

HIYAKU

2022.3



**自治体における
副(複)業活用による人材育成**



**関係人口獲得のための
マーケティング戦略とは**

CONTENTS

特集

自治体における副(複)業活用による人材育成

福知山公立大学地域経営学部 准教授 杉岡 秀紀 …… 1

特集

関係人口獲得のためのマーケティング戦略とは

明星大学経営学部 特任教授 田原 洋樹 …… 7

受講者レポート

ミスが起きない仕組みづくり

～事務ミス防止研修を受講して～

野洲市 税務課 主査 岡田 達矢 …… 13

参加を引き出す力

～会議力向上研修を受講して～

東近江市 市民税課 主任 小杉 武史 …… 14

信頼を獲得する職場を目指して

～クレーム対応指導者養成研修を受講して～

米原市 人権政策課 主任 橋本 和也 …… 15

内部講師レポート

政策形成は「しごと」の第1歩

～現任職員(2部)研修「政策形成過程と技法」の講師を担って～

大津市消防局 通信指令課 係長 中西 紀貴 …… 16

たすきを繋ぐ

～現任職員(3部)研修「公務員倫理(JKET)」の講師を担って～

湖南市 秘書広報課 課長補佐 廣嶋 勇輔 …… 17

紹介します、わがまちの研修

草津市・栗東市：合同研修『ジョブ・クラフティング研修』

草津市職員課 主査 山元 英行／栗東市総務課 主査 佐々木 優 …… 18

竜王町：コンプライアンス研修

竜王町総務課 課長 間宮 泰樹 …… 19

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！ …… 20

令和4年度 おすすめ研修 …… 21

特集

自治体における
副(複)業活用による人材育成

福知山公立大学地域経営学部 准教授 杉岡 秀紀

【令和3年度 係長級職員(1部)研修 地方自治の展望 講師】

はじめに

2021年11月30日に2020年度に実施された国勢調査の確定値が発表された。結論から言えば、わが国の人口は1億2,614万6千人(2020年10月1日現在)となり、前回調査(2015)から0.7%(94万9千人)減少した。また、全市町村の82.5%にあたる1,419市町村で人口減少が進み、高齢化率も26.6%(2015)から28.6%(2020)に2ポイント上昇した¹。

また、行政改革の名の下に、この20数年で公務員の数も大幅に減少した。人事院によれば、地方公務員数は322.4万人(2000年度)から274.3万人(2021年度)と50万人近く減じている²。人口も公務員全体の数も減る中で、従来型の自治体職員だけでは対応できない問題にどう対処するのか、その人材をいかに工面するのが問われている。すなわち、我々はいま人口や自治体職員の減少を前提とした地方自治のあり方をいかに考えるかという命題を突きつけら

れている。そこで、近年注目されるのが、こんにち増加しつつある自治体における副(複)業活用である。副業とは辞書的には「本業のほかにする仕事」³という意味であるが、本稿においては、当然自治会やPTA役員、消防団などのボランティア⁴や、本業の仕事以外で職業上の専門性を生かし、公益活動に無償で携わる活動、すなわちプロボノ⁵も含む。また、P・F・ドラッカーが提唱した「社会活動等に参加することにより、本業とそれ以外のキャリアを両立させる生き方」としての平行キャリアも含む⁶。なお、平行キャリアとは副収入を目的とする狭義の副業とは違い、収入面よりも自己実現性やキャリア性、社会貢献性が強調されるのが特徴であり、近年は「新しい副業」と称される向きもある。いずれにしても、本業に加え、「2枚目の名刺」(石山 2015)⁷を持って活躍することの総称として、副(複)業という言葉を用いる。以上をまとめると、図1⁸のようになる。

1 総務省(2021)「令和2年国勢調査 人口等基本集計結果の要約」(https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka/pdf/summary_01.pdf) (2022年1月14日閲覧)

2 人事院(2021)「令和3年度 人事院の進める人事行政について」(<https://www.jinji.go.jp/pamfu/>) (2022年1月14日閲覧)

3 岩波書店(2007)『広辞苑』(第6版)による定義。

4 杉岡秀紀(2019)「副業・プロボノと自治体職員の「構想力」」『月刊ガバナンス』10月号、ぎょうせい、29～31頁に事例を収録。

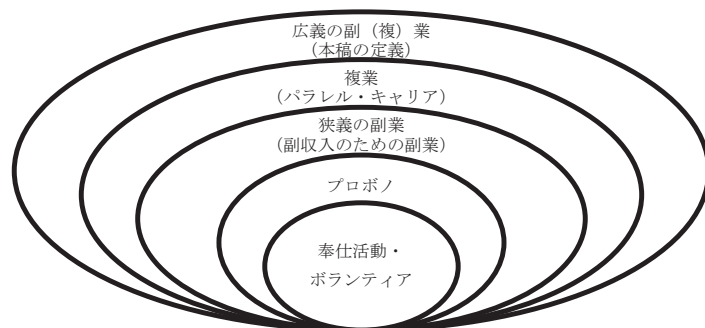
5 嵯峨生馬(2011)『プロボノ』勁草書房。

6 P・F・ドラッカー(1999)『明日を支配するもの』ダイヤモンド社。

7 石山恒貴(2015)『時間と場所を選ばない平行キャリアを始めよう!』ダイヤモンド社。

8 杉岡秀紀(2021a)「自治体における副業の意義と課題」『自治体法務研究』No.64、一般財団法人地方自治研究機構、6-11頁。

図1 副(複)業の位相



(出所) 杉岡 (2021a)

わが国における副(複)業が広がった背景

わが国で副(複)業が広がった背景は、大きく3点考えられる。1つは地方分権時代における地域人材への注目である。具体的には、2000年の地方分権改革により機関委任事務がなくなり、立法面や行政面においては国と地方の関係は対等となった。ただし、財政面での権限が乏しい地方自治体は、2015年以降の地方創生交付金や近年の給付金事業やワクチン接種事業に見られるように、いまだ国の政策に振り回されている。しかしながら、そのような状況下でも「地域公共人材」⁹や「地域に飛び出す公務員」¹⁰、「地域公務員」¹¹、「地域おこし協力隊」¹²といった地域の中に身を置き、活躍する自治体職員は確実に増えてきた。すなわち、その一環として、本業に加えて副(複)業を通して地域や社会に関わる自治体職員も増えてきたと解される。

2つは政府による働き方改革である。長時間労働の是正や同一労働同一賃金などの実現に向け2018年に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が成立した。この大きな方向性を実現すべく、厚生労働省は中小

企業の多くが採用するモデル就業規則を見直し、副業については原則「禁止」から原則「容認」へと180度方針転換をした。2018年が「副業元年」と呼ばれる所以である。このことにより企業人材による副(複)業が増え、その対象(受け皿)として自治体が選ばれるケースが増えた。周知の通り、わが国の公務員は、消防や警察、医療・保健・福祉、教員職などを除き、専門性が身に付きにくい傾向がある。その背景にはどの自治体も、基本は採用(試験)から人材育成(異動・出向含む)に至るまでゼネラリストを追求し続けたために、スペシャリストが育たなかった構造がある点を見逃せない。翻って、これが皮肉にも民間からスペシャリストを副(複)業で受け入れる余白あるいは伸びしろに繋がったと解される。

