

平成28年度北上市議会総務常任委員会

行政視察報告書

1 視察期間

平成28年 8 月 1 日（月）～ 3 日（水）

2 視察先及び視察事項

- (1) 愛知県西尾市 公共施設再配置の取組について
- (2) 千葉県流山市 シティセールスの取組について
- (3) 神奈川県小田原市 コーチング・プログラムによる人材育成について

3 視察の概要及び委員の所感

(1) 愛知県 西尾市 **公共施設再配置の取組について**

①市の概要

- ・ 愛知県の南部に位置し、三河湾に臨む人口約17万 1 千人の市。
- ・ 平成23年、一色町・吉良町・幡豆町が西尾市と合併。
- ・ 面積は約161km²で、北上市の37％程度。

②西尾市公共施設再配置基本計画について

(ア)策定までの経過

【平成22年度】

- ・ 西尾市と 3 町との合併に向けて策定された「新市基本計画」で公共施設の統合と適正配置の方針が示された。

【平成23年度】

- ・ 合併後、公共施設対策プロジェクトチームを設置。
- ・ 12月から「西尾市公共施設再配置基本計画（素案）」のパブリックコメントを実施し、3月に「西尾市公共施設再配置基本計画」を策定。資料編として「西尾市公共施設白書2011」を公表した。

(イ)西尾市公共施設再配置基本計画の内容

第1章 西尾市公共施設再配置基本計画の概要

- ・計画の役割、再配置理由、対象施設、計画の位置づけ等について記載。
- ・再配置を戦略的に着実に推進するため、基本計画及び実施計画については、行財政改革大綱、職員定員適正化計画と一体的に位置づけ、全庁的な取り組みである公共施設再配置の推進力と継続性を保障するとした。

第2章 西尾市の現在

- ・市の概要、人口、財政、公共施設数の現状等を記載。

第3章 西尾市が公共施設を再配置する5つの理由

- ・次の5点を公共施設再配置の理由として記載。
 - i 進む少子化・超高齢化～将来の人口動態がもたらす影響～
 - ii 公共施設に押し寄せる「高齢化」の波
 - iii 一市三町の合併に伴う公共施設の重複の解消を目指して
 - iv 市民の皆さんの大きな期待～市民意識調査の結果から～
 - v 厳しい財政状況の中で～危機管理的財政対策として～

第4章 西尾市公共施設再配置基本方針

- ・3つの基本理念、3つの基本方針等を記載。

《基本理念》

- ◇3M（ムリ・ムラ・ムダ）の解消とリスクマネジメント
- ◇ハコモノに依存しない行政サービスの提供～施設重視から機能優先へ～
- ◇市民と行政が共に考える公共施設の未来

《基本方針》

- ◇人口減少に伴って、機能を維持する方策を講じながら、公共施設の保有総量を段階的に圧縮するため、原則として新たな公共施設は建設しない。ただし、政策上、新たな公共施設の建設を計画した場合、既存施設の廃止を進めることで、施設の保有総量の抑制を図るものとする。
- ◇現有の公共施設が更新（建替）時期を迎える場合、機能の優先順位に基づき施設維持の可否を決め、優先度の低い施設は、原則として統廃合を検討する。
- ◇公共施設のマネジメントを一元化して、市民と共に公共施設再配置を推進する。

③西尾市公共施設再配置実施計画2014→2018について

(ア)策定までの経過

【平成24年度】

- ・西尾市公共施設再配置検討ワーキンググループを9回開催。開催前には、公共施設経営室が作成した再配置方針案を委員に提示。同時に一般公募市民による再配置Eモニターにも提示し、意見を受け付けた。ワーキンググループでは、委員からの意見を聞き、Eモニターの意見も公表。学識経験者によるアドバイザーと県職員のオブザーバーから講評を受けた。
- ・「西尾市公共施設白書2012」を公表。

【平成25年度】

- ・西尾市公共施設再配置検討ワーキンググループを3回開催。
- ・2月から「西尾市公共施設再配置実施計画（素案）」のパブリックコメントを実施。3月に「西尾市公共施設再配置実施計画2014→2018」を策定。「西尾市公共施設白書2013」を公表。

(イ)西尾市公共施設再配置実施計画2014→2018の内容

第1部 ガイダンス編

第1章 西尾市公共施設再配置実施計画2014→2018の概要

- ・基本計画の復習と実施計画の全体像について記載。
- ・実施計画の3つのテーマについて解説。

《新たなまちづくりの出発点》

◇公共施設再配置を考えるとすることは、市民生活と行政との新たな関係を考えることであり、未来のまちのあり方のフレーム（枠組み）に深く関係する。公共施設再配置（新しい自治体経営改革）を推進することで西尾市の未来像の礎を描く。

《建物の安全性の確保》

◇劣化調査により最長80年まで長く使える建物（＝長寿命化）と、使えない建物を整理して公共施設の一斉更新問題に対応。耐震性が確保されていない建物は最優先に再配置を検討。

《官民連携手法の活用》

◇行政だけで公共施設の問題を解決するのではなく、多様な官民連携手法の導入によって再配置事業を推進。（市民協働、PFI事業等）

第2章 西尾市が設定する公共施設再配置の目標値（削減効果）

- ・30年間で保有総量約16%（延床面積約8万6000㎡）、ライフサイクルコスト約731億円の削減効果を見込んだ。その内の最初の5年間（第1次実施計画）では、約1万3,000㎡、約139億8,900万円の削減を計画。

第3章 目標達成のための公共施設再配置の手法

- ・第2部に記載する8件の再配置プロジェクトで計画している再配置手法について整理。

- i 建物の長寿命化～目標耐用年数を最長80年に～
- ii 多機能化～これからの公共施設のあり方のスタンダード～
- iii 建物の再生～新たな価値を生み出す建築手法～
- iv 建物の解体・更新～解体ですべてが終わるわけではない～
- v 官民連携（PPP）～多様な官民連携手法による再配置事業の推進～
- vi 資産運用～公有財産の資産運用をまちづくりへつなげる～

第2部 再配置戦略編

- ・平成26年度から5年間で取り組む再配置プロジェクトについて、2年間のワーキンググループなど市民の声を踏まえて策定した再配置プランに至るプロセスを中心に説明。

《8つの再配置プロジェクト》

- ◇吉良地区の多目的新生涯学習施設整備事業
- ◇一色地区の新公共空間創造事業
- ◇学校教育施設の長寿命化事業
- ◇資料館機能（重複施設）リニューアル事業
- ◇弓道場機能（重複施設）集約化事業
- ◇地区集会施設の地域譲渡事業
- ◇未利用・低利用施設の貸付事業
- ◇再配置戦略の継続的な推進のためのファシリティマネジメント施策

