

支所職員の地域への支援行動におけるロールモデルの構成要素に関する考察

愛知県豊田市の支所職員を事例として

誌名	農林業問題研究
ISSN	03888525
著者名	萩原,和 星野,敏 橋本,禅 九鬼,康彰
発行元	富民協会
巻/号	49巻1号
巻号補足	
掲載ページ	p. 201-206
発行年月	2013年6月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター

Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



支所職員の地域への支援行動におけるロールモデルの構成要素に関する考察

—愛知県豊田市の支所職員を事例として—

萩原 和 (名古屋大学大学院環境学研究科)
星野 敏 (京都大学大学院地球環境学堂)
橋本 禪 (京都大学大学院地球環境学堂)
九鬼 康彰 (京都大学大学院地球環境学堂)

Role Model Components among Administrative Officers in Local Branches, in Support of Local Communities: A Case Study in Toyota City, Aichi Prefecture

Kazu Hagihara (Graduate School of Environmental Studies, Nagoya University)
Satoshi Hoshino (Graduate School of Global Environmental Studies, Kyoto University)
Shizuka Hashimoto (Graduate School of Global Environmental Studies, Kyoto University)
Yasuaki Kuki (Graduate School of Global Environmental Studies, Kyoto University)

In this study, we clarify the role model components of those staff members who work for a municipal branch office, in support of local communities; we take Toyota city as the case study area. A questionnaire survey was executed in this study, among all staff members of the 12 branch offices of Toyota city. Our analysis identified three role model components among local officers: (1) From the viewpoint of residents, these officers take actions to explore and address the challenges that local com-

munities face, (2) They derive a sense of satisfaction from being a staff member who takes charge of community affairs, and (3) They undertake efforts to share their knowledge and experience as administrative officers with local residents. The results of our analysis suggest that it is important for the government to consider how to enhance role model components within the context of human resource development.

1. 背景と目的

平成の大合併以降、多くの自治体では旧役場の施設等に支所を設置することで、旧町村における窓口サービス機能の維持に努めてきた。こうした中で、支所業務に従事する支所職員は、行政と地域を結びつける現場担当者として地域にとって欠かせない存在となっている。しかしながら、支所職員として行われる地域住民に対する支援行動は、職員の個人特性（地域に関与する際の動機づけや地域に対する問題意識など）に大きく依存する。そのため、行政サービスとして地域への支援行動を積極的に位置づける上でも、各職員が一連の支援行動を有意義なものとして認識するような環境づくりが欠かせない。

ところが、自治体として支所職員が如何に地域に対して支援していくべきかについて、制度的に位置

づけられた支援方策は一部の事例 [1] でしか見られない。特に、支所職員として、どういったロールモデル（具体的な行動技術や行動事例を模倣・学習する対象となる人材 [2]）を選定し、目標としていくべきか定まったものはないのが実状である。

そこで本研究では、こうした支所職員の支援行動を側面的に支援するための端緒として、一連の支援行動に対する有意義さがどのような要因によって規定されるかについて明らかにすることを目的とする。

特に本研究では、組織学や経営学等で注目されつつあるメンタリングに注目する。津村 (2005) によると、「メンタリング (mentoring)」とは、一般に「経験豊かな人 (mentor, メンター) が、未熟な人 (mentee, メンティ) に対して行うキャリア発達への支援と、心理・社会的な支援」を指すとしている [3]。こうし

た分析枠組みは、これまで明らかにされてこなかった支所職員による住民サポート行動を、メンター（支所職員）、メンティ（地域住民）として読み替えることで、メンタリング行動として取り扱うことが可能となる。

2. 研究の方法

(1) 調査対象地域の概要

調査対象地として、「テーマ型」活動の地域づくりを行政が助成し、地域住民が主体的に活動している愛知県豊田市を選定した（図1）。同市は、2005年に6町村（旧西加茂郡藤岡町・小原村、旧東加茂郡足助町・下山村・旭町・稲武町）が旧豊田市に編入されたことによってできた自治体であり、人口は36万人から42万人に増加し、豊橋市を抜いて県下第2位の人口規模である。市域面積は、合併以前の290.12 km²から918.47 km²に拡大し愛知県全体のおよそ20%を占め、岐阜県や長野県に接している。

