

地方自治・暗黒のシナリオ

金井利之・岡田知弘・沼尾波子・松本武洋・
岩見良太郎・今井一・甘利てる代・
城塚健之・行方久生

月刊 地方自治 職員 研修

1

2009.JANUARY

第42巻No.11
通巻582号
創刊1967年

自治をつくる自治体職員・議員・市民の政策情報誌



■創造型行革に向けて

条例で改革をフォローアップ／兵庫県

■自立と支援、支えあいの福祉社会に向けて

地域の安全と安心をつなぐNPO市民救急

《新連載》

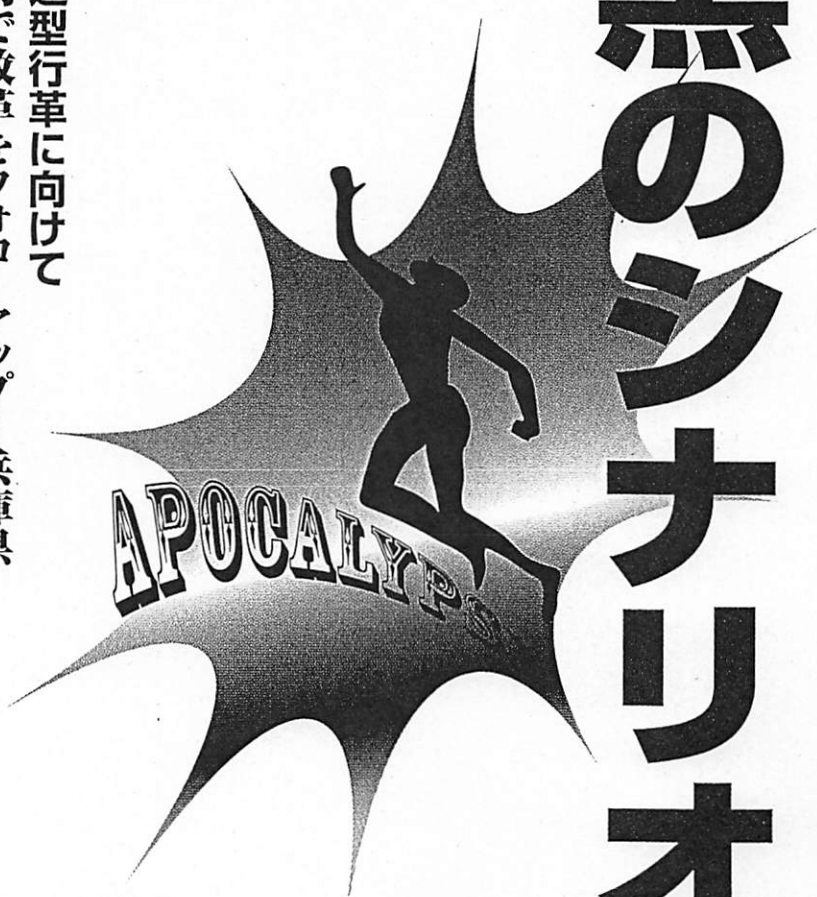
クールに夢もて、まちづくり人！

覚えて損なし！知って得する源語学

自分を磨く！豊かなコミュニケーションを目指して

●1年で合格力が身に付く

昇任試験V講座——第4講



月刊
地方自治
職員
研修

1

2009.
JANUARY

CONTENTS



新連載

クールに夢もて、まちづくり人！へまちづくり新課題と自治体職員の専門性、技術 / 岡崎昌之

特集 地方自治・暗黒のシナリオ

自治の最悪のシナリオ / 金井利之

道州制と300基礎自治体構想の行く末 / 岡田知弘

危機に類する税財政システム / 政府に対する国民の信頼感喪失と自治体の役割 / 沼尾波子

自治体のリスク要因はどこにあるのか / 松本武洋

地方都市まちづくりは蘇生するか / 岩見良太郎

議会が市民軽視になるわけ / 制度改正が自治体議会の「惨状」を救う / 今井一

息子に気をつける / 増加する男性介護者による虐待 / 甘利てる代

自治体が官製ワーキングプアを生み出しているのか / 城塚健之

地方分権は「よいシナリオ」か？ / 行方久生

自立と支援、支えあいの福祉社会に向けて / 地域の安全と安心をつなぐNPO市民救急 / 竹田 保

葉上太郎の都政ウオッチング / なぜ「助産」を議論しない / 葉上太郎

創造的行政に向けて / 条例で改革をフッローアップ / 兵庫県

topics / 恋愛小説仕立ての総合計画 / 今治市・海の都の恋物語 / 今治市

新連載 / 覚えて損なし！知って得る源流 / 「あいさつ」を解剖する / 坂野康昌

お役所仕事から一歩前へ / 市民の目線で、市民に分かりやすい広報誌を目指して / 北広島市

63 61 58 55 53 50 38 35 32 29 26 23 20 17 14 11

都市問題

第99巻第12号 2008年12月号 定価750円

〈編集・発行〉財団法人東京市政調査会

〒100-0012 東京都千代田区日比谷公園1-3

TEL(03)3591-1262 (ダイヤルイン) FAX(03)3591-1266