第3部 資料編

- ・公共施設再配置検討ワーキンググループの記録
- ・公共施設劣化調査結果（抜粋）
- ・先導的官民連携支援事業報告書（概要）
- ・公共施設再配置実施計画を読むための用語集

(ウ)実施計画のサブタイトル『新たなまちづくりの出発点のために』

- ・新たなまちづくりの出発点というキーワードは市長からのメッセージ。公共施設の再配置について、どれを壊しどれを残すという短絡的な話ではなく、合併後のまちづくりの出発点にしたいという意向の表れ。

④市民協働の取り組み

(ア)市民説明会

- ・平成26年6月、実施計画に関する市民説明会を市内4地区で開催し、637名が参加。説明会では、実施計画策定までを紹介する映像(約13分)を放映した後、市職員がパワーポイントを用いて説明(約45分)し、質疑応答を行った。

(イ)にしお未来まちづくり塾

- ・平成26年7月から11月まで、一般公募の市民によるワークショップを7回開催し、平成27年1月には番外編として意見等の整理を行った。

〔目的〕 再配置プロジェクトがきっかけとなる未来のまちづくりについて、演出、建築、地域活性化など、様々な官民連携の分野における視点や着想から、市民が集う新たな公共空間の創造のための意見を交わし、それを集約したものをプロジェクトに対して提案を行う民間事業者の募集要項に反映させること。

- ・にしお未来まちづくり塾中学生版として、中学3年の公民授業で再配置に関するワークショップを実施。

(ウ)西尾市の公共施設に関する映像シンポジウム

- ・平成26年11月にシンポジウムを開催し、386名が参加。

第1部【西尾市の公共施設再配置の歩み】

→映像放映、にしお未来まちづくり塾の歩み、PFI事業の実施方針の要点を発表。

第2部【パネルディスカッション】

→西尾市の歩みとこれからの動きを多角的に評価。

⑤西尾市方式のPFIについて

(ア)契約までの経過

【平成23年度】

- ・「西尾市公共施設再配置基本計画」において、PFIを官民連携手法の1つとして今後の公共施設再配置の取り組みに活用を考えるべきと記載。

【平成25年度】

- ・国土交通省の補助事業の活用により、サービスプロバイダ方式（特別目的会社を地元中心の運営企業等で構成して建設企業を加えないスキーム）のPFI実現可能性検討調査を実施し、市内企業を中心に県内企業による参画で、サービスプロバイダ方式のPFIが実現可能と判断。
- ・「西尾市公共施設再配置実施計画2014→2018」では、多様な官民連携の手法活用をテーマの1つに掲げ、PFI導入の必要性は高いと示した。

【平成26年度】

- ・実施計画に関する市民説明会と、にしお未来まちづくり塾実施後の平成27年3月、PFI事業の発注手続きとして、特定事業の選定と募集要項を公表した。

【平成27年度】

- ・4月に募集要項などの企業向け説明会を開催し、40社から60名が参加。
- ・1グループから企画提案書の提出があり、市民及び有識者による企画提案評価会議で審査。
- ・平成28年1月、市民を対象にした応募グループによる公開プレゼンテーションの後、優先交渉権者として選定。

【平成28年度】

- ・6月定例会で、西尾市方式PFIによる、公共施設再配置第一次プロジェクト特定事業契約について可決。相手方の特別目的会社は、7割が市内企業で、代表企業はスポーツ施設の運営企業。8つの再配置プロジェクトの内、5つのプロジェクトについて契約。

(イ)西尾市方式のPFIの特徴

- ・西尾市では従来型のPFIの問題点として次の7点を挙げた。

- i 施設整備が主な目的
- ii 大手建設企業が中心のSPC（特別目的会社）
- iii 仕様のな業務要求水準書
- iv 市民及び地元企業の参画が希薄
- v 定量的評価（低コスト）重視
- vi 第三者的なモニタリングの欠如
- vii コーポレートファイナンス
(資金調達のため事業者自身が借入を行う)

- ・ 従来型の P F I の問題点への対応を整理。
 - i ライフサイクルコストの多くはランニングコストのため、運営を重視し、地域の運営企業（サービスプロバイダ）中心の S P C（特別目的会社）と契約を締結。
 - ii エリアマネジメントによる一括・性能発注方式で、民間の創意工夫を活用。
 - iii 市民ワークショップ等の市民協働により市民ニーズを把握し、業務要求水準書には、市民ニーズ欄を設置。

〔業務要求水準書〕

プロジェクトの基礎水準		
市民ニーズ	機能・構成・デザイン	業務要求水準（性能）
<安心・安全の拠点> 地震や津波などの災害に備えられる拠点を明確化させる。単なる防災拠点ではなく、普段からの市民の集う場となるようデザインすることで、賑わいと安心の拠点を創出する。	●新設（共通） ア）多目的新生涯学習施設を3つの市有地を活用して建設する ・1施設集約型あるいは複合型で立地型を問わない ※コミュニティ公園に新設して建設する	●新設（共通） ア）吉良地区にふさわしいものが気軽に使えるワクワク感いっぱいの市民交流の場としての多目的新生涯学習地場所に整備すること ・特に地域の中高生の居場所としても快適
市民ワークショップで様々な視点から出された市民ニーズを集約	行政サービスを行うために最低限必要とする仕様を明記	「市民ニーズ」と「機能・構成・デザイン」を踏まえて求められる業務要求水準

- iv 定性的評価を重視し、定量的評価と定性的評価の割合を 1 : 9 とした。
- v 企業との競争的個別対話の導入により、実現性の高い企画提案を可能にした。競争的対話方式とは、市と民間事業者間の意思疎通を図り、提案の幅や業務要求水準書の記載の解釈の曖昧さを小さくすることで、民間事業者が発注者のニーズに沿った事業計画を最小限のコストで提案できるようにするための手法。
- vi 外部モニタリング（性能評価）を導入し、S P C（特別目的会社）に対するモニタリングを強化。
- vii プロジェクトファイナンス（プロジェクトを遂行する S P C が独立して借入を行う資金調達の仕組）の推奨により、地元企業の参画を促進。
- viii 要求水準に対する代替案（ヴァリエントビッド）制度の採用。
- ix 適切なリスク分担のため、優先交渉権者との協議により、リスク分担を決定。

