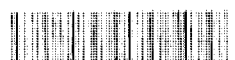


ベトナム社会主義共和国
ホーチミン国家政治行政学院 (HCMA)
内務省
国家行政学院 (NAPA)

ベトナム社会主義共和国
ホーチミン国家政治行政学院
公務員研修実施能力
強化支援プロジェクト
(公共政策大学院プログラム策定支援)
業務完了報告書
別添資料7

JICA LIBRARY



1226112 [9]

平成28年5月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構 (JICA)

国立大学法人政策研究大学院大学 (GRIPS)

ベースライン調査にかかる現地協議 概要

WORKING SESSION AGENDA	
“Development of a plan for research on the public policy process in Viet Nam and comparison with Japan”	
1 st July 2014 (Day 1)	
08:45 – 09:00	Registration
09:00 – 09:05	<i>Introduction of workshop participation and agenda</i> Department of International Cooperation, NAPA
09:05 – 09:15	<i>Opening Speech:</i> Asc.Prof.Dr. Luu Kiem Thanh, NAPA’s Vice President Hanazato Nobuhiko, Chief Advisor of JICA - HCMA Project
09:15 – 10:00	<u>Presentation 1: Overview of the policy process in Japan</u> Prof. Takada Hirofumi, GRIPS, Japan
10:00 – 10:30	Q&A
10:30 – 10:40	Tea Break
10:40 – 11:10	<u>Presentation 2: Overview of the policy process in Viet nam</u> Presenter: Assoc.Prof.Dr. Nguyen Huu Hai, NAPA
11:10 – 11:30	Q&A
11:30 – 13:30	Lunch
13:30 – 14:15	<u>Presentation 3: Policy making in the Ministry of Agriculture and Rural Development: practice and solutions.</u> Presenter: Dr. Đặng Kim Sơn ,General Director of Institute of Policy and strategy for Agriculture and Rural Development, MARD
14:15- 14:45	Comments and suggestions by representatives of Ministry of Home Affairs, Ministry of Planning and Investment, Ministry of Agriculture and Rural Development.
14:45 – 15:15	<u>Presentation 4: Overview of research on policy making in Vietnam and comparison with Japan in the framework of JICA-NAPA project</u> Presenter: Asc.Prof.Dr. Le Chi Mai, NAPA
15:15 – 15:25	Tea Break
15:25 – 16:25	<i>Comments on NAPA’s research plan:</i> - By Japanese’s experts - By workshop participants
16:25- 16:50	Discussion on specifying policies to be studied
16:50 - 17:00	<i>Closing</i>

2 nd July 2014 (Day 2)	
09:00 - 10:30	<p>Presentation: Suggestions for research on policy making in Viet Nam and comparison with Japan</p> <p>Presenter: Prof. Matsunaga Masaei, GRIPS, Japan</p>
10:30 - 10:40	Tea Break
10:40 - 11:30	Discussion to specify the target, scope, method and hypotheses, time schedule and action plan for implementing baseline studies
11:30 - 14:00	Lunch
14:00 - 15:00	<p>Discussion to confirm the target, scope, method and hypotheses, schedule and action plan for implementing baseline studies</p> <p>Chair: Assoc.Prof.Dr. Le Chi Mai, NAPA</p>
15:00 - 15:10	Tea Break
15:10 - 16:30	<p>Discussion to confirm the target, scope, method and hypotheses, schedule and action plan for implementing baseline studies (continuing)</p> <p>Chair: Assoc.Prof.Dr. Nguyen Huu Hai, NAPA</p>
16:30 - 16:45	<i>Conclusion</i>
16:45 - 17:00	<i>Closing</i>

Policy-formulating process in the Japanese Government

July 01, 2014

Typical example of policy formulation process

1. Initiation of process

1) Generally starting with discussions on policy direction at **Division** level within a Ministry

What is a “Division”? ⇒ National Government Organization Act, Article 7

Such discussions are often lead by **Director-** or **Deputy Director-**level officials of the Division.

2) Identification of issues in the existing systems

- Research and analysis on the present conditions that will be the basis for the intra-divisional discussions is often conducted by the division responsible for individual policies through various methods.
- Information inputs also come from policy-implementing agencies (national branch offices, local governments, etc.).
- Requests for changes of the current system may be made by related business world and organizations.
- Sometimes pressures come from politics or foreign actors.

2. Transformation of issues observed into policy drafts

1) Coordination within a Ministry for consensus

- Intra-ministry meetings: Bureau-wide or Ministry-wide, permanent or ad hoc, formal or informal, among Director level or Deputy Director level, etc.
- One-on-one consultation and negotiation with key divisions

2) Coordination with outside of a Ministry

a) Advisory councils and/or research or study groups

Both are utilized not only to obtain constructive proposals from experts on the policy in question but also to gain their understanding.

Advisory councils are generally more formal and authoritative, and sometimes mandatory as provided for in the related Laws.

b) Individual consultation with interest groups

Many of interest groups are included in the members of such councils and/or study groups. However, proposing Ministry is careful enough to make individual consultation with key counterparts.

c) Consultation with other Ministries

When a new policy overlaps with policies of other Ministries, or new policy can be complemented with some policies of other Ministries, coordination is required.

If the new policy is to be decided in the form of a Cabinet Decision (explained later), the proposing Ministry has to obtain consent from all other Ministries as a Cabinet Decision shall be unanimous.

3. Decision as a policy of a Ministry

Decision-making authority : Minister

However, in many cases the authorities are delegated to Vice-Minister, Bureau or Division levels.

4. Coordination with Ruling parties

A new policy needs to be explained to ruling parties before its implementation. If such a new policy will be determined as a Cabinet Decision, it is required, as a practice, for a proposing Ministry to obtain approval from ruling parties in advance.

In addition to this, proposing Ministry also makes briefings even to opposing parties.

5. Determination as a Cabinet policy

Cabinet Decision: Unanimity required

6. Process for legislation

When the new policy is actualized in the form of legislation, process of consultation with other Ministries, 4 and 5 above will be made as a process for drafting a bill of such legislation.

Cabinet Legislation Bureau conducts thorough examination of all bills drafted by Ministries before they are presented to a Cabinet Meeting for a Cabinet Decision.

7. Policy implementation

The new policy is implemented by implementing agencies. Proposing Ministry generally holds explanatory meetings of those agencies and related organizations on the policy so that it can be put into smooth operation.

Related Cabinet Orders and Ministerial Regulations necessary for implementation of the Law is prepared in parallel with drafting the Law, and is enacted in time.

National Government Organization Act

(Internal Bureaus and Departments)

Article 7 A ministry shall establish a **secretariat and bureaus** in order to accomplish the affairs under its jurisdiction.

(2) The secretariat and bureaus set forth in the preceding paragraph may, when particularly necessary, establish **departments**.

(5) **An agency, secretariat, bureau, and department** … may establish **divisions and offices equivalent thereto**, and the establishment and the scope of the affairs under the jurisdiction of such organs shall be specified by a **Cabinet Order**.

References:

(English)

Muramatsu, Michio and Ellis S. Krauss. (1984). *Bureaucrats and Politicians in Policymaking: The Case of Japan*. The American Political Science Review, Vol. 78, No. 1, pp. 126-146.

Abe, Hitoshi, Muneyuki Shindō, and Sadafumi Kawano. (1994). *The Government and Politics of Japan*. University of Tokyo Press.

Nakano, Minoru. (1996). *The Policy-making Process in Contemporary Japan*. Palgrave Macmillan.

(Japanese)

Shiroyama, Hideaki, Hiroshi Suzuki and Sukehiro Hosono (eds). (1999) *Chūō Shōchō no Seisaku Keisei Katei – Nippon Kanryousei no Kaibou (Policy-formulating Process in the Central Ministries of Japan: Anatomy of Bureaucracy of Japan)*. Chūō Daigaku Shuppan-Bu (Chuo University Press).

Shiroyama, Hideaki and Sukehiro Hosono (eds). (2002) *Zoku Chūō Shōchō no Seisaku Keisei Katei – Sono Jizoku to Henyou (Policy-formulating Process in the Central Ministries of Japan, the Sequel: Its Maintenance and Transfiguration)*. Chūō Daigaku Shuppan-Bu (Chuo University Press).

A Proposal for the Case Studies

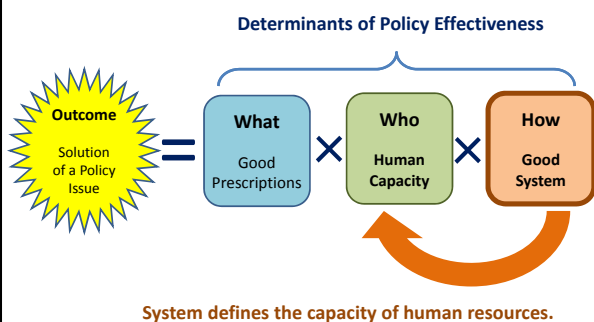
July 1, 2014
National Graduate Institute for
Policy Studies (GRIPS)



A. The Purpose of the Case Studies

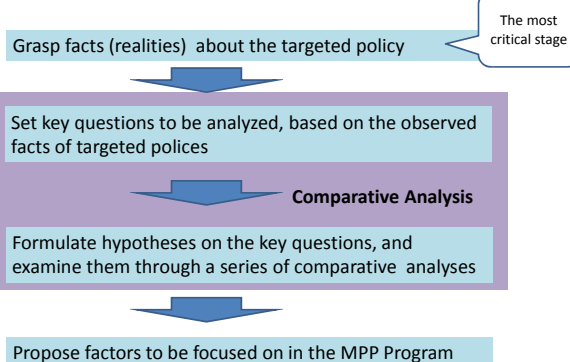
- To clarify the ways to enhance the capacity of a public organization to innovate policy solutions, or solve policy issues more effectively, efficiently, and agilely, and for that purpose,
- To identify factors that affect the effectiveness of a policy, and then,
- To identify factors that need to be incorporated in the capacity development framework to be realized by the MPP Program

What is the focus in the Studies?



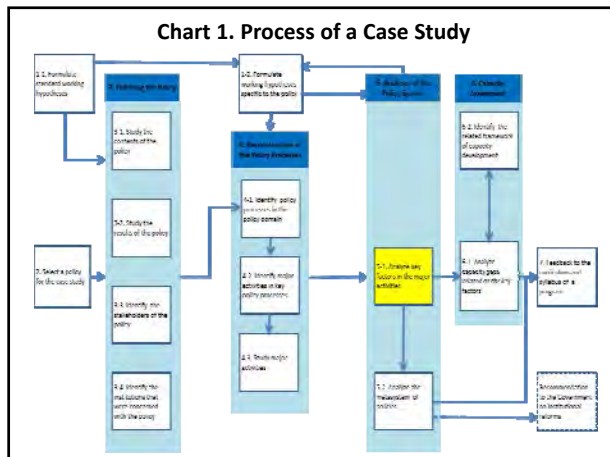
- The system of a policy domain defines the effectiveness of a policy, the agility of its realization, and the capacity of stakeholders.
- The system of a policy domain differs from that of other domains, and other countries, which explains the varied performance of ministries and countries.
- Therefore, any attempt of administrative reform is focused on the improvement of the **"Policy Systems"**.
- By clarifying existing policy systems, we can develop measures to improve them. The MPP Program of NAPA is one of the strategic measures.

Framework of the Studies



B. A Proposed Process of the Case Studies

1. Formulate working hypotheses
2. Select a policy to be studied
3. Describe the outlines of the policy
4. Reconstruct the processes of the policy
5. Analyze the policy system
6. Assess the needs of capacity development
7. Feedback to the curriculum and syllabuses of the MPP Program



1. Formulation of Working Hypotheses

- The studies are to create hypotheses that are plausible enough to be used as premises for further actions on the improvement of the MPP Program and others.
- Before starting study works, working hypotheses need to be formulated to narrow down the scope of studies, based on several basic questions, such as followings.

- What determines the effectiveness of a policy?
- Why does a public organization exhibit more agility and innovativeness than others do?

Some Hypotheses drawn from Cases in Japan

- The intensity of initiatives taken by **middle managers** and **frontline operatives** at the earlier stages of a policy formulation enhances the effectiveness of the policy more positively than other factors do.
- The motivation of staff members to solve a problem is defined more strongly by their lifelong **career-path** than by other temporary measures or remunerations.
- The behaviors of **sectionalism** are subdued by a set of organizational arrangements that facilitate the sharing of tacit knowledge beyond the organizational boundaries.

1-1. Steps

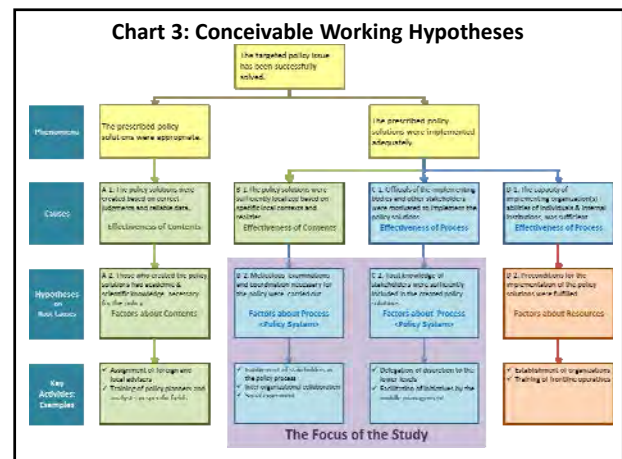
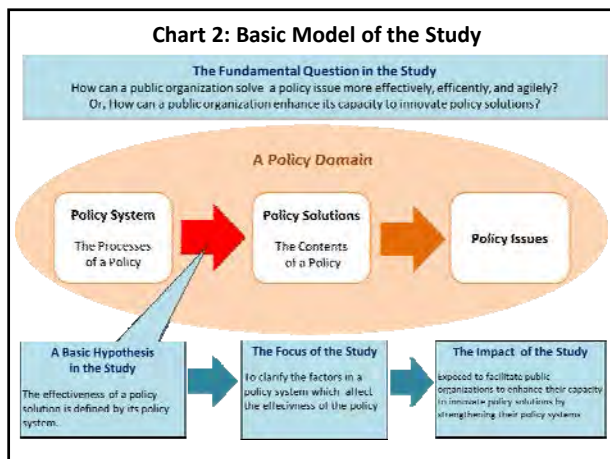
- In respective selected policy domains, the working hypotheses are tentatively set, and continually reviewed based on observed facts gained in the course of the study.
- Working hypotheses of three policy domains are synthesized through comparative analyses on policy systems.
- Positively reviewed hypotheses are examined in the subsequent capacity assessment to clarify factors that need to be focused in the MPP Program.

1-2. Proposed Basic Hypotheses

- The performance of a public organization is defined by its organizational capacity that consists of the **capacity of its individuals members** and **internal institutions** that prescribe their behaviors.
- A public organization has a unique set of internal institutions, conceptualized as a "**policy system**", which causes a difference from others in its performance.

1-2. Proposed Basic Hypotheses (Cont.)

- The effectiveness of a policy is defined by its **processes** as well as its contents.
- The processes of a policy, which are defined by a policy system, affects its effectiveness more strongly than its contents does, in the domain of a **social technology** that is designed to facilitate a certain set of behaviors of stakeholders.
- Factors in the processes of a policy are recommended to be focused in the study.**
- Working hypotheses specific to the policy are formulated through deliberations among research participants.



2. Selection of a Policy

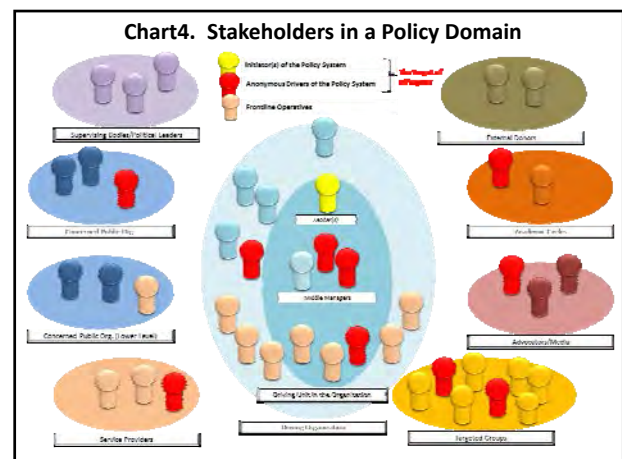
- In order to analyze causal factors that affect the effectiveness of a policy, it is required to select a policy whose impact, either positive or negative, has been known.
- The selection of the specific policy is advised to be done with practitioners who can participate in the study because most of the knowledge required for the study remains tacit.

3. Outlining of the Policy

- The basic information of the selected policy is compiled from relevant documents and interviews.
 - A. The Contents of the Policy
 - B. The Results of the Policy

3-1. Outlining of the Policy; Contents

Items	Facts to be Described in the Item
a. Policy Issue	<ul style="list-style-type: none"> The situations that required the policy
b. Purpose	<ul style="list-style-type: none"> The reason for which policy is formulated The expected outcome of the policy
c. Contents	<ul style="list-style-type: none"> The solutions applied to realize the expected outcome The plan of actions that were designed for the solutions The resources of inputs for the actions The time-frame for the implementation of actions
d. Protagonists	<ul style="list-style-type: none"> Individual(s) who took initiatives A group of anonymous "Policy Drivers" who played critical roles in realizing the policy by solving practical problems
e. Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Organizations and individuals that implemented or participated in the actions Organizations and individuals that were affected positively or negatively by the policy
f. Institutions	<ul style="list-style-type: none"> Existing sets of tacit as well as explicit rules that affected the effectiveness of the policy, i.e., laws, ordinances, programs, accepted precedents, customs, etc. * It is presumed that the effectiveness of a policy is defined by its compatibility with existing relevant institutions.



3-2. Outlining of the Policy; Results

Items	Facts to be described in the Item
a. Outcome	<ul style="list-style-type: none"> The result of the policy: the degrees to which the purpose of the policy was fulfilled Unexpected result of the policy The reasons for the result
b. Impact	<ul style="list-style-type: none"> The sustainability of the policy: whether the program of activities introduced in the policy was sustained or not. Long term effects of the policy in various domains of the society The reasons for the above mentioned states

4. Recapture of the Policy Processes

- In order to realize a policy, we need to solve many practical issues on the way.
- In order to solve each of these practical issues, we need to go through a certain process.
- Therefore, the solution of a policy issue require **a bunch of interrelated policy processes** that is conceptualized as the **"policy system"** of the policy domain in question.

4-1. Important Reminder

- In this stage, the policy processes that operated in the domain of the selected policy are recaptured **objectively**.
- This stage is the most painstaking in the entire study. The significance of the study depends on the quality of the works done at this stage.
- As what people are actually doing is different from what they are supposed to do in a written rule, every efforts should be tried to **grasp the facts and realities**.
- Subjective observations of stakeholders are not necessary at this stage.

4-2. Policy Processes

- As the first step at this stage, all the major intermediate outputs that were produced in the process to achieve the outcome, the solution of a policy issue, are listed-up.
- The sequence and interrelation of these outputs are diagramed to illustrate the holistic picture of the policy system in question.

An Outcome & Outputs

	Descriptions of Outcome and Outputs
Outcome	The movement of 3Rs reduced the volume of solid wastes dumped to landfills.
Output 1	The segregation of various types of solid wastes is observed by the residents of pilot areas.
Output 2	Local governments in the pilot areas establish their capacity to collect the segregated wastes.
Output 3	Business models were developed to recycle wastes.
Output 4	A new appropriate technology was developed, that facilitate the decomposition of organic wastes in a landfill.
Output 5	Pilot areas were expanded based on the evaluation of tentative results.
Output 6	3Rs education was institutionalized in the national curriculum of the basic education.

4-3. Major Activities in Key Policy Processes

- After mapping policy processes in the policy domain, several key processes are selected for detailed study.
- All the major activities conducted in the processes are recounted based on a standard format.
- The selection of the processes and the activities is made based on the working hypotheses.
- As these information is usually not available in documents, interviews with stakeholders are required. It is advisable that some of key stakeholders are invited to participate in the research team with a view to acquiring their tacit knowledge.

Format for Activities in Key Policy Processes

Items	Facts to be Described in the Item
a. Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Organizer who planned the activity; Non-government actors also can be organizers. Stakeholders who were involved in the activities
b. Activities	<ul style="list-style-type: none"> Brief outlines of the activity
c. Occasion	<ul style="list-style-type: none"> Venue of the activity Time-frame of the activity
d. Institutions (Rules applied in the activity)	<ul style="list-style-type: none"> Organizational rules that affected the behaviors of actors in the activity, such as related procedures and guidelines in the organization, decisions of the Minister in charge, practices and mindsets prevalent in the organization, and so on; a shared practice such as a decision-making style can be one of the most influential organizational institution. Rules of the state or superior organizations that affected the behaviors of actors in the activity, such as related laws and ordinances on administrative procedures, societal norms, customs, and so on.
e. Capacity	<ul style="list-style-type: none"> Required knowledge and skills of actors for the activity Available manual(s) for the activity
f. Output	<ul style="list-style-type: none"> Expected output(s) of the activity Actual output(s) of the activity The reason for the gap between the expectation and the result

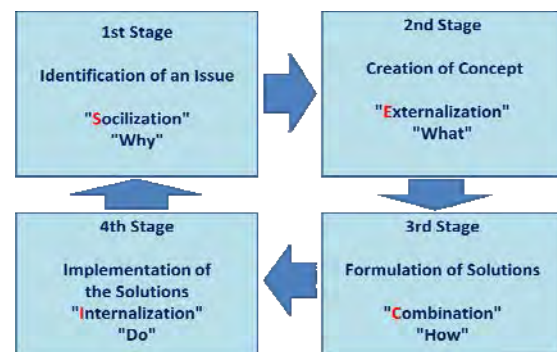
5. Analyses of the Policy System

- Based on the results gained in the preceding task, factors that affected the quality of major activities are analyzed.
- The result of the analysis of respective policy domains are synthesized in a comparative study, so that common factors relevant to all the domains can be distinguished from factors unique to a certain domain.
- The results of these analyses may strengthen the original working hypotheses, or require their modification.

5-1. Four Stages of a Policy Process

- A four staged model called "**SECI Model**" is proposed for the analysis of a policy process.
- The model is internationally applied to analyze various innovation processes.
- By applying the model, we can effectively compare various sorts of policy processes in different domains as well as countries, and clarify their relative strength in policy innovation.
- In recapturing a key policy process, major activities in the process are identified for these four stages.

SECI Model



1st Stage: Identification of an Issue

- Why an action is needed on a perceived issue is clarified and shared among core stakeholders.
 - An "**initiator**" starts the process from this stage based on tacit knowledge gained from a certain group of stakeholders. Then, he/she make a wider circle of stakeholders empathized with him/her through various **socialization** processes.
 - The role of initiators is performed by not only political leaders and public officials but also various stakeholders including, academic, the media and foreign entities.
- <Examples of Activities by Stakeholders at the Stage >
- A petition by a group of stakeholders
 - A public hearing or a fact-finding by a public organization
 - Agenda setting by political leaders
 - A proposal by front-line operatives
- <Examples of Working Hypotheses>
- How thoroughly tacit knowledge of concerned stakeholders are shared would affect the effectiveness of policy contents.
 - How deeply key drivers of the policy system are motivated at this stage would affect the effectiveness of policy contents.
 - A policy system that accommodates initiatives by a broader stakeholders is more agile in responding emerging policy issues.

2nd Stage: Creation of the Concept

- What the action should be is clarified and shared among core stakeholders.
 - This is the stage to **externalize** tacit knowledge of various stakeholders into the concept of the action, which is regarded as the focus of an innovation.
 - A basic concept to solve a seemingly unattainable goal could be created in a synthetic process of varied knowledge and experiences of core stakeholders.
 - A group of "**Anonymous Drivers**" who have been empathized with the Initiator(s) play critical roles at this stage.
- <Examples of Activities by Stakeholders at the Stage >
- Deliberations within the public organization in charge
 - Coordination among concerned public organizations
 - Deliberations by an advisory council
 - Commissioned study by a consultant on facts
- <Examples of Working Hypotheses>
- The quality of inter-organizational coordination affects the feasibility and effectiveness of policy contents.
 - The intensity of initiatives of middle management level officials affects the innovativeness of policy contents.

3rd Stage: Formulation of a Solution

- How the expected output is achieved is clarified at this stage.
- This is the stage to **combine** available information and data into a solution (knowledge product) that can be a law, a budget proposal, an implementation plan of a pilot project, and so on.
- Consultants can play a major role in the collection of data and information.

<Examples of Activities by Stakeholders at the Stage >

- Exploration of policy options
- Analysis of policy options by academics
- Ex-ante Evaluation
- Drafting and legislation of the law

<Examples of Working Hypotheses>

- The quality of **adaptation** process of precedents, both local and foreign, affects the effectiveness of policy contents.

4th Stage: Implementation of the Solution

- The decided knowledge product is put into operation.
- This is the stage to **internalize** the created solution (explicit knowledge) into behaviors of stakeholders (tacit knowledge).
- As a policy process is essentially continual, this stage will lead to the next round of the policy process, the identification of issue(s).
- As those operationalize a policy are normally different from those created it, how the policy can be internalized in the implementation domains is critical issue which affects the effectiveness of a policy.

<Examples of Activities by Stakeholders at the Stage >

- Instruction or outsourcing to implementing organizations
- Organizational development of the implementation bodies
- Preparation of manuals for the frontlines
- Capacity development of stakeholders

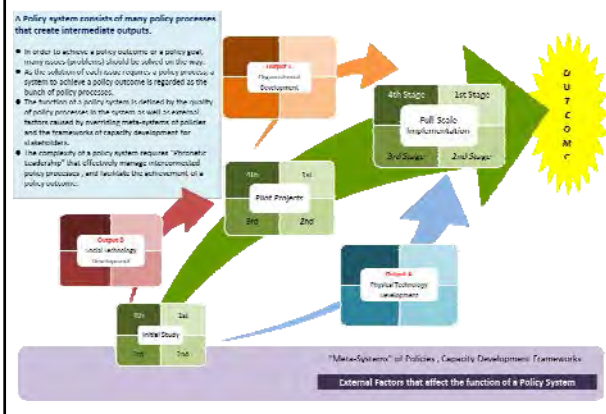
<Examples of Working Hypotheses>

- Successful implementation at this stage leads to the next round of the policy process, for further improvements.
- Implementation bodies of the policy participated in the preceding stages of the policy system.

