

## アントレプレナーシップ の提案報告

### 各チームリーダーが 語るアントレの 「魅力」と「やりがい」

○事務局による振り返り

— 今回の特集企画の主旨は、今年度の各検討チームのリーダーに取り組みを振り返っていただきながら、事業の意義を紹介できればという意図なのですが、その前に、事業を取りまとめる事務局の立場で、アントレプレナーシップ（※）事業の目的についてお話いただきます。

（※）起業家精神

事業の目的は、一つには職員の新たな発想で市民にとって必要性の高い事業を実施するということがあります。

又、意欲ある職員がチャレンジできる機会を提供し、事業化に向けて職員同士が議論をするという中で、積極的な職場風土につなげていくという目的もあります。

— アントレは検討するだけではなくて、予算化され、提案した職員自身が新たな組織に異動して事業化に携われるんですよ。

そうですね。単なる提案に終わるのではなく、実際に事業化されること、また提案者自ら事業に携わる可能性があるということは大きな特徴です。アントレは、3年前にスタートし、毎年少しずつ課題の手直しをしながら今に至っています。まずは年度当初に職員がテーマを提案することから始まります。次に、審査を通り提案が認められれば、現在の業務との

兼務辞令が発令され、チーム単位で約半年間の検討を行います。そして、市長、副市長へのプレゼンテーションを行いながら、年末には最終選考が行われ、事業化が認定されます。事業化が認定されたチームのメン

バーの何人かは異動して、次年度から業務に取り組むこととなります。

— 最終的には選考はどのように行われたのですか。

執行会議や戦略会議という副市長・市長などが集まる庁内の会議で選考が行われます。ただ、16年度はこれら会議による選考だけではなく、最終提案発表会を年末に開催し、会場に来た職員による評価や、チーム同士の相互評価を加味して選考するという手法を導入しました。

— 事務局として、運営面でどのようなことを心がけてきましたか。

なるべく各チームの自主性が活かせるように配慮し、やむを得ない一定の制約を除いては、自由に議論できるような環境づくりを整えることを心がけてきました。

また、各チームの検討を広く庁内に伝え、議論の広がりがあるよう、庁内ホームページを活用した積極的な情報発信を心がけました。

— 事務局として何か印象に残った出来事はありましたか。

検討を進めていた9チーム全部が事業化されるわけではなく、残念ながら事業化に至らなかったチームもあります。そういうチームの気持ちを考えて、心配な部分もあったので

すが、逆にチームからは「プレゼン能力が高まった」、「自由な議論ができた」、「もう一度、アントレに取り組んでみたい」などの声を聞き、嬉しい気持ちになりました。

— アントレに1年間取り組んでみて、事務局として感じたことをお話しください。

アントレにおいては、一定の時間、本来業務を離れて事業の検討に従事しますので、周囲の理解と協力が必須です。また、事業化された場合も、それを引き受けていただく組織の理解と協力が欠かせません。アントレは従来の手法とは異なる仕組の事業であるだけに、様々な場面で関係者が

とまどう場面があるかもしれません。しかし、社会が大きく変わる中で、従来の仕事の仕方では、変化に対応できなくなっています。このようなことを考えると、アントレという従来とは違う仕組を導入し、組織内に新しい風を吹き込むことで、社会の変化に対応し、新たな価値やモノを生みだしていく組織になっていくことが必要なのではないでしょうか。

△都市経営局政策課

### 16年度アントレプレナーシップ事業 各検討テーマについて

（最終提案発表会資料より引用）

テーマ名	
街づくり支援ツールとしてのGISの展開 （ヨコハマ ビジュアルシンキング）	☆事業化認定
世界と近いヨコハマづくりプロジェクト ～羽田空港国際化を契機として～	
横浜版SBIRの構築 ～民の力を活用した行政課題の解決と開発型中小企業育成プログラム～	☆事業化認定
市民との協働が織りなす子育て支援策 ～子どもたちの自信と市民の意識から社会が変わる！～	
Wedding in YOKOHAMA	☆事業化認定
Safe Community （安全地域社会）都市・横浜を創ろう	☆事業化認定
芸術麦酒製造構想（けいじゅつびーるせいぞうこうそう） ～アートを飲んで街づくり～	*職員の投票による特別賞を受賞
横浜南部エリアの再生と環境行動都心「金沢八景」の形成	
小規模分散型発電システムの普及による環境対策	