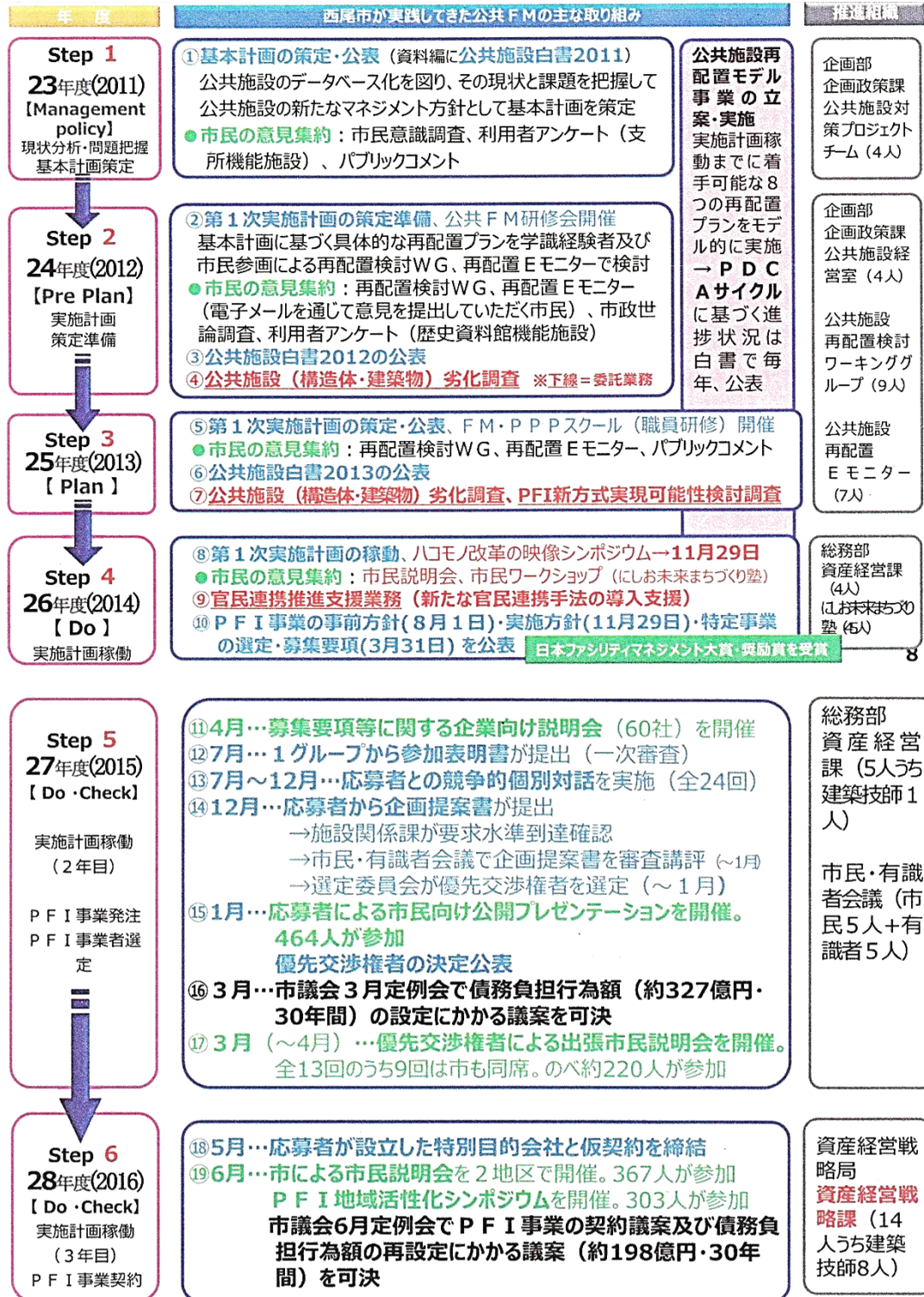
（ウ）西尾市方式の P F I に対する疑問や反対の声

- ・ 相手先の民間企業の企画提案については100%公表できない情報もあり、理解を得るための説明の難しさはあった。

市議会：P F I の新方式に対し、平成27年 6 月以降多くの一般質問が出され、進捗状況の説明のため毎月議会全員協議会で説明を行った。

市民運動：西尾市方式の P F I に対する反対の声は平成28年 3 月から 5 月がピークだった。

視察資料『西尾市の公共施設再配置の歩み』



⑥所感

- ・西尾市の公共施設再配置に向けた取り組みは、コンサルタントに業務委託する手法とは異なり、市民の声を踏まえ、市職員が議論を重ね計画を作り上げたものであり、そのプロセスに感心した。
- ・2年にわたるワーキンググループなど市職員と市民が情報交換をする場が豊富で、北上市より協働が進んでいると感じられた
- ・西尾市での住民参加機会の設け方と徹底的な情報公開は、北上市においても見習うべき点が多い。新施設や統廃合は住民の考えや思いが十分に反映されなければならない。中学生によるワークショップ開催など参考にすべき。
- ・将来にわたって公共施設を維持しながら、サービスの低下を招かないよう、市民との合意形成に向けたきめ細かく丁寧な説明の必要性を再認識した視察であった。
- ・西尾市方式のPFIでは、一括で長期(最長30年)の事業契約によりプロジェクトを推進していくものであり、参加する民間企業の本気度も変わってくると感じた。
- ・西尾市の公共施設再配置で特徴的なサービスプロバイダ方式のPFIに対しては、反対の声も大きく、議会では毎月全員協議会、100件以上の一般質問、市民運動、陳情、反対する団体によるロビー活動など様々なことへの対応が必要であったが、可能な限りの情報開示により偏らない情報の共有ができたことが理解を得られる鍵となったのではないかな。

(2) 千葉県 流山市 シティセールスの取組について

①市の概要

- ・千葉県の北西部に位置する人口約17万8千人の市。
- ・平成17年につくばエクスプレスが開通し、利便性が向上した。
- ・昭和60年頃から北上市と交流があり、平成17年には防災協定を締結した。

②シティセールスの推進体制について

(ア)マーケティング課創設の経緯

- ・平成17年のつくばエクスプレス開業に向けて、都市の魅力を伝え、沿線の都市間競争に勝ち抜き、選ばれる街になるためにシティセールスが必要となった。平成15年10月にマーケティング室を設置。
- ・平成16年2月、民間企業出身者を課長職として採用。同年4月には、室からマーケティング課として独立。

- ・平成21年には、マーケティング課内にシティセールス推進室が設置され、新たに民間企業出身の職員2名（室長、報道官）を採用。
- ・平成26年、シティセールス室を廃止し、マーケティング係に統合。室長と報道官の職を、シティセールスプロモーションマネージャーとメディアプロモーション広報官とした。

(イ) マーケティング課の体制

- ・6名体制。うち職員5名（民間経験者3名）、臨時職員1名。

マーケティング課	課長	(1)	【民間経験者】
マーケティング係	補佐兼係長	(1)	
シティセールスプロモーションマネージャー		(1)	【民間経験者】
メディアプロモーションマネージャー		(1)	【民間経験者】
	主事	(1)	
	臨時職員	(1)	

