

「行政『現場』対応指針」の取組み (課題の設定・問題の抽出と達成・解決への手法)

成原嘉彦¹⁾

¹⁾羽島市政策参事（〒501-6292 羽島市竹鼻町 55）

1. はじめに

筆者は、地方公務員として52年間勤めている。岐阜県庁での勤めを主とし、岐阜市と羽島市で特別職（両市で助役・副市長・政策顧問・政策参事）に就き、現在に至っている。

筆者が最初に「行政『現場』対応指針」を作成したのは平成18年2月、飛騨地域振興局長在職時のことである。当時の岐阜県では、県政の政策総点検を取りまとめている時期にあり、厳しい財政状況の中で政策の優先度にメリハリをつけ、実効性のある県政を進めていくうえで、問題を解決する鍵は、あくまで現場にあるという「現場主義」と各方面の生の声を聴き、真摯に語り合う「対話重視」を基本姿勢として打ち出していた。

このような状況下で、地域の特色を活かした具体的な政策、施策、事業(表1)を創造的にいかに企画立案するかは、現地機関（出先機関）にこそ、その役割があるものと考え、飛騨圏域「行政『現場』対応指針」を作成した。飛騨圏域は、現在の高山市、飛騨市、下呂市及び白川村の4市村で構成されており、面積は合わせて4,178平方kmで岐阜県全体の約40%を占めている。

この飛騨圏域「行政『現場』対応指針」の着眼点は2つ。1つ目は「あるべき姿（課題）」という未来づくりの視点、2つ目は「現実問題」の解決という視点。行政『現場』での課題設定と問題解決のための思考方法を提示し、具体的な政策、施策、事業を導き出す手法を取りまとめ、飛騨圏域の県の現地機関（28機関）で58件のカルテ（課題及び問題シート）を作成したのが始まりとなった。

その後、平成18年4月の人事異動により、岐阜市助役に就任し、平成26年3月までの8年間岐阜市に在職（助役・副市長6年、政策顧問2年）した。岐阜市に在職してからは、岐阜市「行政『現場』対応指針」を編集し、岐阜市役所全体で取り組むことになった。カルテの数は、平成25年7月時点で219件（課題シート162件・問題シート57件）であったが、岐阜市在職8年間のうちに達成、解決、統合などによりシートから除外されたものを加えると、平成18年度以降のカルテの作成累計は300件を超える実績となった。

さらに、平成26年7月から羽島市行政に携わる機会を得たので（副市長4年、政策参事4年）、羽島市においても改善を加え、羽島市「行政『現場』対応指針」を作成し、実践している。カルテの数は令和2年10月時点で180件（課題シート112件・問題シート68件）、平成26年度以降、達成、解決、統合などにより完了したカルテは127件である。その後、令和3年9月に至ってこの取組み案件を整理した。既に達成したシート、解決に向け事業を予算化し取組みを進めているシートは除外することとし、今後根本的な取組みを必要とするものを重点とする見直しをかけ、選定し直した。その結果、57件（課題シート36件・問題シート21件）として再スタートに至った。

この「行政『現場』対応指針」の特色は、職員の「気づき」をカルテ（課題シート・問題シート）に表示し、その目指すべき具体的姿・目標を、計画的に実現し、または解決へ導くという点にある。

「あるべき姿」を設定して、それに向かって進むことの厳しさと楽しさを味わう機会、また、「現実問題」でなかなか手をつけられず、先送りしてきている地域問題、積み残された問題に果敢に取り組む、解決していく機会を得ることの大切さを訴え、実践してきた。この指針の内容は、各種ビジネスフレームワーク¹⁾も採用しており、いわば、全体として発想、解決のための複合フレームワークという一面もあると考えている。

筆者は、52年間のうち、民間シンクタンクの経験が1年というように、ほとんど行政現場で過ごしてきた。この「行政『現場』対応指針」の考え方の主要舞台は行政を念頭に置いている。しかし、民間組織や各種団体組織における課題達成や問題解決にも応用できるものと考え。率先して改善、改革に取り組もうとする組織人にとって、『現場』の課題達成や問題解決の手法として参考になれば幸いである。

本稿では、「行政『現場』対応指針」（課題の設定・問題の抽出と達成・解決への手法）につい

て、その構成と考え方を報告する。

表 1 政策・施策・事業
政策：特定の行政課題に対応するための基本的な方針（e x. 「すこやかなまちづくり」） 施策：政策を実現するための具体的な方策や対策（e x. 子育て支援の充実） 事業：施策を具現化するための個々の行政手段としての事業、行政活動の基礎的な単位となるもの（e x. 検診事業の拡充、産後ケア事業の開始）

