

# HIYAKU

2019.3

特集

**地方自治の展望**

～地域自治組織と自治体職員の役割～

特集

**行政経営幹部としての部長の役割と必要能力**

～部・次長級職員研修から～

特集

### 地方自治の展望 ～地域自治組織と自治体職員の役割～

四日市大学 学長 岩崎 恭典 …… 1

特集

### 行政経営幹部としての部長の役割と必要能力 ～部・次長級職員研修から～

行政経営株式会社 代表取締役兼能力開発プロデューサー 星野 芳昭 …… 8

#### 内部講師レポート

##### 講師のススメ

～新任職員(後期)研修「接遇」の講師を担って～

長浜市浅井支所 主幹 高木麻里子 …… 14

##### 繰り返しの振り返り

～現任職員(3部)研修「JKET」の講師を担って～

米原市教育総務課 主幹 丸本 豊 …… 15

#### 紹介します、わがまちの研修

守山市:社会規律・協調性宿泊研修 守山市人事課 主任 石塚 秀美 …… 16

甲賀市:意識改革研修・人材育成研修 甲賀市人事課 主査 宮治桂太郎 …… 17

#### 受講者レポート

##### 着眼大局着手小局

～新任職員(後期)研修を受講して～

竜王町建設計画課 主事 西村 啓 …… 18

##### 顧客満足ではなく、顧客感動

～地域ブランディング研修を受講して～

草津市農林水産課 主任 宇野 正章 …… 19

##### 業務の振り返りと再認識

～係長級職員(1部)研修を受講して～

栗東市会計課 主幹 村元 裕美 …… 20

##### 「わかりやすい」職員を目指して

～市町村アカデミー「研修講師養成講座(地方自治制度)」を受講して～

彦根市障害福祉課 主事 高田 大輔 …… 21

#### 滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ

新たな研修講師、誕生! …… 22

平成31年度 おすすめ研修 …… 23

特集

# 地方自治の展望

～地域自治組織と自治体職員の役割～



四日市大学 学長 岩崎 恭典

【平成30年度 係長級職員(1部)研修 地方自治の展望 講師】

## はじめに

2017年3月に公表された、国立社会保障・人口問題研究所による2015年国勢調査結果に基づく将来人口推計は、多くの市町村に衝撃を与えた。例えば、奈良県川上村では、2045年には14歳以下人口が0となり、人口が現状(約1,300人)の2割、300人まで減るとの予測が示された。また、筆者の暮らす三重県では、県南部の志摩、東紀州地域の人口減が甚だしく、南伊勢町では、2040年には、14歳以下人口が111人と予測され、町単独では、小中学校が維持できない可能性が出てきた。

本誌の主たる読者たる滋賀県内市町の職員の皆さんにとっても、それぞれ勤務する、あるいは居住する自治体での人口減少・高齢化の状況は、実感できるものとなってきたのではないだろうか。

これまでとは全く違う地域の姿が見えつつある今、自治体職員は何をどうすべきという具体的な目標をもってどう行動すべきだろうか？

この小論では、新たな「公」を形成していくために、公務員として、そして同時に地域住民として果たすべき役割を提起していきたい。

## 見えてきた人口減少・高齢化の姿

先述の将来人口推計によれば、滋賀県全体と

しても、全国的にも数少ない人口増加県だったこれまでとは一転して、2015年の141万人をピークとして人口減に転じ、2040年ごろには一割減の130万人程度まで人口が減るものと予測されている。特に、0歳～14歳の年少人口が約4万人、15歳～64歳の生産年齢人口が約15万人減少し、一方、65歳以上の老年人口は約8万人増加する見通しである。

県内市町では、湖南地域のいくつかの自治体で今後も人口の伸びが期待される以外、多くの自治体で今後、人口減少と高齢化が進むとみられ、特に、県北は急速に進むとみられる。

例えば、高島市の場合、このまま何も手を打たなければ、2045年には、総人口は現在より3割以上減少し、高齢者人口の比率は、46.4%を占めるに至る。75歳以上の後期高齢者の実数は、2025年には1万人を超え、4万足らずの人口で1万人超の後期高齢者をどう支えていくか、その検討は待ったなしの状況にあるということができよう。

依然、人口の伸びが期待される湖南地域の自治体においても、例えば、草津市の場合、総人口は2015年から2045年までの間で8,000人程度増加が見込まれるものの、その間、65歳以上人口は、1万5,000人増加し、特に、75歳以上人口は、1.1万人から2.2万人へと倍増する見通しである。また、草津市の場合、2040年には、85歳以上人口が約1万人弱とピークを迎えると想定

高 島 市	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
総人口	50,025	47,410	44,616	41,720	38,708	35,646	32,555
総人口指数 (2015年=100)	100.0	94.8	89.2	83.4	77.4	71.3	65.1
0～14歳人口	5,861	5,221	4,593	4,062	3,604	3,232	2,884
年齢別割合 (0～14歳：%)	11.7	11.0	10.3	9.7	9.3	9.1	8.9
15～64歳人口	28,101	25,317	22,999	20,779	18,749	16,459	14,568
年齢別割合 (15～64歳：%)	56.2	53.4	51.5	49.8	48.4	46.2	44.7
65歳以上人口	16,063	16,872	17,024	16,879	16,355	15,955	15,103
年齢別割合 (65歳以上：%)	32.1	35.6	38.2	40.5	42.3	44.8	46.4
(再掲) 75歳以上人口	8,344	9,010	10,106	10,590	10,503	10,206	9,678
年齢別割合 (75歳以上：%)	16.7	19.0	22.7	25.4	27.1	28.6	29.7
(再掲) 85歳以上人口	2,805	3,360	3,578	3,939	4,623	4,797	4,598
年齢別割合 (85歳以上：%)	5.6	7.1	8.0	9.4	11.9	13.5	14.1

草 津 市	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
総人口	137,247	142,659	146,054	147,879	148,267	147,497	145,814
総人口指数 (2015年=100)	100.0	103.9	106.4	107.7	108.0	107.5	106.2
0～14歳人口	19,821	20,584	20,620	20,379	20,099	19,992	19,670
年齢別割合 (0～14歳：%)	14.4	14.4	14.1	13.8	13.6	13.6	13.5
15～64歳人口	90,034	91,336	93,238	93,606	91,793	87,325	83,640
年齢別割合 (15～64歳：%)	65.6	64.0	63.8	63.3	61.9	59.2	57.4
65歳以上人口	27,392	30,739	32,196	33,894	36,375	40,180	42,504
年齢別割合 (65歳以上：%)	20.0	21.5	22.0	22.9	24.5	27.2	29.1
(再掲) 75歳以上人口	11,510	14,988	18,998	20,618	20,540	21,024	22,748
年齢別割合 (75歳以上：%)	8.4	10.5	13.0	13.9	13.9	14.3	15.6
(再掲) 85歳以上人口	3,236	4,287	5,460	7,158	9,195	9,472	8,938
年齢別割合 (85歳以上：%)	2.4	3.0	3.7	4.8	6.2	6.4	6.1

され、今から約20年後の2040年、14万7千人の人口で、2万人を超える後期高齢者、そしてそのうちの約半数を占める85歳以上人口をどう支えるか、草津市においても、高島市よりも時間的な余裕はあるものの、その仕組みを具体的に検討しなければならない時期に来ているといえる。

このように、人口がまだ伸びている自治体で

も、急速に増加する高齢者の実数に着目すれば、巷間いわれているような、団塊の世代がすべて後期高齢者の仲間入りをする2025年問題を越えた時間軸での85歳以上の高齢者を支える仕組みの検討は急務であり、さらに、年少人口が減りつつある多くの自治体では、これに加えて、地域総ぐるみで次世代育成に取り組む仕組みの検討が急がれる。

現在、地域の景色は、高齢者の増加、子どもの減少によって大きく様変わりしつつあるが、これに加えて、生産年齢人口の急減という事態に対応して、2019年4月からは、実質的な労働移民の受入れともいえる改正入国管理法が施行されることから、多国籍住民との共生という大きな課題にも向き合うこととなる。そして、曲がりなりにも消費税の一部が充当される高齢化対策に比べ、昨年大きな問題となった保育園・幼稚園無償化に伴う国・地方の経費負担問題に象徴されるように、多文化共生対応については、その具体策も経費もその大部分が地方に転嫁されることが懸念される。

