場した子どもたちを対象に、理想の地域像を書いた短冊づくりや、好きな色に塗った灯りづくりなどを行うイベント「願いの木・つどうとり」として実践された(写真2)。

このイベントには、地域内外から多くの子どもたちが参加し、思い思いに灯りを作り、それぞれの夢を綴った短冊を掛けた。子どもたちがものづくりを通じて楽しく過ごすだけでなく、その様子を見ていた親同士に会話が生まれる等の効果があった。

また、夜間のライトアップが始まると、親子連れでない大人たちもライトアップを背景に写真を撮り合うなど、「子どもたちの遊び」と「SNS 映え」がうまくつながり、地域住民のコミュニケーションが生まれる魅力的な空間となった。

写真2 「願いの木・つどうとり」の様子(「NEW TOWN 2019」会場内にて)



(出典:筆者撮影)

(2) 住民との連携

ア. 鹿島・松が谷地域まちづくりミーティング

様々な地域課題の解消のために地域住民が主体となって取り組んでいくことは、住民のまちづくりへの参画やまちに対する愛着を持つことの促進につながり、今後想定される人口減少に備えたエリアマネジメントの観点からも重要だと考えられる。

そのような観点を踏まえ、地域住民と行政が連携し、現状や課題を整理・共有しながら必要な取り組みを検討することで、住民主体のまちづくりの機運醸成を図ることを目的とした「鹿島・松が谷地域まちづくりミーティング」(以下「まちづくりミーティング」という。)が住民組織主催で開催された。

まちづくりミーティングの運営・進行等については、明星大学デザイン学部 萩原教授にコーディネーターをお願いし、開催協力団体としては、市のほか、八王子市社会福祉協議会や国土交通省国土交通政策研究所、明星大学デザイン学部の計4団体の協力体制で開催された。

参加者は、鹿島・松が谷地域の自治会、管理組合等に回覧を依頼し、住民の参加を募った。参加住民の属性や各会の概要は、図表9のとおり。

図表9 鹿島・松が谷地域まちづくりミーティングの概要

◆参加住民の属性

地域/団体	応募	第1回	第2回	第3回	第4回
鹿島	13	12	12	12	8
鹿島地区連絡協議会	1	1	1	1	1
鹿島団地管理組合	3	3	3	3	1
夢あるまちづくり協議会	1	1	1	1	1
鹿島商店会	1	1	1	1	1
その他	7	6	6	6	4
松が谷	20	19	12	14	16
松が谷連絡協議会	6	6	4	5	5
夢あるまちづくり協議会	2	2	1	2	2
松が谷商店会	1	1	0	0	0
松が谷地区青少年対策協議会	2	1	1	1	2
その他	9	9	6	6	7
その他	2	1	2	2	1
その他	2	1	2	2	1
総計	35	32	26	28	25

◆各会の概要

第1回:令和元年(2019年)10月6日(日) 13:00~15:00 32名参加



まち歩き動画を視聴しながら、普段感じていることを確認する「まち点検」の様子



大判の地図(約 1.5m×3m)を使い、参加者の「まち点検」の結果を共有

第2回:令和元年(2019年)10月27日(日) 13:00~16:00 26名参加



興味分野ごとのグループに分かれて
自己紹介



グループごとに実現したいまちの姿を
検討

第3回:令和元年(2019年)11月23日(土) 13:00~16:00 28名参加



住民主体のまちづくり活動の事例紹介



課題解決に向けた取り組みアイデア
検討①

第4回:令和元年(2019年)12月15日(日) 13:00~16:00 26名参加



課題解決に向けた取り組みアイデア
検討②



グループ発表

(出典:資料は筆者作成、写真は筆者または担当職員撮影)

まちづくりミーティングの運営支援にあたり、今後の住民主体のまちづくりにつなげるため、「様々な地域課題を住民の力でどのように解決していくのか」という視点で検討してもらうよう工夫した。

検討の際に使用した特徴的なツール及び東京都住宅供給公社の協力のもとで実施した空き店舗見学会の様子は、写真3のとおり。

写真3 まちづくりミーティング使用ツールと空き店舗見学会の様子

使用ツール(左から、まち歩き動画・大判地図・空き店舗模型)



空き店舗見学会の様子(左及び中央は住居付き店舗、右は松が谷のスーパー跡地)



(出典:筆者または担当職員撮影)

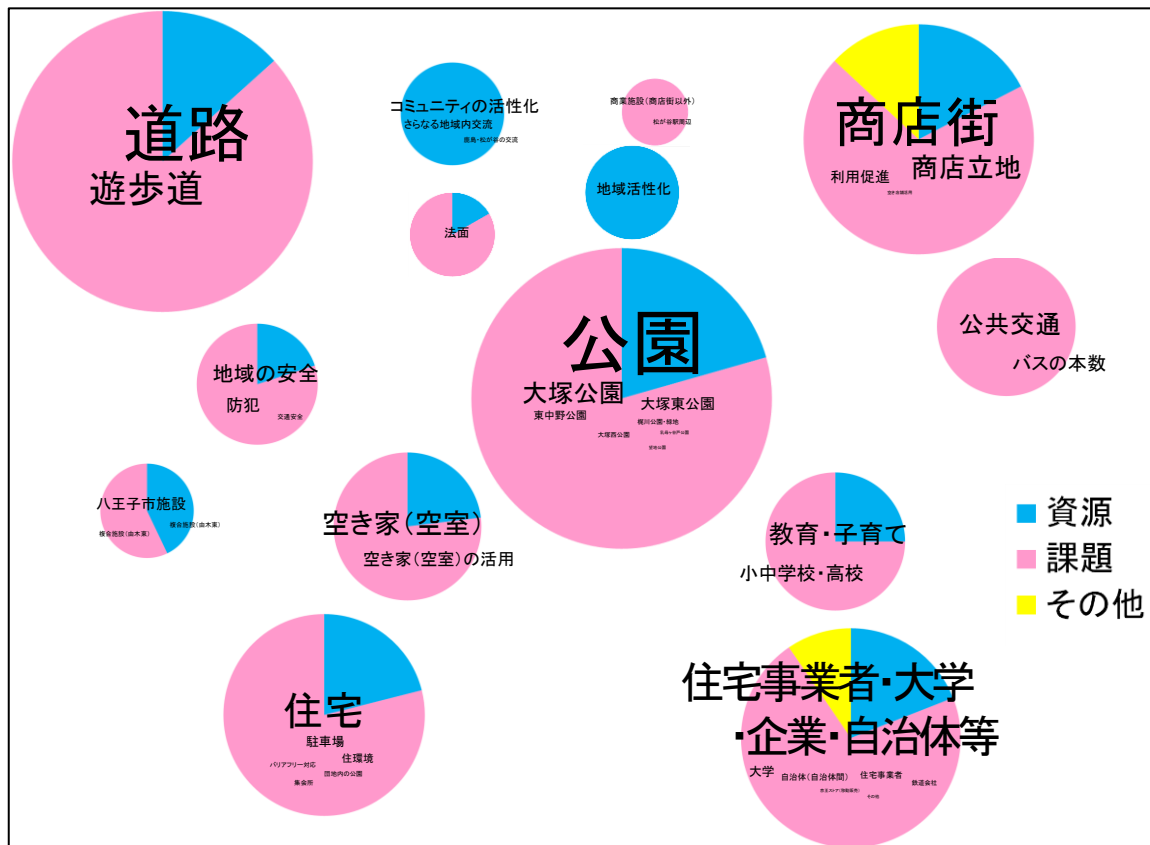
まちづくりミーティングでは、地域住民等から出された意見のうち、ポジティブな意見を「資源」、ネガティブな意見を「課題」として図表 10 のとおり整理し、参加者間で共有した。

遊歩道や公園、商店街、住宅のほか、住宅事業者(JKK、UR)等に関する意見が多く、どの項目も「課題」に分類される意見が多かった。ハード面の意見としては、遊歩道や公園、商店街等、他地域にない環境を「資源」と捉える意見があったが、植栽管理や空き店舗等を「課題」とする意見が多く、各管理者により適切な維持管理が行われているが、地域住民は課題を感じていることがわかった。これは、良好な公共空間が整備されていることを認識しているものの、使い勝手がよく満足して利用している状況ではないことを示していると考えられる。

整備から約 45 年が経過し、少子高齢化やモータリゼーションなどの社会情勢の変化も踏まえながら、今後の計画的な更新に合わせ、ニーズを捉えた施設等について検討していく必要があると考えられる。

また、参加した住民のうち、今回のまちづくりミーティングで行ったような検討を継続して行くと希望した有志により、後述する住民懇談会が立ち上がったことは今回のまちづくりミーティングの成果の一つであり、住民主体での取り組みを推進するための体制構築が一步前進したものと考えられる。

図表 10 まちづくりミーティングで整理した鹿島・松が谷地域の資源・課題



(出典:八王子市『鹿島・松が谷地域まちづくりミーティング 報告書』2020 年)

イ. (仮称)鹿島・松が谷地域住民懇談会

住民主体でまちづくりについて検討する会として、「(仮称)鹿島・松が谷地域住民懇談会」がまちづくりミーティング参加者有志によって設立された。第1回会議(令和2年(2020 年)2月8日 松が谷商店街空き店舗にて開催)には、20 名の住民等のほか、明星大学デザイン学部 萩原教授と学生が参加した。

また、開催及び運営にあたり、市や八王子市社会福祉協議会、国土交通省国土交通政策研究所が協力した。

写真4 住民懇談会の様子



(出典:筆者または担当職員撮影)

会議では、会の目的や名称、役員の選出等について議論されたほか、まちづくりミーティングで検討された取り組みのうち、住民が大きく関わり、早期に実現できそうな以下の3つのプロジェクトを推進するための地域住民のチームが結成された。

- (ア) 助け合い体制構築(高齢者等の助け合い体制を構築する)
- (イ) 商店街イベント企画(空き店舗が多い商店街ににぎわいを創出する)
- (ウ) 情報発信(地域の魅力を地域内外に発信する)

それぞれのプロジェクトチームで、個別に議論を進め、取り組むべき課題の共有を図りながら、具体的なプロジェクトを進めていくために何が必要か議論するとともに、チームで密に連絡を取りながら検討を進めていくことを確認し、会は終了となった。

3. 今後の課題

鹿島・松が谷地域における取り組みは、明星大学デザイン学部との連携を契機に、まちづくりミーティングの開催や住民懇談会設立といった経過を歩んでおり、今後のまちづくりに向けて、住民同士が連携して様々な取り組みを行う体制が構築されつつある。

しかし、新型コロナウイルス感染拡大の影響で市職員や住民同士も対面して話をする機会が激減しており、3月に予定していた第2回地域住民懇談会も延期になるなど、大きな影響を受けている。

今後、市としては、感染状況や地域の状況などを注視したうえで、感染拡大の防止を図りながら安心して住民懇談会等を再開できるよう準備を進めていく。

また、今後、地域づくり推進事業と連携し、住民とともに地域のあるべき姿の整理を進めるとともに、様々な地域課題の住民主体による解決を主軸として、市としても地域の課題を整理し、支援のあり方や取り組むべき事業について検討を進めていく。

おわりに

これまで、多摩ニュータウンにおける持続可能なまちづくりに向けて、地域住民や大学、住宅事業者等の多様な主体と連携を図ってきた。

地域住民や大学生などとコミュニケーションを取ることは、市の事業への関心を向上させ、市民参加につながるだけでなく、住民にとっても自身の声を市に届けることができる有意義かつ重要な機会となる。まちづくりミーティングでは、参加した住民が実現したいことを全て市の事業として実現できるわけでないことを丁寧に共有しながら検討を進めたため、参加者も一定の達成感を得ることができ、市民が市の事業に参画して一緒に考えることの重要性も伝えることができたと考える。

今後の多摩ニュータウンのまちづくりには、これまでに良好な都市基盤や住環境が整備された経過も踏まえ、住民の方々が、身の回りの課題解決について手の届く範囲で、より深く、より主体性を発揮していただくことに期待している。

住民が率先して様々な課題の解決に向けてチャレンジしていくには、行政職員と住民の間にはより強固な信頼関係が必要であり、積極的にコミュニケーションを図りながら考えを共有していくことが重要である。また、職員としては、立場などを十分に理解したうえで、できることは恐れず、すぐにやってみるという姿勢も大切だと考える。

活動に参加する住民や大学生などは、多くの場合、休日やプライベートの時間を割いている。それに応える意味でも、市職員は誰もが楽しめる活動を心掛けることと、同時に職員としても楽しむことで、自らが持つ力を最大限発揮することができるのではないかと考えている。