5-2. Policy System

- The Process of a Policy formulation and implementation is a bunch of interrelated policy processes, which is conceptualized as a "policy system".
- Each of the processes consists of activities that are affected by common factors as well as exclusive factors to the system.
- The complexity of a policy system in any given policy domain requires not only strong political leadership but also a strong autonomous bureaucracy, which is a reason why a strong leader fails.

Chart 5 : Model of a Policy System



6. Capacity Assessment

- Based on the identified critical factors that define the performance of a public organization in solving policy issues, the current state of capacity of key individuals and organizations are assessed to clarify potential needs for the learning opportunities to be offered by the MPP Program.
- The present state of capacity development framework in public organizations is also assessed for the same purpose.

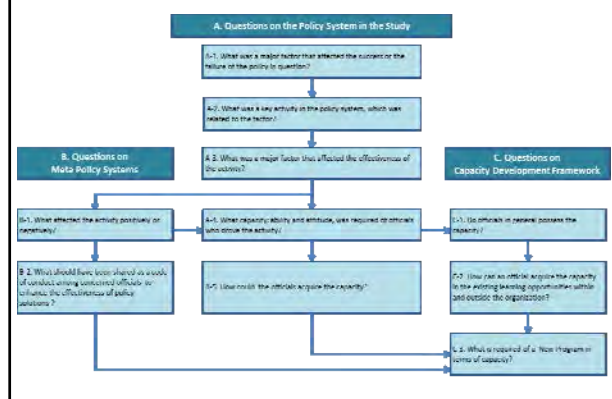
6-1. Capacity Gap

- Regarding the identified common critical factors, whether the current capacity of public organizations and their individuals is enough for the required levels is assessed.
- After setting a standard level of required capacity for each of the major stakeholders; initiators, system drivers, frontline operatives and others, the present state of the corresponding capacity is assessed.
- Organizational capacity is also assessed.
- The assessment is made on those organizations and individuals that were covered in the study, as well as on some typical samples.

6-2. Capacity Development Framework

- The present state of the capacity development framework; both categories of On-the-Job and Off-the-Job, in a organization is assessed, in terms of the identified critical factors.
- Findings gained from the assessment are combined with those gained from the assessment on capacity gap, in order to identify the potential needs to be filled by the MPP Program.

Process of the Analyses



7. Feedback to Actions

- The results of the capacity assessment are taken into consideration in the process of the review on the curriculum of the MPP Program and the syllabus of its major courses.
- Some of the results of the analyses are compiled to create policy recommendations to the Government for further researches and institutional reforms.

Xin cảm ơn

June 2, 2014 GRIPS

Guidelines for Case Studies on the Policy Formulation in Vietnam

1. The Focuses of the Studies

<Purpose>

- ◆ The purpose of the case studies is to clarify how the effectiveness of a policy is affected by factors in its formulation process in Vietnam.
- ◆ The effectiveness of a policy is presumed to be affected by behaviors of officials in its formulation process. The essential issue in a policy process is to facilitate behavioral changes among officials toward a certain set of desirable directions. This requires changes in institutions and capacity development frameworks, as the behaviors of officials are subjected to them.

< Focus 1: Institutions>

- ◆ In a policy process, behaviors of concerned officials are affected by a set of institutions that may include societal institutions such as statutes and norms, and organizational institutions such as organizational rules in decision-making, and personnel evaluation systems.
- ◆ An institution may take a variety of forms, being not limited to an explicit one such as a statute, but also a practice and a custom, such as a shared recognition among stakeholders.
- ◆ The set of institutions that affects the behaviors of officials and concerned stakeholders in a policy process can be conceptualized as a “policy system”. A focus of the studies is to clarify the policy systems in selected policy issues.

< Focus 2: Capacity Development Frameworks>

- ◆ The capacity of a public organization for solving policy issues is largely defined by organizational institutions, and the capacity of individuals within the organization. Another focus of the studies is to assess the requirement of capacity development of officials concerned and its frameworks in policy systems.
- ◆ The frameworks of capacity development in an organization consist of two domains: On-the-job training (OJT), and Off-the-job training (Off-JT). OJT is a broad concept that includes not only learning by doing in one’s tasks, but also personnel

management practices that contribute to the enhancement of one’s capacity. Off-JT denotes various learning opportunities that are conducted outside one’s tasks. Two domains complement one another to secure the level of capacity required of individuals in a policy system.

- ◆ In the studies, the domain of Off-JT is focused on, in order to clarify specific needs for programs of NAPA: a major provider of Off-JT programs for the officials of the government.

2. Scope of the Studies

- ◆ Three policies are selected for the case studies. Each case study consists of the following three components.

A. Description of the Policy Contents and Results

B. Description of the Policy Process

C. Analysis of the Policy System

- ◆ In order to analyze causal factors that affect the effectiveness of a policy, it is required to select a policy whose impact, either positive or negative, has been known. A policy is not suitable for the study, if its result has not appeared yet.
- ◆ Working hypotheses need to be shared by researchers to narrow down the scope of the surveys.

A. Description of the Policy Contents and Results

- ◆ In this section, outlines as well as the results of the selected policy are described.
- ◆ Items to be described are listed in the tables below.
- ◆ Among the items, stakeholders and institutions concerned are the factors that need to be explored further in the ensuing study of the policy process, as the key determinants of the effectiveness of a policy. Therefore, researchers are required to list up all the plausible candidates before narrowing down major ones that will be studied in the next step.

Table A-1. Outlines of the Policy

Items	Facts to be Described in the Item
a. Policy Issue	<ul style="list-style-type: none"> ● The situations that required the policy
b. Purpose	<ul style="list-style-type: none"> ● The reason for which policy is formulated ● The expected outcome of the policy
c. Contents	<ul style="list-style-type: none"> ● The solutions applied to realize the expected outcome ● The plan of actions that were designed for the solutions ● The resources of inputs for the actions ● The time-frame for the implementation of actions
d. Protagonists	<ul style="list-style-type: none"> ● Individual(s) who took initiatives ● A group of anonymous “Policy Drivers” who played critical roles in realizing the policy by solving practical problems
e. Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizations and individuals that implemented or participated in the actions ● Organizations and individuals that were affected positively or negatively by the policy
f. Institutions	<ul style="list-style-type: none"> ● Existing sets of tacit as well as explicit rules that affected the effectiveness of the policy, i.e., laws, ordinances, programs, accepted precedents, customs, etc. <p><i>* It is presumed that the effectiveness of a policy is defined by its compatibility with existing relevant institutions.</i></p>

Table A-2. Results of the Policy

Items	Facts to be described in the Item
a. Outcome	<ul style="list-style-type: none"> ● The result of the policy: the degrees to which the purpose of the policy was fulfilled ● Unexpected result of the policy ● The reasons for the result
b. Impact	<ul style="list-style-type: none"> ● The sustainability of the policy: whether the program of activities introduced in the policy was sustained or not. ● Long term effects of the policy in various domains of the society ● The reasons for the above mentioned states

Reference Note 1: Concepts of “Policy” and “Institution”

In this study, “policy” is defined as a course of actions to facilitate the creation or alteration of a shared common framework that governs the behaviors of the concerned actors. The outcome of a policy is a shared common framework, conceptualized as an “institution”, which emerges endogenously among stakeholders as the result of a set of various interventional actions by the government. A law or an ordinance in itself is not an institution but a tool to facilitate the emergence of an institution.

A society consists of multitudes of institutions. Almost all the aspects of our life are affected by relevant institutions. Therefore, changes in a society, caused by both domestic and foreign factors, require concurrent changes in concerned institutions or the emergence of new institutions. Discrepancy between a change in a society and a change in a concerned institution is perceived as a policy issue that requires the realization of a policy. For instance, a demographic change would require changes in a wide range of concerned institutions, such as systems for pension, elder care, and taxation, which are perceived as policy issues by the society.

The scope of a policy is varied, depending upon the scope of a policy issue in question. It can be designed to facilitate a change in a single institution, which takes a relatively short period of time. On the other hand, it often needs to address a set of inter-connected institutions simultaneously in a comprehensive manner, which takes a longer period of time as well as involves many stakeholders and governmental organizations.

The effectiveness of a policy should be majored by the degrees to which the expected state of an institution has been realized, and the impact of the institution toward the original needs of the society. It is plain that a policy that failed to make an introduced law or program widely accepted by stakeholders cannot be judged effective. On the other hand, there is a possibility that a well realized institution based on a policy would not lead to the solution of the originally targeted policy issue due to some errors in the original policy design. In such a case, the policy also cannot be judged effective.

B. Description of the Policy Processes

- ◆ In this section, the detailed processes of the selected policy are described in three parts: firstly, policy processes, secondly, the sequence of stages and activities in major policy processes, and thirdly, the details of major activities.
- ◆ To solve a policy issue, or to achieve the outcome of a policy, several outputs should be produced in the process. Each of these outputs is produced through a policy process. Accordingly, a policy is realized by a bunch of interconnected policy processes, which can be defined as a policy system as a whole.
- ◆ Before the analysis on factors that affect the effectiveness of policies in a policy domain, the structure of the policy system , and major activities in key policy processes need to be clarified.
- ◆ As there is a large difference between what are stipulated in written rules and what are actually practiced, it is critically important to grasp the reality of the process, which normally remains tacit and cannot be found in available literature. Therefore, firsthand information is inquired of officials and stakeholders through well designed interviews and questionnaire surveys.
- ◆ Working hypotheses are referred to by researchers in designing their survey plan with a view to narrowing down the scope of the survey.

B-1. Policy Processes and Policy System

- ◆ Based on the outcome of the targeted policy, all the major outputs that were required to produce the outcome are listed up. Examples of a policy outcome and its intermediate outputs are shown in the table below.
- ◆ The interrelationship of the outputs is diagramed, together with external factors that affected the outputs, to illustrate the policy system in question.
- ◆ By examining their relative importance, several key outputs are chosen for detailed studies to examine their policy processes.

Table B-1. Examples of Outcome and their Outputs

	Descriptions of Outcome and Outputs
Outcome	The movement of 3Rs reduced the volume of solid wastes dumped to landfills.
Output 1	The segregation of various types of solid wastes is observed by the residents of pilot areas.
Output 2	Local governments in the pilot areas establish their capacity to

	collect the segregated wastes.
Output 3	Business models were developed to recycle wastes.
Output 4	A new appropriate technology was developed, that facilitate the decomposition of organic wastes.
Output 5	Pilot areas were expanded based on the evaluation of tentative results.
Output 6	3Rs education was institutionalized in the national curriculum of the basic education.

B-2. The Sequence of Stages and Activities

- ◆ All the major activities that took place in the selected policy processes are listed up.
- ◆ Their temporal sequence is reconstructed according to the four stages, whose examples are shown in the table below. The description on stages is summarized in the following reference note.

Table B-2. Examples of Activities in a Policy Process

Stages	Examples of Activities at the Stage
1 st Stage: Identification of the Issue	<ul style="list-style-type: none"> ● Agenda setting by the ruling party ● Agenda setting by the Prime Minister or the Minister in charge ● A public hearing by a governmental organization ● A fact-finding survey on the current condition ● A request by a group of stakeholders ● A research by an academic organization ● A proposal from the frontline operatives ● A study mission to other countries and regions ● A recommendation by a foreign government or an international organization
2 nd Stage: Creation of Concept	<ul style="list-style-type: none"> ● Deliberations within the ruling party ● Deliberations within the governmental organization in charge ● Coordination among concerned governmental organizations ● Deliberations in an advisory council ● Dialogues between the ruling party and the government ● Dialogues among stakeholders and the government ● Public hearings by the government

	<ul style="list-style-type: none"> ● Commissioned study by consulting firms
3 rd Stage: Formulation of Solutions	<ul style="list-style-type: none"> ● Deliberations within the governmental organization in charge ● Deliberations among concerned governmental organizations ● Adaptations of relevant good practices ● Analyses on policy options by academics ● Public hearing on policy options ● Commissioned study by consulting firms ● Ex-ante evaluation ● Legislation by the National Assembly ● Preparation of related Cabinet orders and Ministerial regulations ● Budgeting by the concerned governmental organizations
4 th Stage: Implementation of the Solutions	<ul style="list-style-type: none"> ● Instruction to implementing organizations ● Organization building and staffing of the implementing body ● Outsourcing of tasks for implementation ● Procurement of service providers ● Procurement of physical facility ● Compilation of manuals ● Capacity development of the frontline operatives ● Capacity development of stakeholders including awareness raising ● Monitoring and ex-post evaluation

B-3. Details of Major Activities

- ◆ The following information and data are collected for each of major activities by interviews and other feasible means. Questionnaires need to be carefully designed.
- ◆ As mentioned above, the focus of the study is to clarify institutions that affect the behavior of stakeholders in any given activities. Also focused is the capacity required of stakeholders in performing tasks in the activities. These two items need to be paid particular attention in the course of interviews of actors.
- ◆ To assure a smooth conduct, practitioners involved in the policy process are encouraged to take part in the study.

Table B-3. Facts to be collected for major activities

Items	Facts to be Described in the Item
a. Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizer who planned the activity; Non-government actors also can be organizers. ● Stakeholders who were involved in the activities
b. Activities	<ul style="list-style-type: none"> ● Brief outlines of the activity
c. Occasion	<ul style="list-style-type: none"> ● Venue of the activity ● Time-frame of the activity
d. Institutions	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizational rules that affected the behaviors of actors in the activity, such as related procedures and guidelines in the organization, decisions of the Minister in charge, practices and mindsets prevalent in the organization, and so on; a shared practice such as a decision-making style can be one of the most influential organizational institution. ● Rules of the state or superior organizations that affected the behaviors of actors in the activity, such as related laws and ordinances on administrative procedures, societal norms, customs, and so on.
e. Capacity	<ul style="list-style-type: none"> ● Required knowledge and skills of actors for the activity ● Available manual(s) for the activity
f. Output	<ul style="list-style-type: none"> ● Expected output(s) of the activity ● Actual output(s) of the activity ● The reason for the gap between the expectation and the result

Reference Note 2: Stages of a Policy Process

<Concept of Policy Process and Policy Sytem>

The fundamental question in the Study is how a public organization can solve a policy issue more effectively, efficiently, and agilely. In order to solve a policy issue, or realize a policy, many sorts of operational problems should be solved in the process. As an innovative solution is required for each of these problems, the process of a policy can be regarded as a bunch of interconnected creative processes, instead of a single linear problem-solving process. Accordingly, the policy system is defined as a set of interconnected policy processes that are managed to solve a policy issue in a policy domain.

It is assumed that observed differences among public organization in their performances can be attributed to differences in the quality of creative processes in their policy systems. So it is imperative to examine the structure of the processes, and how

they are interconnected, if we intend to enhance the capacity of a public organization to solve a policy issue.

<Stages of Policy Process>

Policy processes or policy systems are varied as they are defined by contextual factors in respective sectors and the countries. Even within the same country, each policy domain can exhibit a mode unique to the sector. For the comparative analysis of policy processes and policy systems, we need a model. In this study, to clarify a policy process, a four staged model is applied as a common tool for the analysis. While a three staged model that consists of stages of identification, formulation and implementation is more common in an analysis of a policy process, the four staged model may allow us to look deeper into the critical bridging process between identification and formulation of a policy. The description of the stages is summarized in the table below.

Table B-4. Outlines of the Four Stages

Stages	Outlines of the stage
1 st Stage: Identification of the Issue	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “Why” a policy is needed is clarified at this stage. ◆ A policy issue or the necessity to make a policy intervention to facilitate a change(s) in an institution(s) is identified by an initiator(s), which is empathized by a wider circle of concerned actors. ◆ The role of initiators is performed by not only political leaders and public officials but also various stakeholders including the media and foreign entities. ◆ It is hypothesized that the effectiveness of a policy is affected by the quality of this stage. Particularly, the mobilization of tacit knowledge of the frontline is crucial in a top-down policy initiative.
2 nd Stage: Creation of Concept	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “What” a policy should be is clarified at this stage. ◆ The outcome of a policy is clearly defined through various occasions of dialogue and deliberations. The basic framework of a policy is decided at this stage. ◆ This stage can be regarded as the focus of a policy innovation. A basic idea to solve a seemingly unattainable goal would be created in a synthetic process of varied knowledge and experience of concerned stakeholders. ◆ A working hypothesis of the study can be that the quality

	of the concept creation strongly affects the quality of the created policy and its implementation.
3 rd Stage: Formulation of Solutions	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “How” a policy function is clarified at this stage. ◆ The detailed design of a policy is formulated based on various existing documents and data. An output of this stage can be a law, a decree, a budget proposal, guidelines, an implementation plan of a pilot project, and so on. ◆ Consultants can play a major role in collecting data and information. ◆ A working hypothesis of the study can be the quality of adaptational processes of contextual knowledge affects the quality of the created policy and its implementation.
4 th Stage: Implementation of the Solutions	<ul style="list-style-type: none"> ◆ At this stage, a decided policy is put into operation. If the expected institution emerges, the policy is regarded successful. ◆ As a policy process is essentially continual, this stage will lead to the next round of the policy process, the identification of issue(s). ◆ As those operationalize a policy are normally different from those created it, how the policy can be internalized in the implementation domains is critical issue which affects the effectiveness of a policy.

The process of stages is not unidirectional. A policy at the third stage can go back to the second stage or the first stage before moving to the fourth implementation stage, if an intermediate output is found unsatisfactory.

The process of stages spirals upward, or a process can generate further processes on identified issues in the original process. For instance, a pilot project is often required for the formulation of a policy that needs a social experiment. In such a case, the pilot project is regarded as the first four staged cycle of the policy processes, which is followed by several ramified processes on identified issues or problems, before the final outcome of the policy is realized. A failure of a policy often appears in these critical junctures for evolutions, further policy processes being stalled due to varied reasons.

<Stakeholders in Policy System>

The scope of stakeholders in a policy process varies according to contextual factors in respective sectors and countries. While political leaders and officials in the government traditionally play major roles as an individual and an organization, such individual and organizational actors as business associations, community groups, the media, academics, NGOs, social entrepreneurs, foreign & international donors, can be a major actor in the system. As the emergence or the alteration of institutions, for which a policy is formulated, depends upon the behaviors of those varied actors, it is critically important to involve them in policy processes.

Taking the diversity of actors and their importance into consideration, this study still needs to be focused on domains within and between key governmental organizations, because of the two reasons: the major part of policy processes takes place in those domains, and the purpose of the study is to improve capacity development programs designed for public officials.

In any policy processes of a policy system, public officials at middle and front-line levels of concerned governmental organizations play critical roles at the fourth stage as well as the third stage. Without their deep commitment, any excellent concepts of a policy cannot be operationalized. However, it is often observed that their incentives are curtailed by many factors, such as too rigid vertical decision-making structures, and unstable political leadership. A hypothesis is that the effectiveness of a policy is affected by the mode of their involvement at the upstream stages of a policy process as well as the endogeneity of the process from their perspectives. In other words, if they were given more initiatives and discretions in policy processes, the effectiveness of a policy might be enhanced.

<Roles of Leadership>

Consisting of many interconnected policy processes, and involving wide-ranging stakeholders, a policy system may easily be stalled by a negative factor. Particularly, the dynamics of spiral-ups and evolutions is prone to evaporate in a policy process. Accordingly, the role of leadership is quite important to keep the processes moving forward. The resilience and agility of a policy system can be attributed to the quality of leadership in the system.

While a strong leadership is generally regarded vital for the purpose, it might strengthen organizational propensities toward such maladies as sectionalism, and micro-management that impedes policy innovations. Therefore, the mode of leadership that effectively facilitate policy processes in a policy domain should be carefully examined based on local contexts, and mainstreamed among leaders through relevant

frameworks of capacity development, including both trainings of On-the-Job and Off-the-Job. In this connection, the concept of “Phronetic Leadership” proposed by Professor NONAKA Ikujiro and his colleagues presents a common platform to develop leadership models unique to respective contexts.

C. Analysis of the Policy System

- ◆ In this section, the clarified sequence of the policy processes and their major activities are put into a comparative analysis to abstract factors that affect the effectiveness of policy solutions.

C-1. Identification of Key Activities

- ◆ To identify key activities in policy processes, a comparative perspective is required. The policy processes are to be compared with other cases in Vietnam and Japan.

- a Activities that markedly affected the impact of the policy in a positive way
- b Activities that markedly affected the impact of the policy in a negative way

C-2. Analyses of Key Factors

- ◆ In a policy process, the behaviors of concerned stakeholders are affected by various institutions: explicit as well as tacit rules, such as laws, customs, prevalent management practices within the organization, and shared recognitions within a group of stakeholders, which prescribe behaviors of officials and stakeholders.
 - ◆ On the other hand, the behaviors of stakeholders are also affected by their own capacity. The lack of capacity naturally restricts the scope of recognitions and activities of individuals and organizations.
 - ◆ Focusing on identified key activities, both institutional and capacity factors that markedly affect the quality of activities are clarified.
- a Institutional factors that strongly affected the effectiveness of activities
 - b Capacity factors that strongly affected the effectiveness of activities

C-3. Analyses of Meta-systems

- ◆ It is assumed that a certain set of institutions affects behaviors of stakeholders in wide-ranging policy domains. Such institutions can be interpreted to constitute a “meta-system” peculiar to a sector or a country. Analysis on a potential meta-system that affects the functions of policy systems might enable us to focus on critical factors in policy systems.
 - ◆ With a view to probing into a meta-system, in this sub-section, common factors that affect the effectiveness of policies across the sectors are clarified. Identified common capacity factors are recommended to be addressed preferentially in the new MPP program. The common institutional factors will be recommended to the government for a further study by relevant organizations.
 - ◆ These analyses are to be supplemented by a capacity assessment that is conducted separately by specially designed method of questionnaires.
- a Institutional and capacity factors unique to the policy process
 - b Institutional and capacity factors supposed to be relevant to the policy process in general

3. Sequence of the Study

- ◆ The sequence of a case study is as described below. Figures in brackets denote relevant sections of the guidelines.

3-1. Selection of a Policy for the Case Study

- ◆ In order to analyze causal factors that affect the effectiveness of a policy, it is required to select a policy whose impact, either positive or negative, has been known.
- ◆ The selection of the specific policy is done with practitioners who can participate in the study.

3-2. Formulation of Working Hypotheses

- ◆ Working hypotheses are formulated through deliberations among research participants to narrow down the scope of the study.
- ◆ The hypotheses will be qualitatively verified based on the results of the section 3-5 described below.

3-3. Outlining of the Policy

(1) Study the contents of the policy (A-1)

- ◆ Information listed in the table A-1 is collected from relevant documents.

(2) Study the result of the policy (A-2)

- ◆ Information listed in the table A-2 is collected from relevant documents.

(3) Identify the stakeholders of the policy (A-1)

(4) Identify the institutions that were concerned with the policy (A-1)

- ◆ As information on these items might not be found in the relevant documents, they are identified in the course of the following section 3-4.

3-4. Reconstruction of the Policy Processes

(1) Identify policy processes in the policy domain (B-1)

- ◆ Based on the outcome of the targeted policy, all the major outputs that were required to produce the outcome are listed up.
- ◆ The interrelationship of the outputs is diagramed, together with external factors that affected the outputs, to illustrate the policy system in question.

(2) Identify major activities in key policy processes (B-2)

- ◆ Activities in selected key policy processes are listed up and their relative impacts on the effectiveness of the policy solutions are analyzed to determine major activities that are stated in the next step.

(3) Study the major activities (B-3)

- ◆ Information listed in the table B-3 is collected on each of the identified major activities.

3-5. Analyses of the Policy System

(1) Analyze key factors in major activities (C-1 & C-2)

- ◆ Based on the results gained from the preceding task 3-4, factors that affected the quality of major activities are analyzed through a series of interviews and

deliberations.

- ◆ The results of this task correspond to the working hypotheses described in the section 3-2.
- ◆ This task can be regarded as the pinnacle of the entire study.

(2) Analyze a meta-system of policies (C-3)

- ◆ As the analysis of a policy meta-system requires a comparative approach, the tasks in this stage can be combined with the same analytical tasks on other policy issues.

3-6. Capacity Assessment

(1) Analyze capacity gaps related to the key factors

- ◆ Based on identified key factors, capacity required of organizations and individuals in the policy processes is analyzed.
- ◆ The present conditions about the capacity of key stakeholders are assessed to clarify the gap from the level of requirements.

(2) Identify the related frameworks of capacity development

- ◆ The present conditions of On-the-Job & Off-the-Job capacity development frameworks are assessed in terms of the capacity requirement identified in the task mentioned above.

3-7. Feedback to the MPP Program

- ◆ The results of the capacity assessment are considered in the process of reviews on the curriculum of the MPP Program and syllabus of key subjects.
- ◆ The results of the analysis on a meta-system of policies are compiled as policy recommendations to the government for further researches and actions.

End

Jun. 12, 2014 GRIPS

Examples of Questions and Hypotheses to be analyzed in the Case Studies

(F) Observed Fact in a Study

(Q) Key Question to be analyzed

(H) Possible Hypothesis

(R) Possible Recommendation

A. General Framework

Determinants of the Performance of an Organization

(F A-1)

- ◆ Some public organizations make better use of an opportunity than others.
- ◆ Some public organizations are constantly more innovative, agile, and resilient than others.

(Q A-1)

- ◆ What makes a difference in the performance of public organizations?

(H A-1)

- ◆ The performance of a public organization is defined by its organizational capacity that consists of the capacity of its individual members, particularly its leaders, and internal institutions that prescribe their behaviors.

