

# 自治調査会

vol.016

発行日：2018年7月15日

7  
2018

市町村職員向け情報提供誌

## ニュース・レター



### これからのまちづくり——都市の利便性と快適性 …… 2

明治大学 名誉教授 青山 侑

### 公益財団法人 東京市町村自治調査会 平成29年度事業報告 …… 6

### 平成29年度 調査研究報告書の紹介 …… 7

スポーツを活用した地域活性化に関する調査研究(ケーススタディ：立川市・国分寺市)  
多文化共生に向けた地域における国際交流に関する調査研究  
多摩地域における都市農業の保全と振興に関する調査研究  
～人口減少下の多摩地域における都市農業・都市農地の活用方策～  
多摩・島しょ地域における新地方公会計の利活用に関する調査研究  
多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する調査研究

### 平成29年度 調査研究報告書の解説 …… 12

「多文化共生に向けた地域における国際交流に関する調査研究報告書」について  
東洋大学人間科学総合研究所 客員研究員 門 美由紀

### かゆいところに手が届く！—多摩・島しょ自治体お役立ち情報— …… 16

自治体における効率的な会議運営の取組方策について  
～まずはここから！今日からできるムダ削減～  
調査部 研究員 白坂 奈往  
いまさら聞けない行政用語 「マイナポータル」について  
調査部 研究員 山口 俊一

### 平成29年度 調査研究「出張フォーラム」の募集 …… 24

### 平成31年度 調査研究テーマの募集結果 …… 24

# これからのまちづくり——都市の利便性と快適性

明治大学 名誉教授 青山 侑

日本の経済・社会が成熟段階に入り、人口が減少する中で人々の価値観も大きく変わりつつある。全体のベクトルが変わるのだから市町村も従来の発想とはまったく異なった政策を創造していく時代となった。例えば、以前は工業団地を造成し工場を誘致したかもしれないが、今は、圏央道沿い等であつたら流通関係の業務が主流となった。広大な用地があれば団地やマンションが出来た時代があつたが、今ではこれらをどう集約していくかが課題となっている。50年前に都市計画法ができたとき、市街化区域の農地は10年以内に市街化すると定められたが、今では生産緑地法に加え田園住居地域という制度ができて、都市内に農地をいかに組み込むかという議論をする時代になった。

まちづくりをめぐる状況は大きく変わったが、都市に利便性と快適性を求める市民の志向は変わらない。そういう前提で、これからのまちづくりを考えてみたい。

## 1. コンパクト・シティ政策は決め手となるか

総務省が発表する「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」によると、人口が増えている区市がある一方で、相当数の人口が減少した町村もある。

必ずしも人口が増えれば住民が幸せになるとは限らないが、日本全体の人口減少が続くなかで、人口減少率が高い町村では、それぞれのまちの中心から離れた地域において福祉・医療など公共サービスの提供や買い物の利便性などにおいて様々な問題が生じている。

そこで、わが国において従来から採用されているのがコンパクト・シティ政策である。これ

は、それぞれの地方都市において郊外への拡大を抑制し、中心市街地の活性化を図り、生活に必要な諸機能を集約しようとする考え方で、中心部に居住を集約しようとする政策である。高齢化が進み、車を運転できない人が増えると、医療・福祉サービスを行き届かせるためにも、地方都市ではこれが重要な政策となるが、実際には住み慣れた家や地域を離れたくない人も多く、集約化政策も思うようには進まない。

英和辞典でコンパクトという言葉を引きくと、「こじんまりとした」という意味のほか、「密集した」とか「質的に密な」といった言葉が出てくる。コンパクト・シティの政策により密集して住むことが実現すれば商店も成立するし地域福祉サービスも確保でき、互いに助け合いながら生活することもできる。もともと都市は人口や産業が密に集まることによって成立しているので、コンパクト・シティ政策は都市政策の本流である。

決め手となるのは、その地域に収入を確保するための仕事があるかどうかである。福祉サービスを充実するだけでなく、地域経済の振興を図る政策を確立しなければならない。実際、昼間人口が増える、すなわち雇用機会があると、それに誘導されて夜間人口が増える例も多い。福祉と経済をセットとした政策の充実が望まれる。

## 2. 新興大企業の郊外立地はあり得るか

エベネザー・ハワードが1987年に唱えた、都市と農村が調和した田園都市論の内容は、『明日の田園都市』（鹿島出版会）に詳しく記載がある。

ハワードがつくった田園都市レッチワースは、

ロンドンから30キロほど行ったところにある。人口は3万人程度に抑え、駅周辺には必要な商店やレストランがあり、道路は放射と碁盤目を組み合わせて配置し、歩行者優先で歩道が広く、並木が完備している。街並みは、木立ちに囲まれた低層の一戸建てとテラス式住宅によって構成される。周辺は農村地帯である。すなわち、レッチワース自体、小都市ではあるが、まちの中でも農村的な緑が豊富で、まちの周囲は農村によるグリーン・ベルト、という構成である。その後、ハワードはロンドンから50キロほど離れたウェルウィンにより本格的な田園都市をつくった。

ハワードはこのまちをガーデン・シティと呼んだ。直訳すると庭園都市である。それを明治の日本人は庭園都市と翻訳せず、田園都市と訳すことに決めた。農村に囲まれて立地する田園都市は、都市の理想像である。

東京では、21世紀に入ってから、果樹や野菜の農業販売額が増えている。これは消費地に近いからその利点を生かして直接販売に努めている効果が大きい。

一方、東京でも中山間地域や島しょ地域では農業販売額が一貫して減少傾向にあり、農地の集約や大規模化だけでなく、インターネットによる直接販売等に努めている農家もあるが、どうしても消費地に遠いという不利がある。

そこで発想の転換を図って、中山間地域や島しょ地域に企業立地が図られると消費地が近くなり、販売上、有利になる。そんなことができるのか、と言われるかもしれないが、実際に、例えば、アップル、グーグルその他、世界的な新興の情報関連大企業は郊外立地が多い。環境関連の情報技術を扱っているアメリカ・カリフォルニア州のエンフォスという企業は、サンノゼの市街地から、のどかな牧場地帯を自動車で30分以上も走った山の上にある。余談だが、これら牧場地帯では日本の黒毛和牛を飼育しているところが多い。レストランのメニューにも、必ずといっていいくらい、和牛肉が載っている。

これら新興の情報関連企業は、いずれも相当

数の従業員を集め、知恵をしぼり、情報システムやソフトを開発し、新たな価値を創造することにより利益を上げている。緑に囲まれて落ち着いた、快適な環境をつくり出すことによって従業員の知的生産性を上げることに力を傾注している。

私はこれらの企業のうちいくつかの社員食堂を知っているが、昼食時に行列ができるのは、大抵、野菜や果物のメニューのカウンターである。ちなみに、まちのレストランでは、ニューヨークを含めて、LED照明で葉物類を水耕栽培しているガラスケースを置いているところも結構ある。日本の海鮮料理店で魚や海老を泳がせているのと似ている。新鮮なものを好む傾向は日本と共通である。

日本でも今後、産業の高度化はますます進んでいくだろう。情報関連の新興大企業のオフィスを郊外に誘導し、農業生産とタイアップすることができれば一定の農業収入を得ることができる。

島しょ農業の振興のためには観光等の入れ込み客を増やすのが一番だが、アメリカやヨーロッパ諸国では新興の情報関連大企業の郊外立地がけっこうあることを考えると、日本の中山間地域や島しょ地域にもそういった政策があってもいいのではないか。この場合のキーワードは快適オフィスである。

### 3. 多様な農業観光を

瑞穂町の「農家CAFE たまご工房うえの」は、カフェといってもテーブル二つだけの小さな店だが、たまご、プリン、ロールケーキなど種々の自家製品を売っている。次々と買いに来る人もいて、それなりに流行っている。

農業観光については、日本に限らずヨーロッパ諸国でもそれぞれに政策メニューを用意し奨励している。都会で暮らす人にとっては、農家にひと時、あるいは数日、滞在することによって温泉とはまた違った喜びや癒しを得ることができるので、ニーズは多いと思う。

私はオランダ、ドイツ、フランス、イタリア、



スペイン、アメリカのシカゴなど欧米各国の農家を訪ね、泊めていただいたことも多いが、農家の庭先でお茶を飲む至福のひと時を忘れることはできない。

画一的なやり方でなく、それぞれの地域や農家の実態に合った多様なやり方を認め、農業ツーリズム、農家民宿、グリーンツーリズムなど、呼び方は色々だが、やり方も色々であっていいと思う。

一般に行政が補助金を出すというと、ともすれば細かい条件を決めて画一化しようとする傾向があるが、この分野では農家の考え方や工夫、やり方に行政が合わせていくほうがいい。

大都市では、小さな区画を自由に作付けできる市民農園もさることながら、農家が指導する体験農園も人気がある。体験農園から兼業農家に進んだ例も私は知っている。農業体験も農業観光のひとつの柱になるだろう。海外からの観光客は体験を求めている。

東京には、一般の方が生活している島が11ある。アシタバ、レザーファン、ツバキ、サツマイモ、フリージア、パッションフルーツ、トマトをはじめ農業収入もある。

雨量は日本平均の約2倍あり、太陽と温暖な気候にも恵まれている。強風が吹くが昔からオオバヤシャブシなどが育って風除けの機能を果たしている。しかし消費地に運ぶのに時間と経費がかかるのが最大の難点である。

だから島しょ地域の農業にとって一番好ましいのは、観光客が増えることである。現地消費により運ぶコストを最小限に抑えることができる。観光客が増えれば焼酎その他、各種特産品の売り上げも増える。民宿、ダイビング店、釣り舟等の収入も増える。漁業にとっても運搬コストがかかる点は農業と事情は同じだから現地消費が望ましい。

これらを兼業している家も多いことから、観光振興が大切であることは皆、わかっている。しかし、青い空、美しい海、おいしい空気、気持ちのいい温泉は、日本中、至るところにあって、これだけでは勝負にならない。観光客にと

って、島に渡るのは時間とお金がかかる。それどころか、天候が悪化すると予定通りに島から帰れないリスクもある。

ギリシャの島々は、天候悪化のリスクは東京の島々と同じなのだが、世界の人を集めて相当の観光収入を得ている。東京の島々に比べてギリシャが違うのは一点だけ、建っている家々が白で統一され、青い海と空に映えて、とても美しいことである。

人々は観光に行ったとき、非日常的な光景を求める。大自然と人間の造形が調和したとびきりの美しさは映画の舞台になり、あるいは絵はがきになり、世界に映像で伝わっていく。観光は、まず、そこに住む人々の家々を美しく装うことから始めるべきだ。