豊田市は、2005年10月に地方自治法に則り、12の地域自治区、26の地域会議（地方自治法における地域協議会に相当）を設置することで、都市内分

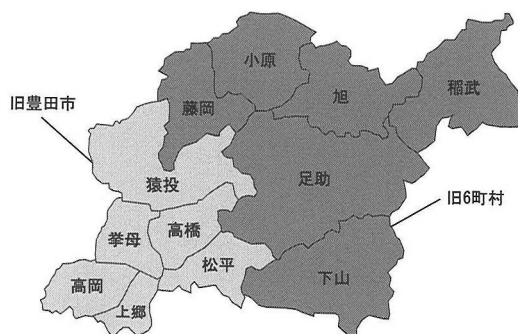


図1. 豊田市の行政区域

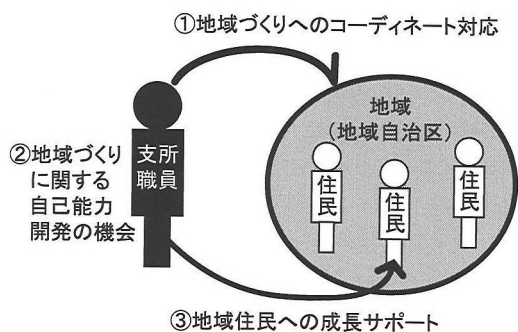


図2. 支所職員におけるロールモデルの概念図

権²⁾および地域住民と行政との協働による地域づくりを推進してきた。これに伴い、各地域自治区には、事務所（地域支援課および11支所）に地域振興担当を配置している。

(2) 支所業務の概要

豊田市における支所業務は、窓口業務と地域自治区業務の大きく2つに分かれる。特に、本研究に大きく関わる後者は、「地域協議会の運営」、「地域提案に係る事業計画の策定（ただし軽易なものであり、原則は市長の決定によるとする）」、「わくわく事業の審査及び採択」、「地域自治区の運営に係る連絡調整」の4つの業務が、支所長の重要なものと規定されている。

(3) 本研究におけるメンタリング行動の定義

本研究における「メンタリング行動」とは、メンターである支所職員が、メンティである地域住民に対して、「地域づくり活動におけるノウハウの提供」を行い、場合に応じて「地域づくり活動における悩みに対するフォロー」、さらには「地域全体を俯瞰

表1. 支所職員の属性

項目		支所区分		合計
		旧6町村	旧豊田市	
性別	男性	24 (47.1%)	27 (52.9%)	51
	女性	3 (25.0%)	9 (75.0%)	12
年齢	20代	1 (25.0%)	3 (75.0%)	4
	30代	7 (53.8%)	6 (46.2%)	13
	40代	4 (28.6%)	10 (71.4%)	14
	50代	12 (48.0%)	13 (52.0%)	25
	60代	3 (50.0%)	3 (50.0%)	6
	70歳以上	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0
出身地域	旧6町村	13 (65.0%)	7 (35.0%)	20
	旧豊田市	13 (38.2%)	21 (61.8%)	34
	豊田市外	1 (11.1%)	8 (88.9%)	9
配属年数	1年未満	6 (46.2%)	7 (53.8%)	13
	2年	3 (50.0%)	3 (50.0%)	6
	3年	8 (38.1%)	13 (61.9%)	21
	4年	6 (50.0%)	6 (50.0%)	12
	5～10年	3 (37.5%)	5 (62.5%)	8
	10年以上	2 (40.0%)	3 (60.0%)	5

するような視点を地域住民に与える」ような支援を地域住民に対して提供する行動を指す。

(4) 研究の枠組み

本研究では、図2に示すように「①地域づくりのコーディネート対応」、「②地域づくりに関する自己能力開発の機会」、「③地域住民への成長サポート」から成るロールモデルについて、それらを規定するような「メンタリング行動」はどのような特徴を持ちうるのかを探ることである。

本研究では、支所職員を対象としているが、支所職員自身が対象となることにより、その活動に対する客観的な評価が得られないという限界がある。し

かしながら、内田ら（2011）が指摘するように当事者である支所職員を対象とすることで得られる利点もある[4]。第一に、過去に実践した普及活動の内容ならびにその自己評価に関するデータを収集し、評価の分散を説明する要因を探ることにより、「コーディネート機能」に関わる普及活動（関係機関の連携調整等）の重要性・有効性について間接的に検証することが可能となる。第二に、スペシャリスト機能とコーディネート機能という異なる役割を期待されている支所職員自身がその業務をどのように捉えているのか、またどのような場面で業務上の動機付けを高めているのかを知ることにより、支所職員自

