

# ① 行政問題自主研究と人材育成

金網武志

## 一 はじめに

本市の「行政問題自主研究」が職員研修所の研修事業の一環として始まって今年で十五年目を迎えている。

この間、本市が抱えていたその時々々の行政課題に対して、多くの職員の熱心な研究活動が行われてきたが、これは本市職員の市政に対する真摯な熱意の表れと言えよう（表一）。

ここでは、人材育成としての「行政問題自主研究」の意義を平成三年度の実施内容を紹介しながら述べてみたい。

## 二 行政問題自主研究の意義

「行政問題自主研究」の特色は言うまでもなく職員の自発性に基づき研修が進められるところにある。

研修全般に言えることであるが、研修効果

は研修生の意欲に大きく影響されるものである。この意味からも、自主参加方式の研究活動は研修生自身が得るもの、そして、組織に還元されるもの、いずれの面においても高い効果が期待できるものである。

特に、本市を取り巻く状況は大きく変化し市民ニーズも多様化するなかで、職員の知恵を広く集め、タイムリーに対応することが必要となっている。所属の枠を越え、異なる職種の経験や知識を統合して、市政課題に取り組む新鮮な発想と政策提案ができる研究集団が求められている。

このような研究集団は、自然発生的に生まれ活動している例も少なくないが、意図的、計画的に問題を投げ掛けて、職員のエネルギーを掘り起こすことも組織活性化の面で重要なことである。

「行政問題自主研究」の組織運営上の意義もこの点にある。

- 一 はじめに
- 二 行政問題自主研究の意義
- 三 平成三年度の行政問題自主研究
- 四 人材育成としての行政問題自主研究
- 五 おわりに

また、自主研究活動への参加者にとっても、市政の主要課題への対応について、自分の能力、アイデアが生かせるという点からみれば一定程度の自己実現を図る機会となっているといえよう。

## 三 平成三年度の行政問題自主研究

### ① 制度の内容

「行政問題自主研究」は、事務、技術を問わず本市職員であれば誰でも参加できるが、制度の内容は以下のとおりである。

#### ① 研究課題

あらかじめ設定された研究課題（平成三年度は十五課題 表一）の中から選択する。ただし、研究活動は、この課題を深く掘り下げて、さらに具体的に絞り込んだテーマで実施する。

#### ② 研究期間

約六カ月間（十月～三月）



<p>自治体の経済政策                  ナショナルトラストと緑の保全                  市内近代建築とその保存に関する研究                  職員の自立研究活動活性化の研究                  省エネルギーに関する機器学習研究</p> <p>昭和60年度                  保育所における子供の発達と食生活の関係について                  社会福祉と公的責任                  ボイラー及び付属設備の維持管理と火災防止対策                  都市環境としての水辺の役割                  高度情報化と自治体行政                  都市環境と子ども ～家庭～                  “ “ ～社会～                  “ “ ～子どもと遊び～                  フランスの行政事情と横浜PR                  ドイツ経済・産業・行政と日本                  スペイン語を通じての国際交流考                  フランスの行政について                  ソ連の各町の歴史と行政</p> <p>昭和61年度                  市内戦後の建築物と今後の公共建築物のあり方                  魅力ある旭区をつくるために                  高齢化社会をめぐる諸問題                  旧東海道歴史の道                  若者パフォーマンスの研究                  ヨコハマイメージアップ作戦                  ライフサイクルの変化への対応                  横浜市経営における比較経営論</p> <p>昭和62年度                  横浜イメージアップ作戦                  里親制度の今後のあり方について</p>	<p>青少年の学習・イベント                  田園都市線地域の街づくり                  相鉄線・戸塚エリアの街づくり                  区の機能強化と広聴</p> <p>昭和63年度                  自然を生かしたまちづくり                  金沢区臨海部再整備構想                  ニューメディア・ネットワークの市政への活用                  現存する社会資源の有効活用を含めた精神薄弱者の                  新たなプログラム                  地域の育児力を考える                  都市活性化の核となる文化施設                  相鉄線・戸塚エリアの街づくり                  中国帰国者の現状と課題                  よこはまテトラ・フロンティア構想</p> <p>平成元年度                  YOKOHAMAのシティアイデンティティを考える                  鶴見・神奈川臨海部の魅力づくり                  「中国帰国者」の定着・自立の疎外要因と援助課題                  区の権限機能強化と街づくり                  地域の介護力形成過程の検討                  行政におけるニューメディアの利活用について</p> <p>平成2年度                  横浜市の文化施設の現状と問題点                  地域の国際化と横浜市の定住難民施策のあり方                  要援護老人対策について考える                  ごみの減量化について考える                  行政参加のまちづくりについて考える                  市民ボランティアによる国際交流の活性化について                  個人年金と国民年金の比較検証                  男女共同参加社会の実現のに向けた意識啓発について</p>
--	---