3つは新型コロナウイルス(COVID-19)の影響(以下、コロナ禍)である。2019年度から世界を席卷したこのウイルスにより、世界中の経済はおろか人流が止まった。その結果、わが国でも緊急事態宣言が何度も出され、三密・黙食・ソーシャルディスタンス・ワクチンサポートなど新しい言葉が生まれ、いわゆる

9 白石克孝・新川達郎編(2008)『参加と協働の地域公共政策開発(地域公共人材叢書)』日本評論社。

10 椎川忍(2012)『地域に飛び出す公務員ハンドブック』今井書店。

11 稲継裕昭(2012)『地域公務員になろう』ぎょうせい。

12 椎川忍・小田切徳美ほか(2015)『地域おこし協力隊』学芸出版社。

「ニューノーマル」な日常が出現した。すなわち、その一環としてオンライン会議やリモートワーク、ワーケーション、そして副(複)業など「働き方の多様化」が進み、その流れが自治体にも及んだと解される。

ただし、自治体における副(複)業の活用が全国的に広がったのはここ数年の動きであり、まだ萌芽的な動きであることも付記しておきたい。

自治体における副(複)業の実態

ところで、わが国における副(複)業人材はどれくらい存在するのであろうか。公式な統計としては「就業構造基本調査」¹³ (2017) による267万人という数字が確認される。これは全就業者の4.05%にあたる。

しかし、本調査は国勢調査と同じく5年に1度しか実施されず、直近のものは近年の「働き方改革」や「働き方の多様化」を踏まえたものではない。その意味では、現在進行形の副(複)業の全体像は2022年度に実施される当該調査の結果を待つほかない¹⁴。ただし、マイナビ(2020)による「働き方、副業・兼業に関するレポート」によれば、副(複)業を容認している企業は28.8%(2018)から49.6%(2020)に約倍増していることが分かっている¹⁵。その意味では、わが国の副(複)業人材は少なくとも数倍になっているものと推察される。

自治体における副(複)業の現状はどうだろうか。ここでは総務省が行った2019年度に実施した全国調査¹⁶からその傾向を読み取りたい。表1の通り、副業の許可基準を設定している自治体は703となっている。全体の自治体数は1,788であるので、約4割が副(複)業に対して前向きであると言って良いだろう。周知の通り、自治体職員の副業については、地方公務員法第38条¹⁷の中で(1)営利団体の役員等を兼ねること、(2)自ら営利企業を営むこと、(3)報酬を得て事業又は事務に従事することについては、国家公務員と同様に許可制となっている。しかし、行政機関や広義のNPO、自治会・町内会の役員など営利企業以外における副業については、そもそも特段の規定はなく、これまでその許可を巡って都度都度の判断を行ってきた(杉岡 2020)¹⁸。そのため、この許可基準を明らかにするということは、副(複)業について前向きであると受け止められるのである。蛇足であるが、この許可基準を2017年に全国に先駆けて発表したのは神戸市¹⁹で、その後、長野県、福井県、奈良県生駒市、京都府福知山市、宮崎県新富町など全国の自治体が続いた。

一方、副(複)業人材の数を推定できる実際の許可数かというと、表2の通り都道府県・政令都市・市区町村合わせても41,669件とまだまだ少ない。単純に1人1件としても、全自治体職員数から見れば、1~2%という割合に過ぎ

13 総務省統計局(2017)「平成29年度就業構造基本調査」

(<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index.html>) (2022年1月14日閲覧)

14 川上淳之(2021)『「副業」の研究』慶應義塾大学出版会も同様の指摘をしている。

15 マイナビ(2020)「働き方、副業・兼業に関するレポート」(https://www.mynavi.jp/news/2020/10/post_28795.html) (2022年1月14日閲覧)

16 総務省(2019)『営利企業への従事等にかかる任命権者の許可等に関する調査』、同『地方公務員の社会貢献活動に関する兼業について』。

17 職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業(以下、営利企業)を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。ただし、非常勤職員については、この限りでない。

18 杉岡秀紀(2020)「地方自治体における人材育成の多様化-地方公務員(自治体職員)における副業・兼業を手がかりに-」『政策マネジメント研究』政策マネジメント研究所、9-25頁。

19 「地域貢献応援制度」という名称で許可基準を設定し、地域活動に関する副(複)業を推進している。

表1 副業の許可基準の設定有無及び許可基準の設定主体(単位:件)

	許可基準の設定有無		許可基準の設定主体	
	あり	なし	人事委員会	任命権者
都道府県	40	7	34	8
指定都市	17	3	12	6
市区町村	646	1,075	2	642
合 計	703	1,085	48	656

(出所) 総務省 (2019a)

表2 副業の許可数(単位:件)

	副業許可数(2018年度)		
	合計 (構成比)	社会貢献活動 (構成比)	その他の兼業 (構成比)
都道府県	7,183 (17.2%)	1,355 (11.8%)	5,828 (19.3%)
指定都市	1,893 (4.6%)	551 (4.8%)	1,342 (4.5%)
市区町村	32,593 (78.2%)	9,600 (83.4%)	22,993 (76.2%)
合計	41,669	11,506	30,163

(出所) 総務省 (2019a) より筆者加筆・修正

ない。もとより本統計もコロナ禍前の数字であるので、現在はこれ以上に伸びているだろう。しかし、自治体職員のスタンダードにはまだなり得ていないのが現実である。

そうした状況下であるが、最近採用段階から副(複)業をすることを条件とした公募をする自治体も現れ始めている。例えば、京都府京丹後市では週3～4日の勤務で副(複)業も可能とする「ふるさと創生職員」²⁰という副(複)業人材が活躍中である。また、島根県海士町では庁舎内で公務員としての仕事もしつつ、現場に足を運び、町民とともに様々な仕事をする「半官半X公務員」²¹という副(複)業人材が活躍している。これら副(複)業公務員はいずれも正規職員であることも特徴的である。

自治体における副(複)業活用事例

自治体における副(複)業の事例を概観すると、大きく3つのパターンを確認できる²²。1パターン目は自治体職員自体の副(複)業を推進するというものである。先述した神戸市や京丹後市、海士町などがこの好例である。今1つは外部人材を自治体の副(複)業人材として活用するというものである。これは広島県福山市が嚆矢とされるが、現在では全国の自治体²³に拡がり、滋賀県では守山市が導入している。そして、近年ではその両方を導入する自治体も現れている。以下では、紙幅の関係もあり、筆者が関わっている外部人材を自治体の副(複)業人材として活用している京都府北部の事例を紹介

20 詳細は京丹後市ホームページ(<https://www.open-innovation-team-kyotango.com>)参照。

21 詳細は海士町ホームページ(<https://ama-town.note.jp/n/na12b63514158?gs=bc64de53401>)参照。

22 杉岡秀紀(2021b)「副業人材の役割は方向性や手法の提示」『日経グローカル』No.424、17頁。

23 秋田県、栃木県、福井県、兵庫県、鳥取県、愛媛県、石狩市、上士幌町、余市町、八幡平市、庄内町、さいたま市、鎌倉市、藤沢市、富士市、銚子市、横瀬町、浜松市、南砺市、塩尻市、恵那市、飛騨市、守山市、宮津市、与謝野町、京都市、長岡京市、四條畷市、能勢町、東大阪市、生駒市、三宅町、岡山市、福山市、下関市、阿南町、大津町、養老町など。

