

自治大学校からの情報発信vol. 37

○自治体行政の視点

地方自治体における管理会計の有用性

福知山公立大学 地域経営学部 教授 木村 昭興

○自治大学校における研修講義の紹介（第1部課程第142期）

ファシリテーション

九州大学大学院 統合新領域学府 客員教授

NPO法人日本ファシリテーション協会 フェロー 加留部 貴行

○自治大卒業生の声

第1部・第2部特別課程第46期 岡崎市 岩月 佐千子

○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和6年7月

自治大学校

地方自治体における管理会計の有用性

福知山公立大学 地域経営学部 教授
木村 昭興

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。

1 はじめに

1990年代以降、わが国地方自治体はNPMの考え方を取り入れ、行政改革を進めてきた。行政改革のマネジメントシステムとして位置づけられたのが行政評価である。行政評価は、財務情報と非財務情報により行政活動を可視化することで行政サービスの評価を可能とし、地方自治体に成果志向をもたらした。しかしながら、行政評価は肥大化した行政組織のスリム化や行政コストの削減が行政改革の中核であり、地方自治体の政策形成に大きな影響を与えることができなかった。

他方、わが国先進自治体では、BSC（バランス・スコアカード）を代表とする管理会計ツールの導入が検討されたが、導入に至らず、その有用性は明らかにされていない。予算管理に象徴されるように、地方自治体の政策を形成し実現に導くためには、経営管理者たる首長が適切に経営資源を行政活動に配分し、その資源を有効に活用するよう統制を図ることが重要である。民間企業と異なり利益概念を有しない地方自治体にとって、行政活動の成果を効果的に政策実現に結びつけているかを評価することは困難である。地方自治体は、行政活動に配分した経営資源がどのように政策形成に寄与しているかを評価できていない現状がある。

そもそも地方自治体は、公共サービス提供主体の一部に過ぎず、利用者や利害関係者との相

互作用が持続可能なサービス提供システムを形成する（Osborne *et al.* 2015）。しかし、NPMの考え方は、住民をサービスの受益者たる顧客と位置づけ、政策形成への直接的な住民参加を捉えていなかった（Pestoff 2006）。そのため、多様化する住民ニーズを満たすことに限界があったといえる。地方自治体主導によるサービス提供でなく、地域住民、企業、NPOといった多様な主体との協働によるサービス提供を促進し、多様な主体が対等な関係で共通目的を達成するアプローチが求められるようになっている。多様な主体を地域が有する経営資源と捉えると、地方自治体は多様な主体を統制し、主体間の相互作用から創造される価値を政策形成に結びつけられるかが重要になる。

本稿は、行政評価の現状と課題を整理し、管理会計アプローチから地方自治体におけるマネジメントシステムの有用性を検討する。具体的には、行政評価を発展的に継承させ、政策形成に活用できるよう、管理会計の視点から自治体経営の検討を行う。

2 行政評価の現状と課題

2024年3月に公表された総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況（個票）」によると、88.5%の自治体で行政評価が導入されている。行政評価は、政策評価、施策評価、事務事業評価で構成され、それらは目的と手段の関係で体系化されている。つまり、政策目的を達成するために、施策が手段として位置づけられており、さらに、施策目的を達成するために、

事務事業が位置づけられている。図表 1 に示されるように、行政評価を導入している自治体のうち、9 割の自治体が政策評価、施策評価、事務事業を体系的に取り組んでいる。2017 年に実施された総務省の調査では 631 団体（57.4%）が政策体系に沿った行政評価の活用状況が示されていたが、2024 年の調査では 1,422 団体（89.8%）に著しく拡大している。このことから、政策体系を前提とした行政評価を導入することで政策実現に向けたマネジメントシステムとしての枠組みが形成されているといえる。

図表 1 地方自治体における行政評価の取組状況

	政策		施策		事務事業		政策 施策	政策 施策	政策 施策
都道府県		3(6.4%)			6(12.8%)		8(17.0%)	30(63.8%)	
指定市					1(5.0%)		8(40.0%)	11(55.0%)	
中核市		2(3.6%)		6(10.7%)	2(3.6%)	2(3.6%)	17(30.4%)	27(48.2%)	
特別市				1(4.3%)	1(4.3%)		10(43.5%)	11(47.8%)	
市区	1(0.2%)	16(2.4%)	65(9.9%)	12(1.8%)			173(26.4%)	388(59.2%)	
町村	1(0.1%)	13(1.7%)	53(6.8%)	13(1.7%)			43(5.5%)	659(84.3%)	
小計	2(0.1%)	34(2.1%)	125(7.9%)	35(2.2%)	2(0.1%)		259(16.4%)	1,126(71.1%)	
合計			161(10.2%)					1,422(89.8%)	