#### 4. 自転車と地域の交通

自転車は乗る人にとって快適だし、何よりも自動車に比べれば、はるかに環境に優しい。自治体や市民グループによるシェア自転車等の取組も進んでいる。

ヨーロッパやアメリカの大都市でも自転車利用は盛んになりつつある。ロンドンで、西部の主要駅であるパディントン駅のホームの一部が自転車置き場になった。近年はシティ周辺の都心部で、オフィスビルに自動車ではなく自転車の置き場が目立つようになった。シャワールームとロッカーが併設されている。自転車通勤が増えているからだ。



ニューヨークでも自転車レーンが設けられている道路が、近年、目に見えて増えている。ベルリン等ではずっと以前から、郊外へ行く鉄道だけでなく地下鉄車両にも自転車に乗せるスペースが設置されていた。

元々、自転車と歩行者が対立するのは、日本の道路が一般に狭いからでもある。自動車が一気に増えた高度経済成長時代に、道路を急増させたため、道路づくりそのものが市民の対立を生んだ。そして特定の道路に自動車が殺到し、道路といえば公害、という時代が確かにあった。しかし今や、時代が大きく変わって、環境改善のためにも、また多くの機能を提供するための道路を考えるべき時代である。多摩や島しょには、自転車道を増やす余地がある場所もあり、この点では区部に比べて有利だと思う。

## 5. 小都市の魅力

ロンドンの人たちは、まちの内部において先に述べた田園都市か、実現しなくとも、まちの周囲を田園で囲むことはできると考えて、巨大都市ロンドンを取り囲むグリーン・ベルトを実現させた。今でもロンドンのグリーン・ベルトは頑固に守られている。ところが都市はあくまで外延的に発展しようとする。そこで、ロンドンは世界有数の大都市でありながらコンパクト・シティ、すなわち高密度都市を宣言し、中心部は容積率制度を撤廃して高層ビルをつくることにした。

このような考え方とは多少、趣きが違うが、フランスのヴェルサイユ宮殿や中国の王宮、あるいは日本の大名庭園など、ハワード以前につくられた「大規模な建築物」、言い換えれば「小規模なまち」も、「庭園」の機能と「都市」の機能を兼ね備えた一種のまちを形成することを目指した。

筆者も参加して2001年につくった日本の「庭園都市日本構想」は、各界の有識者によって任意につくられた研究会の成果である。ここでは、庭園都市を、ハワードが提起したコンセプトに加えて「落ちついたライフスタイル、循環型社

会システム、コミュニティ意識、多様な情報と高いインタラクティブ性、豊かな国際性」など現代のまちに要求される要素を加味した。この構想の副題は「コンパクト・シティとグリーン・ネットワーク」とした。

日本には、いや、どこの国にも大都市と小都市と、両方あっていい。しかしどうやら、都市においてどこから学ぶかという、大都市からよりも、小都市から学ぶことの方が多いような気がする。世界をめぐる生活をしていて、近年しきりに思うのは、そういった小都市の魅力についてである。都市の利便性と快適性を具現できるのは、小都市か、もしくは大都市のなかにあってもそれなりに特性を強く持つ地域ではないかと思う。



# 公益財団法人 東京市町村自治調査会 平成29年度事業報告

去る5月25日（金）、東京自治会館で当調査会の定時評議員会を開催し、平成29年度の事業報告及び収支決算報告が承認されましたので、その主な内容を簡単に紹介します。

## 【事業報告】

### 1. 調査研究事業

- ①市町村の広域的・共通の課題についての調査研究 ※詳細は7ページ以降に掲載
- ②職員の身近な疑問等に関する調査  
・「かゆいところに手が届く！ - 多摩・島しょ自治体お役立ち情報 -」 ※過去の本誌に掲載
- ③毎年度実施の調査  
・多摩地域データブック2017（平成29）年版  
・多摩地域ごみ実態調査（平成28年度統計）  
・市町村財政力分析指標（平成19年度から平成28年度）  
・市町村税政参考資料（平成19年度から平成28年度）

※平成20～29年度の報告書は、当調査会ホームページ（<http://www.tama-100.or.jp/>）にて閲覧・ダウンロードすることができます（一部の報告書を除く）。

### 2. 共同事業

- ①多摩・島しょ広域連携活動助成事業
- ②多摩・島しょスポーツ習慣定着促進事業助成事業
- ③多摩・島しょわがまち活性化事業助成事業
- ④オール東京62市区町村共同事業「みどり東京・温暖化防止プロジェクト」  
・普及、啓発物品の作成、配布  
・みどり東京フォトコンテスト  
・温室効果ガスの排出量の算定、公表  
・エコプロ2017への出展 等
- ⑤協賛事業「愛らんどリーグ（サッカー大会）」

### 3. 普及啓発事業

- ①出張フォーラム実施（調査研究結果の市町村への還元）
- ②シンポジウム「『多摩・島しょ地域』×『スポーツ』でまちを元気に  
～スポーツが持つ力とスポーツコミッションの可能性～」開催
- ③情報提供誌「自治調査会 ニュース・レター」発行
- ④機関紙「ぐるり39 ～自治調査会だより～」発行

### 4. 広域的市民活動への支援（多摩交流センター事業）

- ①交流の場の提供
- ②広域的な市民ネットワーク活動等への助成
- ③生涯学習講座開催（TAMA市民塾との共催）
- ④多摩地域に関する情報の発信 等

## 【収支決算】（貸借対照表）

資産の部		負債・正味財産の部	
流動資産	149,695千円	負債の部	48,156千円
固定資産	4,578,028千円	指定正味財産	3,790,000千円
		一般正味財産	889,566千円
合計	4,727,723千円	合計	4,727,723千円

※各数値を四捨五入しているため、表内の数値の合算と合計が一致しないことがあります。

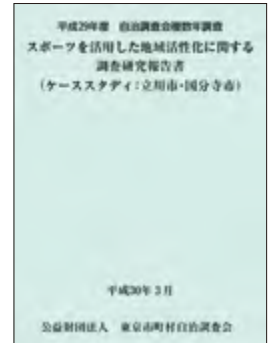
## 平成29年度 調査研究報告書の紹介

## スポーツを活用した地域活性化に関する調査研究 (ケーススタディ：立川市・国分寺市)

### 1. 背景・目的

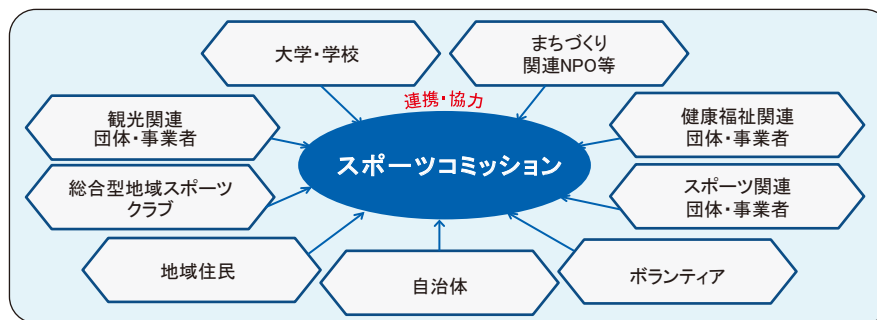
本調査研究は、平成28年度に実施した「多摩・島しょ地域におけるスポーツを活用した地域活性化に関する調査研究～スポーツコミッションの機能に着目して～」(1年目調査)の調査結果を活用し、ポイントを絞り込んださらなる調査(2年目調査)となります。

2年目調査では、スポーツを活用した継続的なまちづくりの可能性を提示することを目的に、具体的な地域(モデル地域)においてスポーツコミッションの設置可能性を考えています。



#### スポーツコミッションとは

「スポーツを活用した地域活性化」において、各地域の状況に応じて様々な分野でスポーツが持つ効果を最大限に引き出すための中心的役割を果たす組織をいいます。



### 2. 調査の対象と方法

多摩地域のモデル地域として、立川市と国分寺市を選定し、以下の調査を実施しました。

- (1) 文献調査 (ホームページ及び提供資料)
- (2) ヒアリング調査 (自治体及び関係団体)
- (3) 検討会 (有識者及び多摩地域自治体職員との意見交換、調査結果の還元)

### 3. 立川市・国分寺市におけるスポーツコミッションの方向性

#### (1) 立川市

～既存事業の連携を活かしつつ、地元スポーツチームを基軸としたシビックプライドの醸成を～  
立川市には、様々なイベントやスポーツチームが存在します。そのため、地元スポーツチームを軸に包括的な連携組織を検討することで、スポーツが持つ「健康増進」効果はもちろん、「シティセールス」や「市への愛着醸成」などのシビックプライドにつながる効果も期待できます。

#### (2) 国分寺市

～地域一丸で総力をもって総合的なスポーツ環境の向上を～  
国分寺市は、スポーツ分野に限らず、その他の分野の取組やネットワークを活用することで、スポーツが持つ効果を最大限に発揮できます。そのため、地域一丸となった連携体制を築いていくことで、スポーツ環境の向上や、総合的なまちの魅力の向上につながる効果が期待できます。



# 多文化共生に向けた地域における国際交流に関する調査研究

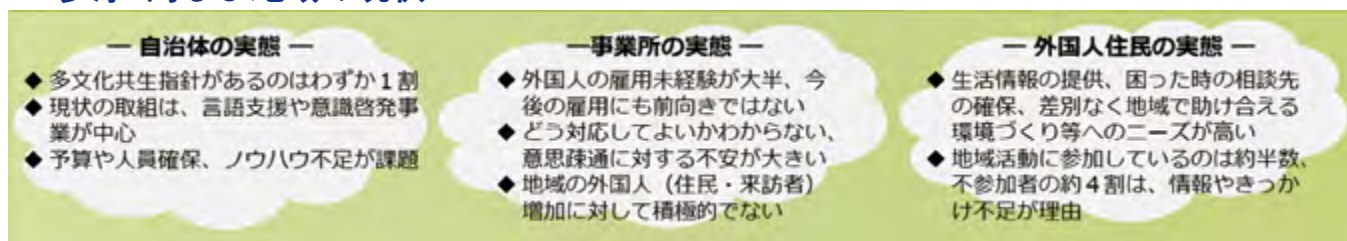
## 1. 背景・目的

我が国では、中長期的に滞在する外国人住民や訪日外国人旅行者が増加しており、今後も増加が見込まれています。これに伴い、地域住民とのトラブルの増加等、様々な影響が生じています。一方、日本人人口が減少し、少子高齢化が一層進行する中、外国人住民を地域活動や地域経済の担い手として捉えることが期待されています。

