

自治体組織における 多文化社会コーディネーターの可能性



齊藤由実子

東京外国語大学多言語・多文化教育研究センターフェロー
横浜市南区役所総務部戸籍課長

はじめに

自治体の一般行政職員が目指す職員像として、スペシャリストかゼネラリストかということが議論になることがある。このことは各自治体によって、人事方針・制度や人材育成方針についての違いや自治体の規模によっても違いがあり、一概にどちらであるべきとは語れない。ただ、人事異動というものがあり、数年経つと管理職、一般職員ともに人が代わることはどの自治体も共通している。

バブル期までは、県や政令指定都市においては、事業規模が大きく、職員も建設系の大規模事業に携わりながら、民間企業等と交渉する力を磨き、ゼネラリストとしてキャリアアップを図っていた。しかしながら、横浜市でも財政状況の悪化や行政改革によって、大幅な職員数の削減がなされ、また社会的状況の変化により、求められる職員像は変化しているように思われる。これとあわせて、専門性の高い分野の職員についても一般職員としての採用から、嘱託職員の採用にかわり、職員数の管理はますます厳しいものになっている。

自治体の職員として専門職の多文化社会コーディネーターの職が求められるのか。これは自治体の多文化共生政策と密接な関係にあらう。多文化社会コーディネーターではないが、逗子市では市長自らの判断により、市民協働コーディネー

ターを非常勤特別職として採用している。

筆者は東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター主催の多文化社会コーディネーター講座2期（2009年度）の受講生であるが、自治体からの当該講座の受講者はスキルアップを目指し、多くは個人として受講していると思う。知る限りにおいて、上田市だけは毎年職員を送りだしており、この講座受講を業務として位置づけ、人材育成を行っていると推測される。この点だけからも、上田市の多文化共生に対する取り組みは、他の自治体に比べて、積極的である。まずは、上田市の多文化共生の取り組みと横浜市の多文化共生の取り組みとを、概観したい。そのうえで、横浜市の最近の人事施策の動向を踏まえて、横浜市において、多文化社会コーディネーターという専門職がどのような形で考えられるのか、その可能性を検討したい。

1 自治体の特性と所管業務

自治体とひとことで言っても、都道府県と市町村では所管する業務の性質が異なる。地方自治法の規定では、都道府県は、広域にわたるもの、市町村に関する連絡調整に関するもの及びその規模又は性質において一般の市町村が処理することが適当でないと認められるものを処理する（第2条5項）。市町村は基礎的な自治体として、都道府県が処理するものとされているものを除き、地域における事務を処理する（第2条2項及び3項）。要するに、市民に身近な事務、住民登録、健康保険、小・中学校の管理運営や保育園に関するものは市町村の事務であり、都道府県は産業・観光振興や労働、都市計画などの分野を担当する。しかし、都道府県と市町村の分担が明確になっていない分野については両者で同じような政策や事業が行われることがあり、二重行政と指摘を受ける場合が多々ある。また、横浜市のような政令指定都市については、県との関わりが少なく、一方で市役所と区役所の業務分担があり、政令指定都市以外の市民から見ると、どの役所がどの仕事をしているのか分かりにくい。

自治体政策としての多文化共生政策といっても、自治体の規模や特性を踏まえたうえで議論する必要がある。

国、都道府県、市町村など縦割りや多層性の中で如何なる位置づけにあるのかによって、政策レベルに違いを生じることが一般的である。このため、政策議論を展開する場合には、自らの立ち位置を明確にして議論する必要がある。たとえば、政策議論における立ち位置の違いによって、自ら選択し行動する主体性がもてる内部要因としての課題と、自ら選択し行動する主体性がもてない外部要因と