(R A-1)

- ◆ In order to cope with increasingly challenging policy issues, strategic actions should be taken to enhance the capacity of public organizations, focusing on capacity of leaders and internal institutions.

(H A-2)

- ◆ A public organization has a unique set of internal institutions, conceptualized as a “policy system”, which define the processes of a policy and the behaviors of stakeholders.

(R A-2)

- ◆ The policy systems should be identified and analyzed to work out any plans to improve the performance of a public organization.

(F A-3)

- ◆ A well-established bureaucracy can secure the consistency and evolution of a good policy regardless of changes in leadership.

(Q A-3)

- ◆ How can a bureaucracy be strengthened without worsening the negative factors, such as excessive sectionalism and formalism, which would result in inefficiency and inflexibility?

(H A-3)

- ◆ The capacity of an organization is enhanced by improving its policy systems as well as developing its human capacity.

(R A-3)

- ◆ The development of organizational capacity should be focused on the improvement of existing policy systems in the organization.

B. Leadership

Quality of Leadership

(F B-1)

- ◆ The quality of leadership is one of the most critical factors that define the capacity of a public organization as well as its performances.

(Q B-1)

- ◆ How can the quality of leadership affect the capacity of an organization?

(H B-1)

- ◆ Excellent leadership maximizes the realization of the potential of resources in an organization, which require a professional level of abilities.

(R B-1)

- ◆ Leaders should be encouraged to learn how to manage his/her organization.

(F B-2)

- ◆ Leaders exhibit different levels of mastery of leadership.

(Q B-2)

- ◆ What are required of a leader who can make his/her organization perform better?
- ◆ What are required of a leader who can effectively facilitate necessary changes in

an organization or a society?

(H B-1)

- ◆ Outstanding leaders have higher levels of phronesis that consists of the six abilities: make judgments on goodness, perceive reality as it is, create “Ba”, articulate the essence, exercise political power, and foster phronesis in others.

(R B-2)

- ◆ Leaders should be encouraged to strengthen the six abilities of phronesis.

(F B-3)

- ◆ Outstanding leaders have common factors in their formative stages.

(Q B-3)

- ◆ How can leadership be trained?

(H B-3)

- ◆ Phronesis is nurtured through a mix of peak experiences and reflective opportunities.

(R B-3)

- ◆ A career path for potential leaders should be designed to nurture their phronesis.

Political Leadership and Bureaucracy

(F B-4)

- ◆ A political leadership is not always reliable in public domains.

(Q B-4)

- ◆ How can a leader ensure the sustainability of his/her achievements after his/her term?

(H B-4)

- ◆ The sustainability of the achievements made by a leader depends on the capacity of the organization.
- ◆ Bureaucratic leadership secure sustainability of a policy under overriding political leadership

(R B-4)

- ◆ Bureaucratic leaders should be allowed to take the initiative to develop the capacity of their organization.

(F B-5)

- ◆ A reform initiative by a political leader to change a bureaucracy often turns out to be ineffective, resulting in superficial changes.

(Q B-5)

- ◆ What makes the transformation of a bureaucracy difficult?

(H B-5)

- ◆ Tacit knowledge embedded in an organization, such as organizational cultures and tacit codes of conducts, deeply affects behaviors of stakeholders (members of the organization), being major impediments to a change tried from outside.
- ◆ Bureaucracies are harder to change than private organizations as the results of activities are more unclear in the former, which lessens incentives for changes among stakeholders.

(F B-6)

- ◆ Some public organizations are more dynamic in strengthening themselves.

(Q B-6)

- ◆ How can a bureaucracy be transformed substantially?

(H B-6)

- ◆ Some public organizations have an embedded policy system that facilitates actions for changes among stakeholders including middle managers and frontline operatives of the organizations.

(R B-6)

- ◆ A policy system that facilitates an endogenous process for change should be developed in a public organization.

(H B-6')

- ◆ An endogenous process focused on the tacit knowledge of stakeholders facilitates their proactive actions on reform agenda.

(R B-6')

- ◆ A reform initiative by political leaders should be internalized in the organization so as to facilitate endogenous reform processes that include various stakeholders.

C. Policy Systems

(F C-1)

- ◆ A well-justified policy, proposed by renowned experts, or verified by analyses, often turns out to be ineffective in solving the targeted policy issue.

(Q C-1)

- ◆ What determines the effectiveness of a policy?

(H C-1)

- ◆ The effectiveness of a policy is defined by its process as well as its contents.
- ◆ The process of a policy affects its effectiveness more strongly than its content does.

(R C-1)

- ◆ In formulating a policy, its process should be carefully designed and managed so as to secure its effectiveness.

Systems for Innovation

(F C-2)

- ◆ Some public organization are more innovative in creating policy solutions than others.

(Q C-2)

- ◆ What determines the innovative capacity of a public organization?

(H C-2)

- ◆ The quality of activities to mobilize the tacit knowledge of stakeholders affects the effectiveness of a policy; the socialization and externalization stages of a policy system determine the effectiveness of a policy.
- ◆ The intensity of initiatives taken by middle managers and frontline operatives at the earlier stages of formulation determines the effectiveness of a policy.
- ◆ A top-down initiative on a policy turns out to be futile unless the tacit knowledge of major stakeholders: middle managers, frontline operatives, and beneficiaries, are synthesized.

(R C-2)

- ◆ Policy systems in public organizations should be designed and managed to mobilize the tacit knowledge of stakeholders in the process of a policy formulation.
- ◆ Middle managers and frontline operatives should be encouraged to take the initiative in a policy process.

(H C-3)

- ◆ A public organization with a fractal structure and distributed leadership can cope with policy issues more innovatively, agilely, and resiliently than others.

(R C-3)

- ◆ A fractal structure should be tried in an attempt of organizational capacity development.

(H C-4)

- ◆ The sense of infallibility shared by members of a public organization makes learning from lessons inactive and its system of evaluation ineffective.

(R C-4)

- ◆ Evaluation and organizational learning systems should be designed so that organizational members share an incentive to seek out the real causes of failures as well as successes.

Systems for Adaptation

(F C-5)

- ◆ The adaptation of good examples of others is a basic way to create an innovative policy solution.
- ◆ Some public organizations are innovative as they are more adept at adapting good practices of others into their own contexts.

(Q C-5)

- ◆ What factors make a public organization more adept at the adaptation of external knowledge?
- ◆ What factors make a technical assistance by external actors less successful?

(H C-5)

- ◆ Adapted external knowledge requires tacit knowledge of stakeholders for its application to a practical issue in the local contexts.
- ◆ The localization or the adaptation of external explicit knowledge requires an endogenous process since the indispensable tacit knowledge of stakeholders is created in such a process.

(R C-5)

- ◆ A policy system should be designed as an endogenous process.
- ◆ Technical assistance by donors should be managed to enhance the adaptive capacity of the host organization without undermining the endogeneity of the process.

Systems for Open Innovation

(F C-6)

- ◆ Only a few ideas survive to be a policy among many that disappear without gaining enough supports of stakeholders.
- ◆ The explicit knowledge created by academics is underutilized in the process of a policy innovation.

(Q C-6)

- ◆ How can a public organization be more dynamic in solving its policy issues?
- ◆ How can a public organization utilize the vast knowledge accumulated by academic circles, and no-governmental practitioners.

(H C-6)

- ◆ A public organization with a policy system that facilitates more initiatives from a wider circle of stakeholders realizes an effective policy more agilely in responding to an emerging policy issue.
- ◆ A closed policy system is less dynamic in setting agenda and creating innovative solutions.

(R C-6)

- ◆ A policy system should be open to a wider circle of stakeholders who can offer knowledge that is necessary for an innovation.

End

1. Basic Model of the Study

The Fundamental Question in the Study

How can a public organization solve a policy issue more effectively, efficiently, and agilely?
Or, How can a public organization enhance its capacity to innovate policy solutions?

A Policy Domain



A Basic Hypothesis in the Study

The effectiveness of a policy solution is defined by its policy system.

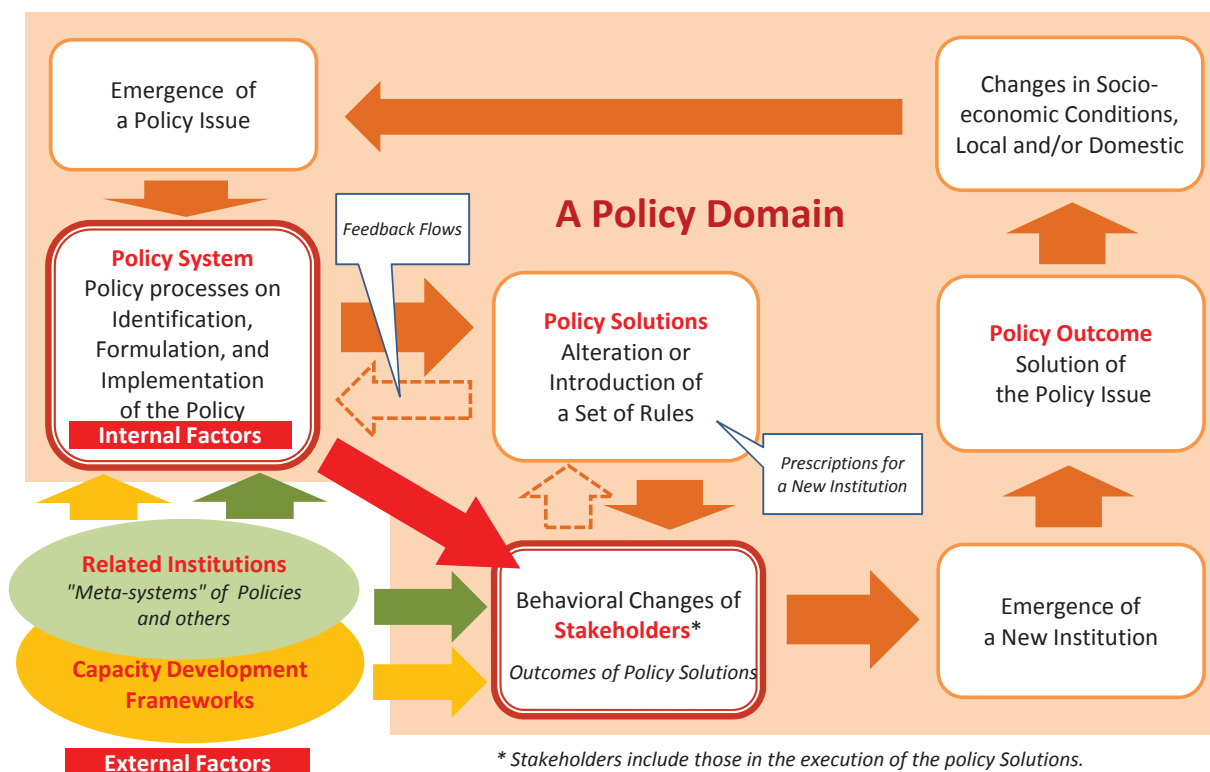
The Focus of the Study

To clarify the factors in a policy system which affect the effectiveness of the policy

The Impact of the Study

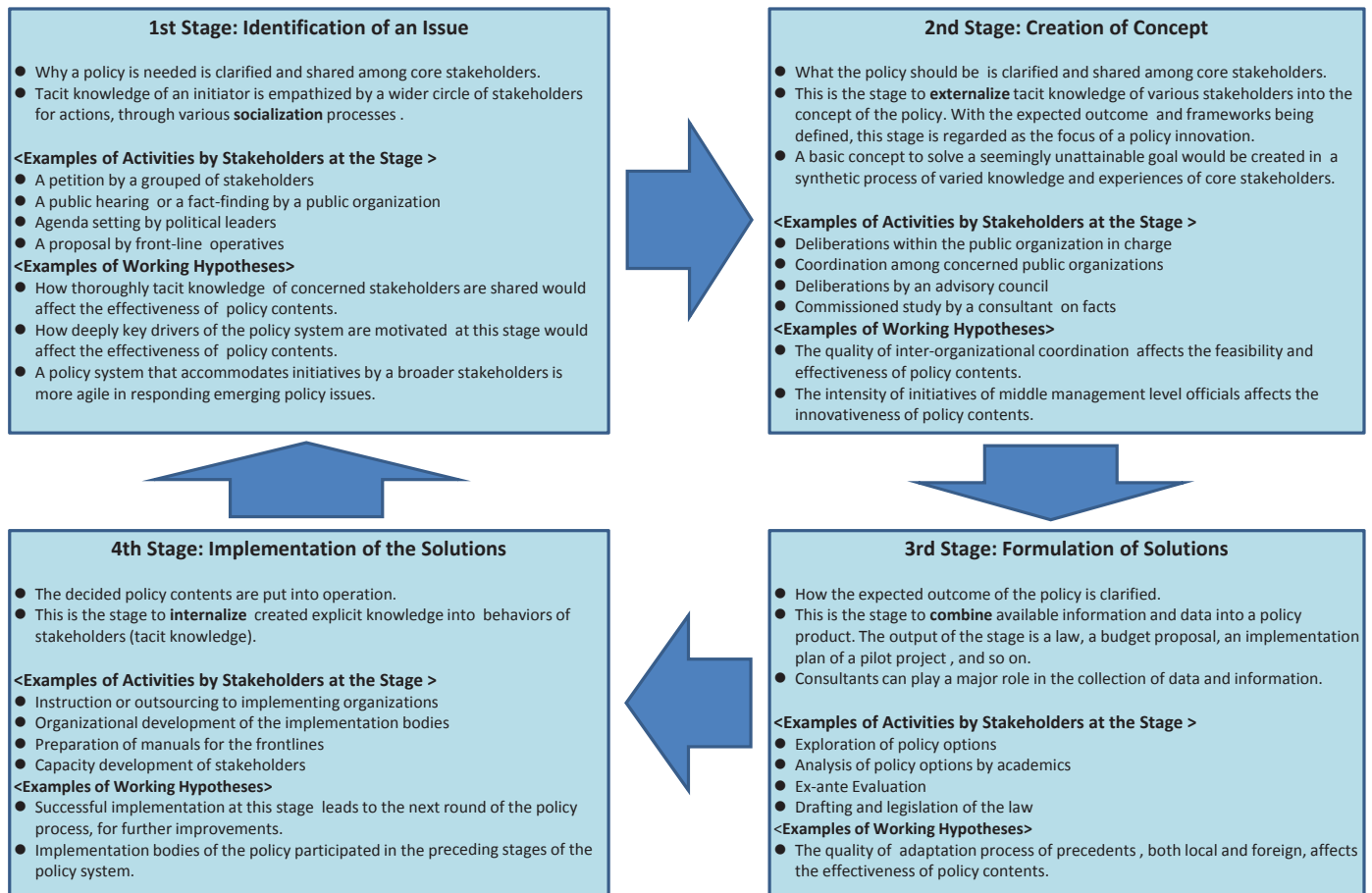
Expected to facilitate public organizations to enhance their capacity to innovate policy solutions by strengthening their policy systems

2. Basic Framework of a Policy Domain : A Proposed Model for the Studies

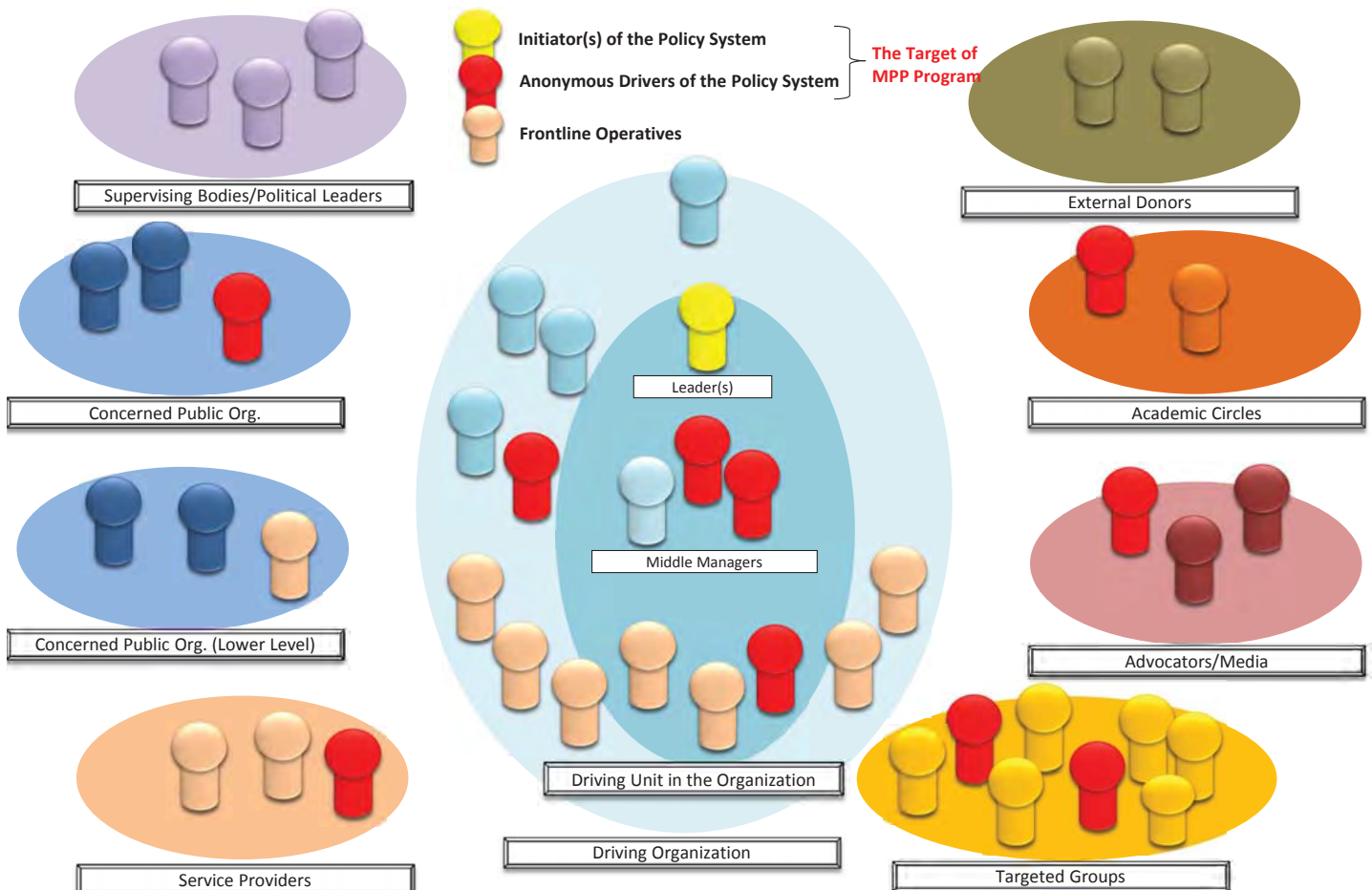


* Stakeholders include those in the execution of the policy Solutions.

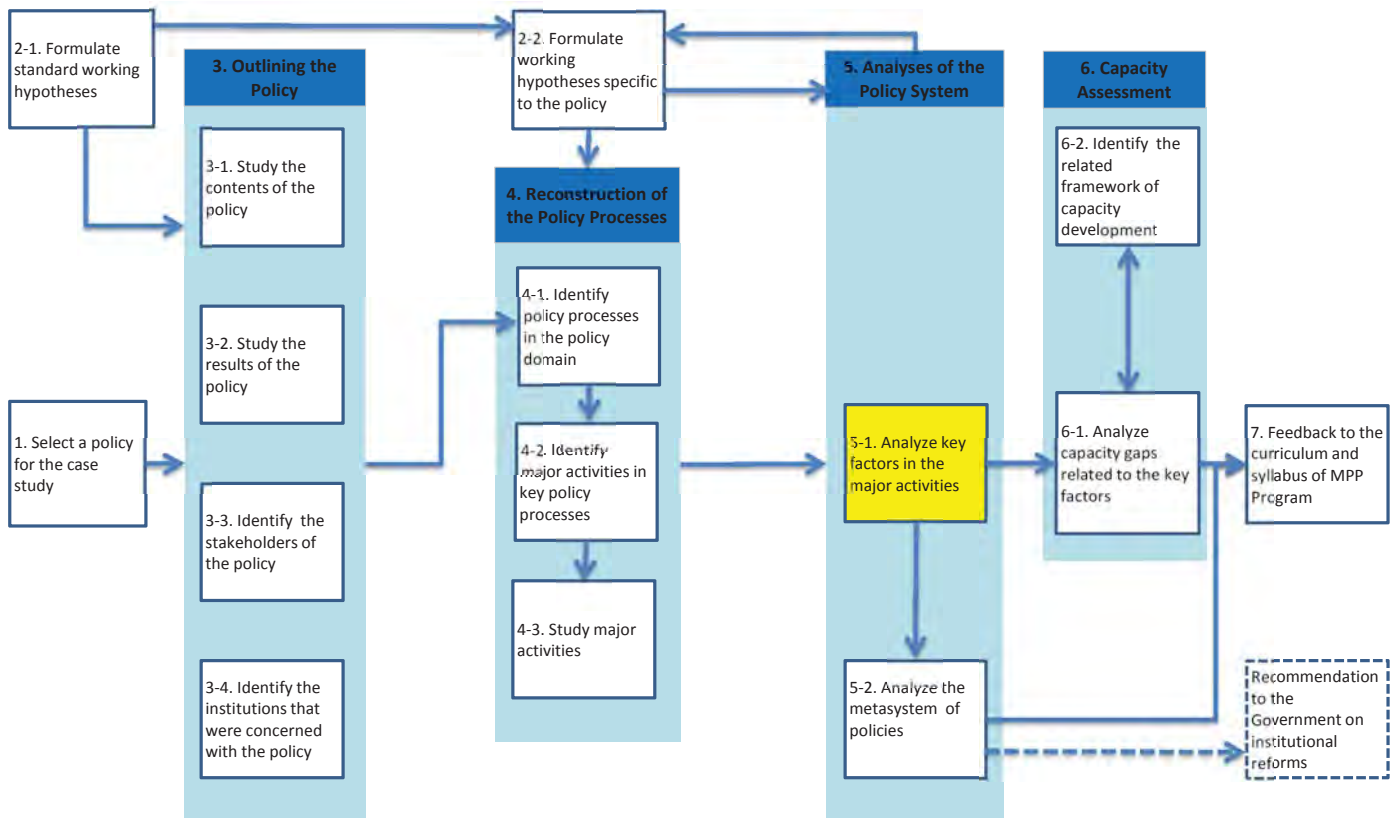
3. Stages and Activities of a Policy Process : A Proposed Model for the Studies



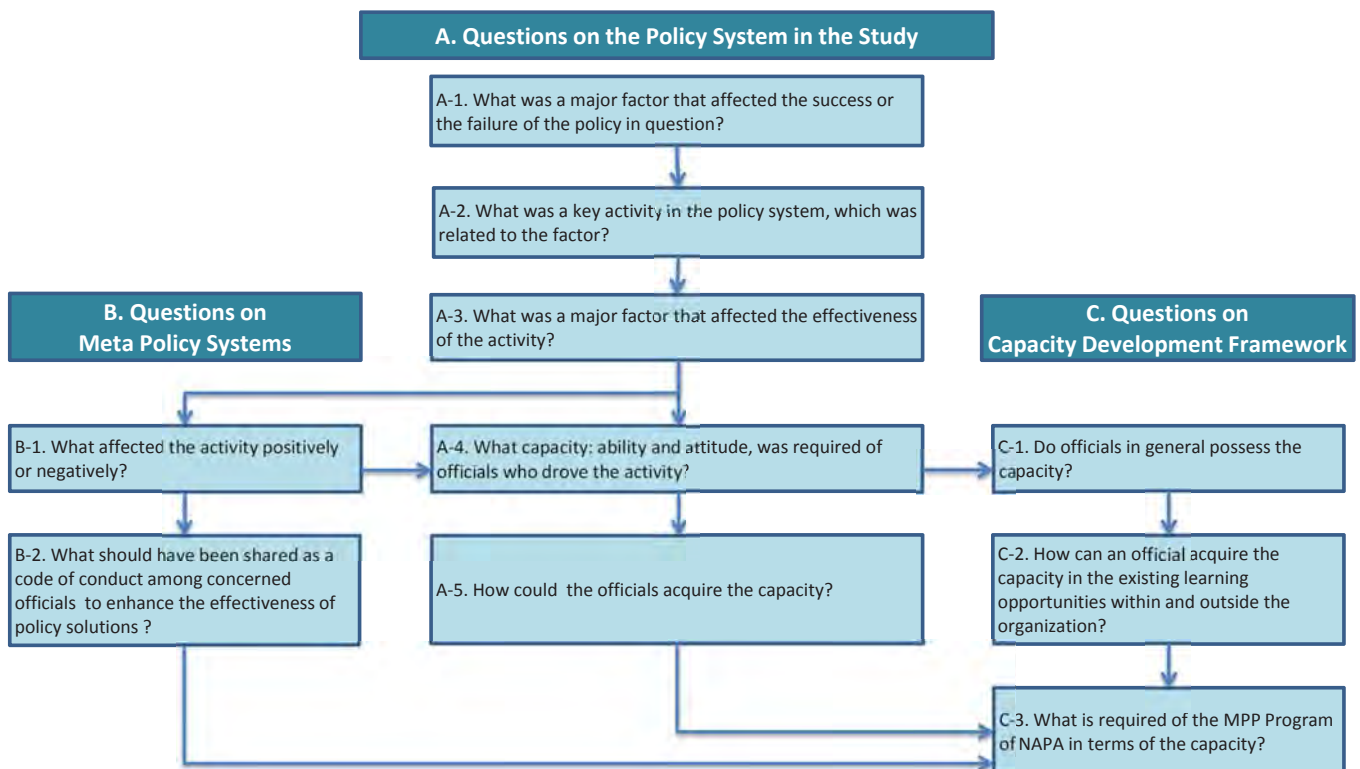
4. Stakeholders in a Policy Domain : An Example