表2. アンケート設問項目と記述統計量

設問		設問内容	度数	平均	標準偏差	選択肢
変数 非説明	設問1	地域づくりへのコーディネート対応（ができていると思うか？）	64	2.625	0.701	4段階※
	設問2	地域づくりに関する自己能力開発の機会	65	3.030	0.809	
	設問3	支所職員による地域住民への成長サポート	64	2.937	0.663	
説明変数	設問4	支所職員属性（性別）	カテゴリーデータを 「0, 1」としてダミー変数化 （詳細は、表1）			
	設問5	支所職員属性（年齢）				
	設問6	支所職員属性（出身地域）				
	設問7	支所職員属性（配属年数）				
	設問8	場づくり助成金の紹介によるサポート	64	2.609	0.726	4段階※
	設問9	地域住民に対する積極的な相談対応	63	2.984	0.581	
	設問10	地元住民の課題に対する方法の模索	63	2.936	0.644	
	設問11	地域住民の自発的な成長や行動（を促していると思うか？）	64	2.843	0.717	
	設問12	支所職員と地域住民との話しやすさ	64	3.468	0.616	
	設問13	地域住民への他主体への仲介	65	2.538	0.730	
	設問14	地域住民からの個人的な相談への対応	65	2.292	0.878	
	設問15	地域住民の意見や気持ちの引き出す努力	64	3.078	0.697	
	設問16	地域住民からの自分に対する疑問や質問の頻度	64	3.000	0.690	
	設問17	地域住民へ対する誠実な話しかけ	65	3.553	0.531	
	設問18	地域住民に役立つ知識技能の提供	65	2.815	0.704	
	設問19	地域住民のやる気を引き出す努力	65	3.169	0.674	
	設問20	地域づくりの支援においての積極的な住民の意見の受け入れ	64	3.171	0.578	
	設問21	地域住民への新たな地域づくりへの視点の提供	65	2.784	0.819	
	設問22	支所職員と地域住民との心の開き具合	64	3.125	0.604	
	設問23	問題解決の取り組みの協働状況	64	2.968	0.665	
	設問24	支所職員の仕事を通じた新たな視点	65	3.292	0.630	
	設問25	自身の失敗（経験知）の地域への還元	64	3.015	0.678	
	設問26	支所職員の立場からの他者サポートの意義に対する体験	64	3.281	0.629	
	設問27	支所職員としての地域づくりサポートへの有意義さ	65	3.400	0.632	
	設問28	職場（支所）としての地域づくり活動への許容度	65	3.400	0.680	
	設問29	地域住民と支所職員との信頼関係の程度	64	3.234	0.495	
	設問30	旧町村の役場での住民とのコミュニケーションの維持状況	55	2.581	0.762	
	設問31	支所業務に対するモチベーションの程度	65	3.400	0.607	

※4段階(1. そう思わない 2. あまり思わない 3. ややそう思う 4. そう思う)

身のコーディネーターとしての業務上の動機付けや、その伝達に関わる要因を精査することができる。

本研究では、特に、支所職員自身が抱く「支所職員像」を浮き彫りにすることを第一義として考察する立場をとった。

(5) 調査方法

調査においては、豊田市内 12 支所（挙母は地域支援課）におけるすべての職員を対象としたアンケート調査のデータを用いた³⁾。一連の調査は、豊田市社会部地域支援課を通じて、豊田市内 12 支所（挙母は地域支援課）におけるすべての職員を対象とし、2012 年 2 月 13 日より配布を開始し、同年 4 月 10 日を締め切りとした。配布数 151 部に対して、有効回答数は 65 部、有効回収率は 43.0%であった。

(6) 研究の枠組み

本研究では、表 1、2 で示すように、ロールモデルを非説明変数として「地域づくりへのコーディネート対応」、「地域づくりに関する自己能力開発の機会」、「支所職員による地域住民への生活サポート」、そして説明変数として支所職員属性（性別、年齢、出身地域、配属年数）及び津村（2005）によるメンタリング行動尺度を用いた。なお、分析においては SPSS 社 PASW Statistics18 によって重回帰分

析を用い検証した。

3. 分析結果

(1) 支所職員におけるロールモデルの構成要素

支所職員におけるロールモデルとその構成要素であるメンタリング行動尺度との連関を調べるため、重回帰分析を行った。ステップワイズ法によって「被説明変数の設問 1,2,3」、「説明変数の支所職員属性の 4 項目（性別、年齢、出身地域、配属年数）とメンタリング行動尺度（24 項目）」を投入したところ、表 3 のような結果となった。この際、欠損値が生じた設問があったため、サンプル数合計は設問 1、2、3 それぞれにおいて $n=46, 49, 46$ である。