そのため、本調査研究では、外国人住民に対するコミュニケーション支援や国際理解・異文化交流にとどまらず、外国人住民の生活・地域での活躍を支えるための多分野における横断的な取組と、それを着実に推進するための基盤づくりとして必要な取組を検討し、提示しました。



## 2. 多摩・島しょ地域の現状

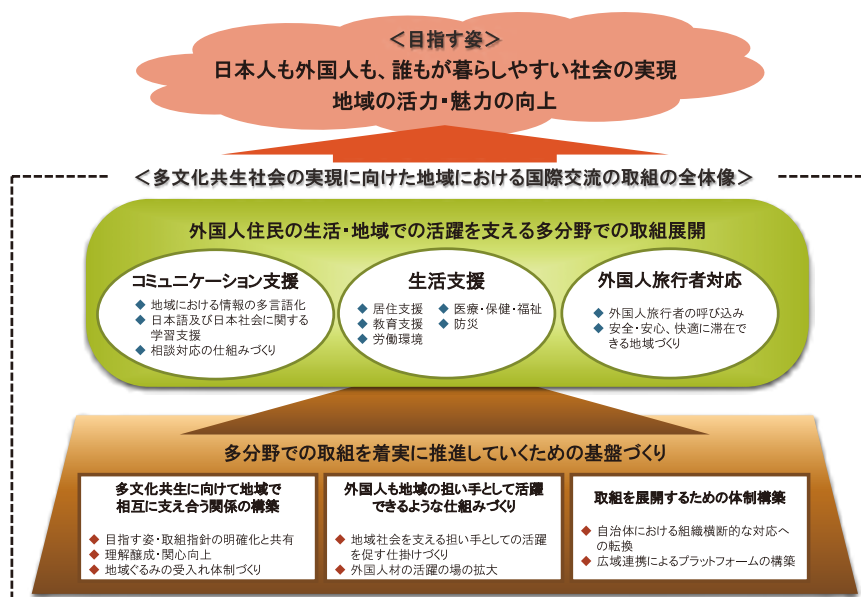


※多摩・島しょ地域39自治体、多摩地域在住・在勤の自営業者・経営者、多摩・島しょ地域外国人住民へのアンケートから把握

## 3. 多摩・島しょ地域における多文化共生施策のあり方

多文化共生の取組は、外国人住民のコミュニケーション・生活支援、国際理解ということにとどまらず、日本人も外国人も、誰もが暮らしやすい社会の実現や地域の活力・魅力の向上を目指す「地域づくり」という方向性をもって、分野横断的に展開していくべきと考えられます。

外国人住民のニーズや今後の地域社会において想定される課題等を踏まえた上で、民間団体や地域コミュニティ等、地域全体を巻き込んだ、地域で相互に支え合う関係の構築、外国人も地域の担い手として活躍するための戦略的な仕組みづくり、庁内での効率的・効果的な取組展開のための体制構築等により、取組の推進基盤を整備することが不可欠であります。



P12~15に本報告書の解説記事があります。



# 多摩地域における都市農業の保全と振興に関する調査研究 ～人口減少下の多摩地域における都市農業・都市農地の活用方策～

## 1. 背景・目的

都市農業・都市農地の位置づけが大きく転換された時機を捉え、今後自治体が農業振興や都市農地を活かしたまちづくりにどのような視座で取り組むべきか、その方向性を示すとともに、実際の取組を進める上で参考となることを目的に、社会動向の整理・分析とその方策を提案しました。



## 2. 多摩地域の都市農業・都市農地を取り巻く動向

### (1) 土地需要の低下（地価下落、空き地・空き家率増加）と都市政策のパラダイムシフト

- ・都市農地の位置づけが、「宅地化すべきものから都市部にあるべきもの」へ転換

### (2) 都市問題と「食農」の関係性の変化

- ・食品安全、災害時のリスクから都市における食や農の果たす役割・機能が再認識

### (3) 都市農業の振興と都市農地の保全に向けた制度と今後の見通し

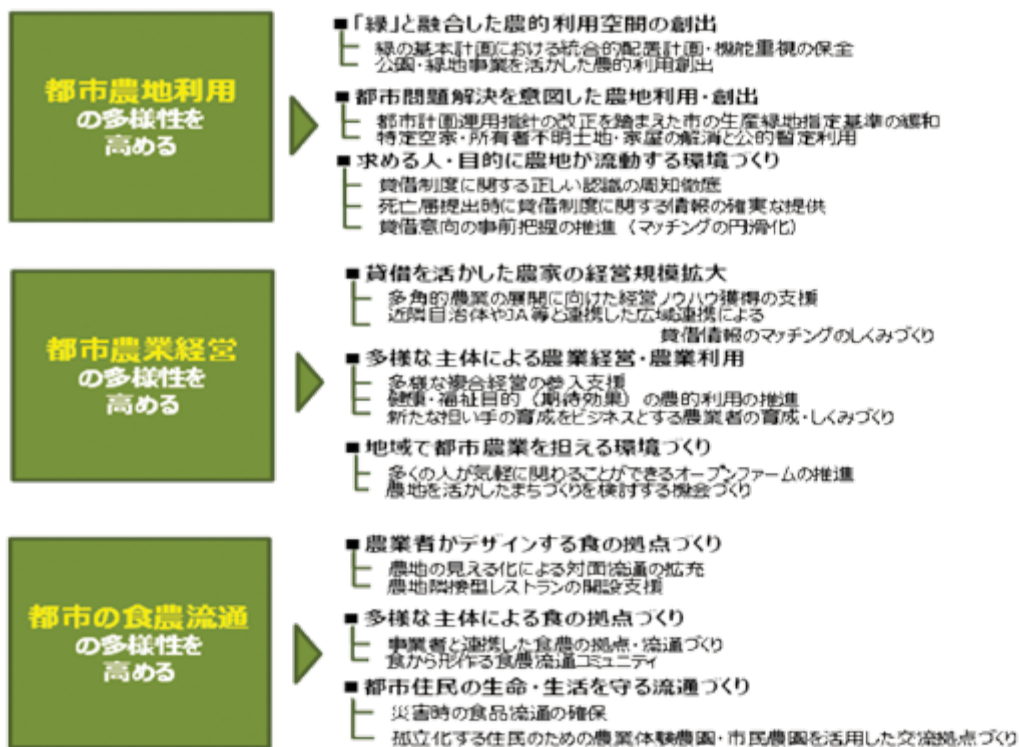
- ・2022年を境に急激に都市農地が減少する恐れ（いわゆる2022年問題）

こうした動向を踏まえ、これまでの都市農業や都市農業振興施策の固定概念や慣習から一度心を解き放ち（マインド・リセット）、課題解決型、協働・越境、目的設定を志向する、農業経営・農地利用の多様性（ダイバーシティ）を高めていく必要があります。

## 3. 都市農業の振興と都市農地の保全に向けた方策の提案

農業経営形態・農地利用形態の多様性（ダイバーシティ）を高めていく将来像（まちづくり）の実現に向けた具体的な施策を、

- (1)「都市農地利用の多様性」、(2)「都市農業経営の多様性」、(3)「都市の食農流通の多様性」の3つのアプローチで提案しました。



# 多摩・島しょ地域における新地方公会計の利活用に関する調査研究

## 1. 背景・目的

総務省は、平成29年度末までに全国の地方公共団体に対して統一的な基準による新地方公会計制度の導入を要請し、各自治体において取組が進められています。

本調査研究では、新地方公会計を“作って見せる”だけではない“利活用する”方法論を提示し、多摩・島しょ地域の自治体に利活用できる事例等をケーススタディとして示すとともに、適切な自治体経営、ひいては将来のまちづくりにつながる政策提言を行うことを目的として実施しました。



## 2. 多摩・島しょ地域の市町村における新地方公会計の現状と課題

新地方公会計の導入から財務書類を作成するまでの「導入・作成段階」及び作成した財務書類等の新地方公会計を利活用する「利活用段階」の2つに分けて分析・整理しました。

### (1) 導入・作成段階

- ・2割弱の自治体は、統一的な基準による財務書類の作成が平成30年度以降にずれ込む可能性があります。
- ・日々仕訳を採用する自治体は約2割であり、6割以上は期末一括仕訳となる見込みであります。
- ・固定資産台帳は、7割以上が整備済で、残りの自治体も既に整備に取り組んでいります。ただし、公有資産台帳と連動させている自治体は2割強に留まり、大半は別管理になります。

### (2) 利活用段階

- ・施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成すること、公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映すること等のマネジメント面での活用の期待が大きいですが、現状で既に利活用している自治体は少ない。

## 3. 多摩・島しょ地域市町村における新地方公会計の利活用の在り方

### (取組のポイントの一例)

段階	項目	取組のポイント
導入・作成段階	◆体制整備・職員研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢職員有志の勉強会など、全庁的に取り組む体制を作る。財務書類の作成プロセスをブラックボックス化しない。</li> <li>➢外部人材を活用する場合、外部人材がいなくても作成・利活用を継続できるようマニュアル等を整備しておく。</li> <li>➢職員研修については、先進自治体の研修プログラムやツールを活用し、職員が講師となって実施する。</li> </ul>
	◆仕訳方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢仕訳に対応した予算科目設定を行うことで、予算執行時の負担を軽減する形で日々仕訳を採用することが可能となる。予算科目の整理は、先進自治体を参考にすることで効率化する。</li> <li>➢財政分析を行えるようにするには、伝票単位で適切に仕訳を行うことが重要。仕訳の確認は、地方自治法で半期に一度財産に関する状況の開示が求められていることに併せ、半期に一度行うことが効果的。</li> </ul>
利活用段階	◆財政指標の設定・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢財政指標を設定し、行財政運営に活用するためには、ベンチマークとなる自治体を設定することが重要である。</li> <li>➢マクロな行財政改革に係る課題を抽出する観点からは、中長期的な財務情報(将来バランスシート等)を活用することが重要である。</li> </ul>
	◆セグメント別行政コスト計算書の作成・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢統一的な基準を導入するだけでセグメント別情報を策定できる訳ではなく、仕訳の時点で事業別、組織別、地域別等のコードを設定するとともに、予算科目と仕訳項目を紐付けできるようにし、資産や負債をセグメント別に割り当てるルールを設けることが重要。</li> <li>➢附属明細書を公表し、セグメント情報を活用できるようにすることが必要。</li> </ul>
	◆公共施設マネジメントにおける活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢発生主義の考え方にに基づき、ライフサイクルコストを把握し、基金を設置・活用することで、負担の平準化と財源の確保が可能。</li> <li>➢施設の統廃合における優先順位付けに、自治体間比較が有効(例えば、「資産の大きさ」と「資産の減価償却率」の二軸のマトリクスによる分析等)。</li> <li>➢財務情報のみで施策の在り方を判断するのではなく、あくまでも判断材料の一つとして用いるべきである。</li> </ul>
	◆議会・住民への説明資料として活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢出納閉鎖後速やかに財務書類の作成に入り、8月までに行政評価シートに反映させる作業スケジュールを確立し、9月議会の決算審査の附属資料として活用する。</li> <li>➢「SIM2030」などのゲームや、「バランスシート探検隊」などの体験イベントによって、市民などが楽しみながら実感し、一緒に考え行動する機会を創出することが重要。</li> </ul>