### シンギュラリティ、SDGs

また、急速に進むコンピュータ技術も、今後、地域の景色を大きく変えていくこととなる。2045年には、シンギュラリティ（技術的特異点）を迎えるといわれている。指数関数的に進化するAI技術により、車の自動運転が早晚実現するといった夢の実現だけでなく、多くの既存の職業がAIに置き換えられ、生産年齢人口の減少と相まって、公務員の世界でも、今後、その働き方は大きく変わり、2018年7月に総務省「自治体戦略2040構想研究会」第二次報告が描くように「半分の職員数でも担うべき機能が発揮される」スマート自治体が想定されているところである。

一方では、2016年からは、国連では、2030年を目標とした「持続可能な開発目標（SDGs）」が設定され、「地球上の誰一人取り残さない」17のゴールと169のターゲットが示されている。これは、個人としては地球に住むものとしての役割を果たすことが求められ、そのためには「誰一人取り残さない」という公務員として、ある

いは公的組織として果たすべき役割の方向性も示されているということもできる。

このように、当面する人口減少・高齢化、多文化共生等に取り組む公務員だからこそ、SDGsのグローバルな目標に地域をどう近づけるかという理念を堅持しつつ、シンギュラリティを控えた不確定要因のなかで、当面の課題解決のために何を選ぶのか、将来のために何を準備しておくべきなのかという選択をしていかなければならないのである。

### 受益の分配から負担の分担へ

それだけに、長く続いた人口増の時代、生産年齢人口の増加に依拠して、その「受益の分配」のためにこれまで長年作りこまれてきた仕組み、つまり何でも行政任せの仕組みは、人口減少時代にふさわしい行政と住民が「負担の分担」を適切に行う仕組みへと作り替えられなければならない。

その際、これまで、住民から依頼され担ってきた多くの自治体の仕事を、「腑分け」していく必要があると考えており、筆者は、その「腑分け」の手法として、「広域・効率業務」と「狭域・有効業務」という視点の導入を主張している。

例えば、整備が急がれる「地域包括ケアシステム」について「腑分け」をしてみると、介護保険制度や後期高齢者医療制度といった保険制度は、「大数の原則」から、多くの参加者によって支えられるべきものであり、「広域・効率業務」である。また、「在宅医療体制の整備」や「要介護度3以上の介護施設の整備」は、「公」の関与がなければ進まないものであり、保険制度もふくめて、今後も、どれだけ高齢者が増加しても、自治体が関与し維持し続けるべき、いわば「セーフティネット」である。

一方、「地域包括ケアシステム」のなかで、現在、どの自治体も最もその対応に苦慮している「総合生活支援」や「介護予防」は、「狭域・有効業務」なのではないだろうか。すなわち、確かに、人口が伸び続けその税収の配分こそが課題であった「受益の分配」の時代には、「公」が面倒を見ることのできたこれらの仕事ではあるが、人口減少と高齢化により、今後「負担の分担」を考える時代にあっては、これら「狭い地域で取り組むからこそ有効である」仕事は、前述したセーフティネットを今後も自治体が担い続けることを条件に、自治体というよりは、むしろ地域の住民によって、担われるべきものなのである。

また、例えば、次世代育成のための小・中学校教育を考えてみよう。「受益の分配」の時代、学校は住民サービスのための機関として捉えられることが多くなり、本来、家庭でなされるべきしつけや食育まで、学校が引き受けることは当然と見なされるようになってきた。その究極の姿が、例えば、道徳の教科化であり、中学校に至るまでの完全給食の実施要望であり、あるいは、中学校クラブ活動の指導であり、それらが、このところ問題となっている「小・中学校教員のブラック化」を招くこととなっている。しかし、本来、教員は教室で児童・生徒と向き合うことが求められるのであり、その際の教える内容は、究極の「広域・効率業務」として、国により学習指導要領やそれに基づく教科書として定められている。しかし、その一方で、子どもたちには、人口減少社会で生き抜く力を身につけるため、地域とのかかわり、授業手法としてのアクティブ・ラーニングの全面的な導入が求められている。この時、教員だけでは解決困難なのであり、地域総ぐるみで次世代を育成するというコミュニティスクール「地域に関か

れた学校づくり」が叫ばれるようになったのである。その時、もはや学校は一方的なサービス機関ではなく、学校を舞台として、教員は教室で、地域の皆さんは、地域で学校を支援する仕組みを作ることが求められており、まさに「狭域・有効業務」となるのである。

### セーフティネットを支えるために一広域・効率業務処理の際の公務員の役割

このように、人口減少社会において、自治体あるいは官の担うべき役割は、セーフティネットの懸命な維持こそが最大の役割であり、そのためには「広域・効率」が最大の尺度となる。人口減少社会に向かう準備としての平成の市町村大合併もこの方向に沿うものであったし、その後の定住自立圏、連携中枢都市圏、現在検討が進められている市町村の水平補完としての「圏域」の考え方、さらには、県による垂直補完といった仕組みが現実性を帯びつつあるように、「広域・効率」の事務処理の仕組みは、今後も選択肢を増すこととなるだろう。そして、新たな政策課題としての多文化共生やSDGs対応にまず取り組むとともに、手法としてのAIの導入も、この広域化に伴い実施されていくことになるであろう。

ただ、その際、留意すべきは、これまでの広域行政の仕組み、例えば、古くは一部事務処理組合や広域連合、さらには現在の定住自立圏や連携中枢都市圏も、事務を広域で処理する体制、つまり、あくまでも受益の分配の仕組みであって、負担を分担する仕組み、すなわち、物事を自治体として決める「自治の仕組み」ではないことに留意が必要である。

一部事務処理組合が、また、法律上は自治体であるはずの広域連合が、住民の意思を必ずし



講義の様子

も反映できない、いわば「処理する事務を見えなくしてきた」反省に立ち、圏域をはじめとする今後の水平補完・垂直補完の仕組みは、住民の意思が負担のあり方にも反映でき、住民による統制の方法を明確にした「自治の仕組み」となるように、現場の公務員こそが知恵を絞らなければならないであろう。

### 狭域・有効業務は 「住民に仕事をお返しすること」

その一方で、基礎自治体たる市町村が意を用いるべきは、広域でセーフティネットを維持するために、「狭域・有効」の観点から、もう一度、これまで市町村が抱え込みすぎた事業を住民にお返しすることである。その時、最も住民に身近な問題として人口減少や高齢化の状況を肌で感じることができ、また、次世代育成上の取り組みもし易い「小学校区」程度の拡がり、課題発見と解決策に取り組んでもらえるような仕組みが必要となる。

このレベルでは、従来からの地縁組織、いわゆる町内会・自治会、あるいはその連合組織が存在している。そこで、こうした従来型の地縁組織を「地域自治組織」として措定する傾向がないわけではない。確かに、これまで、地域の面倒を見てもらっていた組織であればこそ、新たな地域自治組織の立ち上げを地縁組織が担うことを否定するものではない。しかしながら、全国的な人口動向でいえば、おそらく2015年国勢調査結果の特徴は、来るべき2020年国勢調査結果と比較すると、おそらく世帯数がピークを迎えた年として記録されるであろうことに注意が必要である。地縁組織は、その構成員を世帯主としている。とすれば、世帯数が減少に転じるということは、世帯主の減少ひいては地縁組織の構成員の絶対数が減少に転じるということに他ならないのである。

とすれば、地域自治組織は、小学校区程度の拡がりのなかで活動する、様々なボランティアな団体や活動したいと考えている個人、そして、区域を越えて活動するNPOに広く参加を呼び

かけ、また、企業についても法人市民として、社会貢献の一環として役割を果たしてもらような協議体をまず作ることが求められる。

小学校区程度の狭い範囲で課題を身近に感じることができ、かつ、その課題解決に向けて、自治体とともに、もう一度住民が取り組む協議体の形成である。これが、いわゆる「小さな自治」「小規模多機能自治」等と称される「地域自治組織」であり、「広域・効率」を目指した「平成の大合併」と同時期に今後のまちづくりの仕組みとして多くの自治体で導入が図られたのは、意図が明確であったかどうかは別として、人口減少下の今後の自治体運営に何らかの不安があったからに他ならない。