- ・民間経験者の任期は2年で、延長しても5年。現在のマーケティング課長は4代目で、公募により平成23年11月に着任。
- ・平成21年度以降のマーケティング課の年間予算額は、2,200万円から2,700万円程度。

(ウ) シティセールス広報

- ・まちの魅力を伝えるための情報発信は、これまでの一般的な行政広報が重視していた信頼性だけではなく、市外に向けて反響するような情報の強度も求められる。これまでの広報の部署では担えない部分があるため、全国的に見てもシティセールスの専門部署が増えてきている。

③ シティセールスプランについて

(ア) プランの策定経過

- ・平成21年にマーケティング課内にシティセールス推進室が設置されたことを機に、具体的にシティセールスの方向性を示す必要性が生じた。
- ・策定にあたっては、マーケティング課で素案を作成した上で、庁議及びパブリックコメントを経て、平成23年6月に策定。

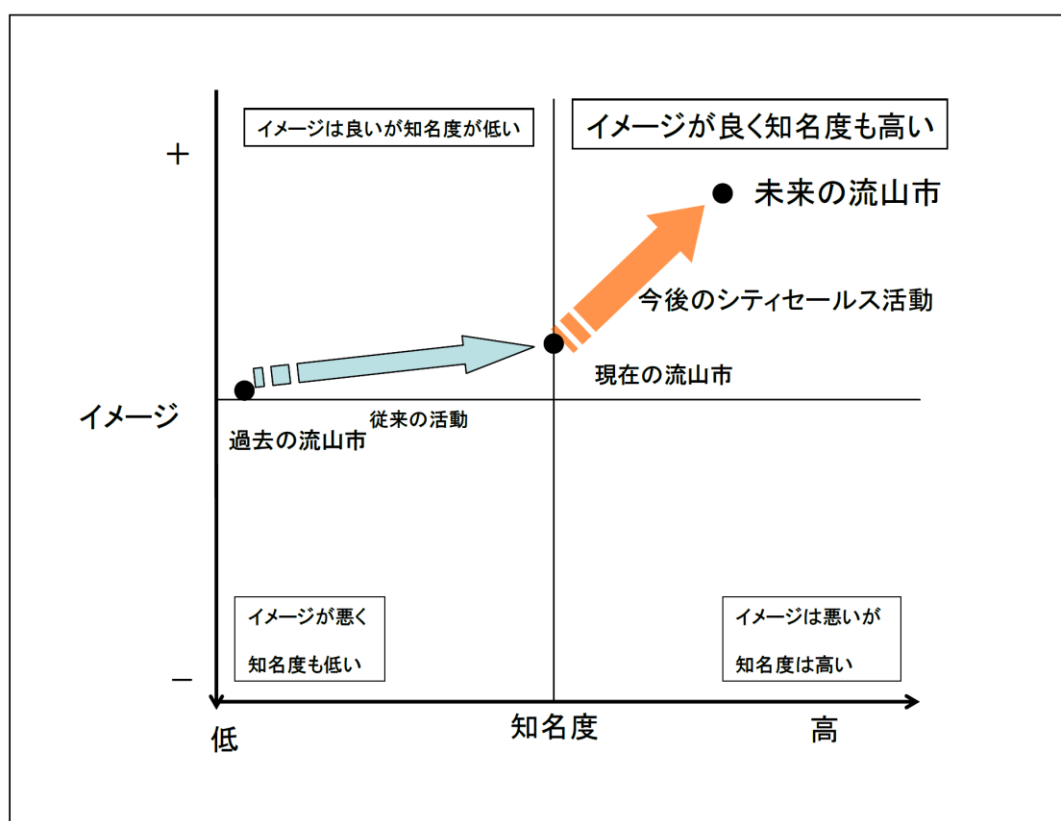
シティセールスプランの表紙にも、コンセプトである
「都市から一番近い森のまち」と書かれている。



(イ) 目標

- ・シティセールスプランでは交流人口の目標について、平成23年度の20万人から、平成27年度までに100万人に増加させることとし、さらに定住人口の増加につなげるとした。そのためには、流山市を“人に勧めたくなるあこがれの街”にすることが必要と捉え、知名度とイメージをどちらも高めていくこととした。

未来の流山市



【流山市シティセールスプランから転載】

(ウ) プランの位置付け

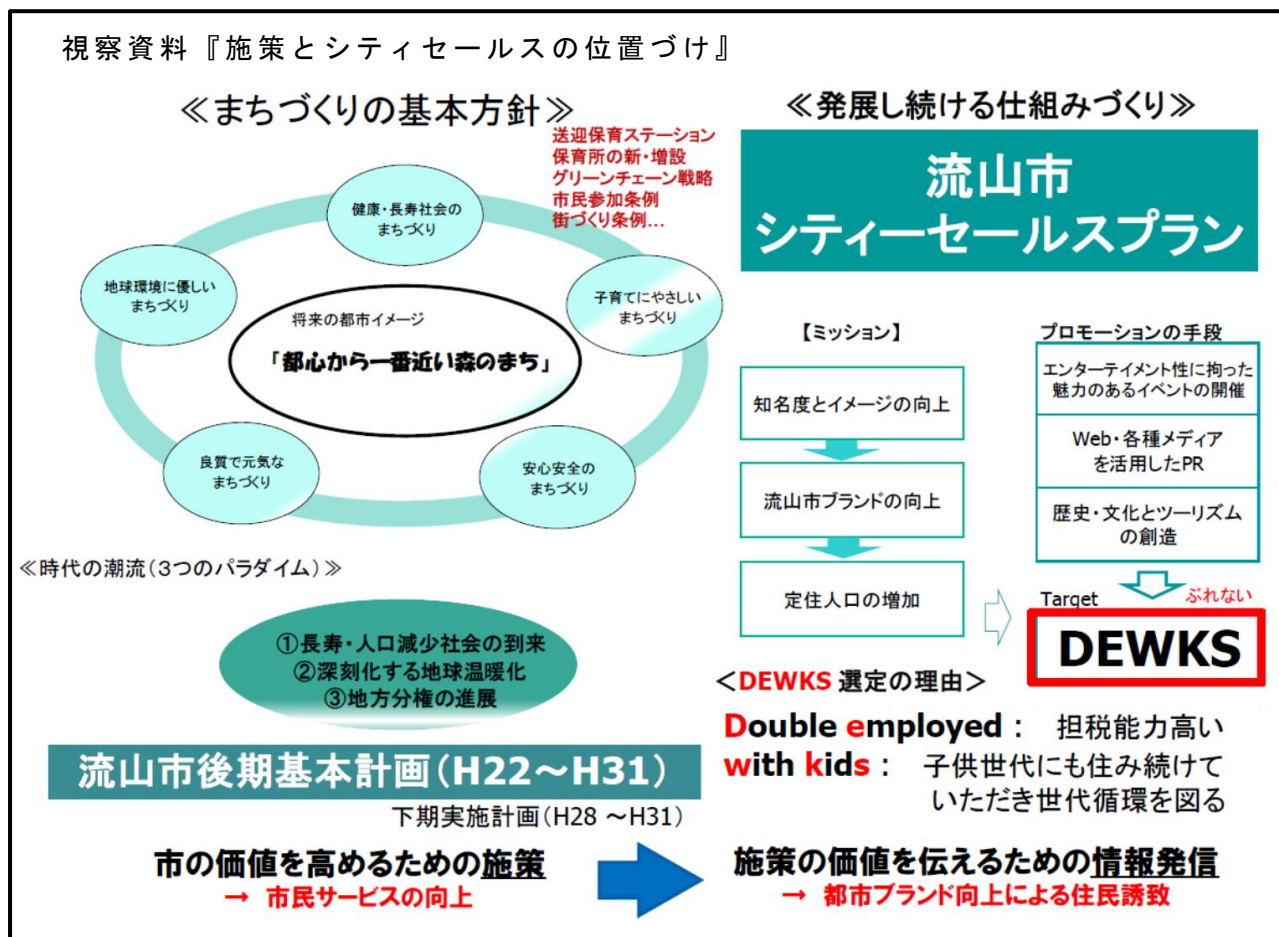
- ・総合計画及び後期基本計画のフレームの中で、シティセールス関連事業についても実施。他の個別プランとの関連については、プラン策定段階から関連付けを行ったものではない。