例えば、まちづくりミーティングで使用した空き店舗の建築模型(写真3に掲載)は、会の進行が進むにつれ、模型があった方が良いという住民が複数おり、筆者自身も「確かに建物のことも良く知らず、気になる。

じゃあ作ってみよう。」と考え、JKK の WEB サイト掲載の図面から 3 次元データを設計し、3D プリンターで模型を作成し、会の進行に供した。

また、2 月に行った住民懇談会の会場として、JKK の協力のもと松が谷の銀行跡地を会場として利用させていただいた。これは、まちづくりミーティングにおいて参加者から出たアイデアであったが、会場は空き店舗であり、電気や水道、ガスは通っておらず、2 月の寒い時期に暖房もない状況であった。そこで、参加者や協力団体に呼びかけ、暖かい服装で来てもらうとともに、自宅にある持ち運べる照明や暖房機器等を持ち寄っていただき、会場づくりから始めることを一つの企画とした。筆者もテーブルと灯油ストーブ、ランタン 3 個を持ち込んだが、それぞれが何を持ってきたか話題もでき、小さなことだが楽しんで課題解決が図れたと思っている。

なお、これらのことについて、筆者は一人の参加者として楽しんで行っており、義務感や負担感を感じるならば行うべきでないことを申し添える。

まちづくりミーティングや住民懇談会等は始めたばかりの取り組みではあるが、住民もまちづくりの当事者であるという実感を少しずつ持つことができていると感じており、地域づくりを進める大きな一歩を踏み出せたと確信している。

今後、事業を推進していくうえで、多種多様な地域課題に対する行政の方向性をしっかりと示すとともに、住民との信頼関係を維持し、関わる住民等にとっても様々な面でメリットを享受できるような活動を継続していくことが必要だと考える。これにより、地域が自立し、住民主体による持続可能なまちが実現することを目指していきたい。

参考文献

- ・東京都『多摩ニュータウン地域再生ガイドライン』2018 年
- ・八王子市『新八王子市史民俗調査報告書 第2集 八王子市東部地域 由木の民俗』2013 年
- ・八王子市『多摩ニュータウンの再生検討のための基礎調査』2017 年
- ・八王子市『多摩ニュータウンまちづくり方針』2019 年
- ・八王子市『鹿島・松が谷地域まちづくりミーティング 報告書』2020 年

(みつい なおよし)

若手職員による「行政事業イノベーションプロジェクト」

— ボルダリング型行財政改革の実践に若手職員がトライ —

行財政改革部行革推進課 課長補佐 三浦 清志
行政管理課 主査 平島 耕太

はじめに

市は、令和元年（2019年）に令和5年度（2023年度）までの5か年を取り組み期間とする『第9次行財政改革大綱』を策定した。この大綱は、行政内部の仕組みや人づくりに着目し、社会変化に対応した適正なサービスを提供していくための取り組みや、地域と職員の協働により課題解決に取り組むことができる仕組みづくりに関する取り組みを具体的に示している。また、改革の実践には、最適なルート（手法）を見つける柔軟な発想力と想像力といった思考能力が不可欠であることから、本市にゆかりがあるボルダリング競技になぞらえ、「ボルダリング型行財政改革の実践」をテーマとしている。

第9次行財政改革の個別取り組みの一つとして、令和元年（2019年）5月に、若手職員で構成する組織横断型のプロジェクトチーム「若手職員による『行政事業イノベーションプロジェクト』」を立ち上げた。プロジェクトは、「ボルダリング型行財政改革の実践」として、これまでのやり方にとらわれない若手ならではの発想力により、今の時代に合っているかの観点で既存事業の検証を行い、市長への具体的な改善提案を経て、その成果を予算などに反映し、市民サービスの向上を図ることを目指して活動してきた。

本稿では、令和元年度（2019年度）におけるプロジェクトの実施概要と成果、そこから得られた気づきについて振り返る。

1. プロジェクトの概要

（1）目的

- ア. 「経験・しがらみ」にとらわれない柔軟な発想による事業の刷新や業務改革を行う事業マネジメント
- イ. 若手職員の将来を見据えた人財育成

（2）プロジェクトメンバー

庁内公募による16名（公募時の平均年齢28歳）の職員が参加（図表1）

写真1 メンバー16名とマネージャー3名（左列）

（3）取り組み内容

行政事業のサービス内容・提供手法が時代に即したものになっているか検証を行い、スクラップ&ビルドや業務改善の企画を市長に提案（図表2）

（4）プロジェクト事務局

総合経営部・行財政改革部・総務部



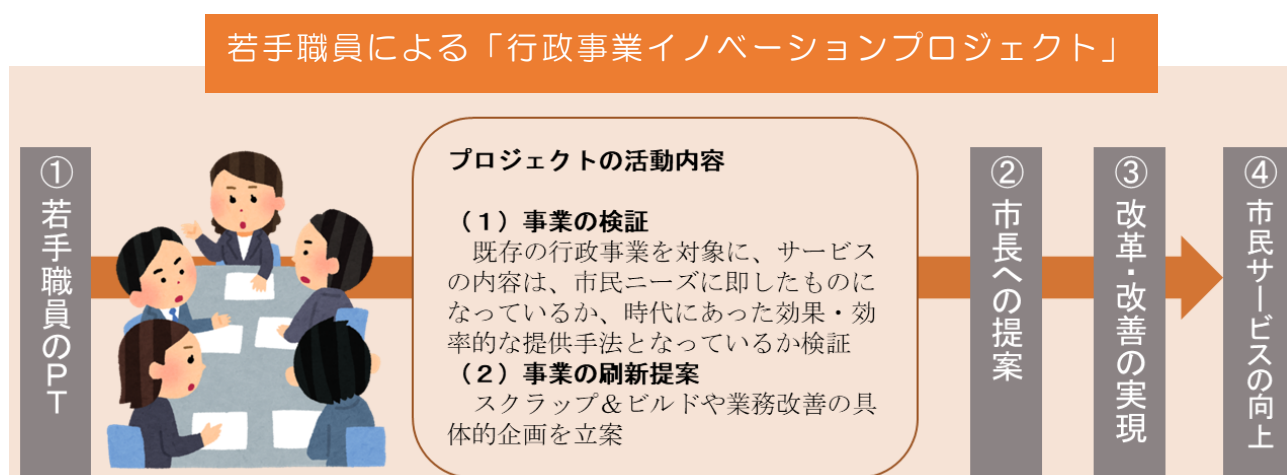
（出典：事務局撮影）

図表1 プロジェクトメンバー一覧

グループ	所 属	氏 名	グループ	所 属	氏 名
A	情報管理課	福本 幸玲	B	税制課	西村 康平
	住民税課	伊藤 将樹		館清掃事業所	山崎 能
	資産税課	森居 宏子		文化財課	吉村 航季
	高齢者いきいき課	村田 海	C	高齢者いきいき課	五十嵐 茜
	建設課	寄山 遼		生活福祉総務課	林 俊介
	交通事業課	松崎 登志樹		生活衛生課	富山 善登
B	職員課	無藤 一貴		環境保全課	岸野 和樹
	契約課	富澤 悠		まちなみ景観課	赤羽 祐哉

※所属は令和元年(2019年)11月時点

図表2 プロジェクトの取り組みイメージ



(出典:行財政改革部作成)

2. 活動経過

本プロジェクトでは、16名の職員が3つのグループに分かれ、約半年間の活動を行った。活動にあたっては、現状分析や企画等の各場面におけるアドバイスやミッション達成に向けた動機付けなどを行うマネージャー(課長職)を各グループに配置し、経験豊富な管理職の支援を得ながらグループワークを展開した。

また、知見を深めるための外部講師研修や、提案テーマに関する先進自治体視察を実施し、より多くの「気づき」を得ることに努めた。

写真2 グループ活動の様子



(出典:事務局撮影)

(1)定例活動

日 程		活動内容	日 程		活動内容
第1回	5月29日	○ 発令・ガイダンス ○ 外部講師研修 公認会計士・川口雅也氏 「行政事業の課題発見の着眼点、 解決に向けたアプローチ方法」 ○ 職員講話	第5回	8月26日	○ グループ活動 事業再構築案の検討②
			第6回	9月18日	○ 外部講師研修 (株) 話し方研究所・橋本秀雄氏 「プレゼンテーション研修」
第2回	6月7日	○ グループ活動 再構築に取り組むテーマの検討	第7回	9月30日	○ グループ活動 事業再構築案の決定
第3回	6月28日	○ グループ活動 再構築に取り組むテーマの決定	第8回	10月18日	○ プレ発表会 事務局管理職へのプレゼンテーション 提案内容のブラッシュアップ
第4回	7月31日	○ グループ活動 事業再構築案の検討①	第9回	11月20日	市長提案会

※定例活動のほか、個別のグループ活動、事業所管課ヒアリングなどを随時実施

(2)先進自治体視察

日 程	グループ・視察先	視察内容
8月21日	Bグループ 青森県弘前市役所	公用車の管理及び運用について
9月4日	Cグループ 総務省行政管理局	執務室へのフリーアドレスの導入について
10月11日	Aグループ 滋賀県近江八幡市役所	放置自転車事業における撤去・保管・返還方法について

(3)アンケート調査

時 期	グループ・調査内容
8月	Bグループ 出先機関に対する公用車の代替手段の活用に関するアンケート
10月	Cグループ 全職員に対する「時差勤務制度」活用意向アンケート

3. プロジェクトの成果

ここでは、令和元年度(2019 年度)のプロジェクトの成果について、プロジェクトの目的に照らし、事業マネジメントと人材育成の2面から見ていく。

(1)事業マネジメント面における成果

令和元年度(2019 年度)のプロジェクトチームからは、市民サービスの向上につながる「事業効果の向上」、コスト縮減や歳入の増加といった「経営資源の確保」、市役所の「組織の活性化」に貢献する8つの取り組みが提案された。提案された取り組みの一部については、令和2年度(2020 年度)予算に計上している(図表3)ほか、その他の提案を含めて、第9次行財政改革の個別取り組みに位置づけ、進捗管理を実施している。

【3つのグループからの提案】

Aグループ：市民に、もっと寄り添った放置自転車対策業務へ！

- ① スピーカー付画像認識カメラの設置と駐輪場の情報提供
- ② 自転車保管所の統廃合と駐輪場の一部保管所化

Bグループ：公用車に関する3つの提案

- ① カーシェアの活用
- ② 自家用車の公務利用拡大
- ③ 車両広告の導入

Cグループ：「八王子流働き方改革」～社会変化に対応した働き方の提案～

- ① フリーアドレスの導入
- ② 時差勤務制度の導入
- ③ 改善改革を組織課題に
 - ・管理職の職責としての「業務見直し」の明記
 - ・人事評価制度への成果の反映

図表3 令和2年度予算に計上した取り組み、マンパワーで対応する取り組み

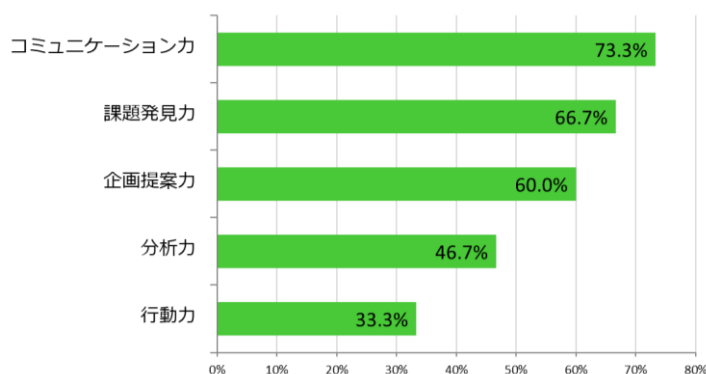
提案テーマ	令和2年度の取り組み	担当所管
A 市民に、もっと寄り添った 放置自転車対策業務へ！	【予算化】 ・スピーカー付画像認識カメラの設置等 ・檜原町自転車保管所の廃止及び長沼町・堀之内自転車保管所の開所日の変更 ・京王八王子駅南自転車駐車場の一部を保管所化	道路交通部 交通事業課
B 公用車に関する3つの提案	【予算化】 ・カーシェア導入 導入施設 八王子駅南口総合事務所 生涯学習センター（クリエイトホール）	市民部 八王子駅南口総合事務所 生涯学習スポーツ部 学習支援課
C 「八王子流働き方改革」 ～社会変化に対応した 働き方の提案～	【予算化】 ・OAデスク等に代えてフリーアドレス用什器（机・椅子等）を導入 【マンパワー】 ・時差勤務制度について、課題（市民サービスや職場体制への影響等）を調査し、影響を見極めたうえで実施 ・「八王子市人財育成プラン」の中間見直しを踏まえ、人事制度等の検討・見直し	総務部 職員課・労務課