**表 - 2 政策研究の課題（平成3年度）**

- 1 高齢化社会に向けた施策  
 これまで福祉的な側面から考えることが多かった高齢化社会対策ですが、課題は市政のあらゆる分野にわたり、また施策は行政だけでなく地域・職域を取り込んだ様々な取り組みが必要です。例として、
  - ・地域ケアシステムの具体的な展開、方策
  - ・高齢者の暮らしに配慮した街づくり方策
  - ・高齢者むけ住宅の整備と福祉サービスのあり方
  - ・高齢者の積極的な社会参加を図るための市民利用施設のあり方、活用策等があります。具体的な研究を展開してください。
- 2 区役所の国際（交流）機能  
 急速に展開する国際化に対して、区役所の相談業務、外国人に住みやすいハードづくり、福祉、ボランティアとのネットワーク、啓発活動など様々な業務に国際（交流）機能が求められています。街づくりの拠点であり地域に密着した区役所が、外国人市民に対してどのようなサービスを提供すべきなのか、また具体的にどのような方法で提供できるのか、研究してください。
- 3 機能的な行政組織のための情報活用策  
 組織活動に欠かせないものに「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」がありますが、情報化社会の進展にしたがって「情報」の重要性が高まっています。そこで、組織の中の情報の発生～蓄積～加工～利用のプロセスを学び、機能的な行政組織を維持するために必要な情報の活用方法について検討したうえで、次の課題の対応策について研究してください。  
 情報流通方法の改善・情報蓄積方法の改善・コミュニケーションの改善・コンピューターシステムの整備など
- 4 横浜の魅力アップ、魅力セールスのための広報戦略  
 これからの行政広報には、都市の魅力の支援・育成や、魅力を国内外に情報発信していくための、演出機能、プロデューサー機能が必要になってきます。  
 このために、国内他都市や海外都市ではさまざまな施策を行っており、オリジナリティを打ち出していくための都市間競争は激しく、横浜ならではのレベルの高い斬新な広報企画が求められています。
  - ・好奇心がおう盛で世の中の新しいうごきに敏感なひと
  - ・発想が自由でアイデアの豊かなひと
  - ・ものごとのオリジナリティにこだわるひと
 を期待します。  
 【企画例（横浜市広報企画審議会答申より）】

- ・都市のイメージソング、サウンドロゴの作成
  - ・国際的に通用する「横浜市民」のネーミング考案など
- 5 「男女共同参加社会」とは？～その具体的なイメージ～

「よこはま女性計画」の目的として「男女共同参加社会の形成」を掲げ、その実現に向けて様々な取り組みがなされています。この自主研究では、女性の能力活用と職域拡大・育児・介護環境の充実策・女性問題に関する広報、啓発活動の推進策（特に男性向けの啓発）についての研究から、「男女共同参加社会」の具体的なイメージを描ければと考えています。

6 地域の豊かな福祉社会の実現に向けた施策

地域の福祉活動は、福祉に対する住民意識の浸透、福祉従事者の組織化、福祉施設の社会化、市民や企業の福祉活動に対する積極的な参加などにより促進されます。

高齢化の進む社会において、福祉の様々な課題に対し行政としていかに取り組み施策を展開すべきなのか問われています。次の課題について政策研究してください。

- ・地域福祉活動への企業の参加・誘導方策
- ・地域における新しい福祉意識啓発運動の起こしかた
- ・地域の福祉従事者の発掘とネットワーク
- ・福祉施設の社会化を促進するために～そのハードとソフト～
- ・住民参加型福祉サービスへの行政の関わりについて～ワーカーズコレクティブ等の活動支援策など

7 地域商店街の振興

今、地域商店街は様々な社会の変化に対して十分に対応できず、横浜駅周辺地区に代表される都心部の商業集積、さらにはロードサイド店等の新業態の商業施設にくらべて消費者の支持基盤を失っています。

