

滋賀県市町村職員研修センター 研修情報誌

HIYAKU

2024.3

特集

デザイン思考で考える自治体の未来

特集

政策法務とは何か
自治体職員にとって政策法務はなぜ必要か

写真：日野観光協会 提供



デザイン思考で考える自治体の未来

株式会社北野商会 代表取締役 北野 清晃 …… 1



政策法務とは何か 自治体職員にとって政策法務はなぜ必要か

関西学院大学名誉教授 曾和 俊文 …… 7

●受講者レポート●

信頼と共感を築くリーダーシップ

～係長級職員（1部）研修を受講して～

日野町学校教育課 主任 中沼 譲太 …… 11

政策形成を通して得られるワンランク上のコミュニケーション

～現任職員（2部）研修を受講して～

甲賀市子育て政策課 主事 北澤 優 …… 12

「人」ならではのスキルの習得を目指して

～ワークショップ・ファシリテーター養成研修を受講して～

湖南市総務課 主事 青木 晃平 …… 13

●内部講師レポート●

なんだかんだで15年

～係長級職員（1部）研修「JST基本コース」の講師を担って～

高島市子ども未来部 部長 清水 真理子 …… 14

仕事への意欲ありますか？

～新任職員（後期）研修 ～半年を振り返って～の講師を担って～

栗東市住宅課 係長 不破 亨 …… 15

●紹介します、わがまちの研修●

彦根市：DXを推進するための人材育成研修

彦根市人事課 副主査 吉田 健一郎 …… 16

長浜市：“キラキラ煌めく職員”を目指す人材育成

長浜市人事課 主事 井谷 睦子 …… 17

●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！ …… 18

滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ …… 19

特集

デザイン思考で考える 自治体の未来

株式会社北野商会 代表取締役 **北野 清晃**
ワークショップデザイン研究所 代表
組織の学校 校長



はじめに

近年、自治体で「デザイン思考」の活用が進んでいます。そこで、今回は、「デザイン思考×自治体」を軸として、「政策形成・業務改善」「DX」「組織・人材」に焦点を当てながら、デザイン思考と自治体の関連性や今後の展望について考えたいと思います。合わせて、自治体職員がデザイン思考を実践的に学ぶ研修事例として、滋賀県市町村職員研修センターにて実施した「デザイン思考研修（2日間）」についても概要を紹介します。デザイン思考の活用を検討している方はぜひ読んでいただければ幸いです。

なお、本記事は、企業や自治体でデザイン思考を指導する実務家としての論考ですので、筆者の体験に基づく個人的見解を盛り込んでいる点、ご容赦いただければと思います。

(1) デザイン思考とは

最初に、そもそも「デザイン思考とは何か」について概観してみましよう。

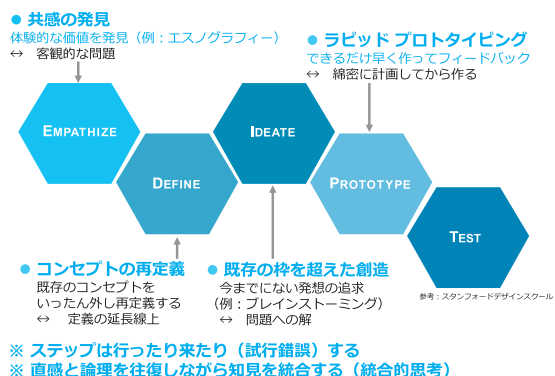
「デザイン」は、2000年代以降、言わば「専門的なデザインの世界」から「汎用的なデザインの世界」へと拡張し、仕事全般に幅広く活用されるようになりました。デザインの拡張に大きな貢献をしたのが「デザイン思考」です。デザイン思考が広まったきっかけは、2005年頃

にアメリカのスタンフォード大学が「d.school」（多様な専門領域の大学院生がデザイン方法を学ぶ教育機関）を設立したことや、2008年にデザイン会社のCEOティム・ブラウンが「Design Thinking」という論文をハーバードビジネスレビューに発表したことが挙げられます。

デザイン思考の定義は様々ですが、平易に言えば、「デザイナーの考え方や思考過程を体系化したもの」です。ですので、デザイナーにとっては、実は、当たり前の思考であり、新しいものではありません。しかし、非デザイナーにとっては、現状を打破するイノベーティブな思考として新鮮に受け止められました。つまり、デザイン思考の最も重要な貢献は「デザインを大衆化した」ことだと思います。以前は「カリスマデザイナー」のような専門家のみがデザインをしてきましたが、デザイン思考の発展により、「誰もがデザイナー」として多様な領域でデザインができる世界がやってきたということです（ただし、デザイン思考がデザインの実践的知識を網羅している訳ではないので、デザイン思考を活用すればすぐに熟達した専門的デザイナーになれる、という意味ではありません）。

デザイン思考の思考過程は、図1のような5つのステップを往復しながら、直感と論理を統合的に思考していきます（詳細な解説は、今回は割愛します）。

図1. デザイン思考の思考過程（5つのステップ）



出典：筆者の研修スライドより抜粋

このような潮流の中、近年、日本の企業や自治体でも「デザイン思考」を取り入れる活動が活発です。たとえば、事業開発や政策立案にデザイン思考を活用したり、企画力や発想力の強化にデザイン思考研修を実施したり、実務での活動が広がっています。特に、「論理性（根拠・規則・最適）」に偏重し思考が硬直化している組織ほど、デザイン思考は効果を発揮すると言えます。たとえば、論理性に頼りすぎると、未知の世界に飛躍するイノベーターな活動は「不確実である／根拠が薄い」等の理由で潰されがちです。このような現状を打破すべく、論理性の対極にある「直感性（感性・関係・仮説）」への回帰や、論理と直感の統合を目指すシンボルとして、「デザイン思考」が良い意味でうまく利用されつつあると思います。筆者としても、論理性と直感性の両面からの知見を統合することで、自治体経営の未来と自治体職員の可能性が拓かれることを願っています。

それでは、次章では、自治体でも活用が進む「デザイン思考」について、「政策形成・業務改善」「DX」「組織・人材」の関係性や展望について考えていきましょう。

(2) デザイン思考と自治体経営

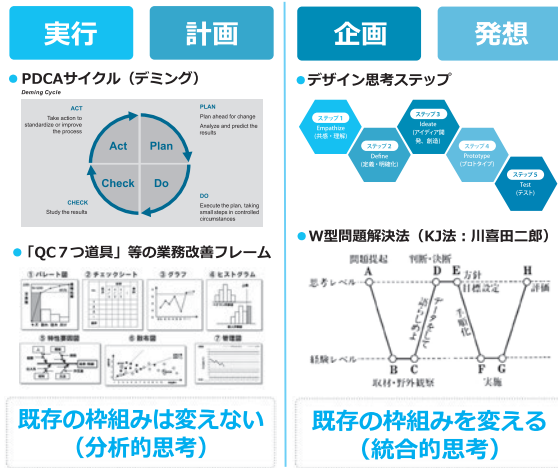
① デザイン思考と「政策形成・業務改善」

自治体では、政策形成や業務改善の重要性が長年にわたり掲げられています。しかし、自治体職員からは「政策や改善を考える機会がない」「既存業務だけでも精一杯で時間がない」という声をよく聞きます。自分たちの地域や職場について、「現場で話し合う機会（対話機会）」や、そのための「企画を考える時間（思考時間）」を創出することは、持続的な自治体経営をしていくうえで不可欠です。しかし、近年の自治体の経営環境、コロナ禍等の社会状況を鑑みると、ますます「対話機会」と「思考時間」が減っているように感じます。この節では、「対話機会」と「思考時間」に焦点を当て、デザイン思考と政策形成・業務改善の関係性について考えていきましょう。