（出典：令和元年度「若手職員による『行政事業イノベーションプロジェクト』実施結果」）

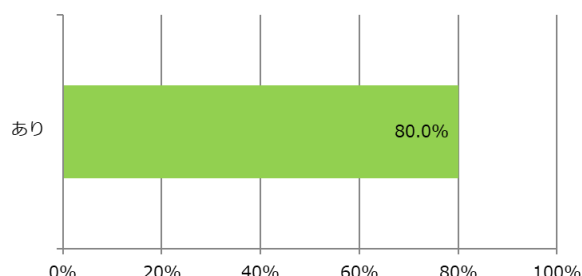
(2)人財育成面における成果

プロジェクト活動終了後に行った参加職員へのアンケート調査からは、参加職員が能力の向上や意識の変化を実感していることが読み取れる。

図表4 成長したと感じている能力



図表5 仕事に取り組む意識の変化



(出典:図表4及び5 筆者作成)

【どのような意識変化があったか】

- ・業務改善意識が向上した。
- ・業務外のことへの関心が高まった。
- ・業務効率化への意識が変わった。
- ・今行っている業務が当たり前では無いと感じるようになった。

【参加職員の主な感想】

- 事業の検討、見直し等について一連の流れを学ぶことができた。
- プロジェクトで得られた思考方法や視野を活かして業務改善に貢献し、より市民サービスを向上させていきたい。
- 他自治体への視察が自分の世界を広げ知識を得るための手段として有効であった。
- 提案内容の実現が、アイデアを積極的に発信する全庁的気運の高まりにつながる。

4. 今後の課題

(1)将来を見据えた更なる人財育成

人口減少やAI・ロボティクスの技術進展に代表される社会環境の変化への対応が自治体運営の大きな課題となっている。

総務大臣主催の研究会「自治体戦略2040構想研究会」による第二次報告(平成30年(2018年)7月)では、新たな自治体行政の基本的考え方として、労働力の絶対量が不足し、人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要としたうえで、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体への転換や、新しい公共私相互間の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」への転換を提示している。

また、『第9次行財政改革大綱』の策定にあたり、八王子市行財政改革推進審議会から平成30年(2018年)8月に提出された答申においては、行政のあり方が刻々と変化している中で、自ら考え行動する職員の育成がこれまで以上に重要になると指摘している。

こうした背景を踏まえ、行政サービスの刷新を検討・企画する過程を通して、社会環境の変化に柔軟に対応できる職員の育成に寄与することを意図し、本プロジェクトの実施に至っている。プロジェクト後に実施した参加職員へのアンケート調査からは、課題発見力の向上や意識面の変化などが読み取れ、

人財育成面で一定の成果は得られたと考えている。一方で、参加職員からは「実際の業務の中で変化を起こすことはハードルが高い」「多忙で改善まで手が回らない」といった現実的な声も聞かれた。本プロジェクトはもとより、各職場におけるOJT、また人事評価制度といった仕組みを重ね合わせて、自ら考え行動できる職員の育成に全庁をあげて取り組むことが肝要であり、時と共に変化する市民ニーズに応えるための近道であると考えている。

(2)イノベーションを生む風土づくり

社会環境の変化に市役所が的確に対応していくためには、職員の人財育成と並行して、改革・改善が自然発生的に生まれる組織風土づくりも欠かせない。

筆者は、本プロジェクトの中で、グループワークのファシリテーターとして若手職員の検討に参加させていただいた。ワークにあたっては、「意見を否定しない。足りない所はチームで補う。」ことをルールとして議論を進めてもらった。当初は、お互いの発言を探りながらといった空気であったが、徐々に打ち解け、日頃の業務の中で感じる課題がどんどん出てくるようになった。こうした問題意識やアイデアをそれぞれの職場で発信し、変化を起こす組織風土ができれば、仕事の楽しみ・やりがいは増し、好循環をつくっていけると感じた。また、公務員の仕事は、税金を原資としている以上、失敗は許されないという側面は否定できないが、トライ＆エラーを許容し、職員が伸び伸びとチャレンジできる環境の必要性を改めて実感したところである。

風土づくりのためには、職員個人の生活の充実や働き方改革の推進、評価制度を活用した改革・改善に対する人事上のインセンティブなども必要である。また、日頃の職場内コミュニケーションを円滑にすることや、これまで当たり前に行ってきた業務手法に疑問を持つこと、管理職・主査職などのチームリーダーは気軽に相談・雑談ができる雰囲気をつくることなど、一人ひとりの職員の心がけによることも大きいのではないかな。

おわりに

本稿では、令和元年度(2019 年度)に実施した「若手職員による『行政事業イノベーションプロジェクト』」の概要と成果、そこから得られた気づきについて報告を行った。

現在は、新型コロナウイルス感染症が社会経済に多大な影響を与えている。日本全体の問題としてデジタル化の遅れが顕在化し、行政にとっても喫緊の課題となった。また、コロナとの共存を前提としたサービスの提供手法への転換も必須と言える。こうした予期が難しい変化にも適切に対応し、その時々が必要とされる市民サービスを提供することが市役所の使命であり、これを全うするためには職員の課題発見能力と行動力、職員のチャレンジを応援する組織風土がカギになる。

参考文献

- ・八王子市『第9次行財政改革大綱』2019年
- ・自治体戦略2040構想研究会『自治体戦略2040構想研究会 第二次報告』2018年

(みうら きよし・ひらしま こうた)

八王子市における家庭ごみ有料化の実施過程と効果について

— 大量廃棄から省資源化に向けて —

中川 和郎

はじめに

八王子市は、戦後期(昭和 20 年(1945 年))以降の人口増加による廃棄物排出量の急増により、大量の廃棄物をいかに処理していくかが課題であった。

平成に入ってから、廃棄物の処理及び清掃に関する法律(以下「廃棄物処理法」という。)の大改正やリサイクル関連の法律が整備されたことにより、大量廃棄から省資源化へと廃棄物政策の転換をした。平成 16 年(2004 年)10 月には、家庭ごみの有料化を実施した。

本論文では、家庭ごみ有料化について、実施に至るまでの過程とその効果について取り上げる。

1. 家庭ごみ有料化の背景

平成に入り、地球環境の保全や資源の有効活用が、世界的なテーマになり、これまでのように出されたごみをそのまま処理するという考え方を大きく転換し、排出の段階から資源になるものを分別し、ごみの減量化と資源化を図っていくことが要請されてくるようになった。これを受けて、平成3年(1991 年)に廃棄物処理法の大改正と再生資源の利用の促進に関する法律が制定され、改正された廃棄物処理法の条文には、廃棄物排出抑制が明記されるなど、制度的には大量廃棄から省資源化への道に舵を切ることになった。

八王子市でも、ごみの減量化と資源化をどのように実現していくかを、市民の立場で検討していくために、平成3年(1991 年)11 月に「八王子市ごみ市民会議」が発足した。11 月 25 日の第1回会議から平成4年(1992 年)11 月 17 日までの約1年間に、全体会議を 11 回、「資源分別回収」、「資源集団回収」、「事業系ごみ」の3つに分かれた部会を延べ 23 回にわたり開催して討議を重ねた¹。その他、この提言を取りまとめるための起草委員会を各部会、並びに全体会をあわせて延べ6回にわたり行った²。前半の会議では、主として八王子市の清掃事業の現状把握をし、八王子市及び他自治体の中間処理施設などの見学を行った。平成4年(1992 年)4月から各部会に分かれ、それぞれの立場で率直な意見交換をし、同年7月に各部会内の意見を取りまとめた中間報告を行い、その内容をもとに八王子市における市民・事業者・行政が、それぞれに実行可能な減量化・資源化のシステムについて討議を重ねてきた³。

そして、以上のことを受けて、21 世紀を目指した廃棄物処理政策を確立するため、八王子市清掃条例を全面改正した。リサイクル型都市づくりを積極的に推進していくために、平成5年(1993 年)4月に、それまでの八王子市清掃条例から、リサイクルの理念を盛り込んだ内容を骨子にした、八王子市廃棄物の処理及び再利用の促進に関する条例(以下「八王子市廃棄物処理条例」という。)に全面改正し、同条例は同年 10 月に施行された。ごみ処理収集についても平成6年(1994 年)4月より可燃ごみを週 3 回から週 2 回に変更した。集団回収事業に対する補助事業の促進に加え、新たなごみの減量対策として、資源物の分別収集事業に取り組み、古紙の行政回収を週 1 回収集する資源回収方式に変更した。さらに、同年 12 月に瓶の収集を開始した。

¹ 八王子市ごみ市民会議『提言書 リサイクル推進都市八王子をめざして』1992 年、p.3

² 八王子市ごみ市民会議、前掲書、1992 年、p.3

³ 八王子市ごみ市民会議、前掲書、1992 年、p.3

しかし、平成6年度(1994年度)から実施された古紙・瓶の分別収集事業の実績の推移をみると、市民の協力度も伸び悩んでいる状況であり、さらに不法投棄や可燃ごみと不燃ごみの混在、ごみと資源物の不徹底などの問題も山積みになっていた。八王子市廃棄物処理条例に謳われた人類と環境が調和したリサイクル推進都市を実現するためには、市民・事業者・行政の新たな役割分担が求められるようになった⁴。

2. 家庭ごみ有料化の実施過程

最終処分場の逼迫、清掃工場の建て替えなどの困難な問題に直面する中、ごみの減量化や再資源化を推進するために、平成5年(1993年)12月20日に八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会(以下「審議会」という。)を設置した⁵。

これまでのリサイクルの取り組みは一定の成果を挙げたものの、その一方で最終処分場の用地確保が深刻な問題になっていた。こうした状況を踏まえ、平成6年(1994年)に市長から審議会へ「収集ごみの有料化について」との諮問を受けた。

審議会では、諮問を受けた後、専門部会を設けるなどして誠意に審議を重ねた。ただ単に有料化の実施を前提とした議論ではなく、有料化がごみ減量に果たす効果を含めた是非論にまで踏み込んで議論を重ねた⁶。平成7年(1995年)6月に中間答申を市長に提出し、最終答申は、平成9年(1997年)6月であった。結果的に、審議会でのごみ有料化についての審議期間は、諮問から3年余りを要した。開催期間は42ヶ月、開催回数も18回であった。

開催期間が長期にわたったのは、審議会の下に専門部会を2つ立ち上げ、指定袋制度のモデル地区実験などを実施したことによる。部会の開催も14回に及んだ。有料化の是非をはじめ、減量の受け皿整備、不法投棄対策、手数料収入の使途、公平で効率的な制度設計などについて、突っ込んだ議論が展開された⁷。

主な答申内容については、「家庭から排出されるごみの減量を図るためには、ごみ収集専用の指定袋を導入することが、現状において最も効果的な手法であると判断し」とし、「市民は、自らが排出するごみの量に応じてその収集処理経費等の一部を負担することが適当であり、その経費は指定袋の購入代金として徴収する方法を採用することが望ましい」というものであった。すなわち、ごみ有料化の実施に向けての答申であった⁸。しかし、実際に有料化を実施するまでには、7年半の歳月を要した。市は答申を受けて、市内で有料化を検討したが、有料化に伴う減量の受け皿としての資源物収集制度が、十分に整備されていないという理由で見送られた⁹。

資源物回収システムの整備として、平成10年(1998年)に缶分別収集の全市拡大、古布回収の開始、ペットボトル拠点回収の全市拡大、平成12年(2000年)には容器包装プラスチックの一部地域モデル収集を実施した。平成13年(2001年)4月に特定家庭用機器再商品化法(以下「家電リサイクル法」という。)が施行されたことに伴い、家電4品目については、民間事業者によって処理する新たな

写真1 ごみ袋有料化の広報



(出典：広報はちおうじ)

⁴ 八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会『答申書 収集ごみの有料化について』1997年、p.3

