

平成 18 年度

行政課題研究報告書



岸和田市 市長公室 人事課

～ は じ め に ～

「いざなみ景気を超える戦後最長の好景気」と言われる一方で、夕張市の破綻に代表されるように、自治体の財政状況は依然として厳しい状況にあります。

本市においても、財政状況危機を克服し、財政構造の転換を目指すため、市長直轄の「行財政危機対策チーム」が設置され、「きしわだ行財政再生プラン」の作成が進められています。

状況が厳しいときにこそ、自ら進んで意識改革をはかり、積極的に課題を発見し、解決策を立案する「政策形成能力」の発揮が、これまで以上に求められます。職員一人ひとりの行動が、岸和田の再生を支えるのです。

人事課では、職員の問題発見能力・情報分析能力・創造能力の向上を目的として、昭和 63 年度より中堅職員を対象に、それぞれの時代に応じたテーマで「行政課題研究」研修を実施してきました。この研修は、研修生が「主体的に考え、自主的に学ぶ」ことに重点をおいており、「実践型・実地型の研修」であるということも、他の研修にない特色の 1 つになっています。

17 回目となる今年度は、20 名の研修生が「行政サービス提供のための体制を考える」「市政コールセンターの戦略的活用」「自治体のメディア戦略」「職場のナレッジ・マネジメント」の 4 つのテーマに取り組み、調査、研究を行いました。

研修生たちは、書物や資料によって得られた知識が、どのように実務で生かされているのかを確かめるために、先進地都市に視察へ出かけました。そして、本市の現状を踏まえ、和歌山大学経済学部助教授の足立基浩先生に助言をいただきながら、「机上」で得られた知識と先進事例から学んだ知恵をテーマに沿った提案にまとめました。市長、助役をはじめとする幹部職員にも出席していただいた発表会において、自分たちのまとめた提案の特色をプレゼンテーションしました。本報告書は約 9 ヶ月にわたる研修の成果をまとめたものです。

それぞれのグループからの提案は、財政状況の厳しいことを踏まえ、費用対効果を意識し、すぐにでも実行できるアイデアがたくさん詰まったものになっています。

職員の皆さんには、是非ご一読いただき、研修の成果が研修生だけのものではなく、職員全体のものとなるようにしていただきたいと思います。

最後になりましたが、足立先生をはじめ、この研修に際して聞き取り調査、資料提供など、ご協力いただきました皆様に心から御礼を申し上げます。

平成 19 年 3 月

市 長 公 室 人 事 課

も く じ

～ は じ め に ～	i
-------------	---

行政課題研究報告書

「行政サービス提供のための体制を考える」	3
サマリー：「行政サービス提供のための体制を考える」研究の概要	4
はじめに	6
第1章 サイレント・マジョリティ	6
第2章 視察概要	8
1. 守谷市	8
2. 八王子市（IT推進室）	9
3. 株式会社三州足助公社	11
4. 厚木市	13
5. 八王子市（行政経営部行革推進課）	14
6. 視察を終えて	17
第3章 職員の意識	17
第4章 提案	19
1. 理想とする体制	19
2. 庁内分権を実現させるための提案	21
おわりに	23
〈参考文献・資料一覧〉	24

行政課題研究報告書

「市政コールセンターの戦略的活用」	27
サマリー：「市政コールセンターの戦略的活用」研究の概要	28
はじめに	30
1. コールセンターとは	30
(1) 受信型コールセンターの概要	31
(2) 発信型コールセンターの概要	32
2. 他市の取り組み	33
(1) 受信型コールセンター	33
(2) 発信型コールセンター	35
(3) 視察を終えて	35

3. 岸和田市の現状把握（アンケート調査実施）	38
(1) 調査の趣旨	38
(2) 調査内容	38
(3) 調査結果	38
(4) アンケート結果の考察.....	40
4. 岸和田市の現状	40
(1) 市民サービスの現状.....	40
(2) 庁内業務の現状.....	40
(3) 市民ニーズの把握と活用の現状.....	41
5. 提 案	41
(1) FAQ システムの再構築	41
(2) 市民の声を集約、施策へ反映する仕組みの確立.....	41
(3) 電話交換室発展型コールセンターの導入.....	41
おわりに	42
《参考文献》	43

行政課題研究報告書

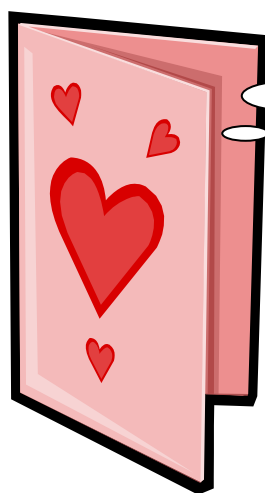
「自治体のメディア戦略」	49
サマリー：「自治体のメディア戦略」研究の概要	50
第1章 研究テーマ	52
第2章 考え方	53
第3章 フィルムコミッション	55
第4章 先進地視察	57
1. 松本市	57
2. 諏訪圏フィルムコミッション.....	58
3. 信州上田フィルムコミッション.....	59
第5章 考察（視察を終えて）	61
1. 自治体単独でのF C.....	61
2. 広域連合でのF C.....	62
3. 公民協働でのF C.....	63
第6章 大阪ロケーション・サービス協議会	65
1. 大阪府のF C	65
2. ロケ現場見学	67
第7章 全国のF Cの現状	67
1. 運営予算	68

2. スタッフ数	68
3. 他のF Cと連携.....	69
4. 許可申請代行先.....	69
第8章 提案	70
1. 岸和田フィルムコミッション.....	70
2. 設立による効果.....	72
3. F Cの課題	74
第9章 おわりに	75
《参考文献・資料》	76
 行政課題研究報告書	
「職場のナレッジ・マネジメント」	79
サマリー：「職場のナレッジ・マネジメント」研究の概要	80
第1章 ナレッジ・マネジメントとは	82
1. ナレッジ・マネジメントの概要.....	82
2. 知識の4分類とE A S Iモデル.....	82
3. ナレッジ・マネジメントと情報技術.....	84
4. ナレッジ・マネジメントの阻害要因.....	84
5. ナレッジ・マネジメントの基本方針.....	85
第2章 グループウェアの活用のあり方	85
1. グループウェアの仕様.....	85
2. 部内キャビネットの活用状況.....	87
3. 共有キャビネットの活用状況.....	89
第3章 他市への視察	90
1. 視察都市の選定.....	90
2. 西宮市の概要	90
3. 西宮市の庁内情報共有化のツールと岸和田市との比較.....	90
4. 職員意識	92
第4章 業務ライブラリー	93
1. 考察	93
2. 業務ライブラリーの構築.....	93
3. コスト検証	95
4. 課題	95
5. まとめ	96
《参考資料》	97

参考資料

- ・平成 18 年度 「行政課題研究」研修 研究員名簿..... 101
- ・「行政課題研究」研修について..... 102
- ・「行政課題研究」研修テーマ一覧..... 106
- ・第 17 回「行政課題研究」研修発表会及び先進都市等視察研修報告会次第..... 107
- ・「行政課題研究」研修 アンケート集計結果..... 111
- ・「行政課題研究」研修 評価とアンケート（調査票）..... 115

行政課題研究報告書



平成18年度行政課題研究報告

テーマ

「行政サービス提供のための体制を考える」

～市民の視点からサービス提供のあり方を見直す～

はじめに

第1章 サイレント・マジョリティ

第2章 視察概要

第3章 職員の意識

第4章 提案

おわりに

保健福祉部生活福祉課	植田 智之
総務部納税課	長谷川 朋子
建設部道路管理課	渡邊 知恵
市民病院事務局	福田 元彦
上下水道局上水道工務課	濱田 聖
総務部市民税課	浅田 聖二

「行政サービス提供のための体制を考える」

～市民の視点からサービス提供のあり方を見直す～ 研究の概要

1. 研究をはじめるにあたって

地方分権が実践の段階に入った今、自治体においては、自己決定、自己責任のもと、多様なニーズに的確に対応していくことが求められています。

私たちは、まず行政サービスとは何なのか、どんな性質をもっているのかを調べました。

これから求められる行政サービスは、素早く市民ニーズを把握し、それに対応する施策・事業へと展開していくことが大事です。そのためには市民からより多くの情報を収集しなければなりません、普段から積極的に意見を言うのは、ごく一部の少数の人です。

そこで、普段から意見を言わない、いわゆる声無き市民のニーズを把握する必要があると考え、「サイレント・マジョリティ」について調べました。また、「サイレント・マジョリティ」のニーズを把握し、政策に生かすために、どのような体制を整えるべきかについて考えました。

2. サイレント・マジョリティ

サイレント・マジョリティの持っている心に秘めるニーズに応えることができれば、自治体へ意見を述べる市民からのニーズだけではなく、より多くのニーズを取り入れることができ、市民のために行政がすべきことを的確に把握することができるのではないかと考えました。

そこで、三菱総合研究所が考案したA I C D Aモデルを参考にし、研究を進めました。そして、サイレント・マジョリティになるきっかけは情報のあり方や、市民とのかかわりに関係があることを知り、それを改善することによりサイレント・マジョリティを減らすことができるのではないかと考えました。

さらに、私たちは自分たちにとっても重大なことに気づいたのです。それは、私たち自身もサイレント・マジョリティだったということです。

3. 他市の取り組み

サイレント・マジョリティを減らすため、情報提供のあり方等について、そ

これらの体制がなぜうまく機能しているのか、どのようなしくみになっているのか、守谷市・八王子市・株式会社三州足助公社、厚木市を視察しました。

さらに、しくみと意識を結びつけ、行財政改革を行なっている八王子市へ、私たちが考える体制へのヒントがあるのではないかと考え視察しました。

そして、それぞれの市、会社で取り組んでいる仕事に対する意識が高く、また、職員、社員同士で意識の共有がはかられていることがわかりました。

4. 職員の意識

視察を終えて、体制よりも職員の意識に問題があるのではないかと考えました。私たち職員の意識を変えるためにはどうすればいいのか、行政課題研究にかかわることで、自分たちの意識がどのように変化したのかを振り返ってみました。そして、普段業務のなかで意識することがなかったことに気づき、自分たちの意識が変化していくのを実感しました。

また、職員の意識についても身近な職員に総合計画などの内容について知っているか否か、聴き取り調査を行ないました。結果は、自分には関係がない、上司が勝手に決めたこと、知らなくても業務に支障はないということが主な理由で、大半の人は詳しい内容まで知らないといった状況がわかりました。しかし、自分に関係があることは知っている人も多く、職員を積極的にかかわらせていく環境を作っていくことで、職員の意識改革が起こりうる可能性があると考えました。

5. 提案

職員を積極的にかかわらせるためには、かかわらせるための仕掛けが必要となります。その仕掛けとして、私たちの提案は、中央集権から地方分権への社会変化、時代の流れにヒントを得て、「**庁内分権**」という体制を提案します。

自分に関係する業務にかかわらせることが意識改革につながりやすいと考え、担当業務のなかで意識することのなかった本市のビジョンと担当業務の結びつきに気づかせます。また、管理職と話し合いを持ちながら、職員が実施計画の作成に関わるようにすることで、管理職と職員が理解し合い、意識の共有を図るようにします。

管理職主導型の体制で行なわれていた職員が、ただ単に言われた仕事をこなすのではなく、自ら積極的に考え行動するようにし、職員が市民のニーズを取り入れ、行動することにより、行政主導型から市民主導型の行政運営へ変えて行こうということです。

「行政サービス提供のための体制を考える」

～市民の視点からサービス提供のあり方を見直す～

はじめに

行政サービスとは、地域住民が一生（胎児～墓場まで）安心して快適に暮らすことができるように自治体が行うサービスです。子育て支援、障害者支援、国民健康保険、介護保険、生活保護、教育、上下水道、道路事業、環境保全、消防など市民の日常生活にかかわる様々な分野に及んでいて、地域最大のサービス業と言えます。そして公平・公正であることや公共の福祉に反してはならないという性質も持っています。

これから求められる行政サービスは、時代に応じた市民ニーズを的確に把握し、それに対応する施策・事業を素早く実施していくことが大事です。そのためには市民から、より多くの情報を収集しなければなりません。しかし、自治体に対して普段から積極的に意見を言うのは、ごく一部の少数の人です。そこで、大多数の普段から意見を言わない、声無き市民のニーズを把握する必要があると考え、「サイレント・マジョリティ」について調べました。また、「サイレント・マジョリティ」のニーズを把握し、政策に生かすために、行政組織としてどのような体制を整えるべきかについても考えました。

第1章 サイレント・マジョリティ

サイレント・マジョリティとは、声無き多数派、沈黙の大衆、潜在的市民などと言われていて、言い換えれば市の政策に意見や要望を表明しない、したくない市民のことです。意見や要望を表明しない理由は、人それぞれにあると考えられます。では、なぜ市民はサイレント・マジョリティになるのでしょうか。

市民が意見や要望を表明しない理由を三菱総合研究所が消費者の意向や行動を捉えるマーケティングの考え方をもとに考案しています。それが「A I C D Aモデル」（図1）です。ある政策を知り（認知）、関心を持ち（関心）、内容を理解し（理解）、自分の意見を表明したいと思い（欲求）、実際に表明する（行動）、という市民がある政策について意見を表明するまでの過程を5つに階層化したものです。また、政策について意見を表明したくないと答えた人たちを対象に、なぜ意見を表明したくないのかアンケートを行った結果も示しています。

私たちは、その理由をもとに本来はない（制約）という階層を付け加えました。

三菱総合研究所では、各階層において、サイレント・マジョリティが存在すると分析しています。

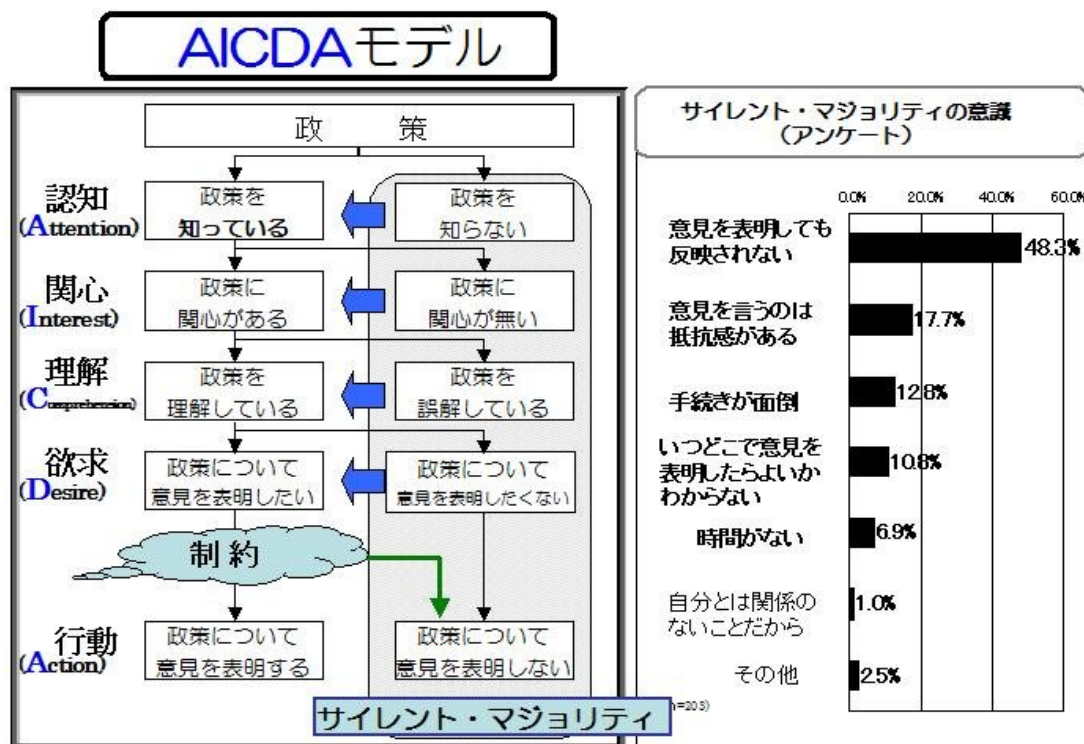


図1 「AICDA」モデル・意識アンケート結果（三菱総合研究所「AICDA」モデル図より作成）

政策について意見を表明したくない、しない市民は、アンケート結果からわかるように、約半数が意見を表明しても反映されないといった諦め感を理由に挙げています。良い意見なら政策に反映させたり、反映されない意見でも、どういう理由で反映されなかったかを行政が市民に説明することで、意見を表明すれば考えてくれると思ってもらえれば、意見を表明する市民が増えるのではないかと思います。図1のアンケート結果にあるような「制約」を少しでも減らすことが重要です。

さらに私たちがこの研究に取り組み、サイレント・マジョリティの分析をして気づいたことがあります。

それは「私たちもサイレント・マジョリティである」ということです。私たちはこの行政課題研究を進めていて、自分たちの市のことでさえ知らないことが多く、自分の担当業務と直接関係が無いので関心がないなどの意識があったからです。また、先ほど紹介したアンケート結果は職員にもあてはまります。

市民、特にサイレント・マジョリティの視点から、行政サービスを提供する体制がどうあるべきかを考える前に、まずは、私たち職員が市全体のことを知らない、知ろうとしないサイレント・マジョリティでは、いくら良い体制を整えても、機能することはないと考えられます。

第2章 視察概要

「AICDAモデル」にそって考えると、サイレント・マジョリティを減らすため、まず市民に政策を「認知」してもらい、「関心」を持ってもらうことが必要となります。そこで、情報発信の方法に目を向けてみました。情報提供に力を入れている守谷市（企画課情報政策グループ）と八王子市（IT推進室）を視察先として選びました。

次に、市民の「理解」が得られ「欲求」を満たすような、一見かかわりのない業務の組み合わせをしている厚木市（商業振興課）および株式会社三州足助公社を視察先として選びました。

また、私たちの意識に問題があるのではないかという考えに至り、職員の意識改革に力を入れている八王子市（行革推進課）を視察先として選びました。

1. 守谷市

（1）選定理由

本市と同じホームページ作成ソフトを利用しており、見やすく、使いやすいホームページを作り上げています。また、市民に開かれた情報環境整備を進め、全国広報コンクールで“読売新聞社賞”を受賞しました。以上の点から、茨城県守谷市へホームページの設立・管理・運営をしている体制について視察を行いました。

（2）市の概要

守谷市は茨城県と千葉県の県境に位置し、人口は約5万3千人です。首都圏まで約40分で行くことができる“つくばエクスプレス”が開通し、守谷駅周辺の整備事業も進み、今後人口が増えていく都市といえます。

（3）視察内容

平成6年度、政策提言推進事業（職員研修の1つとして実施されたもの）がきっかけとなり、職員5名で自主研究を行いました。震災時におけるインターネットの活用・紙でできない情報提供（伝達）手段・時間場所を選ばない情報収集手段・先進的な情報媒体の追及（媒体の将来性）を基本にホームページの必要性について提案しました。そして、平成9年7月“守谷町インターネット導入委員会”（後に総合行政情報システム検討委員会インターネット研究会となる。）が設置され、平成10年3月ホームページ開設に至りました。

ホームページ開設後いろいろな情報を集め、外国語版ページの作成・2000年問題への対応・選挙管理委員会ページの開設、モバイルページの開設と、情報の発信を積極的に行ないました。平成15年度には、“情報化基本計画（e-ふれあいタウン守谷計画）”を策定し、市内在住・在勤・在学者等を対象に募集をかけ、“e-ふれあいタウン守谷計画”懇談会を設置しました。

市民に開かれた情報環境整備を進めるために、市民の自発的な研究を推進し、

市民ニーズを多く取り入れていくことが重要とのことで、ホームページの利用者となる方々で構成する組織を編成したのです。

懇談会の活動は、電子会議室においての意見交換と、年4回の定例懇談会をおこない、ホームページに関する提案を年1回提出するというものです。この懇談会から実際に提案があり、サイトリニューアル計画・実施及び将来的な継続目標が立てられ、サイトポリシー・ユーザビリティやアクセシビリティに配慮したサイト作成ガイドラインが策定されました。その他、行政のページだけでは興味をひかない・地域の情報・自由に使えるページが欲しいという声があり「マイタウン・守谷」というサイトが立ち上がりました。

現在は守谷市がこのサイトの管理・運営をしていますが、行政で運営するには提供できる情報が限られてしまうので、いずれは民間で運営するようにしたいと考えているそうです。

ホームページ作成は、平成13年から平成14年にかけて、ホームページ作成に必要な知識を得るため、各課1名以上希望職員が研修に参加し、各課が持つ情報は、各課が自ら発信することとなっています。情報発信もととなる各課には、フォーマットファイルが提供されており、指示された項目に必要な事項を記入し各課で決裁をとります。そののち企画課へホームページ掲載申請書を提出し、企画課で審査を行い掲載することになります。

現在は運用経費に対する考えなども必要となっていており、CMS（コンテンツ・マネジメント・システムの略称で、Webコンテンツを構成するテキストや画像、レイアウト情報などを一元的に保存、管理し、サイトを構築したり編集したりするソフトウェアのこと）の導入・運用により、業務の効率化・合理化、及び人的負担・業務負担の軽減を目指しています。

ホームページを運営する上での問題点・課題は、情報発信もととなる職員に「作るのは難しい」、利用者に「見るのが面倒くさい」というマイナスイメージをあたえないように、どのように働きかけるかということです。

また、利用者側には、メールマガジンなどを利用し、わざわざ自らアクセスしなくても情報を入手できる工夫が必要だということです。

（４）考察

職員に情報提供が「難しい」「面倒くさい」というマイナスイメージを持たせないような工夫がされていました。テンプレートに文章を入力するだけで、簡単にホームページに情報を掲載することが、積極的に情報掲載する職員を増やすことに繋がると思いました。

また、職員の情報を提供するという意識、そしてそれをサポートするという体制も必要だということが解り、とても参考になりました。

２．八王子市（IT推進室）

（１）選定理由

「だれでも等しく利用できる」「使いやすさ」といった点に配慮している八王

子市のホームページを知り、どのような考え方で運営されているのか、また、どのような組織体制をとられているのか視察を行いました。

（２）市の概要

八王子市は都心から 40 k m 圏にあり、人口約 54 万人、面積 186 k m²で 21 大学・短大があり、学生 11 万人を擁する学園都市と呼ばれています。

（３）視察内容

八王子市では、平成 13 年にホームページが開設され、広報が一括掲載する仕組みではなく、各部課でホームページを作成するということでスタートしました。

これまでにトップページの手直しを数回行ってきましたが、市民に当然公開されるべき情報はわかりやすく積極的に公開することが必要です。

しかし、職員のスキルに頼ったホームページの作成には全庁的に限界を感じていたのもあり、情報の見せ方を根本から変えるには CMS しかないということで平成 18 年 10 月に導入されました。CMS 導入前に市政モニター 100 人（ハガキ 50 人、メール 50 人）に現在のホームページの使いにくい点やどのようになれば使いやすくなるかなどのアンケートを実施し、市民の意見を取り入れる工夫もされました。

CMS 導入に大学教授に助言をいただいたこともあり、アンケート内容作成には、多くの学生に協力してもらい作成しました。この CMS についての解説はグループウェアを通じて情報共有のため常時読めるようにし、職員に浸透させていきました。

情報提供のツールの 1 つである広報紙は新聞折込が基本で、市施設・郵便局などで入手できるが、学生は新聞を取っていないこともあり、インターネットにアクセスする学生にも適切な情報提供が必要でした。また、利用者からホームページに対する情報の取り出しにくさを訴える不満の声が多くありました。

平成 16 年にウェブコンテンツ J I S X8341-3 が制定されアクセシビリティに対する取り組みを I T 推進室で始め、アクセシビリティを徹底するための集合研修を 2 回ほど実施しました。

平成 18 年度から CMS を導入し、ホームページ作成ガイドラインを策定しています。

CMS システム導入の提案は I T 推進室で行い、プロジェクトチームではなく、業者選考までの検討を主要所管課の主任級の職員を中心に協力して進めました。

業者選定委員会などへの報告などは I T 推進室と広聴広報室が事務局として対応しました。

ホームページを開設したときに発足した「インターネット運用検討委員会」（各部から 1 名）を活用し、各部課へ CMS 導入によるホームページの再構築が必要であることを説明するように協力を求めました。

上位組織にあたる「インターネット利用推進委員会」（関連の深い課の課長で構成）において、サイトポリシーなどの提案を付議し検討した結果を全職員に周知しました。以前から職員の中にもホームページの作成に限界を感じていた人も少なくなく、情報がもっと出しやすければ、出したい情報がもっとあるという意識がありました。

グループウェアの全庁掲示板を利用し、頻繁に再構築の進捗状況を公開しながら進めたこともあり、大きな反対論はでませんでした。

以前からインターネット利用基準はあったが、サイト作成のガイドライン（表記方法など）が無かったため、CMS導入時のホームページ作成ガイドラインを策定しました。ホームページの更新は、各課の職員が行い、課長が承認（電子決裁）すると公開されます。CMSの機能は、導入直前に実施した操作研修で覚えられるため、CMSに関するスキルアップ、フォローアップ研修は、当面不要になり職員の負担軽減にもなっています。

掲載内容は、基本的に従前のホームページからのデータ移行と考えており、CMSでの管理に適合しないページは作り変えています。掲載内容の判断は、各課長の判断に任せています。複数部署に関連する事項は基本的にIT推進室と広報広聴室がWebマスタとなり調整しています。また、部署の異なるコンテンツの掲載については、当初からカテゴリ分けを行ったときに整理しており、その後随時必要な見直しを要求があるごとにWebマスタが行っています。

（４）考察

職員に「難しい」「面倒くさい」などのマイナスイメージを持たさないようにするために、決まった結果だけを報告するのではなく、途中経過からきっちり報告していて、内部情報の共有ができていく体制でとても参考になりました。

３．株式会社三州足助公社

（１）選定理由

岸和田市ではみられない、高齢者対策と観光の機能を併せ持たせるといった横串の発想でつくられた福祉センターがあると知り、どのような考えで設立に至ったのか、現在の運営体制について視察を行いました。

（２）百年草の概要

福祉センター「百年草」は、足助町（合併後、豊田市）の過疎化と高齢化（高齢化率30%以上）が進むなかで、老人福祉とお年寄りの就労を考える、すなわち、お年寄りを家に閉じ込めない施策として、平成2年10月に足助町制100周年事業の一環で設立されました。

「百年草」は、3つの機能を有しています。

1つめは、町民に対する福祉サービスセンターとしての機能です。デイサービス・リハビリ教室などの設備が整えられています。社会福祉協議会・地域福祉サービスセンターが設置されています。

2つめは、ホテルとしての機能です。宿泊施設・レストラン・喫茶店・浴場があり、観光の拠点施設となっています。

3つめは、高齢者の生きがい創出拠点としての機能です。シルバー人材センターから派遣された高齢者がパン工房・ハム工房にて働いています。百歳まで元気に働くことが高齢者の最大の生きがいにつながるということで、高齢者就労を重視しています。

（３）視察内容

設立当初は百年草協会が運営していましたが、会社を設立し、現在は「株式会社三州足助公社」が運営をしています。独立採算制による施設運営を行うもので、社長の小澤氏を中心となって経営を行っています。運営維持は非常に難しく、平成18年現在はホテル稼働率が40%弱であり、稼働率を高めることが課題となっています。

足助は短期集中型観光となっており、いかに短時間で良いサービスを提供できるか、また閑散期にいかに集客できるかが非常に難しいとのこと。

今後の展望としては、山村の良さを知ってもらい、足助にまで足を運んでもらえるようにしたいと考えているとのこと。

小澤氏は「赤字になってまで、施設を維持するつもりはない。これだけ投資したからこれだけの見返りはあるだろうという見通しができないといけない。」と言っています。

また、同氏は、「山村は過疎が進んで、何もしないとつぶれてしまう」という危機感をもってまちづくりに取り組んできたと言います。食料自給率が40数%の日本はこのままでよいのか、今こそ自給自足の生活を見直すべきではないのかとの考えのもと、山村である足助だからこそできるまちづくりを目指したとのこと。



写真1 福祉センター「百年草」

（４）考察

「百年草」は足助へ紅葉を見に来る人にとってはちょうどよい宿泊施設であり、地元の高齢者にとっては就労の場です。どれだけ儲けることができるかという経済の視点だけで観光を考えてしまうと、高齢者の就労の場が失われてしまうかもしれません。小澤氏は、観光を経済の視点だけではなく、まちづくりの一環としてとらえているのではないかと感じます。

「地域をどう守るかを考えるのは行政の役割であり、積極的に住民へ提案する意識が必要である。住民からみて必要とされる自治体であらねばならない。」という小澤氏の言葉が、自治体職員の意識のありかたを示しているように思います。

4. 厚木市

(1) 選定理由

少子化対策について、直接関係のある部署だけではなく市全体として取り組み、商業振興と少子化対策を組み合わせた事業「エンゼルサポート事業」を行っていることを知り、事業に至った経過、事業の運営体制について視察しました。

(2) 市の概要

厚木市は、神奈川県ほぼ中央に位置し、人口は約22万4千人です。東には相模川、西には丹沢の山々を望み、その中には関東の名山の一つに数えられている大山があります。また、大学、企業の研究所、工場なども数多くあり、昼夜間の人口比率100%を超え県内で一位(平成7年国勢調査)となっています。豊かな自然と、学生や働く人の多い首都圏における拠点都市としての機能を併せ持ったまちだと言えます。