まず設問 1（地域づくりへのコーディネート対応）を被説明変数（ $n=46$ ）とした場合、自由度調整済み R^2 は .515 で有意であり（ $F(1, 44)=5.075, p<.05$ ）、設問 5（年齢（20 代）： $\beta=.341, p<.05$ ）、設問 7（配属年数（10 年以上）： $\beta=.311, p<.05$ ）設問 10（地元住民の課題に対する方法の模索： $\beta=.145, p<.01$ ）、設問 17（地域住民へ対する誠実な話しかけ： $\beta=.167, p<.05$ ）、設問 18（地域住民に役立つ知識技能の提供： $\beta=.130, p<.05$ ）、設問 26（支所職員の立場からの他者サポートの意義に対する体験： $\beta=.126$ 、

表 3. 重回帰分析の結果

被説明変数 (質問名) →	設問 1 地域づくりへの コーディネート 対応	設問 2 地域づくりに 関する自己能力 開発の機会	設問 3 支所職員による 地域住民への 成長サポート
設問 5 年齢（20 代）	0.341**		
設問 6 出身地域（旧豊田市）			0.106**
設問 7 配属年数（10 年以上）	0.311*		0.229**
設問 8（場づくり助成金の紹介によるサポート）			0.084***
設問 10（地元住民の課題に対する方法の模索）	0.145**		
設問 17（地域住民へ対する誠実な話しかけ）	0.167*		
設問 18（地域住民に役立つ知識技能の提供）	0.130**		
設問 23（問題解決の取り組みの協働状況）		0.118*	
設問 24（支所職員の仕事を通じた新たな視点）		0.142***	0.128*
設問 25（自身の失敗（経験知）の地域への還元）			0.100***
設問 26（支所職員の立場からの他者サポートの意義に対する体験）	0.126**	0.134**	
設問 31（支所業務に対するモチベーションの程度）			0.115***
R^2	0.573	0.682	0.745
自由度調整済み R^2	0.515	0.662	0.710

$p<.05$) が正の関連を示していた。

次いで、設問 2 (地域づくりに関する自己能力開発の機会) を被説明変数 ($n=49$) とした場合、自由度調整済み R^2 は .662 であり ($F(1, 47)=4.098$, $p<.05$)、設問 24 (支所職員の仕事を通じた新たな視点: $\beta=.142$, $p<.001$) が有意な正の関連を示し、また、設問 23 (問題解決の取り組みの協働状況: $\beta=.118$, $p<.05$)、設問 26 (支所職員の立場からの他者サポートの意義に対する体験: $\beta=.134$, $p<.05$) が正の関連を示した。

問 3 (支所職員による地域住民への成長サポート) を被説明変数 ($n=46$) とした場合、自由度調整済み R^2 は .710 であり ($F(1, 44)=4.759$, $p<.05$)、

設問 8 (場づくり助成金の紹介によるサポート: $\beta=.084$, $p<.001$)、設問 25 (自身の失敗 (経験知) の地域への還元: $\beta=.100$, $p<.001$)、設問 31 (支所業務に対するモチベーションの程度: $\beta=.115$, $p<.001$) が優位な正の関連を示した。また、設問 6 (出身地域 (旧豊田市): $\beta=.106$, $p<.01$)、設問 7 (配属年数 (10 年以上): $\beta=.229$, $p<.01$)、設問 21 (地域住民への新たな地域づくりへの視点の提供: $\beta=.128$, $p<.05$) が正の関連を示した。

以上をまとめると、地域づくりへのコーディネート対応というロールモデルを構成する要素としては、さまざまな要件が挙げられるが、その中でも、「支所職員の年齢 (20 代)」と「地域住民の課題に対する方法の模索」、「地域住民に役立つ知識技能の提供」、「支所職員の立場からの他者サポートの意義に対する体験」の 4 項目が、他の項目と比較して強く規定していることがわかる。また「支所職員の仕事を通じた新たな視点」は、地域づくりに関する自己能力開発の機会を持ちうる支所職員のロールモデルを大きく規定していることを示唆している。さらに「場づくり助成金の紹介によるサポート」、「自身の失敗 (経験知) の地域への還元」、「支所業務に対するモチベーションの程度」の 3 項目は支所職員による地域住民への成長サポートをロールモデルとする上で、重要な構成要素であることがわかった。