「GIS」チームリーダーの石黒徹さん

○「街づくり支援ツールとしてのGISの展開」の検討について  
—GISというテーマで応募した動機についてお話をください。

概ね20年前から約10年かけて、当時の都市計画の職場で地形図等地図的情報のデジタル化や都市計画情報提供システム(マッパー)、都市計画情報システムを構築するなど、本市のGISの基盤整備に取り組みました。マッパーは全国の情報提供システムのプロトタイプとなり、都市計画行政分野でGIS導入の一つの契機をつくったシステムとして、高く評価されていました。

づくり支援など、GISの次の展開を図っていい時期と考えていました。けれどもGISと直接関わらない部署から、その思いを具体化することは難しいことです。

そこで、アントレを通じてGISの新たな展開にアプローチしようと考えた訳です。  
—すでに以前の職場でGISを構築していたのですか。

以前の職場では都市計画基礎調査というものがあって、土地利用現況図などが作成されていました。都市解析の貴重なストックデータですので、これを活用できるものではないかと考えました。また、都市計画の縦覧窓口では、基本が閲覧ですの

で市民はコピーもとれず、必要な場合はトレーシングペーパーに写し取っていました。「何故、コピーできないのか」と疑問を持ちました。この2つの課題解決の方策として頭に浮かんだのがGISの利用です。

企画・構想から、マッパーの構築、地形図のデジタルマッピング化などに至るまでに、概ね10年かかりました。

—例えばGISの活用はITに精通していない人にも広げることが大切だと思いますか。

GISの活用に関しては、街づくりや施設管理などにいかに応用、活用できるか、利用イメージをもてるかが重要だと思います。

—アメリカあたりだと州や郡などの自治体GISの統括責任者としてGIOという役職がある程、情報政策としてはGISが浸透しているそうですね。

日本の場合、既に国では、1995年にGIS関連省庁連絡会議を設置し、現在「GISアクションプログラム2002-2005」に基づいてGISを展開しています。

庁内的には、10年前にGISの利活用について、ヒアリングや説明にまわったことがあります。当時は、GISに対する認識はほとんどありませんでした。

—庁内で第1回のアントレプレナーシップ事業が立ち上がった時に、何か感じたことはありませんか。

—例えばGISの活用はITに精通していない人にも広げることが大切だと思いますか。

—検討チームのメンバーは石黒さんのアイデアに関心を持って集まってきたということですか。

提案のタイトルは「ヨコハマ ビジュアルシンキング」とキャッチコピー風に表現しましたが、内容的にはGISを市民との協働による街づくりのツールとして活用する環境づくりで、いたって地味な内容です。

—このような提案に、手を挙げてくれる人がいるということに、素直に喜びました。

—辞令交付の日まで、一面識もありませんでしたが、チームによる取り組みにより、検討の視点が広がったと思います。

—チームで作業するなかで、これからのGISの活用は区役所を中心に進めるなどの方向性を打ち出すことができました。

—縦割り組織において、GISは局・区を横断的につなぎ、市民・企業も含めた情報の共有化や市民協働の街づくりの有効なツールになるのではないのでしょうか。

—検討チームとして何かうれしかったことはありましたか。

—やはり市民・企業・職場の多くの方々から協力をいただいた検討成果が事業採択されたことでしょうか。

さらに、庁内には職員に向けたアンケートから、複数の職場でGISの利活用を検討するきっかけをつくることもできたことや、私たちの検討作業を知った財団法人がGISの普及・啓発活動の一環として、最新のGISの状況について講演会を横浜で開催してくれたことなどがあります。

—機会があったらアントレをやってみようと考えている人に何かメッセージはありますか。

自分の職場からボトムアップ的に新たに職域を超える事業等を展開しようということは、組織的にも難しい場合もあるかもしれませんが、アントレはそれに対応し、事業化の機会を与えてくれる良い制度です。

—実際に経験してみると、物理的にも職場から離れ考える環境を与えてもらったことは、検討を行う重要な要素であったと思います。

△検討メンバー▽

- 石黒 徹 (都市計画局南部開発課)
- 入江 佳久 (市立大学事務局学務課)
- 鶴見キャンパス担当係長)
- 古谷 雅孝 (総務局統計解析課)
- 井上 友博 (環境保全局環境科学研究所研究課)
- 遠藤 明子 (緑政局北部農政事務所)



「世界と近いヨコハマ」チームリーダーの山中研さん

○「世界と近いヨコハマづくりプロジェクト」の検討について  
事業の概要をお話ください。

発端は2009年に羽田が国際化するということで、それをどのように横浜市として活かして行くかという問題意識から始まっています。私自身のこれまでの経歴の中では国際的イベント、会議の招致に取り組んできて、国際都市横浜と言われながらも市民、職員はどれだけ国際化を意識しているのかということを探り返してみるとあまり意識がないように感じました。

