滋賀県市町村職員研修センター 研修情報誌

HIYAKU

2017.3

特集 公務員倫理に求められる行動

特集 「分権型社会における政策形成と自治体職員のあり方」

特集 あなたのアイデアで国の制度を変えてみませんか？
～平成28年の地方分権改革に関する提案募集の取組～

研修情報誌

HIYAKU 2017.3

CONTENTS

特集１

公務員倫理に求められる行動

株式会社ハリーアンドカンパニー　代表取締役　中村　葉志生　1

特集２

「分権型社会における政策形成と自治体職員のあり方」

大阪国際大学グローバルビジネス学部　准教授
同地域協働センター　副センター長　田中　優　6

特集３

あなたのアイデアで国の制度を変えてみませんか?

～平成28年の地方分権改革に関する提案募集の取組～

内閣府地方分権改革推進室　11

内部講師レポート

夢に日付けを！　―心に届けたい言葉―

～係長級職員（1部）研修「JST基本コース」の講師を担って～

東近江市監査委員事務局　理事　清水　宗彦　16

本当の公務員倫理とは

～現任職員（3部）研修「公務員倫理（JKET）」の講師を担って～

長浜市都市建設部道路河川課　副参事　田中　昌幸　17

紹介します、わがまちの研修

栗東市：おもてなし研修（接遇）　栗東市総務部総務課　係長　池﨑　正典　18

湖南市：民間企業派遣研修　湖南市政策調整部人事課　係長　北村　洋志　19

受講者レポート

将来へ向けて

～新任職員（後期）研修を受講して～

豊郷町住民生活課　主事　大野　寧々　20

信頼される地方自治体職員を目指して

～法制講座「民法」を受講して～

大津市企業局料金収納課下水使用料対策室　主任　上田　義貴　21

データに基づいた分析の有益性と重要性

～情報収集・分析能力向上研修を受講して～

甲賀市総務部税務課　主査　植西　由樹子　22

滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ

第4次市町村職員研修実施計画〈平成29～33年度〉がスタート!!

滋賀県市町村職員研修センター事務局　次長　木村　稔　23

平成29年度『おススメ研修』　24

新たな研修指導者が誕生しました！　25

特集1

公務員倫理に求められる行動

株式会社ハリーアンドカンパニー 代表取締役　**中村葉志生**
（平成28年度　研修管理者研修　講師）

はじめに

昨今も不祥事が続いており、例えば、職員が市民の悪口をネット上でつぶやいたこと、多くの職員が公用車を頻繁に私的利用していたこと、自分たちにとって都合の悪いことを隠そうとして議会で追及されたこと、ある部門が起こした不祥事に対して私たちとは業務が違うので関係ないと言い訳をしたこと、職場でのハラスメントが常態化していたことなどが「公務員倫理の欠如」として問われました。

これらの事象の中には、明確な法令違反ではないことも含まれています。ただし、明確な法令違反ではなくても「公務員倫理の欠如」と言われる時代になっています。

それでは、みなさんといっしょに考えていきましょう。

今日、ステークホルダーズ（直訳は利害関係者、実態は業務に係るすべての関係者：市民の方々、事業者、職員同士、NPO、マスコミなど）から求められている公務員倫理の実践には、法令遵守（法令など明文化・規定化されたものを守ること）のほかに、どのような行動が私たちには求められていると思われますか。あるいは、日常業務において、法令遵守のほかに、どのようなことに気をつけていますか。

公務員倫理に求められる行動の整理

「法令遵守のほかには、マナーをわきまえて行動をしている」「笑顔で市民に接するようにしている」など身近なことから、「情報公開を求められることが多い職場なので、事業の透明性の確保には気をつけている」「事業者との接し方には、市民からの要らぬ誤解を招かないように注意している」など業務に係ることまで様々あるでしょう。

ここでは、みなさんも知っている言葉、広く知られている言葉で整理します（p２図参照）。

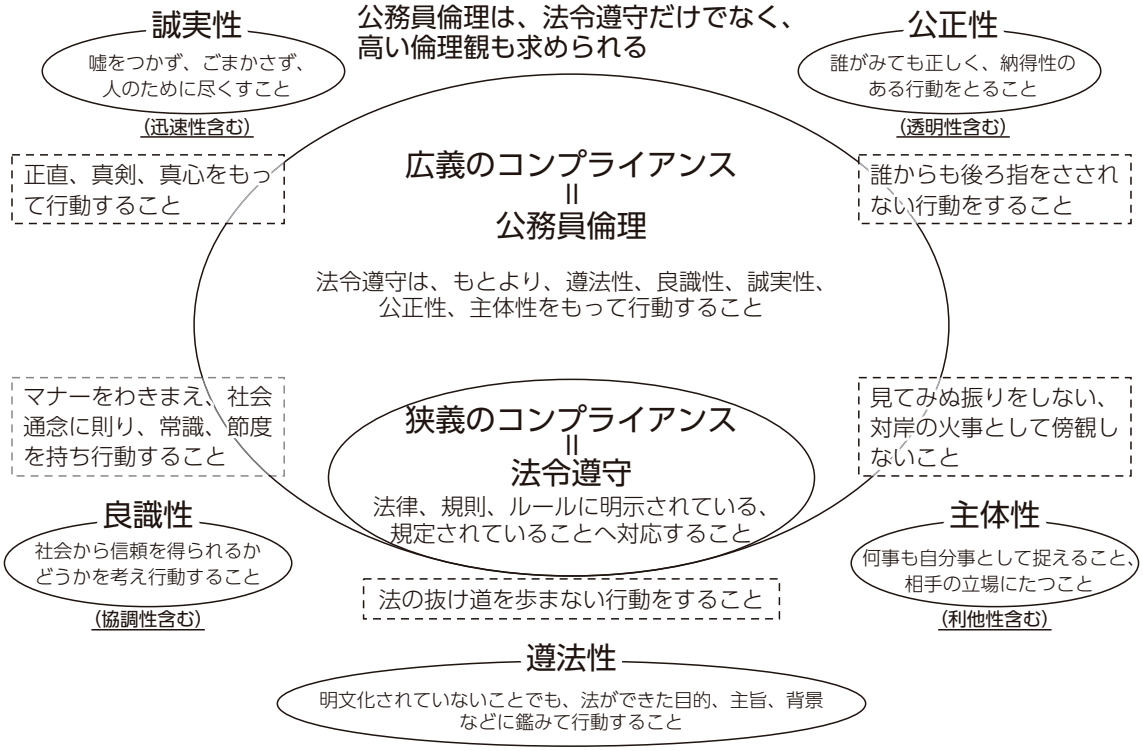
なお、近年は公務員倫理に替えてコンプライアンスという言葉を使う組織もあります。

本稿では、狭義のコンプライアンスは法令遵守、広義のコンプライアンスは公務員倫理として話を進めます。

さて、私たちに求められている行動、それはまず、法令遵守です。国内外の法令、省令、条例など明文化・規定化されたものをきちんと守ることです。これは、公務員倫理の実践における第一義のことです。

そして、『遵法性』です。遵法性とは、法令など明文化・規定化されたものを守ることはもとより、法の抜け道を歩まない行動をすることです。つまり、明文化されていないからやってもいい、やらなくてもいいではなく、明文化されていないことがあったら、法ができた目的、主旨、背景などに鑑み適否を考えて行動することです。

(図)公務員倫理に求められる5つの行動側面



いわゆる遵法精神をもって行動するとの理解でもいいでしょう。遵法性の方が法令遵守に比べると捉え方が深くなります。法令遵守と遵法性は、どちらも公務員倫理に求められる基本の行動となるでしょう。

続いて求められる行動は『良識性』です。良識性とは、社会から信頼を得られるかどうかを考え行動する、職場の常識と社会の常識とのギャップを考え行動することです。マナーをわきまえて行動する、社会通念にのっとって行動する、常識や節度をもって行動するということです。

具体的には、歩きスマホは慎む、点字ブロックの上に駐輪しない、電車内でのイヤホンの音漏れに注意するなどです。

良識性には、協調性も含まれると捉えましょう。市民に笑顔で接する、職員同士挨拶を交わす、事業者とも協力して対応するといったことです。

そして、『誠実性』という行動も求められます。誠実性とは、嘘をつかず、ごまかさず、人のために尽くすことであり、正直に、真剣に、真心をもって行動することです。

具体的には、事務処理ミスをしたらすぐに報告する、自分たちにとって都合の悪い事実を隠さない、市民からクレームを受けた時には真摯に迅速に対応するということです。つまり、この誠実性には迅速性、スピーディーといった行動も含まれるとしましょう。

それから、『公正性』です。公正性とは、誰が見ても正しく、納得性のある行動をとること、誰からも後ろ指をさされない行動をすることです。

具体的には、好き嫌いだけで部下を評価しない、自分の人脈だけで事業者を決めないなど身近なことはもちろん、情報を公開して事業の透明性をみせる、説明責任をきちんと果たして地域の方々に理解をしていただくといった広い視点もあります。つまり、透明性ということも含まれるとしましょう。