（出所）総務省（2024）をもとに筆者作成。

（注）全自治体 1,788 団体のうち、「導入予定なし」「過去に実施していたが廃止した」の回答を除く 1,583 団体を抽出した。

一方、過去に行政評価を実施していたが廃止した自治体も存在する。図表 2 は、行政評価の廃止状況と導入状況を示している。図表 2 に示されるように、政策・施策・事務事業すべて、あるいは、いずれかの評価を廃止し、行政評価を導入していないと回答する自治体が 65 団体存在する。また、行政評価を導入しているものの、政策評価、施策評価、事務事業のいずれかを廃止した自治体が 69 団体存在する。行政評価を廃止した理由として、「自治体規模が小さく、体制が取れない（19.4%）」「評価手法、基準のノウハウがない（11.5%）」「その他（他の代替措置で対応を含む）（69.1%）」が示されている。

「その他（他の代替措置で対応を含む）」がもっとも大きい割合を占めることから、行政評価の課題として、人的な問題や技術的な問題ではなく、制度そのものの形骸化や評価疲れによる閉塞感が考えられる。

このことは、東京市町村自治調査会（2023）の自治体職員に対するアンケート調査から裏づ

けられる。この調査結果では、行政評価の成果を問う質問に対して「特に何も感じていない、分からない」の回答がほぼ半数を占めることが示されている。また、行政評価への率直な気持ちを問う質問に対して「そもそも何のために実施しているのか分からない」の回答が約 3 割を占めている。つまり、行政評価を導入しているが、マネジメントシステムとして有効に機能しているとは言い難い現状がある。

図表 2 過去に行政評価を廃止した自治体数

廃止状況	政策	施策	事務事業	政策 施策	政策 事務事業	施策 事務事業	政策 施策 事務事業	計
導入なし		1	28			10	26	65
政策	—	—	17	—	3	—	—	20
施策	—	—	—	4	—	—	—	13
事務事業	—	—	27	—	—	—	—	27
政策/施策	—	2	—	—	—	—	—	2
施策/事務事業	6	—	—	—	—	—	—	6
計	6	12	72	4	3	11	26	134

（出所）総務省（2024）をもとに筆者作成。

3 自治体経営における管理会計の役割

行政評価は、財務情報と非財務情報を通して、行政活動の成果を可視化することができる。ロジックモデルから得られる因果関係、つまり、インプットがどのようにアクティビティに変換され、それがどのようなアウトプットを生み出し、最終アウトカムに結びつくかを把握し、行政活動ごとに設定した業績指標によって評価の視点が与えられる。可視化された成果を評価し、マネジメントサイクルを展開させるところに行政評価の主眼がある。行政評価は、管理会計の一環として位置づけられ、財務情報と非財務情報を統合させた会計手法が用いられる。

自治体経営における管理会計の役割は、次のように整理できる。第一に、予算管理の役割である。地方自治体は、限られた財源を適切に配分し、その執行を管理する必要がある。予算管理のために活用されるツールの一つが BSC である。BSC は、財務に加え、顧客、内部プロセス、学習と成長の 4 つの視点から組織全体の業績を評価する。これにより、事務事業の予算がより上位の政策や施策の目標にどのように貢献しているかを把握することができ、効果的かつ

戦略的な予算配分を実現させる。

第二に、戦略立案の役割である。組織全体の戦略を視覚的に示し、その実行計画を明確にするツールとして戦略マップが用いられる。戦略マップは、BSC の視点に基づき策定される。戦略マップを活用することで、地方自治体は長期的な目標を達成するために一貫性のある実行計画を策定し、各部門が連携して戦略を実行することができる。

第三に、業績評価の役割である。管理会計は、財務情報と非財務情報を通じて事務事業のパフォーマンスを評価し、行政活動の成果を測定する。この評価には業績指標が活用され、その達成の程度を測定することができる。目標達成に向けた進捗状況をモニタリングすることで、改善に向けた情報を提供する。代表的な業績評価ツールが行政評価であり、行政活動の効率性と有効性を評価し、事務事業の改善や住民サービスの向上を目的とする。具体的には、事務事業のパフォーマンスを定量的および定性的に評価し、予算配分や見直しに役立てられる。また、この制度を通じて、地方自治体は透明性を高め、説明責任を果たすことができる。行政評価を通じて得られるフィードバックを活用することで、地方自治体は継続的な改善を図ることができる。

