

『<sup>日</sup>広島で自治はシムボする!』

自治体職員有志の会

第7回シムボジウム

in 広島

地域主権を担う自治体の変革と  
プロ職員の状態

2010年7月31日(土)

エソル広島(広島県女性総合セソ)



# Program

司会：安原 洋子 さん（広島県福山市職員）

## 13:00 開会、主催者挨拶

山路 栄一 さん 自治体職員有志の会代表/三重県職員

## 13:10 【第1部】講演

### 【ウェルカム講演】

「ベンチャー経営者の視点から求められる  
行政経営の変革と公務員のキャリアデザイン」

湯崎 英彦 さん（広島県知事）

### 【基調講演】

「新しい時代を生きる」

古川 康 さん（佐賀県知事）

## 14:50 【第2部】事例報告

全国自治体優良事例「マイベストワーク」

～いま、掘って立つべき”プロ職員の精神”～

篠原 裕次郎 さん（東広島市職員/有志の会東広島チーム/会員）

「地域に飛び出せ！地方公務員による地域公共人材の実践」

～NPO法人「ひろしま創発塾」を事例として～

平野 誠治 さん（広島県職員/NPO法人ひろしま創発塾/会員）

15:10 休憩

## 15:25 【第3部】パネルディスカッション

「やればできる地域主権改革！ 私たちは何をすべきか」

～地域のアイデンティティを創造する地域公共人材として、私たちが果たす役割～

コーディネーター 山路 栄一 さん（三重県職員/会員）

パネリスト 古川 康 さん（佐賀県知事）

山下 真 さん（生駒市長）

元吉 由紀子 さん（株式会社スコラ・コンサルト  
プロセスデザイナー）

金田 博恵 さん（札幌市職員/会員）

17:30 終了

18:00 交流会

# Contents

	頁
主催者挨拶	
自治体職員有志の会第7回シンポジウム開催にあたって	山路 栄一 さん 1
「自治体職員有志の会」の概要	4
自治体職員有志の会のシンポジウムに参加の皆さんへ ～負けてたまるか！克己心こそすべて～	丹羽 宇一郎 さん 8
<b>【第1部】講演</b>	
ベンチャー経営者の視点から求められる 行政経営の変革と公務員のキャリアデザイン	湯崎 英彦 さん 9
新しい時代を生きる	古川 康 さん 12
<b>【第2部】事例報告</b>	
全国自治体優良事例「マイベストワーク」 ～いま、拠って立つべき”プロ職員”の精神”～	篠原 裕次郎 さん 17
地域に飛び出せ！地方公務員による地域公共人材の実践 ～NPO法人「ひろしま創発塾」を事例として～	平野 誠治 さん 25
<b>【第3部】パネルディスカッション</b>	27
山路 栄一 さん (27 頁)      山下 真 さん (29 頁) 元吉 由紀子 さん (33 頁)      金田 博恵 さん (37 頁)	
<b>【次回オフ会案内】</b>	
新潟県三条市長歓迎メッセージ	國定 勇人 さん 41
<b>【参考資料】</b>	43
<b>【クレドカード】</b>	53

## 主催者挨拶

主催者代表紹介  
平成 22 年 7 月現在

- 山路 栄一（やまじ えいいち）
- 財団法人三重県産業支援センター 総務課長  
（三重県から出向）



### ■ 経歴

昭和 57 年三重県入庁、農林水産部林政課、熊野保健所、鈴鹿県税事務所、総務部学事文書課法令担当、知事公室広報課、三重県大阪事務所主査、農林水産商工部新産業創造課主査、総合企画局企画課政策システム策定グループ主査、教育委員会事務局人材政策チーム法令・採用グループ主幹、防災危機管理部危機管理総務室国民保護グループ副室長、病院事業庁政策企画特命監を経て現在に至る。

### ■ 著書等

- ・ 「自治体行政評価ケーススタディ」INPM 行政評価研究会著 東洋経済新報社（共著）
- ・ 「地方自治自立へのシナリオ」穂坂邦夫監修 NPO 法人地方自立政策研究所著 東洋経済新報社（共著）
- ・ ぎょうせい「ガバナンス」、公職研「地方自治職員研修」、「日経グローバル」「毎日フォーラム」ほか中日新聞、神戸新聞等へ活動掲載
- ・ 平成 22 年 4 月から公職研「地方自治職員研修」にコラム『やる気わき出る！ヒトを動かすヒトコト』連載中

### ■ 講演、研修講師等

- ・ 行政経営フォーラムで「自治体職員有志の会」の発表（平成 4 年 2 月）
- ・ 大阪経済大学社会人講座講師（平成 17 年 11 月）
- ・ 日野市役所の係長級職員研修講師（平成 18 年 2 月 馬場市長の依頼）
- ・ 慶大 S F C 浅野史郎教授講座講師（平成 18 年 11 月 浅野教授の依頼）
- ・ 福島県伊達市役所職員研修講師（平成 20 年 10 月 仁志田市長の依頼）
- ・ 東京都庁、滋賀県庁等で職員対象にオフサイト・ミーティングの講師

### ■ 信条

- ・ 考えて正しいと思ったことは勇気を持って発言し、実行する。
- ・ 力及ばず敗れることは辞さないが、力尽くさず挫けることは拒否する。
- ・ 「Why should I?（何故私が）ではなく、Why shouldn't I?」（私がやらずに誰がやる）の気概でフォア・ザ・パブリックの「志事（しごと）」をする。
- ・ 「世の中の人は何とも言わば言え我が為すことは吾のみぞ知る」（坂本竜馬）
- ・ 「燕雀いづくんぞ鴻鵠の志を知らんや」（中国故事）

## 自治体職員有志の会第7回シンポジウム開催にあたって

平成22年7月31日(土)

自治体職員有志の会代表 山路 栄一

自治体職員有志の会代表の山路です。本日は夏休み中の土曜日にも関わらず、全国から大勢の方に参加いただき、ありがとうございます。

地元広島県の湯崎知事にはご多忙な中、快くウェルカム講演を、そして佐賀県の古川知事には基調講演の講師をお引き受けいただき、ありがとうございます。また、パネリストをお引き受けいただいた、生駒市の山下市長、スコラコンサルト・プロセスデザイナーの元吉さま、札幌市役所の金田さま、さらには事例発表していただく地元東広島市の篠原さまと広島県の平野さまには心からお礼申し上げます。

また、今年のシンポジウムは昨年につき「飛び出す公務員ネットワーク」との共催で開催させていただいていることをご報告します。

こうして毎年、インフォーマルな集まりの自治体職員有志の会が著名な方々にご出演いただき、200人規模のシンポジウムを開催できるのも、ボランティア同然でご出演いただく皆さまや、事前の準備や当日の開催でお世話になる地元スタッフをはじめとする会員のみなさまのおかげと感謝申し上げます。

さて、自治体職員有志の会は今年で設立8年目を迎えますが、設立当初は20人程度の集まりでした。設立のきっかけは、当時の改革派首長の活躍を見て、改革を実効あるものにするには首長だけではなく実務を担う職員も、担当や自治体の枠を超えて連携、協働して高位平準化、結合改善を図らなければならないという思いで立ち上げたものです。それが今年7月の時点で47都道府県全部に700人以上の会員を擁し、普段はMLで情報や意見を交換し、年に数回会員主体のオフ会を、そして年1回今日のように公開で200人規模のシンポジウムを開催しており、志ある自治体職員の存在を発信する場になっています。

さて、今日のシンポジウムのテーマは「地域主権を担う自治体の変革とプロ職員の条件」ですが、私は地域主権改革や自治体の変革にしてもその成否はひとえに「人」つまり、そのミッションを担う人材にかかっていると思います。

組織には俗に「2:6:2」あるいは「3:4:3」とか言われる人材の比率があります。内訳は居るだけで罪になるような不燃性の「人罪」、火を点ければ燃える可燃性の「人材」、そして組織を変えていくイノベーターたる自燃性の「人財」です。

自分の組織や職場がもし、望ましい状態にない、改革が必要と思うならば、「どうせ一人では変えられない」と諦めるのではなく、まずは自分がトリガー、引き金を引

く存在になろうではありませんか。それによってフォロワー（追随者）が必ずや出てくるはずです。そしてそれが「臨界点」を超えれば組織が、職場が劇的に変わり、地域がよくなるのです。最初に自分がその火を点けるのだという気概を持ちましょう。Why should I?（何故私が）ではなく、Why shouldn't I?（私がやらずに誰がやる）の気概が必要です。「どうせ変わらない」と諦めるのではなく、「まずは自分がやってみよう」という姿勢を持ちましょう。

それには、まずは職場で「三遊間のゴロ」を捕りに行くことです。1、2 塁間のゴロでも、左中間や右中間のフライでもいいのですが、要は自分の担当ではないけれどチームの仕事、地域が良くなるためにすべきことについてはエラーを恐れず積極的に飛びついていこうという提案です。たとえ、最初は捕れなくても次は捕れるようになるし、そのチャレンジ姿勢は周りにもいい影響を与えます。

本日、ご出演の古川知事も「公務員のストライクゾーンを拡げる」「プラスワン運動」という言葉でこの考えを提唱されているように、今や首長も、住民も「大過なく」定年まで過ごす職員ではなく、失敗を恐れずチャレンジする職員を求め、評価しているのです。

参加の皆様には、このシンポジウムで出演者のご意見に耳を傾け、参加者同士が交流することで、そうしたチャレンジ・スピリッツを共有し、自分の属する組織へ持って帰っていただき、進化させ、広めていただきたいと願っています。

奇跡は、起こるものではなく、自らの努力で起こすものです。お役所仕事を根絶し、「お役所仕事」という言葉を死語にすることは現状では奇跡に近いことかも知れませんが、私たち一人ひとりがフォア・ザ・パブリックの気概をもって志事をしていくことで何としても達成しようではありませんか。

そのためのツールとして有志の会では「クレドカード」を作成しました。本日の資料にも刷り込んであります。このカードの理念を有志の会の会員だけではなく、すべての自治体職員が共有するようになれば「脱お役所仕事」への途も開けてくると思います。

本日のシンポジウムが「三遊間のゴロ」を捕りに行くような、「自燃性の職員」が増え、そのことが「脱お役所仕事」の第一歩となることを祈念し、期待し、そして何より確信しています。

山路 栄一 拝

# 「自治体職員有志の会」の概要

## 1 会の趣旨

自治体職員を取り巻く環境が大きく変わる中で、危機感ばかり持つのではなく、自治体職員個々人が主体的に、あるべき自治体の姿、あるべき自治体職員像を共に考えるため、当会を設立する。厳しい道のりの向こうには、やりがいのある「仕事」とそれを支える「組織」があると信じて議論を進め提言を行う。またその働き方を実現する、自治体の人事・組織・給与・研修・勤務体系のあり方についても積極的に提言していく。活動や普段の仕事を通じて、「モノ言わぬ公務員」から「良いことを言い実行する自治体職員」に脱皮することを目指す。

## 2 運営の原則

当会は、できるだけ多くの高い志を持った自治体職員に純粋な気持ちで参加してもらうために、

- ①全国各地の自治体職員が所属や立場の違いを超えて個人の立場で自由に議論する「場」とする。
- ②何らの政治性を帯びるものではなく特定の自治体・首長・政党を支持又は批判する場としない。

という運営の大前提に基づいて、

- ①住民満足度のさらなる向上を目指すための「自治体」「自治体職員」の将来像
- ②心から誇りを持って住民満足度の向上に貢献しようとする高い志を持つ職員を支える職場環境のあり方などを検討する場とする。

## 3 構成員

当会は、703名 47都道府県 298自治体（内訳：41都道府県、197市区、54町、6村）自治体職員及び自治体関係者（関係団体職員等）（平成22年5月31日現在）

## 4 活動内容

### （1）メーリングリストによる意見交換

ウェブ上でメーリングリストグループを形成し、メンバー間で意見交換・情報交換を行い、相互研鑽を行っている。（ML：<http://www.egroups.co.jp/group/career-design>）

### （2）ホームページによる情報提供、提言活動

当会のホームページを立ち上げ、当会の意見交換の内容や地方自治や公務員のキャリアデザインに関する提言等を行っている。（HP：<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>）

### （3）自治体首長等を招いての講演会及びオフ会の開催 ※これまでの開催状況別掲

ウェブ上の意見交換に加えて、メンバーがフェイス・トゥー・フェイスで議論し、交流する場として、自治体改革に積極的に取り組まれている自治体首長等をゲストに迎え、改革に向けた取り組みや課題等を聞くとともに、双方向の意見交換を行うための講演会及びオフ会を開催している。

### （4）シンポジウムの開催 ※これまでの開催状況別掲

分権時代のキャリアデザインを中心に、その時々自治体の課題や、当会・会員の活動等について、広く情報発信していく場として、様々な立場のゲストを迎え、年1回のシンポジウムを開催している。

### （5）月刊「ガバナンス」での連載（メンバーによるリレー連載）

～モノ言う自治体職員～（2005年5月号より）

※その他、地方自治職員研修、雑誌ALPSへの寄稿、各種新聞での活動紹介

## ■ オフ会の実施状況 ■

- 第1回 平成15年6月27日 森 貞述（愛知県高浜市長）：名古屋国際センター（名古屋市）  
テーマ「住民自治の確立とこれから求められる自治体職員像」
- 第2回 平成15年8月29日 白井 文（兵庫県尼崎市長）：西宮市大学交流センター（西宮市）  
テーマ「これからの行政のあり方と求められる自治体職員像」
- 第3回 平成15年11月28・29日 後藤 國利（大分県臼杵市長）：ふれあい情報センター（臼杵市）  
テーマ「臼杵に夢中の市役所づくり～なぜ短期間に市が変わったか～」
- 第4回 平成16年2月6日 穂坂 邦夫（埼玉県志木市長）：フォーシーズンズ志木（志木市）  
テーマ「志木市における住民自治確立のための取り組みと今後求められる自治体職員像」
- 第5回 平成16年6月18・19日 逢坂 誠二（北海道ニセコ町長）：ニセコグランドホテル（ニセコ町）  
テーマ「自治基本条例の『心』を具現化する職員像と人材育成について」
- 第6回 平成16年11月5日 浅野 史朗（宮城県知事）：勾当台会館（仙台市）  
テーマ「真の地方自治の確立～地方財政自立改革を中心に～」
- 第7回 平成17年5月20日 橋本 大二郎（高知県知事）：龍馬の生まれたまち記念館（高知市）  
テーマ「『モノ言わぬ公務員』から『良いことを言い実行する公務員』への脱皮を目指す」
- 第8回 平成17年10月28日 清原 慶子（東京都三鷹市長）：三鷹市産業プラザ（三鷹市）  
テーマ「『創造的な自治体経営』を目指して～三鷹市の自治体経営改革の実践から～」
- 第9回 平成18年2月24日 古川 康（佐賀県知事）：iスクエアビル（佐賀市）  
テーマ「佐賀ナウ」
- 第10回 平成18年10月27日 第10回オフ会記念フォーラム  
テーマ「自治体はこのままで大丈夫？～本音で語ろう地方自治」  
講演「三春町の挑戦～企業経営手法の導入」 講師：遠藤 誠作（福島県三春町行財政改革室長）  
パネルディスカッション：問題提起：大島 博文（神戸市職員／会員）
  - ・司会進行：坂口 正治（財団法人ふくしま自治研修センター教授）
  - ・コメンテーター：遠藤 哲哉（青森公立大学経営経済学部教授）
  - ・パネリスト：齋藤 弘（山形県知事）、熊坂 義裕（岩手県宮古市長）、安部三十郎（山形県米沢市長）、柳村 純一（岩手県滝沢村長）
- 第11回 平成19年11月2日 海東 英和（滋賀県高島市長）：進研アド黒谷研修所（高島市）  
テーマ「地域を元気にするために～首長・職員はどう動く」
- 第12回 平成20年2月23日 北口 寛人（兵庫県明石市長）：明石商工会議所（明石市）  
テーマ「地域が自立する時代に必要とされる自ら考え・行動・改革できるプロ人材を目指して」
- 第13回 平成20年11月15日 石原 正敬（三重県菰野町長）：菰野町役場（菰野町）  
テーマ「住民自治を実現するための地方分権と基礎自治体の役割」
- 第14回 平成21年2月14日 田上 富久（長崎市長）：長崎市立図書館（長崎市）  
テーマ「自治体職員諸君！書類を捨てよ 町へ出よう」
- 第15回 平成21年11月14日 講師：仁志田 昇司（伊達市長）：伊達学習交流館（伊達市）  
テーマ「地方政府の確立に向けて～JRの分割民営化と市町村合併の経験から～」
  - ・事例発表 鈴木 洋一（伊達市企画部長）  
「市町村合併の現実と基礎自治体の未来～合併の経験と伊達市の展望～」
  - ・パネルディスカッション  
テーマ「今、我々がなすべきことは～地方政府となるために～」  
コーディネーター：星野 芳昭（JMAC構造改革推進セクター事業責任者）  
パネリスト： 嶋原 貞男（伊達市 総務部長）、佐藤 一彦（本宮市職員・会員）  
安藤 充輝（国見町・会員）
- 第16回 平成22年2月20日 講師：山下 真（生駒市長）：南コミュニティセンターせせらぎ（生駒市）  
テーマ「公平で公正な行政の実現と住民が真に住みよいまちづくりとは」