最後は『主体性』です、何事も自分事として捉えること、他人事としないことであり、ここでは、当事者意識を持って行動することと理解します。見てみぬ振りをしない、対岸の火事として傍観しないことです。

具体的には、職場でハラスメント（嫌がらせ）をしない、仲間外れにしたりしないなど身近なことはもちろん、環境に配慮した経営をする、社会貢献活動をする、ボランティア活動をするといったことでもあります。つまり、相手の立場にたつという利他性も含まれるとします。

共通のモノサシを持つ必要性

もちろん、これら５つの行動側面は現実には複層的になっています。「ここまでが良識性の行動でここからは誠実性の行動である」という線引きは難しいものです。また、一人ひとりの言葉の捉え方や感性によっても各行動側面の内容は異なります。

ただし、公務員倫理に求められる行動を整理し、自己管理に生かし、一人ひとりの戒めとする際には、こうした５つの視点で共通のモノサシを持つことも必要になります。

言い換えれば、共通のモノサシを持たないと公務員倫理の実践にバラつきが生じ、そのバラつきが不祥事につながってしまうということです。

例えば、ある人たちにとっての公務員倫理の実践は「法令遵守だけで十分だ」、「笑顔で市民に接するなんて、公務員倫理とは全く関係がない」「ハラスメントの問題は、公務員倫理上の問題ではない」と捉えているかも知れません。

「法令遵守だけで十分だ」との意識でチョッとしたごまかしが繰り返される、「笑顔で市民に接するなんて、公務員倫理とは全く関係がない」との意識がクレームの要因ともなり事態を悪化させる、「ハラスメントの問題は、公務員倫理上の問題ではない」との意識が職場のコミュニケーションにも影響し悪い情報があげづらくなるなど、不祥事の芽を摘めない状況が生じます。

共通のモノサシで、自分たちの行動を振り返る、見つめ直すことも公務員倫理の実践の出発点になるでしょう。

講義の様子

公務員倫理に求められる行動は法令遵守だけではない

したがって先ほど例示した、職員が市民の悪口をネット上でつぶやいたことは、主に何性が欠けていることになるのでしょうか。

そうです。主に良識性が欠けていたから公務員倫理の欠如と言われたということです。

多くの職員が公用車を頻繁に私的利用していたことは、主に何性が欠けているのでしょうか。

そうです。公私混同していたこと、主に公正性が欠けていたから公務員倫理の欠如と言われました。

また、自分たちにとって都合の悪いことを隠そうとして議会で追及されたことは、うそをつかない、ごまかさないという誠実性が欠けていたのです。

受講者の様子

ある部門が起こした不祥事に対して私たちとは業務が違うので関係ないと言い訳をしたことは、当事者意識、つまり、主に主体性が欠けていたから公務員倫理の欠如と言われました。

職場でのハラスメントが常態化していたことは、良識性もないし相手の立場にたつという主体性も欠けていたということです。

したがって、ここでみなさんといっしょに確認したかったことは、公務員倫理に求められている行動は決して法令遵守だけではないということです。

高い倫理観の中身

そして今日、公務員倫理の分野でマネジメントを行う時には「高い倫理観をもって仕事をしよう」とする組織も多い時代です。

しかし、「高い倫理観をもって仕事をしよう」と呼びかけている人や「高い倫理観をもって仕事をしよう」を言われている人は、果たして、その中身がわかっているでしょうか。

もしかしたら、呼びかけている人も言われている人も、中身をわからないまま仕事をしているかも知れません。

ここでは、「高い倫理観をもって仕事をする」とは、「法令遵守はもとより、遵法性、良識性、誠実性、公正性、主体性をもって仕事をする」ことと捉えています。

つまり、高い倫理観と言われても、その中身がわからなければ具体的な行動につながりません。一人ひとりが高い倫理観の中身を知っておくことも大切です。

求められる行動で変化しないもの・変化するもの

また、５つの行動側面中、遵法性の中身は不変的です。しかし、良識性、誠実性、公正性、主体性の中身は、時代や地域によって変化する

ものもあります。

例えば、良識性の中身で言えば、10年前の常識と今の常識は違うことがあるでしょうし、欧米のマナーと日本のマナーでは違いがあります。

時代や地域によって変わります。加えて、ひと昔前の常識が、今日の非常識となることもあるでしょうし、そんなこと昔からみんなやっている、業界の常識だという意識にも危うさがあるでしょう。

私たちに求められる行動は、時代や地域によって変化するものもあるので柔軟に社会に対応していく必要があります。

ただし、この柔軟性は「これくらいは許されるだろう」「まあ、大丈夫だろう」といった安易な妥協や是認ではありません。

「自分たちの常識が社会の非常識かも知れない」「ズレを指摘されたら直す」といった傾聴や素直さを土台にしたいものです。

お　わ　り　に

社会性・公益性が高い事業者である各市町村、そして、日常業務を遂行する職員への倫理（実践・行為のパターン）への期待や要請は、日々大きくなり、常に変化しています。

これが、小さくて、変化しなければ、公務員倫理の実践はある意味、簡単です。

小さい期待であれば、こちらも小さい努力で応えられます。変化しなければ、従前の意識で仕事をしていればいいでしょう。

しかし、期待や要請は、日々大きくなり、常に変化しています。

1．したがって、まずは、大きな期待や要請に応えるためには、大きな努力も必要になることを知ることです。

2．そして、期待や要請の変化に気づかないと公務員倫理の欠如と言われることを共有することです。大切なことは、
①期待や要請の変化に気づくこと、
②変化に対応して業務を進めることです。

これからも、一人ひとりが公務員倫理に求められる行動を踏まえながら、自身が置かれている立場をしっかり理解して日常業務を遂行していきましょう。

●講師プロフィール●

中村　葉志生（なかむら　はしお）〔株式会社 ハリーアンドカンパニー 代表取締役〕

1959年東京生まれ。

我が国有数のシンクタンクである（株）日本能率協会総合研究所において、1990年代にビジネスエシックス（経営倫理）研究センターを立ち上げ、我が国の企業倫理・コンプライアンスに係る分野の先駆けとなる。

現在は、株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役社長として、企業倫理、公務員倫理などに係るコンサルティング活動を海外本社のグローバル企業や日本を代表する企業、そして、行政機関など国内外に展開し活躍中である。

著書に『上司がしてはいけない40のタブー』（ＰＨＰ研究所、2012年）、『経営倫理用語辞典』（日本経営倫理学会 編、白桃書房、2008年）などがある。

公務員倫理関係では、『自治体コンプライアンス入門』（第一法規、2004年）、『公務員倫理を考える』（共同研究「公務員倫理を考える」研究会 編、時事通信出版局、2007年）などがある。

特集2

分権型社会における政策形成と自治体職員のあり方

大阪国際大学グローバルビジネス学部 准教授
同地域協働センター 副センター長　田中　優
（平成26～28年度　係長級職員（２部）研修「政策形成概論」講師）

地方分権の進展をみていく二つの視点

1999年に成立し2000年より施行された「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」（通称「地方分権一括法」）を一つのきっかけとして、その前後より、我が国における「中央-地方政府間関係」の改革議論の中心には、常に、権限移譲や税源移譲などのテーマが据えられてきている。しかしながら、権限や財源を得た自治体がそれらを使いこなす能力、すなわち「政策形成能力」の育成については、どこまで真摯に取り組まれてきたか、甚だ疑問の残るところとなっている。とりわけ、住民の立場からすると、単に制度改革が進んだだけでは、地方分権の果実を実感することはなく、各地域の政策としていかに変換（立案）されて、目の前の課題解決がなされたかがポイントになるからだ。

ただ、ここで留意しないといけないのは、分権型システムの下で、相変わらず、地方自治体がフルセットですべての政策形成過程を担うというわけではないということである。要するに、「分権」は一つの自治体内でも行われなければならず、行政のみが地域社会の諸問題を解決する存在かつ公共サービスの供給主体で、住民等はいつまでも行政の客体として、そのサービスの消費者であり続けるという考え方から、行政と住民等は協働を展開する一員として、地域の公共問題を共に解決していく主体へという視点を持つことが求められるようになってきたのだ。単に、政策主体としての自覚と自負を持つという意味での意識改革（国が立案したものを地方自治体が事業実施するという考え方からの脱却）のみに留まらず、むしろ、行政だけではなく住民等を含めた様々な主体が自治体政策の担い手になるという発想の転換（行政内部で行われてきた政策形成が行政の外部に開かれるということ）こそが、この分権型社会に生きる私たちに必要な視点なのである。

