

地方行政実務 研究

Local Public Administration Review


 J-LPAR 地方行政実務学会
 Research Society for Local Public Administration, Japan

 秋 第5号
 FALL 2022


巻頭言

圓生和之(神戸学院大学教授)

特集

地方行政実務学会 第2回春季大会

【シンポジウム】

これからの自治体人事行政

キーノート
スピーチ

キャリアデザインを具体化する生駒市の人事戦略
 -地方公務員の副業・兼業の促進と民間人材の活用の事例から- / 小紫 雅史(生駒市長)

【パネル・ディスカッション】

これからの自治体人事行政

パネリスト: 小紫 雅史(生駒市長) / 岡田 淳志(伊勢崎市) / 大谷 基道(獨協大学)
 モデレーター: 小野英一(東北公益文科大学) 司会進行: 寺崎 裕量(大田区)

【研究実践セミナー】

公営住宅における孤独死~家財道具等の撤去等について / 藤島 光雄(福知山公立大学)

自治体におけるデジタル民主主義の現在と展望

-オンライン参加型合意形成プラットフォームDecidimの実践例から- / 東 健二郎(一般社団法人コード・フォー・ジャパン)

【報告】

公営住宅自治会の課題と今後の展望-偏見、高齢化と抗う人々- / 佐藤 太久弥(福岡県)

八王子市の生ごみ減量施策-官民共創型の循環型社会形成を目指して- / 中川 和郎(武蔵野市)

新型コロナウイルス対策にみる広域自治体の役割を考える:

都道府県の対策本部のあり方に関するアンケート調査結果から

青田 良介(兵庫県立大学) / 齋藤 富雄(関西国際大学) / 本荘 雄一(兵庫県立大学) / 大西 真衣(兵庫県立大学)

地方行政実務研究 第5号 目次

巻頭言 人事研究の系譜と現代の潮流	1
／圓生 和之（神戸学院大学教授）	
特集 第2回春季大会 2022	3
シンポジウムーこれからの自治体人事行政ー	
キーノート・スピーチ「キャリアデザインを具体化する生駒市の人事戦略ー地方公務員の副業・兼業の促進と民間人材の活用の事例からー」	
／小紫 雅史 氏（生駒市長）	
パネル・ディスカッション「これからの自治体人事行政」	12
／小紫 雅史 氏（前掲）	
岡田 淳志（伊勢崎市）	
大谷 基道（獨協大学、元茨城県）	
＜モデレーター＞小野 英一（東北公益文科大学、元山形県）	
＜司会進行＞寺崎 裕量（東京都大田区）	
研究実践セミナーセッション（＊1）	
公営住宅における孤独死～家財道具等の撤去等について	30
／藤島 光雄（福知山公立大学）	
自治体におけるデジタル民主主義の現在と展望	36
ーオンライン参加型合意形成プラットフォーム Decidim の実践例からー	
／東 健二郎（一般社団法人コード・フォー・ジャパン／元・京都府庁）	
報告セッションー実務からの問題提起ー（＊2）	
公営住宅自治会の課題と今後の展望ー偏見、高齢化と抗う人々ー	44
／佐藤 太久弥（福岡県）	
八王子市の生ごみ減量施策ー官民共創型の循環型社会形成を目指してー	53
／中川 和郎（武蔵野市）	
新型コロナウイルス感染症対策における都道府県対策本部のあり方に関するー考察ーアンケート調査結果等を踏まえてー（＊3）	60
／青田 良介（兵庫県立大学）、齋藤 富雄（関西国際大学）	
本荘 雄一（兵庫県立大学）、大西 真衣（兵庫県立大学）	
活動報告（企画委員会）	69
活動報告（機関誌編集担当）	70
活動報告（事務局担当）	71
2022～23年度 地方行政実務学会役員	75
地方行政実務学会規約	76
地方行政実務学会機関誌『地方行政実務研究』投稿論文の募集について	81
公募論文投稿要領	82
編集後記	85

（＊1）セミナーの内容をまとめたもので、査読付きの公募論文とは異なる。

（＊2）報告の内容をまとめたもので、査読付きの公募論文とは異なる。また、本セッション参加者のうち、機関誌への寄稿を希望した参加者の報告分について掲載した。

（＊3）大会時の報告者は青田のみであるが、本稿については、4名の共著である。

人事研究の系譜と現代の潮流

理事 圓生 和之（神戸学院大学教授）

「21世紀の人事戦略」を大会テーマとする第2回春季大会の議論を中心とした本号の巻頭にあたり、日本の人事研究の系譜と現代の潮流について概観してみたい。

近頃、地方公務員制度に関わる人の中では、「人材マネジメント」という言葉がよく使われるようになった。人的資源管理（HRM: Human Resource Management）を言い換えた語で、「職員の能力を最大限に引き出し、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人事の作用を戦略的に実施すること」だという。これに対しては、「従来の日本の人事管理には、既に内在している」という指摘もあるが、そうした視点で人事を展開することの重要性については、異論はないだろう。

日本の人事研究においては、英名を「Japan Society of Human Resource Management（HRMの日本学会）」という学会がある。人事研究を主な研究対象として半世紀を超える歴史を持つ学会で、和名は伝統の名称を守り続け「日本労務学会」という。経営学、経済学、社会学、心理学、法律学、労働科学の諸分野の研究者で構成され、日本の人事研究の一つの中核をなしてきた。

人事研究は何に関心を寄せてきたか

上記の学会が半世紀あまり毎年開催してきた年次大会で取り上げた統一論題を整理した資料がある。これを用いて、日本の人事研究は何に関心を寄せてきたかを概観したい。次のような語がキーワードとなっているようである。

前期（1970年代～1980年代中頃）	経営労働、人間性、日本的労務慣行、労務問題
中期（1980年代中頃～1990年代）	労務管理、人的資源管理(HRM)、仕事、国際化
後期（2000年代～2010年代）	人材競争、キャリア、非正規、高齢者、女性、若者

1970年代からの前期では、日本的労務慣行など労働そのものを研究対象としたものが多いが、1980年代中頃からの中期では、管理やマネジメントという語が多く用いられるようになっている。研究の視点が経営側にシフトしたと捉えることができるだろう。2000年代からの後期では、グローバル化の進展のもと、企業が利益を得て成長できるための、市場における人材競争、人材育成が中心的な関心事となっている。これまで縁辺の扱いであった非正規雇用の労働者、高齢者、女性、若者などを取り上げたテーマも多く見られるようになっている。

人事研究の論文は何を取り上げてきたか

1971年から2019年までの半世紀の間に発表された日本の人事研究の論文1,694本について、計量書誌学的手法で文献レビューを行った興味深い調査がある^(注)。1,694本の論文のタイトル、要旨、キーワード、引用文献名をデータベース化し、頻出する語の推移などを計量的に分析している。この調査の結果をみて、筆者が関心をもった主な事項を挙げると次のようになる。

- ・「労務」「労使関係」「組合」などの語は、前期には頻出するものの激減している。
- ・反対に、「キャリア」に関わる語は、前期にはなかったが近年は頻出するようになっている。
- ・「賃金（給与）」といった語は、継続して見られるものの、頻出の度合いは低下している。
- ・論文の分野は、前期は（多いものから）経営学・社会学・経済学の順であったところ、経営学・心理学・経済学の順へと変化している。（心理学の増加は興味深い。）

- ・中期から後期を通じて最も多く引用された文献は、小池和男氏の「仕事の経済学」であり、経済学以外の学問分野の論文でも頻繁に引用されている。

人事研究から「人事」の研究が減っている

人事研究で、「人事」そのものの研究が少なくなっているという指摘がある。かつての人事研究は、人事の仕組みや作用の中心である採用・配置・評価・賃金(給与)・労使関係など、人事の基本領域に関する研究が多くを占めていたが、そうした研究が少なくなっているというのである。上記の調査結果における「賃金(給与)」といった語の動向とも整合的である。一方で、確かに近年の人事研究は、非正規雇用の労働者、高齢者、女性、若者などの個別の政策課題や、キャリア形成、グローバル人材、インクルージョン、ジョブ型雇用といった現代のテーマを取り上げるものが多くなっている。

新たな実践的、社会的課題に取り組むことは有益なことであるし、人事という事柄の性質上も実務に貢献する視点は重要である。しかし、研究結果が出やすい短期スパンの実証研究が好まれ、成果の出にくい理論研究など長期スパンの研究は敬遠されているとの指摘もある。

実務からの要請も強い現代のテーマを対象とした分析を進める中でも、人事の仕組みや作用を対象とした研究に繋げる視点を持ち、新たな事象によってそれらがどう変化し、働く人や組織にどのような影響を与えているかといった研究の視点を見失わないようにしたいものである。そうしてこそ、人間や社会のありようを問うような本来の研究目的に近づけるのではないか。

実務を踏まえた人事研究の進展に期待

教育と人事は、誰でも評論家になれるといわれる。誰もが、小学生のときから教育の対象者(受け手)であったし、社会人なら人事の対象者(受け手)である。募る不満も多いただろう。だから、それなりにもっともらしく語ることは容易い。こうして、誰もが評論家となり、思いつきの提言が跋扈する。しかし、実施者(送り手)であった人は多くないし、実証的に分析した人はもっと少ないだろう。したがって、実施者として施策を検証している人や学術的な知見を学んだ人なら誰でもその是非を知っているような事項でも、そうした思いつきの提言が繰り返される。

だからこそ、人事にもEBPMが必要である。エビデンスに基づいて人事を議論することが重要である。それには、前提として、まず現場の実態を把握し、その中からものごとの本質を見極める必要がある。そして、先行研究と理論に学び、データによる実証分析から知見を得る。その知見を実務に反映させる。こうしたことを積み重ねていくことが重要ではないか。

近年の人事研究で最も引用されているという「仕事の経済学」の小池和男氏は、データと丁寧なインタビュー調査による観察を繰り返し、現場の実態を知り、真実を突きとめ続けた。現代の人事研究は、大量のパネルデータ(時系列の個票データ)を高度な計量経済学的手法で分析したものが主流となっているが、そうした中であって、小池氏は現場を知ることこだわった。そして、皮肉にも、最先端の研究の多くが、その小池研究の理論を引用しているという。

地方行政実務学会の研究者は長年の実務経験を持ち、実施者としての経験をもつ人も少なくない。インタビュー調査などより遙かによく現場を知っている。そうした実務の視点を起点として実証された知見により人事研究が進展することを願っている。

(注)江夏幾太郎ほか(2022)『経済経営研究年報』第71号, pp. 43-89.

これからの自治体人事行政

日時：2022年7月2日、早稲田大学国際会議場 井深大記念ホール
キーノート・スピーチ「キャリアデザインを具体化する生駒市の人事戦略
—地方公務員の副業・兼業の促進と民間人材の活用の事例から—」
小紫 雅史 氏（生駒市長）

パネル・ディスカッション「これからの自治体人事行政」

小紫 雅史 氏（前掲）（非会員）
岡田 淳志 会員（伊勢崎市）
大谷 基道 会員（獨協大学、元茨城県）
小野 英一 会員（東北公益文科大学、元山形県）（モデレーター）
寺崎 裕量 会員（東京都大田区）（司会進行）



司会（寺崎）

ただいまから、地方行政実務学会第2回春季大会シンポジウムを開催いたします。私は司会を担当いたします、東京都大田区の寺崎裕量と申します。

大会シンポジウム第1部のテーマは「これからの自治体人事行政」です。2000年4月に地方分権一括法が施行され、住民に最も身近な行政として自治体は自主的かつ総合的に地域の行政サービスを担う存在と位置づけられました。そして約20年後の現在においては、少子高齢社会、住民ニーズの多様化や新型コロナウイルスの蔓延など、自治体を取り巻く環境が大きく変化するなかで、働き方改革や地方創生、自治体DXなどの取り組みを進めつつ、未来をも見据えた新たな行政サービスの設計・提供が求められているのでは



寺崎 裕量 氏

ないでしょうか。

これらの背景を踏まえれば、これからの自治体職員は今まで以上に、より高度な職務遂行能力が求められるのは間違いありません。また、組織としてはこれらを担う人材をいかに確保・育成していくか。そしてその能力をいかに発揮させていくかが課題となります。本シンポジウムでは、「自治体の土台・核心」とも言える人事行政について、近年の動向を踏まえつつ、その課題と展望について議論を深めてまいりたいと思います。

まず、キーノート・スピーチを奈良県生駒市 小紫雅史市長にお願いいたします。小紫市長は一橋大学卒業後、1997年環境庁に入庁され、ハイブリッド自動車税制優遇、民間企業との環境自主協定等の施策に従事されたほか、在米国日本国大使館に勤務。また、在職中は米国シラキュース大学マックスウェル行政経営大学院への留学、職務の傍らNPO法人プロジェクトK（霞が関を変える若手の会）の立ち上げ、副代表理事も務められました。2011年全国公募で生駒市副市長に就任し、2015年生駒市長に就任、

現在2期目をお務めです。今回は「キャリアデザインを具体化する生駒市の人事戦略—地方公務員の副業・兼業の促進と民間人材の活用の事例から—」と題してご講演いただきます。よろしくお願ひいたします。

I キーノート・スピーチ

「キャリアデザインを具体化する生駒市の人事戦略—地方公務員の副業・兼業の促進と民間人材の活用の事例から—」

こんにちは。キーノート・スピーチの光栄なお役目をいただき、心から感謝申し上げます。また、先ほど理事長の話にもありましたように、学会がますます発展しておりますことを心から嬉しく、心強く思っております。大会実行委員長の西出先生は、先ほどご紹介いただきましたシラキュース大学マックスウェル行政経営大学院で1つ上の先輩として大変お世話になり、そういうご縁も今回の機会につながっているのかなと思います。

今日のテーマの人事ですが、何をするにも人がすべての土台に繋がっていくということで、キャリアデザインを具体化する生駒



小紫 雅史氏

市の人事戦略についてお話しします。生駒市は、特に採用中心にユニークな取り組みをしています。ただ、我々としては突拍子もないことをウケ狙いでやっているつもりはありません。副業の話も採用の取り組みも、今の社会の流れや地方自治体に求められているものを考えると、こういう人事制度にしないともう持たないから、当たり前というくらいのつもりでやっております。

自己紹介ですが、先ほどございましたように、1997年に環境省、ちょうどCOP3で気候変動の枠組条約では3回目の会合が京都で開かれた年に、当時の環境庁に入りました。その年に発売されたプリウスの税金を安くすることで販売加速を応援しようという取り組みをしたり、アメリカのワシントンDCの大使館に行っていた頃にオバマ政権ができて、エネルギーとか脱炭素を雇用や新しい産業につなげたり、非常に力を入れてやりがいのある仕事でした。

生駒市の副市長を公募しているという話があって内定を頂いたのですが、東日本大震災が起きてその

関係の仕事もしておりましたので、悩みました。ですが、仕事にメドがついたこともあって、2011年8月から生駒市役所で働いております。副市長としては3年半、その後約7年市長に就いています。

先ほど紹介があったように、プロジェクトKという霞が関を変える会を官僚時代にやっていて、何人かと一緒に共著を出したこともあります。生駒市に来てから残業削減の本や面接の話、自治体3.0という、市が取り組んでいる市民や事業者とともにまちづくりを進めていこう、行政だけでまちづくりをする時代は終わりましたという本、そして今日のテーマにも繋がるような新しいキャリアデザインという本を5冊書かせていただいております。ご関心がございましたら、先生方も手にとりいただければと思います。私の実務というか市長としての思いとか、してきたことを書いておりますけれども、実務の詳細な部分や学術的にはざっくりした本ですので、いろいろご指摘もいただきたいと思っております。

私は48歳ですが、4人目の子供が去年生まれて育児休暇を取りました。首長が育児休暇を取るの、そんなに珍しい話でもなくなりつつありますけれども、奈良県では初めてだったということで取りあげていただきました。コロナの時期だったので両方の見方があって、コロナなのに休むのかという見方と、コロナだからこそオンラインとかテレワークで仕事できる時代になったという見方がありました。確かにテレワークで幹部会議も家から参加したり、お客さんに合わない時は自宅で仕事したりという形で、1年間育児休暇を取らせていただきました。

今日の流れですが、地方創生が自治体職員にもたらしたものを振り返って、激動の時代をどう生きていくのかということで本題に入っていきたいと思ひます。

地方創生が自治体や職員にもたらしたもの

まず、地方創生が自治体職員にもたらしたものですけれども、よく言われているように中央集権から地方創生ということで、戦後復興や高度経済成長時代には中央集権で政府が「こうやろう」と言って地方自治体がその方針をきちんと執行する、ということが合理的でした。そこで、自治体に求められるものは、国の方針に基づいて大過なくしっかりとそれを執行することで、減点主義とか現状維持で国の方針をやっていこうということが、ある意味で自治体の役割だったと思ひます。

ただ、世の中の流れが変わってきて地方創生の時

代になってくると、当たり前ですが社会の変化が加速して、国民のニーズが多様化したり、地域差で北海道や沖縄、東京ならではの課題も違ったりしてきます。奈良県のなかでも全然違って、北部の生駒市のような都市部と南部の吉野の方だと課題もリソースも違うなかで、どう対応するか。国が決めた画一的なルールで合理的にうまくいくはずがない、ということです。

国が自治体を支援する仕組みも大きく異なっています。高度経済成長時代には大蔵省が「お金が余っているから何か使うことはないか」と、今から考えると夢のような時代でした。国と自治体の関係も一緒に、国からいろいろな補助金を出すから自治体でどんどん使ってほしいという感じで、支援や補助も多くありました。けれども、今は地方創生といっても配るお金もあまりない。だから、「地方のことは地方で考えたほうが良い」という流れになっています。国も虫がいいなと思いますけれども、地方創生は、地方自治体にとっても1つのチャンスであるし、当たり前前の方向性なので、国が言ったことだけに対応する自治体ではもう落第であり、現状維持というのは明らかに後退です。ですから、地方自治体に求められるものも変革と挑戦、減点主義ではなくて加点主義です。失敗を時々しても、それを上回るプラスを生み出すことで、まちを動かしていくことが必要だと思います。

それを受けて、自治体の職員に求められる能力も当然変わってきます。昔は同質性が高くて、事務能力が高ければ国から言われたことをミスなくしっかりやっていくようなことが可能でした。そういうことができる職員や自治体がすごいとされる。生駒市も県内では結構モデルにしてもらえるような自治体ですけれども、やはり昔は職員の仕事もミスがないし速いし、きちんとやっているということで評価されていました。ただ、今は先ほど申し上げたように加点主義です。ですから、国から言われたことをやるだけではなく、地方の実情や個性に応じて新しいことに挑戦をしていかなければいけない。

