

公務のストレス対策には、「感情労働」の視点も！

東京成徳大学応用心理学部福祉心理学科准教授 関谷 大輝

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに ～公務は「何労働」か？～

一般に、主として身体や体力を用いる必要がある仕事を肉体労働、知識や情報面の活用が必要となる仕事を頭脳労働と呼ぶ。では、公務は「何労働」と呼ぶのが妥当なのだろうか。

もちろん、ひとくちに公務といっても業務内容は極めて多岐にわたり、採用職種や配属部署によって仕事の性質が大きく異なる。ひとまずここでは、最も多くを占める事務系の職種を例に考えてみよう。

例えば、各種の通知や新たな法制度を理解し、運用するといった業務は、頭脳労働的な側面が強そうだ。また、地域のイベントや選挙事務の会場設営などは、肉体労働的な業務に該当するであろう。では、窓口での来庁者対応をはじめ、保険や税務、生活保護などの担当部署における金銭や利害が絡む交渉ごと、さらには、行政に対する苦情やクレームへの対応といった業務はどうだろう。これらの仕事において必要となる主な資源は、「肉体」でも「頭脳」でもないと思えないだろうか。

公務では「感情」の活用が不可避

ここでぜひ知っておきたいのが、「感情労働」と呼ばれる仕事の“区分”である。感情労働という概念は、社会学者であるホックシールド (Hochschild, A. R.) が1983年に出版した著書『The Managed Heart (邦題：管理される心)』によって、米国で提唱された。

では、感情労働とは何なのか。感情労働のイ

メージは、肉体労働や頭脳労働と対比して捉えると理解しやすい。上述のとおり、肉体労働では肉体（体力や筋力など）を適切に用いなければ、求められている仕事を遂行できない。頭脳労働では、知識や情報の処理を通じて仕事上の要求に応える必要がある。感情労働もこれらと同様だ。つまり、仕事上の必要性に応じて、自らの感情を適切に活用する必要があるのだ。

感情労働では、(好むと好まざるとにかかわらず) 自らの感情の感じ方や、相手への表し方を適切にコントロールすることが求められる。具体的な一例としては、たとえどんなにイライラしたとしても、市民や来庁者に対して怒声を浴びせるわけにはいかない。むしろ逆に、その場では、笑顔や丁寧な物言いのような「敵意のない」感情表現を頑張って作り出し、相手に示さなければならないことが大半だろう。実際には、もっと複雑な感情のコントロールをリアルタイムに行いながら、私たちは感情をひとつの道具として、日々の仕事に携わっている。

感情労働を行う目的のひとつは、相手（お客様など）の気持ちを望ましい方向に変化させることにある。すなわち、来庁者や市民を不快にさせず、「良かった」「丁寧だった」と感じてもらえるようにすることが目指される。このように考えると、公務として携わる仕事の一定割合は、感情労働的な特徴を持つと考えることができるだろう。特に、市民との関わりが多い医療福祉関係や教育関係をはじめ、保険、年金、税務などの担当部署では、業務の中に感情労働が占める割合は決して小さくないはずだ。

感情労働の特性や特徴

私たちは、日常生活の中でも半ば無意識的に

感情のコントロールを行っている。身近な家族や友人とのやり取りの中でも、不満を抑えたり、愛想笑いをしたり、同情や共感もする。とはいえ、普段の生活で感情をコントロールしても、そこに「給料」は発生しない。

しかし、感情労働の中では、感情のコントロールがあくまでも仕事の一環として行われることになる。したがって、それを適切に行うことが事実上の給与支払いの要件になっているといってもよく、陰に陽に、勤務成績に反映される可能性すらあり得るのだ。

さて、感情労働の理論において、私たちが職務中に取り組む感情のコントロールは「演技」に例えられている。プロの役者や芸人たちは、映画やドラマ、落語、コントなどにおいて、台本に従って表情や声色を変化させながら、様々な役を演じ分けている。感情労働者である私たちは、プロの役者ほど多様な役柄を演じ分けることはないかもしれない。しかし、私たちも仕事中には「公務員」あるいは「〇〇担当の職員」という役柄を意識しながら、役者さながらに表情や声色、姿勢や話し方を変化させていないだろうか。感情労働の現場には、舞台と違って明確な台本がないため、演技をしているという自覚はない場合がほとんどかもしれないが、改めて振り返ってみれば、まさに「演技のようなこと」をしているのだということを理解できるだろう。なお、感情労働における演技は、表に示すように「表層演技」と「深層演技」という2種類の演技に分類することができる。一般的には、表層演技の方がストレスになりやすい演技方とされている。