# 多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する調査研究

## 1. 背景・目的

多様な働き方の実現は、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進に加えて、労働力不足解消や生産性向上に向け、さまざまな制約のある人も働くことができる環境を整備するという観点から求められています。

本調査研究は、多摩・島しょ地域の自治体が、多様な働き方を進める上での課題等を明らかにし、実際に取組を進める上で参考となることを目的に実施しました。



## 2. 多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態と取組状況、課題

### (1) 取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと

- ・時間外勤務削減、ワーク・ライフ・バランス推進等の取組は多く行われていますが、具体的な成果にまではつながっていません。

### (2) 現在の負担が大きい業務状況

- ・時間外勤務は、特定部署や特定業務に集中している可能性があります。
- ・休日業務等で発生した振替休日の取得ができていません。
- ・正規職員の削減、勤務時間の制限がある職員の増加により、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）が増加し、一層の活用が求められています。

### (3) 現在の行政サービスのあり方

- ・住民ニーズの多様化や複雑化する社会問題への対応などで、自治体に求められる役割は増加する傾向にあり、職員の業務負担も増加している可能性があります。

## 3. 多様な働き方の実現に向けた職場づくりの提言

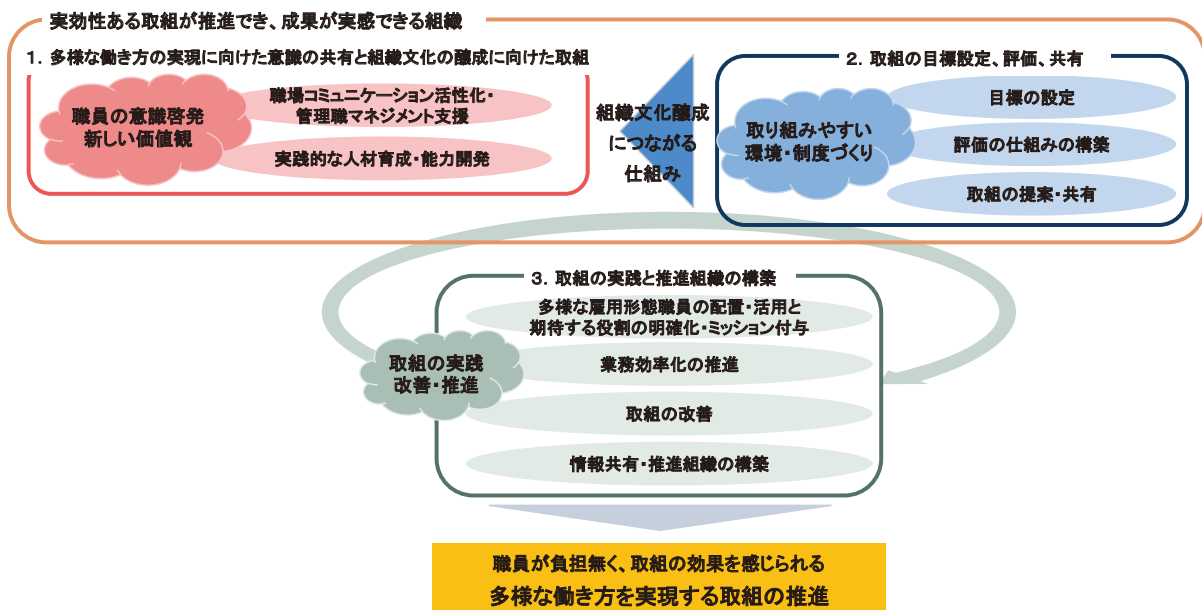
～職員が負担なく、効果を感じられる、多様な働き方を実現する取組の推進～

### (1) 多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組

### (2) 取組の目標設定、評価、共有

### (3) 取組の実践と推進組織の構築

〔多様な働き方を実現する職場づくりの全体像〕





『多文化共生に向けた地域における国際交流に関する調査研究報告書』について

東洋大学人間科学総合研究所 客員研究員 門 美由紀

## 1. はじめに

今日、私たちが暮らす地域において、学校、職場、商店、公園等公共施設などのあらゆる場で、外国人に出会う機会が増えている。年齢や性別、国籍、言語等も多様になっている。彼らの来日目的・滞在理由等は様々であるが、地域に暮らし生活を営む「住民」、「生活者」であり、少子高齢・人口減少社会が進行する中、今や、ともに地域に暮らし、経済活動の支え手ともなっている彼らの存在抜きに、地域を考えていくことはできない。

平成29年度『多文化共生に向けた地域における国際交流に関する調査研究報告書』（以下「報告書」という。）は、多摩・島しょ地域の各自治体が多文化共生に向けた国際交流の取組を庁内横断的、また地域ぐるみで展開するための、具体的取組施策や手法等を明らかにすることを目的に実施されたものである。全国的な動向を踏まえた上で、多摩・島しょ地域の現状把握を調査から整理し、課題等を提起している。なかでも第3章の国内自治体等による先進事例、第5章の参考事例は、多くの示唆を与えてくれる。「データブック」、「事例集」的な特徴を持っており、自治体職員としての目線による踏み込んだ考察がコメント欄に見られるのも興味深い。

本稿は、基礎自治体が多文化共生に向けた今後の取組を考えていく際の参考となるよう、調査結果のより深い理解の一助となることを目的

としている。そこでまず、報告書各章の整理を行う。それを踏まえて報告書で対象とする外国人住民・外国人旅行者のうち、前者を主な対象とする取組を考えていくにあたっての視点を提案したい。

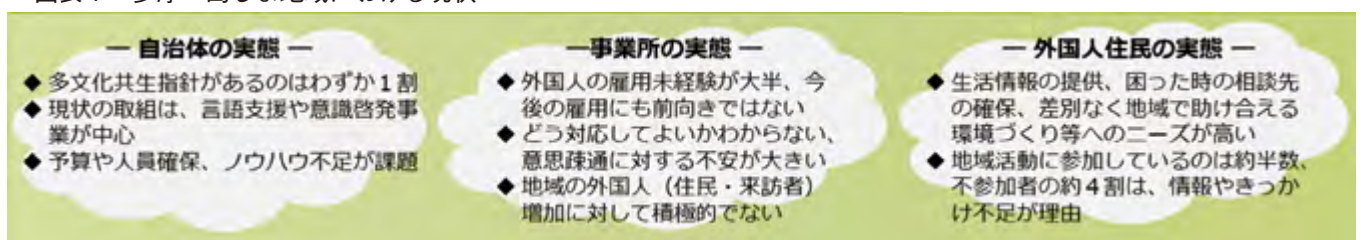
## 2. 報告書から見る多文化共生の現状と課題

### (1) 外国人住民と多文化共生施策の動向と現状 (第1章～第3章)

第1章では、増加する外国人住民及び外国人旅行者の国籍や在留資格の特徴、雇用事業所数の増加、外国人政策とそれに基づく具体的取組の変遷、雇用先での受入れ状況について、国・都のレベルから整理を行っている。国・都を取り巻く状況と、基礎自治体において多文化共生施策の展開が求められている背景を、簡潔に理解することができる。

第2章では、多摩・島しょ地域の現状把握のために「39市町村」、「多摩地域市町村在住もしくは在勤の自営業者及び経営者」、「多摩・島しょ地域市町村在住の外国人住民」それぞれを対象としたアンケート調査を行い、結果から明らかになった現状をまとめている（図表1）。自治体の「計画の未整備、限定的な取組、各種資源の不足」、事業所の「受入れ自体への不安」、外国人住民の「情報・ネットワークの不足」という現状が、ここから見えてくる。各自治体が多

▼図表1 多摩・島しょ地域における現状



<出典>公益財団法人東京市町村自治調査会HP

[http://www.tama-100.or.jp/contents\\_detail.php?frmlid=767](http://www.tama-100.or.jp/contents_detail.php?frmlid=767) (平成30年6月6日確認)

文化共生施策に取り組むにあたって、現時点での各主体の現状と意思を確認できる、貴重なデータといえる。

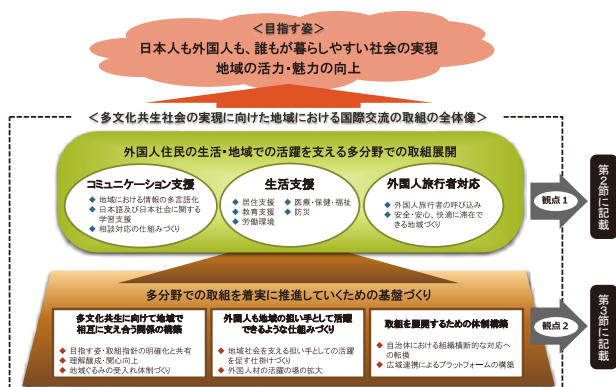
第3章は、多文化共生に係る先進事例を複数紹介している。いずれの事例も、取組主体が外国人住民を地域の担い手として位置づけ、ともに地域を作っていくことを目指した仕組みづくりを模索している。それらの事例からは「理念の明確化、外国人住民も担い手となること、行政・企業・ボランティア組織等による連携、行政内での連携、モデル化、研修実施」といったキーポイントを挙げるができる。

## (2)多摩・島しょ地域における多文化共生の取組に関わる課題と多文化共生施策のあり方（第4章、第5章）

第4章は、第3章までの調査結果に基づき、多文化共生に向けて多摩・島しょ地域の基礎自治体に取り組むべき課題が整理されている。「①外国人の生活・滞在、地域での活躍を支える多分野での取組展開の必要性」では「コミュニケーション、生活支援、外国人旅行者への対応」について、「②多分野での取組を着実に推進していくための基盤づくりの必要性」では「支え合いの関係づくり、担い手への転換、自治体の体制づくり」について、それぞれ取り組むべき課題が明記されている。