4. 考 察

前章の重回帰分析の結果から、支所職員のロールモデルの構成要素として特定のメンタリング行動尺度項目が相関関係にあることが明らかになった。本

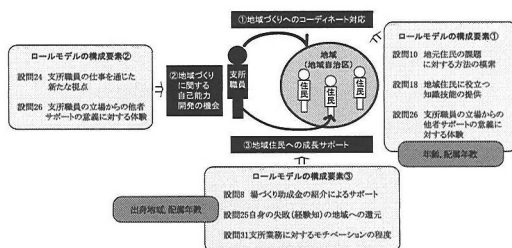


図 3. 支所職員におけるロールモデルの構成要素

章では、得られた知見をもとに支所職員のロールモデルとして求められるメンタリング行動がどのようなものであるか、またどういった支援方策に基づいて支所職員を育成していくべきか整理する。図3は、支所職員のロールモデル（図2）をもとに、それらの構成要素を一覧化したものである。

まず、①地域づくりのコーディネート対応については、年齢と配属年数が大きな要素として挙げられる。特に今回の事例では、20代職員の関与や配属年数が10年以上といった、「若手とベテラン」による地域への関与が重要であることが示唆される。これらに加えて、ただ単に、地域内外の調整・仲介に走ることなく、地域課題の掘り起しを模索することが、支所職員のロールモデルとして不可欠な要素であることがわかる。その一方で、②支所職員の自己能力開発においては、支所職員自身が、自分自身の役割や立場において意義を感じているか否かが鍵であり、そうした意識付けが支所職員自身も研鑽していくプロセスに作用する可能性が見出される。さらに、③地域住民への成長サポートでは、職員の出身地域や配属年数が規定要因として左右することが示されるとともに、これらの要件をベースとしながら、行政職員の立場で得られた知識・経験に基づき、それらの知見を地域住民に還元することが、地域住民へのサポート行動につながることを規定していることがわかった。

以上のことから、支所職員のロールモデルの根底にあるものは、「地域住民目線での対処と模索」、「地域住民の成長に役職上の意義を見出すこと」、「経験知に基づく積極的な地域住民への働きかけ」の3つであることが示唆された。

5. おわりに

本研究では、支所職員の地域への支援行動におけ

るロールモデルが、如何なる要素によって規定されるのかについて考察した。

その結果、支所職員が持つロールモデルには、まず、住民目線で地域課題を探索し対処しようとする行動、また、支所業務において役職上の有意義さを見出すか否か、さらには、行政職員ならではの知識や経験を地域住民に還元していこうとする努力、そうした 3 点が、支所職員のロールモデルを規定していることがわかった。

今後の課題としては、こうしたロールモデルの規定要素を、如何なる人材育成システムによって達成すべきかを検討していく必要がある。特に、本研究では、支所職員の主観的なデータのみを使用して分析しているため、今後は、地域住民に対する支所職員および支所業務に関するアンケートデータを用いた考察が求められよう。

謝 辞

調査にご協力いただいた豊田市社会部地域支援課、豊田市 12 地域自治区の支所職員の方々に感謝申し上げます。

- 注 1) 豊田市では地方自治法第 202 条の 4 に則り、時限的制限のない一般制度が適用された。
- 2) 都市内分権とは、地域課題の解決に地域で取り組む仕組みづくりを推進しながら、できるだけ地域に近いところで総合的な行政サービスの提供を行う仕組みのことである [5]。
- 3) 本研究では、津村のメンタリング行動尺度を参考にして、地域づくりの実情に合うように再構成し

た上で適用した。この尺度の中には、本研究が定義づけした被説明変数としてのロールモデルの項目も入っている。しかしながら、ロールモデルの項目は、他のメンタリング行動尺度よりも、より広範な内容を含むものであり、他のメンタリング行動尺度よりも高次の設問であると判断できる。そのため、本研究では、被説明変数として、設問 1 (地域づくりへのコーディネート対応)、設問 2 (地域づくりに関する自己能力開発の機会)、設問 3 (支所職員による地域住民への成長サポート) として分けて分析を行った。

参考文献

- [1] 萩原 和：研究動向 農村・地域計画 農村地域における人材育成・登用の仕組みづくりの新たな展開，農業と経済，77(9)，102-105，2011
- [2] グロービス経営辞：http://www.globis.jp/1819
- [3] 津村俊充：特集「現場に生かす人間関係研究」，メンタリングにおけるオリエンテーション・プログラム開発およびメンタリングの評価測定尺度の作成とその検討，南山大学研究紀要「人間関係研究第 4 号」，2005
- [4] 内田由紀子・竹村幸祐・吉川左紀子：農村社会における普及指導員のコーディネート機能，社会技術研究論文集，8(0)，194-203，2011
- [5] 西 英子・中山 徹：市区内狭域行政区におけるまちづくりの現状と課題，日本建築学会技術報告集，15，289-294，2002

(受理日：2013 年 3 月 11 日)