表
表層演技と深層演技

表層演技 相手から見ることができる**表面的な表情や声などを操作する**演技方(「ふりをする」イメージ)。本心はどう感じていてもよい。
(例) 笑顔を作る、丁寧なお辞儀をする、イライラを隠すなど

深層演技 表面的な感情表現だけではなく、**自分の感情や感じ方そのものを仕事に合わせて調整し、変化させようと試みる**演技方。
(例) 相手に本心から同情しようとする、気の持ちようを変えようとする、役割になり切ろうとするなど

感情労働によって生じる影響

インターネットやSNSで「感情労働」について調べてみると、感情労働はネガティブな文脈で語られる例が多いことに気づくだろう。それは、私たち労働者にとって、感情労働がストレスをもたらすためである。実際に、数多くの研究においても、感情労働は職業ストレスとして無視できない要因であることが明らかになっている。

そもそも、感情をコントロールするにはそれなりのエネルギーが必要であり、無理に笑顔を作ったり、イライラや怒りを我慢して抑え込んだりする行為は、大きな心理的負荷を生む。感情を抑え込むことは「感情の抑制」と呼ばれ、心理学的にもストレスに結びつきやすいことが分かっているが、感情労働においては、自分自身の気持ちや体調とは関係なく、職務上の必要性に応じた場面でこれらの感情のコントロールを実行し続けなければならないのだ。

感情労働のストレスは様々な悪影響をもたらすリスクがある。例えば、仕事に対する満足感や熱意を失う、離職や転職のきっかけになる、心身の不調を来す、業務遂行の質が低下する、バーンアウト(燃え尽き症候群)につながってしまうといった可能性が指摘されている。

ことに、バーンアウトには、「人と関わりたくなくなる」、「仕事が馬鹿らしく感じる」といった症状が含まれている点が問題である。燃え尽き症候群に含まれるいくつかの症状の中でもとりわけ、他人のことなどどうでもよくなってしまいうという症状は、行政機関での仕事の多くに深刻な影響をもたらすだろう。燃え尽きてしまった本人が非常に辛いことはもちろんだが、組織的にも、市民や来庁者にとっても大きな損失につながってしまう。

感情労働は見えづらい

肉体労働ならば、例えばゴミ捨てのような単純で単純な雑用仕事であっても、誰の目にもそ

れをしていることが明らかであり、ときには「ありがとう」「ご苦労さま」といった声をかけてもらえる場合もあるだろう。しかし、感情労働は、「見えづらい」労働である。つまり、その人が今、どの程度の感情的なエネルギーを使っているのかは、周囲から極めて気づきにくいのだ。

さらに、感情のコントロールは、社会人であれば常識や良識に基づいて「自然に、勝手に行われて当然」と見なされる可能性もある。日常生活でも私たちは普段から感情のコントロールをしているため、感情労働をしていることへの意識は、なおさら希薄になりがちである。

このように、感情労働に気づかず、感情労働を当然と見なしてしまう状況は、ラインケアの視点からも危険である。例えば、対応に苦労した電話を切った直後、同僚や上司が「大変だったね」「おつかれ」などと一言伝えてくれるだけで救われた経験がある方も多いただろう。単純に思われるかもしれないが、感情労働を理解して意識を向けることで、感情的な負荷をお互いに「目に見える」形にして共有することも、効果が期待できるラインケア的な視点のひとつだ。特に管理職層は、感情労働を理解し、日頃から意識を向けておくことが大事だろう。

感情労働を多面的に理解する必要性

感情労働がストレスになるからといって、仕事を続ける上で感情労働をやめてしまう（感情労働をせずに働く）ことは、事実上不可能である。だからこそ、感情労働がもたらすストレスの背景や内容を理解しておくことが大切になるのだが、それと同時に、感情労働によるメリットやポジティブな側面に対しても、意識的に目を向けていくことも重要である。さもなければ、感情労働はネガティブな影響ばかりを生むという一面的な議論に終始してしまう。実際に、世の中で感情労働が話題に上る時には、ネガティブな取り上げ方をされる場合が大半なので、注意が必要だ。