さらに第5章では、多文化共生の取組は「地域づくり」という方向性を持ち、日本人も外国人も、誰もが暮らしやすい社会の実現や地域の活力・魅力の向上を目指し、分野横断的に展開

▼図表2 今後の多文化共生の方向性



<出典>報告書P121

していく必要性が述べられている。図表2でそのイメージの全体像を示し、さらに「図表5-1-2、3 多文化共生社会の実現に向けた国際交流の具体的な取組」（報告書P122・123）で、課題に対し取り組むべき施策を丁寧に提起している点が特徴である。この図表は各自治体が多文化共生施策に取り組む際に、自身の自治体の現状把握と今後の取り組みを検討する際のチェックリストとして、活用することができる。

## 3.ともに暮らす地域づくりとしての多文化共生—生活者としての外国人住民を中心に据えた視点からの提案

以上、報告書各章の概要と、各章に対する筆者の見解を簡単に述べてきた。それらを踏まえてここでは、ともに暮らす地域づくりとしての多文化共生に向けた取組を検討・実施する際に考慮が必要な事項を、生活者としての外国人住民を中心に据えた視点から3点提案したい。

### (1)施策化・取り組み検討の際に考慮が必要な6つの「壁」

地域に暮らす住民が生活を営む中で利用することの多い自治体窓口は、生活に関わる健康保険、年金、子ども・障害・高齢等福祉関連の窓口だろうか。外国人住民もまた、それらの窓口を利用しており、担当職員は様々なことに戸惑い悩みつつ対応を行っているのではないだろうか。自治体としての方針・取組や職員による実際の対応を考えていく際に、6つの「壁」を考慮する必要があると筆者は考える。外国人住民が抱える生活課題の生じる原因・背景はよく、「ことばの壁・心の壁・制度の壁」として表現される（田村2000）<sup>[1]</sup>。実際に生活支援施策を検討・展開するにあたっては、さらに3つ加えて「ことばの壁・心の壁・制度利用の壁・文化の壁・情報アクセスの壁・アイデンティティの壁」への配慮と、それぞれの「壁」が互いに連関していることへの認識が欠かせない（門2016）<sup>[2]</sup>。

第2章の多摩・島しょ地域自治体へのアンケート調査では、31団体中9割の28団体が「多



様な言語、多様な媒体による行政・生活情報の提供」を行っている。この取組について、いくつかの「壁」の観点から考えてみよう。

「ことばの壁」に対応する本取組であるが、地域に暮らす外国人住民のすべての言語に対応することは難しい。何言語までに対応するのか、「やさしい日本語」<sup>[3]</sup>を加えることも考えられるが、その場合は漢字圏・非漢字圏のうちどちらの言語圏の住民が多いかによって、表記・表現方法も変わってくる。

次に「情報アクセスの壁」として、情報を多言語化しても外国人住民に届かないことがよくある。職員の異動により紙媒体の資料の保管場所がわからなくなったり、外国人住民がよく利用する施設に未送付だったり、各々の文化圏でよく使用される情報媒体（SNS等）で電子情報が発信されていないことがある。内容が地域に暮らす外国人住民のニーズと合致していないこともある。

さらに、制度に関する情報をただ翻訳しても適切には伝わらない。「制度利用の壁」として、母国に同様の制度がない、制度の内容が異なる、自分の在留資格では対象とならない、といったことがある。また、制度名を外国語のみで表記すると、行政や近隣住民との間で日本語の制度名を伝えられず、共通理解を得ることが困難となる。報告書P136にもあるように、自治会・子ども会などの日本的な仕組みについても、ただ加入を促すのではなく、それがどのような機能・役割を果たしているのかを伝えることが望ましい（「文化の壁」）。

こうした「壁」を意識しつつ窓口対応を行うこと、そのためには自治体内での研修に、多文化共生に関わる知識や対応スキル、尊重すべき文化や価値観を学ぶ機会を設けることが考えられる<sup>[4]</sup>。さらに、それぞれの「壁」の視点から取組や施策を多角的に検討することで、外国人住民の多様性により配慮した具体的なものとなる。また取組や施策についてはPDCAサイクルにより、実施の結果や感想を外国人住民、関連部署の職員等に確認し、改善に役立てていくこと

が重要である。なお、報告書では実施されていないが、基礎自治体においては第2章の3つの調査に加え、日本人住民の多文化共生にかかわる意識調査を実施することが、日本人住民側の感じている「壁」の理解、外国人住民の感じている「壁」との比較理解に欠かせない（報告書P161）。

## (2)生活支援充実のためのワンストップサービスの設置と多文化ソーシャルワークの担い手の配置

2000年の『「社会的な援護を要する人々に対する社会福祉のあり方に関する検討会」報告書』（厚生省社会・援護局）<sup>[5]</sup>には、外国人労働者などに対する「社会的排除」の存在を新たな福祉課題として取り上げ、外国人住民に対するインクルージョン（包摂）実現のための提言として「外国人に対するワンストップサービスのよ様な総合サービス機能」設置をあげており、「外国人等の地域での生活のために、異文化を受容する姿勢」が福祉人材養成において必要であると明記されている。

だが、報告書からも明らかなように、現在でもなお、そうした体制が整備されている自治体は少ない。報告書P182には、自治体内における分野横断体制の核となる多文化共生担当部署の必要性が提起されているが、そうした部署が中心となり多職種・多機関連携の核となること、外国人住民の生活全体を支える相談機関が設置されることが求められる（報告書P131、184）。その際には、外国人住民の来庁可能な時間の考慮や、近隣自治体との共同設置等、様々な工夫や方法が考えられる。それによって、外国人住民の相談に対するたらい回しや生活課題の複合化を防ぎ、ライフサイクルの各時期に応じた適切なサービスへとつなげることが可能になり、自治体内や地域内にある様々な社会資源の可視化も実現する。

さらには、多文化ソーシャルワークを実践する担い手の配置が求められる（報告書P172）。多文化ソーシャルワークとは「①多様な文化的背景を持つクライアントに対する、②クライエ



ントとワーカーが異なる文化に属する援助関係において行われる、③クライアントが自分の文化と異なる環境に移住、生活することによって生じる心理的・社会的問題に対応する」ソーシャルワークである（石河2012）<sup>[6]</sup>。そうした人材の育成を求める声が近年高まってきており、各地で研修等の実施が見られる（門2015）<sup>[7]</sup>。こうした担い手の配置により、より適切な生活支援の展開が可能となると考える。

### (3) 外国人住民を多文化共生に向けた「地域づくり」の担い手として位置付けること

近年「多文化共生」を政策用語として目にする機会が増えた。しかし元々は、在日韓国・朝鮮人の権利獲得運動のなかで「共生」という言葉が使われるようになった点（金2011）<sup>[8]</sup>、また1995年の阪神・淡路大震災での民間団体による支援展開を契機に、全国的に広がっていった点を忘れてはならない。

宮島（2014）<sup>[9]</sup>は「多文化共生」という言葉の氾濫・形式化、担い手の曖昧さ、日本社会への適応に焦点化されていること等を課題にあげる。

報告書からも明らかなように、多文化共生社会の実現には外国人住民自身の声を聴き、日本人住民が地域に暮らす住民の多様性を知り自身

▼図表3 外国人住民による機能別消防団員



<出典>平成28年4月14日 日本経済新聞

[https://www.nikkei.com/article/DGXLASHC06H3W\\_Y6A400C1AA2P00/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASHC06H3W_Y6A400C1AA2P00/)

(平成30年6月11日確認)

の差別・偏見に気づき変容し（「心の壁」）、基盤作りを行う自治体、雇用主としての企業もともに、多文化共生に向けた「地域づくり」の取組を行っていく必要がある。その際には、報告書にも提起されているように、当事者であり地域住民でもある外国人住民を、多文化共生に向けた「地域づくり」の担い手として参加を保障すること、さらには外国人住民の中にも多様性（年齢や性別、国籍、言語、宗教、来日背景、滞在目的、家族構成等）が存在していることを忘れず、ステレオタイプにあてはめないことが重要である。外国人支援団体等では、相談にやってきた外国人住民が団体の様々な活動に参加するなかでエンパワメントし、団体の主要スタッフとなるケースがある。他にも、日本で生まれ育った多文化の背景をもつ子どもたちや留学生の地域活動への積極的参加（図表3）、起業等もみられるようになりつつある（報告書P99、144、176他）。

本報告書が、基礎自治体レベルでの多文化共生に関わる庁内関係各課職員の顔の見える関係づくりと、地域の各主体で共に取り組む多文化共生の「地域づくり」が進展し、外国人住民のエンパワメントの実現、さらには移民・多文化共生に関わる省庁がない日本の状況を変える一つの契機となっていくことを期待したい。

- [1] 田村太郎（2000）『多民族共生社会ニッポンとボランティア活動』、明石書店
- [2] 門美由紀（2016）「エスニシティに配慮したソーシャルワーク実践—充実に向けての取り組みと課題—」ソーシャルワーク研究所『ソーシャルワーク研究』P31・42(2)
- [3] 災害をきっかけに検討が始まった（報告書P153）が、近年では自治体の取組として広がっている。横浜市「横浜市多言語広報指針」（2010年）や「やさしい日本語での情報発信について」（2013年）、埼玉県「外国人にやさしい日本語表現の手引」（2006年）など。
- [4] 研修等においては講義だけでなく、通訳を介した相談対応、やさしい日本語での窓口対応といったロールプレイを取り入れることによって、具体的な対応方法を学べ、時には自身の中の差別・偏見に気づく機会ともなる。
- [5] 厚生労働省ウェブサイト  
[http://www.l.mhlw.go.jp/shingi/s0012/s1208-2\\_16.html](http://www.l.mhlw.go.jp/shingi/s0012/s1208-2_16.html)（平成30年5月30日確認）
- [6] 石河久美子（2012）『多文化ソーシャルワークの理論と実践—外国人支援者に求められるスキルと役割』明石書店
- [7] 門美由紀（2015）「文化的他者としての利用者と援助者」児島亜紀子編著『社会福祉実践における主体性を尊重した対等な関わりは可能か：利用者—援助者関係を考える』ミネルヴァ書房
- [8] 金命貞（2011）「地域社会における多文化共生の生成と展開、そして、課題」地方自治総合研究所『自治総研』通巻392号
- [9] 宮島喬（2014）『多文化であることとは—新しい市民社会の条件』岩波書店