ガバメントからガバナンスへ

このように、私たちを取り巻く社会環境は、確実に、政治行政の一元的なピラミッドスタイルの課題解決方式（ガバメント型）から、テーマごとに織りなされる各関係主体のネットワーキングによるそれ（ガバナンス型）に移行しつつあるようにも見えるわけだが、果たして事実としてもそれは確認できることなのだろうか。以下に、筆者の考察を交え、我が国の経緯を簡潔に整理していくことにする。

◎1995年・阪神淡路大震災の発生

自助・共助の重要性が再発見されると共に、公助の限界も明らかになった。そして、共助の具体例として「ボランティア」が登場し、組織化の動きも見られる中、政府以外のセクター・アクターも課題解決の大きな主体として認識さ

れるようになった。

◎1998年・特定非営利活動促進法（通称NPO法）の誕生

上記認識を制度的に補完するかたちで、議員立法によりNPO法が成立した。ここに、国としても、「公・私」に加え「共」の領域が公共政策の中に存在することを公式に確認するに至った。

◎2000年・介護保険制度の導入

「措置」から「契約」へという言葉に代表されるように、我が国の福祉政策も、介護保険制度の導入によって、利用者の観点に立った多様なサービス供給主体（例えば、NPO法人など）が想定されるに至った。ここに、ガバメント型の政府一元的な地域政策展開との決別が看取され、政府の主要な役割としては、福祉政策を担う各関係主体を巡るネットワークのルール整備や条件づくりをコーディネーター（管理者）的に担うようになった。まさしく、「共」領域による政策展開が実際に起こるようになったのである。

◎2001年・北海道ニセコ町にて全国初の「まちづくり基本条例」が施行

国レベルに留まらず、自治体レベルにおいても、「共」に政策を作り上げていくという考え方が浸透し始めた。北海道ニセコ町において、地域政策形成過程への住民参加権が、全国で初めて条例規定されるに至った。

◎2002年・兵庫県宝塚市の「まちづくり基本条例」が施行

ニセコ町条例に引き続き、全国２番目に宝塚市で施行されたが、その中で「協働（パートナーシップ）」概念が初めて位置づけられたように、単に計画づくりへの参画に終わることなく、政策実施や評価の場面においても、NPO法人やまちづくり協議会などの新しい地域アクターが想定されるようになった。

これら二つの条例以降、全国では、350を超える自治体において地域ガバナンスを規定した条例が作られている。

◎2011年・東日本大震災の発生

津波による大惨事は悼むべきものだが、1995年阪神淡路大震災の教訓が生かされた形になった。すなわち、「共助」のシステム化であったわけだが、発災後の復興政策であるボランティアマネージメントや物資の配給などが、「遠野（まごころネット）方式」として現在評価されているように、NPO法人によって直ちに実施された。また、これも1995年との大きな違いと言えるが、「大学」が「共」領域の大きな資源として活用されるに至っており、防災復興政策に留まらず、様々な領域において、ネットワークアクターの大きな一翼を担うようになっている（こういった動きを支えるものとして、例えば、総務省「『域学連携』地域づくり活動」や文部科学省「地（知）の拠点整備事業」（大学COC事業）などが制度化されてきている）。

こうして、近年では、国・自治体双方における財政面（累積赤字の増加）及び職員数（例えば、地方公務員総数は20年前と比べ50万人以上も減少）などの政府資源の限界もあるにせよ、政府（ガバメント）を唯一無二の課題解決主体とはしない、ネットワークによる課題解決方式（ガバナンス型）が重視されつつあるということが理解できるだろう。

講義の様子

公共的問題（政策問題）の特性と臨み方

ところで、近時のニュースとなっているトピックスを持ち出すまでもなく、世の中で生起している公共的問題（政策問題）の多くは、なかなか解決の進まないものとして、私たちの前に居座り続けている。例えば、国会でもよく取り上げられることになった保育園の待機児童問題などは、既に、1990年代初めより現れていたものだったが、その数は現在でも、全国で２万人前後と2001年頃から変わってはいない（『朝日新聞デジタル』〈http://www.asahi.com/special/taikijido/：2016年12月20日確認〉）。このことは一つに、公共的問題（政策問題）の「複雑性」に起因するものと考えられるが、単に、量的に、保育園を増設すれば解決するものとは言えず、保育士の雇用環境や待遇の改善なども含めて総合的にアプローチしていかなければ前進は見込めない類のものといえるのだ。

そして、こういった入り組んだ複雑な公共的問題（政策問題）に対して、臨もうとする私たちの側としても、単一な構造のもとのアプローチでは、もはや対処することが難しいことをいくつかの先行研究が明らかにしている。結局、公共政策の実施展開としては、多様な資源（主体）を組み合わせて行う方が適当で、「協働」のネットワークを仕組んでいかなければならないということになるのだ。

私たちは、一つの政府資源だけで、公共的問題（政策問題）が解決できるものではないことを踏まえて、これより、公共政策のデザイン（政策形成）を行っていく必要がある。

講義の様子

協働型の政策形成デザイン―里山保全の事例―

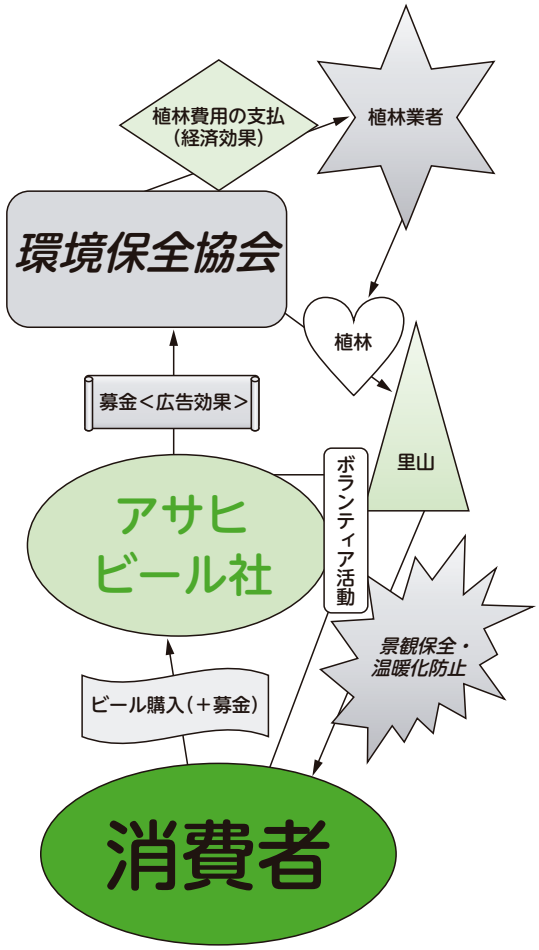
このことについて、ある里山保全の事例から考えてみることにするが、従来までのアプローチだと、政府（ガバメント）が全面的に保全活動に立ち向かうことになっていたと思われる。つまり、税金を使って、環境担当部門が造林・植林作業を外注し、引き続き維持管理についても外部委託などで賄っていたということであろうが、こういったスキームが破綻してしまっていることは、「緑のオーナー制度」や各林業基金倒産の事例などに詳しいであろう（例えば、『日本経済新聞』2016年２月29日付け記事などを参照）。そこで、これからの新しい公共政策のデザイナー（自治体職員など）は次のような頭の使い方を思い付くに至るのである。

ある飲料メーカーは、自分たちの商品が、森林の豊かな恵みによってもたらされる水資源によって生み出されていることを自覚しており、里山や森林環境を維持保全することに、会社をあげて積極的に取り組んでいた。このたび、日頃から付き合いのある政府部門の環境保護担当者から、寄付金を活用した里山づくりの提案を持ちかけられた。これは、エリア限定で、その飲料メーカーの商品代金一本につき一円を、里山づくりの資金として寄付してもらうというものだったが、他の飲料メーカーに先駆けて、自社の環境意識の高さを消費者にPRができること、自社商品の広告宣伝も併せて行えることから、この取り組みに参画することになった。結果として、１年間で数千万円もの寄付金を、政府の環境系外郭団体（例えば、環境保全協会など）に渡すことができ、同団体は、その資金を使って、一切の税金を支出することなく、専門業者に、里山づくりのための植樹・造林作業を委託発注することができた（このこと自体も、

一定の経済効果を域内にもたらしている）。

さらに、従来までだと、これより以降の維持管理業務についても、外郭団体が税金を使って行っていくことになるはずだったが、この新しいスキームでは、当該飲料メーカーや域内外の一般市民から環境ボランティアを募集し、そのコーディネートを展開していくことが、外郭団体の新ミッションとなった。今では、一定のボランティア講座を修了した市民・社員らが、里山づくりに参画し、その維持管理が担われることになった（展開チャートは図を参照）。

図　新しいスキームによる里山づくりモデル



出所：「アサヒビール株式会社による『兵庫の里山保全活動』への支援について」（https://web.pref.hyogo.lg.jp/press/press_ac021_00009221.html：2016年12月20日確認）にもとづき、筆者作成。