介する。

京都府北部における外部人材の副(複)業活用は宮津市の取組みからスタートした。宮津市は日本三景の1つである天橋立が存在し、年間300万人以上の観光客が訪れる京都を代表する観光地である。しかし、観光産業が屋台骨ゆえに、コロナ禍の影響は直撃し、観光業は大打撃を受けた。もとより、それ以前からまちの人口減少は著しく、1955年に36,200人いた人口は現在17,025人(2021年12月31日現在)にまで減じている。加えて、財政力指数は0.426、経常収支比率は97.3%、実質公債費比率は17.9%(令和2年度)と財政状況も芳しくない²⁴。しかし、そのような危機意識がベースにあるがゆえに近年では、公共施設改革やワーケーション誘致など今までにはない政策も生まれつつあり、城崎雅文市長のリーダーシップにより外部人材を自治体の副(複)業人材として活用するというアイデアが実現した。具体的には、2021年にまず都市部人材とのマッチングのための専門組織MIYAZU未来デザインセンターが立ち上げられた。構成メンバーは宮津市、宮津商工会議所、京都北都信用金庫の3団体である。そして、宮津市のMIYAZU未来戦略マネージャーとして観光プロモーション、関係人口づくり戦略、自治体DXの3名を募集したところ、全国から470人もの応募があった。150倍を超える倍率である。もしコロナ禍がなければこれほどまで注目は集まっていなかったであろう。最終的には7名の副(複)業人材が採用され、現在オンラインを中心に鋭意活躍中である²⁵。

さらにこの動きは現在、京都府北部全域に拡がりを見せ、自治体のみならず、地域内の中小企業にマッチングするスキームへと拡大してい

る。具体的には、京都府北部の5市2町、各市町の商工会議所・商工会、京都北都信用金庫などから構成される「[海の京都]未来共創ネットワーク」という専門組織ができ、現在100名を超える応募者の中から選考が進んでいる。中小企業庁の「地域中小企業人材確保支援等事業(中核人材確保支援能力向上事業:実証機関)」にも採択された。管見の限り、このような自治体連携による副(複)業の活用・推進事例はほとんど見当たらない。ともあれ、こうした自治体連携、官民連携により、地域間で人材を奪い合う椅子取りゲームのような「競争」から、共に資源をシェアしながら地域を「共創」していく関係に変わっていく様子を見てとることができよう。まさに地域の慧眼である。

おわりに

繰り返しになるが、全国的な自治体における副(複)業活用の拡がり、一言で言えば「人口減少=人材減少」にしないための工夫と言える。より踏み込んだ表現をするならば「関係人口としての自治体職員」への注目と言えるだろう。いずれにしても、今後の地域政策や行政経営のための人材確保ならびに育成手段としてこの副(複)業活用は有益である。すなわち、人ひとりの能力を一つの組織に閉じ込めるのではなく、二兎追いたい者がいれば、二兎得ることができる自治体づくりこそが、今後自治体職員本人だけでなく、地域のためにも必要不可欠であろう。これこそが「地域公務員」というまでもなく、他者を思いやる心情としての「仁」と、プロフェッショナルとして備えるべき能力としての「才」を持ち合わせた「仁才」²⁶の育

24 令和2年度宮津市決算の概要 (<https://www.city.miyazu.kyoto.jp/uploaded/attachment/6188.pdf>) (2022年1月14日閲覧)

25 契約は業務委託。報酬は月8~10万円。交通費が発生する場合は実費が支給されている。

26 大森彌・大杉寛(2019)『これからの地方自治の教科書』第一法規。

成につながると確信する。副（複）業の英訳は“moon lighting”とされる訳だが、副（複）業人材は地域の一隅を照らす役割にも繋がることが期待される。また、コロナ禍以降、自粛警察然り、マスク着用めぐりトラブルなど、日本では様々な場面で同調圧力が跋扈する。その正体を解明した太田肇（2021）は、行き過ぎた共同体主義による同調圧力を打破するは「短期に清算される人事」や「多元的帰属」「異端者を入れること」が必要と指摘する²⁷。まさに自治体における副（複）業活用はこうした日本が抱えるある種の社会的病理の解決にも貢献できよう。ともあれ、本稿を契機に副（複）業を実践する自治体職員が一人でも増えることを願ってやまない。

27 太田肇（2021）『同調圧力の正体』PHP出版。

特集

関係人口獲得のための マーケティング戦略とは

明星大学経営学部 特任教授 田原 洋樹

【令和3年度 政策形成能力向上研修（業務に活かすマーケティング思考法）】

※新型コロナウイルス感染拡大により令和4年度に延期となりました。



①はじめに

2000年に入り、自治体運営においては、「限られた資源を可能な限り確保し最適活用する」（宮脇，2003）経営的な概念の導入が一般的な流れとなっている。その背景には、小泉内閣の改革基盤ともなった、90年代に登場したNPM（New Public Management）¹⁾ 論がある。しかし、NPM論は、あくまで「自治体改革」であり、地域運営全体のなかで自治体を捉えた観点ではないとの批判もあった（宮脇，2003）。

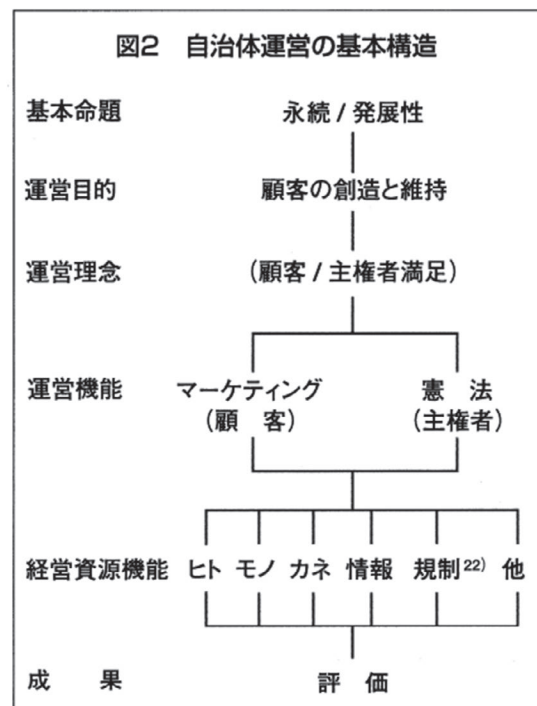
このような議論の中で、矢吹（2004）は、地域の持続的発展を基本命題とするならば、「顧客（住民）の創造と維持」が欠かせないと主張する。そのために、常に住民の満足を念頭におき、その成果軸を住民からの評価と位置づけるという基本構図をうちたてた（図1）。そして、このような仕組みを機能させていくのが自治体マーケティングであると位置づけた。

また、このような自治体マーケティングを促進させるためには、自治体が単独で地域運営するのではなく、地域住民をはじめとする複数の主体による運営へのシフトチェンジが必要であり、従来の「自治体運営」から「地域運営」の一角として、その視点を拡大するべきだと述べている。背景には、地方財政の危機などから、自治体が主導的立場から撤退し、複数主体とともに地域運営全体を見通す視点が求められてい

るという実情が存在する。

本稿は、地域の持続的発展のために、自治体マーケティングをどのように機能させていくべきかという点について、住民の創造と維持、すなわち人口減少時代における、多様な人材獲得戦略とその価値共創のあり方について論じていく。