(3) 視察内容

日本の合計特殊出生率が1.25(2005年)まで低下しているなかで、厚木市では、1.12(2004年)という状況から、少子化対策として合計特殊出生率2.0を目指し「チャレンジエンゼル20(にいまる)」を掲げ、諸施策を展開しています。そのうちの一施策を、地域ぐるみで子育て支援するという趣旨で、平成18年10月1日から

商業振興課が実施している「エンゼルサポート事業」を視察しました。これは、子育て世帯が、市内のお店(サポーター店舗)で買い物をした際に、割引や特典などを受けられる制度です。これは、石川県が実施している「プレミアム・パスポート事業」を参考に、児童福祉からの視点を産業振興の視点で捉え直すことが可能であると考え、産業振興部で検討し、事業化したものです。

対象となる世帯は、18歳未満の子供が2人以上いる世帯で、申請により市が発行した「エンゼルサポートカード」を提示することで、割引や特典などのサービスを受けられるといったメリットがあります。

現在、対象世帯12,500世帯のうち、約2,000世帯が登録しており、260もの店舗がサポーター店舗となっています。対象世帯に対しては、広報紙に掲載したり、新聞やケーブルテレビを活用し、周知を図るほか、口コミでも広がっていき、問い合わせも多いとのこと。市としては、商業振興が少しでも子育て支援に役立てれば良いと考えているそうです。

また、市内を走るバスにチラシと一緒にになったエンゼルサポート世帯の申込

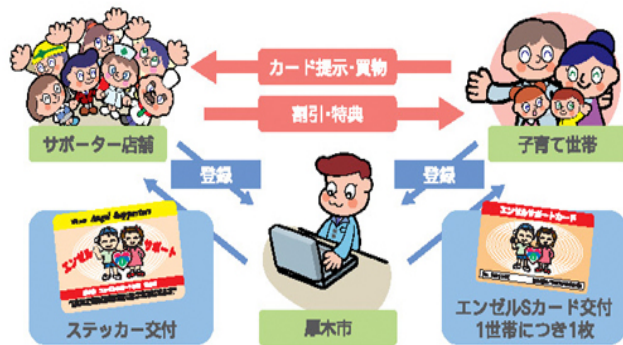


図2 エンゼルサポート事業のしくみ

(出典：エンゼルサポート事業パンフレット)

書を吊るすなどの工夫もおこなっています。サポーター店舗募集においては、商店街や同業者組合の長に協力依頼したが、情報が広まらず、登録店舗が集まらなかったことから、課長を含め課員全員で個別に店舗をまわって、約三分の二の店舗を集めたという苦労があったとのこと。店舗を個別訪問するにあたっては、図やサンプルを見せて視覚に訴えかける説明をしたことや、エンゼルサポートに参加することにより店舗のPR効果が得られるといった、店舗側のメリットに重点をおいた説明をおこなうことにより、協力を得たとのこと。

運用上の問題点は、登録世帯へのカード発行までに時間がかかることですが、今後、資格要件に係る確認処理手順を見直すことで、改善していく予定です。事業運営は、商業振興課単独で実施していますが、事業に係る情報発信においては、広報課、児童福祉課など他課と連携を図りながら実施していく必要があると考えています。また、事業効果の検証は、効果指標を定めアンケートなどの手法により実施していく必要があるとのこと。

(4) 考察

厚木市を視察して感じたことは、上司も含め職員の意識が高いことです。課一丸となって、同じ目標に向かって取り組む姿勢が窺えました。普段から上司と報告・連絡・相談を密にして、何か問題が発生したときに、どこが問題なのか現状を分析し、速やかに対応する体制を普段から作ることが何より重要だと思いました。

5. 八王子市（行政経営部行革推進課）

(1) 選定理由

行財政改革を「しくみと意識のステップアップ作戦」とネーミングし、「しくみ」と「意識」という言葉を全面的に出している東京都八王子市に私たちが考える「体制」＝「しくみ」のヒントがあると考え視察しました。

(2) 市の概要

すでに10ページで紹介済み。

(3) 視察内容

①行財政改革と職員の意識

八王子市は基本構想・基本計画「八王子ゆめおりプラン」で掲げたまちづくりビジョンを実現するためのしくみづくりを推進しています。そして、第四次行財政改革「しくみと意識のステップアップ作戦」と第五次行財政改革を策定し、ゆめおりプランの施策に対応した“しくみ”改革の実現を目指しています。

行財政改革という言葉は、人員削減や行政サービスのカットなどコストの削減ばかりが目立ち、市民、職員ともマイナスイメージを持ててしまいます。

しかし、八王子市では行政サービスの質をあげる、良くしていくプラス思考の行政サービスを立案、実行するチャンスであると考え、効率的に取り組んでいけるようなしくみづくりを進めています。

また、コスト意識を持つこと、行政サービスを低下させないこと、行政からの一方的なものではなく、地域あつての行政改革であることも意識させるようにしています。

今までの市政運営は行政からの一方的なものでしたが、これからは市民と共に市政運営を行い、双方向的な協働を推進していかなければなりません。

そのためには、しくみ作りが必要で、行政主体から市民と共にという意識のステップアップも必要になります。

これらのことから行財政改革を「しくみと意識のステップアップ作戦」とネーミングし、マイナスイメージを少しでも和らげプラスイメージを与えるように工夫し、意識に働きかけています。

②職員の意識改革の方法

職員の意識改革についての取り組みの1つとして研修がありますが、意識改革というより専門性の追求の方が大きくなっています。

しかし、意識改革に繋がりやすいのは、直接業務に関係があることのようにです。

八王子市では、各課が行政評価の内容、評価に対する改善策・計画等を行っています。しかし、課レベルの評価は事務的内容になることがあるので、そういった場合は行政評価の主管課である行革推進課がサポートをするという体制になっています。

これは「地方分権」ならぬ「庁内分権」で各課に責任と権限を移譲するという考えからきており、各課の自主性に任せるようにし職員一人ひとりに意欲的に関わらせるようにしています。行革推進課で行政評価の内容を考え、評価し、改善策を考えたものを各課におろしては、自分たちの業務が評価されているのにもかかわらず、「行革推進課が勝手にしたこと、決めたこと」と他人事と捉え、積極的に改善策に取り組んでいくということにはつながりません。担当課の自主性を尊重し、積極的に改善策に取り組ませるため、担当課で一から企画、立案を行うようにしているのです。そして、それが認められれば、積極的に取り組み、業務改善が行なわれ、意識改革にも繋がるのです。

しかし、全職員の意識改革は難しいです。そこで始めから意識改革をしようと気持ちのある人間、そういう気持ちの強い人間がリーダーシップをとり、まわりを引き上げていく必要があります。

八王子市では意識改革の1つとして管理職昇進には試験制度を設けており、昇進試験導入後に上がってきた職員は意識的に改革志向が高くなっています。

一方、職員は報告書等が回覧で回ってきても、関心がない、難しくてわからない、時間がないなどの理由からあまり目を通していないのが現状です。

そこで八王子市では、わかりやすく、簡潔にまとめた「ぎょうせいかわら版」(写真2)というものを定期的に発刊し、職員が気軽に読み、理解できるようにしています。また、これとは別にメールを使い職員に様々な情報提供をしています。メールは送信する時間帯を気にする必要がなく、メールを受けた人は時間があるときに目を通すことができ、気軽に意見や質問などができるという利点があります。実際にメール配信したものに対する返信は多いとのこと。



写真2 りょうせいかわら版

③市民満足度調査

市民ニーズを把握し、市民の視点に立った行政サービスを実現するために、直接市民からの意見を聞く「市民満足度調査」を八王子市では平成14年度から開始しました。これも前述の行政評価同様、調査内容を各課が立案し、満足度と大切さ・必要度を評価する方法をとっています。

評価は5段階評価だと多数が心理的に最も無難な真ん中「3」を回答し、良否を判断しにくいとため、4段階で評価するように工夫しています。結果を分析し、大切さ・必要度が高く、かつ満足度が低い案件から優先的に各課で改善努力を行い、行革推進課がそのサポートをしています。

例として、保健センターでは「待っている間の居心地の良さ」について、まず、「待合室の改善」に取り組みました。改善前は、病院の待合室のように、一方向を向いて待合椅子が置いてある状態でした。改善後、椅子を並び替えることにより、中央に新たにプレイコーナーを設けたところ、市民から良い反響があったそうです。市民満足度調査は、行革推進課で行うよりも各課で取り組む方が市民の声をすぐに反映できるメリットもあります。

業務内容や方法に問題や疑問、不満を抱いていても個人では改善を「しない、しにくい、誰かがする」という意識を持ってしまう。しかし、個人ではなく「課」として組織で問題に取り組ませる、組織の意識改革を考えれば自然と個人の意識改革に繋がるといえます。そしてこれも業務等改善が行なわれ、身近な問題であること、改善したことに対してすぐに市民の声が返ってくるなどから行政評価以上に意識改革に繋がっています。

今後は、回答者が「サービス」を利用する人に限られたり、対象年齢によって必要度に差があったりするので、どの様に、より幅広い意見を集約し反映させていくかが課題です。また、課によって満足度調査に対しての積極性に差がある、法的手続き等業務内容が満足度調査に合わないという意見に対

し、調査実施の意義をどの様に理解してもらうか、考えていく必要があります。

(4) 考察

今回、印象的だったことは、行革推進課という本市では企画課や改革推進室にあたる部署が、意識改革に非常に力を注いでいるということです。行財政改革でしくみ、体制を改革し、機能させるために職員の意識改革も同時に行なわなければならない、という考えが「しくみと意識のステップアップ作戦」というネーミングに繋がり、意識改革なくして行財政改革はないということを強く感じました。良い計画・施策、「体制」を作っても、その「しくみ」が機能しなければ意味がなく、「しくみ」を機能させるためには職員に如何に関わらせるか、取り組ませるかが重要という意識が話からもにじみでていました。

6. 視察を終えて

視察全体を通して感じたことは、それぞれの市、公社で取り組んでいる事業は様々であっても、職員・社員が現状をよりよく変えようという意識が高く、また職員・社員同士で意識の共有が図られていたということです。

意識の共有の点については、守谷市ではITによる行政情報の発信の重要性を少数の職員から全庁へ広めていきました。八王子市では、新たな情報発信につきまとう難しい・面倒くさいといったマイナスイメージを職員が持たせないようにするため、導入の途中経過からきっちり報告し、内部情報の共有を図りました。

意識の点については、三州足助公社の小澤社長は、このままでは足助の山里は廃れてしまうという危機感を持って、まちづくりにリーダーシップを発揮されました。厚木市では市長のトップダウンのもと、合計特殊出生率2.0達成のために各課で新たに取り組みました。

また、八王子市では、行政改革の取り組みにおいて、職員一人ひとりに自主的にかかわらせる環境づくりに工夫をしていました。

体制こそが重要であると考えていましたが、職員の意識が根底にあるのだと感じました。

第3章 職員の意識

私たち職員の意識を変えるためにはどうしたらいいのかを考えてみる必要があります。行政課題研究にかかわることで、自分たちの意識がどのように変化したのかを振り返ってみました。

行政課題研究のメンバーになったことで、しなければならないといった義務感が生まれました。最初は、誰かがしてくれるだろうという他人任せの状況で、自分とは関係がないと無関心でした。しかし、行政課題研究に取り組み、本市

を知る必要が生じてきたことで、担当業務とは関係がないことに関心を持つようになり、市全体として考えると、自分にも関係があることだとわかりました。私たちは行政課題研究にかかわったことで、担当業務のなかで意識することがなかった本市のビジョンと担当業務の結びつきに気づき、自分たちの意識が変化していくのを実感しました。

本市の職員の意識についても身近な職員に聴き取り調査をしてみました。質問内容は、市の行政運営の柱である総合計画・実施計画、主要施策、行財政改革の内容について知っているか否かです。「職員として知っていて当然。」と答える人もいました。

しかし、大半の人は、詳しい内容まで知らないといった状況がわかりました。なかには「総合計画って何。」とその存在すら知らないという驚くべき実態も明らかになりました。自分には関係がない、興味がない、上司が勝手に決めたこと、知らなくても業務に支障はないということが主な理由でした。

まずは、何事も自分にも関係があると知ってもらうという認知が重要です。ただ単に難しい文書を回覧するだけでは、認知してくれないので、全職員が理解できるような情報提供が必要だと感じました。なかには、総合計画・実施計画の全部は知らなくても、自分の部署のことは知っている人もいました。それは、自分の所属する部署のことであり自分に関係があると認知し、すなわちかわりがある、かかわっているといった理由からでした。

かかわり度合いによって知っている内容に差が生じていることもわかってきました。熟知している人は、主要施策や実施計画などを策定する段階からかかわっていました。会議を何度も重ねて、意見交換し作り上げたので、当然よく知っていて、意識も高いことがわかりました。かかわり度合いの差が、知識量、意識の高低差となっていることがわかりました。

ここで、市民のためにいい仕事をしたいと思う職員が、3種類に分類できるという職員の意識についてまとめたマッセOSAKA連続講座「分権時代における組織経営を考える」講演録を参考にまとめたものを紹介します。

まずは、自ら考えて行動する職員は、全体の2割います。常に現状を把握し、市民にとってどうなのか問い直し、どうすればよりよい仕事ができるのかを考え、自らも変わる必要があれば変えていきます。そして、現状からもっといいように変えていくことが仕事だと思っている人で、積極的に関わっていき、もともと意識が高い職員のことです。

次に、指示されれば行動する職員は、全体の6割います。自分から積極的には関わっていかないが、上司から言われたことをきちんとやっていけばいいと思っている職員のことです。この行政課題研究に参加することになった私たちはこの分類に属していました。

最後に、言われても行動しない職員は、全体の2割います。今までそれなりにやってきたので、今までどおりやっていけば十分ではないか、同じようにやりさえすればいい、何か支障がない限りわざわざ新しく変える必要がないと思っている職員のことです。

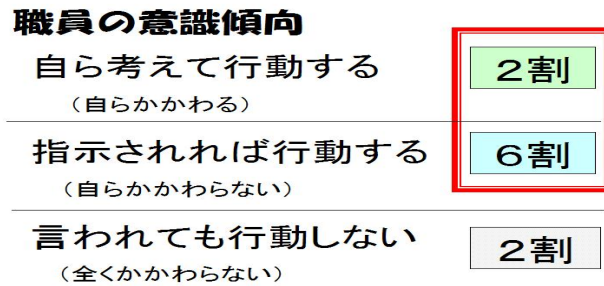


図3 職員の意識傾向と職員の比率

自ら考えて行動する職員（2割）と指示されれば行動する職員（6割）の意識を高めることで、全体の意識の平均レベルが上がれば、言われても行動しない職員（2割）はやらざるを得ない状況に追い込まれてしまいます。

そこで、職員を積極的にかかわらせていく環境を作っていくことで、実に8割（指示されれば行動する職員と言われても行動しない職員）もの職員の意識改革が起こりうる可能性があると考えられます。

第4章 提案

1. 理想とする体制

これまでにかかわらせることが意識改革に繋がるということを考えてきましたが、実際に職員をかかわらせるためには、どのような体制をとればよいのでしょうか。私たちが考えた体制は、中央集権から地方分権への社会変化、時代の流れにヒントを得て、「**庁内分権**」という体制を提案します。

これまでは、中央集権型社会といわれるもので、上から、国、都道府県、市町村という順番で、国が主導権を握り、市町村は国や都道府県から指導を受けて地方自治を行う体制（図4）でした。

しかし、地方分権によって、この構図が反転し、これからは国から責任と権限を移譲された市町村が主導となり、国や都道府県はサポートする体制（図5）です。



図4 中央集権型

→

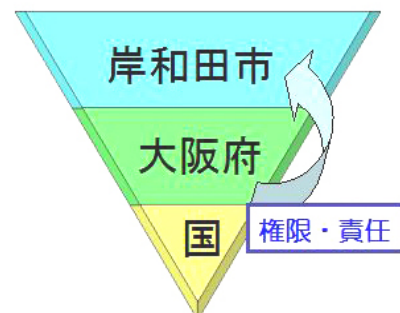


図5 地方主導型

それでは、市の行政内部の体制に置き換えたら、どうなるのでしょうか。これまでの体制は、上から、部長、課長、担当長、職員という組織（図6）です。この体制は、私たち一般職員から見ると、上層部により決められた事を決められたとおりに行ってきた体制であり、管理職主導型の体制であるといえます。

私たちの意識にも問題があるのですが、この管理職主導型という体制にも、ただ単に上司に言われた仕事だけをこなし、あとはすべて上司がやってくれるといった職員のサイレント・マジョリティを生み出す要因があると考えられます。

これを今までの体制ではかかわらなかった仕事や、かかわりがなかった仕事にもかかわらせる体制「庁内分権」（図7）を行い、職員が自ら積極的に考え行動する職員主導型にします。

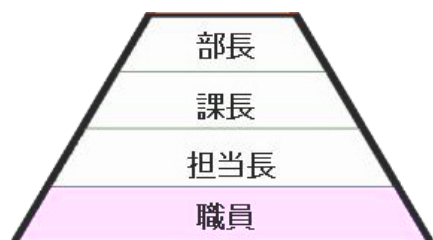


図6 管理職主導型



図7 職員主導型

職員主導型にする理由は2つあります。まず1つめは、前述しましたサイレント・マジョリティにあります。サイレント・マジョリティである職員を今までかかわりのなかった仕事にかかわらせることで自分にも関係があると認知し、関心を持ち、理解するが、意見を表明したくても、上司・管理職主導という制約により、意見表明しても反映されないという意識が働き、結局サイレント・マジョリティになってしまいます。組織として上司・管理職主導という制約は完全に取り除くことは出来ません。しかし、職員が今までかかわっていなかった、かかわらせていなかった業務にかかわらせ、意見を述べる場を提供し、その意見を否定するのではなく、その意見を尊重し、どうすれば意見を採用できるのか、何が問題なのかなどの職員に対するサポートをし、職員主導の体制にします。そうすることで、上司・管理職という制約が少しでも取り除かれ、職員のサイレント・マジョリティが少なくなると思います。

2つめは、先ほどの組織図（図6、7）を行政内部ではなく自治体として見て、市民を付け加えて考えてみます。これまでの体制は、行政が市民の上位にあり行政主導型（図8）でした。しかし、これからの市政運営は、地方分権、社会情勢の変化により、市民が上位になり行政がサポートに回る市民主導型（図9）に変わります。そして、この行政の内部組織を再度見てみますと、市民に直接接するのは職員です。この職員が市民ニーズを的確に捉え、主体となって行政運営をしていかなければなりません。

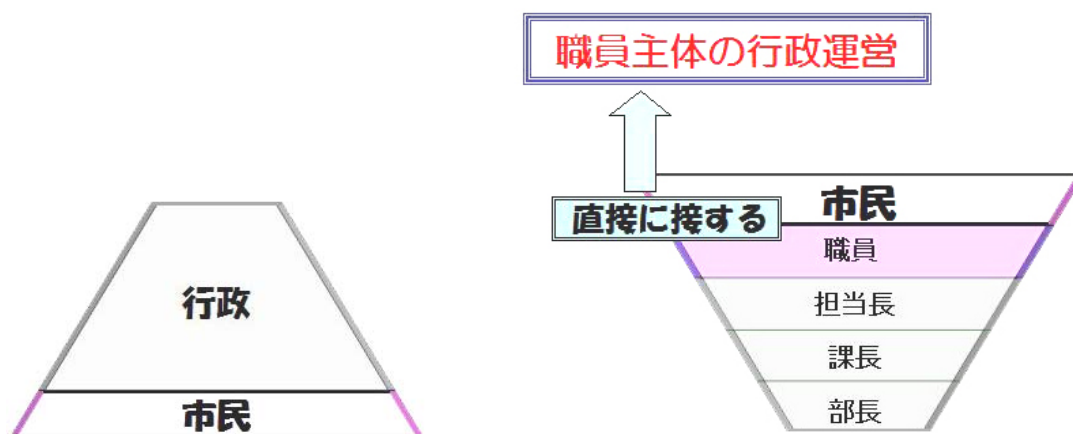


図8 行政主導型

→

図9 市民主導型

今までかかわらなかった、かかわりがなかった業務にかかわらせることにより、自分にも関係があると職員の意識が変化し、職員のサイレント・マジョリティを少しでも減らしていく必要があります。そして、決められた仕事をこなすだけではなく、市民ニーズを的確に捉え、自らが主体的に考えて実行します。

最初は「かかわらせていた」から「自らかかわっていく」という循環をして始めて、本来の職員主導型の体制が出来上がるという考えです。(図10)

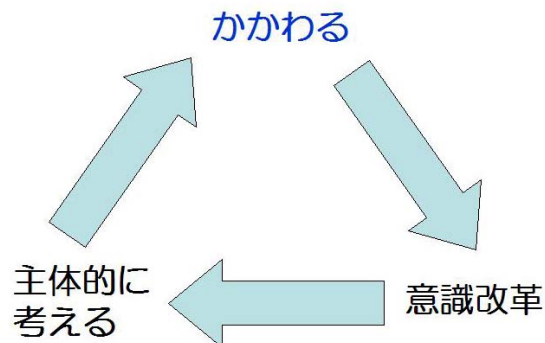


図10 意識変化のサイクル図

2. 庁内分権を実現させるための提案

では、実際に庁内分権を行い、どのように職員を今までかかわりがなかった業務にかかわらせていくのかを考えてみます。

先ほどの総合計画について職員へ聴き取った内容からもわかるように、自分に関係する業務にかかわらせることが意識改革につながりやすいと考えます。

今までの体制では、市の行政運営の骨格となる総合計画の実施計画の策定には、ほとんどの一般職員はかかわっていません。しかし、私たち職員は、実施計画に定められた目標に基づいて行政サービスを提供しているにもかかわらず、内容を知らずに、意識せず、ただ単に与えられた業務をこなしています。しか

しより良い、質の高い行政サービスを提供するためには、その内容を知っておくべきです。

総合計画は、策定したことが計画どおりに進められているか、その進捗管理が重要です。そこで、総合計画推進担当者を各課に1名おき、施策・事業が計画どおりに実施されているかの進行管理を行っています。この総合計画推進担当者は、ほとんどの課において、担当長以上が役割を担っている状況です。総合計画推進担当者は、主要施策説明会に出席し、かかわっているため計画の内容をよく知っています。しかし、私たち一般職員はかかわっていないため内容をよく知りません。課全体に計画や目標が周知されていないといった職場も多く、問題を抱えているのが現状です。

（１）総合計画研修の実施

職員として知っておくべき総合計画の基礎知識を習得するために、企画課職員が講師となり、総合計画がどのように策定され、自分たちの仕事とのかかわりについて、教えてもらいます。具体的には、中堅職員から順次研修を行い、将来的には採用3、4年目の職員の必須研修とします。対象職員数を考えると一度に実施するのは困難なことから、毎年、各課2～3名ずつ研修に参加してもらい、最終的には全員が受講することとします。

（２）企画調整担当者の選任

課の人数や実施計画の内容にもよりますが、各課で一般職員2～5人を企画調整担当者として選任し、総合計画推進担当者と一緒に実施計画を作成します。

実施計画の作成にあたっては、企画調整担当者と総合計画推進担当者が調整し、課として実施計画を取りまとめ、企画課に提出します。

さらに、実施計画を作成していない職員にも、かかわらせ、情報と意識の共有を図るために、また、実施計画策定後に来年度事業の目標を明確にする目的で、事業内容や目的、現在の状況等を報告する課内会議を行います。人事異動により課内の職員が入れ替わることも踏まえ、年度初めにも同様の会議を行います。

（３）期待される効果

総合計画研修を受けさせることによって、関わらせることによって、市全体のしくみを知るきっかけとなり、職員のサイレント・マジョリティを減らす効果があります。市民に直接接する職員が知識を得ることにより、自分の業務が市民とどのように関係しているのかを意識するようになります。そのことによって、職員に問題意識が芽生え、市民がどのようにすれば満足してくれるかを考える職員も出てくると思います。

今まで管理職主導で行ってきた実施計画の作成に一般職員がかかわることで、自ら考えるきっかけとなり、管理職とコミュニケーションを図り、自らかかわることで職員の企画調整能力が育成されます。また、職員に助言を与え、再三

にわたる確認をすることで、管理職のサポート能力の育成にもつながります。

管理職と話し合いを持ちながら、職員が実施計画の作成に関わるようにすることで、管理職と職員が理解し合い、意識の共有を図ることができます。これは、実施計画の作成だけではなく、日常業務においてもお互いの信頼関係を構築することにつながるのです。

（４）課 題

研修に参加した、実施計画作成にかかわったからといって、そう簡単に人の意識を変えることはできません。人には感情があり、意識改革という言葉にも抵抗を感じ、「研修に参加したくない」、「やっても無駄だ」という人も出てくると思われます。そのため、研修に気軽に参加できる工夫、サポート体制をつくるのが今後の課題となります。

おわりに

私たちは「行政サービス提供のための体制を考える」というテーマに取り組んできたなかで、よい体制を機能させるためには、職員の意識が重要であり、意識改革を行うには「かかわる」ことが必要だとわかりました。かかわったことで、サイレント・マジョリティでなくなった職員は、市民のサイレント・マジョリティの立場に立った考えができるはずです。

私たちの提案は、人事課でも行っているような研修ですが、両方とも「きっかけ」を与えるためのものです。自分と関係がある身近なものから、業務とのかかわりを考えていくことで、今まで無駄にしていたこと、市民のために出来ていないことが見えてくるのではないのでしょうか。多少効率的でなくても、話し合うこと、コミュニケーションにより意識の共有化を図り、自主的にかかわるようになるきっかけを管理職が一般職員に、行政が市民につくることが何より重要だと思います。

私たち自治体職員は、地域に住む市民が安心・安全に暮らしていくことができるように、日々行政サービスを行うことが本来の仕事です。自治体で働く職員同士の信頼関係が構築されてはじめて、市民と行政の信頼関係が生まれると感じました。時代がどんなに変わろうとも、市民と行政の信頼関係が良好であるならば、困難な課題でも両者が協力して解決できると思います。

まずは、現在行っている業務を、誰のために・どんな理由で・何を目的として行っているのか、一度原点に戻って確認してみてください。

そうすれば、市民が本当に必要としていることを把握し、自分たちがどのようにすれば市民に満足してもらえるかを第一に考え、自ら市民にかかわっていくようになっていくと思います。

〈参考文献・資料一覧〉

本文をまとめるにあたり、インターネット上に掲載されている資料などを多数参考にしました。また、参考文献、参考資料として以下のものを参考にしていきます。

自治体チャンネル	http://www.mri.co.jp/REGION/	(2006/10)
守谷市	http://www.city.moriya.ibaraki.jp/	(2006/10)
八王子市	http://www.city.hachioji.tokyo.jp/	(2006/10)
厚木市	http://www.city.atsugi.kanagawa.jp/	(2006/10)
(株)三州足助公社	http://www.asuke.aitai.ne.jp/	(2006/10)

三菱総合研究所『自治体チャンネル 2005年8月号』(2005)

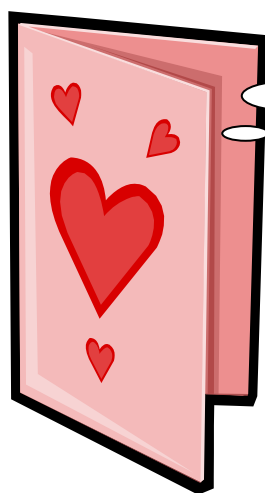
神奈川県厚木市『エンゼルサポート事業』(2006)

東京都八王子市『ぎょうせいかわら版』(2006)

財団法人大阪市町村振興協会 おおさか市町村職員研修研究センター

『連続講座 分権時代における組織経営を考える 講義録』(2005)

行政課題研究報告書



平成 18 年度行政課題研究報告

テーマ

「市政コールセンターの戦略的活用」

～市民の視点から可能性をさぐる～

はじめに

1. コールセンターとは
2. コールセンター導入都市視察
3. 岸和田市の現状把握（アンケート調査実施）
4. 岸和田市の現状
5. 提案

おわりに

下水道整備課	信貴	勇二
財政課	浅野	卓司
人事課	楯	泰子
営業課	三宅	涼介
生涯学習課	中浜	陽子

「市政コールセンターの戦略的活用」研究の概要

1. 研究をはじめるにあたって

現在、市民をとりまく環境は、インターネット利用者の急速な増加、生活の24時間化、情報ニーズの多様化など大きく変化しています。

そのような中、市役所は市民の多種多様なニーズに対し、より迅速かつ的確に対応することが求められています。

その手法の一つとして「コールセンター」があり、自治体としては、平成15年1月、札幌市で最初に開設され、それ以降浜松市、福岡市水道局、横浜市が導入し、市民サービスの向上に大きな役割を担っています。

そこで私たちは、「市政コールセンターの戦略的活用」というテーマの下に他市での取り組みや岸和田市の現状及び課題を踏まえ、岸和田市に適したコールセンターについて研究しました。

2. コールセンターとは

一般にコールセンターとは、民間企業が自社の商品を購入されたお客様からの問い合わせや苦情を一括して答える電話の総合窓口のことです。

自治体でのコールセンターは、大きく分けると「受信型」と「発信型」の2通りがあります。「受信型」とは、市役所への電話等による問い合わせ窓口を一本化し、市政情報や生活情報、最新のイベント情報などの多様な問い合わせについて対応します。「発信型」とは、コールセンターの側から、市民に対して電話をかけ、主に徴収率向上のため、市税等の徴収催告業務を行います。