としての課題とを明確にし、議論することなどが必要となる [宮脇 2005:3]。

横浜市について見ると、多文化共生分野での神奈川県との連携はほとんどなく、横浜市と神奈川県が同じような位置づけのため、事業についても、類似したものを行っている傾向にある。そして外国人市民の生活に直結した事務は区役所が担当が、区役所の現場と政策を担う横浜市役所国際政策室の連携も、十分とは言い難い。また、横浜市ではどの学校へ就学するかといった、学籍事務を区役所戸籍課が担当しているものの、区役所内に教育行政担当部署がないため、学校現場で抱える課題について、区役所と学校では情報共有や課題解決のための連携がとりにくい。要するに、縦割り行政となってしまう傾向にある。外国につながる子の教育問題や学校に通っていない居所不明児童生徒の問題等、最近の課題について、組織のカベがなかなか越えられない。後述するが、上田市のような現場と政策担当部署が近い、もしくは同じという自治体の規模が、多文化共生を進めるうえで理想的と思われる。

2 上田市における多文化共生の取り組み

多文化共生施策に対するトップの考え方、組織、多文化共生推進プランについての3点について見てみる。

上田市は2005年に外国人集住都市会議に加盟している。そして2006年外国人集住都市会議の18都市首長リレートークにおいて、市長は「外国人の受入れを積極的に行ってきた国の責任」と「外国人を雇用している企業の社会的責任」を果たすべきであるとの主張をしたほか、外国人支援のため、国や自治体、企業との協働による基金創設について提案している。また、2008年の上田市で開催した東京外国語大学との協働実践研究のプレフォーラムでは、市長がコメンテーターとしてパネルディスカッションに参加し、「誰がどのような役割を担うのか。地域、企業、行政、ボランティア、あらゆる皆さんが共通したステージに上がって考える必要がある。第二世代育成の問題、地域日本語教育等さまざまな提案をいただいたが、我々も大いに発想の転換を図って努力していかなければならない。上田市は総合計画において、外国籍市民を支援し多文化共生社会を目指すと明確に謳っており、未来を見据えて多文化共生のまちづくりを進めていきたい」として、地域を構成するさまざまな市民との協働と豊かな発想の必要性など、多文化共生のまちづくりに向けて熱く語っている [保科 2011:85]。

公の場での市長の発言からも、上田市として積極的に多文化共生政策を推進していく姿勢がうかがえる。

次に組織であるが、住民登録業務を担当する市民課内に2006年度から外国人担当係長のポストを新設している。この新設時期は市町村合併による新上田市の発足と重なる。いわゆる多文化共生を担当する組織は、一般的に現場といわれる窓口におかれることは稀である。現場に多文化共生の担当を置くことは、外国人市民と直接やりとりがあり、課題やニーズがいち早く把握でき、施策や事業への反映がしやすくなるというメリットがある。

最後に多文化共生推進プランであるが、「上田市多文化共生のまちづくり指針」¹（2007年4月策定）を外国籍市民と関係をもつ、行政、企業、ボランティア組織等32団体で構成された「上田市外国籍市民支援会議」で作成している。この「上田市外国籍市民支援会議」は、教育、コミュニティ、労働・保険の3部会に分かれ研究と実態調査を行っており、「上田市多文化共生のまちづくり指針」を作成した。作成過程では「市長と外国籍市民との懇談会」も開催されている。また、上田市多文化共生のまちづくり指針を踏まえ、各団体の具体的計画について「上田市多文化共生のまちづくり推進計画」（2007年12月策定）も同支援会議が作成している。これらの指針、推進計画が自治体だけでなく外国人市民等と関係が深い、自治会、国際交流協会、行政書士会、警察等々、様々な団体が参加して作成されたことは注目すべきことである。

3 横浜市と鶴見区における多文化共生の取り組み

(1) 横浜市における多文化共生の取り組み

横浜市では多文化共生について、外国人住民が生活者として抱える様々な問題を乗り越え、国籍にかかわらず市民として安心して暮らせる地域社会をつくるという視点よりも、経済活動や人の移動が地球規模で行われるようになった結果として、多くの外国人が横浜を訪れ、生活・活動している状況として捉えている。