図1 「自治体運営の基本構造」



（出所：矢吹，2004）

②地域の担い手候補としての関係人口

複数主体による地域運営へのシフトチェンジをスムーズに果たすためには、従来のように地域住民や外部人材を客体として扱うことから、主体（地域再生の担い手）としてまちづくりへ参画させ、自治体のパートナーとして協働させる仕掛け（政策）が必要となる。

この地域運営にかかわる主体をどのように獲得するのかという命題に対して、近年「関係人口」というキーワードに注目が集まっている。

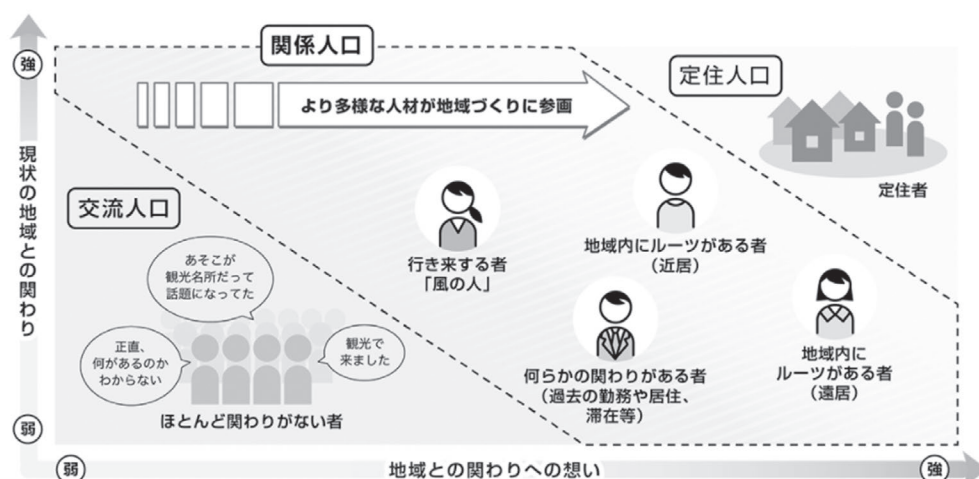
関係人口は、地方への短期的な滞在を目的とする交流人口や、長期的な移住を意味する定住人口とは違う新たな概念である。2020年度からはじまった第2期「地方版総合戦略」において、「関係人口」という文言が新たに明文化され、「関係人口」の創出・拡大に取り組む地方公共団体の数を2024年度までに1000団体に増やすという目標数値を、政府は設定している。

「関係人口」に期待が集まる背景には、2013年のいわゆる「増田レポート」²⁾に象徴される「地方消滅」への漠然とした危機意識の拡がりが起点となっている。

続いて、翌年2014年から始まった、第二次安倍内閣による「地方創生」政策は、地方間の「人口獲得競争」を誘発することとなった。「地方消滅」を回避したい地方自治体にとって、人口（住民）の維持と獲得は最も重要視される課題として顕在化した。一方、従来の観光を軸とした「交流人口」や、都市部から地方への移住を促す「定住人口」といった、人口の量的増大政策に対して、「本質的な意義を見失う」などの批判の声が挙がる結果となった（筒井ら、2015；中澤、2016など）。そこで2016年以降、地方の人口減少問題を量的な概念から、質的な概念に戦略変更しようとする議論がなされるようになった。このような議論を通して「関係人口」というキーワードが生まれ、同時に「関係人口」に対する「地域再生の担い手候補」としての期待も寄せられることとなったのである（総務省、2018）。

本稿では、この「関係人口」というキーワードに焦点をあて、今後地方自治体が、人材の獲得をどのように戦略的に取り組んでいけばよいのかを考察する。

図2 「関係人口の概念図」



（出所 総務省）

③事例研究（福島県西会津町における関係人口の獲得と価値共創マネジメント）

(1) 調査地域と目的

本章では、関係人口獲得と獲得した多様な人材による価値共創モデルとして、福島県西会津町の事例を取りあげる。西会津町は、人口5,597名（2021年3月現在）、65歳以上の人口が48%を占める過疎地域であり、地域の担い手不足という課題に直面している。この西会津町に、近年、多くの若手起業家やクリエイター達が国内外から集まり、地域課題の解決に取り組んでいる。彼らのほとんどが、今までこの地域と接点を持たなかった地域外人材であり、新たに地域に関わる関係人口である。

今回の調査対象は、福島県西会津町の一般社団法人BOOT（以下BOOT）である。BOOTは、典型的な過疎地域であるこの町で、自治体と新たな主体である関係人口とをつなげる、いわゆる中間支援団体として機能している。このまちに集まるクリエイターや起業を目指した若者は、この町でどのような価値を創造し、またBOOTは、彼らにどのようなマネジメントを施しているのか。その実態を探ることは、過疎地域における、新たな関係人口獲得や知識創造モデルとなりえるのではないかという想定仮説の

もと、本調査に取り組んだ。

(2) 調査対象と方法

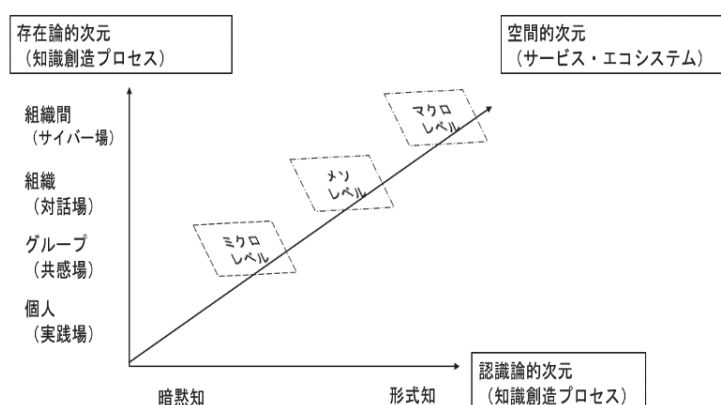
調査は、BOOTの代表理事A氏をはじめ、BOOTが西会津町から指定管理者として委託され、運営する国際芸術村に集まるクリエイターや起業家7名を対象とした。尚、収集データは、2020年10月に現地で直接収集したものに加え、2021年2月と5月に、Webによる遠隔会議システムにて追加収集を行った計3回の取材から構成されている。

(3) 分析の視点

本調査では、2000年代に入り、マーケティング領域において注目されるようになった、サービス・ドミナント・ロジック（以下S-Dロジック）のサービス・エコシステムの観点から、地域内外の多様な主体間の価値共創の実態を明らかにする。

S-Dロジックは、2004年にVargo & Lushが提唱した概念である（Vargo&Lusch,2004）。伝統的なマーケティングの「モノ」ではなく、サービスの交換という「プロセス」に着目することで、従来では捉えきれなかった現象にアプローチしたこの概念は、サービスの一研究分野から

図3 「主体間の価値共創を説明する3つの次元」



（出所：田原，2021）

他の研究分野にまで拡がりを見せている。S-D ロジックにおいて新たな研究分野として検討されているのがサービス・エコシステムである。サービス・エコシステムは複数の層から構成されている。それらは、ミクロレベル、メソレベル、マクロレベルと呼ばれ、それぞれ少数の主体間の交換、多数の主体間の交換、さらに多数の主体から構成される文化や社会での交換を捉えた入れ子状の構造となっている。サービス・エコシステムは、単一の取引現象からズームアウトすることで、より広い範囲を分析対象とすることが可能となった。筆者は、多くの主体から構成される地域を対象にした研究には特に有効であると考え。地域においては、複数の主体が、フラットな関係性を保ちながら、さまざまな目的意識を持って地域振興にかかわるからである。