1つ目は「対話機会」です。図1に示したように、デザイン思考のステップ1は「共感・理解」でした。デザイン思考の根底には「人間中心性（human-centeredness）」という思想があります。つまり、現場のユーザー（顧客、住民、利用者など）を観察・洞察することで、観察者の違和感やモヤモヤした出来事などの共感的価値から着想していきます。この「現場」の直感的・共感的価値から着想する点は、客観的データから原因分析し論理的根拠を積み上げていく方法とは一線を画すものです。デザイン思考は、現場にいる人こそ実践しやすい、現場での実務に寄り添った方法論ではないでしょうか。

ただし、こう聞くと考えがちなのが「デザイン思考を業務改善に活かそう」という方向です。この際、注意したいのが、業務改善手法とデザイン思考はどちらも「現場重視」のアプローチですが、根本的な適用範囲が異なるという点です。

図2. 思考の適用範囲の根本的な違い



出典：筆者の研修スライドより抜粋

図2に業務改善手法とデザイン思考の根本的な違いを示しました。前者の「PDCAサイクル」「業務改善フレーム」は、既存の枠組みは変えずに質を高めていく活動であり、「実行」「計画」のフェーズで効果的な方法です。他方、後者の「デザイン思考」「W型問題解決」は、既存の枠組みを外し新しい枠組みを作っていく活動であり、「企画」「発想」のフェーズで効果的な方法です。どちらに優劣があるわけではありません。既存事業の質を高めつつ、新規事業を創造していく、というどちらも重要な経営活動です。根本的に活用するフェーズが違うことを理解したうえでアプローチすることが重要です。

この点を踏まえると、デザイン思考を業務改善に活用する場合は、「既存の枠組みを変える」ことを前提にする必要があります。つまり、ゼロベースで新しい仕組みを探索したいときにこそ、デザイン思考を活用するチャンスです。逆に、既存の枠組みを変えないのであれば、PDCAや業務改善手法を活用していきましょう。

このように、デザイン思考は、現場に創造的な「対話機会」を仕掛ける有意義な道具とも言えます。「既存の枠組みを変える」という前提に立ち、ユーザーの共感的価値を探索するから

こそ、現場にいる人の感性や経験が生かされた「独自のアイデア」「活かしたアイデア」が生まれます。なぜならば、「現場にいる人」こそ、地域や職場の課題について臨場感を持って考えることができるからです。結果として、地域や職場に貢献できるとともに、立案者自身のやりがいや成長につながります。

外側から便利そうな解決策や制度を持ち込むのではなく、「自分たちの地域や職場は自分たちで作っていく」という「内側からの意志ある変革活動」を積み重ねることは、創造的な組織文化を作っていく流れにつながります。デザイン思考を単なる方法論やプロセスと捉えるのではなく、現場に創造的な「対話機会」をもたらす組織文化を醸成していくきっかけを作るものと考えていただきたいのです。

さて、2つ目の「思考時間」について、つまり、政策形成・業務改善を考える時間をどのように創出していくかについては、次節の「DX」がその可能性を広げてくれます。

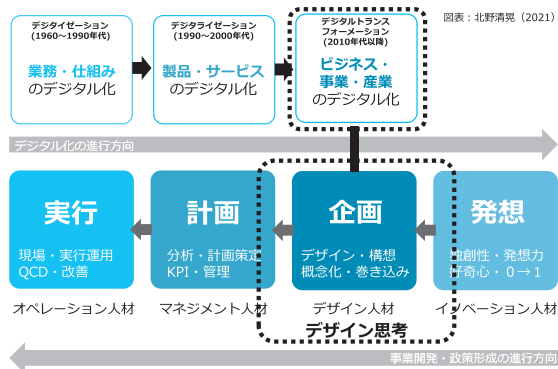
②デザイン思考と「DX」

自治体では、「デザイン思考」以上に「DX推進」の必要性が叫ばれています。しかし、自治体職員からは「DX推進」という総論には賛同する人が多いものの、「具体的に何をどうしたらいいのか分からない」という声をよく聞きます。「電子化して紙を減らす」「デジタル技術を身につける」ことだけが自治体のDX推進の姿でしょうか。そこで、DX推進の本来の目的に立ち返ると、自治体に求められる価値、そして、デザイン思考の有用性が見えてくると思います。この節では、デザイン思考とDXの関係性について考えてみましょう。

最初に、世の中のデジタル化の流れを見ておきます。図3に示すように、1990年代以降「デ

「ジタイゼーション」「デジタイゼーション」「デジタルトランスフォーメーション」という概念変化がありました。平易に言えば、デジタル化の対象が「業務」「サービス」「事業」へと拡大しているということです。厳密には、DXは事業全体のデジタル化を指すのですが、「業務」「サービス」のデジタル化が進んでいない組織も多いことから、これらすべてのデジタル化を「(一般的な)DX」と呼んでいるのが世の中の実態です。

図3. デザイン思考とデジタル化の接合点



出典：筆者の研修スライドより抜粋

ここで重要なことは、DXは「目的」ではなく「手段」だという点です。総務省WEBサイト「自治体DXの推進」の記事にも、「DXはあくまで企業が特定の目的を達成するための手段であり、それ自身を目的とするものではない点に留意が必要である」と明記されています。では、「目的は何か」と言えば、「業務・サービス・事業をどうしたいか?」に対する「答え」に該当します。

この本来の目的を構想する際に、デザイン思考が役に立ちます。デザイン思考により既存の枠組みを外して探求し「何をしたいのか(目的)」を構想したうえで、「デジタルで実現する(手段)」というのが、DX推進の本当の姿ではないでしょうか。つまり、「デザイン思考で構想しDXで実現する」という進め方は、両

者の良さを生かしたアプローチになると思います。もちろん、DX推進が使命の部署もあろうかと思いますが。「とにかく何かをデジタル化する」という成果を求めたくなる気持ちも分かります。しかし、あえてDXをいったん括弧に入れ、「業務・サービス・事業の未来を構想しデザインする部署」と再定義し遠回りしてみることが、結果としてDXを効果的に推進できる近道になると思います。そして、本来の目的に沿ったDX推進により創出された時間資源は、前述した「思考時間」に充てることができます。政策形成や業務改善をさらに進化することができるでしょう。

以上のように、DXによる業務効率化により「企画を考える時間(思考時間)」を創出し、「現場で話し合う機会(対話機会)」で政策を進化させながら、自治体組織の価値創出の好循環を模索していくことが今後の自治体経営に重要であると考えます。

③デザイン思考と「組織・人材」

ここまでの、デザイン思考と政策形成・業務改善、DXの関係性を踏まえ、下記の「2つの問い」について考えてみてください。自治体職員としてどう考えるでしょうか。

問1 「理想的なDXが実現した自治体組織とはどのような姿でしょうか。」

問2 「そのとき、自治体職員にはどのような能力が必要でしょうか。」

理想的なDXが実現すれば、結果として業務負担が減って楽になるかもしれません。しかし、それは言い換えると、業務の大部分がデジタルや機械に代替される状況です。おそらくは、図2・3に示した「実行」「計画」「企画」「発想」

の左側から順に代替されていくでしょう。もし「実行」「計画」フェーズが代替されれば、すこし乱暴な言い方ですが、現在の職員数は半分でよい時代がやってくるかもしれません。