国際都市として、どういう視点でまちづくりを考えていけばいいかということ、きちんと考えてみようということになりました。

2009年に開港150周年を迎えるという節目があり、港に着目しましたが、ほかにどんな動向があるかと考えた時に、羽田空港国際化というのがありました。

成田空港に行くのは最短で1時間半かかり、横浜も国際都市といながらも国際線の利用などについては課題となつていますが、羽田の国際化が進めば京急やYCATもある横浜からは世界がすぐ近くになり、そのメリットをもっと活かせるということに着目してみました。

この6人のチームで検討を始めようと集まった時、どんな議論から始めたのですか。

自己紹介や志望動機を含めた形で「こういうことを考えているんだよ」ということを整理し、共通認識は互いに持とうという話し合いは行いました。

羽田国際化というのは議論の入り口で、具体的に検討したかったのが「アジアとの交流」というテーマ。

このテーマについて、今回、ハード系の話ではなく例えば企業の人を呼び込むことなどというソフト的な施策が必要かということにいろいろな検討を進めてきました。

当初はそれを目的にフリーのデザインセッションを行ってききましたが、最終的にそういったアイデアをまとめようとしてもなかなか一つの方向性として集約しきれず、提案の中

で盛り込み切れなかったかも知れません。

16年度の取組みを振り返っての感想は。

うちのチームの提案が事業化されるさえないは別にして、アントレ提案の発表の場において「羽田というのは2009年に当面、東アジア諸国を中心に国際化されるので意識した施策展開を」というメッセージを出して伝われば良いのではという考えもありました。

事業化されなくても我々は「この部分はきっちりやろう」というベースとなる目標をまず定めて、それに上積みできる部分があったらどんどん付け加えて、いつか事業化できたいというところで検討を進めてきました。

山中さんはどうしてリーダーになつたのでしょうか。

最初にやろうと言いだしたからかも知れません。

私がリーダーをやるので、皆さん手伝ってくれませんかという感じです。

リーダーとしてうれしかったことや苦勞したことはありましたか。

いろいろな人の意見をまとめ上げていくということでは苦勞しました。

自分から手をあげて検討を一つの方角にまとめあげていくのは大変ですね。

さまざまな職場から人が集まるプロジェクトが体験できたことや、プレゼンテーションをする機会ができたことなど、いい経験ができたなとは思っています。

今回、インタビューに先がけて提出いただいたシートに「職員の立場でちよつと管理職の役回りができただのはリーダーならではの貴重な体験でした」とあり、おもしろいと思つたんです。

職員の私がリーダーになるとチームのメンバーをまとめる、プロジェクトの進捗管理をするなど管理職的な話にも関わることになりました。

職員の立場なら通常それで責任を負うことにはならないが、管理職は最終的には責任ある決断をしなくてはなりません。

自分がリーダーになつたことで「自分が決めなくてはならない」というプレッシャーがあり、どこまでメンバーの意見を汲むべきかというイニシアティブも発揮しなくてはなりません。

自分のこれまでの職員の立場とは違った形で考え、自分としては進めつつもです。

貴重な経験ができたのですね。

知らない職場の人同士で自分がリーダーとしてプロジェクトの作業をしたことはなかったもので、新鮮で貴重な経験ができたと思います。

来年度に向けてアントレにチャレンジしようと思つている人にかメッセージはありますか。

アントレは本業と兼務で取り組むこととなりますが、ぜひ本気でやってみて下さいと言いたいです。今回、「事業化の認定」という結果は出なかったのですが、自分なりに今の状況の中では精一杯できたと思つています。

それからこれまでにまとめた資料などは今後の施策などに活用してもらえればと思います。

限られた時間で最後まで責任をもってまとめあげる覚悟が必要だということですね。

結果はどうであれ責任を持って最後までやり遂げるという意思は持つた方がいいと思います。

△検討メンバー▽

- 山中 研(経済局経済政策課)
- 早川 綾子(経済局経済政策課)
- 黒沢 龍一(経済局経営金融課)
- 石原 従道(都市経営局政策課)
- 下村 麗子(鶴見区政推進課)
- 河原 大(栄区保険年金課)



「SBIR」チームリーダーの長谷川政男さん

○「横浜版SBIRの構築」の検討について

事業内容についてお話をください。

横浜市にはG30、防災など様々な行政課題があり、当然、行政の力だけで解決は難しく、民間企業の技術力など民との協働が必要になっていきます。

横浜版SBIRは中小企業の優れた技術力を活用して行政課題を解決し市民生活の向上につなげていくという、民間企業と行政による新しい協働モデルの確立を目指したものです。

