

政策情報かわさき 第36号

Review of Public Policy, KAWASAKI CITY
2018 March No.36



特集 多様な働き方 を目指して

- ◎働き方改革一個を活かすマネジメント
- ◎川崎市働き方・仕事の進め方改革の取り組み

多様な働き方を目指して

川崎市は、昨年、人口が150万人を突破しました。若い世代を中心とした社会増に加え、自然増でも全国でトップとなるなど、全国的に人口減少が続く中、極めてまれな都市です。豊富な文化芸術資源、先端産業・研究開発機関の集積などの優れたポテンシャルを有するとともに、近年の再開発や都市機能の整備に伴い、都市の魅力が向上してきたこともありますが、何にも増して、市民一人ひとり、地域で活動されている団体、企業の皆様のたゆまぬ御努力のおかげで「選ばれるまち」といえるような今の川崎市があると思います。

一方で、当面続く人口増加に対応しながら、その先に確実に訪れる人口減少も見据えつつ、変化の激しい時代にあっても、多様化するニーズや地域の課題を的確に把握し、必要なサービスを将来にわたり提供していくため、市民サービス、組織体制、財源の配分などの最適化に取り組んでいく必要があります。

そして、市民により良いサービスを効果的に提供するためには、多様な人材が活躍できる職場づくりを行うとともに、職員や組織の力を高め、課題に対し迅速かつ柔軟に取り組める組織づくりが必要となります。

そこで、今回の特集は、多様な働き方を目指した取り組みを取り上げました。川崎市では、平成29(2017)年3月に「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を策定し、「職員の働く環境の整備と意識改革」と、「多様な働き方の推進」に関する具体的取組を明らかにして、川崎市役所における「働き方・仕事の進め方改革」を推進してきました。職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現と多様な働き方を可能とする職場づくりを進め、将来にわたりより良い市民サービスを安定的に提供することを目指してまいります。

今後も、市政運営の基本方針である「対話」と「現場主義」を旨とし、「全ては市民のために」を基本に、「最幸のまち かわさき」の実現に向けて、全庁一丸となって取り組んでまいります。

川崎市長 福田 紀彦



政策情報かわさき 第36号

CONTENTS

特集●多様な働き方を目指して

特別寄稿

働き方改革 ― 一個を活かすマネジメント

2

(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所所長 大久保 幸夫

関連施策等の
紹介

川崎市働き方・仕事の進め方改革の取り組みについて

10

①推進プログラム策定の取り組み / ②推進プログラムにおける業務改革・改善の取り組み

総務企画局行政改革マネジメント推進室 担当係長 坂本 篤史

定時退庁の取り組み

総務企画局労務課 課長補佐 大竹 保則

18

働き方・仕事の進め方改革におけるICTの利活用

総務企画局ICT推進課 担当係長 村石 功

22

多様な働き方の推進 ～次世代育成支援対策と女性活躍推進～

総務企画局人事課 廣谷 法子

26

オフピーク通勤の実験的取り組み

まちづくり局交通政策室 担当係長 亀山 祐司

30

まちづくり局における働き方・仕事の進め方改革の実践

34

まちづくり局庶務課 課長補佐・庶務係長 白石 敬博

高津区における働き方・仕事の進め方改革の取り組み ～市民サービスの現場から～

36

高津区役所総務課 課長補佐・庶務係長 佐藤 一憲

本市の政策展開から●地域包括ケアシステム

●地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組み

健康福祉局地域包括ケア推進室 担当係長 横山 季央

38

●かわさき健幸福寿プロジェクト(要介護度等の改善・維持)の取り組み

42

～質の高い介護サービスへの評価が介護保険制度に反映されることを目指して～

健康福祉局高齢者事業推進課 課長補佐 丹野 睦

●幸区における地域包括ケアシステム構築に向けた取り組み

46

幸区役所地域みまもり支援センター地域ケア推進担当 課長補佐 野村 有紀子

現場の目

●150万人都市記念奮闘記

総務企画局シティプロモーション推進室 室長 三瓶 清美

50

総務企画局シティプロモーション推進室ブランド戦略担当 主任 山岡 知恵

●スポーツ・文化総合センター(カルッツかわさき)開館 ～活動拠点機能の強化に向けて～

54

市民文化局企画課 担当係長 前原 敏慶

●スポーツのまち かわさき

市民文化局市民スポーツ室 担当課長(スポーツのまちづくり) 八木 一志

58

担当係長(ホームタウンスポーツ) 片倉 哲史 / 重森 雄介

担当係長(Jリーグ支援) 渡辺 和也

●川崎市における温暖化対策のための国民運動「COOL CHOICE」の展開

62

環境局地球環境推進室 課長補佐 内田 洋平 / 伊藤 昂介

●宮前区初魅力発信番組「ぐる～っとみやまえTV」誕生秘話

宮前区役所 企画課 小西 麦十

66

●ピクニックタウン多摩区の取り組み ～地域資源を活かした賑わいと魅力あるまちづくり～

70

多摩区役所地域振興課 まちづくり推進係長 岡本 雅博

研修の窓

●指定都市市長会における取り組み ～大都市行財政の円滑な推進と伸張に向けて～

74

総務企画局都市政策部担当係長(指定都市市長会事務局派遣) 山本 俊光

●現場主義・風通しの良さ・エンパワーメント ～派遣で学んだ経済産業省の強み～

76

中原区役所地域みまもり支援センター地域ケア推進担当

(平成27・28年度経済産業省関東経済産業局次世代産業課ヘルスケア産業室派遣) 内田 正樹

かわさき市政カレンダー

●2017年4月～2017年12月

78



特集 ◆ 特別寄稿

働き方改革—
個を活かす
マネジメント

大久保 幸夫

大久保幸夫（おおくぼ ゆきお）氏

（株）リクルートホールディングス 専門役員 リクルートワークス研究所所長。

1983年、（株）リクルート（現リクルートホールディングス）に入社。人材総合サービス事業部企画室長、地域活性事業部長を経て1999年リクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2010年～12年内閣府参与を兼任。2011年専門役員就任。現在、厚生労働省労働政策審議会人材開発分科会委員、文部科学省中央教育審議会生涯学習分科会委員、経済産業省ダイバーシティ経営企業100選運営委員等を務める。一般社団法人産業ソーシャルワーカー協会理事、一般社団法人人材サービス産業協議会理事。著書に『働き方改革 個を活かすマネジメント』『キャリアデザイン入門』『会社を強くする人材育成戦略』『女性が活躍する会社』（日本経済新聞出版社）ほか多数。

1 働き方改革を俯瞰する

(1) 5つの源流が大河となり「働き方改革」へ

働き方改革は第2次安倍内閣が発信した政治課題であった。2016年9月から合計10回に及ぶ働き方改革実現会議が開催され、2017年3月28日、働き方改革実現計画が公開された。

働き方改革とは何か。「働き方改革は、社会問題であるとともに、経済問題であり、日本経済の潜在成長力の底上げにもつながる、第三の矢・構造改革の柱となる改革である」（働き方改革実行計画）というが、言葉だけが独り歩きしていて、全体像は未だつかみにくい。

そこでまずは、働き方改革の全体像を俯瞰しておこう。

雇用・労働政策のなかで、これほど大きな政治課題となったテーマはかつてない。働き方改革に取り組んでいないという上場企業はないというほど、企業経営

に大きな影響を与えている。いまや人事部門のみに収まる取り組みではなく、すべての部門にまたがる、そしてすべての労働者にかかわる一大経営改革になろうとしている。

働き方改革がこれほど大きなテーマとなったのには理由がある。

それは、これまでに積み上げてきた多様な社会課題が、「働き方改革」というひとつのテーマに統合されていったからである。具体的には図1に示すように、5つの源流が集まり大河になっている。

第1は、賃上げによる経済活性化策である。大胆な金融政策によってデフレを脱却し、企業業績の向上を賃上げという形で家計に波及させ、消費を増やすという、いわゆるアベノミクスだ。

引き続き経済界に賃上げを要求しつつ、もう一つの道筋として目を付けたのが全雇用者の4割におよぶ非正規労働者の賃金である。同一労働同一賃金の導入や

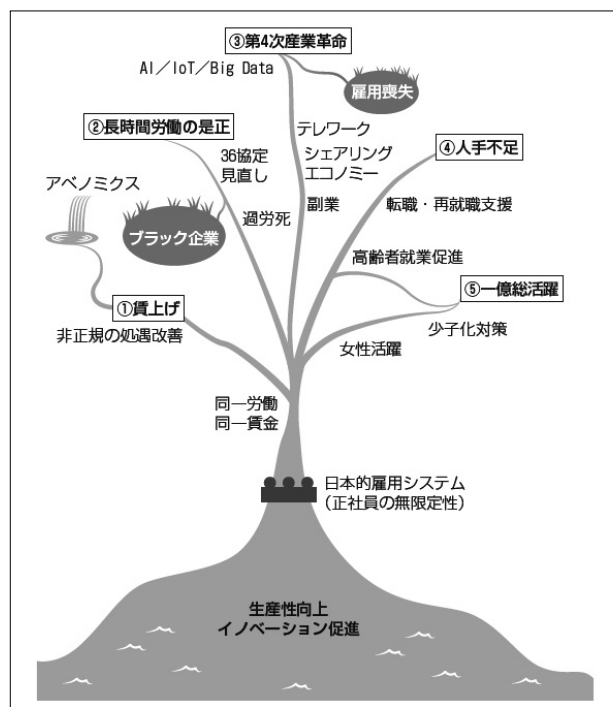


図1 働き方改革の流れ

最低賃金の引き上げという具体策に展開されている。

第2は長時間労働の是正という源流である。

日本は欧米諸国と比べても労働時間が長い。一人当たり平均年間総実労働時間は、1990年の2031時間から2015年は1719時間（「データブック国際労働比較」労働政策研究・研修機構）と大きく減っているかに見えるが、これはほぼパートタイマーなどの非正規労働者の増加によるもので、フルタイム労働者の労働時間はこの20年間ほぼ横ばいである。改善が進んでいるとは言えない状況だ。

長時間労働の慣行は、新たな労働力の参加を拒んでいるという側面がある。育児や介護と仕事の両立を求める労働者には長時間勤務は不可能だ。残業を前提として仕事をするのではなく、勤務時間内で働くことを大前提として、致し方ない場合に残業するという新しいワークモデルに転換しなければならない。

長時間労働は、睡眠時間の不足、高い労働負荷、家庭生活や余暇時間の不足を通じて、健康を阻害する。因果関係には明確でないところもあるが、心身の不調に与える影響が高まることはさまざまな研究によって確認されている。

具体的には36協定の見直しを行い、残業時間に明確な上限を設けることである。労働基準法第36条には、「労働者は法定労働時間（1日8時間1週40時間）を超えて労働させる場合や、休日労働をさせる場合には、あらかじめ労働組合と使用者で書面による協定を締結しな

ければならない」と定められている。ところがこのルールが形骸化し、特約条項を活用すれば実質的に上限なく残業ができるようになっていた。

特に働き方改革の議論中に、過労死に関する痛ましい事件が起きたことでより議論が活発化した。過労死という言葉はそのままkaroshiとして海外でも通用するほど、悪い意味で日本の特徴となっている。

実行計画では、上回ることができない時間外労働時間を年720時間（＝月平均60時間）とする案を打ち出し、これに基づいて労働基準法の改正が予定されている。

第3は、第4次産業革命という源流である。

具体的には、ビッグ・データ解析結果の保守点検、健康管理、カスタマイズ商品の提供などの多目的な活用。シェアリング・エコノミーもしくはオンデマンド・エコノミーと呼ばれる、インターネットを通じたサービス利用者と提供者のマッチング。AIやロボットによる省力化、たとえば自動運転や介護ロボットなど。フィンテックと呼ばれる、ITを利用した革新的な金融サービス事業などがそれにあたる。

このようなテクノロジーの変化は働く環境を一変させる可能性がある。ネガティブにとらえれば、AIやロボットにより、雇用が奪われるということであり、ポジティブにとらえれば、単純作業はテクノロジーが代替してくれるということである。

そして、テクノロジーの進化はテレワークに象徴される新しく柔軟な働き方を後押ししてくれる。

テレワークは、時間や制約にとらわれることなく働くことができ、子育て、介護と仕事の両立の手段となり、多様な人材の能力発揮が可能になるもの、として政府が推奨している。また、シェアリング・エコノミーの進展により、副業の機会が増え、好きな時に好きな時間だけ働くというスタイルが定着する可能性がある。政府は「副業・兼業が新たな技術や視野の獲得によるオープンイノベーションや、第2の人生の準備としての有効性をもつ」という点で副業が可能な社会を作ろうとしている。

第4は、人手不足という源流である。

戦後一貫して増加していた労働力人口は、1998年の6793万人をピークに減少段階に入った。採用の需給バランスを示す有効求人倍率は2017年には1.50倍に達し、第1次オイルショック直前の1973年以来44年ぶりの高水準となっている。

特に建設、飲食、物流などで深刻で、受注制限や営業時間の短縮といった影響が各所に出始め、「人手不

足倒産」までも起こり始めている。公務は比較的人気があるため、まだ採用できないという段階には至っていないが、すでに応募者減は見られ、今後質的低下も懸念されるところだ。

人手不足になると、限られた人数で仕事を回す必要があるため、残業が増える。すると離職者が増え、さらに人手不足になる。一旦ブラックという噂が立ってしまうとさらに人が採れなくなるため、早くに手を打つ必要があるのだ。

第5は、一億総活躍という源流である。一億総活躍は少子化対策を起点としたものであり、政府は希望出生率1.8を目標として掲げている。

女性活躍推進策は、次世代育成支援という少子化対策を発展させたものだといえる。そこに女性リーダー比率において後進国だった状況の改善という視点を掛け合わせて展開された。

具体的には、女性を中心としたダイバーシティ経営（ジェンダー・ダイバーシティ）の推進である。経済産業省によるダイバーシティ経営企業100選などの施策や、女性活躍推進法の制定などが行われた。ダイバーシティ経営は一気に企業組織に浸透し、対象を女性から、高齢者、外国人、障害者、性的少数者（LGBTs）などへ広げ、働き方改革の中心テーマになってきている。

これら5つの源流をすべて統合してできあがったのが、働き方改革という大河である。これまでの日本の雇用システムとは折り合いが悪い側面が多々あるため、どのように導入・定着を図っていくか、悩ましい問題が多く横たわっている。

（2）働き方改革を進める視点

それではどのように働き方改革を進めていけばよいのだろうか。成功している組織に共通する取り組みのポイントを見てみよう。

○タスクの分解と再編

一人が担当している仕事は複数のタスク（職務）によって構成されているものである。たとえば介護士であれば、入浴・食事・排泄・就寝の介助や移乗などの身体介護に加え、家事補助、介護についての相談・助言、社会活動支援などがまとまってひとつの仕事になっている。

長時間労働を是正し、時間制約がある人材を活用していくためには、一人一人のタスクをいったん分解してみて組み替えるという作業が必要になる。

たとえばある仕事が5つのタスクで構成されていたとする。その結果、業務負荷が高く長時間労働になっているとしよう。この場合、一旦5つのタスクをばらばらにしてみる。そして「やめてもいいタスクはないか」「機械化できるタスクはないか」「切り出して臨時の労働力に任せられる仕事はないか」「他の仕事に括り直せないか」「どれかのタスクをアウトソーシングできないか」などを検討してみるのである。

すべてのタスクをこなせる人はなかなか見つからないが、ひとつのタスクだけなら熟練した労働者でなくてもできることがあり、多様な人材を活用できる可能性が広がるのである。

反対にひとりあたりの担当タスクを増やすということもある。マルチタスク化（多能工化）と呼ばれるものだ。

マルチタスク化を進めれば、ある人が休みを取るときも、他の人々でカバーできるので安心して休めるというメリットがあるが、一般に業務密度が濃くなるので、労働者にとっては仕事がハードになるという問題がある。

飲食サービス業が深夜などに導入しているワンオペ（ワン・オペレーション）は究極のマルチタスクである。飲食店の仕事にも、調理（補助）、接客・会計、食器洗い、フロア清掃などのタスクがあり、通常はそれを2～3人で役割分担してこなすが、それを1人でやることで、時給を高く設定しても総額人件費を減らして生産性を向上させることができる。しかしワンオペは、業務負荷が高く、トラブル対応のストレスや休みのとりにくさなどから、労働者に敬遠される傾向にある。

人材不足への対応、賃金の引き上げ、負荷の重さ、休みの取りやすさなどを総合的に判断して適切なタスクの塊に再編する必要があるだろう。

○手待ち時間の解消

手待ち時間の解消というのは、生産性を向上させて長時間労働を改善するためにも大事なポイントになる。図2は職種別に手待ち時間の比率を高い順にランキングしたものだ。

ベスト10のなかには、長時間労働の代表職種であるドライバー3職種が入っている。これらの職種の労働時間を改善しようとする、最初に手をつけるべきことが、拘束時間や待機時間になっている手待ち時間をいかにして減らすかということである。タクシードライバーの「客待ち」やトラックドライバーの「荷降

職種		全体を100とした ときの割合
		手待ち時間割合 (%)
全体		7.8
1	ドライバー (タクシー・ハイヤー)	32.0
2	医薬品営業	21.1
3	ドライバー (バス)	17.5
4	理容師・美容師	16.4
5	不動産営業	13.9
6	広告・出版・マスコミプロ デューサー・ディレクターなど	12.7
7	ドライバー (トラック)	11.9
8	食品営業	10.4
9	建築施工管理・現場監督・工事 監理者	9.6
10	自動車・バイク整備士	9.5

出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2017」
 ●調査時期2017年1月13日～1月31日
 ●調査対象全国15歳以上の男女
 ●有効回収数48,763名
 ●全68職種のうちの上位10職種

図2 手待ち時間比率が高い職種

ろし待ち」などはその典型である。

トラックドライバーの場合は、荷物の積み込みや荷降ろしの場面で手待ち時間（待機時間）が発生する。大規模な物流施設で、到着した多数のトラックが順番待ちしている光景を見たことがないだろうか。フォークリフトやオペレーターの数が不足していることや、荷捌き場が手狭なことが原因となって、待機して順番を待つ必要が出ているのである。到着時間には厳格でも、受付処理さえしてしまえば、待たせることには「慣行」だとして鈍感になりやすい。待たせても追加料金は発生しないため、設備や人員への投資を怠ってしまうのだろう。国土交通省の調査（トラック運送状態の実態調査 2015年）によれば、一運行あたりの平均手待ち時間は1時間45分にも及ぶという。

この問題は下請けの運送業者では解決できない。そこで、国土交通省、厚生労働省が連携して、荷主企業、元請運送業者、そして下請運送業者を巻き込んで協議会を立ち上げ、手待ち時間の短縮につながるさまざまな施策を支援している。

手待ち時間は程度の差こそあれ、あらゆる職種に発生する。

公務員の議会待機、飲食・小売り店舗における客待ち状態、医薬品営業（MR）が顧客である医師の手

隙を待つ時間などである。

長時間労働を改善する上ではまずこの手待ち時間に注目することだ。そのためには習慣となっている業務フローそのものを見直し、関係する組織が連携して取り組む必要がある。

○過剰サービスの見直し

生産性が見合わないサービスについては、廃止を検討する。サービス提供時間も、人材確保とのバランスを考えて見直すなどの対応が必要だろう。

たとえば店舗の24時間営業や、物流の即日配達や時間指定配達などは見直し機運が高まっている。

このテーマは厚生労働省の仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会でも、繰り返し議論された。過当競争から生まれたサービスの中には消費者のニーズに対して過剰になっているものもある。そこに生産性を低下させる要因はないか。人材不足を深刻化させる要因はないか。改めて考える必要があるようだ。

ちなみに、ホワイトカラーにも過剰サービスはある。ていねいすぎるレポート、詳細すぎる会議資料、誰も読まない議事録の作成、そのようなものにより労働時間を割いているのではないかな。

特にホワイトカラーの場合、会議という場面において、過剰サービスが発生しているように思う。

会議改革は長時間労働の是正対策としても重要な焦点だ。会議時間はもちろん、そのための準備や事後の作業に至るまで、膨大な時間を使っている。意思決定、情報共有、アイデア出し。会議は重要なものであることは間違いないが、それにふさわしい成果を伴っているかどうかは怪しい。

会議時間を短くする、会議資料は1枚にする、立って会議をする、パワーポイントを使わない、議事進行役はファシリテーター研修を受ける、など工夫の余地は多分にありそうだ。会議に参加する上司のために、部下が、万が一の質問が飛んでくることに備えて、膨大な手元資料を作っていることはないだろうか。

過剰だと認識して、幹部・管理職がそれを止めさせない限り、過剰サービスはなくなるしないのである。

○IT化とAI活用

すでに触れたように、今後単純作業はAI等のテクノロジーによって代替することができる。いままで人手によってやっていたことを機械化・自動化できないかとまず考えてみることから始めるはどうか。

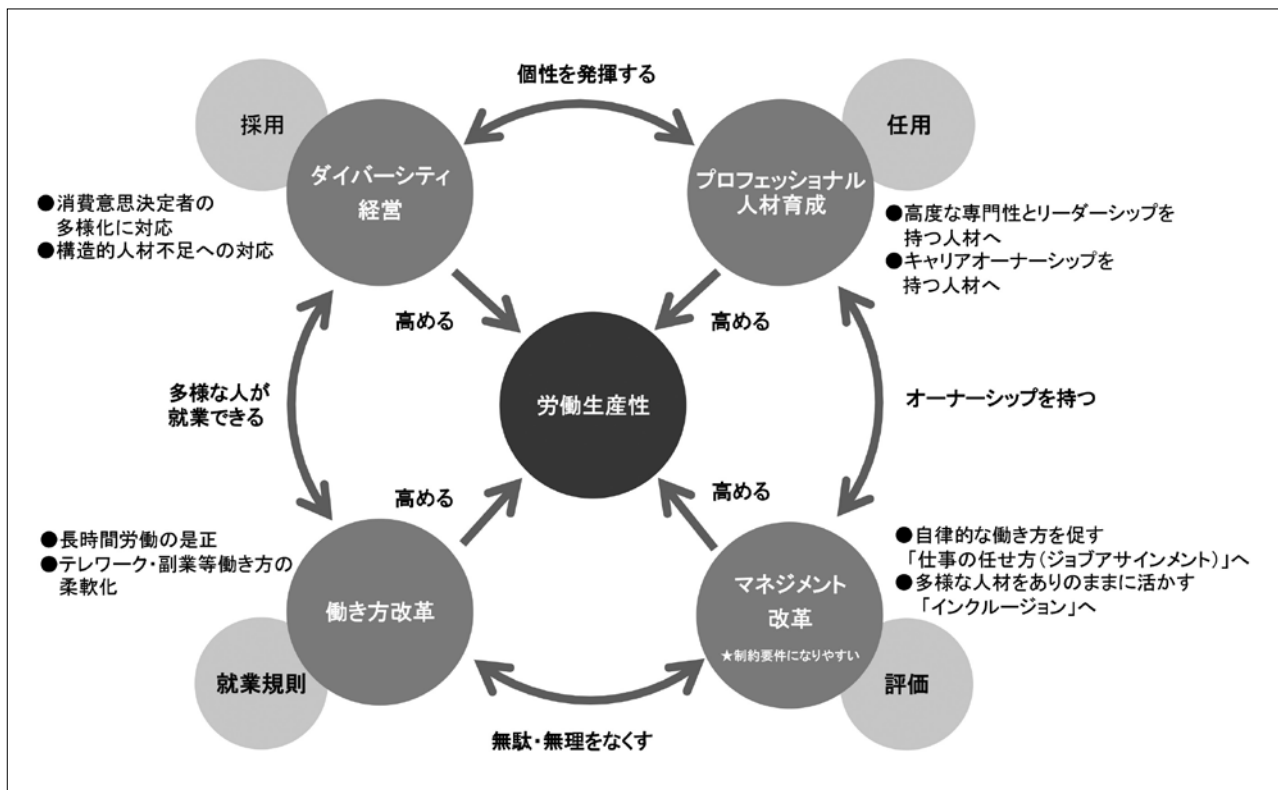


図3 働き方改革の好循環図

すでにAIやIoTを活用したサービスが多種実用化している。公務においても多くの仕事が無人化できるはずである。

○マネジメントの転換

そして、もっとも大事だと考えるのが、これまでのマネジメントのあり方を変えることである。

図3は働き方改革等が労働生産性向上につながっていくメカニズムを図にしたものである。図の示す意味を説明しよう。

左上に「ダイバーシティ経営」とあるが、まずサービスの受益者や消費者の多様化、人材不足を背景として多様な人材の活用がはじまる。多様な人材の活用をするためには、長時間労働の是正や柔軟な働き方の導入などの「働き方改革」を進める必要があり、働き方改革を現場に浸透させるためには、部下がより効率的かつ自律的に仕事ができるように仕事の割り当て方(ジョブ・アサインメント)を見直し、多様な人材がその持ち味を生かして活躍できるように配慮する(インクルージョン)という「マネジメント改革」が求められる。部下が自律的に働き、専門性を高めることは「プロフェッショナル人材の育成」に貢献し、属性を超えた一人一人の多様化が進んでダイバーシティが加速するという構造になっている。

そしてそれらがすべて、仕事の効率化や仕事の変

革・イノベーションを推進することにつながり、持続的に「労働生産性」を高めていくのである。

多くの経営者はこのような形での成果を求めているのだ。つまり働き方改革の究極の目的は労働生産性の持続的な向上にあり、それが労働者にとっても望ましい環境になっているということである。

しかし、このようなモデルを実現するうえで、制約要件となってしまうものがある。それが現場のマネジメントである。

これまでマネジメントのスキルについては研修による教育体制が確立されておらず、自分自身が上司から受けたマネジメントを再現するというで行われてきた。そのため慣性の法則が働き、変化しにくいのだ。

そこで、働き方改革下でマネジメントはどのように変化してゆけばよいのかを検討してみたい。キーワードは「ジョブ・アサインメント」と「インクルージョン」である。

2 マネジメントの変革

(1)「仕事の割り当て(ジョブ・アサインメント)」のマネジメント

現場のマネジャーにとってマネジメントの中核とな

るものが、日々の業務推進である。これを「仕事の割り当て(ジョブ・アサインメント)」というが、ジョブアサインのスキルによって業績も業務効率も大きく変わる。重要なマネジメントスキルにも関わらず、意外に教えてくれる人はいない。

ジョブ・アサインメントとは、組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り振り、その職務を達成するまで支援すること、と定義できる。

やり方次第では、部下の成長意欲や内省を引き出すこともできるし、長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現にもつなげることができる。適材適所で部下を活用することで、全員がイキイキと働けるチーム作りを目指すことも可能だ。

これは、民間企業はもちろん、公務に置き換えても変わることがない。筆者も参加してまとめた、内閣人事局による「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」(2017年)によれば、マネジメント行動を「リーダーとしての行動」「成果を挙げる組織運営」「組織の規律」「資源の有効活用」の4つに分類し、そのなかの「成果を挙げる組織運営」が中核となるマネジメント行動であり、ジョブ・アサインメントに対応すると明記されている。国家公務員のマネジメントでも中核はジョブ・アサインメントであり、ジョブ・アサインメントを適切に行うことで「資源の有効活用」が実現できるとされている。

管理職は多忙だ。年を追うごとに管理職に求められるものは増えるため、新しい役割を追加してもうまく機能しない。ジョブ・アサインメントは(言葉としては聞き慣れないかもしれないが)昔からすべての管理職が行っていることなので、いま行っている行動を少し変えるだけでいいという魅力がある。

ジョブ・アサインメント次第で、業績向上はもちろん、効率アップ、人材育成、モチベーションの向上、多様な人材の活躍支援、業務革新・改善の推進など多様な効果が期待できるのである。

ではジョブ・アサインメントについて詳しく見ていこう。具体的には4つのパートに分かれ、手順として、◎目標設定→◎職務分担→◎達成支援→◎仕上げ・検証となっている。

目標設定は、組織としての達成すべき目標を明確化して、具体的なタスク(職務)に落として何をしなければならぬかを定める段階である。ここでの最大のポイントは無駄をつくらぬということだろう。達成す

べき目標があいまいだと、無駄な仕事を大量に生み出してしまふ。優先順位も不透明になるため、部下のモチベーションも上がらず、結果として効率も悪くなる。また止めるべき職務を見極めることも大切で、過去にははじめた職務について必要性が落ちたものを「止める」と判断しないと一方的に仕事が増えていってしまうからだ。

次に職務分担である。組織としてやるべきタスクを部下に割り当てていく。この段階にはポイントがたくさんある。

まずタスクの分解と再編を行うこと。これはすでに触れた通りだが、部下のなかには時間制約がある人もいれば、すでに長時間労働になっている人もいる。タスクを調整することで、バランスよい配分に変えなければならない。

そして適材適所のマッチングを行うこと。人は誰しも得手不得手がある。強みを生かした職務分担は多様な人材のマネジメントにおいて極めて重要だ。

さらに仕事の割り当てにおいて、意欲を引き出すような工夫をすること。指示命令によってではなく、本人からこの仕事を担当したいと言わせるような手上げ誘導もテクニックだし、そのタスクの組織的意義をきちんと説明して動機付けすることも大切だ。

また職務分担の段階で、報告ルールを決めておくことを忘れてはいけない。前提として、期初に仕事をアサインする段階で、達成すべき内容と期限を明確に決めておくことがある。そのうえで、逐一報告を求める案件と権限委譲して報告は不要とする案件を明確にする。やみくもに報告・連絡・相談を求めると、そのたびに仕事が止まり、非効率になる。加えて、いちいち上司の判断を仰ぐようだと、いつまでたっても自分で責任を負って判断するという習慣が身につかない。

自律的に仕事を進められる組織にしてゆくことはとても重要な長期目標であり、職務分担の仕方次第で自律性は大きく変わることを知っておきたい。

次は達成支援である。管理職のやるべきことは側面支援に集約される。側面支援とは、部下の仕事が困難に直面しているときや、スピードが落ちているときに、手を貸すことである。ときには当初指示したことと大きく道を外れていて軌道修正が必要になるときや、これ以上部下に任せておくことができないと判断して管理職自らがその後の職務を遂行することもあるだろうが、そのようなケースは緊急避難であり、言い換えれば、

ジョブ・アサインメントの失敗である。過剰な介入をすれば、部下のモチベーションは低下し、繰り返されればいい仕事をしようという動機すら失われていく。

事前に達成すべき目標を擦り合わせ、適性を考慮して職務分担したのであれば、基本的には側面支援で事足りるはずである。

さて、この段階でのマネジメントのポイントは、進捗管理のテクニックである。すぐれた管理職は多様な方法で部下の仕事の進捗状況を見ている。報告を求めすぎると効率を下げるので、会議の場面や、関連数値のチェックなどで状況を把握することが基本だが、フロアを歩き回ってそれとなく観察することや、情報交換の形で部下の直面している課題を知ることでもいいだろう。仕事の取引先とのコミュニケーションから部下の仕事ぶりを見ることも大切だ。

その上で、順調だと思えるときには「うまく進んでいるようだな」「この調子で頼むよ」というようなポジティブ・フィードバックをしてあげるとよい。上司から承認を得られることで、モチベーションが上がるとともに、その後のスピードアップを促す効果がある。もちろんモニタリングの結果として問題があれば、側面支援することになる。

最後のステップは仕上げ・検証である。

仕上がった仕事について、もしも管理職が一手間加えることで仕事の品質が上がる部分があるならば、それを行うこと。その上で、いい仕事についてはなるべく広くその成果を拡散してあげることである。

上司や上司の上司に、部下の優れた仕事を伝えることは、女性部下などの活躍を後押しするうえで重要だ。男性正職員以外は、評価される機会が不足しがちなので、いい仕事をしたときはきちんと評価してあげたい。そして仕事を手離れした後も他へよい波及効果をうんだときには本人に知らせてあげることだ。

ジョブ・アサインメントはある意味当たり前のマネジメントをきちんとやることも言えるのだが、意識的に行わないとできないものでもあり、やれば効果は大きい。

図4にジョブ・アサインメントの全体図を示したが、本稿では紙幅の関係でごく一部しか解説できない。興味があれば拙著『働き方改革 個を活かすマネジメント』（日本経済新聞出版社）をご覧ください。

(2)「多様な人材を活かす(インクルージョン)」マネジメント

働き方改革を進めるうえで、マネジメントのもうひとつのテーマとなるのが「インクルージョン」である。一般的に「ダイバーシティ&インクルージョン」とセットで使われることが多い言葉だ。

ダイバーシティは一般的には「多様性」を意味する。

もともとはアメリカにおいて、マイノリティや女性の積極的な登用、差別の排除を実現するために広がったものである。そして日本においてこの言葉を使うときは、女性、高齢者、外国人、障害者、性的少数者などの就業機会を拡大し、広く人材を活用するという意味になる。

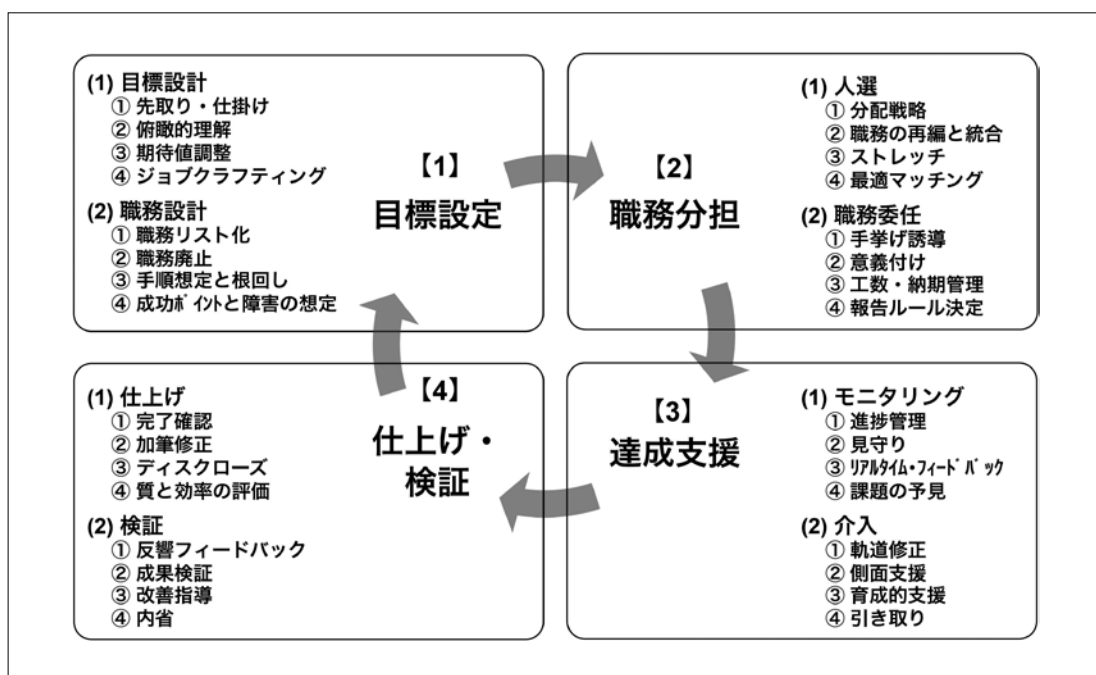


図4 ジョブ・アサインメントの全体図

たとえば、新卒採用で、女性の採用枠を広げて多くの女性を受け入れることは、(ジェンダー)ダイバーシティということになるが、ダイバーシティという多様な人が組織内に存在する状態を作れば、それによってただちに業績が上がるというわけではない。