## ■ シンポジウムの実施状況 ■

### ●第1回シンポジウム

日時：平成16年8月21日（土）13時00分～17時20分（その後交流会）

場所：高浜市いきいき広場「いきいきホール」 参加者：約150名

○基調報告： 山路 栄一（三重県職員／会員）

テーマ「自治体職員有志の会のこれまでの活動と今後の展開について」

○基調講演： 後 房雄（名古屋大学法学部教授）

テーマ「自治体の再生は可能かー戦略経営、行政評価、NPO」

○自治体職員有志の会メンバーによる取組み報告

1) 自治体におけるコンピテンシー制度の導入（夕部 雅文：高知県職員）

2) 自治体コールセンターの取組み（北川 憲司：札幌市職員）

3) 自治体DNA運動の取組み（秋吉 誠：福岡市職員）

○パネルディスカッション テーマ：「自治体改革の戦略と新たな自治体職員像」

・コーディネーター：石原 俊彦（関西学院大学産業研究所教授）

・パネリスト（順不同）：穂坂 邦夫（埼玉県志木市長）、森 貞述（愛知県高浜市長）、白井 文（兵庫県尼崎市長）、後藤 國利（大分県臼杵市長）、戸崎 将宏（千葉県職員／会員）、藤井 理香（長崎県国見町職員／会員）

### ●第2回シンポジウム

日時：平成17年8月27日（土）13時00分～17時30分（その後交流会）

場所：西宮市フレンテホール 参加者：約300名

○開会挨拶・有志の会活動報告（大島 博文 神戸市職員）

○各自自治体等取組み報告、自主研究グループ活動紹介

1) 尼崎市「YAAるぞ運動」（吉田 淳史：尼崎市職員）

2) 岸和田市「人材育成型評価制度」（小堀 喜康：岸和田市職員）

3) スーパー公務員養成塾の取組み紹介（鈴木 英敬：経済産業省）

4) 各自主研究グループの活動紹介（沖縄自治体職員ネットワーク（沖縄県）、チョウチョの会（滋賀県）、ナウ・フォー・フューチャー（福岡市））

○基調講演 稲継 裕昭（大阪市立大学教授） テーマ「公務員制度改革と人材開発」

○パネルディスカッション テーマ：「住民サービスを高める自治体トップと職員の協働・人づくり」

・コーディネーター：大阪市立大学 稲継 裕昭教授

・パネリスト：齋藤 弘（山形県知事）、白井 文（兵庫県尼崎市長）、逢坂 誠二（北海道ニセコ町長）、山路 栄一（三重県職員／会員）、小堀 喜康（岸和田市職員／会員）

### ●第3回シンポジウム

日時：平成18年8月19日（土）13時00分～17時30分（その後交流会）

場所：NTT夢天神ホール（福岡市） 参加者：約200名

○開会挨拶～開催主旨、有志の会の活動報告（山路 栄一 三重県職員）

○首長、職員の取組み報告

1) 「100年後にも誇りに思える元気な山形県づくり」 齋藤 弘（山形県知事／会員）

2) 「横浜に改革の火種を！」（横浜火種の会）

3) 「なぜ自主的に活動をするのか！」（ナウ・フォー・フューチャー）

○基調講演： 木佐 茂男（九州大学大学院法学研究院教授）

テーマ：あなたは変革の担い手となりえるのか？～今、自治体の危機を考える

○パネルディスカッション テーマ：地域から日本を変えよう！自治体職員が住民と共に

・コーディネーター 小西 砂千夫（関西学院大学大学院経済学研究科教授）

・パネリスト（順不同）：古川 康（佐賀県知事）、後藤 國利（大分県臼杵市長）、河内山 哲朗（山口県

柳井市長)、乙丸 法道(福岡県久留米市職員/会員)、山崎 栄子(福岡県大野城市職員/会員)

#### ●第4回シンポジウム

日時:平成19年7月14日(土)13時00分~17時00分(その後交流会)

場所:大阪市立中央青年センター第一ホール(大阪市) 参加者:約200名

- 開会挨拶~開催主旨、有志の会の活動報告(大島 博文 神戸市職員)
- 事例報告:大阪市の信頼回復に向けた取り組み(田井 義人 大阪市職員/会員)
- 基調講演:丹羽 宇一郎(伊藤忠商事株式会社取締役会長/地方分権改革推進委員会委員長)  
テーマ:真に市民本位の行政を実現する公務員制度改革
- パネルディスカッション テーマ:市民からの信頼を取り戻すために必要なこと
  - ・コーディネーター 山路 栄一(三重県職員/会員)
  - ・パネリスト(順不同):齋藤 弘(山形県知事/会員)、石原 正敬(三重県菟野町長/会員)、  
国枝 よしみ(大阪成蹊短期大学観光学科准教授/元奈良県職員/会員)、  
絹川 正明(神戸市内自治会長)、前城 充(沖縄県南風原町職員/会員)

#### ●第5回シンポジウム

日時:平成20年7月26日(土)13時00分~17時00分(その後交流会)

場所:ラゾーナ川崎プラザソル(川崎市) 参加者:約200名

- 開会挨拶~開催主旨、有志の会の活動(松山 亨 西宮市職員)
- 基調講演:片山 善博(慶應義塾大学大学院法学研究科教授/前鳥取県知事)  
テーマ:地方分権のミッションと自治体の変革
- 特別講演:武村 正義(元大蔵大臣/元滋賀県知事/元八日市市長)  
テーマ:自治体職員よ、自治の気概を持て!
- パネルディスカッション テーマ:そろそろ本気でやろう!自治体の自立を進める地方分権
  - ・コーディネーター:坂口 正治(JMAC構造改革セクター・東北地区統括マネージャー/会員)
  - ・コメンテーター:山路 栄一(三重県職員/自治体職員有志の会共同発起人)
  - ・パネリスト(順不同):齋藤 弘(山形県知事/会員)、清原 慶子(東京都三鷹市長)、大下 勝巳(前川崎市宮前区長)、中西 大輔(滋賀県職員/会員)、上田 淳子(兵庫県播磨町職員/会員)

#### ●第6回シンポジウム

日時:平成21年8月8日(土)13時00分~17時00分(その後交流会)

場所:ティアラ江東(東京都江東公会堂) 参加者:約200名

- 開会挨拶~開催主旨、有志の会の活動(山路 栄一 三重県職員)
- 事例報告:1)朝比奈一郎 新しい霞ヶ関を創る若手の会(プロジェクトK)代表(経済産業省職員)  
2)藤田 正樹 Non-Purpose~首都圏のWA 代表(東京都職員/会員)
- 基調講演:横尾 俊彦 佐賀県多久市長/地方分権改革推進委員会委員  
テーマ:日本の将来を決定する地方分権改革と「有志」への期待
- パネルディスカッション テーマ:地域主権を実現する自治体の力量と職員のキャリアデザイン
  - ・コーディネーター:国枝 よしみ 大阪成蹊短期大学准教授/会員
  - ・アドバイザー:山中 俊之 株式会社日本総合研究所主任研究員
  - ・パネリスト(順不同):古川 康(佐賀県知事)、露木 順一(神奈川県開成町長/地方分権改革推進委員会委員)、新城 希子(末廣酒造株式会社専務取締役/前福島県人事委員会委員長)、  
安原 洋子(広島県福山市職員/会員)、松山 亨(兵庫県西宮市職員/会員)

## 特別メッセージ

---

「自治体職員有志の会のシンポジウムに参加の皆さんへ」  
～負けてたまるか！克己心こそすべて～

伊藤忠商事株式会社相談役  
前地方分権改革推進委員会委員長 丹羽 宇一郎

分権改革の議論は終わった。何をすべきかは分かっている。要は実行だ。少しでも前進しなくては。目標を設定することだ。沢山目標があればよいということではない。この一年はこれだけはやるんだという、目標を設定することだ。地域により目標は異なるだろうし、共通のものも設定すべきだ。どのように実行に移すか議論してもらいたい。そうして半年後P D C Aの r e v i e wを行う。この継続が改革になる。

最後の自治省次官であった二橋正弘氏が言ったように国も地方もこれだけ借金だらけではもはや行政改革は必要ではなく、必然だ。改革が進まなかったのは中央が地方の役人を信用してなかったからだ。まさに至言である。

今こそ地方の皆さんは自立の精神を、中央に頼らないという強い決意で出来ることから実行に移すべし。木刀でなく真の剣で命をかけての仕事をしていただかない限り改革は永遠に進まないだろう。千里の道も今の一步から始まる。負けてたまるか！克己心こそすべてである。

# 講演

---

## 【ウェルカム講演】

「ベンチャー経営者の視点から求められる行政経営の変革と  
公務員のキャリアデザイン」

## 【基調講演】

「新しい時代を生きる」



■ 湯崎 英彦 (ゆざき ひでひこ)

■ 広島県知事

■ 経歴

昭和40年10月 4日 広島県出身

平成 2年 3月 東京大学 法学部 卒業

平成 7年 6月 スタンフォード大学経営学修士

平成 2年 4月 通商産業省 入省

平成12年 3月 通商産業省 退官

平成12年 3月 株式会社アッカ・ネットワークス 代表取締役

平成12年12月 同社 代表取締役副社長

平成20年 3月 同社退任

平成21年11月29日 広島県知事





- ・ 変革のための着眼点

- 行政機構の特徴

- 成果意識（結果ではなく成果）

- 競争意識（施策立案，目標達成）

- 職員間の競争意識（横並び意識）

- キャリアデザインについて

#### ■ 古川 康（ふるかわ やすし）

#### ■ 佐賀県知事

#### ■ 知事になるまでの略歴

1958年（昭和33年）7月15日 佐賀県唐津市に生まれる

1972年（昭和47年）9月 佐賀大学教育学部附属中学校に  
編入、ブラス部に所属（楽器はユーフォonium）、  
同年12月に行われた生徒会長選挙に立候補し当選

1974年（昭和49年）4月 ラ・サール高校入学、ラグビー  
一部に所属

1977年（昭和52年）4月 東京大学文科一類入学

同時期 漕艇部（ボート部）入部、1980（昭和55年）年8月 東大ボート部 全日本選  
手権エイト種目で優勝 主務（チーフマネージャー）として裏方の責任者を務める

1982年（昭和57年）3月 東京大学法学部政治コース卒業

同年4月 自治省（現・総務省）入省

同年7月 沖縄県総務部地方課

自治省で沖縄県への派遣第一号「沖縄熱」にとりつかれる 全島踏破をめざす

1984年（昭和59年）4月 自治省消防庁地域防災課

御巢鷹山の航空機事故の対応サポートや救急隊員が応急手当できるように法律改正に  
取り組む

1989年（平成元年）4月 長野県企画局企画課長

このころ県庁仲間と「現代信州の基礎知識 Hamidas」を出版、大ベストセラーとなる

1992年（平成4年）4月 自治大臣官房情報管理官付課長補佐

アンゴラ・カンボジアのPKO活動に後方支援として参加

1994年（平成6年）4月 岡山県総務部財政課長

このころ岡山初のアート系映画館「シネマ・クレール」のたちあげを応援

1997年（平成9年）9月 自治大臣秘書官

上杉光弘自治大臣の秘書官として政治を身近で知る

1998年（平成10年）11月 自治大臣官房地域振興券推進室副室長

史上初の地域振興券発行の責任者を務める

1999年（平成11年）4月 長崎県商工労働部長

はじめて産業振興にかかわる



2001年（平成13年）4月 長崎県総務部長

県立大学改革で大学行政を知る 組合との対話に精力的に取り組む

2003年（平成15年）1月 長崎県及び総務省を退職

## ■ 知事になってからの略歴

2003年（平成15年）4月13日 佐賀県知事選挙に当選

同月23日 第55代 佐賀県知事に就任

同月 佐賀県庁で「職員は電話で名前を名乗ること」を始める

7月 「トライアル発注」（県内企業の新製品をまず県が試してみる制度）全国初実施

10月 国に対し、三位一体改革「プロポジション10.16」を提案

2004年（平成16年）

4月 「経営型の新県庁組織」スタート（約50年間変化がなかった県庁組織を再編）

10月 CSO（市民社会組織）とともに、「県民協働宣言」

2005年（平成17年）

3月 高品質の純県産日本酒・焼酎を認定する「佐賀県原産地呼称管理制度」を創設

10月 有明佐賀空港東京便が1日2往復から3往復へ

11月 「ぬくもいホーム」（高齢者や障害者が一緒に過ごせるスペース）スタート

2006年（平成18年）

4月 佐賀県立図書館が開館時間日本一に（日祝日も夜8時まで開館）

4月 全国初の住宅用陽光発電によるグリーン電力買い上げ制度をスタート

6月 社会全体で育児を支える全国発のモデル「佐賀県育児保険構想試案」を発表

7月 パーキングパーミット（身障者用駐車場利用証）全国初実施、全国に広がる

9月 すべての県事業を対象に「協働化テスト」をスタート

2007年（平成19年）4月 佐賀県知事に再選

7月 「青春・佐賀総体」開催。高校生一人一役。インターネットで試合を動画配信。

10月 海苔の高級ブランド戦略、「佐賀海苔有明海一番」を打ち出し。

12月 九州新幹線西九州ルートとの並行在来線全線のJR運行で合意

2008年（平成20年）

2月 チャレンジドワークステーション（県庁での発達障害者就労訓練）全国初実施

11月 有明佐賀空港東京便が1日3往復から4往復へ

2009年（平成21年）

4月 全国に先駆けた新型インフルエンザ対策、発熱コールセンター24時間体制

2010年（平成22年）

2月 九州発プラグインハイブリッド車を県庁に導入

4月 佐賀県唐津市に、早稲田佐賀中学校・高等学校が開校

5月 佐賀県が日本で初めて「国連公共サービス賞」受賞

# 「新しい時代を生きる」

佐賀県知事 古川 康

## I 地域主権に関する二つのエピソード

### Episode 1

あなたは河川管理を担当する部署にいる。ある日、あなたの机の電話が鳴った。  
「市内の多布施川の川沿いに暴力団が事務所を構えている。その敷地は法律上河川敷になっていて、県が貸しているのではないか。問題ではないか。」  
事実関係はそのようだ。占用許可という形で許可をしている。ところが、河川法には、暴力団だからという理由で占用許可を取り消せるとは書いてない。  
あなたならどうする？