2. 「行政『現場』対応指針」の構成

2-1. 行政『現場』とは

行政『現場』とは、行政活動の対象として捉えられる分野で、行政活動の影響や効果が現れるすべての「場所」と「場」をいう。

地域には、それぞれ、土地・建物や人や組織やストックされた情報などで現される固定的な「場所」（e x. 庁舎、支所、福祉施設などの公用施設、公共施設）があるとともに、そこに住む人や存在する組織が、お互いに連携しながら共通の目的に向かってネットワーク（関係）をつくる流動的な「場」（e x. 会議、説明会、意見交換会）が存在している。行政『現場』はこのいずれをも指す。

2-2. 行政『現場』で求められる能力

「地域の自立」とか「地域経営」ということが唱えられている中で、現実に行政『現場』において地域との連携運動や研究を推し進めることは困難な場合がある。そこには「地域に関心を持つ住民は数パーセントで、サイレント・マジョリティー対応の方が課題」とか「協働や連携と言葉で言うものの、誰をどう繋げるかの具体策が見出だせない」「地域ぐるみには、現実としてなり得ない」「そもそも、数パーセントの住民意見でもって住民参加と言えるのか」といった現実の意見があるからだ。

しかし、行政『現場』は、まさに地域との関わり合いに他ならない。地域を考え、地域を動かし、地域を創りあげるということは、行政『現場』での活動を通して地域住民との関係の中で築かれるものだと考える。したがって、粘り強い意思を持ち、地域住民との信頼関係を構築して地域の状況把握と現状分析をしたうえで課題の設定や問題の抽出に取りかからなくてはならない。そして、行政『現場』とは、与えられた仕事をこなす単なる「仕事場」ではなく、広い視野や長期的な視点を持って積極的に住民福祉の増進、向上を練り上げていく「現場」として捉えなければならない。

行政『現場』は、どんどん変化していくものであり、一部を除いて多くの課題や問題は変わっていくものでもある。この課題や問題を適時、的確に発見することが行政の大切な役割であると考え。それゆえに行政『現場』に携わる者に感性が要求されることになってくる。これを「変化対応能力」や「創造的なひらめき」といっても良い。しかし、創造（クリエーション）は決して「無」から生じるものではないということだ。ジェームス・W・ヤング著の『アイデアのつくり方』に、「アイデアの作成の基礎となる一般的原理については大切なことが2つあるように思われる。そのうちの1つは、アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何物でもないということである。これはおそらくアイデア作成に関する最も大切な事実である。関連する第2の大切な原理というのは、既存の要素を新しい1つの組み合わせに導く才能は、事物の関連性を見つけ出す才能に依存するところが大きいということである。関連性を探ろうとする心の習性は練磨することが可能であるということは疑いのないところである」と述べられている²⁾。すなわち、創造のおもしろさは、組み合わせることであり、組み合わせの妙なのだ。特に組み合わせの相互が全く関係がないと思われているものであればあるほど、その創造性は高いとされる。そのため、日頃の意識や相当な努力は「先見性」を備える契機になるし、一方、その意識と相当な努力がないと「ひらめき」は生じないということにもなる。

2-3. 行政『現場』調査の必要性

職員一人ひとりが自ら行政『現場』に就き、自分の足で直接調査し、地域住民の生の声を聴き、具体的に課題の設定や問題の抽出を行う。職員が行政『現場』に入り込むということは、他人の目を通さずに、自分で「現場の空気（雰囲気）」を感じることなのだ。行政『現場』では、報告や復命書を眺めていることでは感じとることができないこの「現場の空気（雰囲気）」を一瞬にして認識することができる。それは行政『現場』の佇まいであり、においであり、風であり、暮らしている人々の気心として認識できる。まさに、行政『現場』調査は「発見の場」であり、「現場の心」に触れる機会である。しかも、行政『現場』調査手法の焦点は、当事者との「対話」にある。

「対話」を重ねながら、新たな課題や問題を浮き彫りにすることに意味があり、職員自身が行政『現場』との格闘の中から、「あるべき姿（課題）」や「現実問題」を見つけ出していかなければならない。それは自ら行政『現場』に深く身を置くことにより可能となるのであり、まさに、「地域づくりは、地域を読み取ること」と言えるのであろう。

課題の設定や、問題を抽出するためには、様々な手法を駆使して、本質と根本を迫及しなければならないのである。課題の設定や問題の抽出に目途がつけば、実践計画（カルテ）づくりの作業は半分進んだといっても良い。そして「あるべき姿」を求める「自主提案型」の企画手法と「現実の問題解決型」の企画手法を駆使して、政策、施策、事業を提案することになる。