E-mail:toshimondai@timr.or.jp http://www.timr.or.jp/

■ ■ ■ ■ ■ 特集1 裁判員制度——裁判に新たな地平を拓くか ■ ■ ■ ■ ■

【巻頭言】山田真知子

特集1 裁判員制度——裁判に新たな地平を拓くか

佐藤幸治 / 伊藤和子 / 服部孝章 / 亀井洋志

【インタビュー】

藤原芳人 (小児科医) ・宮嶋 實 (神奈川県たばこ商業協同組合連合会会長)

神奈川県受動喫煙防止条例は妥当か

特集2 公益法人制度改革

改革の実行は私たちの手で——制度改革の趣旨に照らして考えよう……加藤秀樹

新公益法人制度に実をもたせる公益法人税制の改革……金子 宏

「公益の国家独占」は終焉するか……川北隆雄

民間活動は萎縮・天下りは温存の可能性……辻 陽明

NPO法の原点からみた新公益法人制度……松原 明

昇任試験V講座

第4講

憲法／行政法／地方自治法／地方公務員法／実務諸法／行政課題論文／時事問題／行政財政知識／組織運営／課長職・行政判断／知能分野／資料解釈

109~127

実務

行政実務	水道事業者以外の者による吸水管の道路占用許可申請に、どう対応すべきか	98
人事実務	人事評価制度の設計にあたって留意すべき点は何か	100
財務実務	財政健全化判断比率の監査意見書をどう読み取るか	102
税務実務	個人住民税の徴収率向上に向けた取組みに関して、新たな支援策はないか	104
福祉実務	児童虐待を行った保護者に対してどのような指導・支援が考えられるか	106

topics!	「使える」分限処分制度に	寝屋川市	66				
	税を問う	「豊岡市の税制改革」	谷岡慎一	70			
		循環型社会を創る!	「ごみ減量をお金に換算して貯金」	松江市	72		
		紹介します、目的は?	「低コストで国保保険証のカード化を実現」	相馬市	75		
		自治体政策法務の最先端	「議会改革と政策法務十裁定的関与と地方分権」	かながわ政策法務研究会	76		
		ザ・プロボウザル	「新任職員研修手法の一考察」	鈴木秀洋	78		
		市民意識調査の再構築	「回答者にやさしい調査票とは?」	大谷信介	80		
		施設から見る自治体の	「文化水準」	「築港ARC」	大阪市の委託を受けたアートNPOの試み	松本茂章	82
		ごみ減量最前線!	「一人一日53グラム減量を目指す金沢市」	服部美佐子	85		
		新連載	「昇を磨く」	豊かなコミュニケーションを目指して	「コミュニケーションの基本と聞く力」	櫻井 弘	86
		官吏意外史	「熊沢蕃山」	「武士は護民官である」	童門冬一	88	
		自主研究グループからの発信	「法務企画力をともし磨く」	「ぐんま政策法務研究会」	群馬	91	