日本は長く、新卒で入社した日本人男性正社員の積み上げにより、同質的な企業社会を作ってきた。同じ釜の飯を食い、家族ぐるみの付き合いをして、あうんの呼吸で仕事を進められる組織で、コミュニケーション・コストがかからないという利点があった。そこに異なる属性の人が入ろうとすると、さまざまなコンフリクトを起こすため、本当に戦力化しようとするれば、何段階もの調整過程が必要になってくる。

これまでは女性を組織に受け入れると「男性化」して、組織に適応させてきた。外国人も同様で、せっかく留学生を採用しても、早く組織になじませるために(良かれと思って)日本人化してしまう。これだと多様性は進んだかもしれないが、組織にとっては新しい成果を期待できないはまだ。

そこで、ありのままに、多様な人材の個性・特性を活かすことが必要になってくるのだが、これをインクルージョンというのである。

行政組織の場合、市民サービスを展開する上で、市民の構成を反映させたような行政組織をつくるのが望ましい。それによってはじめて行き届いたサービスができるのであり、多様な職員は多様な市民の代表だと考えるべきだろう。

しかしながら、同質的な人材をマネジメントするのと、多様な人材をマネジメントするのでは、難易度が格段に違ってくる。

実は、すでに管理職は多様な人材のマネジメントに直面している。リクルートワークス研究所が行った「マネジメント行動に関する調査」(2017年)によれば、そのような部下のマネジメントを経験したことがあるかという問いに対して、有期雇用契約で働く部下70.5%、育児と仕事を両立する部下55.8%、60歳以上の部下48.9%、メンタルヘルスに課題を抱えている部下48.8%、親の介護を抱えた部下28.5%、障害者の部下18.8%、外国人の部下16.5%、発達障害と診断された部下8.1%、性的少数者(LGBTs)の部下2.0%となっている。

同様にマネジメントにストレスを感じるかも尋ねているが、高い順に、メンタル76.8%、発達障害71.7%、LGBTs64.0%、60歳以上55.1%、障害者50.2%、外国

人48.8%、育児両立40.7%、有期契約38.4%、介護両立38.2%となっている。

現在のところ、部下の多様化に、マネジメントが追いついていないということだろう。

それぞれの対象ごとに「関連知識」を持つことと、「コミュニケーション・ポイント」を理解しておくことが大事だ。

たとえば妊娠・出産から休業・復職・両立へと向かう女性部下を持つ管理職であれば、まずは妊娠から出産に至る基礎知識(安定期に入るまでの過程やつわり等に関する知識など)、関連法令、組織としての制度やルール、保育園問題の理解などが不可欠だろう。そして、コミュニケーションをとる上で、本人の妊娠の喜びに対して祝福のスタンスでいること、周囲への告知などのタイミングや守秘に配慮をすること、妊娠中の仕事内容について体調などを見極めながら調整すること、復職後の働き方について積極的に相談相手となること、などが求められる。

経験がなよりの学習だが、組織としてもガイドブックを作成したり、勉強会を開催したりという支援をしているだろう。

こちらは新たな負荷となるが、「多様な部下を活かせる管理職」と評価されるように、取り組んでいただきたい。

3 おわりに

日本全体の働き方改革はうまくいっているかというところと現在のところ残念ながら答えはNOだろう。リクルートワークス研究所が行った調査でも、会社で実施している働き方改革への満足度を尋ねたところ、56.3%の人が「不満」もしくは「やや不満」と回答している。

働き方改革はこれからの組織に欠かせないものだが、短期的には働く人には「無理」「損」と見えてしまうのかもしれない。本来組織にとっても個人にとってもWin-Winな施策なのだからぜひ管理職の皆さんには先頭に立って推進していただきたいと思う。

私もこれまで川崎市の管理職の皆さんを対象にマネジメントの講習を行ったり、「仕事の進め方改革推進プログラム」の策定にあたって、意見を申し上げてきたところだが、すべての職員の皆さんに直接全体像をお知らせしたいと思い本稿を執筆した。ぜひ職員一人一人の働き方改革を実現していただきたいと願っている。

川崎市働き方・仕事の進め方改革の取り組みについて

- ① 推進プログラム策定の取り組み
- ② 推進プログラムにおける業務改革・改善の取り組み



総務企画局行政改革マネジメント推進室 担当係長 坂本 篤史

① 推進プログラム策定の取り組み

1 はじめに

本市では、平成29(2017)年3月に「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を策定し、全庁的な体制で、働き方・仕事の進め方改革を進めている。

このプログラムは、本市において全庁的な課題と捉えている「ワーク・ライフ・バランスを実現できる職員の働く環境の整備と意識改革」及び「多様な働き方の推進」に関する具体的な取り組みを明らかにし、職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を実現でき、多様な人材が活躍できる職場づくりを進めることで、将来にわたりより良い市民サービスを安定的に提供していくことを目的として策定している。

なお、「仕事の進め方」とあえて記載しているのは、働

き方改革を進めるためには、勤務条件などの環境整備だけではなく、「仕事の進め方」を変えていくことが極めて重要であるとの認識から、「仕事の進め方」を強調するために加えたものである。

ここでは、本市の「働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」の策定経緯と取組内容について紹介していく。

2 プログラムの策定経緯

(1) プログラム策定以前の取り組み

本市では、次世代育成支援特定事業主行動計画に基づく取り組みを中心に、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けてさまざまな取り組みを進めてきた。平

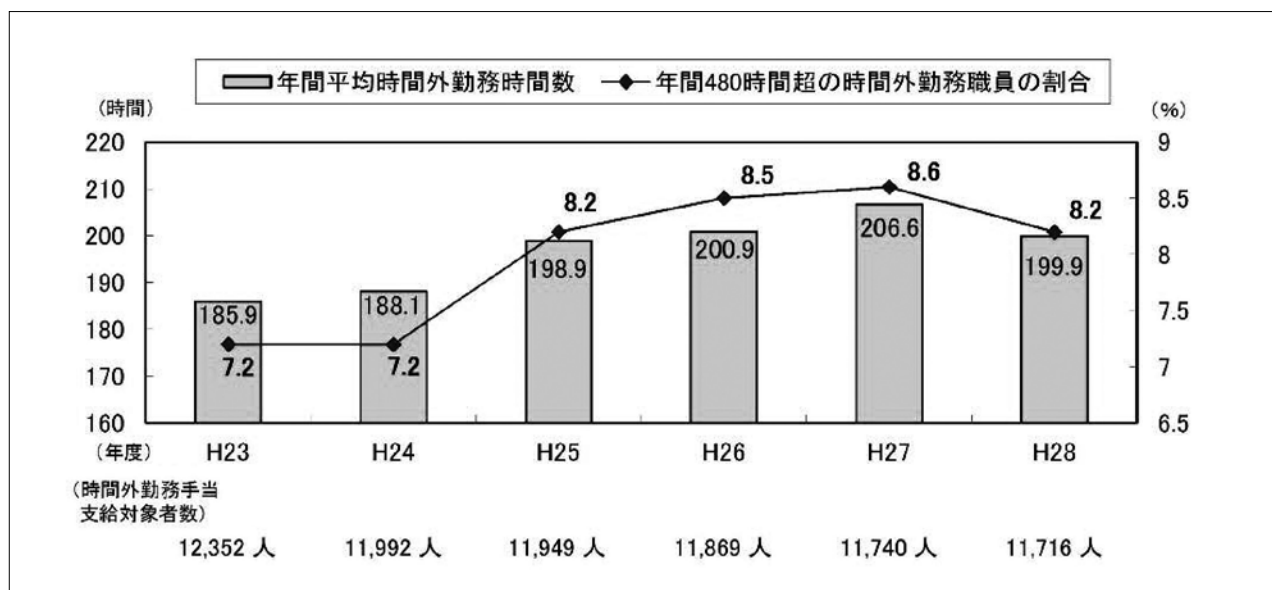


図1 川崎市職員の時間外勤務状況の推移

成17年度から四期にわたり実施している「職員いきいきワーク・ライフ・バランスプラン 第四期川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画」においては、「ワーク・ライフ・バランスを推進する14の取組」を掲げ、いち早く「ワーク・ライフ・バランスデー」や「インターネットを利用した育児休業者職場復帰支援プログラム」を導入するなど、積極的な取り組みを実施してきた。

また、平成28年度から実施している川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画においては、職員年間の総時間外勤務数について前年度比5%の縮減を掲げるなど、具体的な数値目標を定め、女性が活躍できる環境整備に向けて、ワーク・ライフ・バランスの実現をめざすためのさらなる取り組みを進めることとした。

その一方で、市民ニーズの複雑化・多様化などを背景に、ここ数年の本市職員の時間外勤務数は増加傾向にあり、昨年度からの国における働き方改革の取り組みをはじめ、民間企業における週休3日制の導入など、さまざまな働き方改革の取り組みが打ち出されていくなかで、一層の取り組みが必要となってきた(図1)。

(2)「川崎市イクボス宣言」の実施と

働き方・仕事の進め方改革への着手

官民を問わず働き方改革の機運が高まるなかで、本市においては、まず、平成28(2016)年10月26日に開催された九都県市首脳会議において、働き方改革の実現に向けた共同研究を行うことを市長が提案し、九都県市で連携してさまざまな課題や取り組みを共有しながら、働き方改革の検討を進めることとした。

それに続き、平成28(2016)年11月15日に、市長、副市長、事業管理者、教育長、各局室本部区長の計35名の幹部職員による「川崎市イクボス宣言」を行った。「川崎市イクボス宣言」においては、ワーク・ライフ・バランスを確保できる職場づくり、充実した生活を送ることができる働き方改革を実現することなどを幹部職員が宣言し、これを契機として、本格的な働き方改革に取り組むため、市長を本部長とする「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」を立ち上げ、全庁的な取組体制を構築した。

また、平成28(2016)年12月15日には、川崎市議会において「川崎市イクボス宣言を応援する決議」が全会一致で可決され、市議会からの働き方・仕事の進め方改革への支援を得ることとなった。

(3)「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」

によるプログラム策定作業

「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」においては、働き方・仕事の進め方改革の実現を目指して、平成29年度当初から具体的な取り組みを進めるため、まずは現状と課題の把握、そして課題解決に向けた取り組みを実行性のあるものにしていくためにどうすべきかといった検討を急ピッチで進めることとなり、次のような手法で、効率的に具体的な取組内容を構築することとした。

- ①平均時間外勤務数が増加傾向にある現状に対して、「ワーク・ライフ・バランスを実現できる働く環境整備と意識改革が必要」とであるという課題と、少子高齢化が進む中で「多様な働き方を推進する取組が必要」という二つの全庁的な課題と「長時間勤務の是正」をはじめとする取り組みの基本的方向性を仮説として庁内(各局区)に示す。
- ②各局区における現状の把握と課題の抽出について、職員を巻き込んで行ってもらおう。
- ③各局区における課題と仮説として示した全庁的な課題及び取り組みの方向性に齟齬がないか検証する。
- ④民間企業や他都市の先進事例を参考に全庁的な課題と取り組みの方向性に対応する具体的な取り組みを検討する。

3 プログラムの策定と 取組内容

前述のような検討の結果、具体的な改革の取り組みをまとめた「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を平成29(2017)年3月に策定した。

取組期間は、当面は平成29年度中を視野に集中的な取り組みを進めることとし、取組姿勢として、「できない理由を探すのではなく、できる方法を考えるという姿勢で、早期に実現できるものから着手していく」等を掲げ、積極的に取り組んでいるところである。

取り組みに関しては、「職員の働く環境の整備と意識改革」のための、①長時間勤務の是正、②業務改革・改善、③人材育成・意識改革、④ICTの活用、⑤ワークスタイル変革、⑥メンタルヘルス対策の六つの項目、「多様な働き方の推進」のための、①女性活躍推進・次世代育成支援、②障害者雇用の拡大、③高年齢職員の活用、④非常勤嘱託員・臨時的任用職員の活用、⑤多様な働

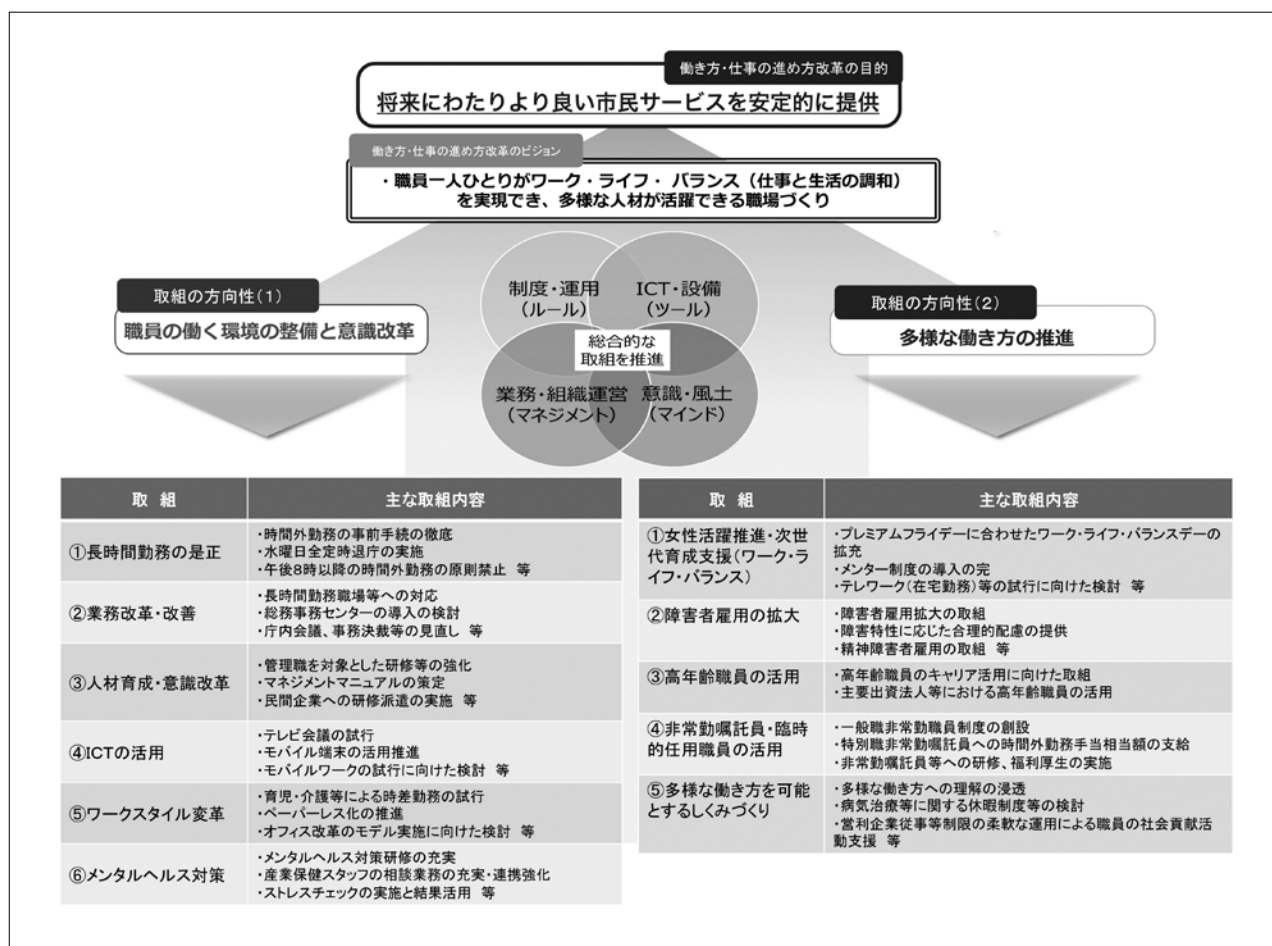


図2 川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムの全体像

き方を可能とするしくみづくりの五つの項目の計11項目を掲げている。

取り組みに関して非常に幅広く、細かな内容となっているが、働き方・仕事の進め方を大きく変えていくためには、総合的に取り組みを実施していく必要があるとの考えで、取組項目を設定している(図2)。

4 推進体制

前述の「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」を中心として、市長を本部長とする全庁的な体制において、各局区においても、「局働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を策定し、各職場の実情に沿った主体的な取り組みを全庁的な取り組みとあわせて実施している。

また、平成29(2017)年4月には、働き方・仕事の進め方改革を着実に進めるため、業務改善、人材育成、組織・定数を所管する総務企画局行政改革マネジメント推進室に「働き方・仕事の進め方改革担当」を設置し、人事、ICT等の関係部署による兼務体制も構築した上で、エ

ンジンとなって改革を進めている。

5 平成29年度における取組状況

(1)職員の働く環境の整備と意識改革

長時間勤務の是正を喫緊の課題ととらえ、まず昨年4月に時間外勤務の事前手続きについて庁内に周知徹底を行い、5月からは、昨年度までの週2回のノー残業デーに替えて、「水曜日の完全定時退庁の実施」「所属ごとのノー残業デーの実施」などの定時退庁の取り組みについて、全庁的な取り組みとして、一斉消灯の実施や実施状況をフォローするなど実行力を高めるかたちで実施している。

取組開始から、9月までの時間外勤務の状況については、前年度の同期間との比較においては縮減が進んでおり、縮減率についても、6か月平均で15.6%と、平成27年度と平成28年度(年間)の比較における縮減率の3.2%を大幅に上回る状況となり、まずは一定の効果が確認できたところである。

しかしながら、プログラムの策定過程において、各局区からの意見の中で一番多かったものは、長時間勤務を是正するためには、ノー残業デーのような定時退庁の取り組みだけでは本質的な課題解決につながらないというもので、定時退庁等の取り組みとあわせて、昨年度において一定時間以上の時間外勤務を行った職場へのヒアリング実施及び課題に応じた業務改善等の支援、外部の目による専門的知見を活かした業務分析・業務改善の実施、全庁に共通する事務の集約化など効率化に向けた取り組み、管理職が職員の勤務時間等をより適正にマネジメントできるようにするためのマニュアル作成等に取り組んでいるところであり、業務改革・改善、管理職のマネジメント力の向上等の取り組みを着実に進めることが極めて重要であると認識している。

また、危機管理対応として導入されている本庁と各区とを結ぶテレビ会議システムを利用し、本庁と各区を結んで課長級の会議などを行い移動時間の効率化を図るなど、ワークスタイル変革にも取り組んでいる（図3）。今年度中には、テレビ会議等が実施可能な軽量化

パソコンの導入、ペーパーレス化に向けて打合せの多い部署における大型モニターの導入を行い、来年度はモバイルワークの試行も予定しており、平成34年度完成予定の新北庁舎の整備も見据えてワークスタイル変革を推進していくこととしている。

（2）多様な働き方の推進

「時間」と「場所」に関してより多様で柔軟な働き方に向けて、昨年7月24日に官民協働で全国的に実施された「テレワークデー」において、庁内3か所にサテライトオフィスを設置し、職員のサテライト勤務を試行するとともに、一部の局における時差勤務の試行、JR南武線の混雑緩和に向けたオフピーク通勤の取り組みと連携した時差勤務及びサテライトオフィスの試行を行った。また、来年度からはテレワーク（在宅勤務）の試行も行う予定である。

また、メンター制度の試行実施を開始、年4回の「ワーク・ライフ・バランスデー」を実施するなど、多様な働き方の推進に向けてさまざまな取り組みを進めている。

6 今後の展開

本市における働き方・仕事の進め方改革は一定の効果は出始めているものの、現時点では、まだこの改革の趣旨や内容が十分に浸透しているとは言えない状況である。当面は、働き方・仕事の進め方改革を集中的に進める必要がある中で、プログラムについては、来年度にも同様に策定する予定であり、これからさまざまな職場との対話を通じて、一人でも多くの職員にこの改革を「自分ごと化」してもらうことが改革を成功させるカギになると考えている。

また、職員が主体的に働き方・仕事の進め方を選択できるように改革を継続させていくためには、小さなものでも新たな取り組みを次々と打ち出し、少しでも自分の働き方・仕事の進め方を変えるということを体験・実感してもらい、上手くいかなかったことを思い切って共有し、反省した上で次につなげるというチャレンジ精神も大切なのではないかと感じている。

この改革をやって良かったと職員及び市民のみなさんに思ってもらえるような取り組みに仕立て上げていくことが我々としての目標となっている。



図3 テレビ会議の様子

② 推進プログラムにおける 業務改革・改善の取り組み

1 はじめに

川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムに基づき、長時間勤務の是正を喫緊の課題と捉えて取り組みを進める中で、平成29(2017)年5月から、水曜日の完全定時退庁、午後8時以降の時間外勤務原則禁止をはじめとする定時退庁等の取り組みを進めているところであり、時間外勤務削減については、一定の効果が見られているところである。

定時退庁等の取り組みにより、業務を効率的に行い、なるべく定時に帰ると意識の改革は進んでいると考えられる一方で、より抜本的な業務改革・改善やより強力な管理職のマネジメントなどがないと、これ以上の時間外勤務の削減は難しいという声も聞かれている。

本市において総合的に働き方・仕事の進め方改革の取り組みを進めている中で、ここでは、業務改革・改善の取り組みについて述べていく。

2 外部の目による業務分析・ 業務改善の実施

長時間勤務が課題となっている職場において、業務改善をどのように進めるのかというのは、非常に難しい問題である。

まず、業務改善を進めるきっかけをどのようにつくり出すのか、所属の職員が全員同じ方向を向いて改善を進めるためにどうすればよいのかなど、目の前の仕事をこなすことに精一杯な状況で、業務改善について考える余裕がないという意見も聞こえて来るが、そのような



図4 富士通株式会社「フィールド・イノベーション」の概要
出典:富士通株式会社ホームページ

状況を打開していくため、職場の業務改善の取り組みをサポートするのに、外部の目による業務分析を取り入れた業務改善の取り組みを実施している。ねらいとしては、客観的かつ専門的な視点から職場の課題を可視化し、職場で課題認識を共通化・明確化した上で、職員の知恵を引き出しながら効率的に改善策の策定・実施につなげていくような取り組みができればといったところである。

対象職場としては、市民サービスを直接提供している職場とし、複数の職場とのコミュニケーションをとりながら実施職場を選定した。各職場とも、多忙な状況であったが、実施の趣旨や業務分析のやり方を説明し、これを実施することによりなんらかの改善につながるという理解を得られ、多摩区役所地域みまもり支援センター地域支援担当、中原区役所区民サービス部区民課の2職場において実施していくこととなった。

平成29年度においては、民間の先進的な業務分析の知見を活用すべく、プロポーザル方式により事業者選定を実施した結果、富士通株式会社が受託することとなり、同社が提供する「フィールド・イノベーション」というプログラムを活用して課題の可視化、ボトムアップによる改善施策の策定等の取り組みを実施していくこととなった(図4)。

ここでは、先行して取り組みを実施している多摩区役所地域みまもり支援センター地域支援担当地区支援班の取り組みを中心に述べていく。地区支援班は職員全員が保健師であり、地域包括ケアシステムにおける健康づくりに関する各種相談業務、乳幼児の健診、介護予防などを行っており、相談案件の増加や複雑化等を背景に時間外勤務が増加しつつあった。そのような背景を踏まえ、業務分析のプロセスとしては、次のよう



多摩区役所における意見交換会の様子



多摩区長を交えた課題報告会の様子

な形で進めることとなった(図5)。多摩区役所の石本区長には、この取り組みの「オーナー」という立場で参加してもらい、フェーズごとに報告会に必ず立ち会ってもらうなど、区長のスポンサーシップのもと、改善施策の実施の立案等を進めることとした。

取組開始当初の課題分析のワークショップの中では、新人の職員も多い中で、長時間勤務の是正という観点も大切だが、目の前の仕事に追われ、保健師としての本来やるべき業務ができていないように思える、また、中堅職員から保健師としてのやりがいや仕事の楽しさを新人職員に見せてあげられないという、モチベーションとして最も大切な部分に影響が出ているという

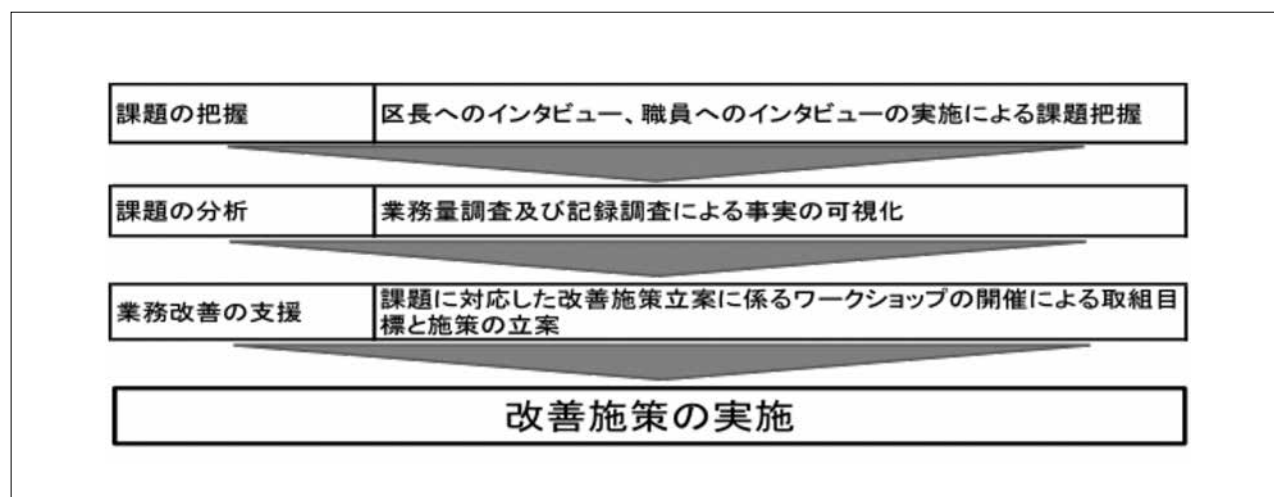


図5 フィールド・イノベーションによる業務分析・業務改善のプロセス

母子関連業務で55%を占め、地域支援は11%と低くなっています

● 総時間：1,665時間

母子関連業務で要する時間
912時間、55%

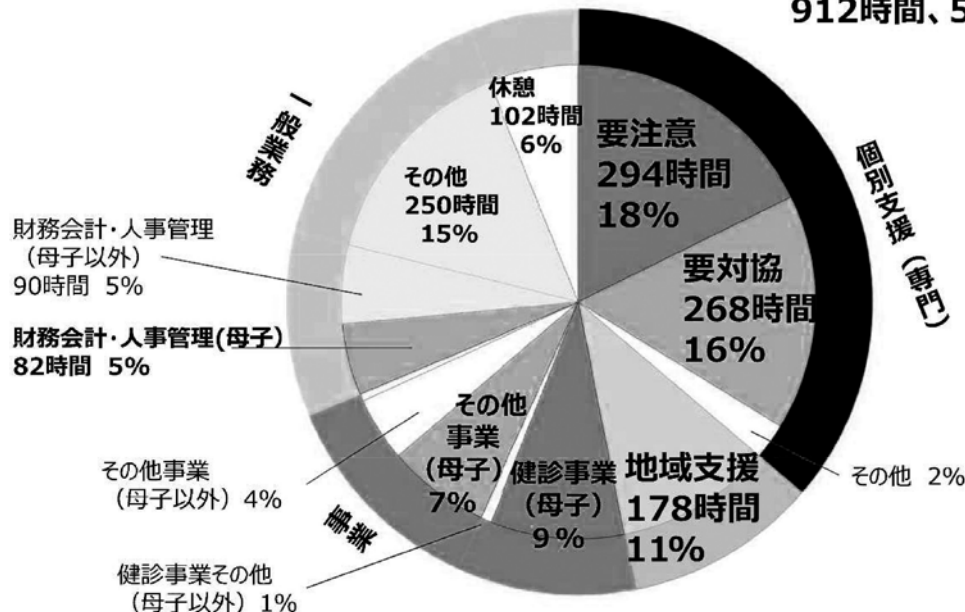


図6 富士通株式会社の「フィールド・イノベータ(FIer)」による可視化結果
平成29(2017)年11月調査

涙ながらの意見も出た。

そのような意見も踏まえ、どうしたら長時間勤務の是正とともに、本市の保健師として最もコミットすべき業務の一つである「地域支援」に時間をとれるのかという視点で、業務分析を進めることとなり、課題の可視化については、富士通株式会社の業務分析についての専門的スキルを持つ「フィールド・イノベータ(FIer)」により業務量調査及び記録の分析を実施し、一例として、次のような職場における事実の可視化結果を得ている(図6)。

可視化結果から、子どもから高齢者までを担当している部署でありながら、業務時間の55%を母子関連業務に要している状況、地域支援に関しては11%と業務の割合が想定よりも少ないと思われる状況などが明らかになった。この結果を受け、今後どのように間接業務を減らし、長時間勤務を抑制しながら個別支援力と地域支援力の向上を図っていくのかということをメインに議論していくこととなった。

改善に向けては、フィールド・イノベータのコーディネートにより、所属職員のワークショップを実施し、改善施策を策定したところである。改善施策は、今後実施していく予定であるが、時間を要している業務の割

合など漠然と思っていたことが事実として明確になり、課題認識が職場の中で共通化されたことや、普段感じていることを先入観にとらわれず率直に話し合う中で、職務への想いを共有できたことなどにより、改善意欲が高まり、みんなが同じ方向を向いて、真剣に取り組みを進めている。時間の捻出及び支援力の向上に向けて6つの施策を挙げて取り組みを進めているところであり、今後の展開が期待される。

また、中原区役所区民サービス部区民課においても、転入転出等の受付処理について「RFID」(無線通信により情報を読み書きできるタグ)を用いたカードを届出書に添付して、どのプロセスでどのくらい時間がかかっているのかを可視化し、今後の改善策につなげる取り組みを進めおり、そちらの取り組みについても注視しているところである。

4 その他全庁に共通する事務の見直しに向けた取り組み

職場の個々の業務改善を支援するとともに、我々、総務企画局として実施すべきことは、全庁に共通する事務をいかに効率化できるかということである。

そのために、「働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」においても、「総務事務センターの導入の検討」、「市長公印を要する事務に関する見直し」等の項目を掲げて取り組みを進めている。

「総務事務センターの導入の検討」とは、他都市ではすでに導入しているところも増えているが、人事、給与、旅費等の各局区で行っている事務を集約化し、民間委託の活用も図りながら「総務事務センター」において実施していくというものである。定型的・反復的な業務をいかに市民サービスの向上につながる高付加価値の仕事に転換できるか、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に寄与できるかという観点から進めていく必要がある取り組みであり、平成31年度からの導入に向けて、検討・調整を進めているところである。

また、「市長公印の要する事務に関する見直し」では、区役所から市長公印を本庁にわざわざ取りに来なくても済むように、セキュリティを確保した上で、庁内便を利用した公印申請の試行により、移動時間を削減する取り組みなどを進めている。

5 今後の方向性

個人的な想いとしては、働き方・仕事の進め方改革の到達点とは、職員が自ら働きやすいと思う働き方を選択でき、また、仕事のやりがいや楽しさを感じられる仕事の進め方を選択できるようになることだと思っている。

外部の目による業務分析・業務改善については、客観的な事実に基づき、職員が普段感じている思いを先入観にとらわれず率直に話し合うことで共有し、同じ方向を向いて、働きやすさ、仕事のやりがいや楽しさを感じられるように変えていこうという取り組みであったと感じており、今後の改革の方向性について大きなヒントを得た気がしている。

働き方・仕事の進め方改革を「自分ごと」として進める機会として、このような参加のプロセスを大切にしていきたいと感じているとともに、職員が働き方・仕事の進め方を主体的に選択できるよう、全庁に共通する事務の効率化や多様な働き方を可能にする諸制度の導入を進めていくことが我々の責務であると感じ、今後、一層の改革を進めていきたい。

定時退庁の取り組み



総務企画局労務課 課長補佐 大竹 保則

1 はじめに

平成29(2017)年3月に「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」が策定され、「職員の働く環境の整備」と「多様な働き方の推進」に関する具体的な取り組みが明らかとなった。

本プログラムでは、「長時間勤務の是正」に取り組むことが明記され、各種の取り組みが実施、予定されているところである。本稿では、各種の取り組みのうち、「定時退庁の取り組み」について、その概要や施策の狙いについて、解説していきたい。なお、本稿における見解には、担当者である筆者の個人的な見解も含まれていることを、先にお断りしておく。

2 平成28年度までの状況

(1)本市職員の時間外勤務の推移

本市職員の年間平均時間外勤務時間数は、平成25年度から高止まりの傾向を示している(図1)。平成28年度の年間平均時間外勤務時間数は、199.9時間に達しており、これは、本市職員が、平均で1月あたり約16.7時間の時間外勤務を行っていることになる。

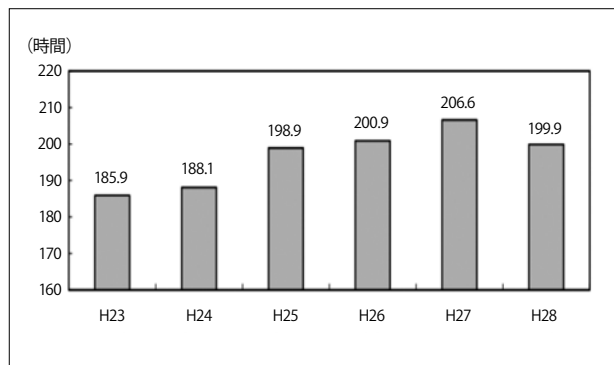


図1 本市職員の時間外勤務状況の推移

総務省が平成29(2017)年3月に公表した「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査結果」によると、平成27年度における政令指定都市の平均が、年間174.0時間、1月あたり14.5時間(図2)となっており、資料中の時点や対象がやや異なることを差し引いても、本市の時間外勤務時間数は、他都市と比べて高い水準を示していると言える。

	時間／月	時間／年	26年度比増減(%)
全体	13.2	158.4	0.1
都道府県	12.5	150.0	▲0.2
政令指定都市	14.5	174.0	0.3
県庁所在市	13.3	159.6	0.4

図2 地方公務員の時間外勤務に関する実態調査(総務省)

(2)平成28年度までの取り組み

定時退庁の取り組みとしては、平成10(1998)年9月から毎週水曜日を、平成23(2011)年7月からは毎週水・金曜日を「ノー残業デー」に設定し、業務上やむを得ない場合を除き、定時退庁の徹底を図ってきた。また、8月と11月には、「ワーク・ライフ・バランスデー」を設定し、当日は、所属長が真にやむを得ないと判断した場合を除き、定時退庁に努めるよう、周知を図ってきた。また、機会を捉えて、労務課から通知を発出し、各局本部室区に対して、時間外勤務の縮減に努めてもらうよう、依頼してきた。

これらの取り組みは、残念ながらあまり有効とは言えず、結果として本市職員の時間外勤務の状況は、前述のとおり高止まりしており、担当課としては、長時間勤務の是正に向け、有効な施策が打ち出せず、頭を痛める状態が続いていた。