ところで、これは何も筆者のフィクションではなく、例えば、各都道府県とアサヒビール株式会社などでも行われていることであり（「アサヒビール株式会社のニュースリリース2014年」（https://www.asahibeer.co.jp/news/2014/sd-8/＜2016年12月20日確認＞）を参照）、各関係資源の強みをあわせた協働型の公共政策展開はもはや当たり前のものになりつつあるのだ。

したがって、公共政策をデザインする立場の者（自治体職員など）としては、各関係主体に利益がもたらされるようなWIN-WINの協働スキームを描きたい。そうでなければ、各主体に参画し協働してもらうインセンティブが働かず、ネットワークに綻びができ、十分な解決効果が望めないからである。

協働型政策形成のポイント

では、改めて、左図をもとに、各関係主体の動機や利益について考えてみたい。一番の起点となる“消費者”は、「飲料商品を購入する」という動機があるし、通常は、他メーカーの商品を購入している方も、環境意識に富んだ人であれば、今回は寄付金というかたちで貢献したいというインセンティブが働くであろう。次に、“飲料メーカー”としては、前述もした通り、この取り組みにより、他社との差別化が図れるし、里山づくりにかけて、自社商品のPRもできることになり一石二鳥である。“環境保全協会”については、組織の存在意義を示すことができると共に、「税金の無駄遣い」という外郭団体全般へ向けられた市民批判もかわすことができるかもしれない。“造林・植林業者”としては、仕事として注文を受け、金銭的な利益を享受できるわけだからいうことはない。最後に、“ボランティアとして活躍する社員や市民”に関しては、自らの環境保全意識を能力・知識・技能が発揮されるかたちで満たされることになり、ここにも強い動機付けを認め、達成感を確

グループワークの様子

認することができよう。

結局、公共政策をいかに協働的なデザインで描けるかということが一つのポイントになってくるわけだが、その時に意識しないといけないことは、Will（意欲）-Can（能力）-Must（使命感）のバランスである。本稿において紹介した事例では、例えば、最初の“消費者”と“ボランティア活動を行う社員・市民”にWillを認めることができ、Canについては、専門業者である“造林・植林業者”と飲料商品を販売することで寄付金を調達することのできる“飲料メーカー”に確認することができた。もちろん、“ボランティア活動を行う社員・市民”の発揮する里山維持保全の技術もCanに該当しよう。そして、強い使命感（Must）に支えられているのは、政府の一部門である“環境保全協会”であり、当該組織自体が、このネットワークマネジメントを行うものとして位置づけられているのだ。

ネットワークマネージャーとしての自治体職員

最後に、こういったWill-Can-Mustを組み合わせた協働型の課題解決をデザインするために必要なことは何かという問いが出てくるのだが、それは、解決対象となる公共的問題（政策問題）を巡って、いったい、誰がどういった（解決へ向けた）資源を持ち発揮できるのかに通暁していることが条件として指摘されることになる。自治体職員がそれぞれの担当テーマを通じて、机上ではなく現場において各関係主体との信頼構築を行い、トライアルアンドエラーを繰り返しながら、政策実践に取り組んでいってもらいたい。自治体組織自体や職員自身で政策形成過程が完結する時代ではもはやなくなっており、協働のネットワークをどう作り維持し修繕して解決行動にあたっていくのかということに腐心すべきだ。時に前面に出ながらも、裏方として各関係主体を支え育む、ネットワークマネージャーとしての才覚を磨いていって欲しい。

※本稿は、田中優「Chapter 3（4）協働による課題解決のデザイン」今川晃編著『自治体政策への提言 学生参加の意義と現実』、北樹出版、2016年、119－123頁及び「係長級職員（2部）研修」（平成26－28年度実施）の講演内容をベースに作成したものである。

●講師プロフィール●

田中　優（たなか　まさる）**【大阪国際大学グローバルビジネス学部准教授・同地域協働センター副センター長】**

1971年大阪府高石市生まれ。神戸大学大学院教育学研究科を修了後、兵庫県に入庁。

その後、同志社大学大学院総合政策科学研究科博士後期課程を経て、2008年より大阪国際大学現代社会学部専任講師、2011年より同学部准教授、2015年からは、同大学地域協働センターの副センター長を務めている。

専門は地方自治論、自治体公共政策（ガバナンス能力の育成）。主な著書に、『ローカル・ガバメント論-地方行政のルネサンス』（真山達志編著、ミネルヴァ書房、2012年）や『政策実施の理論と実像』（真山達志編著、ミネルヴァ書房、2016年）などがある。

特集3

あなたのアイデアで国の制度を変えてみませんか?

～平成28年の地方分権改革に関する提案募集の取組～

内閣府地方分権改革推進室
（平成28年度 1DAYセミナー「地方分権改革の『基礎と思考方法』が1日でマスターできる研修」講師）

提案募集方式の概要

地方分権改革とは、住民に身近な行政は、住民に近い地方公共団体が自主的かつ総合的に担うことにより、地域が自らの判断と責任で課題解決を図るための改革で、地方創生を推進していく上でも重要な基盤となるものです。

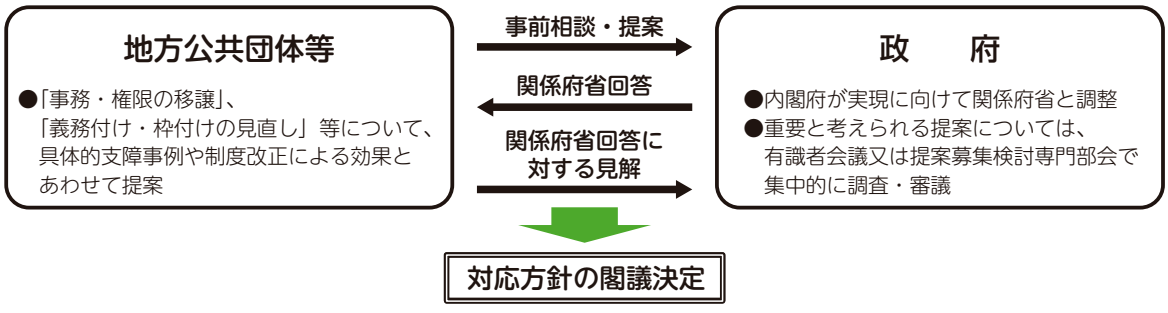
これまで20年以上に及び、国・都道府県が行う事務・権限の移譲や全国一律の基準・手続の緩和など様々な改革が積み重ねられ、地域の住民サービスの向上や地方公共団体の行財政改革への貢献など、国民が実感できる改革の成果が各地で現れてきています。

また、平成26年には、従来の国主導によるスタイルからの転換を図り、地方の発意に根ざした推進手法として「提案募集方式」が導入され、現場の目線から、地域の課題解決に必要な制度の改正や運用改善等を進めることが可能となりました。

一方、地方の現実に目を向ければ、少子高齢化が進み、生活や産業・雇用の維持が困難となる地域も見込まれる中で、地域毎に異なる課題を自ら発見し、解決に導くことのできる力が、今、問われていると言えます。「この基準おかしいな？」「この手続は過剰では！?」「あの権限があればもっと良い施策ができるのに…」など、日頃の業務で生じる違和感や支障を地方のアイデアで解決することができる、それが提案募集方式です。

この方式の主な特長は、下図に示すとおり、内閣府地方分権改革推進室（以下「内閣府」という。）への事前相談を通じた地方からの提案を受け、地方分権改革有識者会議・提案募集検討専門部会において調査・審議を行い、提案の実現に向けて各府省と調整するなど、国が地方の側に立つ仕組みとなっている点です。

この仕組みにより、平成26年・27年には、長年の懸案とされてきた農地転用許可、ハローワーク等の事務・権限の移譲が実現したほか、制度の運用改善や解釈の明確化など、現場が求めるきめ細やかな対応が実施されるに至っています。



平成28年提案募集の成果

３年目となる28年提案募集においても、地方から、地方創生や子ども・子育て支援関連など300件を超える提案をいただきました。

そのうち、特に専門的な検討が必要なものについては、地方分権改革有識者会議・提案募集検討専門部会における学識経験者による充実した審議を経て、また、その他の提案も含め一つ一つその合理性を吟味するなど、丁寧な調整を行ってきました。

その結果、地方公共団体への事務・権限の移譲及び地方に対する規制緩和を推進するため、「平成28年の地方からの提案等に関する対応方針」が12月20日に閣議決定され、地域資源の利活用等による地方創生や子ども・子育て支援に資する提案など、４分の３を超える提案（76.5％）について、実現・対応できることとなりました（下表参照）。

実現した具体の提案を見ると、本年も、提案募集方式ならではの成果が上がっていると考えられます。すなわち、

①地域資源の利活用等による地方創生や、認定こども園の整備促進、病児保育実施地域の拡大等の子ども・子育て支援に資する提案が多く実現するなど、地方の現場で困っている多くの支障の解決につながったこと