私たちは主に前者のコールセンターについて研究し、市民サービスの向上・庁内業務の効率化・市民ニーズの把握、活用の目的などコールセンター導入による効果を考えました。

3. 他市の取り組み

私たちは、実際の運用や課題について調査するため、コールセンター導入都市の視察に行きました。行き先は京都市、富士市、横須賀市、足立区の4ヶ所です。

京都市は、民間業者に全面委託し、観光情報や緊急災害時などにも対応しています。富士市は、岸和田市と人口規模も類似し、電話交換室を発展させ、電話交換手とコールセンターのオペレーターを兼務しています。横須賀市は、庁内で作成、活用されていたFAQシステムをそのままコールセンター導入後に応用しています。足立区は、「自動電話催告システム」を使い、非常勤職員のオペレーターが市税等の納付

の電話催告を行っている発信型コールセンターを導入しています。
私たちは各視察都市の取り組みについて検証しました。

4. アンケート調査実施

コールセンター導入のためには FAQ システムが必要です。私たちはその FAQ システムもととなる「市民対応マニュアル」の有無やコールセンター導入により、業務量の削減に繋げることが可能であるかについて岸和田市の現状を把握するために庁内でアンケート調査を実施しました。その結果、マニュアルだけで回答できる可能性は3割強で、各課での市民対応についても個人でばらつきがあり、マニュアル作成の必要性があることがわかりました。

5. 岸和田市の現状把握

視察都市の状況やアンケート調査を踏まえて、岸和田市の現状について考えると、市民からの問い合わせに対してもその場で回答できず、各課たらいまわしとなっている現状や市のホームページにも FAQ システムがあるにも関わらず、職員間ではその存在すら知らず、未活用となっています。

また、市民からの要望や苦情などもその場限りで終わっており、整理されていないことなど市民サービスについて、また庁内業務についての様々な課題が見えてきました。

6. 提案

岸和田市の現状を踏まえ、岸和田市に適したコールセンターについて考え、次の通り提案します。

- ① **FAQ システムの再構築** 庁内全体の仕事内容が把握し活用できるように職員自身が FAQ をつくりなおします。
 - ② **市民の声を集約、施策へ反映する仕組みの確立** 市民ニーズを把握し、的確に施策に反映できるよう職員も電話や窓口での要望・苦情を書込み、全職員がその内容を閲覧できるようにし、蓄積したデータを整理します。
 - ③ **電話交換室発展型コールセンターの導入** 既に市民に周知されている市役所代表電話番号をコールセンター問合せ番号に一本化します。
- ③の方法で導入をするためには、①②をつくり、そののち③へ進むというように段階的に作りあげていくことが重要です。

はじめに

現在、市民をとりまく環境は、インターネット利用者の急速な増加、生活の24時間化、情報ニーズの多様化など大きく変化しています。また、ITを使う市民と使わない市民との間に生じる、情報格差¹（デジタルデバイド）が社会問題となっており、その解消が課題になっています。

市民の視点で考えると市役所は利用時間が開庁時間に限られ、仕事をしている市民にとっては、非常に利用しにくいものとなっています。また、民間企業に比べ、お客様・顧客といった扱いとは程遠く、電話応対の悪さも時々聞かれます。

このような中で、市民サービスの向上を図るための施策として、民間企業が進めているCRM²を取り入れた経営手法を行政の中に取り入れて、市民の多種多様なニーズに対し、より迅速かつ的確に対応することが求められています。

その手法の一つとして「コールセンター」があり、自治体としては、平成15年1月、札幌市で最初に開設され、それ以降浜松市、福岡市水道局、横浜市が導入し、市民サービスの向上に大きな役割を担っています。

そこで私たちは、「市政コールセンターの戦略的活用について」というテーマにそって岸和田市の現状及び課題を踏まえ、コールセンターについて研究しました。

1. コールセンターとは

一般にコールセンターとは、民間企業が自社の商品を購入されたお客様からの問い合わせや苦情を一括して答える総合窓口のことです。

自治体でのコールセンターは、大きく分けると「受信型」と「発信型」の2通りがあります。

¹ コンピューターで扱うデジタル化された情報を入手したり発信したりする手段を持つ者と持たない者との間の格差のこと。

² Customer Relationship Management 情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。詳細な顧客データベースを元に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより、顧客のニーズにきめ細かく対応することで、顧客の利便性と満足度を高め、顧客を常連客として囲い込んで収益率の極大化をはかることを目的としている。

(1) 受信型コールセンターの概要

市役所への電話等による問い合わせ窓口を一本化し、対応するシステムです。

市民は、制度や各種手続き、イベント、施設等に関する問い合わせといった、市政情報や生活情報、最新のイベント情報などの多様な問い合わせについて、ワンストップで済ませることができます。

市民は電話、FAX などを通じ、コールセンターへ問い合わせ、コールセンターでは FAQ³システムなどを活用し対応します。また、インターネットを使える市民は直接ホームページで公開している「FAQ システム」へアクセスし、必要な情報を得ることができます。

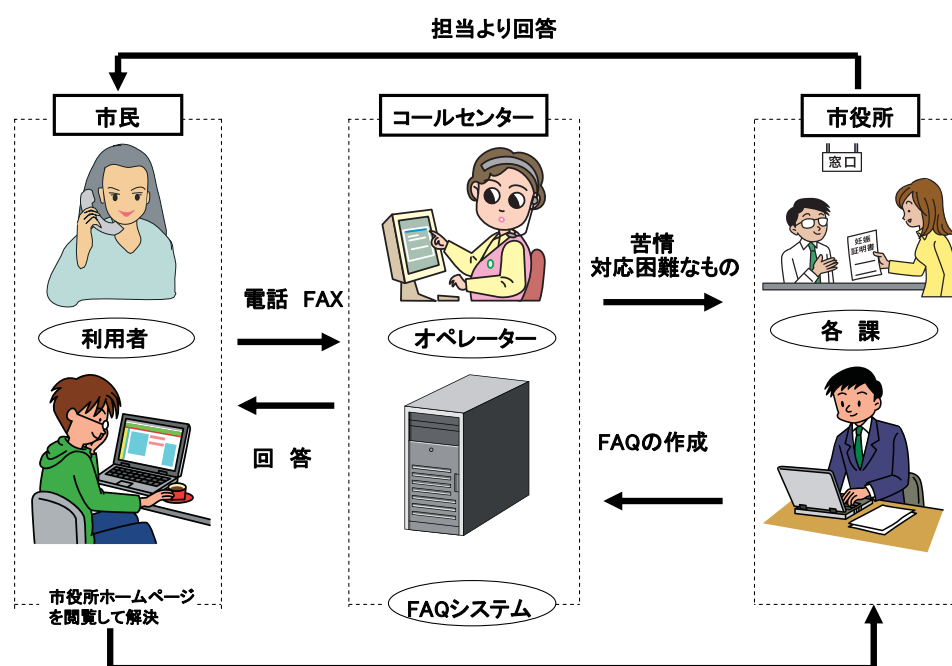


図1 受信型コールセンターのイメージ

受信型コールセンターの目的は、市民サービスの向上・庁内業務の効率化・市民ニーズの把握と活用の3点が挙げられます。

ア) 市民サービスの向上

- ・ 市民からの複数課にまたがる問合せに対して、市民を迷わせることなく、ニーズに合わせた情報を迅速、的確にコールセンターに

³ Frequently Asked Questions 多くの人が同じような質問をすると予想されるとき、そのような質問に対する答えをあらかじめ端末で検索できるように用意する Q&A 集のことをいう。

において1ヶ所で回答できます。

- ・高齢者や障害者、ITを使わない市民でも身近な電話やFAXを利用することにより、十分な情報を得ることができます。
- ・FAQシステムを活用することにより、問合せに対する回答のばらつきがなくなります。
- ・民間委託することにより、プロのノウハウを活かした電話対応の品質の向上が見込め、また問合せ時間の延長や土日や祝日でも情報提供できます。

イ) 庁内業務の効率化

- ・職員はコールセンターで利用するFAQシステムを利用することにより、担当以外の問合せが入った場合でも、FAQシステムを使うことで即座に情報提供できます。
- ・FAQシステムを整備することにより、業務をマニュアル化でき、退職に伴う知識の消失を妨げたり、業務の引継ぎ等がスムーズにできるというメリットがあります。

ウ) 市民ニーズの把握と活用

- ・コールセンターへの入電内容や対応履歴などから、市民ニーズを分析し、今後の施策立案に活用することで、市民満足度を向上させることができます。
- ・入電内容や対応履歴などを担当課にフィードバックすることで、業務改善につなげることができ、あわせて市民への情報提供方法の改善も図れます。

(2) 発信型コールセンターの概要

コールセンターの側から、市民に対して電話をかけるものです。主に徴収率向上のため、市税等の納付催告業務を行っています。流れとしては、所管課が対象者をリストアップし、そのデータをもとにオペレーターが対象者に催告業務を行います。

発信型コールセンターの目的は、滞納の未然防止と徴収率の向上の2点が挙げられます。

ア) 滞納の未然防止

- ・コールセンターで市税等の納付忘れなどに対して納付催告を行うことにより、累積滞納を未然に防ぐことができ、納税者の税負担の公平性の確保や、税務行政に対する市民の信頼を得ることができます。

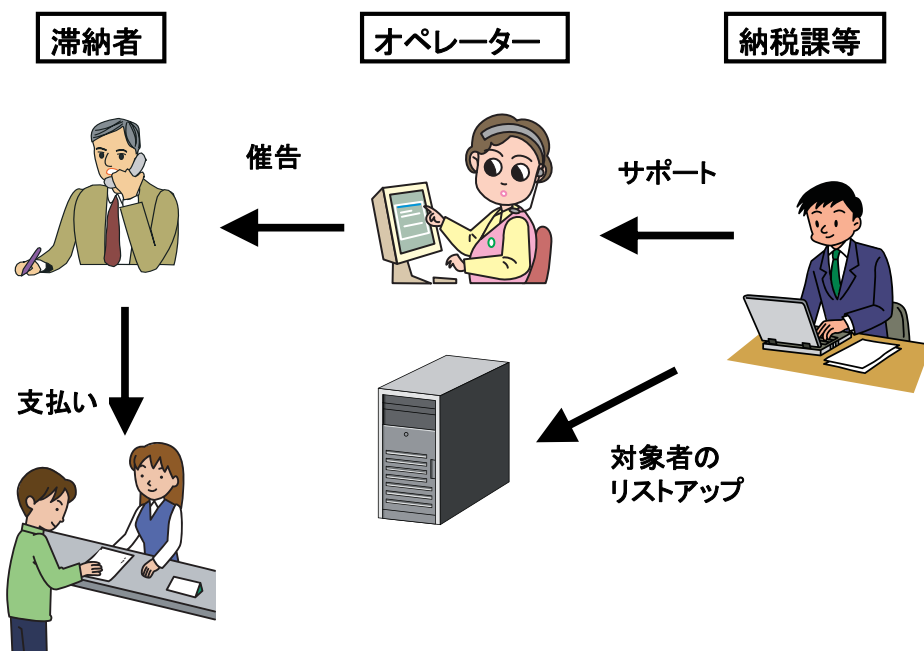


図 2 発信型コールセンターのイメージ

イ) 徴収率の向上

- ・ 長引く不況の影響で市税や国民健康保険料の収納率が低下し、新たな徴収方法の導入が必要となっています。対象者数が多い小額な滞納者に対して、コールセンターで納付催告業務を行い、納付及び分割納付約束をすることにより、市税の徴収率を向上させることができます。

2. 他市の取り組み

私たちはコールセンターのイメージをつかみ、実際の運用や課題について調査するため、次の4箇所のコールセンター導入都市を視察しました。詳細は表1にまとめてあります。

(1) 受信型コールセンター

ア) 京都市

・ 特徴

民間業者に全面委託し、コールセンターを市内に設置しています。オペレーターとFAQシステムを同一業者に委託しています。市政情報以外に観光情報等の問合せが多いということでした。また、緊急災害時にはオペレーターを増員し、24時間体制で対応しています。

- ・ 考察

コールセンターを急遽導入することになったため、十分な検討を行うことができず、FAQ システムの構築から民間業者に委託しているのが、構築費が 3,900 万円、運営経費が 6,200 万円と費用が高くなっています。しかも、入電件数は 1 ヶ月当たり 100 件未満と少なく、1 件あたりの単価が非常に高く非効率だと思われます。

イ) 富士市

- ・ 特徴

電話交換室発展型コールセンターを庁内（電話交換室）に設置しています。

京都市と同じく民間業者に委託していますが、オペレーター業務と FAQ システムを別々に委託しています。オペレーターは電話交換手を兼ねているため、代表電話にかかってきたものでも簡易な質問については回答しています。

既存の電話交換室を改修して電話交換業務と併せてコールセンター業務を運営しているため、運営経費が安くなっており、また、FAQ システムを庁内でも有効活用しています。

- ・ 考察

人口規模が岸和田市と類似しており、電話交換業務と併せて運営しているため、経費が 2,265 万円と安く抑えられています。これらを踏まえると、岸和田市がコールセンターの導入を考えるなら参考になると思われます。

ウ) 横須賀市

- ・ 特徴

オペレーター業務を民間業者に委託し、コールセンターを市外（東京都）に設置しています。

上記の 2 市とは異なり、コールセンター導入前から「べんり市役所推進計画」⁴が策定されており、その計画の 1 つとして、すでに職員によって FAQ システムが作成され、活用されていました。そこで、オペレーターのみを民間業者に委託し、その FAQ システムを使って、コールセンターを運営しています。

- ・ 考察

⁴ 横須賀市で行っている市民のさまざまな都合やニーズに合わせて、市役所サービスを提供する計画。

職員が FAQ システムを作成することによって、初期導入費用が 178 万 5 千円と抑えられており、職員の市民対応のスキル向上にもつながっている点がよいと思われます。

（２）発信型コールセンター

ア）足立区

・特徴

「自動電話催告システム」を使い、非常勤職員のオペレーターが市税、国民健康保険料、介護保険料について納付の電話催告を行っています。年間 20 万円以下の現年度未納者を対象とし、オペレーター 1 人あたり 1 日約 100 件程度電話し、未納のお知らせ、および 1 年以内の分割納付の約束を行い、徴収率向上に効果を挙げています。

・考察

オペレーターに非常勤職員を採用しているため、通常勤務時間内での電話催告に限られ、対象者が不在であることが多く、非効率であるなどの課題があります。岸和田市で導入する場合には民間委託の方法も視野に入れて検討するべきだと思われます。

（３）視察を終えて

コールセンターを導入したことにより、市民サービスの向上に繋がっているということはわかりましたが、コールセンターで対応した市民ニーズを市政に反映する仕組みができていません。また各市ともコールセンターの利用件数が少ないなどの課題も多いと思いました。

当初、受信型と発信型を併せることができないか考えていましたが、足立区の視察を終え、発信型コールセンターは滞納者などの個人情報を取扱っており、個人情報を取扱わない受信型コールセンターとはシステム内容やオペレーター業務内容が大きく異なるため、複合的なコールセンターは非効率であるとの結論に達しました。

表 1 視察都市比較表

京都市		富士市		横須賀市	※ 足立区
1	コールセンターの愛称	「京都おしえてコール」		「横須賀市コールセンター」	「自動電話催告システム」
2	人口	約147万人	約24万人	約42万人	約64万人
3	実施時期	平成18年1月より本格実施	平成16年導入検討会設置	平成17年9月20日より本格実施	平成14年5月より導入検討委員会設置
			平成17年10月5日より本格実施		平成15年3月より本格実施
4	導入目的	市民サービスの向上	市民サービスの向上	「べんり市役所推進計画」の一の方策として導入	徴収率を向上させ税収の確保
		問い合わせ対応業務の効率化	市民ニーズの把握・活用		区税、国保、介護保険料を催告
		365日電話、FAX、メール等でできる新しい問合せ窓口の設置	情報格差対策（高齢者、障害者の利便性向上）		
			職員により情報の共有化（即時性、一貫性、継続性）		
5	運営形態	代表電話と別に設置	代表電話と別に設置（必要に応じて担当課へ繋げる）	代表電話と別に設置（必要に応じて担当課へ繋げる）	
		外部委託	外部委託	外部委託	直営（自動電話催告システムを導入）
		コールセンター設置場所	市役所内に設置（消防災害庁舎、電話交換室と同室）	市役所外に設置（東京都）	区役所内に設置
		委託業者	NTT西日本など	NTTコミュニケーションズ	なし
		端末台数	10台	5台（交換台3台含む）	8台
		オペレーター人数等	オペレーター 常時4名	オペレーター 5名（電話交換手 3名含む）	職員 1名
			スーパーバイザー 常時1名	スーパーバイザー 常時1名	非常勤職員 6名
6	運営時間	午前8時から午後9時まで年中無休	午前8時30分から午後7時まで毎日（年末年始除く）	午前7時から午後11時まで年中無休	平日午前9時から午後4時45分（月1回日曜）
7	電話以外の方法	FAX・メールにも対応	FAX・メールにも対応	FAX・メールにも対応	
8	担当課	広報公聴課	広報公聴課	情報政策課	納税課
9	予算等	構築費 39,000千円	25,079千円（電話交換機改修費含む）	1,785千円	51,635千円（既存システム改修費含む）
		運営経費（年間） 62,000千円	22,653千円（電話交換手12,000千円含む）	39,944千円	20,243千円（人件費含む）
		広告経費（年間） 3,000千円		1,750千円	
10	導入前の状況	電話交換手 4名（職員3名、再任用1名）	4名（委託）	6名（職員4名 非常勤2名）	
		時間外（夜間、土日） 自動音声対応	守衛室	当直室に職員在中	
		その他 各課にダイヤルイン番号を使用	各課にダイヤルイン番号を使用	各課にダイヤルイン番号を使用	納税課の滞納整理システムを使用
		各区役所に電話交換手配置			現年度、小額未納者に対する電話催告等は未実施。
		夜間は宿直職員が対応			

		京都市	富士市	横須賀市	※ 足立区
11	FAQ作成の状況	コールセンター導入の際に同時に構築	コールセンター導入の際に同時に構築	コールセンター導入前にべんり市役所推進計画にて作成済み	なし（応対マニュアル有り）
	作成方法	広報公聴課で作成後各課で訂正のうえ、コールセンターで作成	随時に各課で作成後、広報公聴課で精査のうえ、情報政策課で作成	各課で作成（入力者名記載）	
	更新時期及び方法	随時に各課で作成後、広報公聴課で精査のうえ、コールセンターで更新	随時に各課で作成後、広報公聴課で精査のうえ、情報政策課で更新	随時に各課で作成のうえ、更新	
		公開	公開	公開（各課の指定により公開、非公開選択可能）	
	問合せ等状況	平成18年1月 46件	平成18年4月 336件	平成18年9月 2,609件	1日約400～700オペレーター一人当たり約100件程度
12	問合せ等状況	平成18年1月 46件	平成18年4月 336件	平成18年9月 2,609件	特別区税 68日 40,437件（うち納付約東4,385）
		（架電日数及び件数）	平成18年2月 74件	平成18年5月 415件	国民健康保険料 122日 39,546件（うち納付約東5,853）
			平成18年3月 66件	平成18年6月 319件	介護保険料 19日 5,385件（うち納付約東12,163件）
			平成18年4月 72件		
			平成18年5月 78件		
13	市民の反応及び効果等	平成18年6月 76件	平成18年6月 76件		
	応対内容	問合せ 79.1% 意見要望 3.3% 苦情 1.3% 申し込み受付13.5%	問合せ 80.0% その他 20%	問合せ 75.1% 苦情・要望 0.3% 申し込み受付 18.7% その他 5.9%	年間20万円以下の現年度未納者を対象として、未納のお知らせ及び一年以内の分割納付約束
	市民（利用者）満足度調査	5点満点中4点以上96.7%		10点満点中8点以上 94.1%	平成14年度 96.20%
	一次（コールセンター）回答率	95.90%	69.90%	86.90%	平成15年度 96.60%
	特別区民税取入割合（足立区）				平成16年度 97.12%
14	今後の展開	蓄積された応対記録を分析し、市政に反映させる仕組みの構築	各課のイベントの募集受付	利用件数を増やすため、取り扱い案件の拡充や市民への周知の充実を検討	平成17年度 97.27%
		情報通信技術の進展を的確に把握しながら、新たなサービスの構築を検討（市の施設の予約や、市主催のイベント、デパート予約がインターネットでき、その料金をクレジットカードで支払うことなど）	代表電話番号とコールセンター業務を一本化 コールセンターでデータを集約し、政策へ反映	把握した市民ニーズをもとに、各事業の改善や、施策への提言を行うための仕組みづくりを検討	直営方式をやめ、委託化を検討
	特徴的な事項	観光名所や交通手段など観光関連の情報を提供	代表電話でも簡易なものについては回答	道案内や様々な疑問にも可能な限り回答	受信型コールセンターと発信型コールセンターとを融合させたものの導入を検討
		大規模災害などの緊急事態発生時の対応	電話交換業務とコールセンター業務を一括契約	観光、タウン情報（イベント、店舗、宿泊施設等）の提供	
		イベントの申し込み受付		夜間・休日の医療機関の問合せ	
16	参考	札幌市、横浜市など	浜松市		稲城市、堺市、奈良市

※ 足立区は、他市（受信型コールセンター）と異なり、発信型コールセンター。

3. 岸和田市の現状把握（アンケート調査実施）

そこで私たちは、受信型コールセンターに絞って検討していくことにし、コールセンター導入のためには FAQ システムが必要であると考えました。各課の「市民対応マニュアル」の有無などについて岸和田市の現状を把握するために庁内でアンケート調査を実施しました。（質問票は 44～46 ページ参照のこと）

（1）調査の趣旨

- ア）コールセンター導入により、業務量の削減に繋げることが可能であるかについて
- イ）各課の市民対応マニュアルの作成状況について

（2）調査内容

- ア）対応マニュアルだけで回答できる可能性について
- イ）対応マニュアルの有無等について

（3）調査結果

- ア）72 課に照会し、48 課より回答あり（回収率 67%）

その集計をグラフにしたものが図 3 から図 6 です。

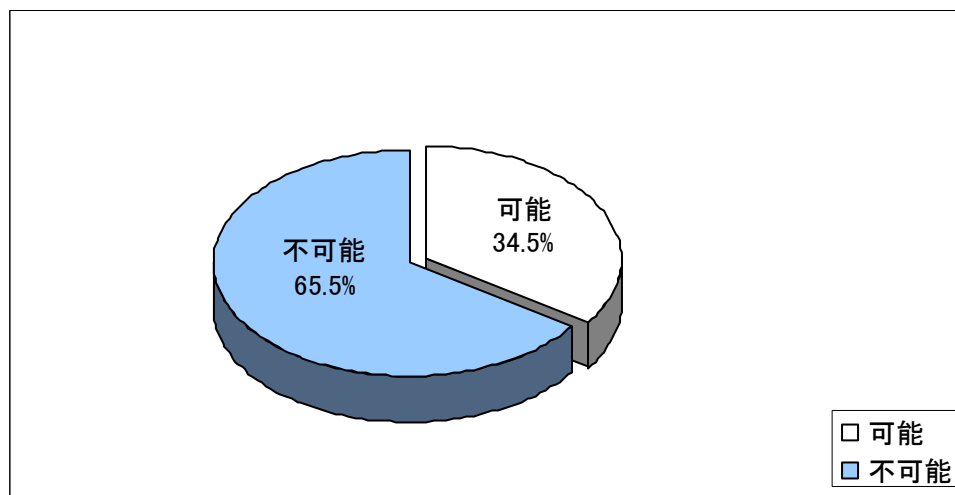


図 3 マニュアルだけで回答できる可能性

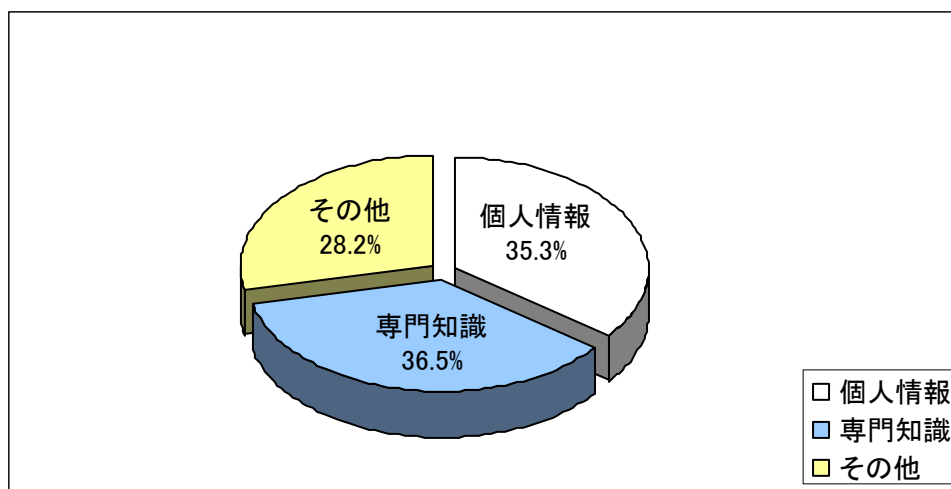


図 4 回答不可能な理由

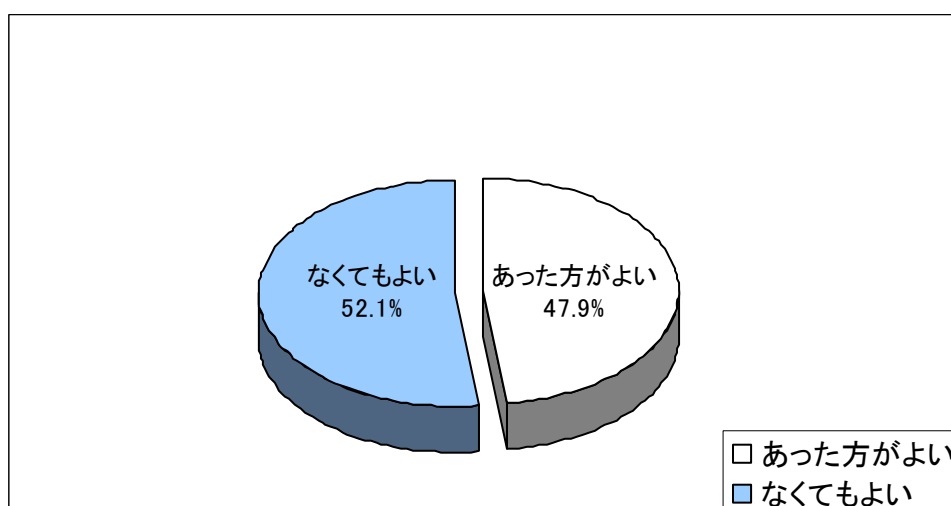


図 5 マニュアル

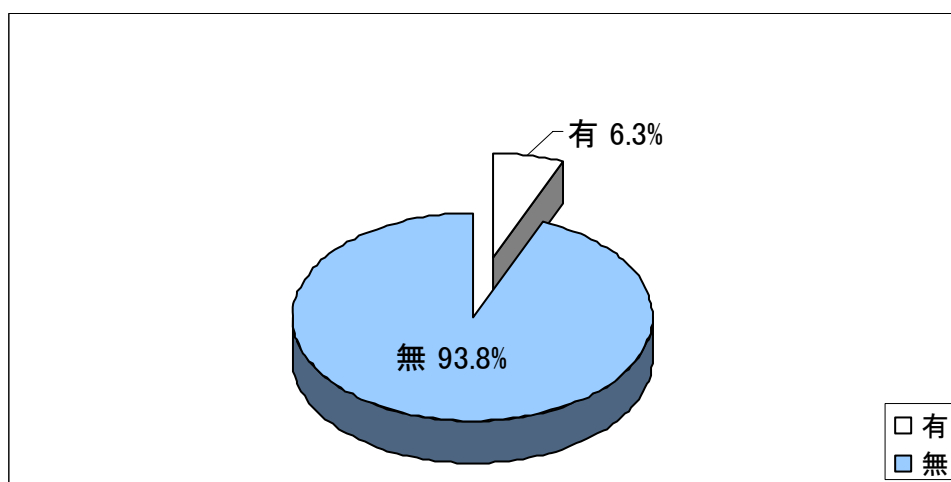


図 6 マニュアルの有無

（４）アンケート結果の考察

マニュアルだけで回答できる割合は、可能が 34.5%、不可能が 65.5%です。…図 3

その回答が不可能な理由としては『個人情報を含む』が 35.3%、『専門知識を必要とする』が 36.5%、『その他』（苦情処理、個別対応をとる必要がある）が 28.2%となりました。…図 4

つまり、コールセンターを導入することで業務量削減に繋げることが可能なものは、件数にすると、代表電話入電件数が 1 日あたり約 1,000 件（総務管財課調べ）から考えると、その 34.5%にあたる 1 日あたり約 345 件の削減が可能あるとの結果でした。