### 「住民に仕事をお返す」際の 職員の役割

それだけに、こうした「地域自治組織」の形成に際して果たす自治体職員の役割には大きいものがある。

第一段階は、組織化である。町内会・自治会等地縁団体を当面の核としながらも、今後生じるであろう地域社会の多くの具体的な課題を解決していくために、地域に叢生する様々な団体・個人が一堂に会して、協力してまず「仕事をする」ことを目的とした「地域自治組織」の組織化である。

そして、そのうえで、5～10年後の地域の人口動態、すなわち、高齢化や人口減少によってどのような生活課題が生じる可能性があるのか、そして、生活課題を解決する際に、地域住民・各主体が協力してできることには何があるのか、について、共通の目標となる、いわゆる「地域まちづくり計画」を作ることが次の段階となる。

この間、自治体職員の果たすべき役割は大き

い。場の設定のための根回し、課題を把握するためのデータの取りまとめとその見える化、そして、何よりも、実際に課題解決のために動いてもらう人の確保の取っ掛かりを作ること、ここまでは、地域に寄り添い、地域を導く立場に居ざるを得ない。その時、必要な職員のスキルは、ファシリテーション能力であり、プレゼンテーション能力である。そして、何よりも、職員の行動を支える自治体の方針、つまり、「セーフティネットを今後も支え続けるために、住民の皆さんにも負担いただく」旨を明示する条例あるいは、首長の方針・リーダーシップが必須である。

次の段階は、「地域まちづくり計画」実現のための一括交付金制度の創設という庁内調整作業である。現在、多くの地域では、庁内各課各係から様々な地域活動に対して補助金が支出されている。これは、「受益の分配」時代の残滓であり、庁内の縦割りが地域を縦割りにする弊害を生んでおり、住民もまた、補助金はその用途が限定されているため、補助目的の狭い範囲での活動に満足して、他の団体との連携については無関心に陥りがちである。

それだけに、「地域まちづくり計画」に掲げられた課題解決のために、各種補助金を統合し、自由に使える「一括交付金」としていくことは、住民間の縦割り意識を打破するためにも有効である。ただ、これまで補助金を出すことを仕事としていた庁内各課各係の意識改革にはどの自治体も苦勞している。その根底には、住民に対する不信があり、住民を下請けに使ってきたこれまでの後見主義的思考があることは確かであり、何より時代認識、住民に対する信頼、何よりも「協働」についての庁内の意識改革が必要である。

最終段階は、一括交付金を使って、住民自ら

が様々な事業に取り組み、その事業手法が、一括交付金に頼らず持続可能であるようなコミュニティ・ビジネス、社会的企業にまで結び付けていくことである。ここに至って、地域自治組織は、法人格を有するものとなる必要があり、営利企業の活動と同様のコンプライアンスが求められることとなる。

### 地域に求められる職員となること

これまでの先行事例を見る限り、「住民に仕事をお返し」するために、最終的には、自ら稼ぐ地域自治組織を形成していく過程では、先述のように「受益の分配」に慣れきった庁内改革とともに、住民の取り組みが活発になればなるほど、人口増の時代に「受益の配分」のために作られてきた法規制、制度の壁が立ち現れ、住民の動きを止めてしまいかねない状況を突破しなければならないという課題、さらには、何よりも、「受益の分配」の時代の慣性で、身の回りの5年後、10年後を想像できない住民に、SDGsの理念を含め「わが事」として課題を認識してもらうという最も困難な課題も存在する。

こうした困難な課題も、職員の努力によって徐々に克服されつつある。例えば、各課・各係の補助金から一括交付金化という流れも、住民の自治は誤ることはあってもそれを自主的に是正することで実現されるという観点から、財政担当セクションを説得して、例えば、特定目的での年度を超えた積立も可能な自治体が出始めている。あるいは、法的規制についても、地元タクシー業界の反対や陸運局の規制等に抗して買い物難民対策としてのカーシェアリングを実施している自治体や配食サービスを保健所が黙認せざるを得ない状況になっている自治体も存在する。

また、地域自治組織が様々な事業を展開しようとして「法人格」の取得を目指す際、既存の国による法人格認定制度は、住民の活動に制約を課すことになるとして、市町村長に、法人格付与の権限を認める地方自治法の改正を提起した島根県雲南市・兵庫県朝来市・三重県名張市・伊賀市の4市による共同研究(当時、成果は、『小規模多機能自治組織の法人格取得方策に関する共同研究報告書』(平成26年2月))は、内閣府で検討され、法人税を減免する新たな法人格が検討されるに至っている。

### 現場で職員力を磨く

このように、既存の組織制度・法・条例と、急速に進む地域社会の人口減少・高齢化、そしてそのなかで地域自治組織を形成しようとする際に、職員が果たす役割には重要なものがある。特に、既存制度と、現実あるいは向かうべき望ましい方向性との不適合を、法や条例の解釈によりあるいは交渉によって解決を図り、場合によっては、法の改正を求めていくことができるのは、自治体職員のみである。先述したような広域・効率業務をこなす仕組みを構想する際に必要な自治体としての具体化も、地域自治組織の形成の際に得られる知見が役に立つものとなるに違いない。

それだけに、今後、自治体職員が、職員でありながら、何らかの形で地域活動に関わることは、職員としての力量を高めていくうえでも必須の事である。昨今の働き方改革の一環として、既に奈良県生駒市では、非営利活動に自治体職員が従事することを認める事例が出始めている。

自治体職員の力量は現場で磨かれる—これからますます自治体職員の活躍の場は広がっていくのである。

特集

# 行政経営幹部としての部長の役割と必要能力

～部・次長級職員研修から～

行政経営株式会社

代表取締役兼能力開発プロデューサー **星野 芳昭**

【平成30年度 部・次長級職員研修 講師】



## ① 背景

本稿は、平成28年度から滋賀県市町村職員研修センターの新規コースとして設置された部・次長級職員研修の概要と成果を伝えると共に、部制を採用する市町自治体にとっての経営や能力開発、組織開発の在り方を提起するものである。なお、自治体職員研修を行っている市町村アカデミーや全国の自治研修センターにおいて、未だ部長層を対象にした体系的な研修は見られないか、あっても数時間の講演会が大半である。平成28年度当時の滋賀県市町村職員研修センターでも同様であり、当時、市町村アカデミーで筆者が担当した「研修プランナー向け研修」に参加したセンター職員が部長層を対象とした研修講座があることを知って、新しいコースを立ち上げることを決定してこのコースが誕生した。

## ② 研修の目的（対象と意図）

対象は、県内市町の部次長級職員としたが、ターゲットはあくまで図1に示す経営幹部（部長）であり、次長と課長を兼務する職員も参加されたが、それらの方々には事前に「本研修は課長の経験があり、課長を部下に持つ経営幹部が対象であるが、次長級の方々には翌年度には部長に昇任される可能性もあるので、対象に含めている」と伝えてもらった。

ではそうしたターゲットを1日間（6時間）の制約の中でどこまで誘導するか、それが研修の目的設計であるが、図1を視野に入れながら、「首長の部下としての部長」と「課長の上司としての部長」に焦点を当てて、「自らの立場がどんな役割を持ち、どんな能力発揮が期待されるかを具体的な場面を共有することにより学んでもらう」という意図を組み込んだ。

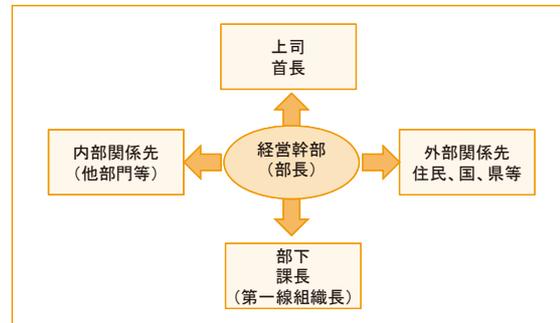


図1：経営幹部の位置づけ

## ③ 背景

6時間という時間枠と参加者は県内の市町の部次長が初めて顔を合わせるといふ公開型の集合研修という制約から、冒頭から教室形式ではなく4人か5人のグループ討議形式のレイアウトとして、図2に示す通り、第1部から第3部は各々、講義と個人実習、グループ実習で構成され、最後の第4部では全てのグループによる発表と講師による講評、そして各人による自己紹介と感想、学びと今後の抱負などを表明して頂いた。