では、感情労働は何らかのメリットを生み出すのだろうか。感情労働を通じて生まれる最も理解しやすいメリットのひとつは、「相手の満足度をアップさせる」ことだろう。もちろん、これは直接的には相手にとってのメリットになるものだが、相手が満足すれば感謝や御礼を伝えられたり、満足した姿を見たりなど、私たち労働者に対するポジティブなフィードバックがもたらされる場合がある。このようなポジティブなフィードバックはまさに報酬であり、結果として仕事のやりがいを高めてくれる効果を持つことにつながってくる。

元来、感情労働が必要になる仕事とは、何らかの形で他者と関わる仕事だといえる。他者との関わりは、確かにストレスをもたらす原因になることが多いかもしれないが、一方では、それが仕事の魅力に直結する側面もあることは忘れてはならない。実際に、筆者らが行った研究でも、感情労働の中で様々な感情経験や感情表現をすることが仕事の達成感を高める働きを持つことが分かっている。また、感情労働は単にストレスだけを生むのではなく、相手と自分自身の双方の感情を適切に扱う「上手な感情労働」は、バーンアウトを防ぐ働きを持つ可能性があることも明らかになった。つまり、感情労働を避けるかのように感情を動かさず、単調に仕事をすればよいというわけではなく、感情労働と「上手に関わっていく」在り方こそが、仕事のやりがいや魅力を高めていくようなのだ。

明日は我が身？ ～感情労働を知る必要性～

仮に、今現在あまり感情労働を求められない部署にいても、行政機関で働く上では、異動や配置転換によって、感情労働を高度に求められる部署に配属される日がいつか来る可能性が高い。すなわち、公務員にとって、感情労働は「明日は我が身」と考えておくべきものだといえる。

感情労働は、提唱されてから間もなく40年が

経とうという概念ではあるが、一般社会においてこの用語や意味は十分に知られているとは言いがたい。一説には、一般社会人の数パーセント程度にしか理解されていないという報告もあるほどだ。もし、肉体労働をして疲れたならば、その原因や対策、あるいはケアの方法を考えることが可能だろう。しかし、感情労働という言葉や意味を知らなければ、そこから受けたストレスについて具体的な想像や理解ができず、対策もケアも困難になってしまう。

「感情労働を行っても疲れないようにする」ことはおそらく不可能である。ゆえに、感情労働については、むしろ「疲れる」上に「避けることもできない」という前提に立ちながら、「疲れても、疲れ切らない」という向き合い方を考えていかなければならない。その初歩として、まず「公務は感情労働である」という視点から、ストレスやメンタルヘルスの対策を考えてみる必要があるだろう。

著者略歴

東京成徳大学応用心理学部福祉心理学科准教授
関谷 大輝（せきや だいき）

専門分野は、心理学（産業心理学、感情心理学、観光心理学）。

2001年早稲田大学第二文学部社会・人間系専修卒業後、横浜市役所（社会福祉職）入庁。福祉事務所や児童相談所での勤務を経験。2006年筑波大学大学院修士課程教育研究科カウンセリング専攻カウンセリングコース修了、2011年筑波大学大学院人間総合科学研究科生涯発達科学専攻博士後期課程修了。博士（カウンセリング科学）取得。2013年より現職。

「感情労働」の視点から働く人のメンタルヘルスについて研究するほか、趣味の温泉に関しても心理学的な視点から調査研究を進めている（現在は、温泉とタトゥーの問題について研究中）。

社会福祉士、精神保健福祉士、国家資格キャリアコンサルタント、公認心理師、温泉ソムリエ。

著書に『あなたの仕事、感情労働ですよ？』（単著、花伝社）等。



ソーシャルメディアと地方自治【前編】

東京工業大学リーダーシップ教育院准教授 西田 亮介

編集者注：本稿は、自治大学校で令和元年8月6日（火）に行われた第1部課程132期及び第3部課程第110期における研修講義の内容を整理したものです。

本文中、青字の箇所は関連するウェブサイトへのリンクが貼られており、その運営主体の名称を脚注に挙げています。

（アドレスは令和元年10月時点）

※ 後編は、次回発信の予定です。

本稿では2回にわたって、2019年8月6日に自治大学校で実施した「ソーシャルメディアと地方自治」の内容をコンパクトに振り返りつつ、主題によってはいっそうの掘り下げを行います。以下の順でソーシャルメディアと地方自治について最近の動向から始めて、少しずつ政治、行政の具体的なテーマに接近します。