このような環境の変化に対応した地域商店街の振興のための次の課題について、研究を求めます。

- ・都市構造、社会構造、消費動向の変化に対応した地域商店街づくり
- ・地域住民のコミュニティの場、生活インフラとしての地域商店街
- ・横浜商業のあるべき姿、魅力づけと地域商店街の役割

8 よこはまのサウンドスケープを考える

カナダの作曲家、マリー・シェーファーが唱えた、サウンドスケープ (Soundscape)。ランドスケープ (Landscape) を模した造語で「音の景観」などと訳されています。

このサウンドスケープの理念をまちづくりや都市計画に生かせるのではないのでしょうか。他都市でもほとんど例のない先駆的な研究です。

9 簡易包装を推進する施策

ごみの処理量はここ数年増加しており、廃棄物の適正処理、安定的な処理処分のため、そして資源再利用やエネルギーの有効利用、地球環境の保全等の観点から「ごみの減量化・資源化」を進める諸施策を実施しています。

ごみの減量化・資源化の一つとして「簡易包装の推進」があります。今年度においても、業界・市民・本市により協議会の開催、啓発ポスターの掲出、庁内用の簡易包装推進シールの使用、簡易包装推進協力店の制度化を行っていますが、さらに簡易包装を推進し、市民の意識変革を求め、減量化・資源化をすすめていく施策について、新たな視点からの研究を求めます。

10 市民と農業のふれあいを深めるための施策

市民が農業にふれあう機会をつくる施策は、農作物のもぎとり・堀りとりなどの観光農業の振興から、直接農地で耕作を体験する市民菜園など様々な形が考えられます。その他都市農業に関する政策研究は、様々な問題意識から展開できると思います。研究意欲のおう盛な人の参加を期待します。

11 都市デザインの視点からのまちづくり

今、よこはまでは様々な手法により、個性的で魅力ある都市空間を創造するための取り組みがなされています。この自主研究では、次の中から具体的な事例について研究を求めます。

- ・都市の記憶 - 歴史的資産の保全活用の可能性を探る。～市民ネットワークの構築とナショナルトラスト設立へのアクションプログラム策定～
- ・身近な都市資源を生かした「まちづくり」施策～地域の魅力的な資源発掘から～
- ・ストリートファニチャーによる景観ベースアップ施策～都市の小物類を景観形成に役立てる～

12 21世紀の車社会を創造する～駐車場対策から考えるまちづくり～

市政の重点施策である駐車場整備は緊急課題として取り組んでいますが、駐車場不足の現状に対して総合的な対策を考えるためには、行政からみた駐車場の位置付け、受益者負担の原則等について掘り下げた議論が必要です。また、自動車利用と車庫確保のあり方についても、様々な視点から問題を促えるべきでしょう。発想の豊かな政策研究を求めます。

13 みなとみらい21におけるテレポート（高度情報通信施設）計画

みなとみらい21では開発コンセプトのひとつ「21世紀の情報都市」を実現する。未来指向の都市基盤施設として、高度情報通信システムの導入をすすめています。

他都市との優位性を確保し、みなとみらい21の一層の機能向上に向けて、時には赤道上空36,000 kmの通信衛星に想いをはせながら、のびのびした研究成果を期待します。

14 市民に親しまれる魅力ある港づくり

横浜の歴史とアイデンティティーを語る時欠かすことができないのが横浜港の存在です。

横浜港は、総合的物流の拠点、国際交流の場、市民や観光客の憩いの場など様々な顔を有していますが、来るべき21世紀に向けて、美しさと豊かさに満ちた魅力ある港湾を創造していくためには、ウォーターフロントを活かしたソフト面の振興施策が必要です。客船の誘致、海洋イベント、港湾施設の有効利用等横浜港の新たな魅力を創り出す施策について研究してください。

15 生涯学習活性化方策

ライフサイクルの進展や余暇時間の増大という大きな変化の中で、これからは「生涯学習の時代」と言われています。

昨年7月には生涯学習振興法が施行されましたが、「生涯学習」という言葉が漠然としていること、あるいは「学習」という言葉に堅苦しいイメージがあることなど、様々な要因から市民に「生涯学習」が浸透しているとは言えない状況が見受けられます。

そこで、市民の「生涯学習」に対する理解を深めるとともに、「生涯学習」の活性化を促す具体的な方策を研究してください。

### ③研究方法

グループでの研究活動  
個人の応募者は課題ごとにグループを編成する。

#### ④研究に対する援助

- 1 研究活動に対しては、全庁的な政策推進主体としての企画財政局企画調整室のアドバイスと、課題内容を業務としている担当課から詳細な情報の提供がある。
- 2 毎月一回、半日単位で職免を得ることができきる。
- 3 研究費の一部の援助が受けられる。
- 4 その他研究活動の場所の提供が受けられるなど。