生駒市の職員は800人くらいですが、昔は皆が同じように動けば効率が良かった。ですが、行政課題も非常に多様化していますので、800人が同じアイデアを出してきても仕方がない。少し変わった職員がいなくなかなか新しいアイデアも出てきません。デジタルや発達障害といった専門性の高い課題には、専門性の高い職員がやはり必要になります。

そして、何よりも変革精神です。言われたことを

やる職員が800人いても、絶対に地方創生は実現しません。むしろ国が遅れているから、自分たちが先にやるという変革精神を持った自治体や職員が出てくることで、地方創生がようやく言葉遊びから本当に魂のこもった良いまちづくりにつながっていくのだらうと思います。

少し蛇足ですけど、多様な専門性を持った人材がいると、それを取りまとめる管理職の力も求められるようになります。なので、管理職も逆にこういう時代だからこそ、いろいろな人材をうまく取りまとめていくような人も必要になってくると思います。

次に、そうした人材を採用する方法、人事がどう変わっていくのかということです。これはいろいろな議論があると思いますけれども、新卒職員で大学や高校を出てすぐの職員をほとんどの自治体は採っています。しかし、これからは中途採用を重視することが必要です。生駒市の中でも議論がありましたけれども、場合によっては中途採用の方が多い年もあります。専門職は中途採用の職員がかなり多くの自治体で入ってきていますので、それも含めると生駒市は新卒採用の方が少ないくらいです。専門性や即戦力が強く求められていくなかで、新卒の職員だけというのは時代の流れに合わないのではないかと。新卒の職員で長く生駒市のために働く職員も当然必要なのでバランスが難しいですけども、全員新卒という採用はもう生駒市はやめています。

次に、民間希望か公務員志望かどちらかを選ばなければいけない、というような風潮が長くあって、今も少し続いています。こうした二項対立的な言い方は、もうなくなれば良いと思っています。生駒市は、そういう意味で公務員試験の専門試験、例えば技術系の専門知識を問うような試験とか、消防職員の体力テストとか、保育士の実技といった試験は残していますけれども、基本的にはもうSPI3で対応しています。決してSPI3が万能だと思っているわけではなく、普通の試験だと思っています。ただ、教養試験のクイズみたいな問題を出して、民間を志望しているけれど公務員にも関心がある人を門前払いするような、無駄な試験はもうやめてしまおうということでやめています。これをやめるだけで受験者は2倍から3倍になって、優秀な職員を採用できるようになりました。ただ、これは自治体が決めることですが、やはりまだ従来型の公務員試験を続けている自治体の方が多いのが現実です。

なりたい職業ランキングというものがメディアに出ますけれども、日本とアメリカは全く違います。ア

アメリカでは1位がNPOで2位が国務省とか、民間と公務員の垣根がないのが当たり前なんです。僕も大学院で学び、MPAという学位を取得していますが、これは行政経営学というMBAと近い学位です。アメリカでは行政も経営という感覚があり、ただ、扱うテーマが少しパブリックに近いだけで、ほとんどMBAと同じような認識で学んでいました。そういう意味では、民間と公務員というように綺麗に線を引きたがる日本の方がおかしいと思っています。こうした二項対立は早くやめたほうがいいと思いませんし、民間から公務員になれる、逆に公務員から民間に行く人はまだ少ないですが、そういう社会になっている以上、ここで線を引くのはあまり意味がないと思います。

最後に、多様な働き方が前提と書いていますが、これはもう一気に進んでいます。生駒市は相当早い段階でトップランナーでしたけれども、かなりの自治体が追いついてきていると思います。テレワークで働いてもいいですか、生駒市の職員だけれど東京に住んでいますとか、場合によってアメリカに住んでいますとか、そういうことが当然あります。生駒市で採用している職員にも東京や岡山の人がいます。

あとは任期付きですね。終身雇用ではなくて、3年とか最長でも5年で、その間にこのプロジェクトをやってくださいという職員の採用の仕方が普通になっています。週5日、9時から5時まで市役所に来てくださいなんて言わずに、週2回とかでもいいですよ、午前中だけでもいいですよ、という感じの非常にフレキシブルな働き方もオーケーです。本業で別の民間の会社やNPOをしているけれども、市役所でも副業として働くこともオーケーということを生駒市はしています。

生駒市だけではなく他でも増えています。その理由は何かという、市役所に月曜から金曜の9時から5時まで絶対に来てくださいと言った瞬間に、特に生駒市役所で働きたいと思う人がいても、東京の人は仕事を辞めて家族を連れて引っ越して生駒市に来て働く、というのがものすごく高いハードルなんです。100人に1人もいないと思います。ですが、テレワークでもいいとか、東京に住んだままでもいいとか、本業したままでもいい、となった瞬間に、生駒市役所で働いてくれるメンバーのなかにも民間企業でトップ・オブ・トップみたいな人が、生駒市に参加してくれるということです。そういうことまでしないと、官民連携で民間人材に働いてもらおうと

ことはできないだろうと思っています。

逆に、生駒市は職員が副業・兼業することもいいですよと言っています。神戸市の次にスタートしました。こちらは今、20人くらいです。消防職員がNPOをしたり、職員がサッカーとかスポーツのコーチをしたり、情報化アドバイザーのようなことをして、収入を得ている人もいます。でも、まだ20人です。もっともっと出てきてもいいと思います。いろいろな議論がありますけれども、どこかの県の消防士がユーチューバーとして収入を得たら、処分されたということがありましたけれど、生駒市なら全然いいと思います。何の問題もありません。内容によってはもちろんダメな場合もありますが、ユーチューバーで稼ぐ職員はめっちゃめっちゃ優秀な職員です。生駒市にもそんなユーチューバー職員が出てきたらいいなと思っているくらいです。

次に、終身雇用の崩壊です。これはもう、ある意味で当たり前だと思います。僕も採用説明会で言っていて、「わざわざ言わなくてもいいのに」と人事から言われますけれど、「君らが退職の時期、65歳とか70歳の頃まで終身雇用制度なんて100%ないですよ」と言っています。制度がなくなっても、生駒市役所に残れるだけの能力をつける、もしくは他で食べていけるだけの力をつける、そのための制度は整えています。だから、終身雇用が最後までであると思って、それだけを理由に公務員を目指しているのなら生駒市役所は受けない方が良く、という言い方をしています。学生の保護者などは「公務員は安定した職業だと思っているのに、市長がそんなことを言っているのか」という感じになりますけれど、今の20代は多くが、そんなものは当たり前だと思っています。

終身雇用は確実に公務員の世界でも崩壊します。どう考えても、「採用してから40年間も50間も生駒市役所での雇用を絶対保障します」なんて言えないはず。だからこそ、逆に若い頃からきちんとキャリアを積んで、挑戦させて成長の機会を与えています。終身雇用はなくなっても、頑張れば成長できるだけの機会を生駒市は作っています。そのように説明をしているから、きちんとそれに反応してくれて有望な若い人が生駒市を目指してくれていると思っています。ちなみに、年功序列は生駒市もどんどん崩れていますけれど、30代で管理職になれるような仕組にしているところです。

自治体を取り巻く4つの変化

次に、自治体を取り巻く4つの変化についてお話しします。まずは、デジタル化です。何回もお聞きになっていると思いますが、公務員の仕事は、AIやICTの進化でなくなる仕事の代表例として挙げられています。リーダーシップやコミュニケーションにシフトしていかないと、今やっている仕事だけをずっとやっていたら仕事はいずれなくなる、ということです。窓口業務が減ったり、大きなオフィスが要らなくなったり、オープンデータの取り組みとかも当然進んでくると思います。

次に、国際化です。コロナでインバウンドが減ったのですが、今はインバウンドも再開しましたし、観光や伝統産業、生駒市もお茶の茶せんなどがありますが、国内では市場がどんどん減っている所以海外に売っていきたい。あとは世界の先進事例ですね。国内の先進事例も生駒市は結構見えていますけれども、例えばデジタルの世界だと韓国とかエストニアの取り組みを見ることで、非常に参考になることがたくさんあります。生駒市は今までほとんど国際化を意識せずに自治体運営をしてきましたけれども、これからの時代は、例えば「うちは観光都市ではないので」などと言っている自治体は失格です。これまで観光をしていなかったまちも観光都市になる可能性がありますし、どのまちも国際都市になる可能性があります。そういう時代なので、ここをうまく活用していきたいと思います。

あとは、自治体も稼ぐということです。自治体の職員は稼ぐという言葉に過度に反応して、税金をもらっているのにさらに稼ぐなどと言ったら市民に怒られる、と考えます。僕がいくら市長として「やろう」と言っても、最後まで抵抗があったり、理解してもらえないところが実はここです。コスト削減はしていますけれども、事業仕分けなどは当たり前であって、コスト削減だけの行革ではまったく不十分だと思います。ふるさと納税も1つの稼ぐことですが、これも不十分だと思っています。本当の行革は、生駒市がすごく頑張っていると、市民や事業者、生駒市出身者がそれを見て、自分たちもまちづくりに取り組もうとか、寄付などの形で市の取り組みを応援してもらおうというのが本当に一番大切なことだと思っています。

そこで、生駒市では遺贈寄付、遺産があるけれども生駒市のまちづくりに役立ててほしいと言う方が、生前に寄付を申し入れていただくような仕組みを作ったり、高額納税者の方とコミュニケーションを取

って何回も寄付していただいています。寄付をいただいた時にしっかりと意見交換をして「何に使いたいですか」という話もしていますし、「図書館でこうやって使ってください」というのを実際に使って子どもたちが喜んでいる写真を撮って、その方にもう一度ご報告に行ったりするとすごく喜んでくださって、何回も寄付をしていただいています。そういうコミュニケーションと使途の明確化ということで、例えば生駒市は禁煙とか猫の殺処分をしないという具体的な取り組みをホームページに上げて明確にすると、ツイッターなどで拡散されて、全国的に多くのお金をいただいているところです。

あとは、別にお金でなくてもいいということで、コロナの時のマスクや生理の貧困による生理用品、家で余っている食品ロスの問題として野菜が配り切れないから捨てるといったことをやめようということで野菜をくださいとか、そんなこともやっています。データでは個人情報漏えいする事件が尼崎などで起きて、非常にセンシティブなところではありまけれども、個人情報をきちんと消して、例えば百歳体操、健康体操を1年間毎週続けた人の健康状態や要介護度と、1年間何もしない人と比べて時に、どのくらい有意に要介護になっているか、認知症のリスクがどのくらい変わっているかといったデータは、例えば生命保険会社や健康関係の会社はとても欲しがらるわけです。彼らがアンケートしてもなかなか市民は答えてくれませんが、生駒市役所がそれをやると非常にきれいなデータが取れる。当然、匿名性をきちんと確保したうえでデータをうまく活用することで、お金をいただくのは難しいかもしれませんが、逆に会社から違う形でご支援を頂いたり、健康診断を無料でしていただいたり、グッズを頂いたりとか、そういうことも当然考えていくべきではないかと思います。

最後に、共創です。生駒市のまちづくりの一番大きな特徴ですけれども、先ほどから申し上げている行政課題がどんどん専門化し、複雑化・多様化していきます。福祉の問題は福祉部局だけでは対応できない。発達障害とか、買い物難民とか、1つの課だけで対応できなくなっています。一方で、国からくるお金も減ってきますし、予算も伸びません。人員も減らされて、ますます働き方改革で残業もいけないとなれば、なかなか行政だけでは対応できません。

なので、生駒市の場合は「新しい公共」というのは古い言葉になっていますけれども、一般社団法人やNPO、市民団体のお力をいただいています。団塊

の世代がリタイアして、生駒市でも平日に図書館に行く団体ばかりですけれど、そういう人たちのいろいろな経験が結構使えるまちづくりの分野もありますので、そういう人たちにまちづくりで活躍してもらうことで貢献してくれる人になるとか、主婦層も地域デビューを応援しようとか、現役世代のサードプレイスですね。働いている現役世代の方も「あなたの人生は自宅と仕事の2つだけでいいんですか？ 地域やコミュニティという面白い活躍の場所もありますよ」と言っています。生駒市は大阪に勤めるサラリーマンがすごく多いですけど、そういう人たちに月に1回でいいから生駒で飲もうと「生駒男会」というすごくベタな名前でやっています。サラリーマンの人はやはり飲み友達が欲しいということで、多い時には50人くらい集まります。そのくらい地元を、仕事と家庭以外の場所として皆さんは関心があります。

なぜかと言うと、人生100年時代になってきて、50代になるとそろそろ退職も含めて考え始めるのですが、よく考えたら退職した時に地元にも誰も知り合いがないということに、特に男性は気づきます。女性でも働いている人はそうです。このままだと本当に行くところが図書館しかないということで、少し心配になっている人がいる。そこで、退職する前から地元でのお付き合いとして、いろいろなまちづくりの活動をしたり、それが新しい仕事やコミュニティビジネスにつながったりすることもあるということで、そうした活動が今、非常に盛り上がっています。このように、人の力をまちづくりに活かしていくということも必要だと思います。

学生も私が学生の頃より勉強もしますし、それを地域で活かしていこうということで、地域活動やインターンをしてくれます。実学志向を上手く活かせば、まちづくりの戦略になります。企業も単にCSRではなく、SDGsやCSVという形で社会にプラスになることをしつつ自社の利益にもしている。そういう動きがあるなかで、こうした人たちの力を借りてまちづくりをしていかないと、まちづくりは行政だけで絶対にできないと思っています。なので、共創という言葉を生駒市は使うのですがどれも、共創をしないと仕事にならない時期になっています。

激動の時代をどう生きるか？—公務員3.0を目指す

では公務員はどうすればいいのかという点ですけれども「公務員3.0」を目指そう、ということであります。一言で言うと、自治体1.0とか2.0と私はよ

く言っていますけれど、公務員も一緒です。言われたこともやらないとか、したくないみたいな感じの人は全然ダメです。これが1.0だとすれば、言われたことはきちんとやるのが2.0。国からいろいろ言われたことを、きちんとする自治体のような感じかもしれません。ですが、公務員3.0というのは、市民や事業者の声をきちんと聞いて、時には市民や事業者にもまちづくりに汗をかいてもらうことをお願いできる職員です。

生駒市は、組織のビジョンを策定していますが、これは職員をビジョンで縛るのではなく、ビジョンをちゃんと理解して、どういう方向性でまちづくりしていくのかを外さなければ、職員が自分でどんどん動いてもらえればよいということなんです。自分だけ、行政だけでやるのではなくて、行政で仲間を巻き込んだり、市民の力を借りたり、事業者と官民連携しながら実現していく。そういう公務員がこれから必要になっていくだろうと思っています。

これは公務員として評価されるだけではなく、何か新しいことに取り組もうという変革精神、「始動力」と言っていますけれども、0から1を作るリーダーシップです。地域を表面ではなく本当に地域に入って理解している自治体職員は、意外と少ないです。都道府県の職員はもちろんですけども、やはり市町村職員でも実際に現場に行って声を本当に聞いている職員はまだ少ないと思います。そういう職員はすごく価値が高い。あとは、巻き込み力ですね。独りでできることは限られています。行動力や実現力を持つ公務員は、その自治体の内部評価されるころも飛び越えて、どの組織でも、例えば民間企業に行っても「この人はすごい」と採用される。生駒市役所を辞めても食べていける職員になる、ということでございます。

生駒市の人事評価の項目については、少し省略します。先ほど巻き込み力と言いましたが、地域に飛び出すこともできない職員がまだまだいます。それが1.0だとすると、2.0の職員は結構地域に飛び出していて、いろいろな人の話をちゃんと聞くんです。ただし、御用聞きで戻ってくるような感じが2.0かなと思います。「市民がこんなことに困っていると」言っていました。だから、まちづくりの施策に活かそう」というのが2.0ですね。これは大切なことです。例えば、子供のランドセルがやたら重いということで「置き勉」と言いますが、学校になるべく置いて来るようにしましょう。お母さん方とお昼ごはんをよく食べますけれど、置き勉の話が

多いですね。ではどうするのか、キャリーバッグのようなコロコロを付けるのか、学校に教材を置いていっても良いと指導するのか、ということになります。ただ、これは要望を聞いてきて行政が対応するところにとどまっているので、残念ながらまだ 2.0 です。

3.0 の職員になると、たとえば地域に飛び出して、もちろん我々がやるべきことはきちんと話を聞いてくる。「それは僕らがちゃんとできていませんでした。すみません、しっかりやります」と。だけれど、「これは自治会でできるよね」「PTA でできるよね」と、まちづくりに逆に皆さんの力を貸してくださいということで、市民にしてもらった方がいいことは市民を応援しながら、実際に市民にやってもらう職員が出てきています。そういうころまでいって共創力 3.0 となります。公務員 3.0 の要素がいくつか生駒市にあり、そのなかの共創力 1.0、2.0、3.0 ということを書いていますが、こういう職員になってくださいという明確な方向づけをしています。

発想力というのがあります。新しい発想をしないとできないとか、とにかく去年やったこともう 1 回やっておけばいい、というのが発想力 1.0 の職員です。それが発想力 2.0 の職員になると、とにかく面白いことをしている自治体があるかどうかを調べたりします。TTP とよく言いますが、徹底的にパクリしましょう、ということで面白いことをしている自治体の取り組みを見て、それを生駒市でもやりましょうなどと提案してくるのが、この 2.0 の職員だと思います。発想力 3.0 になってくると、今まで公務員の世界では当たり前とされていたようなことを疑って、社会が変化しているのに今までどおりでいいのかということで、改善というよりも改革、革命まで言うと言い過ぎかもしれませんが、そういうことができるということです。

具体的には、先ほどの職員の副業、テレワークでの採用といったことは今までほとんどの自治体でしていませんでした。公務員は副業してはいけないという話で終わっていて、みんな信じていたのですが、よく見ると農業やお坊さんはよいとか、よく分からないルールがある。それに対しても、確かに農業とお坊さんはいいかな、くらいで終わっていただけで、まったくそこに疑いを持たないこと自体が自治体職員としてはもったいない。

副業は、別に利益相反にならず、決められた時間はきちんと働いて夜とか休日にやるのなら何の問題もないわけです。よほど公序良俗に反する場合はダ

メですけれども、基本的には職員の副業には何の問題もありません。もっと言えば、採用する時に副業や兼業を前提として、本業を持っている人が生駒市で働いてくれるとことも何の問題もないわけです。