⁵ 八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会、前掲書、1997年、p.3

⁶ 八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会、前掲書、1997年、p.3

⁷ 山谷修作『ごみ見える化～有料化で推進するごみ減量～』丸善、2010年、p.85

⁸ 八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会、前掲書、1997年、p.4

⁹ 山谷修作『ごみ有料化』丸善、2007年、p.85

ルールが確立された。

あわせて、同月より長年の懸案であった可燃ごみ収集車の2人乗車を本格的に導入した。その一方で、市内の最終処分場が予定より2年余り早く満杯状態となり、市内から排出された焼却灰と不燃残渣は、平成10年(1998年)から日の出町の二ツ塚処分場に搬入するようになった。しかし、増え続けるごみ量のために、広域処分組合に入っている自治体に対する搬入割当量の厳守が求められるなど、ごみ処理を巡る環境は年々厳しい状況になっていた。また、ごみ量の増大に伴って、ごみ処理に係る経費や老朽化した清掃工場などの施設更新の経費なども増大していた。

このような状況を踏まえ、平成13年(2001年)2月に審議会は「プラスチックごみの減量とリサイクルについて」の答申書を取りまとめ、市長に提出した。この答申書は、有料化についての諮問を受けたのではないが、プラスチックごみをはじめとするごみ全体の減量を推進する観点から、有料化の提言で締めくくられている¹⁰。この答申を受けて、市担当部局はごみ有料化の検討を本格的に開始した。

平成15年(2003年)7月には、市長が審議会に「ごみの発生抑制について」を諮問した。審議会でごみ有料化の制度設計に、市民や事業者などの意見を反映させることにした。その1ヶ月前の平成15年(2003年)6月に、当時の黒須隆一市長が平成16年(2004年)秋を目標にごみの有料化を実施すると表明し、平成15年(2003年)9月に有料化・戸別収集・資源回収の拡充の3本柱を中心に据えたごみ有料化計画を発表した。

平成16年(2004年)3月にごみ有料化による八王子市廃棄物処理条例が改正され、有料化の導入が決定した¹¹。同年10月に指定収集袋制度によるごみの有料化を実施した。同時に、集合住宅を除くごみの戸別収集と資源物回収の拡充を開始した。この当時、家庭ごみの有料化は人口30万人以上の都市で全国初めてであった。可燃・不燃ごみについては、有料の指定収集袋を用い、戸別収集することで排出者責任を明確にした。

また、資源化への意識を高めるために、新たな資源化品目としてプラスチックを設定し、一部の容器包装プラスチックの収集を開始した。さらに一部の資源物の収集頻度を増やすことで、資源物を排出しやすい環境を整えた。

事業系ごみについては許可業者との委託契約によることが原則であるが、八王子市の場合は、行政回収を希望する事業者が八王子商工会議所に登録して、その際にごみ種やごみ排出場所などの情報を記入した書類を提出する。事業所の情報は商工会議所から市に書面で送られ、市から収集委託業者に情報提供され、収集業務に活用される。登録を完了した少量排出事業者は、商工会議所で容量20ℓの事業系専用指定袋(1枚130円)を購入し、これを用いて市で回収することができるが、1回の収集につき可燃ごみは40L以下、不燃ごみは80L以下とされている¹²。この仕組みを構築したのは、市職員労働組合が積極的に商工会議所に働きかけて協力を取り付け、これを素案に労働組合のほうから市当局に提案し、小規模排出事業者を対象にした行政回収を実現することができた¹³。

ごみ有料化の実施には、清掃業務の技能労務職員の協力が欠かせない。ごみ有料化及び戸別収集を実施するために、市は技能労務職員の現場力を活かすかたちで、延べ1,721回¹⁴にわたる地区説明会や土・日曜日に戸別収集の対象となる住宅へ1軒ずつ訪問した。ごみ出しする位置を確認して収集場所を地図に落とし込み、あわせて、市民への趣旨説明をしていく地道な作業を遂行した¹⁵。現場の職

¹⁰ 山谷修作、9)前掲書、p.154

¹¹ 山谷修作、9)前掲書、p.154-p.155

¹² 山谷修作、9)前掲書、p.155

¹³ 一般社団法人八王子自治研究センター理事長藤岡一昭へのヒアリング(平成31年(2019年)1月21日)

¹⁴ 1,721回の内訳(条例改正前説明会105回、ごみ有料化説明会812回、戸別訪問や町会自治会独自の説明会(生涯学習部(現・生涯学習スポーツ部)所管の出前講座も含む。)804回)

¹⁵ 藤井誠一郎「技能労務職員の定数管理の適正化～東京23区の清掃職員を事例として～」『季刊 行政管理研究 2018.12 No.164』一般財団法人行政管理センター、2018年、p.16

員が市民からの苦情や質問に対して、その場で答えていくことで市民との関係性を築くことができ、技能労務職員が自分たちの仕事の重要性を知るきっかけにもなった。

3. 家庭ごみ有料化実施の効果

平成 15 年度(2003 年度)とごみ有料化実施後の平成 17 年度(2005 年度)を比較すると、可燃ごみが 29.6%減、不燃ごみが 21.4%減となっており、合計で 28.1%のごみ減量に成功した。そして、資源分別収集と集団回収を合わせた資源量が 49.5%も増加した。また、平成 18 年(2006 年)7月から二ツ塚処分場の敷地内にある、東京たま広域資源循環組合のエコセメント化施設が本格稼働し、埋め立てられていた焼却灰をセメント化し、最終処分場の大幅な延命化につながった。

ごみの有料化の成果を受け、平成 19 年(2007 年)3月には、循環型都市の実現に向けた『八王子市ごみ処理基本計画－循環型都市八王子プラン－(以下「循環型都市八王子プラン」という。)』が策定された。この計画では、さらなる資源化拡充施策として、全ての容器包装プラスチックの資源化や、ごみの減量に伴い、多摩清掃工場を除いた市内3清掃工場体制から市内2清掃工場対峙への移行が明記された。また、容器包装プラスチックとペットボトルの中間処理のため、プラスチック資源化センターが戸吹清掃工場の敷地内に建設され、平成 22 年(2010 年)10 月に稼働を開始した。これと同時にプラスチックの対象を全ての容器包装プラスチックへ拡大するとともに、回収頻度を増加させた。このことにより不燃ごみの大幅な減量が見込まれ、不燃ごみの収集頻度を週 1 回から月 2 回へと変更した。また、焼却灰のエコセメント化により、可燃ごみは全量リサイクルできる基盤が整ったので、これまで不燃ごみとして扱っていた容器包装以外の製品プラスチック類、革・ゴム製品を可燃ごみに変更した。

ごみの有料化により、平成 16 年度(2004 年度)に 1 万 6,275t であった埋立処分量は、平成 23 年度(2011 年度)には 449t まで大きく減少することができた。この結果を受け、平成 25 年(2013 年)3月に策定した次期の『循環型都市八王子プラン(平成 25 年度～34 年度)』では、平成 23 年(2011 年)に発足された八王子市基本構想・基本計画素案市民委員会環境部会での提言を受けて、さらなる高い目標である「埋立処分量ゼロ」を目標に掲げた。この目標を達成するために、戸吹クリーンセンター(戸吹不燃物処理センター)の処理工程の見直しを行った。これまでの破碎・機械選別を行う施設から、手選別主体への施設へと更新工事を行い、平成 27 年(2015 年)2月に竣工した。これによりきめ細かな選別が可能となり、平成 27 年度(2015 年度)の埋立処分量を 86t まで減少することができた。

『循環型都市八王子プラン』の重点取り組みの中で、①ごみの減量・資源化に向けた意識の高揚と行動の促進、②生ごみの減量・資源化の地域特性に応じた取り組み、の2つを挙げている¹⁶。いずれも、市民の協力を得ないと実現できないものである。今後のごみの排出をできるだけ抑制し資源化に向けた有効なアクションを行政主導だけではなく、市民や事業者と協力しながら推進していく必要がある。

4. ごみ有料化の意義と今後の八王子市の廃棄物処理政策の課題

家庭ごみ有料化後の八王子市のごみ総排出量は減少傾向にあり、平成 29 年度(2017 年度)実績は、15 万 9,795t となっている。有料化による経済的インセンティブが作用して、ごみ減量化に向けて一定の効果をあげたといえるだろう。総排出量の内訳を見ると、平成 22 年(2010 年)に実施した家庭ごみ分別区分の変更により、不燃ごみの一部が可燃ごみに移行していることから、家庭系可燃ごみは微増傾向にある。一方で、資源物や資源集団回収量は、紙面購読から電子端末(スマートフォンやタブレット等)を利用した購読への切り替え(ペーパーレス化)や、容器包装の軽量化等により近年減少してい

¹⁶ 八王子市『八王子市ごみ処理基本計画－循環型都市八王子プラン 埋立処分量ゼロをめざして！－(平成 25 年度～34 年度)』2013 年、p.34

る。事業系ごみは、平成 26 年度(2014 年度)までは横ばいの状態であったが、平成 27 年(2015 年)4月に実施した清掃工場へのごみ持ち込み手数料改定等により減量が進んでいる。

また、一人当たりのごみ・資源処理経費は、平成 24 年(2012 年)6月に、戸吹清掃工場の灰溶融炉を停止したことにより、日の出町にある二ツ塚最終処分場にある、焼却灰を資源化するエコセメント化施設への搬入量が増加し、平成 26 年度(2014 年度)から所管の東京たま広域資源循環組合(多摩地域 25 市1町の一部事務組合)への負担金が増額したこと等に伴い、増加している。平成 29 年度(2017 年度)実績は1万 6,263 円/人で、循環型都市八王子プランの中間目標値1万 4,700 円/人を達成できていない。

このうち、指定収集袋で出された家庭系可燃ごみの内訳は、生ごみの占める割合が最も高く、約 40%から約 50%前後の間で推移している。また、資源化可能な紙類の占める割合は約 8%となっている。

今後の課題としては、ごみの発生抑制や最終処分量の削減、ごみ処理費用の低減のため、市民・市民団体・事業者・市がそれぞれの役割と責務を認識し、相互に必要な連携を進める必要がある。一方で、ごみ処理の場は市民の生活の場から離れ、市民の目には見えにくいため、身近な課題として捉えづらくなっている。ごみ処理に係る経費や環境負荷、最終処分場の状況など市のごみ処理について見える化を進め、市民一人ひとりのごみ減量と適正分別の行動につながるような啓発事業を実施することが大切である。特に生ごみのより一層の減量をどのように進めていくかも大切な課題となる。市民や町会・自治会等の主体的な取り組みを推進していくために、生ごみ減量に向けた意見交換(対話)を行い、理解を深めていくことが大切である。そして、行政側のほうでは、ごみ処理の現状について絶えず情報提供を行い、市民に理解してもらうことが大切であろう。

また、ごみ処理の現状・課題について多くの市民に理解を得るうえで、直営の現場の清掃作業員の役割も大きい。全国的に、昭和 36 年(1961 年)に発足した第一次臨時行政調査会での答申、昭和 56 年(1981 年)に発足した第二次臨時行政調査会での答申、そして、バブルが崩壊した 1990 年代以降、国が旗振り役となって、人員削減や民間委託など、自治体の行政改革が進み、ごみ収集の現場でも民間委託が進んだ。日本全国におけるごみ収集量全体の中で、自治体が直接集めている割合は平成元年(1989 年)には 50%を超えていたのが、現在では 20%強まで下がっている。八王子市の場合は、現場の清掃作業にあたる技能労務職員(202 名(内訳:正規職員 151 名、再任用職員 55 名)平成 31 年(2019 年)3月 31 日現在)がおり¹⁷、現場力を活かしたごみの適切な排出方法や減量の進め方について、市民に直接説明をして理解してもらう強みを発揮できるものとする。そのうえ、公平かつ適正なごみ排出指導という観点から、不法投棄対策の取り組みとして、夜間パトロールや監視カメラ及び看板の設置等、事業系廃棄物に対する多量排出事業者への訪問指導(立入検査も含む)も有効に機能するものと考えている。

こうした中で、八王子市では、新たな清掃業務に従事する職員の新規採用を実施した。従来までの単純作業中心の技能労務職と相違し、働き方の変った高い付加価値をもたらす新たな職種を設定して、そこに新規採用するという考え方である¹⁸。具体的には、平成 31 年(2019 年)1月に「生活環境職」の職員採用を実施した。具体的な業務内容は、生活環境向上のための現場業務(道路・水路の補修、道路現地調査・確認、ごみ収集運搬、ごみ分別指導・啓発、草刈、樹木剪定等)と、それに付随する一般行政業務(住民ニーズの把握及び啓発活動、子ども・高齢者等の見守り、空き家の情報収集、安全パトロール、現場サイドからの施策の企画・立案、災害時の緊急対応(道路復旧作業、倒木の処理等))であり、従来の技能労務職職員と違った形態で職員採用を実施した。「生活環境職」のような形で、