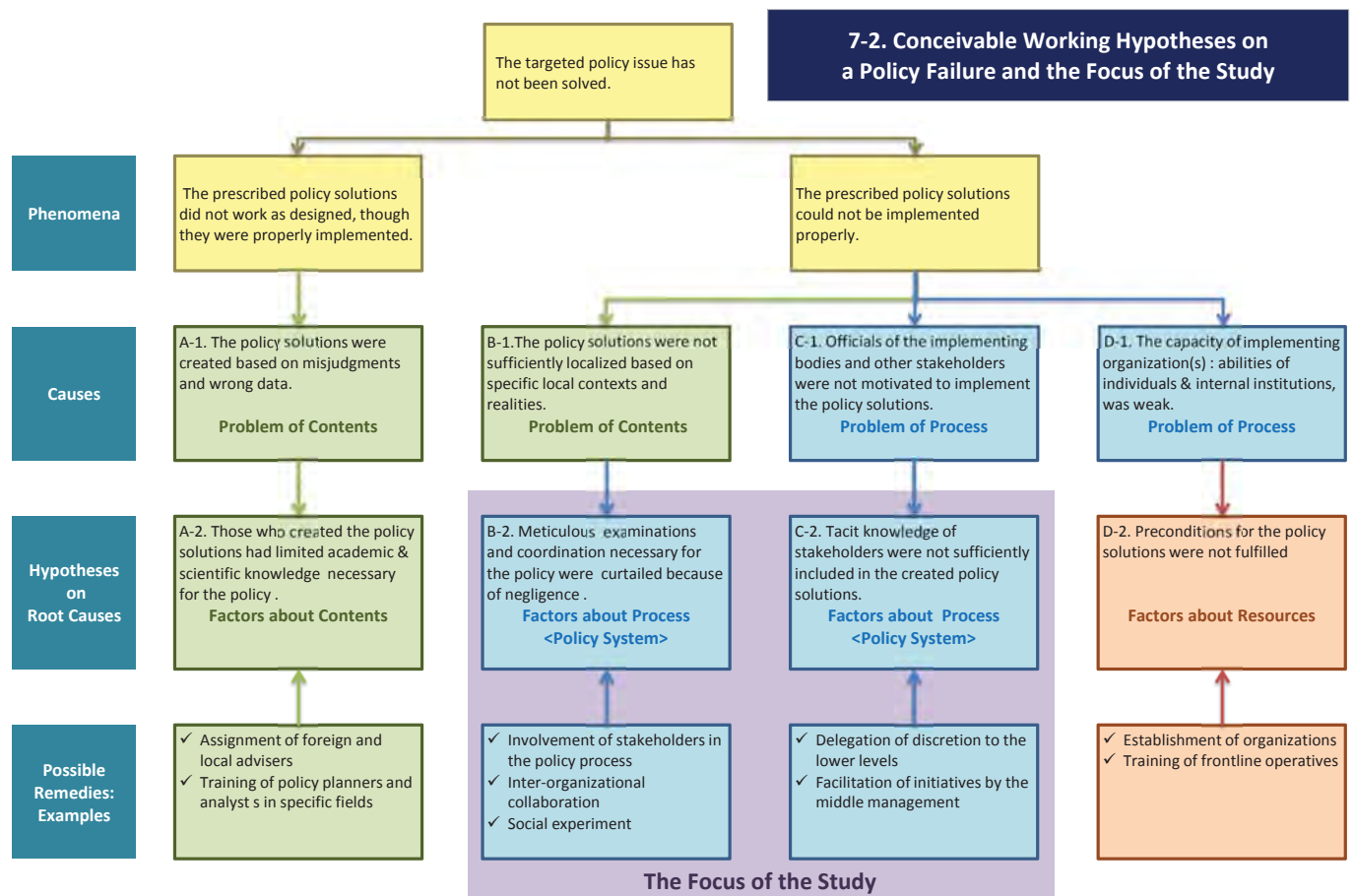
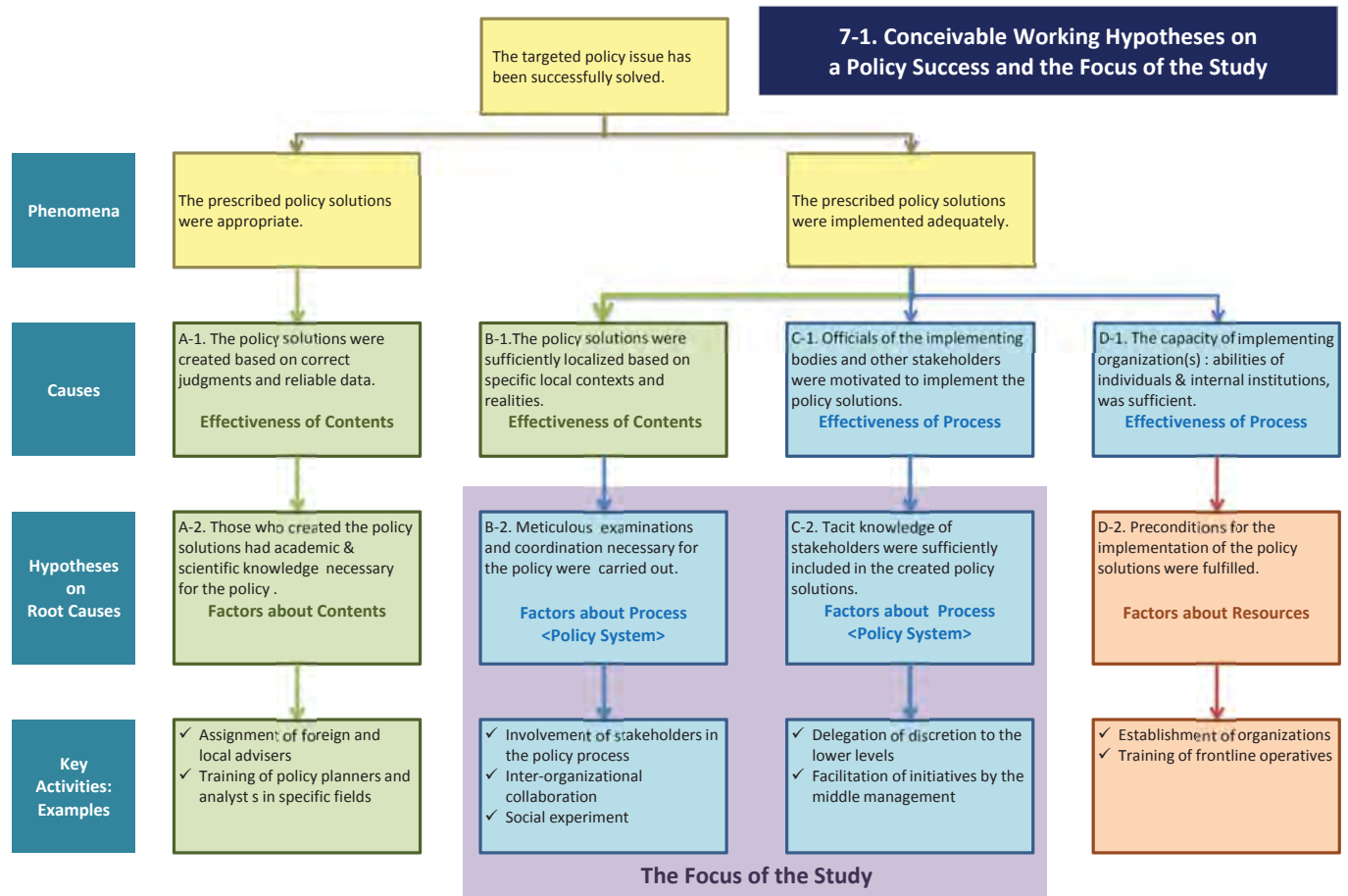


5. Process of a Case Study of a Policy



6. Steps in the Analyses of a Policy System & Capacity Assessment

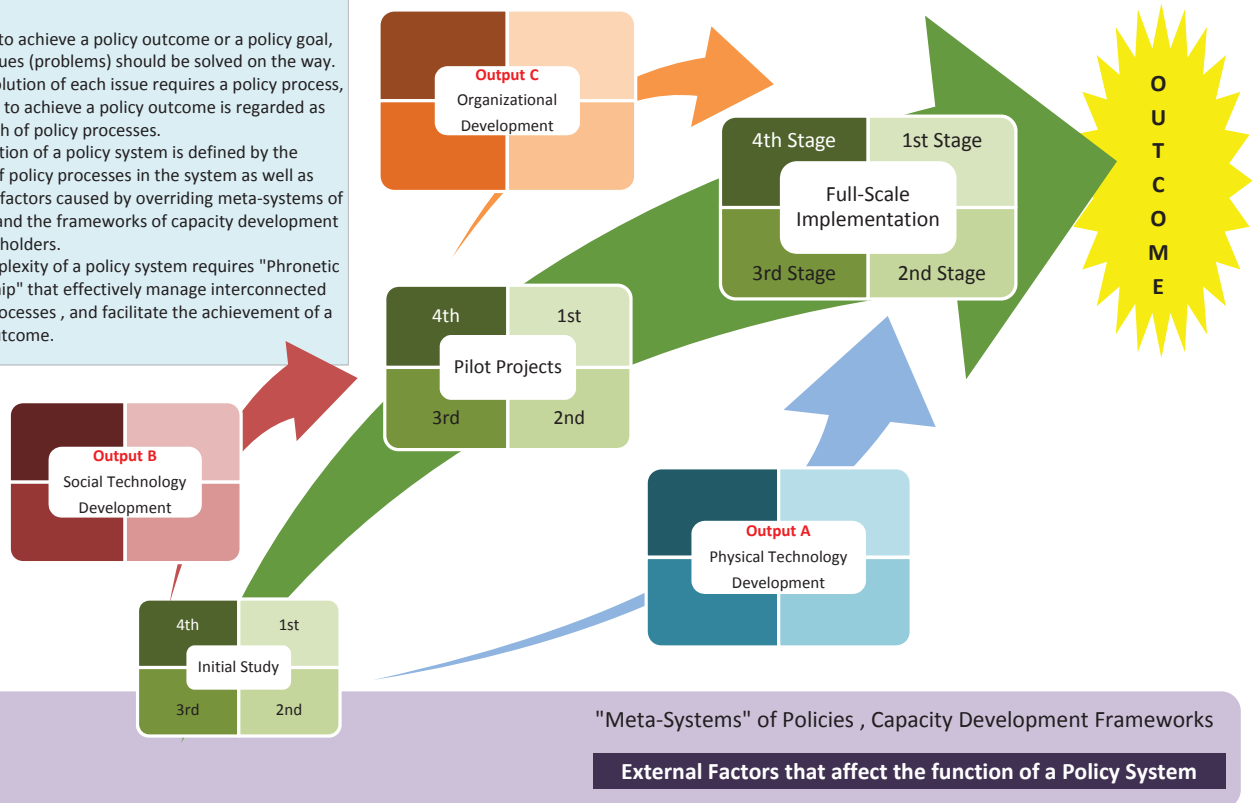




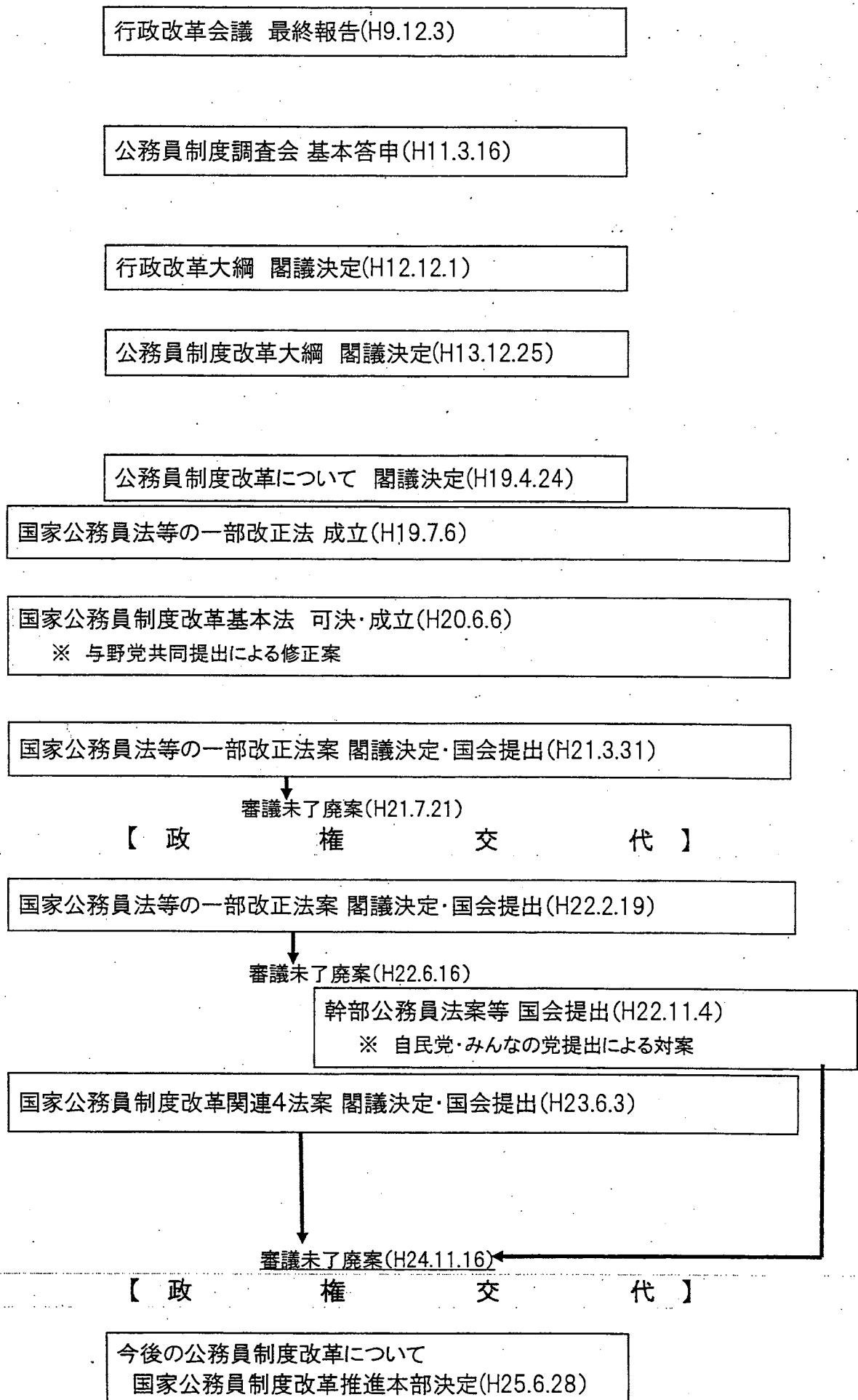
A Model of a Policy System

A Policy system consists of many policy processes that create outputs.

- In order to achieve a policy outcome or a policy goal, many issues (problems) should be solved on the way.
- As the solution of each issue requires a policy process, a system to achieve a policy outcome is regarded as the bunch of policy processes.
- The function of a policy system is defined by the quality of policy processes in the system as well as external factors caused by overriding meta-systems of policies and the frameworks of capacity development for stakeholders.
- The complexity of a policy system requires "Phronetic Leadership" that effectively manage interconnected policy processes, and facilitate the achievement of a policy outcome.



国家公務員制度改革の経緯（橋本内閣以降）



公務員制度に対する批判と改革の視点

セクショナリズム批判、天下り批判、キャリア制度見直し、公務員倫理、労働基本権付与

行革会議最終報告（平成9年）（1997年）

- ・一括採用・一括管理
- ・政治任用拡大
- ・人事院機能の内閣移管
- ・キャリアシステム見直し
- ・在職期間長期化 など

平成12年（2000年）～15年（2003年）

公務員制度における規制緩和：行管の組織定員管理、人事院の級制定数：昇任基準等、再就職規制（人事院）廃止（事後チェック型へ移行）（NPMの影響の下、各省の権限強化）

平成19年（2007年）国公法改正

- ・天下り批判→再就職あっせん禁止
- ・キャリア制批判→採用試験や年次にとらわれた人事禁止

（平成20年（2008年）以降）

人事管理を民間企業並み化（財務省（人件費、年金）、総務省（組織定員、退職手当）、人事院（級制定数）を統合すべき。）→民間企業のように社長（首相）が幹部の人事や人事制度の管理をできるようにすべき。（セクショナリズム打破、政治主導強化）

セクショナリズム批判→一元管理（日の丸官僚）→幹部職員一元管理→内閣人事局

政府の説明責任の確立（試験、研修の企画立案等の内閣移管）
組織定員・級別定数の内閣移管

労働基本権付与→人事院廃止・公務員庁（民主党政権下での改正法案→廃案）

日本の公務員制度改革 ——人事評価制度の導入——

2014. 7. 28

1 国家公務員制度改革の近年の動向

公務員制度改革は、行政ニーズに即応した人材を確保・育成し、公務員が国民全体の奉仕者として志を持って行政に専念できる環境を整備することにより、政府のパフォーマンスを高めることを目指すもの。1997年以降、公務員制度調査会、行政改革会議等でも検討・報告。2001年には公務員制度改革大綱を閣議決定。

(1) 2007年国家公務員法改正の経緯

新たな人事評価制度の構築などによる能力・実績主義の徹底と再就職に関する規制の見直しを中心とする法案提出。職階法については廃止し、職務分類は、任用、給与それぞれでふさわしい形式で行う。

(2) 2007年改正法案の概要

① 人事管理の原則 職員の任用、給与その他の人事管理について、職員の採用年次や採用試験の種類にとらわれてはならず、人事評価に基づいて適切に行わなければならない。

人事評価は公正に行うこととし、その基準及び方法を政令で定める。

② 内閣総理大臣が、職制上の段階の「標準的な官職」の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として、「標準職務遂行能力」を定め、職員の昇任等の際には、任命しようとする官職に必要な「標準職務遂行能力」及び「適性」を有するかどうかを判断基準とする。

内閣総理大臣は、採用等基本方針を策定し、閣議決定を求める。

③ 職階制に関する関連規定が削られ、職階法が廃止された。

(3) 人事評価制度の概要

人事評価においては、「能力評価」と「業績評価」の二つを絶対評価により実施。従前の勤務評定と異なり、評価基準を明確化し、民間と同様の目標管理の仕組みを導入。

「能力評価」 職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価【年1回】

標準職務遂行能力に照らし、職員が実際にとった行動を評価。

一般の職員は5段階で評価、局部長級は3段階、事務次官級は2段階。

「業績評価」 職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価【年2回】

果たすべき役割を「目標」として設定し、果たした程度を評価。

一般の職員は5段階で評価、局部長級は3段階、事務次官級は2段階。

期首に評価者・被評価者で面談（目標等の設定）を行う。達成状況の自己申告を経て評価・調整・確認を行い、評価結果の開示とともに期末面談で指導・助言を行う。

2 職階制について

職階制は、1947年に制定された国家公務員法の基盤をなす制度であり、米国の制度をモデルにしている。

戦前の身分制的な人事管理を排し、公務の民主化、能率化を促進するため、「人」中心の人事管理制度から「仕事（官職）」を中心とした人事管理制度とする。職階制は、多種多様な官職を職務と責任の類似性・相違性に基づいて分類する制度で、職務遂行能力の実証（メリットシステム）に基づく採用・昇任を行い、職務と責任に応じた給与を支払うことを目指した。

（1）改正前の国家公務員法の予定していた職階制

- ① 「官職」とは、一人の職員に割り当てられる職務と責任のことと定義。
- ② すべての官職について職務調査を行って「職務記述書」を作成する。
- ③ これを分析し、職種及び職級の格付基準となる「職種の定義」及び「職級明細書」を作成・公示する。
- ④ 個別の官職をこの職級に当てはめること（格付）により、官職の分類を行う。

（2）職階制が実施されなかった理由

- ① 職階制の厳格な官職中心主義とオープンシステムの考え方が、我が国の組織・人事風土と適合しなかった。
 - 個々の職員の職務の範囲やその責任の程度は固定されておらず、相互に補完しながら集団で職務遂行。
 - 新規学卒者を定期採用し、部内育成することが基本。定期異動を通じて、実務経験を積み、昇進させることで、組織活力の向上を図る。
- ② 個々の職務分析の積み上げによる官職分類を行い、職務内容の変化に対応して維持するには、膨大な人員とコストが必要。
- ③ 実際の人事を行う各省庁から、専門性により職種を細分化すると異動・昇進の範囲が狭くなり人事配置に支障がでる、人の属性を考慮しつつ行っている人事の実情に合わないとして、支持されず。職員側も上下の給与格差が拡大し、一般職員の給与が抑制されるとの不安から反対。

（3）米国における職階制

スポイルズシステムの排除と同一労働・同一賃金の確保を目的に、1923年に分類制度に基づく統一的な給与制度が確立、1949年には各職種の再編、給与表の統合な

ど、分類制度について整備が行われた。

1978年には、任用・給与を柔軟にするため、幹部レベル職員の上級管理職制度を創設。一般職員の給与等級の大きくくり化(バンド化)を試行。

1995年には、等級基準の法律からの削除、バンド化の導入の改正法案提出の動きも。

3 日本の公務員人事制度の評価と課題

(1) 給与法に基づく職務分類の仕組みの定着

① 1957年、職階制の実施と切り離し、暫定制度として、給与法を改正し、8等級の職務分類を制度化。(1985年以降11等級制)

- 仕事の種類の類似性によりまとめられ適用される「俸給表」(7種14表)を設定、
- 各俸給表を3～8の「職務の等級」に区分。「職務の等級」は職務の複雑、困難及び責任の程度に応じて分類。

- 「等級別標準職務表」及び「等級別定数」を用いて「職員の職務」を分類(格付)。

② 任用制度も暫定的な位置付けではあるが、給与の昇格を昇任と定義し、昇任のための選考は、基本的に、各省庁の任命権者が任命権者の定める基準により行う。(本府省課長級以上は人事院の審査手続き)

③ 職階制に替わる分類として給与法による分類がおこなわれ、「仕事(官職)」中心の人事管理の考え方を実質的に実現。

「職務給の原則」の下、職務と人を融合させた実際の人事管理に対応しうる仕組みであり、「成績主義の原則」、能力実証に基づいた採用、昇任等を行う公正な仕組みが整備された。

(2) 公務員制度改革と暫定制度の解消(職階法の廃止)

国公法の職階制の未実施については、法的暫定性という問題以外、実質的問題はなく、暫定制度のまま定着していた。

近年、給与政策に関する課題としては、①画一的昇進に伴う年功的・職能資格的昇格、②年功的な給与水準の上昇、③民間の賃金改革の動き(能力・実績主義賃金)への対応、④在職期間長期化・公務組織の変革等に伴う、専門職・スタッフ職化への対応があげられる。

任用制度については、採用試験の区分等の人事グループを基礎とする人中心の硬直的、閉鎖的な人事管理の弊害の打破が課題で、各省庁の任命権者の運用に委ねた昇任等任用に関する基準の明確化が課題であった。

2006年～10年には、①地域間配分の見直し、②年功的な給与上昇の抑制と職務・職責に応じた俸給構造への転換、③昇給・ボーナスなど勤務実績の給与への反映の拡大など、給与構造の改革を実施した。

2006年、2014年には、採用試験の改革に取り組み、多様で有為の人材を確保を

目指した改革が行われた。

さらに、2007年の国家公務員法改正により、従前の勤務評定制度に替わる、新たな人事評価制度を導入。職員個々の能力や実績を的確に把握して適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇を実現。職員の意欲を向上させることによる公務能率の一層の増進を図ることとされた。2009年、改正法の施行により、暫定的な法制度は整備され、職階法は廃止された。

(3) 今後の課題

人事評価制度を導入して5年目、これを定着させ有効に機能させるための課題は多い。

- ① 職場における組織目標と個々人の役割分担の明確化、求められる役割期待の具体化を図り、上司と部下で共有することが重要。(評価基準の軸合わせにつながる。)
- ② 集団的、画一的指導・処遇から、能力・実績主義の個別的人事管理への転換の自覚
個々人の自発的目標設定、実施、振り返り、自己申告、フィードバック、助言・指導のサイクルを通じた人事管理・人材育成への活用。
- ③ 目的を明確にした効率的な働き方。密度の高い所定内勤務。
柔軟な働き方、お互いに支えあう環境作りで女性の登用の可能性の拡大。
- ④ 職場をめぐる環境変化への対応に、経験者採用、専門的資格者の採用、官民人事交流、任期付き任用などが増大。これらについては、職務記述書、必要な資格基準を明らかにしたうえで、公正な手続きを経て能力実証を行うことが重要。

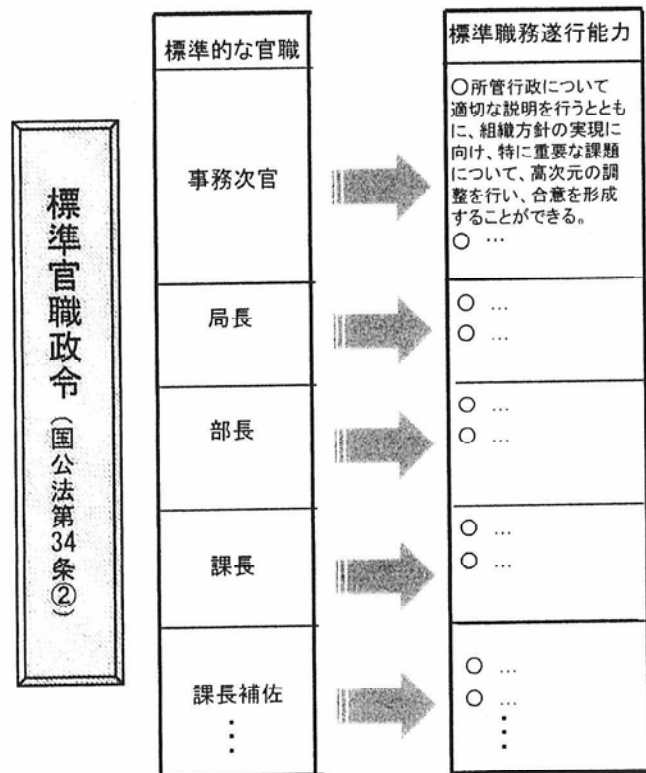
○ 国家公務員法における能力・実績主義(平成21年4月1日施行)