自治体で電力会社を作ろうとかもそういう発想です。また、公共バスでも高齢者が運転するのは危ないから多くの自治体では市でバスを走らせるとかデマンドタクシーをすとかします。別にいいのですが、根本的な解決にはなりません。むしろ、高齢者が何のために移動したいのかを考える発想力、これは問題設定力に近いですけれども、バスが走らなくても歩いて行ける場所で買い物ができるれば良いわけです。歩いて行ける場所でお医者さんや看護師さんに健康のことを相談して体の不調が取ればそれで良い。だとすれば、今、多くの自治体で健康体操をしていて、生駒市には 100 か所くらいあります。ボランティアがすごく多くて、自治会館ごとになっています。月曜日の 10 時から 11 時に体操教室があるのならば、11 時くらいにスーパーの移動販売車が来ると、たくさんの方が買ってくれます。歩いて行ける場所で毎週体操教室しているところと移動スーパーを繋げば、買い物ができます。また、そこに近くの農家が野菜を売りに来てくれれば、買い物難民がかなり解消されるわけです。さらに、生駒市の保健師がそこに行って月に 1 回健康相談をすとか、子ども食堂、コロナでちょっと止まっていますけれども、体操教室が終わった後にみんなでご飯を作って食べて帰ろうということで、孤食を防ぐとか。バスを走らせるだけではとても間に合わないと思いますけれども、それに使うお金の半分を歩いていける場所に買い物ができる、お医者さんや看護師さんにちょっと相談できる、ご飯も食べられる、そんな場所を作ることにお金を使えば、それで買い物難民の問題もかなり解決されると思います。そのような発想を変えたりとか、問題の置き方を変えたりすることができるような職員をいかに育てていくのか、ということだと思います。

激動の時代をどう生きるか？ 一個人事業主としてのキャリアデザイン

組織や制度は、もう守ってくれない、くらい感じで思っておいた方がいいと思います。僕も今の仕事に囚わらずに就きましたので、ますますそう思っていますけれども、僕は首長なので落選する可能性も当然あるわけです。そうした時に、家族 4 人いて幼い子はまだ 1 歳半なのでどうするか、というキャリア

デザインは当然考えています。

I-Company という言葉がありますけれども、これはリンクアンドモチベーションの小笹さんという会長さんがおっしゃっています。組織に勤めている人は組織のなかで働くのは当然ですが、自分も1つのカンパニー、会社だということで個人事業主であることを意識しながら仕事をしてキャリアを積んでいくことがとても大切です。

組織にどっぷりハマってしまうと、その組織に何かあった時に自分が生きていけない。それは公務員も一緒です。終身雇用がなくなっていくなかで、公務員や自治体でも終身雇用がなくなっており、今の自治体の職員が仮に解雇された時に、次の日から何で食べていくのかといった時に「そんなこと考えたことすらありません」とか「自分の強みをブランディングしたり発信したりなんて考えたこともありません」という人がほとんどですけれども、これはまずいです。民間企業もそうですし、公務員もそうですけれども、組織がアメリカに近いというか終身で守ってくれる時代ではなくなっていくなかで、だからこそ民間企業も副業しましょう、兼業しましょうと言い始めている側面もあります。なので、なるべく副業してみたりユーチューブやってみたり稼げるのかやってみたりとか、そういうことをしながら自分の強みとかどこが売れるのか、どう発信したらいいのかというブランディング、キャリアの積み方を1人ひとりの社会人がきちんと考えていくことが、これからの日本全体の大きな課題で、公務員も当然考えていかなければいけない、ということになります。

リカレントとか学び直しとして、もちろん資格の取得もあるでしょう。情報系とか中小企業診断士とか。あとは地域活動ですね。僕らの強みは、地域をよく知っていることです。自治体は良くも悪くも組織のルールとか習性みたいなものをよく知っているの、地域活動を一緒にやることで地域のコミュニティビジネスにつながっていくかもしれませんし、NPOを立ち上げたりとか、若い職員に「地域に飛び出せ」と言っているのは、組織のなかだと若い職員はなかなか責任のある仕事を任せられませんけれども、小さなNPOや地域活動では20歳そこそこの職員でもイベントを仕切ったり企画をしたり、リーダーシップを任せられるんです。ブログやノートを書いたり、ユーチューブをしたり、とにかく自分が生駒市役所以外でどういう動きができるか、少しでも稼げるか、何か人の役に立つことができるかということ

きちんとしてくれるような職員が少しでも増えれば、それは逆説的かもしれませんが生駒市役所の職員としてのパワーとか資質も上がっているはずで、市民にとっても生駒市役所にとってまちづくりのヒューマンリソースが大きく上がっていくことになると思います。

皆さんもイメージできると思いますけれど、生駒市役所でないと生きていけない、みたいな人を800人抱えているよりも、別に生駒市役所を辞めても別に生きていけるという人が800人いる方が絶対に生駒市のためになります。いつでも辞められる、けれども生駒市役所で職員として働くことが、まちの皆さんとも仲が良く、市役所の皆さんも前向きで良い組織だから、別にいつでも辞められるけど辞めません、そのように生駒市役所で働きたいという人が800人いる組織というのが最強の自治体組織で、どの組織でも同じことが言えると思います。

僕の理想は、生駒市の職員が全員個人事業主であるということを中心に意識して、生駒市のビジョンやミッションを逸脱してはいけないんですけれども、それをきちんと理解しながらその範囲のなかで自主的にまちづくりの取り組みを市民と一緒にやっていただく、それをきちんとプロデュースして発信もして自分自身のブランディングもしていただくような、そういう職員になっていくことが理想と思っています。

キャリアデザイン支援に向けた生駒市の取組

それをやるために生駒市のビジョンとかミッションをきちんと作っています。最近、ビジョン経営とかパーパス経営が流行していますが、ビジョンというのも堅苦しいと思っていたところもあるんですが、生駒市は自分らしく輝けるステージで、市民や事業者の力を借りてまちづくりしよう、市民がどんどんやりたいことをすればいい、というビジョンです。

「こうしたものを作って職員を縛ろうとするのか」と言う人がいますが、逆です。ビジョンやミッションから外れていなければ何をしても良い、というか、どんどん自主的にいろいろなことをして良いんですよ、という逆のメッセージです。なので、ビジョン、ミッションがなかったら何をどの方向に自主性を発揮すればいいのかが分からないので、こういう方向性なら良い、市長も文句を言いませんと。こういう方向でやってくれている限り、皆さんが新しい取り組み、新しいイベント、新しい企画をやる

ことは、市長としても組織としても応援するという方向性を出すことにビジョンを定める意味があるのだろうと思います。ビジョンを作ることで、職員の自発性、個人事業主として活動することを生駒市は応援している、ということですね。また、先ほど申し上げたように、副業の制度を整えることによって地域に飛び出す公務員をしっかりと応援しようということをやっています。

最後に、自分プロジェクトというのを人事評価の目標管理の一番初めところにちゃんと書きなさい、と言っています。上司から言われた仕事だけでなく、自分で生駒市のビジョンとか部のビジョンとかミッションも作っていますが、それに沿った形で「あなたは独自のどんなプロジェクトをこの1年でしますか」というのを書かせています。あまり考えずに書いてくる人もいますので「これはダメだから、もっとちゃんと考えて、もっと具体的なことをしなさい」という形になります。部下が抽象的な目標を出しているのに、それを上司が認めている場合は部長にも注意します。「こんなものをオーケーしないで、もっと具体的なことをやるように指導してほしい」ということです。

上司から言われてない自分のプロジェクトをきちんと1つ持ちなさい、これによって自分の自主性も出ますし、それがI-Companyですね。生駒市役所という組織にしながら、自分も1つの組織、会社として、組織内組織ですけれど自己を持ちながら動いてもらうために、こういう仕掛けもしています。

最後になりますけれど、自治体の終身雇用は確実に崩壊します。これは誰が何と言おうと変わらない事実だと思いますが、それが分かっているのに、職員にも、これから受験する人にも言わないのは、やはり自治体としては無責任だろうと僕は思うし、最も無責任なのはそういう時代が来ると分かっているのに若いうちからいろいろな挑戦をさせないとか、10年目くらいまでは若手だからコツコツ下積みさせるというような自治体です。かくいう本市も10年目は若手で15年目くらいになって、やっと政策形成の研修を受けさせていたんです。今は、3年目くらいから政策形成研修を受けられるようになっていきます。35歳くらいでもまだ若手と言われる組織や職員は、あまりにかわいそうだと思います。例えば、各部に「何か考えて企画しなさい」と言うと、いろいろ考えてくるんですが、聞いたらブレーンストーミングもしていないんですよ。管理職以上で考えて、あまり面白くないものを出してきたりします。

1年目とか2年目を含め、多くの人に聞いた方が面白いアイデアが出てくるはずなんです。アイデア自体に先輩も後輩もないんですから。

自治体を辞めても食べていける職員をきちんと育成している自治体、それをきちんとPRした自治体にこそ、優秀な人材が集まると思います。今、生駒市は「全国から人材を集めてずるい」とか言われますけど、それは先ほど説明したような働きやすさ、テレワークなども当然あります。ですが、生駒市で働くこと後のキャリアに確実になる、と信じられるだけの発信もしているし、受け皿を用意しています。びっくりするような人が、生駒市で働いてくれます。自治体でしか働けない職員しかいない自治体というのは、やはりこれから相当苦しくなっていくだろうと思っています。

私からのキーノート・スピーチは以上でございます。また、後ほどディスカッションなどでいろいろと意見交換できたらと思います。どうもありがとうございました(拍手)。

司会

小紫市長、ありがとうございました。今回のお話では、まず前提条件として中央集権から地方創生へと流れがシフトし、画一性から変革と挑戦、加点主義の働き方が必要であるということ。そのうえで、自治体職員はビジョンを踏まえて行動し、力強く仲間を巻き込んでいく「公務員3.0」の力が必要であるということ。「発想力3.0」として、前例にとらわれない改革マインドを持つこと、多面的に問題を捉えることなど。そして何よりも、職員自身が個人事業主として自らをプロデュースし、キャリアをデザインする。組織としても、それを応援していくことが重要である、ということをお話いただきました。いずれについても、生駒市の具体的な事例に落とし込んでお話しいただき、非常に多くの示唆をいただきました。改めて小紫市長へもう一度、大きな拍手をいただければと思います(拍手)。

II パネル・ディスカッション 「これからの自治体人事行政」

司会

それでは、パネル・ディスカッションを始めたいと思います。テーマは「これからの自治体人事行政」です。全体の流れですが、まずは先ほどの小紫市長のご講演について質疑と意見交換を行います。続いて、登壇者の皆様から「採用」「人事異動」「キャリアデザイン」について、それぞれ話題提供をいただき、ディスカッションしてまいります。会場の皆様からの質疑と意見交換については最後にお時間をとっておりますので、ぜひ積極的にご発言いただければ幸いです。



パネル・ディスカッションの様子

パネリストの皆様をご紹介します。キーノート・スピーチに引き続きまして、奈良県生駒市小紫雅史市長です。

続いて、伊勢崎市総務部職員課長、岡田淳志会員です。岡田会員は伊勢崎市入庁後、保険年金課、一部事務組合への派遣、企画調整課、合併推進課、職員課、自己啓発等休業を活用し東京大学公共政策大学院へ。その後財政課を経て、現職でおられます。

続いて、獨協大学法学部教授、大谷基道先生です。大谷先生は大学卒業後、茨城県に入庁され、人事、税務、国際交流などに携わるほか、県東京事務所、自治体国際化協会ニューヨーク事務所での勤務もご経験です。その後、日本都市センター研究室主任研究員、名古屋商科大学経済学部教授などを経て、2016年より現職でいらっしゃいます。ご専門は、自治体の人事・組織、行政改革、国・地方間関係などでございます。

続いて、東北公益文科大学公益学部教授、小野英一先生です。小野先生は大学卒業後、山形県へ入庁され、東北公益文科大学准教授を経て、2020年より

現職でございます。ご専門は、自治体の行財政運営、行政改革、人事行政、地域資源を活かした地域政策、地域づくり、公益学などです。先生には本日モデレーターをお願いしております。

それではどうぞよろしく願いいたします。

モデレーター（小野）

改めまして、東北公益文科大学の小野でございます。どうぞよろしく願いいたします。初めに、先ほど小紫市長のキーノート・スピーチに対するコメント、その後に各テーマについて、採用・人事異動、そして公務員のキャリアデザインということでテーマを設定して意見交換をさせていただければと思います。

会場の皆様との意見交換やご質問等もさせていただければと思います。

今回の大会のテーマが「21世紀の人事戦略」ということでございます。やはり行政サービスは人である公務員が提供するとい



小野 英一 会員

うことで、やはり人が重要であるというのは論を俟ちません。レジュメにも書かせていただきましたけれども、コロナ禍、DX、AI、RPAあるいは先ほどの講演でもありました副業、兼業の促進とか働き方改革など、実際の人事行政をめぐる情勢は激変していると思います。そのなかで、これからの自治体人事行政の課題と展望について、このシンポジウムでご議論頂きたいと思っております。

それでは、小紫市長のキーノート・スピーチで、生駒市での人事行政あるいは自治体3.0、公務員3.0ということで、非常に多くの取り組みを行っているというお話がありました。この点について、まず大谷会員と岡田会員からご感想やご質問、ご意見を願います。

パネリスト（大谷）

大谷でございます。小紫市長、貴重なお話をありがとうございました。私は、人材像に着目しました。特に採用、適性に関しては、求める人材像が明確でないという人物を採っていいのか、どういう人物に育てたらいいのかははっきりしないと思うんですね。市長さんの場合は人物像を明確にお出しにな

りましたが、これを市役所内に浸透させていくことはなかなか難しいと思います。そのコツを教えてくださいいただけますでしょうか。

パネリスト（小紫）

時間の関係で少し省略したところでもありますが、いくつかあります。大きくは生駒愛とか変革精神ですね。あと、人間力みたいなもの、そうしたなかにもさらに3つか4つずつくらい小項目があるんです。ビジョンを作った時に、総合計画の将来都市像と合わせているんですけど、ビジョンとは生駒のまちのあり方なので、ビジョンを達成するために生駒市役所もしくは職員はどういうミッションをしなければいけないかということで、ミッションを作ります。そして、そのミッションを行うためには、職員にどういう能力や行動が必要なのかをVMVのパリューという形で行動指針を定めたものが、大谷先生がおっしゃっていた生駒市の求める能力、職員に求める能力として人材育成基本方針に明確に位置づけて、職員の人事評価でもほぼそのまま使っています。



小紫 雅史 氏

なので、これに基づいてきちんと上司と部下が話し合いをして、定めているけれども職員が全然知らないといったことがないようにしています。ただ、やはり事あるごとに立ち戻っていかないと、日常業務のなかで忘れられがちになってしまうので、なるべく人事評価に入れ込んでいます。採用試験の採用の面接でも、そこまで詳しくはありませんがベースにしています。とにかくこういう人材を求めるといふのを事あるごとに伝えて、それをきちんとやれば評価することをしているのが一番大きいと思います。

大谷

さらにお聞きして申し訳ありません。そういうことをしている自治体は少なくないと思いますが、生駒市の場合は、かなり職員の皆さんが腹落ちしているような気がします。それは、市長さんご自身からみて、何が一番効果を発揮していると思いますか。例えば中間管理職など、特にターゲットを絞って行

っていることなどがあれば教えてください。

小紫

なかなか厳しいご質問ですけど、本当にそうでも、人事評価はベースとしてとても大切なことですけども、やはりそういう人が例えば中途採用の職員で全部満たしてないかもしれないけれど、例えば変革精神がやたらとある人とか、モデルになるような今まで自治体にいなかった職員がやはり結構入ってきているんですね。そういう人を見ることで、しかもそういう人たちが活躍し、市民にも感謝され評価されて楽しそうに仕事をしているのを見るにつけ、特に若い職員はそういう人たちにすごく刺激を受けています。

外から来た職員はいきなり組織の雰囲気にも慣れななきゃいけないということで、エース級のプロパーの職員をパートナーとして配属するんですけど、プロパーの職員が外から来た職員にすごく感化されて、新しい発想を見つけて成長しています。そういう職員とパートナーが組むので、外から来た人も順応しやすいという円滑化もあるんですが、そういうのを見てると、内部でも評価されてきたプロパー職員が外から来た人と一緒にすごく面白い仕事をしています。どんどん今まで以上に成果を出しているんです。特に変革精神のところですよ。

そういう実例が組織のなか、もしくはまちのなかで出てきているので、それを見て「あ、そういうことか」という状況になっているのは、結構大きいと思います。ただ、全員が腹落ちしているかという点、それはまだまだだと思います。

大谷

ありがとうございました。非常に上手い方法で相乗効果を発揮させることがよく分かりました。特にエース級をパートナーに充てるというのは非常に参考になりました。機会があればあとで詳しく伺ってみたい取り組みと思います。

小野

それでは岡田会員お願いいたします。

パネリスト（岡田）

小紫市長、ありがとうございました。私も実務に携わっておりますので、その点からも非常に素晴らしい取り組みだと思っているところです。採用の段階で市長が自ら説明会に行って考えを述べるのは、

非常に効果があります。しかも終身雇用が崩壊するという前提で覚悟を持って来てくれと言う。受験へのハードルも上がるのではないのかと思いますが、これからの自治体職員の採用においても必要なメッセージであると感じます。

人事評価も含めて加点主義を徹底されているというのは、減点主義が根付いている自治体も多いと思いますので、そこを加点主義に変えていくような工夫が、ど



岡田 淳志 会員

ういうものであったのか教えていただきたいです。

また、目立った職員とか変わった職員が市民に感謝されるというお話がありましたけれども、やはりちょっと冷ややかに見ている職員、ついていけない職員はどうしても出てしまうと思います。ただ、身分保障もあり、終身雇用がまだ崩壊していませんし、かといって簡単に免職はできないので、職員として前向きに働いてもらうための工夫があれば、教えていただければと思います。

小紫

ありがとうございます。それも本当に大きな課題ですけれども、一言で言うと、10年前に副市長で来た時から最初に取り組んだのが、採用の改革です。はっきり言って、自治体は採用をめっちゃくちゃサボっているんですよ。ちゃんとやっている自治体は、ほとんどありません。広報紙とかに載せたら200人くらい集まるからうまくいっているように見えますけれど「地元に戻って安定した仕事に就けたらいいな」くらいの感じで、そのなかから選んでいるということです。なので、あまり地方創生を担うクリエイティブな人が採れているかとかいうと、やはりなかなかそういうレベルで見るとうまくいってないケースが多いと思います。