もしそうなれば、自治体組織は、「業務遂行する組織（計画・実行）」ではなく、「政策立案や課題解決を実践する組織（企画・発想）」へと重点が変わるでしょう。もちろん、組織慣性（現状維持へと作用する抵抗力）があるため、行政組織が急変する可能性は低いものの、未来の自治体組織は「シンクタンク（考える集団）」のような役割に変わっていくのではないのでしょうか。そのとき、自治体職員は、「業務遂行する能力（計画・実行）」ではなく、「政策立案する能力（企画）」「未来を構想する能力（発想）」が求められるでしょう。

どれくらい先の未来かは筆者にも分かりませんが、今後DXが加速度的に進んでいく中、自治体職員に必要な能力は、「計画実行力」から「企画発想力」へとシフトしていきます。未来の自治体経営を支える職員には、デザイン思考に代表される創造的な思考様式を学び、「自治体デザイン人材」として現場で企画発想力を発揮してほしいと願っています。

(3) デザイン思考を学ぶ

最後に、デザイン思考を実践的に学ぶ研修事例として、滋賀県市町村職員研修センターにて実施した「デザイン思考研修（2日間）」について簡単に紹介します。

近年、デザイン思考に関する研修や体験ワークショップも多く実施されるようになってきました。ただし、デザイン思考を、課題解決のための「プロセス」と位置付けてしまうと、デザインが本来持つ知識や行動様式、組織文化へと昇華する意義が失われ、デザイン思考研修は単

なる「楽しいものづくりワーク」のような表層的な学びと化してしまいます。

本研修では、(1)(2)で述べたデザイン思考の背景を踏まえ、自治体経営を変革していく「創造的な組織文化の醸成」やそれを担う「自治体デザイン人材の育成」をビジョンに掲げ、実践的な企画発想力を養うことを目的としています。政策立案や業務改善の事例、ワークショップ形式の演習、を組み合わせながら、デザインの思想様式を深く学ぶ場として2日間プログラムをファシリテートしています。下記に研修概要を示します。

研修名：「デザイン思考研修」

対象者：滋賀県内の市町職員（希望者）


開催日：令和5年12月19日・20日

時間：9時30分～16時30分

学習目標：

- ①デザイン思考の考え方や観察技法を講義とワークを通して学ぶ
- ②デザイン思考を活用した実際の活用事例を知る
- ③デザイン思考のプロセスを深く回すことで実践的知識を身につける

図4. デザイン思考プログラム（2日間）

1日目	2日目
<p>■ はじめに</p> <p>(1) アイスブレイク (2) 学習目標と進め方</p> <p>1. デザインと思考</p> <p>(1) デザインとは (2) 思考のウォーミングアップ (3) 既存の枠</p> <p>2. デザイン思考とは</p> <p>(1) デザイン思考の多様な定義 (2) デザイン思考の逆順手順 (3) デザイン思考のステップ（4つのポイント）</p> <p>3. デザイン思考の起点となる観察手法</p> <p>(1) エスノグラフィ (2) 文化の記述 (3) 行動観察（ビデオを使った観察ワーク）</p> <p>4. デザイン思考の演習（基礎編） 身近なテーマでプロセスを体験しよう！</p> <p>(1) 事前課題の共有 (2) ステップ1「共感・理解」 《観察からのアプローチ》 (3) ステップ2「定義・明確化」 (4) ステップ3「アイデア開発・創造」 (5) ステップ4「プロトタイプング」 (6) ステップ5「テスト・評価」（2日目へ）</p>	<p>■ 1日目 ふりかえり</p> <p>(1) 1日目の復習 (2) 基礎編のアイデアミニプレゼン</p> <p>5. デザイン思考の演習（実践編） 地域社会の課題をテーマに実践しよう！</p> <p>(1) 地域社会の課題 テーマ設定の2つの視点 (2) ステップ1「共感・理解」 《観察からのアプローチ》 (3) ステップ2「定義・明確化」 (4) ステップ3「アイデア開発・創造」 (5) ステップ4「プロトタイプング」 (6) ステップ5「テスト・評価」</p> <p>■ おわりに</p> <p>(1) 2日間のまとめ (2) 学びのふりかえり</p> 

出典：筆者の研修スライドより抜粋

おわりに

今回は「デザイン思考で考える自治体の未来」と題して、近年注目されるデザイン思考と自治体の関連性や今後の展望について考えました。デザイン思考を単なる課題解決のプロセスと捉えるのではなく、ぜひ「現場で話し合う機会（対話機会）」や「企画を考える時間（思考

時間）」を生み出す組織づくりのきっかけにしたいです。自治体経営を取り巻く環境は厳しさを増していますが、デザイン思考が自治体組織に創造性をもたらし、持続的な自治体経営に貢献できることを期待しています。そして、デザイン思考が自治体職員の企画発想力を養い、未来に向かって「飛躍（hiyaku）」する素地となることを願っています。

参考文献・出典

- チャールズ・A. オライリー、マイケル・L. タッシュマン（2019）「両利きの経営」東洋経済新報社
 佐宗邦威（2019）「直感と論理をつなぐ思考法」ダイヤモンド社
 北野清晃（2018）「実践論に基づくワークショップデザイン方法論の開発と社会実装」京都大学博士論文
 石田亨（2016）「デザイン学概論」共立出版
 ティム・ブラウン（2010）「デザイン思考が世界を変える」早川書房
 クラウス・クリッペンドルフ（2009）「意味論的転回 デザインの新しい基礎理論」星雲社
 Brown, T. (2008) . Design Thinking. Harvard Business Review, 86, 84-92.
 トム・ケリー（2002）「発想する会社！世界最高のデザイン・ファームIDEOに学ぶイノベーションの技法」早川書房
 川喜田二郎（1970）「続・発想法—KJ法の展開と応用」中公新書210
 川喜田二郎（1967）「発想法—創造性開発のために」中公新書136
 スタンフォード大学d.schoolウェブサイト：<https://dschool.stanford.edu>
 PDCA：<https://flevy.com/blog/continuous-improvement-101-the-deming-cycle-pdca/>
 QC7つ道具：<https://kaizen-base.com/column/32045/>
 総務省「自治体DXの推進」：https://www.soumu.go.jp/denshijiti/index_00001.html

北野 清晃（きたの きよてる）

株式会社北野商会 代表取締役
 ワークショップデザイン研究所 代表
 組織の学校 校長

金沢大学大学院を修了後、都市計画コンサルティング会社、人材育成・組織開発の公益法人に勤務。退職後は、実家の事業承継に取り組みながら、京都大学大学院情報学研究科博士課程（デザイン学大学院）にて組織デザイン、ワークショップデザインの研究に取り組み、博士号を取得する。現在は、人・組織・事業をデザインする実践的な場づくりを目指し、企業や自治体の研修講師、各種ワークショップのファシリテーターとして活躍している。一級建築士や中小企業診断士の資格を有する。著書に「組織論から考えるワークショップデザイン」など。

特集

政策法務とは何か 自治体職員にとって政策法務はなぜ必要か



関西学院大学名誉教授 曾和 俊文

1 はじめに

「政策法務」あるいは「自治体法務」の語がいつ頃から誰によって提唱されてきたのかについては未確認であるが、その考え方は、松下圭一『市民自治の憲法理論』（岩波書店、1975年）や天野巡一他編『政策法務と自治体』（日本評論社、1989年）などで次第に知られるようになってきた。1999年の地方分権一括法により自治体の自主性が強調されるに伴って、多くの自治体で「政策法務の重要性」が強調されるようになり、「政策法務」と名付けられた研修企画も数多く取り組まれるようになった。