(エ) ターゲットの選定理由

- ・流山市は首都圏への通勤者が多い住宅都市であり、持続可能な発展を続けるためには、家族の定住による世代循環が必要と捉え、共働きの子育て世代であるDEWKS (Double employed with kids) を住民誘致のターゲットに置いた。

(オ) コンセプト

- ・「都心から一番近い森のまち」というキャッチフレーズは、現市長が就任した際に掲げたものであり、「都心から一番近い＝利便性」「森のまち＝住環境の良さ」を表している。“都心から近くて便利な上に住環境も良いまち”という意味で、総合計画においても流山の目指す都市イメージとしている。



④ 共働き子育て世帯に向けた施策について

(ア) 駅前送迎保育ステーション

- ・平成19年度から実施。市内の2駅（流山おおたかの森駅 / 南流山駅）と、指定保育園をバスで結び、当園・降園するシステム。保育需要の地域的な偏りに対応し、各保育園の児童数の均衡を図るもの。待機児童解消や保護者の負担軽減にもつながっている。

(イ) 保育園の新設及び増設

- ・平成22年から28年度までで、保育定員を2,248名の増加。さらに小規模保育所3園も新設した。

⑤マーケティング課の施策について

(ア)事業の体系

- ・マーケティング課が実施している事業は、「PR 広告」「イベント企画 開催」「シビックプライドの醸成」の3つに大きく分けられる。
- ・はじめに、流山市を知らない人に知ってもらうためのPRを行う。次に、流山市を知り、調べてみようかというステップの人に対しては、市のHPとは別のPR用サイトを開設している。また、住民の誘致に特化したパンフレットを作成し、住宅展示場やマンションギャラリーといった市外の人が多く来る場所に置くことで、市の魅力を伝えている。
- ・次のステップとして、流山市に行ってみようかという人のために、市民まつりや地域のイベントとは異なるコンセプトのイベントを実施している。
- ・流山市に住んでもらった人に対しては、流山市を好きになってもらい、選んで良かったと実感できるように、シビックプライド醸成の事業を実施している。「フィルムコミッション」と「そのママプロジェクト」が主な事業。



(イ)首都圏向けPR広告

- ・平成22年度から首都圏の駅に、大型駅貼りポスターを展開。平成24年度から専用HPへの誘引をスタートした。PRサイトへのアクセスは、月に1万5,000件程度となっている。

- ・キャッチコピーの「母になるなら、流山市。」は見る人の目線で作ったもので、DEWKSに対するメッセージとなっている。このキャッチコピーの隠された主語は“私が”であり、「私が母になるなら、流山市。」と読める。
- ・ストーリーを想起させる一文「子育てにも通勤にも快適な街に住みたくて新宿区から越してきた〇〇さんファミリー。」を表記。利便性と住環境の良さを訴え、新宿区よりも良いということをアピールしている。
- ・ポスターの写真には、実際に転入してきた市民に協力してもらい、事実にごだわった作り込みをしている。

(ウ)シティセールスイベント

グリーンフェスティバル

- ・花苗の配布、グリーンカフェ、おおたかの森探検ツアー、緑のカーテン講座などを開催。

ナイトカフェ

- ・子どもたちは噴水などで遊び、大人は飲食を楽しむという夕涼みイベント。

スケートリンク・イルミネーション

- ・流山おおたかの森駅前にスケートリンクを設置し、イルミネーションのイベントも実施。

白みりん200年祭

- ・平成26年は流山で白みりんが生まれて200周年であったことから、毎月のようにイベントを実施した。メディアからの取材が増加し、注目度アップにつながった。

(エ)シビックプライドの醸成

フィルムコミッション

- ・全国的に見れば、フィルムコミッションは観光や経済振興の意味合いが強いが、流山市では作品を生かし、応援することによって、市民が自慢できるような話題を提供することに特化している。
- ・ロケ地としての知名度向上、流山に対する愛着心の向上は金額換算できない効果と捉えている。経済的効果については、平成25年度は飲食代、交通費、施設使用料等で700万円を超えたと算出している。
- ・作品に出演した俳優・女優に、流山で撮影したことをコメントしてもらい、それをデジタルサイネージ（電子看板）で動画配信。
- ・平成26年には、映画「百瀬、こっち向いて。」とタイアップして『恋届』のキャンペーンを行い、話題となった。

そのママプロジェクト

- ・ママたちが自分の夢を関係する企業に対してプレゼンし、その夢を企業の活動に結びつけて夢を実現してもらうというプロジェクト。これまでに、起業や自分の仕事の発展につながった実績がある。

⑥ SNS の活用について

(ア) T w i t t e r

- ・平成24年4月からシティセールス用ツイッターとしてアカウントを設定。庁内関係課との発信準備期間を経て、5月から正式運用。市外への魅力発信に關係する13課とIDを共有し運用している。