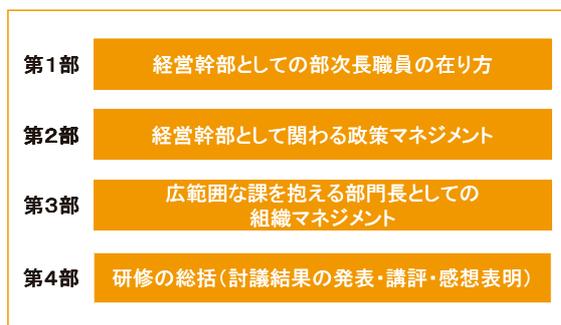


図2：研修の構成

#### ④ 行政経営幹部の在り方 ～責任と権限、忖度と斟酌～

第1部では、講演会のような「自治体を取り巻く環境」などの一般論講義を排除し、まずは「部長または次長に昇任してからの気付きと困難と思ったこと」を各人でカードに書き出し、それをグループ内で共有してグルーピングしてもらった。

これは研修技法としては最近よく使われる「アイズブレイク」、つまり初めて他の受講生と顔を合わせて6時間、時間と空間、さらには問題意識を共有する上ではとても必要なことであり、実際、このグループ作業が、「部長昇任は終着駅であり、もはやこれ以上自分が学ぶべきことはない」と言ったこれまでの固定観念を打破する契機となった。

次に、全国の他の市町で直近に発生した事柄を事例にして率直な意見交換を促した。平成30年度の研修では、大阪府北部地震発生の際に起きた小学校プールのブロック塀の崩壊事案を取り上げ、「自らが部長（首長と課長との間）の立場であればどのような行動を採ったか」を意見交換した。

そしてそうした臨場感のある研修空間が出来上がったところで、マネジメントの基本である責任と権限、近年国会等で話題となった「忖度」に関して、組織の横（企画部、総務部等）の業

務分担の観点ではなく、組織の縦（首長、部次長、課長）の責任権限分担の観点で組織を考えることの重要性を認識してもらった。

特に、部長ポストは、首長と第一線の管理者である課長との間で結果責任と説明責任を負うことになる。遂行責任とは、実際に仕事を行う人が「やるべきことをやったか」「やってはいけないことをやらなかったか」と言った遂行面の責任であるので実際に部下を持つ部次長や課長には原則、遂行責任はないことになる。

図3では「結果責任を果たすために権限が与えられる」、「権限を持つ立場の人が結果責任を果たす」ことの組織原則が理解された。

1. 行政の組織長としての結果責任・説明責任
  - \* 行政訴訟の対象となる位、結果責任は重い、しかも個人に帰属する(後任者に引き継ぎ出来ない)
  - \* 結果責任だけでなく、自分自身の説明責任も負われる
2. 責任と権限の与えられ方の原則
  - ①結果責任と職位はセット
    - ・結果に左右される意思決定、実施の権限が与えられること
  - ②ある程度の自由裁量権
    - ・自らの判断で自主的に意思決定ができること(決められる)
  - ③決めたことが組織内に効力を持つ
    - ・決定内容が関係者を拘束し、継続性を有すること

図3：組織長の結果責任と権限（組織の基本）

さらに図4では「忖度」という言葉の意味と正しい使い方を身近な事例で学ぶことになった。忖度とは、相手の事情や真意、意向を汲み取ることであり、それ自体に問題はなく、むしろ、窓口での住民対応や災害等の発生時の職員の対応姿勢には忖度が必要となる。

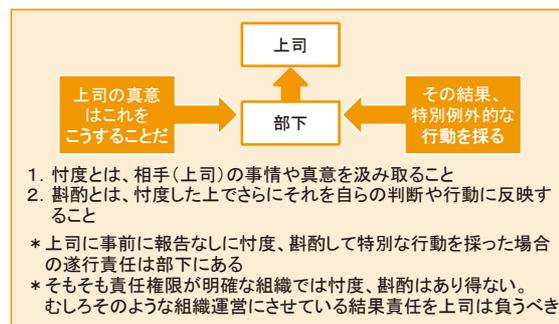


図4：忖度（そんたく）と斟酌（しんしゃく）

それに対して組織上、問題となるのは、忖度

した上で、それを自らの判断や行動に反映する際に、法令遵守や公平性の確保などを考慮せずに、恣意的なものになってしまう「斟酌」である。例えば、業者審査や職員採用の際に、首長の指示ではなく、「こう言う結果なら首長の意向を反映出来る」あるいは「こう言う結果にしていないと後で首長に指摘される、自分が不利になる」と言った斟酌により、不公正な判断になることは組織上、不健全である。

### 5 部長の役割と能力は課長とどう異なるのか？

次に、行政経営幹部としての部長の役割と能力を考える前に、第一線の管理者、マネジャーである課長の役割と能力を図5の「マネジメントの基本」にて解説した。これは筆者が30年以上前に管理者教育の第一人者である畠山芳雄氏から教わったフレームワークで、管理者には仕事と人、維持管理と改革改善の4つの要素からその役割が設定されるものである。

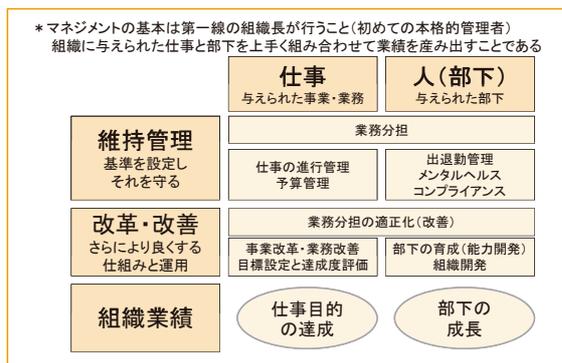


図5：マネジメントの基本

図5はそれを自治体の特性に合わせてカスタマイズしたものであり、1995年より三重県をはじめ多くの自治体での課長研修に使われてきたものである。

ここでは、課長とは課に与えられた事業や業務と人財(職員)を上手く維持管理し、さらに

より良い水準にするために思い切った改革や地道な改善を実践する立場の人であり、そのためには業務分担を適切にし、事業や業務の目的目標を達成し、部下である職員一人ひとりの能力を最大限に発揮させ、さらに組織としての動きを安定して相互に刺激し合う、学び合うという組織構築(チームビルディング)を図ることが求められる。

これを受けてその上司の立場としての部長の役割と能力をまとめたものが図6である。まず仕事や人の側面が各々、「全庁的な政策や課題」、「基幹人財(人的財産)としての課長や課長昇任対象者」にダイナミックに変る。さらに維持管理と改革改善という現場第一線に近い役割ではなく、「全庁的な経営幹部、首長補佐」と「広範囲な課を統括する組織長」の大きく2つに絞られる。

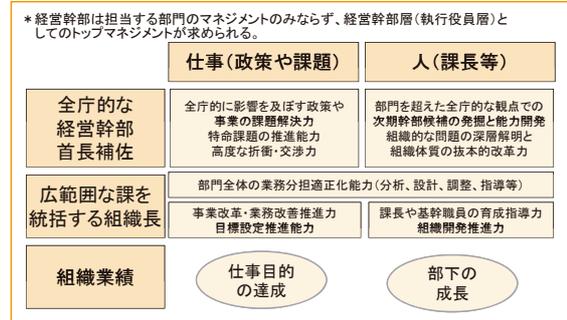


図6：経営幹部(部長)の役割と能力

### 6 行政経営幹部として関わる政策マネジメント(政策体系の策定と組織との連動)

第2部の講義では、図6の左上の部分に焦点を当てた。政策マネジメント、つまり市町のまちづくり全体の基本理念と基本目標から政策課題を設定して、部や課の枠を超えた発想でその達成イメージや目標を設定することを強調した。そもそも部長層は長年、係から課へ、課から部へとその立場が上がってきたことからどうしても組織機構の発想で基本計画や事業を考える傾向が強い。図7で表すと縦の視点である。とこ

ろが全庁的な視点とはまさに部を超えた政策課題や政策目標の視点であり、その観点から場合によっては組織機構の見直しも提起するという姿勢が求められるのである。

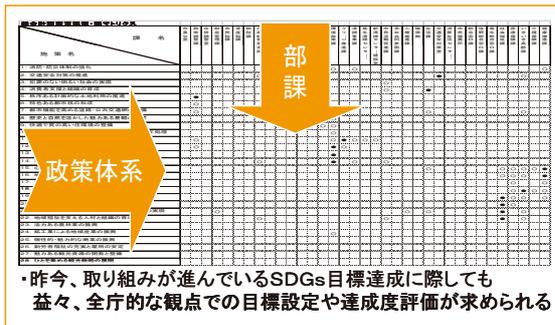


図7：全庁的な政策体系と組織機構との関連

昨今、自治体にて急速に導入が進んでいるSDGs目標（持続可能な開発目標）を組み込んだ基本計画の策定など、官民連携という観点からも経営幹部の政策マネジメントはさらに重要性が増してくると予想する。