採用昇任等基本方針(閣議決定)
(国公法第54条①)

新たな任用制度

人事評価制度

人事評価の結果の活用



人事評価は国公法、人事評価政令、各府省が定める人事評価実施規程に基づき実施(政令第1条)

人事評価は、実施権者(所轄庁の長又は部内の上級の職員)が実施(政令第2条)

能力評価

業績評価

職員の昇任等は、任命権者が、人事評価に基づき、標準職務遂行能力及び適性を有すると認められる者の中から行う
(国公法第58条①)

人事評価は、非常勤職員や臨時任用職員など人事評価の結果を給与等へ反映する余地がない職員は実施しないことができる(政令第3条)

昇任、降任、
転任、免職

任命権者の判断

昇格・昇給、
勤勉手当、
降格・降号

人材育成

標準職務遂行能力
(内閣総理大臣決定)
(国公法第34条①五)

人事評価政令
(国公法第70条の3②)

任免、給与等への活用措置
(人事院規則)

新たな任用制度

◎ 本省内部部局

標準的な官職	標準職務遂行能力(イメージ)
事務次官	
局長	○国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
部長	
課長	○所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
室長	
課長補佐	
係長	○...
係員	

昇任

職制上の段階ごとの標準的な官職の職務遂行能力を内閣総理大臣が定める。
(改正国公法34条①5号)

昇任、転任(改正国公法58条①)

職員の昇任及び転任は、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該官職についての適性を有すると認められる者の中から行う。

※ 改正国公法:国家公務員法等の一部を改正する法律(平成19年法律第108号)

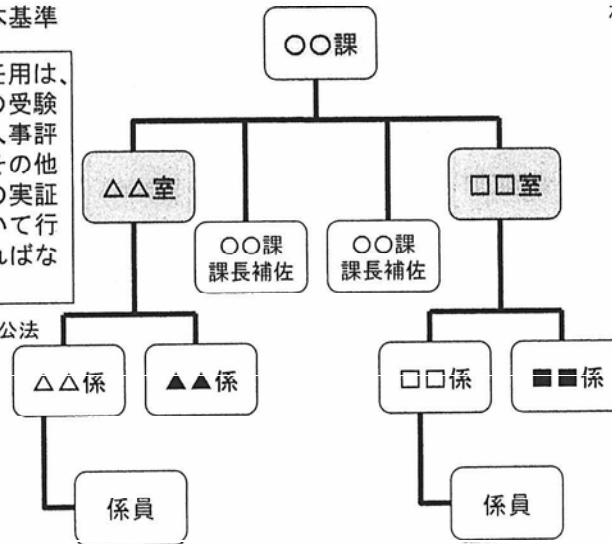
新たな任用制度

◎ 国家公務員の任用制度はどのように改正されるのか

根本基準

職員の任用は、その者の受験成績、人事評価又はその他の能力の実証に基づいて行わなければならない。

改正国公法33条①



根本基準

職員の給与は、その官職の職務と責任に応じてこれをなす。

国公法62条①

人事院は、国家行政組織に関する法令の趣旨に従い、標準的な職務の分類に適合し、かつ予算の範囲内で職務の級の定数(級別定数)を設定・改定

給与制度

◎ 行政職俸給表(一) 級別標準職務表

標準的な職務(一部抜粋)	職務の級
本省の特に重要な業務を所掌する課の長の職務	10級
本省の重要な業務を所掌する課の長の職務	9級
本省の困難な業務を所掌する室の長の職務	8級
本省の室長の職務	7級
本省の困難な業務を処理する課長補佐の職務	6級
本省の課長補佐の職務	5級
本省の困難な業務を分掌する係の長の職務	4級
本省の係長又は困難な業務を処理する主任の職務	3級
主任の職務	2級
定型的な業務を行う職務	1級

(人事院規則9-8 3条・別表第一)

昇格

級別定数の範囲内かつ人事院規則で定める次の基準に従い、昇格を行う。
①級別資格基準に従うこと。 ②勤務成績が良好であること。

◎ 行政職俸給表(一) 級別資格基準

(上段は一級上位の職務の級に決定するために必要な在級年数
下段は当該職務の級に決定するために必要な経験年数)

→上記のいずれかを昇格の資格基準としている

試験	学歴 免許等	職務の級									
		1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
正規の試験	Ⅰ種 大学卒			4	4	2	2	別に定める			
			0	5	9	11	13				
	Ⅱ種 大学卒		3	4	4	2	2	別に定める			
		0	3	7	11	13	15				
	Ⅲ種 高校卒		8	4	4	2	2	別に定める			
		0	8	12	16	18	20				

※ 同様の制度は民間企業においても導入されているという調査結果がある。

3

国家公務員の給与制度の基本原則

1 情勢適応の原則

- ・ 国家公務員の給与は、社会一般の情勢に適応するように随時変更。
人事院は、その変更について勧告する義務を負っている。
- ・ 国家公務員の給与水準は、国家公務員の給与水準を民間企業従業員の給与水準と均衡させること（民間準拠）を基本。

2 職務給の原則

- ・ 国家公務員の給与は、職務と責任に応じなければならない。
具体的には、一般職給与法において、職務は、複雑、困難及び責任の度に基づいて、俸給表の職務の級に分類。

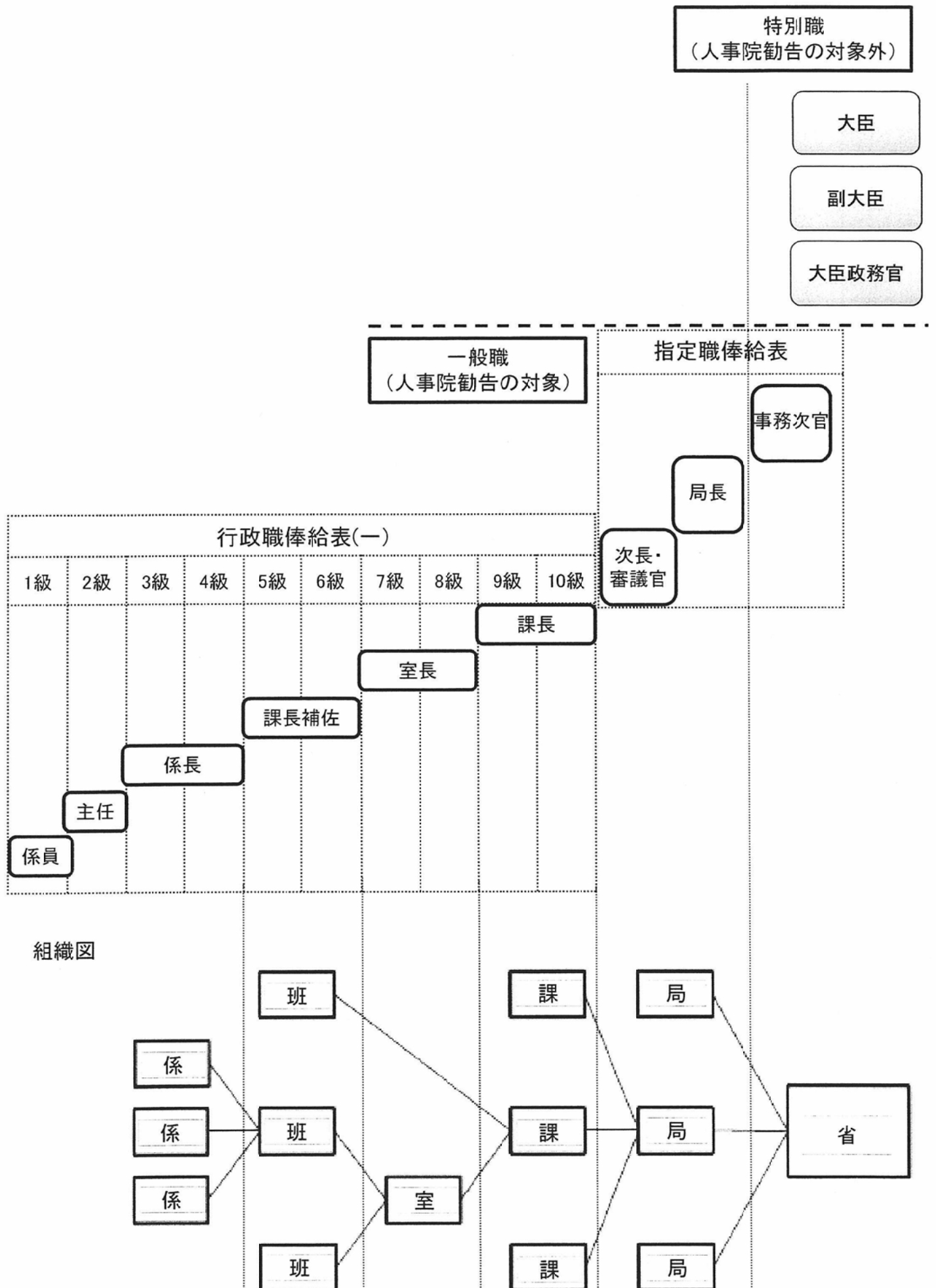
本府省〔行政職俸給表(一)〕の場合

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
係員	主任	係長		課長補佐		室長		課長	

3 成績主義の原則

- ・ 国家公務員の任用、給与その他の人事管理は、人事評価に基づいて適切に行わなければならない。

省庁における主な官職とその給与格付けの例(本府省の場合)



標準職務遂行能力と人事評価の関係

標準的な官職

職制上の段階・職務の種類(一般行政、公安、税務等)に応じ、政令で規定

標準職務遂行能力

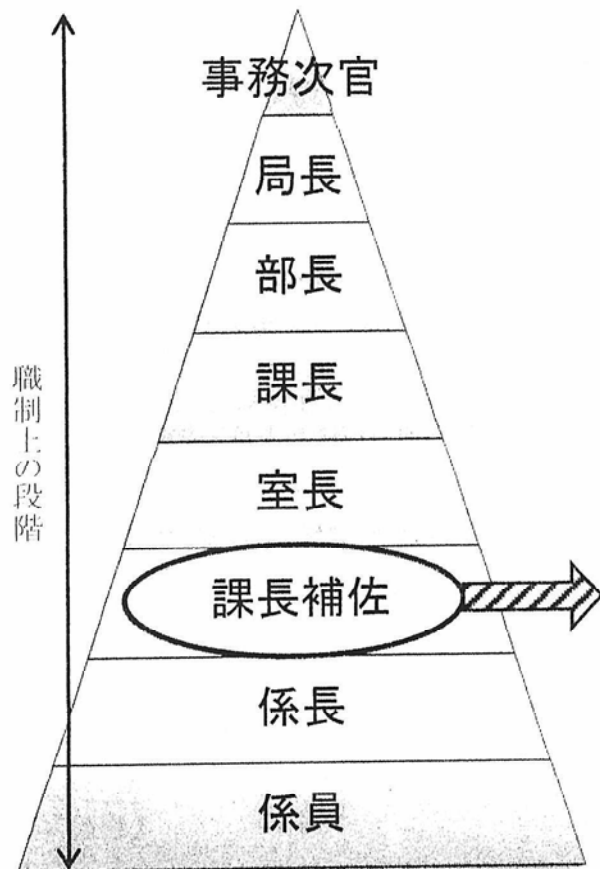
標準的な官職ごとに、その職務を遂行する上で発揮することが求められる能力(内閣総理大臣決定)

人事評価(能力評価)

各府省庁は、内閣総理大臣との協議を経て人事評価実施規程を定め、標準職務遂行能力を踏まえた能力評価の評価項目を設定。

※「人事評価マニュアル」(平成21年12月総務省・人事院)において、評価項目例を示している。

一般行政・本省内部部局等の例



課長補佐の例

[倫理]	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
[企画・立案、事務事業の実施]	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
[判断]	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
[説明・調整]	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
[業務遂行]	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。
[部下の育成・活用]	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。

総務省の例

評価項目及び行動／着眼点	
<倫理>	
1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
(1) 責任感	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
(2) 公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
<企画・立案、事務事業の実施>	
2 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。	
(1) 知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
(2) 事務事業の実施	事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。
(3) 成果認識	成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。
<判断>	
3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	
(1) 役割認識	自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねるものの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえるが業務に取り組む。
(2) 適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。
<説明・調整>	
4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。	
(1) 信頼関係の構築	他部局や他府省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
(2) 説明	論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。
(3) 交渉	相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点は主張し、粘り強く対応する。
<業務遂行>	
5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	
(1) 段取り	業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。
(2) 柔軟性	緊急時、見通しに変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。
(3) 業務改善	作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。
<部下の育成・活用>	
6 部下の指導、育成及び活用を行う。	
(1) 作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
(2) 部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。

職階制関連主要年表

- 1947年10月 国家公務員法制定
- 1950年 5月 職階法制定
- 1952年 5月 人事院が「職種の名称及び定義」を国会に提出
(給与準則(案)と一体として審議する含みで審議未了)
- 1953年 7月 人事院の給与準則(案)の勧告 (公務員制度調査会の検討に委ねられる)
- 1955年11月 公務員制度調査会の答申 (8職群からなる職群等級制とする)
-
- 1957年 4月 給与準則(案)を勘案した給与法改正を実施
(8等級制の職務分類を制度化)
- 1964年 9月 第一次臨時行政調査会・改革意見
(当面における職階制を職群制とし、逐次精緻なものとすることを提言)
-
- 1982年 7月 第二次臨時行政調査会・基本答申
(現行職階制を廃止する方向で検討を行うことを提言)
- 1983年 8月 人事院勧告時報告 (職群・等級とによる現実に即した構造の分類へ)
-
- 1997年 4月 公務員制度調査会設置
- 1999年 3月 公務員制度調査会基本答申
(国公法の定める能力・実績主義を徹底するための人事評価システムを整備)
人事院や総務省で研究会を設置し、具体的な人事評価制度について検討
-
- 2000年12月 行政改革大綱 (公務員への信賞必罰の人事制度の実現)
- 2001年12月 公務員制度改革大綱
(能力等級制度を提言、能力評価と業績評価からなる新たな評価制度に言及)
-
- 2006年 4月 採用試験体系の一部改正
- 2006年—2010年 給与構造改革(地域間格差、給与カーブの見直し、勤務実績の反映)
- 2007年 7月 国家公務員法改正(法律108号) (職階法を廃止)
- 2009年 4月 施行日を定める政令により職階法廃止
- 2014年 4月 新しい試験制度の実施

参考

日本の人事管理制度に係る分類制度 (法改正前)

	国公法の原則 (指定日後)	現状 (指定日前)	民間企業 (職能資格制)
公務員制度の基礎	○官職	○人事グループ及び職務(給号俸が資格的に扱われる)	○年功・能力
分類制度	○職階制 ・ 職階制によらない分類 ・ 「官の制度」の廃止	○任用: 採用省庁、試験、事務官・技官、採用年次による人事グループに基づいて運用 ○給与: 給与法の職務分類	○職能資格制
職務記述書	○あり	○なし	○なし
任官補職的な考え方	○採らない(ランクインポジション)	○給与法の分類を主にしたランクインパーソンの人事運用 ○休職・官房付の活用等による実質的な任官補職的運用も可	○職能資格を基礎に役職を配置(ランクインパーソン)
職務評価・給与	○職階制の分類による厳格な職務給	○給与法の分類(格付けは職名を基本としつつも個人の要素や諸状況を勘案した総合的判断)	○職能資格による基本給構造
空席補充方法	○欠員補充が原則 ○採用、昇任は競争試験(オープン構造)	○人事課による集中管理。定期異動(クローズドな構造)	○人事部局による集中管理(定期異動) ○基本的にクローズド
幹部候補の任用ルート・一般職員の登用	(なし) ○成績主義	○I種採用者を幹部候補生として特別に育成、昇進。年次運用と早期退職慣行	○なし(能力・実績に応じた昇進選抜)
現行制度に対する批判・議論	○日本的人事管理との不整合 ○煩瑣な事務	○キャリアシステム批判(試験が一生ついて回る不合理、II種・III種のモラル低下) ○人事管理の硬直性がセクショナリズムを生む	○職務や実績に応じた給与上の格差を拡大する方向で見直しが進められている

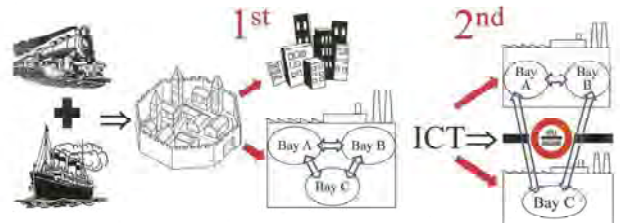
New Mechanism of International Division of Production Process

- Superiority of East Asia region as production base has been strengthened in the past 10 years.
 - Higher resource market, Rise of labor cost in other area, Smaller informal sector, Bigger advantage in production of machinery parts
- Theoretical analysis of international production network mechanism
 - Fragmentation Theory (Jones and Kierzkowski (1990))
 - Two Dimensional Fragmentation (Kimura and Ando (2005))
 - Second Unbundling (Baldwin (2011))
- Economic Development Strategy
 - ASEAN LDCs: Acceleration of Industrialization through participation in production network
 - ASEAN leading countries: Advancement of industrial structure utilizing industrial clusters
 - Developed countries: Avoidance of hollowing out of industry through establishment of effective international division of labor

1

The 2nd Unbundling

- The 2nd unbundling, i.e., international division of labor in terms of production processes and tasks, has developed since the 1980s, based on drastic reduction in coordination costs due to ICT revolution.
- The 2nd unbundling in the manufacturing sector is most advanced in East Asia.



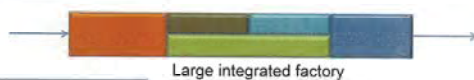
Source: Baldwin.

2

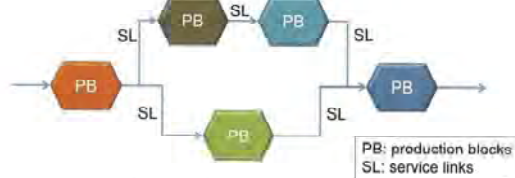
➢ The fragmentation theory: Production blocks and service links

Tradeoff between the reduction in production costs in PB and the enhancement of SL costs. Fragmentation of production occurs particularly between countries at different development stages.

Before fragmentation



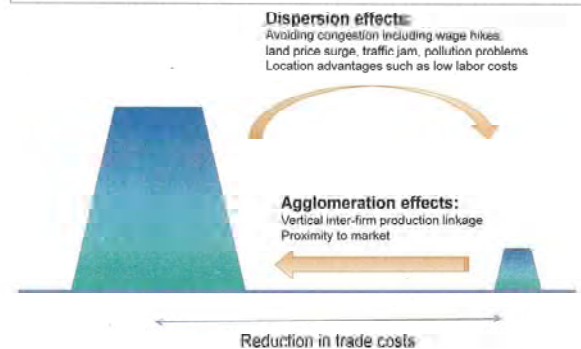
After fragmentation



3

➢ Agglomeration and dispersion in new economic geography

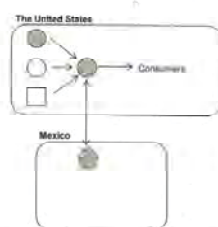
To achieve proper balance between agglomeration and dispersion effects, supplementary policies to enhance location advantages, particularly on the periphery side, are necessary.



4

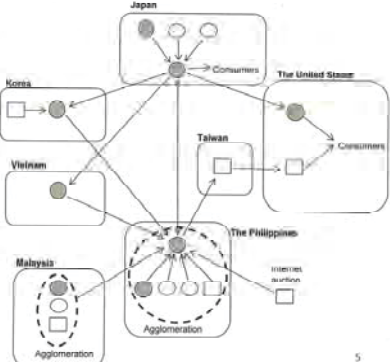
The evolution of the 2nd unbundling

Cross-border production sharing (back-and-forth; intra-firm)



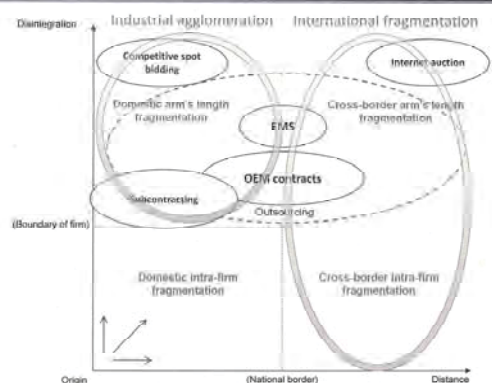
Source: Ando and Kimura (2010).

Production networks ("networks"; fragmentation and agglomeration; intra-firm in short distance, arm's length in long distance)



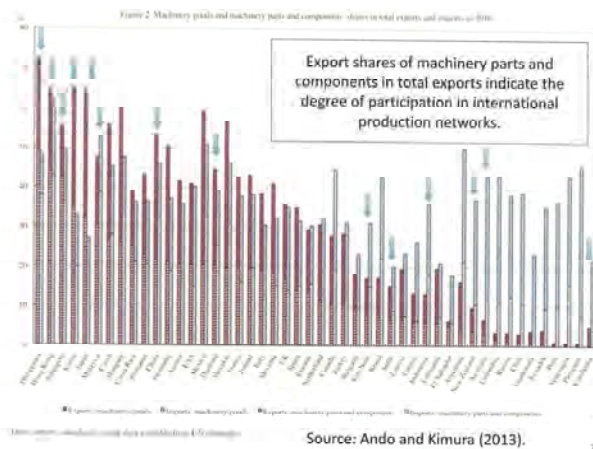
5

➢ Two-dimensional fragmentation: An illustration

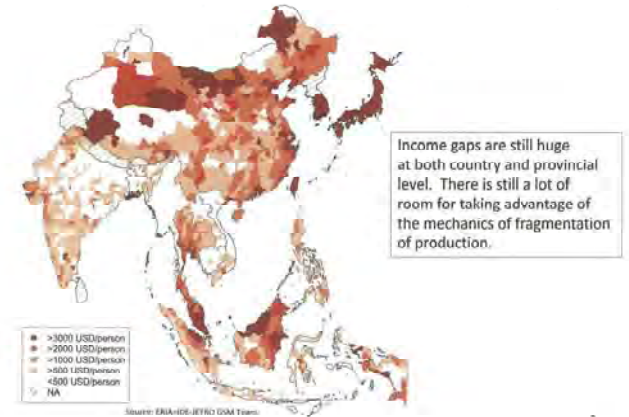


Source: Kimura and Ando (2005).