このように、管理会計は予算管理、戦略立案、業績評価といった多岐にわたる役割を果たす。そのために BSC、戦略マップといったツールが活用される。これにより、地方自治体は効率的かつ効果的な自治体経営を実現させ、サービスの質を向上させることができる。

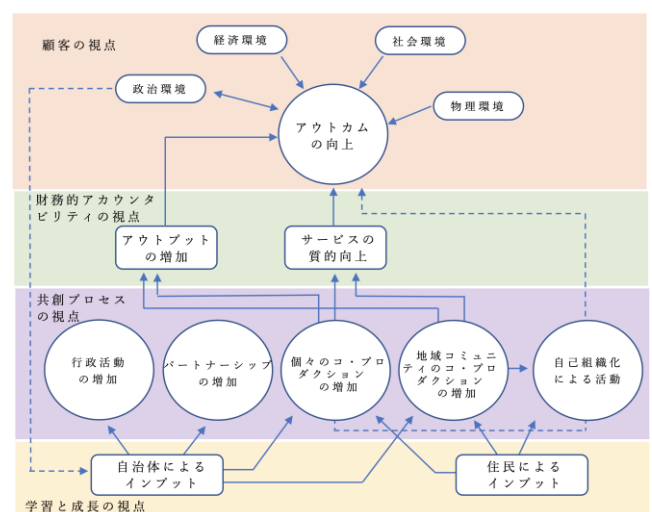
4 政策形成に資する管理会計の有用性

多様な主体との政策形成に向けて、地方自治体における BSC を検討する。第一に、財務資金提供者（納税者）への貢献は、貨幣ではなく、価値である。地方自治体は、民間企業と異なり、利益といった明確な評価基準がない。財務資金提供者が必ずしもサービス受給者でないため、

成果を享受することができない。価値をどのように評価し、財務的アカウンタビリティを果たすかの検討が重要になる。第二に、政策形成に多様な主体が関与することから、内部プロセスは組織内部に限定できず、外部の利害関係者との協働が不可欠になる。多様な主体の統制を踏まえると、共創プロセスの視点を組み込む必要がある。第三に、公共の価値は貨幣的価値ではなく、最終的には住民福祉の向上にある。地方自治体の BSC は、民間企業と異なり、必ずしも財務の視点が最上位に位置づけられず、顧客の視点が最上位になる（石原 2004）。顧客の視点は、住民だけでなく、多様な主体を含む必要がある。

これらを踏まえると、英国バーミンガム市の戦略マップが参考になる。この戦略マップは、公共サービスの効率化と住民満足度の向上を目的とし、市全体の財政危機に対応するために策定されたものである。バーミンガム市は、KPMG とバーミンガム大学の支援を受け、戦略マップを示すことで、長期的な視点から公共サービスの関与と地域社会へのアウトカムをどのように導くかの議論が行われ、公共サービス提供の質的向上を可能にした。

図表 3 バーミンガム市の戦略マップ



(出所) Bovaird T. and E. Loeffler (2012)

図表 3 に示される戦略マップは、地方自治体や住民のインプットがどのような活動に配分さ

れ、アウトカムの向上につながるかを明示している。つまり、戦略マップによって、インプットとアウトカムにおける因果のつながりが示されている。地方自治体は、その地域においてどのような価値を創造し、どのような戦略のもとで実行するか、多様な主体間の統制をどのように行うかを戦略マップで明示していくことが有用になる。

バーミンガム市の戦略マップから明らかなように、管理会計から導かれる情報は、インプットとアウトカムにおける因果のつながりを明示することで、地域住民とのコミュニケーションを強化させ、住民参加型の自治体経営を実現させることができる。管理会計ツールを通して行政評価を発展させることで、政策形成を明示的に多様な主体と共有することができる。これにより、地域社会全体の協力を得ながら、持続可能な自治体経営を目指すことができるだろう。

(参考文献)

- 石原俊彦 (2004)『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社。
- 総務省 (2024)「地方公共団体における行政評価の取組状況 (個票)」。
- 東京市町村自治調査会 (2023)「基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究報告書」研究出版。
- Bovaird T. and E. Loeffler (2012) We're all this together: User and community co-production of public outcomes, *University of BIRMINGHAM, Institute of Local Government Studies Third Sector Research Centre*.
- Osborne P. S., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal (2015) The Service Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public services: *British Journal of Management* 1-15.
- Pestoff V. (2006) Citizens and Co-Production

of Welfare Services, *Public Management Review*, (8)4, pp.503-519.