「政策法務」の内容を一言で言うとするれば、「地方公共団体のその時々政策的な課題を実現する法的枠組み、制度を設計する」「住民自治、地方分権の理念にそって、法律・条例の自主的な解釈を試みる」などと説明できるであろう。しかしもちろん、このような定義を覚えるだけでも、それだけで政策法務を身につけたことにはならない。

筆者はかなり以前から、幾つかの自治体で「政策法務概論」や「政策法務実習」などのテーマで研修講師を依頼され、その都度、その内容作りに苦吟してきた。以下では、滋賀県市町村職員研修センターで「政策法務概論」として話した内容を基に、「政策法務とは何か」、「自治体職員にとって政策法務はなぜ必要か」について、私の思うところをまとめてみたい。

2 民間企業と地方公共団体の違い

「政策法務とは何か」を説明する前に、唐突であるが、民間企業と国や地方公共団体との違

いについて考えてみたい。両者の区別について学界ではややこしい議論があるが、ここでは、ごく常識的な、両者の傾向的な違いとして、以下の3点を確認しておきたい。

第一の違いは、「活動の主たる目的の違い」である。地方公共団体の活動の目的は住民の生命・健康の保護、福利の増進、地域経済の活性化など住民全体の利益の保護、すなわち「公共性の実現」にある。他方で民間企業は、（その活動の社会的有用性は前提としつつ）第一義的には「利潤の獲得」が求められる。もちろん、地方公共団体の活動にも利益の追求の側面がないわけではない（水道事業のような独立採算制が求められるものもある）が、生活保護・社会福祉行政や災害の復興行政、過疎地でのバス事業など、採算制を度外視してもやるべき事をなすのが行政である。

第二の違いは、「活動の原資の違い」である。民間企業は、自己資本あるいは株主からの資本を元手に、サービスや商品の対価を得て事業を展開する。利潤の獲得に失敗すれば倒産のリスクがある。これに対して、国や地方公共団体の活動資金は、（一部利用者負担金や事業収入もあるが大半は）国民・住民からの税金である。国民・住民から広く税金を徴収し、それらを必要な地域、人、ものに対して再配分する機能を果たしているのが行政である。

第三の違いは、「活動内容とその進め方」の違いである。民間企業の活動は、対等平等な当事者間の合意（契約）を基礎として行われる。他方、行政活動は、公共性の実現のために、法律の根拠があれば時には相手方の意に反する強制的な行為形式（行政処分）をとることも認め

られる。

そして、公権力の行使に限らず一般に、いかなる内容の行政活動をどのような方法・手続で進めるのかについては、基本的に法律・条例に定めがあり、行政活動は法律・条例に基づいて行われなければならない（法律に基づく行政の原理）。これに対して民間企業は、いかなる事業をどのような手段で行うのかについては（民法、刑法のルールに従うことは当然として）企業経営者の創意工夫に委ねられる。

もっとも、行政活動に創意工夫が不要であるのかというとそうではない。ここに、政策法務という考え方の原点がある。そこで以下では、「法律に基づく行政の原理」の意義と政策法務の関係について、もう少し掘り下げて考えてみよう。

3 法律に基づく行政の原理の意義

「法律に基づく行政の原理」の意義は、二つの側面から説明される。

第一は、その自由主義的側面である。行政活動、とりわけ権力的な手段で行われる行政活動は、法令等で前もって定めた基準に従って行われなければならない。憲法にも、罪刑法定主義、課税法律主義として示されているとおりであり、地方自治法第14条第2項は「普通地方公共団体は、義務を課し、又は権利を制限するには、……条例によらなければならない」と定めている。

第二は、その民主主義的側面である。行政活動の内容は、法律・条例により定められる。法律・条例は国民・住民が選挙で選んだ議員によって制定されるので、いかなる内容の行政活動を行うのかは、基本的には、国民・住民が決定するということになる。

従って、行政活動の内容は、時代により、国により異なる。このことは、公害問題の解決のために環境行政が生成・展開されてきた歴史を振り返ってみても了解できる。例えば四日市公害（石油コンビナートから排出される有害物質が四日市市住民にぜんそく被害を与えた）の解決は、当初、被害者が工場等に損害賠償を求め

る民事訴訟の形で求められた（患者たちの請求は認容された）が、一定の時間とコストをかけた上での解決であり、何よりも事後的な金銭賠償にとどまるという限界があった。求められるべきはぜんそく患者をこれ以上生まないことであり、そのために大気汚染防止法が制定された。工場からのばい煙等の排出基準が定められ、違反者に対する罰則、改善命令などの事前規制が導入された。ここに大気汚染防止行政が登場し、そのための公務員が配置されたわけである。

その後も、種々の汚染防止のための法律が制定され、公害行政が進んだ。さらに、生態系保護や地球環境保護のための法律が制定され、環境行政が拡大した。このように、社会問題が生じる度に、その解決のために法律が制定され、その度に行政活動が拡大した。

4 政策法務の必要性

法律に基づく行政の原理は行政活動の基本原則であるが、それだけで現実の行政活動を語ることはできない。法律は社会問題の解決のために制定されるが、必ずと言っても良いほど、現実の動きに立ち後れて登場する。すなわち、解決すべき問題が現実には生じていても、それを解決するための法的仕組みがまだ出来ていないことがよくある。この時に求められるのが政策法務である。

例えば、かなり昔の話で恐縮であるが、有名な「武蔵野市宅地開発指導要綱」の話を紹介してみよう。1960年代の高度経済成長の過程で東京都への人口集中が進み、武蔵野市もベッドタウンとしてマンション建設の嵐に巻き込まれた。しかし当時の建築基準法には日照権保護の規定がなく、隣地住宅の日照権を侵害するマンションでも適法に建設されてしまう。日照権保護等を求める住民と業者との対立が市内各地で生じた。そこで武蔵野市では、住民の要望を受けて、マンション業者に対して、①住民と話し合い、住民の同意をとること、②開発に伴って必要となる公共施設整備に協力する開発負担金を市に納めることを要請した。これらの要請は行政指導であるが、住民や市との良好な関係を保

ちたい業者はこれら指導に従い、その結果、秩序ある街づくりが進んだ。当時の市長は、行政指導の基準を定めている「武蔵野市宅地開発指導要綱」を武蔵野市の『街づくり憲法』であるとして、行政指導による街づくりの成果を誇った。

このような「宅地開発指導要綱」は武蔵野市だけではなく全国の多くの自治体で定められていた。建築基準法や都市計画法の規制が弱く、環境保護についての法律も未整備な段階で、行政指導によって良好な街づくりを進めようとした自治体の努力は、政策法務のさきがけとして評価できるだろう。

もちろん、行政指導としての対応には限界もある。行政指導は相手方が任意の協力をしてきている限りで効果があるが、相手方が従わない意思を明確に示した場合にはそれ以上強制することは出来ない。そこで、地方公共団体に与えられた条例制定権を活用することが求められる。実際に、「宅地開発指導要綱」の内容は、今日では各地の「まちづくり基本条例」のような形で維持されており、自治体毎に定めたまちづくり計画に適合するように開発計画を誘導する政策ツールとして活用されている。

5 地方公共団体の存在根拠

1999年の地方分権一括法により追加された地方自治法第1条の2は、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」と定めている。憲法第92条は「地方公共団体の組織及び運営に関する事項は、地方自治の本旨に基いて、法律でこれを定める」と定めているが、ここでいう「地方自治の本旨」とは、通常、「団体自治（国との関係での独立性）」と「住民自治（長や議員の公選制等）」として説明される。