### Episode 2

あなたは口蹄疫の担当だ。口蹄疫の対応は、発生したらウィルスの拡散を防ぐこと、そのためには直ちに動物の移動や出荷を制限することが求められるが、人の衣服などに付着する可能性も否定できないことがわかった。  
ところが、現在の家畜伝染病予防法にはそのことができる規定がない。  
現在の法律では、「怪しい」家畜を発見した場合は、その検体を東京・小平にある農水省の研究所に送り、PCR検査の結果を待つてそこで「クロ」と出てはじめて移動制限などをすることができるようになっている。発見してから検査結果が出るまで12、3時間かかる。この時間が惜しいとあなたは思う。  
あなたならどうする？

## Ⅱ いまどういう人と一緒に仕事したいのか

- ・危機管理
- ・世界と現場
- ・クロスボーダー

## Ⅲ これからの自治体がどうあるべきか

- ・時代がどう変わっているのか認識すること
- ・人材こそ命と心得てその確保と成長のために努力すること



# 事例報告

---

「全国自治体優良事例「マイベストワーク」

～いま、掘って立つべき”プロ職員の精神”～」

「地域に飛び出せ！地方公務員による地域公共人材の実践

～NPO 法人「ひろしま創発塾」を事例として～」



## 事例報告 1

### 発表者紹介

■ 篠原 裕次郎（しのはら ゆうじろう）

■ 東広島市都市部区画整理課事業係 主任  
東広島市西条町寺家の JR 新駅開設に伴う寺家  
地区土地区画整理事業を担当

■ 略歴

昭和 47 年 8 月 広島県安芸郡府中町生まれ

平成 8 年 3 月 広島大学経済学部卒業

平成 11 年 4 月 東広島市総務部資産税課土地係  
（現財務部資産税課）

平成 17 年 4 月 東広島市収入役室会計課出納係  
→同年 10 月 用度係（現会計管理室会計課）

平成 21 年 4 月 東広島市総務部契約課物品契約係（機構改革により会計課  
用度係が契約課物品契約係となった。）

平成 22 年 4 月 現職



■ 自主活動

東広島市役所内有志職員自主活動グループ「お星☆の会」会員

「自治体職員有志の会」会員（シンポジウム広島スタッフ東広島チーム）

「NPO ひろしま創発塾」理事（分権セミナー、政策セミナー、模擬議会など主催）

「NPO ゆめもくば」正会員（子育て広場支援活動）

「NPO 日本環境ネットワーク」準会員（広島県アダプト制度による植栽活動）

「西条・山と水の環境機構」会員（山のグラウンドワーク：里山除伐整備活動）

■ まちづくりに対する想い

- ・ 東広島市を日本一「住みたい」「住んでよかった」と思われるまちにする。
- ・ 行政や議会や地域が行う全ての事業や活動に対して、より良い手法等をいろいろな視点から提言・実行していく。（東広島市専門のシンクタンク）
- ・ 提言・実行のために、情報収集、人的ネットワークづくり、技術・知識習得等を進めながら、実際に具体的な提言や実行を数多く行っていく。
- ・ 今、特に興味のある分野は、地域協働による住民自治と、集落法人。今はあまり見られなくなった近所づきあい（共助）を復活させ、お互いが家族のように助け合えるような地域（地域総家族化）を目指す。

■ 個人ブログ：「篠原裕次郎@東広島市のまちづくり事例集」

<http://shinoyublog.spaces.live.com/default.aspx?sa=300166524>

ツイッター：[http://twitter.com/shino\\_yu](http://twitter.com/shino_yu)

自治体職員有志の会第7回シンポジウム in 広島 事例発表  
全国自治体優良事例「マイベストワーク」  
～いま、拠って立つべき”プロ職員の精神”～

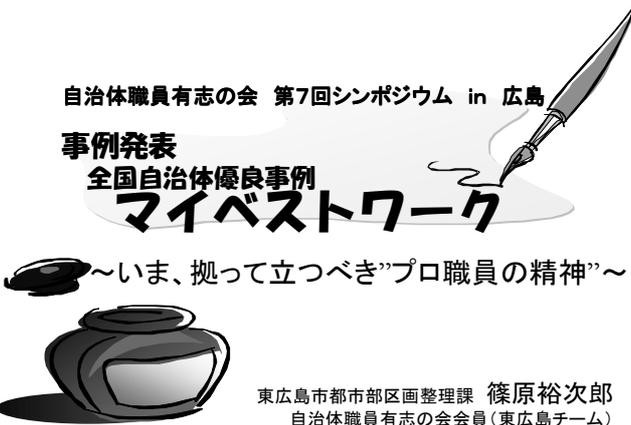
東広島市都市部区画整理課 篠原裕次郎  
自治体職員有志の会会員（東広島チーム）

- 1 マイベストワークとは
- 2 時系列で整理  
導入時  
実行中  
継続性  
成果と今後  
→プロ職員の行動！！
- 3 事例
  1. 庁内分権（佐賀県）
  2. 福山きらりプロジェクト（福山市）
  3. 地域交流サロンばあちゃんち（熊本市）
  4. ひとり1改革運動（静岡県）
- 4 プロ職員の行動！ まとめ

自治体職員有志の会 第7回シンポジウム in 広島

事例発表  
全国自治体優良事例  
**マイベストワーク**

～いま、拠って立つべき”プロ職員の精神”～



東広島市都市部区画整理課 篠原裕次郎  
自治体職員有志の会会員(東広島チーム)

### マイベストワークとは

- 自治体職員有志の会で情報収集した、全国の自治体の優良事例から、さらに職員の”行動”に焦点を当てて選定した事例。
- 湯崎広島県知事は、「”成果＝考え×行動”であり、成果に繋がる”考え”と”行動”が大切である。」と考えておられるが、マイベストワークは、その”行動”に焦点を当てたもの。
- 本シンポジウムのテーマである”プロ職員”として相応しい事例を紹介する。

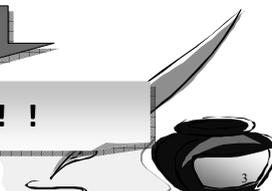


### 時系列で整理

- 導入時・・・きっかけ、準備、根回し等
- 実行中・・・障害対応、改善等
- 継続性・・・意識向上、人的更新、拡大等
- 成果と今後・・・成果、今後の展望等

↓

**プロ職員の行動！！**



### 1. 庁内分権 (佐賀県)

#### 概要

**予算編成・定数配分**

(従来) 総務部が予算や定数を個別に査定し配分

より現場に近い各本部が、自らの判断で経営資源を自律的に配分

↓

(これから)

- 各本部に予算や定数を枠配分
- 各本部の戦略に基づき、企画・経営グループを中心に経営資源を配分
- 本部内の人事配置も各本部の権限
- 財務課、職員課は各本部を支援



### 1. 庁内分権 (佐賀県)

#### 導入時

(きっかけ)

平成16年度に新知事(古川氏)による行政改革の指示により、当時の人事課行政管理担当4名で実行した。庁内分権については、**それ以前からの素案があり、それを良いタイミングで実行できた。**

(職員研修)

庁内分権を導入した後、平成16年度終わりに行った。職員の意識の高まりを待ってから導入することにしたから、いつまでも導入できない可能性があったため、**仕組みを先に作って、職員の本気度(モチベーション)が上がった直後に幹部研修及び一般職員研修を行った。**



### 1. 庁内分権 (佐賀県)

#### 実行中

(調整・管理)

無茶な予算・人員配置が行われないようにするため、統括本部からの指示や、全本部が集まる調整会議で**内容の調整**をする。

(権力強化の弊害)

部長クラスの権力強化に伴い、上司に意見が言えなくなる等の弊害は見受けられず(研修、管理の成果)、反対に統括本部からの干渉(命令ではなく意見)が大きいのではないかという見解の方が大きくなり、**段階的に統括本部の役割を弱めてきた。**



## 1. 庁内分権（佐賀県） 継続性

（モチベーション）

以前から行政改革の必要性を感じていたし、縦割り行政の改革として庁内分権としてのアイデアも温めていたので、もうこうなったらやるしかない、という勢いがあった。

（分権と統制のバランス）

庁内分権と統括本部からの統制のバランスが難しい。H21には一年間かけてバランスを考え、段階的に統括本部の役割を弱めてきた。



## 1. 庁内分権（佐賀県） 成果と今後

（成果）

ちょうど平成16年度から交付税が減ったため、これの対応にしても、庁内分権が役に立った。縦割り行政の改革も成果を上げ、職員の意識もどんどん変わっていった。

（嬉しかったこと）

H21職員アンケートで、大勢から評価してもらえた。縦割り行政の改革という目標が共有できた。ちゃんと定着したのは、導入に携わったものとしてうれしい。



## 1. 庁内分権（佐賀県） プロ職員の行動！

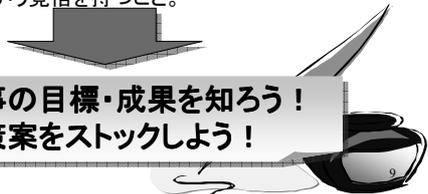
（以前からの素案があり）

常日頃から課題を認識し、いつか来るチャンスのために、対策案を用意しておくこと。

（もうこうなったらやるしかない、という勢い）

自分の仕事の目的や重要性を理解し、自分が仕事の成否を握っているんだという責任感をもち、なにがなんでもやり遂げるんだという覚悟を持つこと。

自分の仕事の目標・成果を知ろう！  
課題の対策案をストックしよう！



## 2. 福山きらりプロジェクト（福山市） 概要

都市ブランドの創出・発信

（福山市の魅力と知名度）

- 福山市は暮らしやすい都市として人気がある。また「福山城」「鞆の浦」「ばら」などの魅力ある観光資源を有する。
- しかし、全国的な知名度は十分とはいえない。

福山らしさを都市ブランドと捉え、知名度向上策に取り組む

（福山きらりプロジェクト）

- 部局横断的に集まった有志職員による自主研究グループ
- 既成概念を打ち破るフレキシブルな発想で、市のイメージアップや知名度向上策に取り組む
- 提案は事務局を担う秘書広報課が受け、関係各課との調整を行い、実際に予算化、事業化される。

## 2. 福山きらりプロジェクト（福山市） 導入時

（きっかけ）

秘書広報課で「都市ブランドの創出・発信」する手法を検討した結果、既成概念を打ち破るフレキシブルな発想を得るため、部局横断的に集まった有志職員による自主研究グループを結成することとした。（2007年度）

（秘書広報課と都市ブランド創出発信検討委員会）

提案を実現させるため、市内部の横断的組織「福山市都市ブランド創出発信検討委員会」を立ち上げ、委員会を所掌する秘書広報課で担当部署との連絡調整を行い、予算措置等までサポートする。



## 2. 福山きらりプロジェクト（福山市） 実行中

（風土改革）

自主研究グループ（に参加している職員）が、各職場に受け入れてもらえるよう、委員会から各部署へ周知し、グループが都市ブランドの創出と発信を担う市の重要な活動だ、という風土改革を行っている。

（庁内ネットワークによる情報共有）

市役所全体への情報提供及び情報収集のため、庁内LANにより事業内容を発信。「福山みんなの名刺事業」では全職員からアイデアを募集。情報担当部署からも協力の申し出があり、プロジェクトの枠を超えた「職員参加型」の取り組みへと広がった。



## 2. 福山きらりプロジェクト (福山市) 継続性

(メンバー刷新)

テーマを決めても予算は次の年度に設定されるため、プロジェクトのメンバー更新は2年毎としている。**2年毎に一旦解散し、新規募集を行う。**(2007年のみ一年間)

(グループテーマ)

プロジェクトのメンバー15名が3グループに分かれ、それぞれその2年で取り組む内容を決める。テーマ検討には委員会も参加し、**半分オフィシャルな意味合いを持たせることで、実行にあたってのモチベーションを保っている。**



## 2. 福山きらりプロジェクト (福山市) 成果と今後

(成果)

ハリウッドまで発注した大型観光看板や龍馬の都市PR切手、いろはかるた名刺など、**従来の役所の発想を超えたユニークな取り組み**が次々と報道されることにより、**市民も「シティセールス」に興味を持つきっかけ**となっている。

(能力開発の広がり)

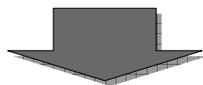
取組みを通じて**チーム以外の多くの職員も関わるようになり**、組織の活性や、参加した職員の能力開発にも一役買っている。



## 2. 福山きらりプロジェクト (福山市) プロ職員の行動!

(部局横断的に集まった有志職員による自主研究グループ)  
(プロジェクトの枠を超えた「職員参加型」の取り組み)

チーム、委員会、情報共有、などいろいろな面で横断的な仕組みを考へること。



すべての仕事において、部局横断の可能性を考へておこう!