2-4. 参加型合意形成手法と「分かりやすさ」の表現工夫

これからの地域政策を展開していく上で、「参加体験型のグループによる学び方（ワークショップ）」や「フューチャーセンター」（表2）機能は欠かせない手法となっている。このワークショップやフューチャーセンターは「体験」を重視した学び方であり、行政も住民も専門家も一緒に参加して計画立案していこうという「参加型」の合意形成や計画作成の手法であるとともに、その場に参加した参加者同士がお互いに語り合い学び合う「双方向の関係」である。一方、説明資料や議論、まとめの資料づくりには、徹底した「分かりやすさ」が要求されてくる。また、行政『現場』調査過程での課題の設定や問題の抽出に当たっても、物事の本質や根本を「分かりやすく」関連図に表示することが求められる。そのテクニックを修得しておくことは、「現場」職員として必須のこととなる。

表2 フューチャーセンター

フューチャーセンターという言葉を最初に使ったのは、スウェーデンのレイフ・エドビンソン教授。エドビンソン教授は、知識経営（ナレッジ・マネジメント）の有名な研究者であるが、「未来の知的資本を生み出す場」を考え出した。未来の知的資本は、人的資本、構造的資本、関係性資本の3つからなるとされ、未来の人的資本は「人の成長」であり、未来の構造的資本は「ビジネスモデルなどのアイデアの創出」、そして未来の関係性資本は「新しい人と人とのつながり」であるとした。つまり、フューチャーセンターは、人が成長し、アイデアが創出され、人のつながりが生まれる場なのだ。（出典：野村恭彦著「フューチャーセンターをつくろう」）

2-5. 見えやすい「現場」と見えにくい「現場」

現実にいざ行政『現場』に飛び込んでみても、重要な課題や問題を見出すことは並大抵の努力では果たせないことがある。それは、行政『現場』には見えやすい「現場」と見えにくい「現場」があるからだ（表3）。このことを良く理解しておかなければならないし、目に見えにくい「現場」を見えやすくする方策や工夫も求められることになる。いずれにしても、課題や問題を見出すためには、「現場」を読み通す努力が必要となる。

表3 福祉行政における見えやすい「現場」と見えにくい「現場」の例

- ・福祉入所施設でのサービスに関して、サービス利用者（入所者）の負担は見えやすいが、利用していない者が負担している保険料や税負担は見えにくい。
- ・経済的、身体的なハンディを和らげる福祉施策は見えやすいが、福祉施策が必要な状況に陥

らないようにする予防や健康づくりの重要性は見えにくい。

- ・介護サービスの施設数や提供量は見えやすいが、どういう使い方をされているのか、質は十分なのかということは見えにくい。
- ・介護に困っている家族の要望は表に出てきやすいが、介護を受ける高齢者自身の本音は表に出てきにくい。
- ・主たる介護者である大人の行う介護は気づき易いが、18歳未満のヤングケアラーの家庭内介護の実態は見えにくい。
- ・絶対的貧困（生存維持のために最低限必要な衣食住が満たされないような厳しい生活レベル）は確認しやすいが、相対的貧困（国や組織の標準と比較して、生活水準が下回っている状態）は見えにくい。
- ・現在の世代の負担は実感しやすいが、公債という将来世代の負担で賄っているものは実感しにくい。

2-6. 個別課題や問題の実践計画づくり

次に、行政『現場』情報をかみ砕いて、具体的な目標設定（長期・中期・短期）を含めた個別課題や問題の実践計画（カルテ）づくりに取りかかからなくてはならない。まず、何が課題で何が問題なのか、そして課題達成や問題解決のためにはどういう方向に持っていかなければならないのかを明確にすることだ。ここから新しい政策、施策、事業が生み出されてくる。そのためには、地域住民との意見交換を十分に行い、情報収集と検討材料の整理も怠ってはいけない。なお、ここで注意しなければならないのは、当事者は誰かということ。当事者たる地域住民から焦点がずれないということだ。

また、課題達成や問題解決のための方策の検討に当たっては、個々の事業の実効性を検証（事前評価）することから始め、予算を組むか組まないかは、その実現手法や財政的な視点も含めて総合的な視野に立って決定すべきこととなる。すなわち、事業の実効・成果を見通すことが重要となり、次に、事業実現のために予算措置を伴うものと予算を組まないで実現するものに区分することとなる（e x. ゼロ予算事業：地域住民のボランティア作業により事業が遂行されるもの、企業の社会貢献活動（CSR）として実施されるものなど）。