- 連載
- Forum通信...41 ●NETWORK...42 ●パワハラ防止対策委員会! / 金子雅臣...54
 - 争訟法務最前線...62 ●メンタルヘルス119番 / 吉野 聡...69
 - Q&A <地域活性化・緊急安心実現総合対策交付金> ...94 ●BOOKS...96
 - 《新連載》47行政ニュース! ...108
 - 法令速報 <地域公共交通法改正 / 地震防災対策特措法改正> ...128 ●読者のひろば...130

都市問題研究

第60巻 第12号 12月10日発売 定価650円 (本体価格619円)
 <発行所> 都市問題研究会 TEL(06)6208-9728 FAX(06)6202-7072
 〒530-8201 大阪市北区中之島1-3-20 大阪市政策企画室内
 お申込みは、全国の書店、大学生協、官報販売所へ

特集 都市公共交通とまちづくり

ソウルの世界都市戦略と都市交通	西村 弘	地球温暖化問題から見た都市公共交通の利用促進	森川高行
交通を活かしたまちづくりと市民参画・協働・ボランティア起業	森栗茂一	「交通まちづくり」と「モビリティ・マネジメント」	藤井 聡
観光まちづくりと公共交通	中川 大	大阪市の公共交通とまちづくり	太田誠三

ザ・プロポージャー★the Proposal 自治体職員が提案する地方自治研究

第45回●新任職員研修手法の一考察

平成20年度特別区新任研修クラスリーダー——鈴木秀洋

今まで第一線で組織を担ってきた団塊の世代の大量退職に伴い、新任職員が一日も早く団塊の世代の穴を埋める即戦力として育つことが各自治体の喫緊の課題である。そのため、どの自治体においても、職員育成「研修」のプログラム充実に試行錯誤している。

本稿は、東京23区の新任研修を紹介するとともに、全国的に係る取組を推進すべきとの提言を行うものである。

特別区のプログラム大略

東京23区は、他の自治体と異なる背景を有するが、それぞれの区が基本的に「市」と同等の性質を有する（地方自治法281条2項、281条の2第2項、283条1項等）。それ故、各区が独自の判断で研修を行う点、なんら他の自治体と変わらない。

しかし、各区の独自の研修とは別に、23区共同で基本・専門研修等様々な研修も行っており、今回は、その一つで

ある新任研修について紹介する。新任研修は、前期・後期制に分かれ、各区の新任職員（研修参加人数1100人程度）が1組36人程度の組に分かれ、組ごとに講義・演習が行われる。

前期は、入区年の4月に3日間、公務員の組織、仕事の進め方、人権、地方自治制度・公務員制度等を中心に行う。後期は、仕事を半年経験した9月に2日間、職場体験交流、職場のコミュニケーション、クレーム対応、持寄事例の課題検討等を行う。

この点、このような研修は珍しくないとの反論があるかもしれない。しかし、この研修中、特に、持寄事例の課題解決には、他の自治体の研修とは異なる特徴がある。

持寄事例課題解決研修の紹介

(1)まず、組編成は、クラスリーダー（組担任）がA区であれば、その組にA区以外の研修生を配置する、という

工夫をしている。さらに、組中の班分けも、事務・福祉・技術等様々な職種バランスを考えた班分けをする。

(2)次に、研修の事前準備としては、研修生は職場で悩んだ事例を研修の1月前に研修所に提出し、クラスリーダーは、充実した議論等ができる状態にしておく。そして、当日の進行は、班員

（6人程度）同士での討議が中心となる。①事例の発表②課題明確化のための質問③班員間での受容・承認④班員間で助言・提案⑤発表者による行動の決意表明、との形で進める。クラスリーダーはサポートに徹する。

持寄事例課題解決研修の意義検証

(1)まず、仕事の経験を半年積んでから行うため、実体験した仕事を題材とし、それを班員が追体験することができ、次に、改善策を話し合う点で、実はOJT研修をやっているに等しい効果を生む。また、様々な職種職員との討議