### ⑦ 庁議の在り方を思い切って改革し、全体最適な議論を尽くす

さらに第2部では、どんなに立派な基本計画やSDGs目標を設定しても、首長以下経営幹部の意思決定の在り方が変らなければ形骸化していくものである。そこで、図8で表す庁議改革の基本方向に基づいて、受講生には自らの庁議の在り方に関して「あるべき姿」と「現状」とを考察してもらった。

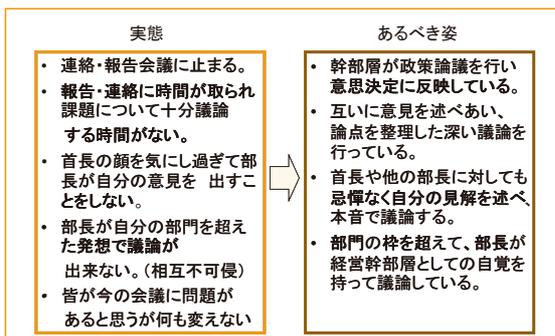


図8：庁議（経営幹部会議）改革の基本方向

特に重要な点は、先進自治体の部長が教訓として残している「庁議は、部長会議・次長会議と言った身分別会議ではなく、全庁的な基本方針とそれに基づく意思決定の場であるから、その参加者である部長は部の長ではなく、首長と同じ経営者としての立場で全庁最適な議論を尽くす」ということである。（三重県の改革を実質取り仕切った1995年当時の行革担当部長であった梅田次郎氏の回顧録より）

### ⑧ 不祥事への対応は組織問題の深層要因を究明する姿勢が重要

第2部の講義では、自治体でもその件数が増えてきている不祥事対応の調査委員会の在り方に関して、そこには経営幹部が関与することもあるので、最新の事例も踏まえながら考え方が説明された。

まず最も不適切な対応は、第三者委員会を設置して、最初から導きたい結論、例えば「行政組織に問題はない、責任はない」と言う様に調査結果を誘導することであり、実際に過去の公的組織にはそれが見られ、そうした姿勢がかえって関係者との信頼関係を悪くしてしまったことが挙げられた。

不祥事発生の際の経営幹部の基本姿勢は徹底して、それが発生してしまったことの背景や深層の原因を一つの答えに決めつけずに、少人数で議論し、その結果を首長以下幹部層で共有し、教訓として後世に残すことである。筆者は自治体のみならず民間企業において不祥事対応の調査委員会や調査報告書の第三者評価にも関わった経験があるが、そこで構築した問題の構造化手法がグループ討議で活用された。

### 9 事業廃止の意思決定と関係者の説得、誘導

部長の役割の1つに「課長では出来ない外部関係者への説得、誘導」がある。その典型が、行政の事業の廃止の意思決定を誘導する局面である。筆者は外部の行政評価と組織開発の専門家として過去約20年間、多くの自治体の庁議に参加し、事業の廃止の意思決定に関わることが多かった。そこで得た知見は、「廃止に持って行くための壁が何でそれをどうやって打ち破るか」である。

事務事業評価では単に、その事務事業の存在意義が低下したり、費用対効果がかつてほど確保出来なくなったり、他に財源や職員を振り向ける必要があり、優先順位が低くなったりと言うところまで結論は出る。しかし、実際に事業廃止に伴って影響を受ける利害関係者の反対や抵抗が出てくると、それを事前に首長や現場（直接、利害関係者に接している課長等）が過剰反応して反対や躊躇することなどは、なかなか評価シートには書かれないことが多い。

そこで、部長層が全庁的な観点で「なぜ事業が廃止出来ないのか」と言った本質的な問題を議論することが重要となる。また、例えば今年

の12月に庁内で廃止を決めて、即時に翌年3月末で事業を止めることは、廃止効果が大きな事業ほど困難を伴うものであることから、一定期間例えば1年間の猶予期間、準備期間や、行政の関与がなくなっても住民や団体が自立出来る様には期間限定の特別支援も必要になることもある。

本研修ではグループで議論するテーマの1つとして「事業の廃止意思決定をどう確実に進めるか」が取り上げられ、上述した問題構造化の手法を活用して市町を越えた部次長層が忌憚ない意見交換を行った。

### 10 広範囲な課を抱える部門長としての組織マネジメント

講義の後半は、部長層を課長の上司として捉えた講義と実習となった。まず、昨今、国を挙げての取り組みである働き方改革、特に市町では職員数が減少する中で次から次へと新しい事業や業務が発生し、課や係によってもその偏りが見られていることから、全庁的に取り組むべき業務改革、業務量調査や業務量削減のための取り組みが紹介された。

部長の役割は、各課における業務分担の適正化や業務量削減、全庁的な運動展開で行う横断型の業務改善の取り組みなど各課の課長より一つ上の視点での取り組みを実践することである。筆者が長年関わってきた愛知県豊田市の業務改善活動における部長層の役割なども紹介しながら、働き方改革は形式的な退庁時刻の遵守よりもむしろ、実際の業務量そのものを削減すること、同じ業務を正職員と



講義の様子

嘱託、臨時職員が行っていることの問題点や、「いずれAIやシステム、デジタル化によって無くなっていく業務に若手職員が携わっていることは、能力開発、人財開発の上で深刻な問題となりうる」等が共有された。

### ⑪ 課長昇任における部長の役割

基幹職となる課長昇任の際には全庁的な審査会議を開催し、そこで部長層が「この候補者は課長としての能力発揮が期待されるか」と言った点で議論を尽くすことが求められる。

講義の後半では、筆者が長年関わってきた自治体での人事評価やその結果を反映した課長昇任審査会議の在り方などを紹介し、特に、課長の上司として少なくとも課長昇任対象者に関しては課長の1次評価結果に対して、どのように2次評価を行うか、どのように一言コメントを被評価者の動機付けになるように作成するかなどの検討を行った。

本講座は1日6時間という制約から2次評価までのロールプレイまでは出来なかったが、グループの中では「人事評価結果の活用」を取り上げて、掘り下げたところもあった。

### ⑫ 問題構造化によるグループ討議と発表、研修成果

最後にグループで1つテーマを取り上げて、筆者が長年、多くの企業や自治体で多種の組織問題を解決してきた中で構築した問題構造化手法を適用して、「理想的な状態」「現状、実態」「現状のまま推移した場合の予測」「理想的な状態と現状との差異の原因、深層」「上記を踏まえた上での今後の取り組み」という手順でワークシートに基づく考察とその結果を発表して

頂いた。

部次長層ともなると行政経験が長く、これまでも多くの問題や難局に立ち向かってきた方も多し。ただ、それを的確に他人に伝えることが苦手になってきている年代でもある。

そこで5人程度の少人数で、深く掘り下げて、言葉を交わし、その結果を目に見えるワークシートに取りまとめていくことで、まさに部長として気付く、学ぶという研修成果が発揮出来たようである。

研修後の感想をアンケートで記入したものから抜粋するとそれが裏付けられる。平成30年度の実施（計3回）では「よく理解出来た」60%、「ほぼ理解出来た」39%で、「目標以上のものが達成出来た」（つまり予想以上に得るものがあった）が6%、「目標は達成出来た」が85%、「あまり達成出来なかった」が8%であった。

主な意見は、以下の通りである。

- 課長級職員とは違う役割について改めて認識する機会となった。単なる組織の長としての能力向上と言うより、さらに責任ある幹部職員としての自覚を高められる研修だった。
- 事業廃止の意思決定への誘導等について、問題の構造化、深層原因の究明などロジカルに整理していく必要を認識した。
- これまでの研修とは異なった学ぶ仕組みが多く取り入れられており、グループでの話し合いが効果的であった。
- 人事評価制度の実行、活用性が十分でないと改めて感じた。
- 人材育成についても業務遂行基準を確認しながら課題を見つけていきたい。