さらに、個別課題の達成や問題の解決に向けてスピード感をもって決断することが大切である。課題や問題の先送りは決して良い結果を生み出すことはない。

なお、行政『現場』の対応で肝要なことは、「現場」に身近な機関が動くということであり（近接補完性の原理・表4）、地域住民とのコミュニケーションを大切にして「行政の説明責任」（表5）を果たすことである。

表4 近接補完性の原理

ヨーロッパの38ヶ国が批准しているヨーロッパ地方自治憲章では、補完性の原理を次のように規定している。「公的部門が担うべき責務は、原則として、最も市民に身近な公共団体が優先的にこれを執行するものとする。国など他の公共団体にその責務を委ねる場合は、当該責務の範囲および性質ならびに効率性および経済性の必要性を勘案した上で、これを行わなければならない」。さらに、世界自治憲章案では、「行政の責務は一般的に市民に一番近い行政主体によって行われるべきである、ということを意味する補完および近接の原理に基づき、地方自治体の責務の中央政府等の行政主体への移転は、技術的、経済的な効率性の要請に基づくものであり、また、市民の利益により正当化されるものでなければならない」と規定している。

表5 行政の説明責任（アカウンタビリティ）

行政の説明責任については、社会に対して民主的に行政の展開の側面や効率的な行政の確保を図る側面からも必要なことと認識されている。その方法としては、情報提供制度の充実（広報、報道に関する取組み・積極的な情報提供）、情報公開制度の充実（情報公開の推進）、理解活動、地域との信頼関係の構築などが挙げられる。すなわち、住民と行政のコミュニケーション

ンの推進によって、行政の持つ情報を公開し、透明性を高め、説明責任を果たしながら、ともに考え、衆知を集め、社会的な合意を円滑に形成しながら進めていくことが重要となる。そして施策の方向や行政サービスがニーズと合っているかなどを常に点検しながら、住民の満足度を向上させていくことが必要となる。

2-7. 「人の動き方」への対応

少子社会・超高齢社会の到来、グローバリゼーションの浸透、超高度情報社会環境など多様に変化していく社会情勢の中にあつて、人口の集中と分散は地域のありようを大きく変えようとしている。このような状況下で、「人の動き方」がこれからの地域振興にとって大切なポイントとなってきた。

「人の動き」には、「人を動かす」という発想からの「動き」と「人が動く」という自発的な「動き」の相対する「動き」がある。さらに、近年では、IT技術の進歩とSNS機能の拡充により「人は動かずにコトをなせる」という状況が生み出されている。人の動きがなくても関係を持つことによって経済効果が現れる「関係人口」（表6）という考え方が出てきている。いずれの動きも、これからの地域振興を目論んでいくためには必要である。新しい政策、施策、事業に地域の独自性や個性を発揮していくうえで、「人の動き方」を考慮することが重要となってくる。

さらに「住民が自ら考え、自ら判断し、自ら行動する要素」も不可欠である。これからの行政の進め方の基本は、住民とともに社会の課題や問題を探求し、達成・解決に向けて行動することにある。「何かこれをやったら住民は喜ぶに違いない」「住民がこれを求めているからこれをやったら喜ばれるに違いない」という発想はもう過去のものとなっており、現在は、「行政と住民が常に対話して価値を共有し、新しいものを相互に創り出す」という発想の時代が変わってきている。

表6 関係人口

近年、従来の移住定住政策の難しさを反映して、新たに地域と他地域との接点を数値化しようとする動きが出てきた。それが「関係人口」。移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人を指す言葉として頻回に使われるようになった。

インターネットがあり、ロジスティクスも発達した現代において、現地に住まなくても地域と他地域の繋がりは高度に行いやすくなっており、これを活用することは非常に大切なこと。ここで肝心なことは、関係人口の相手方との精神的な繋がりと経済的な関係が両立するということだ。

関係人口の相手方に期待される経済的役割としては2つあり、1つは、地元に住んだり訪れたりするだけではない「新たな消費」に貢献してくれるということ。もう1つは、地元に不足する「付加価値の高い労働力」となってくれるということ。関係人口とは、このような“地域に移住定住することがなかなか困難な人材”を活用することによって経済を回していく人であるべきということだ。（出典：木下斉著「まちづくり幻想」）

2-8. 改善、改革の決意を持ち続けること

行政の質を高めるためには、「正しいことを正しくやる」ことに尽きる。「正しいこと」というのは方向、「正しく」は方法、「やる」は実践することを言う。すなわち、住民の目線で、住民の満足届けることにほかならず、土台となる「考え方」を間違わないことである。住民満足の視点から、行政『現場』を見直し、継続的な改善運動を通じて行政の質を高めていく決意を持ち続けることが肝要となる。