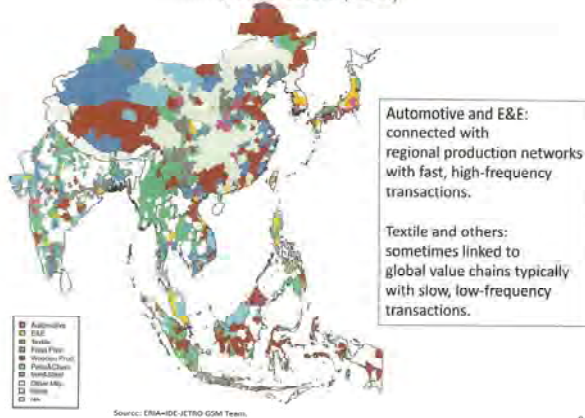
6



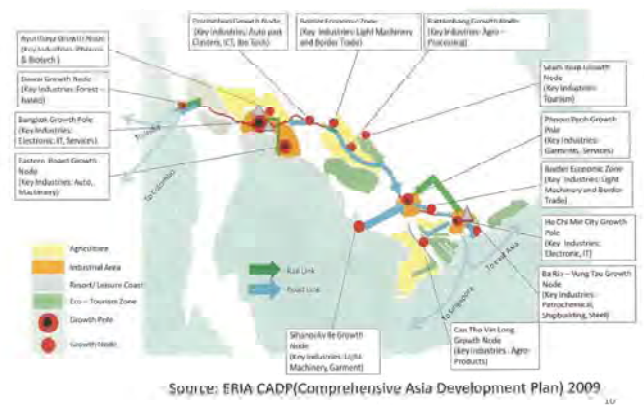
Income levels at the provincial level (2005)



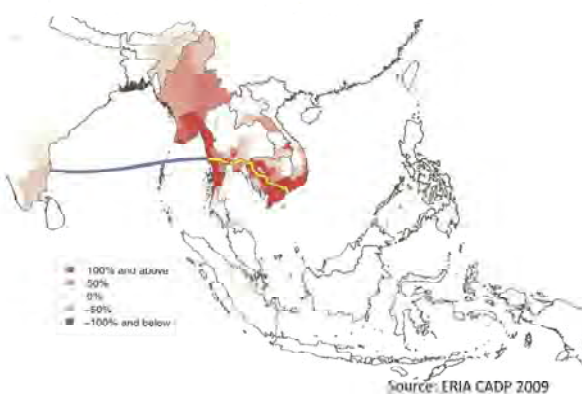
Location of manufacturing sub-sectors (2005)



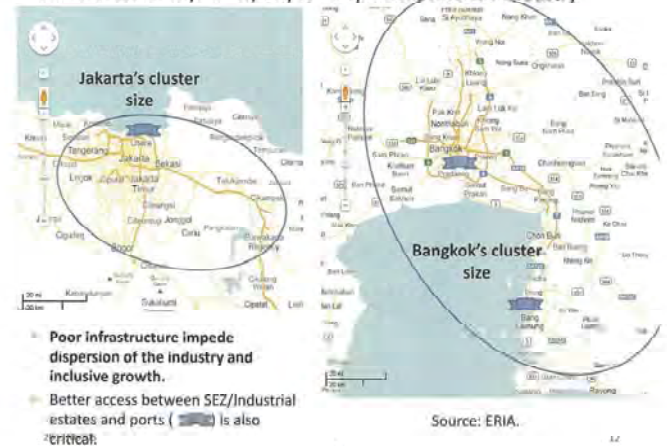
Mekong-India Economic Corridor (Proposed by ERIA)

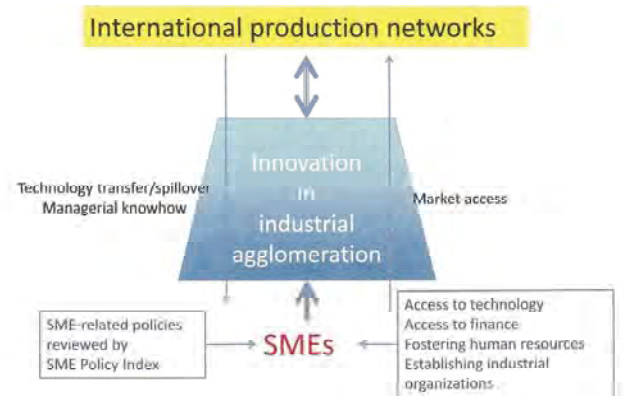
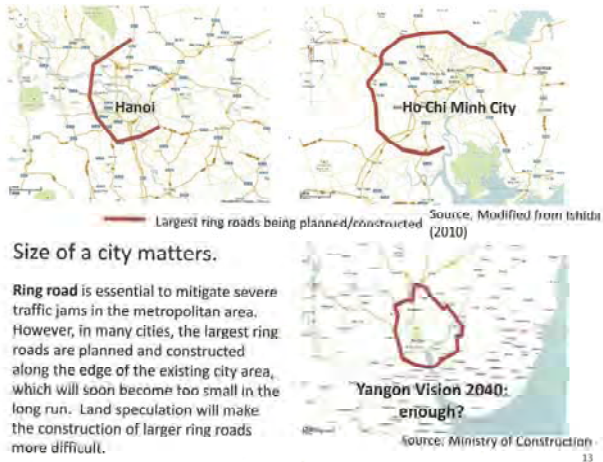


Impact of Mekong-India Economic Corridor (10 year cumulative impact of GDP)



Infrastructure in primary city is a key to disperse the industry





Key Elements of Industrialization Policy in the Era of 2nd Unbundling

- ✓ Consider National Economic Strategy in the context of regional integration
 - Identify endowment and potentiality: Economic Corridor Approach provides clue
 - Utilize international production network as a driving force for creation of better quality job and transfer of technology
 - Promote entrepreneurship through applying appropriate nurturing SMEs
- ✓ Utilize international organization to capture birds-eye view of regional integration and development
 - ERIA (Economic Research Institute for ASEAN and East Asia) is providing various regional analysis: "Mekong Industry Development Vision" will be drafted next year

ベトナム訪日団視察の概要

◎ 農家れすとらん 横一 遠野市宮守町下宮守 43-15-13 ☎0198-67-3380

(概要)

農家を改造して、農家レストランを営業。店内には囲炉裏もあり、地元ならではの季節の食材を活かした料理を提供している。

◎ 宮守川上流生産組合 遠野市宮守町下宮守 38-3-14 ☎0198-67-3770

(概要)

「一集落一農場」の実現をめざして農事組合法人を設立。

集落営農においては、ブロックローテーションを展開し、農地の有効活用を図るほか、高齢者が働けるよう、ブルーベリーやトマト栽培なども手掛ける。

また、自立した農業経営をめざし、平成 22 年から農産物加工場で、どぶろくや豆腐、ジュースやジャムの加工を行っている。

◎ 木工団地 遠野市青笹町中沢 8-1-8 ☎0198-62-0631

(概要)

通称「森林（もり）のくに遠野」。山間地の豊富な森林資源を活用し、森林組合、製材工場、集成材工場、プレカット工場、建具工場、家具工場などの事業体が、約 30 ヘクタールの敷地に集積している。

これら川上から川下に至る事業体の集積により、調湿(木の乾燥)、集成(集成材)、2次加工(プレカット)、製作(建具・内外装材・家具)といった加工が施され、木材の高付加価値化に取り組んでいる。

◎ 道の駅遠野風の丘 遠野市綾織町新里 8-2-1 ☎0198-62-0222

(概要)

遠野市を東西に走る国道 283 号上にある道の駅。年間の入場者数が 100 万人を超える。農産物の直売が人気で野菜や花などが並んでいる。展望デッキからの遠野のまちの眺めも最高。

◎ みらいづくりカレッジ 遠野市土淵町土淵 4-21-6 ☎0198-62-2818

(概要)

廃校となった土淵中学校の校舎を利活用し、富士ゼロックス株式会社と遠野市が協働で運営。市や地域住民と企業や団体、大学生などが連携し、対話や研修、グループワークなどの活動ができる場として利用されている。

◎ 遠野ふるさと村 遠野市附馬牛町上附馬牛 5-89-1 ☎0198-64-2300

(概要)

今では数少ない江戸中期から明治中期にかけての古民家（南部曲り家）を移築し、懐かしい農村の風景を再現。村内では、「まぶりと（守り人）」というインストラクターが、農作業をはじめ様々な体験指導を行い、農山里の暮らしや風習を体験することができる。

岩手日報 2014年(平成26年)4月2日(水曜日)



遠野市

遠野市は1日、「六次産業推進本部」(本部長・菊池孝二副市長)と「子育てするなら遠野推進本部」(同・藤沢俊明教育長)を立ち上げた。関連部署の課長らが本部長となり、組織横断で本田敏秋市長が最優先課題に掲げる産業振興と子育て支援の対策に取り組む。農政改革や少子高齢化など重要な課題解決の拠点となり、市民の声をくみ上げて施策や市総合計画に反映していく。

産業と子育てに総合力

2推進本部立ち上げ 組織横断、即応性高める

遠野市六次産業推進本部に看板を設置する本田敏秋市長(中央右)と本部長の菊池孝二副市長



「子育てするなら遠野推進本部」の設置
セレモニーで決意を新たにする市職員ら

六次産業推進本部の設置式は同市六日町の遠野地区合同庁舎で行われ、本田市長と菊池副市長が看板を設置。菊池副市長は「関係機関が一体となり、基幹産業の農業の底上げや高付加価値化、企業誘

致や交流人口拡大などに道筋をつけた」と決意した。

する遠野農林振興センターや遠野普及サブセンターとも協力する。子育てするなら遠野推進本部の設置式は、市保育協会や子育て総合支援センター、市教委などが入居する市役所西館で行った。

同本部も子育てや健康福祉、教育関連の部課長らで構成し、出会いから結婚、出産、子育て、教育環境までを継続して支える。市民や有識者による「市わらすく支援委員会」と足並みをそろえてニーズを把握し、施策や2016年からの第2次市総合計画に反映。家庭だけでなく、地域で子どもを育てる「仕組みづくりを進める」。

本田市長は「深刻な課題を解決するために、柔軟で即応力がある組織を編成した。両本部を拠点に市の総合力を発揮し、市民の期待に応えたい」と話す。

人と人、地域と地域を結ぶ“縁”と“絆”

永遠の日本のふるさと
遠野

「遠野スタイル」
によるまちづくり
2014

ベトナム国家行政学院視察
平成26年7月26日(土)
岩手県遠野市 市長 本田 敏秋

永遠の日本のふるさと
遠野

進化し続ける「まちづくり」
地域総合力で元氣再生

遠野市の概要

位置

概要

人口推移

産業

永遠の日本のふるさと
遠野

進化し続ける「まちづくり」
地域総合力で元氣再生

遠野市の魅力
四季の風景と
郷土の祭り

春

夏

秋

冬

永遠の日本のふるさと
遠野

進化し続ける「まちづくり」
地域総合力で元氣再生

遠野物語による日本民俗学の発祥

柳田國男

佐々木喜善

遠野物語

永遠の日本のふるさと
遠野

進化し続ける「まちづくり」
地域総合力で元氣再生

総合力を結集し
進化し続ける
「まちづくり」

国や県ばかりに頼らず基礎自治体
としてできることに挑戦し続けること
こそ『遠野スタイル』のまちづくり

まちづくりの基本理念

遠野スタイルの創造

遠野市の基本理念

遠野スタイル
5つの大綱


永遠の日本のふるさと
遠野

進化し続ける「まちづくり」
地域総合力で元氣再生

市民協働によるまちづくり指針

市民協働

市民と共に築く
地域の熱意と汗
手づくりで深まる
地域の絆

- 

進化したまちづくり
地域総合力で元氣再生



進野スタイル2014

生まれ変わった駅前・中心市街地



施工後（横観配準し3階建減築）
まちおこしセンター（あずもあむ進野）
進野商工会と市産無銀興産が同居



施工前（5階建）
※旧ＪＡ進野本店



施工後
観光交流センター「旗の蔵進野」



施工前
※旧日本通運進野



施工後
「進野文化研究センター」



施工前
※旧北越通運支店



今後の中心市街地活性化の取り組み

進捗スタイル2014

図1-1 中心市街地活性化の取組の進捗状況（平成24年度）

代表例の取組	平成24年度計画進捗率（％）	進捗率	計画進捗率
① 駅前地区再開発計画（1/1）	94.0%	14.0%	100.0%
② 駅前地区再開発計画（2/2）	5.7%	14.0%	100.0%
③ 駅前地区再開発計画（3/3）	1.0%	14.0%	100.0%

図1-2 中心市街地活性化の取組の進捗状況（平成25年度）

代表例の取組	平成25年度計画進捗率（％）	進捗率	計画進捗率
① 駅前地区再開発計画（1/1）	94.0%	14.0%	100.0%
② 駅前地区再開発計画（2/2）	5.7%	14.0%	100.0%
③ 駅前地区再開発計画（3/3）	1.0%	14.0%	100.0%

進化したまちづくり
地域協働力で元氣再生

遠野市民の「力」で楽しく街を活性化

遠野スタイル2014

ちょい飲みはしご酒



市内飲食店54店舗参加

約300名参加

もえろ!遠コン!(まちコン)



定員100名のところ140名参加

バケツでジンギスカン



遠野駅前でじんぎすかん

約250名参加





市民団体が企画運営し、遠野市・商工会等が後援

遠野遺産認定制度

進化し続ける “まちづくり”
地域総合力で 元気再生

遠野スタイル2014

・地域づくり強化
・生涯学習推進
・観光振興

遠野遺産認定後

地域 市

推薦

発見 認定

保護・活用 支援

地域づくり推進事業の活用

地域資源

遠野遺産

認定数 135件

地域活性化

事例一 認定第78号 羽黒堂と羽黒岩 綾嶋町1区自治会
伝説が語る文化遺産を地域みんなで守る！

遠野スタイル2014

文化を生かしたまちづくりが結実 「日本建築学会文化賞」を受賞

進化し続ける「まちづくり」
地域協働力で 元氣再生

大王町通り
蔵の道ひろば
奥州市通り
とおの物語の館

遠野物語を核とした民俗学と建築文化の
振興・歴史的町並みの修景が評価された

遠野スタイル2014

遠野市六次産業推進に係る方針

遠野市六次産業推進本部

【基本的な考え方】
地域資源を生かした六次産業を総合的に推進
農林漁業者による単独又は共同の事業として農林水産物等の生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動であつて、農林水産物等の価値を高め、又はその新たな価値を生み出す「6次産業化」に関する施策等を総合的に推進する。

（3つの視点）

- 潜在需要の発掘
- 付加価値連鎖の構築
- 地元生産力の向上

遠野市六次産業推進本部

（所掌事務）
・六次産業化、地産地消等
・新事業の創出
・団体との連携等 ほか

（体制）
副市長を本部長に、
産業振興部と農林畜産部の
部長が本部員として配置

（検討の出口イメージ）

- ①遠野市の戦略産業の確立
・予算措置（既存予算の活用を含む）
・規制緩和、特区制度の活用
- ②地域資源の掘り起こし
・生産と加工、販売等の付加価値連鎖の構築
・地域農林畜産物と新技術との連携
- ③必要な産業人材の育成等 ほか
・産業分野や業種の枠を超えた情報共有
・潜在需要を発掘する知恵と工夫の醸成

【推進の方針(案)】

◆①×②×③ 六次産業化の促進

- ① 大きな6次産業(農工商連携)支援
地域資源を活用した2次産業の事業者が中心となつて取組み
- ② 小さな6次産業(地産地消等)支援
農林漁業者の生産、加工、販売の工夫
- ③ 新しい事業のコーディネート支援
事業の目利きと商品の流通に向けた連携

◆つながる・つくる 推進基盤の充実

- ①「つながる」ゆるやかなネットワーク
産業分野の枠を超えたネットワークづくり
- ②「つくる」情報共有できるプラットフォーム
六次産業に関わる情報共有のしくみづくり

遠野市六次産業推進チーム

（体制）
農林畜産部の主査4名
（所掌事務）
本部の検討事項の素案作成など

行動目標
・ブランド化等調査
件数 2件
・ネットワークづくり
・ホームページ開設

成果目標
・起業案件数 2件
・六次産業法認定
事業所数 1件

（その他の課題）
○六次産業に関わる生産規模等を把握する手法の開発
○情報連携技術を活用した生産効率の改善等の調査研究
○クラウドファンディングなど事業資金の調達手段の検討

遠野スタイル2014

平成26年度の推進方策

遠野市六次産業推進本部

これまで蓄積された つながり と しぐみ をベースに各諸施策を再構築

遠野市
遠野市六次産業推進本部

①遠野牛の生産及び販売の連携・協力に関する協定
エスフーズ(株)
(株)イトーヨーカ堂
H23.10.7

②農林水産業の活性化に関する協定
(株)東北銀行
H25.12.26

③みらいづくりカレッジ協定
富士ゼロックス(株)
H26.4.8

④相互友好協力協定
岩手大学
H18.3.29
包括的連携に関する協定
岩手県立大学
H19.3.13

金融機関
企業
大学

つながる。× つくる。= 遠野市六次産業推進本部

遠野スタイル2014

地域や産業の発展/人材育成を目指し、平成26年4月8日 「遠野みらい創りカレッジ」開校

遠野文化の情報発信拠点
多様な主体と
点在する地域資源を
線で結び総合力の
構築
6次産業化・
製品加工販売
簡易滞在・
カフェレストラン
遠野ツーリズム
大学との連携
企業研究ラボ・
社員研修

夢のある 「一集落一農場」の実現をめざして



農事組合法人 宮守川上流生産組合

岩手県遠野市宮守町上宮守4地割80番地

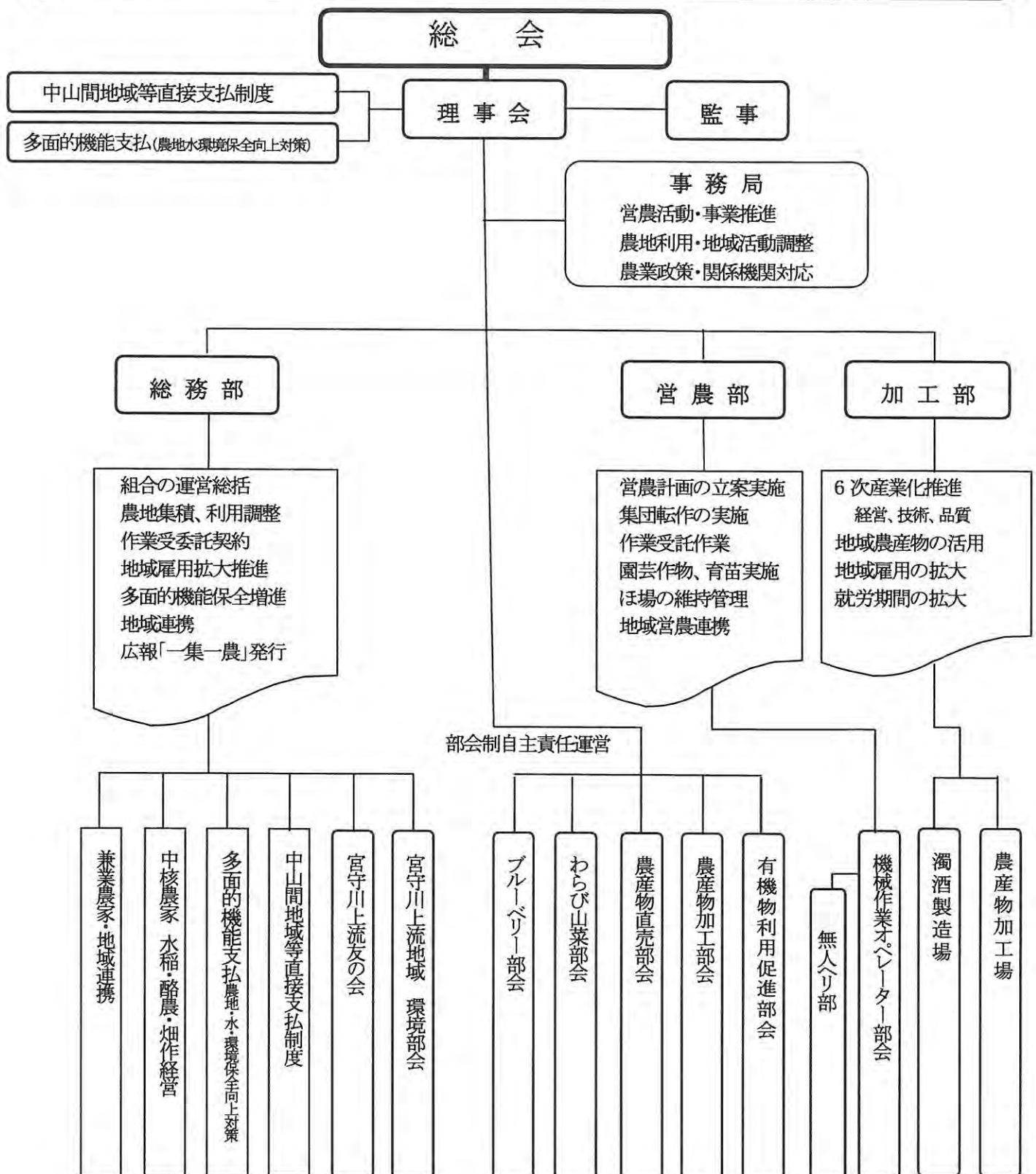
1

TEL/FAX 0198-67-2285

組合組織図

農事組合法人 宮守川上流生産組合

宮守川上流地域における農業生産の協業を図ることにより、その生産性を向上させ組合員の協同の利益を増進することを目的とし、夢のある「一集落一農場」の実現をめざして活動しています。



各部会の活動

ブルーベリー部会

上宮守地区の2haの土地に約2,800本のブルーベリーを植栽し、維持管理を行っています。今後、観光農園を開くとともに加工品の開発、販売を目指しています。同時に収穫作業を中心に地域の働く場を創出し生活の向上を図っていきます。

わらび山菜部会

鹿込地区の約8haを整備してワラビ園を造成し、植栽、施肥等の維持管理を行うとともに加工、販売に取り組んでいます。摘み取り園としても活動を本格化し、地域の活性化を図っていきます。

農産物直売部会

地域で作られた野菜や穀物等の農産物とその加工品、馬肉、花卉等を販売し、食事コーナーを設けた直売所「サンQふる郷市場」を運営し、地域産品の活用、地域生活の向上に取り組んでいます。

農産物加工部会

ブロックローテーションによる転作大豆を活かした豆腐・味噌づくりを行っています。

有機物利用促進部会

地域の酪農家を中心に、有機物の共同利用により地力を増進し、健全な作物を育成することを目的に、転作大豆田やワラビ園にマニアスプレッターを使用して堆肥を散布しています。

機械作業オペレーター部会

田植から収穫までの作業受託そして転作大豆の一括生産受託により、大型機械、無人ヘリ等による作業の合理化、効率化に取り組むとともに地域農業の担い手育成の要として活動しています。

農産物加工場（H22年11月開設）

ブルーベリー、トマト等地域の農産物をジュース、ジャム等に加工し、販売しています。酒米を生産し、酒造りの経験を活かしてどぶろくを生産販売しています。遠野、花巻地域の皆さんからの委託を受けてジュース、ジャム等の加工作業をしています。

宮守川条地域 環境部会

畦畔へのグランドカバープランツ「イブキジャコウソウ」の試験植栽等、地域の環境保全や景観の維持の他、「案山子祭り」開催など地域の活性化に取り組んでいます。



宮守川上流地域の概要

本地域は、岩手県中央部の遠野市内で、一級河川北上川に合流する猿ヶ石川の支流である宮守川に沿った比較的平坦な農地と中起伏山地からの斜面に連なる農地、沢沿いに点在する農地で形成されており、区画整理地区の平均傾斜度が1/40という中山間地特有の地形となっている。

宮守川上流地域は、3つの行政集落（上宮守1、上宮守2、鹿込）で形成されており、農家数は、183戸。第2種兼業農家、自給的農家といった小規模経営農家が大半となっている。又、区画整理事業前は、地域の8割が5a区画の未整備の状況で農道幅員は2m、水路は素掘りと大型機械の導入は困難となっており、担い手農家育成の妨げとなっていた。

このような生活条件、営農環境の下、集落一体となった農業を展開する為、「一集落一農場構想」を立ち上げる。

一集落一農場に向けての経過

●宮守川上流区画整理事業（県営担い手育成基盤整備事業）

- ・ 平成3年度に住み良い農業・農村づくりに向けた「宮守川上流地区農業農村整備事業推進委員会」を組織し、集落の合意形成活動を展開。
平成6年に土地改良事業同意取得
- ・ 平成6年度に「担い手育成基盤整備事業 宮守川上流地区（面積101ha）」採択。事前換地配分を経て、平成7年度から圃場整備事業に着手。
事業年度（平成6年度～平成14年度。平成13年度で面工事100%が完成）
- ・ 一級河川宮守川河川改修事業、一級村道上宮守線改良事業と一体的な区画整理の実施。
一級河川宮守川河川改修事業（L=4.8km、事業費2,191百万円）
一般村道上宮守線改良事業（L=2.3km、事業費1,227百万円）
- ・ 事業推進体制
 - 事業推進委員会・・・推進委員35名により組織し、地域の声を集約させる。一人の委員が5～7戸の農家を担当し、事業推進内容、会議案件等の周知を図る。
 - 換地委員会・・・事前換地配分、一時利用指定等換地全般に対する調整決定。
 - 工事委員会・・・工事施工中の農家要望について対応の調整、決定。
 - 環境部会・・・女性による組織。地域景観、環境づくりに取り組む。

宮守川上流生産組合の設立（一集落一農場の母体）

平成3年度から地域農業のあり方について模索し、平成6年の事業採択と同時に生産効率の悪い零細、自己完結型農業からの脱却及び集落営農の推進を目指し、3行政集落の全農家が加入することを目標に平成8年に「宮守川上流生産組合」を設立した。

法人化に向けた取組み

平成14年9月から法人化に向けた勉強会を開催し、任意組織と法人との違い、予想される問題点等について、岩手県、JA岩手県中央会、税理士等のご指導や話し合いを重ね、定款、規約等を作成、審議して平成16年3月21日に農事組合法人 宮守川上流生産組合の設立総会を開催し、3月30日に登記を行った。

活動内容

○ 農地の賃貸借などの土地の利用調整、農作業の受託、自主営農等

- ・ブロックローテーションによる土地利用調整。
- ・機械作業オペレーター部会による営農実績 オペレーター 5 名
- ・地域組合員等の協力による草刈、生育管理、収穫作業等 約 100 名

H25実績 農作業実績 (ha)	
水稻	耕起、代かき 41
	田植 48
	刈取 64
転作大豆 30	
園芸作物 1	

○ 農業機械の共同購入、利用促進

保有機械

トラクター	7台(38, 46, 73, 80, 90, 95ps, JD)
コンバイン (水稻)	3台
乗用田植機	2台(8条)
汎用コンバイン (大豆)	3台
ブームスプレイヤー	1台
米・大豆乾燥、調整機械	1式
無人ヘリコプター	1機
マニアスプレッダー	1台
2t ダンプ	2台
軽トラック	2台
他トラクター附帯装置等	

「中山間地域等直接支払制度」「農地・水・環境保全活動」への取組み

平成12年度から実施されている中山間地域等直接支払制度においては、“宮守川上流集落”として集落協定を締結し、宮守川上流生産組合が中心となり活動している。

宮守川上流地区には25の団地があり、それぞれの団地毎に集落協定を締結する考えもあったが、推進委員会、生産組合、各団地毎の代表者を中心に集落の話し合い、対象農地の耕作者の合意形成を進め、宮守川上流地域全体で中山間直接支払交付金を有効に活用することとなった。

協定対象農地は、宮守川上流区画整理事業を実施した直接支払の傾斜基準に該当した水田の他、圃場整備を実施しない水田約130haについても新たに宮守川上流生産組合に加入し集落協定を締結した。

さらに平成20年度より宮守川沿いの約38.5haを対象として「農地・水・環境保全向上対策」に加入した。

中山間集落協定対象農地面積 78.6ha (団地数25)

- ・ 直接支払交付金については、基本的に全額を共同取り組み活動経費に充てることとし、対象農地のみに使用するのではなく、“一集落一農場構想の実現”の為に宮守川上流地域全体で活用することとしている。

●集落協定の主な内容

- 農地保全、水路農道等農業施設の適切な管理
- 堆きゅう肥の施肥、緑肥作物の作付け。
- 畦畔へのグランドカバープランツ等の取り組みによる環境整備
- ホタルの生態調査、保護活動等地域の環境保全
- 農作業受委託の推進
- 農業機械の共同購入、利用
- 高附加価値型農業の推進（大豆加工等）
- 集落リーダー、オペレーターの技術習得
- 幼稚園、保育園、小学校、中学校等の生徒の農業体験、学習の受入
- 一集落一農場による農業の展開

●主な取組内容

農地保全、施設管理 約5,000千円

- ・ 直接支払対象農地に対し、水田、農道、水路敷の畦畔の草刈を確実に行った農業者に対してその面積に応じた草刈労賃を支払う。（直接支払制度の対象農地に限定した理由は、傾斜農地が平場農地よりも畦畔等の草刈作業が重労働となる為）