今、土木職や技術系の職員が全然採れなくて大きな問題になっていますけれど、事務系の職員はそれなりに集まるので、あまり危機意識がないし、採用に力を入れてもあまり票にならないので、市長さんもあまり頑張る人はいません。ただ、やはり今日のテーマでもありますけれど、人の部分をないがしろ

にしている組織は民間も公務員も問わず本当に崩壊してしまうし、そんな組織は誰も幸せにしないと思っています。なので、とにかく人や人事を最優先でやるのは組織として、ある意味当たり前なので、それを当たり前徹底していくということだと思います。

そうしたなかで、生駒市は多くの採用改革をしていますが、もともとの採用の仕組みのレベルが高くないので、採用改革するとどんどん成果が出るんですね。SPI3にするだけで3倍くらいの受験者数になるし、それまでは説明会もしていませんでしたけれど、今は当然きめ細かくやっています。大阪の大手公務員塾などで説明すると、本当に多くの方が来てくださいます。そのなかでトップである市長がきちんと方針を話すという当たり前のことをするだけでも、すごく多くの方が来てくれました。

若い人も10年くらいそういう採用を続けていると、初めの頃に採用した職員が10年目でそろそろ中核を担うような存在になってきました。ただし、初めからいきなり中途採用職員、プロフェッショナル人材とか副業採用を10年前にやっていたら、今ぐちゃぐちゃになっていると思います。ですけれども、10年経って今、その若い職員にもすごくいい人が増えてきました。「何か新しいことに挑戦しよう」とか、「単なる同質性ではだめだ」といったことを10年間言い続けてきたので、上司やベテラン職員の認識も変わってきています。ですから、プロフェッショナル人材とか民間のトップレベルの人が生駒市に来るとまだ反発もありますけれども、昔と比べれば、組織として受け止めるだけの力がある、何とか組織として耐えられるだけの力をつけているだろうということで新しい採用に踏み切ったのが、一番大きなところだと思います。

もちろん細かいこと、先ほどのエース級を付けましょうとか、エンジャパンさんと連携してアドバイスしていただくとか工夫はしているんですけど、一番大きなところはやはり10年間人を大切に採用人事もずっとやってきたので、その受け皿がぎりぎりですけれども職員にもちゃんとできたと、そういう体力が最低限ついてきたから踏み切りました。いきなりやっていたら反発されてぐちゃぐちゃになって、外部人材などは「黒船か」と言われるようなことになっていたと思います。僕自身が外から来たので、やはり初めは警戒感もあったと思いますし、そこは意識しながらやっています。

一部の職員は目立つことが嫌だとか、キャリアを

考えるのも嫌でついていけない、という方も当然います。ですが、「市長がしていることも確かにそうだよね」と言う職員がだいぶ増えてきているから少しずつ改革ができています。加点主義を評価に入れていくということも、もちろん今でも嫌がっている人もいますけれど、そこはだいぶ理解する人が増えてきたということが一番大きいと思います。

岡田

ありがとうございます。10年間続けていくと、組織の内部でも徐々に意識が変わっていくというのは非常に説得力があります。また、10年目は若手ではないということですが、仕事をどんどん与えるというところが非常に腑に落ちます。ありがとうございました。

小野

私から1つ感想と質問をさせていただきます。生駒市では副業を推進しているということで非常に有名ですけれども、小紫市長のご講演で、昔の考えでは副業は農業やお坊さんは大丈夫というところにとどまる、という話にピンと来ました。

地元の東北公益文科大学は山形県酒田市にありますが、副業はまさに山形県で旬の話題で、テレビや新聞に取りあげられています。山形はサクランボの季節で、その収穫を副業として認めるというさくらんぼ副業制度を山形県と寒河江市でやりました。それで非常に副業に光があたっております、青森県弘前市でもリングでやっていたと思います。結局、副業もいろいろできるということで、山形県とか弘前市はまだ繁忙期の労働力の確保という趣旨ですが、生駒市や神戸市では職員にいろいろ経験させるとか、スキルや知識、ネットワーク、人脈を広げるという趣旨で、副業でも自治体によっていろいろな段階があると改めて良い切り口をいただいたと思います。

また、大谷会員からは人材像、VMV ということで、ビジョン・ミッション・バリューですから、特にバリューに落とし込む。特に人材育成、市長のご著書でもありますが、人事評価でもバリューに落とし込むということです。他の自治体でも人事評価では2016年度に地方公務員法が改正されているいろいろ悩んでいらっしゃると思ひまして、ぜひお話を伺いたいということです。

あと、人事評価の項目として、確かに生駒市では地域活動とか業務外活動も確かに入れていらっしゃると思います。自治体によって業務外は入れない

という方針を持っているところもあります。あの副業先進地と言われている神戸市でも地域活動や副業という業務外に関しては人事評価に入れないということですが、生駒市は地域活動を評価に入れていらっしゃる。そのお話もぜひお聞きしたいと思います。

小紫

ありがとうございます。人事評価自体が完璧にやれるということは、なかなかない、難しいと思っっているんですけども、やはり先ほど申し上げたように、こういう人材がこれから必要だよねっていうことをビジョン・ミッションから落とし込んでいくという方向性は必要だと思いますので、それは当然基準にすることが必要だと思っています。大切なのは、やはりこういうことをきちんと定めて、その方向に動いていただく、努力していただくということが1つと、何よりも評価自体もそうですけれども、きちんと上司と部下が真面目にこうした方針に基づいて話す機会が年に何回かあるという場を作ることの意味の方が、もしかしたら大きいかもしれないと思っています。

地域活動については「公務ではない、これを公務の評価に入れてどうするのか」と一部の方からは批判もあります。けれども、「地域活動をしたらそれだけで評価が上がるということではなくて、やはり地域活動をすることで地域のことをよく知って、それが仕事に活かされるとか、地域の方と連携してこんな形のまちづくりが進められるとか、そういうことに繋がっていくから、地域活動が大切なんです」と答弁をしています。きちんと繋がられた人は評価が高いですよ、という言い方にして、半分公務にも繋がるという言い方です。

だから、祭りで神輿担いだから、それだけで人事評価が100点とかいうのは違うんです。また、副業の方が取りあげられてしまうですけども、副業はおまけです。僕は副業でお金稼がなくても全然いいと思っっていて、地域に飛び出すこと自体の方が圧倒的に意味のあることなので、その結果としてお金が発生するのなら受け取っても良い、というだけのことです。なので、副業の方がメインではまったくありません。

だから、やはり地域に飛び出すことで見識も増えるし、自分の関心があるテーマ、例えば財政課だけれど本当は子どものことやりたいから子ども食堂をお手伝いしています、みたいなことをすることで、自分が思いを持ってまちづくりでやりたいことをで

きる、ということもあります。そこでお金をもらえば自分のやったこと、金銭的にこの程度評価していただけるということで自信にもなるし、副業の意味はもちろんあるけれども、とにかく地域に飛び出しているいろいろな方と接することで、その職員自体が成長するということがあります。もちろん、まちづくりが発展していくとか、このほかにもいろいろなプラスがあると思います。

市役所の職員は特にそうですけれど、プライベートと仕事の境目が無い方が楽しいですよ。地域活動をしている自治体の職員は、みんなそう言うと思います。もちろん「プライベートの時間も仕事をしろ」と言われたら誰だって嫌ですけど、自ら地域活動を楽しむ自治体職員は、仕事も家庭も地域での暮らし、自己実現がよい形で融合されて、自然とそうなるんです。

市町村の職員は何が特権かという、地元の取り組み、例えば子ども食堂に行つてすごく喜んでもらったとか、地元で吹奏楽団、市民楽団に参加してみんなと一緒にコンサートしたとか、公園で何か企画してみたいなことをやろうとした時、市役所の職員という身分がプラスに作用して地域にも受け入れられやすいし、信用しもらえる。それによって、仕事だけではなくまちのためにプラスになって、すごく良い経験ができます。自分が企画した街のイベントを、家族も連れて一緒に楽しみたいなことをすると、仕事がプライベートか分からなくなってくるんです。境目というのがすごく曖昧になっていくんです。それを厳密に「プライベートと仕事との境界があいまいなのはおかしい」みたいなのを言い始めたら、すごくつまらないまちづくりになる、と僕は思っています。悪い意味ではなく、首長が業務命令として、部下に対して「プライベートの休みの日に祭りで神輿を担げ」みたいなの言ったら絶対ダメですけど、上司から言われたわけでもなくとも、地域におもしろいことがあれば、放っておいても一部の前向きな市町村の職員は、まちづくりにつながる活動に参加して、自分も楽しんでくれますそこがボーダレスになっていくのは、これは自然な流れなんですね。そこのボーダーを乗り越えられるのが、市町村の職員が一番面白いところだと僕は思っています。

小野

プライベートと公務の境目がなくなっていくという意味では先ほど公務員志望と民間志望もそうです

し、官と民という二元論といったものがなくなっていくというところで良い非常に視点をいただいたと思います。

次に、人事行政ということでテーマを絞って、パネリストの皆様から話題提供をいただいてからディスカッションしていきたいと思います。大谷会員から採用ということで話題提供を頂ければと思います。

大谷

ふとしたきっかけで自治体の職員採用を調べるようになって、もう5年くらいになります。この間、自治体の皆さんにはたいへんご迷惑をおかけしましたが、全国アンケート調査をさせていただいて実態もある程度つかめてきたところです。やはり先ほど小紫市長さんがおっしゃっておられたように、近年は公務員人気下がっている状況で、特に技術系では競争率が3倍以下、中には募集定員を満たさないところもあるようです。当然、何らかの対応をしなければいけないということで、一番高いハードルは従来型の教養試験と専門試験、つまりペーパーテストをクリアしなければならないことだと考え、それを民間の採用活動しながら受けられるSPIなど民間型の採用手法にシフトするという動きが、最近顕著になってきています。



大谷 基道 氏

これは良い面もありますけれども、軽い気持ちで受けて入れてしまうという部分もあるので、入ってみたら思っていたのと違うとか、安定した勤務条件のみに惹かれて確信犯的に一生懸命働かないとか、そういう人がけっこう出てきているというのは、現場の人事の方からよく耳にするところです。それはやはり、やみくもに試験制度を改革して受験者を増やそうとしても、そのなかに優秀な人は同じ割合で入っているだろうという考え方がベースにあるというのが問題だと思うんですね。

生駒市さんはかなりしっかりやっつけいらっしゃいますけれども、このような民間に近い採用手法にシフトする場合には、求める人物像を明確にし、それをきちんと周知して、応募者と自治体の間でマッチ

ングに齟齬が生まれないようにするというのが一番大事です。けれども、ここがあまりできていない、忙しくてなかなか対応できていないのではないかと、というのが私の見立てです。

マッチングがうまくいくためには、応募者に自治体の実情をよく知ってもらう必要があります。最近流行りのインターンシップが代表的ですが、良いところも悪いところも開示して「うちの自治体はこうですよ」と知ってもらったうえで受けてもらう「リアリスティック・ジョブ・プレビュー」、RJP採用と言いますが、それをやれば、応募者自身が自分が合う職場かどうか応募前にセルフ・スクリーニングをかけてくれるとか、中身をよく知った上で応募しているので入職後に思っていたのと違うから辞めるといふことも減ると、そういうことが期待されます。

ただ、自治体がすべてをさらけ出しても、受ける側は採用されたいのでなかなか本性をさらけ出さないわけです。そうすると、面接担当官の力量が問われることになります。民間企業の場合は人事の長い人が結構多くて、この質問をすればこれが分かるというようなことを良く理解して面接をしていますけれども、自治体の場合はジョブローテーションで、それでも人事は比較的長い人も多いですけれども、やはり面接にそこまで習熟されてない方が多いように思われます。

そのあたりも踏まえて、かなりの応募者があるなかで求める人物像に合わない人が本性を隠して来てしまった場合に、どのようにして見抜こうとされているのか、実際にそれで見抜けるのかをお伺いしたいと思います。

それから、今のは主に新卒の話ですが、もっと深刻なのは中途採用の方で、ご講演でもフルタイムの中途採用は非常に高いハードルがあるということをおっしゃっておられましたが、自治体によっては応募がぼちぼちあるところもあって、ある自治体から聞いた話では、募集して良い人が来たなど思っているにも実は民間企業の激務に疲れたので公務員に転職してきたという人が少なくないそうです。それなりに優秀な人の場合、そういった本心を隠しながら面接をそつなくこなして合格してしまうのですが、入職後は確信犯的にほどほどしか働かないというケースもあつたりするわけです。やはり入り口でどうやって見抜くかというのが特に大事になってくるのかなと思います。

特にペーパー重視から人物重視に変わってきて、

面接の果たす役割が非常に大きいわけですが、小紫市長はどうお考えなのでしょう。それから自治体の現場で携わっておられる岡田会員もどうお考えなのかお伺いしたいと思います。

小紫

今のお話は一番大きなところだと思っていますけれども、一言で言うと面接をどれだけきちんとするか、ということに尽きると思います。中途採用の方が分かりやすいですが、特に実務経験について職務経歴書を出してもらうので、それでだいたい分かるところもあります。新卒採用は書類では分からないところもあります。新卒の割合を半分にしたと先ほど言いましたが、その1つの理由は、新卒はポテンシャルもすごくある人もいますけれども、なかなか面接と資料だけで分かりにくいから、ということもあります。中途採用の方が僕は簡単だと思います。中途採用の方が職務経歴を見たらだいたいその人が何を頑張ってきたかわかりますし、もちろん面接で突っ込んで質問しています。

僕は採用面接にできる限り入っています。議員の中には「市長が情実採用しているのではないか」などと名誉棄損に近いことも言われますが、気にしません。政令市では別ですが、普通の僕らみたいな市は首長が入っても良いってことになっているので、私は入ってきちんと見えています。

中途採用は実績を見た時と面接でかなり分かりやすくあるのが例えば、生駒市への志望は強くないけど、金融機関で働くことに疲れたので転職したいというような方です。そういう人は職務経歴書と面接で大体わかりますね。ノルマで疲れたから、金融機関は将来が大変だから公務員で安定していこうみたいな感じで受験する人も多いですけど、そういう人たちには採用説明会の時に「そういう人は無理です。だめですよ」と言っていますし、実際に職務経歴書を見てもそれだけしか志望理由のない人は弾かれていますね。面接の時も、何を挑戦してきたか、何をしたいかを明確に話せない人は、当たり前ですが、それで面接終わりという感じです。きちんと面接をやれば、中途採用の方が簡単です。特に任期付きで来ている人は、先ほど話したような働き方の条件で募集すると、すごいレベルの人が来るので、金融機関疲れたみたいなレベルの人は来ません。トップのトップだけを選べばいいくらいの採用試験になっているので、十分すごい人が採れます。

テレワークでもいいよとか、副業でもいいよみた

いな人は、むしろ「こんな給料でいいんですか？」というくらいのレベルの人がすごくたくさん集まってくる。そして、そんなすごい人を採用しているということ自体が、「あの人も生駒市で働いているんだったら、自分も働きたい」という方が生まれ、次の採用の時にまたすごい人が応募してくれる好循環を生んでいます。

採用は新卒の方が難しいですね。面接は僕らも頑張っているし、誰を面接官にするかもここまで結構こだわっている自治体もないと思います。結構適当に、何となく面接官で決めてしまう自治体がほとんどだと思いますけれど、当然僕らも評価されているわけですね。すごくレベルの高い人が来るほど、他の自治体、例えば大阪府にも内定が出ているし、民間企業も5個くらい内定があるけれど、生駒市が面白そうだから受けに来たという場合に、面接官がダメだったら当然逃げてしまうわけです。だから、僕は面接官も本当にそういう人にしっかり対応できるレベルの人を絶対に付けなさいと言っているし、来た時に灰色の机の上に書類が積んであって嫌な感じのオフィスだとその人たちが逃げてしまうので、ちゃんと樹や絵画を飾ろうといったことまでしたり、待合室で気の利いた職員がちゃんと話をするような工夫をしたり、市の取組が紹介された雑誌や、面白い生駒市の職員の特集記事を待合室に置いておくとか、とにかくそんなことをきちんとやるかやらないかが重要です。SPI3は当然だと思いますが、それだけですすごい人が採れるということではないです。

それでも多くの人が来た時に、どれだけの人をきちんと面接官に充てて厳しく面接するかというところは永遠の課題で、生駒市も工夫していますけれども、評価がまだばらついていたりするので、特に新卒採用はとても難しいなというのは、おっしゃるとおりだと思います。ただ、そこをとにかく改善していくことで、面接の精度を上げていくほかないと思います。

岡田

なかなか答えづらい質問ですけれども、大谷先生の指摘は非常に人事担当者としても耳の痛いことでもあります。本来であれば、インターンシップとか実際に働いてもらうのが一番良いのかもしれないですけれども、実際のところはなかなか難しいところもあるので、面接で選抜していくことになります。

面接をする側も民間では長い人がいらっしゃるということですが、ローテーションで人事は変

わる場合もあり、人事以外の面接官も導入しながら面接をしていく自治体もあり、面接者に対する訓練、例えば、研修機関に行くといった取り組みはありません。一度面接を頼んだ場合、数年間はやってもらったり、人事担当以外の人にやってもらったり、人事経験者で見てもらったりする場合もあるでしょう。ただ、人事経験者から見た選抜になりかねない部分もあるので、例えば若手を入れ、視点を変えて、若手からどう見えるかといった取組をしている自治体もあるでしょう。

あとは面接の時間です。もちろん数分話して、良い悪い、採用したいレベルか分かることもありますけれども、ある程度時間を取って掘り下げたりしながら探っていくことはしています。ただ、それが正解だったかどうかは入ってからになってしまうので、逆に入ってからどう育成するか、成長させるかということも大事で、人材育成の部分に注力していかなければならないのかな、ということを感じております。

小紫

インターンシップの話だけ単に言うと、しないよりはしたほうが良いよねということで生駒市でもワンデーインターンシップをしていますけれども、本当に先生がおっしゃるような意味でやるのなら、コンサルティングファームみたいに有給で職員と同じくらい給料を出して1か月とか2か月しないと、あまり意味がないと思います。表面的なことだけ分かって先ほどの問題が解決されないのなら、本当にインターンシップは全然しないか、やるのならものすごく気合を入れてやるかのどちらかでないと意味がありません。なので、議会が認めてくれるどうかは分かりませんが、1か月給料をあげてもインターンシップをするくらいの覚悟があるのなら、それは意味があると思います。中途半端なインターンシップは、たぶん意味はないと僕は思っています。