②地方公共団体の事務処理の効率化のみならず、住民サービスの向上につながる提案をいただき、施策の前進につながったこと

などが挙げられます（次頁図参照）。

これらのうち、法律の改正により措置すべき事項については、所要の一括法案等を平成29年通常国会に提出することを基本としています。

また、現行規定で対応可能な提案については、その明確化が重要であるとの地方分権改革有識者会議での議論等を踏まえ、地方公共団体に対する通知等を行う予定です。

一方、調査を行うなど引き続き検討を進めることとしたものについては、関係府省とも連携しつつ内閣府において適切にフォローアップを行い、検討結果について、逐次、地方分権改革有識者会議に報告することとしています。

地方の声を実現するために～提案を検討する際のポイント～

地方の声を実現するため、具体的な提案を検討するにあたっては、いくつかのポイントが挙げられますが、紙幅の都合上、ここでは３点に絞って紹介します。

平成28年の地方からの提案に関する対応状況

（件数）

分類／年	提案の趣旨を踏まえ対応 a	現行規定で対応可能 b	小計 c＝a＋b	実現できなかったもの d	合計 e＝c＋d	実現・対応の割合 c／e
H26	263	78	341	194	535	63.7%
H27	124	42	166	62	228	72.8%
H28	**116**	**34**	**150**	**46**	**196**	**76.5%**

平成28年の主な成果

1．地方創生－地域資源の利活用－

・既存の住宅を寄宿舎に活用する場合、一定の要件を満たすことによる寄宿舎の階段基準の合理化
・空き家を活用して農林漁業体験民宿業を行う場合における旅館業に関する規制緩和
・公有地の拡大の推進に関する法律に基づき取得した土地の活用の促進
・都市公園に設置できる施設（児童館、地縁団体の会館施設）の明確化
・公営住宅を集約化する場合の現地に近接する土地への建替えを公営住宅建替事業に追加等

2．子ども・子育て支援－地域の実情に応じた支援－

・幼保連携型認定こども園の施設に関する基準の見直し（園庭、遊戯室の設置基準）
・幼保連携型認定こども園以外の認定こども園に係る認定権限の移譲（都道府県→指定都市）
・家庭的保育事業等の連携施設の確保に関する要件の明確化
・病児保育事業の職員配置要件に係る特例措置
・延長保育事業等と放課後児童クラブを合同で実施する場合の特例措置
・子ども・子育て支援新制度における支給認定証の任意交付

3．一億総活躍社会－高齢者・障害者支援－

・障害児・障害者支援事業者に係る権限移譲（都道府県→中核市）（指定都市は移譲済）
・「特別養護老人ホーム」と「障害者向けグループホーム」の合築可能な場合の明確化
・指定小規模多機能型居宅介護の居間及び食堂の共用可能な場合の明確化

4．住民サービスの向上

・70歳から74歳の国民健康保険被保険者の高額療養費支給申請手続の簡素化
・マイナンバー制度による情報連携の項目追加・明確化（特別支援学校への就学奨励事務等）

5．これまでの地方分権改革の取組強化等

・国定公園における大規模な工作物の新築等に係る国への協議の廃止
・土地利用基本計画に係る国への協議を意見聴取に見直し
・都道府県の地域森林計画に係る国への協議の一部廃止
・農業災害補償法の規定により市町村が行う農業共済事業の義務付けの緩和
・審査請求を不適法却下する場合における議会への諮問手続を廃止し、報告に見直し

（1）地域の課題・支障事例を住民との接点の中から把握する

提案を考える上でまず重要なのが、提案の原動力となる「地域の課題・支障事例」を把握することです。把握の方法としては、主に、
①地方公共団体の内部から把握、
②地域住民等から把握、の二つがあります。

①としては、地域住民・事業者等との直接の窓口となる原課の意見はもちろん、首長の定例記者会見や外部での講演等から糸口を探すことも効果的です。

②としては、地方公共団体が行うタウンミーティング等で寄せられる要望・意見や、事業者・NPO等から日ごろ耳にする疑問・要望等からも、ヒントが見つかる可能性があります。

（2）内閣府への事前相談

（1）により地域の課題・支障事例を把握したら、できるだけ早い段階で、内閣府に事前相談していただくことが望ましいです（事前相談は通年で受け付けています。）。

事前相談においては、相談内容が提案募集の対象となっているか、過去の提案募集における検討結果はどうか、支障事例と具体的法令との関係、各府省の審議会等における取扱い・政策動向等について、内閣府で精査し、提案実現のための助言を行います。提案団体だけで必要な全ての情報を調べるのはおよそ不可能であり、作業の効率化の観点からも、事前相談の活用は極めて効果的です。

なお、事前相談の窓口として、主に地方公共団体から派遣されている調査員が皆さんの疑問や悩みに懇切丁寧に対応しています。是非、お気軽にお問合せください。

（3）支障事例の記載方法

提案を検討するにあたって最も重要な要素が支障事例の実際の記載ぶりです。地域で抱える制度面からの課題について、事実関係やデータを交え、説得力のある支障事例として記載していくことで、制度を所管する府省の理解を得て提案実現の可能性が高まります。

これまでの提案を見ると、説得力のある支障事例には、いくつかの類型がみられます。

①今日の実情に合わない過度の規制や不合理な規制の廃止・合理化を求める場合

貴団体において、「過去の時代には一定の合理性が認められた規制だが、現在の実情には合っておらず、足枷になってしまっている」、「新しい制度（例：マイナンバー制度）や技術（例：燃料電池自動車、ドローン、IoT等）に現行法令が対応できていないため、許認可等に際し困ってしまった」といった事態は起きていないでしょうか。このような声を耳にしたならば、地方公共団体に対する義務付け・枠付けの見直し提案を検討してみてはいかがでしょうか。

②全国一律基準の緩和を求める場合

言うまでもなく、地理・人口・産業構造等の面で、地域には様々な特性がある中で、全国一律的な基準を設けていることが、種々の問題を引き起こしている場合も見受けられます。例えば、社会的な人口減少化の流れの中で、特に過疎地や山間部において、職員・従事者の配置基準・資格要件がネックになることもあるでしょう。このような場合、地域の実情に合った基準を求める提案（例：政省令事項の条例委任等）ができないか、検討に値すると考えられます。

③ルールの明確化を求める場合

法令や通知・要綱等の解釈が曖昧で、運用に困っている等のケースです。このような場合、仮に提案が実現すれば、制度所管府省から技術的助言を発出するなどの解決策が考えられます。

このように、制度改正を要しない「運用改善」の提案も、提案募集方式の対象となります（前述の「現行規定で対応可能な提案」に相当します。）。

④事務の簡素化を求める場合

例えば、法令上、国（又は都道府県）との協議が求められているものの、これまで主だった意見が出されたことがなく協議が形骸化しており、時間だけがかかってしまっている等のケースが挙げられます。この場合、協議の廃止や、事前報告を事後報告に変えるといった提案が考えられます。

⑤住民サービスの向上を求める場合

例えば、類似の事務・権限が県と市町村とで別々になっており、住民や事業者からすると、両方にそれぞれ手続を行わなければならないといったケースです。この場合、例えば県の事務・権限を市町村に移譲することで、住民等にとって利便性が向上するだけでなく、市町村も一体的な権限行使が可能となるというメリットが生まれる可能性があります。

以上のほか詳しくは、後述するハンドブックに掲載しているため、あわせてご覧ください。

改革のすそ野の拡大に向けて

提案募集方式の活用は、都道府県や指定都市でおおむね定着してきているものの、中核市以

下の市町村では、地方分権の専任担当がいないなどといった現状もあり、広がりはまだ十分とは言えません。

そのため、内閣府では、こうした市町村も提案につなげられるよう、改革のすそ野を広げる取組として、地方公共団体における人材育成の支援や情報発信等を行っています。

（1）研修・講師派遣

都道府県の研修所等において、県・市町村職員の意識啓発や地方分権改革に関する基礎知識の習得を目的とした研修を行っています。

滋賀県でも、昨年７月に１DAYセミナーを開催いただき、座学及び基礎的な提案実践演習を行いました。受講した職員からは、「（演習を通し）実際に提案を考えてみることで、提案募集の理解が深まった」等の意見があり、約９割の方に満足できたとの評価をいただきました。

講義の様子

演習の様子

また、地方が取組を進めるためのノウハウとして、提案に積極的な団体における独自の取組事例や提案のポイント等をまとめた地方分権改革・提案募集方式ハンドブック（平成29年版）を作成するなど、必要な支援を行っています。

（2）地方分権改革の旗手

改革の推進力を高めるため、旗振り役として地方で活躍する分権担当等の職員に登録いただき（平成28年12月現在、145名）、定期的に旗手会議を開催するなど、ネットワークを強化する取組を進めています。