市会での討議を一例にとると、市会議員が、横浜は何をもって国際都市と考えるかと市長の考え方を聞いたことに対し、市長は「横浜は153年前の開港以来、世界に向けた日本の窓口となってきました。今日では、世界147の国、地域から7万8,000人も外国人の方々が市内にお住まいになるとともに、東京に次ぐ国内第2位の外国系企業の集積があるなど、多文化共生の都市となっています」²と答弁している。また、市会議員も「開港以来150年余の歴史の中で海外からの異文化や外国人を積極的に受け入れることができる進取の気質など横浜市民の持つ特徴も、横浜がますます国際化していくためには欠かすことのできない要素であり、多文化共生による外国企業や外国人研究者等の集積による経済の活性化など、横

浜の特徴を生かしながらより積極的に取り組んでいくべきであると考えているところです」³と述べている。

日々区役所の窓口で、日本語でのコミュニケーションが十分にとれない外国人住民の手續や生活相談にのっている者としては、これらの市会の議論は違和感を否めない。グローバルゼーションにより、多文化社会が現出しているのは事実であるが、地域で生活する外国人が抱える諸問題についての言及がされていない。

次に組織であるが、市役所では国際政策室が多文化共生を担当している。国際政策室は施策や計画策定が中心であり、事業については外郭団体である公益財団法人横浜市国際交流協会への補助金等を通じて同協会が主に実施している。各区に国際交流ラウンジ⁴を新設する際には、国際政策室が予算措置をするが、設置後は予算とともに運営は各区に移管される。あとは職員向けの研修を実施している。そもそも国際政策室のメイン事業は国際交流や国際協力の分野であり、多文化共生事業の比重は少ない。業務的にも外務省的色合いが強く、外務省への出向経験職員が配置される傾向にある。区役所において、多文化共生の所管課は地域振興課である。地域振興課は町内会自治会、青少年指導事業、スポーツや商店街振興、イベント等を担当しており、また、外国人市民の相談や支援を行っている国際交流ラウンジを所管している課である。勿論多文化共生専任の係長や職員はいない。外国人市民の住民登録や、どこの学校に就学するかの学籍事務は戸籍課が所管である。

多文化共生推進プランであるが、「ヨコハマ国際まちづくり指針」⁵（2007年3月策定）があるが、この指針は2部構成となっており、第1部は「外国人が住みやすいまちをめざして」とし、総務省の「地域における多文化共生推進プランについて」と構成を同じくしているが、第2部では「外国人が訪れたいまちをめざして」としており、対象とする外国人については、「在住する外国人市民はもとより、一時的に来訪する観光客及び業務出張者等も含まれます。また、在住の外国人市民の中でも、数年の滞在を前提とした企業の駐在員、研究者、留学生等は、永住者等の長期滞在者とはニーズ等が異なるので、そうした点にも配慮します」となっている。

横浜市は多文化共生を、都市の国際化という位置づけで施策展開している。

（2）鶴見区における多文化共生の取り組み

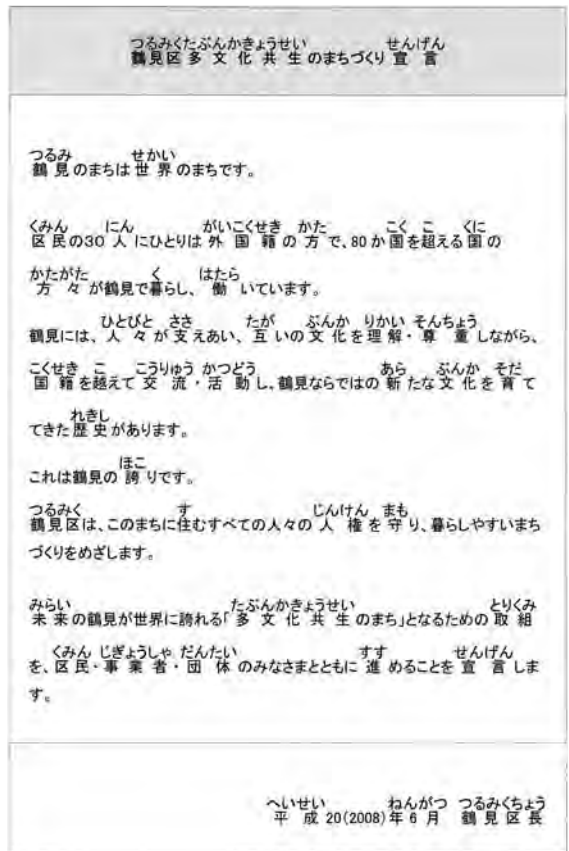
横浜市のなかで上田市に近い立ち位置と思われるのが、鶴見区である。鶴見区は「鶴見区多文化共生のまちづくり宣言」（2008年6月）を行うとともに、「多