大谷

最後の有給のインターンシップですけれども、今ちょっと失念してしまいましたがどこかの自治体で有給で始めたように記憶しています。四條畷市でしたでしょうか。あれがどうなるのか、今注目しているんですけれども。

小紫

四條畷市はお隣で、東市長が一番全国で若くて20代で市長になりました。30歳になった時に「僕のブランド価値が落ちた」と40代の私の前で行っていたのが印象に残っています。(笑)。でも四條畷市長はすごい市長ですね。彼が確か有給のインターンシップをしています。生駒市でもやりたいけれども、今はちょっとそこまで踏み出せない。四條畷市もすごく面白くて、エンジャパンさんのご縁をいただいたのは実は四條畷市で、うちより先にやっています。すごく立派な市長で、面白い取り組みをしていると思います。

小野

ありがとうございました。先ほどの小紫市長のご講演でも、公務員を志す人を門前払いにするような試験をやめようということで、SPI3を行っているということでした。ただ、大谷先生の問題提起でもありますように、その一方で公務員の志望意欲が必ずしも強くない人も応募してくる可能性もある。そこはやはり結局面接でしっかりと見るということで、非常に良い視点をいただきました。どの自治体もSPI3の導入とか、負担軽減型ということで広まってきていて、そうしたなかでも生駒市の場合は面接官にこだわるといって、あるいは伊勢崎市のように時間をかけたりや若手を入れるなど、できる範囲でいろいろ工夫しているということで、非常に良い考え方を頂いたと思います。

それでは次のテーマに移らせて頂きたいと思いません。人事異動ということで、岡田会員から話題提供をお願いいたします。

岡田

実務を経験された方が多いので、3月末の人事異動の内示にソワソワした経験がある方もいらっしゃると思います。そういったなかで、年度末になるとSNSでも「異動しました」、最近だと「辞めます」「退職します」などの投稿も出ています。人事異動は職員に対して凶らずも関心が高いところです。そういったなかで、人事異動によって不安や不満、モヤモヤといったものも想定できます。ただ、人事担当としては人事異動とうまく付き合いながら、前向きに仕事をしてもらわなければならないという面もありますので、今回ちょっと宣伝になってしまいましたが、3月に本を出させていただきました。読者対象については、やはり若手の20代後半から

30代前半までというところを想定していて、そもそもの人事異動の仕組み、人事異動がある理由、自分の仕事の理解、自分らしく主体的に働くためのヒントなどを掲載しているところです。

小紫市長のお話のなかで、10年目は若手ではないというお話がありましたけれども、退職者を全国的に見ると20代後半か30代前半でも結構多いです。組織の側からしても、いかに引き留めるかは課題の一つです。人事異動によってモチベーションが上がったり下がったりするので、それをうまくやっていくことが組織側としても重要な課題になっているところです。

仕組みとしては、自己申告調書を全国の自治体で90%くらい、何らかの形で入れているところがありますけれども、人事異動の現場には、調書を書いても全然異動できない、異動したとしても全然希望と違う部署だったということが、意見として出てきます。しかしながら、人事担当者として、調書は見ているということをお伝えしたいと思います。

ただ、例えば異動したとしても、1つのポストに5人応募すれば、4人は現実的には漏れてしまうということも事実としてありますし、人材育成基本方針等でローテーションしていく方針を立てている自治体もあれば、ずっと事業部門ではなくて管理部門を経験させるところもあるわけです。人事異動の目的としては適材適所の実現になるわけですがけれども、取り組みをどうしていくかは、人事課や組織側としての所属長や管理職の人事異動に関する考え方や仕事の割り当て方などにかかっているのではないかと思います。

具体的には、例えば〇〇課に異動したいと言っても、そのなかでもいろいろな仕事があるわけです。企画系の仕事もあれば、庶務の仕事もあります。日本の行政の執務体制は大部屋主義と言われるように曖昧な職務区分になっているので、所属長の裁量で適材適所の視点から適性を把握するというのも、これから非常に重要になると感じています。

話題提供としては、そういった適性を踏まえた職務の割り当て、適材適所に向けた取り組みと考え方について、お二方から教えていただくと私としても実務の役に立つところがあるということで、話題提供をさせていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

小紫

ありがとうございます。永遠の課題みたいなところ

るですけれども、人事異動はこの3月も「ああでもない、こうでもない」と言って、3月議会に対応しながら多くの時間を費やしました。ですが、本当に納得のいく人事異動ができたという年は、首長を7年やっていますけれども、ほとんどないですね。もちろん、その思いを持ってやろうと思うんですけれども、やはりなかなか難しい。仕事の適材適所というのがまず1つあります。守りの部分の部署だったり、攻め部分の部署だったり、そういうところに適した人、特に攻め部分というのはなかなか難しい。自治体で「攻めが得意です」という人はどうしても少なくなるので、ここも攻めてあそこも攻めたいけれども、誰をどこに行かせようということがやはり難しいのと、当然人間関係のケミストリーがあって、本当にここにこの人を持っていきたいけれど、ちょっとあまり仲良くないとか、攻めの人材を集めているけれども、この人とこの人の個性がぶつかっちゃうから人柄の良い課長を間に置かないと崩壊する、とかですね。そんなことを全部考え始めると、方程式が完全に解けないまま異動の内示のリミットを迎えてしまうというのがあり、最後はエイヤーでやっけてしまっているところもあります。そこは相当悩みながらやっています。

1つだけ挙げるとすれば、生駒市は特に重点事業をいくつか定めて、お金も予算も優先的につけます、人も優先してつけているところ。「重点事業をしているけれども予算も人もつけません」と言ったら重点事業に選ばれたくないとなってしまうので、なるべくお金も人もちゃんとつけます。お金だけだと忙しくなるからいいやという人が多いので「人もちゃんと付けますよ」と言っていますけれども、そういう事業のところは今年から公募制としました。先ほど岡田さんがおっしゃいましたが、やはりそういうところは手が挙がって、1人とか2人の枠のところに10人くらい手が挙がる。それはとても良いことだと思います。生駒市は住宅政策に力を入れている、だからそこを是非やりたいですと10人近く手が挙がって、担当部長などが面接して、1人か2人が異動しました。確かに選ばれなかった人はちょっとしよげますが、自分の希望で行きたい部署に配属される可能性があるということを、いくつかの部署だけでも、特に花形というか力を入れているところでそういうことをするという事は、職員のモチベーションを上げる効果はあったと思うし、今も嬉々として頑張ってくれています。それで、とても良かったなと思っています。

少し話が外れますけれども、初めに岡田さんがおっしゃっていた公務員の転職が今すごく増えているのは、僕はとても良いことだと思っています。優秀な職員だけでも、悪い意味でそういう人たちがずっと辞めないで労働市場に出ていかないというのは、僕はあまり良いことではないと思います。生駒市の優秀な職員がどんどん辞めるのは、それはちょっと困るのですが、まずはそういうプロセスを一度は経ないといけないと思っています。日本の公務員市場は、先ほどの1.0とか2.0のロジックでいうと、辞めないのが1.0ですから、優秀な人からどんどん辞めて民間に採用されているような今の状況は2.0で、悪くないプロセスだと思います。最終的には先ほど講演でも話したように、そういう人がやはり自分の今の市役所とか他の自治体でも良いですけど、パブリックの世界、行政の世界で何かやりたい、自分が生まれ育ったまちで仕事したいということで、また戻ってこられるような機会・環境が整備され、再びその市の職員として働くとか、別に辞めても食べていけるけれども市の職員の仕事が楽しいのでポジティブな意味で辞めないという選択をした人が増えていく。というのが3.0だと思っています。

なので、公務員を辞めた人が確かに増えていますけれども、それは過渡期で、僕は決して悪くない動きだろうと思います。一言で言うと、やはり採用とか辞める、辞めないという話もそうですけれども、組織の懐とか生駒市役所自体の底力というのが如実に出るものだと思うので、そういう人を引き留められるかどうかは生駒市役所の力だと思います。先ほど採用活動や職員の意識改革を10年間頑張ったから、ようやく外からの人材を受け入れられるようになったという話をしましたが、そういう人たちも生駒市が改革でいろいろ先進的な事例をやっていると思うから来てくれるわけですし、今働いている優秀な人も生駒市で面白いことができるかもしれない、課題はあるけれど面白いから他の転職機会があっても自治体職員として踏みとどまってくれるかもしれないという意味で、採用とか人事もそうですけれども、やはり最後は組織の力がとても大きいだろうと私は思っています。

大谷

貴重な話題提供をいただきまして、深い意図があると感じました。小紫市長さんの話に少し乗っかると、最近公務員を辞める人が多くいて、私も辞めた人間ですけれども、自らの人生を振り返って自分の

キャリアを考えたわけです。そうすると、辞めてしまったということなので、「辞めないため、辞めさせないためにどうしたらいいか」と聞かれた時に冗談で「振り返させるな」とよく言っています。実際、自らのキャリアを振り返って、今後どうするか、この自治体で自分がやりたいことができないのであれば、もう出て行ってもいいと思います。市長さんの講演でもありましたけれども、自らキャリアデザインを考えて辞めても食べていけると自治体の外でも働ける、とありました。先ほど聞いていてリクルート型自治体という感じかなと思って聞いていました。

話題提供の人事異動については、やはり納得できる人事異動とそうでない人事異動があって、これは自己評価と他者評価の乖離の問題かと思います。やはり上司と部下でよく話し合っ、忙しくてなかなか面談できないと聞きますけれど、どこか面談の機会を設けて、どこが自己と他者の評価で乖離があるのか、自分がやりたい仕事に就くにはどの能力が足りないのか、といったことを相互に認識していく場であると思います。人事評価は、本来、人材育成に使うというのが、あるべき姿だと私は思っています。人事評価も使いながら、どこが思いどおりにならない人事の原因なのかを話し合う必要があるだろうと思います。

ただ、そうは言ってもどうしても溝が埋まらない、どうしてもやりたいことがあるという場合は、自らキャリアを作っていくしかないと思うんですね。私の場合は大学院で自治体人事の勉強をしたところ、運良く人事課が「自治体人事の勉強をしているなら人事に来たらどうか」と言って呼んでくれたんですね。まさにやりたい仕事ができただけなんですけれども、自ら動いてキャリアを作って、やりたい仕事をしているところに売り込むというのも1つの手かなと思います。

特に最近の若い人たちはキャリア意識が結構強いんですね。自分の思い描いたようなキャリアを達成できないとなると見切りも結構早い部分がありまして、私の教え子でも3年離職率がかなり高くて、次のステップを見据えて辞める人が結構いるんですね。それを考えると、やはりキャリアをきちんと考える機会を作って、それを放置するのではなくてその自治体のなかでどう活かすのか、活かせるのかというところまで含めて面談をする必要があるようにも思います。これが1つです。

それからもう1つ。今少し申し上げましたが、今の若年層はキャリア意識が強いだけでなく時間軸が

短いんですね。授業の動画は倍速で見るのが当たり前で、映画も倍速で見るような状況です。だから、自らのキャリアの見切りも早いんですね。民間企業対象のアンケート調査結果を見ると、早期選抜を導入する企業の割合がここ数年伸びてきているそうです。かつて当学会の稲継理事長が公務員人事には「遅い昇進」が観察されることを示されましたけれども、最近の若年層に対応するためには早期選抜を考えてもいいのかなと思います。ただ、そうすると残された人をどうするかという問題が残りますので、そのバランスが難しいと思いますけれども、民間でそういう動きがあることには着目すべきではないかと思っていますところでは。

岡田

実際の人事をやっている、キャリア支援はこれから非常に重視していくところで、まずは人事がやらなければならない部分もあるし、現場の管理職に広がっていくところもあります。私も個人的な話になりますけれど、キャリアコンサルタントの資格はやはり人事としてもキャリア支援という取り組みが必要なのではないのかということから取った次第です。

また、自治体の業務といっても非常にさまざまなものがあり、若い職員が自分の業務以外の他の業務の面白さを知らなくて辞めてしまう場合もあるので、どちらかという組織からもっと情報提供する必要があると思います。例えば、人材のリクエストシートのようなものを全部署で作成して、うちの部署にはこういう業務があり、こういった人材を求めているといった求人広告のような情報提供をしていく取り組みも必要なのではないのかと感じています。実際に全職員がやりたいことがあるというのも現実的ではないとは思いますが、そういったなかで、やりたいことは何なのか、自分なりの適性みたいなものを培っていければ、と思った次第です。

小野

ありがとうございました。やはり適材適所は人事行政にとっては永遠の課題のような難しい問題ではあると思います。今まさに、現場を踏まえた貴重なお話をいただいたと思います。それでは続きまして、公務員のキャリアデザインということで、小紫市長から話題提供を頂ければと思います。

小紫

公務員の可能性について、まず若い人が辞めてしまう前に「公務員は、こんなことまでやってもいいんですよ」「やっちゃダメなことなんてほとんどないんだよ」ということをきっちり伝える人がいてほしいと思います。たまたますごく頭の固い上司の下に配属されてしまうと「首長は何か偉そうなことを採用説明会と言っていたけれど、うちの課長は全然そんなんじゃないです」とか言って、それで辞められると僕はすごくぐったりしてしまいます。

うちはクロスメンターと言って、メンター制度だけではなく全然自分の上司ではない人をメンターにできるというクロスメンターというのをやっているんですけど、そういう人などが「今度自治体職員の面白い会があるから一緒に行こうよ」とか「私、副業でこんなことをしてるから、ちょっと顔出してみる」とか「あなたが仕事で今、上司との関係が悩んでいることは、別にこのくらいのことはやってもいいけど、こうすればクリアできるのでは？」とか言えば部下も可能性が広がり、仕事がまちづくりが楽しくなります。けれども、先ほどの副業と一緒に勝手に「これはできない」とか「これはやめておいたほうが良い」というバリアを自分で作っているのが、とてももったいないです。

だから「いやいや、こんなことしても全然平気だ」とか「副業とか全然オーケーだ」とか「ユーチューバーも全然オーケーだ」と言ってもらえる上司や自治体で働くのを選ぶのか、副業の「ふ」の字も出したら「お前何やってるんだ」と言われるような自治体を選んでしまうのか、その辺がすごく大きい気がします。だから、辞める前にやはりその辺を丁寧に話してくれるような人が僕以外に、僕は若い全員に毎日顔を合わせるわけではないので、できれば課長とか若手の10年選手くらいの方がそういう若手に繋いでいただけるようになってくると、生駒市ももう一枚皮が剥けるだろうと思います。

とにかく、公務員であろうとなかろうと、本当に自治体職員を辞めて大学の先生になられたりとか、民間企業に行ったりする方も結構増えていますけれど、これも当然1つのキャリアデザインだと思います。そういう仕事を得るだけの努力をしていたから、そういう道が見つかるわけですし、そういう道を自らも探したからそうなったわけですね。

最悪なのは、生駒市役所にしがみつくと。しかも「僕は生きて行く道が他にないからしがみつきます」みたいな職員がとにかくすごく増えてしまう組

織は、官民間いませんが、やはり市民に対して大変申し訳ないなと思いますので、なるべく全員というのはすぐには無理だと思いますけれど、自分のキャリアというのを考えましょう。だからこそ、10年目でも「若手」などという組織はあまりにひどい。3年目、4年目からどんどん自分のキャリアを積ませてあげて、自分プロジェクトをしたら副業をしても良いとか、クロスメンターみたいな制度を作って、あまり狭く考えるのではなくもっと広い視野で考えて良いという上司や言葉に触れる機会を増やすとか、そういうのをとにかく組織としてたくさん作ってあげることだと思います。

それをきちんとやって、初めて僕は「終身雇用はもう難しいですよ」とワンセットで言うようにしているんですね。うちも以前はそうでしたが、入社して15年目になって初めて政策形成研修を受けました、みたいな冗談のような話があります。「終身雇用はもうなくなります」と明確に採用説明会で言うのであれば、それでも生駒市はこういう人材を育てるビジョンも持っていて、こういう制度や機会もあります、何より自分をI-Companyや個人事業主として、僕が定めたビジョンにずれていなければ、どんなことも裁量を持ってやっていいです。それに文句を言う上司がいれば「ビジョンにこう書いてあるじゃないですか」と言って反論してもいいし、それでも何とかならなければいつでも僕のところにきて、「おかしいじゃないですか」と言いに来ていいですよ、と言っています。とにかく自治体職員は、これからは個人事業主として自立した取り組みもどんどんやってもらうようなことを、もっときちんとしなければいけないと思います。

そのためには、僕らが定めているバリューといういくつかの指標、こういう人材が欲しいですという指標を定めて、そういうふうに進んでいくのが個人事業主として食べていくためには、こういうことを鍛えなきゃいけないよねということで僕らも定めているつもりです。そういうことを、しっかり機会として担保するということは、もはや公務員の世界だけではなくて、民間企業でもたぶん同じだと思います。

先ほども言ったように、民間企業が今、副業してもいいと言い始めたということは、終身雇用は無理だという静かなメッセージなんですよ。それに気づかず、ずっと副業なんて自分に関係ないと言っている人ほど、5年後10年後に苦しい思いをするだろうと思います。僕もユーチューブをそろそろ始めたい

と思っていますし、こういう講演会に呼んでいただいたり、本を書くことで少しでも収入もいただいたりとかしていますし、でもそれは僕が市長だからではなくて、もちろん職員も講演に呼ばれるくらいのことをして、発信をして目に留まった方からお声をかけていただいて1万円でももらってくれば、それはとても大きなことだと思います。講演をして本を書いてお金をいただける職員というのが、生駒市にもっともっと増えたらいいなと思います。そういう自治体職員を増やすことは、分かり易い指標だと思っています。

大谷

これからは終身雇用の時代ではない、できれば回転ドアみたいになるのが良いというようなお話をされたと思いますけれども、自治体と民間の垣根がなくなってきた、どこに行っても良いような時代がくるというのは、まさにそのとおりかと思っています。

その一方で、自治体である程度長く働いてきて、職務上のスキルからいうと、自治体業界では有用だけれども民間に行くときほどでもない、ということもあると思います。そうした場合に、今いる自治体では十分な能力活用の機会がなくて他の自治体に行くということもありえると思うんです。

特に技術職の場合、日本都市センターが3年くらい前に技術職採用の研究会を立ち上げ、私もそのメンバーだったのですが、中途採用された技術職の前職を見ると他の自治体が結構いました。ですので、今後は自治体間の人材の取り合いもありえるのではないかと、自治体業務に通じた人を公務労働市場で取り合う時代になってきているのかなと思います。