- ① ソーシャルメディア、SNSをめぐる昨今の動向
- ② ソーシャルメディアと政治、行政の抽象的主題
- ③ ソーシャルメディアの政治、行政における活用
- ④ ソーシャルメディアと自治体広報

このうち今回配信する前編では、上記のうち①～②についておさらいしていこうと思います。

① ソーシャルメディア、SNSをめぐる昨今の動向

インターネットやSNSは最近では老若男女問わず、当たり前のものになりました。最近のもうひとつの特徴はスマートフォンからのアクセスでしょう。総務省の『平成29年版 情報通信白書』によると、2017年の世界におけるスマートフォンの利用台数は40億台に達し、もっともインターネット接続に使われる機器になっ

たと言及されています。

日本においても同様の傾向が生じています。同じく総務省の『平成30年版 情報通信白書』によれば、日本のインターネット普及率は80.9%。ただし、「個人の年齢階層別インターネット利用率は、13歳～59歳までは各階層で9割を超えている」との記述がありますから、現役世代はほぼインターネットやスマートフォンを使っているものと考えていいでしょう。日本の場合、高齢人口の多さが見かけの数字の足を引っ張っていますが、現役世代中心に見れば、やはり世界屈指のネット大国、スマートフォン大国と考えてまず間違いありません。

そして日本でもネットアクセスの中心もPCからスマートフォンに移りつつあります。総務省の『平成30年版 情報通信白書』の「インターネット利用者の割合」によれば、スマートフォンからのアクセスが全国で59.7%、41の都道府県で50%超と端末別アクセスでパソコンからのアクセス（52.5%）を上回っています。また同白書によると、大都市圏でのネット、スマートフォン利用率の高さや、10代～30代でおよそ7割、全体で見ても5割超のユーザーが何らかのSNSを利用していることなどがわかります。

近年のSNSにおけるもうひとつの特徴は非テキストSNSの台頭です。回線速度の大容量化と通信速度の高速化、低価格化等に伴って、SNSのコミュニケーションの中心がテキストから画像や音声、映像等の「非テキスト」を中心に据えたSNSへと移行しています。要するにこれまでのインターネットコミュニケーションはSNSのみならず、広くテキストが主役でそれ以外の情報はあくまで従属的な存在でしたが、Instag

ram や TikTok では両者の役割が逆転しています。それらにおいては、画像や動画が主役で、テキストはハッシュタグなど付随的な役割になっています。

Instagram はどの程度利用されているのでしょうか。(株) ガイアックスの調べによれば、2018 年 11 月の国内月間アクティブユーザーは 2900 万人程度、海外では同年 6 月時点で 10 億人ということのようです(「2019 年 8 月更新! 11 のソーシャルメディア最新動向データまとめ」(<https://gaiax-socialmedialab.jp/post-30833/>¹⁾)。

また同社の分析によれば、日本では 10 代、20 代の若年世代の女性中心に普及しています。これは 30 代、40 代を中心に普及している海外とは異なった状況のようですが、アクティブユーザー数も近年増加傾向にあり、消費者の購買行動にも強く影響しているということです。

政治や行政の立場からの広報視点に結びつけると、F1 層 (20 代~34 歳女性) というもっともリーチ困難な層、つまりこれまで情報を届けることを苦手としていた層が Instagram を積極的に活用しているだけに、活用する潜在的理由が存在しています。政治行政に関連していえば、2013 年のインターネット選挙運動の広範な解禁や 2015 年の投票年齢の満 20 歳以上から満 18 歳以上への引き下げなども関係しますが、このあたりについてはおいおい言及していくことにしましょう。