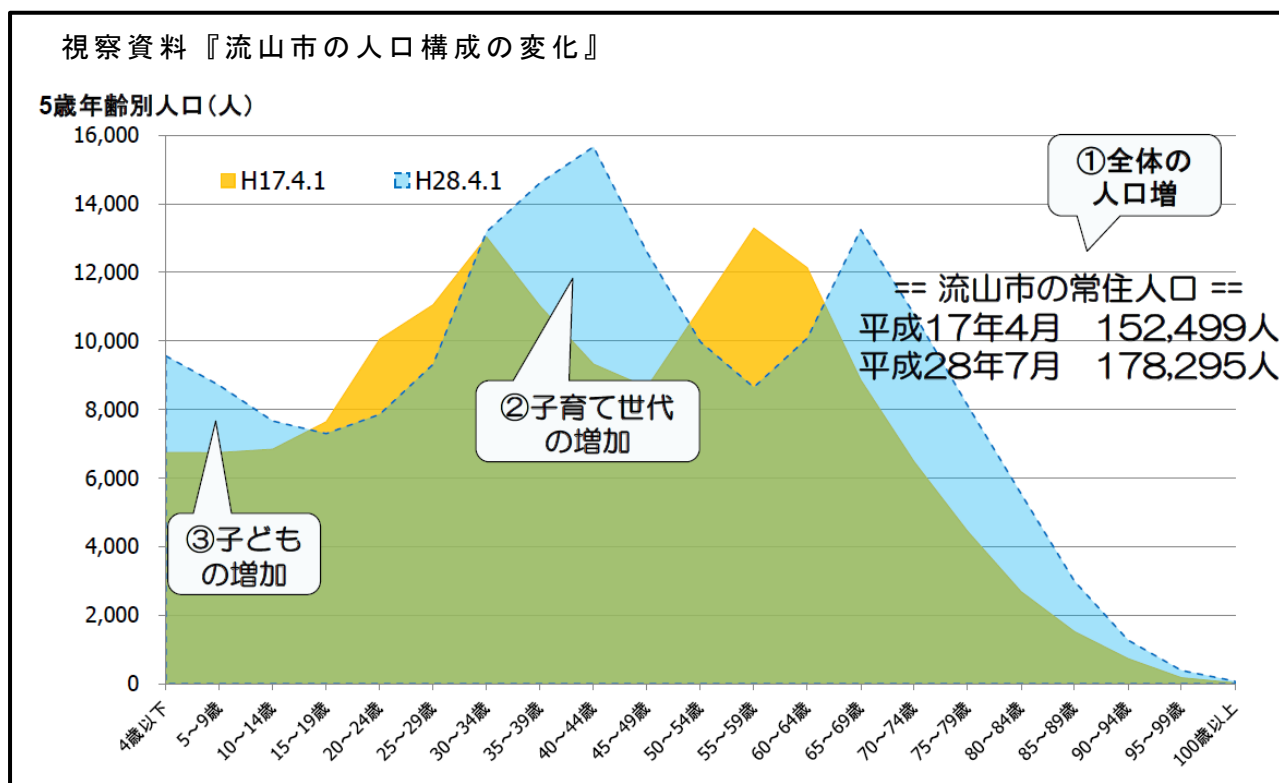
(イ) F a c e b o o k

- ・平成24年4月からシティセールス用 F a c e b o o k アカウントを設定。運用はマーケティング課を中心に行っている。

⑦ 効果検証と今後の展開について

(ア) 効果検証の3ステップ

- ・プロモーションやイベントごとに前年との比較等により効果を測定。
- ・年度ごとに報告書に整理し、市民に公開。
- ・費用対効果を検証するために、つくばエクスプレス沿線の自治体と比較。



(イ)定住人口の推移

- ・定住人口及び5歳年齢別人口データからは、平成17年から28年までで人口が約2万6,000人増加し、平成28年度には35～44歳の層が最多となっていることがわかる。
- ・つくばエクスプレス沿線自治体との人口増加比較では、30歳代と0～9歳の両方の年齢層がセットで伸びていることが分かる。
- ・平成25年から27年4月までの転入者アンケートでは、転入元は千葉県及び東京都が多く、流山市を指名して転入した人の割合は62%であったことから、首都圏に向けたプロモーションが一定程度の効果を上げていると見ることができる。

(ウ)今後の展開

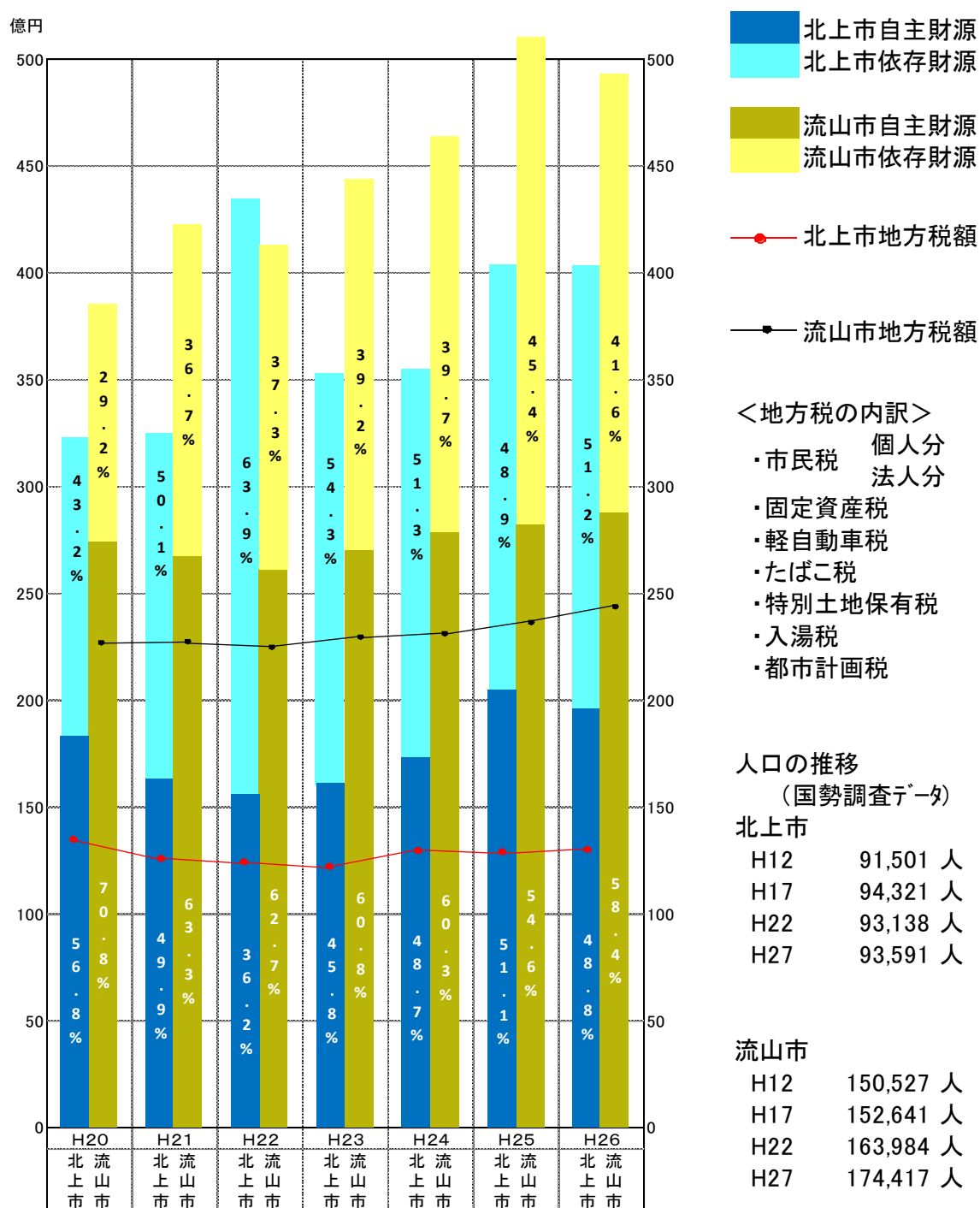
- ・市の知名度がある程度上がってきたことで、さらに発展させて流山のブランド化を図り、住み続けたいという人を増やすため、第2弾のシティセールスプランを作成中。
- ・ブランド化に向けては、情報発信やイベントで仕掛けを行い、メディアを活用し、インターネットや口コミで拡散することで、イメージの定着に到達。
- ・企画提案をテレビ局に送り、情報番組等の番組誘致を継続。