４．岸和田市の現状

視察都市の状況やアンケート調査を踏まえて、岸和田市の現状について考えました。

（１）市民サービスの現状

市民からの問い合わせについて、開庁時間しか対応できず、夜間は守衛室、休日は職員が日直として対応しているが、その時に回答できず最終的に担当課で対応することが多い。

市民生活の 24 時間化等、市民を取り巻く環境が変化しているにもかかわらず、市役所の開庁時間はあいかわらず平日 9 時から 5 時 15 分のみであるなど、市民は必要な時に迅速かつ的確な情報を得ることができず、市民ニーズに対応していません。

庁内での情報共有がなされておらず、市民の簡単な質問に対しても、各課でたらいまわしにするなど電話でのワンストップがなされていないのが現状です。

（２）庁内業務の現状

市民からの問合せに答えるための対応マニュアルがほとんど作成されていません。

市民からの問合せについてはアンケート調査結果（図 5・6）を見る限り、庁内の半数近くが「マニュアルがあったほうがよい」と回答がありました。それにもかかわらず 90%以上の課ではマニュアルが作成されていません。そのため、市民から問合せがあった場合に、同じ課でありながら対応した職員によって対応方法のばらつきがあります。

岸和田市においては平成 15 年度に情報政策課及び広報公聴課が中心となり FAQ が作成され、ホームページで市民むけに公開されています。しかし、これは職員むけではなく、庁内では十分に活用されていませ

ん。また市民からの問合せについては、課内や庁内での情報の共有が図られておらず、所管課の担当者しか回答できないという状況です。

（３）市民ニーズの把握と活用の現状

市民ニーズの把握が個人的なもので終わっており、分析されておらず、市役所に電話がかかってくるだけでも、要望、苦情等が記録されていないため、庁内で情報が共有できる仕組みが整っていません。

５．提 案

以上のような現状を踏まえ、岸和田市にどのようなコールセンターを導入すればいいのかを考えて、提案します。

（１）FAQ システムの再構築

現在 FAQ システムは、情報政策課及び広報公聴課が中心となり作成されていますが、それをさらに職員が使いこなせるものに変えていくことが重要です。各課の職員が市民からのよくある質問と回答（FAQ）を作成しシステムに入力、随時更新していくことで市民や職員が見やすく使いやすいものを作ります。

FAQ システムの内容を各職員が中心となって作成することにより本来職員が持つべき知識やスキルを向上させることができます。さらには職員が FAQ システムを見ることにより、一人ひとりが市役所全体の仕事内容を把握することができるようになります。また、職員が FAQ システムにある市民からの問合せに対応することができます。

民間業者に構築を委託するよりもコストが抑えられます。

（２）市民の声を集約、施策へ反映する仕組みの確立

FAQ システムの再構築にあわせて市民の声を集約、施策へ反映する仕組みの確立が必要です。

職員が電話や窓口で対応した要望・苦情を庁内 LAN にある掲示板に書込み、全職員がその内容を閲覧できるようにします。

そして、庁内 LAN にある掲示板を管理している課が蓄積したデータを整理することにより、市民ニーズを把握でき、要望や苦情の多いものについては担当課へフィードバックし、改善を促すことでの的確に施策に反映できます。FAQ システムの更新資料にも役立ちます。

（３）電話交換室発展型コールセンターの導入

電話交換室発展型にすることにより、運営場所に現交換室を使用することができ、新たに事務所を設置する必要がなくなります。また庁

内にあるため、コールセンターを管理する課との業務の連携がスムーズに行えます。

既に周知されている市役所代表電話番号をコールセンターの番号にすることにより、市民は市役所への電話番号を1つだけ知っていればよく、またコールセンター導入によるPR等の費用がかかりません。

オペレーターは簡易な問合せであれば各課に繋がなくてもその場で迅速に回答することができます。

オペレーターを業務委託することにより、プロのノウハウを活かした対応ができ、また休日・夜間でも市民の問合せに対応することが可能となるため、職員による日直業務も必要ありません。

新規採用職員に接遇研修の一環としてコールセンターで業務を体験することにより、プロのノウハウや市役所の仕事の一部を知ることができ、より実践的な研修として利用することが可能です。

ただ、電話交換室発展型コールセンターを導入するためには、FAQシステムを再構築し、市民の声を集約、施策へ反映する仕組みの確立を段階的に行っていくことが重要です。

おわりに

私たちはコールセンターを研究していく中で、既に導入している自治体の大半は、市民サービス向上を主な目的としてコールセンターを導入していることがわかりました。そのようなコールセンターでは、市民の問い合わせに対して迅速に、また時間・閉庁日に関係なく回答をすることができています。しかし、単に市民の意見を聞き置くだけになってしまい「施策へ反映」にまでは至っていないのが現状です。

それを解消するためには、まず各職員が自分の仕事はもちろん市役所全体の仕事内容を把握し、その上であらゆる手段を使い、市民の声を集約することが必要であると考えます。

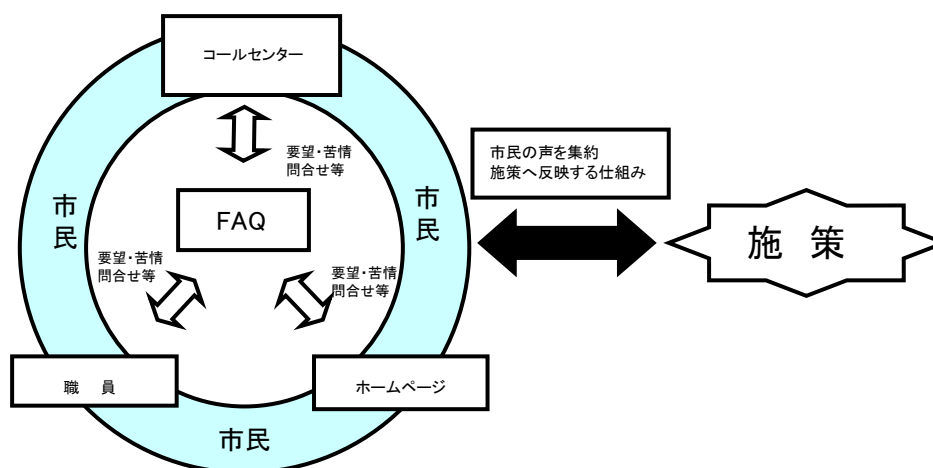


図 7 岸和田市型コールセンターのイメージ

《参考文献》

京都市『市政情報総合案内コールセンター事業計画』

(平成 17 年 3 月)

京都市『市政情報総合案内コールセンター構築及び運営委託仕様書』

(平成 17 年 3 月)

富士市『富士市コールセンターについて』(平成 17 年 10 月)

横須賀市『べんり市役所推進計画』(平成 17 年)

足立区『コールセンターあり方検討会報告書』(平成 17 年 12 月)

足立区『あだちの税～平成 18 年版税務概要～』(平成 18 年 9 月)

足立区『自動電話催告システム Q&A』(平成 16 年 11 月)

足立区『東京税務レポート』(平成 15 年 11 月)

「自治体コールセンターから見えてくる民間的経営手法導入による公共サービスのあり方と評価」(地方財務、平成 18 年 12 月号、平成 19 年 1 月号)

その他、報告書作成に際し、インターネット上掲載の資料、新聞記事など多数参考にしました。

コールセンターの戦略的活用について

岸和田市の実態調査アンケート

私達のグループでは現在、行政課題研究として「市政コールセンターの戦略的活用」について研究しております。コールセンターとは、全庁的な総合問合せ窓口として、平成14年4月より札幌市が導入をしたのをはじめとし、近年では導入を検討している自治体が増えているようです。

私たちが、「コールセンター」を研究する上で、岸和田の現状を把握したく、ご多忙の折大変恐縮ですがご回答いただきますようよろしくお願いします。

調査の趣旨

① 問合せ件数・内容の実態調査

コールセンターの導入効果としては、問い合わせに関する回答を標準化することにより、市民への情報提供を的確に行えけるとともに、コールセンターで一元的な問い合わせ対応を行うことにより、電話対応業務の効率化を図ることができることが挙げられます。言い換えると、回答を標準化したものについては、コールセンターでの対応が可能となり、課への市民からの問い合わせが減り、業務量の削減に繋がるのではないかと私たちは考えています。

そこで、コールセンター導入により、業務量の削減に繋げることができるのか、岸和田市の現状として、1日あたり、又、年間何件ぐらい市民からの問い合わせがあり、そのうち、コールセンターで対応が可能であるのか、調査したいと思っております。

② 利用価値

コールセンターの導入効果としては、市民サービスの向上、業務量の削減、効率化等が考えられます。また活用方法によっては、さらに付加価値をつけることにより、さらなる導入効果を得ることが可能であると考えております。その一つに先進都市の事例として、市税の徴収催告にコールセンターを利用している市もあるようです。（詳細及び効果についてはまだ確認しておりません。）

つきましては、コールセンターのより有用な利用方法について、広く情報を収集するために、「現在の業務内容の中でコールセンターを利用することが可能であり、業務内容の改善に繋がるようなことがないか」、ということがあればお伺いしたいと考えております。

提出書類

- ・調査票及び別紙調査票

下記記入要領のとおり

提出期限

平成18年9月29日（金）

調査票1

調査日 平成18年9月 日()

課 内線番号()

調査期の状況 (閑散期 ・ 通常期 ・ 繁忙期) 件/日

貴課で調査対象にされる電話を、2～1台決めていただき、市民からの問合せのみ記入をお願い致します。

市民からの問合せ (あり ・ なし)

受付番号	コールセンターで対応の可否また、不可の理由		
記入例1	㊦	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
記入例2	可	㊦	㊦ 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
1	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
2	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
3	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
4	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
5	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
6	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
7	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
8	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
9	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()
10	可	不可	ア 個人情報を含む。
			イ 専門的な知識を必要とするため。
			ウ その他()

- 1) 清書していただく必要はありません。そのものをご提出ください。
- 2) 不足する場合には、お手数ですが、コピーしてご使用ください。

電話による問合せ関係の調査票

(課)

- 1 ① 1日に、貴課全体で対応する、市民からの電話はおよそ何件ぐらいですか。
- | | |
|--------------|-----|
| 閑散期(月頃～ 月頃) | 件/日 |
| 通常期(月頃～ 月頃) | 件/日 |
| 繁忙期(月頃～ 月頃) | 件/日 |
- ② その中で、年間を通してQ&Aを作成するだけで回答することができるものは何%ですか。

約 %

- ③ 回答できない理由として下記が考えられますが、それぞれ何%ぐらいですか。

ア.個人情報が含まれている(注1)	%
イ.専門的な知識が必要であり、簡単なQ&Aだけでは回答できない	%
ウ.その他()	%

- 2 岸和田市のHP以外で、課としての電話対応マニュアル等は作成していますか。ございましたら、その作成の基準及び見直し(更新時期)についてご回答ください。またコピーをください。

- ① マニュアルが ある ない

作成の基準

例)問い合わせの多いもの。

更新時期

例)半年毎

- ② ①の質問でマニュアルがない場合、マニュアルはあった方が良いですか。

・あった方が良い ・なくても良い

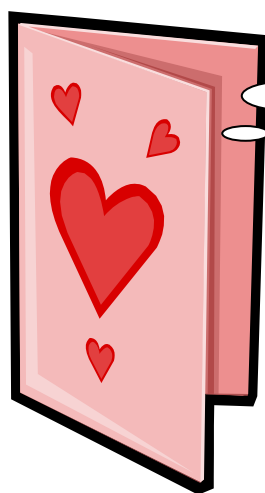
- 3 業務内容の内、コールセンターを利用することにより、事務の効率化や、市民サービスの向上等に結びつくようなものがあればご記入ください。(どのようなことでも結構です。)

例)先進都市事例・・・市開催事業やイベントなどの募集に対する受付業務を封書で行っていたものを、コールセンターに変更し、事務の効率化が図れた。等

注1:個人情報とは、特定の台帳またはデータを見る必要があるもの。

例えば)・財務会計端末を見る必要がある
 ・個々の状況により様々な回答・方法などが考えられる
 ・担当者や担当区域などにより回答できる者が限られてくる
 など

行政課題研究報告書



テーマ

「自治体のメディア戦略」

～地域活性化の視点から可能性をさぐる～

第1章 研究テーマ

第2章 考え方

第3章 フィルムコミッション

第4章 先進地視察

1. 松本市
2. 諏訪圏フィルムコミッション
3. 信州上田フィルムコミッション

第5章 考察（視察を終えて）

1. 自治体単独でのF C
2. 広域連合でのF C
3. 公民協働でのF C

第6章 大阪ロケーション・サービス協議会

1. 大阪府のF C
2. ロケ現場見学

第7章 全国のF Cの現状

1. 運営予算
2. スタッフ数
3. 他のF Cとの連携
4. 許可申請代行先

第8章 提案

1. 岸和田フィルムコミッション
2. 設立による効果
3. F Cの課題

第9章 おわりに

メンバー

建設指導課	頓花	和子
環境整備課	和田	啓資
保険年金課	蓮井	睦美
図書館	濱本	大士
環境整備課	松林	由典

「自治体のメディア戦略」研究概要

1. 研究をはじめるにあたって

本研究のテーマは「自治体のメディア戦略～地域活性化の視点から可能性をさぐる」です。

まず、「メディア戦略」「地域活性化」の二つのポイントから取り組み始めました。この言葉から思いつくことはそれぞれで、一つずつ深い意味合いのある言葉を、最終的に結びつけ、テーマに添うものにしていこうと考えます。

そこで、今回の研究の真意は、様々な岸和田の一面をたくさんの方に知ってもらうために、メディアに対して、または、メディアを利用し、情報を発掘・管理・発信するという責任が、自治体にはあると考えました。映像として取り上げられる岸和田のイメージの影響が大きいということから、映画やドラマのロケーション撮影を誘致する手段となるフィルムコミッションを研究することにしました。

また、私たちは、ロケ誘致をすることによって、「地域」を知り、親しみ、魅力を再発見し、そうすることで住民の意識に変化がおり「地域活性化」が見出されるのではないかと考えました。

フィルムコミッションを設立することで、「直接的経済効果」「間接的経済効果」および「地域文化の向上」等の様々な地域活性化のメリットも期待できることから、今回の研究テーマに即した研究ができると考えました。

2. フィルムコミッション

フィルムコミッション（以下F Cという。）とは、映画やドラマなどのロケーション撮影を誘致し、映像制作会社の支援活動をする非営利団体のことです。撮影を希望する国内外の映像制作会社・団体の相談窓口になり、施設管理者との借用交渉、許認可手続協力、宿泊施設等の紹介、エキストラの手配・協力、ロケ対象施設・風景の紹介等のワンストップサービスを行う機関です。すでに全国で100以上のF Cが存在します。また、全国のF Cの連絡機関として、全国フィルム・コミッション連絡協議会があります。その協議会には95のF Cが加盟しています。

3. 先進地視察

全国フィルム・コミッション連絡協議会に加盟しているF Cから、長野県の3つのF Cに視察にいきました。自治体が単独で事業主体となる松本市観光温泉課ロケ支援係、諏訪市から平成18年4月に諏訪地方観光連盟に業務委任さ

れ、広域連合でのF Cの諏訪圏フィルムコミッション、大正12年から撮影が行われている上田市を業務地域とし、その経験から市民との協働の体制がとれている信州上田フィルムコミッションです。それぞれのF Cの特徴や事業内容をうかがい、また、実際に映画やドラマの撮影に使われたロケ地を案内していただきました。

4. 大阪府のF C

先進地視察後、すでに、大阪全域を業務地域として活動している大阪ロケーション・サービス協議会にうかがいました。そこでは、実際に映画の撮影現場を見学させていただき、また、協議会および映像制作会社の取り計らいで、エキストラとしても参加させていただくことができました。実際にエキストラで参加したことによって、作品にもそのテーマにも強い興味が湧きました。エキストラ控室は、エキストラ同士の交流の場となっており、参加者同士で新たなコミュニティを形成することが期待されました。F C設立による様々な効果を肌で感じることができました。

5. 提案

F Cによる様々な効果を実感できた私たちは、改めて、岸和田でのF Cの設立は大きな意味のあるものだと考えました。また、大阪ロケーション・サービス協議会でのパンフレットには「大阪のロケーション」として、ミナミ・梅田・新世界に並んで岸和田の4箇所が紹介されています。岸和田市がロケ地として注目されており、需要があるということもわかりました。

岸和田市には私たちも気づいていない素晴らしいところがたくさんあります。まちが持つ伝統や歴史、地域性をどうこうする必要はないのです。今の岸和田市にとって、それらを再確認し、再発見していくことが大事なのです。F C設立はそのきっかけとなると考えました。

そこで、全国フィルム・コミッション連絡協議会が資料としてHPに掲載している、「第2回F Cアンケート集計結果」をもとに、F Cの現状を考察し、岸和田フィルムコミッション設立を提案します。

第1章 研究テーマ

全国ニュースで流れる「だんじり祭」、映画「BEAT KIDS」や「岸和田少年愚連隊」などメディアにとり上げられた岸和田のイメージが、人々のイメージになっています。まちのイメージに対するマスメディアの影響力は大きいものです。

まちのイメージを左右するものとしては、雑誌やケーブルテレビ、地域のラジオやミニコミ誌、インターネット、クチコミなど様々なメディアがあります。情報を受け取るだけでなく、情報を気軽に発信できるようになってきています。

まちも人も「いいイメージ」を持ってもらいたい、認めてもらいたいという欲求を持っています。自らのイメージを積極的につくるためにどのようにメディアと関わるのがよいのかを考える時代となってきています。

そこで、テーマである「自治体のメディア戦略～地域活性化の視点から可能性を探る～」からイメージすることをメンバーで話し合いました。次のような意見が出ました。

- ・福祉に重点を置いた「住みやすいまち岸和田」を、メディアを使いアピールする。
- ・岸和田出身の著名人を巻き込み岸和田をアピールする。
- ・岸和田名物の食べ物（水ナス、桃等）をメディアにとりあげてもらい広める。
- ・「アドベンチャーワールドと岸和田の笹」の事例がある様に企業との協働をテーマにメディアを通し協働事例を増やす。
- ・メールマガジンを発信し、ニュース・イベント情報を掲載する。また、市長・職員のコラム等を設け市民・行政との距離を近いものにする。選べるコンテンツとして防災情報・子育て情報・スポーツ情報等もつくる。
- ・フィルムコミッションを立ち上げ、地域の活性化・知名度アップ・観光客誘致等の効果を狙う。

今回の研究の真意は、様々な岸和田の一面をたくさんの方に知ってもらうため、メディアに対して、またはメディアを利用し、情報を発掘・管理・発信するという責任が、自治体にはあるということだと考えます。また、そこから、地域活性化の効果をもたらすために、自治体がどのような「メディア」に対する働きかけができるか、ということです。

しかし、メディアとのかかわりの中で「地域活性化」の視点をどう見出していけばよいかという問題を、なかなか打破することができませんでした。「メディア」「地域活性化」それぞれの言葉について、改めてテーマとして与えられると、ただ漠然とわかっていただけで何一つ理解できていないことに気づきました。

メディア戦略の考え方（イメージ図）

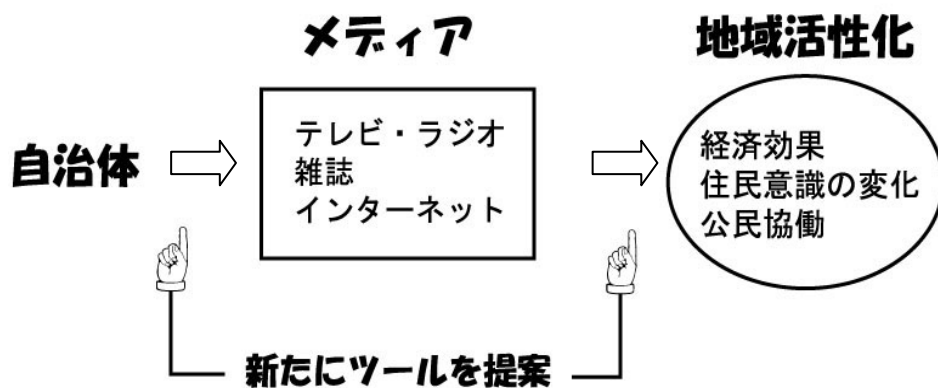


図1 メディア戦略の考え方

そこで、「地域活性化」について考えました。図1に示すように、まず思いつくのは、経済効果です。また、各公民館などにある自主サークルの行動から生まれる活力も「地域活性化」の一つだと考えました。それは、住民同士が交流することによって新たにおこる、住民意識の変化ということです。

その他に、岸和田市が策定した第3次岸和田市総合計画では、まちづくりの柱として公民協働のまちづくりを推進し、市民が公と協力して活動することそのものが地域活性化につながると示しています。

第2章 考え方

前章であげたメンバーの意見の中から、次の3点についてさらに詳しく話しました。

- ・「アドベンチャーワールドと岸和田の笹」の事例がある様に企業との協働をテーマにメディアを通し協働事例を増やす。

「アドベンチャーワールドと岸和田の笹」の事例というのは、アドベンチャーワールドの職員が、岸和田市を車でとおりかかったときに「岸和田の笹」を見つけ、当園で飼育しているパンダの餌にと市に相談をした話です。当初は市が協力し、伐採・運送をしていたのですが、今では園が直接伐採・運送をするようになりました。竹林の持ち主からすると伐採・処分の手間が省け、園とすれば新鮮なパンダの餌が無償で手に入る、という一石二鳥となった話です。まさに、公と民と企業の協働による地域活性化の話だと感じました。

また、この事例を知ったのは、新聞に取り上げられていたからです。これが、「メディア戦略」と「地域活性化」のつながりであると感じました。この研究を進めるにあたっての、「地域活性化」のイメージが膨らみました。このような事例を自治体として多く発信することが、メディア戦略ではないかと感じました。

- ・メールマガジンを発信し、ニュース・イベント情報を掲載する。また、市長・職員のコラム等を設け市民・行政との距離を近いものにする。選べるコンテンツとして防災情報・子育て情報・スポーツ情報等もつくる。

メールマガジンとは、電子メールを利用した発行される雑誌のことです。発行者が購読者に定期的にメールで情報を届けるシステムのことで、発行元に自分のメールアドレスを登録することによって、次回発行時から届くようになるというものとコンピューター用語辞典に記載されています。

自治体のメールマガジンの活用は、様々なところでされています。ホームページ（以下「HP」という。）の中でメールマガジンの登録を募集していることが多くあります。そこで、岸和田市でもHPをもっているのを、それらを充実させ、みだしのような内容を、メールマガジンとして発行することは容易だと考えました。この方法で、効率よく市民に情報を発信できるのではないかと考えました。

しかし、HPは、ページを開いてもらわないと情報を発信できない、という弱点があります。インターネットを利用する特定の限った人や一定の年齢層にしか情報を発信できません。また、受信料も発生してくるので敬遠されるのではないかと考えました。

- ・フィルムコミッションを立ち上げ、地域の活性化・知名度アップ・観光客観光客誘致等の効果を狙う。

次に、ニュースで取り上げられるだんじり祭、岸和田を題材とした映画が岸和田のイメージになっている、ということを利用できないかと考えました。メディアに、違う岸和田の一面を取り上げられるような働きかけを自治体からできる手段として、フィルムコミッションの設立を考えました。

映画やドラマのロケーション撮影を誘致する手段として、フィルムコミッション業務があることを知りました。取り上げられた映像を通して、「地域」を知り、親しみ、魅力を再発見してもらえないのではないかと考えたのです。そうすることで、住民の意識に変化がおり、新たな地域活性化が見出されると考えます。

以上のことより、「地域活性化」を見出すためのメディアとのかかわりとは、ごく身近に存在するものであることがわかりました。自治体が情報を発掘・管

理・発信する方法としては、メールマガジンやフィルムコミッションがあることがわかりました。

私たちは、「地域」を知り、親しみ、魅力を再発見し、そうすることで住民の意識に変化がおり「地域活性化」となることに重点を置き、そういった「地域活性化」が見出されると考えられるフィルムコミッションを採り上げ研究していきます。

第3章 フィルムコミッション

フィルムコミッション（以下「F C」という。）とは、映画やテレビドラマ、CM、写真などのロケーション（以下「ロケ」という。）撮影を誘致し、映像制作会社の支援活動をする非営利団体のことです。撮影を希望する国内外の映像制作会社・団体の相談窓口になり、施設管理者との借用交渉、許認可手続協力、宿泊施設・飲食店等の紹介、エキストラの手配・協力、ロケ対象施設・風景の紹介などのワンストップサービスを提供します。また、協力していただける地域の情報を地域・住民・企業から、提供してもらえるように働きかけをする組織です。

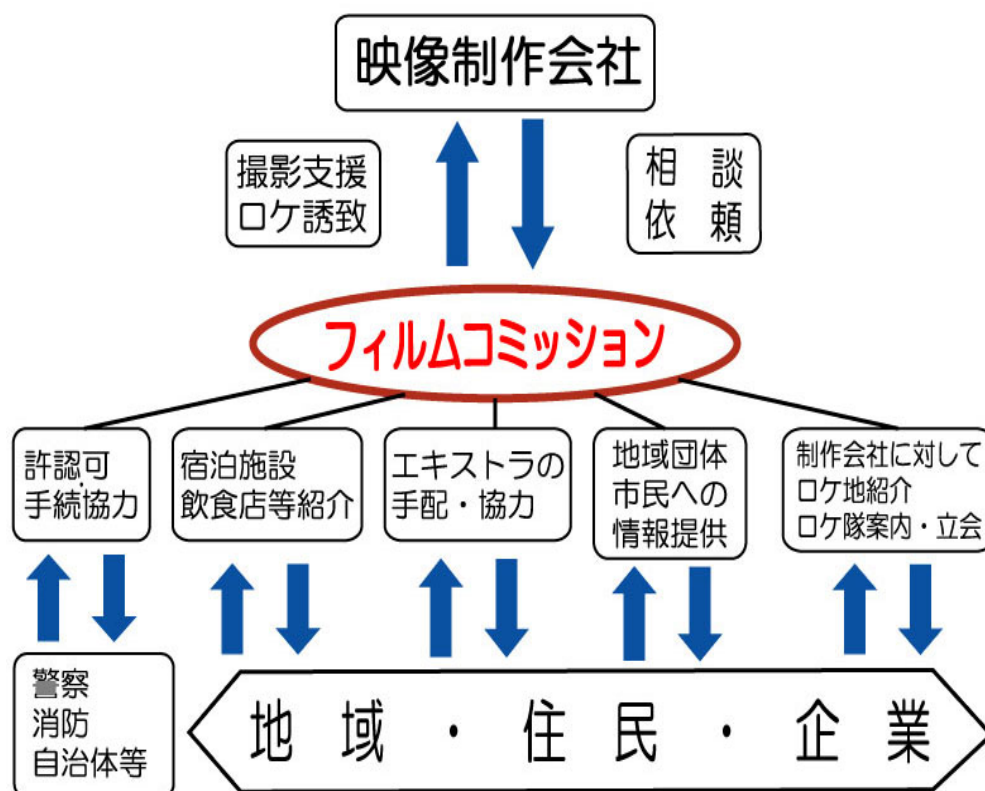


図2 フィルムコミッション業務

全国で設立されたF Cの活動を支援し、映像文化の発展に資することを目的として『全国フィルム・コミッション連絡協議会』が平成13年に発足しています。

その会員は、正会員（F C、自治体、映像制作会社、観光振興団体など）、賛助会員（関連企業）、個人会員によって構成されています。現在（平成18年）では90以上のF Cが加入しています。その全国フィルム・コミッション連絡協議会のHPには次のような事柄が掲載されています。

・協議会の業務

- ①各地域での新規F C設立のための支援
 - ・資料・情報提供
 - ・助言・相談
- ②F Cの活動に関わる機能充実と環境改善
 - ・F Cと制作者間での問題解決
 - ・撮影に関する規制緩和の促進
 - ・機能充実のためのセミナー実施
- ③F Cの活動に関わる情報交換と連絡調整
 - ・情報交換会などのイベントの実施および協力
 - ・情報の収集とニュースレターの発行、ホームページの作成
- ④F Cの活動に関わる人材育成と教育支援
 - ・人材育成のための研修セミナー実施
- ⑤その他、本協議会の目的を達成するために必要な事業

・F Cの三原則

- ①地域の公的機関であること
- ②サービスを無償で提供すること
- ③内容や規模によって、作品をより好みしないこと

・F C設立のメリット

- ①当該地域の情報発信のルートが増えます。
- ②撮影隊が支払う「直接的経済効果」が見込まれます
- ③作品（映画・ドラマ）を通じて観光客が増え、観光客が支払う「間接的経済効果」が見込まれます。
- ④映像制作に関わることを通じて、地域文化の創造や向上につながります。

F Cには、上記のようなメリットがあることがわかり、今回の私たちの研究テーマに即したものであると考えられます。

第4章 先進地視察

提案すべき内容をより実用性のあるものに近づけるために、視察を検討しました。前述の全国フィルム・コミッション連絡協議会に加盟しているF Cの中から、抜粋しました。

視察先を検討するにあたって、まず、電話で設立の目的等の問合わせをしました。その結果、映像制作会社が関東に集中しているため、立地条件が整っている関東圏はF Cが多く存在しました。しかし、そのほとんどが設立以前からロケ撮影に協力しており、受け入れ体制を整えるためのものであることがわかりました。今回、提案しようとしているF Cでは、一からの設立を前提としているため、参考になりにくいと考えました。当市と人口規模、立地条件が類似し、また、事業主体が様々な団体のF Cが存在する長野県に視察に行くことにしました。