以上、職員的能力開発に直結する研修は「人材投資事業」と言える。今後は、民間企業のように庁内で部長層が庁議改革を実践しながら組織開発にも繋がる取り組みが期待される。

# 講師のススメ

## ～新任職員(後期)研修「接遇」の講師を担って～

長浜市浅井支所 主幹 高木 麻里子

そろそろ仕事にも市役所の雰囲気にも慣れてきた時期。採用半年後に行なわれるのが新任職員(後期)研修です。この内の一コマ「接遇研修」の講師として自分が登壇するとは思いませんでした。

研修はこれまでいろいろ受けてきましたが、講師としての参加は初めてでした。十分な準備をして臨んだつもりでしたが、実際にやってみるとテキストを時間通りに進行することで精一杯。受講者の様子に目を配り、適切なアドバイスをする余裕はありませんでした。始める前には、追加でこれをやってみようかとか、経験談をたくさん入れよう、など考えていましたが、終わってみればあっという間の3時間。反省点が多く、教える・指導することの難しさを痛感しました。けれど同時に大きな達成感もありました。今回講師のお話をいただいて、事前の講師養成研修にも参加し、今まで以上に接遇について考える機会になりました。「接遇とは何か」。一言でいえば「おもてなし」です。市役所には毎日多数の来庁者や問い合わせがあります。これらの方々が気持ちよく用事を済ませられるよう丁寧かつ素早く対応することが重要です。公務における接遇はどうあるべきか、この状況であればどのように対応するのが良いか。特に研修内で行うロールプレイは、実際に職場で起こりうるような状況設定なので、自分ならどうするか何度もシミュレーションを重ねました。こうした研修の事前準備が、自分自身の対応の振り返り・見直しに繋がり、その

結果、日常業務においても、以前より一人ひとりに合わせた対応を意識的に心掛けるようになったと思います。「人に教える」という行為はまさに一番の勉強法です。

職員研修の際には内部講師が登壇されますが、それには大きく2つの意義があると考えます。1つは、同じ役所という場で働く先輩から現場の声や実体験を踏まえた話が聞けること。もう1つは、受講者だけでなく、講師も共に学ぶということです。技術や知識の習得だけが目的であれば、外部からプロの講師を招けば済みます。あえて内部講師にすることで、その講師の成長も含めた教育の場としているのではないのでしょうか。

私自身今回の研修で、受講者から講師へと立場が変わり、より多くの気づきを得ることができました。また、同じく初登壇された他市町の方々との交流もとても貴重な経験でした。大変ですが、非常にやりがいがあります。皆さんもぜひ一度ご登壇を！

以上、講師のススメでした。



研修の様子

## 内部講師レポート

# 繰り返しの振り返り

## ～現任職員(3部)研修「JKET」の講師を担って～

米原市教育総務課 主幹 丸本 豊

### ●目的

JKET研修は「参加者が公務員倫理について考え、公務に対する住民の信頼を確保するためには、どのように行動すればよいかを意識することをねらいとしている。そのため、倫理について指導者が一方的に話すのではなく、参加者自身が考え、さらに事例研究やロールプレーを通じて、実際の場面における倫理的な行動のあり方について検討し、実践への動機づけを図る。」とあります。今回採用後12・13年を経過した受講者の方々に実践を交えての研修が始まりました。

### ●受講者

自らの自己紹介を簡単に済ませ、受講者同士の他己紹介を実施。研修序盤の緊張した雰囲気の中、紹介する相手の事を気持ちよく紹介していることがとても印象的でした。行政職、保育士、看護師、様々な職種の方との研修でした。

### ●研修を終えて

「倫理研修」という文字を目にすると堅苦しい雰囲気です。実際に研修時間も丸一日であったため、受講者の方々にとっては苦痛な一日であったかもしれません。そのため、自分の体験談や、周囲から聞いた話をできるだけ行い、今回の研修に挑みました。その甲斐があったかどうかは定かではありませんが、受講者の方々の受講態度や発表内容はどれも感心することばかりでした。受講後のアンケートにおいても、「自分自身の価値観が問われることを感じた」、「初心を忘れず」、「組織全体として行動規範が高まるような環境づくりが重要」等の意見があり、

受講者の方々の倫理意識の高さに驚かされました。

しかしながら、残念なことに公務員の不祥事が後を絶たない状況が続いており、実際米原市においても幾度と無く新聞紙上を賑わせてきました。

「やらなアカンことを実践し、やったらアカンことはしない」という認識が、「慣れ」によって鈍ってくるのがひとつの要因である気がします。「このことは、やってよいことなのか」と迷うことがあったら決して個人で悩まず同僚や上司に相談し、意思決定を行った上で業務を遂行することが大切であると思います。そのためにも、相談しやすい職場の雰囲気、ダメなことはダメといえる風土づくりが重要なことであると今回の研修にて改めて感じました。講師という立場ではありましたが、講義の前に研修資料を読み直すことや、受講者の方々の発表内容、そして現在この原稿を書いている今も、何のために、誰のために公務員になったのかを振り返る良い機会となりました。研修は、「繰り返しの振り返り」が重要であると再認識しました。



研修の様子

## 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。

守山市

### 社会規律・協調性宿泊研修

守山市人事課 主任 石塚 秀美

守山市では、新規採用職員を対象とした、「社会規律・協調性宿泊研修」を実施しています。この研修は、全体を通して2日間をかけて実施します。

まず、1日目には、湖南広域消防局北消防署にて、消防署職員のみなさんにご協力いただき、礼式訓練や体力練成を行います。敬礼などの基本動作や消防操法を学び、ランニング等を行います。一見、敬礼などの礼式訓練は、市役所の業務とはあまり関係のないと思われるかもしれませんが、他者との団結を意識付け、チームワークの重要性を知ることに繋がります。体力練成では、職員同士が声を掛け合い、協力する姿が見られました。

また、この研修では、自分たちで食事の用意を行います。1日目の研修終了後、会館に移動し、みんなで手分けし夕食の準備を行いました。夜は先輩職員も交えた座談会を開き、仕事に対する思いなどを話し合いました。仕事への思いをお互いに知ることができ、より打ち解けることができました。そして、会館で宿泊しました。

2日目には、再び消防署でAEDを使用した救命救急の研修を受けました。その後、埋蔵文化財センターへ移動し、野洲川改修の歴史を学び、市内の施設見学をして終了となります。

研修後の職員の表情には、疲労の色も見受けられましたが、それ以上に研修を仲間とともにやり遂げたという達成感に満ちていました。短期間ではありますが、一緒に研修を受講し、行動を共にすることで、職員同

士の絆も自ずと強くなります。この研修を通して、協力することの大切さを感じ取ってもらえたと思います。

私も、新規採用職員時には、この宿泊研修を受講しました。今回と同じく、共に励まし合いながら乗り越えました。その当時は体力的につらい研修だと思っていましたが、今から思えば、一緒にこの研修を受講したことは、今でも続く職員の深い絆のきっかけであったと思います。いまだに、集まれば、この研修の思い出話が出てくるほど色濃く、印象深い研修でした。

私は、今年度から人事課に配属され、研修を担当しています。日々の業務の中で、市役所職員として、この職場で大事なことは何かを考えると、やはり職員同士の絆の強さであると思います。困ったときは声をかけ、助け合う、当たり前のことですが、やはりこういった絆が大事です。この研修を通して、何が大事かを私自身が改めて認識させられたように思います。これからも、人と人との絆を大切に、良いきっかけづくりが出来るような研修を実施していきたいと思っています。



研修の様子

甲賀市

意識改革研修・人材育成研修

甲賀市人事課 主査 宮治 桂太郎

●この研修を始めたきっかけ

甲賀市では、第2次甲賀市総合計画の策定にあわせて、平成30年1月に「甲賀市人材育成基本方針」を改定しました。

総合計画で新たに掲げた未来像『あい甲賀いつもの暮らしに“しあわせ”を感じるまち』の実現に向け、常に市民目線を忘れず、生活者の視点に立ち、これまで以上に市民から信頼される職員を目指して、職員が共通して持つべき基本的な姿勢や意識、目指す職員像などの項目を刷新しました。