⑧所感

- ・マーケティングの発想から、目的やターゲットを絞り込んだ事業展開は、論理的でわかりやすく、住民を巻き込んだプロモーション事業の進め方も参考になった。やはりキーマンとなる人物が必ず必要であり、民間経験者をマーケティング課長としたことが成功のポイントであると感じた。
- ・様々なプロモーションの中でも、特に番組誘致は興味深く、マーケティング課の職員が自らテレビ局に企画書を持って行くという熱意溢れるやり方により、誘致が実現していると思われる。
- ・多くの自治体が、「これからは高齢者を重視した行政施策が大事」と考える時代に、自治体財政や街の活性化、世代の持続性を考慮し、共働きの子育て世代をターゲットとした定住人口の増加に取り組んだ流山市は、単に人口増を達成しただけではなく、未来に向けて持続可能な人口構成に変化させることに成功した先進事例であった。
- ・単に住民を誘致するだけでなく、転入者に住み続けてもらえるようシビックプライドを醸成する取り組みまで行っており、特に、市に対する愛着心の向上のためにフィルムコミッションの事業を行っていることが、他の自治体との違いだと感じた。

- ・シティプロモーションは、取り組みの効果検証が重要であり、人口増を目的とした流山市は効果を検証しやすい事例と感じた。
- ・北上市で取り組むシティプロモーションとはやや異なる事業展開であるが、徹底したマーケティング手法により、目的である人口増加を実現しており、参考にすべきと思われる。
- ・シティセールスに直接関係するものではないが、駅前送迎保育ステーションの事業は、共働きの家庭にとって非常に助かるものと感じた。市の面積が12倍以上ある北上市に単純には当てはめることはできないが、柔軟な発想で検討しても良いのかもしれない。

《参考》歳入(自主財源・依存財源・地方税額等)の比較



(3) 神奈川県 小田原市

コーチング・プログラムによる人材育成について

①市の概要

- ・ 神奈川県西部に位置する人口約19万3千人の特例市。
- ・ 市内に18の駅があり、5社6路線が乗り入れ、交通アクセスに優れる。
- ・ 気候は四季を通じて温暖で、ウメやミカンが生産されている。

②コーチング導入時の状況及び小田原市が目指す方向

(ア) 導入の背景と課題

- ・ 小田原市の総合計画である「おだわらTRYプラン」がスタートし、着実に実行するためには、職員の能力を高め、組織横断的に活躍できる人材の育成が大切であった。
- ・ 市民ニーズが多様化していく中で、職員のコミュニケーション能力の重要性が増していた。
- ・ 平成23年度に職員の不祥事が相次いだため、市民の信頼を回復させる必要があった。信頼回復のためには市民とのコミュニケーションが重要であり、協働で事業を進めることが求められていた。
- ・ 職員間のコミュニケーションも希薄化していた。
- ・ 職員の研修は受身型のものが多く、研修後に自ら考えて行動するための機会が少なかった。

(イ) 小田原市が目指す方向

- ・ 「おだわらTRYプラン」を着実に実現する。
- ・ 市民の最良のパートナーとなる。
- ・ 職員同士の絆を深める。

(ウ) 求められる職員と組織

- ・ 求められる職員の能力として、「地域資源のマネジメント、コーディネート能力」「積極的に主体的に自ら考えて行動できる能力」を挙げた。
- ・ 求められる組織像を「職員間のコミュニケーションが活発な組織」「風通しの良い協力し合える組織」とした。

③コーチングプログラム

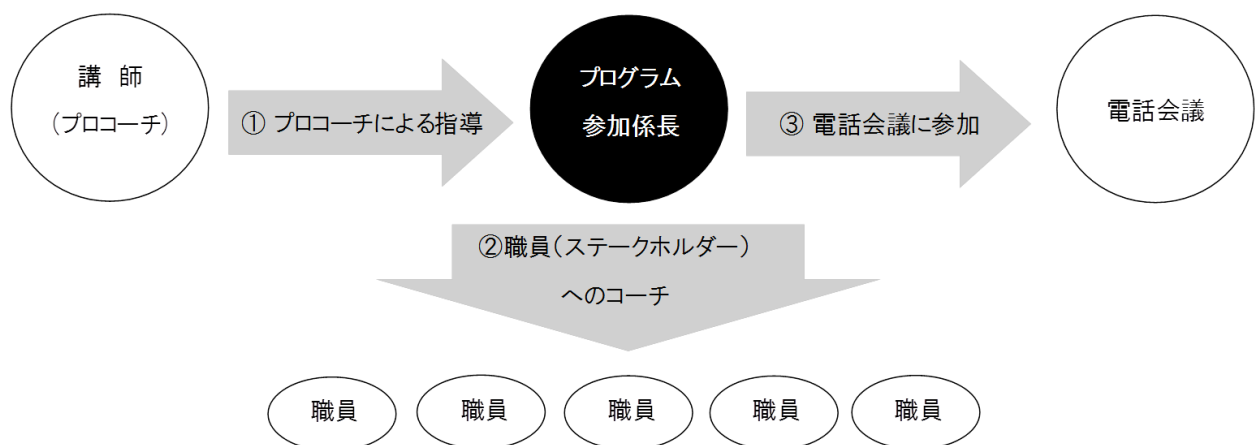
(ア) 導入の経緯

- ・ 研修担当職員が過去にコーチング研修を受けたことがあり、テレビ番組でも取り上げられたことをきっかけに、ボトムアップ型の事業化。

- ・コーチング導入の際、最初から業者委託による長期のプログラムを決めていたわけではなく、研修プログラムの一環として単発の研修を行ったところ、受講した職員の反応が良かったため、民間企業にコーチングを導入している外部の専門企業へ依頼するに至った。
- ・1,300人の職員全員がコーチを受けることは難しいため、34人がプログラムに参加し、他の職員にコーチができる状態を目指した。