## 3. 地域交流サロンばあちゃんち (熊本市) 概要

子育て支援センターのもうひとつの拠点

(成熟した子育て支援事業)

☞ 子育て支援事業で支援してきた「山東地区子育て応援団」の食育事業、大豆・小麦収穫、味噌・納豆製造調理など活動が成熟してきた。さらにもうひとつの活動拠点が欲しい。

一人暮らしのおばあちゃんの家とのマッチング

「ひとりでは暮らすのは寂しい、みんなに来てもらえるとうれしい」

(地域交流サロンばあちゃんち)H17

☞ 地域の縁がわづくり事業で地域の支え合い活動拠点支援  
☞ 子育てのみ切り出すのではなく、異世代が集まり、全体的な暮らしのあり方を通して、親子が共に育つ。  
☞ 生活の知恵を伝える地域の台所、暮らしの作法を伝承

## 3. 地域交流サロンばあちゃんち (熊本市) 導入時

(きっかけ)

平成5年から国の子育て支援政策が始まっているが、**現場にいてその効果が見えてこなかった**ため、約10年前に独自の子育て支援を始めた。それを今度は**暮らしに近いところ**、すなわち民家で行おうとし、よいマッチングがあった。

(県との折衝)

トイレの改修分は個人宅の財産となるため撤退時にどうするかなど、かなり多くの課題があり難航した。おばあちゃんの前向きな考えもあり、**地域の協力**もあって、マッチングがうまくいった。

(内部での議論)

内部での反対はなかった。**箱物を設置して…という旧来のやり方は時代にそぐわない**という認識は皆がもっていた。

## 3. 地域交流サロンばあちゃんち (熊本市) 実行中

(主体的な集まり)

活動は特に問題なく行われた。子育て応援団で既にノウハウは持っていたことと、**主体的に参加する集まりでは、そもそも大きなトラブルは起きない。**

(信頼関係)

一番大切なことは、「ばあちゃんち」を支える**関係者、地域住民、行政がどれだけ信頼関係をつくれるか**であり、何回も現場に足を運び、直接現場の声を真摯に受け止めてきた。現在でも日常的に交流している。



### 3. 地域交流サロンぽあちゃんち (熊本市) 継続性

(子育て支援の枠を飛び出して)

6年目になるが、おばあちゃんも元気で活動は続いている。現在は**子育て支援の枠を飛び出して**食育のための交流会、高齢者いきいきサロン、保育士や民生委員の研修にも活用している。

(一体的な取り組み)

**暮らしというものは本来縦割りで括れるものではない。**地域が抱える課題は本来一体的に存在するもので、**課題解決には必然的に一体的な取り組みが必要となる。**



### 3. 地域交流サロンぽあちゃんち (熊本市) 成果と今後

(実績)

現在では**年間3000人**ものサロンの利用実績がある。

(地域のつながり)

一緒にいるだけでは関係はできていかない。一緒に作業をする、一緒に食事をするといった**共同作業が地域の中でないと地域の関係性は生まれない。暮らしの体験を共有していくことで、地域のつながりが生まれていく。**

(今後の展望)

この取り組みは農村タイプであるが、**住宅密集地にも暮らしがある。**住宅団地のようなところでこういった取り組みを行ってみたい。



### 3. 地域交流サロンぽあちゃんち (熊本市) プロ職員の行動！

(暮らしに近いところ)

(地域の協力)

(関係者、地域住民、行政がどれだけ信頼関係をつくれるか)

(課題解決には必然的に一体的な取り組みが必要)

地域の主体的な取り組みに対して、住民目線で支援し、社会的な信用を付与していくことで、地域住民と行政が共に育っていく。



**現場に行って、現場で話し、  
現場でとことん考えよう！**



### 4. ひとり1改革運動 (静岡県) 概要

**行政の生産性の向上**

(従来の行政システム)

- ↪ 投入資源(予算や配置職員数)に力点
- ↪ 対症療法的な改善
- ↪ 短期的・断片的な改善

**職員一人ひとりが身近な業務を見直して常に改革・改善**

(新たに求められるシステム)

- ↪ どれだけ成果を上げたかで評価・判断
- ↪ ゼロベースからの抜本的な改革・改善
- ↪ 継続的な改革・改善
- ↪ 運動に対する評価
- ↪ 取組成果の共有化

**ひとり1改革運動**

### 4. ひとり1改革運動 (静岡県) 導入時

(きっかけ)

前身である「100人委員会(100人程度の職員が10~20グループに分かれ、改革案を提案。(H7~H10))」における、**意欲的で斬新な発想**や具体的な事務改善案などの成果を受けて、これを全庁に拡大展開させたもの。



### 4. ひとり1改革運動 (静岡県) 実行中

(運動のスローガン)

「速く」:仕事を速く処理。「ムダなく」:作業量や書類を少なく。「いい仕事」:**県民の視点に立った質の高い仕事。**

(運動に対する評価)

全国知事会先進政策創造会議行財政改革分野の優秀政策に選定。10年以上継続、年間1万2千件以上の取組、**自らの力で改革できるという雰囲気**、などが評価。

(取組成果の共有化)

改革・改善運動の普及と取組成果の**共有化を図るため**、「ひとり1改革運動」の仕組みや優秀事例について、様々な機会を捉えて**情報発信**。(事例集の発行、シンポジウムの開催、年間表彰式の公開)

## 4. ひとり1改革運動 (静岡県) 継続性

- (仕事を作らない)  
必要な入力項目を簡素化。自分のパソコン入力のみ。
- (マネすることも大歓迎)  
データベースで共有しており、取組をマネることができる。
- (仕事を楽にする)  
まずは自分の仕事を改善し、自分を楽にする。
- (ほめる)  
年間表彰(グランプリ、取組猛打賞、知事交流会)、テーマ別月刊改革賞(全庁掲示板紹介、知事サイン入り表彰状)
- (運動自体も改革・改善)  
改革事例の共有化、テーマ別推進月間、改革効果コンテスト、ひとり1改革の日など、活性化のための仕掛け。

## 4. ひとり1改革運動 (静岡県) 成果と今後

- (事務経費節減と新たな財源確保)  
地籍調査手法見直しで4,200万円節減等
- (事務時間の節約)  
事業者一斉メール配信システム活用で1,232時間節減等
- (経済効果の発生)  
道路整備に住民合意形成を導入した結果、事業期間が短縮、1事業当たり1,500万円の事業効果が早期発現等
- (県民の満足度が向上)  
安全性・快適性に配慮した術後病衣開発  
案内板に課名だけでなく担当業務も表示等



## 4. ひとり1改革運動 (静岡県) プロ職員の行動!

- (意欲的で斬新な発想)
- (自らの力で改革できるという雰囲気)
- (共有化を図るため情報発信)
- (ほめる)
- (活性化のための仕掛け)  
職員のモチベーションを高めるいろいろな仕組みを使って、職場全体を活性化していこう。

褒めて伸ばす!  
お互いに褒めあおう!

## プロ職員の行動! まとめ①

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 自分の仕事の目標・成果を知ろう!<br>課題の対策案をストックしよう! | 対策を論じることで<br>きる相手を増やす   |
| すべての仕事において、部局横断<br>の可能性を考えておこう!     | 横の繋がり(職場内<br>の知り合い)を増やす |
| 現場に行って、現場で話し、<br>現場でとことん考えよう!       | 地域の人との繋がり<br>(知り合い)を増やす |
| 褒めて伸ばす!<br>お互いに褒めあおう!               | 内外に、褒めあえる<br>仲間を増やす     |

ネットワーク

## プロ職員の行動! まとめ②

ネットワーク事例

- ・職場内外有志の会
  - ・社会活動団体(P0、ボランティアなど)
  - ・地域活動(PTA、消防団など)
  - ・趣味・スポーツ活動
  - ・飲み仲間
- などなど、積極的にネットワークを広げて  
いきましょう!!

そして伝説の  
自治体職員へ...

おわり

ご清聴ありがとうございました

自治体職員有志の会 第7回シンポジウム in 広島

事例発表 全国自治体優良事例

マイベストワーク

～いま、拠って立つべき“プロ職員”の精神～

東広島市都市部区画整理課 篠原裕次郎  
自治体職員有志の会会員(東広島チーム)

# マイバスターワーク一覧（バスタープラクティスから抜粋）

事例	従来の手法より優れている点	取組み概要	成果（又は狙い）・特記事項
013 管理から経営へ！ 庁内分権（佐賀県）	【予算配分の権限を各部に分散させ自立性を高めた】 各部に予算や人員に関する権限を渡したことで、成果向上に対するモチベーションが高まるとともに、柔軟な業務遂行が可能になった。	これまで、総務部が予算や定数などを管理していましたが、これからは、各本部が自らの戦略と判断に基づいて自律的に経営を行うため、予算編成や定数配分・職員配置について、各本部への分権を進めています。	年度途中でも予算措置や人員の配置等で柔軟な対応がとれる。各部が説明責任を果たさざるを得なくなり、ガバナンスが働くようになる。
081 福山きらりプロジェクト（福山市）	【有志による企画提案チームを結成】 型にはまらなかった行政から脱却するため、想いと行動力を持った職員の実現。活用し、独創的な事業の展開や参加者の能力向上にも繋がっている。	オンラインワン施策の創出と発信を狙い、有志の職員で、都市のブランド力向上のためのプロジェクトチームを結成。時間外に自主活動を行い、提案活動を行う。福山らしさを都市ブランドと捉え、市役所の既存概念を打ち破るフレキシブルな発想で、市のイメージアップや知名度向上策に取組む。提案は事務局を担う秘書広報課が受け、関係各課との調整を行う。	首都圏や観光客向けに市勢要覧の全面改訂、シティーセールス用のいろはカルタの作成、JR福山駅ホームへの大型観光宣伝看板の設置等の成果が上がっている。取組みを通じてプロジェクトチーム以外の多くの職員も関わられるようになり、組織の活性や、参加した職員の能力開発にも一役買っている。
094 地域子育て支援拠点として、地域交流サロン「ばあちゃんち」（熊本市）	【独居老人宅の縁側を地域交流の場として活用】 地域のつながりが失われていく中、地域の交流を促進し、地域を活性化させるために、独居老人宅の縁側を地域の人達が気軽に交流する場として活用。	1人暮らしの農家のお年寄りの家の縁側を開放するもので、そこには近所の若嫁や姑、子どもが寄ってきて、ご飯を作ったりしている。姑の料理のすごさがわかったり、嫁と話ができた。り等の効果もある。子育てと1人暮らしのお年寄り対策を一緒にするという取組み。	子どもから高齢者まで、地域の多くの人が気軽に集い交流する中で、地域の食や暮らしをトータルに学んでいける場の提供体験の共有が地域の共同性を育む
112 ひとり改善運動（静岡県）	【改善事例を大々的に取り上げる事で改善に積極的に取組む風土づくり】 業務改善事例の共有や、改善事例発表・表彰等により、職員の改善運動を後押しした。改善運動成功の背景には、業務棚卸により目的・目標を見える化し、改善への取組みをしやすくなったことがある。	職員一人ひとりが担当業務を見直して、「早く」「ムダなく」「いい仕事」。その成果を報告する「改革・改善」で自らの所属では解決できない課題を提案する「提案」の二つの取組を実施。平成10年から取組を開始し、取組み数は年々増加（平成10年が5353件、平成20年が17048件）	H20年度実績 29億円の事務経費節減、職員56人分の事務時間節約、106億円の経済効果発生。県民が満足した取組み8640件。 取組み件数は、17048件で、埼玉県の14048件、東京との1950件、熊本県の1243件を上回る。

## 事例報告 2

---

### 発表者紹介

#### ■ 平野 誠治 (ひらの せいじ)

#### ■ 略歴

昭和 50 年広島県生まれ。平成 10 年に中央大学法学部を卒業し、広島県庁に入庁。これまで土木建築部技術管理課，総務企画部総務室，呉地域保健所厚生推進課，地域振興部地域振興総務室，企画振興局分権改革課，人事委員会事務局公務員課に配属

地域活動として行政経営フォーラム広島例会実行副委員長，NPO 法人広島経済活性化推進倶楽部企画運営委員，ローカルマニフェスト推進ネットワーク中国支部事務局などに携わる。平成 17 年 5 月に故郷の知人である江田島市議を通じて安岡儀暁氏と出会い，ひろしま創発塾の立ち上げに参画する。



#### ■ ひろしま創発塾

特定非営利活動法人（NPO 法人）「ひろしま創発塾」は，地方分権の意義や地方自治の発展可能性について学び，住民とともに実践に繋げていく場づくりを目的とした『政官民融合型』行動ネットワークとして平成 20 年 4 月 16 日に設立。県内の若手地方議員，行政や民間などから多様なメンバーにより構成。現在の会員数約 30 名。

公式ブログ：<http://hsouhatsu.blog78.fc2.com/>

地域に飛び出せ！地方公務員による地域公共人材の実践

～NPO 法人「ひろしま創発塾」を事例として～

自治体職員有志の会 平野 誠治

- 1 地域での活動と原点
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2 ひろしま創発塾との出会い
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3 広がる，深まる，続いていく
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4 地域とは志を紡ぐもの

# パネルディスカッション

---

「やればできる地域主権改革！私たちは何をすべきか」

～ 地域のアイデンティティを創造する地域公共人材として、私たちが果たす役割 ～



「自治体職員有志の会第7回シンポジウム」に参加の皆様へ

自治体職員有志の会代表  
三重県職員 山路 栄一  
(プロフィールは、P.1をご覧ください)

ご多忙な中、有志の会第7回シンポジウムに参加いただき、ありがとうございます。  
私が2010年4月から公職研の月刊「地方自治職員研修」に連載しているコラム  
「やる気わき出る！ヒトを動かすヒトコト」の原稿(4月号、5月号、6月号)を掲載し、参加  
いただいた皆様へのメッセージに代えさせていただきます。

<http://www.koshokuken.co.jp/chihoujichi42.html>

<2010年4月号>

この世には二種類の間がある。「何かを成し遂げようと行動を起こす人間」と、「ミスを極力避けようと行動を避ける人間」だ。

ジョン・C・マクスウェル著 渡邊美樹監修  
『戦う自分』をつくる13の成功戦略 三笠書房

物事はすべからずはチャレンジしないことには何も動かず成功も失敗も生じようがない。例えば野球でサードを守っていて強烈な当たりが三遊間に来たときにどう対応するかだ。

「どうせ捕れないだろう」「エラーでもしたら損だ」「ショートに任せよう」というあきらめ、消極思考、他人任せの姿勢でいるか、「まずは飛びついてみよう」と思うかでその後の展開が全然違って来る。

チャレンジした効果はまずは本人に現れ、次には捕球できるようになり、打撃にも好影響が出る。そしてサードのチャレンジをみた内外野手もつられて果敢なプレーをするようになり、ピッチャーもバックを信頼して安心して投げられる。つまり一人のチャレンジがきっかけでチーム全体に良い影響が出るのだ。

このことは仕事にもいえる。組織では特に担当が決まっていな仕事がある。その隙間の仕事に対して一人ひとりが三遊間のゴロに飛びつくようにチャレンジしていくことで職場にやる気の輪が広がっていくのだ。

<2010年5月号>

覚悟して努力すれば、運までを支配し、やがて幸運が巡ってくるのだということをぜひ心に留めておいてください。

「自分は評価されていないと思ったら読む本」

小笹芳央著 幻冬舎

大成功したいけれど努力するのはほどほどにというのは虫が良すぎる話だ。ボクシングのラッキーパンチや野球の出会い頭のホームランもその影には厳しい練習、トレーニングがあつてのことだ。

もちろん成功は自分だけの力でできるものではないが、少なくとも成功するまであきらめないことは自分の意志だけでできる。絶対に雨を降らという祈祷師は天候を支配できるのではなく、雨が降るまで祈りをやめないだけなのだ。