そうすると、例えば自分は福祉のこういう専門家で、うちの自治体は関係業務が一段落したけれども、他の自治体はこれからまだまだやろうとしているという場合に、自分が活躍できる場がそこにあるのではないかと考えて移籍する、ということもかなりあり得ると思うんですね。そういったことを考えた場合に、自治体間の異動をもう少し容易にするような、これは制度的にクリアすべき部分もありますけれども、そのような取り組みもあっていいのかなという気はしています。

また、制度を変えなくても割愛採用などでうまく採用してあげればキャリアを継続できるのではないかと思います。これは採用側の自治体の判断でどうにでもなる部分があるのではないかと思います。今後はそういうこともあって良いのではないでしょ

うか。

小紫

自治体から自治体への転職を否定するわけでは全然ないですけど、すごくきちんと仕事をしてキャリアデザインすれば、自治体で活躍する人材は民間企業にとっても十分魅力的な人になると僕は思っています。なので、僕は中途採用人材を募集する時もそうですけれど、もちろん自治体から来る方も多いし、優秀な方も来ますけれども、自治体から民間企業や、創業に挑戦することも選択肢だし、そういうキャリアを詰める自治体職員もいたほうがいいと思っています。また、今いる自治体が嫌だから他の自治体に行くというのはいまよくないかと思っています。1つの自治体ですごく成果を出し、他の自治体から「ぜひ来てほしい」というような順番であるべきだろうと思います。

本人にとっても受け入れ側の自治体にとっても、もっと言えば送り出す側にとってもお互いプラスになる、ポジティブな自治体間の移動だったらいいですけど、そこがたぶんポイントです。これは民間も一緒ですけども、民間のノルマに疲れたから公務員、みたいなことならばあまり採用に意味がないので、ポジティブな意味で来ていただく民間の人を採りたいですし、そこが多分民間だろうが自治体だろうが大切なことかなと思います。

だから、他の自治体からうちの自治体に行きたいという職員にも、厳しい質問をします。そもそも、生駒市に期待ならやはり前向きな思い入れがあるはずなんですよね。そこでちゃんと答えられなければ、そこそこ優秀な人でも採りません。やはりまず基本はポジティブにやってくれるかどうか、ポジティブな意味で転職しているのかどうかというのは、官民間問わず聞くことが大切だろうと思っています。

これは結構自治体の職員、うちの職員にも厳しいことを僕は言いますが、とにかくプライドとして持っておいてほしいし、僕も持っています。「民間企業の方がすごいよね」と言いがちですけど、民間企業に自治体職員を派遣する研修みたいなことをやっている自治体もまだあって、民間のサービス精神とか顧客第一主義を学ぶとかやっていますけれども、そんな研修は本当にもうやめた方がいいです。もう屈辱じゃないですか。公務員の方がサービス精神が旺盛でないといけないし、スピード感も特に市町村は民間よりも速いスピード感を持っていないかやいけないはずなのに、なんか民間の方がスピード速

いですとか顧客のこと考えているとか、民間よりも僕らが劣っています、みたいな。逆に言えば、そういう人材しか採用、育成できてない自治体の言い訳だと思っています。

うちの職員も、いつでも生駒市を辞めても食べていける、民間企業からも引く手数多だし、ベンチャーとか法人とか立ち上げられるぐらいのレベルで、大学で教えたりできるようなレベルで、講演にも呼んでもらって、本も書けるレベルに本当にしていきたいなと思っています。

もちろん、民間企業と比べてなかなか身につけにくいスキルもあって、それは民間の方がすごいからという意味ではなくて、やはり公務員の特徴があるからです。逆に、民間だと身につけにくいスキルが公務員だと身につくことも当然あるわけです。だからこそ、民間のトップ人材とかが生駒市役所で働くわけですよ。それは、今まで彼らが身につけられなかったキャリアを生駒市だと身につけられるとか、スキルを身につけられるから来ているわけですよ。そう考えた時に、民間に行くとなりが評価されないという程度の職員しか育てられないこと自体が問題だと、僕は思っています。ただ、まだうちもそこは発展途上ですけども、民間の方がスピード感あるよねとか言われると、「君たちはそれでいいのか」と職員にいつも言っているところはあります。

現状に不満があり、転職を希望する職員は生駒市にもいます。でも、生駒市で十分戦えていなくて生駒市で十分市民と協働できてない人が、他の自治体や民間企業に採用されるかと言えば難しいでしょうし、採用されたとしても本人が幸せな転職になるかは疑問です。

岡田

最後に、キャリアデザインというところで、今までの議論はどちらかというと20代、30代の話だったと思いますけれども、今後、例えば定年延長もありますし、40代や50代の方は仕事だけではなく家庭状況の変化も出てきたりして、そのなかでどのようにバランスをどう取っていくか、昇任についても、例えば管理職になれなかった場合にどうするか、そういった中高年のキャリアデザインをどうしていくかというのは、人事担当者としても非常に大きな課題だと思っています。そこをどう取り組んでいけばいいのか、お聞かせください。

小紫

先ほど大谷先生もおっしゃっていましたが、リクルートみたいな人事ができたら良いのに、という話に関連して、本当に40歳、45歳くらいまで給料が一気に伸びてあとは永遠に伸びないとか、むしろずっとその組織にいるのがちょっといたたまれなくなってくるぐらいの覚悟で公務員をやってほしい、と思っています。ざっくり言うと、50代以降の、あと10年とか15年という人、あとは30代から40代くらいの人、さらにもっと若い人の3つに分けています。50歳後半の人は、言い方が悪いですけど、もう逃げ切れると思っている人もいます。デジタルとか分からないけれどもあと数年だし自分には関係ないとか、地域に飛び出すって何それ？みたいな感じの人もゼロではないと思います。でも、そういう人がそんな価値観で、若手の成長機会を止めたり、妨げることは絶対に許されません。

特に力を入れているのはミドルのところですね。30-40代。君たちは絶対逃げ切れないから、デジタルのことも勉強しないとイケないし、終身雇用も最後まであるかどうか本当に分からないから、ならばどういう存在として存在価値をこれから生み出すのかというのはちゃんと考えないとイケない、というのが、実は今回本を書いてキャリアデザインと言っていることの大きな趣旨です。若い人はもちろんですが、若い人は言わなくても結構わかっています。先ほども言ったように採用説明会で「終身雇用はない」と言っても、別に誰も動じないです。けれども、30代、40代の職員に終身雇用はないと言うと「ええっ」となるんです。だから、彼らがあと10年後に50代とかになった時に、若い人たちがどんどん活躍している、中途採用で入った人がどんどんクリエイティブな仕事をしている。プロパーの40代、50代は別に管理職が約束されるわけでもありませんので「どうやって生きていくの？」と。

リクルートみたいに45歳くらいでどんどん会社を辞めて、新陳代謝だけ考えるならそういうのが理想なのかもしれない。けれど、公務員はさすがにそこまで簡単にはいかないです。

ただ、先ほど言いましたけど、凸凹の多様な人材がこれから入ってくるわけですよ。若い人たちもキャリアを考えて、何か面白いことをやったりするわけですけども、AさんとBさんが面白いすごい人たちだけでも個性が強すぎてぶつかったりとか、Aさんが外から来てすごく活躍しているけれど、やはり市民との接点の取り方とか内部での調整の仕方

が上手じゃないとか、いろいろ尖っているけどここは下手とか、そういう人が結構出てくるなかで、プロパーの人の生き残る1つの道は、同じように尖った部分を作るというのもあるし、そういう人たちをちゃんと繋ぐ人がこれから特に求められる。同質性が高い組織は別に課長がすごく苦勞してマネジメントしなくても、ちょっとネガティブな意味ですけど、何となく同じような方を向いてみんな突拍子もないことをする人がそんなにいないから、それほどマネジメントは大変ではないです。

けれども、外資系のマネージャーさんなどは、何か訳が分からない今まで全然違うところで働いた人同士をチームとして取りまとめているといけません。環境省にいたときに、アメリカの環境保護庁の話を知ると、本当に管理職というのはそれ以外の職員と求められているものがまったく違う。マネジメントの適性がある人を厳格に選び出し、高く処遇して、プレイヤーたちを取りまとめる業務をさせている。日本は公務員も市町村職員もプレイングマネージャーみたいなことをさせられますけれども、そういう人たちをきちんとマネジメントしてパフォーマンスを最大化するようなことはプロパーの職員にも活躍の余地があるのではないかと思います。

ただ、そこで活躍しようと思うと、やはり最低限のクリエイティビティとかを理解している人でないと、外から来た人の気持ちも理解できないので、40代、50代の人から5年後、10年後にどういう役割を發揮してもらおうことができるのかということで、こういうところに活躍の余地があるんじゃないかという提示は、組織としていってやらなければいけないと思っています。

若い人が、自分で子ども食堂に行ってみようとか、公務員の勉強会に行こう、と思っても、初めは勇気があるじゃないですか。それに対して、「いいね」とか「俺もちょっと行くわ」とか「俺も昔こんなことをしていた」とか、管理職が一言言うだけで背中を押してもらえる。そういうことをしてもらえ管理職になっていくのは、実は組織にとっても大きなことだろうと思っています。

小野

ありがとうございます。私からも1点だけ。今の小紫市長のお話、ご講演にもありましたとおり、上司、管理職の問題ですね。小紫市長がいくらあれこれ言っても現場の各課の上司、管理職が頭の固い上司がいるとか、できない、やめたほうがいいとか、

現場で上司、管理職がネガティブなことを言ってしまった場合です。

例えば副業を生駒市では推進しているということで、許可の基準を策定して公表して先進性でも取りあげられていると思うんですけども、制度と実態の乖離、つまり副業の基準策定を公表し、首長が旗を振って制度を推進していても、職場、現場の実態として現場の管理職とか上司が理解せずにネガティブなことを言ったり、実態として進まないということがあるとまずいのではないかと。実際、確かに上司とか管理職の理解がなくて副業が進んでないという言葉はよく聞きます。制度が使いづらい、あとは許可の申請とか出しづらいという声も結構聞くわけです。その辺で、上司、管理職をどうするかという話をぜひお聞かせいただければと思います。

小紫

おっしゃる通りです。よくトップダウンとかボトムアップという言い方がありますが、トップダウンとボトムアップだけで組織は決して変わりません。やはりミドル層がポイントだと思います。環境省の時に、僕は環境省を変える若手の会をやりました。すごく頑張って提言を出して、当時の小池大臣に「良い提言だからやりましょう」みたいなことを言ってもらったんですけど、何が実現できたかというところと30個くらいの提言の1個くらいでお茶を濁されるみたいな、ミドル層がすごく抵抗したところがあるんですね。トップダウンだけではダメ、ボトムアップがあってもダメで、ミドルをどう巻き込んでいくかが組織の課題だと思います。

僕がいろいろやっても毎日若手職員と顔を合わせるわけではなく、彼らが毎日顔合わせるのは係長とか課長です。そういう人たちがやはり僕がやっているようなことに、少なくとも近い、真逆のことを言わないで、ある程度その方向でやってくれないと、やはり新しく入ってきた職員は当然混乱するわけです。だから、本当にそこはすごく難しいですが、もうじわじわ変えていくしかありません。すごい名演説を僕がして課長が一気に次の日から「分かりました」、などという漫画みたいな世界はなかなかないです。とにかくそういうことをできる管理職を評価しますということをやってくれた事例があれば褒めるとか、頑張っている若手職員がやっていることの価値を認めて応援してあげる、その繰り返ししかありません。

副業については、直接人事課に申請することにし

ているので、別に上司を通さなくてもいいというのもあるんですけれども、やはり口が悪い管理職は「お前は本業もまだよく分かってないのに、副業しやがって」とか言ってしまう管理職がいます。けれども、これは明快に管理職が集まる場所で「本業ができてから副業をしろみたいなことを言った瞬間に、管理職失格だから」と言っています。逆です。「副業に一步踏み出した職員は当然、本業もちゃんと自分で考えてやるのだから、本業をやってから副業をしろと言った管理職は、その時点で管理職失格だと思え」ということを管理職に言っています。当たり前のように「本業ができてから副業やるようにしようね」と言ってしまう管理職は多いですけど、「それは管理職失格です」と言っています。副業をした職員は自分が本業の方で手を抜いたり失敗したりすると当然、本業の方を言われるのが分かっているので、むしろ副業をやると自分で決めた瞬間に本業もしっかりやらないといけない、とスイッチが入るんですよ。だから本業をやってから副業しろと言った瞬間に、もうその人の成長の芽を奪ってしまっているということなので、そんなことを管理職には細かいことですけれども言い続けることで、少しずつ変わるのかなと思っています。

ただ、やはりこの辺は深く、ずっと国に言われたことをやりましょうということで数十年間やってきて、その価値観のなかで課長、部長になっている人なので、とにかく国が言ったことは疑えとか常識を変えようとかいうところは、逆に言えばそうではない世界ですごいエリートの人なので「真逆ですよ」と僕が言うと一番大変なのが、この辺の層なんです。これは彼らが悪くないし、無能なわけでもなくて、ある意味そういう世界観では優秀だし、上手くスイッチを切り替えれば、新しい時代でも活躍できるはずなんですけれども、やはり 30 年間やってきた価値観はそう簡単に変わらないという意味で、今の地方自治体はそこが一番苦しいですよ。何となく想像がつくと思うんですけど、今まで国の言ったとおりミスなくやっておけば交付金がくる、みたいなことだったのが、よく分からないけれどいつの間にか「お前から自分で頑張れ」「地域の課題に地域の力で答えろ」「お金はもう無い」と言われて、本当にコペルニクスの転回みたいな感じですけども、そんなことを言われた地方自治体が本当に今、ある意味真面目に考えれば考えるほど苦しんでいるんです。今が過渡期、一番苦しい時期なんです。だから、ミドルを変えるのは、今言ったような理由でとても難

しいです。この人たちは優秀ですけども、価値観の 30 年、40 年の蓄積というのはそれほど重いと僕は思っています。

なので、その辺をどう変えていくのかで、もしかしたら世代交代が一番早いのかもかもしれません。ただ、世代交代も今 40 代とかの人にも今までと同じように仕事をさせていたら、今の 50 代、60 代と同じ価値観の 50 代、60 代になるので、何か変化を与えて、以前とは少し違う視点を持った 50 代、60 代にならないといけない、というのを丁寧に伝えておかないと世代交代をしても同じことが続くだけです。優秀な職員を採って、彼らの眼の光がどんどん失われてしまうのが先なのか、世代交代が起きて立派な上司が育つのが先なのかというギリギリのチキンレースを僕らがやっているわけです。その辺が、まさに実務、現場の話だと思います。ぜひ今日お聞きの皆さんにもご理解いただきたいです。

Ⅲ 参加者との質疑応答

小野

大変ありがとうございます。それでは会場からのご質問とか、ご意見、ご感想をいただければと思います。

質問・Aさん

質問が 2 点あります。1 点目は小紫市長に、2 点目は市長と岡田会員にお願いしたいと思います。

1 点目は職員の退職に関してですけれども、小紫市長が採用や配置にも関与されていると聞いてびっくりしたんですけども、職員が辞める時には市長が何か関与されているのかどうかです。もし関与されているのであれば、どういった言葉をかけていらっしゃるのか聞いてみたいと思います。

2 点目は配置に関してですけれども、ビジョン・ミッション・バリューの話があって興味深く拝聴しました。実際に生駒市の人材育成方針を見せてもらったところ、人員配置のところ「ビジョン・ミッション・バリューを浸透させるための配置を行う」という記載がありましたが、具体的にどういう工夫をされているのか。人事当局側の思いが入ったような表現になっていますけれども、実際には職員自身にも意思がありますので、その辺をどういうバランスをとりながら配置されているのかという点をお聞きしたいです。

次に、岡田会員には、実際に職員課長として任用、配置を行う時にどういう価値観を大切にして配置を

考えていらっしゃるのか、ということです。職員活用という立場だと、適材適所という話になるのかもかもしれませんが、岡田会員個人としてこういうことを大切に思っているという点があれば、お聞かせいただきたいと思います。

小紫

大変本質を突いたご質問ありがとうございます。辞める時は、僕が話してもほぼ辞めます。僕のところに「やめたい」という話が聞こえてきた時にはもう基本的には心を決めていることが多いので、なかなかひっくり返ることはないです。思いとどまってくれる人がいればラッキーくらいの感じです。基本的にはそうならないように、僕も副市長もそうですが、人事課もそれぞれ気になる人とか、少ししんどそうな人は未然に声をかけています。特に、中途採用で来た人は組織のルールや文化に結構ショック受けることもあるので、その辺は全員と昼食を食べながら和らげるようにしたり、若手職員が「少し思っていたのと違う」という声があったら、お昼ご飯を食べたりとかして未然に緩和したり、ちゃんと見ているというメッセージを出して防がないと、本当に辞めるというのは未然に防止する以外はほぼ意味がないと思います。

ただ、それでも優秀ですごく期待していたのに民間企業とかNPOに移ってしまうという話は、時々あります。結構へこむんですけど一応遺留はしますし、先ほども言ったように生駒市でやりたかったことを上司との関係であまり経験させてもらえなかったとか、知らなかったことがありそうだと思います。「面白い市民とか事業者さんとかに繋いであげるよ」と伝えます。生駒市役所で働くことの可能性はまだまだあるといったことは話して引き留めたりしています。それで、ちょっと思いとどまってくれることもありますけれど、基本的にそういう段階になったら難しいことが多いです。

そういう時は、もう諦めて社会人の先輩として「辞めても頑張れ」とか「次に行くところは僕も知っていて、この人はすごく面白い」とか「この事業はすごいから、ぜひ頑張ってください」と言って、そこで活躍すれば、もしかしたら気持ちよく辞めて生駒市で働いた経験も活かして頑張っていますということになれば、生駒市の株もちろん下がらないし、逆に活躍しているあの人は実は生駒市役所出身だよということになれば生駒市役所のブランドが高まっていくので、「もう次のところでどんどん頑張れ」というエ

ールをして送り出します。

そういう事例が結構あります。その辺は痛し痒しですけれども、確かに辞めても食べていけるだけの力がある人を採用しているので辞める人も多いです。先ほども言ったように採用とか人事異動で転職を留められるのも留められないのも、上手くいくのもいかないのも、結局、生駒市役所という組織の総合的な実力だと思っているので、最後の最後はもう引き留めるだけの力がうちになかったということで気持ち良く送り出すようにしています。