コーチング…人材開発の手法の一つで、目標達成やパフォーマンス向上のために対象者のやる気を引き出し、自発的な行動を促すためのコミュニケーションスキル。

(イ) 8カ月にわたるコーチングプログラムの概要



- ・プロコーチによる指導【1回1時間を9回】
講師のプロコーチと1対1で、職員（ステークホルダー）へのコーチに対する戦略を立てる。
- ・職員（ステークホルダー）へのコーチ【1回1時間以内を9回×5人】
指定された5人の職員の目標達成に向け、効果的な問いによるコーチを行う。ステークホルダーへのコーチは1回だけでなく、何度も繰り返す。
- ・電話会議に参加【1回1時間を33回】
現場でコーチするためのケーススタディ、スキルを電話会議型クラスで学習する。電話会議は5～10人によるもので、会社社長や医師なども参加しているため、高度で幅広い意見を聴くことができる。電話会議は自分の事務机ではできないため、会議室を確保したり、倉庫を片づけて電話線を引っ張り、専用の部屋を設けるなどして空間を確保した。
- ・通常業務との調整は必要であったが、組織としてコーチングを支援。通常の勤務時間外のプログラム参加は、時間外勤務として扱った。

- ・ステークホルダーは、上司や部下、他部署などから参加者が自由に選定。
- ・予算は、プログラム参加係長 1 人あたり 1 年間50万円程度であり、全体で約 1,500万円程度(年額)。

(ウ)実施期間及び参加者数

- ・平成24年度から26年度の 3 年間で実施。
- ・各年度のプログラム参加係長は34人ずつ、ステークホルダーは170人ずつであり、3 年間でプログラムに参加した職員は延べ612人になる。

(エ)コーチングプログラムのポイント

- ・コーチングのポイントは、効果的な質問と傾聴。相手に対してどのような質問を投げかけるかが重要であり、プログラムの中では戦略的質問と言っている。また、相手の答えに対しては傾聴することが必要。
- ・プログラム参加係長からコーチを受けたステークホルダーが慣れていくと、直接コーチを受けていない職員にも主体的な行動が促された。
- ・プログラムに直接参加していない職員と情報を共有するため、月に 1 回以上の頻度で「月刊コーチ」を発刊し、進捗状況を発信した。
- ・電話会議だけでは、職員同士のコミュニケーションが不足するため、プログラム参加職員が情報共有できる機会を設けた。

④コーチングプログラムの成果

(ア)参加者の個別能力の向上

- ・効果測定のためのアセスメント（意識調査）を年 3 回実施。プログラムに参加する前、プログラム中、終了後に調査した結果、次の 3 項目全てで改善が見られた。

◇聞く力（相手に落ち着いて話をさせ、否定することなく最後まで聞くことのできる力）

7 点満点中 実施前4.6 → 実施後5.2

◇フォローアップ力（相手と目標の進捗について定期的に話す場を設けることのできる力）

7 点満点中 実施前4.4 → 実施後4.9

◇質問力（相手に自発的に考えさせたり、尋ねたりすることのできる力）

7 点満点中 実施前4.3 → 実施後4.8

- ・アセスメントでは、コーチングプログラムの開始によって、自分の組織に変化があり、新たなことに取り組んだとの回答が多かった。

(イ)職員間の信頼関係向上による協力体制の強化

- ・延べ612人（1年204人×3年）の職員が、それぞれ8カ月の間、所属を越えて事業に取り組むことにより、職員間の信頼関係が向上し、協力体制が強化できた。

⑤コーチングプログラム終了後の状況

- ・3年間のプログラム終了後、コーチングを経験した職員により意識改革推進チームが結成。若手職員等に対し、プロコーチではなく自分たちでコーチングをやっていこうという動きがある。少人数のステークホルダーへのコーチや、寺子屋と呼んでいる自主勉強会に取り組んでいる。

◇リーダーコーチング（新任係長へのコーチング）

新任係長の育成・指導が部下の「気づき」や仕事に対する意欲を向上させるようコーチングを行っている。

◇ファーストステップコーチング（若手職員へのコーチング）

入庁3年程度の若手職員に対し、「気づき」の大切さを認識させるとともに、承認行為による意欲の向上を図っている。

- ・職員の採用面接にコーチング経験者を活用し、質問力、引き出す力 受験生の本質を見る役割を担っている。
- ・横のつながりを大切にする『係ミーティング』の実施につながった。
- ・コーチングの資格である認定コーチを取得している職員に対しては、更新に必要な支援をしている。

⑥所感

- ・職員の人事評価が義務化された中、並行してコーチングに取り組むことも非常に意義があると感じた。
- ・市の組織運営には、目標管理によるマネジメントが取り入れられているが、それが十分に機能するためには、単に上下関係のコミュニケーションでは限界があり、組織横断的なつながりの強化も求められてくる。小田原市におけるコーチングプログラム導入の効果は、個人の能力向上と職員間の協力体制の強化、自発的な取り組みの継続など顕著であると言える。北上市においても、職員の意識改革のため、また市民のためにも導入を考えてはどうかと感じた。
- ・職員の研修は、研修を受ける当事者の能力向上だけにとどまることが多いが、小田原市では、組織全体の取り組みであることを共有するため、プロジェクトの進捗状況を庁内報で発信するなど、受講者以外の職員も巻き込んでいこうとする姿勢が成功につながったと思われる。

- ・小田原市のコーチングプログラムは、３年間で約600人が参加し、職員の行動だけでなく組織にも良い変化をもたらしたが、この効果を持続させるための対応策の必要性も感じた。
- ・コーチングを活用することで、新たなコミュニケーションの機会を創出し、職員の意識改革、組織改革につながった事例であった。プロによるコーチング終了後には自主勉強会に意欲的に取り組まれていたが、誤りや偏りを防止するためにはプロによる助言の必要性も感じた。
- ・小田原市では、２年前に職員運動会が復活したそうだが、運動会に限らず、一定の垣根を超えたレクリエーションの復活の声が、コミュニケーション不足の解消の目安になりそうな気がする。

4 視察参加委員

委員長	高橋光博
副委員長	武田勝
委員	菊池勝
委員	熊谷浩紀
委員	佐藤恵子
委員	阿部眞希男
委員	及川誠
委員	八重樫善勝