成功するには近道も王道もなく、地道な努力しかない。その努力は概して外からは見えないので、運がいいように見えるだけだ。

スポーツ選手や経営者に限らず、功なり名を挙げた人は簡単に成功したように見えるが、その影には想像もつかないような努力があるということを見逃してはいけない。

神様は限界まで自助努力をした人には運という橋を必ず架けてくれる。

<2010年6月号>

人は「心」に栄養を与えることができる唯一の生き物です。私の経験から言わせてもらおうと、人生というのは三重奏だと思っています。人は仕事で磨かれ、人は読書で磨かれ、人は人で磨かれる。

「成功の秘訣は一頭より心 ド根性だ！」

丹羽宇一郎著 文春文庫

「身体に食物」が必要なように、「心には栄養」が、「頭には知恵」が必要である。こなし仕事、やっつけ仕事をして過去の蓄積でアウトプットを繰り返していると、やがて知恵も栄養も尽きてしまう。

かつての一部の大学教授のように、十年一日の講義ノートでリピート講義しているような仕事では「単純再生産」どころか「縮小再生産」に陥ってしまう。

どんなに普段の仕事が忙しくても狭義の仕事以外の分野にもウィングを広げ、シンポジウムやセミナーに参加したり、人に会いに行ったり、読書をして自己研鑽し、インプットして、それをまた仕事に活かしていきたいものだ。

例えば木こりが一時、木を切るのを中断してでも斧を研ぐ方がトータルでは効率的なように、仕事の効率化を図るにはメンテナンスが必要だ。そのことで拡大再生産の「志事」になり、成果につながるのだ。

## パネルディスカッション

---

### パネリスト紹介

■ 山下 真 (やました まこと)

■ 生駒 市長

■ 略歴等

昭和 43 年 6 月 30 日生まれ

平成 4 年 3 月 東京大学文学部フランス語フランス文学科卒業

平成 4 年 4 月 朝日新聞社入社

平成 4 年 12 月 同社退社

平成 6 年 4 月 京都大学法学部 3 年次編入学

平成 10 年 3 月 同学部卒業

平成 10 年 4 月 司法修習生 (52 期)

平成 12 年 4 月 弁護士登録 (大阪弁護士会)

平成 18 年 2 月 生駒市長就任

平成 21 年 5 月 奈良県市長会副会長就任

平成 22 年 2 月 生駒市長就任 (2 期目)



## 自治体職員有志の会 第7回シンポジウム in 広島

生駒市長 山下 真

### 第1 生駒市の市政刷新の取組

#### 1 生駒市とは

- ① 人口：119,583人（平成22年2月1日現在）
- ② 世帯数：46,015世帯（同上）
- ③ 面積：53.18平方キロメートル
- ④ 地形：東西を山に挟まれ開発には限界あり
- ⑤ 交通：大阪中心部への2本の鉄道及び生駒駅から北と南に延びるローカル線あり。難波まで20分
- ⑥ 高齢化率：20.17%（国平均は22.8%）（平成22年2月1日現在）
- ⑦ 昭和46年の市制施行時の人口：約36,000人

#### 2 市長就任前の生駒市政

- ① 個人市民税の税収は潤沢。市民一人あたりの市民税額は関西で第3位。
- ② 地元業者、地元有力者、福祉関係団体等、当時の市長の支援団体等に対する利益配分、利益誘導が行われていた。
- ③ 首長、議員、各種審議会委員など市の意思決定に関わる人はどちらかと言えば旧住民中心。情報公開や市政への市民参加はあまり進んでいなかった。
- ④ 潤沢な税収を背景に、人口増を前提とした開発行政、ハコモノ行政の横行→財政構造の悪化
- ⑤ 人口の8割以上は転入組の新住民。その大半は、市政への関心が低かった。市政に不満を持つことはあっても、具体的なアクションはなし。

### 3 何を理念としてきたか？

- ① 透明性、公正性、公平性のある行政運営
- ② 地方自治体における民主主義の再構築
- ③ 少子高齢化への対応
- ④ 財政の健全化
- ⑤ 「物言わぬ多数派」（「サイレント・マジョリティ」）の声の代弁

### 4 どんなことに取り組んできたか？（理念を実現するための施策の方向性）

- ① 既得権益への切り込み
- ② 積極的な情報公開
- ③ 市民の市政参加の推進
- ④ 子育て支援・教育支援の強化とそれによる高齢者福祉財源の確保
- ⑤ 企業誘致による法人関係税の増収とそれによる税源の多角化
- ⑥ 事業の見直し・廃止と新規構築
- ⑦ 環境問題の重視
- ⑧ 職員の意識改革

\* さらに詳しいことは、公職研「月刊地方自治職員研修」2010年7月号増刊  
203頁以降をご参照下さい。

## 第2 生駒市における「人財」育成法

- 1 私の目に映った地方公務員の特徴
  - ① 基本的に真面目で几帳面
  - ② 高い潜在的能力を持つ
  - ③ 個性を自己抑制している

- ④ 公務員意識（事なかれ主義、縦割り主義等）は健在
- ⑤ 仕事に対するモチベーションを高めることで大化けする可能性も

## 2 分権時代に求められる公務員の能力

- ① 企画・立案力
- ② 法解釈能力
- ③ 行政と市民、事業者、非営利団体等をつないだり、庁内の他部門と連携・調整したりするコーディネート能力
- ④ コスト感覚

## 3 生駒市における「人財」育成法

- ① トップの方針を明確に発信
- ② 初挑戦を奨励する代わりに失敗には寛容
- ③ コンサル依存を止める
- ④ 市民等との協働の方法をOJTで学んでもらう
- ⑤ 職員の研修や自己啓発の機会を増やす
- ⑥ 人事評価制度を導入
- ⑦ 若手の登用、若手との対話

以 上

■ 元吉 由紀子 (もとよし ゆきこ)

■ 株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー

■ 略歴等

神戸市出身、神戸大学教育学部卒。

株式会社神戸製鋼所に入社し、技術開発部門にて知的財産管理業務を担当。新技術・新事業の成功には、それを育てる風土・体質が重要であるとの問題意識を持ち、株式会社スコラ・コンサルトに入社。

( <http://www.scholar.co.jp/> )



現在、プロセスデザイナーとして、生活者起点で時代最適の価値を創造していく経営を実現できるよう、トップ、ミドル、現場の有志たちの間をつなぎながら、チームで変革を成し遂げていく「変わる力」を持った組織づくりを支援している。

メーカーの営業部門、流通サービス業への企業風土改革コンサルティングに携わる一方、1999年からは三重県や横浜市などの地方自治体、教育・学校機関における組織風土改革の支援、研修、講演などを行っている。

現職以外にも地域開発・街づくりのコンサルティングに携わった経験があり、自ら体験した阪神大震災での教訓をバネに、地域を支える官民の垣根を超えた変革チャレンジャーのネットワークづくりにも関心が深い。2000年に公務員の全国版のネットワーク『公務員の組織風土改革世話人交流会』を立ち上げ、運営支援している。

また、「一人ではできないことをチームの力で成し遂げていく、心が一つになるときの心地よさと感動」は、仕事だけではなく合唱の趣味にも通じている。

■ 論文・投稿等

『どうすれば役所は変われるのか』(日本経済新聞出版社)

『ここから会社は変わり始めた (共著)』(日本経済新聞出版社)

『地方自治職員研修 臨時増刊号 92』(公職研) 2009年11月「行政改革と管理職の新たな役割」

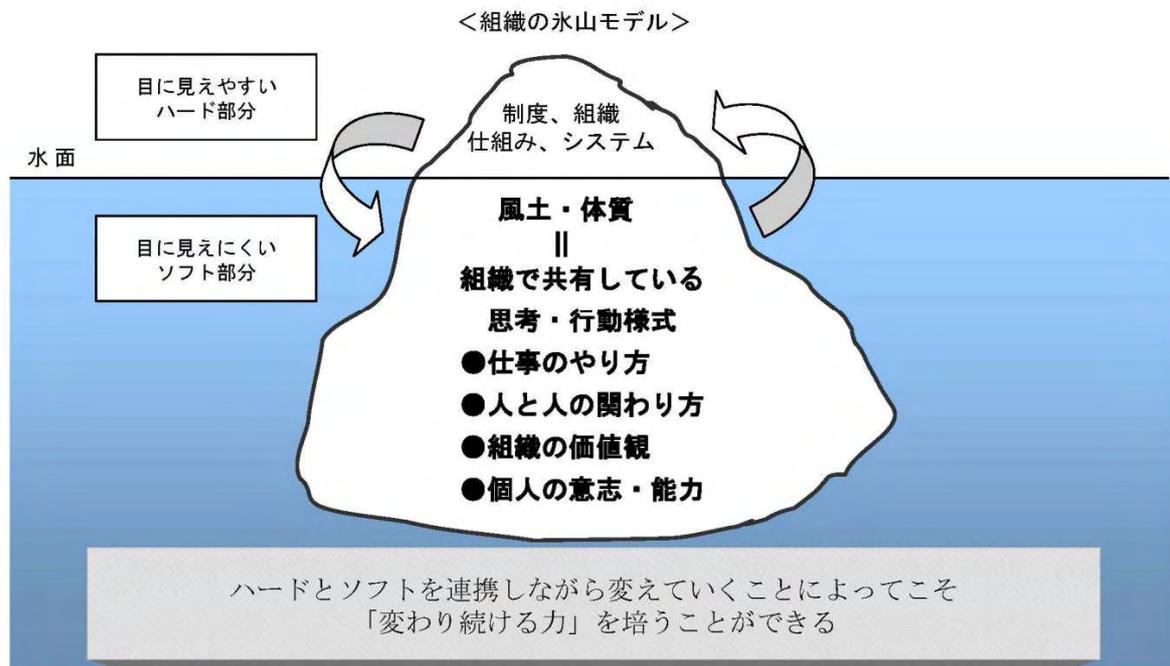
『ガバナンス』(ぎょうせい) 2008年9月号特集記事「“マンネリ化”脱出の仕事術」

『地方自治職員研修』(公職研) 2008年1月～6月号連載コラム「改革はじめの一步」

『毎日フォーラム 日本の選択』(毎日新聞社) 2007年12月「どうすれば公務員の意識改革ができるのか」

『日経情報ストラテジー』2002年5月号／社風を変える5つの法則『斜め』の関係で知恵を生み出す」

## 組織は、制度・仕組みを変えるだけでは変わらない



SCHOLAR CONSULT CO.

Copyright © Scholar Consult Co. 2010

## 改革の落とし穴

- ① 手段を目的化してしまう
- ② 現場と推進側の両者に「やらされ感」ができる
- ③ 「計画できる」という思いこみ
- ④ しくみ・システムに依存する
- ⑤ 上意下達で人を動かす
- ⑥ 一律一斉に展開する
- ⑦ 「やらせない」ために「放任する」

「どうすれば役所は変われるのか」元吉由紀子著より

SCHOLAR CONSULT CO.

Copyright © Scholar Consult Co. 2010

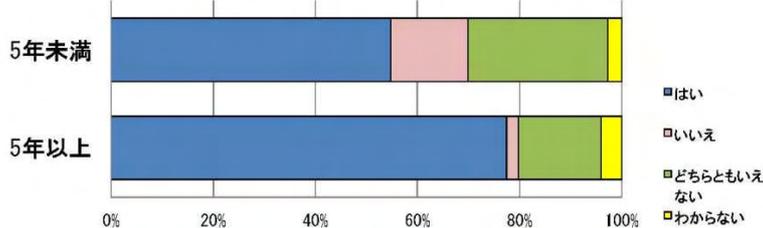
## 平成21年「行政組織の組織風土改革実態調査」よりーその1

2009年7月、日本橋学館大学とスコラ・コンサルトが共同で調査研究  
人口1万人以上の自治体1362件中、509件が回答（回収率 37.4%）  
2009年11月、経営行動科学学会シンポジウムにて報告

### ■首長への質問

- 1) ほぼ全ての首長が、「役所の風土・体質、職員の意識改革が必要だ」と感じている  
実際に「職員が改革に意欲的に取り組み、能力を発揮している」と感じているのは40%余り
- 2) (マニフェストがある場合)「マニフェストに組織や職員意識の改革に関する項目を入れている」のは70%弱
- 3) (マニフェストがある場合)「マニフェストが総合計画に十分に反映されている」のは全体の60%余り  
首長の在任年数別では、1期目の首長では5割強、2期(5年)以上だと約8割が反映されている

首長の在任期間別 総計へのマニフェストの反映



SCHOLAR CONSULT CO.

Copyright © Scholar Consult Co. 2010

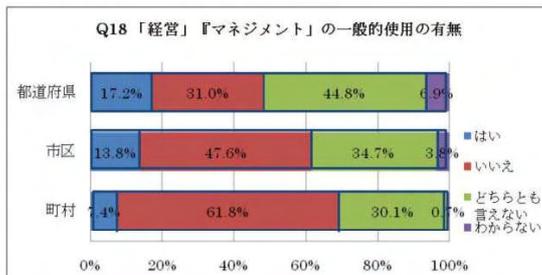
## 平成21年「行政組織の組織風土改革実態調査」よりーその2

### ■行革部署担当者への質問

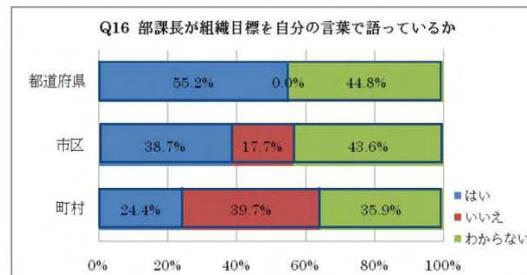
- 1) 「総合計画や行革プランなどに行政組織の風土改革、職員の意識改革に関する表記がある」のは、全体の6割弱。  
表記があるうちの7割以上は、形式的に項目だけが書かれている。  
表記があるうちの3分の2は「職員の意識改革」の関するものであり、「組織風土やその改革」に関するものは4分の1(全回答数の15%)。

行政組織においては、「個人の意識」について問題意識があったとしても、組織風土の問題という認識や改革には至っていない。

- 2) 役所内で「経営」や「マネジメント」という言葉が一般的に使用しているのは、県で2割未満。市町村では1割前後。



- 3) 組織目標管理を導入している自治体の中で、部課長が自分の言葉で語っている割合は、県で半数強、市では4割弱、町村では4分の1。



SCHOLAR CONSULT CO.

Copyright © Scholar Consult Co. 2010

## オフサイトミーティングは、つながる場

立場・肩書きをはずして気楽にまじめな話をする場「オフサイトミーティング」では、組織の中に隠れている人の思いやつながりを顕在化していくことができます。



### オフサイトミーティングのルール

- 1) 立場や肩書きをはずして一人称で語る (評論家ではなく、当事者として参加する)
- 2) 相手の身になって「よく聴く」 (主張し合うことよりも、聞き合うことを大事にする)
- 3) 弱みを見せて、「一緒に困る」 (「なぜ」を問いかけて、話を積み重ねていく)
- 4) あるべき論で相手をやっつけない (どうすればできるのかの知恵を出し合う)
- 5) 結論の枠を押し付けない (答えは一緒にみつけ出していく)

SCHOLAR CONSULT CO.