文化共生アクションプラン」⁶を策定（2008年6月）している。鶴見区でも上田市と同様、東京外国語大学との協働実践研究を行っており、この協働実践研究で実施した外国人区民のヒヤリングを踏まえ、区民、事業者、団体と行政が情報を共有し連携して多文化共生の取組を進めることができるように、アクションプランの改訂⁷（2011年4月）を行っている。改訂のアクションプランでは「多文化が共生する地域は、外国人だけでなく誰もが暮らしやすい地域といえるでしょう。今後、鶴見区は本アクションプランに基づいて施策を着実に推進し、多文化共生の地域社会の実現に向けて取り組んでいきます」

と多文化共生への取組姿勢を明確に打ち出している。

改訂のアクションプランでは、「日常生活の支援－外国人が自立して安心して生活を送るために」「多文化共生の地域づくり－誰もが暮らしやすい地域となるために」「行政サービスを利用しやすい環境づくり－外国人が必要な行政サービスを享受できるように」の視点から、29の事業を体系化している。

多文化共生を所管するのは、先にも述べたが、地域振興課である。しかし鶴見区役所では、横断的組織である「鶴見区多文化共生プロジェクト」を設置し、総務・企画・窓口サービスなどを所管する区役所の各課をはじめ消防署も連携して、区役所全体で多文化共生の取組を推進している。筆者も鶴見区役所在籍中はこのプロジェクトに参加し、外国人区民にとって利用しやすい窓口サービスを検討し



つるみ多文化共生まちづくり宣言

たり、日本人区民対象の多文化共生研修を企画・運営していた。区役所職員は、ごく自然に「多文化共生」という視点を持っていたと思える。それは、鶴見区多文化共生のまちづくり宣言が職員に浸透していたことや「鶴見区多文化共生プロジェクト」のメンバーがそれぞれ自分の職場でプロジェクトの活動状況をフィードバックしていたことがそのような区役所の土壌を作っていたのであろう。また、区役所職員の年齢層が若く、新しいことに積極的に取組む姿勢や社会状況の変化に敏感であることも大きなポイントとなっていると思われる。

アクションプランの策定と「鶴見区多文化共生プロジェクト」を所管しているのが区政推進課である。区政推進課は区役所の企画担当課である。企画部門の区政推進課と事業部門の地域振興課の連携が、多文化共生のまちづくりを推進している。そして、最初の「多文化共生アクションプラン」を策定するきっかけをつくったのは、その当時の区長であると聞いている。やはり組織におけるトップの意識が重要といえよう。

4 横浜市における人事政策

これまで、多文化共生の取組について、上田市、横浜市、鶴見区と見てきたが、多文化社会コーディネーターの配置の可能性を探る場合には、人事の考え方を押さえておく必要がある。

(1) 専門性の高い分野の職員採用状況

かつて横浜市でも専門性の高い分野の職員を採用していた。例えば、臨床心理士、検査技師や語学力が求められる国際職といった職員を一般職員として採用していた。また、青年海外協力隊等で海外経験のある人を国際貢献枠として別枠で採用するなどしてきた。しかし、近年では臨床心理士等資格を必要とする専門職でも嘱託職員での採用となっている。虐待やいじめの問題がクローズアップしているなか、臨床心理士等の専門家が求められる一方で、職員定数の管理が厳しいため、一般職員でなく嘱託職員としての採用になっているものではないか。国際職も国際貢献枠も現在では採用していない。そして嘱託職員は雇用期限が1年というのが原則であり、延長されても5年を限度としているものが多い。