セーラー・マリ・カミング氏³⁾は次のように述べている。「出来ない理由が百あっても、出来ることが一つでもあれば、それにチャレンジしていく。大変だからやらないのではなく、大変だから取り組む。無理だと言ってやらないのではなく、自分で出来ることからやってみる。失敗を恐れず、前向きに、楽しく、面白く考えて取り組んでいく」。このように、率先垂範の気概を常に持ち、人と人との結び付きを大切に考えて取り組んでいくことが大切なのだ。

さらに、大事なことは、だいたい面倒くさいのであり、面倒なことこそ大切だと思うことが

肝心であらう。

3. 実践計画（カルテ）の運用

3-1. 意義

これからの行政の進め方で基本となることは、「常に住民ニーズに焦点を当てる」「すべての行動の中心に住民を置く」「評価は住民の観点から行う」ということ。そして、「行政と住民が常に対話して価値を共有し、新しいものを相互に創り出す」という発想で取り組んでいくことが必要である。

そのためには、行政『現場』に接している職員は、創造的な政策、施策、事業の企画、立案の「気づき」能力を常に高めることに挑んでいくことが肝要であり、日頃の「気配り」、「問題意識」の高揚、「調査研究」意欲が大切になる。

「行政『現場』対応指針」による実践計画（カルテ）づくりは、この政策、施策、事業の企画、立案の「気づき」能力を鍛えるためのものと考ええる。

3-2. 実践計画（カルテ）の作成

(1) 「現場」の状況把握・現状分析（各所属等の単位で議論）

○総合計画書などを参照し、取り扱っている事務の「あるべき姿」を議論

○先送りされている「既に存在している現実問題」はないか議論

ポイント ア 住民本位の目線で行政事務の現状を見直してみる。

イ 住民の幸福の究極にあるものを探求しているか。

ウ 「その目的は？」という崇高な位置づけを意識して議論しているか。
（原理から考える演繹法）

エ 「なぜ？」「なぜ？」「なぜ？」という連続掘り下げでポイントを掴んでいるか。（実際のデータから考える帰納法）

オ 事態がこじれて困難だ、事務が繁雑で困難だということで先送りしているものはないか。

カ 地域の長所・強みや地域の宝物を磨き忘れていないか。

キ 地域の欠点・弱みを見直し、キャッチ・アップしようとしているか。

ク 創造性とは、既に知られている事実または理論を組み合わせることである。
決して無から有が生まれることではない。

ケ 「とんでもない」と思われることが「なるほど」となることもある。

コ 日頃の意識の強さや努力が情報を集め、アイデアや“ひらめき”を生む。

(2) 課題の設定・問題の抽出とカルテの作成

「課題シート」：現在処理している事務、日常的にこなしている事務の中で、本来ならばこのようにすべきだという「あるべき姿」を設定し、それを達成するためのシナリオを描く。◀未来像から現在を振り返って、今何をすればいいのかを考える手法（バックキャストिंग）

「問題シート」：「既に存在している現実問題」で、解決のための動きが消極的なもの、困難さのために黙視され、先送りされているものを抽出し、その問題解決のためのシナリオを描く。◀実績に基づいて物事を積み上げていくことにより未来を予測する手法（フォアキャストिंग）

(3) 総合計画・実施計画、行政改革推進計画などとの関連

各自治体は、それぞれ総合計画とその実施計画、行政改革推進計画などを独自に策定している。これらに記載されている項目と、実践計画（カルテ）の内容として取り入れられる項目が重複する場合もあり得る。実践計画（カルテ）づくりは、恒常的な通年作業として繰り返し展開されていくものであり、各種計画の実現、進展と併せて存続していくものでもある。むしろ計画の質的上昇スパイラルの関係に併存すると考えて対応したいものだ。

(4) 実践計画（カルテ）作成・見直しスケジュール（主に予算を伴うものの例）

表7 カルテ作成・見直しスケジュールの例													
	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	備考
議会			議 会			議 会			議 会			議 会	
予算編成	当該年度政策・予算の本格実施			翌年度政策・予算の企画・立案			翌年度政策・予算の要求・査定			翌年度政策・予算の実施準備			
							予算編成方針発表				新規政策・予算発表	新規政策・予算上程	
継続カルテの遂行	カルテのメンテナンス	カルテのリスニング・コーチングは行政の上層部が聴き取りと指導を行う			↓	リスニング・コーチング カルテ修正・追加	首長へ報告修正・追加		予算を伴うものの査定			在職者の目でのカルテの内容を見直し、編集・提出	
新規カルテの作成				新規カルテの作成・提出		リスニング・コーチング	首長へ報告修正・作成		予算を伴うものの査定			在職者の目でのカルテの内容を再チェック・提出	
	←				新規カルテ提出は随時可能								→