Copyright © Scholar Consult Co. 2010

## 組織風土改革に役立つ参考図書



### 『どうすれば役所は変われるのか ~スコラ式風土改革』

【著者】元吉由紀子 【発行】日本経済新聞出版社 【価格】1800円(税別)  
 職員の意欲と知恵を引き出し、独自性を生かして地域に根ざした自立経営をしていくための希少な自治体改革の実践書。  
 地方分権時代、自治体格差のカギを握るのは「改革力」。改革先進自治体と言われる三重県や横浜市は、どういう考え方、どのようなやり方で改革を進めてきたのか。公共分野で風土改革を支援してきたプロセスデザイナーが、三重県や横浜市などの事例を中心に、ステージ別の改革プロセスをつぶさに紹介。



### 『なぜ社員はやる気をなくしているのか ~働きがいを生むスポンサーシップ~』

【著者】柴田昌治 【発行】日本経済新聞出版社 【価格】1500円(税別)  
 会社が変われない本質的な理由は「社員のやる気や働きがい」を妨げているリーダーシップのあり方や仕事にまつわる「価値観」にある。  
 人の考える力を奪ってきた既存の価値観をいかにして「組織を進化・発展させていく価値観」に変えていくか、内発的動機を引き出すプロセスをどのようにして作り込んでいくか。バージョンアップした最新のスコラ式風土改革の方法を紹介。



### 『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』

一企業変革をチームで進める最強ツール 【著者】ピーター・センゲ他 【訳】牧野元三  
 【監訳】柴田昌治+スコラ・コンサルト 【発行】日本経済新聞社/2003年 【価格】3,000円(税別)  
 <学習する組織>シリーズの中で最も使われている組織学習の実践テキストがついに邦訳。  
 米国企業再生のカギは、日本の組織が失いつつあるチーム力にあった！  
 100万部を超えるベストセラーになり、世界各国で活用されている『The Fifth Discipline フィールドブック』をスコラ・コンサルトが監訳。スコラ・コンサルトが生み育てた日本式の企業風土改革とは生い立ちもアプローチの方法も異なりますが、ベースとなる哲学やめざすものには共通性の多い、米国式ソフト改革の決定版ともいえる入門・実践書です。  
 「日本は再びリーダーとなることができるだろうか？ その答えは、ハード面と人的なソフト面における変革を統合する能力を育てることのなかにあると、私は信じている」(ピーター・センゲのまえがきより)

SCHOLAR CONSULT CO.

Copyright © Scholar Consult Co. 2010

■ 金田 博恵 (かねた ひろえ)

■ 札幌市観光文化局観光コンベンション部観光企画課  
計画担当係長

■ 経歴

札幌市出身。1993年北海道大学経済学部卒業後、札幌市役所に入庁。教育委員会総務部、都市局市街地整備部に勤務。

1997年北海道大学大学院法学研究科公共政策コース（現：公共政策大学院）に入学。1999年修士課程修了。

その後、豊平区市民部、経済局産業振興部、議会事務局勤務を経て、2005年から5年間にわたり総務局情報化推進部にて札幌市コールセンターの運用を担当。自治体CRMの企画立案に携わる。

2010年4月より現職。

■ 執筆等

- ・ 「分権時代の大都市自治：札幌市における市民参加と行政区のあり方を求めて」～北大法学研究科ジュニア・リサーチ・ジャーナル第6巻（1999年）
- ・ 「元気に楽しく！キャリアアップするためのネットワークづくりー女性職員めんとりんぐる～む（札幌市）」～月刊「地方自治職員研修」2007年5月号
- ・ 「自治体CRMの進展と今後の展望」～2009CRMベストプラクティス白書（2010年）

ほか

■ 講演等

- ・ 電子自治体ITセミナー講師（2005年近畿ブロック、2006年関東ブロック・中部ブロック・九州沖縄ブロック）～（財）地方自治情報センター
- ・ 住民満足度アップ研修講師（2006・2007年度）～全国市町村国際文化研修所
- ・ 滋賀縣市町村職員研修講師（2007年）～滋賀縣市町村職員研修所
- ・ CRM協議会関西フォーラム2010～（社）CRM協議会

ほか

■ その他

- ・ 地方公共団体におけるICTを活用したCRMの導入方策に関する調査研究委員会委員（2006年度）～（財）地方自治情報センター
- ・ （社）CRM協議会自治体CRM研究部会 部会長（2009年～）
- ・ ドラッカー学会会員

■ひとこと

- ・ 市職員としてのキャリアの中で、最も長く関わったコールセンターの運営を通じて「顧客中心主義経営」を学びました。あらゆる分野の仕事で顧客中心主義を浸透させることを自治体職員としてのテーマとしています。
- ・ 女性職員のネットワークづくりを通じて、楽しく仕事をしながらキャリアデザインを考える「女性職員めんたりんぐる～む」の世話人をしています。女性が働きやすい職場世界一！になることを願いながら活動しています。

■Contact me !

Blog : ひろえっち ♪ のつなぐ・ぶろぐ <http://hiroecchi0422.blog12.fc2.com/>

Twitter : <http://twitter.com/hiroecchi>



観光ポスターを背景に

## 顧客中心主義経営を目指して

札幌市観光文化局観光コンベンション部観光企画課  
計画担当係長 金田 博恵

### 1 「CRM」との出会い

2005年度、情報化推進部IT推進課へ異動になり、「札幌市コールセンター」の運用を担当することになりました。立ち上げから3年目のコールセンターは、徐々に市内の認知も得ており、年間の視察件数も50件以上と、非常に注目される事業でした。

しかし、実は、コールセンターの真のゴールである「CRM=Customer Relationship Management」への理解は、内外とも十分ではありませんでした。自治体におけるCRMとは何だろうか？という問いへの私なりの答えは、当たり前ですが実は難しい「市民の立場に立った情報提供」でした。

行政の情報提供は、役所が伝えたいことを伝えたい順番に並べてしまうことが多く、ここを、問い合わせデータを元に、「市民が知りたい情報を知りたい順に」伝える情報提供の姿勢に変えていくことを意識して仕事をしてきました。

さらにその先には、情報提供だけでなく、事業そのものが市民にとって親切なものに変わっていくというゴールをイメージしながら・・・。

自治体でコールセンターをやろうという自治体の皆さんにも、このCRMのコンセプトを伝えるべく、あちこちでお話もさせていただきました。その中で（社）CRM協議会でも活動させていただくようになり、多くの企業が、単なる利益追求ではなく、顧客中心主義経営を通じた社会への貢献を目指していることを知ることになり、多くを学ばせていただきました。

### 2 「人間中心主義設計 (Human Centered Design=HCD)」との出会い

もうひとつ、同時に「電子申請」の仕事も担当しましたが、これは、他都市の情報化セクションと比較するとかなり異質なアプローチでした。

発端は、私が担当する前の年度に「札幌市電子申請アクションプラン」というものを策定し、ここで、HCDの手法を取り入れたところからです。HCDとは、もともと、工業製品なども含めたプロダクト全般における「使い勝手(=ユーザビリティ)」を製品の品質評価指標とするという考え方です。

電子申請のプロトタイプシステムとなるコールセンターでの電話申込受付システムの開発に当たって、システムが仕様書どおりの機能を備え、間違いなく動作するか、という従来のシステムの試験方法ではなく、このシステムを使って、作業をするオペレータの作業がどれだけ効率的になるか、さらに、電話をかける市民がどれだけ快適にサービスを受けられるか、というテストを行いました。

この考え方を発展させ、2008年には、市民向けサービスにおけるIT活用のガイドラインとなる「札幌市情報化指針」を作りました。これまで、役所側、事業側から考えられていたIT化を、市民がサービスを受ける場面をストーリー化し、「このIT活用で誰がどんなふうにハッピーになるのか」を意識して仕事が進められるようなガイドラインにまとめることができました（ただし、方法が斬新過ぎて、公開することができず、内部指針とする、という扱いになってしまったのですが・・・）。

### 3 ドラッカーとの出会い

有志の会でもファンの方が多いドラッカーですが、ふとしたきっかけから、読書会に参加するようになり、今年になって、ついに、ドラッカー学会の会員になってしまいました。学生時代や大学院時代にもテキストとして読んでいたのですが、ここ1～2年で改めて「出会った」と言うべきかと思います。

なぜ、今ドラッカーがブームにまでなっているのかという話は、さまざまな説がありますが、それは一旦置くとして、上述のCRMとHCDとドラッカーは実に近いコンセプトなのです。

顧客を知り、顧客の価値を最大化することを通じて、社会における自組織の役割を果たしていく、まさに、今までの自治体職員としての自分を支えるものとしてぴったりなものだと思いました。

現在は、チームの結束を高める一つの実験として、私の3人のチームで、毎朝、「始業前の10分読書会」を行っています。とても楽しいです。

### 4 つなぎ直しプロジェクト

こうして、自分の自治体職員としてのベースがようやく固まってきたところで、ふと、組織全体のことを考えると、心配なことがたくさんあります。

一番の心配事は、職員同士のネットワーク力が弱まっているような気がすることです。原因はいろいろありそうですが、おそらく、人が減る一方で仕事が増え続け、自分の担当の仕事以外のことを考えるゆとりがなくなっていることが大きいのではないかと思います。お互い、他部署の仕事に口をはさまない、という雰囲気が蔓延し、チームワークが悪くなっているのです。

10年後、大きな責任を背負うことになるであろうアラフォー世代の職員で、インフォーマルなネットワークで仕事をもっと面白くしよう、そのために、切れ切れになった職員間ネットワークをもう一度つなぎ直そうよ、という話をしています。

業務外の政策研究グループであったり、単なる飲み会であったり・・・それらを通じて、安心して相談し合える関係づくり、「小さな役所」づくりをしたい、それが、今の私の大きな目標です。

おそらく、職員すべてが、他部署も含めて、主語を「We」で語れるようになれば、それが、顧客中心主義経営に大きく近づくことができるのではないだろうかと思っています。そのために、どうすればいいか？まだまだ試行錯誤中。これからも、皆さんとの交流を通じて学んでいきたいと思っています。

# 次回オフ会案内

---

次回の自治体職員有志の会オフ会は、次の日程、場所で開催予定です。詳細が決まり次第、有志の会メーリングリストでお知らせします。

日 程 平成 22 年 11 月 13 日(土)

場 所 三条市(新潟県)



## 歓迎メッセージ

---

---

自治体職員有志の会第7回シンポジウム in 広島に参加の皆様へ

この度は自治体職員有志の会第7回シンポジウム in 広島のご盛会を心からお祝い申し上げます。

自治体職員有志の会の皆様の地域住民の幸せや地域の発展に対する熱心な議論が様々なメディアから伝わる度、私は、自分が国家公務員になろうと決意したとき、さらに、国家公務員を辞めて三条市の市長を目指したときの私の原点とでもいふべき熱い気持ちを思い出します。皆様が目指す「個性豊かで活力に満ちた地域社会」の実現こそが真に豊かな日本を創りあげていくものと私も信じておりますし、それは今や社会共通の想いであると感じています。

「個性豊かで活力に満ちた地域社会」を実現するためには、政策を担う自治体職員が「住民へのサービスをするために働く立場にいる」という原点に立ち返り、「自ら考え、発言し、実行する」プロ職員へと成長することが必要不可欠となります。志を同じくする皆様と、目指すべきプロ職員像や組織像について、三条市で議論できることを楽しみにしています。

なお、三条市は、全国有数の高い技術力を有する地場産業が根付いている「ものづくりのまち」です。この地域のアイデンティティは、一杯のラーメンからも感じることができます。三条市には現在売り出し中のB級グルメ「カレーラーメン」や背油たっぷりの「燕三条ラーメン」がありますが、これらのラーメンは、冷めにくく、出前に適しているため、夜遅くまで寒い作業場で働く職人たちを支えてきたという地域の特性が現れています。

多くの方から三条市にお越しいただき、明日の地方行政について熱く議論を交すとともに、ものづくりのまちのアイデンティティを存分に味わっていただくことを祈念しております。

三条市長 國 定 勇 人

※ 別途三条市の観光パンフレットをお配りしています。



## 参考資料

---

自治体職員有志の会 関連記事





# 「お役所仕事」を死語に、 効率的な仕事の意味に

——自治体職員有志の会が第6回シンポ開催

「モノ言わぬ公務員」から「良いことを言い実行する自治体職員」への脱皮を目指している自治体職員有志の会は8月8日、東京・江東公会堂で第6回シンポジウムを開いた。この日は総務省職員が呼びかけた「地域に飛び出す公務員ネットワーク」や自治体学会メンバーも参加するなど、さらなる広がりを印象づけるシンポとなった。



「地域主権を実現する自治体の力量と職員のキャリアデザイン」をテーマにしたパネルディスカッション。

## 会員数は650人超に

自治体職員有志の会（代表＝山路栄一・三重県職員）は改革派知事らの先進的な取り組みに刺激を受け、自治体職員も主体的に政策を考える意識や能力を高めようと2003年6月に設立。翌04年から毎年、改革派首長らを招いた全国レベルのシンポジウムを開催、今回で6回目を迎えた。当初、20人ほどだった会員は04年に約300人、現在は47都道府県653人に達している。

「住民のための地域主権を実現する地方分権改革への挑戦」をテーマにした今回のシンポジウムには約200人が参加。主催者として挨拶した山路さんは「志ある自治体職員は自らの仕事がお役所仕事と呼ばれ、非効率な仕事の代名詞になっていることに甘んじているわけにはいかない。今こそ、お役所仕事という不名誉な言葉を死語に、あるいは効率的な仕事を意味する言葉に変えなければいけない」と訴えた。

## 地方分権を受けて立つ心意気

シンポではまず、「新しい霞ヶ関を創る若手の会（プロジェクトK）」と「No1 Purpose（首都圏のW A（ワンバ））」について、経済産業省職

員の朝比奈一郎さんと東京都職員の藤田正樹さんが事例報告。朝比奈さんは「国のために良い政策をつくって役立ちたい。公務員は誇れる仕事ではないか」と会設立の経緯を語り、藤田さんは若手職員による交流の場がきっかけとなり、児童養護施設での遊びボランティアが始まるなど「ソーシャルアクション（社会活動）」につながっていることを紹介した。

続いて、地方分権改革推進委員会委員を務める横尾俊彦・佐賀県多久市長が「日本の将来を決する地方分権改革」と題して基調講演を行った。横尾市長は「地方分権を受けて立つ心意気」を強調、実務上の問題点を集めて「勇気を持って提言してほしい」と参加者に呼びかけた。

## 「職員のキャリアデザイン」をめぐる議論

パネルディスカッションのテーマは「地域主権を実現する自治体の力量と職員のキャリアデザイン」。パネリストとして古川康・佐賀県知事、露木順一・神奈川県開成町長、新城希子・末廣酒造専務取締役（前福島県人事委員会委員長）、安原洋子さん（広島・福山市職員）、松山亨さん（兵庫・西宮市職員）が出席。コ

ーディネーターを国枝よしみ・大阪成蹊短期大学准教授、アドバイザーを山中俊之・日本総合研究所主任研究員が務めた。

現場の職員である松山さんは、「他流試合」（他の自治体等との交流）の重要性を指摘し、「学習する組織に一人でも多く巻き込んでいきたい」と強調。安原さんも、福山市の職員研修や職員の自主研究グループの成果を紹介し、他市との「ヨコの連携で好循環ができていく」と話した。