本調査では、このサービス・エコシステムの3つの階層から構成される空間的視点と、4つの「場」³⁾及び暗黙知と形式知から構成される知識創造プロセス(野中ら, 1998)を統合し、分析の視点とする(図3参照)。それにより、サービス・エコシステムでは捉えきれなかった階層ごと知識共創やサービス・エコシステム内における全体活動と、個別主体活動との往還の実態、知識創造プロセスでは捉えきれなかった、サービス・エコシステム内の各階層における主体の集積状況や、サービス・エコシステム内に存在する制度的論理の特徴を解明する。

④考察

西会津町内では、BOOTを中心としたクリエイターや起業家をはじめとする多様な主体の価値共創関係が形成されていた。本調査から得られる理論的示唆について言及する。

(1) 実践場と地域の往還を促進させるマネジメント

高木(1995)は、個人という自律主体(エージェント)が多数(ポリ)集まり形成される社会システムを、ポリエージェントシステムと定義した。今後、人口減少や高齢化が進む地域には、関係人口のような多様な主体とのかかわりが前提となり、地域をポリエージェントシステムとして再認識する必要性が増すであろう。

今回取材した西会津には、起業家やクリエイターという多様な主体が存在したが、彼らにとって西会津は、ビジネスやクリエイターとしての自律主体活動をするための一時的な「場」に過ぎない。西会津を訪れる人材は、地域貢献や定住といった、従来、地域へ参画する際にみられた固定観念に縛られていないことが特徴的である。この点は、A氏もインタビューの中で「過疎地域で若者を獲得するためには、定住を前提とした地域貢献ではなく、自己実現(起業)を目的として来てもらうことが重要」と答えている。これは、実践場から共感場へと導く、地域への参画を促進させるためのマネジメントのあり方を示唆している。

また、A氏は「西会津という過疎地域での成功体験を、他地域で活動するため布石として欲しい」と述べている。この点は、サイバーの場から再び実践場へ戻るための知識の内面化を推進するマネジメントのあり方を示唆している。

このように、多様な関係人口を受け入れる地域側は 地域をポリエージェントシステムと

しての視点で捉え 地域内に存在する共感・対話・サイバーという3つの「場」と、自律主体活動を行う「実践場」の往還の促進をマネジメントすることが求められる。

(2) 「場」の活用と自発的なつながりの誘発

関係人口の獲得は、地域活性化の手段である。地域活性化のための次なるポイントは、獲得した人材とどのように価値共創を実現するのかという点である。

そこで重要になるのが、地域における人と人が交流する拠点としての「場」の創出である。敷田ら（2012）は、地域の人材だけが地域づくりの推進を決定する要因ではなく、内外の多様な関係者が交流する「場」の創出が必要であると考え。人材という要素に「場」という構造や機能が加わることで、地域づくりが実現できると主張する。

伊丹（2005）は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」と定義している。一方、地域側は、場をただ設定すれば良いということではない。地域側は、このような「場」をどう活性化していくべきかを考える必要がある。伊丹（2005）は、場の活性化の基礎条件の一つとして「自発的なつながり合い」の促進をあげている。組織的な壁や専門性を越えて、自由に交流を促進させていく環境づくりが必要であると述べる。

西会津においては、BOOTが運営管理する芸術村が「場」としての役割を果たしていた。芸術村を中心とした、3層から構成されるサービス・エコシステム内で、階層を昇華させながら多くの主体を巻き込んでいった。芸術村への多

数の来訪者と、地域内で活動する多様な主体間の「自発的なつながり」を促進させることで、暗黙知や形式知の交換という価値共創が段階的に繰り返られていた。つまり、地域という「場」における、知識共創サイクルが好循環していた。そして、そのサイクルの促進役はA氏をはじめとするBOOTのメンバーである。言語化を不得意とするクリエイターや、地域に入って間もない起業家の間に入り、彼らの言葉や想いを言語化（翻訳）することで、暗黙知の共感が促進されていた。

(3) 価値共創の前提に存在する制度的論理

次に、このような知識共創サイクルを好循環させるための制度について考える。

Koskela-Huotari & Vargo（2016）は、価値共創の前提において、各主体の暗黙知に影響を及ぼす制度的論理の存在について言及している。つまり、規範や価値観といった制度的論理から、何らかの影響を受けた主体が、地域内に集積してくると述べている。

西会津では、地域外の主体が地域に参画する際、A氏をはじめ、既に地域で活動するメンバーが、時間をかけて事前面談を行う。ここで、主体とA氏をはじめとするBOOTの価値観や方向性の摺り合わせを行う。西会津では、ランドスケープデザインというA氏が提唱する一種の哲学が、起業家やクリエイター等の主体から共感を得ていたことは既述したが、この共感、地域に参画する前に既に起こっていたことになる。それゆえ、クリエイターや起業家という、一見、活動目的の違った主体間においても、共感場や対話場を通じた暗黙知の形式知化、つまり知識の共創がスムーズに促進されていた要因だと思われる。

⑤まとめ

従来、地域では、人口減少問題を解決するため、積極的な定住促進が展開されてきた。一方、「定住」というしかりが、多くの若者にとって、地域に関わることへの障壁となってきた可能性も否定できない。今後地域に求められるのは、定住人口や交流人口といった枠にとらわれない考え方である。その考え方こそが、自治体に求められる、ニューノーマル時代の自治体マーケティング思考と言える。

地域側はこのような「枠にとらわれない柔軟

な思考」に立って、地域に関心と関与意向を持つ多様な人材を獲得し、その人材とともに地域という「場」において、知識の好循環サイクルを回し続けることが重要である。

本研究では、関係人口というワードに象徴される、地域との多様なかわり方の一つとして、若者が地域に入る現象を考察した。地域という場に自己実現を求めて参画し、そこで培った知識を自らの実践場で活用する彼らの新しいキャリアモデルは、関係人口増大を目指す多くの過疎地域の新たな政策形成能力向上の一方策としての実践的なヒントになれば幸甚である。

脚註

- 1) NPM (New Public Management) とは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法のことで、1970年代以降、行政実務の現場主導で形成されたマネジメント論である（国土交通省、<https://www.mlit.go.jp/kowan/manage/01/02.pdf>）。
- 2) 増田レポートとは、元岩手県知事、および元日本創生会議座長を務めた増田寛也氏を中心として作成された文書のことで、2013年12月号の「中央公論」に掲載された「壊死する地方都市」という特集記事など3つのレポートの総称である。
- 3) 野中ら（1998）は、地域における知識創造の「場」を共感場・対話場・サイバーの場・実践場と4つに類型化している。共感場は、異なる専門知識を持つ専門家が日常的に出合い（原文ママ）、暗黙知の共有が行われる。対話場は、暗黙知が形式知へ変換されるための集団的考察の場とし、新しいアイデアの公開の場と考えられる。サイバーの場とは、情報技術を積極的に活用し、形式知から新たな形式知を構築する場と言われている。実践場は、知識の内面化への変換を促すプロセスで、再び形式知から暗黙知へと変換される場である。そして、新しく内面化された知識は、その地域内での再共有化を促進し、それが知識創造のダイナミズムの維持につながるという。