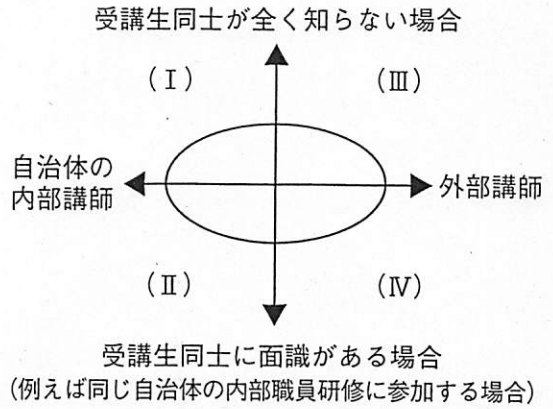
は、自己の抱えている問題点が、仕事の特殊性なのか、それともどの職種にも共通の人間関係等の問題なのかも浮き彫りにする。さらに、先輩・後輩の関係ではないので、率直な意見のぶつけ合いができる利点がある。

(2)次に、討議環境（図1参照）についてである。

横軸は、講師の種別を示す。右に行くほど自治体と関わりのない外部講師であることを示し、左に行くほど内部度が高くなることを示す。他の自治体の講師という意味では、クラスリーダーは、真ん中に位置付けられる。また、縦軸は、研修生間の関係を表す。上に行くほど研修生同士が知らない関係を示す。例えば民間等外部研修に参加する場合である。下に行くほど研修生同士がよく知っている内部度が高い関係を示す。特別区の共同研修は、自区の職員同士でなく他区の職員と交ざり合う点で、縦軸の真ん中に位置付けられ

職場での悩みを研修の題材とする場合、その事例を話し合うことにより、発表者が後に不利益を被ることは厳に避けなければならない。その意味では、縦軸の上（I・III）に行くほど、心配はない。一方II・IVの下に行くほど、そのような話題を出し難い。職場の職員の顔が思い浮かべられるような小さな自治体の研修であれば尚更である。また、講師と受講生が同じ自治体の場合（II）も、職場での悩みを題材とする研修はプライバシー等の観点から行い難い。一方で外部講師の場合（横軸右側）には、係る問題は生じ難いが、内

図1
よう。



部の生の事例は検討し難く、具体的な事例解決の点では、痒い所に手が届かないとの評価を受ける。
 このように分析すると、特別区共同研修の場合は、①研修生が23区の公務員という点で同じ環境下であるが、同じ自治体の職員同士ではない点、②講師は全くの外部ではないが、同じ自治体の先輩ではなく他の自治体の中堅職員（職場の問題点を理解している係長級が中心）がサポーターとなっている点、これらの点で、職場や人間関係の生の具体的問題を、プライバシー等を気にせず、率直に話し合える点で、新任職員にとって非常に意義あるものといえる。そして、この絶妙な距離感（図の真ん中の円）の下、持寄事例の検討を行うシステムは、全国的に一つのモデルとされるべきと考える。

課題と展望

このように有意義な研修手法ではあるが、現在23区全区が参加しているわけではない。自区の状況が他区とは大きく異なり差別化を狙うのであれば、このような共同研修ではなく、自区で実務基礎知識を職員に徹底的に詰め込んだ方が良いとの判断があるのかもしれない。いずれにしても、特別区研修所がこれまで以上に係るプログラムの有用性を宣伝していく必要がある。
 本稿は、研修所又は各区の意見を代弁するものではない。新人職員と向き合った一講師の考えに過ぎない。しかし、私自身の経験からも、新任時の持寄事例検討の研修は、同期同士で悩みを共有化し、解決策を真剣に議論したことでも非常に役に立ったと十数年を経た今でも思う。今回、私の受け持ったクラスの研修生も、持寄事例の検討が一番有益だったとの感想が多かった。
 昨今、職場での仕事上の悩み、人間関係の悩みから、「心の病」を発症する職員が新任職員に限らず増加している。自らの自治体の中だけの研修や外