著者略歴

福知山公立大学 地域経営学部
教授 木村 昭興 (きむら あきのり)

柏原市役所に20年にわたり勤務。この間に2008年9月、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科専門職課程修了、会計修士(専門職)。2013年9月、関西学院大学大学院経営戦略研究科先端マネジメント専攻博士課程単位取得後退学。2016年2月、博士(先端マネジメント) 関西学院大学。

2018年4月、東洋学園大学現代経営学部へ転職、2023年4月より現職。
専門は管理会計、公共経営、行政学。

自治大学校における研修講義の紹介

ファシリテーション

九州大学大学院 統合新領域学府 客員教授、
NPO法人日本ファシリテーション 協会フェロー
加留部 貴行

編集者注：本稿は、自治大学校で令和6年6月17日（月）に行われた第1部課程第142期における研修講義の内容を整理したものです。

1 はじめに

令和5年度から第1部課程でファシリテーションの講義を担当しています加留部貴行です。令和3年4月に出版いたしました拙著『参加したくなる会議のつくり方～公務員のためのファシリテーション入門』（ぎょうせい）を読んでいただいた自治大学校のご担当からのお声がけによって登壇の機会をいただきました。

この度は、令和6年6月17日（月）に行った講義内容をダイジェストにご紹介する中で、ファシリテーションの現場感の一端に触れてみてください。どうかよろしくお願いいたします。

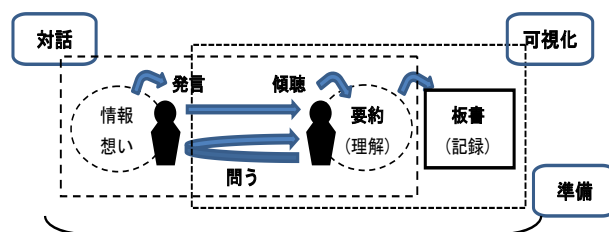
2 講義の全体構成

ファシリテーションの講義は3つのパートで構成しています。1限目では話し合いの全体像を示したうえで、ファシリテーションとファシリテーターの意味合いをお伝えし、2限目では対話の基本的な考え方の話の後に、対話の手法の一つである「ワールド・カフェ」を使って実際に話す場をつくりました。そして3限目にはワールド・カフェを用いた実際の現場での事例やエピソードを交えて解説を行い、参加者からの質疑応答ならびに全体振り返りを行いました。

それでは、各時限の内容のポイントをパート別にご紹介いたします。

3 ファシリテーションとは

最初に、話し合いの場で起こっている基本的な行為の全体像をお示します。



例えば、Aさん、Bさんという2人がいたとします。Aさんが持つ情報や想いが外に出るのが「発言」。その内容を相手Bが「傾聴」し、その内容がBさんの中で自分なりに「要約」されて「理解」しようとしています。何かわからないことなどが出てきたら相手Aさんに「問う」ことを通じて確認します。そしてこれらがBさんの内側で「記憶」で留まることもあります。ホワイトボードへの「板書」やメモなどの「記録」に残すことまでやります。これらが話し合いの場で行われている基本的な行為です。

そしてこれらの行為は一つひとつがバラバラに行われているのではなく、一蓮托生の「流れ」として起こります。しかしながら、他者が行う話し合いの場を客観的に観察すると、この流れを妨げる「3つの弱点」が浮かび上がります。

それは、「準備不足」、「動きがない」、「見えない」の3つです。この3つの弱点を克服するためには各々に適切な対処が必要です。

まず、「準備不足」に対しては、「準備」をキチンと行い、2つ目の「動きがない」に関しては、特に声が出ていない状態を解消するために「対話」を促します。3つ目の「見えない」に対しては、目に見えて分かる状態をつくる「可視化」で対応します。これら「準備」、「対話」、「可視化」の3つが揃って機能し融合した結果として、合意形成や問題解決が立ち現れてくるのです。

そして、この流れを支えていくために必要とされているのが「ファシリテーション」です。

ファシリテーションをスキルとして一言で表すとするならば、「引き出す力」です。引き出し方は「聴き出す」と「書き出す」の2つです。

「ファシリテーション (facilitation)」の意味は「容易にすること」。平易に言えば「〇〇しやすくすること」です。ラテン語の接頭辞である“facil”は、英語ではeasyを意味します。つまり「〇〇しにくい」状態を、「〇〇しやすい」状態に変えていくことがファシリテーションです。