一般的なSBIRの動向について教えてください。

SBIRは「スモール・ビジネス・イノベーション・リサーチ」の略であり、アメリカで1980年代に制度化されたものです。事業内容

としては、企業に行政課題を提示し、その課題解決に向けて企業の研究開発を支援し、最終的には行政が調達していくという、ベンチャー企業の開発から事業化までを一貫して支援する仕組みです。

各省庁の研究開発予算の一定比率を優れた研究開発力のある中小企業に支出することで経済活性化に対する期待もあつて始めたことです。

日本でも平成10年に制度化されましたが、アメリカが具体的な行政課題を提示して、良いものは取り入れていくという流れができていくのに対して、日本はどちらかというと行政課題が抽象的であり、企業に対する支援は研究開発に対する補助金を中心で採用までできていません。

横浜版SBIRとありますので横浜の特性についてお話しただけです。

これまでの国の取り組みなどとは異なり、行政課題の抽出から企業による研究開発、行政によるモニタリング・採用までを一貫して支援するだけでなく、横浜発の新技术、新製品として全国展開も視野に入れているところですね。

提案の発想はどなたからだったんですか。

SBIRについてはこれまでも経

済局の中の課題になっていきました。が、これまで具体化していませんでした。

中小企業の力を活用した行政課題の解決という話になってきた時に、経済局は企業情報には詳しいものの行政課題全体をとらえるのは難しいというところで、局の中だけで取り組んでもうまくいかないだろうということになりました。

経済局の枠を超えて議論していきたいということで、アントレに応募したということになりますが、全庁的な取り組みとして検討を進めることができました。

メンバーの中に経済局の職員が多いチームですが、事務系の間人だけではなく、技術のことがわかる技術系の人も入っていました。

最初どのような事から検討を始めたのですか。

まずは、横浜がベースであるというところで、どこに軸足を置くか、行政課題を解決するのか、中小企業の振興を図るのか、それによってアプローチが大きく変わってくるので、まずはその点を中心に議論しました。

何度かフリーディスカッションをしていくうちに、行政課題の解決をテーマに議論を進めていくようになりました。そこで、何よりも具体的な行政課題の抽出が重要であると考えるようになり各局・区・事業本部

が参加しやすい仕組みづくりや、SBIR担当の役割などについて行ったりきたりしながら議論を進めることになりました。

12月までのプレゼンの場でどのような反応があったのでしょうか。

戦略会議の場において市長から「SBIRは全庁的に関わる課題であり、アントレで提案されてよかった」という趣旨のコメントをいただいたことや、企業ヒアリングした際に企業も優れた製品を作ることによって横浜市に貢献していきたいと言う声を聞き、横浜版SBIRに対する強い期待を実感できたことなどが印象に残っています。

企業のヒアリングには随分時間を割いたと思いますが。

横浜版SBIRの成否のポイントには行政課題の抽出であり、SBIR担当が行政課題をかかえる担当部局と企業との優れたコーディネーターになれるかということです。そのため行政の担当部局へのヒアリングばかりでなく、技術力のある企業から見て解決の可能性がある行政課題としてどのようなものが考えられるのかなど、行政ニーズと企業シーズの両方から声を聞きながら検討を進めました。

リーダーとしては「検討チームのまとまりは抜群だった」と評価していますが、議論は盛り上がったのですか。

チームでは週1回会って議論し、検討課題別に明確な役割分担を決めて、持ち帰って検討したものを次回の打合せ時に報告し、それでまた議論を深めていくというやり方で進めていきました。検討していく中で原点に立ち返って議論することもありました。職場の了承も得ながら短い時間の中で効率的に議論を進めることができました。

チームで仕事を進めていく時はまとまりが一番だと思いますが、このチームは途中で誰かが参加しなくなるといってもなく、最後の最後まで全員でやり遂げることができました。新しい事業を既存の組織の枠を越えて検討するというのも新しい形かなと思います。

- △検討メンバー▽
- 長谷川 政男（経済局工業技術支援センター企画調整担当係長）
  - 桐原 和博（経済局経済政策課IT産業等振興担当係長）
  - 森 健二（経済局総務課調整係長）
  - 高木 秀昭（横浜プロモーション推進事業本部）
  - 今富 雄一郎（総務局国際課担当係長）
  - 岩間 隆男（緑政局金沢動物園）



「子育て」チームリーダーの春原隆之さん

○「市民との協働が織りなす子育て支援策」の検討について

―事業内容についてお話をください。

在宅で子育てをする親が多い中で、育児の不安感や負担感が強く、場合によっては虐待につながる事例もあることから、在宅家庭への支援が何かできないかというのが発想の原点でした。