充実したケーススタディが可能な自治体同士だからこその違い。

部講師を招いての研修だけでは補いきれない第三の研修として効果的な処方箋となるのではないかと考える。

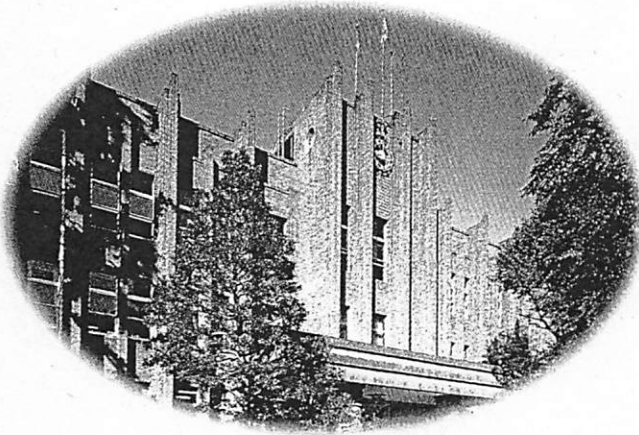
おわりに変えて（新任へエール）

この研修は、新任職員だけでなく、講師にも大きな研修効果をもたらす。なぜなら、特に持寄事例の検討の後に、講師が自分の失敗や経験を研修生に話す時間が盛り込まれているからである。
 ここ数年社会人となる新人の傾向は大きく変化し、ゆとり世代（財団法人社会経済生産性本部「職業のあり方」研究会による平成20年度新入社員のタイプの命名は「カーリング型」）は、コミュニケーションを苦手とするので研修手法は抜本的に改善されるべきとの論を見聞する機会が多い。しかし、講師が失敗を含めた自己開示を積極的に行い、本音・本気で真摯に向き合えば熱い思いを返してくる。世代というラベリングは、強調されるべきではない。本音を吐露し合えるこのような研修の継続・拡大を是非望む。
 最後に、新任職員へエールを贈り、本稿の締めとしたい。
 ※なお、雑誌の性質・紙面字数の都合上、引用文献を省略しました。

拓殖大学大学院 地方政治行政研究科 地方政治行政専攻(修士課程)

2009年
4月開設

地域社会の自立的発展を促せる
改革能力とリーダーシップ力をもったエキスパートを養成



地方政治行政研究科は、
政治や行政の理論を基礎に政策科学、
公共経営学の実践的教育研究を展開し、
地域社会の未来を切り拓くことができる
エキスパートの養成を
目指します。



- 興味がある“特定の課題”について研究が可能
院生自らが興味を持つ特定課題について、既存の文献や理論を理解した上で、自らの見解や政策などを論文にまとめることで、修士論文に替えることができます。
- 地方政治行政の“今の課題”を学べるオムニバス授業
社会の第一線で活躍している方を講師などとして招き、タイムリーなテーマをその都度設定して行う授業です。
 - ・青山 侑(元東京都副知事)
 - ・櫻井よしこ(ジャーナリスト)
 - ・鈴木康友(静岡県浜松市長)
 - ・竹中平蔵(元総務大臣・郵政民営化担当大臣)
 - ・田中一昭(客員教授)
 - ・松沢成文(神奈川県知事) ※などの方々を予定

●インターンシップで実践力を養成
現役の政治家、自治体首長やシンクタンクなどのもとでインターンシップを行います。さまざまなケースを体験することができます。

- 仕事をしながら学びやすい授業時間

月～金曜日	・18時15分～19時45分	・19時55分～21時25分
土曜日	・10時35分～12時05分	・12時45分～14時15分
	・14時25分～15時55分	・16時05分～17時35分

平成21年度入学試験概要 <社会人特別選抜>

■試験日程

[出願期間]

第Ⅲ期 平成21年1月5日(月)～9日(金)
3月 平成21年2月23日(月)～26日(木)

[試験日]

第Ⅲ期 平成21年1月25日(日)
3月 平成21年3月7日(土)

■試験内容 書類審査、口頭試問

■入学定員 15名

■出願資格

- ①大学を卒業した者および平成21年3月卒業見込みの者
- ②本研究科において、大学を卒業した者と同等以上の学力があると認められた者で、22歳に達した者および平成21年4月1日までに22歳に達する者(短期大学・高等専門学校・専修学校・各種学校の卒業生、外国大学日本分校・外国人学校の卒業生など大学卒業資格を有さない者)詳細はお問い合わせください。

■問い合わせ先 拓殖大学大学院事務課

〒112-8585 東京都文京区小日向3-4-14 TEL.03-3947-7854(直通) <http://www.takushoku-u.ac.jp/>

拓殖大学大学院 経済学研究科 商学研究科 工学研究科 言語教育研究科 国際協力学研究科 地方政治行政研究科