この「〇〇しやすくする」ファシリテーション用途は会議や研修、ワークショップのような場だけに限定されるものではありません。私たちの暮らしの中にも数多く見受けられます。

例えば、高齢者にスマホの使い方を「わかりやすく説明する」、荷物を「持ち帰りやすくする」ために手提げ袋を持たせる、人が「出入りしやすくする」ために入口を広めにするなど、日常的にさりげなくやっていることなのです。



講義風景

その中で究極の「〇〇しやすくする」は、「生きやすくすること」。多様な日常の中に「〇〇しやすくする」が浸透することで、一人ひとりが日々を「生きやすくする」社会を創るためにもファシリテーションをもっと身近に感じてもらえるようにしたいものです。

さて、このファシリテーションにもう一つ、私なりに大事にしたい視点・意味を加えます。

それは、受け身になりがちな「出席者」を主催者と話し合いの場を一緒に創っていく「参加者」にしていくことです。この「参加した」という感触は、「ひとこと言う」「書いて出す」というささやかな行為の中に秘められています。

そして、ひとこと言ってもら「聴き出す力」と何か書いて出してもら「書き出す力」を持つファシリテーションは、「参加を引き出す力」「参加を支える力」と捉えています。よく「参加型〇〇」「市民参加」「住民参加」などの言葉が使われますが、これらを具体化するには、「いかに相手側に動きをつけるか」が要諦です。

このファシリテーションの機能を担い、活かしていく人がファシリテーター (facilitator) です。一般的には「支援者」「促進者」と訳され、話し合いの場では「進行役」と呼ばれます。

ファシリテーターは「〇〇しやすくすること」のために支援する、促進する、円滑にすることを実現していく際に、先述の「準備」「対話」「可視化」に加えて、場の状況を「観察」し、より良い場にするための「改善」を行います。

場の主体である参加者の「〇〇しやすい」を陰で支える「裏方」としてファシリテーターは存在します。その際には、その場を「より良くしよう」という「改善マインド」を持つことが大切です。この「より良くしよう」という気持ちをしっかり働かせて、様々な場が「参加しやすくする」ためにどのような創意工夫を行うのかを考えることが大切な視点です。

4 対話の基本

今、私たちは誰も正解が分からない時代を生きています。変化のスピードが加速し、因果関係の複雑性が増し、社会の多様性が高まっています。そんな中で正解を当てたり答えを教えてもらったりすることは難しくなっているため、多様な主体による「対話」により「納得解」を導き出すことが大切です。

講義では話し合いを進める大切な3つの機能のうち、この「対話」を取り上げています。

対話は、「聴く」と「話す」の掛け算です。掛け算であれば、どちらか一方がゼロならば、対話としてもゼロになってしまいます。

つまり、できるだけみんながお互いに出し合う機会を持つことで、知らないことを知る、経験のないことでも迫体験でき、また、同じものを見聞きしても人によって感じ方や捉え方は異なります。この差異が「気づき」となり、視点を変え、視野を広げることにつながります。

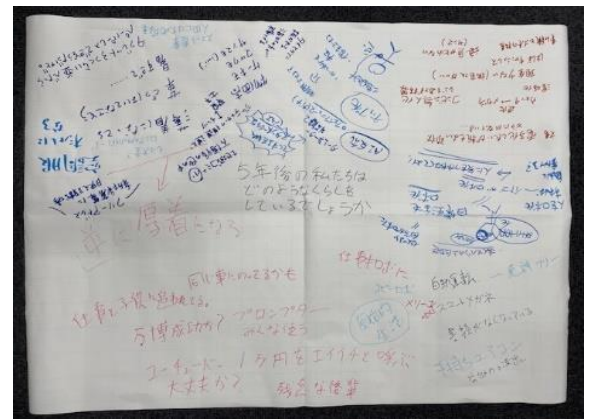
この対話の良さを活かした手法の一つに「ワールド・カフェ」があります。カフェで語り合うような雰囲気、参加者が席に固定されず途中でメンバーチェンジをして動き回るのが特徴です。また、結論や答えを特に求めず、参加者同士が気軽に意見や情報の交換ができ、参加者の場への参加度が高くなります。ワールド・カフェの基本的な進め方は以下のような流れです。