¹⁷ 八王子市『平成元年度(2019 年度)(平成 30 年度(2018 年度)実績)資源循環白書』八王子市資源循環部ごみ減量対策課・水循環部水再生施設課、2019 年、p.24

¹⁸ 藤井誠一郎、13)前掲書、2018 年、p.16

清掃業務を専門とする職員を採用していけば、付加価値の高い業務を遂行することになり、結果的に行政サービスをより向上することにもなるであろう。

おわりに

八王子市は、当初の清掃事業の取り組みについて、戦後の人口の急増に対応するために、大量のごみをどのように処理していくかについて進めてきた。しかし、平成 12 年(2000 年)前後での廃棄物処理法の改正やリサイクル関連の法律が整備されることにより、ごみの大量処理からごみの排出抑制による省資源化に舵を切り替えていった。今後は、食品ロス対策の啓発や生ごみ処理機等による生ごみの削減、雑紙の回収方法の工夫で資源化できる紙類が可燃ごみに排出されない啓発など、可燃ごみを削減し、より一層の資源化できる取り組みを構築していくことが不可欠である。そして、現場からの発想で政策立案できる仕組みをより充実させていくことも欠かせない。これからも、八王子市の清掃事業が、市民のニーズを汲み取り、質の高い行政サービスを提供できるよう期待したい。

参考文献

- ・八王子市議会『八王子市議会史 記述編Ⅲ』八王子市議会、1990 年
- ・八王子市ごみ市民会議『提言書 リサイクル推進都市八王子をめざして』1992 年
- ・八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会『答申書 収集ごみの有料化について』1997 年
- ・八王子市市史編集委員会『新八王子市史通史編6 近現代(下)』2016 年
- ・八王子市『八王子市ごみ処理基本計画 ー循環型都市八王子プラン 埋立処分量ゼロをめざして！ー(平成 25 年度～34 年度)』2013 年
- ・八王子市『八王子市ごみ処理基本計画 ー循環型都市八王子プラン 3Rの推進でさらなるごみ減量ー』2019 年
- ・八王子市『平成元年度(2019 年度)(平成 30 年度(2018 年度)実績)資源循環白書』、2019 年
- ・藤井誠一郎『技能労務職員の定数管理の適正化～東京 23 区の清掃職員を事例として～』『季刊 行政管理研究 2018.12 No.164』一般財団法人行政管理センター、2018 年

参考ホームページ

- ・ウィキペディア臨時行政調査会
<https://ja.wikipedia.org/wiki/臨時行政調査会>(アクセス日: 2020 年3月 31 日)
- ・ウィキペディア第二次臨時行政調査会
<https://ja.wikipedia.org/wiki/第二次臨時行政調査会>(アクセス日: 2020 年3月 31 日)
- ・東京新聞 【考える広場】 ごみ収集からみる地方自治 早川由紀美・論説委員が聞く
<https://www.tokyo-np.co.jp/article/culture/hiroba/CK2018102702000238.html>(アクセス日: 2020 年3月 31 日)

(なかがわ かずお)

※本稿は、原則として原文のまま掲載しています。

「戦略推進マネージャー」の活用に関する事例調査研究

視察先:広島県福山市

視察者:総合経営部経営計画第一課

課長 真辺 薫

主査 秋間 為雄

行財政改革部行政管理課

主査 平島 耕太

都市戦略部都市戦略課

課長 今川 邦洋

主査 石川 智也

はじめに

平成30年(2018年)1月、厚生労働省は兼業・副業について、企業や働く人のメリットとどのような事項に留意すべきかをまとめた『副業・兼業の促進に関するガイドライン』を作成するとともに、これまでも示していたモデル就業規則を改定し、労働者の遵守事項の「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」という規定を削除した。以降、社会的に働き方改革が促進されたことも後押しとなり、民間企業において兼業・副業が促進される流れが始まっている。

本市においては、これまでも様々な分野において外部人材の登用により課題解決を図ってきたところであるが、この兼業・副業による外部人材の登用について検討し、2040年を見据えた長期ビジョンを描くうえで、持続可能な行政運営を行っていくための一つの行政手法として検証する。

1. 視察の目的と視察先の選定理由

従来型の行政手法が通じない局面へ対応するため、民間企業から兼業・副業限定で人材を採用し、民間企業のノウハウによる事業構築手法(ターゲット設定、トライアル事業など)を用いて政策立案を行う「戦略推進マネージャー」という手法がある。その手法を導入・実践している広島県福山市を視察し、本市における新たな取り組みの参考とする。

2. 視察の概要

視察先:

広島県福山市 企画財政局

企画政策部 企画政策課

視察日:

令和元年(2019年)5月31日(金)

写真1 福山市役所



(出典:筆者撮影)

3. 視察市の現状・事例の紹介

(1) 福山市の現状と課題

広島県福山市では、平成27年(2015年)に「福山市人口ビジョン」を策定し、合計特殊出生率や純移動率の改善がみられなかった場合、2060年の人口は平成27年(2015年)の約3分の2になることを想定している。このような将来の人口減少及び生産年齢人口の減少の問題、また、多様化・複雑化する市民ニーズへの対応など、自治体を取り巻く環境は大きく変化し、従来の行政手法が通じない局面が増えてきている。現在も様々な課題に対応するため、庁内各部間で検討・調整・政策立案を行っているものの、決定・実施するまでには多くの時間を要し、緊急事態に対応できないことや、時期が遅れたことで効果が限定される等の問題が発生している。

このような事態から脱却するためには、事前主義(意思決定や予算措置等、事前に手続きを経て執行すること)による行政運営や、これまで当然のように行ってきた考え方や進め方によるものではない新たな発想やスピード感が必要であった。そこでスピード感と外部視点を持って成果にコミットする民間のビジネスプロフェッショナルこそ、これからの課題解決には必要であると考えようになっていった。

(2) 人材募集と活動内容

ア. 外部人材「戦略推進マネージャー」の導入

「新しい切り口とスピード感を持った課題解決への政策立案」、「民間手法を取り入れた無駄のない効率的な事業展開」、「データ活用・マーケティングによる施策・事業の優先度の検討」を目的に、第三者(民間)の視点とそのネットワークを期待して、現在民間企業で働いている人を戦略推進マネージャーとして導入することとした。

本取り組みを導入する前は、福山市でも他の自治体と同様に、ICTの面や弁護士等の外部人材に対し、報償費を支払って助言を受けることはあった。しかし、この戦略推進マネージャーはこれまでと違い、助言するだけでなく、民間企業で働きながら兼業・副業という位置づけで市の業務に携わり、実際に政策立案を行ってもらうこととしている。

イ. 任用までの準備

(ア) 任用の形態

地方都市においては、外部人材の獲得競争が激化する中、首都圏で働く優秀な人材を市職員として獲得することは厳しい状況であった。また、地方公務員として任用(雇用)した場合の兼業・副業についての議論が十分されていなかったこと、直接雇用は採用や社会保険等の手続きにも手間がかかること、条例・規則等の整理も必要であること等の理由から戦略推進マネージャーを市職員として任用(雇用)することにはしていなかった。

一方で、民間では兼業・副業についての制度改正や、働き方改革等の社会情勢の変化も後押しし、民間企業で働きながら行政の仕事に興味を持つ人材の市場が広がってきていた。このような市場の拡大をチャンスと捉え、優れた人材を市で雇用するためには、勤務形態や働き方の自由度を高める必要があったことから、旅費と報償費で予算措置し、「委嘱」という形態を選択した。

(イ) 募集と人選

採用については、首都圏の民間企業の第一線で働く優秀な人材を確保することを第一とし、高度な専門人材を集めている人材サービス会社「株式会社ビズリーチ(以下「ビズリーチ」という。)」に委託することとした。ビズリーチへの委託にあたっては、行政が民間企業の兼業・副業を活用する初めての試みということで、ビズリーチ側にとっても未知の部分が多く、また、大きなビジネスチャンスとしての可能性

も秘めていたこともあり、受託に至った。結果としてこの試みは社会的にもインパクトを与えることができた。

委託内容は、情報発信の部分が中心で、ビズリーチが持つ転職サイトにおいて特設ページを開設して募集を行ったほか、東京での記者会見も行った。面接は市が実施し、アドバイスをビズリーチが行う体制とした。

書類選考では、どのような企業に勤めていて、どのような実績があるのかなどを総合的に判断した。また、応募者は忙しい人が多かったため、面接等はテレビ電話でも実施した。

採用にあたっては、行政にあまり縁がない、どちらかというと関係が遠い人が良いと考えていたため、大手コンサルに勤務の職員などは初めから採用の対象から外した。兼業・副業限定で募集したのは、お金目的ではない人材を採用したかったという理由もあったため、フリーランスの人も除くこととした。戦略推進マネージャーの業務から、その後の利益につなげるような動きは避けたかった。

謝金等についても、1日 25,000 円の日当と旅費相当分(交通費、宿泊費等)と決定した。これも首都圏の第一線で働いている優秀な人の年収からするとあえて安い設定にして、お金目当てではない人材を募集したかったという気持ちの表れである。

募集の結果、395 人の申し込みがあり、書類選考と2回の面接により、当初1名のみの採用予定であったのが、5名を採用することとなった。

採用における審査基準は、「課題発見力」、「分析力」、「経営感覚」、「企画力」、「巻き込む力」等のほか、市役所のルールや組織、議会との関係等を理解したうえで臨機応変に対応できるかといった点についても面接の中で十分なディスカッションを行い、合否判断の材料とした。

ウ. 戦略推進マネージャーの活動

採用後、各戦略推進マネージャーとディスカッションを重ね、それぞれの得意分野やバックボーンから関連する分野の市の事業について議論し、取り組むミッションを決定していった。全てゼロから戦略推進マネージャーが提案して取り組むわけではなく、またミッションの決定が先にならないように、話し合いによりミッションを決定していった。

戦略推進マネージャーの来庁は、基本週1回とし、ミッションが決定すると、担当所管と打ち合わせを開始した。打ち合わせについては、必要に応じてスカイプ等のテレビ電話を活用するなどして回数を重ねていった。各戦略推進マネージャーからの提案については、所管が説明を受けて意思決定を行っている。元々の組織体質でもあるが、所管からのハレーションは大きく、軌道に乗せるのには時間がかかった。

また、戦略推進マネージャーには市の予算の仕組みを説明し、すぐに予算が付かないことを理解してもらった。戦略推進マネージャーが新たな取り組みを提案した場合、事業所管課が予算措置を行うこととなるが、当初予算に間に合わなかった場合は何とか所管が予算を確保したり、戦略推進マネージャーが持っているネットワークの中から無償で実証的に行ったりしたこともあった。

初年度は、庁内での戦略推進マネージャーに対する理解が足りず活用があまり広がらなかったが、2年目の令和元年度(2019 年度)の活動に入った頃には庁内でも認知され、やりたいことに対してどの戦略推進マネージャーに相談すべきかといった相談が各課から寄せられるようになった。

戦略推進マネージャーは基本的には1年単位での委嘱としているが、状況によっては委嘱期間の延長を可能としている。初年度に採用した5名の戦略推進マネージャーもそれぞれ成果を残し(図表1)、兼業・副業について自らもメリットを見出し始めており、2年目の委嘱を希望したため、継続して委嘱している。

図表1 戦略推進マネージャーの活動における成果

取組5：各戦略推進マネージャーの主な活動実績

Point

- ✓ 第3者の視点による福山市の施策・事業の評価
- ✓ 首都圏企業で実践されているビジネスの検討や遂行のためのスキームの導入
- ✓ ネットワークを通じた企業・人材の福山市への誘致・紹介