☆ 畦畔面積については、初年度に約500筆を団地毎の班長を中心に測量を行った。

- ・ 各水系ごとに水系管理者を決め、水系管理、見回り、水路清掃を実施。
- ・ 大雨時等の法面点検を実施

多面的機能を増進する活動 約400千円

- ・ 宮守川 河川法面の草刈り、ホタルの調査、保護、グランドカバープランツ（イブキジャコウソウ等）の植栽、整備等の環境整備に取り組んでいる。

集落の共同取組み 約3,000千円

- ・ 水稻のイモチ、カメ虫防除、大豆の病害虫防除をラジコンヘリにより実施。防除経費については、直接支払交付金より助成する。

機械導入（償還）等 約6,000千円

- ・ トラクター、コンバイン、マニアスプレッター、無人ヘリ等、地域共同利用の農業機械を導入、更新する。

これからの主な取組

- ・ 農業の担い手の育成、働く場の拡大等 地域農業の振興
- ・ 経営所得安定対策等変動する農業政策への迅速な取組み
- ・ 土地利用型作物の作付けにおける農地集積や作業機械充実による作業の効率化と収益性の向上
- ・ 農産物加工場、濁酒製造場等の農産物加工事業の経営、雇用、品質、技術の向上
- ・ ブルーベリー・わらび園・直売所・加工施設の連携強化と地域の活性化
- ・ 耕畜連携による良質堆きゅう肥の供給、施肥
- ・ 地域の資源や環境保全のための取組み



遠野式「循環型社会」 その実現への力は 「森」に秘められる。

遠野の山仕事に携わる人々の間には、様々な言い伝えがありました。「大木を伐った後にはその伐根に柴を挿しておく」という習わしも、そのひとつです。たとえ木を伐っても、後に新たな命が宿るように…という願いと、木を植えることの大切さを伝えてゆくために、山と共に生き森の恩恵を受けていた人々は、ごく自然に「生命の巡り」への実感を共有していたのでしょう。時は移り、人々の価値観や生活形態もめまぐるしく変化しました。そして、人と自然との関わりが遠隔になるにつれて、様々な環境問題がわき起こっている現在。その解決の糸口として「循環型社会」への移行がクローズアップされるようになっていきます。

環境とは何か。自然と人間とが上手くつきあってきた文化を残す遠野の地でそのことを思うとき、山の存在、森の存在、そして木の存在を抜きには語れません。様々な生命の営みが巡る森。この循環の一部として人々もまた生命をつないできました。

100年生きた木を伐り、家にしでさらに100年生かす。その間に、山では新たな木が育ちゆく。人が存在したこの営みにより、木は何世代にもわたって受け継がれてゆく再生可能な生物資源として、森に新たなシステムを生み出したといえるでしょう。森の機能が正常であることが地球環境を守る基本であることはもはや自明の理。未来へ永久に続く森の生命の巡りこそ、遠野における「循環型社会」の実現へのキーワードだと考えます。

森林面積が総面積の83%を占める遠野市。古くから県内有数の林業地帯であり、山は地域経済を支える大きな柱でした。しかし、時流には逆らえず林業は衰退の一路を辿り、人の手が入らなくなった山林は荒れて活力を弱め、地域経済はもとより自然環境にも影響を与えるようになってきました。

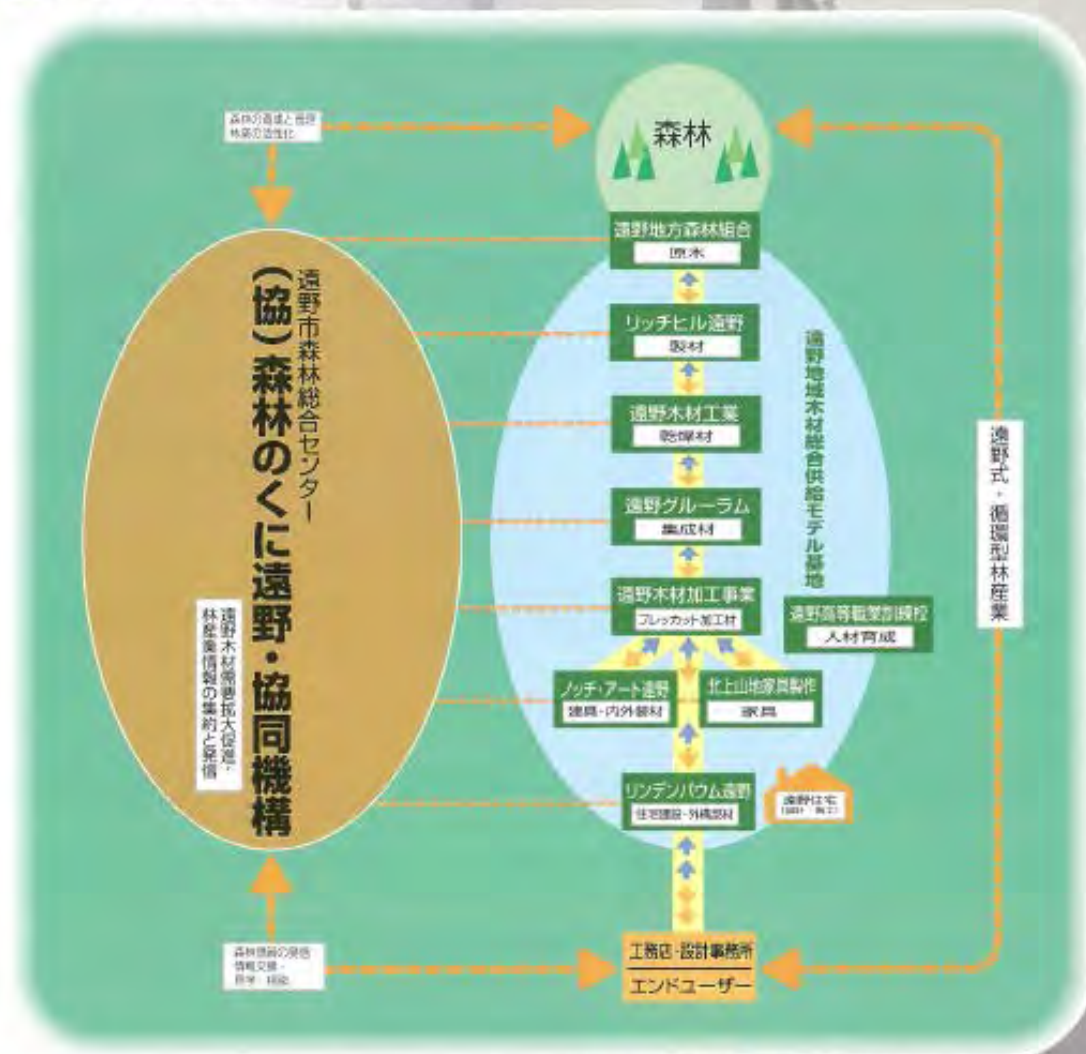
自然を守るバランスと自然を育てるシステムの構築という視点から、遠野独自の林業の活性化を図る一大プロジ

ェクトが進められました。産出木材に付加価値を与え(木の復権)、関連産業が密接に結びつくことで林業経営の向上を図り(林業の復権)、山林の有効管理を進めて水源かん養などの森林のもつ公益的機能を高める(森林の復権)ことを目指したのです。

遠野の木を遠野の車で加工し、価値を高め、活かす。そしてさらに木を植えて森を守り未来につなげる…そんな新世紀にふさわしい「遠野式・循環型社会」を象徴するのが「遠野地域木材総合供給モデル基地」(森林のくに・遠野)であり、ここでは「遠野式・循環型林産業システム」を実現しています。

遠野の山に受け継がれてきた、一本一本の木やそれを育む森への感謝のこころ。そして、自然のたいなる循環を生き生きと巡らせる一翼としての使命を秘めて、森林のくに・遠野は動き出しているのです。

■遠野式・循環型林産業システム



地域内の川上から川下までの関連産業が有機的に結合しています。

■遠野地域木材総合供給モデル基地整備概要

単位:百万円

事業種別	事業概要	事業期間	総事業費	財 源 内 訳			
				国 費	県 費	市 費	事業体
林業構造改善事業	施設整備等	H5～H15	5,115	2,954	633	1,282	1,246
林業地域総合整備事業	基盤整備	H6～H9	1,148	599	101	448	0
認定職業訓練助成事業	職訓施設	H8	263	63	63	137	0
林業地域総合整備事業	用地費等		247	0	0	247	0
合 計			7,773	3,616	797	2,114	1,246

製品及び施工例



遠野民芸家具(ケヤキ材・黒部鉄漆・油塗り)
北上山地家具製作



学校用家具(机・椅子)
北上山地家具製作
ノッチ・アート遠野



木製ドア・木製サッシ
ノッチ・アート遠野

子供部屋に
アトリエに～



ミニハウス(松・西松無垢材/7帖～10帖)
北上山地家具製作

オーダー 家具 建具

木の温もりとやさしさをふんだんに生活に。遠野の伝統美が息づく民芸家具や、今まで家具材としては見向きもされなかったカラマツを使用した無垢の家具・建具など。使い込むほどに味わい愛着の生まれる家具を、使う人の思いをカタチにするオーダーメイドで一品一品心をこめて作り上げています。



オーダーキッチン(唐松・桧)
北上山地家具製作



オーダー両ソデ机(唐松・杉)
北上山地家具製作



製品及び施工例

公共 建築

地場産材を地元の公共施設に。この理想が、地元産カラマツの集成材加工によって実現しています。遠野産の良質材「遠野紅唐松」を使用した大断面集成材は、市内の小中学校をはじめとした公共施設に使われています。また、その実績とカラマツ集成材の性能の良さが認められ全国的に需要が拡大しています。



遠野市立青笹小学校
屋根付プール
製造・加工/遠野グルーラム



岩手県立遠野高等学校
セミナーハウス
製造・加工/遠野グルーラム



林道小出橋
製造・加工/遠野グルーラム



東京大学農学部弥生講堂 製造・加工/遠野グルーラム 写真提供(株)一栄工務店



木
森



林の贈り物

- ① 遠野馬の里坂路馬場 製造・加工/遠野グルーラム
- ② 遠野市立青笹小学校内部建具 製造・加工/ノッチ・アート遠野
- ③ 遠野市立青笹小学校 机 製造・加工/北上山地区民製作
- ④ 遠野市立青笹小学校外観 製造・加工/遠野グルーラム
- ⑤ 遠野市立青笹小学校多目的ホール 製造・加工/遠野グルーラム
ノッチ・アート遠野

遠野市ふれあいホーム上郷
製造・加工/遠野グルーラム



自然と産業と人との共存 日本の、地球の森を守る

森林のくに・遠野 遠野地域木材 総合供給モデル基地 システム体制

遠野三山のひとつ、六角牛の山懐に抱かれた26.5ヘクタールもの広大な敷地。様々な樹種の木立に囲まれたこの地に「原木や製材品に付加価値を付け地域の林業を活性化させよう」と、地域内の川上から川下までの木材関連産業が有機的に結合し、施設を団地に集結させた遠野式・循環型林産業のシステムを構築しました。

1 山を守り活かす最前線 遠野地方森林組合

事業内容
原木集出荷施設・木材の販売受託

間伐・作業道づくり・造林など、遠野の山と一番密接に関わっています。町水場と市場機能を兼ね備えた「木材流通センター」では、山から集められた丸太をプロの目で厳しく選別し製材所に出荷します。



2 木の素性に合わせた製材 (協)リッチヒル遠野

事業内容
製材品の共同生産

原木を注文に応じて必要な角材・板等に加工します。廃棄する部分が少なくなるように木の形を見極めながらの作業には経験の職人の目が必要とされます。製材作業を集約することにより、作業の効率化を図っています。



3 高品質の住宅部材を生むために 遠野木材工業(協)

事業内容
木材乾燥

遠野産地で切り出された木材を住宅部材として活用するために欠かせない、木材の乾燥工程を担っています。木材は乾燥により強度が高まり、加工性・接合性・耐久性が向上。住宅部材としての強い変色・腐敗が生じにくくなります。乾燥の熱源として薪材を燃やすなどエコロガカルな配慮もされています。



集成加工により木材の可能性を拓ける (協)遠野グルーラム

事業内容 大断面集成材加工・一般住宅構造材加工

遠野の森林の中で大きな割合を占めるカラマツは、割れ・狂い・ヤニがでるなど建築部材として利用しにくい難点がありましたが、集成加工する技術によって公共施設・木造建築物の構造材など利用範囲を広げることが可能となりました。大型建築物、住宅用部材の需要に遠野紅松の温かみのある色と節合いが活かされます。



遠野に息づく技を育てる 遠野高等職業訓練校

昭和34年設置訓練の認可以来、多数の技能者育成に努め、充実した熟練訓練設備により各種訓練や講習を実施しています。中でも「かやぶき科」「瓦葺き科」は、伝統技能の伝承・習得に努める県内唯一の短期訓練の場。また、OA機器を整備しIT関連職種に關しても充実した訓練を実施、幅広い能力開発の場として、多くの地域住民の方々に利用されています。



林産業情報の集約と発信 森林総合センター

森林総合センターは、林業情報の集約と発信や森林の活用を図るための学習、林業、木材加工産業の活動拠点として整備されました。センターに併設して、森林組合の事務所が一体的に整備され行政と事業者の連携により、官民一体となった総合的な森林・林業の振興を図っています。



木のぬくもりに、環境に、地域産業に… (株)リンデンバウム遠野

事業内容
素材生産・木造建築・改質木材加工販売
素材生産から加工販売までの地域連携システム化を目指すため、第3セクターとして設立されました。建築から外構施設に遠野の木の活用をすすめており、地域外への需要拡大に大きな役割を果たしています。今後も、産地と協力に結びつき、遠野住宅の普及にもつとめます。



森林の生命力を活かした家具づくり 北上山地家具製作(協)

事業内容
一般住宅家具製作・長寿家具・木工品の共同生産
「住むことを楽しむ」「長持ちする」「環境と共生する」をテーマに、遠野の風土から生まれた伝統美が結晶した「遠野匠匠家具」。1本の木に込められた自然からのメッセージをこめた「遠野手づくり純木家具」などの「遠野匠匠家具」シリーズをはじめ、魅力ある家具を製作しています。



木造軸組工法を支えるプレカット技術 遠野木材加工事業(協)

事業内容 プレカット加工・パネル加工・羽根加工

木造軸組工法の特長となる部材の組み合わせ(継ぎ手や仕口)をコンピューター制御により、自動的に加工するシステムが配されています。これにより、高精度で高品質な軸組材と高い合理性を両立しました。大工職人による手加工との組み合わせで、より細やかな要望に対応しています。

木のぬくもりを住まいに (協)ノッチ・アート遠野

事業内容
木製建築・ドア・サッシの共同加工
木の住まいを演出する一般建築、木製サッシ、木製ドア、家具類などの加工を行います。木の豊かさと美しさ、ぬくもりを込めた木製サッシや建具、家具、看板など、職人の技が光る製品は、一般住宅はもちろん各種公共施設など幅広い分野で採用されています。



遠野地域木材総合供給モデル基地参画事業体

No.	事業体名	設備内容	事業内容	設立年月	組合員等
1	遠野地方森林組合	原木集出荷施設 自動選別機 森林管理情報システム (GIS) ハーベスタ、フォワーダ	森林整備・保育 木材の受託販売 情報の提供や 森林管理の相談 作業道等の整備	S58.1.4	3,153
2	(協)リッチビル遠野	国産材製材施設	製材品の共同生産	H6.3.30	5
3	遠野木材工業(協)	木材乾燥施設	木材乾燥	H8.5.10	9
4	(協)遠野グループ	集成材加工施設 住宅造作材加工施設 防塵加工施設	大断面集成材加工 一般住宅構造材加工 造作材加工 準耐火構造体加工	H6.3.30	20
5	遠野木材加工事業(協)	プレカット加工施設 羽柄・合板加工施設	プレカット加工 羽柄加工 合板加工	S63.8.29	6
6	(協)ノッチ・アート遠野	木製建具加工施設	木製建具・ ドア・サッシの共同加工	H6.3.30	8
7	北上山地家具製作(協)	木製家具加工施設	一般住宅用家具製作 民芸家具・ミニハウスの 共同生産	H6.6.30	4
8	(株)リンデンバウム遠野		住宅建設 外構部材の設計施工	H27.2.3	50
9	(協)森林のくに遠野・協同機構		販売促進 需要拡大 情報発信	H17.5.1	10
10	職業訓練法人 遠野職業訓練協会 認定訓練	事業内容 遠野高等職業訓練校の管理運営 建築科・配管科・左官科・板金科・造園科・建設科・木工科・事務科・かわらぶき 科・かやぶき科・木造建築科・建築設計科・木工科・履機施工科・配管科・左官・ タイル施工科・鍍金科・洋装科・OA実務科・介護サービス科 保険取扱事業 労働保険事務組合・中央建設国民健康保険組合			

■遠野市森林総合センター営業のご案内



森林総合センターは、林業関係者の組織化や担い手の育成、遠野住宅の普及、商品開発による地域材の需要拡大をはかる拠点です。

市役所林業担当と遠野地方森林組合の事務所が同居し林業窓口のワンストップ化を実現するとともに、同地内事業体との連携をすすめ、総合的な林業・木材産業の振興を図っています。

また、センターではみなさまからの木の住まいについてのご相談や施設のご見学・ご利用などを受付けていますので、お気軽にお問い合わせください。

TEL 0198-62-0631 FAX 0198-62-0632

なお、年末年始、土日、祝祭日はお休みとなります。

ご視察のご案内

当団地のご視察をご希望の方は、所定の申込書(森林のくに遠野ホームページより入手可)にご記入のうえ、FAXまたはメールでお申込みください。ご視察の可否につきましては、事前に電話でご確認願います。

なお、ご視察に際しましては、資料代としてお一人様1,000円申し受けます。

施設利用のご案内

当センターには会議室及び多目的ホールが整備されており、林業関係者及び一般にも貸し出しをしております。空き状況を事前に電話でご確認のうえ、所定の申込書でお申込みください。ご利用金額は下記のとおりです。

時 間	会議室	ホール
9:00~12:00	650円	1,950円
12:00~17:00	870円	2,600円
17:00~21:00	870円	2,600円

木工教室のご案内

学校行事やPTA行事などで企画される木工教室の受入を行っています。年間を通していつでもご利用ください。日程等について事前に電話等でご確認ください。道具や材料はすべて準備いたします。ご利用料金はお一人様200円。なお指導者が必要な場合は指導者お一人につき2,000円で申し受けます。



遠野地域木材組合供給モデル基地





まずは、ご連絡ください



■木材、森林整備のことは

遠野地方森林組合 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-58-2
TEL 0198-62-4054 E-mail t-mori05@tonotv.com

■製材品のことは

協同組合リッチヒル遠野 〒028-0502 遠野市青笹町中沢5-11
TEL 0198-62-0071 E-mail rich_hill-ono@view.ocn.ne.jp
有限会社鈴木製材所 〒028-0532 遠野市綾織町下綾織28-40
TEL 0198-62-6715 E-mail mitu@tonotv.com
合資会社鱒沢製材所 〒028-0303 遠野市宮守町下鱒沢33-83-1
TEL 0198-66-2229 E-mail masuzawa@tonotv.com

■木材乾燥のことは

遠野木材工業協同組合 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-1-5
TEL 0198-62-7998 E-mail info@tohno-glulam.jp

■集成材のことは

協同組合遠野グルーラム 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-1-5
TEL 0198-62-7998 E-mail info@tohno-glulam.jp

■プレカットのことは

遠野木材加工事業協同組合 〒028-0502 遠野市青笹町中沢6-1-1
TEL 0198-62-0510 E-mail precut@tonotv.com

■木製建具、リフォーム、看板のことは

協同組合ノッチ・アート遠野 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-1-6
TEL 0198-62-1070 E-mail notchfk@tonotv.com

■木製家具、ミニハウスのことは

北上山地家具製作協同組合 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-1-10
TEL 0198-62-2525 E-mail kfm25255@olive.ocn.ne.jp

■住宅、外部構造部材のことは

株式会社リンデンバウム遠野 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-1-11
TEL 0198-62-4163 E-mail info@lindenbaum-ono.jp

■職業訓練のことは

遠野職業訓練協会 〒028-0502 遠野市青笹町中沢8-1-8
TEL 0198-62-6310 E-mail tonokun@tonotv.com

視察申込み・施設利用・木工教室等総合窓口

遠野市森林総合センター ^{もり}協同組合森林のくに遠野・協同機構

〒028-0502 岩手県遠野市青笹町中沢8-1-8 Tel.0198-62-0631 Fax.0198-62-0632
(HPアドレス) <http://www.morinokuni.com> (E-mailアドレス) shinrin@tonotv.com

資料 No. 2



遠野市記者発表資料
平成 26 年 3 月 27 日
経営企画部 まちづくり再生担当

「遠野みらい創りカレッジ」の開校について

【発表の要旨】

地域・産業の発展と人材育成を目的に、富士ゼロックス株式会社（東京都、山本忠人社長）との協働による「遠野みらい創りカレッジ」を4月8日に開校します。

【発表の内容】

1 目的等

「遠野みらい創りカレッジ」とは、富士ゼロックス株式会社と本市が協働で行う地域振興のための活動で、市や地域住民と企業や団体、大学生などが連携し、対話や研修、グループワークなどを通じて地域の発展、産業の創出、人材育成などに結び付けることを目的とします。旧遠野市立土淵中学校を活動拠点に、次の6つのコースを中心とした活動を展開しながら、遠野の魅力を発信します。

コース	展開事例
◇民俗学研究・発信拠点	民俗学や『遠野物語』に関連する遠野文化の学習・体験・情報発信拠点
◇大学（教育・研究）との連携	オフキャンパス・ゼミ合宿・留学生研修の誘致など
◇企業・研究・社員研修	企業・団体等との連携による交流・研修事業の展開
◇6次産業化・製品加工販売	伝統野菜・食材を使ったメニュー開発や、特産品開発・加工製造販売等
◇グリーンツーリズムセンター	地域資源を活用した体験・学習型遠野ツーリズムの確立
◇レストラン・簡易滞在	長期滞在環境の提供、伝統野菜や食材を開発・提供するレストラン等

2 オープニングイベント

(1) 日 時 平成26年4月8日（火） 9時30分～

(2) 場 所 遠野みらい創りカレッジ（旧土淵中学校）

(3) 内 容

9時30分～10時30分

記念式典

- ・遠野みらい創りカレッジ活動計画説明
- ・富士ゼロックス株式会社と遠野市との協定書の調印
- ・主催者あいさつ
- ・来賓祝辞
- ・土淵小児童による語り部披露等

※式典終了後、富士ゼロックス㈱と遠野市による共同記者会見を行います。

10時40分～11時30分

施設見学

- ・公開授業① 京都大学名誉教授 池上 惇 氏
- ・公開授業② 富士ゼロックス㈱ コミュニケーション技術研究所

11時40分～12時

エンディング

(4) 参加者数 約 250人（招待者、土淵町民等）

3 背景等

富士ゼロックス株式会社は、復興推進テーマの一つとして「みらい創り」活動を展開しています。これまでも自治体、地域住民やNPO、ボランティアの皆さん、大学等との連携、あるいは新入社員やリーダー層の研修の一環として被災地を訪問。また、当市の高校生などとまちづくりについて議論してきました。

今後は、同社との連携・交流をさらに深化させ、社会課題の解決へ向けた取り組み、文化伝承や教育の企画・運営に関する協力関係を構築していきます。

■経緯

・平成25年2月19日	「中学校再編成後における学校施設等活用事業計画案」公表
・平成25年4月18日	地区説明会①
・平成25年5月1日	富士ゼロックス株式会社活用提案 [地域連携による学びの拠点づくり(みらい創りラボ)]
・平成25年7月4日	地区説明会②
・平成25年7月5日	「遠野物語発祥の地・遠野民俗学大学院構想による地域再生計画(特定地域再生事業費補助金)」採択【内閣府補助事業】
・平成25年7月18日	富士ゼロックス株式会社活用提案 [地域連携による学びの拠点づくり(みらい創りカレッジ)]
・平成25年8月12日	富士ゼロックス株式会社みらい創りキャンプ報告会
・平成25年9月12日	地区説明会③
・平成25年11月21日	遠野みらい創りカレッジ設立プロジェクト設置(現在まで11回開催)
・平成26年1月9日	地区説明会④
・平成26年2月7日 ～11日	遠野みらい創りカレッジ・プレ冬キャンプ開催
・平成26年2月9日	「土淵町地域再生フォーラム」の開催
・平成26年2月14日	特定地域再生事業完了

担当	経営企画部まちづくり再生担当(倉内) 電話 0198-62-2111(内線232)
----	--

遠野市 特定地域再生事業 遠野物語発祥の地・遠野民俗学大学院構想 別紙1

『遠野みらい創りカレッジ』の概要

■ 遠野民俗学大学院構想のコンセプト

- 「永遠の日本のふるさと遠野の魅力を全国・世界へ繋げる**情報発信拠点**」
- 「遠野文化の集積による**市民の誇りの継承と、文化を伝承する中核施設**」
- …大学・企業・地域などの多様な主体と連携（**集客力**）
- …東北・日本に冠たる文化の発信（**拠点化**）

■ 多様な交流層にアプローチ

- (1) 観光客・研修・学生（**遠野ビギナー**）
- (2) リピーター・大学・研究機関（**遠野ファン**）
- (3) お得意様・定期的訪問者（**遠野マニア**）

■ 事業展開のイメージ

- 遠野文化を中心とした**交流人口拡大**の拠点施設化
- 多様な主体の連携(官民連携)による運営体制の構築
(企業、営農組合、大学、ボランティア、NPO、地域民)
- コミュニティビジネス**や**起業**による雇用創出と農業振興
- 土淵町をモデルとした**地域活性化**