引用文献

- 伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』、東洋経済新報社。
 国土交通省「第1回 横浜港湾湾計画検討部会～横浜港の現状と課題～本編：NPWとは」
 最終閲覧日：2022年1月8日 <https://www.mlit.go.jp/kowan/manage/01/02.pdf>
 敷田麻実・森重昌之・中村壯一郎（2012）「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必要性とその構造分析」、『国際広報メディア・観光学ジャーナル』、14、pp.23-42。
 総務省ホームページ「関係人口とは」最終閲覧日：2021年12月27日
<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html>
 高木晴夫（1995）『ネットワーク・リーダーシップ』、日科技連。
 田原洋樹（2021）「観光地域で見られるアクター間の価値共創—福島県西会津を事例として—」、『地域活性研究』、15、153-162。
 筒井一伸、佐久間康富、& 嵩和雄（2015）「都市から農山村への移住と地域再生-移住者の起業・継業の視点から」、『農村計画学会誌』、34(1)、pp.45-50。
 中澤高志（2016）「地方創生」の目的論、『経済地理学会第63回大会プログラム』、9。
 野中郁次郎・柴田友厚（1998）「知識と地域：イノベーションのプラットフォームとしての地域」、『オフィス・オートメーション』、19(1)、pp.3-13。
 宮脇淳（2003）『公共経営論』、PHP研究所。
 矢吹雄平（2004）「自治体マーケティングの新視点」、『流通研究』、7(1)、pp.95-109。
 Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Institutions as resource context. Journal of Service Theory and Practice.
 Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing, Journal of marketing, 68(1), pp.1-17.
 ※本稿の一部は、田原（2021）を加筆修正したものである。

受講者レポート

ミスが起きない仕組みづくり

～事務ミス防止研修を受講して～

野洲市 税務課 主査 岡田 達矢

課税業務において「ミスしなくて当たり前」という環境で日々業務に勤しんでおりますが、それでもやはり小さなミスは起こってしまうもので、その対策を講じるのに苦慮しているところ です。

そんな矢先、「事務ミス防止研修」の案内があり、その概要には「ミスを科学的に分析する」とあったので、とても興味を惹かれ受講を希望しました。

研修冒頭、「人間だからどうしてもミスをする」という内容で、脳科学的にも人間のミスは避けることができないという話から始まり、ではどうすればよいのか？ミスが起こらない仕組みを作ることが重要という流れで、業務に役立つ仕事術の紹介をしていただきました。その中のいくつかを紹介します。

仕事を進めていくうえでは、ゴールからの逆算が重要であり、その為にはやるべき仕事をモレなく洗い出し、ダブリなく処理することで最短で業務を終わらせることができるということです。その手段として仕事を分解して洗い出す演習を行いました（「MECE（ミーシー）」という手法）。

「すぐ取り組むことで作業量を最小化する」。すぐ取り組むことで相手の評価も上がることに加え、後回しにすると思い出す作業が上乘せされてしまうので、すぐ取り組む事が一番リスクが少ないということです。

今回の研修の中で一番印象に残っ

たものとして、「安直にチェックを行う人数を増やしてはいけない」というものでした。ミス発見率についての実験によると、セルフチェックよりもダブルチェックの方がもちろんミス発見率は上がるのですが、ところがトリプルチェックになるとセルフチェックと同じくらいのミスの発見率に下がってしまうという衝撃の結果です。これはチェックする人間が増えることで各々の気が緩むという心理からミス発見率が下がってしまうということのようです。よく事後対策で、今後はチェック体制を強化してまいりますという言葉を見かけますが、安直に人数を増やすのではなくチェックの方法を工夫しましょうということでした。

早速、今回の研修内容を職場に持ち帰り伝達研修を行い課員全員で共有しました。今回の研修で得たものを生かし「モレなくダブリなく」「すぐ取り組む」を心掛けてチーム全体で業務に取り組んでいきたいです。



研修風景

受講者レポート

参加を引き出す力

～会議力向上研修を受講して～

東近江市 市民税課 主任 小杉 武史

和気あいあいとした雰囲気、誰もが気軽に意見を言える、議題に対して明確な答えが出る、これらが私にとってとてもいいと思える会議です。

しかし、私が社会人になって15年、前述のような会議ができた経験は多くはありません。

全員が下を向いて意見が言いにくい重々しい雰囲気だったり、話が脱線したり、意見がまとまらなかったり、予定時間を大幅に超えたりという会議の方が多かったように思います。

この度、人事課からの通知でこの研修の受講案内を見たときに、今後自分のキャリアのなかで必要なスキルであると考え、受講申請しました。

2日間の研修では、会議等で中立的な進行役として、個人の意見を引き出しながら合理的かつ納得できる結論を導き出せる「ファシリテーション」の考え方を講義やグループワーク中心に学びました。

特に、板書や付箋等を用いて「可視化」を行いながら会議をするグループワークは印象に残っています。可視化することで、参加者の目が板書や付箋に行き、意見の共有をしたり抜け漏れを防いだりでき、整理を行いながらより活発に意見交換ができることを、グループワークのなかで体感しながら学ぶことができたので、非常に理解しやすく、すぐに実践したい手法でした。

そして、最も重要だと感じたのは、「対話（聴く×話す）」による『お互いを理解しあえる人間関係の構築』です。参加者それぞれの価値観

や考え方をしっかり引き出し、互いに共有できる信頼関係がなければ、忌憚のない意見を出したり相手の意見を受け止めたりすることができないことを、研修全体を通して痛感しました。

これは会議に限らず、職場での日常業務についても同様です。上司・部下が普段から些細なことでも相談できる人間関係を構築していれば、より円滑な情報共有や問題解決が図れます。

今回の研修ではより効率的・効果的な会議運営の手法を学ぶとともに、参加者としてファシリテーションを意識することで会議を活性化できること、日常業務でも意識できることを非常に多く学ぶことができました。

また、普段なかなかお会いすることができない他市町の職員の方々とグループワークを通して交流ができた貴重な時間でした。

この経験を会議運営はもちろん、日常業務にも活かしていき、参加者や課員同士が活発に意見交換や相談ができる組織づくりを目指していきます。

また、ファシリテーションについては、日常業務からも心掛けることができるスキルだと思いますので、今後より多くの職員に学んでいただきたいと心から思います。



研修風景

受講者レポート

信頼を獲得する職場を目指して

～クレーム対応指導者養成研修を受講して～

米原市 人権政策課 主任 橋本 和也

本研修は自分自身、初めてのコンセプトとなるものでした。スキル向上や知識獲得の研修ではなく、指導者養成に焦点が当てられた研修で、3日間におよぶ実践的な内容でした。

私が所属する人権政策課では、日ごろ市民や自治会、指定管理者などから様々な相談や要望をいただき、それらに寄り添った対応を行うように心がけています。今回、職場の研修担当から本研修の受講について勧められ、自分の接遇に関するスキルのブラッシュアップができ、さらに受講された方が講義を通してクレーム対応能力を向上させるきっかけとなれば、大変有意義だと考え受講することにしました。

研修では、1日目から指導側として受講者同士で模擬講義を繰り返し何度も行うなど、非常に実践を重視したものでした。実際に行う講義では、3時間の中で内容の説明をはじめオリエンテーション、グループディスカッション、ロールプレイングなどの様々な活動を取り入れます。指導者は時間配分やグループ活動の状況を確認しながら、受講者が実りのある時間となるよう先導していく必要があります。