ただし、スマホや SNS の普及は単にアカウントを作って情報を発信すればこの層に情報が届くということの意味するものではないので注意が必要です。SNS のみならず、それぞれのメディアにはいろいろな技術的、コミュニケーション的な特徴がありますから、それらを踏まえた発信が必要になってきます。より具体的にいえ

ば、たとえば自治体広報でよく見かけますが、SNS で広報するといふとき Twitter にアカウントを開設して、ホームページの見出しとリンクを投稿するだけでは不十分だということです。そのような投稿はよほどのことがない限り、十分な広報効果を持ちえないでしょう。

② ソーシャルメディアと政治、行政の抽象的 주제

SNS 広報については様々なマニュアル本やネット記事が出ていますが、具体的な手法については後半に少しお話ししますので基本的にはそれらに譲ることにして、ここでは少し大局的な視点を紹介することにしましょう。

皆さんは「post truth」という言葉を聞いたことがありますか? 直訳すると、「脱真実」ですが、日本語では「『客観的事実』が重要視されない時代とその雰囲気」といったニュアンスで主に名詞的に使用されているようです。「post truth」は 2016 年、「the Oxford Dictionaries Word of the Year 2016」に選出されました(<https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>²⁾)。

リンク先の記事を見てみると、20 世紀半ばに使われるようになり、90 年代初頭に政治的な文脈で少々使われていますが、使用頻度が爆発的に増加するのは 2016 年以後のことです。もちろん背景にはイギリスの EU 離脱の是非を巡る国民投票、いわゆる「Brexit」と、アメリカの大統領選挙とトランプの当選があります。両者に共通するのは SNS を通じた活発な「議論」と、さらには SNS への介入です。SNS への介入の刑事事件化こそ見送られていますが、ロシアや関連する企業等を通じた介入の事実ほぼ確実視されています。

もうひとつ「Sharp Power」という概念があります。表現の自由や言論の自由、選挙運動の自由といった民主主義国の固有性/脆弱性に対す

¹ 株式会社ガイアックス

² オックスフォード大学出版局

る主に非民主主義国による介入リスクに対する警鐘です。これらは選挙という選択の機会に重要な影響を与えますが、かといって取り締まればよいという問題でもありません。規制によって、民主主義国の固有性と重要な基盤が毀損する恐れがあるからです。

2017年全米民主主義基金(National Endowment for Democracy)によって問題提起がなされ、その後、国際論壇に広がり、日本でも言及されるようになりました(“SHARP POWER: RISING AUTHORITARIAN INFLUENCE”)。関連して、FacebookやInstagramを通じた偽情報の大量の拡散に、日本でも強い関心が向けられるようになりました。

伝統的なプロパガンダとどのように異なるのでしょうか。少なくとも、悪意と作為/不作為、市場のインセンティブ(ケンブリッジ・アナリティカ事件、国外におけるフェイクニュース製造etc)、対処の困難性などを挙げるができます。SNSサービスの特徴でもあります。「騙された人」が悪意ではなく「他人に知らせよう」という善意から偽情報をさらに拡散させるということが起こりえます。善意は偽情報の拡散に貢献するのです。またpvを通じた広告収入という市場のインセンティブも偽情報の拡散の後押しをします。しかもややこしいのはプラットフォーム上の情報は事後的な収集や検証が困難で、対策が難しいという課題があります。しかも選挙を通じた政治的決定には高い正統性が要求されます。取り消しややり直しが難しいうえに、その過程に対する介入の疑念を生じさせるだけで政治に対する疑念と不信を生じさせる点です。

日本も例外ではないでしょう。先の参院選によって、量的には憲法改正発議の要件を満たさなくなったため憲法改正に向けたハードルは上がりましたが、少なくとも言説レベルでも世論のレベルでも憲法改正を求める声は小さくありません。戦後70年続く論争の主題ですから、国内のみならず国外からの介入を通じた混乱と分

断の可能性は否定できません。Brexitも米大統領選もそうですが、結果を覆さなくとも、分断線が強調されることによる混乱だけで十分介入を企図した主体にとっての利益にかなっていません。日本の場合、憲法改正はそうした契機になりうるものだと考えられます。政治行政の情報化と革新の程度とジャーナリズムのそれを比較したとき、日本の場合、前者が優位な点も問題や対策の難しさを想起させます。