憲法第94条は、「地方公共団体は、その財産を管理し、事務を処理し、及び行政を執行する権能を有し、法律の範囲内で条例を制定することができる」と定めている。憲法が保障している「地方自治」の理念を具体化し、条例制定権

を活用して、住民の生命・健康を守り、住民の福祉の増進をはかることは、それぞれの地方公共団体の責務である。

6 政策法務が重要であるとされる理由

政策法務の重要性が強調されてきたのには、大きく、三つの理由がある。

第一は、地方分権の推進である。国と地方公共団体の関係は、戦後長く、国が優位のままであった。しかし、1999年の地方分権一括法に始まる地方分権の動きの中で、次第に、両者の対等性が強調され、地方公共団体の役割が大きく認められるようになってきた。

例えば、それ以前の機関委任事務（国の下級行政機関として処理する事務）という観念は廃止され、自治事務か法定受託事務（役割分担に応じて国の一定の監督を受けるがそれ自体は地方公共団体の事務）となった。機関委任事務に関しては監査委員の監査も及ばず条例制定も認められなかったが、法定受託事務に関しては監査も条例制定権も及ぶこととなった。自治体への権限移譲も進んで来ているし、自治体が自分の判断で処理することの出来る範囲が広がっている。

地方公共団体が自由に判断出来ることが増えてきているということは、逆に、それぞれの地方公共団体の判断が重要となったということでもある。これまで国の言うことを聞いていれば良かった時代は過ぎ、それぞれの地方公共団体の判断で事務処理を行えるようになった。そこで必要とされるのは、それぞれの事務の根拠を正確に理解し、住民の福祉の増進のために自主的に法令を解釈運用する力、すなわち政策法務の力である。

第二は、住民参加の進展である。情報公開制度の進展、住民投票や住民の直接請求の活性化、住民訴訟制度の活用などの手段を使って、住民が自治体行政のあり方に発言する機会が増えてきた。市民オンブズマンや専門家団体などの知識を持った住民からのきめ細かな要求に応じてゆく力が求められるようになった。自治体職員としても、行政活動の根拠を説明し、住民の不

当な要求には毅然とした態度をとり、住民の正当な要求には工夫して対応する力、すなわち政策法務の力が必要となった。

第三は、既に述べてきたことだが、法令の不備を補う必要があることである。法制度は、現実の問題解決にしばしば立ち後れる。行政の現場では、解決すべき社会問題が住民から提起されている。これら住民の声に耳を傾け、問題の構造を分析し、解決するための法的枠組みを制度設計する力、すなわち政策法務の力が求められている。

7 政策法務の具体例

政策法務は様々な局面で問題となるが、その重要な舞台の一つが条例制定権の活用である。それぞれの自治体での政策的課題を解決するために、各地でさまざまな独自条例が制定されている。そこで、少し古い資料であるが、政策法務の具体的実践例として、京都市における政策的条例の制定例（平成22年～27年）を取り上げてみよう（表1参照）。この表は、筆者が懇意にしている京都市職員に依頼して作成してもらったものである。

個々の条例の内容を紹介する紙数がないので、詳しくは京都市のHPで検索していただきたい。5年間で21の政策的条例を制定している

京都市は、政策法務の先進自治体と言えるであろう。皆様の自治体ではどうであろうか。

8 おわりに

行政活動は法令に基づき行われている。したがって職員としては、自己の担当する仕事の根拠となる法令について正確に理解しておかねばならない。しかしそれだけでは十分ではない。法令は常に現実に立ち後れる。住民の日々の生活の中に解決すべき問題が発見された場合には、その問題を解決するために独自の工夫が求められる。

「政策法務とは何か」「自治体職員にとって政策法務はなぜ必要か」について一応説明してきたが、納得してもらえたであろうか。

「政策法務」を実践するためには、さらに、法律と条例の関係や条例の実効性確保手段などに関する法律論が必要なのであるが、今回はこれらに触れる余裕がない。また、「政策法務」の研修でもっと時間があれば、実際に受講者と一緒に議論しながら条例を制定する模擬体験をするのも良いかもしれない。このように「政策法務」について語りたいことはまだまだあるのだが、今日のところは、この辺でおしまいとしたい。またどこかでお会いする機会があれば、その時はよろしく。

（表1）京都市において制定した政策的条例の主なもの（平成22年～27年）

	条例番号	条例の名称【新規制定又は改正後】
1	平成22年10月12日条例第20号	京都市地球温暖化対策条例【全部改正】
2	平成22年12月22日条例第42号	京都市眺望景観創生条例【一部改正】
3	平成23年3月18日条例第48号	京都市犯罪被害者等支援条例
4	平成23年3月23日条例第72号	子どもを共に育む京都市民憲章の実践の推進に関する条例
5	平成23年11月11日条例第17号	京都市地域コミュニティ活性化推進条例
6	平成24年3月30日条例第45号	京都市暴力団排除条例
7	平成24年3月30日条例第67号	京都市伝統的な木造建築物の保存及び活用に関する条例
8	平成25年1月1日条例第32号	京都市清酒の普及の促進に関する条例
9	平成25年11月9日条例第40号	京都市環境影響評価等に関する条例【一部改正】
10	平成25年11月1日条例第16号	京都市歴史的建築物の保存及び活用に関する条例【一部改正】
11	平成25年12月24日条例第80号	京都市空き家の活用、適正管理等に関する条例
12	平成26年3月25日条例第157号	京都市細街路にのみ接する建築物の制限等に関する条例【全部改正】
13	平成26年10月10日条例第16号	京都市いじめの防止等に関する条例
14	平成26年11月11日条例第20号	京都市不良な生活環境を解消するための支援及び措置に関する条例
15	平成27年3月23日条例第46号	京都市廃棄物の減量及び適正処理等に関する条例【一部改正】
16	平成27年3月27日条例第64号	京都市客引き行為等の禁止等に関する条例
17	平成27年3月27日条例第75号	京都市動物愛護センター条例
18	平成27年3月27日条例第76号	京都市動物との共生に向けたマナー等に関する条例
19	平成27年3月27日条例第78号	京都市ペット霊園の設置等に関する条例
20	平成27年3月27日条例第84号	京都市自転車等放置防止条例【一部改正】
21	平成27年11月11日条例第12号	京都市公契約基本条例

● 受講者レポート ●

信頼と共感を築くリーダーシップ

～係長級職員（1部）研修を受講して～

日野町学校教育課 主任 中沼 譲太

4月に係長級に昇進しましたが、自身が想定したよりも早い昇進であったこともあり、この数か月は戸惑いや不安が大きい中で業務にあたっていました。

これまでは自分の仕事をこなすことに集中していましたが、後輩の指導・育成やチームのマネジメントなど、これまでとは違った立場で仕事と向き合わなければならないとの思いから、責任感とプレッシャーを感じていました。果たして自分にその役割が担えるだろうか、と不安を感じており、今回の研修を通して、自分の中で係長級職員のイメージを具体化したいという思いがありました。

前半の研修では、行政職員に求められる能力や責任、社会の変化への適応など、改めて学習する機会となり、自身の仕事への向き合い方を考えさせられるような有意義な話を聞くことができました。

講義の中で、「法律家や医師のように学ばなくてはならない職業があるなかで、自治体職員は専門的な知識を学ばなくとも職員になることができるが、自治体職員として学び続ける努力を怠ってはならない。」という旨の話があり、私自身、入庁後10年が経ちますが、目の前の仕事に追われ、与えられた職務をこなすことに精一杯で学習を疎かにしていたことを痛感しました。