# かゆいところに手が届く！ —多摩・島しょ自治体お役立ち情報—

「かゆいところに手が届く！多摩・島しょ自治体お役立ち情報」は、市町村の職員が日頃の業務で感じている疑問や他の自治体、民間企業などの動向、今さら聞けない行政用語など、知りたいと考えている事項について自治調査会が調査し、問題点や課題などを明らかにすることを目的に実施しています。

## 自治体における効率的な会議運営の取組方策について ～まずはここから！今日からできるムダ削減～

調査部研究員 白坂 奈往

### 1. はじめに

近年、ワーク・ライフ・バランスを実現した多様な働き方の推進や長時間労働是正のため、働き方改革が求められています。昨年度当調査会が発行した「多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する調査研究報告書」（以下「報告書」という。）では、職員の意識改革を目指した職場づくりのあり方を中心に、様々な取組を提示しました。

本稿では、そのなかでも効率的な会議運営に焦点を当て、各職場において参考となるよう、具体的な取組方策を提示します。なお、本稿における「会議」とは、全庁的な会議のみならず、部署や係、担当者単位での打合せも含まれます。

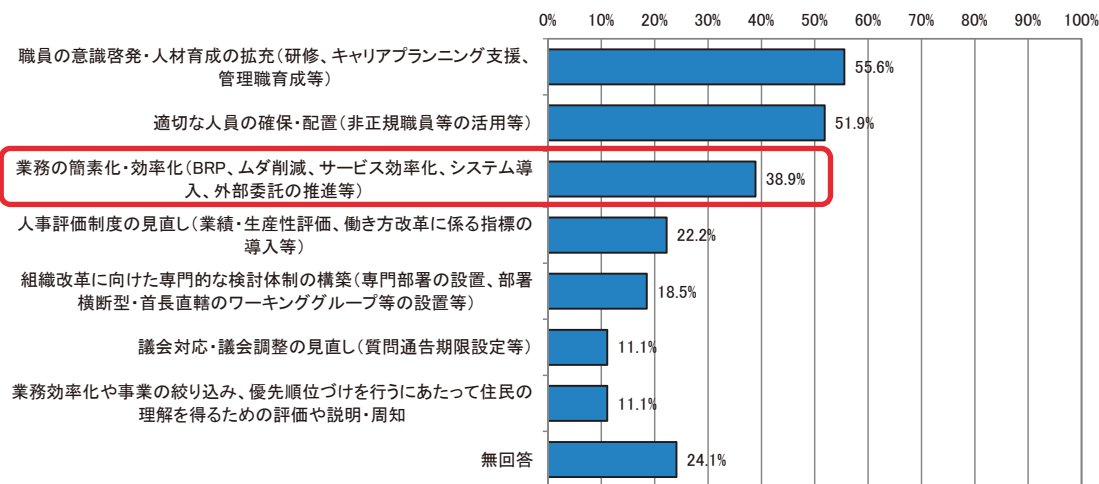
### 2. なぜ「効率的な会議運営」なのか

年々自治体の業務は増加し、職員数は制限される傾向にあります。そのような中、自治体における働き方改革は必要不可欠な取組と言えます。そのため、仕事の質を落とさず、時間外勤務を含めた業務時間を削減し、効率化を図ることで、住民福祉の向上につなげる必要があります。

しかし、取組状況は自治体によって様々です。報告書における多摩・島しょ地域自治体アンケートでは、多様な働き方の推進に向けて実施している取組として、「業務の簡素化・効率化」を挙げた自治体は38.9%に留まっています（図表1）。

また、職員アンケート等の結果、「多様な働き

▼図表1 多様な働き方の推進に向けて実施している取組（MA、n=54）



<出典> 報告書P.50、赤枠は筆者追記

方の実現に向けた取組の効果が実感されておらず、業務の負担感が増加している」(報告書P49)ということが明らかとなりました。その理由として、取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと等が挙げられています。そのため、意識改革を進める取組として、まずは効率的な会議運営に取り組むことが有効と考えられます。なぜなら、効率的な会議運営を進めることは、実施手法によって、以下のような効果が期待されるためです。

- 取組結果を客観的な数字で示すことができ、職員が効果を実感しやすい
- 市民や事業者との調整が不要で、すぐに取り組み、早期に結果を出すことができる
- 設備投資等が不要で、コストを純減させることができる
- 会議の効率化だけでなく、健康増進効果など、複数の効果が期待できる。

なお、留意すべき点として、単純に会議時間を短くすれば良い訳ではない、ということが挙げられます。会議の参加者全員が目的を共有し、必要最小限の時間で目的を達成するための工夫を実施することが、必要な「効率化」です。

これから、3自治体の事例をもとに、自治体を実施すべき効率的な会議運営の方策について検討していきたいと思います。

### 3. 事例紹介

#### (1)「会議運営マニュアル ～効率的な会議のために～」を作成(島根県浜田市)

まず、浜田市の効率的な会議運営のためのマニュアルに関する取組をご紹介します。統一的な方針を定めることで、取組の加速を促しています。

##### ■ 行財政改革実施計画に定められた取組

平成25年に作成した「会議運営マニュアル」では、会議設定前や準備段階でのチェック項目について、参考事例等と併せて紹介しています。これは『浜田市行財政改革大綱』に基づく『浜田市行財政改革実施計画(経営改革プラン)』(平成23年3月)における「215\_会議のあり方見直

し」に定められた取組です。

浜田市では平成17年10月の合併以降、本庁・支所の職員による会議が多く開催されており、市域が広がったことによる移動時間等の非効率的な部分があったことが、会議運営について見直す契機となりました。

##### ■ 全庁アンケートを実施

平成25年度のマニュアル作成の準備として、平成23～24年度に先進事例調査や全庁アンケートを行い、各課の会議実施状況や認識している課題を確認しました。

##### ■ 市民参加の委員会を通して策定

マニュアル作成にあたり、推薦や公募で選ばれた市民で構成される「行財政改革推進委員会」からの意見を反映しました。課題であった職員の移動時間の削減では、テレビ会議等の導入について意見があり、他自治体の事例をマニュアルに掲載しました。平成29年度には、テレビ会議システムを導入し、本庁・支所間の業務の効率化に役立てています。

##### ■ 会議開催者側だけでなく、参加者の心得も記載

##### ▼図表2 浜田市「会議運営マニュアル」(一部抜粋)

###### 7 会議参加者の心得

会議のレベルアップには、参加者の自覚、積極性も必要です。時間の励行はもちろんのこと、会議中のマナー、発言する場合の心得について、自己診断をしてみましょう。

- (1) 意見を述べる場合
  - ア) 全員に聞こえるように話し、リーダーに対してではなく、グループに向かって意見や考えを述べる。
  - イ) 質問に対して的はずれな意見を述べない。
  - ウ) 特別なケースを除いて、反対のための反対をしない。
  - エ) 個人の人格を傷つけるようなことを言わないようにする。
  - オ) 隣のメンバーとこそこそ話 (side discussion) は控える。
  - カ) 無理に我意を主張しない。
  - キ) 常に「浜田市」という大局的な視点から意見を述べる。
  - ク) 発言の際は、まず結論を先に述べ理由を説明するなどして、簡潔に意見を述べる。
- (2) 議論が対立した場合の態度
  - ア) わだかまりを持たず、平穏な態度であること。
  - イ) 他人のアイデアを受け入れること。
  - ウ) 意見を発表する場合、過激な言葉を用いないよう注意し、自分の意見、他人の意見を熟慮すること。
  - エ) 相互に信頼の上に立つこと。
  - オ) 協力の精神を持ち、寛容の態度を示すこと。
  - カ) 熱心に参画しつつ、興奮しないこと。興奮して発表する見解には、往々偏見があることを知ること。
- (3) 時間の励行
  - ア) 開始時間に遅れないようにすること。
  - イ) 会議中は時間を尊重し、他人と同様自分の時間も空費しないこと。
  - ウ) 会議中はやむを得ない所要の無い限り、席をはずさないこと。

※「会議の主役はリーダーではなく、参加者自身である」

<出典>浜田市HP

<http://www.city.hamada.shimane.jp/www/contents/1473137993863/index.html> (平成30年5月9日確認)



効率的に会議を進めるためには、会議を開催する側の工夫が大前提となりますが、参加者の協力も重要となります。そのため、開催者側の心得だけでなく、参加者の心得（前頁図表2）も記載しています。

### ■ マニュアル活用が課題

マニュアルは、職員が閲覧できるシステムに掲載しているものの、運用は各課に委ねられています。また、会議資料の事前配付等の記載はありますが、全庁的な実施には至っていません。所管課の行財政改革推進課では、マニュアルの活用により、さらなる効率的な会議運営に向けて取り組むことを課題としています。

## (2) 総務事務及び庶務事務の見直しにおける会議時間短縮に向けた働きかけ（町田市）

次に、町田市が総務事務及び庶務事務の見直しの一環として行った会議時間短縮に向けた働きかけについてご紹介します。

### ■ 取組経緯

町田市では、職員意識調査や行政経営改革プラン策定において、

- 作成する庁内の書類や資料が多い
- 会議が多い
- 事務処理に追われて事業計画を検討する時間が割かれている

といった意見が職員から寄せられました。

この声をもとに各課の担当者がどの業務にどれだけ時間をかけたのかを、総務課において分析した結果、総務事務や庶務事務に多くの時間を費やしていることが分かりました。

また、行政経営監理委員会（行政経営改革プランの進行管理や改革の着実な推進を目的とし、専門委員と理事者等で意見交換を行う委員会）でのテーマ「効率的な行政経営と市民満足を実現する組織機能・職員能力の向上について」において、専門委員から業務量の削減に関して、「まずは外部に対する業務と内部に対する業務を区分して考え、市民に直接影響のない内部業務を優先して業務の削減を検討すべき」との提案がありました。

以上の背景から、事務事業の効率化を図り市役所の生産性を向上させるため、全庁的な総務事務及び庶務事務の見直しを実施することとなりました。

見直しの実施にあたり、総務事務及び庶務事務における問題点や見直し案に関するアンケートを全職員に実施したところ、会議の運営についても、目的・ゴールが不明確、参加メンバーが多い、形式的に会議をしている等の課題が挙げられました。そこで、総務事務及び庶務事務の見直しの取組の一つとして、会議のあり方についての情報提供を行い、効果的な会議の運営の促進を図りました。