私自身、指導すべき内容をどのような活動や説明をもってすればよいか、試行錯誤しながら模擬講義に挑みました。模擬講義の後には、受講者同士でフィードバックを行う時間があり、言葉づかいや立ち位置、説明内容など細かなところまでお互いにアドバイスをしました。これはお互いの学びが広がるもので自身の良かった点、改良点を見つけるのに大変良いアドバイスが

頂くことができました。

また、他の受講者の方がされている模擬講義を受ける場面では「なるほど、こういう場面ではこのような話し方や体験談をすると理解がしやすいのか。」と感じ、非常に参考になるものでした。

3日間の受講を通して、クレーム対応能力は、部署に関わらず業務を進めていくにあたって大変重要なスキルであり、職場全体でクレームに組織的な対応ができると、納得感のある解決につながり、市民の信頼獲得につながるということを再認識しました。また、指導する難しさを感じ、日々の中で分かりやすい説明に心がけることや、資料作成をする場面でも相手にとって理解しやすいものを作るように努めようと思いました。

今回、指導者養成研修という貴重な研修の機会をいただきました。そこで得たクレーム対応に関する知識や指導する立場で大切にすべきことを、今後、職務で積極的に生かしていきたいと考えています。



研修風景

内部講師レポート

政策形成は「しごと」の第1歩

～現任職員（2部）研修「政策形成過程と技法」の講師を担って～

大津市消防局 通信指令課 係長 中西 紀貴

2000年4月に地方分権一括法、2014年11月には地方創生の取組を進めるため「まち・ひと・しごと創生法」が施行され、地域特有の資源を有効活用し地域力を高めながら、時代のニーズに即した「活力のあるまちの創生」を目指し、地方自治体職員の皆さんは日常の業務に従事されていることと思います。

新型コロナウイルス感染症の大規模な発症により、従来とは異なる業務に変更せざるを得ない状況が続いています。しかしながら、多忙な業務に追われているのは、行政側の課題であり、住民にとっては関係のないものです。また、近年、住民の行政に対するニーズは複雑多様化し、どこの自治体に対しても住民満足度が低迷していることは明らかです。

我々、自治体職員に求められるものとして、住民からの課題を抽出し、迅速に現状の把握に努め、その課題に即応することが最も重要です。

現任職員（2部）研修では、住民の問題の発見から現状把握、目標及び方針の設定そして最も効果的なアイデアの創出を行い、企画案をとりまとめ「政策提案書」を作成するプロセスを学ぶことを目的としており、自治体職員の基礎知識となる効果的な研修でした。

「政策」と聞くと「政策理念」や「政策課題」など各市役所や町役場の掲げる総合計画等のイメージが大きく、個々の職員には遠い存在に感じ取り、直接関係のないものと誤った認識をしている職員が多く見受けられます。その誤った意識を持つ職員が多いほど、自身の自治体の行政サービスの低下、しいては住民満足度の低下

に繋がります。これらの課題を払拭するためにも、住民の意見を傾聴し、合意形成と説明責任の果たせるまちづくりが必要と考えております。

（現任職員（2部）研修「政策形成過程と技法」を受講した皆さんへメッセージ）

まず、課題の発見能力を高め、住民が今何を考え、何を求めているかを知ることが行政サービスの第1歩です。普段、何気ない事務に行き詰った時も、もう一度、政策形成過程のテキストを読み返し、何が課題か、何が要因かを分析し問題解決法を実践してください。また、同じ方向や同じ視点で物事を固執して考えないでください。きっと、今回、受講した「政策形成過程と技法」を活用すれば、解決への糸口が見つけれられると思います。

コロナ禍での研修でもあり、毎年行っているスタイルとは違ったところがありましたが、全ての受講者が熱心に討議されていたのが印象的でした。今回の現任職員（2部）研修を糧として、普段の業務に生かし住民サービスの向上に繋げていただければ幸いです。

内部講師レポート

たすきを繋ぐ

～現任職員（3部）研修「公務員倫理（JKET）」の講師を担って～

湖南省 秘書広報課 課長補佐 廣嶋 勇輔

私は研修が苦手です・・・しっかり聞いているつもりなのですが、記憶に残っている研修は数えるぐらい・・・研修の度に反省しています。こんな私が内部講師なんてできるのか・・・

私が入庁した24年前は、今から考えると公私ともに大胆な先輩方が多く振り返れば今ならどうだろうなということはいくつもありましたが、超えてはいけないボーダーラインは示していただいた記憶が蘇りました。「こんな私が講師でいいのか・・・」という思いは、「私が受け取ったこのたすきを次に繋げたい」という思いに変わり、4回目の年男の新たなチャレンジとして指導者研修を受け、登壇させていただくこととなりました。

私たちが日々の職務を遂行していくにあたって、市民の理解と協力がなければ進めることが難しい課題が増えています。このような状況下で不祥事によって信用を失墜させる行為は、自身や家族はもちろんのこと組織にとっても大きな打撃です。もちろん私が入庁した当時も公務員に求められる姿は厳しいものがありましたが、今はもっと厳しく見られています。また不安定な社会情勢だからこそ公務員に期待もされます。信用が無くなるのは一瞬ですが、取り戻すには相当な努力と時間が必要となります。研修の内容の多くは「そんなこと、知ってるわ」ということが多かったと思いますが、研修中ゆっくりと考える時間もない中で、しっかりとした倫理意識と問題の解決策を論じていただけたことに、私にはないたくましさを感じました。

私たちは公務員である前にひとりの人間です。うれしいことも悲しいこともあります。本音を言うといつも笑顔でなんてられません。失敗もするし、誘惑に負けることもあります。毎日どこかで道を選択しながら生きています。しかし選択肢を間違えるとどうになってしまうのか・・・そんな想像力を常に持っていたいものです。また、職場の仲間との関わりはとても大切です。「風通しのいい職場」は、なれ合いの関係ではなく、お互いに厳しいことも指摘しあえる仲であり、指摘してもらえることもうれしいことと捉えたいです。これは私自身がこの研修で学んだことでもあり、登壇させていただいたことで振り返ることができました。

この研修を通じて不祥事が発生するに至るまでの内的、外的な要因や、当事者として、また職場の仲間として不祥事を未然に防止できないかということ等に関心をもっていただき、私たちにとって身近な問題であるということを感じていただければ幸いです。そして今度は皆さんが、このたすきを次代に繋いでいただけたらうれしいです。

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、二つの市町から話を伺いました。

草津市・栗東市

合同研修『ジョブ・クラフティング研修』

草津市職員課 主査 山元 英行
栗東市総務課 主査 佐々木 優

●この研修を始めたきっかけ

両市では働き方改革の実現に向け、働きやすい職場環境づくりや職員の多様な働き方による組織の活性化を目指した取組を推進するなど、これまでは職員の「働きやすさ」に主眼を置いた取組を進めてきました。しかしながら、職員一人ひとりが主体的に自分らしく働き、ワークエンゲージメントと組織パフォーマンスを向上させるためには、「働きがい」を高めていくことも重要となってきます。

特に若手職員の「働きがい」を高めることは両市共通の課題でもあったことから、滋賀県市町村職員研修センター派遣OBの二人が協力し、ジョブ・クラフティング研修を合同で実施することとしました。