（3）情報発信

地方分権改革事例集（平成27年12月）や政府インターネットテレビ「徳光・木佐の知りたいニッポン～地方発アイデア続々 住民に身近な行政へ地方分権改革～」（QRコード参照）、シンポジウム等を通じて、改革の成果を身近に実感できるような情報発信に努めています。

QRコード

お　わ　り　に

提案募集方式により、地方の発意に根ざした改革を進めていくためには、まずはこのツールの有効性を知っていただくことは勿論のこと、現場や住民の目線で考え、地域における課題を発見し、その解決に向けて国に制度改正を働きかける能動的な姿勢が求められることから、今日の地方分権改革は「地方公共団体職員の意識改革運動」であるとも言えます。

地方の現場で困っていることについて解決を図るため、積極的に提案募集方式を活用し、私たち内閣府とともに、提案の実現に向けて取り組んでいただければと思います。

［参考］

内閣府地方分権改革ホームページ

http://www.cao.go.jp/bunken-suishin/index.html

内部講師レポート

夢に日付けを！― 心に届けたい言葉 ―

～係長級職員（1部）研修「JST基本コース」の講師を担って～

東近江市監査委員事務局 理事　清水宗彦

研修センターの窓から臨む比良山系と淡海の絶妙なコントラストもこれで見納めかと、ＪＳＴの内部講師としてこの研修センターに幾度となく通った18年間をしみじみと思い出しています。

私の公務員生活の中で、知らず知らず居心地の良い場所となっていたことに気づき、今更ながら感謝の気持ちがあふれ、実に感慨深いものがあります。

卓越した多才な先輩諸氏や、向上心に満ちた受講生の方々と出会い、胸襟を開いて話をする機会を得て感じたことは、むしろ私自身が多くを学び育てられた場であったということです。人生観を変えそうなまでの快い刺激をたくさん受け、多くの財産を頂くことができました。

JST研修は参加者同士が、それぞれ持ち寄った考えを討論し研究し合う研修です。

受講生の方々に「研修に参加して良かった」と思っていただくことほど嬉しいことはありません。

思い起こせば、単なる知識の伝授ではなく“心に届けたい”言葉を、時に笑いに乗せ、時に熱く語りかけてきたことも功を奏したかもしれません。

一端をご紹介させていただきます。

◎夢に日付を！

いつでも出来ると思っているうちは、多分いつまでたっても始められない。夢には到底届かない。いつ始めるか、いつまでにやるか、夢に日付を記そう。

カレンダーにSomeday（いつか）はない。

◎ほめ方上手になろう！

子どもはもちろん大人になっても（大人になったらなおさら）認めてもらいたい、褒めてもらいたいもの。《尊厳の欲求》まして第三者を介して褒められたら嬉しさ効果は数倍になる。

◎喋るな、聴け！

話し上手は聴き上手。聴き上手は話させ上手。まず相手に話させよう。自分の話をしてしまえば、次は聴こうという気になれるもの。《傾聴は愛のはじまり》

◎顕微鏡と望遠鏡を持とう！

木を見て森を見ずではなく、両方見よう。

足元も遠方も。詳細も概要も。今も未来も。

両方見よう。

◎きっとさわやかな風が吹く

長い人生。納得のできない理不尽な事態に遭遇することもある。でも決して折れてはいけない。柳のようにしなっていればいい。

市民ニーズや社会の変化を敏感に感じとりながら静かに武器（例えば語学、複式簿記・・）を磨くチャンス。きっと風が吹く。その風を待て。

～最後に～

なかなかどうして動かない自分の心。「言うは易し、行うは難し」とはこのこと。

現役時代の反省をこめて、リタイアを契機に自身のカレンダーにも大きく記そうと思います。夢に日付を。

研修センターは、自治体職員の出会いの場、自己研鑽の場、そしてエールを発信し続ける拠点としてますます飛躍されることを祈念して、筆を置きます。　Good luck

内部講師レポート

本当の公務員倫理とは

～現任職員（３部）研修「公務員倫理（JKET）」の講師を担って～

長浜市都市建設部道路河川課 副参事　田中昌幸

私たち公務員は、日々、自分の置かれている立場、また、様々な部署で業務を行っています。戸籍、税務をはじめとする窓口対応、土木や建築などの事業施行、また防災、観光、医療、総務管理部門など多様な業務があり、業務の数だけ対応する場面が存在し、その場面ごとでの倫理があると思います。

今回、私は採用されて10年ほど経過された職員の方を対象に、公務員倫理の研修を行いました。採用後約10年というと職場にも慣れ、いくつかの部署も経験し、仕事も自分で考えて組立てられる頃だと思います。その反面、私の経験からも仕事や人間関係に慣れてくると、どこかで気の緩みがでてくる頃でもあります。

講師をお受けした時、このような時期の受講者の方に、この研修で何を伝えると良いのか、それをどのような形で伝えれば良いのかを一番に考えました。テキストに沿って進めることを基本に、その内容と関連付けた私自身の経験や体験をもとに、その時どのように感じたのか、どのような行動を取ったのかなど具体的な話をすることによって、受講者の方が自分の中での「気づき」を引き出せるように準備し、研修に臨みました。

講義の様子

受講者の様子

実際の研修では、タイムテーブルを基本に、できるだけグループ討議の時間を大切にし、その中で受講者一人一人がいろいろなことを感じてもらえるように配慮しました。

また、どうしても伝えたいことや、これだけは立ち止まって考えて行動してほしい部分については、じっくり時間を取るように進めました。

公務員として、法令に基づき業務を行うことは当然なことです。それ以上に、自分自身の一つ一つの行動が、自分に大切な人（家族など）に対して胸を張れる行動であることが大切だと思います。

私自身も今回、講師として登壇の機会を与えていただきましたが、準備を進めるうえで、自分自身の行動を振り返ることもできました。また人に伝えることの難しさを改めて認識できる良い機会となりました。

紹介します、わがまちの研修

県内の各市町では、健全な人材育成のため研修担当者さんが日々がんばっておられます。今回は、そんな特色あふれる取り組みについて、お二人からお話を伺いました。

栗東市　おもてなし研修（接遇）

栗東市総務部総務課 係長　池 﨑 正 典

◆実施のきっかけと研修内容

仕事に対するモチベーションや日々のコミュニケーションの基本は、接遇（あいさつ）にあります。

そこで、常に市民目線で、質の高い心のこもったおもてなしが提供できるよう、これまで実施してきた接遇研修を更にパワーアップしたものとするため、「おもてなし研修」と銘打って、職員の意識改革と行政サービスの向上につながる研修として実施しています。

●定例職場研修

各職場の研修実施責任者（各所属長）及び職場研修推進員が中心となり、おもてなしの心を再確認するために、「栗東市職員接遇マニュアル」等に基づき、年１回以上の実施を義務づけています。

●臨時職員・指定管理者職員（初任者）

初任者の臨時職員・指定管理者職員を対象に、心のこもったあいさつ、さわやかな態度や話し方など、おもてなしの基本を中心とした研修を実施しています。

●集合研修

毎年、階層別に実施し、講義による知識の吸収だけに留めず、「組織的なおもてなし（接遇力）の向上のために」などのテーマで、グループワークを行い、気づきが得られる場の提供をめざし実施しています。

◆実施して良かったことや工夫していること

- 職員同士が日頃の思いや考えなどを話し合うことで、同じ問題を抱え悩んでいたことが発見できるなど、共有する機会になったことで解決への扉が開けたこと。
- 「研修しなくても、接遇は完璧だ！」と自信過剰の職員に、「そのサービスが良いかどうかを判断するのは、サービスの受け手である市民の皆さんである」ということに気づいてもらえる機会となったこと。
- 市民の皆さんから、職員のおもてなしの対応について、お褒めの言葉や感謝の思いを聞かせていただけたこと。等

◆研修担当者として日頃考えている人材育成への思いについて

研修担当となり、ひたすら奮闘し続け、早いもので３年の月日が経とうとしています。

「どんな研修を企画したら、意欲を持って参加してもらえるだろう？」「今日の研修はためになっただろうか？」などなど悩みは未だに尽きませんが、これからも本市の人材育成が少しずつでも成長し続けるよう、熱い思いを忘れず、研修担当としての手腕を発揮していく所存であります。

集合研修の様子

湖南市　民間企業派遣研修

湖南市政策調整部人事課 係長　北 村 洋 志

◆研修を始めたきっかけ

入庁６年目の職員を対象とした「民間企業派遣研修」は、職員を民間企業（接客業・サービス業等）へ派遣し業務を体験することにより、顧客満足の観点から自身の行動を多面的に振り返り、接客の意識改革を促すとともに、ホスピタリティについての認識を深めることにより、傾聴力や質問力といったコミュニケーションスキルの向上とあり方について再確認し、自身の公務職場における意識改革と職務能力の向上を図ることを目的として、平成27年度から実施しています。それ以前は、課長級昇格者を対象として実施していました。