### ■ 会議時間短縮に向けた働きかけ

#### ➤ 会議をスリム化するための4つのポイント

会議の①回数、②時間、③参加者、④資料について、業務改善の視点（なくす・やめる、まとめる、おきかえる、簡単にする・減らす）から見直しのポイントをまとめました。これにより、職員全体で意識が共有され、よりスリムで効果的な会議運営となることが期待されています。

#### ➤ 会議の質向上に向けた3つのポイント

会議は何らかの成果を得るために、目的をもって意見や情報、アイデア等をやり取りする場ですが、ただ漠然とおこなっているだけでは成果が得られません。そこで会議主催者が意識すべき、会議の質向上に向けた3つのポイントについてまとめました。

- ① 目的とゴールをはっきりさせる
- ② 参加者に期待すること（役割）をはっきりさせる
- ③ 会議・打合せで得られたことをはっきりさせる

また、この3つのポイントを明確にするためのレジュメや議事録様式を作成しました。

#### ➤ 会議コストの算出

併せて、会議コストを算出するための「会議コスト試算シート」（図表3）を作成しました。これは会議・打合せの所要時間と、参加者の職層と人数を入力すると、その会議・打合せにか

けられたコストが分かるものです。この活用により、職員のコスト意識を醸成することが可能となります。

▼図表3 会議コスト試算シート  
(町田市提供資料を一部修正)

会議・打合せにかけた時間	60分	会議や打ち合わせにかけた時間と人数から、会議・打合せの人員コストを算定します。 黄色のセルに数字を入力してください。
会議・打合せの出席者		
部長・次長	0人	
課長・担当課長	2人	
統括係長・係長・担当係長・主査	3人	
主任	2人	
主事	3人	
計	10人	
この会議・打合せにかかった人件費は、 <b>コーヒー 160杯分</b> ( 24,000 円)		

### (3)「ワークサイズ」実施（福島県保健福祉部）

最後に、「ワークサイズ」を通じ、職員の健康状態改善と事務の効率化を図っている福島県の取組をご紹介します。ワークサイズとは、(株)イトーキが、職場で出来る健康づくりの一つとして提案している取組で、Work（仕事）とExercise（エクササイズ）を組み合わせた造語で、働きながら行う健康活動を指します。

#### ■ 取組経緯

福島県では、東日本大震災及び原子力災害を契機に、各種健康指数が悪化傾向にあり、県民の健康増進が喫緊の課題となっています。このため、健康づくりを所管する県庁保健福祉部において、職場から始める健康づくりの環境整備に向けたモデルとして、立ち会議システムやストレッチサインの設置（ワークサイズプラン）を実施し、職員の健康状態改善と事務の効率化を図っています。

#### ■ 会議におけるワークサイズ

会議についてもワークサイズを考え方を取り入れ、立ち会議とハイポジションでの打合せを実施しています。

立ち会議とは起立姿勢で行う会議のことで、既存のキャビネットを活用しています。庁内ミーティングや来庁者を含めた簡易な打合せなど、

▼図表4 立ち会議の様子（福島県提供）



立ち会議が会議出席者にとって、過度な負担とならない場合に実施しています。立ち会議を導入した平成29年4月から平成30年5月上旬まで、500回を超える利用がありましたが、そのうち会議の予定所要時間と実績時間を把握している全会議（215回分）を集計すると、会議の総所要時間は想定時間の概ね2割程度削減されていました。

また、起立姿勢に近く、不安定な椅子と昇降式の机を設置しています。福島県ではこれをハイポジションでの打合せとして実施しています（図表5）。

▼図表5 ハイポジションでの打合せ（福島県提供）



これらのワークサイズにより、職場でできる健康づくりを通じて、会議時間の短縮等、事務の効率化を実現しています。庁内各部局において、同様の取組が広まりつつあることから、県内企業等についても普及活動に取り組む方針です。

## 4. 自治体において取り組むべき方策

前章では3つの自治体における取組をご紹介しました。これらの取組から、2つのポイントが見出せます。自治体で行うべき取組として、この2つのポイントを提示します。

### (1) 組織・部署としての方針・基準を明確化

効率的な会議運営には運営側の技術や工夫が不可欠です。しかし、組織や部署としての方針・基準がなければ、個人の気付きに留まり、取組は広がりません。

また、ご紹介した浜田市の「会議運営マニュアル」における「参加者の心得」のような内容は、該当者の職層や年齢によって、改善を指導することが難しい場合が想定されます。例えば「この会議は回覧で済ませられるのでは？」と考える若手職員がいた場合、上司や先輩に提案する際に、統一的な方針・基準があれば、説得材料となります。このように、組織や部署としての方針・基準を明確にすることで、取組が加速するものと考えられます。

当調査会においては、会議の48時間前までに資料を配布し、参加者は自身の意見をまとめてから参加するというルールを設けている会議もあります。具体的に配布の締切を設けておくこ

とで、効率的な会議を行うことが可能となっています。

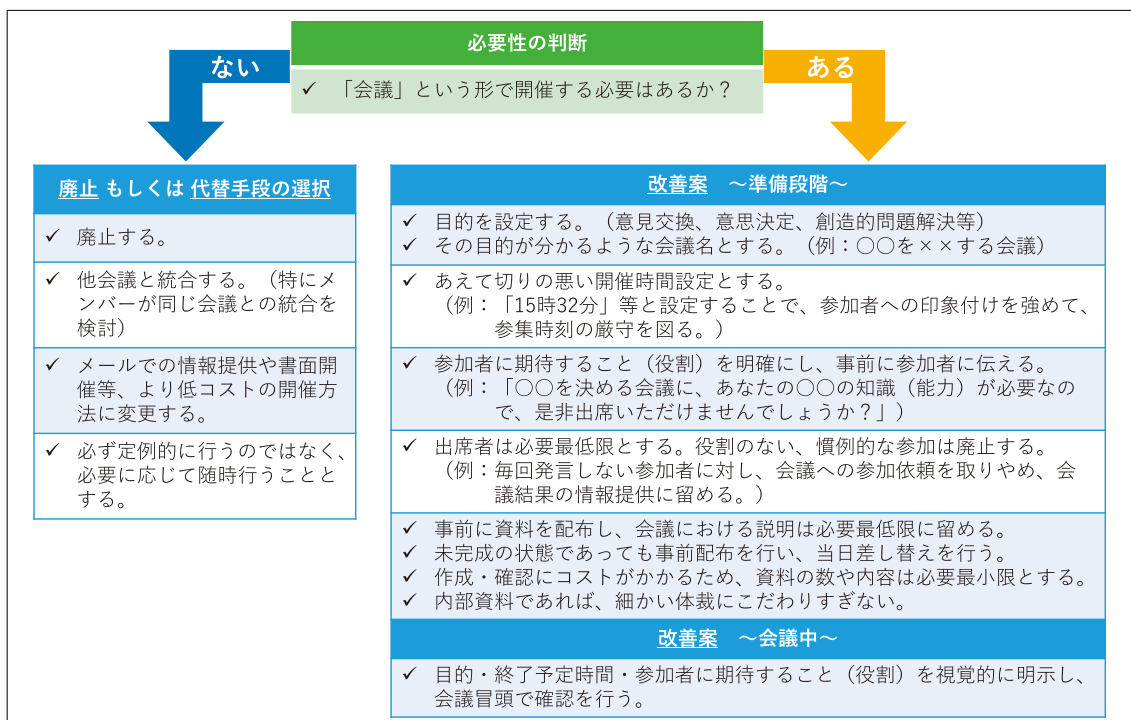
本来であれば、浜田市や町田市のように全庁アンケートを実施し、庁内の会議運営の実態に即した方針や基準とすることが望まれます。しかし、アンケートを実施することなく方針や基準を定めたり、他自治体の方針や基準を準用したりといった取組でも一定の効果が見込まれます。方針や基準においては、図表6で示したような具体的なフローやチェックリストを提示することも、会議の見直しを促進するために有効な手段と考えられます。

### (2) 職員の取組意欲を向上させる工夫

「効率的な会議運営をすべき」という考えは、どの職員にとっても受け入れられて然るべきものです。しかし、取組が進んでいない段階において、効率的な会議運営に関する方針や基準を提示したのみでは、職員の負担感ばかりが強まり、効果が限定的になると推測されます。そのため、取組を進める前に、現状と課題を把握することが重要です。

例えば、自治体において実施できる効率的な会議運営の手法が分からない場合や、各部署において、住民サービスに関する優先度の高い課

▼図表6 効率的な会議運営のための見直しフロー・チェックリスト例



<出典>浜田市「会議運営マニュアル」や町田市提供資料等を参考に筆者作成



題に対処しているうちに、内部の問題である会議の見直しは後回しにされる、という場合が想定されます。

これらの課題を解決し、効率的な会議運営のための見直しを加速させるためには、主に2点の対策が考えられます。

まず、取組により削減された業務時間数や金額を明示する、ということです。前述のとおり、取組の負担を強いられるのに効果が感じられない、インセンティブがないということは、職員の不満につながり、より一層取組は停滞します。会議の運営方法を見直したことによる効果は、体感として楽になったことが感じられる可能性はあるものの、感覚的な効果しか得られないことが多いと考えられます。

その対策として、ご紹介した町田市のように、取組によって削減された業務時間数や金額を明示することは非常に有効です。町田市では会議に係るコストを明示し、見える化することで、職員一人ひとりの意識の改革を行い、「小さな積み重ねでも全庁的に取り組むことで大きな効果を得ることが可能となる」と、全庁的に取組の加速を促しています。

次に、取組の効果を複数提示する、ということです。効率的な会議運営は、実施方法によっては、会議時間の短縮のみならず、複数の効果を付加することが可能となります。特に、ご紹介した福島県の事例では、健康増進と会議時間短縮の両方を実現しています。そして、職員の健康状態の向上は、業務全体に良い影響をもたらすことが期待できます。福島県でも、会議時間短縮をきっかけとして、事務効率化の効果が表れています。このことから、取組の効果を複数提示する工夫は有効と考えられます。

また、「午後2時から7時の間の会議時間が16分以内」等の条件を満たした場合、「仕事の没頭度」が高かったという研究もあります<sup>[1]</sup>。この「没頭度」は「仕事の効率」を見る指標のひとつです。この研究では、民間企業における勤務実態をAIが分析した結果、このような因果関係が示されました。

ご想像いただけるかと思いますが、内容に関わらず、会議が入ることで、業務への集中は一旦途切れます。即ち、こうした研究で示されているように、会議を効率化することは、業務への集中力を維持することとなり、業務全体の効率化にもつながります。このような業務全体の効率化も、効率的な会議運営による効果として捉えることが可能です。