今後、自身に与えられる役割や責任が大きくなる中で、それに耐えうる能力を身につけるため、研修への参加や自主的な学びなおしなど、積極的に学習をしていく必要があると強く感じ

るきっかけとなりました。

後半の研修では、グループワークを中心に他市町のみなさんと多くの意見を交わす貴重な機会となりました。それぞれ置かれた立場や職場環境に違いはあるものの、不安な想いや理想の係長像などを共有するなかで、自分の中で係長級職員の役割を少しずつ形にしていくことができました。

私自身、係長級という役職に気負い過ぎている部分もありましたが、課員の相談に応えることや上司、他部署との調整など、これまでから経験のあった部分をベースにし、課内の業務が円滑に進むよう、視野を広げ、柔軟な考え方で全体を見渡すことを意識していきたいと思えます。

今後、係長級職員として、様々な役割を担っていく必要があり、その全てを完璧にこなすことは難しいかもしれませんが、日々、自身の役割を考え、組織の一員として活躍できるよう努めていきたいと思えます。



研修の様子

●受講者レポート●

政策形成を通して得られるワンランク上のコミュニケーション ～現任職員（2部）研修を受講して～

甲賀市子育て政策課 主事 北澤 優

私は令和5年度現任職員（2部）研修へ参加しましたので、その受講内容・感想について報告します。

私が研修で学んだことは2点、1. 社会的感受性の重要性、2. ロジックの明確さの重要性です。

社会的感受性は政策形成において重要であると考えます。研修の一環でタウンミーティングを実施しました。タウンミーティングでは、市民役となる別の受講者から政策に対して質問や意見を聴取します。中には、無関係の話だったり、本人の経験談だけだったり、質問や意見にすらなっていないものもあります。しかし、本人は政策に対して何かを訴えかけたくて、その話をしているはずで、そこで、チームメンバーはその話から、相手の本意を抽出し、相手に確認を取ったうえで政策へ反映させる手法をとっていました。この手法により、市民役が納得感をもてる対応ができました。このことから、相手のどんな話からも本意を抽出できる社会的感受性は政策形成において重要であると学びました。私は今後、社会的感受性を意識して窓口対応にあたりたいです。一見無関係と思われる話や仕草から、お客様の本意を抽出できるよう心がけます。

ロジックの明確さは政策形成において重要であると考えます。研修の一環でワールドカフェの手法による現地調査を実施しました。現地調査では、関係者役となる別の受講者から意見を聴取し、ニーズを把握します。中には、そもそも論や論点のずれた意見があります。私のチー

ムでは現状・課題・目標のロジックを明確にしていたことから、そういった意見で混乱することがありませんでした。その余裕から、関係者に丁寧に説明することができました。ロジックが明確であることに加えて、丁寧な説明ができたことによって、関係者が安心感をもてる対応ができました。このことから、ロジックの明確さは政策形成において重要であると学びました。私は今後、ロジックの明確さを意識して業務にあたりたいです。業務のロジックを明確にすることで、お客様にとってより安心感のある対応を目指します。



研修の様子

● 受講者レポート ●

「人」ならではのスキルの習得を目指して ～ワークショップ・ファシリテーター養成研修を受講して～

湖南省総務課 主事 青木 晃平

「ファシリテーター＝講師」、研修を受講するまでは、漠然とこのようなイメージを持っていました。まだまだ未熟な自分に講師など務まるものだろうか…。そんな不安な思いのもと臨んだ研修でしたが、その期待は良い意味で裏切られることとなりました。

ファシリテーターの主な役割は、参加者の議論を円滑化し、結論へ導く手助けをすることです。自身の持つ知識やスキルを教示する役割の講師と異なり、ワークショップにおけるファシリテーターはあくまで補助的な立ち位置にとどまり、自身の意見や主張を述べることはありません。

実際に研修の中で様々なワークショップを体験しましたが、そのすべてにおいて主役は参加者である私たちであり、ファシリテーターはあくまで議論を促進させる立場にとどまっていたように感じます。ワークショップの中でアイデアに行き詰まったり、意見のまとめ方がわからなくなったりと議論が滞る場面もありましたが、ファシリテーターからの効果的な助言により、どのグループも最終的に自分たちの結論を導き出すことができていました。同じ課題であっても、グループによって出た結論が大きく異なることも、ワークショップならではの魅力であると感じました。

研修の最終日には、自分で立てたプログラムをもとに、ファシリテーターとしてワークショップを実践する演習を体験しました。自ら考案したプログラムのため、導き出される結論もある程度予想はしていましたが、実際に参加

者から出てきたものは私の想像を超える独創的なアイデアばかり！個々の意見が尊重され、人と人とのかけ算で思いもよらぬ価値が生み出される。これもまた、ワークショップの醍醐味であると身をもって実感しました。

さて、近年、耳にしない日はないというほど「生成AI」という言葉が世間を賑わせるようになりました。デジタル技術の発展により、これまで人間が担ってきた仕事の多くがAIに取って代わられると言われており、我々地方自治体職員の仕事も例外ではないように思います。では、「ファシリテーター」の役割はどうか。“参加者の雰囲気を見て、緊張をほぐし、活発な意見交換を促進させる…” まだまだAIが苦手としている分野のように感じます。

デジタル化の進展や価値観の多様化などにより、行政に求められる役割も変容しつつあります。本研修で学習した「人」ならではのファシリテーションスキルを活かし、人と人を繋ぎ、互いに尊重しあえる協働のまちづくりを推進していきたいと思っています。



養成研修受講者が一堂に会している様子

なんだかんだで15年

～係長級職員（1部）研修「JST基本コース」の講師を担って～

高島市子ども未来部 部長 清水 真理子

私は令和5年度末で役職定年を迎えます。ここまでの15年、たぶん、毎年休むことなくJSTの講師を務めさせていただきました。この間、夫が病気で亡くなりましたが、その約2か月後に講師を務めた年もありました。我ながらよくがんばったと思います（笑）。

なぜ、講師が続けられたかという、一番の理由は、やはり「自分のため」です。1年に1度のこととはいえ、毎年それなりに復習しないと講師は務まりません。この復習と、実際の講義を進行することで、毎年「マネジメントとは」「リーダーシップとは」「コミュニケーションとは」を考え直す機会となり、自分に喝を入れ直すことができるのです。

係長は、プレイングマネージャーであり、大変な職責です。そしてその後マネージャー部分の割合がどんどん増えていきます。人をマネジメントするという事は本当にむずかしいことです。私自身も管理職になってから、そのことを痛切に感じました。

働き始めると、誰かがつきっきりで指導してくれるということは、新任の時代以外はなかなかありません。しかも直接の業務とは関係ないマネジメント力に関しては、自分で努力して身に付けていく必要があります。そうした意味では毎年講師を務め、自分なりに学習を続けられたことは、ありがたいことでした。

私が毎年研修で受講者のみ

なさんに言い続けてきたことが2点あります。私自身も何かの研修で教えてもらった言葉です。ひとつは、まわりの人に「ついていきたい」「いっしょにがんばりたい」と思ってもらうためには、「暗・否・苦・反」な雰囲気を出してはだめなのです。「明・快・肯・素」な人であるよう努力しましょう、ということです。

そしてもう1点は「主訴引き取るな」つまり、相手の話を聞いているつもりでいつの間にか自分の話をしてはいけないのです。まずは聞くことに徹する。それがマネジメントの基本だと思っています。

私はまもなく役割を終えますが、JSTの内部講師を経験できたことは一生の宝物だと思っています。JSTだけでなく、いろいろな内部講師がありますので、興味のある方はぜひ挑戦してみてください、あなた自身のために。