なぜ行政広報にとって、「post truth」と「Sharp Power」の概念が重要なのでしょうか。これは好むと好まざるとということになりますが、現代のメディア環境、とくにSNSにおいて真偽不明な情報が大量に流通していて、そこには積極的に介入しようという意図があり、容易に「公式情報」を凌駕しようということです。ここで注意しなければならないのは、だからといって、「公式情報」を単に面白おかしく、SNSで話題になるように発信すればよいというものでもありません。話題になることに注力しすぎると、却って政治行政不信を招来しかねません。これが行政広報とSNS利活用の難しさの所在でもあります。

(後編に続く)

著者略歴

東京工業大学リーダーシップ教育院准教授
西田 亮介 (にしだ りょうすけ)

慶應義塾大学政策・メディア研究科博士課程単位取得退学。博士(政策・メディア)。東京工業大学大学マネジメントセンター准教授、同大学リベラルアーツ研究教育院准教授を経て2018年より現職。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第2部課程第186期）

土岐市役所 寺西 智子

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

私は、基本法制研修Bと第2部課程に参加するため、令和元年5月16日に入寮しました。土岐市では毎年自治大へ研修生を派遣していますが、女性職員の参加は今までなかったこともあり、研修のお話をいただいた時には、参加するかどうかを非常に悩みました。

参加することを決めた後も、期待とともに、心配な気持ちは入寮まで消えず、不安な気持ちを抱えたまま、約2か月半の自治大生活がスタートしました。

2 基本法制研修Bの概要

基本法制研修Bでは、行政法、民法、地方自治制度、地方公務員制度及び地方税財政制度の5科目を受講しました。基本法制研修では、2週間という短期間で、幅広い知識の習得を目指します。そのため、講義の進み方は早くなりますが、地方公務員として必要な基本的な知識を体系的に学ぶことができました。

効果測定のある課目については、講義内容が広範囲に及ぶこと、また効果測定当日まで講義があったことから、事前準備に苦勞しましたが、研修生同士情報交換等しながら協力して臨みました。

3 第2部課程の概要

第2部課程の講義課目では、様々な分野において第一線で活躍されている講師から講義を受けることができました。地方公共団体が抱える諸問題や、具体的な取り組み

について知識が習得できるよう、幅広い分野でカリキュラムが組まれていました。国の最新の情報や、制度改革の動向についても知ることができたのは、大変意義深いものでした。

多くの時間が割り当てられていたのが演習です。事例演習では、特色ある地方公共団体の取組事例がまとめられたテキストを題材に、議論・検討する「テキスト型」と、研修生が所属する各地方公共団体で実際に直面している行政課題を議論・検討する「持寄り型」とがありました。これらの演習はいずれも問題点を見つけ、改善・解決する能力の向上を目的としたものですが、議論を重ねることにより、各地方公共団体によって状況は様々であり、共通した解決策はないということを知り、日常の中に問題を見つけ、改善・解決していくことの重要性を学びました。

特に多くの時間をかけ、頭を悩ませたのが政策立案演習でした。これは、実際に首長に提言することを想定してグループ毎にテーマを設定し、行政課題の解決に向けた政策を企画、立案するという実践的な演習であり、自治大における研修の集大成といえるものです。データを分析していく中で、問題点を発見するといった現状分析・課題発見から始まり、複数の解決の方向性を打ち出し、それぞれの費用対効果を算出することで、根拠に基づいた効果的・効率的な政策を立案することが求められます。

限られた時間の中で、外部指導教官の指導をいただきながら、班員で協力し合って一つのものを作り出していく過程は、実際の業務にも通じるものがあり、今後の業務において政策を立案する際に必要な能力を

養える内容であったと感じています。

4 かけがえのない仲間

研修期間中は、課題や演習、講義に追われる忙しい日々となりますが、その中で支えとなったのが、第2部課程第186期の仲間でした。全国各地から集まった、立場や状況が違う様々な研修生との交流から、多くの刺激を受けました。

全寮制であることから、研修時間外でも、談話室で様々なことについて話をしたり、休日に一緒に出掛けたりと、寝食を共にし、時間を共有する中で、お互いを知り、励まし、助け合うことができました。