2つ目の質問は、僕が副市長になって作った人材育成基本方針で相当細かく書き込みました。自分でもよくできたと思うくらいですが、ビジョン・ミッション・バリューというのが明確に打ち出せていなかった。それを今回、すごく思い入れがあった人材育成方針だったけれど、完全に一から見直しました。ものすごく議論して、まだある意味途中です。ビジョン・ミッション・バリューはものすごく議論して、しっかり作ったんですけど、それをどう任用や配置に活かすかといった話を、もっときちんと具体化しないとイケないです。社会人採用で、それこそメルカリとかで人事マネージャーとかやっているような人とかがうちに来てくれて、コロナ禍の中、本当にありがたい実績を上げてくださいました。

ただ、それで終わりではなくて、今おっしゃったようにこれどう任用や採用、配置に活かしていくのかということは当然、僕らも考えています。ただ、基本方針に文章化がきちんとできてない。それをどこまで文章化するかという議論も少しありました。おっしゃるように人事課や僕だけが理解していいのか、もうちょっと職員にも広く知らせなければいけないのかというところが課題としてあって、もう少し書いた方がいい、もう少し知らしめた方がいいという感覚があるんです。ですが、今はとりあえず第一弾みたいなビジョン・ミッション・バリューを中心に、それを採用や任用、評価や配置にも徹底的に活かすというところでちょっと止まっています。どうするかというところは施策としてはやっているんですけど、それはあまり明文化できていないというのは鋭い指摘で、おっしゃる通りだと思います。その辺は今後の課題として考えたいと思います。

岡田

私への質問で、職員配置の場合に大事にしていることについてですけれども、職員としてのフェーズ、例えば能力を育成する機会として、育成期なのか、

それとも拡充期なのか、発揮期なのか、そういうフェーズによって変わる部分はあるとは思いますが。例えば育成期では成長機会ということを非常に大事にしています。その職員がどういったことを経験することによって成長するかということです。例えば、現在所属している係が少人数であれば、大人数の係や課に配属することによって後輩を指導できる立場にし、自分だけではなくて周りの職員が見えるような成長をしてもらいたいといったことです。職員がどういう面から成長でき、能力を開発できるのかを大事にしています。人の能力を高めることによって組織力が上がるので、そういったところを意識しています。

そのためには、人事としても各課の業務を知らなければなりませんし、例えば自治体としての重要課題は何なのか、来年度はどういう事務事業があるのか、そういったものを把握しながら職員配置をやっていくということを個人的には大事にしています。

質問・Bさん

今日は大変勉強になりました。市長に質問がありまして、職員の皆さんにキャリア形成とかクリエイティブな仕事を重視するというメッセージをお伝えしているということですが、行政にはキャリア形成にほとんど影響しなさそうな仕事もあると思っています。例えば、私も鳥インフルエンザが起きて鳥の殺処分の動員に行ったことがあります。どう考えてもキャリアに良いことはなさそうな仕事です。そういうのをキャリア形成に強い意識がある職員ほど嫌がるというか、そういうことが起きると辞めたくなるといったこともあるかと思いますが、そういった点をどのようにケア、配慮しているか、もしあれば教えていただきたく思います。

小紫

いろいろところで、そうした質問をされます。キャリア形成にプラスにならない仕事などたぶんない、というのが1つの答えです。鳥の殺処分でも、生活保護とかも大変な仕事だから嫌だ、とか、キャリアにつながらないという人はいますが、どの部署に行っても工夫の余地はあるし、課題がない部署なんてもちろんないですし、本当に現場のご苦労がたくさんあるかもしれないけれども、未然防止をどうしたらいいのかとか、後で農家の方と国との関係をどのようにしていくのかとか、工夫できる余地がゼロの仕事は市町村には皆無だと思っている、という

のが1つです。

確かに工夫しやすい分野とか、新しいプロジェクト、自分プロジェクトみたいなものをやりやすい課、そうではない課とか、まちの人と協働してやりやすい、やりにくいというのはあります。けれども、キャリアにプラスにならない仕事は絶対にはないです。ありえないです。それは、その人が甘いからで、何も考えずに仕事しているんでしょと、厳しく言えばそう思います。

業務効率化でも良い、やったことの発信でも良いじゃないですか。自分たちが鳥インフルエンザ処分でこんなに苦勞して、断腸の思いで農家の人とコミュニケーションをしながら、こういう取り組みをしましたという発信をあなたはやったんですか、ということとかです。発信や業務効率化、国との連携、農家との対応もできることです。何かできる余地、自分ならではの工夫の余地がゼロの仕事なんていうのは、僕は絶対にはないと思います。それが1つです。

あとは、本当にいろいろなやり方がある、だからこそ僕は地域に飛び出すと言っているんですけども、「確かにクリエイティビティが簡単にガンガン出せるような部署ではないけれども、私は観光の仕事がすごくやりたいです」と言ったら、観光ボランティアガイドみたいところに自分が参加すればいいわけです。すごく喜んでくれますよ。市役所から来たと言って、事務作業な苦手な人が多いので、ちょっと文章とか作ってあげたら「すごいね」とか、フェイスブックのページ作ってあげたら「あ、すごいな」とか言ってとても喜んでくれます。観光のイベントを企画しなければならぬけれど、ちょっと責任者をしてくれないと言われてやったら、市役所で経験できないことができるかもしれないということで、地域に飛び出すようなことは、自分がやりたいことを仕事としてやるのもいいですけれども、仕事ではないとしても、それがいつか何らかの形で自分が仕事をする段階になった時にプラスになるかもしれないし、その経験を、今仕事をしている人に伝えたりしながら、何か自分の思いが実現できるかもしれません。

あとは、僕らが工夫できることとしては、先ほど言ったような公募制があります。本市では、職員に希望調書をとって第3志望くらいまでのなかで配置するという工夫もしていますけれども、どうしても人間関係でこいつとこいつはうまくいかない、などの理由、希望が全部かなうわけではありません。そこで、少なくとも重要ポジションは公募制度にして

います。面接もして時間もかかるけれども、やはり選ばれた人はものすごく活躍してくれます。

そういう機会だから、先の転職の話と一緒にすけれど、その時に「この華々しいところに僕は異動したいです」みたいなことを言うんです。ですが、「では今のところで、あなたは何を戦ったんですか？」と聞いて「どんなクリエイティビティを出そうとして価値付加を出そうと頑張っ、そこでもこういうことをしたけれど、ポジティブな意味でさらにこういうことをやりたいです」と言う人しか、たぶん公募のポジションは取れないと思います。「今のところがしんどい」とか「今の部署はあまりクリエイティブなことが出来ません」みたいなことを言う人は、たぶん面接に通っていないと思います。

公務員は辞めてもいいと思いますけれど、辞める前にあなたはそのポジションって何を戦ったのかということはいつも尋ねます。僕自身も環境省を辞めています、一応頑張っ、戦っ、中から変えようとして戦っ、辞めた自負はあります。だから、前のポジションが嫌だからこっちに来てるわけではない、前の職場だと何もできないから来たのではなくて、「ここでもこれだけのことは僕がやった。さらにこういうテーマだったら、自分が今までの経験を活かして、こういうことができる」ということを言う人でないと、ポジティブな転職はもちろん、ポジティブな社内異動も僕はできないと思うので、やはりそういう意識が常に必要だろうと思います。

小野

ありがとうございました。まだまだいろいろお話を伺いたい、議論もまだ尽きないところではございますが、残念ながら時間がオーバーしてきましたので、ここでパネル・ディスカッションを終了させて頂きたいと思います。

最後に私から、今日のキーワードで何回も出てきたと思いますけれども、本学会は地方行政の現場に光を当てて、実務と研究を橋渡し融合させるという理念を持っております。まさに地方行政の現場ということで本日お越しいただきました3名のパネリストの皆様、それぞれの立場、研究者、そして実務家とそれぞれの地方行政の立場で現場を踏まえて第一線で取り組む貴重なお話を伺うことができたと思います。大変有意義な時間を過ごさせていただきました。本学会も設立されて2年、3年と行くところでございます。是非、この勢いを止めることなく、自治体の人事行政その他研究と実務に取り組んでいく

ことができればと思っております。

本日、改めまして大変お忙しいところ、貴重なお話を頂きました。皆さんにもう一度拍手をお願いいたします(拍手)。以上をもちまして、パネル・ディスカッションを終了させていただきます。本日はありがとうございました。

司会

皆様ありがとうございました。パラダイムシフトを迎える現場のさまざまな悩みについて、「採用」「人事異動」「キャリアデザイン」の観点から、皆様のご経験と実務の声を反映した大変深いご議論をいただいたと思います。これをもちまして、第2回春季大会パネル・ディスカッションを終了します。皆様ありがとうございました。

(了)

公営住宅における孤独死

～家財道具等の撤去等について

藤島 光雄(福知山公立大学)

Mitsuo Fujishima (The University of Fukuchiyama)

要 旨

賃借人の死亡後、居室に残された家財道具等（以下「残置物」という。）の所有権は、その相続人に承継されるため、相続人の有無や所在が分からない場合、賃貸借契約の解除や残置物の処理が困難になることがあり、特に単身高齢者に対して賃貸人が建物を貸すことを躊躇する問題が生じている。

このような賃貸人の不安感を払拭し、単身高齢者の居住の安定確保を図る観点から、国土交通省等において、死後事務委任契約を締結する方法について検討を行い、単身高齢者の死亡後に、契約関係及び残置物を円滑に処理できるように「残置物の処理等に関するモデル契約条項」（ひな形）が策定された。

その概要は、単身高齢者の居住の安定確保を図るため、入居時に、賃借人の死亡後に契約関係及び居室内の残置物を円滑に処理できるように、賃貸借契約の解除及び残置物の処理に関するモデル契約条項を示したものであるが、本報告では、その分析・検証を行い、課題を明らかにする。

キーワード：公営住宅、単身入居者、孤独死、残置物の撤去

はじめに

本稿は、本学会の研究実践セミナーとして報告されたものをまとめたものであり、その名の通り、自治体現場の担当者との共同研究実践報告である⁽¹⁾。

公営住宅は、「健康で文化的な生活を営むに足る住宅を整備し、これを住宅に困窮する低額所得者に対して低廉な家賃で賃貸し、又は転貸することにより、国民生活の安定と社会福祉の増進に寄与することを目的（公営住宅法1条）」としており、このような公営住宅の存在意義から、入居者が死亡した場合、その相続人が公営住宅を使用する権利を相続することはできない、とされている⁽²⁾。

このように、公営住宅は、民間の賃貸借契約とは異なる法的関係がある一方で、家賃の滞納対策や明渡請求等の基本的な面では、民間の賃貸住宅と変わりはない。

本来、民事上の訴訟等を通じて、解決策を行う必要があるが、その経費や日数もばかにならないことから、現状では、単身入居者死亡後の残置物の撤去等について、苦慮する自治体が増加している。住宅セーフティネット機能を有する公営住宅の役割からすれば、その有効な活用が求められている。

本報告では、平成29年1月25日付け国住備105号で示された、「公営住宅における単身入居者死亡後の残留物への対応方針の策定について」⁽³⁾（以下「国対応方針」という。）、令和3年6月に公表された「残置物の処理等に関するモデル契約条項」⁽⁴⁾（以下「モデル契約条項」という。）等、国の施策と大阪高裁2021年3月5日判決⁽⁵⁾（以下「大阪高裁判決」という。）を検証しつつ、ある自治体において、現行法令を駆使し、できるだけ安価に、しかも、速やかに解決した事例を紹介し、今後の対応について検討を加

えたものである。

単身入居者が死亡した場合や行方不明等で、一定期間以上公営住宅を使用しなくなった場合(以下「失踪した場合」という。)における残置物の取扱い等についての基本的な考え方を整理することにより、裁判手続きを経ることなく、住宅セーフティネット機能を有する貴重な公営住宅を速やかに公募できる仕組みを作りたいと考えている。

1. 公営住宅の現状

少し古いが、「公営住宅で孤独死した入居者の遺品が宙に浮いている。引き取り手のない場合、どう処分すればいいのか。管理する自治体が頭を抱えている」(2013年2月17日付け朝日新聞)の記事がある。

当時の東京都では、相続人が遺品の引き取りを拒否したり、相続人がいなかったりするケースは年40～50件もあった。また、自治体によっては、入居していた部屋を原状保存していたり、遺品等を倉庫に移動して保管したり、相続人を相手取って部屋の明け渡し訴訟を提起している自治体もあり、なかには、正規の手続きを経ずに遺品を廃棄している自治体もあったという。

最近でも、中日新聞が2018年に都道府県と全国の政令指定都市67団体に行った「公営住宅における入居者死亡後の残置物の扱いに関する自治体アンケート」調査結果(平成30年3月18日付け中日新聞。)によると、その約4割の自治体が単身入居者の死亡後に引き取り手のない遺品が放置されている公営住宅を抱えており、遺品が置き去りにされている住宅は、計627戸に上っている。また、これら全67自治体のうち、愛知県、岐阜県、三重県、滋賀県、名古屋市など27の自治体が部屋でそのまま保管し、遺品を別の場所で保管している自治体は埼玉県、神奈川県など5団体あった。

一方で、職権で廃棄することがあると答えたのは、愛知県、長野県、名古屋市など28団体あり、2016年に遺品が廃棄された住宅は計252戸。大阪市では、相続人の協力を得られない場合、部屋の明け渡しを

求める訴訟を起こし、判決後に遺品を廃棄しているという。

また、当時遺品の取り扱いについてルールを設けているのは、愛知県、長野県など9団体で、いずれも条例ではなく、要領や要綱など内部規則で対応している。遺品の処分を巡る課題は、「相続人全員に連絡を取るなど、多大な労力と時間がかかる」ため、相続人等の承認を得ることなく、自治体が速やかに処分できるようにするなど、法制度の整備を希望する自治体が複数あった、という。

2. 国の対応策

こうした自治体からの要望に対して、国土交通省住宅総合整備課の担当者は、「公営住宅の運用と管理は、地方自治体に委ねられ、国は指導・監督する立場にとどまる」としながらも、平成29年1月25日付けで、「国対応方針」と題して、全国の自治体に、全国の事業主体への調査結果と、「地域の実情に応じ、あらかじめ、内部規則等により、単身入居者死亡後の残留物への対応方針を策定するなど、万一の場合の事案に対して適切に対応する枠組みを整備することにより、引き続き、公営住宅の適正かつ合理的な管理の実施に努めていただきたい」と各自治体に適切な対応を求める通知を出した。

更に令和3年6月には、「モデル契約条項」が公表されたが、これらの対応策はいずれも有効と言えず、残念ながら国においての積極的な法整備は期待できない状況であり、自治体が独自にこの課題に取り組むしかないのが実態である。

3. 自治体での取り組み

本来、司法上の手続きを経て処理するしかないなかで、裁判上の和解を経て、実際に自治体職員が放置された残置物を撤去する場合の実務上の課題を明らかにし、一定の考え方を示すとともに、当時のA市営住宅における死因贈与契約を利用した対応について紹介し、死因贈与契約に伴う想定されるトラブルへの対処方法を検討するとともに、令和3年6月

に公表されたモデル契約条項を市営住宅や住宅確保要配慮者用の住宅に活用する提案を行った。さらには、福祉課所管の法令を活用してゴミ屋敷のゴミを廃棄したことから、これを応用して放置されたままの残置物を廃棄する施策についても具体的に提案を行った。

今般のモデル契約条項には、国土交通省が作成している「終身建物賃貸借標準契約書」⁶⁾に基づく説明が一切なく、終身建物賃貸借標準契約書に基づく契約を行うには、バリアフリー化された賃貸住宅を高齢者が終身にわたって賃貸する場合に、借地借家法の特例として賃借人が死亡したときに終了する旨を定めることが必要である。また、この契約を結ぶには、事前に都道府県知事の認可が必要である。すなわち、この契約はバリアフリー化された賃貸住宅の賃貸人でないと認められないということになる。したがって、この契約との違いを考慮して今般のモデル契約条項（残置物関係事務委託契約のみ）をわかりやすく説明すれば、バリアフリー化されていない、家賃が低廉で個人の保証人も立てられないような資金に余裕がない賃借人を対象者として、賃貸を行う賃貸人を対象としているということがわかる。

4. 判例の動向

いわゆる「追い出し条項」が有効とされた大阪高裁判決の検証であるが、本件は、借家契約の終了の有無を問わず、①賃借人が賃料等の支払いを2か月以上怠り、②家賃保証会社である被告が合理的な手段を尽くしても賃借人本人と連絡がとれない状況の下、③電気・ガス・水道の利用状況や郵便物の状況等から借家を相当期間利用していないものと認められ、かつ、④借家を再び占有使用しない賃借人の意思が客観的に察することができる事情があるときは、賃借人が借家を明け渡したとみなして残置物を処分できるという条項が含まれる「住み替えかんたんシステム保証契約」は、消費者契約法に違反するなどとして適格消費者団体である原告が消費者団体訴訟制度に基づいて差し止め請求を行ったという事案で

ある。

大阪地裁令和元年6月21日判決では、保証契約の条項が借家契約の終了の有無を問うことなく、①～④の事情があれば、借家契約が解除等を理由として終了したか、借家契約終了の前提となる解除の意思表示が有効か否かにかかわらず借家契約を終了させ、明渡しがあったものとみなす権限を被告に付与する契約であると認定し、その部分を無効として、原告一部勝訴の判決を言い渡した。判決の中では、被告が保証契約に基づき借家内の動産類の搬出・保管を行えば、自力で借家に対する賃借人の占有を排除し、賃貸人にその占有を取得させる自力救済行為になり不法行為に該当すると判断している。

すなわち、賃借人が任意に退去していないにもかかわらず、賃貸人や被告に法的手続きによらない建物明け渡しを可能にし、これに対する賃借人の損害賠償請求を認めない趣旨の条項が記載された契約書ひな形が印刷された契約書用紙を廃棄せよ、との判決を出した。具体的には、①～④の事情があれば明渡しがあったものとみなす権限を被告に付与する条項を含む契約は、消費者契約法に反するとして差止請求を認めたものである。

これに対し、大阪高裁判決では、一審原告勝訴部分を取り消し、原告の請求を棄却した。なお、一審原告勝訴部分以外の争点は省略するが、大阪高裁判決は、①～④の4要件を満たし、被告から借家の明渡しがあったものとみなされた場合には、その時点で借家契約は当然に終了すると判断している。すなわち、4要件を満たすときは、賃借人が借家を住居として使用しておらず、かつ、その意思を失っている蓋然性が極めて高いと判断した。また、占有者が占有物の所持を維持している場合には、占有者において積極的に賃借物件を占有する意思を放棄する旨の意思表示をしない限り占有権は失われませんが、客観的・外形的な事実から占有の放棄の意思表示も許容されるとした。