3 平成29年度の取り組み

平成29(2017)年3月に「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」が策定され、「長時間勤務の是正」に具体的に取り組むことが明記された。同プログラム策定にあたり、長時間勤務の是正に関しては、①ノー残業デーやワーク・ライフ・バランスデーの実施、時間外勤務の縮減に係る通知の発出等を行っているが、時間外勤務時間数は増加傾向にあり、効果として現れていない、②部署ごとに、時間外勤務が増加する原因、時期等が異なるため、実態の把握や部署ごとの対応策の検討・実施が必要、③時間外勤務の縮減には、幹部職員・管理職員の意識向上、勤務時間管理の徹底と併せて、職員の意識改革、時間外勤務縮減のための業務改善が不可欠、④時間外勤務の事前手続が徹底されていない状況があり、管理職員による勤務時間管理が上手く機能していない状況がある、といった課題が指摘されており、それらを改善すべく、以下のような取り組みを行った。

(1) 時間外勤務の事前手続の徹底および

週休日の振替等について、全庁に依頼

平成29(2017)年3月29日付文書(28川総労第645号)により、時間外勤務の事前手続の徹底および週休日の振替の徹底等について、全庁に依頼を行った。「時間外勤務は上司の命令により行われるもの」という時間外勤務における大原則を改めて周知したもので、「何を今さら」と思われる向きもあったかもしれないが、実は、この大原則がおろそかになっていることが、長時間勤務の主な原因となっていると考えられる。

上司は、部下が時間外に行う業務の必要性や緊急性(業務の期限、時間外勤務の終了時間、他の職員が協力

できないか等)を事前に十分精査した上で命令をすべきであり、そのためには普段から部下の業務状況を的確に把握しておく必要がある。日頃から事前手続の徹底を行うことは、職員の勤務時間のマネジメントを適正に行うことにつながるものと考えている。

(2) 「完全定時退庁日」の設定

平成29(2017)年5月10日から、毎週水曜日を「完全定時退庁日」とし、緊急時など公務上やむを得ない場合を除き、職員は定時に退庁することとした。職員の定時退庁を促すため、11時30分と16時50分に庁内放送を実施し、第3庁舎においては、17時40分と18時00分に庁内の照明を一斉消灯している。

これまでの「ノー残業デー」は週2回(水・金曜日)であり、庁内からは、「繁忙期には実施が難しい」という意見も出ていたことから、定時退庁の実行性を確保するために、週1日、毎週水曜日を「完全」定時退庁日としたものである。また、庁内の照明を一斉消灯することしたのは、①消灯までには退庁しようという職員の意識付けに繋がる、②消灯により、退庁時間を過ぎていることを認識してもらう、といった効果を狙ったもので、実は筆者自身も、消灯により、今日が定時退庁日であったことに気づかされたことが何度かある。

実施にあたり懸念されたのは、水曜日に定時退庁するために、その他の曜日の時間外勤務が増えてしまい、結果として時間外勤務が減っていないというような事態である。実施結果(図3)を見る限り、本市では今のところ、そういった傾向はみられないが、今後も引き続き注視していく必要がある。

(3) 午後8時以降の時間外勤務の原則禁止

平成29(2017)年5月11日から、緊急時などやむを得な

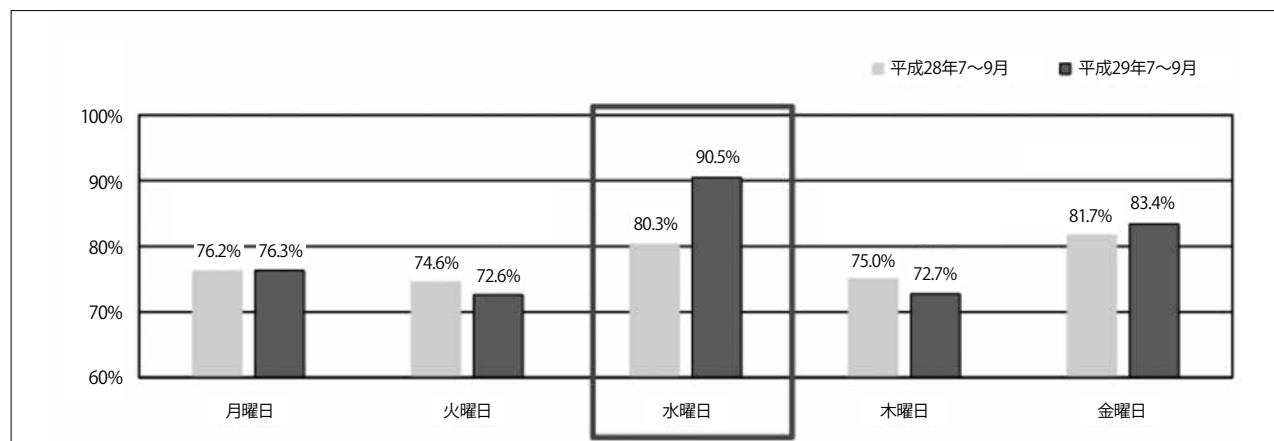


図3 曜日別職員退庁状況(7月～9月)

時間外勤務の理由(件)						午後8時以降に時間外勤務を命じられた職員の割合(1日当たり平均)
市民対応	災害対応	議会対応	予算対応	その他至急を要する業務	合計	
1,547	25	302	693	6,235	8,802	4.2%

図4 午後8時以降の時間外勤務状況(平成29年7～9月・申請ベース)

い場合を除き、午後8時以降の時間外勤務を原則として禁止した。職員の退庁を促すため、18時00分と19時45分に庁内放送を実施し、第3庁舎においては、20時10分と20時40分に庁内の照明を一斉消灯している。また、やむを得ず午後8時以降に時間外勤務を命ずる場合には、各局本部室区庶務担当課への届出が必要としている。

著しい長時間勤務は、職員の健康に悪影響を及ぼす恐れもあり、事業者の安全配慮義務の観点からも、是正すべきものである。繁忙期などに、やむを得ず深夜遅くまで働き、翌日、早朝から出勤、という経験をお持ちの方であれば覚えがあることと思うが、十分な食事や睡眠をとらずに働き続けると、業務効率は著しく低下し、最悪の場合、体調不良でダウンしてしまうことにもなる。ただでさえ忙しい時期にダウンしてしまうと、周囲に迷惑をかけることにもなり、遅れを取り戻すためにさらに無理を重ねる、といった悪循環に陥ってしまう。午後8時以降の時間外勤務の原則禁止には、こういった悪循環に陥ることなく、健康かつ効率的に働き続けることができるよう、十分に休息できる時間を確保するという狙いがある。

午後8時以降の時間外勤務状況は図4のとおりであるが、あくまでも申請ベースでの把握であることから、現実の勤務状況とは差があるとの指摘もあり、今後は、復命ベースでの把握や退勤管理との連携による実退勤時間との比較なども検討していく必要があると考えている。

(4)所属ごとのノー残業デーの実施

平成29(2017)年5月11日から、毎週水曜日の完全定時退庁日に加え、所属(班・係単位以上)ごとに「ノー残業デー」を設定し、実施している。これは、業務の繁忙期等が職場ごとに異なることから、ノー残業デーの実施を、所属ごとに行えるようにしたもので、当面の間は月4日間を目安として、各局本部室区の方針により取り組むこととしたものである。

従来の「ノー残業デー」は、全市一律で水・金曜日と

していたが、所属によって繁忙期はさまざまであるため、職場の実情に応じて「ノー残業デー」を実施したほうが、実効性が高まるものとして、見直しを行ったものである。

(5)時差勤務の試行

時差勤務とは、1日の勤務時間(7時間45分)は変更せず、始業時間および終業時間を繰上げ・繰下げることによって、通常の勤務時間と異なる時間帯で勤務することができる制度で、国や都道府県を中心に導入が進んでいる。導入の主たる目的は、多様な働き方を認めることで、職員のワーク・ライフ・バランスの向上を図ることにあるが、複数の勤務パターンを活用することで、時間外勤務を縮減し、定時退庁を促進させる効果も期待できることから、本稿で概要を説明したい。

時差勤務の試行は、「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」上では、「業務都合による時差勤務の試行」および「育児介護等による時差勤務の試行」として、別々の取り組みとなっているが、試行においては、取得要件としての事由を問わないこととして、一括して実施した。

本年度は、総務企画局に勤務する職員を対象に、平成29(2017)年9月1日から平成29(2017)年10月31日までの2か月間実施した。職員のワーク・ライフ・バランスの向上や健康の維持・向上に資すると認められる場合、1日の勤務時間(7時間45分)は変更せず、始業時間および終業時間を繰上げ・繰下げることによって、通常の勤務時間と異なる時間帯で勤務することができるとするもので、通常の勤務時間以外に選択できる5種類の勤務パターンを用意した(図5参照)。

①	7:30 ～ 16:15
②	8:00 ～ 16:45
③	9:00 ～ 17:45
④	9:30 ～ 18:15
⑤	10:00 ～ 18:45

図5 時差勤務の試行における勤務パターン

試行期間中は、取得要件としての事由は問わないが、今後の検証のため、申請時に①育児・介護、②オフピーク通勤、③その他、の3つのうちから1つを選択し、申請するものとした。また、試行期間中は、できるだけ多くの職員に時差勤務を体験してもらうため、1週間につき2回までとする取得上限を設けた。割振りの申請は、時差勤務の承認を受けようとする期間の始まる日の前日から起算して1週間前までに所属長に申請するものとし、原則として、時差勤務の承認を受けようとする日から起算して2日前までは変更申請が行えることとした。時差勤務は、職員の申請に基づき行われるため、申請を受けた所属長は、職員のワーク・ライフ・バランスの向上や健康の維持・向上に資すると認められる場合に承認を行うこととした。ただし、職員から適正な申請があったとしても、通常の勤務時間帯に必要な職員数が確保できない場合など業務に支障があると認める場合は、時差勤務の試行を承認しないことができるものとした。

本市において、特別な勤務に従事する職員以外が通常の勤務時間と異なる勤務時間を比較的自由に選択できる制度というのは、これまで例がなく、担当者としては、前例のない取り組みを行うにあたり、わかりやすい制度設計と丁寧な説明を行うよう、気を配った。幸いなことに、試行により業務に支障をきたしたという報告

もなく、職場においても大きな混乱は起きなかったようで、試行にご協力いただいた、総務企画局の皆様には、この場をお借りして感謝申し上げたい。

試行期間中は、対象者の約29%が時差勤務を実施し、延べ718回の試行が実施された。今後の取り組みは、試行後のアンケート調査の結果を踏まえ、判断していくこととなるが、まちづくり局が実施した「オフピーク通勤」の取り組みとも連携し、多様な働き方や長時間勤務の是正を推進する制度として、よりブラッシュアップして導入できればと考えている。

4 おわりに

「職員の働く環境の整備と意識改革」の取り組みは、ようやく始まったところであり、「働く環境の整備」は徐々にではあるが、着実に進んできている。

しかし、これらの取り組みをさらに加速させ、定着させていくためには「職員の意識改革」の部分が重要と考えており、今後の課題と捉えている。

長年身についた習慣や考え方を急に変えることはなかなか難しいことと思うが、職員一人ひとりが自らの働き方を見直すことで、多様な人材が活躍できる職場づくりが実現し、市民サービスの向上につながっていくものと考えている。

働き方・仕事の進め方改革におけるICTの利活用



総務企画局ICT推進課 担当係長 村石 功

1 はじめに

ICT（情報通信技術）の進展は目覚ましいものがある。数年前には想像ができなかった技術が現実となり、今や私たちの日常生活にICTは欠かせないものとなっている。

携帯電話やパソコン、インターネットは既に当たり前のものとなり、スマートフォンやタブレット端末、ソーシャルメディアなどの普及が進み、それを前提とした活動が数多く見受けられる(図1・図2)。

一方で、少子高齢化・人口減少が進行しており、経済が成長率を高めていくためには、イノベーションを促

し、一人ひとりの労働生産性を高めていく必要がある。

昨今、モノのインターネット化(Internet of Things、以下「IoT」という。)やビッグデータ、人工知能(Artificial Intelligence、以下「AI」という。)やロボットなどに代表される第4次産業革命と呼ばれる産業・技術革新が世界的に進みつつあり、生産や消費といった経済活動だけでなく、働き方などライフスタイルも含めて経済社会の在り方が大きく変化しようとしている。こうした新たな産業革命をいち早く取り込んでいくことにより、生活の豊かさを向上させつつ、生産性を飛躍的に高め、成長力を強化する大きな可能性が存在している。

こうした状況の中で、政府においては平成25(2013)年6月14日に「世界最先端IT国家創造宣言」を閣議決定し、毎年変更を加えながら、平成29(2017)年5月30日の閣議決定により「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」を策定し、全ての国民がIT利活用やデータ利活用を意識せず、その便益を享受し、真に豊かさを実感できる社会である「官民データ利活用社会」を構築するという方向性を示した。

本市においては平成28(2016)年3月に川崎市情報化推進プランを策定し、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」の実現に向けて、ICTを効果的・積極的に活用することにより、更なる市民サービスの向上や行政事務の効率化を進める方向性を示した。この中で、①「安心のふるさとづくり」を推進する情報化、②「力強い産業都市づくり」を推進する情報化、③行財政運営の「質的改革」を推進する情報化の3つを基本施策としている。この基本施策の方向性を考慮しつつ、情報化推進プランを具体的に実現するために情報化推進プログラムを策定し、情報化に関する各事業を実施しているところである。

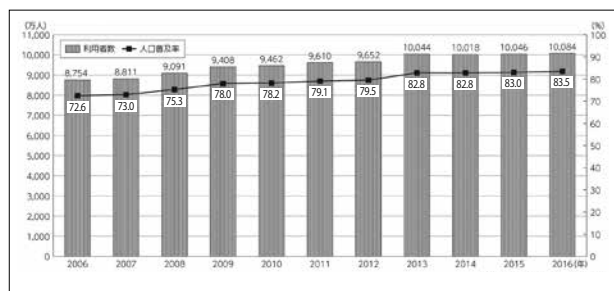


図1 インターネット利用者数及び人口普及率
出典:総務省「通信利用動向調査」

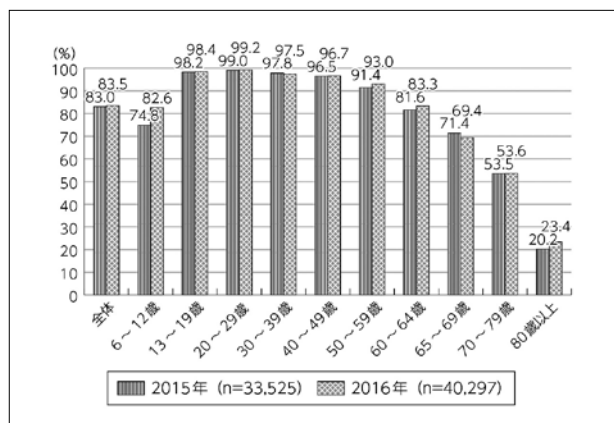


図2 年齢階層別インターネット利用率
出典:総務省「通信利用動向調査」

2 働き方改革におけるICT活用の情勢

ICTを利活用した時間と場所を有効に活用できる柔軟な働き方は、テレワークと呼ばれ、第3次安倍内閣時に開催された働き方改革実現会議においても、討議テーマの一つに挙げられている。民間企業ではテレワークを導入している企業が徐々に増加しており、働き方改革へのICTの利活用が進んでいる状況を伺うことができる(図3)。

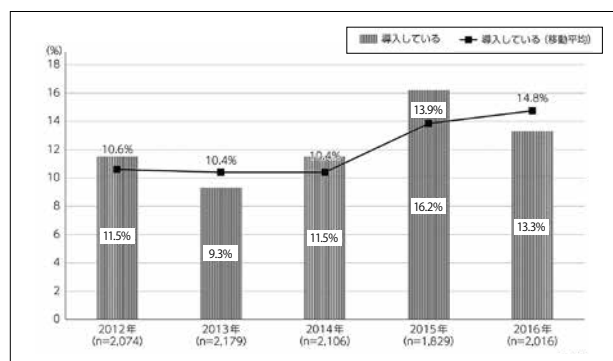


図3 企業におけるテレワークの導入率
出典:総務省「通信利用動向調査」

他方で、国では世界最先端IT国家創造宣言に基づき、ICTを活用した行政の効率化が進められている。特に総務省では率先してICTを推進しており、無線LANを活用したオフィス改革や文書の電子化によるペーパーレス化、更にモバイル機器を利用して、在宅勤務などのテレワークを促進している。

また、地方公共団体にもICTの活用による働き方改革を実践している事例があり、テレビ会議やIP電話、チャットなどのコミュニケーションツールを総合的に活用する「ユニファイドコミュニケーション」の導入により、新たな働き方を実践している事例や、タブレットの活用により、在宅勤務や出張先、外出先での端末利用を積極的に推進している事例も見受けられる。

3 本市における働き方改革へのICT活用

(1)本市における現在のICT環境

現状、本市のICT環境は安全性を重視したものとなっている。業務は固定席で行うことが想定されていることから、有線LANを配備し、無線LANや庁舎外から庁内のシステムへのアクセスを原則不可能としている。通信環境もデータ通信を前提として構築されており、音声や映像の通信は容量が大きいため、制限され

ている。更に平成29(2017)年7月からは庁内ネットワークとインターネットを分離するため、神奈川情報セキュリティクラウドでの運用が開始した。

一方で、働き方・仕事の進め方改革を実現するためには、安全性を維持しながら、新たな環境整備が必要となる。ペーパーレス会議を実現するためのディスプレイやタブレット、モバイルPCなど新たな機器の導入、無線LANや庁舎外から庁内のシステムにアクセスできる環境の構築、テレビ会議を実施できるような通信環境の実現などを検討することが必要となった。

(2)ICT活用の方向性

平成29(2017)年3月に策定された働き方・仕事の進め方改革推進プログラムにおいて、ICTの活用は「職員の働く環境の整備と意識改革」の取り組みの一つとして位置づけられている。この中で、①テレビ会議の試行、②モバイル端末の活用推進、③モバイルワークの試行に向けた検討、④新たなICTの活用の4つを具体的な取り組みとして列挙している。また、ICTの活用には含まれていないが、関連の取り組みとして、⑤ペーパーレス化の推進、⑥テレワーク(在宅勤務)等の試行に向けた検討があり、ICT推進課では、この6つの取り組みをどのように進めていくかを検討していくこととなった。

この中で③、⑥のモバイルワークやテレワークについては、外出先や出張先、自宅から庁内のシステムに安全に接続できる環境の構築が必要となること、④については、新たなICTの動向や、活用事例を検証する必要があることから、時間を要する作業となるため、29年度は①、②、⑤について先行して取り組みを進めていくこととした。

最初に検討したのは、テレビ会議やモバイル端末、ペーパーレス化といったことで得られる効果を明確化し、その効果がより得られるような活用方法を明示することであった。

得られる効果として挙げられたのは、テレビ会議の活用による移動時間の削減、ペーパーレス化による資料準備作業の効率化、資料を電子で共有することによる修正時間の短縮、モバイル端末による場所にとられない柔軟な働き方の実現などであった。

移動時間については、本庁舎仮移転により、本庁舎周辺のビルに各局が分散することとなり、会議や打ち合わせに伴う移動、出張が増加しているという課題が生じていた。中でも健康福祉局は幸区にあるソリッド

スクエアビルに移転となったため、第3庁舎で打ち合わせや会議を行う場合には、その都度ごとに移動が発生していた。特に、健康福祉局長が職場を離れることはその後の局内全体の業務にも影響することから課題となっていた。

そこでまず、健康福祉局長から市長、副市長への報告について、試行的に既存機器を利用しながらテレビ会議を使用して数回行い、その効果について検証を行った。



健康福祉局長室からの
テレビ会議の様子

数回繰り返された報告は円滑に行われ、移動時間が削減されるだけでなく、局長が自室にいて報告をすることにより、その後の業務へも迅速に対応することが可能となり、効果が多く得られることがわかった。

また、資料の修正作業に関しては、手戻りが発生するごとに資料作成、資料印刷、資料説明といった作業が発生し、その手間がかかっていることに注目した。

そこでICT推進課にあるモニターを利用して資料の修正作業をその場で行ったところ、作業時間の削減に繋がることが判明した(図4)。

このような検討、検証から、より効果を生み出すには、



モニターを利用したペーパーレスの
打ち合わせの様子

テレビ会議やペーパーレス会議を行うための軽量化パソコンの導入、テレビ会議時の画面拡大や資料を共有化するための大型ディスプレイの導

入を行った上で活用していくことが必要と考えた。

更に、各局庶務担当課にヒアリングし、より多くの効果を生み出すためには、どのような部署に機器を配置するべきかを確認して導入部署を決定した。このヒアリングでは各局の現状、ICTを活用するための問題点や、今後導入を希望する技術など幅広く確認できたことから、今回の配置だけでなく、今後進めていくICTの活用の検討に大いに参考になるものであった。

こうして導入した機器を活用し、第3庁舎から離れた部署からの市長、副市長への報告、市議会に向けた勉強会が行われている。また、局間での打ち合わせや、局内での打ち合わせにもテレビ会議が活用されており、活用が徐々に広がっている。

一方で、映像や音声が不安定になるといったことや、遠隔地でのやり取りのため、相手方とのコミュニケーションが取れているかが不安になるというような、テレビ会議特有の課題も残されており、このような課題を解決しながら取り組みを継続していく必要がある。

(3)既存システムの活用

これまでの内容は機器を新たに調達して行ったICTの活用事例であるが、既存のシステムの活用によって業務を効率化する動きが各部署からも発生している。

テレビ会議については軽量化パソコンを利用したもののほかに、第3庁舎、7区役所に設置された既存のテレビ会議システムを有効活用する方法でも実施されている。幹部級職員が参加する会議や、各局の庶務担当課長が集合する会議をテレビ会議で行うことにより、区役所職員については、第3庁舎まで移動することなく会議を行うことを可能とした。

また、職員のスケジュール管理や資料共有、会議室予約などの機能を持つ、グループウェアの利用方法に

関して、簡易な改修や周知をすることにより業務改善を図っている。これまで庁内周知用に作成していた各課のホームページについては、ホームページ作成ツールを使用して作成していたが、ツールの調達費用や作成技術の継承など、多くの課題があった。そこで、グループウェアの資料共有フォルダを利用して、各課に資料提供場所を準備し、それまでホームページで公開していた資料や管理している要

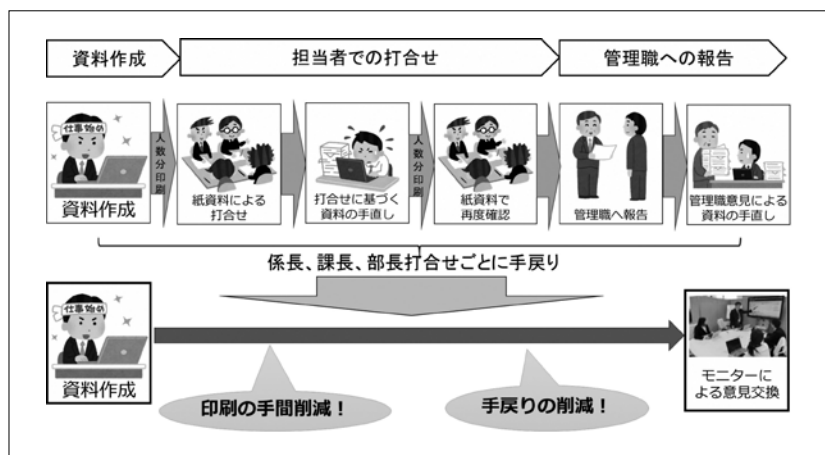


図4 モニターを利用した資料修正時間短縮のイメージ



テレビ会議による定例局長会議の様子

網などを簡易的、統一的に管理できるようにした。

更に、市民の方から問い合わせが多い情報をあらかじめWeb上で公開することで、問い合わせ件数を減らすといった取り組みや、空きスペースにイントラネット用パソコンを配備してサテライトオフィスを設置し、出張時などでも業務が行えるようにしている例もあり、ICTの活用が活発化している。

(4)既存ソフトウェアの活用

一方で、職員が普段業務で利用しているツールに関する知識を向上させることで、業務改善を図る活動も行なわれている。

その一つとして、イントラネットに接続するパソコンにインストールされている文書管理ソフトウェア「DocuWorks」の研修を行った。この研修は昨年度までは実施されていなかったものであるが、文書システムで資料を添付するときや、紙文書を電子化するときを使用するため、その使い方によっては業務を効率化できると考えたことから、この研修を行うこととなった。280名収容できる会場がほぼ満席となるほどの受講者があり、受講後のアンケートでも「時間短縮に役立ってる」といった意見が多く、ICTツールを利用した業務改善に対する職員の関心が大きいことを改めて認識することができた。

また、表計算ソフトの「EXCEL」に関しては、VBA機能を利用して簡単なプログラムを組み込むことで、繰り返し行う作業を簡易な操作で行うことが可能となるが、研修を行いながら、積極的に活用している部署もあり、業務の効率化が一層図られている。

(5)今後の取り組み

今後については、働き方・仕事の進め方改革推進プログラムに列挙された、③モバイルワークの試行に向けた検討、④新たなICTの活用、⑥テレワーク(在宅勤務)等の試行に向けた検討を進めていく予定である。

外出先や出張先等から庁内のシステムにアクセスを可能とするネットワーク環境を構築し、専用のパソコンと合わせて使用することで、場所を選ばない働き方を実現するモバイルワーク・テレワークの試行導入を検討している。これまでは、出張先で行った調査等の業務について、庁舎に戻って取りまとめるといったことを行っていたが、職場に戻らずにその場で作業することで、業務の効率化が可能になる。また同様の技術を活用して、在宅勤務を行うことも可能となり、今後制度面と合わせての検討が必要となる。

それに加え、30年度以降にAIやRPA(Robotic Process Automation=パソコンによる定型作業自動化)などの新しいICTを活用した業務改善を実現することも視野に入れ、現在はその手法や適用する業務について検討を行っている。

また、29年度に実施をしてきた内容を見直ししながら、更なる活用につなげていくことも重要である。現在導入している軽量化パソコンは、庁内システムの利用ができないものとなっているが、庁舎内のどこからでも業務が行える無線LAN環境をフロア限定で試行的に構築し、技術的な検証を行うことを予定している。

更に、平成34年度には、新本庁舎が完成し、供用開始を行う予定であり、それを見据えたICTの利活用の検討も進める必要がある。庁舎建設時にはインフラ整備や端末機器の導入など、環境の構築が必要となるため、新本庁舎稼働に合わせて無線LANの本格導入や、ユニファイドコミュニケーションの利用開始などを視野に入れ、今後検討を進めていく。

4 おわりに

ICTの進展は非常に早いことから、今最新の技術であっても、5年後、10年後には時代遅れのものとなっている可能性がある。そのため、常に社会動向を見据えながら、時代に合った技術、手法を選択し、より効果的なICTの利活用を図っていくことが必要だと考える。

また、働き方・仕事の進め方改革は、業務効率化により生み出した時間を市民サービスに資する活動に充てることで、市民サービスをより向上させるという目的がある。ICTの利活用により、業務を効率化させるところがゴールではなく、その後のサービス向上に繋がってこそ「働き方・仕事の進め方改革」であることを常に意識した上で、取り組みを進めていきたい。

多様な働き方の推進

～次世代育成支援対策と女性活躍推進～



総務企画局人事課 廣谷 法子

1 はじめに

急速な少子化の進行を踏まえ、次世代の社会を担う子どもたちが健やかに生まれ、育てられる環境を整備していくため、平成15(2003)年7月16日に次世代育成支援対策推進法が成立した。これを受け、本市では市職員を対象とした第1期の特定事業主行動計画を策定、現在は第4期行動計画を推進しているところである。

また、働く場面で活躍したいという希望を持つ全ての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するため、平成27(2015)年8月28日に女性活躍推進法が成立した。本市では平成28(2016)年3月に女性活躍推進特定事業主行動計画を策定、推進している。

そして平成29(2017)年3月に策定された川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムでは、働く環境の整備と意識改革、及び多様な働き方の推進について具体的取り組みを明らかにした。

本項では、多様な働き方に係る取り組みのうち、次世代育成支援対策及び女性活躍推進に係る取り組みについてふれていく。



NPO法人Fathering Japan代表理事 安藤氏によるイクボス研修
少子化問題、年金問題、産後クライシス、熟年離婚…
さまざまな話題に触れながらイクボスの必要性を説明



2 次世代育成支援対策

(1)イクボスに係る取り組み

①業務管理者向けイクボス研修

ワーク・ライフ・バランスを確保できる職場環境づくりや職員意識を醸成するため、毎年、業務管理者を対象とした研修を実施している。

当該研修では、管理職に求められる意識の啓発及び実践のための仕事の仕方や組織・部下のマネジメント手法について理解を深めることを目的として

いる。市長及び幹部職員による「川崎市イクボス宣言^{*1}」を行った平成28年度、及び平成29年度は、全国で父親の子育て支援・自立支援事業を展開するNPO法人Fathering Japanの代表理事である安藤哲也氏を講師に迎え、イクボスをテーマとした内容としている。

第1回目となる平成28年度には、イクボスの考え方・理念について学ぶため大ホールにて聴講型により開催し、新任課長を中心に135名が受講した。平成29年度はさらにイクボスの実践的取り組みを学ぶ

ため、グループワークも取り入れた少人数による研修を6回開催し、約192名の管理職が受講した。研修では、なぜ今イクボスが必要なのか日本の時事と絡めながら説明するとともに、仕事も生活も同時に楽しみ好循環を作っていくことができることを安藤氏の実体験を踏まえながら説明いただいた。受講者からは「意識改革の必要性が理解できた」「改めて、気持ちよく働ける職場にしたいと思った」という声を多くいただいた。

②イクボスアワードの開催

前述のイクボス宣言が行われた後、各局において管理職によるイクボス宣言が進められ、イクボスの波は急速に広がった。これを踏まえ、イクボスのロールモデルとなる職員を表彰するイクボスアワードを開催した。

開催に先立ち、全職員に対し対象者推薦を呼びかけた結果、管理職14名、1組織の推薦があった。推薦された者の中から次世代育成支援の観点より特に優れた管理職を選ぶため、川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画策定・推進委員会委員による投票を行い、上位3名を選出した。平成30(2018)年1月31日開催のチャレンジ☆かわさきカイゼン発表会^{※2}の中で、市長はじめ観覧者及び報道、民間企業各社が見守る中、上位3名のイクボスとしてのふるまいや取り組みについて紹介し、福田市長から表彰状を授与した。表彰式開催後、イクボスアワード実施報告書を作成し、表彰された管理職はもちろん、惜しくも表彰を逃した管理職も全員紹介することにより、さまざまなイクボス事例を全庁職員へ広く周知することができた。

イクボスアワードの趣旨は、ボスの順位付けではなく、職場を越えた好事例の共有である。これにより他の管理職による一層のイクボス実践を促進していくきっかけを作ることができた。

※1 イクボス宣言…上司が、ワーク・ライフ・バランスを確保できる職場づくりの推進等に取り組むことを宣言すること。

※2 チャレンジ☆かわさきカイゼン発表会…業務改善事例発表会のこと。平成21(2009)年～。

(2)職員意識の醸成に向けた研修及び育児休業等の

取得しやすい環境づくり

業務管理者向けだけでなく全職員を対象とした研修



イクボスアワード発表の様子



幸区役所道路公園センター所長(左)、環境局庶務課長(右)が受賞

※ 当日1名欠席

表彰者は部下への心配りや、生き生きと働ける職場作りに貢献している点で評価を受けた



育児休業を取得した男性職員や、夫が育児休業を取得した女性職員の体験談をテーマとしたパネルディスカッション「経験者の生の声が聞ける」と好評につき継続実施中

も実施しており、主に仕事と子育ての両立の考え方や職員の育児参加の啓発・促進などを目的とした内容となっている。特に、男性職員からは「育児休業や部分休業を取ることに抵抗がある」といった声がいまだ聞かれることから、そうした不安を解消して育児休業や部分休業を取得しやすい環境を作るため、育児休業等の情報共有ができる機会を設けることを目的に、育児休業を取得した男性職員や、夫が育児休業を取得した女性職員の体験談をテーマとしたパネルディスカッションなどを行っている。また、庁内ホームページにおいて実際に育児休業等を取得した男性職員の体験記を掲載しており、取得のきっかけや休業中の様子に加えて、取得しようか迷っている職員へのメッセージなども掲載している。

(3) 制度の周知及び育児休業等の取得しやすい環境づくりに向けた情報発信

出産・子育てに関する制度は種々あるが、職員が、どのような制度があるか把握し、利用方法や利用に係る要件などを理解していなければ活用できないことから、本市では、各種制度をまとめた「職員子育て応援ガイドブック」を作成し、庁内ホームページへの掲載や新規採用職員への配布等により周知を行っている。

本ガイドブックは、「子どもができた」、「子どもを産むとき」、「子育て奮闘時期」と3つの時期に分けて、取得可能な休暇・職免等と手当・福利厚生等について、対象者や手続方法等を掲載しており、職員が制度を積極的かつ漏れなく活用できるような構成としている。



職員子育て応援ガイドブック一冊で子育てに関わる休暇や職免、福利厚生等について網羅

(4) ワーク・ライフ・バランスデー

ワーク・ライフ・バランスを確保するには、仕事を効率的に進め、長時間労働に対する職員の意識を改善していくことが重要である。この考えを庁内に普及させ、十分な生活時間を確保するため、「ワーク・ライフ・バランスデー」を実施し、通知や庁内放送により、定時退庁を徹底する日としている。



ワーク・ライフ・バランス
シンボルキャラクター（内閣府より）

平成28年度までは、九都県市(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、横浜市、千葉市、さいたま市、相模原市、川崎市)での合同実施を含め、年2回としていたが、平成29年度は川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラムに基づき、従来の取り組みに加えてプレミアムフライデーに合わせて実施することとし、年4回に拡充した。庁内啓発用チラシを作成し、実施に合わせて庁内へ周知することで、より効果的な普及が図られるように努めており、平成29年度における市長事務部局の定時退庁率は1回目94.9%、2回目97.2%、3回目95.2%、4回目94.9%となっている。



プレミアムフライデーに合わせ
ワーク・ライフ・バランスデーを拡充

3 女性活躍推進

(1)川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画に基づく取り組み

川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画では、女性職員の活躍を推進するための4つの数値目標を設定している。

①女性登用の推進

平成30年度までに、管理職（課長級）に占める女性比率25%をめざすことを目標としており、平成29（2017）年4月1日時点、19.1%となっている。

②意欲・満足度の向上

職員アンケート調査において、「働き方に満足している」等の回答率80%の確保を目標としており、平成29年度調査においては、75.1%となっている。

③働き方の改革

職員年間の総時間外勤務数の前年度比5%減をめざすことを目標としており、平成28年度の状況は前年度比約3%減となっている。

④男性の育児参加の推進

平成30年度までに男性職員の育児休業等の取得率10%をめざすことを目標としており、平成28年度の状況は12.5%となっている。

(2)メンター制度の試行

平成29年度から試行実施をしており、メンター及びメンティに対し、導入時の研修を経て、メンタリングを開始するとともに、終了時にも研修を実施し、結果の把握を行った。

また、次年度からは対象を男性職員にも拡大することを検討している。



メンター・メンティ研修より
参加者からは「昇進に前向きになれた」「新しい分野の仕事に興味がわくようになった」との声が寄せられた

4 おわりに

次世代育成支援は、将来を生きる子どもたちの社会を今よりいい環境にしていけるため、女性活躍推進は働きたいと望む女性が仕事と生活を両立できるよう配慮するための取り組みであるが、昨今の国を挙げた働き方改革の推進もあり、これらの取り組みは自分自身のワーク・ライフ・バランスについても考えさせる側面を持つように思う。「働きすぎ」を是正することは、同時に毎日どう「生活する」か、どう「生きていきたい」か考えるきっかけになる。ワークに重点を置いた、働くことを生き甲斐とする生き方も一つだが、どのくらい、どのように働くのか、自分で選択できる社会にしたほうがいい。