不安な気持ちで入寮しましたが、いつの間にかその不安はなくなり、自治大での日々を楽しく過ごすことができたのは、仲間のおかげであり、いつもそばにいて、頑張る姿をみてきたから、研修を乗り越えることができたのだと思います。

自治大で知り合った仲間は、これからも付き合っていける、大きな財産となりました。

5 おわりに

職場や家族の理解とサポートがなければ約2か月半もの間、研修に参加することはできませんでした。また、研修中も多くの方に助けていただき、無事卒業することができました。卒業した今、この研修を受講することができたことに、改めて感謝の気持ちでいっぱいです。

まだ女性の参加者は少なく、第2部課程第186期では、63名の研修生のうち、女性は5名でした。職場や家庭への不安から、参加を決めることを躊躇している方も多いのではないのでしょうか。

しかし、そのような不安以上に、自治大は多くの仲間や経験を得られる貴重な場所です。もし研修への参加を悩んでいる方がいるのなら、自治大での研修の機会を逃さず、

参加する選択をしていただきたいと思います。同じ経験を共有できる仲間が1人でも多く増えることを願います。



自治大職員の声

自治大学校教授 三橋 郁

編集者注：本稿は、自治大学校における演習・講義の特長などについて、自治大学校の職員が記したものです。

1. はじめに

皆さま、こんにちは。自治大学校教授の三橋と申します。

自治大学校には本年4月に着任し、早半年が経過しました。私の担当の主なものは、基本法制研修Bにおける地方公務員制度の講義と第1部課程をはじめとした本研修における各演習での研修生への巡回指導です。今回は、半年の勤務経験を踏まえ、自治大学校における多様な演習のうち、事例演習についてご紹介したいと思います。

2. 「演習主体」の研修課程

皆様ご承知のとおり、日本は人口減少・超高齢社会を向かえており、今後も、人口減少がさらに加速するとともに、その中でも高齢化はますます進行し、団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年頃に高齢者人口のピークを迎えることが見込まれています。

こうした厳しい状況のなかでも、地方公共団体は、直面する課題に向き合い、それを解決し、住民ニーズに的確に対応していくことが求められています。そのためには、より広い識見と高い能力をもった地方公務員を養成することが必要不可欠であると考えています。

このような認識の下、自治大学校では、これからの時代を担う地方公務員に必要な能力を総合的かつ高度に養成することを目指しており、平成30年度より、より実務的、実践的な能力の養成に資するため、従来の研修課程を再編し、行政課題の解決に向けた施策を企画、立案する上で必要な政策形成能力等の養成に主眼を置き

た「演習主体」の課程編成としました。

3. 自治大学校における演習について

上記のとおり、自治大学校の研修課程は演習主体となっており、様々な演習を用意しています。具体的な演習の種類としては、模擬講義演習（第1部課程、第2部課程）、データ分析演習（第1部課程、第2部課程）、事例演習（第1部課程、第2部課程、第1部・第2部特別課程、第3部課程）、条例立案演習（第1部課程）、ディベート型演習（第1部課程、第1部・第2部特別課程）、政策立案演習（第1部課程、第2部課程）と、数多くの演習があります。

この中でメインとなるのが政策立案演習で、第1部課程及び第2部課程で約70～80時間を占める本研修の看板となる演習ですが、過去の自治大職員の声で取り上げられているため、今回は事例演習についてご紹介したいと思います。

4. 事例演習について

(1)ねらい

事例演習とは、政策立案の基礎となる、問題発見及び解決のために必要な能力を構築するため、前提となる現行制度を網羅的に考察した後、ケーススタディを通じて、行政課題の解決に向けて、必要となる段取りや課題の克服方法の検討を多角的に考察した上で具体的な解決策を提示する能力の養成を目指す実践的な課目です（研修計画より）。

事例演習には、テキスト型と持寄型があります。テキスト型では、指定されたテキストに基づき、そのテーマごとに、その制度や根拠となる法令について網羅的に理解したうえで、所属団体における現状を踏まえ、制度やその運用に関する課題を発見し、テキストに掲載されてい