長野県には、ながのフィルムコミッション、松本市観光温泉課ロケ支援係、諏訪圏フィルムコミッション、信州上田フィルムコミッション、塩尻・木曽フィルムコミッションの5つのF Cが存在します。その中で自治体が単独で事業主体となる松本市、諏訪市から平成18年4月に諏訪地方観光連盟に業務委任された諏訪圏フィルムコミッション、また、特に経験が豊富である信州上田フィルムコミッションの3つのタイプの違うF Cを視察先を選びました。視察先の事業概要は次のとおりです。

1. 松本市

①名称	松本市観光温泉課ロケ支援係
②設立	平成13年10月1日設置
③事業主体	松本市
④職員数	職員2名（専任）
⑤予算額	307万円（平成18年度 事業費のみ）
⑥人口	228,842人（平成18年11月1日現在）
⑦エキストラ登録人数	約380人（うち松本市民8～9割）

松本市のロケ支援係の設置目的は、いただいた資料に次のように掲載されています。

- ①「松本」の映像が映画やテレビ等のロケ地になることにより、本市が国際的、国内的知名度を飛躍的に向上させることができ、観光客の増加が期待できること。
- ②関連産業を通じて本市への経済効果と雇用の創出に貢献すること。
- ③地域の人々がエキストラをはじめ積極的に参加することにより、文化の向上と地域振興の活性化が期待でき、映像文化の向上にもつながること。

また、事業内容は

- ①映画製作会社、テレビ局への誘致
- ②パンフレット（制作済み）、チラシ制作
- ③ホームページ開設
- ④全国フィルムコミッション連絡協議会加盟
- ⑤ロケ支援事業
 - ア、ロケ地の情報提供
 - イ、ロケ地案内
 - ウ、撮影に必要な許可申請の代行
 - エ、撮影する施設の許可交渉
 - オ、公共施設の使用料減免
 - カ、宿泊施設（温泉旅館・ホテル）や関連業者の紹介
 - キ、地元ボランティアエキストラの確保
 - ク、ロケ期間中の職員同行
 - ケ、撮影に関する各種相談

とあります。

松本市は、観光地としての土地柄故に以前からロケが行われていました。国際的・国内的知名度を高め、観光客の増加を期待できることから、全国フィルム・コミッション連絡協議会発足時（平成13年8月8日）から加盟し、平成13年10月1日にロケ支援係を設置しました。

事業主体は、自治体単独です。自治体が事業主体ということで、市民からの信用が得られやすく、ロケによる道路や施設の閉鎖等に対する市民の協力もあり、官民一体の支援活動が見受けられます。

職員数は、平成18年度より専任で2名となっていますが、平成17年度までは兼任で2名、嘱託員1名で業務をしていました。

予算の殆どは、ロケ地マップやロケーションガイドの制作費です。毎年1冊ロケーションガイドを発行しています。

松本市の特徴は、事業内容の①の誘致活動をととても熱心にされていることです。全国フィルム・コミッション連絡協議会開催の全国ロケ地フェアへの参加や、映像制作会社へ直接、ロケーションガイドを持参することで、映像制作会社の担当者と会い、その年の映像制作の情報を収集し、また、常に新しい地域の情報を発信しているとのことでした。

また、自治体が事業主体となっていることで、⑤の支援事業での公平性を保つための努力をしています。例えば、宿泊施設・協力店舗の紹介では、それらをHPで募集し、一覧表にしたものを、紹介をもとめる映像制作会社に渡しています。

2. 諏訪圏フィルムコミッション

諏訪フィルムコミッションは、設立以前から諏訪市八ヶ岳をはじめとした観光地などの問合わせが多数あり、観光課の業務が過多となり、FCを立ち上げ

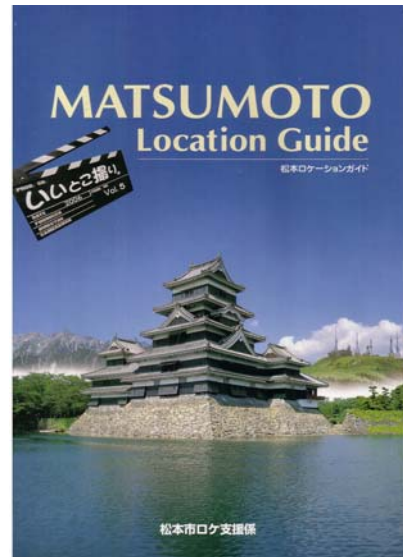


図3 松本ロケーションガイド

①名称	諏訪圏フィルムコミッション（平成18年4月より）
②設立	平成15年4月1日設立（諏訪フィルムコミッションとして）
③事業主体	諏訪地方観光連盟（平成18年4月より） （平成15年4月設立当初 諏訪市）
④職員数	観光連盟1名（専任）各市町村観光担当6名（兼任）
⑤予算	500万円（人件費込）
⑥人口	約209,770人（諏訪圏全域） （52,992人 諏訪市 平成18年7月1日現在）
⑦エキストラ登録人数	約70人（うち諏訪市民約9割）

たとのことです。近隣5市町村（岡谷市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村）との市町村合併が検討される中、F C業務については諏訪圏全体にわたって多くのロケ地を把握し、他のF Cにロケ隊を奪われることのないように、近隣5市町村の観光担当が協力し、諏訪地方観光連盟を中心としてF C事業を運営することとなったということでした。

平成17年度までは、諏訪市が事業主体として自治体単独で業務をし、平成18年4月より諏訪市に上記の近隣5市町村を加え諏訪地方観光連盟を立ち上げ、そこに業務委任され、諏訪圏フィルムコミッションとなりました。

職員体制は、各市町村の観光担当が兼任で各1名、諏訪地方観光連盟でF C専任が1名います。

平成18年度のF Cの予算は、人件費込みで500万円です。諏訪市単独時の平成17年度は、事業費のみで190万円でした。

エキストラ登録は、約70名です。そのうち諏訪市民が約9割を占めています。

諏訪圏フィルムコミッションの事業内容は、前述の松本市ロケ支援係のものと変わりはありませんでした。平成16年に公開された『いま、会いにゆきます』のヒットによりロケ地の問い合わせ等の業務が増えているとのことでした。

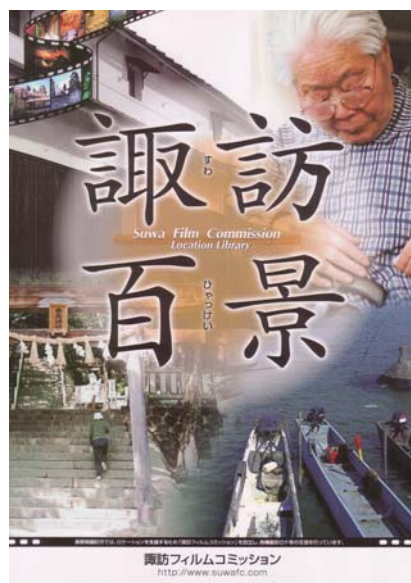


図4 諏訪フィルムコミッション
「ロケーションライブラリー」

3. 信州上田フィルムコミッション

信州上田フィルムコミッションは、「上田市内の景観を映像により全国及び世界に発信することにより、市民が地域に対する自信と愛着を増し、精神面での地域活性化につながるとともに、上田市が映像制作に寄与することにより、多くの人的交流が生まれ、経済、文化、生活等あらゆる面で新しい刺激となる。」をF C業務のねらいと掲げています。

上田市では、大正12年から撮影が行われており、80年以上の歴史があり

①名称	信州上田フィルムコミッション
②設立	平成13年6月20日設立
③事業主体	上田観光コンベンション協会
④職員数	観光コンベンション協会職員2名（専任） 上田市観光課職員が兼務職員として随時応援
⑤予算	54.9万円（事業費のみ）パンフレット制作費283万円
⑥人口	163,331人（平成18年9月1日現在）
⑦エキストラ登録人数	約350人（うち上田市民約8割）

ます。上田市在住の東映プロデューサー吉村氏（上田観光コンベンション協会専務理事）が、こうした事実を踏まえ、また、地元に戻った時、「地元には活がない」「元気のある町にしたい」と思い、ロケを誘致し、映像に参加することで市民が元気に、上田市が映像に写ることで宣伝効果・知名度UP効果があると考え、上田市企画課へFC設立を提案しました。まず、「信州上田ロケ地ガイド」を発行し、映像関係者に配布しました。この頃、国内でFC設立の動きが始め、設立研究会に上田市からも職員2名が参加しました。そして、それらの活動の重要性を確認し、平成13年6月に設立しました。

事業内容は、次のように信州上田フィルムコミッションのHPに掲載されています。

①上田地域全体のロケーション紹介

必要に応じて、周辺市町村(東御市、真田町、その他)についても行ないます。

②ロケーションハンティング時のナビゲーターと地元協力を得るための手配

自治体を含めたロケ地周辺の住民、自治会、商店会、団体等への協力手配。

③ロケ時の弁当、ケータリングサービス、クラフトサービスの紹介

信州上田フィルムコミッションをサポートしているNPO法人によるフードサービスカーの出動要請等。

④宿泊の紹介

⑤撮影機材、車両、備品等のレンタル紹介

⑥エキストラ手配

⑦各種許可申請の代行および仲介

⑧文化財等のロケに関する手配

⑨ロケーション撮影時の同行

⑩FCサポーター登録制度



図5 信州上田ロケ地ガイド

前述の2団体と比べると、80年余の撮影実績があるので、独特な事業内容が含まれています。特に、②の地元協力を得る手配は、ロケ地を案内していただいたときの様子から市民・自治体・企業と全てが上手く連携されているのが

わかりました。まち全体で、受け入れ態勢が整っていように感じました。この市民とF Cとの繋がりこそが、信州上田F Cの特徴です。また、③については、市民が自発的にサポートNPOを立ち上げ、ロケ隊に暖かいフードを提供するフードサービスもできるようになっているとのこと。

事業主体は、上田観光コンベンション協会ですが、上田市役所内に設置され、協会職員F C専任2名と上田市観光課職員が兼務、という体制をとっています。官と民（上田観光コンベンション協会）で組織されながらも、それぞれの分担がはっきりしています。例えば、映画・ドラマなどのフィクションは、上田観光コンベンション協会が担当し、旅番組などのノンフィクションは、上田市観光課が担当しています。

また、F C事業は、上田観光コンベンション協会の3本の主要な事業の内の1本に位置付けられてあります。その協会の顧問には、警察・国土交通省・上田建設事務所の行政機関が加わっており、F C業務に必要な許可申請を、スムーズに行い易い組織になっています。

市の中心部には、市と委託契約を結び経営しているカフェ「真田坂キネマギャラリー幻灯舎」があり、映画のロケ地情報・エキストラ募集・ロケ風景の写真展示などが壁いっぱいに貼っていました。ここは、市民が映画のロケ撮影を通じて交流するコミュニティーの場所となっていました。



図6 真田坂キネマギャラリー幻灯舎

第5章 考察（視察を終えて）

1. 自治体単独でのF C

松本市は、事業主体が自治体単独という特徴を活かしながら成功しているF Cのひとつだと感じられました。一見すると様々な規制があるために、自治体単独では不利のように考えられる事業主体でしたが、良い見本になり得るものでした。

松本市の特徴である自治体がF C事業を行っていることのメリット・デメリットは次のようになります。

メリット

- ・自治体業務の一環ということから関係機関、民間施設の利用、個人等の協力を得やすい。

デメリット

- ・職員の人事異動のため、映像制作会社との繋がりが切れる可能性がある。
- ・個人的な知識も後任に引継がなければならない。

メリットとして、市民の信頼が得られやすく協力的であり、道路や施設の使用許可等、関係機関との連携がスムーズに行なわれることです。例えば、道路使用許可を警察署に提出すると約10分で許可が出るとのことでした。また、申請の代行をすることで公の施設使用料を減免することもスムーズです。これは、映像制作会社の求めることの重要な部分でもあり、ワンストップサービスを可能にするものです。

自治体単独でFCを運営するためには、可能なことと不可能なことを明確にすることが大切なこととなります。なぜなら、自治体は「信用」というものを背負っており、市民と地域に対し不利益を与えないようにすることを一番に考えなければならないからです。撮影の実績を増やすことばかり考えてしまい、映像制作会社の無理な依頼に対し曖昧に返事することは、結果として相手にも迷惑をかけるとともに、地元にも迷惑をかけてしまうこととなるのです。FC業務のなかで市民の私有する建物を撮影のために借りる際、自治体が窓口になると撮影許可協力が得やすい場合がよくあります。これこそFCに必要な自治体の「信用」で、普段の業務や窓口の対応態度でつくられるものです。

FC設立以前から撮影の行われていた松本市でも、このようにFC業務には自治体の「信用」が重要だということは、撮影の歴史のない岸和田市で設立する場合も、自治体が主導で設立することが最も適していると考えられます。FC業務には市民の協力が何より重要なのです。まちぐるみでFCを支えており、エキストラの8割が松本市民であり市民参加率が高いということからも感じられました。

2. 広域連合でのFC

諏訪圏フィルムコミッションは、先に説明したとおり6市町村の広域連合で業務を行っているFCです。広域連合でFC業務を行うメリット・デメリットは次のようになります。

メリット

- ・ロケ地情報の共有化が可能になり魅力が増す。
- ・複数の主体で運営するため1主体あたりの経費負担の軽減を図ることができる。

デメリット

- ・各自治体によりFCへの取組に相当な温度差がある。そのためロケ撮影が殆どない所も出てくる。

メリットとして挙げたように、情報を共有化することによって各市町村での情報提供・情報交換が可能になります。また、複数の自治体でF C業務を行えば、ひとつの自治体で行うよりも経費の負担が軽減されるうえ、発信する情報量は多くなります。また、ロケ誘致に関しても、広域F Cのなかでロケが完結することができれば、映像制作会社としても非常に便利なロケ地となり大きな武器となるのです。

デメリットについては、F C業務に対し協力的な自治体やそうでないところ等、温度差があります。そのことによって「ロケ地撮影が平等に行われない」「経済効果が各市町村によって差が出る」などの問題も生じます。

岸和田市を含む広域連合でF Cの設立を考えると、本市を含む5市2町で組織している「華やいで大阪・南泉州観光キャンペーン推進協議会」等が適当であり、諏訪圏のように広域で協力しやすい状態にあります。広域になると岸和田市にはない素材（ロケ）が増え魅力度も増します。現在、その協議会は、観光展への出展を多数行っている実績もあることから、諏訪圏の抱えているような温度差の問題はあるとしても、広域での「効果」「魅力」を発揮させるための広域連合という選択は意味のあるものと考えられます。

3. 公民協働でのF C

信州上田フィルムコミッションは、先に述べたように市民の協力があるうえ、上田観光コンベンション協会の体制も協会役員が公民混在しているということで、F C業務にとって理想的な公民協働の体制となっていると感じました。

信州上田フィルムコミッションは、私達が目指すべきF Cと考える姿であり、現場を見ることにより実感することができました。

公民協働でF C業務を行うメリット・デメリットは次のようになります。

メリット

- ・協働することにより細やかなサービスが可能になる。
- ・まち全体で一緒に作品をつくりあげようとする意識が芽生える。

デメリット

- ・大きなデメリットは考えられないが、特定企業に利益が偏らないように配慮が必要になる。

協働によるF Cは、自治体だけでは行き渡らない細やかなサービスや、臨機応変な対応は民（市民や企業）との連携があるからこそできるものです。

人口も16万人と必ずしも大きな都市とはいえない上田市が、大正12年から数々の映画監督が上田を舞台に名作を残しているのは、F Cを含めまち全体で「このまちに来たからには満足して帰ってもらいたい。」という思いをもっており、映像制作会社からすれば「また来たい」と思わせる『まち』＝『F C』だからなのです。

それは、そもそもの始まりが経済効果を狙ったものではなく、市民に活力を与えることだからです。「ロケがくる→特別な行事→まつりごと」といった風に

考え、度々まつりごとがあるということで活力が生まれるのではないかと
いうことでした。

ロケ地として利用を重ねてもらうには、「何も特別なものはいら
ないのです。その土地の心地よさが再びロケを呼ぶことになる。」とい
うことでした。目に見えた経済効果だけ追求するのではなく、まずは『地
域（市民）のためのF C』という姿勢が良く伝わってきます。

信州上田フィルムコミッションの業務の考え方は、いただいた資料から
もよく読み取れます。

○ 屋根のないスタジオ

私たちは、今、ロケ撮影の伝統を未来に伝え、私たちのまちと自然を
さらに多くの映像作品の中に記録してもらうために、昔から上田に
伝わる映像作品の支援として「信州上田フィルムコミッション」を
設立しました。

映画人が、親しみ、映画ファンが喜び、観光に訪れた人たちが
いつか見た風景に出会えるまち、それが、信州上田です。

フィルムコミッションは映像製作の支援を通して、地域に経済・文化
両面の活性化を呼び込み、上田を訪れる皆さんに夢をプレゼントします。

（信州上田フィルムコミッション資料より抜粋）

当初は、F Cが地域活性化と繋がりがあるのか手探りで始めた研究でしたが、
この視察を終えて、自分達が目指す地域活性化と繋がりがあるものだとい
うことがわかりました。

次に、上田市で実際にロケ地として使われた風景の写真を数枚紹介します。



図7 上田市内の橋



図8 北国街道

図7は、大林監督が好んだロケーションです。図8は、平成18年に公開された犬神家の一族で使われました。この北国街道の掲示板にはロケ風景の写真がはられており、観光客が足を止めていました。

図9は、北野武監督が映画の一場面に使ったものです。

ロケ地を散策してみると、何のかわりもない普通の風景がロケ地になっていました。図7と図9については、特に観光地になっている場所ではありませんが、そういう場所だからこそロケ地になるとのことでした。

次の図10は、岸和田市民なら誰もが知っていると思いますが、岸和田市本町の紀州街道です。図11は、同じく本町の円成寺周辺です。挙げるときりがない程、岸和田にはこの他にもロケ地となり得る風景はたくさん存在します。写真になるだけで、今まで自分達が知っているはずの景色とは別の景色となるのです。写真1枚で印象が変わるのであれば、映画というメディアを通すともっとイメージが変わるのです。人間が目から受ける情報というのは想像以上の効果があります。



図9 上田城内



図10 紀州街道



図11 円成寺周辺

第6章 大阪ロケーション・サービス協議会

1. 大阪府のF C

岸和田でのF C設立を提案する前に、すでに大阪全域を業務地域として活動している大阪ロケーション・サービス協議会について紹介します。

大阪ロケーション・サービス協議会は、大阪府・大阪市・大阪商工会議所等の行政・経済界が協力して平成12年2月に設立した日本初のF Cです。設立

①名称	大阪ロケーション・サービス協議会
②設立	平成12年2月23日設立
③事業主体	大阪商工会議所、大阪府、大阪市ほか 事務局 大阪商工会議所
④職員数	商工会議所より1名（専任） 事務員1名（専任） コーディネーター1名 （コーディネート会社と契約）
⑤予算額	1,500万円（事業予算・人件費込み） 負担割合 大阪商工会議所・大阪府・大阪市各500万円
⑥人口	8,824,678人（平成18年12月1日現在）
⑦エキストラ登録	約3,800人

目的は「大阪の知名度向上と集客力の強化に資するとともに、当地に映像関連産業の集積を図る一助とするため、国内外の映画、テレビドラマ、コマーシャルフィルム等のロケーションを大阪に誘致する。」とHPに掲載されています。

広範囲にわたるFC業務では、情報量の蓄積・管理がとても重要で、「当協議会ではどうしても大阪市内での撮影が多くなり、業務地域が広範囲であるために映像制作会社側の要望に沿った場所があるのにもかかわらず紹介できていないこともある。」とのことでした。

大阪ロケーション・サービス協議会で、すでに業務地域に岸和田市を含んでいるのであれば、改めて岸和田市で設立する必要はないのではないかとと思われるかもしれません。しかし、今までの作品では岸和田のイメージが偏っているように感じます。これは、岸和田に関する情報不足が原因で、従前からのイメージしか映像制作会社がもっていないためだと考えられます。新しいロケ情報や違った岸和田の姿を提供していれば、違うイメージの岸和田ができあがるはずです。

先進地視察や上記のことから、広域業務では細かなロケ地の把握は困難であり、岸和田の魅力を引き出すためには岸和田市でFCを設立することに大きな意味があると考えます。

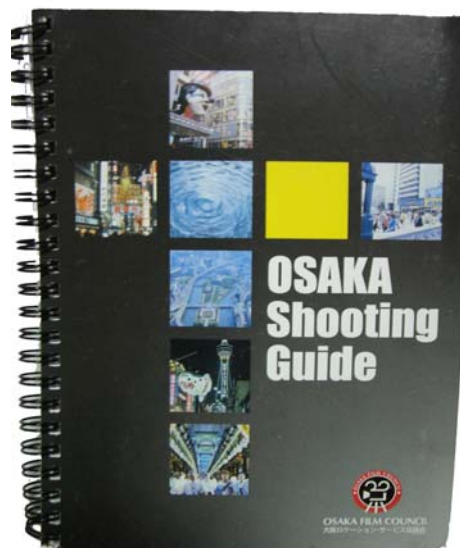


図12 大阪シューティングガイド

2. ロケ現場見学

長野県への視察の後、実際のロケ現場を見学するために協力を依頼したところ、協議会及び映像制作会社側の取り計らいでロケ現場を見学するだけでなく、エキストラとしても参加することができました。

エキストラの方々は皆さん楽しそうで、なかには常連のエキストラもいるようでした。その中で専業主婦の方は、家族から「外に出る機会もでき、楽しい趣味ができて良かった。」と言われていると、にこやかに話されていました。エキストラは会社員、主婦、学生、定年退職した男性等様々で、その控え室はエキストラ同士の交流の場となっていました。どの方も撮影に協力的で、撮影時間が延びても苦情が出ることもありませんでした。

映画制作のエキストラ参加体験を通じて、作品にもそのテーマにも強い興味が湧くと共に「ひとつの作品と一緒に完成させる！」という雰囲気、飛び入りの私達にも伝わってきました。

ロケ現場が、大阪府域という広範囲なところから集まった人達のコミュニティの場に成り得るのならば、岸和田市でも映画等のエキストラ登録を募れば市民の交流の場になり、今まで繋がりがなかった人同士のネットワークができます。そして、このネットワークから地域活動を行うボランティア団体が生まれるなどの地域振興策が生まれる可能性も見出されました。



図13 大阪市内撮影現場
(大阪国際交流センター)

第7章 全国のF Cの現状

全国フィルム・コミッション連絡協議会が、平成17年4月に加盟72FCに対しアンケート調査を実施し、70FCから得た回答を集計した結果（第2回FCアンケート集計結果）を基にFCの現状を考察します。

1. 運営予算

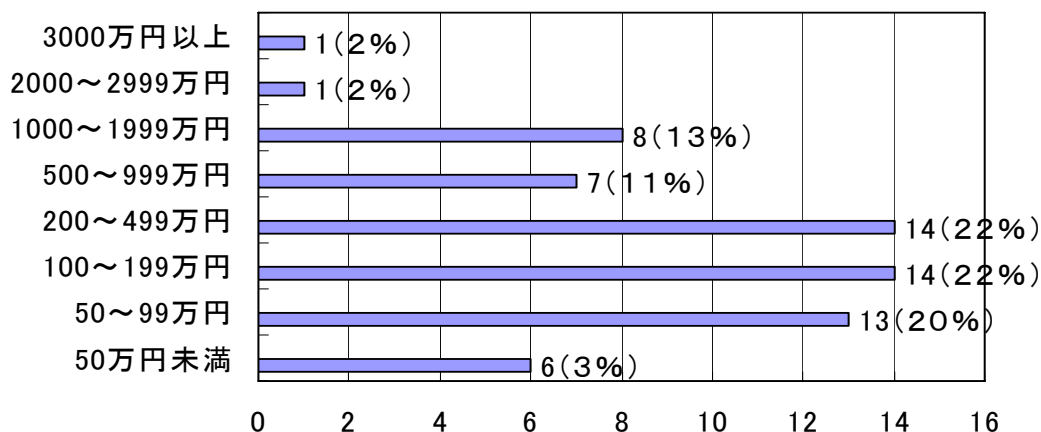


図14 2005年度予算規模

全国フィルム・コミッション連絡協議会「第2回FCアンケート集計結果」より

FCの規模には相当の違いがあり、1,000万円以上が10FC、500万円以下が全体の70%を越えています。100万円以上の高額予算のFCには人件費やパンフレット製作費が含まれているところが多く、映画誘致など活動が大きく見える割に、予算規模はそれほど大きいものではありません。

2. スタッフ数

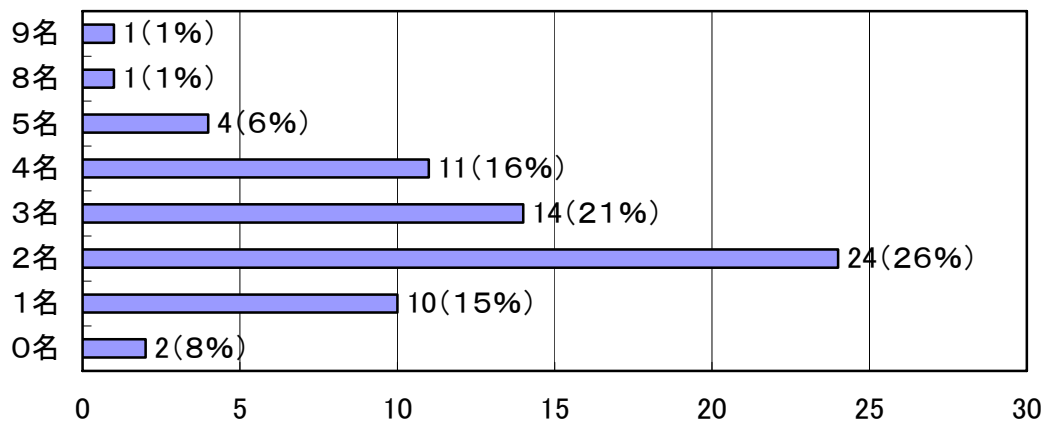


図15 専任+兼任のスタッフ数

全国フィルム・コミッション連絡協議会「第2回FCアンケート集計結果」より

FCを担っているスタッフは、専任・兼任様々ですが、1人～4人で運営しているところが全体の88%になります。なお、表にはありませんが専任を置いていないFCが43(62%)、またスタッフに映像制作経験者がいるFCは12(18%)あります。FCは他の業務と兼務で2人体制が多く、ほとんどが映像制作の経験がないスタッフといえます。

3. 他のF Cと連携

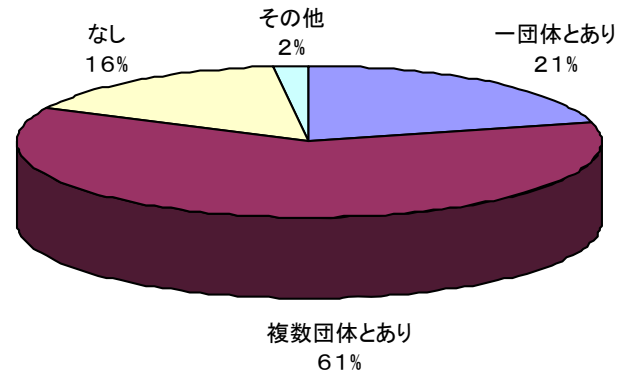


図16 他F Cとの連携の有無

全国フィルム・コミッション連絡協議会「第2回F Cアンケート集計結果」より

全国フィルム・コミッション連絡協議会では、近隣F Cとの連携、ネットワークを推進しており、図16を見るとすでに60%以上のF Cが複数のF Cと連携を行っています。

長野県でも視察に伺った前日に、長野県内の5F Cで信州フィルムコミッションネットワークを設立し、定期的に情報交換のために会議を行うことになったということでした。数多くF Cが存在する中で、魅力度を増し、多く映像制作会社を呼ぶために連携することは必要となります。

大阪府下でもF Cをつくる場合、大阪ロケーション・サービス協議会と連携することによって、今まさに求められている広域でのF C活動が可能となると考えられます。

4. 許可申請代行先

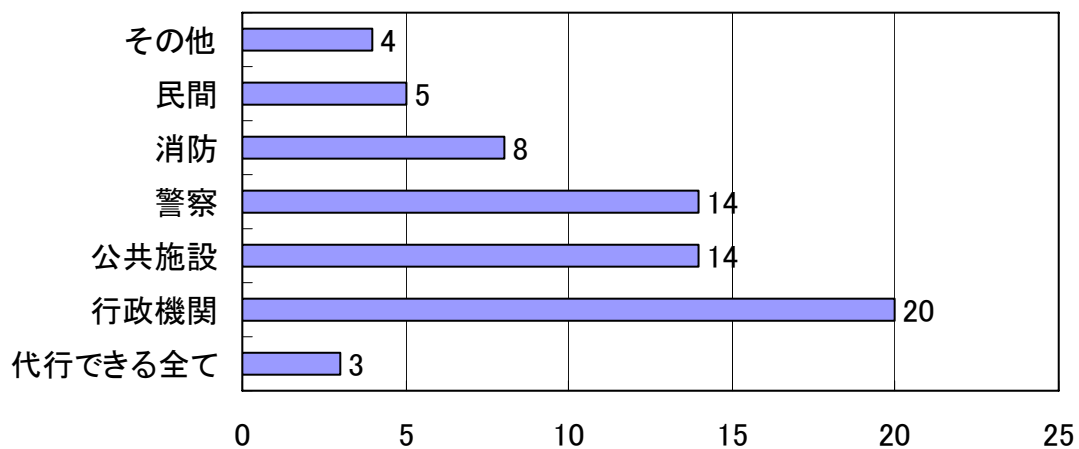


図17 撮影申請許可代行の対象（複数回答）

全国フィルム・コミッション連絡協議会「第2回F Cアンケート集計結果」より

代行できる全てと答えたF Cが3、警察への許可申請代行をしているF Cは14あります。しかもF C自身が撮影許可申請をしているところが、過半数あるということです。F C自身の撮影許可申請や行政機関などへの代行が多いということから、F Cの公的性をうかがうことができます。