現在は変革の過渡期で、目標達成に苦心する面もあるが、このような社会を出来るだけ早く実現できるよう、実効性の高い取り組みを実施していきたいと思う。

オフピーク通勤の実験的取り組み

まちづくり局交通政策室 担当係長 亀山 祐司



1 はじめに

(1)首都圏の鉄道混雑の状況

鉄道は、都市の骨格を形成し市民生活を支える重要な都市インフラであるが、首都圏の鉄道については、都心に向かう路線で著しい混雑が見受けられ、市内を通る路線では、小田急小田原線、横須賀線、南武線、東海道線、東急田園都市線が混雑率180%を超えており、鉄道の混雑緩和が交通政策の課題の一つとなっている。

路線名	最混雑区間	混雑率(%)
①東京メトロ東西線	木場→門前仲町	199
②総武緩行線	錦糸町→両国	198
③小田急小田原線	世田谷代田→下北沢	192
④横須賀線	武蔵小杉→西大井	191
⑤南武線	武蔵中原→武蔵小杉	188
⑥日暮里・舎人ライナー	赤土小学校前→西日暮里	188
⑦中央線快速	中野→新宿	187
⑧東海道線	川崎→品川	184
⑨東急田園都市線	池尻大橋→渋谷	184
⑩京浜東北線	大井町→品川	182
⑪総武線快速	新小岩→錦糸町	181
⑫埼京線	板橋→池袋	180

※国土交通省混雑率データを基に作成

表1 混雑率180%を超える鉄道路線(平成28年度)

鉄道の混雑率は、図1で示す通り、電車内の混雑状況の目安となるもので、交通政策に関する重要事項について調査審議等を行う国土交通省の審議会である交通政策審議会において、個別路線の最混雑区間の混雑率を180%以下とすることが、目標として示されている。

また、その目標の実現に向けた方向性として、複数

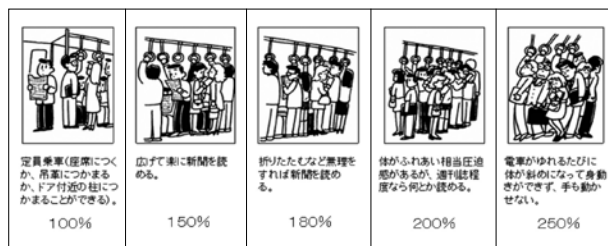
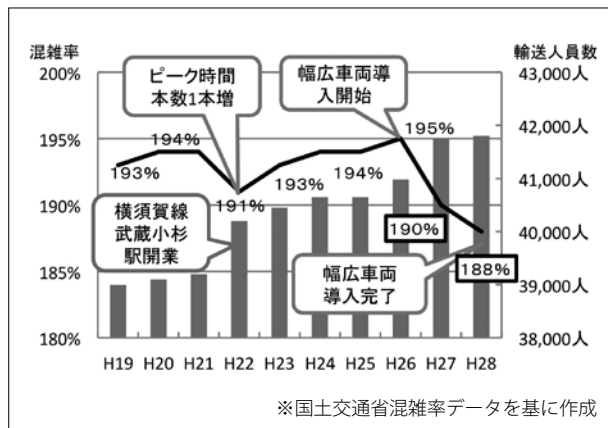


図1 混雑率のイメージ(国土交通省)

線化や車両の長編成化等の輸送力増強の取り組みを進めるとともに、ソフト面の対策としてオフピーク通勤の取り組みを進めることが示されている。

(2)南武線の混雑状況

市域を縦断する南武線は、朝の通勤時間帯の混雑率が首都圏の中で5番目に高い188%となっている。特に横須賀線武蔵小杉駅開業とともに、輸送人員数が大幅に増加しており、これまで鉄道事業者であるJR東日本により、ピーク時間帯の増発や幅広車両の導入等の対応がとられ、徐々に混雑率の緩和が図られてきたが、本市をはじめとする沿線人口が増加する中、更なる取り組みが求められている。



※国土交通省混雑率データを基に作成

図2 南武線最混雑区間(武蔵中原→武蔵小杉)における混雑率の変遷

(3)川崎市の鉄道の混雑緩和に向けた取り組み

これまで本市においては、鉄道の混雑緩和に向けて、南武線の長編成化や東急田園都市線、小田急小田原線の複々線化などの輸送力増強の取り組みを鉄道事業者に対し求めてきた。

これらハード面の対策は、混雑緩和の抜本的な対策となるものであるが、一方でその実現のためには、大規模な施設改良を伴うなど時間を要するものである。

そのような状況から、鉄道の混雑緩和は、一義的には鉄道事業者の責務であるが、本市としても何かできることはないのかと考え、取り組みを始めたのが、今回ご紹介するオフピーク通勤の実験的取り組みである。

2 南武線のオフピーク通勤の実験的取り組み

(1)概要

そもそもこの取り組みをはじめるきっかけは、南武線は市域を縦断していることから、市の職員も多く利用しているのではないかと、その職員がピークをずらして出勤すれば、混雑緩和に一定の効果がでるのではないかとという発想で、南武線最混雑区間（武蔵中原→武蔵小杉）利用者数を調べるところから始まった。

調べてみると、約1,600人の職員が通勤に利用しており、その職員が全員オフピーク通勤をすれば、計算上ではあるが混雑率が約8ポイント低減する効果が見込まれることになる。

そのような見込みを持って、今回の実験的取り組みでは、南武線最混雑区間を利用する職員を対象として、総務企画局の協力を得ながら、働き方・仕事の進め方改革の中でも、多様な働き方を実現する方策の一つとして検討が進められている時差勤務の試行により実施した。

時差勤務の時間設定は、ピーク時間である7時30分から8時30分の電車利用を避けるという観点から、7時30分出勤と9時30分出勤の2パターンを設定した。

期間については、混雑緩和の効果を検証するために、鉄道の利用状況が比較的安定している11月の平日10日間実施した。

(2)実験的取り組みの周知

この取り組みは、多くの南武線利用者が参加することで、効果が発揮されるものである。そのため、対象となる職員への周知が重要であった。今回の取り組みについては、全庁的な会議や庁内放送、職員情報システム、ゲルかわ、ポスターなど、多様な媒体を通して、職



川崎市では、南武線の混雑緩和に向けて、**オフピーク通勤の実験的取組**を行います。
職員の皆様は、ぜひご参加ください！

J R南武線は、朝の通勤時間帯の混雑率が首都圏の中でも高い値(188%(H28))となっています。これまで鉄道事業者であるJ R東日本により、徐々に混雑率の緩和が図られてきましたが、更なる輸送力増強には、線区全体にわたって大規模な改良が伴うなど、時間を要することが想定されます。

そのため、本市としては、J R南武線の混雑緩和のため最混雑区間を利用する職員を対象に、混雑緩和に一定の効果が見込まれるオフピーク通勤の実験的取組を行います。

<川崎市のオフピーク通勤の実験的取組の概要>

- 実施期間
平成29年11月16日(木)～11月30日(木)【平日10日間】
- 対象者
J R南武線の最混雑区間(武蔵中原→武蔵小杉)を利用する市の職員
※平日8時30分～17時15分に勤務している職員
※個人の生活、職場の業務に支障のない範囲で実施します。
- 内容
(1) J R南武線最混雑区間(武蔵中原→武蔵小杉)のピーク時間帯(7時30分～8時30分)を避けて、次の時間で時差勤務(試行)を行います。
①7時30分～16時15分
②9時30分～18時15分
(2) 実施期間終了後、オフピーク通勤の効果等を検証します。

オフピーク通勤の実験的取組に参加される方は、11月8日(水)までに勤務ローテーション表を作成し所属長へ申請してください。

※「南武線の混雑緩和に向けたオフピーク通勤の実験的取組について(29川総労第248号)」参照

【問合せ】川崎市まちづくり局交通政策室 担当 亀山、横山 044-200-2760

図3 庁内周知ポスター

員への周知を行い、多くの職員の皆様に取り組みの趣旨を理解いただき実施できたと考えている(図3)。

また、南武線沿線には多くの企業が集積しており、その従業員の方が多く南武線を利用していることから、実験的取り組みの実施にあたって、企業に対しても企業団体への取り組みの説明やアンケート調査、ヒアリングを通して、働きかけを行った。

企業の多くはすでにフレックスタイムやテレワークなどの制度が整備されており、オフピーク通勤を実施できる環境は整っている状況である。そのようななかで、働きかけを行うためには、期間限定の実験的取り組みとはいえ、本市自ら率先してオフピーク通勤に取り組むことが重要であったと考えている。

(3)実験的取り組みへの参加状況

今回の取り組みでは、全庁の職員の皆様の協力を得て、対象者1,556人の職員のうちの8割にあたる1,240人の参加を得ることができた。一日あたりでは、平均約690人の参加であった。

今回は、初めての試みであり、また10日間限定での取り組みであったことから、多くの職員の参加があったものと思われる。

16日(木)	17日(金)	20日(月)	21日(火)	22日(水)
640人	672人	747人	708人	724人
24日(金)	27日(月)	28日(火)	29日(水)	30日(木)
643人	723人	702人	764人	623人

表2 日別参加人数

(4)事後アンケートの結果

実験的取り組みの実施後に、電車の混雑状況の変化等に関するアンケート調査を行い、1,344人から回答を得た。

①普段の通勤時間帯

普段からピーク時間を避けて早く出勤している職員が26.8%おり、4人に1人が普段から自主的にオフピーク通勤をしていることになる。今回の実験的取り組みでの混雑緩和の効果を検証するにあたって、普段の出勤状況を考慮する必要があることが分かった。

②実験的取り組み期間中の電車内混雑の実感

ピーク時間帯より早い7時30分出勤を選択した場合の電車の混雑状況は、約57%が“いつもより空いている、やや空いている”という実感であった。一方で、

約35%が“いつもと同じ”で混雑していたという実感であり、快適な通勤環境であったとはいえない結果であった。

ピーク時間帯より遅い9時30分出勤を選択した場合は、約82%が“いつもより空いている、やや空いている”と実感しており、どちらかという遅い時間の方が快適に通勤できる状況であることが分かった。

また、実験的取り組みの主目的であるピーク時間の混雑状況については、通常の8時30分出勤した場合は、約85%が“いつもと同じ”で混雑していたという実感であったことから、今回の実験的取り組みにおいては、残念ながら混雑緩和を実感できるレベルではなかった。

③オフピーク通勤の今後の実施について

今後の実施に関しては、約80%が“今後も活用していきたい”という前向きな回答であった。

また、オフピーク通勤をした時の時間の使い方として、早い時間に退庁して買い物や運動など街に出てプライベートの充実に時間を使ったという回答や家族との時間に使えたという回答が多くあったことから、オフピーク通勤の効果は鉄道の混雑緩和という交通政策的な観点だけでなく、ワーク・ライフ・バランスの観点でも効果が期待できるものであり、そういった観点も含めて、働き方・仕事の進め方改革と一層連携することで、今後の取り組みに展開できるのではないかと感じた。

(5)実験的取り組みの効果と課題

今回の実験的取り組みによりピーク時間を避けた人数は、普段からピーク時間を避けて通勤している人数を考慮すると、一日あたり約500人で、計算上の効果は混雑率約2ポイント低減という結果であった。

また、ピーク時間を避けて通勤することで、電車内の混雑は、一定程度空いていることを実感した職員が半数以上おり、特に9時30分出勤を選択した場合は多くの職員が実感していることから、快適な通勤環境を得られるという効果もあったと考えられる。

(6)実験的取り組みから分かった課題

計算上は混雑率が約2ポイント低減したという結果であったが、アンケート結果からはほとんどの職員がピーク時間の混雑緩和を実感できないという結果であった。ピーク時間における南武線利用者数が41,800

人であることを考えると、500人程度の参加では効果を実感できなかったのも無理はないと思われる。混雑緩和を実感するためには、市内企業はもとより、都内の企業も含めてより多くの参加が必要である。

また、ピーク時間前の混雑が“いつもと同じ”という意見やオフピーク通勤の活用については、“ときどき活用していきたい”という意見が多くあったことから、今後オフピーク通勤の取り組みを拡大し、多くの参加者を得るためには、オフピーク通勤をやって良かったと思えるよう、魅力を高める取り組みが求められる。

3 今後の展開

(1)働き方・仕事の進め方改革と連携した取り組み

今回は南武線を対象として実施したが、市内の鉄道路線はどの路線も混雑している状況であることから、南武線以外の路線についても取り組みを拡大していきたい。

そのためには、働き方・仕事の進め方改革とより一層連携しながら、多様な働き方を認める風土を醸成するとともに、時差勤務やサテライトオフィスなどのオフピーク通勤関連制度を検討し、推進していきたい。

(2)オフピーク通勤の魅力を高める

取り組みの推進

オフピーク通勤の取り組みは、強制的に鉄道利用者にピークを避けさせることができるものではなく、オフピーク通勤をしたいと思ってもらえる環境を整備することで、取り組みを拡大することができる。

そのためには、鉄道事業者と連携して、ホームページやアプリ、駅構内掲示等による混雑情報の提供やオフピーク通勤をしたときの特典付与など、鉄道事業者

としてできるオフピーク通勤の動機づけとなる取り組みについて、調整を進めたい。

また、企業については、多くの企業でフレックスタイムやサテライトオフィス、テレワークなどのオフピーク通勤に寄与する制度がすでにあることから、これら制度の積極的な活用について、調整を進めたい。

また、オフピーク通勤の副次的効果として、夕方の時間を街に出てプライベートに有効活用できるという点も見られることから、商業振興や街の活性化といった点で取り組みを発展させることができれば、オフピーク通勤の動機づけになり、その輪が広がっていくのではないかと考えている。

(3)他都市とも連携しながら機運向上

鉄道利用による人の動きは、首都圏の複数の自治体にまたがって広域的に流動している。

そのなかには、市内の企業に勤める人のほか、都内に勤める人も多くいる。今後は、都内の企業にも協力を得て、取り組みを展開する必要がある。

そのためには、時差ビズという先進的な取り組みを行っている東京都をはじめとする首都圏の自治体と連携しながら機運向上を図りたい。

オフピーク通勤の取り組みは、本市では実験的取り組みを始めたばかりで、まだ明確な効果を発揮するところまでは至っていないが、鉄道事業者、民間企業、自治体が連携して取り組むことで効果的な取り組みになると考えている。

現在は、九都県市首脳会議首都圏連合協議会において、鉄道の混雑緩和、快適化に向けた検討会を立ち上げ、検討を始めたところであるが、その中で首都圏の企業も含めた大きなムーブメントにしていきたいと考えている。

まちづくり局における 働き方・仕事の進め方改革 の実践

まちづくり局庶務課 課長補佐・庶務係長 白石 敬博



1 局内における現状把握と課題の抽出

「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」が設置され、各局本部室区における現状把握及び課題抽出についての依頼が来た時に、正直、どこまで本気に実施するつもりなのか疑心暗鬼であった。

一方で、まちづくり局ではこれまで職員提案制度や行政改革プログラム策定過程に積極的に参加するため、局内に各部係長級職員から構成する「まちづくり局カイゼンチーム」を設置して、局内の複数の課や局間の関係する課題等について必要な調査、改善方策の検討、提案等を行う取り組みを始めたところであり、積極的に局内職員の意向を確認することにした。

各課への依頼時には、各職員の意見が出しやすくなるよう質問項目を細分化した局独自の回答様式を作成し、必ず職員の意見を所属長が集約すること、本音の忌憚ない意見を提出することなどに配慮した。また、各課の意見集約もExcel VBA（マクロ）を活用して自動集計するなど、作業の効率化に努め、課題抽出を行った（図1）。

図1 マクロを用いて独自に作成した回答様式

2 局改革推進プログラム策定過程

策定の際には、前述した局内の課題抽出等の調査結果をもとに庶務課で素案を作成した。次に、局プログラムについても広く意見を集約するため、2段階の照会を各課に行うこととした。1回目は庶務課が策定した局プログラム（案）に対する意見や追加の取り組み、2回目は修正後の局プログラム（案）全体への意見照会とした。

また、課題の抽出時に局として一番懸念されていたのが、残業の禁止がサービス残業や家への持ち帰り残業につながることであった。そのため、時間外勤務の削減とともに、自宅に業務を持ち帰ることやサービス残業とならないように管理職が適正に組織マネジメントを行うよう局プログラムに明記した。

さらに、所属ごとのノー残業デーの実施などさまざまな改革が無理なく始められるよう、段階的に実施することや、人材育成への取組強化など局独自の内容を明記することとした。

3 局改革推進プログラムの推進

(1) 標語の募集

本改革を推進していくためには管理職だけでなく職員一人ひとりが職員のワーク・ライフ・バランスを意識する必要があると考えた。そこで、局衛生委員会として「働き方・仕事の進め方改革」に関するわかりやすく・親しみやすい標語を募集することとした。

募集後の選定時においても、ワーク・ライフ・バランスの実現には、



ナイトクルーズ

家族との相互理解が前提なので、毎年局のレクリエーションとして実施している「横浜港ナイトクルーズ」参加者に、ご家族も含めて投票に御協力いただき、選定を行った。

(2)カイゼンチームでの取り組み

カイゼンチームは、行政改革プログラム策定時に広く課題の抽出を行うため、臨時的に各職場の係長を選出し、自由な討議を行ったのが始まりである。

庁内の会議では事業の調整や企画案の承認を目的とした会議が多い中、この取り組みでは、各課の職員が局内横断的に自由に討議することが新鮮であり、実際に提案する活動が好評であった。

そのため、平成28年度から、局内における課題の情報を共有し、前例や固定概念に捉われることなく自由な討議検討や、関係課との調整を行うことによって、職員の改善意識及び意欲などの向上や、自発的な職場改善運動の推進を図ることを目的としてまちづくり局カイゼンチームを発足し、本格的に局の活動として位置付けた。

これまでの主な活動結果として、各業務の窓口をわかりやすく記載した案内表示を各フロアやエレベータ内に設置したほか、庁舎管理課と公用車の予約方法についての協議、行政情報課等に文書管理システムの改修提案などを行った。

(3)時間外勤務届の適正管理

時間外勤務の削減を進めるため、状況の管理を常に行い、毎月、労務課に20時以降の時間外勤務の報告書の作成を効率よく行うため、Excel VBA（マクロ）を用いたプログラムを作成した(図2)。

The image shows an Excel spreadsheet with a macro interface. It features two main sections: '水曜日時間外(水色)' (Wednesday overtime in blue) and '20時以降時間外(赤色)' (Overtime after 20:00 in red). Arrows indicate the flow of data or actions between these sections. The spreadsheet contains columns for dates, times, and names, with some cells highlighted in blue and red to represent different overtime categories.

図2 マクロを用いた時間外勤務報告書

イントラの職員情報システムでは出力できる情報の限りがあるため、独自にプログラムを作成し、水曜日の時間外勤務命令を水色、20時以降の時間外勤務を赤字にするなどして、局全体の時間外勤務状況の把握が容易になった。

さらに、労務課に提出するエクセルファイルも部・課・勤務者氏名をプルダウンによる選択式、職員コードを自動表示にすることで大幅な事務の効率化を行うことができた(図3)。

The image shows a form titled '部・課・勤務者氏名欄をプルダウンによる選択式に' (Dropdown selection for department, section, and employee name) and '職員コードは自動表示に' (Employee code is auto-filled). The form includes several dropdown menus for selecting the department, section, and employee name, and a field for the employee code that is automatically populated. The form is designed to streamline the process of submitting overtime reports to the labor management section.

図3 労務課に提出する書類を効率化

(4)テレビ会議の導入

テレビ会議用のモバイルルーター付きパソコンがまちづくり局に2台配置されたため、1台は庶務課、もう1台を登戸区画整理事務所に配置し、議会中の答弁調整や局部所長会議など局内で開催される会議について、事務所職員の参加が難しい場合などに積極的に活用している。スカイプ性能や通信速度の課題が改善されれば、今後さらにさまざまな用途の活用について検討を行っていく予定である。

4 今後の取り組み

(1)効率的な照会回答事務等の運用

文書施行システムや組織メール、個人メールなどの通信手段が数多くある中のルール策定や掲示板の活用、文書依頼形式の統一、庁内共有サーバの保管ルールの策定などについて、今後、実用化に向けて調整を行っている。

(2)共通マニュアルや引継書の整備

各課共通で行われている事務処理についての共通マニュアル作成、人事異動時に作成する引継書の記入例の作成や統一ルールの策定などを行うことにより業務の継続性、効率性を図っていきたいと考えている。

(3)関係局による技術職職員の人材育成

土木職、電気職、機械職、建築職などの技術職職員の技術の承継や向上に必要な制度について関係局が連携して人材育成を行う協議を進めている。今後、新人職員合同研修や合同現場見学会の開催など効果的な人材育成策を実施することで質の高い職員の育成を目指す。

高津区における働き方・仕事の進め方改革の取り組み

～市民サービスの現場から～

高津区役所総務課 課長補佐・庶務係長 佐藤 一憲



1 はじめに

平成29(2017)年を振り返ると、7月から10月にかけて台風やゲリラ豪雨が多発し、これに伴い地域の安全パトロールや避難所開設準備に多くの区職員が従事した。とりわけ10月の市長選挙および衆議院議員総選挙の執行当日には台風が上陸し、早朝から深夜まで選挙事務と災害対応に追われたことは記憶に新しい。

このように一定期間に多くの負荷のかかる選挙や突発的に発生する災害に対して、所管部署だけでなく各分野に精通した職員で横断的な応援体制を作り、対応していることが高津区の特長だと言える。

災害対応や安全対策は、区を挙げて取り組むことによって、市民からの行政に対する信頼や区役所が地域に存在する価値の向上につながるものと考えているが、働き方改革との両立を図るには、業務の特性や職場の状況に合った取り組みが必要だと感じている。

2 高津区の推進体制

高津区では、市の取り組みに合わせ、平成28(2016)年12月に区長を筆頭に管理職をメンバーとした「高津区働き方・仕事の進め方改革推進本部会議」を立ち上げ、各職場の現状把握や課題抽出から取り組みを開始した。また、平成29年(2017)2月には管理職全員がイクボス宣言を実施し、自らリーダーとなって働き方改革に取り組む意識を共有した。さらに同年4月には、区の取り組みの指針となる「高津区働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を策定し、具体的な取り組みを開始した。

これらの過程においては、管理職だけでなく職員も参画し、課題抽出や意見交換に加わった。それ以後の

取り組みについても引き続き職員が関わり、現状や進捗具合を把握することで区役所全体の意識向上にもつながっている。



管理職によるイクボス宣言

3 区役所特有の課題

前述の選挙や災害に限らず区役所の日常業務は多岐にわたり、さまざまな職種・立場の職員が働いている。ここで働き方改革を進める上での課題を挙げてみたい。

(1)窓口業務・電話対応の多さ

市民サービスの最前線である窓口職場では、日中は窓口や電話での対応が多く、書類審査やシステム入力等の事務処理については、窓口対応終了後の時間外勤務により対応しなければならない場合が多い。

(2)多様な職場・職種

戸籍や保険、福祉、医療、道路、公園など業務の分野が多岐にわたり、それぞれに必要な経験や専門的知識の習得には一定期間を要する。そのため、個々の差により担当業務の固定化や業務量の偏りを招いてしまうことがある。

(3)さまざまなライフステージ

産休・部分休の他、最近では親の介護にあたる職員も増えており、特定の職員に負担が偏ることなく、各自

がライフステージに応じた働き方を選択できるように環境を整える必要がある。

(4)地域住民との協働

町内会や自治会、市民活動団体などの区民と協働で実施する事業では、多くの地域住民の参加を得られるよう日程調整を行うため、夜間の会議や土日のイベント開催などが多くなる。

4 高津区役所の取り組み

区の特徴や課題に応じた取り組みにより、一定の効果がえられるものの、個人や職場によって未だ偏りが見られる。

(1)業務の効率化

①業務の平準化

職員間に業務量の差が生じていると思われる場合には総務課から当該所属に声掛けを行い、管理職のマネジメントにより業務の平準化を図るようにしている。また、総務課では、繁忙に応じた事務応援など係間で融通を図るようにしている。

②事務効率化

総務課では、所管する書庫や自転車駐輪場の整理を行い、探し物にかかる時間の短縮や新たなスペースの創出を行なった。また、区役所全体で電子決裁やファイル共有によるペーパーレス化を進め、その結果、回議文書の電子化率は年度ごとに増加し事務の効率化が図られている。

(2)意識向上・人材育成

①管理監督者

管理職会議に本庁担当を招き、市の内外の動向や、働き方改革プログラムの内容について説明をしていただき、管理監督者としての意識の共有を図った。また、外部講師によるマネジメント研修を行い、タイムマネジメントの視点から業務効率化について学ぶ機会を設けた。

②組織全体

庁内放送や庶務担当への事務連絡を通じ、毎週水曜日の完全定時退庁や所属ごとのノー残業デーの周知を行っている。また、緊急時など公務上やむを得ない場合を除いて午後8時以降の時間外勤務を原則

禁止とし、時間外勤務を行う場合には、総務課への届け出を徹底している。

(3)多様な働き方の推進

①休暇等の取得促進

極端に取得が少ない職員がいる所属に対しては総務課から声掛けを行い、健康保持の観点から休暇取得や週休日の振替取得についての働きかけを行っている。こうした働きかけにより、職員一人当たりの休暇取得日数は年々増加している。

②男性職員の育児参加

管理職会議や研修等で意識啓発を行った結果、29年度は育児取得者が1名、配偶者出産に係る特別休暇取得者が4名の他、育児時間が1名、部分休業1名となっている。今後も更なる取得を促していきたい。

③女性活躍推進

新たに中堅職員と女性副区長とのオフサイトミーティングを組み入れ、女性職員が自身のキャリアプランについて考える機会を創出した。こうした機会の積み重ねが係長昇任選考受験率の向上や女性管理職の登用につながることを期待している。

5 今後に向けて

高津区の働き方改革はまだ始まったばかりであり、区全体の機運を高めながら試行錯誤を続けている。

一方で、既にイクボスを中心に多様な働き方を実現できている職場もある。その職場では毎年のように産育休を取得する職員がおり、一人当たりの年次有給休暇の取得日数も区トップクラスで、働きやすい環境が整えられている。イクボス自身がワーク・ライフ・バランスを実践することで働き方改革の原動力となり、職場に良い影響を与えているからだろう。

最近、ワーク・ライフ・バランスの言葉を聞くと、ライフ(プライベート)の方に比重が置かれているようにも感じるが、仕事とプライベートは相互に良い関係をもたらすものでもある。職員一人ひとりが自分なりのバランスを見つけ、いきいきと働きながら趣味や家庭生活の充実、自己研鑽などの取り組みにより、自らの人生を豊かなものにして欲しい。

結びになるが、多様な人材がやりがいをもって働くことのできる職場環境を目指して、今後も高津区の働き方改革を進めていきたい。

地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組み



健康福祉局地域包括ケア推進室 担当係長 横山 季央

1 超高齢社会の課題と対応

わが国においては、少子高齢化の進展による人口減少社会への突入や、核家族化の進行、生涯未婚者の増加などに伴う家族構成の変化、さらには健康寿命と平均寿命の格差など、世界に類を見ない「未曾有の超高齢社会」に足を踏み入れた。団塊の世代が75歳以上となる平成37（2025）年以降も、さらなる高齢化が進むことが予測されている。

75歳以上の後期高齢者の急増は、医療需要が量的に増加するだけでなく、疾病構造も変化し、求められる医療もそれに合わせた形で変化する。その中で、医療資源を有効に活用し、より質の高い医療提供体制を実現するため、医療機能の分化・連携の更なる推進が必要である。

また、生活支援ニーズの増加や多様化なども相まって、医療・介護のより一層の連携が求められていることから、在宅等の住み慣れた地域の中で暮らし続けられる体制を目指す地域包括ケアシステムの構築が不可欠である。

さらに、高齢化と同時並行で少子化が進んでいるが、社会状況や経済状況の変化などにより、児童虐待や子どもの貧困など、厳しい環境に置かれた子どもが増加している。都市化や核家族化の進展によって地域での住民同士のつながり、地域コミュニティが希薄になったことで、地域の子どもの大人と関わる機会が少なくなっている。

子どもの健全な成長・発達を促すには、地域との関わりや見守り体制の充実が重要であることから、地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組みは、子ども・子育て支援のあり方においても、今後、基盤として位置づ

けられるべきものであり、子育てしやすい地域づくりを進めることが、少子化対策としても重要と考えられる。

今後、高齢者世帯が一人暮らしや夫婦のみとなることが普通になる中で、川崎市という大都市を舞台とした、団塊の世代が後期高齢期に差しかかる2025年。この正念場に向けて、川崎市においては、「川崎らしい都市型の地域包括ケアシステムの構築による誰もが住み慣れた地域や自らが望む場で安心して暮らし続けることができる地域の実現」を目指している（図1）。

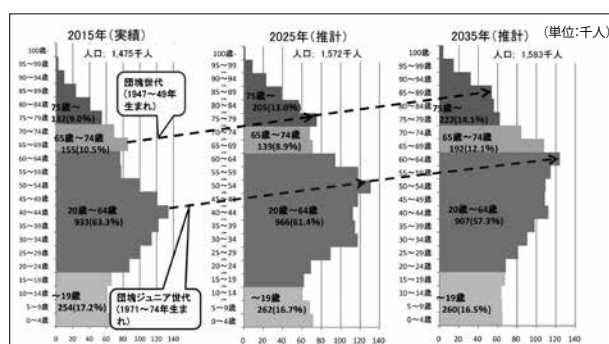


図1 川崎市将来推計人口
出典：総務省「国勢調査」

2 地域包括ケアシステム構築に向けて

(1) 地域包括ケアシステムとは

地域包括ケアシステムは、法律上においては、「地域の実情に応じて、高齢者が、可能な限り、住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、医療、介護、介護予防、住まい及び自立した日常生活の支援が包括的に確保される体制である。」とされている（医療介護総合確保促進法第2条）。

(2) 川崎市における人口動態などの特徴

川崎市においては、平成29（2017）年10月1日時点で

高齢者人口が約30.2万人を超え、市の人口の約5人に1人が高齢者となっている。

今後、平成31年度には、後期高齢者の数が前期高齢者の数を上回り、平成32年度中には、高齢者人口が32万人を超え、高齢化率は21%に達する見込みである。本市においても本格的な「超高齢社会」が到来する。

また、障害児・者数の推移においても障害者自立支援法が施行された平成18（2006）年4月1日現在で133万人だったが、平成29（2017）年4月1日までの各障害者手帳所持者数の推移を見ると、身体障害者では32.9%、知的障害者では73.2%、精神障害者では157.2%と伸びており、いずれも人口増加率を大きく上回っている。

こうした本市においても社会環境が変化する一方、特徴的な取り組みも進められ、例えば、地域で活動をしているボランティア団体が多いことや、高い技術力を持つ産業・研究機関など、多様な社会資源を有しており、さまざまな資源を基盤としたケアを行うことが可能と考えられる。さらに、狭い市域の中にあっても、性格が大きく異なる、多様な地域と住民によって構成された都市であり、言い換えると、多様な地域と住民によって構成されるコンパクトな都市といえる。

（3）地域包括ケア推進室の設置

こうした現状認識から、平成26年度に、まず、地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組みを推進するため、健康福祉局内の高齢者部門にあった地域包括ケア推進担当（課担当）を独立させ、地域包括ケア推進室（部相当）を設置した。この地域包括ケア推進室は、さらなる少子高齢化の進展を見据え、住み慣れた地域で安心して暮らせる川崎の実現に向けて、予防医療や介護予防の充実、地域の医療資源との連携の強化、安心して介護サービスが利用できる仕組みづくりなどを総合的に取り組んでいくため、これらを一体的・連続的に推進する体制構築を図ることとなった。

3 地域包括ケアシステム推進ビジョンの策定

（1）推進ビジョンの特徴

一般的に、地域包括ケアシステムの射程としては、超高齢社会を見据えた高齢者を一義的な対象として想定しているが、誰もが個人として年齢を重ねながら「生活」を続けていくことや、地域においては、子どもから

高齢者まで多様な住民が生活していることから、住民一人ひとりが「個人の生活の質」を高めていくとともに、住民同士も互いに支え合う関係であるという認識を共有しながら、「地域づくり」を進めていくことが必要不可欠である。こうしたことから、推進ビジョンでは、高齢者をはじめ、障害者や子ども、子育て中の親などに加え、現時点で他者からのケアを必要としない方々を含めた「全ての地域住民」を対象とした。

次に、推進ビジョンと関連計画との関係性については、高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画をはじめ、関連する個別計画の上位概念としての性格を付与し、川崎市としての基本的な考え方とすることとした。そのため、関連計画においては、推進ビジョンでまとめた内容を、より具体的な目標・取組方針・施策として定めるとともに、その達成に必要な資源・体制・手法等と合せて明確化・具体化することを目指している。また、行政内の各部署や医療・福祉関係機関においては、各々が担う



地域包括ケアシステム推進ビジョン

べき役割を認識し、具体的な行動につなげていくとともに、町内会・自治会などの地縁組織、地域・ボランティア団体、住民など、地域を支えるその他の主体においても、考え方を共有しながら、取り組みを推進していくことを目指している。

（2）推進ビジョンの構成

「川崎らしい都市型の地域包括ケアシステムの構築に向けて、誰もが住み慣れた地域や自らが望む場で安心して暮らし続けることができる地域の実現」を基本理念に掲げ、この理念を達成するため、5つの基本的な視点を設定した。取り組みの推進にあたっては、ロードマップを示しており、まず、平成30（2018）年3月末までを「第1段階」として土台作りの期間、2025年問題への対応ということから、平成37（2025）年までを「第2段階」としてシステム構築期、それ以降を「第3段階」として時代や社会状況の変化に応じて、常に進化した取り組みを推進することとしている。

行政としては、基本的な5つの視点に沿って、既存の事業を効率・効果的に推進するとともに、まず、地域マ

ネジメントを基本にして、市民に最も身近な区役所の体制構築に向けた検討を進めた(図2)。

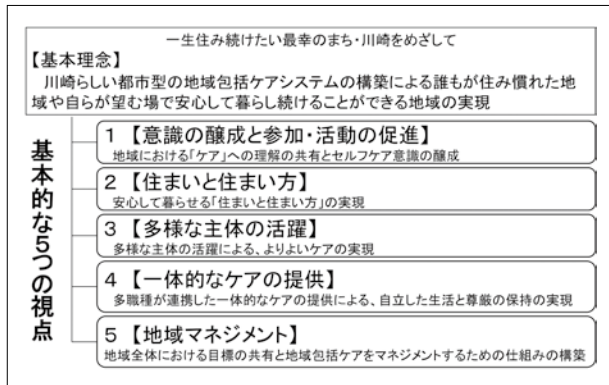


図2 推進ビジョンの5つの視点

また、推進ビジョンの5つの視点を支える方法として、「自助」「互助」「共助」「公助」の概念が示されている。「自助」とは、「自分のことを自分でする」という以外に、スポーツジムなど自費で一般的な市場サービスを購入するという方法も含まれている。「互助」は互いに支え合うという意味で「共助」と共通点があるが、費用負担が制度的に位置づけられていない自発的なもので、地域の住民やボランティアという形で支援の提供者の物心両面からの支援が多いとされる。さらに、「共助」は介護保険や医療保険にみられるリスクを共有する仲間(被保険者)の負担、「公助」は公(税)による負担である(図3)。