名前	主な施策	事業の概要	戦略推進マネージャーの活動・効果	当面の展開予定
安西 紗耶	備後リトリート女子旅	ターゲットを明確にしたモニターツアーを提供することで交流人口を増加させ、ターゲット層への情報発信につなげる 実施2週間後のSNSでの反応 ・ インスタグラム いいね数：31,776件（全58記事） ・ ツイッター いいね数：894件	✓ アドバイスによりターゲットを明確化 ✓ ターゲットと備後圏域の資源に合わせたツアーを設計 ✓ 情報発信の視点の追加	モニターツアーで収集した素材を活用したHPでの情報発信
中野 伸之	大学の魅力向上	市立大学のゼミに参加し、自身の経験を活かしてアドバイス ・ サポートしたゼミの学生がビジネスプランコンテストで優勝	✓ 机上の学習にビジネスの実体験・現場感を追加 ✓ 高度な経営の視点・経験との接触	引き続きゼミに参加し、大学生にアドバイス
	ベンチャー企業の創出	大学発のベンチャー企業の創出に向け、備後圏域の現状・課題を調査	✓ 本業でのベンチャー企業支援の経験を元に調査のポイントを整理	ベンチャー創業の機運醸成のための施策を検討
西依 清香	キャリアデザイン×ライフデザイン講座	自らの「キャリアプラン」と合わせて、結婚・出産などのイベントを視野に入れた「ライフプラン」を考える機会を提供 ・ イベント満足度平均：4.3/5点 ・ 9割が働くことについて前向きな気持ちを持てた	✓ 大学生のころから家庭・子育てを考える機会と地元企業が大学生にアピールする機会を同時に創出 ✓ ライフデザインのための講師の紹介	大学での継続開催と、高校生へのターゲット拡大に向けた調整
野口 進一	ワーケーション推進	首都圏等の企業が一定期間、福山市に拠点を移し、業務を行うことで、福山市で働く・暮らすことの魅力を体験 ・ 事業構築に向けた首都圏のクリエイティブ人材への調査	✓ ワーケーションの候補となる首都圏のクリエイティブ人材の紹介	4月にワーケーション体験者による下見と協議
	まろごと撮影都市	ロケ誘致を通じて福山市の魅力発信と関連産業の育成を行う ・ 先進自治体調査と新年度のイベント等の設計	✓ ロケをするプロダクション企業（本業の関連企業）を紹介	イベント開催・庁内勉強会に向けた調整
裴 尚	中国への情報発信	インフルエンサーを通じた中国への情報発信 ・ 中国に対して効果的な情報発信方法（インフルエンサー×SNS）の提案	✓ 中国への強力なインフルエンサー（Weiboフォロワー数100万人以上）の紹介	4月にインフルエンサーによる下見、5月に3日間の滞在による情報発信
	キャッシュレス決済の推進	福山市でのキャッシュレス決済の浸透に向けた実証実験の実施 ・ 新年度の実証実験に向けた設計	✓ 多様なキャッシュレス決済方法の整理 ✓ 実証実験の方法に関するアドバイス	キャッシュレスを体験するイベントに向けた調整

（出典：福山市ホームページ「2018年度（平成30年度）戦略推進マネージャー活動報告」より）

今後は、市内の幅広い分野において戦略推進マネージャーを活用してもらう予定である。企画政策課においても戦略推進マネージャーの活動を把握するため、最初の頃は全ての打ち合わせに同席していたが、徐々に打ち合わせを担当所管に任せて活動の報告のみを企画政策課にしてもらうという運営にしている。戦略推進マネージャーにおいても、本業との関係で土日に打ち合わせを行うことが多かったが、現在は市職員の働き方について理解してもらい、平日に来庁してもらうことを基本としている。

図表1の主な活動報告のほか、福山市の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」への位置づけをさせることも検討しながら、人口減少対策について、「新たな人口減少対策～強化策～」をまとめている。その中でも、「ターゲットを絞る」ということでマーケティング手法として9つの人物像（ペルソナ）を設定するなど、これまでなかった手法を取り入れながら、考え方からアクションプランまで取りまとめている。

写真2 視察時の説明の様子



(出典：筆者撮影)

＜参考＞戦略推進マネージャー中野伸之さんの感想

- ・自分がやってきたことをベースに何かやってみたいと考えていた。
- ・元々福山市との縁はなかったが、自治体の仕事に興味があった。
- ・行政のことを知らなかったので戦略推進マネージャーとして行政と関わり出すと、「なるほど」という学びが多かった。
- ・他のマネージャーの人達は両方の仕事にメリットを見出していると思う。(自分は本来の仕事と行政の仕事の関連性を持たせていない。)
- ・行政と民間の一番の違いは、スピードだと感じた。どうしても予算の制度や合議のことを考えると仕方ないと思う。
- ・役所の中からは言えないことを言いたいと思っている。
- ・今いる5人の戦略推進マネージャーのうち、1人くらいは市の職員になっても面白いと思う。
- ・事業会社でも市役所でも人に会えば同じ。役所で仕事を始めることに苦労はそれほどなかった。

工. 効果

図表1にまとめている活動実績のとおり効率的な事業展開を図り、成果を出すことができたのは、戦略推進マネージャーに期待していた個人が持っている知見のほか、ネットワークやコネクションが大きな要因であったと考えている。実際に、戦略推進マネージャーが持っている人脈やネットワークを駆使し、都内で活躍するクリエイターと協働で取り組むこともあった。5人ともバックボーンが違っているため、どのような内容でも誰かしらに相談できるという点でも、5人という人数は適当であった。このほか、民間企業で働く人の視点や発想に触れることにより、職員の意識改革も図られていると分析している。

所管からの意見としては、「エビデンスの意識を改めて指摘されて理解が深まった」「引き出しが多くて、何でも相談できる」と高評価である一方、「話してみたら、その良さがわかった」という意見も多く、所管の職員にとっては戦略推進マネージャーと接するはじめての一步の敷居は高かったようである。

担当課である企画政策課としては、5人のスケジュール管理等の業務量が多く、職員の負担が大きい

ものとなってしまった。1回の来庁に対して1課のみの打ち合わせでは効率が悪いので、他の所管からの相談も合わせ実施できるようにするスケジュール調整や、終日か半日か、テレワークか来庁かといった勤務パターンが複雑であるため、スケジュール管理が現在の課題となっている。

福山市では、今後も戦略推進マネージャー制度を継続して活用することとしており、更なる展開としてMICE推進のための戦略推進マネージャーの登用を検討している。

4. 分析・考察 — 兼業・副業による、戦略推進マネージャーの活用について —

人口減少や少子高齢化等が進む中、顕在化する新たな課題に対応すべく、本市は将来の様々なことを想定した長期ビジョンを示していく必要がある。次世代の新しい学びに必要な教育環境を整備するとともに、産業や地域の担い手の確保、本人の希望に応じた学び直しや地域活動への参加など、一人ひとりのライフスタイルに応じた活動の幅を広げられるようにすることが求められるとともに、時代の変化に柔軟に対応できる職員の育成も重要となってくる。

国全体で人口減少が進み人材不足が懸念される中で、場所にとらわれない働き方を進め、人材をシェアする必要性も高まってきている。このため、異なる環境に住む人々が地域の枠を越えて関わり合い、また、地方公共団体が地域の枠を越えて連携・協力しながら行政サービスを提供することで、どの地域に暮らす人も安心して生活し続けることができる環境を整備することが必要となるであろう。このような背景からも、今後、全国的に兼業・副業による外部人材の活用を積極的に取り入れる自治体が増えることが想定される。

本市においても福山市と同様、人口減少や生産年齢人口の減少は喫緊の課題である。今後は、この新しい社会の流れを利用しながら、兼業・副業による外部人材の活用について検討を進めていく必要がある。

(さなべ かおる・あきま ためお・ひらしま こうた・いみがわ くにひろ・いしかわ ともや)

MICE誘致に関する事例調査研究

視察先：福岡県福岡市 福岡市経済観光文化局
 観光コンベンション部MICE推進課
 同上 （公財）福岡観光コンベンションビューロー
 同上 （一財）福岡コンベンションセンター
 視察者：産業振興部産業政策課 課長補佐 志村 慶太
 主事 我那覇 一臣

MICEの意義やねらいは、P7～8の特集を参照

はじめに

八王子市がはじめてMICE事業を予算化したのは平成26年度（2014年度）である。以後、平成29年（2017年）の公益社団法人八王子観光コンベンション協会（以下「コンベンション協会」という。）設立を経て、市内の各関係団体が連携してMICE誘致の土台づくりを着々と進めてきた。

図表1 これまでの経緯

平成26年 (2014年)	・市と八王子商工会議所が連携し「八王子MICE都市推進センター準備室」設立 ・12月 基本構想策定
平成28年 (2016年)	MICE誘致に向けた具体的な戦略や事業内容、組織体制等を示した実施計画を策定
平成29年 (2017年)	公益社団法人八王子観光協会の統合により、「八王子観光コンベンション協会」を設立

きっかけの一つは、令和4年（2022年）に開業予定の多摩地域最大規模の展示ホールを有する東京都による多摩産業交流センターの整備である。平成24年（2012年）11月に、本市と八王子商工会議所は、東京都に対して、地域における利活用案や拠点形成のための推進策、コンベンション誘致のための推進体制等を提案した。

この多摩産業交流センターは、本市のみならず、多摩地域や首都圏西部の産業活性化及び交流人口の増大につながることが大いに期待されている。

開業に向けてやらなければならないことは、大きく分けて3つある。

図表2 多摩産業交流センターの開設に向けて行うこと

地域魅力の定義	大学・企業・交通の利便性や商業等の地域資源から、MICE誘致に効果的に活用できる素材をピックアップする
魅力の磨き上げ	行きたい・また来たいと思わせる万全な受入環境を、地域一体となって構築する
プロモーション	多彩な資源を組み合わせた八王子ならではのMICEの提案力を強化する

そこで、本市のMICE事業を更に推進するため、早くから世界を視野に入れたMICE戦略を構築し、様々な国際会議の誘致実績があり、かつ、本市が導入を検討している「アンバサダー制度」を既に実施している福岡市を視察先として選定した。

1. 福岡市の戦略と推進体制

(1) 福岡市の地域資源

福岡市は、MICE誘致にあたり、以下に示す固有の3つの強みを有しており、平成25年(2013年)6月には、観光庁から「グローバルMICE戦略都市」として選定を受けている。

ア. 福岡空港のアクセス

- ✈ ソウル・上海・香港などのアジア主要都市との間に直行便が毎日運航
- ✈ 関空・成田経由を含めると、世界各都市とスムーズな行き来が可能

イ. 関連施設の集積

- 🚗 空港・博多駅・コンベンション施設・宿泊施設など、MICE関連施設や繁華街が半径2.5km圏内に集積している。

ウ. 大学や研究機関の集積

- 🏫 大学別の国際会議開催件数が国内トップクラスである九州大学をはじめ、多くの大学や研究機関が集まる「知」の拠点が形成されている。

(2) 地域資源を活かしたMICE推進戦略

ア. 戦略の概要

福岡市では、平成25年(2013年)に「福岡観光・集客戦略2013」を策定し、観光振興の基本的な方向性を示している。そのなかで、MICE振興を力点の一つとしており、「おもてなしで推進するMICE都市福岡戦略」を掲げている。

図表3 基本的な方向性

目的別のターゲット・誘致方策検討 M(会議)、I(報奨旅行)、C(コンベンション海外・国内)、E(展示会)のそれぞれについて、福岡の地理的特性や開催現況、将来予測などを総合的に分析し、誘致方策やターゲットを定め推進していく。
価値の磨き上げ (ハード面)増加するニーズに応えるためのキャパシティ強化や、関連施設が集中する「ウォーターフロントゾーン」と博多駅間の交通利便性向上など。 (ソフト面)主催者や参加者への支援強化、後述する「ユニークベニュー」の開発、業界・市民と一体となったおもてなし体制の構築など。
窓口のワンストップ化による発信力の強化 MICE誘致や支援に高いレベルで対応できる専門的知識・経験や語学力を有する職員を中心に組織を構築することで、ワンストップで主催者のリクエストに応えられる体制をとる。
推進体制 政府・大学・企業・関連団体等と目的に応じて連携を強化し、福岡市の魅力だけではなく、九州全体の魅力をアピールしながら、より効果的にMICE誘致を行う。

イ.「ユニークベニユー」の開発と活用

ユニークベニユーとは、歴史的建造物や文化施設、公共施設など、通常では開催することが難しい場所で会議等を行い、地域特性や特別感を演出することをいう。

福岡市では、これをMICE誘致の決め手の一つと考えており、道路空間の活用に向けて平成26年(2014年)に国家戦略特区(道路占用事業)の指定を受けた。これによって、道路占用許可の規制が緩和されるようになり、個性的な会場を提供できるようになった。