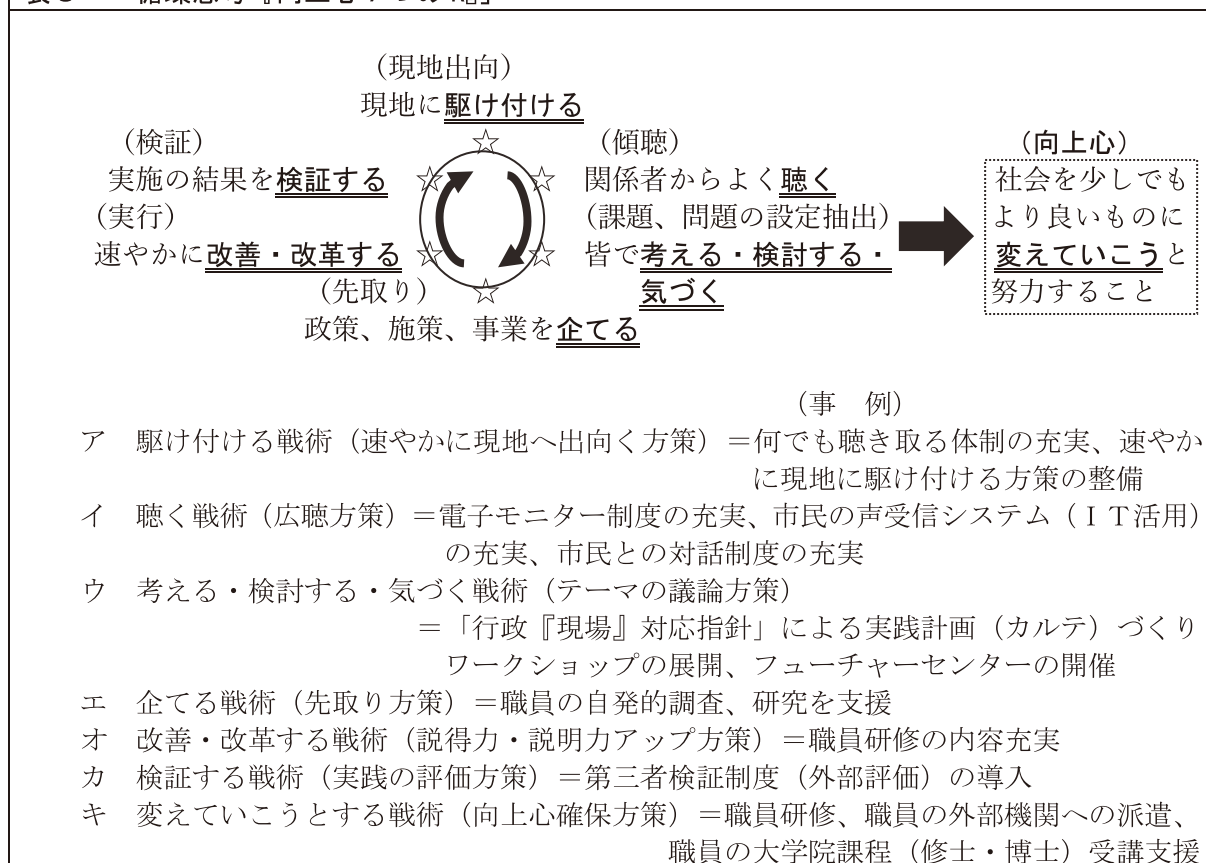
- ・カルテのメンテナンスは、終了したカルテは完結処理、未終了カルテは、実践計画を見直して翌年度に引き継ぐ。
- ・定期的なカルテの提出と見直しの時期は、年度のうち2回あり、職員の「気づき」を促していく。1回目は、年度末の在職職員による課題・問題への対応の振り返りと新規提案であり、2回目は、予算編成時期における職員の課題・問題への取組み意欲の反映である。
- ・職員の「気づき」による新規カルテの提出は、随時可能とする。

(5) 先取り・実践の行政を推進する「循環思考『向上心7つのK』」

「行政は住民が主役で住民のために成されるもの」との姿勢で、日々行政の質の高さを目指していくことが肝心である。既存の政策、施策、事業は複数の要素によって組み立てられているので、その組立て方をより良いものに作り直していくことも大切である。そして「住んでいることに安心を感じ、生活意欲が湧いてくるまち」を創り上げていく。そのために、①住民のために考える役所を徹底する。②「行政『現場』対応指針」による実践計画（カルテ）を作成する（課題・問題の発見能力の向上とその職場習慣）。③フューチャールーム、フュー