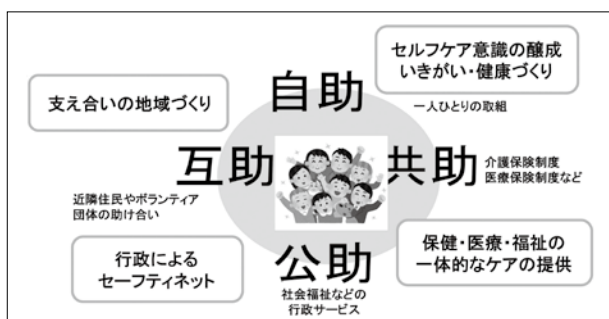


図3 推進ビジョンの5つの視点支える概念

4 地域みまもり支援センターの設置

平成28(2016)年4月に区役所の組織を再編して「地域みまもり支援センター」を設置し、住民に身近な区役所に求められる機能として「総合調整機能」「専門支援機能」「地域支援機能」を整備し、地域包括ケアシステムの構築に向けて「個別支援の強化」と「地域力の向上」を図り、誰もが住み慣れた地域や自らが望む場で安心して暮らし続けることができる地域の実現をマネジメントする取り組みを進めている。

(1)総合調整機能

区役所が地域マネジメントを行うにあたり、専門的支援機能や地域支援機能との連携を図るとともに、地域包括ケアシステムを推進していくための総合的な調整を行うための機能である。

(2)専門的支援機能

高齢者や障害者、児童、ひとり親、生活困窮者・生活保護受給者など、保健・医療・福祉等における専門的な支援を必要とする個別的なニーズに対して、法制度等に基づく対応を的確に図るため、「自助・互助・共助・公助」のうち、主に医療保険・介護保険などの共助や、セーフティネットや行政処分などの公助に関わる機能である。

(3)地域支援機能

「自助・互助・共助・公助」のうち、主に、自助・互助を促進し、地域課題解決のコーディネートを図るため、これまでの保健師業務を業務分担制から一定の範囲(エリア)を担当する地区担当制に変更し、職員が地域内の多様な主体と協働しながら、地域コミュニティの再構築を含め、地域と顔の見える関係の構築と「地域づくり」の更なる充実を支援する機能である(図4)。

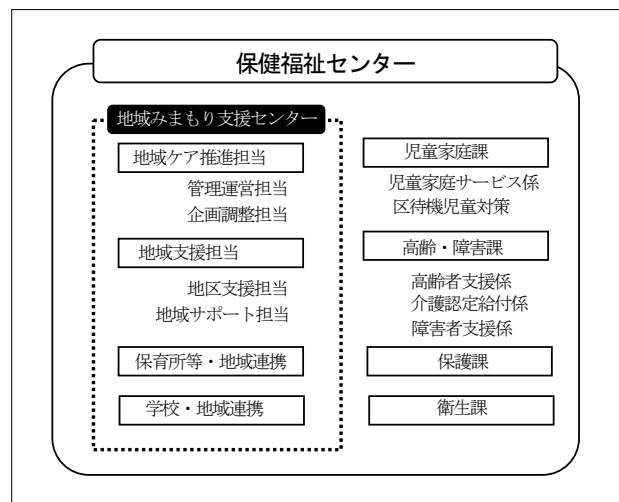


図4 保健福祉センターのしくみ

5 システム構築に向けた推進体制

地域包括ケアシステムの構築に向けて、全市統一・横断的な取り組みや、地域実情に応じた取り組みについて、地域マネジメントを実施するために、市長を本部長とし副市長、全局・区長で構成する「地域包括ケアシステム推進本部」を設置し、取り組みの推進を図っている。また、保健・医療・福祉関係者、地域団体、民間事

業者など、それぞれの役割・立場からの主体的な取り組みを報告・共有するなど、自由に検討・協議するための「地域包括ケアシステム連絡協議会」を設置し、顔の見える関係の構築に取り組んでいる(図5)。

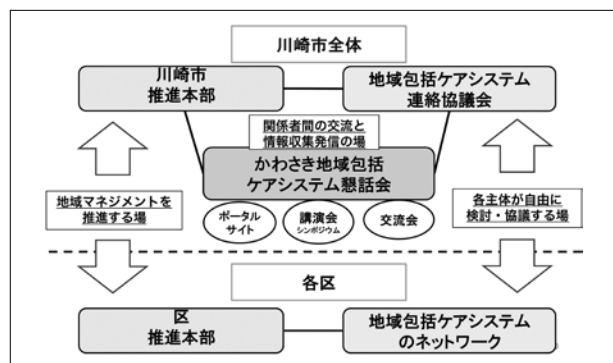


図5 地域包括ケアシステム構築の推進体制

6 広報戦略

(1)ポータルサイトの開設

ポータルサイトは、川崎市の地域包括ケアシステムに関するさまざまな情報を広く発信することで、市民、事業者、関係機関・団体等の皆さまに、川崎市が目指す地域包括ケアシステムを分かりやすく理解していただくことを目的にしている。また、本ポータルサイトは、推進ビジョンの基本理念の実現に向け、市内で行われているさまざまな活動を普及するとともに、普段の生活の中で誰もが行っているような地域包括ケアシステムに資する取り組みを紹介するなど、それぞれの役割に応じた取り組みを広げていくためのツールの一つとしている。



ポータルサイトのヘッダー

(2)マンガで伝える地域包括ケアの掲載

地域包括ケアシステムを進めていくためには、住民をはじめ、事業者や町内会・自治会・ボランティア団体・行政などが協力連携していくことが必要である。

難しいことや大変なことではなく、日常生活の中で、できることから地域包括ケアシステムの理念を意識していくことが大切なことから、本市では、より身近でより分かりやすいストーリーをマンガにして定期的に掲

載している。



「マンガで伝える地域包括ケアシステム」の一部

7 おわりに

これまで川崎市における地域包括ケアシステム構築に向けた取り組みについて概観してきた。地域包括ケアシステムの構築は、市民の安全・安心が確保された持続可能な地域社会の実現をめざして、これまでも市民の皆さんと育ててきた「地域づくり」そのものであると考える。こうした地域包括ケアシステム構築の取り組みは、医療・介護施策分野からはじめられたが、住宅施策・都市計画分野や、教育分野、経済分野、コミュニティ施策分野などあらゆる行政施策との連携がますます重要となるものと思われる。

こうした分野横断的な取り組みに加え、私たち一人ひとりができることは、自分自身の生活を振り返って、我が事として考えていくことが重要である。具体的に何に取り組めばいいのかわからないという声を聴くが、まずは難しく考えるのではなく、生きがいと健康を意識した生活を送ることから始まり、周りをちょっと気にかけて、自分がしてほしいと思うことや隣近所からできることを考えたり、行動したりすることも一つである。

参加と活動は、支えるといった視点に加え、自分自身の生きがいと健康維持に役立つと言われる。生活していく中で、自分自身のこと、親のこと、子どものことなど、現在の状況から数年後、数十年後の未来を見据えて取り組んでいくことが地域包括ケアシステムである。誰もが可能な限り住み慣れた地域や自らが望む場で安心して暮らし続けることができる地域社会の実現に向けて、さらなる取り組みを推進していきたい。

まずは、私たち自身が「目指すべき地域」を具体的にイメージし、それを実現するための意識改革が必要である。

かわさき健幸福寿プロジェクト (要介護度等の改善・維持)の取り組み

～質の高い介護サービスへの評価が
介護保険制度に反映されることを目指して～



健康福祉局高齢者事業推進課 課長補佐 **丹野 睦**

1 はじめに

平成25(2013)年に福田市長が就任され、マニフェスト(政策)の一つとして取り組みをスタートさせたかわさき健幸福寿プロジェクト(以下「プロジェクト」という。)が平成26(2014)年から2か年のモデル事業を経て平成28(2016)年7月、本実施に至った。介護サービス利用者の要介護度が改善すると介護サービス事業所の収入となる介護報酬が減少するという「介護報酬構造上のジレンマ」の打破を目指し、いつまでも「健やか」「幸せ」な生活を営んでいただくことを目指し名付けられた本プロジェクトは、今では市内数百の介護サービス事業所および介護サービス利用者に参加をいただき、「たとえ介護が必要になったとしても皆様の「したい」「やりたい」をあきらめないでほしい」という願いを込め、他都市に先駆けた事業展開を進めている。

昨年7月に第2期目を迎えた本プロジェクトの進捗や、

事業遂行過程で直面している課題点、そして現在進行している国の介護報酬体系の改定と本プロジェクトの関係性等につき、順を追って説明をする。

さて、本論に入る前に本プロジェクトの概要について簡単に触れておきたい。

2 プロジェクトの概要について

(1) 制度内容について

はじめに、事業の基本的な概念についてだが、高齢者の「自立支援」に向け、質の高いケアを提供した介護サービス事業所を評価するものである。

参加はサービス種別を問わず、市内全ての介護サービス事業所が可能である。評価の指標となるものは、要介護度の改善・維持と日常生活動作(ADL)等の18項目の改善の2つであり、これら指標となる要素について、プロジェクト取り組み開始時と終了時の2時点間の数値

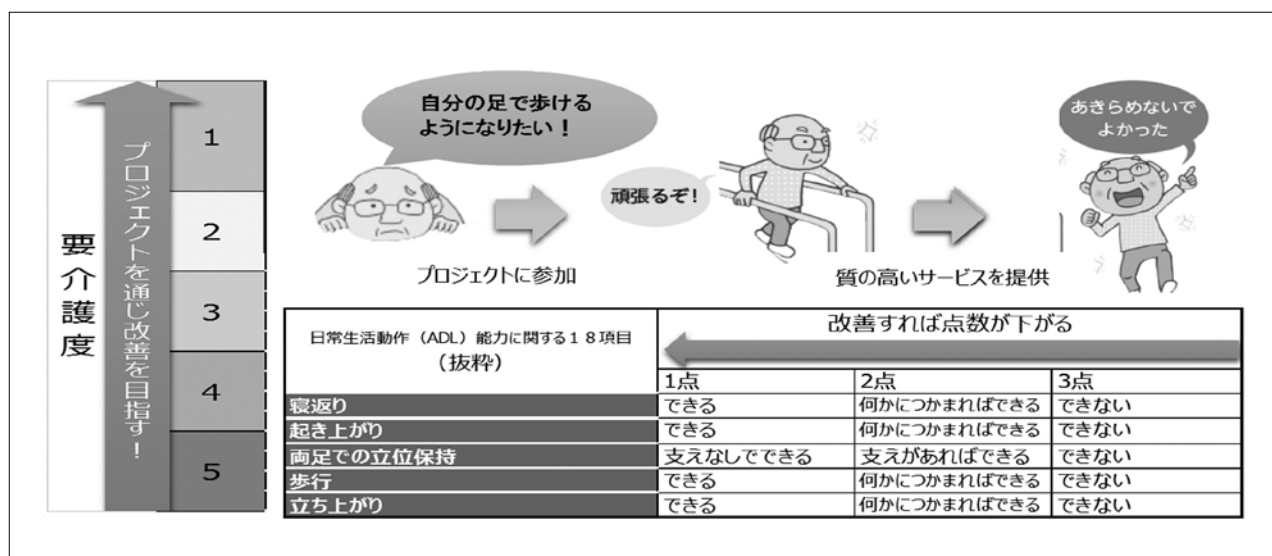


図1 要介護度、日常生活動作(ADL)の構造について(概念図)
「できない」項目が「できる」ことにより減った選択肢の数値分、ADLが改善したとして評価する。

の変動を評価する、シンプルなアウトカム評価を採用している(図1)。

質の高いサービスを提供した事業所にはインセンティブを付与し、より意欲的な取り組みを継続して行ってもらうようにしている。また、このような事業所の取り組みにより、介護サービス利用者は心身機能の改善や自らの希望(自分の足で歩く等)を成就し、自らの意欲向上につなげ、自らの力で毎日の生活を送ることのできるよう、自立支援を支える仕組みを目指すものとしている。

このように、本プロジェクトは、取り組みを通じて事業所および利用者の意識醸成や行動変容を目指すことを目的しているものである。

(2)自立支援

介護保険法第2条には、「介護保険給付の内容及び水準は、被保険者が要介護状態となった場合においても、可能な限り、その居宅において、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう配慮されなければならない。」ことが明記されている。

本プロジェクトでは、介護サービス事業所が、単なる身の回りの世話や、要介護者が自らすることのできる行為を代わって行う等の、いわば「してあげる」を推進・評価するものではなく、自らの意思に基づき(尊厳の保持)、自らができることを一つでも増やし、自らが望む生活を営んでもらえるよう、下支えをおこなっていくというスタンスを持ってもらうことを基本としている。この「自立支援介護」を前提とした事業所のサービス提供を評価していくことこそ、本プロジェクトが目指す「健康」につながるものと考えている。

(3)他・多職種協働のチームケア

もう一つ、本プロジェクトの特徴として「チームケア」に触れておきたい。在宅で介護サービスを利用されている方は、ケアマネジャーを通じ、リハビリや福祉用具の利用など、必要なサービスを受けることになる。これらサービスを提供する複数の事業所がチームとなって一人の利用者を支え、目標に向かってさまざまな取り組みを行うことで、創意工夫や相乗効果が見られ、本プロジェクトの目指す質の高いケアの成就につながるものと考えている。

また、特別養護老人ホームなどにおいても、入居者は介護職員、看護職員、理学療法士、栄養士など、施設

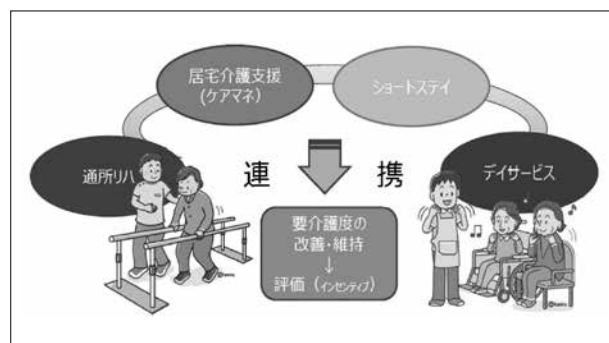


図2 チームケアの概念図

内のさまざまな職種の職員の連携により支えられていることから、これを「チームケア」と捉え、在宅サービスと同様に評価をしていくものとしている(図2)。

3 プロジェクトの本実施

(1)第1期プロジェクトの成果と課題

本プロジェクトの第1期は平成28(2016)年7月から平成29(2017)年6月までの1年間、246事業所から総勢214名の参加を得て行われた。取り組みの結果、要介護度を改善された方が34名(15.9%)、その他、要介護度を一定期間以上維持された方が105名(49.1%)おり、参加利用者全体の65%が取り組みの成果として要介護度の改善あるいは維持を達成された。

また、第1期終了後に実施した事業所および利用者へのアンケート調査を通じて確認できた課題点は、事業所による、利用者への取り組みへの参加の促しなどの負担感のほか、利用者においては、今後も継続して取り組みに参加したいかどうかを尋ねた設問に対し、前向きな回答が3割程度しか得られない状況であった。このような状況から、今後においては、取組趣旨の説明や取り組みへの積極的な参加、取組継続の大切さを発信していくなど、本プロジェクトのさらなる普及啓発が重要であることが把握できた。

(2)インセンティブの内容

ここで、本プロジェクトに参加した利用者および事業所に対するインセンティブの内容を紹介したい。

本プロジェクトに参加し、要介護度が改善または日常生活動作(ADL)が5ポイント以上改善する成果をあげた事業所には報奨金(1事業所あたり5万円)をインセンティブとして付与した。その他、本プロジェクトに参加し、自立支援を念頭においた取り組みを積極的に進めた証として成果の度合いに応じた認証シール(金色・

銀色・銅色)を進呈した。本市が推進する本プロジェクトに積極的に参加され、自立支援に配慮した質の高いサービスを提供することを目指している事業所であることをアピールしてもらう意図である。

また、利用者に対しては、コミュニケーションツールとしての活用や、取り組み継続への意識醸成に役立ててもらえればとの願いを込め、キーホルダー（太陽のロゴマーク）および参加の証（あかし）カードを作成し、参加者全員に進呈した。



認証シール(左)とキーホルダー

(3)第1期プロジェクト表彰式の開催

平成29(2017)年8月には、福田市長が出席のもと、第1期の取り組みの中で要介護度が改善するなど顕著な成果をあげた利用者および事業所に対する表彰式を開催した。利用者においては、本プロジェクトに参加し日々のリハビリ等、自立に向けた取り組みにより成果をあげ、当日は自らの足で登壇され、自信に満ち溢れた笑顔が拝見できたことは、数値以上の効果があったものと手応えを感じたところである。



第1期プロジェクト表彰式の様子

(4)第2期プロジェクトの進捗

第2期プロジェクトは第1期が終了し間を置かず、平成29(2017)年7月から開始した。事前に参加事業所を募るための説明会等の場を設けたものの、当初、参加が伸び悩み、市内の全介護サービス事業所が出席する

集団指導講習会での説明や、第1期プロジェクト時に比較的参加が少なかった有料老人ホーム等を中心に事業所への個別訪問を行い、懇切丁寧に本プロジェクトの取り組み趣旨等の説明を行うなど積極的な参加を促した。説明を重ねていくと、決して取り組みそのものに対する拒否感があるわけではなく、誤解や当方の周知不足といった側面を感じた。

このような地道な努力が実を結んだのか、平成29(2017)年の夏頃にもなると一気に参加事業所は増え、結果として336事業所、516名の参加と、目標値を大きく上回る参加を得ることができた。

4 プロジェクトを取り巻く外部環境

(1)他都市との連携

要介護度を改善すればするほど、事業所、とりわけ経営的視点からは介護報酬が減少するというジレンマを抱えながらも、本市は本プロジェクトを推進してきた。しかしながら、1自治体がどんなに奮闘しても限界はある。平成27(2015)年、岡山市の提案により「介護サービス質の評価先行自治体協議会」が設置され、本市も積極的に参画をした。ほかに品川区や名古屋市など全7自治体が、「利用者の状態の改善に積極的に取り組んでいる介護サービス事業所を評価する仕組みづくりを行い、平成30年度の介護報酬改定に向け、持続可能な皆保険制度への政策提言を行う。」ことを目的とし、議論を重ねてきた(図3)。

●岡山市	●品川区	●江戸川区	●名古屋市
●福井県	●滋賀県	●川崎市	

図3 先行自治体協議会構成メンバー

最近の動きとしては、平成28(2016)年12月、厚生労働副大臣に対し、「介護サービス質の評価に向けた提言」を、平成29(2017)年9月には厚生労働事務次官、厚生労働省医務技監および老健局長に対し「介護報酬へのアウトカム評価導入についての要望」を行い、介護保険制度への反映の実現を目指している。

(2)国の動向

国においては、10数年前から介護サービスの質の評価について課題意識を持ち、調査研究を重ねてきている。また、平成28(2016)年5月に本市が独自に要望を行っ

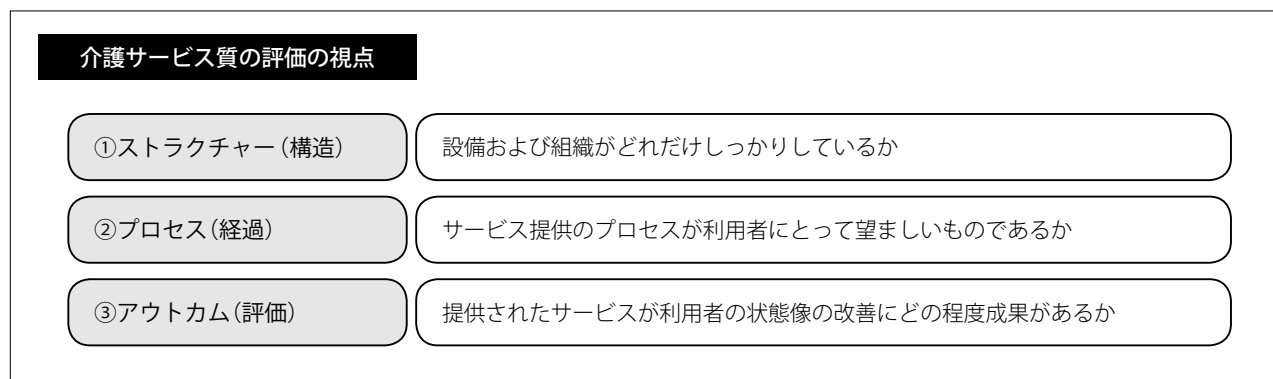


図4 介護サービスの評価の視点について

た後の11月の未来投資会議を皮切りに、「未来投資戦略2017」、「経済財政運営と改革の基本方針2017」、そして、「社会保障審議会介護給付費分科会」における議論が重ねられ、介護サービスの質の評価・自立支援に向けた介護サービス事業所へのインセンティブ付与について、平成30年度の介護報酬改定で対応することとされた。また、併せて、事業所のサービス提供によって要介護度等が改善するなど、「自立支援」に向けた科学的介護の実現に向けた分析が進められているところである。

先の「介護サービス質の評価先行自治体協議会」による厚生労働省への要望行動の際、厚生労働事務次官からは、アウトカム評価を前提とするも、プロセスおよびストラクチャーを組み合わせた評価を行う仕組みが必要との発言もあり、今後も引き続き注視していく(図4)。

5 おわりに

第1期プロジェクトに参加した事業所を対象にアンケートを実施し、参加によるプラス面の効果の有無について問うと、約83%の事業所で効果ありとの回答を得ることができた。介護に携わる職員が要介護状態の改善等を意識したケアを提供するようになったこと、

チームケアの大切さを改めて実感できたこと、ケア内容に幅が出て仕事へのモチベーションが向上したなどが主な効果として寄せられた。これらは、何よりも利用者の「したい」「やりたい」を実現させてあげたいという強い思いを持ち、それに向け積極的に取り組みを進めた介護に携わる方々の頑張りの賜物である。

このように、本プロジェクトに参加された事業所の思いは共通して、利用者とその御家族の幸せを願うものである。いつまでも「健やか」で「幸せ」な生活を営んでいただくことは我々市の職員にとっても大変幸せなことであることは言うまでもない。本市では、「川崎市地域包括ケアシステム推進ビジョン」に基づき、川崎らしい都市型の地域包括ケアシステムの構築による誰もが住み慣れた地域や本人が望む場で安心して暮らし続けることができる地域の実現に向け、「地域包括ケアシステム」の普及啓発に注力している。本プロジェクトの取り組みを進めていく中で、改めて「意識の醸成」を図っていくことの難しさ、そして大切さを実感できたこともプラスと捉え、今後のさまざまな施策展開においても活かしていきたいと思っている。本プロジェクトに関しては、今後も国の動向に注視しつつ、自立支援、重度化防止に対する意識醸成に向け、今しばらくはプロジェクトを展開していく必要性を強く感じているところである。

幸区における 地域包括ケアシステム構築に 向けた取り組み

幸区役所地域みまもり支援センター地域ケア推進担当 課長補佐

野村 有紀子

1 はじめに

平成28(2016)年4月に各区役所に新たに設置された地域みまもり支援センター(以下「みまもりC」という。)では、各区の地域特性に応じた地域包括ケアシステム(以下「地ケア」という。)の構築を目指している。平成30(2018)年3月末までは「第1段階:土台作りの期間」となっており、この間、地ケアの重要な構成要素である「自助・互助・共助・公助」のうち、区役所のみまもりCが中心となって主体的に取り組む役割として「自助」「互助」の取り組みの推進であるとの認識の下、まずは地域住民の地ケアに対する理解を深めるための広報の充実や、地域資源等の洗い出し、地域住民による地域課題の解決等を目的とした地域づくり等を行っている。

幸区の地ケア構築に向けた取り組みについては、大きな特徴として2点挙げられる。

1点目は、内部的な取り組みとして、区の地ケア構築に向けてオール区役所で取り組む体制を構築したことである。2点目は地域に向けた取り組みとして、みまもりCの地域ケア推進担当及び地域支援担当と高齢・障害課の3課で実施している「幸区ご近所支え愛モデル事業(以下「支え愛事業」という。)」である。

2 オール区役所で取り組む体制づくり

まず、地ケアに関する区役所内部の意思決定を行うために、平成28(2016)年4月6日に、区長をトップとし、部長級職員と総務課長・企画課長による幸区地域包括ケアシステム推進本部会議(隔月1回程度)、及び、課長級職員によるプロジェクト会議(月1回程度)を立ち上げた(図1)。

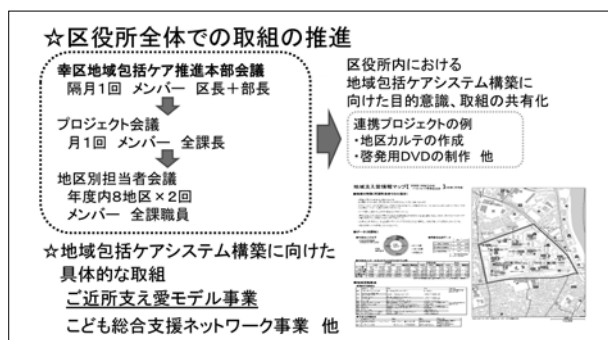


図1 幸区における地域包括ケアシステム推進体制

この2つの会議において、区役所各課の所管する地ケアに関連する事業・取り組み・会議体をまとめ、進捗状況や課題等も共有されている。28年度は、区長を講師とした地ケアに関する職員研修の開催や、啓発DVDの制作、地区カルテの構成項目等、29年度は、全課職員を対象とした地区別担当者会議の開催や、第5期幸区地域福祉計画の策定、子ども・子育て向け広報の実施、地区カルテの作成等が決定されている。この体制の構築により、幸区では、課の垣根を越えて数々のプロジェクトが迅速に決定され、実施されている。以下に具体例を挙げる。

(1)地区カルテの作成

幸区においては、各課が個別に把握する地域情報や地域課題のうち区役所内で共有すべき情報を地区カルテに一本化し、①区役所における職員間の情報共有、②地域の把握・分析を目的として、企画課が中心となって作成している。28年度は掲載項目の検討と、専用の共有フォルダの設置、各課からの情報収集、29年度は全町内会・自治会(以下「町会」という。)分の作成と対外的に公表するための地域支え愛情報マップの作成を行っている。幸区における地区カルテは、保健福祉分

野の領域を超えた地域の特徴や課題を区役所職員が把握した上で地域づくりに取り組むためのツールとして始めたもので、今後検討が本格化されるコミュニティ施策の議論を行う上でも活用できると考えている。

(2)区民向け地ケア啓発DVDの制作

地域住民による自助・互助の推進には、前提として「自助・互助・共助・公助」の理解が必要である。DVDでは、自助・互助の取り組みとして、実際の区民の活動を紹介することで、日頃の活動こそが、地ケアの取り組みであると理解いただくことを目指したため、早朝から休日含め地域のさまざまな活動を取材した。7月の制作決定から10月の区民祭開催までの2か月半での完成に向けて、地域への協力依頼や実際の取材、出演者、ナレーション、焼き増し、放映機材確保等、さまざまな部署の職員の協力を得て、文字通りオール区役所での制作となった。おかげさまで、区民からの評判も良く、YouTubeで視聴可能としている他、今年度も講演会等で上映し、啓発に役立っている。



DVDの1シーン

(3)地区別担当者会議の開催

地区別担当者会議は、区役所全課の職員を対象とした意識の啓発と、職員間における地域情報の共有及び地域課題の把握、意見交換の機会とすることを目的として、8つの民協地区ごとに2回開催している。地区支援担当係長及び地区担当の保健師と、高齢・障害課高齢者支援係長がファシリテーターとして、地区ごとにワークショップ形式にて行っている。1回目では、区民等から把握した地域課題をテーマに、解決に向けたアイデア出し等を行った。2回目では、1回目のアイデアの中から具体的に実行に移すための方策を話し合い、また地区カルテを用いて各課の所管する地域情報や課題の共有等を行った。

当会議は、総務課、地域ケア推進、地域支援、高齢・

障害課が連携し、試行錯誤しながらその内容や形を進化させており、今後、この会議の中で地域課題解決に向けたアイデアが具現化する成功事例を一つでも二つでも積み上げていきたいと考えている。



ワークショップ形式の地区別担当者会議

(4)子ども・子育て世代向け広報

市の地ケアでは、全ての地域住民を対象としていながら、20代から40代までの子育て世代の地ケアに対する理解度が、他の年代に比べて圧倒的に低いことが区民アンケートより判明した。そこで、主に小学生向けに地ケアをわかりやすく説明したリーフレットを学校・地域連携担当とともに作成し、また、子どもや子育て世代が集まる区のイベントを活用して、子どもたち自身に自助・互助の取り組みを考えてもらうためのクイズを行い、参加者にはリーフレットを印刷した下敷きを景品と



子ども向け地ケアリーフレット

して配った。その際に、同伴した保護者向けにもアンケートを行う等、これまで子ども約1,000人、大人約300人に対して周知を行うことができた。

3 幸区ご近所支え愛モデル事業

幸区において区民を巻き込んで展開している支え愛事業について、まずは地域の特徴を説明したい。

(1) 幸区の特徴

区全体の高齢化率は平成29(2017)年6月現在、21.5%で、町丁ごとに見ると、50%を超える地区もある。一方で、大規模マンションへの子育て世代の転入等により、15歳未満人口比率が30%を超える地区もあり、エリアで異なった様相となっている(図2)。

●65歳以上人口比率
(上位5町丁)

	町丁名	割合	地区
1	河原町	53.8%	御幸
2	東古市場	30.2%	御幸
3	古市場 2丁目	29.1%	御幸
4	小倉	28.8%	日吉
5	古市場 1丁目	28.2%	御幸
(幸区平均)		21.5%	
(全市平均)		19.5%	

●15歳未満人口比率
(上位5町丁)

	町丁名	割合	地区
1	新川崎	30.7%	日吉
2	新小倉	22.4%	日吉
3	神明町 1丁目	20.7%	御幸
4	遠藤町	19.7%	御幸
5	戸手本町 2丁目	19.7%	御幸
(幸区平均)		13.5%	
(全市平均)		13.1%	

図2 幸区の65歳以上・15歳未満の人口比率
(平成29(2017)年6月現在)

幸区は地域の繋がりが強く、後継者等の課題はあるものの、町会が地域コミュニティの中核をなしている。当区の町会の加入率は平成29(2017)年4月1日現在68.5%で、市内で最も加入率が高く、地域福祉の担い手である民生委員児童委員活動や老人クラブの友愛チームによる地域のみまもり活動も盛んである。

これらの特徴を踏まえ、幸区における地域づくりは、当区の強みである地縁組織を主体に自助・互助の推進を柱にした取り組みが支え愛事業である。

(2) 幸区ご近所支え愛モデル事業推進会議と部会

支え愛事業は、町会を実施単位として部会を立ち上げ、町会役員や民生委員、老人クラブ会員、地域包括支援センター及び区社会福祉協議会の職員がメンバーとして入っている。区役所からは、管理職、地区担当保健師、高齢・障害課の職員が出席し、部会のコーディネートを行っている。

①部会では、二つの柱として「身近な地域課題」の把握や地域でできる対応策の検討、「支援を必要とする方」の把握や支援策の検討を行っている。

②地域課題は、保健福祉分野にとどまらず、交通マナーや環境美化、地域コミュニティ活動等の広範囲で把握しており、その課題について、まずは地域での解決を目指すスキームとなっている。その上で行政が対応すべき課題は、地域支援担当から区役所内外の担当課に伝え、その回答を部会にフィードバックしている。

③地域が考える「支援を必要とする方」、つまり、地域で「気になる」人については、部会員の日頃の情報網の中で、例えば介護保険制度等の支援者がいない方を対象として、声かけや地域行事へのお誘い等の支援計画を立て、みまもり活動を実践している。

④初年度は3地区から開始し、現在16か所にて取り組みを展開している(図3)。平成30年度には24の町会が実施予定となっている。

⑤各部会からの実施状況の報告や情報共有等を行い、また、支え愛事業の方針等を検討するために、ご近所支え愛モデル事業推進会議を開催している。また、支え愛事業を通じて地ケアの周知啓発を担う講演会、支え愛事業の担い手の育成を目的とした実践講座も開催している。

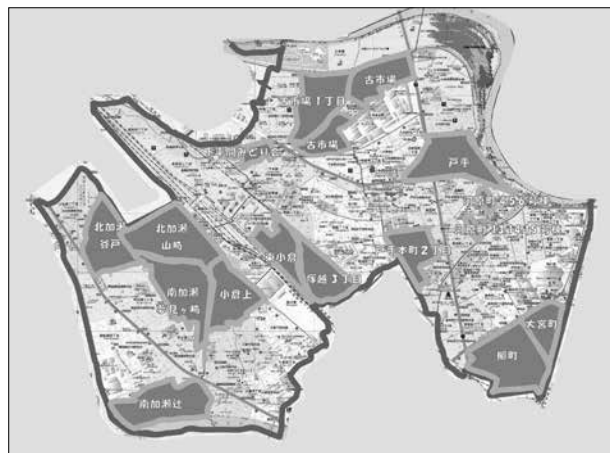


図3 平成29年度幸区ご近所支え愛モデル事業 実施部会

(3) 幸区ご近所支え愛モデル事業の効果と手応え

事業開始当初は、地域においても職員の内部でも若干の「負担感」を感じる向きが強かったように感じている。実際、地区担当保健師は、一方で、母子保健領域での虐待対応等個別支援にも追われる中で、地域に出て地域づくりを行う必要があり、その負担感は相当なものと思像できる。



部会の活動の様子



しかしながら、この支え愛事業を進めるうちに、極めて合理的・効率的なシステムであることがわかってきた。なぜなら、個別に地域に出向かなくとも、部会に行けば、そこには地域のキーマンが勢ぞろいしており、顔の見える関係が構築できる上、地域の情報が集まっているのである。

さらには、支援を必要とする方々が重篤な状態になる前に察知し、早い段階で地域包括支援センター（以下「包括C」という。）等の専門職につなげられるのである。

もう一つの手応えとして、支え愛の取り組みにより町会活動が活性化したと町会長が発言してくれるようになった点である。次年度の新規部会を公募した際、区からの働きかけによらず自主的に実施したいという町会が出てくるなど、町内会連合会の中でも追い風が吹いていると感じている。さらには、2～3年目の実施部会では、みまもり対象を拡げる等、支え愛の取り組みを独自に発展させたいという意見も出てきたため、平成30年度からは発展部会として位置づけ、区と包括Cとの連携によるバックアップ体制を検討している。