## 5. おわりに

皆様の職場でも、運営について課題を感じている会議があるのではないのでしょうか。会議に係る業務時間が減少すれば、他業務に割ける時間数は増加します。その結果、残業を削減し、働きやすい職場づくりにつなげることが可能となります。

このメリットが分かっても取組が進まない部署もあるかと思いますが。そのような時は、トップダウンとボトムアップの両方から取り組むことが重要となります。部署の方針として一定の強制力をもって実施するだけでなく、職員一人ひとりが会議時間削減のメリットを認識し、自発的に取り組むことで、全庁的に取組を加速させることが可能となります。これが働き方改革に重要な意識改革の視点と言えます。その際は、本稿でご紹介した効率的な会議運営のための方策を実施することで、これまで以上の効果が期待できます。効率的な会議運営を通じて、自治体職員としての業務により注力できるような職場づくりを進め、住民福祉の向上につなげることが重要です。

本稿でご紹介した内容には、すぐに取り組めるものもあったかと思いますが。これをきっかけに、まずは会議のムダから削減してみたいかがでしょうか。

[1] NHKスペシャル『AIに聞いてみた どうすんのよ?! ニッポン』（2018年3月3日放送）(<https://www.nhk.or.jp/special/askai/efficiency.html>、2018年6月12日確認)

本稿は東村山市の要望を参考に、関連したテーマとして掲載しました。

## いまさら聞けない行政用語

### 「マイナポータル」について

調査部研究員 山口 俊一

#### 1. はじめに

みなさんはマイナポータルという言葉を知っていましたか？

マイナポータルとは、マイナンバー制度の一環で政府が運営するオンラインサービスです。

現在、マイナンバー制度に携わっていない職員の方には関係がないと思われるかもしれませんが、今後利活用が広がり、様々な業務に影響が生じる可能性があります。

今回は、マイナンバー制度の中でも最近運用が開始されたマイナポータルについて紹介します。

#### 2. マイナポータルとは

住民の利便性の向上と行政の効率化のために、昨年11月からマイナポータルの本格運用が開始されました。

マイナポータルを利用するためには、一部のサービスを除き、電子身分証明書を搭載したマイナンバーカード、パソコン及びICカードリーダーもしくはマイナポータルに対応したスマートフォンが必要となります。

なお、パソコン等を持たない住民がマイナポータルへアクセスすることができるよう、内閣府が各市区町村の窓口でマイナポータル用端末を配置しています。

マイナポータルのセキュリティとしては、ログイン時にマイナンバーカードのICチップに搭載された電子身分証明書のパスワードを入れることで、マイナポータルへのアクセス制限や、他人に情報が漏洩することを防止しています。

そのほかに、データを暗号化して送受信する仕組みであるSSL通信や、本人の設定によりログイン時にメールで通知する機能を備えています。

#### 3. マイナポータルでできること

マイナポータルでは図1に記載されたサービスを利用することができます。

図1 マイナポータルでできること

機能	内容
やりとり履歴 (情報提供等記録表示)	情報提供ネットワークを通じた住民の情報のやり取りの記録を確認できる
自己情報表示 (あなたの情報)	行政機関などが持っている自分の特定個人情報を確認できる
お知らせ	行政機関などから個人に合ったきめ細やかなお知らせを確認できる(例: 予防接種、健康診断、納税)
民間送達サービスとの連携	行政機関や民間企業等からのお知らせなどを民間の送達サービスを活用して受け取ることができる
子育てワンストップサービス	地方公共団体の子育てに関するサービスの検索やオンライン申請ができる(例: 児童手当、保育園の入所)
公金決済サービス	マイナポータルのお知らせを使い、ネットバンキング(ペイジー)やクレジットカードでの公金決済ができる
もっとつながる (外部サイト連携)	外部サイトを登録することで、マイナポータルから外部サイトへのログインが可能になる

<出典>内閣府のHPを参考に筆者作成  
<http://www.cao.go.jp/bangouseido/myna/index.html>  
 (平成30年5月23日確認)

今回は、図1の中から、2つの機能を紹介します。

まず、「子育てワンストップサービス」では、児童手当の認定請求や保育園の入所の手続き等の、今まで役所に行かなければできなかった申請が、自宅のパソコン等からできるようになりました。ただし、現時点ではこの電子申請のサービスは、自治体によって実施状況が異なります。

なお、マイナポータルを利用するためのアプリケーションソフトウェア「マイナポータルAP」が、パソコン及びAndroidスマートフォン向けにリリースされています。こちらから子育てワンストップサービスにおける申請を行う際、作成者を示すための暗号化等の措置である電子署名の付与を行うことができ、インターネット上でのなりすまし等の防止をすることができます。

次に、「やりとり履歴」の機能により、住民は行政機関で法定範囲以外に自己の情報が使われていないかを確認することができます。各行政機関が持っている住民の情報を、職員が業務上やりとりをした際に、その履歴が記録されます。そして、住民はマイナポータルサイトでそれを閲覧することができます（図2参照）。

図2 マイナポータルのやりとり履歴詳細画面

登録番号	100000000000000001-20171003000000-100001-01
状況	提供完了 情報提供が完了しています。
やりとり履歴受付日時	2017年10月3日 20:30:00
届出日時	2017年10月3日 18:30:39
届出機関	〇〇市
情報届出書印署名	××課
提供日時	2017年10月3日 20:30:00
提供機関	△△市
事務	地方税関係情報であって主務省令で定めるもの
事務手続	市町村民税の課税（児童数課税）
やりとりされた情報の名称	地方自治法その他の地方自治に関する法律に基づく条例の規定により指定した記録若しくはその指定の基礎となる事項に関する情報
法第21条第2項各号の該当	非該当

〈出典〉マイナポータル操作マニュアル（平成30年4月内閣府 番号制度担当室）から一部抜粋

今後、マイナポータルで、引っ越しや死亡等に係る自治体窓口や電力会社などの手続きを一括して届出できる機能や、ふるさと納税での寄附金控除、確定申告での医療費控除の簡素化等、住民の生活の利便性の向上に役立てることが国で検討されています<sup>[1]</sup>。

### 【「情報連携」で手続きを簡単に】

情報連携とは、専用のネットワークシステムを用いて、異なる行政機関の間で個人情報やりとりすることをいいます。マイナポータルと同時に開始され、記録は「やりとり履歴」に残されます。これにより、マイナンバーカードの有無に関わらず、行政機関が住民の情報を、マイナンバー法に定められた範囲で共有できるようになりました。その結果、各種手続きの際に住民が提出していた書類の一部（住民票の写し、課

税証明書等）を省略することが可能となりました。

例えば、児童手当の対象となる世帯が、市区町村をまたいで引っ越した場合、今までは転入先の役所に所得がわかる証明書を手続きの際に提出する必要がありました。しかし、情報連携の開始に伴い、マイナンバーを利用して、転入者の所得情報を取得することができるようになったため、証明書の提出が不要となりました。

平成29年11月現在、保険・福祉・税・子育て・住宅・教育などの853件の事務手続きで情報連携が開始し、今後さらに情報連携の対象を拡大することが検討されています<sup>[2]</sup>。

## 4. おわりに

マイナンバー制度には、カードの低い普及率など課題があるものの、実務については、先ほど説明した情報連携により、本人のカードの有無に関わらず、今後様々な業務に拡大していく方向にあります。

また、マイナポータルからの電子申請により、職員がネットワークを通じて個人情報に触れる機会が多くなっています。

職員が住民に不要な書類を求める、法定範囲以外で情報のやりとりを行う等の誤った対応が無いよう、制度の動向をしっかりと把握し、慎重に業務にあたることが求められています。

本稿が、マイナポータルを含めたマイナンバー制度への理解を深めるきっかけとなれば幸いです。

[1] 内閣府「マイナンバーカード利活用推進ロードマップ」（平成29年3月）

[2] 内閣官房番号制度推進室「本格運用開始時点において情報連携可能な事務手続の一覧及び省略可能な書類」（平成29年11月）



## 平成 29 年度 調査研究「出張フォーラム」の募集

当調査会の調査研究の成果を各市町村の皆様の業務に活用していただくため、「出張フォーラム」を実施しています。当調査会の研究員が各市町村に伺い、調査研究の内容についてプレゼンテーションを行います。実施を希望される場合には、下記の要領によりお申込みください。

- テーマ：7～11ページで紹介した平成29年度実施の調査研究から選択してください。

※多文化共生に向けた地域における国際交流に関する調査研究については、平成30年7月23日(月)に本調査結果に関するシンポジウムを開催しますので、そちらにご参加ください。

- 実施期間：平成30年10月31日(水)まで

- 申込み方法：「申込書」を当調査会へお送りください。「申込書」は、4月13日付で各市町村の企画担当課にお送りしています。また、当調査会のホームページでもダウンロードできます。

- 申込み期限：実施希望日の3週間前まで

※その他詳細については、当調査会のホームページをご覧ください。

## 平成 31 年度 調査研究テーマの募集結果

当調査会では毎年度調査研究テーマ選定の参考とするため、各市町村に対して調査研究テーマ要望の調査を行っています。今年度は、平成31年度調査研究テーマについて5月に要望調査を実施しました。ご協力ありがとうございました。

お寄せいただいたテーマは、6月11日付文書で各市町村の企画担当課にお送りしていますので、ご確認ください。

また、テーマ募集とあわせて、調査研究報告書の活用状況に関するアンケート調査も実施しております。このアンケート結果につきましては本誌11月号で報告いたします。

## 編集後記

今号では、昨年度事業の成果をいくつか紹介しました。一方で、来年度の調査研究テーマの募集も行っています。まだ新緑の季節なのに、気が早いと思われるかもしれませんが、テーマ選定時には「報告書発行以後に役立つか?」、「当調査会ならではの調査となるか?」など時代の先読みを含む様々な検討が必要です。近づいてきた東京2020オリンピック・パラリンピック大会の後まで、多摩・島しょ地域の未来に遺すべき調査研究を目指して頑張っていきます。

市町村の皆様には、引き続き本誌をご愛読いただき、日頃の業務に役立ててくださいますよう、よろしく願いいたします。

(M. K)

発行 公益財団法人 東京市町村自治調査会  
〒183-0052 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館 4階  
TEL : 042-382-0068  
URL : <http://www.tama-100.or.jp/>  
責任者 岸上 隆

本誌のバックナンバー等  
ご覧いただけます