●研修の内容

対象は採用3年目程度の職員とし、行政職や専門職の様々な職種・部署の職員約60名が受講しました。

研修内容は、仕事の捉え方・仕事のやり方・人との関わり方の創意工夫を促すため、以下の3点の“チカラ”UPを目指したものです。

- (1) モチベーションコントロール力
- (2) 関係構築力
- (3) 業務遂行力

コロナ禍での対策も考慮し、2市が移動しやすく、広さを確保できる外部会場を借り受け実施しました。コロナ対策としても消毒、換気はもちろん、グループを固定し、自席を離れた作業や共用物品を使用しない方法でグループワークに取り組みました。

内容としては、自分を知り、相手を知った上で、仕事の遂行力を高める方法を学ぶというもので、それにより、仕事上においてセルフケアスキルとコミュニケーションスキル、マネジメントスキルを組み合わせた「働きがい」創出のための実践的な学習ができました。

また、2市合同で取り組むことで外部情報の取得や共通した行政組織の課題として実感することができました。

●私たちの目指す人材育成

市政運営を支えているのは、一つ一つの職場であり一人ひとりの職員です。職員が自主的・自律的に能力を高めていくことも重要ですが、変化し続ける社会情勢の中において、強い組織・持続可能な組織であるためには、一人ひとりを尊重し、助け合いにより知恵を出し合って、互いに高め合いながらチームとしての総合力を向上させることが特に重要です。

私たち人事担当部局は、そのような「人づくりと組織づくり」を進めるために、全職員に対して組織のあるべき姿を示し、その目的への共感が得られるよう、発信するメッセージと実施する内容に一貫性を持たせた人材育成の取組を進めていきたいと思っています。



研修風景

竜王町 コンプライアンス研修

竜王町総務課 課長 間宮 泰樹

竜王町では、従来から厳正な服務規律の保持等について徹底を図っているところでありますが、令和2年度に官製談合事件で町職員が逮捕される事例が発生したことにより、改めて厳正な法令遵守、情報管理、服務規律の確保及び公務の適正な執行について、個々の職員が公務員としてふさわしい倫理観を身につける必要があり、同年に係長級以上の職員を対象としてコンプライアンス研修を実施し、研修後にその内容を所属長から全職員へ伝達しました。

令和3年度では、住民や関係機関からの信頼を回復できるよう、全庁を挙げて社会規範、ルール及びマナーを遵守し、コンプライアンス違反が発生しない組織づくりを推進するため、6月に全職員（会計年度任用職員を含む。）を対象にコンプライアンス研修（公務員倫理）を実施しました。

また、7月には、公務員に対する住民の期待や信頼に応える行動規範等を学び、習得した技術を町職員に伝えるため、滋賀県市町村職員研修センターが実施された「JKET指導者養成研修」を受講しました。真面目に楽しく受講できたことを感謝しています。

当事件の再発防止策では、職員が逮捕された11月25日を「コンプライアンス確認の日」として位置付けており、今年度は係長級未満の職員（会計年度任用職員を含む。）を対象に研修を実施しました。120名の受講があり、自ら内部講師として、当事件の振り返り、公務員に求められる規律及び倫理、DVD（破滅への道程：滋賀県市町村職員研修セン

ター借用）を鑑賞し、住民や関係機関から信頼される公務員としての姿勢を伝える研修でありました。

このコンプライアンス研修後に実施したアンケート調査では、研修内容に対して「良く理解できた」、「理解できた」が約9割となり、また、「改めて考えさせられる有意義な研修であった」、「コミュニケーションの大切さを実感した」などの意見が寄せられ、公務員倫理について改めて考えていただくことができたと感じています。

最後に「JKET指導者養成研修」では、公務員に求められる倫理として二つの側面があるということを改めて学ばせていただきました。一つは「行ってはいけないことは行わない」ことが昨今では強調されていますが、もう一つは「行うべきことを行う」という取組を通して、住民の信頼を高める姿勢を忘れてはならないということでもあります。

今後も効果的で、職員の気付きになるような研修の開催に努めていきます。



研修風景

新たな研修講師、誕生！



令和3年度は、3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。

JKET指導者…現任職員（3部）研修及び現任職員（1部）研修 ※敬称略

大津市	奥谷 優子	大津市	富田 宏平	彦根市	橋本 裕美
近江八幡市	後 美帆	草津市	伊藤 誠	栗東市	平井 直樹
甲賀市	北野 真	野洲市	樂谷 一真	湖南市	廣嶋 勇輔
高島市	松井 亮	東近江市	北川 達弥	米原市	須藤 直基
日野町	寺本 昌弘	竜王町	間宮 泰樹	多賀町	勝間 大樹

※ JKET…Jinjiin Koumuin Ethics Training。討議式研修「公務員倫理を考える」。

フレーム対応指導者…現任職員（1部）研修 ※敬称略

大津市	石井 沙弥	大津市	高橋 敬太	近江八幡市	川地 岳志
草津市	安川 昭人	守山市	貝増 則彦	栗東市	西岡 翼
野洲市	三田 拓史	湖南市	東村 里子	高島市	奥村 健太
東近江市	伊庭 善一	米原市	橋本 和也	日野町	森 弘一郎
多賀町	上野 俊治				

JST指導者…係長級職員（1部）研修 ※敬称略

大津市	山本 晋平	大津市	駒井 章	彦根市	吉田 文大
近江八幡市	吉田 圭二	草津市	齊木 邦晃	守山市	朝日 直樹
高島市	増本 靖之	東近江市	苗村 清久	米原市	吉井 興平

※ JST…Jinjiin Supervisory Training。人事院式監督者研修。

滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ



令和4年度

『おススメ研修』

滋賀県市町村職員研修センターでは、令和4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（業務に活かすマーケティング思考法）

内 容 令和4年2月24日・25日に実施を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染拡大を受け、令和4年度に延期しました。九州産業大学 商学部 岩永教授と明星大学 経営学部 田原特任教授を講師にお招きします。
 詳細はこちらをご覧ください： <https://hiyaku.or.jp/kenshu/shosai/1194>
 ※令和3年度に実施する予定であったカリキュラムです。

実施予定日 令和4年8月9日・10日

●デザイン思考

内 容 デザインと言えば、日本では主に芸術的な感覚が含まれたものとしてイメージされやすいのですが、広い意味でのデザインが意味するものは「問題解決」です。デザイン業務で使う思考方法のプロセスを活用して、前例のない問題や未知の課題に対して最も相応しい解決を図るための思考法を学びます。

実施予定日 令和4年12月8日・9日（2日間）

★指導者養成研修

●接遇指導者養成研修（令和4年7月26日・27日・28日）

修了された方は、当研修センターの新任職員（後期）研修に登壇いただきます。

●政策形成指導者養成研修（令和4年7月29日、8月2日・3日）

修了された方は、当研修センターの現任職員（2部）研修に登壇いただきます。

●OJT指導者養成研修（令和4年8月23日・24日）

修了された方は、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！

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」を発行することができました。
 ご執筆いただきました杉岡秀紀先生、田原洋樹先生、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。

令和3年4月1日から派遣されたため、残り1年間頑張りますので、ご指導ご鞭撻の程よろしくお願いいたします。

編集者：滋賀県市町村職員研修センター事務局（野洲市派遣） 奥野 望文

研修情報誌

HIYAKU 2022.3

2022年（令和4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 <https://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」