一チャーセンターを活用する（議論し合う習慣の環境整備）。④新規政策を企画、立案する。⑤課題、問題を達成、解決するシナリオの作成力を養う。⑥当事者、関係者への説明力と予算確保力を養う。⑦実践、実行する。このことを常に念頭に置きながら、「循環思考『向上心7つのK』」（表8）を前提に各々の政策、施策、事業に取り組み、最適化していくこととする。

表8 「循環思考『向上心7つのK』」



4. まとめ

筆者の「行政『現場』対応指針」による取り組みは、16年間、実施主体を変えながら続けてきたが、その間、多くの課題シートや問題シートに掲げられた「あるべき姿」の達成や「現実問題」の解決を実現へと導いてきた。このカルテの作成に至る課題の設定や問題の抽出は、各所属部署の職員自らが気づくことを期待してのものであるが、首長自身の指示事項によるものや筆者自身の「気づき」による指示事項も含まれている。

「あるべき姿」を設定し、それを達成するためのシナリオを描く課題シートは、達成の難しさもさることながら比較的心弾むものを感じながら取り組んで行ける内容も多くある。一方、解決のための動きが滞っているもの、困難さのために黙視され先送りされているもの、すなわち「既に存在している現実問題」を抽出し、その解決のためのシナリオを描く問題シートは、敢えて果敢に取り組んで行く気概を鼓舞していくことが必要になる。誰も手を付けたくない、避けて通りたいという現実問題が解決された時の喜びは大きく、並大抵のものではない。課題にしる、問題にしる達成、解決した時は、職員とともに喜び合い、職員に対し、心から感謝申し上げたい気持ちで一杯になる。

各所属部署における意識によって取り組まれる課題の設定や問題の抽出の内容には、達成、解決の難易度や完了スケジュールの長短が、それぞれある。しかし、その目的、目標とするものは、どの事柄も社会の仕組みをより良いものに変えていこうとするところにあり、その難易度やスケジュールの長短によって区別されるべきものではないと考えている。そのような中であっても、

やはり近年、各所属部署の職員の改善、改革への意気込みと目標達成、解決へのスピード感がさらにアップされることを希求して止まないのも事実である。

いずれにしても、「磨斧作針」「積小為大」という言葉が示すように、忍耐強く努力することが肝要であることは間違いないと言える。

注

1)「フレームワーク」とは「枠組み」「構造」という意味であるが、「ビジネスフレームワーク」とは、「知的生産を実現するための効率的な考え方」を意味する言葉として普及している。共通して用いることができる、意思決定、分析、問題解決、戦略立案などを効率的、効果的に進めるための枠組みのことである(ex. PDCA、5W1H、ロジックツリー、SWOT分析、5回の「なぜ?」(トヨタの思考習慣)など)。

2)ジェームス・W・ヤング著、今井茂雄訳(1988)『アイデアのつくり方』cccメディアハウス

3)セーラ・マリ・カミングス(1968～)。アメリカ合衆国ペンシルベニア州生まれ。株式会社榎一市村酒造場取締役、株式会社小布施堂取締役。長野県高井郡小布施町の町おこしの立役者。

参考 カルテの記載要領と様式

【参考1】課題シート 記載要領

■課題名

課題の内容を把握しやすくするため、課題名を具体的に簡潔に記載すること。

■総合計画に係る項目名

- ・見出だされた課題について、総合計画に係る項目名を記載すること。
- ・1つの課題につき、1つのシートに記載すること。

■目的とあるべき姿

- ・当該政策、施策、事業の目指す目的と将来のあるべき姿を記載すること。

■現状分析

- ・当該政策、施策、事業の現状を整理して記載すること。

■課題(戦略)

- ・課題設定に当たっては、行政『現場』を直接調査し、関係者、関係住民等との対話や現状分析を踏まえ、具体的な課題を記載すること。

■課題の設定現場・アクションプラン検討経過

- ・課題設定に当たって、どのような場で、どのような対話を行ったのか、具体的に記載すること。
- ・課題に対するアクションプランを検討するためにとった内容について、具体的経過などを記載すること。