（4）今後に向けて

現在、来年度からの本格的実施に向けて、事業課題について対応策を検討している。加入世帯は多いものの、かわさき市民アンケートで町会の活動に参加する区民の割合が20%に満たない事実もある中で、互助活動の実施主体を町会以外にも広げていく必要があり、この点には、来年度から検討が本格化されるコミュニティ支援のあり方検討にも大きく関わってくるため、関係する企画課や地域振興課及び生涯学習支援課も含め一緒に考えていきたい。また、部会が増えていくことは喜ばしいことであるが一方で、地区担当保健師のマンパワーの問題もあり、地域活動支援機関との連携

により対応していく必要がある。既に、包括Cとは、推進会議の外部委員の助言の下、頻繁に意見交換を行い、当事業を含めた地域づくりに関する連携が強化されたが、幸区においてそれが可能となったのは、高齢・障害課が所管課として、包括Cとの連携窓口をみまもりC地区サポート担当と共に引き受けているからに他ならない。

4 むすびに

みまもりCが設置されてから2年、ひたすらに走ってきた感覚がある。2040年を見据えた統計データが物語っているとおり、今後の我が国の人口動態の変動による少子高齢社会から生じるさまざまな課題は、行政職員である以上どの部署にいても避けられない問題であり、だからこそ、川崎市も地ケアビジョンを上位概念とし、全庁を挙げて地ケアの構築に取り組む必要性を訴えていると理解している。

個人的な意見となるが、これからの社会の行く末について、また私人として人生100年時代の中でこの先を考えることについては、心理的な抵抗感があり、逃げ出したくなるほどの危機感・焦燥感を覚える。それでも、保健師・社会福祉職等の専門職と一緒に実際に地域に入って、地域の方々と対面して話し合いをしていく中で課題感を共有し、地域が変わっていく様を体感していると、「皆で力を合わせればいけるんじゃないか」と思えるようになり、今では、むしろ答えのない壮大な社会実験に挑戦しているような気持ちになっている。

今後も、公人としても（私人としても）この問題を我が事として捉えて、地域の皆さんと一緒に、真の意味での「誰もが住み慣れた地域で安心して暮らし続けられるまち」を目指して取り組みを行っていくことで、答えを探していきたい。

150万人都市記念 奮闘記

総務企画局シティプロモーション推進室 室長 **三瓶 清美**
総務企画局シティプロモーション推進室ブランド戦略担当 主任 **山岡 知恵**



1 市制記念試合で150万人都市記念を

「今日中に帰ることができるんだろうか…」平成29(2017)年7月29日午後10時すぎ、湿気がひどい等々力陸上競技場の室内走路で、自身の身長10倍の長さのある布のかたまりを上司と2人で広げながらぼんやり思った。

遡ること3か月とちょっと前の4月のとある日、川崎市の人口が想定より早く150万人に達するらしいという話に、シティプロモーション推進室内がにわかにざわついていて、150万人都市を記念して室として何かやらないといけないのでは?でも何を?という状況(もしかして、“アレ”ができるかも)。

前年の7月にブランドメッセージを策定して以来、市民にどう伝えたらいいのだろうと、モヤモヤと形にならないアイデアを考える日々。そのひとつが、毎年7月に行われる川崎フロンターレの市制記念試合でコレオグラフィーをやるというものだった。甲子園で高校球児を応援するためにスタンドで色紙をかかげて文字にしているアレ、と言ったほうがわかりやすいかもしれない。見栄えもいいし、上手くいけばメディアにも載るだろう、それに参加したらきっと楽しい!とはいえ、川崎フロンターレもサポーターも巻き込まないと実現は不可能。当初はできたらいいな、ダメだったら引き下がるという程度であった。

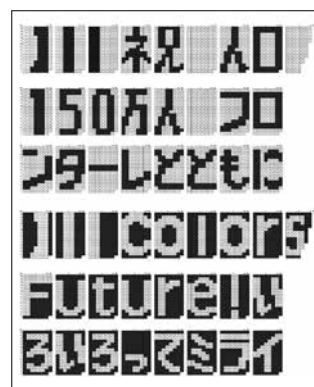
室内でやってみたら、という話になったものの、さてどうする。当初は熱いサポーターが多いゾーンの座席1ブロックで、ブランドメッセージの単純なロゴができればいい程度の考えだったが、150万人都市を祝うとなると文章にするしかない。早速、陸上競技場の座席図を取り寄せ、塗り絵をはじめてみる。長い。バックスタ

ンド1階席はほぼ協力してもらうことになりかねない。それでも、お願いは熱意を持って、提案は大胆にすることにした。

人口が150万人を突破した4月24日から1週間ちょっと経過した5月某日、川崎フロンターレのホームゲームに乗り

込んだ。フロンターレからは「問題ないが、やるのはサポーター」と回答があり、サポーターに会いに行こうとやってきたのだ。その日にお会いできた応援団の代表の方は「サポーター=熱い人」のイメージを覆すような、物腰の柔らかい人だった。とはいえ、我々の提案に対しての回答は「難しい」だった。理由は等々力陸上競技場の傾斜がゆるく、きれいな文字を描けないからということだった。

「難しい」の回答と共に別の提案もいただいた。それは15m四方のビッグフラッグをつくるというもの。フロンターレでも20周年記念の際に制作しており、その時と同じように協力者の写真を集めたモザイクアートにすれば、イベント感もでていいのではと。当日は他のフロンターレスタッフからもビッグフラッグの制作時の状況や、活用状況などの情報を仕入れることができた。しかし、コレオグラフィーか、ビッグフラッグか、制作のスケジュールを考慮



コレオグラフィー案



残念なコレオグラフィー



撮影時の案内



写真撮影の様子



雨の中何とか掲出

すると、判断の時間はあまりない。

実はコレオグラフィーについては、関係者の反応はいまひとつだったものの、この日の3日前、実際に人ではできなかったが、物干しのようなものを作って、陸上競技場でコレオグラフィーもどきをやっている。結果は写真のとおり残念なものであった。結局サポーターから提案をもらってから4日後にはビッグフラッグの制作の方針を固め、市長からGOサインも出た。

決まったらもう急ぐしかない。掲出方法や演出の相談を進めながら、写真集めに奔走する日々。広報をして写真を専用のメールアドレスに送付してもらう他に、協力してくれそうな方々のところに赴きひたすら写真撮影だ。もちろん私と上司の二人だけでは立ち行かないので、室全体はもちろん、フロンターレやビッグフラッグ制作のノウハウがあるサポーターの協力のもと、進めていくこととなった。



出来上がったフラッグ

出張撮影に協力していただいたのは25団体。意外と皆さん恥ずかしがらずに笑顔を提供してくださった。約1か月間の募集期間中の目標は3,000人だったが、おかげで4,000人を超える方々の写真が集まった。

市制記念試合当日、午前中はすごくいい天気だった。ところが陸上競技場周辺のイベント広場「フロンパーク」が始まってから一時間もしないうちに曇り空から雨

模様、それも土砂降り。ここで実際にフラッグが掲出できるのかという問題が生じたが、掲出に協力していただくサポーターから、屋根のある2階席に場所を移せば可能と提案があった。落ち着いて試合を見たい人が集まる席という点も考慮いただいた上で、実行に移してくださった。結果は写真のとおりだ。雨でかすんでいるものの、大きな川のロゴで150万人都市を祝うことができた。

無事に終わっても課題が残る。市長の挨拶と選手入場のタイミングで2回掲出されたフラッグは湿気をはらんでおり、サポーターからはカビが生えるから干す必要があると指摘を受ける。陸上競技場の室内走路は外と変わらないくらいの湿気だったが、直接ぬれないからましということで、サポーターに協力いただいて、紐をかけられそうな場所をうまく使って、フラッグ干しを行った。扇風機も借りて、スタッフが撤収する時まで回してもらえるようになった。

サポーターともお別れし、やれやれというところ、陸上競技場のスタッフから明日も外が使えない場合、練習場所に室内走路を確保する必要があると話が入る。すでに残っているのは私と上司の2人だけ。せっかく干したフラッグを畳まないといけな。ただ、サポーターの皆さんに教えてもらった時は、7人以上で協力しながら畳んだ重さ20キロもある布だ。しかも水分でさらに重い。これを2人で?ここで冒頭の呆然としたシーンになるのだが、何とか日付が変わる前に陸上競技場を後にできたのだった。

翌週無事に天日干しができたフラッグはカビが生えることも無く、きれいな白さを保っている。その後はとどろきアリーナのイベントや市民祭りで掲出されており、ハロウィンの頃のフロンターレの試合では、ロゴの色をハロウィンバージョンに変えて使ってくださった。川崎の多くの人に関わってもらってつくったフラッグだからこそ、これからも川崎のことをPRできる場面で活用していきたい。

シティプロモーション推進室で行った150万人都市記念イベントは他に2つあるので紹介したい。2つとも市民参加型のなかなか面白いものに仕上がった。

(山岡 知恵)

2 花と川柳で川崎を表現

前述のとおり、昨年の4月に人口が150万人を突破した。ビッグフラッグに続き、この節目、シティプロモーションに使わない手はないと意気込んだものの、当初の想定よりも半年以上も早く突破したからさあ大変、「金ない」「人ない」「プランない」の“三ない”からのスタートとなった。

事業を進めるにあたって最初に考えたのがこの事業の最終目標である。全国的に人口が減少する中、本市では人口増加が続いている。川崎で暮らすことを選んでいただいた人たちがたくさんいること、これはとても素晴らしいことであり、そのことを多くの方に知っていただきたい。そしてこれを市民の皆さんが市内外に発信いただくことで、新旧住民・世代を超えた市民の一体感、シビックプライドの醸成につなげたい。これを柱に据えることとした。さて、次はその手法である。

本市では、2030年の158.7万人をピークに人口減に転じると推計しており、人口増による大きな節目の年はこの150万人が最後と思われる。だからこそ、市民自身を主役に据え、気軽に手軽に“川崎”に思いを巡らせ皆で祝う設えにしたいと考えた。

そんなとき、川崎市フラワーデザイン協議会が開催している花展が出品者の励みになっているということを耳にした。なんでも、コンテスト形式がその理由らしい。

市内にはフラワーデザインや生け花など「花」に関する団体が数多くあり、それぞれの団体が単独で花展や発表会を開催しているが、一堂に会した大きなイベントはあまり記憶にない。これはいけるのでは。そう、花で川崎を表現してもらおうのである。

こうして2つ目の記念イベントが「花展」と決まった。

このイベントで拘ったのが「広がり」である。多くの団体に参加いただき、年齢・技術の枠を超え、これを支えていただくのも関係団体。こうした理想を掲げスタートしたものの、軽い気持ちで対応したのが失敗のもと。いきなり壁に当たってしまった。室町時代に始まったと言われ、コンテストとは無縁の生け花と1900年代に日本でも盛んになってきたフラワーデザインとでは考え方が違いすぎる。さらに、同じフラワーデザインでも技法や団体の成り立ちの違いなど、これまで合同の花展が開催されないのにはそれなりの理由があったわけで、全ては後の祭りであった。

そうしたこともわきまえずことを急ぎ過ぎたため、誤解や不信が募り、時間ばかりが経過していった。そこで電話やメールではなく、団体の長だけでなく関係者一人ひとりに足を運び誠心誠意、説明し協力を求めた。こうしたなか、川崎市総合文化団体連絡会の理事長や高津区在住で全国的に活躍をされている生け花の大家の協力がいただけることが決まると、いままでのわだかまりが嘘のように氷解し、関係者から前向きな意見・提案をいただけるようになった。次に学生の参加である。華道部がある市立・私立の学校に足を運ぶと、「発表の機会が少ないのでぜひ参加したい」との回答をいただいた。しかし、ここでも問題が。花材である。日頃の部活動でも花材が高く思うような活動ができないことなどの課題を聞いていただければ、これは捨てておけない問題である。

そこで、相談したのが市内の花卉生産者である。実情を説明し支援を仰いだ。生産者の方々は自分たちを頼ってくれたことに粹を感じ、全面的な協力を約束していただいた。

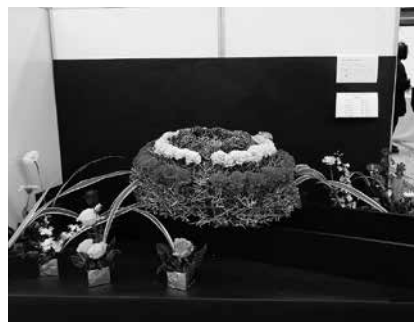
こうして足で紡いだ人の和で開催にこぎつけた。作品のテーマを「川崎」とした150万人都市記念 花展～次の100年に向けて～は、中学生の作品から前述した大家まで130人、合わせて55の作品が展示され2日間で6,000



花展準備の様子



花展当日の様子



団体の部市長賞の作品

人を超える方たちにご覧いただいた。参加者からはこれほど多くの方に見ていただけたことがなく、来年度以降もぜひこうした機会を作っていきたい。会場となったアゼリアでは、商戦が激化する中、こうした取り組みは販促だけでなく、イメージアップにつながるので協力していきたい。JAや生産者は、市内で花卉を栽培する農家があることをPRできたと、それぞれの参加者が主役になり、つながり・広がりがあるイベントとなった。

3つ目は川柳。川柳は、ものの本などに、制約がなく人生の機微や世相・風俗をこっけいに、また風刺的に描写するのが特色とされている。制約がない分、多くの人が創りやすい反面、今の川崎を痛烈に皮肉った作品が多く寄せられるのでは。そんな懸念もあったがそれら諸々受け止めるのが、川崎の懐の深さであるとスタートした。

さて、こちらは徹底的な150万人都市川崎のPRに徹することにした。特に、発信力が強い子どもたちにチラシを重点的に配ることで、学校・家庭での話題作りに力を注いだ。はじめは、子どもたちにも大人と同様の申し込み用紙を採用することとしていたが、選者をお願いした元校長先生から、「これでは子どもたちに伝わらない。子ども目線のチラシが必要」との指摘を受け、川崎の歴史についても記載したチラシを急遽刷り直し、国語だけでなく社会科の授業などでも川柳を創っていただける工夫を行った。

さらに、市営バス全車両へのチラシの配架や社会福祉協議会のアドバイスをもとに、各区の老人福祉センターへの協力依頼。150万人都市になったことをPRしつつ、応募のお願いに歩いた。

作品の目標は3,000件。この数字は市民アンケートのサンプル数。市民が川崎市をどうとらえているのか、市民の感覚を把握する指標になればという思いを込めて奔走した。参加意欲を増すために、賞品をだすということもままあることだが、プリペイドカード等ではなく、市内ではこんなものも作られているんだといったPRにつながればと、市内の名産品をプレゼントするというひねりを加えた。まさに、一粒で2度おいしい作戦である。

応募期間が始まりインターネット応募が200件そこそこ。集計を委託した業者へも300件程度。反響はかなりあるものの、なかなか数が伸びてこなかった。一方、高齢者施設などからは、もう少し応募期間を延ばしてほしいといった問い合わせが、業者や担当に寄せられ

た。特に、イベントで川柳をやる予定だったが、台風によりイベントが延期になったのでなんとかならないかなどといった市民団体からの熱い要望もあったことから、慎重論があったものの、市民からの声に押されて延長を決断した。

最終的には約7,700人、16,400件を超える作品が寄せられた。ほとんどの方が、真面目に川崎に思いを寄せていただいた作品だ。思っている以上に市民の“川崎愛”が強いことに正直驚いている。

さて、16,400の作品からいかに優秀な作品を選考するか。どれも川崎愛にあふれた、甲乙つけがたい作品である。

そこで、上位50作品を優秀作品とし、佳作については、150万人にちなんだ150作品を選考することとした。優秀作品は川柳の専門家の方に、佳作については、ジャンルごとに分け、川崎市名誉市民の藤嶋昭氏やフロンターレの中村選手や小林選手、川崎駅の駅員の皆さんなど多くの方に、ご自身が活躍されている分野からお気に入りの句を選んでいただいた。



この150万人都市記念事業、本当に多くの方にご協力いただいた。職員はあくまで黒子でコーディネート役に徹してきたが、事業を通じ市民や関係団体同士の関係が活性化したことで化学反応がおき、新たな関係が結ばれたことによって無事実施できたと考えている。そして、関わっていただいた皆さんの自信や喜びが、誇りになり、次の100年に向け、新しい川崎をともに生み出していきたい、そんなふうに感じてくれたのならこの事業は成功であったといえるのではないだろうか。

今年度の事業は終わったが、多くの方が事業の継続を望んでいる。これをいかに進めるか。新たな課題である。お礼も併せ、今も協力いただいた団体の方々に足を運び、お話をしている。市民本位の政策とはそこから始まるもの、と私は考える。 (三瓶 清美)

スポーツ・文化総合センター (カルッツかわさき)開館

～活動拠点機能の強化に向けて～



市民文化局企画課 担当係長 前原 敏慶

1 事業の概要

(1)検討の経緯

川崎市では、富士見周辺地区の総合的・一体的な整備を進め、都心における総合公園としての機能回復や、スポーツ・文化・レクリエーション活動の拠点機能強化を図るため、平成20(2008)年3月に「富士見周辺地区整備基本計画」を策定し、平成23(2011)年3月には、「富士見周辺地区整備実施計画」を策定した。

スポーツ・文化総合センター（以下「本施設」という。）については、これらの計画と連携しながら、施設利用団体等の意見を反映した「スポーツ・文化複合施設（仮称市民アリーナ）基本計画素案」をまとめ、パブリックコメント手続きを通じて市民の意見を聴取した上で、平成23(2011)年10月に「スポーツ・文化複合施設基本計画」を策定するなど、本施設の整備に向けた取り組みを推進してきた(図1)。

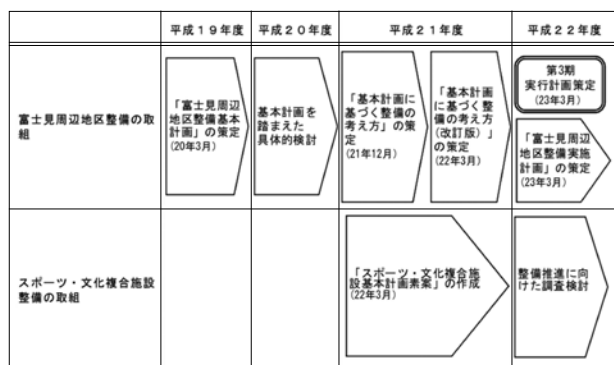


図1 本施設の整備に関する検討経緯

(2)事業の目的

当時の川崎市体育館および教育文化会館大ホール等は、改修・補修工事等に取り組んできていたが、老朽化が進むとともに、バリアフリーの面でも課題があっ

た。これらの課題を解決するため、体育館とホールの複合機能を持った本施設を整備し、スポーツや文化、レクリエーション活動の拠点機能の強化を図り、市民や来訪者の多目的な活動に対応できる施設とすることで、公園と一体となった賑わいと活気を創出し、都心における総合公園にふさわしい富士見公園の再生と活性化に寄与することを目指したものである。

(3)事業手法

本施設の整備に当たっては、市民の健康・体力づくりの場として、川崎市体育館の機能を継承する大体育室と、市民の文化発信・交流の場として、教育文化会館の大ホール機能を継承するホールを複合施設として一体的に整備するといった、他に例の少ない施設であることに加え、北側は道路を挟んで共同住宅や保育園と接しており、日影等について周辺環境に配慮する等、さまざまな検討課題があった。

そのため、民間事業者の創意工夫や経験、ノウハウを活かし、ハードとソフトが相乗効果を生み出すような施設計画や事業計画により、本施設に求められる役割・機能が最大限発揮されることを期待して、施設の設計、建設、運営および維持管理を一括して民間事業者任せ、民間の資金や経営能力および技術的能力を積極的に活用するPFI手法を採用した。

2 事業者選定から竣工まで

(1)事業者の選定

平成25(2013)年4月10日に入札公告を行い、入札説明書等を公表すると、2度実施した質問受付には、併せて1,000件を超える質問や事前照会があり、民間事業者

の本事業への関心の高さがうかがえた。

その後、5グループからの参加表明および入札参加資格確認申請書等が提出され、そのうち4グループから提案書が提出された。

提案書の提出があった4グループについて、提案内容が業務要求水準を満たしているかなど、基礎審査を市が行い、PFI事業推進委員会による、入札参加者に対しての提案内容に関するヒアリング（プレゼンテーションおよび質疑応答）、提出された提案書に記載された提案内容と入札価格の2つの面からの加点審査を行い、各入札参加者の総合評価点を算出し、その結果、総合評価点が最も高かった者を最優秀提案者として選定し、議会承認を経て、契約を締結した。

（2）既存施設の解体・新築工事

平成27（2015）年1月から、本施設の建設予定地である、川崎市体育館、児童プールおよびテニスコート西側2面分の解体工事に着手した。解体工事は、まず、北側道路と南側道路を繋ぐ南北自由通路について利用できない期間が生じないように、敷地東側の隣接地に整備することから始まり、13,230㎡という広大な敷地面積であるため、解体工事だけで、およそ半年の期間を要した。

また、契約締結以降、自主環境アセス、設計・工事説明会や各種条例手続き等のさまざまな業務と並行して行っていた、基本・実施設計の終了を受け、同年6月から新築工事が始まった。

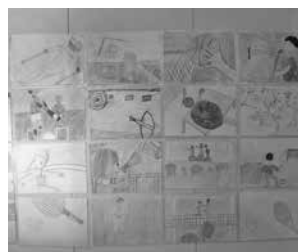


市体育館解体工事の様子

（3）工事期間中の取り組み

新築工事中は、敷地の周囲に真っ白な仮囲いが長期間設置されることから、工事中の段階から地域住民と連携し、行政と地域が一体となった事業として推進して、施設への愛着を持ってもらうための取り組みとして、「スポーツ・文化総合センター工事用の仮囲いをキャンバスにするアートプロジェクト」（以下「本プロジェクト」という。）を立ち上げた。

その第1弾として、平成27（2015）年8月にはスポーツ



児童の絵画



掲示作業風景

をテーマにした大型の絵画（縦1.8m×横2.5m）5枚を近隣中学校の美術部の部員に作成してもらい、部員たちが自らの手で仮囲いに絵画を掲示した。その後も、平成28（2016）年1月には、近隣小学校の児童がスポーツをテーマに描いた絵画（A4判約120枚）とアメリカンフットボールのヘルメットの塗り絵（A4判約100枚）の掲示、同年9月には、「音楽と地域のつながり」をテーマに、第1弾でも絵画を作成してもらった美術部員による、A3判172枚、全長約20mにも及ぶ大作を、夏休みの部活動期間で仕上げてもらい、掲示を行った。

3度にわたって実施した本プロジェクトは、参加した児童・生徒や近隣住民の方からも大変好評をいただくことができた。

また、オープンに向けて、施設の愛称募集も行った。平成29（2017）年3月1日から31日まで、市広報でお知らせするとともに約4万枚のチラシとインターネット、新聞、雑誌等で告知を行い、募集期間中に全国から928点の応募があった。

応募いただいた作品の中から、本施設の愛称候補作品として、市で設置した選定委員会の協議により選ばれた4点を同年5月1日に市のホームページで発表し、市内在住・在勤・在学の方々を対象にウェブ投票を行い、最も投票数の多かった「カルツかわさき」を最優秀作品として、施設愛称に決定した。

（4）竣工

長雨による工程の遅れや地中障害物等、想定外の事態も多々あったが、安全で効率の良い施工計画や徹底した現場管理を行った結果、大きな混乱や問題も生じさせずに、無事故・無災害で当初計画通り、平成29（2017）年6月に2年間の工事期間を経て施設の竣工を迎えた。

3 施設概要

本施設は1,512席の大体育室などのスポーツゾーンと



竣工後の施設外観

2,013席の多目的ホールを有する文化ゾーンを、エントランスや会議室から成る建物中央部の共用施設ゾーンでつなぐ、明快な構成となっている。本施設の主な諸室等は図2の通りである。

各ゾーンの主な諸室の、特徴や配置を紹介する。

施設名	主な諸室等
スポーツゾーン	大体育室 小体育室 武道室 弓道場 トレーニング室 研修室
文化ゾーン	ホール アクトスタジオ 音楽練習室
共用施設ゾーン	会議室 総合受付 プレイルーム プラザ プラザギャラリー

図2 本施設の構成

(1)スポーツゾーン

①大体育室

1,952㎡の有効競技面を有し、バスケットボール、バレーボール、フットサル、卓球等のさまざまな種目で広く市民が参加できるスポーツ大会が開催可能。また、1,512席の観覧席を有し、興行等にも対応が可能。

②小体育室

大体育室と連携し、大会開催時のアップ利用等に活用。各種競技の練習、小規模の試合やレクリエーション等、単独利用も可能。

③トレーニング室

専用のトレーニングマシンを完備。常駐スタッフが健康維持・増進をサポートする。



大体育室



ホール



プラザ

(2)文化ゾーン

①ホール

2,013席を有するプロセニウム形式のホールとして、オペラやバレエ、合唱祭、吹奏楽等、利用者の多様なニーズに対応。優れた音響設備とオーケストラピットを備えた本格的ホール。

②アクトスタジオ

ホール利用時の、音楽から演劇まで幅広いリハールに利用できるとともに、簡易な発表会等で単独利用も可能。

③音楽練習室

アップライトピアノを備え、小中規模な音楽等の練習に利用可能。

(3)共用施設ゾーン

①会議室

大会議室(4室)、中会議室(3室)、小会議室(1室)を整備し、さまざまな規模の会議利用が可能。大会議室や中会議室は利用に合わせ可動壁で室面積を調整でき、柔軟性のある利用に対応。

②プラザ

半屋外のプラザを2階の中心に配置し、開演前の観客の溜り空間として活用。また、プラザと小体育室の間のプラザギャラリーでは簡易的な展示も可能。

(4)諸室の配置

本施設の配置は前述した通り、スポーツゾーンと文化ゾーンを、中央の共用施設ゾーンがつなぐ配置となっている(図3)。これは、利用者動線や機能分離を明確にするとともに、発生音量の大きい大体育室とホールを敷地西端と東端に配置することで、大体育室の発生音のホールへの影響、ホールの発生音の大体育室への影響を最小限に抑え、大体育室とホールの同時利用に配慮したためである。

また、それぞれのゾーン内をまとまりのある配置として、スポーツゾーンにおいては、大体育室と小体育室、



図3 本施設のフロア図

文化ゾーンにおいては、ホールとアクトスタジオを近接配置することで、各ゾーン内での一体利用時の利便性を高めるとともに、多目的に利用できる諸室を中央部分に配置することで、スポーツ施設と文化施設の連携が図りやすく、日常的な賑わいの創出や、施設全体の一体利用に考慮した計画とした。

4 オープンを迎えて

(1)開館記念式典

平成29(2017)年10月1日、プラザでのテープカットセレモニーの後、ホールでの開館記念式典(以下「式典」と

いう。)により本施設がオープンした。

式典では、愛称命名者の表彰や、関係者への感謝状贈呈の他、人間国宝による舞台開きとなる「三番三(さんばそう)」、市内音大の学生によるピアノ開きミニコンサートが催された。この式典には来賓者の他、オープン後に利用者となっていく市民の方々も含め、およそ1,000名の方をご招待し、式典観覧および終了後には施設内覧を行った。



開館式典の様子

(2)拠点機能強化に向けて

オープニングイベントでは、大体育室でプロレスを、ホールではオペラガラコンサートを開催し、コンサートの観客にそのままプロレスを観戦していただけるよう開演時間、終演時間の調整を事業者やイベント主催者等と行った。

当日は、コンサートが終わり、ホールから出てきた方が、プロレス入場の列を見つけ、そのままチケットを購入する場面を見ることができ、実際にオペラとプロレスの両方を御覧になった方々からは、「初めての経験で、とても面白かった」との御意見を複数いただくことができた。

対極に位置し、交わることが少ないスポーツと文化というものを、同じ場所で体験できることが、複合施設として整備したメリットの1つであると考えます。

また、これまで、文化に興味のなかったスポーツが好きな人、反対にスポーツに興味のなかった文化が好きな人が、1人でも多く、オープニングイベントで、オペラコンサートとプロレスを観戦していただいた方のように、カルッツかわさきでスポーツ・文化の両面に触れることができるような、施設運営、機会の提供を行っていくことが、スポーツ、文化、レクリエーション活動が相乗効果を発揮して拠点機能の強化を生み出すことにつながっていくと考えている。

スポーツのまち かわさき

市民文化局市民スポーツ室 担当課長(スポーツのまちづくり)

担当係長(ホームタウンスポーツ)

担当係長(Jリーグ支援)

八木 一志
片倉 哲史
重森 雄介
渡辺 和也



1 ホームタウンスポーツで川崎を熱く！

(1)かわさきスポーツパートナーを知っていますか？

かつて、本市では、プロ野球のチームが旧川崎球場を本拠地にしていた。

その旧川崎球場では、オールスターゲームが開催されたり、10.19で日本中のプロ野球ファンの視線を釘づけにしたり、さらには、Jリーグ創世記では、等々力陸上競技場のチケットがプラチナ化したり…と川崎のプロスポーツは輝きを放った時代があったが、どのチームも川崎を去っていった。川崎はプロスポーツが根付かないまちだと、そんなレッテルがいつしか貼られ、自分を含む市民もそんな感じだよなあと受け入れていたのではないだろうか。

しかし、時代が変わり、今では、2つのプロチームを含む6つのチームが川崎を活動拠点に活動しており、各リーグにおいて抜群の成績を取っており、多くの市民から応援されている。

本市では、これらのチームを「かわさきスポーツパートナー（以下、「パートナー」という。）」と認定して公式戦の市民無料招待、小学生にスポーツの楽しさを感じてもらう「ふれあいスポーツ教室」等の事業を連携して実施し、スポーツに親しむ機会を設けている。

パートナーは、前述したとおり、各リーグで優勝を含む戦績を残しており、国内屈指の実力を備えているので、その活躍はマスコミに多く取り上げられており、その都度、「川崎」の名が新聞やTVのニュースで見聞きすることが多く、このことは川崎のイメージを向上させ、住む人々に川崎を誇りに感じてもらうことに繋がっている。私たちは、このパートナーと連携・協働して川崎

のスポーツを多くの人に知ってもらい、応援することで川崎のまちをスポーツで盛り上げていくためあれやこれや、知恵を出し合い、まさに悪戦苦闘しながら、スポーツをしたときに流すものとは、違う成分の汗を流す日々を送っている。

(2)パートナーとの取り組み

パートナーだが、その存在は150万を超える市民全体にはまだ十分に浸透しておらず、さまざまな取り組みやPRを実施している。本市とパートナーとの主な取り組みとして、子どもたちとのふれあい事業がある。前述の「ふれあいスポーツ教室」の他に、パートナーの選手・スタッフがとどろきアリーナに集まり、各スポーツで子どもたちとふれあうイベント「ボールゲームフェスタ」がある。市制90周年を記念して始まったこの事業は、市内小学生約200人がバスケットボール、サッカー、バレーボール、アメリカンフットボール及び野球の5種目をローテーションで行い、選手・スタッフとふれあうものである。また、車いすバスケットボール体験や、車椅子体験も同時に開催し、パラスポーツの魅力を知ってもらい、障害や多様性への理解促進につなげている。このイベントは募集開始後、すぐに定員に達し、参加者アンケートからは、「来年も是非やってほしい」「〇〇選手



ボールゲームフェスタ



NECレッドロケッツ優勝祝勝会の様子



富士通フロンティアーズ優勝祝勝会の様子

「かっこよかった!」などの意見もあり、好評をいただいている。夏休み期間中で、冷房の効いた屋内で思いっきり競技を楽しめることから、先着申し込みであり、参加をお断りすると保護者の落胆が痛いほど伝わり、電話の向こうで泣きじゃくる子どもの声が聞こえ、たいへん申し訳ない気持ちでいっぱいになってしまうこともある。

パートナーを広く浸透させるためのPRとしては、ホームゲームへの市民招待をはじめ、優勝した場合は、市主催の優勝祝勝会を開催し市民とともに優勝の喜びを分かち合っている。各パートナーは好成績をあげていて、決勝まで進むことが、特に近年常態化しており、優勝した際にはどう、市民とともに喜びの空間を創出するのか、年間を通して常に考えねばならない、まさに嬉しい悲鳴状態が続いているのが現状であり、今年度は、NECレッドロケッツ（女子バレーボール）を武蔵小杉グランツリーで、富士通フロンティアーズ（アメリカンフットボール）を川崎ルフロンでそれぞれ、優勝した直後から多くの関係者と調整を重ねる中で優勝祝勝会を開催した。また、PRということでは、Bリーグに所属している川崎ブレイブサンダースをいかに市民に認知してもらうか、他都市の状況を調査しチームスタッフとの定例ミーティングを設定し協議・検討する中で絶好の好機があった。それは、選挙管理委員会が市長選挙

の投票呼びかけにチームを啓発キャラクターとして起用したことである。ポスターの評判もよく、非常に、よいPRができていると思っていた矢先に、国政選挙の日程によってはお蔵入りとなる可能性が生じたときには茫然としたことを思い出す。

2 アメリカンフットボールを活用したまちづくり

(1)なぜアメリカンフットボールなのか

本市では、アメリカンフットボールをまちづくりの重要なコンテンツとして位置づけ地域を活性化させる、アメリカンフットボールを活用したまちづくりを施策として推進している。しかし、「なぜ川崎でアメリカンフットボール（以下「アメフト」という。）なのか?」といった疑問をいただくかもしれない。要因のひとつとして挙げられるのは、今から11年前となる平成19（2007）年に本市でアメフトのワールドカップが開催されたことである。このワールドカップを機に、本市と日本アメリカンフットボール協会は、アメフトを活かしたまちづくりを協働して進めていく包括協定を締結することとなり、これが現在のさまざまな取り組みの礎となっている。

(2)アメリカンフットボールを身近に

感じてもらうために

ご存じの方は少ないかもしれないが、富士通スタジアム川崎では、社会人から学生を含め年間100試合以上が開催されている。この環境を活かすべく、多くの市民がアメフトに親しみを感じてもらうため、本市ではさまざまな取り組みを実施しており、ここでは主な内容を紹介する。

まずは、市内小学生をターゲットとした取り組みである。これは、かわさきスポーツパートナーであり、また富士通スタジアム川崎の指定管理者でもある川崎フロンターレのアドバイスを参考にした。川崎フロンターレによると、集客のカギは何といってもファミリー層であり、特に小学生であるとのこと。小学生が試合を観たいとなれば必ず両親等の大人が同伴することとなり、集客に大きな効果をもたらすことをご教示いただいた。これを基に、子ども向けのイベントに力を入れるようになり、2017シーズンでいえば、現役のチアリーダーや選手が教えてくれる、チアダンス教室やアメフトキャッチボール教室の開催、パトカー・白バイの試乗、謎解きオ

リエンターリングなど、直接アメフトとは関係しなくても、まずは子どもたちが会場に足を運び楽しんでくれるような内容を企画した。そして、シーズン中に数回、子ども向けにデザインしたチラシを全児童に配布し、このような取り組みを広く周知した。その結果、これまでアメフト会場にそれほど多くなかったファミリー層が多数来場してくれるようになり、そしてイベントに参加した後に試合も観戦してくれる方々を多く観ることができた。