第8章 提案

前章アンケート結果からもわかるように、予算・人数とも小規模なものです。新規事業予算の確保が困難な今、少ない予算で上田市のようにまちに活気がでるのならば、F C設立を地域活性化のためのツールとする価値は十分あると考えられます。

現在、大阪ロケーション・サービス協議会でのパンフレットには「大阪のロケーション」として、ミナミ・梅田・新世界に並んで岸和田の計4箇所が紹介されています。ということは、岸和田市がロケ地として注目されており、需要があるということです。

「信用」のある自治体だからこそ、映像制作会社が求めるワンストップサービスを提供することが可能であり、松本市のようにできること・できないことを明確にしながら、可能な限り協力することで先に述べたF Cの三原則は守られると考えます。

以上のことから、私達は、岸和田フィルムコミッション設立を提案します。

1. 岸和田フィルムコミッション

表1 岸和田フィルムミッション（案）

①名称	岸和田フィルムコミッション
②設立時期	平成19年4月1日設立
③事業主体	岸和田市
④職員数	市職員2名（兼任）
⑤必要経費	全国フィルム・コミッション連絡協議会負担金 10万円 旅費（全国ロケ地フェア参加等） 5万円
⑥人口	204,547人（平成18年11月1日現在）
⑦エキストラ登録方法	岸和田フィルムコミッションHPで募集
⑧サポーター会員 登録方法	撮影協力商店、撮影協力住民など岸和田フィルムコミッションHPで募集
⑨PR方法	・広報きしわだ・新聞・テレビ・HP ・全国フィルム・コミッション連絡協議会に入会するとにより、加入F Cを全国に紹介 ・チラシ・冊子・ロケ地マップ等を作成し、各施設にチラシを配布 ・映像制作会社へ誘致活動

①名称

名称は、岸和田フィルムコミッションとします。岸和田は既にだんじり祭・清原選手の出身地・コシノブランドなどで知名度があることと、誰もが知っている名前をつけることで、印象を残すこともPR戦略のひとつと考え、そのままの名前をつけます。

②設立時期

設立時期は、平成19年4月1日とします。

③事業主体

事業主体は、自分達のまちをよく知り、映像制作会社が一番望むサービスである「ワンストップサービス」を可能にするため、自治体が主体とします。また、今後岸和田を活性化させる事を共通の目的とし、商工会議所や観光振興協会と協力することで、信州上田FCのような細やかなサービスを提供することが可能となるはずです。

担当部署については、全国のFCの動向を見ると殆どが観光関係の部署となっていますが、観光関係以外の部署で行うことにより、他とは違う特色を持つFCになります。例えば、秘書課でFCを担当します。そうすれば、市長の予定を調整し、誰よりも「市の顔」である市長にエキストラとしてより多く参加できるようにすることが可能になります。また、庁内の調整もしやすくなるでしょう。市長がいつもと違う姿で頻繁にエキストラとして参加することにより、市民は映像を通じ、FCはもちろん自治体に対し親近感をもちます。

④職員数

職員数はアンケート結果からもわかるように市職員兼任2名で可能だと考えます。

⑤必要経費

設立するにあたり最低必要な経費は、全国フィルム・コミッション連絡協議会負担金と、年に1度行われる全国ロケ地フェア参加の旅費のみと考えています。ただし、PR方法のチラシ・パンフレット作成については、まずロケーションデータを整理することが必要と考え、印刷製本費等は、設立段階では必要ありません。ただし、データ整理が完了する2年後を目安に予算計上を考えます。

⑥人口

人口は、平成18年11月現在のものです。

⑦エキストラ登録方法

エキストラ登録方法は、HPからの申請です。データを管理し、映像制作会社からの要望によりメールや電話などで、当日参加していただけるエキストラを募ります。

⑧サポーター会員登録方法

商店・家屋等の撮影場所を提供していただける方や、ロケ地に関する情報を提供してくださる方をサポーター会員とします。登録方法は、エキストラ同様HPからの申請です。集まったデータのなかから、映像制作会社からの要望に沿った撮影場所を紹介します。

⑨PR方法

PR方法については、現在の広報公聴課が行っているような広報活動（広報・新聞・テレビ・HP）は従来どおり行います。また、全国フィルム・コミッション連絡協議会に入会することが、PR・ロケ誘致のひとつと考えられます。なぜなら、この協議会の会員・賛助会員には、全国90以上のFC、映像制作会社等が入会しており、登録するだけで定期的に出されている発行物に掲載されるからです。

設立後すぐには出来ませんが、ロケが多数行われるようになれば、ロケ地マップなどを作成し、ロケ地ツアーが可能になります。

PR方法の最後に挙げている映像制作会社への誘致活動については、映像関係の業界というのは横の繋がりが非常に強く、きちんとロケ支援を重ねることにより、映像制作会社自身が宣伝活動してくれることとなります。

2. 設立による効果

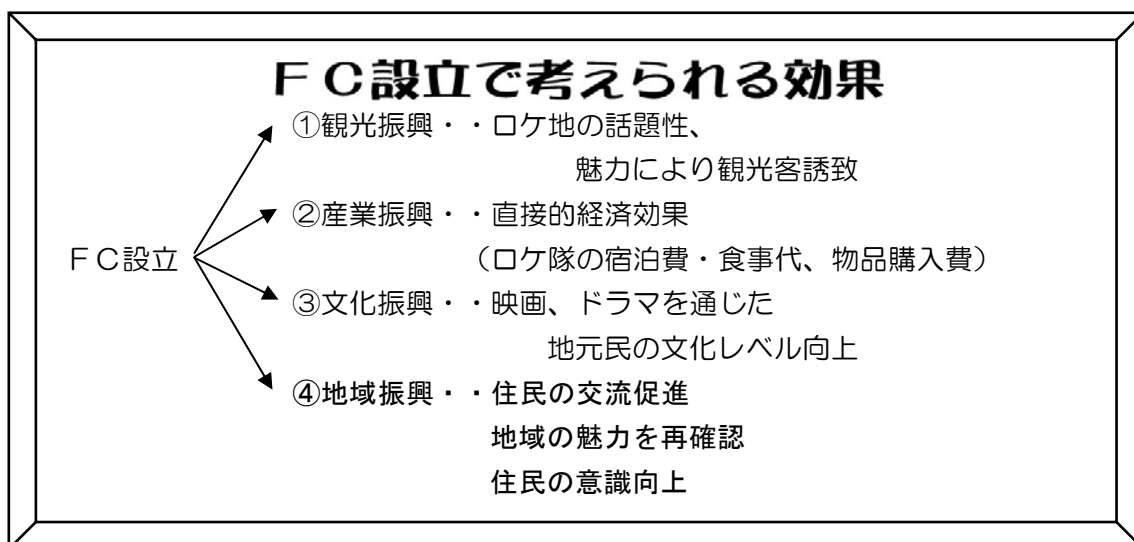


図18 FC設立効果

「岸和田FC」の設立によって、次の4つの効果が考えられます。

①観光振興

ロケ地となる場所が、必ずしも観光名所であるとは限りません。例えば、図7のように何の変哲もないどこにでもあるような街角で日常のワンシーン

を撮影するためのロケが行われることも多々あるのです。そして、そういった風景が作品の公開によって、名場面と相まって話題性を増し、新たな観光地となり得るのです。

例えば…

04年5月から公開された「世界の中心で、愛をさけぶ」では、最も印象的な部分の撮影が行われた庵治町によると、映画公開から1年間に同町のロケ地を訪れた人は推計52,650人。同町全体の入込み客数は03年が88,844人だったのに対し、04年は132,771人と、50%近く伸びました。

(株)いよぎん地域経済研究センター：西日本レポートより

②産業振興

いわゆる直接的な経済効果を指します。ロケ隊が訪れることによって、宿泊費及び飲食費を現地に投下してくれ、更にこれが滞在期間中ずっと続くわけですから、この効果も見過ごすことは出来ません。

例えば…

テレビドラマ「がんばっていきまっしょい」で、5月から9月までの撮影期間中、今治市大三島町や松山市で約70日間に渡ってロケが行われた。約45名のスタッフが70日の滞在期間中、宿泊費、食費その他で1日1万円消費したとすると、約3千万円が地元にもたらされたことになります。さらにロケハンやセットの建設などで、撮影前にもスタッフは訪れているので、実際はそれを上回るかもしれません。

(株)いよぎん地域経済研究センター：西日本レポートより

③文化振興

映像作品を通じた市民の文化レベルの向上を指します。例えば、映画館へ足を運ぶこと自体が文化振興と考えます。そのうえ、岸和田の古いまちなみを利用して時代劇を撮影したとすれば、その登場人物やその時代背景、更には本来の舞台であるその地域について興味を持ち、様々な方法で調べることによって文化レベルは向上する訳です。また、学校でも新たな調べ学習の題材となったり、高等学校等で映像学科を新設したりするなど、教育面での効果も文化振興へと繋がると考えます。

文化庁では、芸術創造活動推進施策を展開しており、そのなかでメディア芸術は芸術文化全体の活性化を促す牽引力として、「日本映画・映像」振興プランを推進しています。また、平成15年の「映画振興に関する懇談会」の

提言を受け、平成16年から全国のロケ候補地を紹介するデータベースに関する調査研究を全国フィルム・コミッション連絡協議会とともにを行い、平成18年度から全国ロケーションデータベースが稼動しています。

④地域振興

自分達の生活圏で撮影があれば、作品にもそのテーマにも強い興味が湧き、劇場での公開の際にはぜひ映画館へ出向きたいと思うでしょう。また、参加者同士で新たなコミュニティーを形成することが期待されます。

市民がエキストラとして参加するだけでなく、ロケ地の情報を提供するなど、様々な角度からロケに関わることによって、市民が自らの住むまちを見つめ直し、まちの魅力を再確認することも期待できます。さらに、ロケ隊や観光客が訪れることにより、上田市のように、市民がまちを美しくしようと心掛けることも立派な効果のひとつと考えられます。このように市民一人ひとりには程度の違いがあったとしても、まちに誇りを持ち、より良くしようとする、住民意識の向上が強く現れるでしょう。

3. F Cの課題

F Cにも課題はあります。

近年、全国各地で新たにF Cが設立されています。その中には、観光振興や経済効果など目に見えてわかりやすい効果だけを求めている、あるいは、余りにも性急に設立したがゆえに、撮影に協力する能力がなく、結局、映像制作会社の要望に応えることができずに終わっていたりする場合があります。

新聞報道（読売新聞 平成18年9月28日等）では、F C設立が濫立し過ぎているとの記事もあります。また、これからの撮影協力には、より広範囲でロケに適した場所を把握するなど広域にわたる対応が求められます。しかし、諏訪圏F Cに見られたような広域連合の問題点が浮上する可能性もあります。

岸和田市単独でのF C運営にはいろいろと不都合な面もありますが、私達がF Cに求めているものは、主要な効果だと言われる直接的な経済効果ではありません。繰り返しになりますが、市民が自らの住むこのまちの魅力を再確認することこそが、F Cに求められる最大の効果なのです。

以上のように課題もありますが、何よりもF Cは魅力ある今の岸和田を活かすことができるのです。この岸和田が映像として映されることによって、今まで気づけなかった姿を再確認することができます。

まちぐるみで自分達のまちに活気が生まれ、先に述べたような様々な活性化をもたらすF Cの設立は、地域活性化のための「自治体のメディア戦略」とするに足るものだと考えます。

第9章 おわりに

しばしば上田市をロケ地に用いている映画監督の大林宣彦氏が、「FCってのは、“まちづくり”じゃない。“まちおこし”でもない。“**まちいかし**”なんだよ。」と言ったそうです。実際に上田のまちを訪れ歩いてみると、自然とそう感じられました。まちの持つ伝統や歴史、地域性をどうこうする必要などないのです。現在のまちの姿に、もうひとつ新たな面を加えることがFCを活用することで可能になるということです。

私達は、研究テーマの「自治体のメディア戦略」のひとつとしてFCの設立を提案しました。しかし、自治体からの一方的な働きかけというのは、市民の理解を得られるわけもなく、市民・自治体・企業それぞれの協力があってこそ、地域が活性化されるのです。

岸和田市にはすばらしい所がたくさんあります。今の岸和田市にとって、それを再確認、再発見し**まちいかし**をしていくことが大事なのです。FC設立をその『きっかけ』とし、**まちいかし**のための手助けをすることが私達自治体のすべきこと、役割だと感じました。

《参考文献・資料》

報告書作成にあたり、参考文献・参考資料として以下のものがあります。また、インターネット上に掲載されている資料、新聞記事などを多数参考にしています。

●文献

- ・田村紀雄『地域メディアを学ぶ人のために』世界思想社（平成15年）
- ・一新塾『大前研一の一新塾Part II』プレジデント社（平成13年）
- ・岸和田市『平成17年度 市民意識調査結果報告書～岸和田型NPMの構築に向けて～』（平成18年2月）
- ・岸和田市『第3次岸和田市総合計画』（平成13年3月）

●論文・特集

- ・上甲いづみ『映像で地域の魅力を引き出したいー四国各県のフィルム・コミッションの活動ー』「IRC」平成16年10月号（いよぎん地域経済研究センター）
- ・DBJ経済ミニレポート（鹿児島）『ロケ誘致と地域活性化～その効果と可能性～』平成18年1月19日（日本政策投資銀行南九州支店）
- ・全国フィルム・コミッション連絡協議会『第2回FCアンケート集計結果』（平成18年12月）

●新聞記事

- ・朝日新聞「『FC設立研究会』旗揚げ」（平成12年2月29日夕刊）
- ・読売新聞「ロケ誘致FCーフィルム・コミッションー続々」
（平成18年9月28日朝刊）
- ・朝日新聞「フィルム・コミッション転機に邦画人気の影で悩む地方」
（平成18年11月25日夕刊）

●URL（平成19年3月現在のもの）

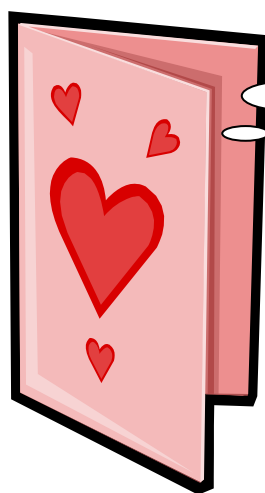
- ・全国フィルム・コミッション連絡協議会 <http://www.film-com.jp>
- ・文化庁「全国ロケーションデータベース」
<https://www.jldb.bunka.go.jp/>

●視察先URL

- ・松本市観光温泉課ロケ支援係 <http://matsumoto.nagano.jp>
- ・諏訪圏フィルムコミッション <http://suwafc.com>
- ・信州上田フィルムコミッション <http://www.ueda-cb.gr.jp>
- ・大阪ロケーション・サービス協議会 <http://www.osaka-fc.jp>

※ 上記視察先FCでいただいた資料も参考にさせていただきました。

行政課題研究報告書



「職場のナレッジ・マネジメント」 ～日常業務の視点から情報の共有を見直す～

1. ナレッジ・マネジメントとは
2. グループウェアの活用のあり方
3. 他市への視察
4. 業務ライブラリー

総務管財課 東 正明

固定資産税課 本田 正成

監査事務局 船津 信悟

障害福祉課 鹿谷三千緒

「職場のナレッジ・マネジメント」研究の概要

1. ナレッジ・マネジメントとは

私たちがテーマとするナレッジ・マネジメントとは、個人の知識を組織全体の知識に共有化することで、組織の創造性を向上させるものです。

知識創造のプロセスとして提唱されるE A S Iモデルにおいて、個人の持つ知識（個人知）のうち、言語や数字で表現されない知識（暗黙知）は「表現」し、「総合」することによって、組織全体の知識（社会知）であり、言語や数字で表現される知識（形式知）に変換されます。さらに、社会知で形式知になったものを個人が「実行」し、「体験」することで新しい知識が創造されると言われています。

情報化社会において知識創造を実践する上で、有効なツールにグループウェアがありますが、それを扱う人や組織に阻害要因があっては知識創造プロセスはうまく機能しません。

私たちは、これらの阻害要因を取り除くとともに、グループウェアを有効に用いたナレッジ・マネジメントのあり方を検証しました。

2. 岸和田市の状況

グループウェアはナレッジ・マネジメント実践において非常に有効なツールです。岸和田市でもすでに導入済みであり、中でもライブラリー機能は知識共有に役立つ機能です。

実際にどの程度の活用がなされているのかをアンケート結果を元に検証しました。ライブラリー機能の中で、部単位での共有が可能な部内キャビネットと庁内全体での共有が可能な共有キャビネットについて調査したところ、ともにあまり有効活用されていないことが分かりました。活用されない大きな理由は、Zドライブの活用で十分だからというものでした。Zドライブとは課単位で共有可能な共通サーバの割り当て領域です。

ナレッジ・マネジメントの実践に組織全体の知識共有は不可欠ですが、実際には多くの職員が、課内での共有ができれば十分だと考えており、部全体・庁内全体での共有は必要と感じていないことが分かります。

3. 西宮市の状況

有効なナレッジ・マネジメントのあり方を研究するなか、実例を調査するため西宮市への視察を行いました。西宮市は自治体の情報化進展度を示す「e都市ランキング」において、2年連続の1位を獲得しており、なかでも庁内情報化の評価が高いものとなっています。

西宮市で使用しているグループウェアは、岸和田市のものとほぼ同等のパッケージ製品であり、その機能・仕様とも両市に大きな違いはありません。両市にとって、庁内情報化の差につながる大きな違いは、グループウェアの機能な

どではなく、それを扱う職員の意識の違いであることに気づきます。

西宮市における、職員の情報化に対する意識、また、ナレッジ・マネジメントにつながる知識共有化に対する意識の高さは、職員1人にパソコン1台が配備されているという状況を背景としています。岸和田市以上に、日常業務に庁内LAN利用が密着していると言え、職員間の連絡もメールのやりとりが基本となっています。庁内LANを利用しなければ仕事ができない状況が、より効果的なLAN利用、つまり知識共有化への意識を高めるのです。

4. 『業務ライブラリー』の構築

岸和田市、西宮市それぞれの状況を見てきた中で、ナレッジ・マネジメントの実践において重要となるのは、知識共有化の手段よりも、それを行う職員自身の共有への意識向上であることが分かりました。西宮市では職員1人に1台のパソコンを配備するのと同時に、共有の必要性を意識づける環境を作り上げていましたが、それには多大なコストがかかります。より低コストで、かつ自発的に共有意識を引き出す方法として、私たちは『業務ライブラリー』の構築を提案します。

『業務ライブラリー』は、それ自体が知識共有化のための手段でもあります。その目的は知識共有の有用性に気づかせることで、共有意識を高めることにあります。

『業務ライブラリー』の実現と発展が、職員1人1人の知識共有に対する意識を高め、職場全体のナレッジ・マネジメントを推進する原動力となります。

第1章 ナレッジ・マネジメントとは

1. ナレッジ・マネジメントの概要

ナレッジ・マネジメント（Knowledge Management）とは、文字通りには「知識管理」のことですが、職員教育をして職員の知識を向上させるということや、職員の知識を測定して評価しようということではありません。職員1人1人の知識を集めて組織全体の知識に共有化し、組織の創造性を高めることを言います。

知識と似た言葉に、データ、情報、知恵などがあります。これらも「知識（ナレッジ）」に含めることとし、論を進めていきます。

2. 知識の4分類とE A S Iモデル

知識は、個人知か社会知かに分類できます。また、形式知か暗黙知かに分類できます。個人知とは個人が持っている知識、社会知とは組織が共有している知識です。形式知とは言語・数式・図表で表現された知識で、暗黙知とは言語・数式・図表で表現されにくい知識です。たとえば、個人の思いや職人の熟練技能、人脈などは他人が簡単に知ったり身につけることができませんので、個人知であるとともに暗黙知でもあります。教科書やマニュアルは組織で共有されているとともに視覚化されていますので、社会知であるとともに形式知でもあります。また、組織文化や慣例など、みんなが知っているのに文章として表されていない知識は、社会知であるとともに暗黙知でもあります。

この考え方を基に、北陸先端科学技術大学院大学の梅本勝博教授が「知的行政のE A S Iモデル」（図1）を提唱されています。

仕事をしていると、日々、いろいろなことに気づき、いろいろなことを経験します。たわいもないこともあります。自分自身や所属している組織、あるいは顧客に対して影響を与える気づきや経験もあります。これはE A S Iモデルでは左下のボックス、「体験」するにあたります。4つの知でいうと暗黙知であり、個人知です。その体験を誰にも教えず、そのまま放っておくと、組織や顧客に大損害を与えたり、工場や建設現場などでは大事故につながったりする可能性もあります。大きな成功につながる機会を逸してしまう可能性もあります。

そこで、その体験を目に見える形に変換する必要があります。日誌につづったり、報告書を作成することがそうです。これは左上のボックス、「表現」するにあたります。この時点で暗黙知が形式知になりましたが、まだ個人知のままです。

日誌や報告書に自らの体験を書いただけでは、まだ組織全体の役には立ちません。組織全体にわかるように表出化しなければなりません。さまざまな意見や報告を集め、調査分析し、その結果を掲示板などで公表するとともに新たな指針や計画を策定する。これは右上のボックス、「総合」することで、個人知が社会知になります。ここではじめて、組織内での知識・情報の共有化がなされ

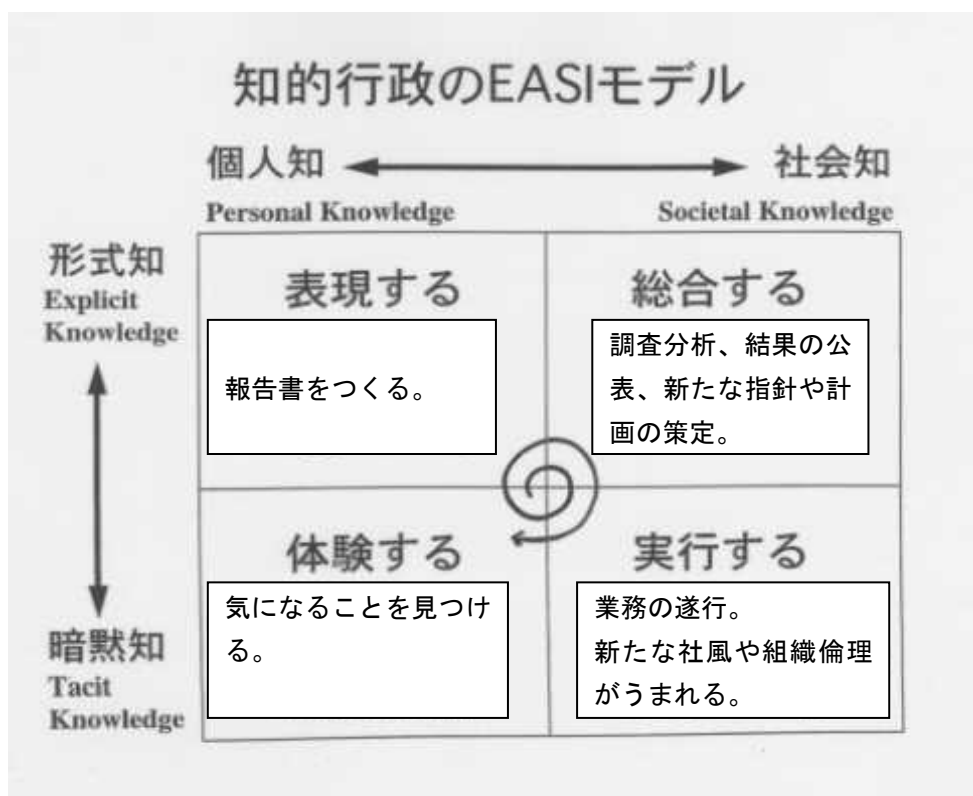


図1 知的行政のEASIモデル（現代都市政策研究会ホームページより作成）

ます。

新たな指針や計画にのっとって業務を行っていくと、新たな社風や組織倫理が生まれ、それを基に職員は業務を「実行」していきます。右下のボックスがそうです。社風などは文書化されていませので、社会知であり暗黙知にもなります。

各職員は策定された指針や計画、社風や組織倫理の基で仕事を進めていきますが、そこにまた個人的な気づきが生まれ、新しいことを「体験」します。

体験し（Experiencing、Encountering、Empathizing）、

表現し（Articulating、Arguing、Appreciating）、

総合し（Synthesizing、Systemizing、Shaping）、

実行する（Implementing、Institutionalizing、Internalizing）、

そして、また体験し・・・このスパイラルが知識の発達段階を表現しています。ナレッジ・マネジメントとは、このEASIモデルのスパイラルを効果的に行う方法論でもあります。

この章の初めに述べましたが、ナレッジ・マネジメントとは職員1人1人の知識を集めて組織全体の知識に共有化することです。知識の共有化、EASIモデルでは、「総合」するがこれにあたり、形式知であり社会知である状態です。

ナレッジ・マネジメントの要は、暗黙知を形式知に、そして個人知を社会知に変換することです。

3. ナレッジ・マネジメントと情報技術

それでは、ナレッジ・マネジメントを効果的に実現するためのツールはあるのでしょうか。

現在、多くの職員はパソコンがないと日常業務ができない状況にあります。パソコンを使った情報技術のツールは仕事を進める上で欠かせないものになっています。情報技術といってもいろいろありますが、ナレッジ・マネジメントの実践という面ではグループウェアが非常に有効なツールです。グループウェアとは、LANグループ内での情報交換・情報共有を目的として作られたソフトウェアであり、本市においても平成12年度より導入しています。メール・掲示板・スケジュール管理など多様な機能がありますが、なかでもライブラリ機能（本市では「電子ファイリング」）は文章や表などの視覚化された知識や情報、データなど、つまり形式知を共有するための機能であり、ナレッジ・マネジメント実践には欠かせないものと言えます。

本市におけるグループウェアの活用状況については次章で述べます。

4. ナレッジ・マネジメントの阻害要因

ナレッジ・マネジメントの考え方や実現するためのツールについて述べてきましたが、ここでナレッジ・マネジメントの阻害要因について述べます。

人と組織のどちらにも阻害要因があります。

まずは、人の問題です。知識を持っている人が知識を公開しなければ組織内での知識の共有化はなされませんが、それをしない、あるいはできない理由には以下のものがあります。

- ・ 自分が知っていることは他人も知っていると思いこみ、その知識に価値があることに気づかないので、公開しようと思わない。
- ・ 暗黙知とは自分でも気づいていない知識であることが多く、意識していない知識を公開することは困難である。
- ・ 知識や情報を独り占めすることによって自分の地位が保たれていると思い、公開すればその地位からすべり落ちるのではないかと自己保身の気持ちがある。
- ・ 知識を公開すると、自分の業務以外の仕事にかかわってしまう可能性があり、それが面倒だという気持ちがある。
- ・ わざわざ公開する、その作業自体が面倒である。

以上に加えて、組織にも問題があります。

- ・ 閉鎖的で縦割りが当たり前の組織では、知識を共有しようという組織風土はうまくない。
- ・ 情報技術を活用しようにも、その分野の専門家がいらない。いたとしても、人事異動などでかわってしまい、中途半端になってしまう。

- ・ インフラを整備しようにも財政的に困難である。

5. ナレッジ・マネジメントの基本方針

以上の阻害要因を取りのぞくためには、まずはナレッジ・マネジメント推進の道筋や方針を示す必要があります。財政的な問題を解決することは難しいですが、道筋や方針があれば、人の問題は是正されていきます。

ここに、オーストラリアのクイーンズランド教育省が、ナレッジ・マネジメントの方向性を示すために定めた5つの基本方針がありますので紹介します。

1. 知識は、組織の価値ある資源である。
2. 知識は、共有されるべきである。
3. 知識は、アクセス可能であるべきである。
4. 知識管理は、一人一人の責任である。
5. 知識は、ユーザーが使いやすいものとするべきである。

(出典：株式会社NTTデータ DIGITAL GOVERNMENT ホームページより抜粋)

前項4で述べた阻害要因を取りのぞくために、個人としても組織としても明記するとともに、銘記もしておくべき方針です。

それでは次章より、財政が厳しい折、いかに低コストでグループウェアを発展的に活用し、ナレッジ・マネジメントを実現するかを述べていきます。

第2章 グループウェアの活用のあり方

1. グループウェアの仕様

本市には図2のような岸和田市庁内LANがあります。このLAN自体が知識・情報共有を推進するツールとなっています。グループウェアだけでなく、例規検索も統合型GISも他のコンテンツもすべて、LAN上のアプリケーションはEASIモデルの「総合」するを支援するものです。