目指す職員像

- ①新たな仕事にも積極果敢にチャレンジする職員
- ②市民と対話し、共に考え、協働する職員
- ③経営感覚をもち、主体的に行動する職員

※甲賀市人材育成基本方針より抜粋

●研修の内容について

今年度は、目指す職員像の中から『新たな仕事にも積極果敢にチャレンジする職員』の育成に重点的に取り組むこととし、10月には管理職（部長、次長、課長、課長補佐級職員）を対象に、未来の甲賀市を担う人材育成の視点から意識改革研修を、12月には一般行政職（係長、主査、主事級職員）を対象に、自発的かつ積極的



管理職向け意識改革研修の様子

な行動につながる意識の持ち方などを目的に人材育成研修を実施しました。

いずれの研修も同じ講師をお招きし、効果的かつ長期的な視点から、参加型の手法も交えて講義いただきました。

●研修受講者の主な意見

(管理職)

- 管理職としての意識の持ち方、部下との接し方、考え方について学ぶことができた。部下に本気で期待すること、フィードバックの大切さなどについて確認することができ、大変よい研修であった。
- 日頃の自分の仕事や行動に合わせて研修内容を聞くことができたのでとてもわかりやすかった。

(一般行政職)

- 仕事においても、自分の成長においても「なりたい」自分をイメージすることの重要性を痛感した。
- 自分のこと、甲賀市のことを考える時間があり、また他の人の考えも聞くことができてもしろい（興味がわく）研修だった。

●人材育成について

総合計画で示した未来像を実現するため、組織を担う職員には、前例や既成の概念にとらわれることなく、高い志をもって、これまで経験したことのない多くの困難な課題にも果敢に挑戦することが求められます。

職員一人ひとりが担当分野のプロフェッショナルであるという自覚をもち、個々の能力を最大限に発揮し、未来を切り拓く、まさに市政運営の原動力となる職員の育成を目指し、今後もより効果的な研修機会の提供に努めます。

## 受講者レポート

# 着眼大局着手小局

## ～新任職員(後期)研修を受講して～

竜王町建設計画課 主事 西村 啓

新任職員研修お疲れ様でした。研修で学んだことを活かし、日々の業務のさらなる改善を目指してより一層業務に励んでいきたいです。

研修というのは自分を見つめ直す機会だと私は考えています。というのも、普段仕事していると担当の業務のことばかり考えがちです。意識して情報に敏感になろうとしても、日々業務に追われていると、必然的に視野が狭くなっています。また、入庁一年目ですので、新しい仕事、職場、環境に慣れるので精一杯です。しかし、担当の仕事を深く理解することも大切ですが、その仕事が全体の中でどの位置にあるのか常に把握している必要があります。

新任職員研修では「地方自治制度」を振り返り「地方財政制度」を学ぶことで、地方自治体の職員に求められていることや担当している業務が自治体の中でどのような位置にあるのかを再認識しました。私は主に道路と河川の管理を担当しているのですが、全体で見れば、社会資本の片隅の仕事です。しかし、道路が通れなくなると様々な人に影響がでます。住民の皆様が何の不安もなく移動できるように日々適切に管理していかなければいけないと改めて感じました。

また、新任職員研修では他市町の職員との交流が図れます。これが新任職員研修において、一番大きな点であると感じています。同じ地方公務員であるとはいえ、それぞれの市町において独自の文化や風習があります。公務員になって半年、少しずつ慣れてきたところですが、同時期に入った仲間と様々な経験談を共有し話し合える機会はそう多くありません。良い点があ

れば見習い、悪い点があれば反省し、様々な情報をやり取りできます。前期研修で出会った他市町の新任職員が後期研修で出会うと見違えるように成長されていて、自分も負けられないなと思うこともたくさんありました。

さらに、同期だけではなく講師である先輩職員の経験談は、新任職員にとって様々な刺激をもたらえるものです。10年後の私を想像する上で、大変参考になりますし、見習いたいと思うこともたくさんあり勉強になりました。

半年を振り返って10年後はどんな職員になりたいですか？

私は様々な知識を持って、それを仕事に活かせる職員になりたいです。そのためにも、目の前の仕事を深く理解して、日々改善して住民の福祉の増幅に努めたいと考えています。また、公務員は異動がつきものです。異動先で今までの経験を活かせる、経験が今後の仕事に繋がり、点が線になり面になるように全体の中で立ち位置を意識しながら日々仕事を進めたいと考えています。

新任職員研修で学んだことを活かし、大きな視点を忘れず住民により良い行政サービスを提供できるよう精進したいと思います。



研修の様子

## 受講者レポート

# 顧客満足ではなく、顧客感動

## ～地域ブランディング研修を受講して～

草津市農林水産課 主任 **宇野 正章**

私が所属している農林水産課では、草津ブランド推進協議会の事務局を担っています。

同協議会では、現在、農水産物の7品目を草津ブランドとして認証しています。私は平成30年度から副担当をしていますが、「ブランド」ってそもそも何？と思いつつ、業務を行っていました。

この研修では、ブランドの本質、ブランド戦略に必要なものなど、本当に基礎から学ぶことができました。

2日間の研修で一番記憶に残っている言葉があります。それは、「顧客満足ではなく、顧客感動」という言葉です。今のご時世、満足では駄目で、満足させるのは当たり前というのでした。感動や驚きを与えられた顧客は、訪問や購入を繰り返すようになり、リピートに繋がるということを学びました。今までは、マルシェなどで、ブランド認証をしている農水産物の販売に携わる際、深くは考えず、「おいしい」や「地元産」ということを伝えていました。それでは、消費者にとって、顧客満足はおろか、顧客感動は全く望めないと改めて感じました。

ブランド認証をしているのは、それなりの理由、歴史的な事も含めた背景があるからであり、それらを消費者に伝えることで、その農産物の驚きや感動に繋がると感じました。

ブランドを高める戦略として、付加価値が大切であり、いかに付加価値を付け、他の商品と差別化を図るか。また、地域の多くの資源を融合・連携させ、魅力を最大化することが大切であり、草津市においても様々な分野の資源を連



研修の様子

携わせることで、1つの大きな魅力になり、それが草津市としての知名度・ブランド力に繋がると考えるようになりました。

研修では講義だけではなく、グループワークを行い、地域資源を利用した「地域の魅力プログラム」を考えました。このグループワークでは、他市の地域資源に携わっている担当者や意見を出し合い、今までにはない、新たな地域の魅力について話し合うことができ、様々な考え方を聞くことができ勉強になりました。また、実際に地域ブランドや地域活性化に携わり、ブランドの先駆者である講師の方がグループを見て周り、直接、考え方や地域の魅力に繋がるアドバイスをいただけ、今までには無いものや、体験をすることがブランドには必要であることを学びました。

今までは、所属している農林水産課としての立場のみで物事を考えていましたが、草津市として地域には様々な資源があり、それらを連携、融合させることで、草津市としての魅力に繋がると考えるようになりました。物事に対して俯瞰的に見て、市民の方に感動・驚きを与えられるようにこれからの業務に携わりたいと思います。

## 受講者レポート

# 業務の振り返りと再認識

～係長級職員(1部)研修を受講して～

栗東市会計課 主幹 村元 裕美

あなたがたは監督職（リーダー）である。

私は生まれつき両耳に聴覚障害（コミュニケーション障害）があり、会議などにおいては、一人で参加することが難しく、職場の仲間のサポートを受けながら任された業務をしています。仲間や市民からの口から発する声は目に見えない貴重な情報です。私はその情報を把握するため、読唇と微かに聞こえる部分だけの言葉を頼りにジグソーパズルのように組み合わせて、復唱して確認をとるようにしています。それでも間違いは多くあります。確実なのは手話でやるか、筆談するか、教えてもらうかで、しない限り常に情報は不足しています。こうした状況の中で私は限られた情報や目で確認できるものを元に目の前にある業務をしてきました。係長級職員になった際に冒頭に書いたとおり、これらに対するプレッシャーがありました。そして係長級職員（1部）研修受講の通知をいただいたとき、話の内容がわからないと受講の意味がないと思い、今までの研修受講では手話通訳者派遣のお願いをしてきましたが、要約筆記者派遣（パソコン&ノート）をお願いしました。その結果、講師や受講者の話す内容を要約筆記者により文字にされていくことで講義内容を把握することができて非常に良かったです。