熱戦が繰り広げられる「富士通スタジアム川崎」

他には、「川崎アメフト屋台村」の取り組みである。これは、アメフトや地域の関係者および市民スポーツ室が毎月開催しているワーキンググループの中で挙がった意見を参考に、地元商店街にご協力を頂き、地元のグルメをスタジアムでも楽しむことができるというイベントである。このイベントについても全児童やスタジアム周辺のエリアにチラシを配布することなどにより、多くの観戦者が試合前やハーフタイムに美味しい料理や地ビールなどをご購入いただくことはもちろんのこと、地元の「仲良しグループ」の方々が川崎アメフト屋台村を楽しむことを主目的とし、試合中もスタジアム前に設置したテーブルを囲んで食事や団らんを楽しむ様子があり、スタジアムが地域にしっかりと溶け込んでいる風景を観ることもできた。



川崎のグルメを楽しめる「川崎アメフト屋台村」

3 川崎フロンターレと連携したまちづくり

(1)行政×川崎フロンターレ

川崎市では、市民に最も身近な行政窓口である区役所をはじめ、さまざまな部署でパートナーである川崎フロンターレ（以下「フロンターレ」という。）と地域を盛り上げるための事業を連携して実施しており、市の事業においてフロンターレの協力を得ているものは非常に多い。多くのイベントにフロンターレのマスコットである「ふろん太くん」が参加し、市が作成する広報物へ選手に登場していただくことも非常に多い。本市にとって、フロンターレの持つ魅力を通じて川崎市の魅力を効果的にアピールすることは非常にプラスであり、その効果は計り知れないものがある。一方、フロンターレが実施する事業などに対する行政への協力依頼についても、各関係部署と調整の上、可能な限り対応するよう努めている。このような連携が円滑に進むよう、毎週、フロンターレ及びフロンターレ後援会と行政担当との間で打ち合わせの場を設け、情報を共有しながらお互いに協力し合う体制を整えている。

このように、行政とフロンターレとの強いつながりは長い期間を経てここまで作り上げてきたものである。もし、これまでに足りないものがあるとしたら、そう、タイトルだけであった。

(2)川崎フロンターレ念願の初タイトル獲得そして…

ついに2017シーズン、川崎フロンターレがJ1リーグを制覇し念願の初タイトルを手にした。私たちがこれまでずっと待ち望んでいた歴史的な日がついに訪れた。平成29(2017)年12月2日(土)最終戦、ホームスタジアムである等々力陸上競技場で優勝が決まったあの瞬間、あの光景はこれからもずっと私たちの記憶に残ることだろう。奇跡といわれた逆転優勝をフロンターレは成し遂げた。このことは川崎市民に大きな希望と「決してあきらめない」という強い勇気を与えてくれた。

そして、あの川崎駅前での優勝パレード。優勝パレードの実施に当たっては、各関係者との調整に多くの時間を要することが想定されていたことから、場所の選定や大まかな内容については優勝決定前から進めておかねばならなかった。実施場所である川崎駅前を管轄する川崎警察署やバスやタクシーなどの交通事業者、近隣町内会や商店街の皆さんと協議を進める際、

どのような調整においても「フロンターレの優勝が決定したら」という言葉を添えなければならないのは非常にもどかしく辛いものであったが、担当としてはフロンターレの優勝を信じて事前調整を進めた。

また、パレード実施に係る他の関係者についてもフロンターレの優勝を想う気持ちは皆同じであり、川崎警察署からは安全対策について多くの助言をいただき、また、交通事業者からは当日の運行内容の変更について川崎市におけるフロンターレの存在意義、フロンターレの川崎への貢献度について説明をする中で快く承諾をいただいた。さらに、地元町内会、商店街の皆さんからも優勝パレードの実施について御理解をいただくことができた。

(3)優勝パレード実施に向けた最終調整

優勝が決まった当日の夜、興奮冷めやらない等々力陸上競技場において行政とフロンターレスタッフとの打ち合わせを行った。それ以降、川崎駅前でのパレード実施に向けた最終調整が始まった。当該場所では毎年、かわさきハロウィンパレードを開催し多くの観客が訪れているという実績はあるものの、今回はフロンターレの初タイトル獲得を記念した優勝パレードである。どのような規模でどれほど観客が集まるのか全く読めず、どのくらいの皆さんにお越しいただけるのか不安しかない中での連日、深夜に及ぶ調整が続いた。



市役所第2庁舎に掲げたビッグフラッグ

(4)最高の時間

いくつもの課題を乗り越え迎えた優勝パレード。当日は朝7時から準備を開始したが、ここで嬉しい光景が目に入った。寒空の下、早朝にもかかわらず、何人かのサポーターがすでに沿道に立つ。「もしかしたら、広報不足で人が集まらないのではないか…」という心配は杞憂に終わった。その後も続々と人が集まりパレー

ドコース沿道は多くの観客で埋め尽くされた。あれほどの人があの場所に集まったことはこれまでにないのではないだろうか。パレードの様子は多くの報道機関に取り上げられ「行政×フロンターレ」を広く発信することができた。沿道の観客からチームに贈られる祝福の歓声、そして選手が観客へと贈り返す笑顔。まさに初タイトルの喜びを皆で共有することができた最高で幸せな時間となった。

このような素晴らしい優勝パレードが実現できたのは、フロンターレの多くのスタッフ、各関係者、そしてクラブを支えてきたサポーターの皆さんの御協力のおかげである。この場をお借りして感謝の気持ちをお伝えしたい。



沿道には祝福の歓声が響き渡る

4 最後に

以上のように、川崎には、他都市から羨ましがられるような、国内トップレベルのチームや施設があり、行政と良好な関係を構築し維持している。その競技における強さだけでなく、子どもたちのスポーツの楽しさや、学生への技術指導、地域のイベントへの出展等の地域貢献も積極的に行う姿勢は、自分たちも地域の一員としてのまちづくりに関与していただいている。

こうしたチームの存在と施設を本市の強みとして、卓越したチームがある川崎だからこその打ち出し方を常に考え続けて、川崎っていいよね!という方を増やしていくことがスポーツのまちづくりである。

より市民とチームの距離を近くして私たちのチームとして感じていただけるよう取り組みを進めるとともに、アメフトの試合を中心として地域が盛り上げるような楽しい、魅力ある空間を創出できるようスタッフ一同奮闘していきたい。

川崎市における温暖化対策のための国民運動「COOL CHOICE」の展開

環境局地球環境推進室 課長補佐

内田 洋平
伊藤 昂介



1 はじめに

平成27(2015)年、すべての国が参加する形で温暖化対策の国際的枠組み「パリ協定」が採択され、世界共通の目標として、今世紀後半に温室効果ガスの排出を実質ゼロにすること等が打ち出された。

国においては、2030年に向けて温室効果ガス排出量を26% (2013年比) 削減する目標を掲げ、国民運動「COOL CHOICE(賢い選択)」の推進を主要な取り組みに位置づけることとした。

こうした中、川崎市では、市民、事業者等、多様な主体が一丸となって温暖化対策に取り組むことを目的に設立された川崎温暖化対策推進会議 (CC川崎エコ会議) (以下「エコ会議」という。)のネットワークや、環境技術・産業の集積、活発な市民活動などの強みと特徴を活かして、「COOL CHOICE」が市内に浸透するよう、取り組みを展開することとした。

らゆる「賢い選択」をしていこうという取り組みである。

川崎市には「エコ会議」をはじめとするさまざまなステークホルダーのネットワークが定着している。また、川崎市地球温暖化防止活動推進センター (以下「センター」という。)や地球温暖化防止活動推進員 (以下「推進員」という。)など、温暖化対策推進法に基づく制度をいち早く取り入れ、市民・事業者による自主的な活動が活発である。

こうした背景もあって、川崎市では、市民、事業者等、多様な主体が連携して取り組む風土が醸成されており、「COOL CHOICE」についても、川崎の強みと特徴を最大限に活かした取り組みを展開することが重要と考えられる。

2 川崎らしい「COOL CHOICE」の展開

「COOL CHOICE(賢い選択)」とは、省エネ・低炭素型の製品・サービス・行動など、温暖化対策に資する、あ



「COOL CHOICE」のロゴマーク



「COOL CHOICE」宣言した市長、副市長

3 「COOL CHOICE かわさき」の主な取り組み

市内への浸透を図るにあたり、川崎市、川崎商工会議所、エコ会議で、いち早く「COOL CHOICE」に賛同し、多様な主体と連携して、さまざまな取り組みにより「COOL CHOICE」を推進している。

(1)多様な主体と連携した啓発イベント

①CC等々力 エコ暮らしこフェア

川崎フロンターレ、富士通川崎工場、公園緑地協会等と連携し、ホームゲームに合わせて開催した。

推進員のプロジェクトやセンター等による出展のほか、バーチャルリアリティ（VR）で気候変動を体感できる「COOL CHOICE VR」など、参加・体験型の出展により来場者は16,000人を超えた。



CC等々力 エコ暮らしこフェアの様子

②まなぼう!あそぼう! COOL CHOICEひろば in ラゾーナ川崎プラザ

ラゾーナ川崎を運営する三井不動産や隣接する東芝未来科学館と連携し、ラゾーナ川崎ルーファ広場で開催した。

連携企業の広報効果や人通りの多い会場であった



まなぼう!あそぼう! COOL CHOICEひろば
in ラゾーナ川崎プラザの様子

こともあり、多くの市民への啓発効果が得られた。

③環境エネルギー・ラボ

世田谷区、東京都市大学等と連携し、両自治体に関わる多くの企業、団体、教育機関も参加し、実施した。さまざまなプログラムが行われ、環境とエネルギーについて楽しく科学的に理解を深めてもらうとともに、「COOL CHOICE」の浸透につながった。



環境エネルギー・ラボの
様子(上)とパンフレット



(2)COOL CHOICE普及促進コーナー

市民祭り、住宅展示場、商店街祭り等、さまざまな機会にCOOL CHOICE普及促進コーナーを設置し、設置場所と時機に相応しいテーマ（夏季における空調家電やクールビズの選択など）を重点的に啓発し、市内への浸透を図った。

また、センターが運営するCCかわさき交流コーナーでは、温暖化対策に係るさまざまなテーマ展示と併せて、通年でCOOL CHOICE普及促進コーナーを設けるとともに、かわさきエコ暮らし未来館環境教室等、環境啓発施設来館者へも賛同登録を呼びかけた。

①川崎市民祭り



燃料電池車MIRAIと併せた普及促進コーナーの設置



COOL CHOICE(賢い選択)輪投げゲームで
子ども達の理解を深める

②武蔵小杉受託展示場



住宅展示場でも省エネ住宅を啓発

③市役所、区役所等



市役所、区役所ロビーにおいて、うちエコ診断*と併せて
普及促進コーナーを設置

※うちエコ診断…診断士が専用ソフトを用いて家庭の光熱費等の
情報をもとにライフスタイルに応じたオーダーメイドの省CO₂/省
エネ対策を提案するもの

④CC川崎エコ会議シンポジウム

シンポジウムでは、市内の優れた環境への取り組みを表彰する「スマートライフスタイル大賞」の表彰式と併せて、JAXAによる「宇宙から見た地球温暖化」と題した講演会を行い、COOL CHOICEについても賛同を呼びかけた。

これらのほか、商店街夏祭りや区民祭りなど、多く

の市民が集まる機会を捉え、COOL CHOICE普及促進コーナーを設置し、啓発を行った。



CC川崎エコ会議シンポジウムの様子

(3)COOL CHOICE かわさきセミナーの開催

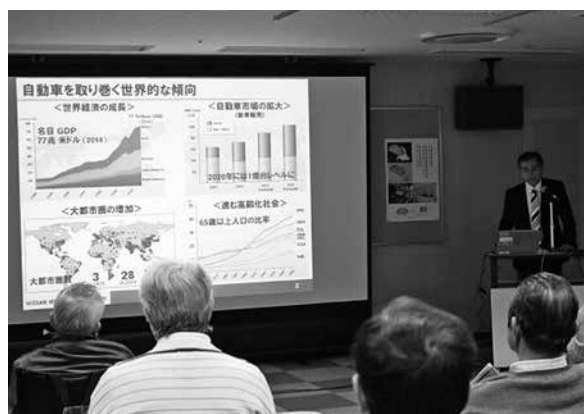
企業や市民活動団体に「COOL CHOICE」を理解していただくことが重要であることから、商工会議所やセンターと連携し、「エネルギー」「自動車」といった身近なテーマを設定し、「COOL CHOICE かわさきセミナー」を開催した。

①COOL CHOICEセミナー I



エネルギーから経済を考える

②COOL CHOICEセミナー II



電気自動車を巡る世界の動向と日産自動車の取り組み



アゼリアビジョンの活用

(4)メディアの活用

環境に関心の薄い層へも、まずは「COOL CHOICE」という言葉を知ってもらうことは重要であり、不特定多数の方々への訴求を目的に、子ども達や川崎フロンターレの選手といった誰もが親しみを持てる人が出演し、「COOL CHOICE」を呼びかける動画を制作し、アゼリアビジョンをはじめ、南武線トレインビジョンや溝の口ノクティビジョン等のほか、区役所等のデジタルサイネージでも放映した。

また、センターが中心となって、かわさきFMで「COOL CHOICE」をテーマに定期的に番組を放映するほか、タウンニュースや環境情報等の広報誌への掲載など、さまざまな広報媒体を活用して集中的に「COOL CHOICE」を啓発した。

悲願のリーグ優勝を飾り、MVPにも選ばれた小林選手に「COOL CHOICE」宣言してもらうとともに、動画にも出演いただき、市民への呼びかけに協力いただいた。



小林選手の「COOL CHOICE」宣言

4 おわりに

地球温暖化対策は、喫緊の課題であると同時に世界共通の課題である。一方、その原因となる温室効果ガスは目に見えないが、日々の生活の中で誰もが確実に排出している。

このため、誰しもが被害者となり、かつ、加害者であることを自覚し、一人ひとりの行動変容が地球規模の問題の解決につながるという実感が大切であり、「COOL CHOICE(賢い選択)」を通して、地球温暖化対策を「自分ごと」として捉え、行動に移していただけるよう、ムーブメントを起こしていくことが重要と考える。

川崎市には、公害克服に向けて取り組む過程でさまざまなノウハウと優れた環境技術が蓄積されており、先述のとおり、多様な主体が連携して課題に取り組む土壌が醸成されている。

こうした強みと特徴を最大限に活かして、川崎らしい、地球温暖化対策を推進し、環境先進都市としてさらなる発展を遂げ、地球規模での持続可能な社会づくりに貢献していきたい。

宮前区初魅力発信番組 「ぐる～っとみやまえTV」 誕生秘話



宮前区役所 企画課 小西 麦十

1 はじめに ～魅力あふれる宮前区～

宮前区初の魅力発信番組「ぐる～っとみやまえTV」の話をする前に、まずは宮前区にあふれるさまざまな魅力について語っておかなければならない。

私の職場である宮前区は、川崎市の北西部、多摩丘陵の一角に位置している。昭和57（1982）年7月1日の行政区再編成に伴って高津区から分区し、平成24（2012）年に区誕生30周年を迎えた。

区内には、弥生時代から古墳時代にかけての「東高根遺跡」や横穴式石室をもつ「馬絹古墳」など歴史的に貴重な史跡が残されている。また、奈良時代に建てられ、都の文化を伝えた「影向寺」には国の重要文化財の「薬師如来三尊像」が安置されているほか、県の無形民俗文化財に指定されている「初山の獅子舞」をはじめ、古くから受け継がれている民俗芸能が多くある。



県無形民俗文化財指定
初山の獅子舞

昭和41（1966）年の東急田園都市線の溝の口から長津田までの延伸、昭和43（1968）年の東名高速道路・東名川崎インターチェンジ開通・開設などにより交通網が整備されたことで、急激な人口増と都市化が進んだ一方で、東高根森林公園や菅生緑地、平瀬川など区内には自然も多く、憩いの場として多くの人々が訪れ親しんでおり、多くの農地も残っている。実際に歩いてみるとよくわかるのだが、およそ農地など無さそうな閑静な住宅街の中に、突如として広い農園が姿を見せたり、農産物直売所が設置してあったりする。事実、区

内には数十か所に農産物直売所があり、平成27（2015）年には市内2か所目となる大型農産物直売所「セレスモス宮前店」もオープンした。また、「カッパーク鷺沼」には、鷺沼ふれあい広場やフットサル施設「フロンタウンさぎぬま」などがあり、区のシンボルゾーンとして活用されている。昭和57（1982）年には、東名川崎インターチェンジからほど近い場所に中央卸売市場北部市場が業務を開始し、現在に至るまで宮前区から川崎市の食を支え続けている。

区のPRキャラクターは宮前兄妹（兄のメローと妹のコスミン）。宮前区誕生30周年を祝うため、区の名産「宮前メロン」の畑からやってきた。我が企画課で着ぐるみの貸出を行っているが、忙しいときには土日祝日はほぼ毎週どこかのイベントへの出演予定が入っているような状態で、区民に大変親しまれているキャラクターである。



宮前兄妹のメロー（左）と
コスミン（右）

このように、歴史、自然、農、施設、ゆるキャラ…と、非常にバラエティ豊かな魅力にあふれているのが、宮前区というまちなのだ。これらの魅力を区内外に発信していこう、という動きが区民会議から湧き起こり、冊子の作成に始まり、映像での情報発信に行き着くことになるのである。

2 番組企画立案の経緯 ～すべては区民会議提案から始まった～

(1) 冊子版『ぐる～っとみやまえ』の誕生

宮前区は転出入者が多い。また、昼夜間人口比率が

低いため、宮前区には寝るためだけに帰ってくる、という人も多い。第3期の宮前区区民会議において、そのような「宮前区新人」や「宮前区初心者」に、区に存在する魅力的な地域資源を認識してもらい、区に愛着を持ってもらうためには、区民自らが区民の目線で区の魅力等を発信することで、受発信者ともに地域への関心を高めることが重要である、との提案がなされた。これを受けて、区民が情報発信の担い手となり、さまざまな形での広報を行っていくことを目指した「みやまえ情報サポーターズ養成講座」(平成24(2012)年5月から12月に全15回開講)が宮前市民館の主催で開催され、14名の区民が受講した。

この講座を受講した区民が、冊子のデザインからおすすすめポイントの取材、記事作成に至るまで一貫して取り組み、平成24年度末に作り上げたのが、転入者向け情報誌「ぐるっとみやまえ」である。区民の目線で、①宮前区を好きになろう(区の魅力紹介)、②地域にどんどん参加しよう(お祭りや市民活動などの紹介)、③もっとくわしく知りたい(コンテンツごとの情報誌のご案内)の3つの視点からまとめられており、区民課で転入手続きの際に配布するウェルカムセットに含める形で転入者に配布されるほか、企画課職員が事あるごとに配布するなどして拡散させていった。

本来の講座であれば、この冊子の完成をもってメンバーは解散、となるが、「ぐるっとみやまえ」を改訂して続けていきたい、というメンバーの熱い想いから、養成講座受講者を中心に「みやまえ情報ラボ」(以下「情報ラボ」という。)という団体が発足。その後、情報ラボは「ぐるっとみやまえ」の2年ごとの改訂に向けた企画から取材までを一手に担っていくことになる。

(2)第5期区民会議提案

→ 新たな情報発信手法の検討へ

平成24年度の初版以降、26年度に第2版、28年度に第3版と改訂を行う一方、情報ラボのメンバーの中で、紙以外の媒体での情報発信方法を模索し、Facebook等のSNSにおいて動画を投稿するなど、特に映像媒体を用

いた情報発信に今後の可能性を見出す動きが見られた。

折しも、第5期の宮前区区民会議において、区内のさまざまな地域魅力発信活動団体が、各々に刊行物やSNS等を使ってばらばらに情報発信を行っている現状があり、結果として効率的な魅力発信が行えず、区民に魅力が十分に伝わっていない側面がある、ということが指摘され、より効果的な情報発信を行っていくことが提案された。

この提案に触発されるかたちで、今まで以上に多くの人に区の魅力を伝えることを目指し、区の新たな情報発信媒体としてテレビ番組とYouTubeによる動画配信を開始し、既存の紙媒体の刊行物等と連動した番組を制作することで、クロスメディアによる総合的な情報発信を行うことを考案するに至り、同じく動画での情報発信方法を模索していたみやまえ情報ラボと協働で、地元ケーブルテレビ会社であるイツ・コミュニケーションズ株式会社の撮影・編集のもと年3回の番組を制作することになった。冊子の「ぐるっとみやまえ」と連動した内容であることから、タイトルは「ぐるっとみやまえTV」に決定した。

3 区民と作る魅力発信番組

(1)番組コンセプト、テーマ決定

番組制作にあたり、平成28(2016)年3月から4月にかけて情報ラボとケーブルテレビ会社を交えて3回の打合せを行った。ここで番組コンセプトについて協議し、次のことが決まった。

- ①区内の人や団体に焦点をあてる
- ②視聴した人が具体的なアクションを起こす気になる
- ③「食」に関するネタで作る

まず①だが、宮前区にはさまざまな魅力があるが、それらを単に紹介するだけでは、上辺だけの情報紹介でよくある番組になってしまう。季節の名産ができるのは、農家の方々が頑張っているからであるし、北部市場に活気があるのは、そこで働く人々が盛んに活動しているからである。このようなことから、人を通して魅力を伝え、取材を通してそれらの人たちのモチベーションを上げ、さらに活性化していくことを目的とした。

次に②だが、視聴した人が実際に「行ってみよう」「やってみよう」と感じ、現場に行ってもらうことで、さらに宮前区が活気づく、というようなプラスのサイクルを作ることを目指したものである。



「ぐるっとみやまえ」初版

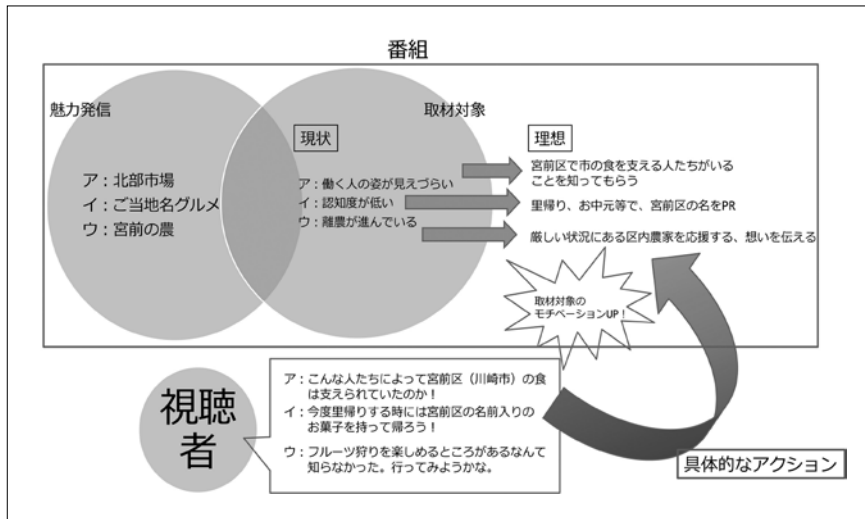


図1 番組コンセプト図

最後に③だが、①②のとおり、ひとに焦点をあてて視聴者に参加してもらうには、何よりもまずは番組を観て、知ってもらう必要があった。そのため、取り上げる内容を少しやわらかくすることを検討し、初年度については視聴者受けが良いと思われる「食」をテーマに制作することになった。

その後、5月6月に2回の打合せを経て、番組第1回は「北部市場めし特集」、第2回は「みやまへの農特集」、第3回は「ご当地名グルメ特集」に決定した(図1)。

(2)技術ではなく「愛」で作る

テレビ番組を作るといっても、情報ラボは主に紙媒体での活動を行ってきた団体であり、撮影技術があるわけではない。実際に撮影、編集するのはケーブルテレビ会社であり、情報ラボが担う役割は、番組テーマの企画・選定と、現地への事前取材、そして台本作成である。本来、このような役割は、テレビ会社にも当然ノウハウがある。実際に、他の区や自治体で作成している情報発信番組の中には、テレビ会社が企画立案から取材、台本作成、撮影、編集…と全ての役割を担っているものもある。むしろ、番組制作のプロであるテレビ会社からすれば、一から十まで自ら作業した方が効率的であるだろうし、わざわざ市民団体である情報ラボと企画立案や取材先との交渉についての打合せを行うことで、余計に手間がかかることもあるだろう。それでもあえて、役割を分けたのはなぜか。その理由は、一言で言えば「愛」である。

情報ラボのメンバーの皆さんの情報収集能力は、すごい。インターネット等にはアップされていないが地元では人気のお店、最近始めたばかりで、まだ口コミで

も広がっていない農産物直売所、オーナーと仲良くなれないと聞けない裏話…など、足で稼いだ地元情報の集積が山のようにある。そしてそれらは、「テレビの取材です」や「〇〇区役所です」と言って取材をするのではなく、情報ラボが宮前区民として、隣人として聴き取ったからこそライブ感、「みやまえ愛」を感じるのであって、テレビ会社や行政だけでは絶対に得られない、まさに「区民目線」の情報なのだ。情報ラボが

番組制作に参画している最も大きな理由の一つは、この「みやまえ愛」を番組に注入するためなのである。

(3)撮影開始！

8月8日、第1回の「北部市場めし特集」の撮影のため、川崎市中央卸売市場北部市場を訪れた。水産棟で人々が働く様子や、活気あるマグロ等のセリを撮影するため、集合したのは午前4時15分。日の出前で外はまだ暗い中、北部市場内では関係者が慌ただしく動き回り、活気に満ち溢れていたのが印象的だった。

初めに4時半からの鮮魚のセリの様子、5時40分からはマグロのセリの様子を撮影し、その後8時から水産棟での撮影を開始した。撮影中は多くの市場関係者の方々から「いつ放送するの?」「これ全国放送?」などと話しかけられ、注目していただいていることを感じた。



9時に食堂街に移動し、メインの「市場めし」の撮影に入った。店主へのインタビューで、料理に対する思いや北部市場で働くことについて等を聞くことにしており、質問内容も台本の中でかなり作り込んで臨んだのだが、いざインタビューが始まるとリポーターのアドリブや、その場の流れで話が進むことも多く、台本のとおりに行進することは少なかった。事前の打ち合わせ等で、これは必ず聞く、と決めていた項目については、撮

影スタッフがカンペで指示出ししてくれたために全て聞くことができたが、インタビューの内容は事前に全て決めておくのではなく、聞き出したいことを箇条書きにしておいて、本番はリポーターとの会話の流れを重視したほうがよいと感じた。

12時半に撮影を終えて北部市場を後にし、その後、区役所で区長登場シーンや番組のCM撮影を行い、完全に終了したのは午後3時。市場という特殊な場所での撮影だったということもあるが、この日は一日がかりの撮影となった。

10月10日には、区内の農園を訪れ、第2回の「みやまへの農特集」の撮影を行ったが、ここでも予想外のことはいろいろと発生した。放映期間が12月～1月の回であったため、出演者には長袖の着用をお願いしていたのだが、この日は秋にもかかわらず真夏のような暑さ。汗だくになりながらの撮影となってしまった。

また、ミカン狩りが楽しめる農園という触れ込みで紹介をする予定でいたのだが、当日訪問すると、なんと今年は裏年(実があまりならない年)であることが判明。撮影日ぎりぎりまで粘ってみたが、当日までに色づいたミカンが出来た木は一本だけだった、とのことだった。



裏年ではあったが、ミカン自体は甘かった

それでもなんとかその一本の木を上手く撮影し、台本どおり進行することはできた(テロップで「収穫量は天候によって左右されますので、果実狩りは事前にお問い合わせください」の一文が必要になった…)が、野菜や果物のように季節やその年の気候等によって状況が大きく変わるものを題材にすることの難しさを強く思い知らされることになった。

12月1日は、第3回の「ご当地名グルメ特集」の撮影日だった。3か所の店舗を訪問することになっていたが、繁忙時間等がそれぞれの店で異なるため、タイムスケジュールを綿密に作る必要があった。その辺りの調整で最も手腕を発揮してくれたのは、情報ラボだった。事前取材で各店舗の混雑時間帯や繁忙時間、一日の作業の流れといった情報を、微かなニュアンスを含めて聴き取ってくれていたおかげで、各店舗の状況に合



鷺沼コロケの試食の様子。リポーターの「鷺沼芸人」囲碁将棋の二人にとっては食べ慣れた味である

わせたタイムスケジュールを作ることが可能になった。区民目線で情報収集する情報ラボの強みをあらためて感じることができた。

当日の撮影でも、どの店舗も来客対応等で忙しい中、情報ラボのメンバーの顔を見るとすぐに笑顔になり、撮影に応じてくれた。そのような様子を見ると、情報ラボが顔つなぎをしてくれていることで撮影がスムーズに進行できている、ということを再認識させられた。

4 おわりに

全3回の撮影を終え、振り返って感じたのは、前向きな人たちと何かを作り上げるのは楽しい、ということだ。情報ラボの方々は、次々に新しいアイデアや企画が湧き出てきて、先の展開がどんどん広がっていった。ケーブルテレビ会社の方々も、それらのアイデアを称賛したうえで、テレビ的な視点でより良いものになるようにさまざまな助言をしてくれた。

とかく行政的な観点と面白いアイデアというのは衝突しがちだが、それ自体は悪いことではない。衝突した時に硬直化するのではなく、発展してより良い方向性を考えだしていくことが重要である、ということ学ぶことができたように思う。今後もあらゆる業務の中で衝突はあるのだろう。そのような時、この番組のことを思い出し、対立ではなく調和し発展することを目指していきたい。

最後に、約1年間にわたってテレビ番組制作を共に考え、悩み、楽しんでもくださった情報ラボ、撮影スタッフの皆さまにはあらためて感謝を申し上げたい。



平成29(2017)年8月8日 北部市場前にて情報ラボ、撮影スタッフの皆さまと

ピクニックタウン多摩区の 取り組み

～地域資源を活かした賑わいと魅力あるまちづくり～



多摩区役所地域振興課 まちづくり推進係長 岡本 雅博

1 「ピクニックタウン多摩区」施策 誕生の経緯

(1)「ピクニックタウン多摩区」施策導入の背景

多摩区は、都心に近い場所にありながら、緑豊かな生田緑地、水と緑の多摩川、かつては農地を潤し、現在は近隣住民の憩いの場となっている二ヶ領用水など、豊かな自然環境に恵まれている。

また、区内には専修大学、明治大学、日本女子大学の3つの大学キャンパスがあり、学生のまちとしての一面もある。

そして、平成28年度には43万人以上の入館者が訪れた藤子・F・不二雄ミュージアムをはじめとして、日本民家園、岡本太郎美術館、かわさき宙(そら)と緑の科学館といった、区内のみならず市内外にも誇るべき魅力ある文化的施設があり、多くの方が多摩区を訪れている。

一方で、空家の増加、商店会店舗の減少などの課題や、人口推計からは、少子高齢化の進行、近い将来の人口減少が想定されており、多摩区としては、これまでに以上に、「賑わいと魅力あるまちづくり」に取り組み、地域の活性化を図ることが求められていた。

(2)「ピクニックタウン多摩区」施策の導入

この状況を受け、多摩区では解決策の一つとして、大勢の人が“来て”、さまざまな魅力ある資源や人を“見て”、その魅力を“実感”してもらうための、タウンセールス事業に取り組むこととなった。平成23年度から、市民活動団体や事業者、3大学などといった多様な主体との協働により、豊富な観光資源や地域資源を活用した取り組みを開始し、平成25年度には、広く市民等から多摩区の魅力あるまちづくりへのアイデアを募集

する「多摩区魅力アップアイデアコンテスト」を実施した。そのコンテストで、特選に選ばれたのが、「ピクニックタウン多摩区」である。



コンテスト募集チラシ

(3)アイデアコンテストでの提案内容と施策化

提案では、多摩区にある、多摩川や二ヶ領用水などの「水辺の風景」、多摩川崖線のまとまった緑や平地に点在する農地などの「緑の風景」、歴史的な社寺や城跡、充実した文化施設などの「文化の風景」を、ピクニックをテーマに巡る散歩コースに設定することを基本に掲げている。そして、ピクニックガイドの作成や、ピクニックに関係するような団体の交流イベントを実施するとともに、区内のピクニックに関係するようなお店等、ピクニック関連産業の支援・育成を行うことで、多摩区の特徴的な資源をつなげ、多摩区らしいまちづくりをアピールするという内容であった(図1)。

この提案を受け、多摩区では、平成26年度1年間を掛けて、実施に向けた基礎調査を行った。基礎調査では、まず多摩区内のピクニックに関連する資源を、地理的



図1 ピクニックタウン多摩区・提案内容(一部)

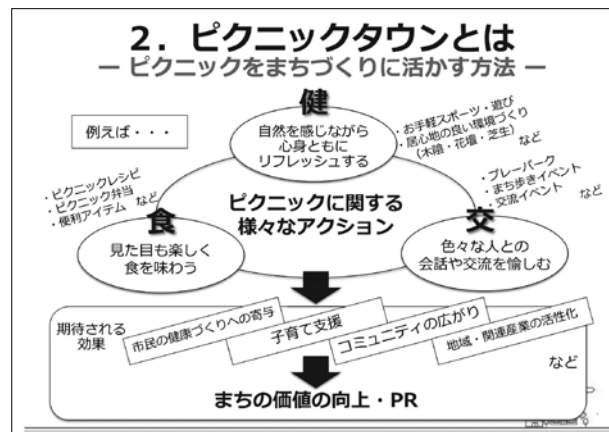


図2 当時の説明資料から～ピクニックタウンとは～

資源、人的資源、既存事業・催事の3つに分類し、現状を把握した。さらに、子育て支援、自然環境保全・活用等ピクニック関連の団体・グループを対象としたヒアリングやワークショップを実施し、そこで出された意見や提案を踏まえ、「ピクニックタウン多摩区」の基本的な考え方や実現に向けた方向性、実現する上の課題や課題解決に向けたアイデアを整理した。

考え方や実現に向けた方向性では、

- ①都市にいながらのんびりとしたライフスタイルを楽しむ。
- ②楽しいワークショップと美味しい食べ物で元気になる。
- ③“ピクニック”をテーマに区民がつながる。

の3点から、多摩区のイメージやブランド力を向上することを基本としている。そして、心身ともに元気になるようなイベント等を通じて、多摩区を訪ねてみたい、住んでみたい、このまちで子育てをしたい、住み続けたいという人を増加させる。また、それらを通じて、ピクニックをテーマにさまざまな人や団体がつながることで、それぞれの活動が広がりを持つことが可能となり、行政内・外での連携づくりや、区民と行政とによる協働のまちづくりが進展するとしている(図2)。

また、推進課題と課題解決のアイデアとしては、

- ①さまざまな主体が、互いの取り組みを活かしながらか連携できるよう、情報交流する機会づくりなどによるネットワークを形成する。
- ②各団体などが開催するイベントに共通の「冠」(ロゴマーク、キャッチフレーズ等)をつけることで、名称を浸透させ、関連性を印象づける。
- ③子育て世代を主なターゲットとして、よく訪れる場所や機会に魅力をPRするなど、効果的な情報発信を行う。
- ④ピクニックの楽しさを知り体験する機会を増やし、