民俗学研究・発信拠点

・遠野物語研究データ ・遠野物語資源MAP

大学(教育・研究)との連携

・オフキャンパス・セミ合宿・留学生研修・沿岸ツーリズム

企業研究ラボ・社員研修

・みらいづくりカレッジ ・みらい創りキャンプ

6次産業化・製品加工販売

・6次産業化 ・特産品開発 ・食品加工・販売

グリーンツーリズムセンター

・立ち寄り農家 ・農家民泊 ・着地型観光

レストラン・簡易滞在機能

・簡易滞在施設・都会的なカフェレストラン

“遠野みらい 創りカレッジ”

(遠野民俗学大学院構想)

土淵地区
持続的な
地域活性



【ソフト事業展開イメージ】案

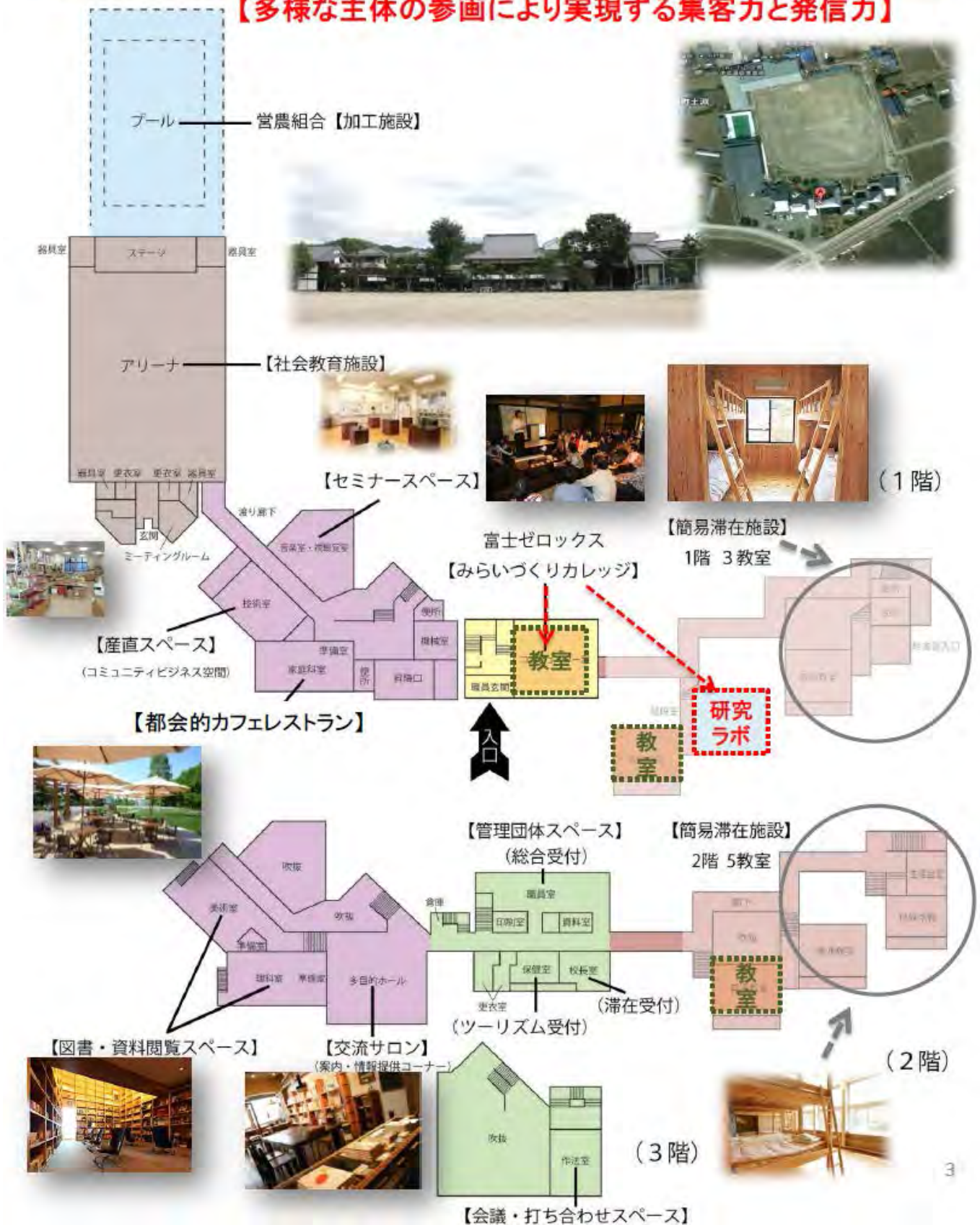


【事業展開例】

- 民俗学をはじめとする遠野文化の学習、体験、情報発信拠点
- 着地型観光の実現による交流人口の拡大
重要文化的景観である山口集落や遠野遺産などの地域資源を活用した体験・学習型の遠野ツーリズムの確立 (遠野遺産認定制度の第2ステージ)
- 企業・団体等との連携による交流・研修事業の展開
- 食の開発・提供
- 多様な移動手段と環境整備(車、バス、タクシー、レンタカー、レンタサイクル、馬等)
- 有事の際には「後方支援拠点」「防災拠点」として活用

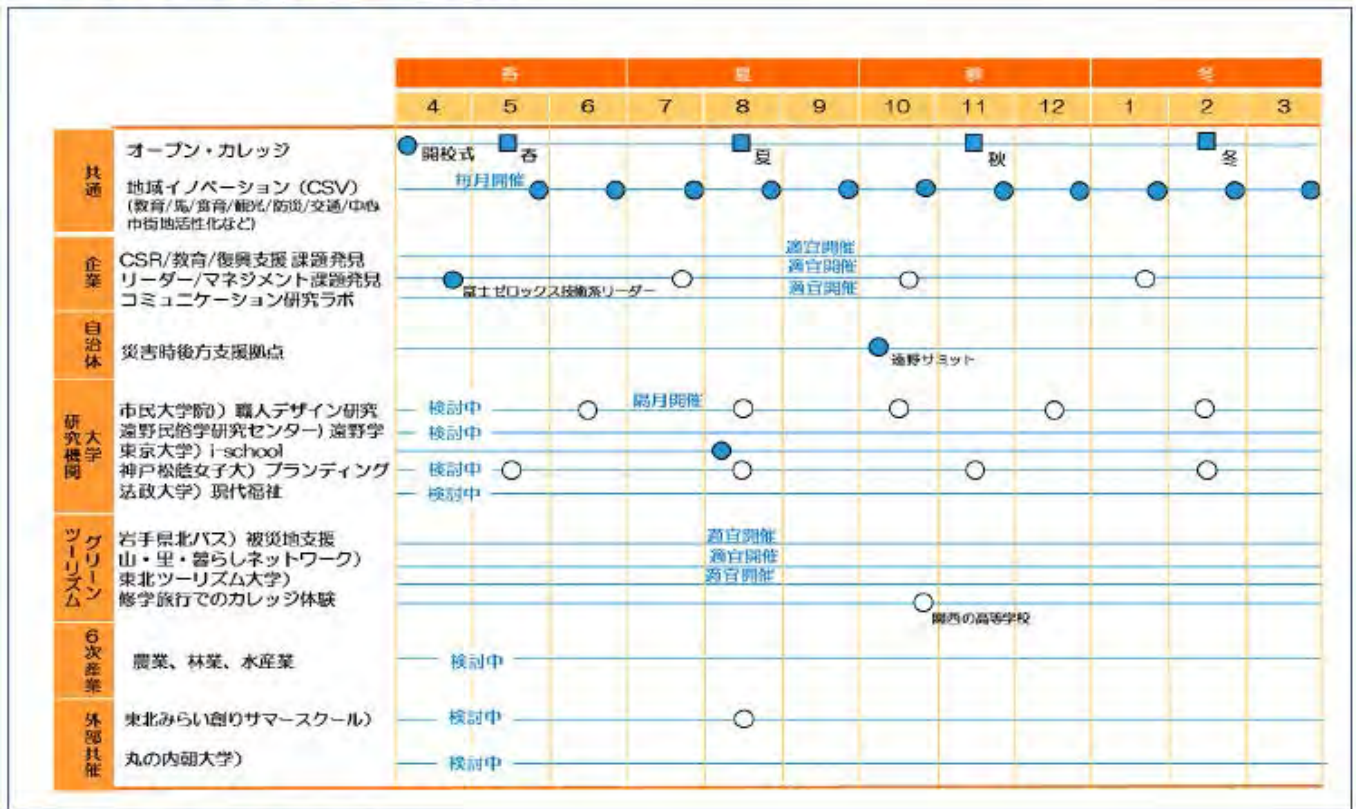
【施設・機能のレイアウトイメージ】案

【多様な主体の参画により実現する集客力と発信力】

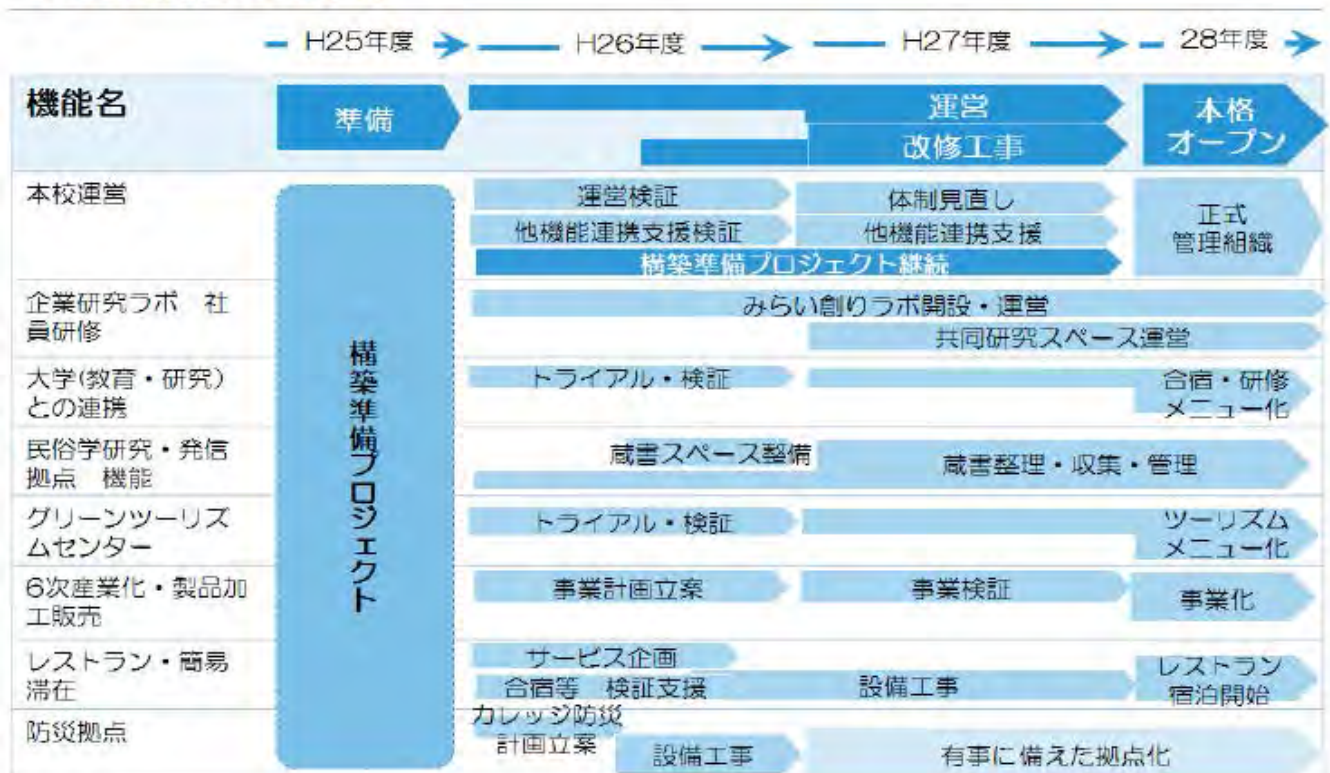


■ 今後の取組

【平成26年度の主な工程】



【事業計画の概要】





もちまきでカレッジの開校
を祝う遠野市民ら(4月)

遠野の未来 廃校で語ろう

地域文化を発信 特産品の販売も

岩手県遠野市で4月、廃校となった中学校舎で企業や大学が地域の課題を住民と共に考える研修施設が開業した。運営するのは、東日本大震災後に同市を復興支援の拠点としてきた富士ゼロックス。市は今後、地域文化の発信や特産品販売などの機能も追加する。民俗学者、柳田国男が代表作「遠野物語」で「ただ青き山と原野なり」と記した地で、新たな物語が始まろうとしている。

富士ゼロックス 産学・市民の研修所



東奔北走
同社は震災発生前から、人とのコミュニケーションを通じた従業員の課題解決力向上について研究してきた。地域住民との交流を通じ、課題解

決の力を養う場として、震災を機に関係が深まった遠野に注目。地域住民と共に町の将来を考える対話集会を現地で開催してきた。

JR遠野駅から北東へ約4キロ。「カッパ伝説」で知られるカッパ淵(ぶち)の近くにある旧土淵中学校を訪ねた。太い柱や梁(はり)がぬくもりを感じさせる。昨春廃校となった同校の木造校舎は、今春、富士ゼロックスが運営する研修施設「みらい創りカレッジ」として生まれ変わった。同社復興推進室の樋口邦史室長(53)や同室の林直樹さん(51)らは、カレッジで6月7日に開催する勉強会の準備に余念がない。テーマは農家



が生産だけでなく加工や販売もする「6次産業化」。市内外から30〜50人を集め、遠野の可能性を話し合う。同社が遠野での研修施設運営を始めたきっかけは、3年前の震災。当初は復興を担う市民団体へのオフィス機器提供や、汚れた書類の洗浄などの支援活動を盛岡で開始したが、すぐに被災地に近い遠野の地の利に気が付き、第2の拠点と定めた。課題解決力養う

公立学校の廃校数 (1992～2011年度)		
1	北海道	760校
2	東京都	389校
3	新潟県	303校
4	青森県	277校
5	岩手県	253校
6	熊本県	246校
7	広島県	221校
8	福島県	190校
9	秋田県	184校
10	大分県	183校
11	山形県	181校

少子化進行、廃校も増加

少子化を背景に全国で小中学校などの統廃合が進んでいる。文部科学省によると、1992～2011年度の20年間に廃校となった公立学校は計6834校。青森、岩手では200校以上が廃校となり、福島、秋田を含めた東北4県が廃校が多かった。都道府県の上位10位に入っている。

学校の建物が残る約4000校のうち再活用されているのは7割。都市部、農山村交流活性化機構(東京・千代田)によると、例えば山形県金山町の旧分校では、地元の主婦らが農家レストラン「谷口がっこそは」を切り盛りする。旧土淵中も「企業と地元が協力して街づくりを進める先進事例となる」

豆の生産が盛んだ。主婦グループが豆腐やみそを手作りしており、これらを新たなブランドに育てる。市は市内各地に散らばっている民俗学などの研究データを集めた資料館を作る。「ここに来れば『遠野物語』の世界を満喫できるような拠点にする」(飛内部長)。

さらに、産直レストランや簡易宿泊所も併設し、地元農家の6次産業化やグリーンツーリズムの普及も目指す。地元ではコメの転作が進み、大

(盛岡支局長 増淵 悠)

(本田市長) 可能性は大

22. 事例研究対象の確定のための事前ヒアリングにかかる資料
22-5. 山口県（地方自治体における六次産業化政策等）

山口県の農林水産業の概要

特徴・取組

- 本州最西端に位置し、平野は少なく、森林面積率は約7割と高い。
- 稲作を中心に、柑橘、野菜、畜産など多様な農業生産を実施。山口県オリジナル野菜「はなっこりー」や、オリジナル柑橘「ゆめほっぺ」などを育成。
- 多くの好漁場を有し、日本海側では、あじ、ふぐ、あんこう等、瀬戸内海側では、えび類やまも等を生産。また、車えびは、本県が養殖発祥の地と言われている。

- 県産農林水産物の販売に積極的な店舗や地産・地消料理を提供する飲食店を登録するなど、地産・地消の取組を推進。
- 味や品質に優れ、全国に誇れる農林水産物を「やまぐちブランド」として育成し、県内外に情報発信。

主な農林水産物

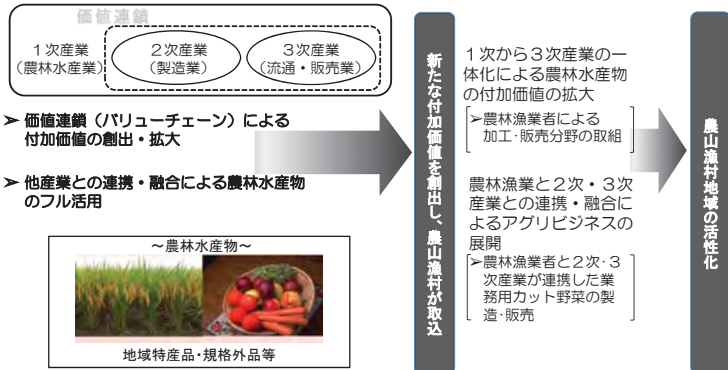
米 品種はコシヒカリ、ひとめぼれ等（全国26位）		みかん 瀬戸内海の温暖な地域で栽培が盛ん（全国18位）		せとみ（ゆめほっぺ） 特に品質の良いものを「ゆめほっぺ」として販売	
夏みかん 主に萩市で栽培 原産地は山口県（全国10位）		れんこん 全国有数の産地 岩国市が盛ん（全国4位）		肉用牛 黒毛和牛や全国で唯一、無角和牛を飼育	
長州黒かしわ 県のオリジナル地どり 主に長門市で飼育		ふぐ 下関市の市場は日本一との取扱量（漁獲量全国5位）		あんこう 下関漁港は水揚げ日本一と言われている	

山口県における農林水産物の主な産地



◆6次産業化の取組概要

- 6次産業化とは、地域の農林水産物を活用し、農林漁業（1次）・製造業（2次）・販売業（3次）の一体的な推進を図り、新たな付加価値を生み出す取組（1次×2次×3次＝6次産業）
- 6次産業化により、我が国の農業・食料関連産業全体の規模を拡大し、1次産業サイドに取り込むことにより、農林漁業者の所得の向上や地域の活性化を実現



◆山口県における6次産業化の取組

- 少量多品目生産であり、特色ある食材や原材料を活用した取組を展開

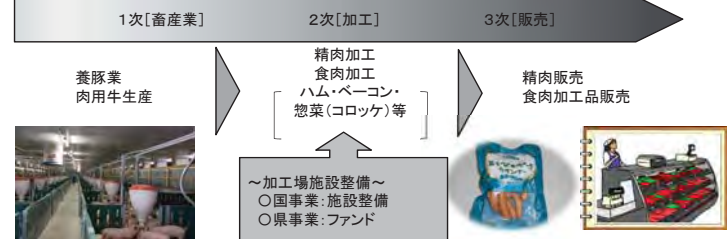
【主な事例】

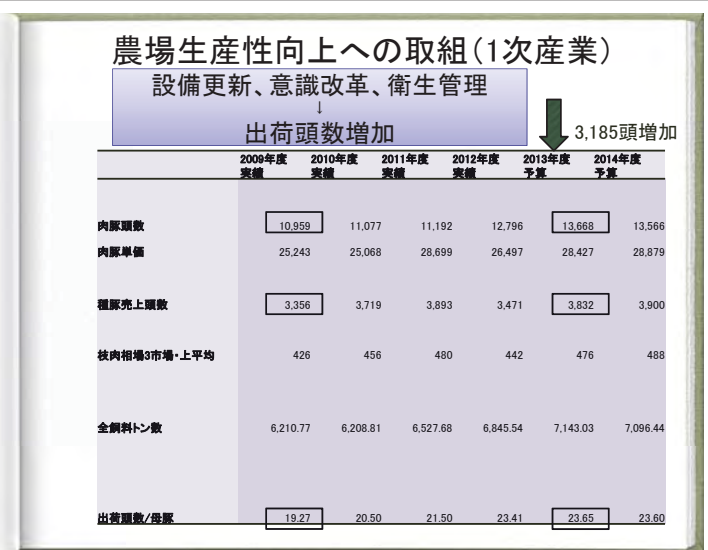
- ・地域特産のじねんじょ山芋を活用した加工品開発と販路拡大
- ・漁師が漁獲した鮮魚を使った加工品開発
- ・地鶏の飼養及び鶏糞堆肥による野菜の地域ブランド化
- ・多彩な果実を使ったフルーツソース等新商品による地域活性化



○ 養豚農家における6次産業化の取組事例【現地視察】

取組内容：豚肉及び和牛肉を活用した加工品の開発、製造及び販売





高付加価値での販売(2次産業)

ハイポー豚特徴アピール

豚肉のトップブランド「ハイポー」
「ハイポー」こそオランダで計画的に繁殖・改良された豚の品種です。

色んな品種の良い所をピックアップ!!

長年研究しつくされて生まれた「ハイポー豚」は、色んな品種のいいところを取りました。まさに「おいしい」豚です。

で、具体的に何が普通の豚と違うのかというと、高さはその品種の高さです。肉質は柔らかくておいしい。ほぐすと柔らかくておいしい。味もおいしい。

しかし、「ハイポー」って妙な名前ですね。この名前は「ハイブリットポーク」からきています。「ハイブリット」って最近では自動車でおなじみですが、昔は異なる品種の動物を交配させて改良をするって事です。

【こう書くけど何が「特長」イメージ?】や、「遺伝子」って操作しているって思われるかもしれませんが、一般的豚と同等に自然な形で交配されています!! ご安心下さい。】

生物の場合は、異なる品種を交配することにより、雑種である子が両親より優れた遺伝的能力を得る「雑種強勢」という現象を利用してより優れた品種を作り出しています。

ハイポー豚は、この雑種強勢を利用し、「四元交配」と呼ばれる方法で作られたまさに理想的な豚なのです。

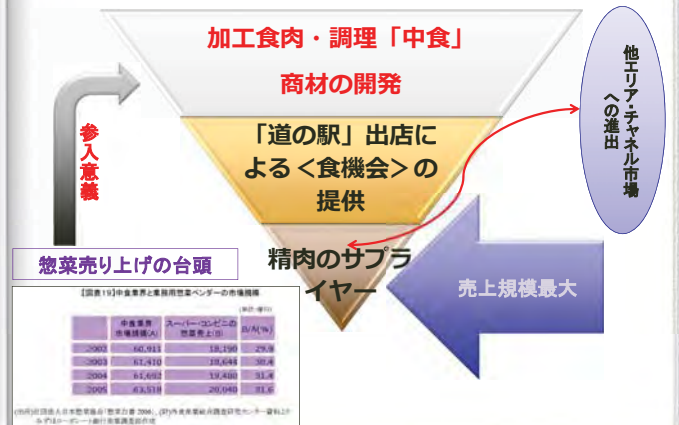


ハム等の食肉加工でシェア拡大

味・美味しさのブラッシュアップ

「中食・惣菜」市場への参入

更なる「ハイポー豚」ブランディングと事業創発



新しい販売方法(3次産業)

道の駅直営店→卸売りからの脱却

建物イメージ



新しい商品の開発-1

新規惣菜工場の建設



新商品の開発-2

特色の有る新商品開発

ハンバーグ・コロッケ・餃子・小籠包
山口県産のジャガイモ、玉葱を使用

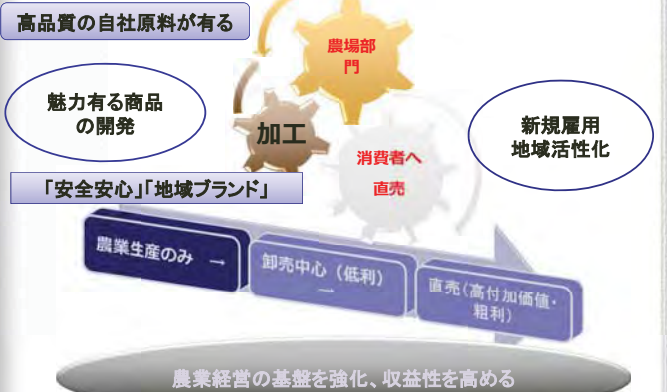
生産農場直売の強み

安心安全の「地産肉」をたっぷり
産地直送の為、リーズナブル(他社流通は高価格)

連携事業者

福八・みどりや及び産業技術センターの活用

6次産業化の完成を目指す



鹿野ファームのSWOT分析シート

		プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み	<ul style="list-style-type: none"> 経営・事業計画の柔軟性 「進取」志向の経営方針 連携事業社との情報共有 生産・管理体制⇒販売好調 餌：独自の「NON-GMO」【阿武農場限定】・PHF【全農場】 飼育方法オールインオールアウト 	<ul style="list-style-type: none"> 販売90%以上丸々への1社依存 TPP等の安価な豚肉の流入 加工食材＝ハム等の加工賃 商材の「コモディティ化」 商材・販路開発の不活性
	弱み		
外部環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> 「中食」需要の増大 消費者の健康志向 ダイエット食としての可能性 豚肉使用量・認知度100% 「宅配」「取り寄せ」ニーズ 食べ方の多様性 ダイエットは77%関心有 	<ul style="list-style-type: none"> 飼料代等経費増＝円安 GMSの更なる価格下落要請 平成26年消費税軽減問題 輸入品のGMSや消費者の安全性容認
	脅威		

「中食」の販路開拓について



売上予想(新規) 単位千円

販路別

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
直売店 (道の駅)	0	45,395	56,993	70,291	70,291
GMS	6,000	11,007	13,267	17,158	17,158
その他卸売	26,017	75,890	80,387	96,105	96,105
売上目標合計	32,017	132,292	150,647	183,554	183,554

「中食」と精肉の再ブランディング商材別

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
惣菜	0	9,450	10,800	13,500	13,500
ファーストフード	0	29,382	33,580	41,975	41,975
再ブランド精肉	32,017	93,460	106,267	128,079	128,079
売上目標合計	32,017	132,292	150,647	183,554	183,554

今後の展望

- 「地域にあり」「地域と融和し」「地域を支える」
- 地域に貢献できる会社で有り続けたい
- お客様第一
- お客様のニーズ、要求事項を確実に把握し、安心安全でお客様から高い評価が得られる製品を提供致します