■緊急度

- ・課題への対応がどの程度緊急性があるのか、各所属で判断のうえ、記載すること。
「ただちに実行」…当該年度中または次年度早期に取り組むべきもの。
「計画的に実行」…より詳細に検討し、次年度以降、順次取り組むべきもの。
「将来的に実行」…数年度の内に実行することは困難だが、将来に向けて検討していくもの。
※アクションプラン毎に緊急度が異なる場合も、全体としてどの程度の緊急度が判断すること。

■関係機関

- ・課題への対応を実施するに当たり、協議が必要な関係機関(庁内連携課、市町村、県、民間団体など)を記載すること。

■課題達成のためのアクションプラン(戦術)

- ・課題を達成するための具体的な手法、計画などを記載すること。
- ・自ら実施するもの、他の団体などが実施するもので協力、支援するものについて記載すること。

■予算

- ・そのアクションプランに予算措置が必要か否かをチェックすること。

■目標設定

- ・そのアクションプランの実施期間が「短期」「中期」「長期」のどれに該当するかチェックすること。

- ・「短期」… 1～2年以内に実施するもの。
- ・「中期」… 3～4年以内に実施するもの。
- ・「長期」… 実現までに5年以上を要するもの。

■進捗状況管理表

- ・各アクションプランの5カ年程度の計画と進捗状況を記載すること。
- ・5カ年以上になるものは、完了予定年度を記載すること。

【参考2】「行政『現場』対応指針」による実践計画（カルテ）【課題シート】

課 題 名			
総合計画に係る項目名			
■目的とあるべき姿			
■現状分析			
■課題（戦略）			
■課題の設定現場・アクションプラン検討経過			
緊 急 度	○ただちに実行 ○計画的に実行 ○将来的に実行		
関 係 機 関			
課題達成のためのアクションプラン（戦術）	予 算	目 標 設 定	
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期	
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期	
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期	
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期	
備考			

進捗状況管理表

アクションプラン名	区分	年度	年度	年度	年度	年度	年度～
	計画及び進捗状況						
	計画及び進捗状況						
	計画及び進捗状況						
	計画及び進捗状況						

【参考 3】問題シート 記載要領

■問題名

問題の内容を把握しやすくするため、問題名を具体的に簡潔に記載すること。

■問題の把握(現場の声・ニーズ)

- ・各所属で発生している、または発生すると予測される問題を整理して記載すること。
- ・1つの問題につき、1つのシートに記載すること。

■問題の抽出現場・アクションプラン検討経過

- ・問題抽出に当たって、どのような場で、どのような対話を行ったのか、具体的に記載すること。
- ・問題に対するアクションプランを検討するためにとった内容について、具体的経過などを記載すること。

■緊急度

- ・問題への対応がどの程度緊急性があるのか、各所属で判断のうえ、記載すること。
「ただちに実行」…当該年度中または次年度早期に取り組むべきもの。
「計画的に実行」…より詳細に検討し、次年度以降、順次取り組むべきもの。
「将来的に実行」…数年度の内に実行することは困難だが、将来に向けて検討していくもの。
※アクションプラン毎に緊急度が異なる場合も、全体としてどの程度の緊急度か判断すること。

■関係機関

- ・問題への対応を実施するに当たり、協議が必要な関係機関(庁内連携課、市町村、県、民間団体など)を記載すること。

■問題解決のためのアクションプラン(戦術)

- ・問題を解決するための具体的な手法、計画などを記載すること。
- ・自ら実施するもの、他の団体などが実施するもので協力、支援するものについて記載すること。

■予算

- ・そのアクションプランに予算措置が必要か否かをチェックすること。

■目標設定

- ・そのアクションプランの実施期間が「短期」「中期」「長期」のどれに該当するかチェックすること。
- ・「短期」…1～2年以内に実施するもの。
- ・「中期」…3～4年以内に実施するもの。
- ・「長期」…実現までに5年以上を要するもの。

■進捗状況管理表

- ・各アクションプランの5カ年程度の計画と進捗状況を記載すること。
- ・5カ年以上になるものは、完了予定年度を記載すること。

【参考 4】「行政『現場』対応指針」による実践計画（カルテ）【問題シート】

問 題 名					
■問題の把握（現場の声・ニーズ）					
■問題の抽出現場・アクションプラン検討経過					
緊 急 度	○ただちに実行 ○計画的に実行 ○将来的に実行				
関 係 機 関					
問題解決のためのアクションプラン（戦術）	予 算	目 標 設 定			
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期			
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期			
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期			
	○要 ○不要	○短期 ○中期 ○長期			
備考					

進捗状況管理表

アクションプラン名	区分	年度	年度	年度	年度	年度	年度～
	計画及び 進捗状況						
	計画及び 進捗状況						
	計画及び 進捗状況						
	計画及び 進捗状況						