- ① 1 グループ 4～6 人ほどで構成されたテーブルを複数つくる。
- ② 進行役から提起される問いについてテーブルで話し合いを進め、そこで話されたこと、感じたことなどを模造紙に落書きする。
- ③ 20 分置きくらいに、ホスト 1 名を残して、全員席替えをする。
- ④ 新しい参加者同士で先程まで自分がいたテーブルで話し合われていた内容を披露しあう。

⑤ 時に数回繰り返し、最後は元のテーブルに戻って話を共有する。

まずは、模造紙の真ん中にテーマを書いてもらいます。これは参加者がテーマを忘れないようにするためにも必ず書いておくようにしています。今回のテーマは「5年後の私たちはどのような暮らしをしているでしょうか」です。

話が始まったらテーマ周辺の余白に、相手や自分が話したこと、話の中で感じたことや気づいたこと、忘れたくないことなどをメモがわりに直接書き込んで落書きをしてもらいます。言葉だけではなく絵や図が入っても構いません。もちろん話すことに集中しても OK。各々がやりやすいスタイルで話を進めていきます。



話の内容を模造紙に落書きをしていく

時間になったら席替えをし、席替えをして行った先でも同様に落書きして話をつなげて膨らませます。字のうまい下手を気にせず話してもらいます。発表がない気安さからか、参加者のみなさんはのびのびとお互いのテーブルで出た話を交わしていました。

再び元の席に戻り、お互いに「ただいま」「おかえり」と声を掛け合いながら、別テーブルで出た話を交換します。模造紙には各々が見聴きしてきた話が多くのキーワードや対話のプロセスが垣間見える言葉の「受粉」によって内容がつながっていきます。話が盛り上がる中、時間になりましたので話を終えて休憩です。

5 対話の場づくりの実際

ワールド・カフェを体感していただいた後に、ワールド・カフェの進め方や特徴の解説です。

ワールド・カフェは、参加者の思いを「共有・発散」するためには汎用性の高い優れた手法です。旅先で聴いた話を持ち帰る時に参加者全員がお互いの話を伝え合うため、結果的に皆が「発表」し合っている状態になります。

ただ、これだけで「収束・決定」は難しいので、個々人でキーワードを書き出す、各テーブルにテーマに関するポイントを3つ選んでもらうなどの他の手法と組み合わせて、まとめなどの集約の足掛かりをつくります。

また、途中で席替えをすることで他のテーブルの内容を見て新たな「発見」をすることができるのも特徴です。参加者の背景や属性が多様であればあるほど差異が出やすく、そこに気づきも生まれやすいのです。

このように参加者同士が相互開示的できる場こそが、未来の「場づくり」のヒントです。ワールド・カフェには特別な仕掛けがしてあるわけではなく、「ただ、直接会って話す」という場を提供するだけなのです。しかしながら、特にコロナ禍では対面の場もつくれなかったため、このような場を提供することの意味や価値が徐々に高まってきました。私もこれまで数々の対話の場をつくってきましたが、「話をしているようで、話をしていない人同士で、話をする場」をつくり、参加者同士の関係構築や相互理解を図る場づくりの機会は増えてきています。



活発な質疑応答

さらに最近は、大人と中高生など“いつものメンバー”ではない人同士が話す場が増え、異質な立ち位置のみなさんを「まぜる」ことがキーワードになってきています。対話の機会を通じて皆が多様性に慣れていくことによって、現状や背景を共有し、相手の思いを引き出し、新たな視点を発見する。多様な主体による共働(協働)や共創の場を地域や職場などで積極果敢に展開していく際には、この「対話」を念頭に置いた場づくりを意識していただければ幸いです。

6 これまでも、これからも、じわっと

私自身もこれまで学生時代からむらおこしやまちづくり、行政と住民などの共働(協働)の現場、多様な組織内外での対話の場に向き合ってきました。そしてこれからもそれらに加えて今年1月に佐賀市松梅地区にオープンした「松梅ブランチ」で地域社会のウェルビーイングな場づくりに、じわっとファシリテーションの機能を活かし続けたいと思います。引き続きお付き合いのほど、よろしくお願いいたします。