◆研修の内容について

本研修は、期間を３週間に設定し、商品の品出しやお歳暮の受付、発注など実際にサービス・接客を体験し、研修終了後には派遣先企業の社員の方と研修受講者で民間企業と行政との違いや新たな気づきなどの意見交換を実施しています。

また、研修受講者が３週間不在となるため周囲の職員の協力体制も必要となり、業務の振り分けなどグループ内での活発な意見交換が交わされるといった効果も生まれています。

研修の様子

◆研修受講者の主な意見

- 民間企業では徹底した人員配置とスケジュール管理により基本的に残業が発生しないような仕組みになっている。
- 正社員、パートを問わず、従業員の作業量が極めて濃く、民間企業での対価として収入を得る大変さを改めて実感した。
- 繁盛日と閑散日の１時間ごとのスタッフの人数を表にして可視化を行うなど、コスト意識や調整、対応が極めて細かかったので、今後の業務において実践していきたい。
- クレーム対応や住民相談といった部分では行政の方が細やかな対応をしている部分もあるが、一人の人が複数の部署にまたがって業務をこなすといった点は見習うべきである。

◆人材育成について

日々の業務を抱えながら研修に参加することは大変なことですが、新たな気づき、刺激を受けモチベーションアップを図る大切な機会です。

今の自分を見つめ直し足りない部分、優れている部分を理解し、理想の自分に近づけるように改善していく一つのきっかけとして、研修の機会を提供していければと考えています。

受講者レポート

将来へ向けて

～新任職員（後期）研修を受講して～

豊郷町住民生活課 主事 大野寧々

新任職員（後期）研修で、公務員に必要である「地方自治制度」や「地方財政制度」についての学習を行うこと、そして現在の職に就いてからの半年間を振り返り、自身の仕事への思いを見つめなおすことができました。

10年後になりたい自分・理想のまちづくりを考える時間では、他市町の新任職員の方々とのチームによって考えることで、皆さんのまちや仕事に対する熱い思いを感じ、私もそれに負けない思いを持って仕事に臨もうと奮い立たせてくれました。

また、私が考える10年後への目標は、“住民の皆さんの声をしっかりと受けとめ、いつも笑顔で明るく皆様をお迎えできる職員になること。10年の知識や経験を活かして、上司や後輩の手助けを行うことのできる職員となること。”です。そのためには新任研修で学んだ「地方公務員制度」や「地方自治制度」をしっかりと理解し、窓口や他業務の経験を自分のものにする必要があると感じています。

上記の目標を達成するためにも「接遇」のワークショップは大変勉強になりました。特に『サービスの質は顧客が判断する』、『１人が与える悪印象で全体の印象を悪くしてしまう』という言

「半年を振り返って」の様子

「接遇」の様子

葉がとても印象的でした。そこから、自分が良いと思って提供しているサービスも、受け取り方は十人十色であるのだと認識させられました。私の所属する住民生活課では、日頃から住民の皆様と接することが多いため、接遇について日々研鑽をしていく必要があります。住民の皆様に与える第一印象を良くすることに努め、気持ちの良いサービスを提供し、信頼していただける職員を目指そうと決意しました。そして、他市町の新任職員の方々が実践している心遣いや、講師の方も市民課であるということで、その体験を基にした貴重な経験も聞くことができ、とても良い時間となりました。

このように新任職員（後期）研修では、様々な分野から公務員としてのあり方、仕事への思いや情熱について考えさせてくれました。

また、他の市町の職員の方々との交流や意見交換によってチームワークの重要性や、皆さんが日々工夫して業務に取り組んでいらっしゃるということが分かりました。10年後、20年後への目標を実現するために、窓口対応や制度の学習など毎日研鑽を続け、住民や職場の皆様から信頼される職員を目指したいです。

受講者レポート

信頼される地方自治体職員を目指して
～法制講座「民法」を受講して～

大津市企業局料金収納課下水使用料対策室 主任　上田義貴

一言で「民法」というと、個人間の争いをイメージしてしまうことが多いと思います。実際に私も今まで目にしたことがある民法の教材に記載されていた事例等においても、個人間の争いを取り上げたものが多かったように感じます。しかし、私が地方自治体職員として実務を行っていく中で、行政と市民という構図においても、民法は幅広く適用されるものであり、市民の方々に信頼してもらえる行政サービスを行うには、この民法の正しい知識が必要不可欠です。

では、なぜ行政サービスにおいても民法が必要であるのか。民法とは人々の社会における私的な生活と事業の基盤を保障するために必要な定めであるからです。その民法を大きく分けると、経済活動に関わる部分を規律する財産法と、人的結合関係を規律する家族法の二つで構成され、さらに、財産法は物権法と債権法、家族法は親族法と相続法で構成されています。行政サービスを行うとき、市民が有している何らかの権利に行政が手を加えることがあります。その際にこれらの法の知識が無ければ、当該行政サービスの意図や目的を正しく伝えることができないばかりか、市民の権利を害してしまうおそれがあります。よって、民法の正しい知識を身に付け、正確に実務をこなしてこそ、市民の権利、利益を守ることができ、更に生活向上のための行政サービスにつながることになります。

行政の仕事をする上で、民法の知識が必要であると感じた例を挙げるとすると、私が携わってきた以下の２つの業務があります。

１つ目は、道路用地処理業務です。具体的には、道路用地となり得る土地の所有者から用地協力を得て、道路用地を確保するというものです。土地というものは、様々な権利が複雑に絡み合っている場合があるため、そのような土地であっても、土地所有者の権利を害することなく適切に処理するには、民法の中の物権法や相続法の知識が必要でした。

２つ目は、現在従事している債権回収業務です。具体的には、下水道使用料という債権の債務者に対して納付交渉を行い、当該債務を回収するという業務です。下水道使用料とは、地方自治体が有する債権の中でも強制徴収公債権に該当し、この債権回収業務には、地方自治法が適用されるため、民法の中の債権法と併せて同法の知識も必要となります。債務者に納得して納付してもらうためには、これらの法を用いて交渉することが必要不可欠となっています。

以上、民法という法を身に付けることで、市民の方々により良い行政サービスを提供できることを、この研修を通じて学ぶことができました。今後も、この研修で学んだことを実践し、更に磨きをかけ、市民の方々に信頼される地方自治体職員を目指して、より一層業務に励んでいきたいです。

研修の様子

受講者レポート

データに基づいた分析の有益性と重要性

～情報収集・分析能力向上研修を受講して～

甲賀市総務部税務課 主査　植西由樹子

非常にわかりやすく内容の濃い研修でした。研修は、目的と目標、問題と課題、戦略と戦術の違いを話し合うことから始まりましたが、目的以外の５つは手段であり、目的の達成のための道標であるということがポイントでした。また、民間企業は半歩進んだ動き（収益を上げるためには他から抜きんでる必要があるが、あまり飛び出てもいけない）を、自治体は半歩遅れた（他市事例の収集等ができた方がリスクが少ないためであるが、あまり動きが遅くてもいけない）動きをすることが重要であるという説明が、感覚として納得できる説明でわかりやすかったです。仮説設定の作業の中でのSTP分析※1やターゲット選定、ポジションの確立といったマーケティング手法については、家電販売市場が例に出されました。大手家電量販店、街の電気屋さん、TVCMメインの通信販売の３つ会社を、４P（商品・サービス（Product）、価格（Price）、店舗（Place）、宣伝・広告（Promotion））を軸にとったグラフに落とし込み、各座標を結んで求められる面積が使用する資金の量であるという説明でしたが、面積比較で資金量比較ができるという点が視覚的に明確で素晴らしかったです。また、自治体でもよく実施するアンケート調査の手法として、母集団に対するサンプルの必要個数や質問設定のコツを紹介していただき、勉強になりました。平均や標準偏差といった統計学の知識、論理的思考で重要なMECE※2（もれなくダブリがない状態のこと）やロジックツリー、演繹法と帰納法についての講義もわかりやすく解説してくださり、理解が曖昧だった部分がクリアになりました。特に私は演繹法と帰納法が苦手だったのですが、データから傾向を推論し、結論に持っていき（帰納法）その結論を補強するデータや事実を集め新商品販売にこぎつける（演繹法）という２段階での思考の例により、奇麗に理解することができました。グループワークで滋賀県政世論調査を利用した実践的な作業も行い、講義内容をすぐに試すことができて有益でした。各グループの導きだした施策はほぼ似通ったものでしたが、切り口や注目したデータに差があり興味深かったです。時間の都合上、グループの発表の時間が取れなかったことだけが残念でした。