一方、首長である露木町長は「公務員には必死さが少ない」とし、企業誘致に伴う土地区画整理事業で苦労した職員を幹部職員に抜擢したことを紹介し、「開成町では年功序列は解体している」と強調。古川知事は、自治体職員は優秀な人材が入ってくるが「能力を発揮する場が足りない。ハラハラドキドキの場を経験すべき」と話した。民間の新城さんは「公務員には個人でも組織でもカベがある。コミュニケーションする力が必要では」、山中さんは「民間は血を吐くような思いでやっている。そこに自治体職員も思いを馳せるべきだ」と指摘。立場によって自治体職員に求めるものが三者三様で、刺激に富むシンポだった。

（本誌／千葉茂明）

# 生駒で「自治体有志の会」開催 山下市長、行革語る

全国から50人

「脱お役所仕事」を目指す「自治体職員有志の会」は、山路栄一代表（三重県職員）が20日、生駒市内で情報交換会「オフ会」を開いた。市民派として改革に取り組む山下真市長が「公平で公正な行政の実現と住民が真に住みよいため」と題して講演、全国から集まった約50人

の自治体職員が聴き入った。山下市長は、「地元業者や有力者と市長が結びついた市政」から「透明で公平公正な市政」へ転換した経緯を説明。「利権構造や既得権にメスを入れるには市民の協力が必要だった。そのために情報公開と審議会への市民参加を進めた」と手法も紹介し

2009.02.21 朝日新聞  
09.02.20 生駒オフ会

た。さらに「先細りの自主財源、増え続ける社会保障費のなかでは職員の意識改革が必要」として、事なかれ主義や前例踏襲の問題を指摘。「首長や議員ではなく、職員がしっかりしていれば自治体は大丈夫。みなさんが重要な役割を担っている」と激励した。有志の会は2003年、改革派知事のシンポジウムに発足されて結成、全国各地でオフ会を開いている。16回目の今回は生駒をはじめ奈良、五条など県内から十数人が参加。生駒市の若手男性職員は「市長の話と参加職員の思いはかなり共通していた。各地の職員の行政改革への思いに刺激された」と話していた。

## ●自治体職員有志の会 第7回シンポジウム in 広島

「地域主権を担う自治体の変革とプロ職員の条件」

～今、本気で取り組もう！信頼とつながりで再構築する住民本位の自治～

日時 7月31日(土) 13:00～17:30(終了後交流会あり)

会場 エソール広島(広島県女性総合センター)2F多目的ホール(広島市中区)

概要 [ウェルカム講演] 湯崎英彦(広島県知事)

[基調講演] 古川康(佐賀県知事)

[事例発表] 広島県自治体職員の取組み

[パネルディスカッション]「やればできる地域主権改革! 私たちは何をすべきか～地域のアイデンティティを創造する地域公共人材として、私たちが果たす役」古川康・山下真・元吉由紀子・金田博恵・山路栄一

参加費 シンポジウム2000円/交流会4000円(定員200人)

申込み 申込メールアドレス:sympo100731@yahoo.co.jp

以下を明記の上、上記アドレスへメールでお申し込みください。

①お名前(ふりがな) ②所属 ③連絡先(E-mail/TEL) ④シンポジウム 参加・不参加

⑤交流会 参加・不参加 ⑥会員・非会員の別

※申込締切 7月16日(定員になり次第締め切り)

問合せ シンポジウム事務局

茂田幸嗣 TEL:090-8066-3917

月刊ガバナンス10年07月号  
(10.07.31 広島シンポ)



ゆくはし(ゆめ・くつろぎ・はつらつ・しあわせ)な街は、健全な街——。そんな思いで、地域の方々と活動している。そこから生まれた行橋健幸キャラクター4人兄弟(ゆめこ:コスモス、くつろぎ:菜花、はつらつ:シャコ、しあわせ:桃)。この愛すべき健幸キャラクターたちは、公募により、行橋を愛する市民の方々の力作の中から選ばれた。いずれも市の特産品が題材となっている。

この健幸なまちづくりを進めているのが、市民グループ「ゆくはし健幸つなぎ隊」である。「健やか幸せなまち行橋に向かって、行く橋をかけよう!!」を合言葉に、人・組織・意識・夢……をつなぎたい。各人のまちに対する思いは深い。

そんな中から生まれた「桃・シャコ」体操(柔軟体操)は、子どもからお年寄りに至るまで多くの方々に親しまれている。また、第2弾「ゆめ・ゆめ・くつろぎ体操」(笑顔・お口体操)も生まれ、広がりは

めている。

私は、こうした市民の方々から多くの学びをいただいている。このまちづくりを進めるうえで「ゆくはし健幸プラン」を作成した。プラン作成では計92回のワークを行った。その途中、参加者がどんどん減り、私は無力感を痛感し、落ち込んだ。そんな中、ある方から「あなたは何が大事だと思っているのか? 僕は人の数ではなく、一人の人の思いが何より大事だと思う。思いがあれば、一人だってできることがある。2人、3人いればもっとできることがある」と言われた。胸に響く言葉だった。情けない自分に気づかされ、飛び立つ勇気をいただいた。

個人の元気は、グループの力になり、地域の力になる。また、この力は循環する。

健康づくり、介護の現場でも、市民自らの価値観で、各々や地域の力を引き出しながら、治療力・住民力を発揮していただくことが、何より大事。私はこのエンパワーメントサイクル(参画、行動、協働→理解、共感、気づき、連携→成功体験、達成、ほめられる→楽しい、元気、やる気→参画……)を意識しながら、それが回り続けられるよう、いろんな人を巻き込んでいく仕組みづくりを模索中である。

私自身、市職員であるとともに一市民であり、主婦、母……である感性も忘れずに!!

(福岡・行橋市職員/津坂咲江)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



私は昨年度から町の行革を担当している。

どのような組織であっても、今までの成功体験を棚上げし、未知のマネジメントに挑むことには強い抵抗感がある。また一口に改革といっても、今日では様々な手法が編み出されており、どの手法が自分の組織に最も合うのか、最初から証明してみせることはできない。しかも、いずれの手法も一手段にしか過ぎないのだが、枝葉末節にこだわりすぎると「手段」は容易に「目的化」してしまう。仮に改革の方向性が出て、複数の部署にまたがる課題解決には紆余曲折がつきもので、当初予想した最短ルートでは事が運ばず、迷子になったような気分を味わうこともある。

所詮、行革担当は首長をはじめとするトップ層のスタッフであり、ラインの長に強制力を持たない。だから何より心強いものは、改革の方法論でも何でもなく、改革の先頭に立つ決心をしたトップ層が見

せてくれる上司の後姿である。

「斬り結ぶ太刀の下こそ地獄なれ 一足踏込め そこは極楽」と剣の達人が言うように、トップ層の改革への踏み込みが足らず、「地獄」で慎死状態の仲間を幾人も見てきた。誠にお気の毒というほかはない。

いかなる改革でも、瞬間的には組織のあちこちに負荷がかかる。行革担当は、その負荷が組織にとって受容できる程度のものかどうかを見極め、一部であつても脱落を許してはならない。

現在の自治体を取り巻く複雑な状況下において、一人の首長の判断に偏りすぎるマネジメントでは、現場で起きている問題を正しく整理し、解決できるとは思えない。「首長・管理部門」と「現場」との間に距離がある以上、互いの問題意識に微妙なズレがあるのも当然だ。そんなとき、トップ層の無理解を嘆く現場からは、被害妄想に近い感情を聞くことがある。だからこそ組織的にそのズレを埋めるための努力は欠かせない。無論、自治体の命運を賭けた最終決断と責任は、政治家である首長にしか負えないものである。しかし自治体の抱える問題の一つひとつに、この種の決断を求めることには無理がある。

自治体のマネジメントは時代に合わせて進化するものであって完了形はない。未だ私は「斬り結ぶ太刀の下」にあり、「極楽」には至っていない。

(福島・国見町職員/安藤亮輝)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



「『お役所仕事』という言葉の意味を変えてしまおう」という意気込みで、2年前、数人の若手職員でグループを立ち上げた。その名も「お役所仕事の星☆」。自治体職員としての知識と知恵を自己研鑽しながら、住民本位の「考える！モノをいう！実践する！緩やかな横のつながりをもったグループ」を目指している。現在、コアメンバーが11人、勉強会などに参加するサポーター職員が52人いる。

活動には、「Ⅰ提案プロジェクト」「Ⅱ講演プロジェクト」「Ⅲアカデミープロジェクト」「Ⅳシンクタンクちっくプロジェクト」という4本の柱がある。Ⅰでは、ワークショップを通して業務・制度・職場環境への提案を行う。Ⅱでは、市役所内外の「話を聞きたい！」と思った人に講演してもらい、視野を広げながら、講師と参加者間のネットワークも広げる。Ⅲでは、発表者が自分の業務内容を説明し、業務の再認識やプレゼン能力の向上を図り、参加者は他部

署の業務を知る。Ⅳでは、テーマを設定し、調査・分析・報告書のとりまとめを通して能力向上を図る。この柱に沿って2年間で、市長を講師に招いたり、職場改善提案や財政勉強会をしたりと様々な活動を行った。得られた知識やネットワークは、それぞれの職場での業務改善にも活かされている。

このグループを立ち上げる直前、私は自治体職員有志の会のシンポジウムに参加し、「他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられる。他人は変えられないが、“気付きさせることはできる”」という言葉聞いた。この言葉は、今でも私の活動の原動力となっているが、そもそも私にも気付きをもらうきっかけがあった。4年前、市の総合計画策定にあたって作られた若手職員によるワーキングに参加した。グループを立ち上げたメンバーの数人とは、このワーキングで出会った。私はそこで初めて、市の発展の歴史や市全体の問題点などを学び、市の方向性や経営について考えるようになった。今では、その時のような気付きややる気を得る場を、もっと多くの人に共有してもらいたいと思い、活動している。

自分達の活動を通じて、自己研鑽しながら、多くの気付きを配り、その結果、自分を含め、メンバーや参加者が各々の職場で業務改善を図り、現場レベルから「お役所仕事」を変えていけると信じている。

(広島・東広島市職員/門出剛)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



今から12年前、技術系国家資格の取得を契機に、上司から任意研究会への参加を勧められ、職場の外の組織で活動するようになった。

月に一度、最先端の技術や、異分野の技術者に出会える場の存在が私の視野・探究心を拡げてくれた。

中でも、元建設省官僚の技術講演「意思決定論とその数学的アプローチ」は、深く印象に残った。

組織的意思決定や社会的意思決定を行う際、OR (オペレーションズ・リサーチ) のAHP (階層化分析法) という手法を用いれば、潜在的な意思の数値化 (可視化) が可能になる、というもので、行政の分野では、総合計画のヒエラルキーにおけるウェイトの配分、事業の優先順位、評価項目の重み付け、迷惑施設の建設場所、市民合意形成 (PI) のツールなど、多くの意思決定過程での適用が可能となる。

この技術との出会いが政策系大学院への進学のかっけとなり、この間、アカデミックかつ実践に即

した公共政策の研究を存分に行うことができた。

修了してからは、既加入の学会やフォーラムなどのほか、新たに大学の事業仕分け研究会に加入し、主に仕分け人として、関西圏を中心に活動している。

事業仕分けに掛けられるほとんどの事業は、次の3種類に大別できる。一つは、ステイクホルダーとのしがらみがあり、行政サイドから縮小・廃止を切り出せない事業 (廃止したい事業)、二つ目は、ボランティア度の高い事業で、継続・拡大することについて内外部から反発のある事業 (継続したい事業)、三つ目は、事業の存在意義について学識経験者の意見を求めたい事業 (相談したい事業) である。

どこの自治体も同じような事務事業を執行し、同じような悩みを抱えている。「行革プランで人員が削減されるのに、仕事の量は削減されない」「事業の優先順位を、どのようにして決めれば良いのか」……。

悩める自治体には、事務事業評価が倦怠化する概ね5年を目処に、事業仕分けの導入をお勧めしたい。

また、各地での事業仕分け活動を通じて、「公」の担い手 (受け皿) 育成の重要性を認識するに至り、年初には、他の自治体職員らとNPOを組織し、地域プロデューサーとしての活動を開始した。

「価値多様化の時代」——自治体職員も多様な価値観を備えて、問題解決に臨む時代である。

(滋賀・大津市職員/小中政治)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



「何のために働いているのか?」「何のために生きていくのか?」—これらの問いに対し、「収入を得るため」「生活をするため」というあたりまえな答えを目の前にしたとき、何か違和感を感じ自分自身に「本当にそうなのか?」と問いを發した。そして、この問いの答えを見つけるために私は動き始めた。

私は、週末になると様々な講演会やセミナーに出かけていき、そこで出逢った方々から「気づき」をいただいている。そこで得られた「気づき」の一つに「目には見えず、心で観えるものが真に大切なものである」というものがあった。そこに、日常生活における行動についてヒントを得て実践してみた。

しかし、最初は何も観えなかった。「こんなことをしても何も観えないじゃないか……」。そう思いながらも続けてみた。すると、だんだん観えてきたものがあった。観えてきたもの、それは自分の心の中。人生の様々な場面において自分の心がどう感じてい

るのかわかるようになってきた。それがわかると、その感情を自分のなりたい自分になるように変えてやればよい。そうすることにより、イライラすることはなくなり、逆にすべての出来事に感謝できるようになってきた。また、何より自分が変わることで、周りも変わっていくのがわかった。そう、あの「鏡の法則」である。

私の人生観を変えてくれたその行動とは、「ありがとう!」の言葉と「笑顔」。たったこれだけ。これらは確実に人生を変えてくれる。人間関係がうまくいき、モチベーションが下がることはなくなる。

そして、どんどん良いことが起きてくる。これは自分の求めていた答えを教えてくれるものだと確信した。逆に、自分にも周りにも悪影響をおよぼす言葉があることも聞いた。それは「疲れた」。

この言葉の最も怖いところは、こどもの夢を奪ってしまうところだそう。私は、「疲れたとは決して言うまい」と心に決めた。

私は、今後も人生の「気づき」の階段を一步ずつ登っていく。そして、私のこどもをはじめ未来のこどもたちに夢と笑顔を与える「伝説の超公務員」になりたい。これが、私の夢である。

さあ、今日も実践だ! たくさんの「ありがとう!」と最高の「笑顔」を。

(兵庫・加古川市職員/福原正人)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



神戸市で生物多様性保全対策などを担当している。これまで神戸市のエイズ・感染症対策、衛生(健康)教育、環境教育などに従事し、2005年~07年、環境省に赴向。現在の仕事は学校や地域、NPOなどとの協働が不可欠であり、とてもエキサイティングだ。そこにはライフワークで約20年間、市民団体の責任者として障害者スポーツの普及活動を行政と協働で支えてきたことや、地域の環境保全活動に中心的に参画してきた経験が役立っていると感じている。

最近、国や自治体において「国(市)民目線」や「協働」が大事だと言われることが多い。

しかし多くの場合、行政側から見た「お役所的市民目線」「お役所的協働」であることが多いのではないだろうか。それではけっして「対等」の協働にはならない。国・県・市町村の公務員は、研修を受けただけでなく、ぜひともNGOやNPO、市民団体