この職員採用の状況は業務実施方法にもつながっている。むしろ業務のあり方が効率性を求める結果、直営から委託化へ向かったため、専門性の高い職員を採用しなくなったとも考えられる。ちなみに横浜市の職員数は25,497人⁸（2011年4月1日現在）である。政令指定都市の中で人口に対しての職員数は少ない方で

ある。これは自治体運営として高い評価につながっている。そして行政の効率化を求める社会情勢を受けて、業務の委託化は急速に進んでいる。

(2) 人事異動と人材育成

人事異動は、一般職員は概ね2年から6年をめどに実施されており、係長以上を責任職⁹と称しているが、こちらは概ね2年から4年となっている。かつて人事異動方針なるものが明確ではなかったが、人材育成の視点から人事異動についての考え方を明示するようになっている。

人材育成については、人材育成ビジョン¹⁰を策定（2005年2月策定、2011年1月全面改訂）して、人材育成の基本方針や人材育成体系と取り組みの方向について示している。このなかで、キャリア形成の方向性を踏まえた人事異動の実施として、職種や配属された職域、採用形態によって異なることを前提としながら、最初の10年程度の間、区・局、窓口部門・事業部門・管理部門などのように、複数の性質の異なる職務を経験することにより、一通りの基礎的知識・能力や多様な仕事の仕方を身に付け、その後のキャリア形成を考えるうえで重要な土台を築くとしている。

(3) 専門分野を担う人材育成

人材育成ビジョンでは、専門分野を担う人材の計画的な育成と配置について、必要な専門分野を見極めながら、分野ごとの特性を踏まえた「人材育成計画」の策定や、育成を進めるうえでの実施体制の明確化により、計画的に人材育成を進めるとし、責任職の人事異動においては、部門ごとの課題に的確に対処できる人材を中長期的に育成し、専門能力を生かした配置をより一層推進し、専門能力申告制度などの活用により、意欲ある職員の発掘にも努めるとしている。

責任職の専門能力申告制度の分野設定は、国際政策、法制、税、保険年金、協働、戸籍、防災・危機管理、監査、語学、児童福祉等30分野に及んでおり、横浜市が担っている行政分野をほぼ網羅している。児童福祉については、2011年度から新たに追加されており、これは児童虐待等新たな社会問題が生じているために加わったものと思われる。各分野の具体的な定義や各分野に含まれる業務の具体例は明示していないため、多文化共生の分野が国際政策に含まれているかは不明である。

責任職の専門能力申告制度に加え、専任職制度がある。この制度はベテラン職員が、特定分野・業務に精通しているスペシャリストとして自身の知識・経験・

能力を活かし、行政サービスの質を高めるとともに、職員の人材育成と職場の業務知識等の蓄積・継承を図ることを目的とした制度であり、選考試験がある。区分としては戸籍業務担当、市民税業務担当、保険業務担当、社会福祉業務担当、保健師業務担当等 17 区分あり、こちらは区役所業務を中心としての区分となっている。そのため、多文化共生の分野についての設定はない。受験資格は概ね、40 歳以上で、区分の職務経験が 5 年以上必要である。専任職になった場合には、その業務分野以外の職場には異動しない。すなわち第一線で専門能力を活かす職員のなかのスペシャリストである。

(4) 外部に求める専門性の高い人材

横浜市には、まちづくりコーディネーター等（専門家）派遣制度がある。この制度は地域まちづくり支援制度のための様々な支援メニューのひとつであり、「横浜市地域まちづくりコーディネーター等の登録に関する要綱」に基づき登録した、都市計画コンサルタントや建築家、まちづくりの活動をしている NPO 法人等を、地域の課題解決や身近な地域のまちづくりに関する活動を行おうとする市民に対して、相談や支援のため派遣する制度である。同要綱でまちづくりコーディネーターの資格を、技術士、一級建築士、土地区画整理士、再開発プランナーとしている。再開発プランナー以外は国家資格若しくは大臣の行う検定試験合格の資格を有する必要がある、まさに専門家であるが、70 人弱¹¹（2012 年 10 月 5 日現在）の登録者がいる。登録するには、横浜市都市整備局の課長等で構成される選定委員会で選定される必要がある。また、市民等からの求めに応じ、平日の夜間、土曜日、日曜日又は祝日において活動ができることが資格要件となっていることも注目したい。派遣に要する費用は 1 回につき 3 万円で、市の負担となっている。