これらLAN上のアプリケーションのうち、日常業務でもっともよく使うものがグループウェアです。図3はグループウェアを開いたときの画面です。このように、スケジュールや掲示板、電子ファイリングや設備予約などいくつかの機能に分かれています。

それぞれの機能の中には、さらに分類された項目があります。たとえば、電子ファイリングの中には、定型文書、部内キャビネット、共有キャビネットの3つの項目があります。

これらの項目のうち、職員が自席のパソコンで確認できないものは、他課の課内掲示板と他部の部内キャビネットです。スケジュールは部長級以上が特に活用しています。メール、庁内掲示板、定型文書、設備予約は良好な活用状況にあります。職員の広場には13の掲示板(図4)がありますが、更新頻度に

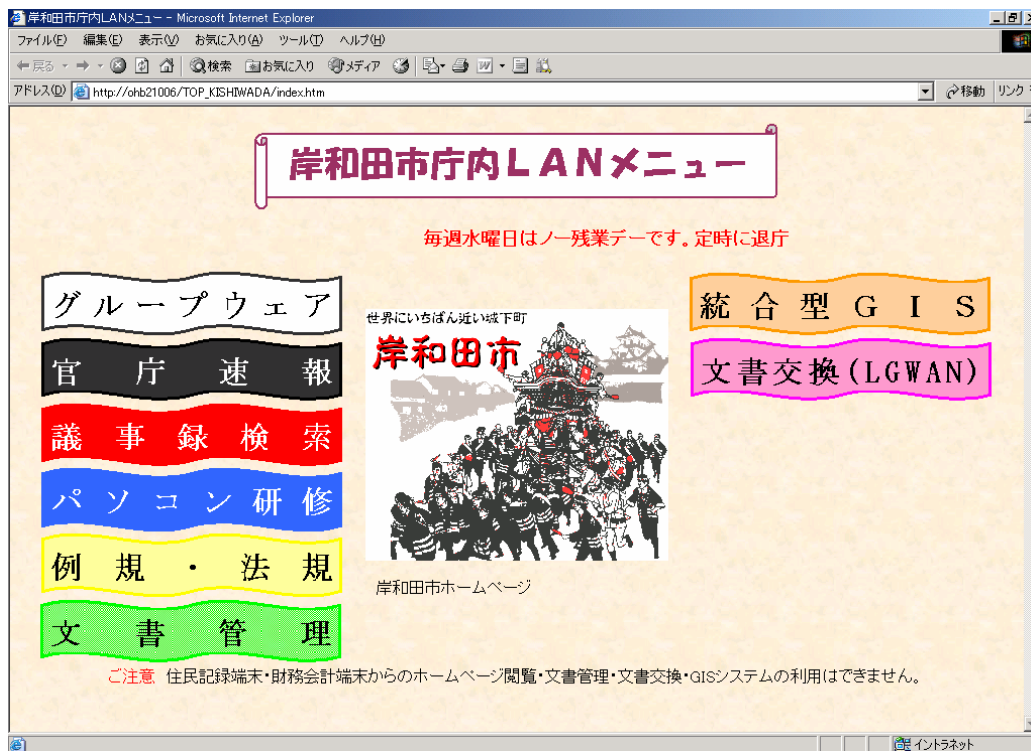


図2 岸和田市庁内LANメニュー（H19.1現在）

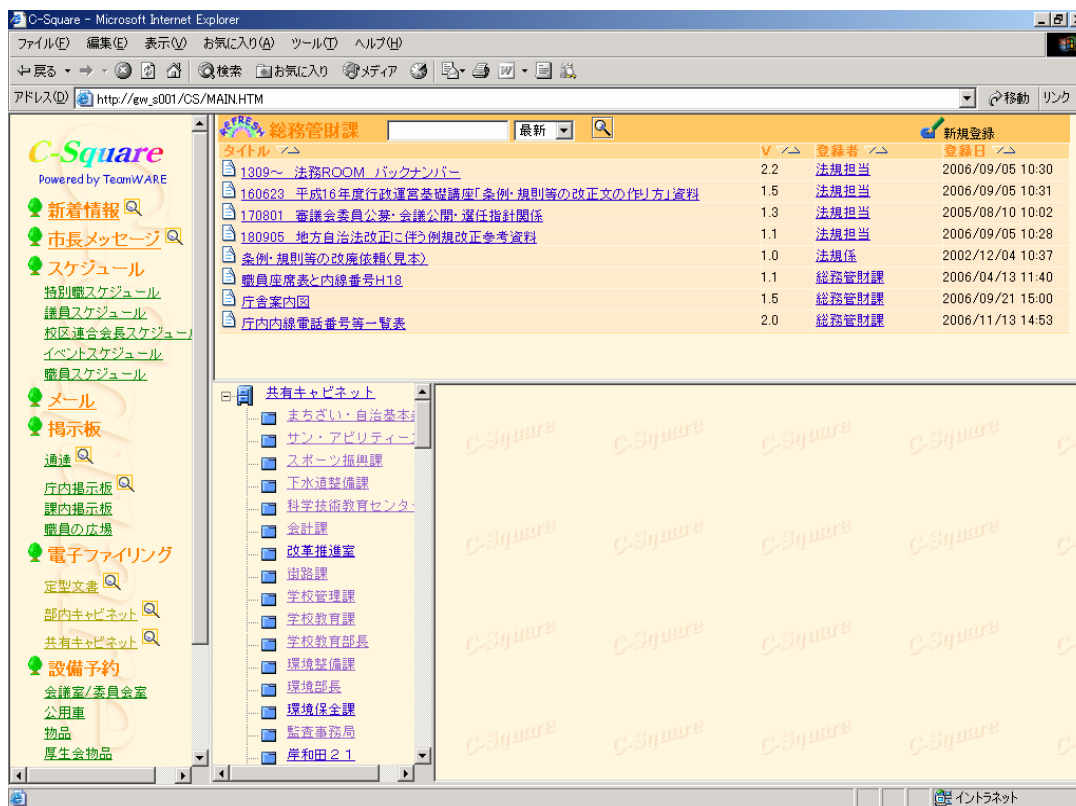


図3 グループウェア（H19.1現在）

は差があります。共有キャビネットはほぼすべての課（室）に掲載項目がありますが、掲載本数には差があり、座席表と内線番号表だけを掲載している課（室）が多いです。また、その座席表・内線番号表も前年度のものから更新していない課（室）もあります。

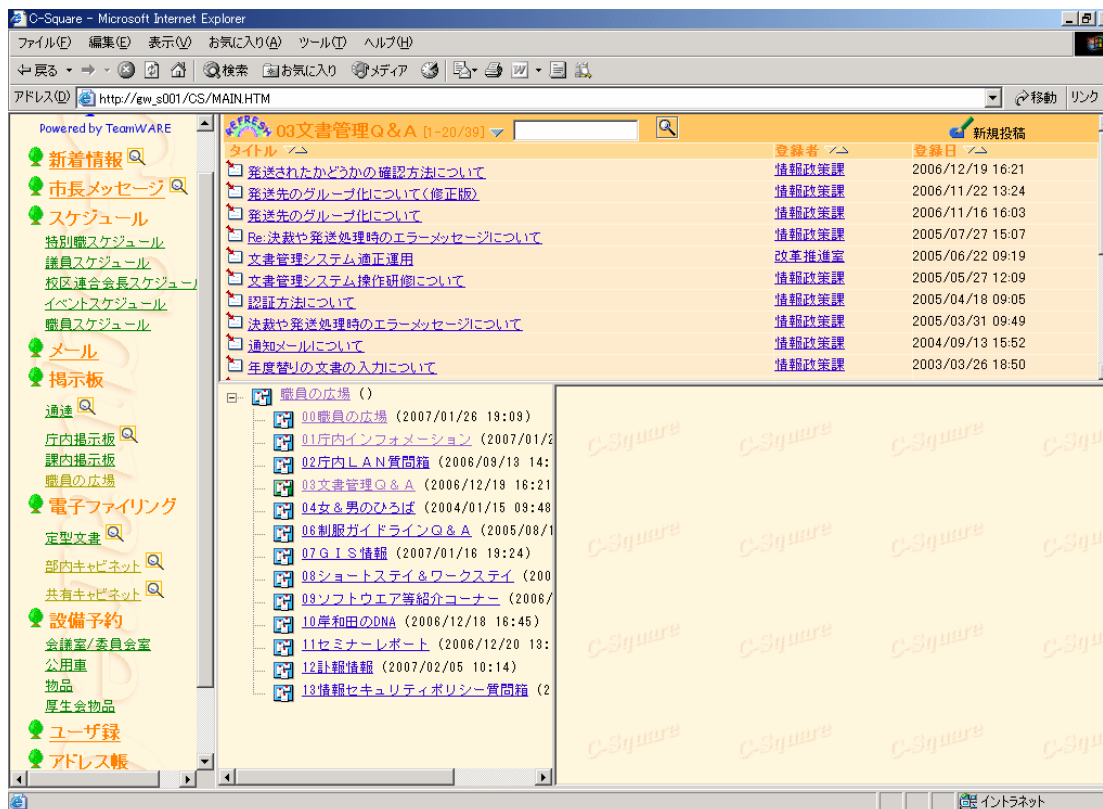


図 4 職員の広場（H19.1 現在）

2. 部内キャビネットの活用状況

上記のように、課内掲示板と部内キャビネットの活用状況については、その課と部に所属していないと分かりません。そして、課内の知識共有にはZドライブ（各課に割り当てられた共通サーバのディスク領域で、課単位での共有が可能なもの）が大きく寄与しています。

そこで、部内キャビネットの活用状況を知るべく、アンケートを実施しました。なお、すべての部の部内キャビネットには審議会委員名簿が掲載されていますが、これはすべて同一のものであり、アンケート対象から除くこととします。

以下がアンケートの結果です。アンケートを依頼した68課（室）中、48課（室）より回答があり、回答率は約70%でした。

質問A 部内キャビネットの利用状況について

1. 現在、利用している・・・11課（室）
（23%）
2. 過去に利用していたが、現在は利用していない・・・4課（室）
（8%）
3. 利用していない・・・33課（室）
（69%）

質問B Aで1と回答した部署の、掲載件数について

- 1～5件：4課（室）（37%）
- 6～10件：3課（室）（27%）
- 11～15件：2課（室）（18%）
- 16～20件：0
- 21～25件：1課（室）（9%）
- 26件以上：1課（室）（9%）

質問C 掲載している情報の内容について（複数回答可）

- 要綱・・・4課（室）（36%）
- データ、統計・・・4課（室）（36%）
- 各種様式・・・4課（室）（36%）
- 職員録・・・2課（室）（18%）
- 災害時動員計画表・・・2課（室）（18%）
- 会議録・・・1課（室）（9%）
- その他・・・2課（室）（18%）

質問D Aで2または3と回答した部署で、利用しない理由について（複数回答可）

- Zドライブの活用で足りるから・・・28課（室）（75%）
- 利用しなくても不便を感じない、必要ない・・・3課（室）（8%）
- 認識がない、周知されていない・・・3課（室）（8%）
- 活用方法がわからない・・・2課（室）（5%）
- 共有キャビネットを活用しているから・・・1課（室）（2%）
- その他・・・5課（室）（14%）

質問Aの結果より部内キャビネットは、あまり活用されていないことが分かります。活用している課（室）でも、掲載件数は10件以下がほとんどです。

質問Cの結果より、要綱やデータ、統計や各種様式については、その課（室）だけに必要な知識かもしれませんが、全庁的に共有されているものもあると考えられます。事実、要綱に限ってのことですが、掲載している4課（室）のうち3課（室）が、全庁的に閲覧できる共有キャビネットにも掲載しています。

質問Dの結果についてです。Zドライブはその課の中での知識共有には適し

ていますが、他の課からは利用できませんので、部内の知識共有には利用できません。部内の知識共有については、多くの部署では部内キャビネットではなく、共有キャビネットを活用していると考えられます。

3. 共有キャビネットの活用状況

共有キャビネットの活用状況を見ていきます。共有キャビネットは庁内LANに接続されているすべてのパソコンから閲覧することができます。共有キャビネットは図3のように基本的に課（室）ごとのフォルダに分かれています。

部内キャビネットのアンケートを依頼した68課（室）について、共有キャビネットの活用状況について調査しました。先にも述べたように、ほぼすべての課（室）に情報が掲載されていますが、そのほぼすべての課（室）が掲載している情報とは、座席表と内線番号表です。座席表と内線番号表しか掲載していない課（室）は43課（室）あり、全体の63%にもなります。

質問E 掲載している情報の内容について（複数回答可）

座席票と内線番号表・・・	43課（室）	（63%）
各種様式・・・・・・・・・・	13課（室）	（19%）
要綱・・・・・・・・・・・・・	9課（室）	（13%）
データ、統計・・・・・・・・・・	8課（室）	（11%）
報告書、会議録・・・・・・・・	6課（室）	（9%）
名簿・・・・・・・・・・・・・	2課（室）	（3%）
その他・・・・・・・・・・・・・	4課（室）	（6%）

各種様式には申請書などの定型書式もありましたが、定型書式は電子ファイリング内の定型文書フォルダに掲載されることが望ましいものです。しかし、定型文書フォルダには掲載されていない定型様式も見受けられました。

掲載件数は以下のとおりです。

質問F 掲載件数について

1件・・・	43課（室）	（63%）
2～5件・・・	14課（室）	（21%）
6～10件・・・	6課（室）	（9%）
11～15件・・・	1課（室）	（1%）
16～20件・・・	2課（室）	（3%）
21件以上・・・	2課（室）	（3%）

共有キャビネットは全庁的にアクセス可能であるため、全庁的な知識の共有を可能にするツールです。EASIモデルの「総合」するを実現するための重要な武器です。

各課（室）で作成した要綱や、各課（室）が把握しているデータ、統計や会

議録など、全庁的に共有すべき知識がZドライブや各種記憶メディア内、あるいは紙ベースとして眠っているはずです。

第3章 他市への視察

1. 視察都市の選定

インターネットで検索すると、全国で多くの自治体がナレッジ・マネジメントの考え方を核に、知識共有のための計画を立てていることが分かります。その計画や実施内容をこまかく市のホームページに掲載している自治体もあれば、概要のみを簡単に掲載している自治体もあります。例えば静岡市では、「知恵の輪プロジェクト」というタイトルで掲載されています。各自治体ともIT化や情報政策を所管している部署が、計画の立案・実施の中心となっています。

多くの自治体の中でどこを視察都市として選定するか。参考にした資料が表1です。これは日経BP社が実施した、自治体の情報化進展度を比較する「e都市ランキング2006」の結果です。兵庫県西宮市は2005年に続き、2年連続で総合1位を獲得しています、特に庁内情報化の項目では高い評価を受けています。ちなみに今年度の岸和田市の順位は1613自治体中293位でした。西宮市が使用しているグループウェアは富士通東北システムズ社製のパッケージ製品であり、本市が使用している富士通社製品とは同じグループ企業のものであります。仕様にあまり差が無いのであれば比較検討もしやすいと考え、西宮市への視察を実施しました。

2. 西宮市の概要

西宮市は、兵庫県南東部、阪神地域の中央に位置し、人口約47万人、面積約100km²の都市です。大阪、神戸のベッドタウンでもあります。

情報化施策を庁内向け、庁外向け共に積極的に実施しており、ソフト・ハード両面で充実が図られています。2001年に「西宮市情報化推進計画」を策定、2002年には全職員(現業職員は除く)にノートパソコンを配備、2004年には地域公共ネットワークを整備し公共施設に公共端末を設置しています。電子自治体実現に向け施策を実行しています。

3. 西宮市の庁内情報共有化のツールと岸和田市との比較

岸和田市の「庁内LAN」にあたるものが西宮市では「庁内イントラネットシステム(NAIS-NET)」です。グループウェアシステムは富士通東北システムズ社製の「HyperTOWN」に独自改良を加えたものを使用しており、本市が使用する富士通社製「TeamWARE」とは、同グループ企業の製品となります。その機能・仕様に大きな違いはありません。

このように、ナレッジ・マネジメントを推進する情報技術のツールは両市とも導入していますし、その性能に差はありません。

表1 e都市ランキング2006の上位自治体（出典：日経BP社ホームページ）

全国 順位	自治体名	都道府県	人口 (万人)	総合 得点	情報・ サービス	アクセシ ビリティ	庁内 情報化	情報化 政策	セキュリ ティ
1	西宮市	兵庫県	45.1	92.6	37.2	9.4	14.4	17.0	14.6
2	藤沢市	神奈川県	39.1	90.3	36.3	10.0	13.4	16.0	14.6
3	市川市	千葉県	45.3	89.9	36.6	8.4	15.0	15.7	14.2
4	厚木市	神奈川県	21.6	89.8	38.3	9.4	12.9	15.3	13.9
5	横須賀市	神奈川県	43.3	87.6	38.4	8.4	13.4	14.0	13.4
6	大和市	神奈川県	21.7	86.7	35.6	7.6	13.0	18.5	12.0
7	豊中市	大阪府	38.6	86.5	34.2	7.8	13.2	16.7	14.6
8	下関市	山口県	29.2	86.3	35.5	10.0	13.7	14.3	12.8
9	上田市	長野県	16.2	86.2	33.5	9.8	13.3	16.2	13.4
10	茅野市	長野県	5.6	85.9	37.3	7.8	12.2	16.9	11.7
11	金沢市	石川県	44.0	85.2	34.4	7.8	13.7	15.5	13.8
12	岡山市	岡山県	65.6	84.7	35.0	8.4	12.5	15.3	13.5
13	守谷市	茨城県	5.3	84.6	37.3	9.4	12.5	13.0	12.4
14	福山市	広島県	46.2	84.4	35.5	9.6	11.8	15.5	12.0
15	墨田区	東京都	22.5	84.3	34.7	9.2	13.2	14.4	12.8

【調査の概要】

評価の対象は2006年5月末時点の市町村と東京23区。自治体に対して、アンケートで5月末時点の状況を聞き、回答を寄せた1613自治体について、情報化への取り組みを得点化して、ランキングを算出しました（回収率は87.5%）。

得点は、「インターネットでの情報・サービスの提供」（40点）、「Webページのアクセシビリティの確保」（10点）、「庁内の情報インフラの整備、業務の情報化」（15点）、「情報化に関する政策の実施」（20点）、「セキュリティ対策の実行」（15点）の5分野について、100点満点で評価しました。

しかし、グループウェアの活用状況を比較してみると違いがあります。西宮市では、各課の共用キャビネット（全庁的に検索閲覧が可能。岸和田市では共有キャビネットに該当）に全庁的に共有すべき要綱や過去データ等は全て掲載されています。職員は必要な時に、自席で検索し使用できます。岸和田市の場合は、全庁的に共有すべき要綱や過去データ等は掲載している課もあれば、掲載していない課もあり、まだまだグループウェアを活用できているとは言え

ません。

両市におけるグループウェアの活用状況、そして庁内の情報共有化の違いは、インフラ面での大きな違いを背景としています。西宮市では職員1人に1台のパソコンが配備されていますが、岸和田市の場合は3人に2台程度です。そのため、グループウェアのID（利用者識別のための記号）についても、西宮市では1人に1つのIDがあり、メールアドレスも1人1アドレスが割り当てられています。岸和田市では1課に1つのID、メールアドレスとなっています。

4. 職員意識

西宮市では1人に1台パソコンがあるから、本市以上に庁内の情報化が進んでいる、それは両市の情報共有化の違いの理由の一つです。

そして、もう一つの違いは、情報共有化に対する職員の意識です。西宮市職員は、知識や情報は組織内で共有されるべきものと理解しているとともに、ストレスなくアクセス可能であるべきと意識しているからこそ、グループウェアにそれらを掲載します。紙ベースでも共有はできますが、目的とする情報にアクセスするまでの速度や検索効率では、紙はグループウェアに及びません。また、要綱などの改正やデータの変更があった際、グループウェアを使えばいち早く職員に周知できます。

本市においても、文書をメールや文書管理システムで発送し、データをグループウェアに掲載するようになってきていますが、紙ベースでの発送や周知もあります。メールや文書管理システムで発送可能なものまで、紙ベースで発送しているものも見受けられます。これは、いままで紙ベースでできていたものを、グループウェアを使ってするほうが面倒だとの気持ちが働いています。共有化という点ではグループウェアのほうが優れていることを理解していない、理解していても実践する気がないということです。

西宮市においては、メールや文書管理システムで発送可能なものはすべてそれで発送しており、常にメールをチェックしていないと業務に支障が出てきます。1人に1台パソコンがあるという、庁内情報化のインフラが整備されているから可能な業務システムでもあります。

このようなシステムを導入した当初は、当然反発があったということです。特に、パソコンを苦手としている年輩者からは反発が強かったようです。新しい体制を作る際にはどうしても痛みをとまないと。しかし、新規採用職員や若い職員はすぐに慣れ、このシステムを十分に活用して業務を行なっています。

グループウェアがないと仕事ができない以上、使いやすいグループウェアを求める声が多くなることは必然です。グループウェアに掲載されている知識や情報にも敏感になります。本市でもグループウェアの改良を求める声はありますが、西宮市ほど強くはないようです。

西宮市職員の情報共有化に対する意識の高さは、日常業務におけるさらなる利便性や効率性を求める意識から生まれたものですが、それはグループウェア

や文書管理システムを使わないと仕事ができないという環境を背景とするものであり、自発的とはいいいがたいものです。しかし、それにより庁内の情報共有化が進んでいることも事実です。職員の意識の高め方として、西宮市の方法は一概に良いとも悪いとも言えません。しかし、職員の情報共有化の意識を高める一つの方法であることは確かです。

第4章 業務ライブラリー

1. 考察

これまでの調査、研究の中で認識できたことをまとめると、職場のナレッジ・マネジメントの要となるのは知識の共有化ですが、そのためには職員の知識共有に対する意識向上が重要であるということです。共有意識を高めるためには、西宮市のような例も考えられますが、職員1人に1台のパソコンを整備するにはコスト的にも無理があり、また、あまり自発的に意識向上を促すものではありませんでした。より自発的に共有意識を高めるためには、知識共有が有益であることを知る必要があります。実際に知識共有が役立つものであることに気づけば、自ずと共有意識は高まるはずです。

そこで、日常業務において知識共有の有益性を実感できるものとはなにかを考えたとき、他の課の業務内容をグループウェアで調べることができれば便利ではないかと思い当たりました。分かりやすく具体例を挙げると、市民や業者からの問い合わせで、「国土利用計画法の届出について知りたい」といった質問を受けたときに、国土利用計画法について何も知らなければ企画課や都市計画課を案内してしまうかもしれません。しかし、業務内容がグループウェアで検索できれば、すぐに総務管財課が担当課であることが分かります。

そこで私たちが提案したいのは『業務ライブラリー』の構築です。

2. 業務ライブラリーの構築

業務ライブラリーとは、各課の業務内容をグループウェア上で検索できるようにするものです。具体的には、図6のような業務案内を各課で作成し、グループウェア内の共有キャビネット上に掲載します。すでに説明したように、共有キャビネットは庁内全体で閲覧可能なライブラリーです。また、グループウェアのライブラリーは全文検索が可能なため、見出しとなる業務名だけでなく、文中の言葉で検索することができます。図6は前項1で挙げた事例ですが、この場合、「国土利用計画法」という言葉を知らなくても、「土地の売買」や「土地の取引」といった言葉で検索することが可能となります。

図6はあくまでもイメージをわかってもらうために作成したもので、業務概要の案内にとどまっています。これだけではホームページ上の業務案内と大差はありません。しかし、備考欄などに届出の際の注意点や業務に伴う苦情・問題点とその対応策などを書き入れることで、簡単な引継ぎ文書として利用する

業務案内

業務名	国土利用計画法（国土法）に基づく届出に関する事
担当	総務部総務管財課 管財担当 内線：
内容	土地の売買、交換などの土地の取引を行うときには、市町村への届出が必要です。 面積要件 ・市街化区域は、2,000㎡以上 ・市街化調整区域は、5,000㎡以上 提出期限 契約締結日から2週間以内 提出書類 ①届出書 2部（1部はコピー可） ②土地売買等契約書の写し 1部 ③位置図（縮尺25,000分の1程度） 2部 ④周辺状況図（縮尺2,500分の1程度、住宅地図可） 2部 ⑤土地の形状を明らかにした図面（公図の写し等） 2部 ⑥委任状 1部 ⑦不勧告通知書交付願 1部 大阪府の問合せ先は 大阪府都市整備部総合計画課地価調整グループ TEL 06-6941-0351（内線 ） 大阪府地価情報ホームページに詳細が掲載されています。また、同HPより提出書類の①、⑥、⑦はダウンロードできます。
主な関連部署	都市計画課、郷土文化室、企画課、建設指導課、環境保全課
備考	届出書と契約書の写し及び委任状の印は同じかを確認。名刺をもらえるならもらっておく。

図6 「業務ライブラリー 業務案内」のイメージ

ことも可能です。人事異動で新しい部署に移ったとき、これを見るだけでその業務の大まかな内容は知ることができます。そこまでのつくりこみが大切です。

また、これを他の部署の職員が閲覧したとき、違う業務にもかかわらず似たような苦情や問題があるのだということに気づき、そこで新たな解決策を見出すことになります。これこそが、第1章で説明したように、個人知の暗黙知が社会知に変換されるということです。

3. コスト検証

この提案をするにあたり重視したことの 하나가、低コストで実現し得るということです。ここで、業務ライブラリーの導入に伴い必要とされる経費について簡単に検証します。

まず、システム面における経費については、グループウェアシステムの所管課である情報政策課担当者より意見聴取を行いました。すでに説明したとおり、業務ライブラリーはグループウェア上の共有キャビネットという既存のシステムを利用するため、新たなシステム導入や大掛かりなシステム改良を必要としません。もちろん微細なシステム上の変更（共有キャビネット内に業務ライブラリー用の新しいフォルダを設ける等）は必要になりますが、それらは情報政策課の中で対応可能なものであり、外部委託等の必要はありません。また、業務ライブラリーが充実するほど、データ容量は増大するものと考えられますが、本市のグループウェアシステムは平成18年度にサーバ機器の更新を行ったため、今のところ容量不足の問題も生じません。つまり、システム面においては、新たに発生する追加的なコストはほぼ不要と考えられます。

次に、業務案内の入力作業にかかる経費ですが、実際の入力作業についてはその性質上、各業務の実務担当者に依頼することになるため、人件費として算出することは困難です。しかし、見ていただいたように業務案内自体は非常に簡単なものであり、日常業務の合間を縫って入力することは十分に可能です。作業量によっては負担を強いることにもなりますが、外部の企業への発注によって大規模なデータベースを構築することを考えれば、経費的にはほとんど気にならない程度と言えるでしょう。

4. 課題

もちろん業務ライブラリーには課題もあります。第一に、多種多様な市役所業務の全てをデータベース化することには作業量的にも限界があり、業務内容によっては明文化することが困難なものもあります。そこで掲載業務の選別が必要となってきますが、当然ながら必要性の高いものを優先して掲載することになります。業務ライブラリーは他課の業務内容を知るためのものであり、知りたい業務が掲載されていなければ意味をなしますが、他課がどの業務について知りたいのかを担当課で判断することは困難です。要望があれば反映させるなどの解決策は考えられますが、掲載業務の選別には一定の基準が必要となるでしょう。

第二に、常に有用性を維持するためには、頻繁な点検や更新が必要となります。日々変化する業務内容に対応するため、その都度の更新や定期的な内容の見直し・整理は不可欠なものです。しかし、業務の変更や入れ替わりが多ければ、それに付随して日常業務は繁忙となり、その中でのデータベース更新作業は少なからず負担となることが予想されます。

5. まとめ

職場のナレッジ・マネジメントにおいて、知識の共有化はその根幹を成す要素です。しかし、ナレッジ・マネジメントの目的は知識を共有することではなく、そこから新たな知識を創造することにあります。つまり、ナレッジ・マネジメントの実践において最も重要なのは、共有するための方法ではなく、それを行う職員の意識です。職員の意識向上を伴わない、押しつけのナレッジ・マネジメントからは効果的な知識創造は望めません。

業務ライブラリーは知識共有を実現するための方法の一つです。しかし、その本来の意義は、利用者に知識共有が有益であることを気づかせ、共有への意識を高めることにこそあります。最初は入力作業の労力に比べると、あまり有用性を見出せないかもしれません。また、他課の業務案内をあまり必要としない場合、利用がなされない可能性もあります。しかし、先にも示したように、業務ライブラリーは単なる業務案内にとどまらず、簡易な引継ぎ文書としての利用や日常業務における問題点とその解決策の共有など、様々な展開が可能です。業務ライブラリーが充実すればするほど、その有用性・利便性は高まり、利用者は増えるでしょう。利用者は実際に知識共有の有用性にふれ、その重要性を知ることになります。そのなかで、業務ライブラリーのさらなる有効活用法を見出すこともあるでしょう。業務ライブラリーの発展が利用者の共有意識を高め、共有意識の高まりが業務ライブラリーを発展させていくのです。押しつけではない、自発的なナレッジ・マネジメントがここにあります。