【参考図書】

『参加したくなる会議のつくり方～公務員のためのファシリテーション入門』（ぎょうせい、2021年）



著者略歴

1967年福岡県出身。九州大学法学部卒業後、西部ガス(株)入社。2001年に福岡市へNPO・ボランティア支援推進専門員として2年半派遣。2007年から九州大学へ出向し、ファシリテーション導入を通じた教育プログラム開発などを担当。企業、大学、行政、NPOの4つのセクターを経験した「ひとり産学官民連携」を活かした共働ファシリテーションを実践。2011年4月に独立。現在は、加留部貴行事務所 AN-BAI 代表。NPO 法人日本ファシリテーション協会では九州支部長、副会長、会長を経て現在フェロー。他に、総務省地域づくり人材の養成に関する調査研究会構成員、早稲田大学マニフェスト研究所地域経営部会専門幹事など。年間300件近くの会議・研修・ワークショップなどの企画・進行等に関わっている。著書に『参加したくなる会議のつくり方』（ぎょうせい）、『チーム・ビルディング(初版)』、『教育研修ファシリテーター』（いずれも共著・日本経済新聞出版社）など。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部・第2部特別課程第46期）

岡崎市民病院事務局総務課 岩月 佐千子

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

令和6年1月29日、北海道から鹿児島まで全国各地から76名の研修生が立川の地に集い、3月9日までの約1か月間、かけがえない時間をともに過ごした。あれから4か月、研修での学びを活かし、業務に邁進する日々を過ごしている。今回、自治大での経験をお伝えする機会をいただいたので、素晴らしい仲間と出会い、支え合い、成長することができたあの目まぐるしい日々を、改めて振り返りたい。

2 入校を迎えるまで

第1部・第2部特別課程は、「地方自治制度」「地方公務員制度」「地方税財政制度」などの法制課目についてはeラーニングを受講することにより、短い研修期間で政策立案能力・行政経営能力を習得することができるというのが大きな特徴である。実は、数年前から第1部課程の研修受講を打診されていたのだが、長期間子どもたちと離れて過ごすことが受講への最大のハードルとなっていた。今回、子どもたちの進学や自身の部署異動など研修受講に踏み切る環境が整ったため、希望を受け入れてもらい、岡崎市として初めて、第1部・第2部特別課程に参加することとなった。

eラーニングは、自宅で効率よく知識を習得できる学習方法だが、日々の業務や家庭生活と並行して、計67時間というボリュームをこなすのは想像以上にハードだった。特に、入校直前は荷物の準備などで時間に

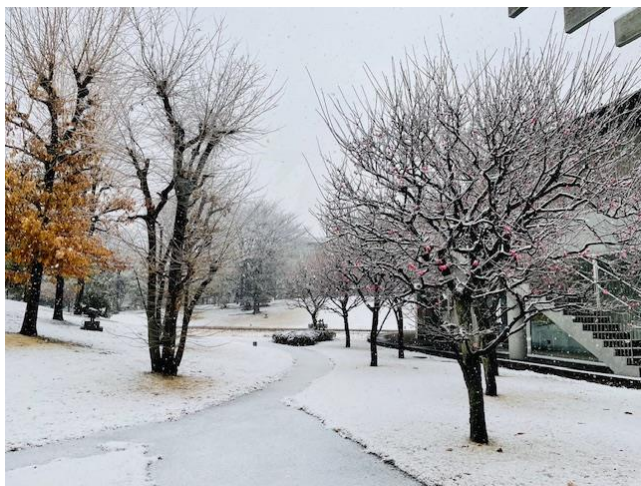
追われるため、これから受講されるかたには、早くから計画的に取り組むことをお勧めする。余談となるが、どうにかこうにかeラーニングの履修を終えて研修に臨んだ私たちには、初日から不思議な連帯感が生まれていた。

また、1か月間不在となる職場と家庭における準備を整える必要もあった。私の場合、幸か不幸か自治大でもテレワークを活用できる環境にあったことと、快く研修に送り出してくれた上司、頼もしい係員たちがしっかりと支えてくれたおかげで、安心して研修に向かうことができた。家庭では、半年ほど前から次女のお弁当づくりを始めとする家事の分担などの話し合いを重ね、1か月を乗り切る戦略を練った上で入校の日を迎えた。

3 自治大での学習内容

座学、グループ演習、レポート作成を通し、幹部として必要な政策形成能力を高めるための公共政策課目、管理職としてのマネジメント能力養成等に資する行政経営課目などを短期間に集中して学ぶことができた。特に、地方公共団体を巡る最新の政策課題などについて、幅広い分野の第一人者から直接話を聞くことができたことは、非常に有意義だった。また、経済学に関する講義が多く、自身が無意識のうちに、大学で専攻した経済学・経営学の知識を用いて考え、行動していることに気付いた。今回改めて経済学に触れる機会を得たことで、20年以上前の学びが自身の思考の基礎となってキャリア形成を支えてくれていることを知り、嬉しく思った。