これだけの人数と豊かな経験者は、市の職員ではカバーしきれない。ましてや市民活動は平日の夜間、土曜日、日曜日又は祝日が中心であり、職員であれば時間外の人件費の問題が出てくる。自治体の財政運営における職員の人件費については、常に厳しい社会の目がある。一方、まちづくりコーディネーターの派遣費用は事業費となるため、事業の必要性を査定することとなる。ある意味ではアウトソーシングの一形態とも考えられるかもしれない。

この、まちづくりコーディネーターの制度は外部に専門性の高い人材を確保し、市の施策に協力してもらう形態となっており、多文化社会コーディネーターの可能性を探るうえで参考になる。

5 横浜市における多文化社会コーディネーターの可能性

(1) 自治体組織内での多文化社会コーディネーターの可能性

横浜市の人事政策の動向から、専門性の高い人材を採用する場合は一般職員としての可能性は少なく、嘱託職員としての採用が想定される。これは横浜市に限らずどの自治体においても状況的には似ていると思われる。

横浜市における専門性の高い嘱託職員の業務は、専門の見地から、一般職員に対してのアドバイスだったり、市民相談であったりするものであるが、専門性を活かして施策や計画策定の過程に係ることは難しい。計画策定時に外部の専門的意見が必要な場合には、行政がとる手法として、有識者会議のような場で意見聴取をする。この方法は地方自治体に限らず、国でもしばしば取られている手法である。先にも述べたが、嘱託職員の雇用は短期的であり、中長期的な雇用を想定していない中で、一定の成果をあげることはなかなか困難である。

従って、横浜市の組織内に多文化社会コーディネーターのポストを置くことは現状として難しいと思われる。

(2) 自治体組織外での多文化社会コーディネーターの可能性

Public Private Partnership（以下「PPP」という）という概念がある。

宮脇によると、これまでのパートナーシップが、「官は指示する人、民は作業する人」の理念型の中で形成されてきたのに対して、PPPにおける「パートナーシップ」は、「官と民とが共に考え、共に行動すること」を本質としている。共に考え、共に行動するためには、官と民が共通の言語で語り合い、互いに水平な信頼関係を形成して共に役割と責任分担を明確にする枠組みづくりが不可欠であり、そのための法制度も含めた環境整備を進める必要がある。「公共サービスの提供は行政に独占されるべきではなく、住民や企業も公共サービスを提供する主体として認識すべきであること」の考え方は、公共サービス提供の主体と形態の多様化を意味している。従来の考え方は、公共サービスは行政が提供するものであり、住民や企業は公共サービスを受ける主体と考え、公共サービスは官が担うべきものであるという独占論的思考が強かった。しかしPPPではこうした考え方を修正し、公共サービスを提供する主体は官に限定せず、企業や住民も提供する主体としての役割を担うことができると考える [宮脇 2005:7]。

先にみた、まちづくりコーディネーター制度のように、自治体組織外に専門家としての多文化社会コーディネーターを置くことも検討できるのではなかろうか。多文化社会の問題は日本語教育から始まり、学校教育、労働、医療、地域活

動等々多方面に渡るため、それぞれの分野に知識を持つ専門家を多文化社会コーディネーターとして登録し、活動してもらうのである。自治体は登録された専門家を、地域日本語教室や学校等の要請に応じて派遣することになる。この場合、日本語の指導者や学校での母語による指導者・サポーターではなく、それぞれの活動場面で課題が出てきた時に、多文化社会コーディネーターとしてこれまでの知見や人的資源を活用してその問題を解決する手助けをする。その専門家の派遣費用等について、自治体で全額負担するのか、自治体の一部補助をするのか等事業としての制度設計の検討は必要となる。