そのなかでも、特に規模の大きい川端商店街ときらめき通りの2か所を視察した。

<川端商店街>

- アーケードで覆われた全長約 400mの商店街。福岡で最も歴史の古い商店街で、伝統工芸品や和菓子を扱う老舗が立ち並んでいる。
- 平成 31 年(2019 年)4月に開催された「RubyKaigi 2019 Official Party」では、日本酒体験コーナーや店先のフードブースを設置した。また、「手作り博多織キーホルダーワークショップ」や「折り紙ワークショップ」のイベントを開催し、商店街とともに、パーティーを盛り上げた。
- アクセス:博多駅より車で約7分
- 収容人数:約 2,100 名(立食)

写真1 川端商店街



<きらめき通り>

- 福岡市内中心部の繁華街にある全長約 250mの公道。
- 平成 27 年(2015 年)3月に開催された「Fashion Week Fukuoka 2015」とのタイアップで開催されたストリートパーティーでは、特設ステージを使ってファッションショーが開催されたほか、音楽ライブやストリートパフォーマンスも行われた。
- アクセス:博多駅より車で約 12 分
- 収容人数:約 1,000 名

写真2 きらめき通り



(出典:写真はいずれも令和2年(2020年)2月5日筆者撮影。ユニークベニユー実施時ではなく通常時の様子。)

ウ. MICEアンバサダー制度

福岡市は、平成28年(2016年)から、国際会議や展示会等のキーパーソンへの働きかけ、誘致活動にかかわる助言、MICE開催地としての福岡市のPRなどを行う「MICEアンバサダー」(任期は原則2年)を導入している。

アンバサダーの選任は、市が掲げる6つの誘致重点分野(「次世代産業」、「クリエイティブ」、「スポーツ」、「食」、「医療・医学」、「アジア」)への影響力や対外的発信力といった観点から、市と福岡観光コンベンションビューローが行っている。

視察当時(令和2年(2020年)2月)は第2期にあたる。第1期は10人、第2期は14人のMICEアンバサダーが選任されている。

(3)MICE戦略推進のパートナー

ア.福岡観光コンベンションビューロー

(ア)組織の概要

設立：昭和62年(1987年)

体制：役員11名、職員24名(うち市からの出向5名、民間出向9名、プロパー職員10名)

(イ)組織のミッション

福岡市及び周辺地域との緊密な連携のもとに、観光客の誘致やコンベンションの誘致等を行うことにより、福岡市における観光及びコンベンションの振興を図り、国際・国内観光の振興による人的交流の促進並びに地域経済の活性化及び文化の向上に寄与することを目的としている。

(ウ)活動内容

主な業務としては、主催者への営業を行う誘致活動や情報交換会等を活用した情報収集、会場・宿泊・ケータリング・アフターコンベンション等を幅広くサポートする開催支援などがある。

(エ)特徴的な取り組みなど

福岡市は世界的に注目されている国際イベントが多く開催されている一方で、MICE業界の認知度が低く、人材育成が課題となっている。このことから、福岡観光コンベンションビューローは福岡市とともに、大学生などを対象として、MICEに関する専門的な人材を育成することを目的に、グローバル育成人材事業を令和元年(2019年)実施した。

財務大臣・中央銀行総裁会議(G20)やラグビーワールドカップが、平成31年(2019年)に福岡市で開催予定であったことから、同事業ではこれらの運営スタッフや通訳・案内スタッフとして対象者を従事させ、大型MICEの現場での実習を体験させた。また、前述のとおり、プログラムの主な目的は人材育成であることから、MICE関連事業者とのマッチングが実施されるなど、事業者との直接の結びつきができる場ともなっている。

イ.一般財団法人福岡コンベンションセンター

(ア)組織の概要

設立：昭和54年(1979年)

体制：役員2名、職員40名(うち市からの出向5名、プロパー職員35名)

(イ)活動内容

「福岡国際センター」、「マリンメッセ福岡」、「福岡国際会議場」の3施設を管理・運営している。3つの施設は、それぞれ運営方法が異なっている。詳細は以下のとおり。

図表4 管理施設一覧

	福岡国際会議場	マリンメッセ福岡	福岡国際センター
建設主体・所有	コンベンションセンター (市に使用貸借)	福岡市	コンベンションセンター
建設費負担	福岡市 (財団への補助)	福岡市	福岡市 (財団への補助)
施設の性格	福岡市の公の施設	福岡市の公の施設	コンベンションセンターの固有施設
管理運営	指定管理	指定管理	財団の自主事業

写真3 福岡国際センター外観



写真4 福岡国際センターアリーナ内



(出典:いずれも令和2年(2020年)2月5日筆者撮影。当日は展示会準備中であつた。)

写真5 福岡国際センター案内図



2. 分析と考察

(1) 職員の専門性を高めることによる営業力の強化

福岡観光コンベンションビューローでは、民間からの専門的人材と市からの出向をバランスよく受け入れ、明確な役割分担にもとづきワンストップ化・営業力強化を進めていた。

本市としても、補助金を支出するだけではなく、市からコンベンション協会に職員を出向させる手法を検討していく必要がある。その際には、「出向職員は目指すビジョンを示す・事務作業を行う」、「コンベンション協会プロパー職員は営業に専念する」というように役割分担を行うことが、より効果的なMICE推進につながるであろう。

また、プロパー職員の営業力強化に向け、PCO¹や旅行会社、東京観光財団などへ出向させるなどの人材交流を行うことで、経験を積み専門性を高める必要がある。

(2) 三位一体のMICE誘致体制

視察先では、福岡市・福岡コンベンションビューロー・福岡コンベンションセンターの3者が積極的に連携をすることで、施設は高い稼働率を維持していた。本市においても、市・コンベンション協会・多摩産業交流センターの指定管理者の3者が、出向・定期的な打ち合わせなどを実施して密に連携を図ることが、MICE振興の鍵になると考える。

(3) アンバサダー制度の導入による産学官民一体のMICE誘致

今回視察した福岡市では、前述のとおり、6つの誘致重点分野で影響力をもつキーパーソンを中心にMICEアンバサダーを任命し、その人脈を活かすことで大学との太いパイプが構築されていることがわかった。

本市においても、学会が開催される際、その関係者に八王子を強力にPRできる人材が不可欠である。この点、本市は市内に21の大学等を有する学園都市であり、それぞれの専門分野で影響力をもっている人材が豊富である。これら大学等の協力を得ながら、福岡を参考に制度を導入することが必要である。

また、本市では福岡市のような誘致重点分野は掲げられていない。そのために、誘致のターゲットが曖昧になりがちである。そこで、八王子の強みになりそうなものを重点分野として掲げ、それに沿った専門家をアンバサダーに任命することで、誘致を行いやすくなり、八王子の魅力をアピールしやすくなるものとする。

(4) 広域連携の重要性

福岡観光コンベンションビューローでは、視察・見学を受け入れできる企業や教育機関等を約60用意している。このなかには市外・県外の受け入れ先も多く含まれているが、これは市内にこだわり過ぎると長期的には飽きられ、リピーターが来なくなるという考えから、相手のニーズにより市外の施設も提案しているためである。

さらに、九州経済連合会の協力を得ることで、1社1社に営業をかけることなく、多くの施設を視察受け入れ可能としてパンフレットに掲載することができている。

本市においても、持続可能なMICE誘致という観点から、リピーターを生み続けるため、連合会や商工会議所を活用するなどして、広域連携を図ることが必要である。

¹ Professional Congress Organizer の略語で、コンベンションの総合的なコンサルティング(企画・管理・運営等)を専門とする企業を指す。一般的にMICE主催者は、宿泊・交通・機材・通訳・飲食・広告など様々な業者とやり取りが必要であるため、これらをワンストップで引き受けるPCOを活用するケースが増えている。

(5) MICEに携わる人材の育成

前述のとおり、福岡市ではMICEに関する専門的な人材を育成することを目的に、グローバル人材育成事業を平成31年(2019年)に実施した。本市でも学生のMICE研究費用を一部補助する学生企画事業補助金という事業を行っているが、これはあくまでも学生にMICEについて知ってもらうことを主目的としたもので、研究成果の発表までで完結してしまっている。

一方で、福岡市の事業は、将来MICEに携わるにあたり必要な知識・経験を与えることが目的で、本市の事業を一步先へ進めた形の、BtoB²を意識したものである。

本市においても、MICE関連事業者とマッチングや交流を行い、MICE業務を実体験できる場を提供するなど一步先に進んだ事業にすることが重要である。また、このことが、学生の研究へのモチベーションも高めることになり、研究成果を施策に活かしやすくなると考える。

おわりに

先進視察を通して、本市が取り組んでいること、取り組もうとしていることに相違はないと安堵感を覚える一方、多摩産業交流センターの活用を見据え、MICEの受入環境の構築に向けて、質とスピードを高めていく必要があると痛感した。多摩ビジネスイベンツ重点支援エリアとして東京都・東京観光財団からの助言等を活かし、コンベンション協会がMICE事業を主導し、八王子商工会議所・市とのより一層の連携強化を進めていくことがMICE都市としての地位を確かなものにする。

最後に、本稿では触れることができなかったが、福岡市の宿泊税の導入、宿泊施設誘致の規制緩和等について機会があれば研究していきたい。

参考ホームページ

・福岡市

<https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/kankou-s/charm/senryaku.html> (アクセス日: 2019年3月31日)

・公益財団法人福岡観光コンベンションビューロー

<https://www.welcome-fukuoka.or.jp/> (アクセス日: 2019年3月31日)

・一般財団法人福岡コンベンションセンター

<https://www.marinemesse.or.jp/> (アクセス日: 2019年3月3日)

(しむら けいた・がなは かずおみ)

² 企業間取引。企業が企業に対して、商品やサービスを提供するビジネスモデルを指す。

■八王子市の人財育成

自	主	研	究	本市では、職員の自己啓発の一環として、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。 総務部職員課人財育成担当
グ	ル	ー	プ	
活	動	紹	介	

市では現在、『人財育成プラン(令和2年度(2020年度)改定)』に基づき、職員一人ひとりの人財育成だけでなく、組織全体の機能向上のための様々な取り組みを進めています。職員一人ひとりがより一層自覚を持ち、意識と能力の向上を進めるとともに、経営的視点を持ったスピード感のある施策展開を図ることで組織全体の活力を高めていかなければなりません。

そこで、自己啓発支援として、自主研究グループ活動への助成制度※を設けています。自主研究グループでは、自身の業務の枠を超え、組織横断的に仲間が集い、市の現状や課題を幅広く学ぶ勉強会や、自らの業務を深く調査研究することで業務への精通やスキルアップを図ろうとする活動が行われています。

令和元年度(2019年度)は、5つのグループ21名が活動を行いました。

グループ名	テーマ
住宅都市建築研究会	住宅、建築、まちづくり等、各分野を取り巻く話題について調査する。
スタジオセイサク 802(SSH)	社会全体で質の高い合意や協働を形成するための仕組みを検討する。
無人飛行物体研究室(ドロ研)	ドローン活用に向けた課題や可能性等を整理する。
明日の八王子を考える会	今後の八王子の公共施設の在り方について調査・検討する。
子育てと働き方の研究会	子育てしながら働く際に直面する諸課題について検討し、仕事と生活の調和の実現を図る。

※「自主研究グループ活動助成制度」

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、図書の購入費や指導・助言者に対する謝礼などです。

住宅都市建築研究会

代表:まちなみ整備部建築指導課 橋本 英章

●研究目的

令和元年度(2019 年度)は、「公共施設のリノベーション」を主要なテーマとした。本市においても、多くの施設が昭和 40～50 年代に建設され、現在、老朽化、性能・機能的に更新を迫られているが、継続使用されているものも多いと捉えている。公共施設が生涯学習や市民活動の拠点として、再び時代のニーズにマッチする、地域の賑わいや生活の核となる施設の改修を検討することとした。

●活動実績

検討案の作成にあたり、学園都市のポテンシャルを活かし、市内の建築系専門学校と連携し、授業課題を通じて、学生とともに身近な行政課題に取り組む連携授業の試みを行った。改修対象とする施設のモデルは、市民にとって身近な存在である公共図書館を題材として設定した。

授業課題の作成に際し、図書館部に依頼し、図書館行政の動向に関するヒアリングを行った。将来の図書館像や、現在、図書館行政が抱える問題や課題等について意見交換を行うことができた。連携授業の運営に際し、授業を通じて、学生から提案を受ける機会は大変貴重であるとして、課題作成のヒントを提供していただいた。

公共施設の管理は、多くの自治体で行政上の課題となっている。施設のリノベーションでは、単に内装更新や維持補修を施すにとどまらず、他用途への転用や、新たな機能を併設することにより、市民サービスの向上を図ることの可能性等も含め、検討すべきであると感じている。