今回の3日間の係長級職員（1部）研修において1日目は、「地方自治の展望」「コスト意識向上」、2・3日目は、「JST基本コース」を受講しました。

高齢者社会到来により、今後更に自治体の財政的負担が大きくなります。自治体の職員数が増えるどころか減らされている今、一人ひとりが受け持つ業務は増える一方です。そうしたことから精神的ストレスがきっかけとなり、身体的に様々な症状が発症し、場合によっては休職しなければならなくなる事もあります。私は聴覚障害者と公表しているため、他の人からはある程度の理解はありますが、たくさんの職員と接触していく中で、少なからず目に見えない不便さを感じている方もおられます。また軽度の症状なので少し困っていると言えない職員もおられます。

そこで事業のコスト削減を積極的に進めて自治体職員一人ひとりにかかる負担を軽く、そして財政的負担も減らせるようにしたいと思っております。

また、監督職（リーダー）としての役割を学び、考えさせられたのは、「確実な情報を得る事」です。常に情報不足であるため障害というリスクを補足できるように環境を良くする事が私の課題です。



研修の様子

## 受講者レポート

## 「わかりやすい」職員を目指して

～市町村アカデミー「研修講師養成講座(地方自治制度)」を受講して～

彦根市障害福祉課 主事 高田 大輔

「講師として最後にものを言うのは人間としての魅力です」。今回受講した、講師養成講座で最も印象に残った講師の方の言葉です。

地方自治法、しかもその講師の養成講座と聞くと、難しそうという印象があると思います。私も実際に研修に参加するまではそう感じていました。

しかし、実際に参加してみると様々な自治体の職員の方と、同じ目標に向かって、和気あいあいと充実した日々を過ごすことができました。

この講座は、前半では、主に地方自治法を、後半では実際に講義を行う際の技術を学びました。日々の業務において、なかなか集中して法規を学ぶ時間は取れないことが多く、約2週間も落ち着いた環境で学び直しができるというのは大変貴重な経験になりました。不思議なもので、講義で得た知識を、次は自分が講師となって伝えなければならないと思うと、身の入り方が違うものだと実感しています。

また、分からない人、知らない人に分かりやすく説明する技術は講義だけではなく、会議、窓口業務といった仕事における様々な状況で役に立ちます。そして、人に何かを伝えるときに、一番大切なことは、技術もちろん大切ですが、熱意、誠意といったものだという事を再認識しました。事実、研修生同士で講師発表の練習を行っているときに、最初は法律の内容を説明していただけたものが、徐々に、どうすれば分かりやすいのか、一番伝えたいことは何かというものを模索する作業に変わっていききました。

もうひとつ、この研修で得たものは、多くの自治体職員の方と交流できたことです。日々の業務では、なにかと閉鎖的になりがちですが、他の自治体の現状を聞いたり、愚痴をこぼしてみたり、研修で切磋琢磨することで大きな刺激になりました。

自治体規模の大小を問わず、幅広い年齢層、様々な部署の方と交流できることは、長期の研修ならではの大きな魅力のひとつです。宮城県の方の、東日本大震災の対応がいまだに残っているという話や北海道の方の除雪問題、数千人規模の自治体の方の町おこしの話などは、どれも自分の自治体では聞けないものばかりでした。

今回、人に何かを伝えることの難しさと、自分の伝えたいことを伝えられたときの楽しさを学びました。今後、講師として講義を行う際にはもちろんですが、日々の業務においても役立てていきたいと思っています。



公益財団法人 全国市町村研修財団  
市町村職員中央研修所

※研修センターでは、市町村アカデミーで実施する研修講師養成講座(地方自治制度・地方公務員制度)への派遣に対し助成をしています。

## 新たな研修講師、誕生！

平成30年度は、2科目の指導者養成研修を実施し、下記の方々が修了されました。今後、それぞれの団体で実施される研修はもちろん、当研修センターでの研修指導者としてご活躍いただきます。

- 接遇指導者養成研修：新任職員（後期）研修
- ワークショップ・ファシリテーター養成研修：新任職員（後期）研修



### 接遇指導者

大津市	小島 翔太	彦根市	西川 紗代	長浜市	高木麻里子
近江八幡市	野洲 操	草津市	岡田 麻衣	守山市	市川 博之
栗東市	末竹悠里佳	甲賀市	徳田由香里	野洲市	中塚 秀典
湖南市	山元まどか	湖南市	村井 遥	高島市	谷本有梨佐
東近江市	上平 千恵	東近江市	大内 瑞夫	米原市	亀山 芳香
日野町	三浦 美奈	多賀町	竹田 幸司		
滋賀県市町村職員研修センター			佐々木 優		

### ワークショップ・ファシリテーター

大津市	秋山由貴子	大津市	江宮 杏	彦根市	松野 真世
彦根市	戸塚 理恵	長浜市	坂本 正裕	長浜市	涌井 陽子
長浜市	大石 文哉	近江八幡市	三浦 薫	近江八幡市	野田有寿華
草津市	橋本 千秋	守山市	大崎 貴斗	栗東市	河合 貫至
甲賀市	白敷 隼人	野洲市	平井あゆみ	湖南市	稲本 諒
湖南市	彌政 航	高島市	福田 知昭	高島市	加藤 圭子
高島市	西岡枝里子	東近江市	込山 舞子	米原市	田野 智和
日野町	中沼 讓太	日野町	奥野 博志	竜王町	山田 秀美
多賀町	藤井 貴士				

# 滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ

平成31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31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

#### ●文書作成能力向上研修

**内 容** 読みやすく、伝わる文書作成方法を学び、行政職員として必要な文書作成能力の習得を図ります。

**実施予定日** 平成31年12月5日・6日（2日間）

#### ●プレゼンテーション能力向上研修

**内 容** 相手からの納得を引き出すプレゼンテーションの技法を学び、発信力や伝える力の向上を図ります。

**実施予定日** 平成31年9月5日・6日（2日間）

#### ●クレーム対応能力向上研修

**内 容** 対応困難なクレームの対処の仕方を実践的に学び、クレーム対応能力の向上を図ります。

**実施予定日** 平成31年8月29日・30日（2日間）

#### ●採用事務担当職員研修

**内 容** 正規職員の採用事務の基礎知識を習得し、実務能力の向上を図ります。

**実施予定日** 平成31年11月21日・22日（2日間）

#### ●選挙管理事務担当職員研修

**内 容** 公平で正確な執行が求められる選挙事務において、準備段階から選挙後までの必要な基礎知識を習得し実務能力の向上を図ります。

**実施予定日** 平成31年9月26日・27日（2日間）

### ★研修指導者養成研修

#### ●OJT指導者養成研修

OJT研修（（一財）公務人材開発協会方式）を指導するために必要な知識および技術を習得し、その研修講師としての指導方法を学びます。修了後には、各所属団体で実施される職場研修のリーダーとしてご活躍いただくことはもちろん、当研修センターの係長級職員（2部）研修に登壇いただきます。

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！



# 人と組織の飛躍へ！

## —HIYAKU—

仕事を担当する個々の職員は完璧な人間ではないので、常に十分な能力を持ち合わせているとは限りません。組織が要求する職員の能力と実際に配置されている職員の能力との間には少なからずギャップが生じます。組織が要求する能力との差を縮小し、ゼロにまで持っていくことが、組織の課題であり、その解決策として研修を実施します。

しかし、研修を受講することは目的ではなく、研修という手段を通じて何を指すのかを考えることが大事であり、研修は単なる事務仕事ではなく、人と組織を『飛躍』させる大切な機会ではないでしょうか。

理想とする組織・職員に一步でも近づくために、積極的に研修を受講してください！



### 編集後記

今年度も多くの方々のご協力により、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岩崎先生・星野先生をはじめ、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げます。

さて、思い返せば、あっという間の2年間でした。当初は研修に積極的と言えなかった私も、多くの研修を聴講し、また、県内の研修担当者や内部講師の皆さんとの交流を通して研修の大切さ、必要性が分かりました。慣れない業務に戸惑うこともありましたが、ご指導をいただいた研修センター事務局の皆様にはとても感謝しております。守山市に戻っても、派遣の経験を活かすとともに、研修の大切さを回りに伝え、『そうだ、研修に行こう！』と呼びかけていきたいと思います。

滋賀県市町村職員研修センター事務局（守山市派遣） 尾崎 仁洋

---

研修情報誌 **HIYAKU** 2019.3  
2019年(平成31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

T E L 077-527-5270

F A X 077-527-5271

E-mail info@hiyaku.or.jp

U R L <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」

---



**新しい誰かに出会おう！  
新しい自分に出会える！**