現在、法人市民税の担当をさせていただいていますが、税は数値化、データ分析がしやすい分野ですので早速教わった手法を用いて分析をしています。具体的には、各月調定の回議の際の主要法人の経年変化の分析、主要法人の納税額のグラフ化による“見える化”、パレート図を用いた年度調定額における各法人の占有度の“見える化”、法人市民税全体の経年変化のグラフ化、法人市民税率の変化の影響を除いた調定額の算定による状況分析、といったことを実践し、都市計画や企業立地推進関係の他課からの相談に、データを提示したうえで的確に回答ができました。また、平成28年３月決算データを用いて平成29年度歳出還付額の見積もりができることにも気づきましたので、リスクヘッジのための資料として、予算編成前に担当課に連絡することもできました。

さらに、総合政策の策定委員会にも参加させていただいているので、そちらの会議の際にも今回の研修が役立つと感じています。先日、地域経済分析システム（RESAS）についての研修も受けさせていただきましたし、住民アンケート調査を読む際に参考になる知識を身につけられたと思います。具体的には、政策策定のためのRESASの更なる活用、公共施設白書のデータの読み込み、空き家利活用のためのアンケート調査の読み込み、といったことに活用できるので、どんどん実践していきたいと思います。

地方公共団体は、市民の方々がお納めくださった税金をお預かりして公共の福祉のために活用させていただいています。貴重な税金を無駄に使わないためにも、取れるデータ、持てるデータは活用し、「その事業は大切な公的資金、人的資産、時間を投入するに値するのか」見極めて仕事をしていきたいと思います。

※１　STP分析：効果的に市場を開拓するためのマーケティング手法の事。マーケティングの目的である、自社が誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にするための要素、Segmentation（セグメンテーション）、Targeting（ターゲティング）、Positioning（ポジショニング）の３つの頭文字をとっている。

※２　MECE（ミーシー、Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive）：「相互に排他的な項目」による「完全な全体集合」を意味する。

滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ

第４次市町村職員研修実施計画〈平成29～33年度〉がスタート！！

滋賀県市町村職員研修センター事務局　次長　木村　稔

滋賀県市町村職員研修センターでは、中・長期の研修計画を立てて、自治体職員に求められる能力の更なる向上をめざして、より効率的な研修を実施しています。

平成27年度に第３次研修実施計画（平成24年～28年度）後の研修のあり方を検討するため、市町の研修担当課長で構成される第４次研修実施計画策定委員会を立ち上げ、その下に各市町研修担当者によるワーキンググループを設け、第４次計画策定に向けて人材育成に関する課題等について議論を尽くしていただき策定しました。

今日の滋賀県内の市町を取り巻く環境は、各自治体で多様な課題がありましたが、職員研修に関しては次の４つの背景がありました。

１．特色のあるまちづくりが求められている
２．管理職の年齢が若年化している
３．１人の職員の業務量が増加傾向にある
４．職員の健康や行動規律の保全が必要

これらの背景のもとで、求められる職員の理想像を『地方創生に向けた多様な自治を担える職員』としました。

この理想像を実現させるためにどのような研修が効果的なのかを討論を行い、研修プログラムを改定しました。

研修センターの研修プログラムは、従来から一般研修（階層別研修）、研修指導者養成研修、実務専門研修、特別研修の４つの柱により実施しています。

今回の改定での主な変更は、

１．一般研修に「部・次長級職員研修」を新設し、課長級職員研修を受講した後の長期化した期間に研修を受ける機会を設けました。
２．特別研修にて「管理職マネジメント研修」を創設し、危機管理や議会答弁など実務的な研修を実施します。
３．業務量が増える中で、効率的な研修を実施するために、係長級職員（２部）研修については、カリキュラムの見直しを行い、３日間研修を短縮し、２日間としました。
４．多様な自治を支えるためにコミュニケーション研修を必修として、階層別に設定をしています＜現任職員（１部・３部）研修＞。
５．メンタルヘルス、コンプライアンス研修を階層別に増やして、職員の健康や行動規律を支援します＜係長級職員（２部）・課長補佐級職員研修＞。

これらの改定により、市町職員の皆さまにより効果的な研修を実施いたします。

研修センターでは、一般研修（階層別研修）以外にも、明日から効果がでる実務専門研修や業務効率が上がるスキル・ノウハウを習得する特別研修を受講者のニーズに沿って実施しています。

受けたいと思う研修や気になる研修があれば、市町の研修担当や研修センター事務局にお気軽にお声掛けください。

計画の表紙

平成29年度『おススメ研修』

滋賀県市町村職員研修センターでは、平成29年度も多くの研修を実施します。
その中で、新規研修と指導者養成研修を中心にご紹介します。

☆新規研修

●政策形成能力向上研修

目　　的：政策形成能力を構成する「情報収集・分析力」「企画・発想力」「プレゼンテーション」のそれぞれの知識と技能を深く学び、政策形成能力を育成する。
対　　象：現任職員（２部）研修修了者で受講を希望する職員
実施予定日：平成29年９月20日～22日（３日間）

●管理職マネジメント研修「議会答弁」

平成27年度の１DAYセミナーでも実施した人気の「議会答弁書作成研修」が、２年ぶりに管理職マネジメント研修「議会答弁」として復活します。

目　　的：議会における管理職の基本的な役割や実務を学び、答弁書作成にかかる技術と説明力の向上を図り、議会対応に必要な知識と技術を身につける。
実施予定日：平成29年８月18日（１日間）

●ワンペーパープレゼンテーション

目　　的：簡潔な資料作成のスキルを習得し、効果的に伝えられるプレゼンテーションの技術の向上を図る。
実施予定日：平成29年９月４日・５日（２日間）

●情報公開・個人情報保護研修

マイナンバー法の施行により個人情報保護がますます重要となる中、平成25年度に実施した研修が、４年ぶりに復活します。

目　　的：情報公開制度および個人情報保護制度についての仕組みと運用に関する基礎知識を習得する。
実施予定日：平成29年９月７日・８日（２日間）

●訴訟事務研修

市町の研修ニーズ調査で希望が多かった研修です。

目　　的：訴訟事務を遂行するために必要な基礎的知識を習得し、実務能力の向上を図る。
実施予定日：平成29年11月９日・10日（２日間）

☆研修指導者養成研修

●政策形成指導者養成研修（平成29年７月25日・８月２日・３日）
●クレーム対応指導者養成研修（平成29年８月21日～23日）
●公務員倫理指導者養成研修（平成29年10月17日～19日）

スキルアップしたい方、研修講師に興味がある方は、ぜひ受講ください！

修了された方には、当研修センターで実施する次の一般研修でご登壇いただきます。

- 政策形成指導者：現任職員（２部）研修【採用後８・９年を経過した職員】
- クレーム対応指導者：現任職員（１部）研修【採用後４・５年を経過した職員】
- 公務員倫理指導者：現任職員（３部）研修【採用後12・13年を経過した職員】
  現任職員（１部）研修【採用後４・５年を経過した職員】

新たな研修指導者が誕生しました！

平成28年度は、JST※指導者養成研修を実施し、下記の方が修了されました。
今後、係長級職員（１部）研修「JST基本コース」の指導などでご活躍いただきます。

※JST（人事院式監督者研修「Jinjiin Supervisory Training」の略称です）

JST指導者　（敬称略）

大津市	鹿島　良平	野洲市	江口　智紀
彦根市	橋本　裕美	湖南市	今村　典生
長浜市	服部　智成	湖南市	山岡　敦
近江八幡市	谷川　誠	東近江市	西川　寛
草津市	織田　泰行	米原市	森川　誠
守山市	杉本　聡	日野町	加納　治夫
甲賀市	小西　省吾	甲良町	丸山　正
甲賀市	中辻　幸代		

編集後記

執筆者の皆様のおかげで、ようやく研修情報誌「ＨＩＹＡＫＵ」を発刊することができました。

ご執筆いただきました中村葉志生先生・田中優先生・内閣府地方分権改革推進室の職員様をはじめ、市町職員の皆様には、この場をお借りして心よりお礼申し上ます。

さて、「ＨＩＹＡＫＵ」が皆さんの手元に渡る頃、私は２年の出向期間を終える予定です。出向の話を聞いたとき、自分で務まるのか非常に不安を感じていましたが、この２年間、市町の研修担当者や研修講師、受講者の皆様との貴重な出会い、また、研修も聴講させていただき、出向した者でないと味わえない大変貴重な体験をさせていただきました。

今後は、「ＨＩＹＡＫＵ」のタイトルのように、『飛躍』できる職員になれるよう頑張りたいと思います。（ふ）

研修情報誌 HIYAKU 2017.3
2017年(平成29年)3月発行

編集・発行 / 滋賀県市町村職員研修センター
住　所　〒520−0801
滋賀県大津市におの浜一丁目1番20号
ピアザ淡海4階　自治研修センター内
ＴＥＬ　077−527−5270
ＦＡＸ　077−527−5271
E-mail　info@hiyaku.or.jp
ＵＲＬ　http://www.hiyaku.or.jp

滋賀県市町村職員研修センター
キャラクター
「HIYAKU くん」