研修の様子

●内部講師レポート●

仕事への意欲ありますか？

～新任職員(後期)研修 ～半年を振り返って～の講師を担って～

栗東市住宅課 係長 不破 亨

「半年を振り返って」の講師をするようになって、10年が経ちます。毎年、講師のペアが変わり、アイスブレイクを工夫し、裏テーマを決めると、同じプログラムなのに全く別の印象の研修に変わります。やるほどに発見があるところにこの仕事の魅力を感じています。

「半年を振り返って」の目的は、仕事への意欲や目標を再認識する場を提供することです。「場」を提供することが目的なので、その中で受講者が気づくことや感じることは自由であって、押し付けにならないように気をつけています。

仕事への意欲ありますか？研修では、分刻みで個人ワークやグループワークを繰り返し、過去を振り返り、初心を思い出し、悩みを共有し、解決策を考え、未来の理想のまちを想像し、そこで活躍する自分を描き、明日から始めることを宣言し、となかなか盛りだくさんです。過去を振り返ることや未来から逆算すること、一人で考えたり、グループで話し合ったり、何が自分の意欲を高めるのか、研修の中でも感じながら、自分に合う方法を探し、仕事で意欲が出ないときにそうした時間を持てるようになってほしいと願っています。仕事への意欲がコントロールできたら素晴らしいと思いませんか？全部は無理でも、少しでも、ヒントだけでも、ないよりあるほうが仕事に意欲がわかないときに役立ちそうです。

研修をしていると、グループワークに意欲的な受講者がたくさんいます。グループワークは受講者にとって同じ新任職員同士で気軽に話せ

て楽しく、色んな悩みを知ると同時に、悩んでいるのは自分だけではないと勇気づけられるようです。一方で、楽しい手段は目的化しやすく、自分との対話の手段としてグループワークをしているはずが、グループワークが目的になってしまい、自分との対話を忘れがちです。プログラムの進め方の責任は講師にあり、意識を自分の内面に向けてもらう声かけを頑張る必要があると思います。グループワークの結果よりも、その過程で自分の中にどんな発見や変化があったか、グループワーク自体が自分にどう作用しているかを感じてもらいたいと思っています。

研修講師を続けることで次回も必ず新しい発見があると確信に近いものがあり、それはこの仕事の面白さで意欲的になれる要因です。職場で活用できるスキルを磨こうと始めた研修講師でしたが、つい目的を忘れがちです。



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、二つの市町から話を伺いました。

彦根市

DXを推進するための人材育成研修

彦根市人事課 副主査 吉田 健一郎

●研修を実施する背景

今日、地方自治体には、少子高齢化の進展による人口構造の変化や、自然災害や感染症をはじめとする危機事象や急激な景気の変動など、目まぐるしく変化する社会情勢に対応しながら、持続可能な行政運営を推進していくことが求められています。

こうしたなか、彦根市がこれらの行政課題に柔軟、迅速かつ持続的に対応するためには、働き方・業務改革やDX（デジタル・トランスフォーメーション）を達成し、スマートな事務遂行及び効果的な市民サービス提供を実現する組織へと変容していく必要があります。

彦根市では、この改革達成のために、令和5年8月に目指すべき「デジタル職員像」を職階別に整理し、職階別で求められるITに関連するスキルとして「デジタルスキル標準」を策定しました。そして、今年度から職員のデジタルスキル標準を向上させるための階層別研修を実施しています。

●幹部職員向け研修

部次長級の職員を対象に、内部講師（彦根市特別顧問）によるDX推進上の政策課題の抽出および具体的なアクションプランの立案ができる能力の向上を目的とした研修を実施しています。具体的には、オープンデータ等の数値的根拠から彦根市の強みと弱みを分析し、その分析に基づく人口減抑止戦略方針を立案するというものです。

●中堅職員向け研修

各部局より選出された課長補佐級の職員を対象に、外部講師を招いて、職員のDXを推進するための「マインド」を醸成し、DXを推進していくための中心となる人材を育成することを

目的とした研修を実施しました。本研修では、グループワークを通じて、業務の課題抽出を行い、BPR（Business Process Re-engineering）による業務の分解・可視化するための手法を学び、職場で実践できることを目指しています。

●現場職員向け研修

毎年実施している階層別研修（2年目、3年目職員）のカリキュラムの一つとして、現場職員が業務で最も使用するデジタルツールであるExcelのスキルを高めつつ、実際の業務で活用することを目的として実施しました。受講者への事前アンケートの結果に基づきグループ分けを行い、グループごとに課題演習を行いました。今年度は、人事部の職員が内部講師を行いました。今後は、全庁的に内部講師を養成していく予定です。

●次年度以降の実施に向けて

DXの推進において、社会情勢の動向や、デジタル関連の技術革新等に柔軟に対応する必要があることや、職員の意識向上など非常に難しい課題がありますが、来年度以降も職員自身のウェルビーイングの実現、さらには業務効率化による市民サービスの向上を実現させるための人材を育成していきたいと考えています。

【幹部職員】 部長級・次長級

- ・DX推進上の政策課題を抽出し、具体的なアクションプランを立案できる。
- ・組織の改革を主導し、部局をまたぎ組織のDXを推進できる。

【中堅職員】 課長級・課長補佐級・係長級

- ・DXリーダーとして、業務プロセスを可視化・再設計し、業務変革を自主し続けることができる。

【現場職員】 副主査・主任・主事・主務（※役職定年後職員）

- ・基礎的なITスキルを備え、各種DXツールを用いた効率化ができる。

職階別の目指すべき「デジタル職員像」

長浜市 “キラキラ煌めく職員”を目指す人材育成

長浜市人事課 主事 井谷 睦子

●長浜市の人材育成（目指すべき職員像）

これからの持続可能なまちづくりを進めていくためには、職員一人ひとりに「本市に愛着と情熱をもちながら、市民や地域の声を真摯に聴き、多様な主体と手を取り合い、柔軟な発想で前例にとらわれない勇気ある行動をすること」が求められると考えています。そのために、キラキラ煌めく職員として自己成長していく職員の育成を目指し、独自研修を実施しています。

●「コンピテンシー（行動特性）」を主軸においた研修内容へ

長浜市では、各職位によって求められる役割は異なり、役割に応じて重要となる能力や資質の比重も変わってくると考えています。また、従事する業務内容や職場環境によって、個別に求められる能力・資質の程度に違いが出てきます。そのために、各職位に求められる能力を明確化して、年度ごとに「研修計画」を作成し、本市が目指すべき職員像を実現できるよう、コンピテンシー（行動特性）を主軸においた職員研修を展開しています。