などの責任者・準責任者として、行政と協働、あるいは対座する地に足をつけた市民活動を継続して行ってみてほしい。

まずは自分が住んでいるまちの自治会活動に取り組んでみてはどうだろうか。市民・住民の代表として行政と対座、対等向き合ったとき初めて市民目線、行政との協働の意味、市民・国民から見た行政の立場やあるべき姿が体感、経験できる。そして、そのことが自治体や国の仕事に生かせる。

かく言う私もまだまだ未熟者。これからも仕事は当然として、ライフワークも一層充実させていきたい。それこそワーク・ライフ・バランスの実践だと思う。

仕事でもライフワークでもこだわり、追求していく姿勢が重要だと思い、至らぬまでも行動し、著作を世に送り出したこともある。時代や地域の求めるものを地に足をつけた市民目線でしっかり具体化し、実現していく姿勢、意気込みこそが今の公務員に求められていると感じている。

市民としての体験を仕事に生かし、仕事の経験をライフワークに生かしていく。その繰り返しと実践が行政の仕事に血の通った生きたものにし、行政のあり方を市民目線から変えていくことにつながっていくと思う。

(神戸市職員/西谷 寛)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



私の2009年の2大イベントが終了した。

ひとつは、「自治体職員有志の会」オフ会である。

11月14日に伊達市において第15回自治体職員有志の会オフ会 in 伊達が開催され、事務局として関わった。オフ会では、市長をはじめ伊達市の幹部を講師やパネラーとして、全国から多くの仲間に参加していただき、盛大に開催することができた。今回のオフ会では、地方分権が叫ばれている中で、「果たして自治体は地方政府となりえるか」をテーマに、地方政府確立のため、今私たちがなすべきこと、備えておくべきことは何かを探った。講師と参加者が双方向から意見交換することができ、さらに地元から参加した自治体職員有志の会のメンバーに触発されたようで、笑い多いオフ会になったと思っている。

もうひとつは、09年に伊達市で立ち上げられた施策提案プロジェクトチームである。合併して4年

経過した中で、課題とされている組織の一体感や職員の活力を高めるため、部署の垣根を越えてチームをつくり、施策を立案し、幹部職員に評価してもらうものである。私も参加し、4月からチームの仲間と一緒にダイアログを通して、施策の立案と提案をした。

このプロジェクトに参加することにより、合併してから今まで感じることでできなかった新しい「風」を感じることができた。約半年間の活動だったが有意義な時間を持つことができた。

ふたつの活動は、自分にとって「達成感」、そして「感動」を与えてくれたものだった。施策提案プロジェクトは職場内の人間と、有志の会オフ会は全国の自治体職員と、それぞれの立場を越えて人に接することで自分自身が堕かれ、そして、人と人の結びつきの大切さを一層感じることができた。

「どうして研修会に行くのか?」「研修会に自費で参加してどうするんだ?」とたびたび言われることがあるが、職場以外の人とあって、気づきや刺激を受けることで、いつか必ず将来の自分に役立ち、職場にも好影響を与えると信じている。

物事は、始めなければ何も起きない。失敗があるかもしれないが、始めることで失敗を乗り越え、成功につなげていくこともできる。「前へ!前へ!」。

(福島・伊達市職員/鹿股 敏文)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



自治体職員の醍醐味は、自分達が住んでいる地域を少しでも良くし、住んで良かったと思えるようなまちづくりに参画できることではないだろうか。

そして、まちづくりに携わるための根底には、「志」というものがなければならない。

自治体の業務は多種多様であるが、それぞれの役割を分担するためにセクションがあり、各セクションとも重要な役割を担いつつ、直接・間接的に住民生活の向上を目指している。たまたま役割が違っただけで組織間での上下関係も存在しないはずである。

また、「うちのセクションには関係ない」という言葉を聞いたりするが、それぞれの施策の結びつきがまちづくりにつながっているはずである。セクト主義に陥らないためにも、内容が分からない事業などは担当等に聞くことを心掛けている。

地域主権の確立が叫ばれる昨今、我々自治体職員には、これまで以上に地域の課題を見つけ、解決し

ていく能力が求められてくることは必然であるが、これらは一朝一夕には身につかないし、マニュアルもない。自治体職員として、ローカルな仕事をしつつグローバルな視野・感覚と合わせ、自ら考え、自ら感じて動く姿勢の中でこそ醸成されてくるはずである。当たり前のことだが、住民起点での発想を養うためにもカウンターの外からの視点で物事を見ることや、地域行事への参加、様々な人との交流等に努めているつもりである。

一方で、活力ある職場づくりも重要な要素である。

関連で風通しの良い職場環境をつくっていくことは、個人のスキルアップと合わせ、組織的にもより良い政策を生み出していく土壌づくりになる。

ここでも重要なのは「志」である。「志」を抱くことがなければ何も変化は起こらず、成長や深化もない。年齢に関係なく、新たな変革を起こす「志」を抱き、養うことが大切である。

広い視野を持つ能動的な自治体職員がさらに増え、それぞれの自治体の頑張りが一層顕在化していけば、大きな変革のうねりとともに、より良いまちを創造していくことにつながっていくだろう。

我々自治体職員は少しでも地域を良くするため、そして住民の幸せを追求するために奉職したはずである。初心をもう一度、そこには大きな「志」を持って――。

(福島・本宮市職員/佐藤一彦)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



多様化する課題の解決には、リーダーが必要だ。リーダーとは自ら課題を形成し、その課題を解決するために人を巻き込みながら自発的に動ける人物だ。このような人物を自治体は育成できるだろうか。

最近、「リーダーを育成する必要があるか？」というシンプルな質問を受けた。私の答えは「Yes」。状況に応じて、自然発生的にリーダーが現れることは考えられる。しかし、課題が深刻になる前に解決し、他の課題解決に注力するためにも、人為的にリーダーが現れやすくすることが望ましい。リーダー育成のキーポイントは、自発性を伸ばすことではないだろうか。そのためには、コーポレートアントレプレナーシップ(以下CE)が有効であると考ええる。

しかし、組織の中にCEを導入するには越えるべきハードルがある。そこで、擬似的にCEを経験してもらい、その課題や有効性を実証する必要がある。ガバナンス1月号に掲載された「神奈川自治政策

研究会(通称K33ネットワーク)は、CEの要素を取り入れた活動を始めた。持ち回りの幹事市町が主催する月1回の学習会の他に、メンバー発案の分科会を行っている。この分科会ではテーマを募り、議論したいメンバーが集まり、数か月かけて議論する。テーマは自治体の予算要求システムやシビックプライド、観光政策、庁内横断プロジェクトと多彩だ。5月末開催予定のフォーラムにて、議論した結果を発表することになっている。この分科会の特徴は、組織の中でメンバーの①自由なテーマ設定、②自発的な参加、③自主的な運営、④課題解決が目標、というCEの要素を持ち合わせていることである。

メンバーは県内の自治体職員という同じ背景を持ち、個々が様々なネットワークを持っている。職場のみならず、自治体の自主研究グループや外部との勉強会でアップデートされて集まってくる情報はどれも素晴らしい。様々な事例を参考に、自分の自治体に合った形で活かし、新たなモノを創造することが自治体の力ならば、K33ネットワークの取り組みはCEの検証に留まらず、自治体の力を強化し、リーダーを育成するモデルになりうる。自分の取り組みたいテーマにどれだけのパフォーマンスを発揮できるのか。分科会は始まったばかりだが、自治体でのリーダー育成に少しでも寄与することを願う。

(神奈川・平塚市職員/堂谷 拓)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



自治体職員有志の会を通じて、各方面で様々な活動をしている人たちと出会うことができた。オフ会で実際にお会いして思いを直に感じ、メーリングリストの言葉を介してたくさんの思いに出会った。

そこから感じたのはまず、「行動すること」の大切さである。ともすれば、事なかれ主義というか、失敗を恐れてなかなかチャレンジしないというような風潮を感じる。また、いざ行動しようとする時にも、もっともらしい理屈やできない言い訳が先行してしまう。そこをあえて、「まずはやってみる」と行動を起こすのだ。

そんな気持ちで始めた地元での自主活動が「のおがた OffCafe」である。参加者は様々な業種や地域の人たち。偶数月の第4水曜日の夜の2時間、参加者がテーマに沿って互いに思いを語り合う場である。

オフサイトミーティング形式でスタートし、数年かけてテーマを設定する今のスタイルに落ち着いた。

回を重ねるごとに、「人は本来的に語りたと思っていて」という確信を強めている。

いくら頭の中で思いを巡らせても、言葉に出して相手に伝えられなければ、その価値は埋もれたままである。伝えたい言葉を選び、人に伝え、共感を得ることによって、その思いは熟成され、確かなものになる。確かな思いは行動へとつながり、その意図が具現化されていく。

組織や肩書き、それぞれの立場を背負った対話ではその思いを素直に伝えられない。それらはずし、フラットな関係での対話を通じて、自分の内なる気持ちに向き合う。飾らず作らず、急いで結論を出さないことが大事だ。また、わからないことは、あえてそのまま「わからない」という現実を受け入れてみる。

ふだん当たり前のようにこなしている仕事も改めて「誰のため?」「何のため?」「何が課題か?」と立ち止まって考えてみる。そして、条件反射的に身につけている優等生的な答えを安易に出すのではなく、もう少し深く丁寧に考えてみることで、本質にたどり着けることがある。

独りで考えるだけではなく、人との対話を通じて、いま一度、自分の気持ちに向かい合ってみることを勧めたい。

(福岡・直方市職員/梅原達巳)

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



今年の春、大阪・梅田のビルの谷間で見た桜は、9年前、津の借案公園で見た桜と同じように美しいと感じられた。

私は9年前、府県間の人事交流制度により、改革先進県として知られた三重県に派遣され、政策評価などの業務に携わる機会を得た。そこで私は、生活者起点を理念とする県政運営に共感し、職員一人ひとりの眼の輝きに感銘を受けた。

2年間の三重県での勤務の後、和歌山県の改革セクションに配属された私は、自身の自治体に還元するため、三重での知識や経験を和歌山の組織運営システムや組織風土に合致するように変換し、活かそうと試みた。手応えを感じられる部分もあったが、一方で、自身の能力・スキルをもっと高める必要があることを痛感し、公共政策や公共経営などについて、体系的にきちんと学びたいとの想いを強く抱くようになった。

仕事や家庭の事情で、すぐにはいかなかったが、この春から大阪市立大学大学院創造都市研究科の都市公共政策研究分野で学んでいる。50歳に手が届きそうな年齢になってなぜ、と不思議に思う方もおられるかもしれないが、誰かが言った「新しいことを始めるのに遅すぎることはない」という言葉に励まされ、週3日、片道2時間ほどかけて通学している。

地方分権、地域主権が叫ばれる中において、住民にとって最適であり、そこで働く職員にとっても働きがいのある行政組織体とはどのようなものなのか。経営学分野でよく引用される、3人の石切り職人の話（ドラッカー『マネジメント』など）の中の3人目の石切り職人が、眼を輝かせて「大聖堂の基礎を造っている」と言ったように、全ての職員が眼を輝かせて自身の仕事を語れるような組織をめざして制度設計・組織設計ができないものだろうかという、自身のテーマを掘り下げたいと思っている。

修学部分休業という制度があるとはいえ、今回の私の修学に理解いただき、あたたかく送り出してくれている上司や職場の皆さん、また、私の最大の理解者である家族に感謝している。

2年後の春、梅田のビルの谷間で見る桜が、今年以上に美しいと感じられるように、与えられたこの貴重な機会を存分に活かし、学びたいと考えている。

（和歌山県職員／橋爪正典）

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。



「あんたらの言うことは法律がどうのこうのと建前論ばかりで、ちっとも役に立ってねえ。どうせ、異動して別な人になっても同じことのくりかえしなんだべ。それが役所なんだもん」

入庁したての頃に住民から言われた、皮肉とも諦めともとれる、強烈かつ的を射た言葉に何も言えなかった。この時の状況は今でも鮮明に覚えており、住民に言われた言葉を私はいつも心に留めている。

私たち自治体職員の給料は、どこから出ているのか。誰を相手に仕事をしているのか、すべきなのか。それに対する答えは自然と出てくるはずだ。しかしながら法律や規則、前例にとらわれ、毎日決まりきった内向きの仕事をしていることに満足し、本来の自治体職員としての仕事の意義を見失ってしまっている人も多いのではないだろうか。

内向きの仕事をこなしているだけでは、私たち自治体職員の雇い主とも言える住民の声は聴こえない

し、届かない。上司から言われた実務を単にこなすだけの時代から大きく変わり、私たち自治体職員は意識を内側から変えていくべき時期にきている。

それには時代に合わせた変化に柔軟に対応できる能力が求められている。国や県を上位団体として依存してきた時代は既に過去のものとなった。基礎自治体は自分たちで考え、責任ある行動をとらなければならないわけであり、変化に対する抵抗は内外ともに少なからずあるのは当然だ。そうでなければ、雇用者である住民に対する責任さえ果たすことができず、むしろ不要な存在とさえ思われてしまうのではないだろうか。

これまでのような定期的人事ローテーションの中で単に組織内の一つの「駒」として実務をそつなくこなしていく時代は終わった。これからは実務能力、専門知識ともに民と対等に渡り合える、もしくはそれ以上の力をつけていくことが私たち自治体職員に最も求められていると思う。

私自身、常に外へのアンテナを広げ、自身の目で確かめ、内側には気づかない、気づけない「気づき」のきっかけを得ている。Twitter や異業種の人のリアルな関わりなどきっかけはさまざまである。人間誰しも一生涯学習しなければ成長しない。だから毎日が In Progress (進行中)!

（福島・伊達市職員／幕田典昭）

\*本コラムは「自治体職員有志の会」(<http://plaza.rakuten.co.jp/careerdesign/>)の会員が交替で執筆します。





### 私がやる

私たちは、フオア・ザ・パブリックの気概をもち、誰がやる！』の精神で「志事」をします。頼みます。人は信じます。自分に対して「わかんない」とは言いません。わかるまで努力します。

有志の会CREED

### ミソコトライ型行政

私たちは、規則に縛られた「ルールから行政の本来の使命を達成する「三ツ」の志事に転換します。



有志の会CREED

### 積極的な姿勢

私たちは、受身でではなく、積極的な姿勢で志を成します。常に「成長させる。姿勢」を忘れません。学び、アットワークを張り、ネットワーキングを健全に継続します。



有志の会CREED

### 高位平準化と結合改善

私たちは、高いレベルに合わせる高位平準化と良いところを結びつけていく結合改善の手法で志を成します。そして、その質を高めながらバトンをつなぎます。



有志の会CREED

自治体職員有志の会 第7回シンポジウム in 広島

プログラム&資料集

2010年7月31日(土)

製作 自治体職員有志の会企画実行委員会  
印刷 可部プリント社

※ 本資料については、許可なく複製することを禁止します。

表紙、裏表紙題字：福原正人（加古川市職員／会員）

「本朝  
本念」

ここから  
日  
分子が  
生まれる