現代社会において、少子高齢化や子どもの居場所問題、交通弱者問題等、解決すべき多様な社会問題がある。立地条件の整った市有施設は、そのスケルトンを活用した施設転用により、新たに別の行政サービスを提供することの有用性、可能性を秘めている。また、運営形態、デジタルアーカイブ化、情報媒体のあり方等、ソフト・ハードともに、将来の図書館のあり方等に関する議論についても様々な角度からの意見交換をさせていただいた。



図書館に関する意見交換



公共施設リニューアル講義の様子



学生による公共施設リニューアル提案

●活動によせて

現在、多くの自治体で、公共施設整備のあり方に関する悩みを抱えている。解決策の一つに整備手法の見直しがあり、都市計画と合わせた施設配置、更新時には、従来型発注方式の見直し等が挙げられる。本市においても、施設発注や調達方法について、将来の維持管理を含め、VFM※1、TLCCM※2の視点を持ち、計画立案していくことが重要ではないかと感じている。 ※1:Value for Money ※2:

Total Life Cycle Cost model

●メンバー紹介

所 属	氏 名	所 属	氏 名
経営計画第二課	上原 洋八	建築課	露崎 拓
まちなみ景観課	森木 絵里奈	建築指導課	橋本 英章

スタジオセイサク 802(SSH)

代表：まちなみ整備部まちなみ景観課 赤羽 祐哉

●研究目的

本研究グループは、市制 100 周年を迎えた平成 29 年度（2017 年度）の若手職員による「未来への提言」プロジェクト（MTP）の中で、共通の問題意識を有していたメンバーを基に構成されている。

成長社会から成熟社会への移行に伴う流動的な社会変化に適応できなければ、異なる価値観を持った人々が対立しあうような未来が到来するかもしれない。本研究では、まちづくりデザインゲーム等の手法を参考に、社会全体で質の高い合意や協働を形成するための仕組みを検討することで、自治体の課題解決の一助となることを目的としている。

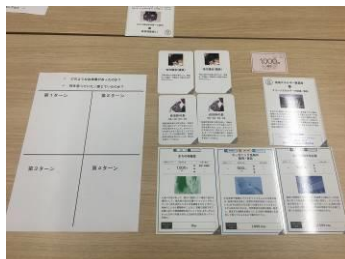
●活動実績

課題目的の共有化	ワールドカフェ形式の集会・IT ツール活用・ゲーム体験による共有化
手法等の調査	活用事例・需要想定・ゲーム手法等の調査分析整理
デザインWS※参加	simulation ふくおか 2030・2030 SDGs・SDGs de 地方創生への参加
デザインWS※企画	書籍等を参考にデザインゲーム手法を盛り込んだWS企画
ゲーム等立案	デザインゲーム案のプロトタイプ作成検討

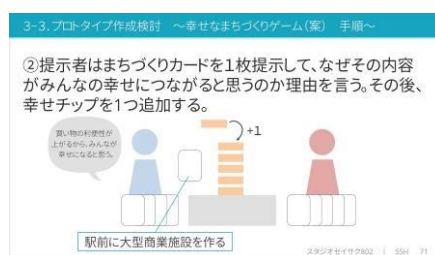
※WS：ワークショップ（参加や体験を通じた学習の場）の略



デザインWSの様子



デザインゲーム体験



デザインゲーム案

●活動によせて

今年度も本研究グループを一つの事例と見立て、まずはメンバー間での質の高い合意や協働を形成するための仕組みを実践してきた。特出すべきは、WS を経験したことで、メンバー自らが得意分野で仕組みを検討し、提案するようになったことである。

今後も、メンバー同士が互いの長所を最大限引き出ししながら、さらに質の高い合意や協働を形成するための仕組みを考えていく。さらに、関係所管及び外部の知恵や力を活かすことで、本研究がより実践的な課題解決の一助となるようにしていきたい。

●メンバー紹介

所 属	氏 名	所 属	氏 名
経営計画第一課	片山 久美子	生活自立支援課	時友 彰吾
財政課	中濱 美那子	高齢者いきいき課	今村 春歩
都市戦略課	勝沼 久美	保育幼稚園課	島田 洸
都市整備課	相川 誠	まちなみ景観課	赤羽 祐哉

無人飛行物体研究室（ドロ研）

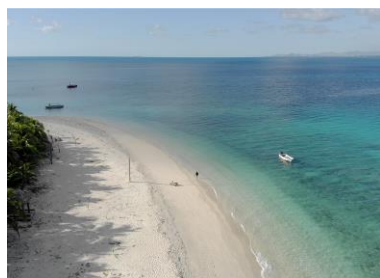
代表：まちなみ整備部まちなみ景観課 赤羽 祐哉

●研究目的

社会の情報化に代わる新たな潮流としてドローン技術の発展が挙げられる。しかし、日本では飛行空域制限や申請・許可制への移行等、諸条件が複雑に絡み合い導入障壁が高くなった。本研究は「この空の先、見たことのない八王子を求めて。」というテーマの下、平成 29 年度（2017 年度）から継続的にドローン活用に向けた課題や可能性等を整理し、個人や自治体のドローン導入の障壁を少しでも下げることが目的としている。

●活動実績

ドローン飛行訓練	屋内外での対面・円形・8 の字・非目視・空撮等の飛行訓練
改正法・事例調査	書籍等を参考に改正法を含む諸条件及びドローン活用事例を調査
DID 内飛行準備	DID（人口集中地区）内飛行のため無人航空従事者試験 2・3 級取得
撮影映像の提供	TV 番組「食彩の王国」に高月地区田園風景の空撮写真を提供
実地飛行空撮	桜の開花時期に DID 内である八王子市役所周辺の空撮を実施
活用方針検討	八王子の空間特性を活かしたドローン活用方針等を整理



ドローン飛行訓練



DID 内飛行申請経路



市役所と満開の桜

●活動によせて

平成 29 年度（2017 年度）からの継続的な活動と多くの方々のご協力の賜物として、平成 30 年度（2018 年度）は「見たことのない八王子」の一部を確認することができた。そして、令和元年度（2019 年度）ついに「市役所と満開の桜を空から見てみたい」という思いから、ドローン活用において大きな障壁である飛行禁止区域における飛行許可申請を行い、実際にその姿を確認できた。これまでの 3 年間の研究成果は、めまぐるしく発展していくドローン技術や情勢と比べると緩やかな内容だったかもしれない。しかし、未知なるものであったドローンに対して、チームとしてこのような成果を出せたことは、導入の障壁を下げるとともに、八王子市におけるドローン活用の大きな一歩となるだろう。

●メンバー紹介

所 属	氏 名	所 属	氏 名
保育幼稚園課	島田 洸	都市整備課	相川 誠
まちなみ景観課	赤羽 祐哉		

明日の八王子を考える会 ― 稼ぐ公共施設を考える ―

代表：財務部建築課 五明 信一

●研究目的

本研究グループのメンバーは、平成30年度(2018 年度)に関東地方整備局主催の「公共施設活用研修」に参加した。このワーキングは、各自治体が抱える十分に生かし切れていない、あるいは不要になった公共施設案件を題材として持ち込み、公共施設を補助金などの交付金によらず、民間の資金と民間のノウハウを使って民間主導でそれらを利活用していく手法を実践することにより、学ぶものであった。この研修を通して、全国の自治体においては、すでに公共施設のストックを維持し続けることに行き詰まり、試行錯誤のうえ、面白い取り組みで成果を上げていることを知った。本研究は、現在、全国の自治体の公共施設で何が起きているかを探り、今後の八王子市の公共施設のあり方や課題解決のヒントになるものをピックアップし、ケーススタディとして紹介することを目的とする。

●活動実績

以下、全国の自治体の公民連携事業の実例を参考に、八王子市におけるその実現を考察した。

調査事例：「オガール紫波」「ビオリゾートホテル&スパ オーパークおごせ」「Kaikado Café」
「アーツ千代田 3331」

「アーツ千代田3331」は、現地確認を行った。雨の日であったが、それなりに賑わっており、成功事例としてグループ内で共通認識を持った。



アーツ千代田 3331 外観



アーツ千代田 3331 内観

●活動によせて

様々な事例を見ていくなかで、やはり一般的な答えはないという思いに至った。文献だけでは、事例のプロセスの泥臭い部分が見えないため、今後、機会があれば関係者に直接話を聞ければと考えている。

●メンバー紹介

所 属	氏 名	所 属	氏 名
建築課	五明 信一	財政課	小林 一輝
土地利用計画課	小川 雄気		

子育てと働き方の研究会

代表：福祉部介護保険課 廣重 めぐみ

●研究目的

本研究グループのメンバーは、育児休業から復職 1・2 年目の育児中の職員で構成される。子育てしながら働く際に直面する諸課題について検討し、職員の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」の実現を図ることを目的に活動した。市策定の『男女が共に生きるまち八王子プラン(第 3 次) 2019 改定版』では、重点的に推進すべき取り組みの一つに「職場におけるワーク・ライフ・バランスの推進」を掲げている。育児休業期間のブランクへの対応等、復職後の諸課題を個人の働き方から職場環境まで幅広く議論し、子育ても仕事もやりがいをもてる働き方を検討した。

●活動実績

昼休みを利用してランチミーティングを行った。メンバー以外の子育て中の職員も参加し、毎回和やかな雰囲気の中でも率直な意見交換を行っている。育児休業のブランクへの対応や短時間勤務による時間の制約、子どもの急病時の仕事の引き継ぎ等、実際に職員が対峙する課題をテーマに議論した。業務効率化に関する意見交換では、仕事の外注や予定表の可視化等、各自の職場での改善例を共有できた。

また、女性管理職や部分休業を経て主任・主査に昇任した先輩職員にヒアリングを行い、キャリア形成の考え方や、短時間勤務でも行える業務改善について具体的な助言を受けた。

子育て中の職員は各部署に点在する形で在籍しているため、参加者からは「当事者同士で情報共有できて良かった」、「ロールモデルをみつけることができ、キャリア形成に前向きになれた」という声が挙がっている。



ランチミーティング風景

活動日	テーマ
7 月 22 日	部分休業取得時の業務効率化
8 月 30 日・10 月 2 日	女性管理職へのヒアリング
11 月 14 日・12 月 16 日	先輩職員へのヒアリング
12 月 6 日・12 月 25 日	復職直後の業務対応・支援

●活動によせて

ワーク・ライフ・バランスの采配は、業務内容や保育園の時間、家庭での協力体制等により、十人十色である。そのため、子育て中の職員が抱える課題も多様である。しかし、どの課題の解決においても、「自分がどのように働きたいか」を明確にすることが重要である。子育て中の職員が当事者同士で子育てや働き方の研究を行うことで、制度の情報交換・実際の利用状況を率直に意見交換でき、有意義な活動となった。

●メンバー紹介

所 属	氏 名	所 属	氏 名
介護保険課	廣重 めぐみ	教育支援課	久慈 雪乃
財政課	高 梨夏		

編集後記

本号から、多くの方に読みやすく、また事例からヒントを探し、それぞれの場で活かしてもらいやすいよう、冒頭の特別企画は、着眼点や工夫といった取り組みのポイントを2ページに簡潔にまとめて、中身の詰まった形へとマイナーチェンジしました。冊子としてはややコンパクトになりましたが、企画どおり「まちけん」が読者の皆様にとって身近な研究誌になっていければ幸いです。

さて、ウイズコロナの時代、行政のコミュニケーション力が一層試されていると感じています。発信のデジタル化が加速する中、刻一刻と状況が変わる市民生活にとって必要な情報は、オンライン上でスピーディーかつ短いメッセージで発信していくことが求められます。情報は多ければいい訳でなく、受け手に伝わる言葉とビジュアルで、「本質」がコンパクトにまとまっていることが改めて重要になります。

市民に提供している情報が真に相手に伝われば、市民が幸せになるだけでなく、私たちの仕事の効率が上がるという利点からも、「行政情報の伝わりやすさは業務改善の一つ」でもあります。日々の業務の中で、「伝える広報」から「伝わるコミュニケーション」へと、私たちの意識と技術を磨く必要性を痛感しています。

「まちづくり研究はちおうじ 第15号」

令和2年(2020年)11月

発行:八王子市

編集:都市戦略部都市戦略課

〒192-8501 八王子市元本郷町三丁目24番1号

電話:042-620-7335 FAX:042-627-5939

E-Mail:b400100@city.hachioji.tokyo.jp

あなたのみちも、ハ王子
あるけるまち。