□ 各職位に求められるコンピテンシー（行動特性）

項目	定義	課長職	課長補佐	課長代理職	主任職	主事職	主幹職
状況把握・課題分析力	必要の情報を多方面から収集・分析して課題を抽出し、本格的な解決策を提示する。	●	●	●	●	●	●
企画力	空想力で異分野的な斬新な発想を合理的な整理に基づいた実行案を提示する。	●	●	●	●	●	●
約束守り・確信力	社会全体、市民生活に重要な課題を認識し、中長期的に視野をもち、本職域のある能力的な約束守りを行う。	●	●	●	●	●	●
自己意識	自己意識に誇り、自信・自覚・心算がはまり、常に向上心を持つ。	●	●	●	●	●	●
プレゼンテーション（表現・説得力）	自分の意思や考えを他人に伝達し、自分の考えが伝わるように話し、相手と理解を共有し、信頼関係を築く。	●	●	●	●	●	●
モチベーション	仕事に情熱と意欲を持ち、目標を設定し、自己成長を促す。	●	●	●	●	●	●
課題対応	担当の業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●
傾聴力・調整力	相手の話をしっかり聴き、相手の理解を、真摯に対応し、合意形成を図る。	●	●	●	●	●	●
自己成長	自分の能力を伸ばすために、意欲的に学習し、継続的に自己研鑽を続ける。	●	●	●	●	●	●
柔軟性・積極性	自分や他人と異なった行動、発想を積極的に取り入れ、新しいことに挑戦する。	●	●	●	●	●	●
責任感	担当の業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●
タスクマネジメント	担当の業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●
チームワーク	担当の業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●
チームマネジメント	チームの業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●
組織の人材活用	組織の業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●
部下育成・指導力	部下の業務を効率的に、責任を持って遂行し、課題を解決する。	●	●	●	●	●	●

※●は各職位に求められるべき行動特性

●研修の内容

長浜市では、1～10年目の若手職員に対し、「アサーティブコミュニケーション」、「論理的思考力」、「プレゼンテーション」、「OJT」、「タイムマネジメント」等の研修を通じて職員の資質の向上を図るほか、各職位に求められる能力について個別に振り返りながら、業務を通じてどのようにスキルアップを図るのか、1年間の具体目標を立ててもらっています。さらに、キャリアビジョンの形成や仕事の向き合い方を気軽に相談できる機会を創出するために、年齢が近い先輩職員との座談会も設けています。また、管理職には、「リーダーシップ」「部下マネジメント」の研修等を通じて、部下一人ひとりを日頃から観察してコミュニケーションのさらなる活性化と人材マネジメントの推進に取り組んでいます。

●今後の取組について（研修担当者の思い）

長浜市は、職員一人ひとりを本市の財産と考えるならば、職員の成長はその財産価値の上昇と捉え、職員一人ひとりの持つポテンシャルを最大限に引き出し、能力を発揮できるような人材育成の取組をさらにアップデートしていきたいと考えています。職員が業務を通じて、キラキラ煌めく職員として自己成長をしていけるよう、組織の活性化を図り、「新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち 長浜」の実現を目指す職員の育成を推進していきます。



先輩職員との座談会

「令和5年度研修計画」の一部抜粋

新たな研修講師、誕生!



令和5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。

ワークショップ・ファシリテーター…新任職員（後期）研修

※敬称略

大津市	鎌田 幸城	大津市	佐山 真也	大津市	高橋 敬太
大津市	中居 雅貴	彦根市	高山 喜市	長浜市	土田 孝洋
長浜市	服部 浩樹	近江八幡市	後 美帆	近江八幡市	小出祐美子
守山市	西川 麻美	栗東市	北川 大貴	甲賀市	竜王みゆき
甲賀市	中嶋 裕也	甲賀市	丸田 夏洋	野洲市	中江 忍
湖南市	青木 晃平	高島市	藤原 峰樹	東近江市	川島 茅紗
東近江市	小林 美咲	米原市	古井 聖也	日野町	藤澤絵里菜
多賀町	澤渡 拓実				

公務員倫理（JKET）指導者…現任職員（1部及び3部）研修

※敬称略

大津市	澤田 将人	大津市	藤吉 智広	大津市	井本 貴也
大津市	熊田菜津子	彦根市	吉田健一郎	長浜市	山田 篤徳
近江八幡市	伊藤 剛	草津市	高井 雅之	守山市	藤井 征司
栗東市	奥田 悠子	甲賀市	田川 耕大	野洲市	奥野 望文
湖南市	長井 賢一	高島市	竹谷 祐一	東近江市	今堀 陽平
米原市	青木 吉史	日野町	吉澤 範文	多賀町	山村 晶子

JST指導者…係長級職員（1部）研修

※敬称略

大津市	竺 光彦	大津市	榎本 信	彦根市	木下 純
長浜市	小川 智史	近江八幡市	山田 耕太	守山市	吉原 史雄
栗東市	三好 崇弘	野洲市	松本 和樹	湖南市	藤本 駿平
高島市	山村栄治郎	東近江市	中井 基弘	米原市	萬木 茂

※ 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6年度に実施する研修の中から、**ピックアップ**して紹介します。

▶ 実務専門研修

● 住民税研修

- 内 容** 住民税の課税事務に必要な地方税法総則や個人住民税・法人住民税制度について、事例を交えながら学びます。また、実務で問題になりやすい事例を討議し税知識の習得を図るとともに、税額計算事例についても、確定申告書等の具体例を用いた税額計算演習を行うことで、納税者に丁寧でわかりやすく説明できる知識と確実な税計算能力の向上を図ります。

実施予定日 令和6年9月17日、18日(2日間)

受講者の声

- 税務に関する基本的な内容で、職場内で質問しづらいことも丁寧に指導いただけた。
- 実務において悩んでいることの解説がありよかった。
- 基本の業務だけでなく、イレギュラーな事案発生時にも応用がきく考え方を学べた。

▶ 特別研修（能力開発研修）

● デザイン思考研修

- 内 容** デザイン思考研修の概念や思考のプロセスを理解し、物事の分析力や課題解決へと導くためのスキルを、政策立案や業務改善の事例紹介、ワークショップ形式の演習等により、課題への実践的アプローチの方法や業務等への活かし方を学びます。

実施予定日 令和6年12月12日、13日(2日間)

受講者の声

- 業務を遂行する上で重要であり、今後さらに必要な知識・スキルであると感じた。
- もっと多くの方に受講してほしい研修です。
- 大変ためになる研修であり、今後の改善につなげることができる研修であった。

▶ 『新規研修』

● メディア対応研修（危機管理広報）

- 内 容** 職場で発生する不祥事や事故、業務ミスなどの職場の危機を未然に防止するための基本知識と心得、また、危機が発生した場合の初期対応のあり方とマスコミ対応を習得します。

※これまで管理職マネジメント研修として実施していたため、対象者が管理職の方のみでしたが、令和6年度からは管理職以外の方も受講できるようになりました。

実施予定日 令和6年7月8日

▶ 指導者養成研修

● クレーム対応指導者養成研修

内 容 クレーム対応を指導するために必要な知識及び技術を習得し、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研修講師としてご登壇いただくことはもちろん、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。

実施予定日 令和6年7月17日・18日・19日（3日間）

● 政策形成指導者養成研修

内 容 政策形成の知識及び技術を習得し、その研修の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研修講師としてご登壇いただくことはもちろん、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。

実施予定日 令和6年7月26日、30日・31日（3日間）

● OJT指導者養成研修

内 容 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及び技術を習得し、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研修講師としてご登壇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。

実施予定日 令和6年8月20日・21日（2日間）

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！

※研修日程は、講師の都合等により変更となる場合がございます。



編集後記

執筆者の皆様のおかげで、ようやく2024年3月の研修情報誌「HIYAKU」を発行することができました。ご執筆いただきました北野先生、曾和先生、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。

さて、私事で恐縮ですが、振り返ればあっという間の2年間でした。研修事業を通じて多くの方と関わることができ、また、貴重な経験をさせていただけたと感じています。慣れない業務に戸惑うこともありましたが、ご指導いただきました県内研修担当者や内部講師、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。

研修センターで学んだことを生かして、これからも頑張りたいと思います。

編集者：滋賀県市町村職員研修センター事務局（日野町派遣）古道 裕人

研修情報誌 **HIYAKU** 2024.3
2024年（令和6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」

「なりたい自分」へ

ステップアップ!!