そこに参加したくなるような仕掛けをつくる。

- ⑤ピクニックを楽しむ人も、それを支える人も増やす仕組みをつくる。
- ⑥ピクニックタウンの取組品質の維持向上を図る。をあげている。

2 これまでの取り組み

(1)平成27年度の取り組み

平成27年度からは、基礎調査の結果を受け、具体的な取り組みを開始した。

平成27年度は、まず、課題②:「冠」による情報発信に対応するため、「ピクニックタウン多摩区」のロゴマークを作成した。多摩区の豊かな緑を思い起こさせる緑を基調としたやわらかなデザインで、Picnic townの文字には色を多用し、ピクニックの楽しさを表したものとなった。これを関係機関等に周知し、区内でピクニックに関係のある事業を行う際には、自由に使うことができるようにしている。



ロゴマーク

このロゴマークを使用して、課題①:

さまざまな主体の情報交流や、課題③:ターゲットに届く情報発信に対応すべく、facebook上で「ピクニックタウン多摩区」ページを開設し、生田緑地を中心に、区内の豊かな自然を紹介したり、地域振興課の行う事業はもちろんのこと、関係機関や市民団体等が行うピクニックに関係する事業を紹介している。また、市ホームページの多摩区トップページにあるビジュアルエリアでも

それ以外の取り組みとしては、生田緑地の指定管理者が前年度から実施していた「ピクニックデー」を、多摩区役所が共催する形で行うことになり、当日は、“夏の終わりの1日を生田緑地でゆるゆる過ごそう”をテーマに、親子で楽しめる多様なワークショップのほか、宙(そら)と緑の科学館を活用した区の音楽事業「生田緑地星空★コンサート」を同時開催するなどして、生田緑地の魅力を発信し、多くの方が参加された。

(2)平成28年度の取り組み

平成28年度は、より多くの人に気軽にピクニックを楽しんでもらうために、簡単に作れて、美味しく、しかもちょっとおしゃれなサンドイッチの具材レシピを募集した。

料理レシピ募集総合サイト等を活用し、全国に応募を呼びかけることで、多摩区の知名度をあげることも目的の一つである。

53レシピの応募があり、専門家(管理栄養士)による8レシピへの絞込みの後、専門家や区内在住のママさん等による審査員が5レシピを優秀レシピとして選考した。優秀レシピに選ばれた5レシピは、さらにピクニックタウン多摩区の公式facebookを通じて、広く「いいね!」を募集して、最優秀レシピを決定した。

また、課題③：ターゲットに届く情報発信に対応して、ガイドブック「びくたま」を作成した。多摩区の自然を、花、原っぱ、河原、森のそれぞれの切り口から、その楽しみ方について提案を行っている。なお、花については年間の見どころカレンダーを載せており、区内のどこで、どの時期に、どういった花を楽しむことができるのが一目見て分かるようにした。他にも、ピクニックに持っていくと良いものの紹介や、ピクニック関連の区内イベントカレンダーの掲載、オリジナルサンドレシピコンテスト優秀作品のレシピ紹介を載せ、区内でピクニックを楽しもうという提案をしている。

また、広報・PR関係では、緑化センターの自主事業と



ピクニックデーチラシ



レシドコンテスト応募チラシ

して実施されたピクニックサタデーへの後援、緑化センターまつりに参加しての「ピクニックタウン多摩区」のPR活動、区内の子育て情報が満載された『多摩区地域子育て情報BOOK』や市政だより多摩区版への「ピクニックタウン多摩区」のPR記事掲載などを行っている。

また、課題①：連携ネットワークの形成に関する取り組みとして、平成29(2017)年1月に、「ピクニックタウン多摩区」関係者ミーティングを開催し、これまでの取り組みの振り返りや、認知度を高めるための情報発信、今後の取り組み等について話し合いを行った。この関係者ミーティングは平成29年度も開催した。

なお、ピクニックデーも平成27年度と同様に実施している。

(3)平成29年度の取り組み

平成29年度も、平成27・28年度と同様、生田緑地ピクニックデーを指定管理者と共催した（同時開催の区音楽事業は、「生田緑地ピクニックコンサート」として実施）。

また、前年度に実施したオリジナルサンドレシピコンテストの優秀レシピを、市政だより多摩区版に載せ、「ピクニックタウン多摩区」をPRするとともに、優秀レシピの商品化にも力を入れ、期間限定ではあるものの、宙（そら）と緑の科学館にあるカフェ「星めぐり」で最優秀レシピが商品化された。カフェとしても好評な売り上げであったと聞いており、東京新聞にも取り上げられている。また、後述の「ピクニックマルシェ」でも、優秀作品の中から1レシピが地元の有名なパン屋さんの手により商品化され、好評な売れ行きであった。

企業との連携も試みている。川崎市と小田急電鉄は、

連携協定を結んでおり、「ピクニックタウン多摩区」には多摩区を住みたい、住み続けたい街にという思いが込められていることから、小田急不動産と何らかの連携ができないかと考えた。そこで、先述のピクニックタウン多摩区ガイドブック『ぴくたま』や、地域見守り支援センターで作っている『多摩区公園BOOK』、『多摩区地域子育て情報BOOK』を持って相談へ行った。「小田急不動産の各店舗で、物件を紹介しに来た方にこれらの冊子類を提供していただき、多摩区に住む検討の一助にさせていただくことはできないか。」とか、小田急不動産が新百合ヶ丘で行うイベントにおいて、「ピクニックタウンのPRができないか。」と投げかけ、実際に、実施に結び付けることができた。今後も、小田急との連携を進めることができないか検討していきたいと考えている。

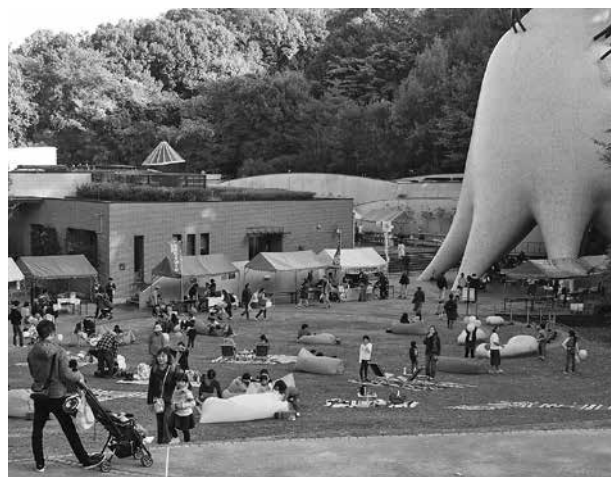
最後に紹介するのは、11月12日に「ピクニックタウン多摩区」の事業として行った「ピクニックマルシェ designed by ピクニックタウン多摩区」である。課題④の多様なピクニック体験の機会づくりに対応した事業となる。

マルシェの取り組みは、最近、いろいろなところで行われており、新鮮な農産物であったり、ちょっと洒落た食べ物や飲み物を提供するとともに、ただ買い物をするだけでなく、ワークショップなどを開催して、その空間にいることを楽しむというものである。

今回は、それを生田緑地西口広場で行うことにした。なぜ、この場所に決めたかという、生田緑地そのものは知られているが、平成26年度に整備された西口広場は、芝生があつてのんびりとできる空間であるにもかかわらず、あまり知られていないからである。イベント等のほとんどは中央広場で行われており、実際に、活用を求める声も寄せられていた。そのような場所こそ、「ピクニックタウン多摩区」の目的の一つである魅力の発信を行うにあたり、ふさわしい場所と考えたからである。

実施にあたっては、委託業者が地元の飲食店等に協力を依頼し、これまであまり出店していないような地元の有名店にも出店をお願いしている。また、独自色を出す意味を込めて、生田緑地内にある日本民家園にある民家の移転元ゆかりの食品なども販売した。

ワークショップとしては、プレスレットづくりや、園路内にあるハートマークの石を探すハート探し(見つけた人にはプレゼントあり)、地域の団体の協力による色わかっつなぎ、生田緑地内にある岡本太郎美術館の協力によるTAROとんぼづくりなどを行い、親子連れに



ピクニックマルシェの様子

も楽しんでもらえるようにした。

会場には色とりどりの風船やエアソファを置いて、華やかな雰囲気を演出した。また、敷物などを持ってこなかった人もゆったり楽しめるようにすることと、ピクニックの楽しみ方の提案として、ラグマットやチェアを配置している。

なお、来場した方にピクニックタウンを知ってもらうため、ガイドブックなどを配布するとともに、子どもにはピクニックタウンロゴ入り風船を配布したり、SNSでイベントを紹介してくれた方には無料で花を渡すなどの工夫も行っている。

当日は、規模の小さなイベントではあったものの1,300名の方に来場していただき、こんな良いところがあったとは、またやって欲しいなどの声もいただき、成功だったと考えている。

3 今後に向けて

取り組みを始めて3年ということもあってか、まだまだ知名度は高くはない。

また、平成29(2017)年5月に総務企画局より出された「川崎市総合計画第2期実施計画の策定に向けた将来人口推計について」(訂正版)によると、多摩区は市内でもいち早く、平成32(2020)年を境に区内総人口が減少に転じるとされ、以前の想定よりも時期はずれ込んでいるものの、将来的な状況に変わりはない。

今後は、新たな魅力発信を引き続き行いつつ、地域の魅力を発信する取り組みが、地域の方の主体的な取り組みとして行われるような働きかけも行っていきたいと考えている。

指定都市市長会における 取り組み

～大都市行財政の円滑な推進と伸張に向けて～



総務企画局都市政策部担当係長(指定都市市長会事務局派遣) **山本 俊光**

1 はじめに

私は、平成29(2017)年4月から指定都市市長会事務局へ派遣されている。ここでは、指定都市市長会の活動内容や私の業務内容、業務を通じ感じたことなどを述べることにしたい。

2 指定都市市長会の活動内容

指定都市は、指定都市の緊密な連携のもとに、大都市行財政の円滑な推進と伸張を図ることを目的とし、平成15(2003)年12月21日に指定都市市長会を発足した。なお、指定都市とは地方自治法第252条の19にて「政令で指定する人口50万以上の市」と規定されている都市であり、平成30(2018)年3月時点で川崎市を含め、20市が指定されている。

活動内容は、主に以下のとおりである。

(1) 国に対する政策提案・意見表明活動など

地方分権改革の推進や、翌年度の国の予算編成、各種制度の創設・改廃などについて、指定都市の意見表



今年度白本要請活動の様子
(平成29(2017)年7月24日 財務省への要請活動)
左から 大塚拓 財務副大臣、
北橋健治 北九州市長、井上秀作 北九州市議会議長

明や要請活動を行っている。

平成29年度は、「平成30年度国の施策及び予算に関する提案」(通称「白本」)の要請活動、「大都市財政の実態に即応する財源の拡充についての要望」(通称「青本」)の要望運動や「幼児教育・保育の無償化に関する指定都市市長会緊急要請」などを行った。

(2) 諸会議の開催・国との連絡調整など

指定都市市長会議の開催や部会・政策提言プロジェクトの活動により、大都市が抱える喫緊の課題や今後のあり方などについて、活発に意見交換を行っている。また、国(省庁)との連絡調整、情報交換を行い、各指定都市と国とのパイプ役を担っている。

平成29年度、指定都市市長会議については平成29(2017)年7月(第43回)、平成29(2017)年12月(第



第44回指定都市市長会議の様子
(福田紀彦 川崎市長)

44回)に開催した。また、政策提言プロジェクトとして「子育てに優しい社会実現プロジェクト」「観光先進国実現プロジェクト」を設置し、内閣府、観光庁などに対し政策提言を行った。

(3) 広報啓発活動

指定都市市長会の活動内容の紹介や主張について広く周知するため、シンポジウムの開催やホームページ(<http://www.siteitosi.jp/>)、雑誌等を活用した広報活動を行っている。

シンポジウムについては全国各地で開催しており、平成29年度は、仙台市、浜松市、北九州市、東京都にて開催した。

(4)災害への対応

指定都市が一体となって災害対策を行うための計画(広域・大規模災害時における指定都市市長会行動計画)を策定し、被災地支援に取り組んでいる。

行動計画に基づき、平成28(2016)年に発生した熊本地震に対しては各指定都市から延べ23,700人の派遣、飲料水や食料品など各種物資の支援を行った。

3 派遣先での業務内容

派遣先の指定都市市長会事務局は12名の組織であり、うち11名が各指定都市からの派遣者である。

事務局には「総務・調整」「税制・財政」「企画」の担当があり、各次長の下、業務を行っている。

私は「税制・財政」担当主査として、主に以下の白本・青本について、各種会議に向けた文案調整や会議の運営、そして市長・議長などが行う要請活動・要望運動に関する調整などを担当している。

(1)白本に関する調整及び要請活動

白本は、翌年度国家予算への反映や今後の制度改正の実現を図るために作成され、指定都市の行財政に重大な影響を与える事項などについて提案する冊子である。例年、予算概算要求策定の段階において、白本により指定都市の市長・議長が政党及び政府に要請活動を実施するとともに、各指定都市において、地元選出国會議員に対し要請活動を行っている。

白本は各指定都市の担当(税制・財政・窓口担当など)課長会議や担当局長会議での決定後、各市の市長・議長による意思決定を経て内容が決定される。

平成29年度、「真の分権型社会の実現のための国・地方間の税源配分の是正」「地方固有の財源である地方交付税の必要額の確保と臨時財政対策債の廃止」「児童福祉施策の拡充」など15項目を白本で提案し、指定都市の市長・議長などが上記要請活動を行った。

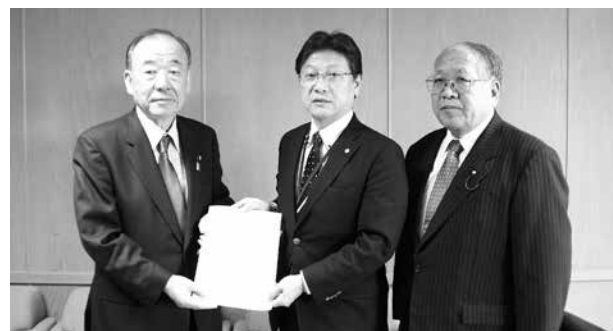
(2)青本に関する調整及び要望運動

青本は、主として中・長期的な観点からの税財政制度の改正に関して、大都市行政を総合的に進める上で不

可欠な税財政の充実を図ることを目的に、国から地方への税源移譲など大都市の実態に即応する税財政制度の改正に関して要望する冊子である。例年、青本により幹事市の市長・議長が政党及び政府に、幹事市の税財政関係特別委員長が衆議院・参議院の総務委員会委員に、それぞれ要望運動を行うとともに、各指定都市において、地元選出国會議員に対し要望運動を行っている。

平成29年度、「事務配分の特例に対応した大都市特例税制の創設」「国庫補助負担金の改革」など14項目を青本で要望し、幹事市である静岡市の市長・議長及び税財政関係特別委員長が上記要望運動を行った。また、例年、各市の税財政関係特別委員会委員が政党との懇談会を行い、政党への要望運動を実施しており、平成29年度も政党との懇談会を行った。

なお、青本についても白本同様の過程を経て内容が決定される(各市の担当は税制・財政担当)。



今年度青本要望運動の様子
(平成29(2017)年11月15日 自由民主党への要望運動)
左から 山口泰明 自由民主党組織運動本部長、
田辺信宏 静岡市長、井上恒彌 静岡市議会議長

4 派遣先での業務を通じて

指定都市市長会の活動は原則として「20市合意」で行われる(多数決ではない)。白本・青本の文案作成においては各指定都市からさまざまな意見が出され調整が難航することもあるが、各指定都市と協力し文案が20市合意に至った際には、喜びも一入である。

また、各指定都市の市長・議長が、政府の政務三役や政党役員等に要請・要望する場面に随行として立ち会えることは、非常に貴重な経験と感じている。

さらに、この1年で派遣先の同僚や多くの他自治体の職員と知り合い、人脈を広げることができた。これは自分にとっての大きな財産となっている。

派遣期間中にさらに多くの経験を積み、帰任後の川崎市での業務に活かしていきたい。

現場主義・風通しの良さ・ エンパワーメント

～派遣で学んだ経済産業省の強み～

中原区役所地域みまもり支援センター地域ケア推進担当
(平成27・28年度経済産業省関東経済産業局次世代産業課ヘルスケア産業室派遣)

内田 正樹



1 はじめに

私は、平成27・28年度の2年間、経済産業省関東経済産業局に行政事務研修員として派遣された。派遣期間中の業務や感じたことを述べたい。

2 関東経済産業局について

(1)組織について

関東経済産業局は、経済産業省の地域ブロック機関であり、首都圏に長野・新潟・静岡を加えた11都県を管轄し、管内の中小企業振興、新規創業の促進、技術開発支援、消費者相談等の経済産業政策や資源エネルギー政策に取り組んでいる。



さいたま新都心の合同庁舎(右側)
を拠点に関東圏を駆け回った

私が所属した次世代産業課は、世界的に市場成長率が高く、有望な分野として政府が成長戦略に位置づけた航空宇宙産業、医療機器、バイオ・医薬品およびヘルスケア産業の振興を担当していた。

成長産業の振興という使命を反映してか、職員は皆前向き・積極的で、新たな政策を次々と打ち出すパワフルなメンバーであった。また、課内には私以外に新潟市・飯田市・群馬銀行からの出向者がおり、さまざまな背景や考え方を持った個性の強い集団であり、多くの刺激を受けた。

(2)担当業務について

私の担当はバイオ・医薬品産業で、①バイオベン

チャーの支援、②再生医療産業の振興の2つの事業に取り組んだ。

①バイオベンチャーの支援について

経営資源や外部ネットワークが弱い等でさまざまな経営課題を抱えるバイオベンチャーの事業展開を支援するためのプロジェクトを実施した。

具体的には、バイオベンチャーへの経営アドバイス、大学や他企業との連携による新規事業創出支援、大手製薬企業・化学メーカー等への販



バイオベンチャーのニーズが高い
研究開発や設備投資に関する支援
施策を説明する機会が多かった

路開拓支援、ベンチャーキャピタル等からの出資を促すためのマッチングイベントの開催等を手掛けた。

②再生医療産業の振興について

我が国はiPS細胞を柱に基礎研究で先行しているが、製品開発で他国に遅れている現状を打破するため、再生医療等製品の開発案件を創出し、事業化を促すためのプロジェクトを実施した。

具体的には、海外から企業・大学等を招待して我が国企業とマッチングするイベントを実施した。さらに、技術的シーズと事業化ニーズをそれぞれ収集したうえでの企業間マッチング等を行った。



マッチングイベントは海外企業が多く参加し、NHKテレビ「クローズアップ現代+」の再生医療特集で紹介された

3 関東経済産業局の組織文化について

次に、関東経済産業局での勤務を通して感じた、特徴的であった点について述べてみたい。

(1)現場主義

経済産業省のポリシーは、「現場主義」である。これは、地域の企業等へ積極的に足を運び、経営者や従業員の方から話を聞き、生産・研究開発の現場を実際に見ることで、地域経済の現状や課題を収集し、必要な支援策や政策立案の検討を行うという考えである。



2年間で150以上のバイオベンチャー、製薬企業、大学、金融機関や自治体等とヒアリングや意見交換、補助金相談を行った

(2)徹底的な議論

経済産業省は、「議論」が大好きである。どのような政策を行うことが必要か、徹底的な議論が行われる。

新規に政策立案・事業企画をする際は、必ずと言って良いほどチームで議論の場が設けられた。そこでは担当者は「現場主義」で収集した情報をもとに、現状や課題を分析し、必要な政策の仮説を立て、論理的に自らの意見やスタンスを持つことが要求された(図1)。

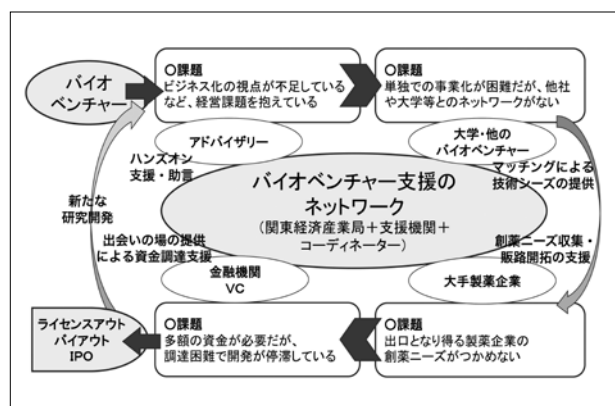


図1 バイオベンチャー支援のネットワーク
議論を通じて、上図のとおりバイオベンチャーの課題と必要な支援策を検討した。これを基にプロジェクトの細部を設計した

(3)風通しの良さ

経済産業省は「現場主義」に加えて、風通しの良さにも特徴があると言われている。

私が風通しの良さを感じたのが、上記の議論の場であった。局長等の幹部が集まる政策検討の議論の場では、担当としてどう思うか発言の機会が多く与えられた。さらに、部下の提案も通りやすいと感じた。特に、挑戦的・新しい取り組みは好まれ、組織としてリスクを受け入れ、失敗をした場合でも、その反省を次に生かせば良いとする土壌があった。

は、担当としてどう思うか発言の機会が多く与えられた。さらに、部下の提案も通りやすいと感じた。特に、挑戦的・新しい取り組みは好まれ、組織としてリスクを受け入れ、失敗をした場合でも、その反省を次に生かせば良いとする土壌があった。

(4)outcomeの追求

政策を立案するときには、ゴールはoutput (結果)ではなく、定量的なoutcome(成果)を第一に意識することが求められた。outputだけなら普通に組み立てればある程度の数字は出るが、その先の良いoutcomeを達成するには、工夫やアイデアが必要だと実感した。

例えば商談会の開催では、ただマッチングの場を提供するだけではなく、企業の事業化ニーズや技術的シーズを事前に集約・整理し、当日はコーディネーターがこの情報を基に企業間を仲介するといった工夫を加えることで、面談がスムーズに運び、事後の連携成功率を高めることができた。

(5)部下へのエンパワーメント

また、部下へのエンパワーメントが進んでいた。定期的な進捗報告・管理による方向修正があるものの、プロジェクトの推進においては、担当レベルが自主的に決定できる裁量が相当広く与えられていた。

これはプレッシャーを大きく感じたが、その一方で、自立的に考えて判断しなければならない状況であったことから、自らの業務に「所有感」を強く持つことができ、やりがいや達成感を覚えることが多かった。

4 派遣研修を振り返って

現場で得た情報・課題を基に、風通しの良い議論を通じて具体的成果を目指した政策を実施するという業務のプロセスは経済産業省の強みであると実感した。本市でのこれからの業務でも実践していきたい。

また、部下へのエンパワーメントは、モチベーションや自主性が高まり、効率性や成果が向上すると実感した。働き方改革の面からも有効だと思うので、取り入れてみたい。

最後に、予期せぬ派遣研修や慣れない環境からのストレスやプレッシャーを乗り越え、無事に任期を満了できたのは、妻の支えがあったからこそだと思う。妻に最大限の感謝を捧げ終わりたい。

政策情報かわさき第36号 かわさき市政カレンダー

(2017年4月～2017年12月)

4月

小児医療費助成の通院助成対象を 小学校6年生まで拡大

子どもの健全な育成や子育て家庭における経済的負担の軽減を図るため、入院や通院に係る医療費の自己負担分を助成している。4月からは通院医療費助成の対象を小学校6年生まで拡大した。

日本民家園 開園50周年

失われつつある古民家を将来に残すとともに、市民共通のふるさとを目指し、昭和42(1967)年に開園した「川崎市立日本民家園」は、4月1日に開園50周年を迎えた。記念伝統芸能公演や50周年の歩みを振り返る企画展の開催、50周年を祝う生田緑地サマーミュージアムの開催、4か国語音声ガイドの導入など、さまざまな記念事業を行った。

全国初、JR南武線武蔵溝ノ口駅に 水素エネルギーを導入・利活用

駅の屋根に設置した太陽光パネルの電気を、ホームに設置した東芝の自立型水素エネルギー供給システム「H2One」に送りCO₂フリー水素を製造し、駅の照明や、災害時の非常用電源として活用する取り組みである。平常時は、市民の目にふれる場所で水素の普及啓発につなげるとともに、災害時、帰宅困難者に対して電力を供給することで“市民や駅利用者の安全・安心の構築”に役立てる。

川崎水素戦略のリーディングプロジェクトの一つで、JR東日本横浜支社と川崎市が連携し、水素社会の実現に向けて取り組みを実施した。

川崎市の人口が150万人を突破

川崎市の人口は4月24日に150万人を突破した。交通の利便性の良さなどから20歳代を中心とした若い世代の流入が多く、また自然増加数も政令指定都市の中で第1位となっている。若くて元気のある都市として、市民のシビックプライドを醸成していくため、ロゴマークの作成や3,000人の笑顔の写真でつくる「ビッグフラッグ」の作成、「かわさき川柳」の募集等の記念イベントを展開した。

5月

かわさきマイスター事業20周年 市内最高峰の匠が大集結、 「かわさきマイスターまつり」を開催

川崎市内最高峰の匠『かわさきマイスター』が集結して一流の技能の実演・体験・製品展示等を行う「かわさきマイスターまつり」が5月13日に開催された。かわさきマイスター事業は、平成9年度から「手」や「道具」等を駆使し、極めて優れた技術・技能を発揮して産業の発展や市民の生活を支える「もの」を作り出している現役の技術・技能者を「かわさきマイスター」として認定し、28年度末までに91人をマイスターとして認定している。

川崎港公共ふ頭でのコンテナ貨物取扱量が 初めて10万TEUを突破

公共ふ頭でのコンテナ貨物取扱量は、100,772TEUと統計を取り始めた平成8(1996)年以降初めて10万TEUを超え、この5年間で3倍以上に増えた。これまでの官民一体となった国内外のポートセールスや国際コンテナ戦略港湾として選定されたことなどが実を結んだ結果となった。今後も民間活力を活かした港湾運営を行うことで、更なる集貨を推進する。

6月

JR川崎駅中央北改札、先行開業

JR川崎駅へのアクセス向上と東西自由通路の混雑緩和、駅東西の利便性・回遊性等の向上を図るため、北口自由通路と新たな改札口(北改札)の整備を進めており、6月18日に川崎駅中央北改札を先行開業した。また、平成30(2018)年2月17日の北口自由通路の開業時には、行政サービスコーナー・観光案内・魅力発信の機能を持つ「川崎駅北口行政サービス施設(かわさき きたテラス)」も開設した。

水道事業等の広報施設「水とかがやく未来館」開場

長沢浄水場内に水道事業等の広報施設が完成し、小学生から募った施設愛称「水とかがやく未来館」として、開場した。子どもたちや市民の方々への水道

事業等への理解をより深めてもらうため、川崎の水
道の特徴でもある自然流下の仕組みや水循環等がわ
かりやすく実感できる施設として、多くの方々に利
用されている。

7月

リエカ市と姉妹都市提携40周年を迎えた

1977年に川崎市が最初に姉妹都市提携を結んだク
ロアチア共和国・リエカ市(提携当時は旧ユーゴスラ
ビアに所属)と提携40周年を迎えた。7月には市長を
団長とする代表団がリエカ市を訪れ、今後の両市の
さらなる友好関係の絆を確認する確認書を取り交わ
した。

2年連続で政令指定都市唯一の 普通交付税不交付団体に

平成29年度の普通交付税の算定の結果、川崎市は
2年連続で政令指定都市唯一の普通交付税不交付団
体となり、財政力指数は、単年度1.000、3か年平均で
は1.001となった。市の持続的な発展を目指し、今後
も適切な財政運営に努めていく。

8月

東海道かわさき宿交流館 来館者20万人突破

平成25(2013)年10月に開館した「東海道かわさき
宿交流館」は、8月27日に来館者数20万人を突破した。
同館では、映像や模型などの手法を駆使して江戸時
代の川崎宿の様子や、江戸時代から現代につながる
川崎の歴史・文化を紹介し、平成26(2014)年には「か
ながわ観光大賞」のグランプリに輝いた。

9月

羽田連絡道路の工事着手

羽田空港と川崎市殿町を結ぶ新しい橋「(仮称)羽
田連絡道路」の工事に着手した。工事に先立ち9月30
日に開催された起工式典には、神奈川県知事や大田
区長をはじめ、国や羽田空港を中心に多摩川両岸で
活躍する関係機関の方々にも出席頂き、まさに東京
と神奈川両地域の重要なエリアの連携強化にふさわ
しい式典となった。今後は、安全かつ周辺の環境に
配慮しながら、着実に工事を推進していく。

10月

川崎市スポーツ・文化総合センター 「カルッツかわさき」オープン

10月1日に川崎市スポーツ・文化総合センター「カ
ルッツかわさき」がオープンした。愛称の「カルッツ
かわさき」は全国から寄せられた作品の中から選考
委員会により絞られた4点について、市民による投票
により決定した。2,013席を有する市内最大規模の
ホールをはじめ、大体育室やトレーニング室、弓道
場、音楽練習室などを備え、市民の新たな交流拠点
として活用されている。

川崎市長選 福田紀彦市長が再選

10月22日、任期満了に伴う川崎市長選挙の投票開
が行われ、現職の福田紀彦市長が他の候補者2人を
破り、再選を果たした。一部の選挙区では衆議院議
員総選挙、市議会議員補欠選挙と同日執行となる“ト
リプル選挙”となり、台風が接近する中でも多くの
の方々が投票に足を運び、市長選の投票率は52.30%と
なった。

11月

ヘイトスピーチ解消に向けた 全国初のガイドライン策定

不当な差別的言動(いわゆるヘイトスピーチ)の解
消に向けた取り組みとして、2月からSNSを活用した
情報発信を始めたほか、ヘイトスピーチ解消法(本邦
外出身者に対する不当な差別的言動の解消に向けた
取組の推進に関する法律)の施行から1年を迎えた6
月には、アゼリアビジョンやJR南武線のトレインチャ
ンネル、市ホームページ等で集中的な啓発活動を実
施した。また、全国初となるヘイトスピーチ解消法
に基づく「公の施設」利用に関するガイドラインを策
定した。

12月

川崎フロンターレ J1リーグ戦で初優勝

川崎フロンターレは、2017明治安田生命J1リーグ
戦において、優勝を収め、念願の初タイトルを獲得
した。12月10日に川崎駅周辺で行われた優勝記念パ
レードには、多くのサポーター・市民の方々が集まり、
喜びを分かち合った。

バックナンバー紹介

第35号

平成29(2017)年3月発行

特集1 「政策情報かわさき」創刊からの20年を振り返って

【特別寄稿】政策情報かわさき創刊20年に想う

瀧峠雅介

○「政策情報かわさき」のあゆみと時代背景

特集2 「成長」と「成熟」の調和による 持続可能な「最幸のまち かわさき」をめざして

○「川崎市総合計画」の策定 ～「最幸のまち かわさき」の実現に向けて～

総務企画局都市政策部企画調整課 担当係長 山井 康明

○「川崎行財政改革プログラム」の策定を終えて

総務企画局行政改革マネジメント推進室 担当係長 吉田 純二

○かわさきパラムーブメント ～2020年、そしてその次へ！～

市民文化局オリンピック・パラリンピック推進室 木田 哲也

○臨海部の持続的発展に向けて

臨海部国際戦略本部臨海部事業推進部 担当係長 上原 彩

【本市の政策展開から】

●多様な主体との協働・連携

○宮崎県と川崎市の連携による国産木材利用に向けた取り組み ～『崎一崎モデルの構築』～

まちづくり局総務部企画課 課長補佐 佐藤 英樹

○戦略的新駅・小田栄駅の整備について ～JR東日本との包括連携協定の取り組み～

まちづくり局交通政策室 広域交通対策担当課長 藏内 政之

●女性の輝く社会の実現に向けて

○川崎市の保育所待機児童対策の取り組み こども未来局子育て推進部事業調整・待機児童対策担当 担当係長 新村 祐

○川崎市立中学校完全給食の実施 ～みんなで創る健康給食～

教育委員会事務局中学校給食推進室 葛山 久志

○小児医療費助成制度の拡充の取り組み

こども未来局こども家庭課 医療費助成係長 平山 雪生

○女性の活躍推進で目指す社会

市民文化局人権・男女共同参画室 担当係長 小沢 由香子

○庁内における女性活躍推進の取り組み

総務企画局人事部人事課 荒井 諒

●まちの安全安心に向けて

○誰もが安心して歩ける明るいまちを目指して ～防犯灯LED化ESCO事業の実施～

市民文化局地域安全推進課 地域安全係長 石床 高志

○川崎市における客引き行為等防止対策

市民文化局地域安全推進課 担当係長 中野 諭

○川崎市における空家等対策計画の策定 ～総合的・計画的な空家等対策を目指し～

まちづくり局住宅整備推進課 担当係長 皆川 悟史

○「災害に強いまちづくり」の実現に向けた建築物の耐震化の推進

～「川崎市耐震改修促進計画」の改定および耐震化に向けた助成制度の見直し～

まちづくり局建築管理課耐震化支援担当 担当係長 村上 雪絵

●ブランドメッセージの策定

○「市のロゴマークが変わった！」だけじゃないんです…

～ブランドメッセージの策定と、プロモーションのお仕事～

総務企画局シティプロモーション推進室ブランド戦略担当 担当係長 広岡 真生

第34号

平成28(2016)年3月発行

特集

地域で支えるまちづくり

～地域包括ケアシステム構築に向けた重要な視点～

第33号

平成27(2015)年12月発行

特集

ICTを活用した自治体施策

～かわさきにおける情報化の未来～

第32号

平成27(2015)年3月発行

特集

市民の声を“聴く”

～「対話」と「現場主義」のまちづくりを目指して～

第31号

平成26(2014)年10月発行

特集

市民の「心のふるさと」多摩川とともに歩む

～多摩川を活かしたまちづくりの考察～

成 熟社会を迎え、戦後社会を形成してきた「成長型」の社会システムの転換が求められています。こうした時代にあつて、自治体現場でも、さまざまな政策・制度の開発・研究の取り組みが、あらゆる職種を通して、職員一人ひとりの課題となってきました。

そのためには、職員個人の自由な発想による創造的意見・提案が何よりも重要になってきます。本誌の刊行の狙いもそこにありますが、多様な意見の発表・交流の“ひろば”として、本誌に発表された職員の論稿は、原則として職員個人の意見・提案であることをご理解ください。(編集部)

販売のご案内

「政策情報かわさき」は、次の場所では有償頒布(定価＝本体600円＋税)を行っています。なお、お取り寄せの場合は別途送料が必要です。

※お取り寄せは、かわさき情報プラザのみのお取り扱いとなります。

※川崎市ホームページ(「政策情報かわさき」バックナンバー情報)

<http://www.city.kawasaki.jp/shisei/category/38-1-7-1-0-0-0-0-0-0.html>

販売場所

かわさき情報プラザ(川崎市役所第3庁舎2階)
中部道水路台帳閲覧窓口(高津区役所1階)
北部道水路台帳閲覧窓口(麻生区役所2階)

お問い合わせ先

かわさき情報プラザ
〒210-0005 川崎市川崎区東田町5-4 川崎市役所第3庁舎2階
☎044-200-2121

Colors, Future!

いろいろって、未来。

多様性は、あたたかさ。多様性は、可能性。

川崎は、1色ではありません。

あかるく。あざやかに。重なり合う。

明日は、何色の川崎と出会おう。

次の100年へ向けて。

あたらしい川崎を生み出していこう。



川崎市

政策情報かわさき 第36号

2018年3月発行

【編集・発行】川崎市総務企画局都市政策部広域行政・地方分権担当

〒210-8577

川崎市川崎区宮本町1番地

TEL.044-200-0386 FAX.044-200-3798

定価＝本体600円＋税