この際課題となるのが、専門性の認定であろう。横浜市のまちづくりコーディネーターは基本的に国家資格等が要件となっており、活動実績等を選定委員会で審議しているものと思われる。ここで注目したいのが、再開発プランナーである。国家資格ではないが、まちづくりコーディネーターの資格要件に加えられている。

再開発プランナーは、一般社団法人再開発コーディネーター協会が認定する制度である。都市再開発に携わる人たちの技術水準の向上を図り、その裾野を広げるために、再開発プランナー試験によって、都市再開発事業に必要な企画・事業計画の作成及び権利調整などに関する知識や技術を有する者を認定し、再開発プランナーの資格を与えている。

多文化社会コーディネーターに近い領域と考えられるのがボランティアコーディネーターではなかろうか。日本ボランティアコーディネーター協会では、ボランティアコーディネーション業務には専門性が必要だとしており、また職業として確立していく領域があると考えている。そのためには、社会的に求められているボランティアコーディネーターの機能を明らかにし、コーディネーター自身がその機能を発揮するために必要な専門性（価値観、知識、技能）を身につけることが重要とし、「ボランティアコーディネーション力検定」を2009年から実施している。また、ボランティアコーディネーションを業務で行う専門職としての資質向上を目的とした「認定ボランティアコーディネーター」の制度を2014年から実施する予定としている。

多文化社会コーディネーターについても、専門性を認定することにより、行政分野にかかわらず、広く活躍の場が保証されるのではなかろうか。また、自治体としても、この認定制度があれば、一般職員であっても、多文化共生業務に係わるポストは、認定された者をつけることも考えられる。多文化社会コーディネーターの可能性にとって、専門性の認定がカギといえよう。

おわりに

自治体職員数の削減は、全国的な潮流であり、社会的要請である。そのなかで、人材育成は重要な課題となっており、横浜市でも人材育成ビジョンを策定している。このため、人材育成の視点から多文化社会コーディネーターとして育成し、職域を確保できるかアプローチを試みたが、社会情勢には厳しいものがあり、自治体組織内でなく、組織外に多分文化社会コーディネーターを置く制度の方が、可能性が高いとの結論となった。

[注]

- ¹ 上田市のホームページ参照（2013年3月24日アクセス）
<http://www.city.ueda.nagano.jp/files/library/ht/simin/lib/20070517082109760.pdf>
- ² 平成24年第3回定例会横浜市会会議録（9月11日分）参照
- ³ 平成24年第2回定例会横浜市会会議録（6月13日分）参照
- ⁴ 国際交流ラウンジとは、外国人市民の生活相談や支援、日本語教室を実施しており、各種団体に運営を委託している。
- ⁵ 横浜市のホームページ参照（2013年3月24日アクセス）
<http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/kokusai/coexistence/machiinkai/machisisin/machi.pdf>
- ^{6,7} 横浜市鶴見区役所のホームページ参照（2013年3月24日アクセス）
<http://www.city.yokohama.lg.jp/tsurumi/etc/exchange/actionplan.html>
- ⁸ 横浜市のホームページ参照（2013年3月24日アクセス）
<http://m.city.yokohama.lg.jp/ex/stat/p26-2.html>
- ⁹ 係長昇任するためには、係長試験に合格するか、若しくは上司の推薦により選考される必要がある。最近の係長試験の受験者数は低迷しており、一般職員としての働き続けることを選ぶ職員が多い。
- ¹⁰ 横浜市のホームページ参照（2013年3月24日アクセス）
<http://www.city.yokohama.lg.jp/somu/org/jinzai/vision/>
- ¹¹ 横浜市のホームページ参照（2013年3月24日アクセス）
<http://www.city.yokohama.lg.jp/toshi/chiikimachi/shien/co-di-ichiran.html>

[文献]

- 保科隆夫, 2011, 「上田市における協働実践研究の意義・成果・課題」『シリーズ多言語・多文化協働実践研究13 共生社会に向けた協働の地域づくり』東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター
宮脇淳, 2005, 「公共政策とは何か」『PHP政策研究レポート』Vol. 8 No.91 2005年4月