子育て中の方は公園や買い物など、行動パターンが限られているので、情報を入力しにくく、行動範囲の限られた方に向けて子育ての支援ができないかと考えました。

市内が都市化された中で自然体験が少ないだろうから、当初は、親子での自然体験を中心とした交流の場を考えていました。しかし、実際に子育てのグループに聞いたところ、市内で類似の事例もあり、違う展開を考えた方がよいとアドバイスを受

けて、市内で増えつつある「親子の居場所」事業のPRについて事業化を目指すこととしました。

「親子の居場所」については、在宅での子育て支援策として親子が気軽に立ち寄れる居場所を提供していくことが注目を集めており、区役所や地域ケアプラザ、場合によっては地域で開催するなど、さまざまな形で広がりつつあります。

「そこに行けば子育てのいろいろな情報がわかる」という場所（拠点）を、子育て中の方の行動範囲にある公園や大規模商業施設の中に設け、子育て情報のアクセスポイントを生活の中にもっていくというのが今回、目指すところでした。

―もともとのアイデアはどなたが温めていたのですか。

私は企画当時、市立保育所の民間移管を担当しており、市立の保育所の運営を民間の社会福祉法人にお預りし、多様なサービスの提供に取り組んでもらうことを進めていました。あらためて保育所の仕事に接してみ、保育所に子どもを預ければ、育児の専門家である保育士が日々子どもを見守っていてくれるということと恵まれているなど実感しました。就労などにより、保育所や幼稚園など家の外での子育ての一部を願っている方と異なり、在宅で小学校に上がる前の子育てをしている市

内10万人以上の方々には残念ながら情報を提供する手段も限られていて、家にもってしまっているという方に対しては情報がなかなか届かない。とすればそこは行政が力を入れていくべきだろうと考えました。

―どんな検討チームだったのですか。

多岐にわたる職種、職場経験を持ったメンバーが、「子育て」のテーマに対しそれぞれの考え方と解決方策のイメージを持っていたことから、一つの方向に向かって具体的な検討を始めるまで話し合いを重ね、時間を要したことは事実です。

週1回の打合せでほぼ半年の期間限定という時間の制約はメンバーそれぞれ厳しかったようです。

―実際、ほぼ5か月間でプレゼンの合間を縫って検討を進めてみてどうでしたか。

直接市長にプレゼンテーションできたのは非常に貴重な機会であったと感じています。

当然のことながら、その準備には週1回の打合せの時間を使うことになり、筋を固めないと、深く内容に踏み込む時間が取れないことも実感しました。

―プレゼンの感触はいかがでしたか。

限られた時間で内容を伝えることは難しく、十分ではなかったように思います。

―市長からどんなアドバイスがあったのですか。

「最終的にこの事業はどが進めるのか」という問いに対し、「区の社会福祉協議会ではどうでしょうか」という提案をしたのですが、現在多くの固有事務を抱えている中で、新規事業まで手が回ることという実務の問題点についても質問を受けました。

残念ながら私たちの企画は事業化に至りませんでした。現在進められている子育て支援の取組の課題を認識していただけたのではないかと思っています。

―企業へのヒアリングなどには行ったのですか。

地域のいくつかの企業にヒアリングしましたが、横浜市として「実施する」とはつきり意思決定をしていない中で話を進めていくことについて、企業側はどう取り組んだらいいのかという点もありませんでした。

―最終提案が終わった感想は。

全体として、事業内容をもう少し掘り下げることができたよかった

と思います。

市の広報やインターネットの情報は、市民がその媒体にアクセスしやすいと手に入りませんので、こうした手段では在宅で子育てをしている方に有効な情報が届かないのが実情であり、乳幼児検診等のほかに在宅で子育てしている人に情報を提供することの難しさを実感しました。

行政から伝えるべき情報をいかに広く市民に提供できるのか、新たな提案を検討しましたが、難しい課題であり、結果が出せなかったことは残念でしたが、一方で、週に一度のアントレの検討と各職場の仕事が双方仕事により刺激となりました。

各自が自らの発想で課題解決を考える、こうしたアントレの精神を各職場で活かすのはメンバーの今後の課題であると思っています。

△検討メンバー▽

春原 隆之（福祉局児童家庭課 児童福祉施設整備担当係長）

齊藤 幸子（都筑区茅ヶ崎保育園 園長）

齋田 恭代（市民局総務課）

大里 和巳（鶴見区戸籍課）

平井 由美子（緑区長津田保育園 園長）

大須賀 みどり（教育委員会飯田北小学校）