最も労力を費やしたのが特定政策課題演習であり、提示されたテーマの中から自身が最も興味がある「女性活躍推進」を選び、レポートを作成した。大学の卒業論文以来のレポートを完成させるまで、いかに8,000字を超えるか、どのような構成にすれば分かりやすいのか、と頭を悩ませ、夜中までパソコンに向かう日々が続いた。苦しかったが、仲間と励まし合いながら、じつくりと課題に向き合い、完成した時の達成感はひとしおだった。



▲雪化粧の自治大学校

4 研修を終えて

尊敬する先輩方が自治大を卒業しており、自治大のことは知っていたが、自分には縁がないものだと思い込んでいた。それでも、このようなチャンスをつかむことができたのは、何度も粘り強く声を掛けてくれた人事課時代の上司と、強く背中を押してくれた夫のおかげであり、感謝に堪えない。子どもたちは1か月間、家事をこなし、家族と離れて過ごす母に毎日エールを送ってくれた。振り返ると、成長や挑戦の機会を遠ざけていたのは、他ならぬ自分自身の様々なバイアスであったと思う。もし当時の私と同じように自治大での研修受講を迷っているかたがいたら、思い切って挑戦してもらいたい。

そして、何よりも全国各地から集まった仲間とまちづくりや部下育成について本音で語り合い、励んだ日々は、この紙面では語り尽くすことができないほど素晴らしいものだった。特に、私が過ごした麗澤寮6階フロアは、個性豊かなメンバーが揃っていて、談話室はいつも笑いとおしきさであふれていた。これまで一度も地元から出て暮らしたことがなかった自分にとって、家族以外と過ごすことは初めての経験だったが、とても1か月間とは思えない、深く濃厚な日々だった。今でも、同じ空の下、全国各地で仲間たちが奮闘している姿を思うと、勇気づけられる。

自治大での全ての経験が自身のモチベーション向上につながり、これからの人生においてかけがえのない宝となった。今後、この貴重な学びを組織や後輩たちにしっかりと還元できるよう、更なる研鑽に励み、ともに過ごした仲間たちと胸を張って会える自分でありたい。



▲麗澤寮6階フロアメンバー

マネジメントコース研修生のつぶやき

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。

※ 地方自治体職員が、自治大学校の実務や、研修（第1部課程等）の履修によって、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。

4月にマネジメントコースに着任してからの期間は長いようであつという間に過ぎてしまいました。その中で感じたことをあるがままに振り返ってみたいと思います。

1 生活面について

居室は、備付デスク、ベッド、そして埋まることがあるのだろうかと思うほどの本棚があります。最初のうちは窮屈に感じていましたが、今では快適に生活できています。

食事の面では食堂があるため、3食（時期により休業）ともバランスの良い食事を摂ることができます。

また、研修生同士、日常生活をともに過ごし（時には一杯をともにしながら）、親睦を深めています。研修生は同じ地方公務員等ではありますが地域や都道府県や市町村の違いがあるからこそ、談話に深みがでてくると感じています。このひとは自治大学校の最大の魅力と言えるでしょう。

2 仕事面について

研修課程の運営中は緊張の連続です。自治大学校の講義は一つ一つの講義が各界の第一線でご活躍の方で構成されているため、先生が実施したい講義を正確に行えるか、手落ちがないかなど考慮すべきことは無数にあります。一方でそれ以上に講師の先生とメールや講義前のひと時を雑談できることに大変な誇りを感じています。また、テキストやメディアなどではうかがい知れない、ご本人の人物に触れることもできることは担当をされていて一番の醍醐味と思っています。

3 まとめ

ここまで、思いつくままに自分の所感を書いてきましたが、運営側の立場しか経験したことがないため、自分の自治大学校の研修課程としてはまだまだ道半ばにすら至っていないと思います。自分が研修を受ける時期までしばらく時間があります。それまでは、職員として引き続きしっかりと運営に取り組むとともに、自治体研修生や総務省の方、課程を共に支えてくれているチームメンバーと過ごす今の時間を大切に、与えられた環境に感謝しつつ1日1日を過ごしていきたいと考えています。（S. U）



・着任初日の寮居室の様子



・自治大学校正門前の桜の木（4月）