《参考資料》

「経営と情報」に関する教材と意見ホームページ

<http://www.kogures.com/hitoshi/index.html>

JAIST 梅本研究室ホームページ

<http://www.jaist.ac.jp/ks/labs/umemoto/ume-lab.html>

現代都市政策研究会ホームページ

<http://www.geocities.co.jp/WallStreet/3999/index.html>

株式会社N T T データ DIGITAL GOVERNMENT ホームページ

<http://e-public.nttdata.co.jp/index.htm>

西宮市ホームページ

<http://www.nishi.or.jp>

静岡市情報化推進計画アクションプラントップページ

<http://www.city.shizuoka.jp/deps/kikaku/jyoufouseisaku/joho/action/index.html>

日経B P 社ホームページ

http://corporate.nikkeibp.co.jp/index_j.shtml

すべて平成19年1月現在の情報です。

参 考 资 料



平成 18 年度 「行政課題研究」研修 研究員名簿

【１．行政サービス提供のための体制を考える】

氏 名	所 属	役 割	備 考
植田 智之	生活福祉課	リーダー	
長谷川朋子	納税課	サブリーダー	
渡邊 知恵	道路管理課	記録係	
福田 元彦	病院事務局	メンバー	
濱田 聖	上水道工務課	〃	
浅田 聖二	市民税課	〃	

【２．市政コールセンターの戦略的活用】

氏 名	所 属	役 割	備 考
信貴 勇二	下水道整備課	リーダー	
浅野 卓司	財政課	サブリーダー	
楯 泰子	人事課	記録係	
三宅 涼介	営業課	メンバー	
中浜 陽子	生涯学習課	〃	

【３．自治体のメディア戦略】

氏 名	所 属	役 割	備 考
頓花 和子	建設指導課	リーダー	
和田 啓資	環境整備課	サブリーダー	
蓮井 睦美	保険年金課	記録係	
濱本 大士	市立図書館	メンバー	
松林 由典	環境整備課	〃	

【４．職場のナレッジ・マネジメント】

氏 名	所 属	役 割	備 考
東 正明	総務管財課	リーダー	
本田 正成	固定資産税課	サブリーダー	
船津 信悟	監査事務局	記録係	
鹿谷三千緒	障害福祉課	メンバー	

「行政課題研究」研修について

１．研修の目的

- 問題解決能力の向上を図る
- 政策形成能力の向上を図る
- 表現（プレゼンテーション）能力の向上を図る
- 調査研究のための手法を習得する

２．研修の課題

調査研究の成果と本市の現状を踏まえ、即実践可能な政策提言を行う。
（研究成果発表会を行い、行政課題研究報告書を発行する。）

３．研究テーマ

５つのテーマの中から、メンバーの意向により（Ａ）～（Ｄ）に決定した。

- （Ａ）「行政サービス提供のための体制を考える」
- （Ｂ）「市政コールセンターの戦略的活用」
- （Ｃ）「自治体のメディア戦略」
- （Ｄ）「職場のナレッジ・マネジメント」
- （Ｅ）「地域と市職員とのかかわり方考える」

４．研修対象者

原則として、採用７年以上、または、年齢３０歳以上の一般職員（事務職・技術職）とし、部長推薦により、２０名の研修生の決定を行った。

５．研修を進めるにあたっての注意事項

- ・時間内の活動については、所属長、担当長の許可を得てください。

- ・時間外の活動については、自主研修です。超過勤務手当の対象とはなりません。振替等も行いません。
- ・グループ研究会等、活動ごとに「グループ報告書」を人事課に提出してください。
- ・出張旅費、高額図書の購入については、人事課人事能力開発担当にご相談ください。

6. 活動実績

グループ報告書の提出のあった日時をとりまとめたもので、これ以外にも、自主的な研究活動を行っている。また、発表会終了後は、研究内容に更なる検討を加え、報告書として研究成果をとりまとめた。

【1. 行政サービス提供のための体制を考える】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/13(火) 12:45～14:40	開講式	10/18(水) 13:30～17:20	グループ研究	11/22(水) 13:00～17:15	グループ研究
6/20(火) 13:30～16:00	グループ研究	10/20(金) 17:30～21:30	〃	11/28(火) 13:00～18:30	〃
6/28(水) 9:30～12:00	〃	10/23(金) 9:30～12:10	〃	11/30(木) 9:15～12:20	〃
7/4(火) 13:30～16:30	〃	10/26(木) 13:30～19:10	〃	12/5(火) 16:00～18:30	〃
7/19(水) 9:30～12:00	〃	10/29(日) 10:00～18:00	〃	12/6(水) 13:00～17:30	〃
7/27(木) 9:30～12:00	〃	10/31(火) 16:30～18:30	〃	12/7(木) 9:15～17:15	〃
8/8(木) 9:30～12:00	〃	11/9(木) 14:30～17:45	〃	12/8(金) 9:15～24:00	〃
8/23(水) 13:15～15:15	〃	11/14(火) 13:00～15:00	三州足助公社 視察	12/11(月) 13:00～22:00	発表会の準備
9/5(火) 13:15～16:45	〃	11/14(火) 14:00～16:00	守谷市視察	12/12(火) 14:00～19:00	〃
9/13(火) 13:15～16:15	〃	11/15(水) 9:00～15:30	八王子市視察	12/14(木) 14:00～17:10	研修発表会
9/21(木) 9:30～11:30	〃	11/15(水) 14:00～16:00	厚木市視察	1/12(金) 9:30～12:00	報告書作成
9/27(水) 13:30～15:30	〃	11/17(金) 13:30～25:15	グループ研究	1/23(火) 13:00～16:00	報告書の修正
10/3(火) 13:00～17:00	〃	11/20(月) 16:00～17:30	〃	1/31(水) 9:00～12:00	〃
10/13(金) 13:30～17:00	〃	11/21(火) 10:00～12:20	中間報告会	2/5(月) 9:00～12:00	〃

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
2/8(木) 12:45～16:00	報告書の修正	2/20(火) 9:00～12:00	報告書の修正	2/27(火) 9:15～12:00 16:00～18:30	報告書の修正

【２． 市政コールセンターの戦略的活用】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/13(火) 12:45～14:40	開講式	10/12(木) 10:00～12:00	グループ研究	12/11(月) 13:00～17:00	発表会の準備
6/22(木) 10:00～11:30	グループ研究	10/19(木) 13:00～15:00	富士市視察	12/13(水) 14:00～17:00	〃
6/29(木) 13:00～15:00	〃	10/20(金) 9:30～11:30	足立区視察	12/14(木) 14:00～17:10	研修発表会
7/4(火) 10:00～11:30	〃	10/20(金) 10:00～12:00	横須賀市視察	12/20(水) 13:00～17:00	グループ研究
7/13(木) 10:00～12:00	〃	10/25(水) 13:00～17:00	グループ研究	1/12(金) 9:30～12:00	報告書の作成
7/20(水) 13:30～15:30	京都市視察	11/2(木) 13:00～17:00	〃	1/19(金) 13:00～17:00	〃
8/4(金) 10:00～12:00	グループ研究	11/8(水) 13:00～17:00	〃	1/24(水) 13:00～17:00	〃
8/16(水) 10:00～12:00	〃	11/17(金) 13:00～17:00	〃	1/30(火) 13:00～17:00	〃
8/24(木) 10:00～12:00	〃	11/21(火) 10:00～12:20	中間報告会	1/31(水) 9:30～12:00	〃
9/12(火) 10:00～12:00	〃	11/28(火) 9:30～12:00	グループ研究	2/2(金) 10:00～12:00	報告書の修正
9/22(金) 10:00～12:00	〃	11/30(木) 13:00～17:00	〃	2/8(木) 10:00～12:00	〃
9/26(火) 10:00～12:00	〃	12/7(木) 9:30～12:00	〃	2/20(火) 13:00～17:00	〃
10/4(水) 13:00～15:00	〃	12/8(金) 9:30～12:00	〃	2/22(木) 13:00～17:00	〃

【３． 自治体のメディア戦略】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/13(火) 12:45～14:40	開講式	6/29(木) 14:00～16:45	グループ研究	7/26(水) 13:30～16:30	グループ研究
6/20(火) 13:00～16:00	グループ研究	7/13(木) 13:30～17:00	〃	8/2(水) 13:30～16:00	〃

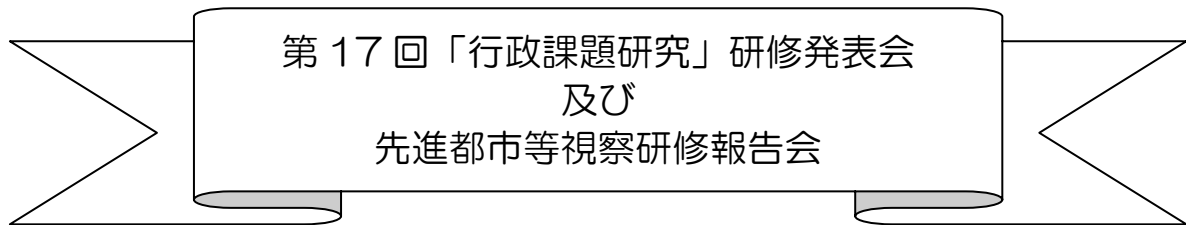
日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
8/9(水) 13:30～16:30	グループ研究	10/25(水) 13:30～17:00	グループ研究	12/6(水) 13:30～16:30	グループ研究
9/5(火) 14:00～16:30	大阪ロケーションサービス視察	11/1(水) 13:30～15:00	〃	12/11(月) 15:00～16:30	発表会の準備
9/13(火) 13:30～16:30	グループ研究	11/6(月) 12:30～15:00	大阪ロケーションサービス視察	12/12(火) 14:00～17:15	〃
9/21(木) 13:30～16:30	〃	11/9(木) 13:30～16:30	グループ研究	12/13(水) 14:00～17:15	〃
10/12(木) 13:30～17:00	〃	11/15(水) 13:30～17:30	〃	12/14(木) 14:00～17:10	研修発表会
10/19(木) 13:00～15:00	松本市視察	11/21(火) 10:00～12:20	中間報告会	1/12(金) 13:30～16:00	報告書の作成
10/19(木) 14:00～16:00	諏訪圏 FC 視察	11/29(水) 13:30～17:15	グループ研究	1/24(水) 14:00～17:00	〃
10/20(金) 10:00～12:00	信州上田 FC 視察	12/4(月) 13:30～16:30	〃	3/6(火) 13:00～15:30	〃

【４．職場のナレッジ・マネジメント】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/13(火) 12:45～14:40	開講式	10/25(水) 15:00～16:30	グループ研究	12/6(水) 10:00～12:00	グループ研究
6/20(火) 13:00～15:00	グループ研究	10/30(月) 15:00～17:00	〃	12/8(金) 10:00～12:00	〃
7/4(火) 17:30～19:00	〃	11/8(水) 10:00～12:00	〃	12/12(火) 10:00～12:00	発表会の準備
7/18(火) 13:00～15:00	〃	11/13(月) 14:30～15:30	西宮市視察	12/13(水) 17:00～18:00	〃
8/7(月) 13:00～15:00	〃	11/17(金) 10:00～12:00	グループ研究	12/14(木) 14:00～17:10	研修発表会
9/5(月) 13:00～15:00	〃	11/21(火) 10:00～12:20	中間報告会	12/21(木) 13:00～15:00	報告書の作成
9/12(火) 13:00～15:00	〃	11/28(火) 10:00～12:00	グループ研究	1/19(金) 10:00～12:00	〃
9/19(火) 13:00～15:00	〃	11/30(木) 10:00～12:00	〃	2/1(木) 10:00～12:00	報告書の修正
10/17(火) 13:00～15:00	〃	12/4(月) 10:00～12:00	〃		

「行政課題研究」研修テーマ一覧

	年 度	テ ー マ	備 考
第 1 回	昭和 63 年度	・国際化社会への対応 ・岸和田らしいまちづくり ・民間活力の導入方法 ・市民参加システムの具体的な体系化 ・岸和田の産業構造に関する調査研究	
第 2 回	平成元年度	・岸和田らしいまちづくり ・第 3 セクター方式の検討 ・ボランティアと行政 ・お役所言葉を見直してみる	
第 3 回	平成 2 年度	・ゴミと資源保護 ・余暇時代の到来と市民生活 ・放置自転車問題 ・岸和田のみどり	
第 4 回	平成 3 年度	・高齢化社会への対応 ・行政事務の効率化と市民サービス ・行政における文化性の向上 ・きしわだ祭と観光	
第 5 回	平成 4 年度	・岸和田の環境保全 ・水辺を生かしたまちづくり ・市民の健康と医療 ・駐車場問題	
第 6 回	平成 5 年度	・市役所さわやか作戦 ・コミュニティーと職員参加 ・働きやすい職場づくり ・これからの人材育成	
第 7 回	平成 6 年度	・21 世紀の行政 ・岸和田のリストラ（再構築）	
第 8 回	平成 9 年度	・子どもに快適なまちづくり ・高齢者に快適なまちづくり ・障害者に快適なまちづくり	
第 9 回	平成 10 年度	・エコ社会と公共施設 ・イベントのリニューアル	
第 10 回	平成 11 年度	・公共施設のコスト管理 ・行政サービスアップ行動計画	
第 11 回	平成 12 年度	・公共施設のコスト管理 P A R T II ・行政サービスの受益と負担	
第 12 回	平成 13 年度	・自治体と I S O	2 グループ実施
第 13 回	平成 14 年度	・人口減少と自治体経営 ・市民協働による花とみどりのまちづくり	
第 14 回	平成 15 年度	・分かりやすい予算書づくり ・岸和田のブランド戦略	
第 15 回	平成 16 年度	・都市間競争と行政サービス ・安全・安心のまちづくり	
第 16 回	平成 17 年度	・地域マンパワーの活用方法	



第 17 回「行政課題研究」研修発表会
及び
先進都市等視察研修報告会

次 第

平成 18 年 12 月 14 日（木）
職員会館 大会議室

1. 開会にあたって（14：00～14：05）
2. 行政課題研究研修発表（14：05～16：15）
 - ①「行政サービス提供のための体制を考える」（14:05～14:35）
 - ②「市政コールセンターの戦略的活用」（14:35～15:00）
 - ③「自治体のメディア戦略」（15:10～15:40）
 - ④「職場のナレッジ・マネジメント」（15:40～16:05）
3. 行政課題研究総評（16：05～16：15）
4. 先進都市等視察研修報告（16：25～17：00）
 - ①「行政経営及び地域経営事務」（16:25～16:45）
 - ②「救急ワークステーションのあり方」（16:45～17:00）
5. 先進都市等視察総評（17：00～17：10）

「行政サービス提供のための体制を考える」 ～市民の視点からサービス提供のあり方を見直す～

・趣旨

I T技術の進歩や人々の生活が 24 時間化してきていることなどにより、電子申請により市役所にこなくても様々な手続、申請ができるようになりつつあることや、開庁時間の延長などが求められてきている。

このようななかで、先進自治体では、積極的に電子申請を受け付ける、窓口ワンストップ化、木曜・金曜は午後 7 時まですべての業務を行うなど、利便性向上のために様々なサービスを提供している。

本市では、市民サービス向上のため岸和田駅市民サービスコーナーを設置して対応してきたが、利用状況や効率性などの観点から平成 16 年 3 月末をもって閉鎖することとなった。

そこで、経過や時代のニーズを的確にとらえ、市民（特に、普段市役所に縁遠い市民：サイレントマジョリティ）の視点から、様々な行政サービスを提供するにふさわしい市役所の体制を調査研究し、具体的な体制のあり方や実現のための条件を提案する。

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
生活福祉課	植田 智之	リーダー	市民税課	浅田 聖二	
納税課	長谷川朋子	サブリーダー	病院事務局	福田 元彦	
道路管理課	渡邊 知恵	記録係	上水道工務課	濱田 聖	

・視察先

株式会社 三州足助公社（愛知県）／厚木市（神奈川県）／八王子市（東京都）／守谷市（茨城県）

「市政コールセンターの戦略的活用」 ～市民の視点から可能性をさぐる～

・趣旨

一般にコールセンターとは、企業の中で、顧客への電話対応を専門に行なう部署をいい、一般消費者からの問い合わせ受付窓口となる大規模な電話応対センターのことである。

先進自治体においても、コールセンターの運用をはじめている。制度や各種手続き、イベント、施設等に関するお問合せといった、市政情報や生活情報、最新のイベント情報などの多様なお問合せについて、案内するサービス「声」の窓口となっている。

このようななかで、電話対応だけではなく、その結果を元にしたデータベースを作成し、原課にフィードバックするなど、マーケティング戦略上からの関心も高まっている。市民（特に、普段市役所に縁遠い市民：サイレントマジョリティ）の視点から、コールセンターの戦略的活用を調査研究し、具体的な活用方法を提案する。

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
下水道整備課	信貴 勇二	リーダー	営業課	三宅 涼介	
財政課	浅野 卓司	サブリーダー	生涯学習課	中浜 陽子	
人事課	楯 泰子	記録係			

・視察先

京都市（京都府）／富士市（静岡県）／横須賀市（神奈川県）／足立区（東京都）

「自治体のメディア戦略」 ～地域活性化の視点から可能性をさぐる～

・趣旨

全国ニュースに流れる「だんじり祭」、映画「BEAT KIDS」や「岸和田少年愚連隊」などメディアにとり上げられた岸和田のイメージが、人々のイメージになっている。まちのイメージに対するマスメディアの影響力は大きい。

まちのイメージを左右するものとしては、雑誌やケーブルテレビ、地域のラジオやミニコミ誌、インターネット、クチコミなど様々なメディアがある。情報を受け取るばかりでなく、情報を気軽に発信できるようになってきている。

まちも人も「いいイメージ」を持ってもらいたい、認めてもらいたいという欲求を持っている。自らのイメージを積極的につくるためにどのようにメディアと関わるのがよいのかを考える時代となってきている。

このようなかで、地域活性化の視点からメディアとの関わり方を調査研究し、具体的なメディア戦略を提案する。

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
建設指導課	頓花 和子	リーダー	環境整備課	松林 由典	
環境整備課	和田 啓資	サブリーダー	市立図書館	濱本 大士	
保険年金課	蓮井 睦美	記録係			

・視察先

大阪商工会議所（大阪府）／松本市（長野県）／上田観光コンベンション協会（長野県）
／諏訪圏フィルムコミッション（長野県）

「職場のナレッジ・マネジメント」 ～日常業務の視点から情報の共有を見直す～

・趣旨

ナレッジ・マネジメントとは、直訳すると「知識管理」であるが、教育によって職員の知識を向上させることや知識レベルを測定するものではない。それぞれの職員、個人の持っている知識を職場全体の知識に共有化し、創造性を向上させるための経営技法のひとつである。

しかし、組織の創造性や知識の共有化を個人の自発的な行動にだけ頼っていたのでは限界があり、職場全体として知識の共有化が重要なことを認識する運動、組織的に知識を収集して必要に応じて取り出せるようにしておく体制などが必要となる。

「人」が身に付けた知識やスキル・ノウハウを「職場」に蓄積するために、これらを日常業務の視点から調査研究し、実践可能なナレッジ・マネジメントのあり方を提案する。

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
総務管財課	東 正明	リーダー	監査事務局	船津 信悟	記録係
固定資産税課	本田 正成	サブリーダー	障害福祉課	鹿谷三千緒	

・視察先

西宮市（兵庫県）

「行政経営及び地域経営事務」

・趣旨

危機的財政難の時期を迎え、当面の財政危機を乗り切る方策を間断なく実施していく一方で、施策評価や事務事業評価、予算編成、人事考課の組織目標、総合計画の実施計画、さらには公民協働等が連動した PDCA サイクルに基づく、より効率的・効果的な行政運営である岸和田型 NPM を確立するため、政策・施策・事務事業等の目的別体系の構築、成果指標の設定に向けた取り組みを進める。

・メンバー

池内 正彰 （企画課）
藤浪 秀樹 （企画課）
野村 泰仁 （改革推進室）

・視察先

富士市（静岡県）／大和市（神奈川県）

「救急ワークステーションのあり方」

・趣旨

岸和田市は大阪府の南部に位置し、人口 20 万人の地方都市で、消防職員数 165 人、消防隊数 6 隊、救助隊 1 隊、救急隊数は 3 隊である。

平成 17 年の救急出場状況は、10,283 件・9,878 人であった。管内には 5 箇所の救急告示病院があり、内、3 次救急に対応できる市立岸和田市民病院、岸和田徳洲会病院が市街地にあり救急搬送の 92%を管内の医療機関で対応してもらっている。

1 隊あたりの救急出場件数は、3,400 件を超え救急隊員への負担も限界に近いものとなり、2,000 件後半を超えたあたりから、市当局に救急隊の増隊を訴えてた。しかし、慢性的な財政難で却下され続け、苦肉の策として岸和田市救急三部合同協議会を立ち上げ、ワークステーション実施に踏み切り、市民感情に訴え、同時に消防ポンプ隊の協力を得て AED を積載した P A 連携を実施した。

これらのことを材料に増隊を訴えていたところ、18 年度ようやく 1 隊の増隊が認められ今年 10 月から 4 隊運用が決定した。

このような条件下で実施したワークステーションについて、先進都市の運用状況（経費・市民への認知度・指導者（救命士）育成など）を調査する。

・メンバー

藤原 秀一 （消防本部 消防署救急係）
真 和弘 （消防本部 消防署救急係）

・視察先

船橋市消防局（千葉県）／札幌市消防局（北海道）

「行政課題研究」研修 アンケート集計結果

1. 「行政サービス提供のための体制を考える」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.5
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.7
2-1 明確な理念、目標が語られているか	8.0
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	7.8
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	7.2
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	7.5
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	6.3
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.9
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	7.3
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	6.7
合 計 点	74.0

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・チームで激論しあい、最終的な意志統一にたどりついた感じがよく出ていました。
- ・堅い。原稿を読んでもいいが、もう少しやわらかく。
- ・発表するそれぞれはよかったが、チームとしてスピード、温度に差を感じた。
など

○感想、意見等グループに一言

- ・私自身ドキッとする発表でした。状況をよくとらえていると思いました。きっちりかかわっていくようにします。気づきが与えられた発表でよかったと思います。
- ・“かかわらせる”をキーワードとしたことは良かったと思います。
- ・総合計画に目をつけたのが意外でした。知らない人が多いだろうし、いい戦略だと思います。ただ、話の中にあったように研修だけでは、人は変わらない所がむつかしいと思う。担当者が積極的になるような案がもう一つ欲しかったです。視察先などの他市の状況を知りたかったです。
- ・上司からまわる供覧はまさにそれだけで、みんながわかっていると思っているみたいです。意識改革！やはりそこにかかわるということが重要だと思いました。
- ・市民のサイレント・マジョリティ解消策を職員のサイレント・マジョリティを解消すれば解決できるという発想はおもしろいが、もう少し市民の解消策があっても良かったのでは？
- ・職員が現場の立場から意見を出そうとしても、上司になかなか受け入れてもらえないのが現状です。もちろん職員に提案能力がないのも原因ですが。
- ・今回での研究での努力を財産とし、これからの市民サービスに努力してください。
など

2. 「市政コールセンターの戦略的活用」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	8.1
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	8.0
2-1 明確な理念、目標が語られているか	7.1
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	7.1
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	7.0
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	7.0
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	6.8
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.8
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	6.9
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	7.4
合 計 点	73.2

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・現状分析ができており、今すぐにでもできる提案だったのでわかりやすかったです。対応マニュアルを作成していきたいと思いました。
- ・ゆっくりした話し方で集中できました。少し笑いの要素を入れてくれればなお良かったです。
- ・発表の方法等もこの研修の重要な課題であると思う。6ヶ月かけて研究してきたのだから、原稿に目を落とさずに発表してもらいたい。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・今後の市政について、市民サービスの向上と市の財政とのかね合いが非常にむづかしくなってくると思います。海外でも公共サービスのレベルの高い国の税金は非常に高額です。こうしたかね合いに市民の意見をどのようにとり入れていくかが難しいのではないのでしょうか。視点が非常におもしろく、時代にマッチしています。
- ・半年間、おつかれさまでした。「やめておこう」という結論を出すのには、ずいぶん勇気がいったのでは？でも、単に目新しいものにとびつかず、他の自治体の成功例、失敗例をきちんと分析されていたと思います。
- ・岸和田市独自のコールセンターの提案があればよかった。（「コールセンター以前の課題あり」との結論？）「市政コールセンターの戦略的活用」（今回の発表のなかで一番楽しみにしていたのだが）から「提案」ではトーンダウンでは？
- ・富士市のように交換担当の方がコールセンターの窓口になる方法は費用がかからず良いと思います。（既に交換の方がコールセンターの役割をいただいているかもしれませんが。）マニュアルやFAQ システムの構築は事務の効率化という視点からこれから重要になると思います。もし、コールセンターができるのであれば、日直のように職員が交替で対応していくようにするべきだと思います。そうすれば役所全体の業務に関心が向いていくと考えられるからです。

など

3. 「自治体のメディア戦略」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.8
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.4
2-1 明確な理念、目標が語られているか	8.6
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	7.9
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	8.4
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	7.4
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	8.0
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	8.2
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	7.5
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	6.9
合 計 点	78.0

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・ ゆっくりと説明して下さったので、非常にわかりやすかったです。また、内容の展開もよく理解できました。
- ・ 指示棒を活用しての説明はアクセントがついて聴き易い。説明者がリーダーのように全員使用して説明すればもっと良かったと思う。
- ・ たんたんとした発表とききとり易いものが混在していたので、統一しても良かったと思う。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・ “まちいかし” という FC の持つ意味がよくわかった。FC があったら楽しくなるだろうというのが伝わった。
- ・ 最初 FC の話を聞いて「無理っ」って思ってしまいましたが、話を聞くうちに、おもしろそうと思いました。ぜひ、実現できるといいですね。
- ・ おもしろい内容に思えた。岸和田単独で考えなくてもいい事かもしれない。
- ・ 行政課題であるため、市民のため以上に、地域の発展、経済効果が大切ではないでしょうか？経済効果の見込まれる内容であったため、実行できればと思います。
- ・ 生涯学習課主催の市民カレッジの発表会でも、市民グループより同様のロケ誘致の提案がありました。岸和田には他の市町村に比べて魅力的なところが多くあると思います。財政を圧迫しない程度の予算で実現できればいいと思います。
- ・ 楽しんで市民に参加してもらえる企画だと思いましたが、夢のような感じで、現実的に設立するには、もう少し研究が必要ですね。引き続き研究をしてみてはどうですか？
- ・ もう少し具体的な提案が欲しかった。
- ・ 市民の期待はあるのか、そのあたりを反映して欲しかった。また、パンフレットは必要なのでは？他はあったはず。

など

4. 「職場のナレッジ・マネジメント」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.9
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.7
2-1 明確な理念、目標が語られているか	7.9
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	8.1
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	8.4
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	7.1
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	7.1
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.2
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	8.2
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	7.1
合 計 点	76.6

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・説明が一番わかりやすかった。4人という少数での研究お疲れ様です。
- ・落ちついた雰囲気で聞きやすかった。できれば笑いを入れて欲しいなあ。
- ・チームワークは感じとれなかったが、発表はうまくまとめたと思う。
- ・単調な印象を受けました。一番伝えたいところがどこなのか、少しわかりにくかったです。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・「ナレッジ・マネジメント→業務ライブラリーを作ろう」の発想は現実化の可能性も含めよかったですと思います。
- ・前から欲しいと思ってました。実現を希望します。
- ・さっそく情報の共有化に入ればいいと思います。しかし、誰が中心となってやるのでしょうか？今の市職員が積極的に情報を入力するとは思えません。課内で担当を決め、期限を設けてやるべきです。
- ・「業務案内」もいいが、もっとホームページを充実させれば済むのではないかな？引き継ぎに関しては、Z ドライブを活用すれば充分対応できているように思う。事務分担のもっと詳しいものを共有キャビネットに載せて欲しい。要綱、準則を検索できるようにするのはとてもいいと思う。
- ・既存のシステム活用に着目したところはよかったと思いますが、情報共有の重要性、必要性をもう少し研究して欲しかった。
- ・自分自身もグループウェアを利用することはまったく無いに等しいです。でも、今後、部内キャビネットを活用するつもりですが、共有キャビネットを利用することとホームページの関連性はまだ理解していない。
- ・比較的簡単に対応できる提案だと思うが、実際の効果はどうであろうか？
- ・視察先が少ないこと、視察分析に少し共感を持ってないことが気になりました。

など

「行政課題研究」研修 評価とアンケート

テーマ	
-----	--

○発表内容について、各項目 10 点、総合計 100 点満点で評価してください。

評 価 の ポ イ ン ト	評 点
1 現状分析	
① 本市の現状について、適切な分析をしているか。	点
② 職員・市民の視点から問題を発見しているか。	点
2 戦略性・方向性	
① 明確な理念、目標が語られているか。	点
② 問題解決の方針、方向を明らかにしているか。	点
3 具体性・オリジナル性	
① 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか。	点
② 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか。	点
4 市民感覚	
① 市民に受け入れられ、賛同を得られるか。	点
② 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか。	点
5 経済性・実現性	
① 費用に見合う十分な効果が得られるか。	点
② 予想される障害などへの対策を考えているか。	点
合 計 点	点

○発表の方法・態度・チームワークについてはいかがでしたか。

--

○ご感想、ご意見等グループに一言お願いします。

--

平成 19 年 3 月発行

〒596-8510

大阪府岸和田市岸城町 7－1

岸和田市役所 市長公室人事課

tel: 072-423-9412 (直通)

fax: 072-437-5755

[jinji@city.kishiwada.osaka.jp](mailto:jinja@city.kishiwada.osaka.jp)