### ②特徴

平成三年度の「行政問題自主研究」は前年度までと比較して次のような特徴を有している。

①研究の成果として、具体的な政策提案を条件としていること。

研究というと現状把握のための調査や原因の分析・指摘に重点が片寄り過ぎるきらいがあることから、どのように解決するのか具体的な対策を提案することを大前提としている。

②研究課題を本市が抱える具体的な政策課題とし、選択応募方式としたこと。

本市が行政の各分野で抱える問題に対して、広く職員の知恵を求めるという趣旨のもと、「よこはま二十一世紀プラン」をベースに担当部門と協議して、現場サイドからも強く要請のあった施策を研究課題として設定し、それぞれの課題に対する応募とした。

③現実的な研究を促すため、企画調整室及び担当課から新鮮な情報が入手できるような支援体制を用意したこと。

自発性に基づく意欲的な研究とはいえ、現実を見据えたものでなければ、自己満足的な内容となってしまう。そこで、研究活動をバックアップする支援体制として、本市の全庁的な政策推進主体である企画財政局企画調整室の協力を得て、広い視野からの政策立案上のアドバイスを受けられるようにした。また、研究テーマを業務として取り組んでいる担当課からは、正確で新鮮な情報を提供してもらうこととした。

④その他

研究活動費に対する援助の増額や活動の場所の提供などの支援策を充実させた。

このように平成三年度は、人、物、金、情報の四要素をできる限り充実させた制度としたが、いづれにしても、研究参加者である「人」の意欲が最大の要素であることに変わりはない。

課題に対する自主研究の参加者を募集した結

果、十三のテーマに対する応募があったが、グループの編成やテーマ調整を行ったところ、最終的には八テーマ、九グループ、四十二人の参加となった。

・区役所の国際（交流）機能 二グループ、十二人

・横浜の魅力アップ、魅力セールスのための広報戦略 五人

・都市デザインの見点からのまちづくり 五人

・市民と農業のふれあいを深める施策 四人

・「男女共同参加社会」とは？ くその具体的なイメージく 七人

・よこはまのサウンドスケープ 七人

・地域の豊かな福祉社会の実現に向けた施策

四人

・みなとみらい21におけるテレポート計画 三人

### 四——人材育成としての行政問題自主研究

今日の行政マンには、既定の事務事業を着実にこなす事務執行能力だけでなく、新たな課題を発見し、その解決に取り組む政策形成能力や課題解決能力が強く求められている。

「行政問題自主研究」は、アイデア段階を更に一歩進めた具体的な提案の作成過程を通して、

より実践的な政策形成能力、課題解決能力を育成することを最大の狙いとしている。

このように、人材育成面での自主研究制度の担う役割は極めて大きいといえよう。

今後はこの自主研究制度のよい面を採り入れた、新しいタイプの研修事業を拡充する必要がありと考えている。すなわち、研修を能力開発のみに限定して構成するのではなく、本市の抱える具体的な政策課題の解決を検討していく過程で研修生の能力開発を図り、自己啓発意欲にも対応していくという「実践的課題解決訓練」方式の研修の展開である。

研修を本市が抱えている行政上の課題、組織

上の課題、能力開発上の課題を併せて解決する手段として捉えて、解決に向けた複合的な対応策とからめて実施することが効果的と考えるからである。

## 五——おわりに

市政を取り巻く状況は変化し、市民ニーズも多様化している。私達職員の意識・ニーズはどうであろうか。

職員の生きがい、働きがいも昇給や昇格だけでなく、関心のある仕事や自分の能力を発揮できる仕事に取り組むことによる自己実現意欲の

充足へと変化してきているのではないだろうか。そうであるとすれば、職員の意欲を汲み、職場で生かす工夫をすることが人材活用、人材育成の基本であり、組織目的を効果的に達成する最良の方法であろう。

人材育成は研修だけによるのではなく、いろいろな場面で、さまざまなしくみにより総合的に行われることによって効果を発揮する。研修も研修の場だけのものにならないよう、人事制度の側面や職場との連携をはかることなどにより深める必要がある。

〈総務局職員研修所課長補佐研修第二係長〉