る先進事例（自治体）も参考にしながら、制度の改善策について考えるものです。

研修生は、事前に、各自で、これらについてまとめた「検討事項ペーパー」を作成することとなります。そして、実際の研修において、4名程度のグループ内で、各研修生から当該ペーパーをもとに、これらについて発表し、議論を行うこととなります。当然、各自で考え出した課題や改善策は異なることが想定されますが、研修生は、他のメンバーの発表を聞き、複数の自治体間の施策の状況やその背景等を比較・分析し、「差」の原因について考え、それについて他のメンバーと議論することを通じ、制度の別の問題点や、よりよい改善策を発見するなどの成果につながることを期待されます。

なお、改善策について、自治大が想定する正解はありません。研修生同士で十分議論し、妥当と考える結論を出していただきたいと思えます。

このように、事例演習では、まず、研修生個人で制度の問題点や改善策を考え、そして、グループで議論を行い、これらについて別の気づきを得、各制度についてより深い理解を得ることをねらいとしています。

持寄型については、自治大からテーマは指定しません。研修生が、自らの所属団体の課題となっている分野の中から、研修に取り上げることが適当と考えるものをテーマとして設定することとなります。作業はテキスト型と同様です。

(2) テーマについて

テキストは5冊あります。具体的には、①メンタルヘルス不調職員に係る法制度、②高齢者向け住宅に係る法制度、③空き家対策、④若年の生活困窮者と職業訓練、⑤公共施設等の総合的かつ計画的な管理に向けた取組、です。研修では、このうち4冊について取り組むこととなります。

いずれも、近年問題となっている行政課題であり、解決策を考えるには十分な制度理解が必要となります。必要に応じ、担当する課にヒアリングを行うなど、所属する自治体の現状について、事前に十分理解しておくことが必要となると思います。

今まで実際に経験したことのないテーマですと、初めはとっつきにくさを感じる研修生もいることと思います。しかし、公務員には異動はつきもので、今まで経験したことのない分野の課に異動し、課題解決を命じられることもあるかと思えます。こうした状況も見据えた練習だと思ひ、ぜひ、積極的に取り組んでいただきたいと思ひます。

5. むすびに

今回は、自治大からのお知らせの演習のうち、事例演習についてご紹介しました。いずれのテキストも骨のあるテーマで、議論が進まないものもあるかもしれません。その際は、演習の時間に、私を含めた担当教官が巡回しておりますので、ぜひお声がけいただきたいと思ひます。私も、皆様の研修がより効果的なものとなるよう全力でサポートをしたいと思ひます。

それでは、自治大からのお知らせでお待ちしています！



マネジメントコース研修生のつづやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感を述べたものです。

※ 自治大学校における一年間の研修であり、研修期間中の概ね半分は自治大学校における実務に参画し、もう半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することにより、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

10月初旬、私は通常の研修生となるため、洗心寮1階から麗澤寮8階に引っ越しをしました。なるほど～、部屋には本当にテレビがない…………。

引っ越した当初は8階のフロアに私が一人。談話室に行っても私一人。日が落ちれば廊下は真っ暗。そんな数日間を、やがて全国から集まって来るきっと楽しい同期に思いを馳せながら、ちょっとした物音にやたらとびっくりしながら、談話室で晩酌をしながら過ごしていました。

いよいよ全国から同期の研修生が入寮する日の午前中、談話室を片付けていると、一人、また一人と、初めて会う同期の人と会釈をしたり挨拶をしたり、突然「ハンガーありますか?」と予想外のことを聞かれたり。

その日の夜は、大挙して外に飲みに行くことに。最初は緊張しましたが、内心、なんだか良さそうな人たちじゃないか! 迷わず飲めよ、飲めばわかるさ! ありがとぉー!!

それからは、夜には自然と談話室に人が集まり、同期が持ち寄ったビールや日本酒を片手に盛り上がる日々が続きました。ここは極楽か!

ところが、ある問題が浮上してきました。談話室に女性陣ほとんど来ない問題です。

ソフトドリンクがないから!? 食べ物が乾きものばかり!? 談話室が不衛生!? 彩りが欠けている!?

即座に、野菜ジュースを大量に調達する人、電子レンジを駆使して温かい料理をつくる人、アルコール消毒をする人、花をいける人…………みんなにとって魅力的な談話室にするための迅速な行動力! ……感服です。

写真は、その成果の一場面です。う～む、喉が渇いてきた!

あ、日中はひたすら勉強です。一応、念のため、申し添えます。

(T.B)