この大阪高裁判決の検証であるが、一般的に①～③の要件の充足は客観的に判断できるが、④の要件

については抽象的であり、その充足の有無については必ずしも容易に判断できない。なお、家屋の賃貸借契約においては、契約書に、賃借人の承諾なき立入りや賃貸人による賃借人所有の動産の搬出を許容する条項がある場合、あるいはこれらに関し別途の約条を締結している事例が見られるが、判例ではこうした特約が、判例の示した自力救済の違法性阻却要件を満たす場合を除いて、公序良俗に反し無効となるとされている⁷⁾。

本件では、こういった最高裁における判例法理を前提としたうえで、具体的に判断したのだと思われる。この点については、今般の大阪高裁判決が4つの要件をすべて充足した場合という極めて限定された条件の中で、自力救済の違法性阻却要件を満たしたと考えることができる。

なお、借家契約が終了していることが前提なので、大阪高裁判決のように4つの要件を満たせば借家契約も当然に終了しているという解釈が妥当であるか否かが重要である。自治体関係者は、本件についての最高裁の判断を注視しておく必要がある。また、実際に居住している場合には、4つの要件をすべて満たすことは考えられないことから、賃借人に一方的に不利な追い出し条項が認められたということではない。

原告は、「控訴審判決は、保証債務の増大を回避したいという家賃債務保証業者の事情を最優先にして、賃借人の居住権や法的手続の保障を受ける権利を不当に侵害してもかまわないというべき判断であって、司法の役割・責務を自ら否定・放棄するものであり、消費者被害を未然に防止するという消費者団体訴訟の趣旨に反するもの」として、最高裁に上告しているので、その判断が注目される場所である。賃貸借契約の賃貸人からすれば、賃借人が夜逃げしたときなどに効果的な要件になり最高裁でも認められることになれば、実務に与える影響も大きいと考える。

なお、公営住宅の場合には、公営住宅管理標準条例15条のような家賃の減免又は徴収猶予の制度があるので、夜逃げされたという事例はほとんどない。

しかし、単身入居者が残置物を残したまま死亡した場合には、相続人の対応に基づいて、同様に占有の放棄の意思表示を行ったとみなすことも解釈上可能と思われることや、入居者が失踪した場合には、まさに本件「追い出し条項」が効力を発揮することから、最高裁の判断を注視し、準備しておく必要がある。

具体的には、例えば、①相続人に入居者の死亡を通知し、入居者が家賃の支払いを2か月(標準条例では3か月)以上怠り、②合理的な手段を尽くしても相続人と連絡がとれない状況の下(住宅管理担当者が合理的な手段を尽くしても入居者と連絡が取れない状況の下)、③当該相続人が一定の期間までに残置物を撤去して家屋を明け渡さないとき(入居者が電気・ガス・水道の利用状況や郵便物の状況等から市営住宅を相当期間利用していないものと認められるときは)、④残置物を占有使用しない相続人の意思が客観的に察することができる(入居者が市営住宅を再び占有使用しないだろうという入居者の意思が客観的にわかるような)事情があるとき、という4つの要件を条例に具体的に規定することによって、いったん別の場所で残置物を保管し、さらに一定の期間の経過とともに占有が放棄されたものとして扱えるような条例による残置物の撤去の準備をしておく必要があるだろう。

5. 自治体との連携

ここでは、ある自治体の事例を紹介する。生活保護を利用していた母親とその長男が借家内で死亡しているのが、母親の介護支援のケアマネージャーを通じて発見された事例である。母親は、処方薬の大量服薬による死亡、長男は餓死と判断された。水道は止められ、保護費も受け取りに来ておらず一般的には理解不能な事件であった。少なくとも、水道の利用状況だけからは、賃借物件に居住していないと判断できないケースが、福祉的視点からは現実にあったのである。

こういった事例を鑑みれば、一概に電気・ガス・

水道の使用状況により借家を利用していないと断定することはできないケースもある。しかし、賃貸人としても自治体の応援があれば、より入居を断らない賃貸住宅の経営に乗り出すインセンティブにつながると思われる。この点、入居を断られない賃貸住宅の確保に直接作用するものではないが、行政が法律を執行することで、個人宅のゴミ屋敷を解消した事例がある。A市内の個人宅において、行旅死亡人が発見されたケースにおいて、A市が明治時代の法律を活用して、ゴミ屋敷のごみを撤去した事例である。「公」が関与することで、良い方向につなげることができたのである。

さて、今般のモデル契約条項は、受任者となる者にとっては、その責任の重さから敬遠される傾向が強いのではないかと考えている。このため賃貸人のために報酬をもらいながら物件を管理する管理業者が、受任者になることが現実的であるが、既述のようにそのことについても万全ではない。

モデル契約条項を民間の賃貸住宅において、民間の力だけで使い切ることには、大きな疑義が想定されるものの、「公」が関与することで、良い方向につなげることができないだろうか。そこで先ず、このモデル契約条項を、自治体が管理する公営住宅に活用することができないか検討する。

この点については、公営住宅の場合には、公営住宅の入居者が死亡した場合に、その相続人は、当該公営住宅を使用する権利を当然に承継するものではないとされていることから、解除関係事務委任契約については活用の必要がないことになる。しかし、残置物関係事務委託契約については、公営住宅にも一部活用が可能な部分もあるので検討する。

さて、残置物関係事務委託契約においても重要なポイントは、既述のように受任者になる者がいるかどうかである。もっとも、公営住宅の場合には保証人を不要としている場合以外には、残置物関係事務委託契約を結ぶことは困難であるから、保証人を不要としている自治体や保証人が死亡する等して存在しないケースの活用が考えられる。

公営住宅の場合でも、一般私人の第三者に受任者になってもらうことは困難と思われる。住宅に困窮する低額所得者の住宅セーフティネットとしての公営住宅であるから、残置物関係事務委託契約を結べない入居者であっても入居させなければならない。しかし、当該入居者が死亡後、残置物があった場合次の公募に支障が出ては、公営住宅を管理している者の説明責任は果たせない。このため、当該入居者が居住する自治体の創意工夫が求められることになる。

具体的には、自治体として生活困窮者自立支援事業の一環として、住居の確保といった施策の観点から、福祉部局の担当課長あるいは社会福祉協議会の担当課長が、職務の一環として受任者となることを検討すべきである。

また、公営住宅以外の民間賃貸住宅の場合でも、一定の条件を満たす住宅に限り、自治体の空き家対策や生活困窮者自立支援の一環として、それぞれの担当課長が受任者になることを検討すべきではないだろうか。担当課長に負担がかかるようであれば、任期付きの弁護士職員を活用することも現実的対応だろう。

6. 今後の課題

国のモデル契約条項だけでは、民間賃貸住宅に関する限り、単身高齢者が確実に入居できるとは限らないし、入居を断られるリスクも減らないだろう。この点、阿部泰隆名誉教授は、公営住宅の適正管理の視点から『明渡しは、民事上の問題であり、勝手に家財道具を搬出することは、自力救済に当たるとして、法治国家では許されないという考えが前提となっている。しかし、たかがセンベイ布団などを撤去するために自力救済を行っても、入居者の権利が実質的に侵害されるわけではないし、そのために裁判を必要とするのは、およそ費用対効果の点でも無駄であるから、行方不明、死亡の場合には、家財道具は公営住宅管理者において撤去して、権利者が引き取るまで一定期間保管(その後は処分してもよい)

との特別の規定を置くべきである。民間借家でも、同様の場合には自力救済を許すべきである。さもないと、家主の経営が困難になるし、さらに家主は老人を入れたくないと反応して、老人の住宅難を惹起する。・・・』⁽⁸⁾と指摘されている。阿部先生が問題提起されているように、老人の住宅難を惹起するようでは行政の立場がない。現時点においては、行政として大阪高裁判決に対する最高裁の判断を待つしかないが、同判決が示した4つの要件を判決確定までに公営住宅条例の一部を改正する条例に明記した案を早急に用意しておくべきであろう。大阪高裁判決が維持されるようであれば、条例案の実現を図るべきことは言うまでもない。また、大阪高裁判決とは関係なく自治体と民間が連携することで、空き家対策や生活困窮者自立支援事業の一環として、単身高齢者が入居を断られない住宅を確保できる可能性が高まるのである。

国が立法事実に基づいて法律を制定改廃してくれれば一挙に片付くことが予想されるが、今般のモデル契約条項を出したことからすれば、今後とも期待はできない。しかし、高齢化の進行とともに単身世帯が増えていく中で、公営住宅における単身入居者の孤独死も確実に増加していくであろう。また一方で、住宅セーフティネットとしての公営住宅の活用も必要であり、迅速な対応が求められる。

自治体としては、現行法令を使いこなしながらも、自治立法権を活用して、自治体の本務である住民の福祉の増進に向けた知恵を働かせていくしかないのである。

—— 注 ——

- (1) 本報告は、自治実務セミナー(2019年5月号から2020年6月号まで)に連載された「市営住宅における単身入居者の死亡～残された家財道具等の取扱い等について～」並びに2022年5月号及び6月号に番外編として連載された「市営住宅における単身入居者の死亡[番外編上・下]」(詳細は参考文献参照)等を基に、手を加えて編集したものである。なお、詳細な内容は、近日中に公刊の予定である。
- (2) 最高裁平成2年10月18日判決、民集44巻7号1021頁。

(3) 現在閲覧ができない

(<http://www.mlit.go.jp/common/001185427.pdf>)が、自治実務セミナー2919年7月号61頁に掲載している。

(4) 国土交通省ホームページ

<https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/content/001407753.pdf>

(5) 消費者支援機構関西ホームページ

http://www.kc-s.or.jp/upload/fl0001083_1.pdf

(6) 国土交通省ホームページ

https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk7_000013.html

(7) 周藤利一「不動産賃貸借における無断立入り・鍵交換に関する判例の動向」RETIO72号(2009年)39頁。

(8) 阿部泰隆『日本列島「法」改造論続々・政策法学講座』(第一法規、2028年)228～229頁。

—— 参考文献 ——

- ・岩本慶則(2017年)「市営住宅における単身入居者の孤独死：残された家財道具等の処分について」『マッセOsaka研究紀要』20号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2019年)「市営住宅における単身入居者の死亡(1) 残された家財道具等の取扱い等について」『自治実務セミナー』683号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2019年)同論文(2)『自治実務セミナー』685号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2019年)同論文(3)『自治実務セミナー』687号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2019年)同論文(4)『自治実務セミナー』689号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2020年)同論文(5)『自治実務セミナー』693号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2020年)「同論文(6・完)『自治実務セミナー』696号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2022年)「市営住宅における単身入居者の死亡・番外編(上) 残された家財道具等の取扱い等について」『自治実務セミナー』719号。
- ・藤島光雄 岩本慶則(2022年)「市営住宅における単身入居者の死亡・番外編(下) 残された家財道具等の取扱い等について」『自治実務セミナー』720号。

自治体におけるデジタル民主主義の現在と展望

—オンライン参加型合意形成プラットフォーム Decidim の実践例から—

東 健二郎(1) (一般社団法人コード・フォー・ジャパン/元・京都府)
Kenjiro HIGASHI (Code for Japan, etc.)

要 旨

2020年10月から兵庫県加古川市で導入が始まったオンライン参加型合意形成プラットフォーム Decidim の活用を2つのフェーズに分け、日本における特徴を整理した。すなわち、第1フェーズにおいては計画策定への活用が各地で行われたのち、第2フェーズではまちづくりにおけるプレイスメイキングや将来世代による活用、とりわけデジタルシチズンシップ教育との関わりによるボトムアップでの参加が進んでいる。これまでの日本におけるデジタル民主主義の変遷をプラットフォームの活用から整理するとともに、今後の展望として市民参加の単なるデジタル化ではなく、既存の参加制度をいかにアップデートしていくかの観点から捉えるべきであると提案する。

キーワード：デジタル民主主義、参加型合意形成プラットフォーム、Decidim

1. はじめに

タイトルの「デジタル民主主義」は非常に大きなテーマであります。従ってその捉え方はそれぞれありになろうと思いますが、ここではその外延を決めるというよりも、それはひとまずいろいろ言われているものだとした上で、Decidim (デシディム) という、さまざまな活用が始まっている参加型合意形成プラットフォームの実践例の側から今の現象を捉え、今後を展望してみたいと思います。

2000を越える事例が収集されています。

また、我が国では、デジタル庁が「行政の政策に意見を届けよう」という、PoliPoli Gov というサイトを開設しています。これは PoliPoli というスタートアップ企業が運営しているもので、国に限らず自治体の意見募集も掲載されるようになっていました。これまでも霞が関では各府省のパブリックコメントを集めたポータルサイト(2)がありますが、このサイトはその応用版とも言えます(図1)。

2. デジタル民主主義のプラットフォーム

2.1 現状

この参加型合意形成プラットフォームと呼ばれるもの、デジタル民主主義にまつわるものに限定せず、ネットワーキングやクラウドソーシングのためのプラットフォームという意味合いで用いておきますと、こうした事例を集めたサイトである「Participedia」には、多種多様な使われ方がされていることがわかります。方法としては350くらいあり、



図1 (右) Participedia と (左) PoliPoli Gov

出所) <https://participedia.net/> 及び <https://polipoli.gov.com/>から筆者作成 (2022年8月31日閲覧)

ただし、これまでのポータルサイトとの異なる点は、例えば経済産業省から「今後日本が成長していくために、検討すべきテーマを教えてください」といった意見募集があって、その中では国民同士の意見交換も行われていること、あるいは役所の中の人コメントをするといったことが見られます。パブリックコメントは意見募集に対して意見提出がなされ、それに対する行政側の考え方が提示されるという形で、いわば「一往復半」のコミュニケーションといったところですが、ここでは国民同士なり役所との間での双方向のコミュニケーションが行われています。

2.2 日本におけるデジタル民主主義の変遷

こうして見てくると、デジタル民主主義というものなり、それを実現しようとするプラットフォームが最近流行していると思われるかもしれません。しかしながら、ここで強調したいのは、そうしたことはここ最近の話ではなくて、そもそもインターネットが一般の生活の中に当たり前になってきたこの25年なりの間、地方行政の現場においては、この動きと軌を一にしているものでもあるということです。

そうした意味では、「デジタル民主主義」と言われているものはその時々テーマなり技術的なものに規定されている部分もあります。裏を返せば当時から色々実践がなされて進化してきたものでもあり、同様の事象が繰り返し現れているとも言えるかと思えます。

こうした意味で最初のデジタル民主主義プラットフォームは、自治体であれば神奈川県藤沢市の「市民電子会議室」がその嚆矢だと言われています。その後は2000年代以降にはいろいろなものが登場してきましたし、現在も運営が継続されているものもありますが、類型としては「地域SNS」と言われているものです。

その後は、TwitterやFacebook、Instagramといった

プラットフォームによるSNS、日本ではLINEもユーザー数が多く有名でしょう。皆さんが今目にしているのはこうしたもので、これらの活用によって成功例も出てきていると言われているところです。

今回のテーマとしている参加型合意形成プラットフォームは、電子市民会議室や地域SNS、あるいは現在日常的に使っているSNSと同じところもありますし、少し違うところがあると感じられると思いますが、一応の区切りとしては、兵庫県の加古川市が2020年の10月に最初に導入したと位置づけています(図2)。



図2 日本におけるデジタル民主主義の変遷

出所) 筆者作成

3. Decidimについて

3.1 概要

Decidimは、2016年スペインのバルセロナ市が自治体として開発コミュニティと一緒に開発をしたオープンソース、誰でもそのソースコードを利用や改変が出来る無償ソースコードという意味ですが、オープンソースの参加型合意形成プラットフォームです。バルセロナでは、2016年以前から、オフラインの車座集会でまちづくりに参加する運動が非常に多く見られていました(3)。そうした経緯を踏まえ、オンラインのプラットフォームを用意していることが特徴です。

3.2 特徴：合意形成を進めるプロセスとコンポーネント

プラットフォームとしての特徴をごく簡単に特徴

を整理しておきますと、前提として Decidim はホームページのコンテンツを管理するためにみなさんもお使いのコンテンツマネジメントシステム (CMS) の一種だということです。

その上で、Decidim にはプロセスに応じた様々なテンプレート、Decidim では「コンポーネント」という言い方をしていますが、アイデアを集めてそれをシェアする。次に議論をし、投票で決まったプロジェクトの進捗を公開する。進捗を確認することで新たなアイデアを作っていくといった合意形成を進めていくプロセスに沿ったテンプレートを用意しています。

すなわち、より具体的に言えば戦略を立案したり住民参加型で計画を策定したりするといったものや、署名活動で賛同者を得るといった合意形成のためにプロセスを様々組み合わせを進めていることが通常です。そうした際に、会議を行うミーティング、アイデアを提案したりそれに対して投票したりする際に、それに適したテンプレートを用意するシステムだのように考えていただければと思います。

3.3 コンポーネントの利用例

コンポーネントを実例でご紹介しましょう。

(1) 投票

加古川市で実施された複合施設の愛称案への投票を例にしますと、投票をするためには愛称案が並んであって、それぞれ内容を確認した上で投票を行うボタンがわかりやすく配置されています。かつ、この場合は投票数が自動的に集計されていて、どの案に人気があるのかわかる状態になっています。もちろん、得票数は非表示にした方がよい場合もあるでしょうから、こうした設定をすることもできます (図3)。

(2) ミーティング

会議を開催する場合、オンライン会議であれば Zoom などの URL が表示できます。また皆さんも、会議のために次第を作ったりと議事録を作成されると思いますが、それぞれを作成し、必要に応じて動画アーカイブをページ内に埋め込んで再生ができた

ります。こうすると参加できなかった人にも共有できるといった、会議によって事柄を進めていくために必要な機能が揃っているようになっています (図4)。



図3 投票・ミーティング機能の例

出所) 加古川市 Decidim などから筆者作成

3.4 世界の Decidim 事例

世界の Decidim は、先ほど申し上げたとおり 300 以上あるので実に様々なものがあります。

私どもでいくつかを紹介するサイト(4)も作っていきまして、ここではフィンランド・ヘルシンキ市についてご紹介しましょう (図3)。



図4 ヘルシンキ市の Decidim

出所) <https://omastadi.hel.fi/> (2022年8月31日閲覧)

同市は 65 万人のフィンランド最大の都市であり、2018 年から Decidim を活用して参加型予算編成のプラットフォームを運用していることが特徴です。この参加型予算編成に参加できるのは 12 歳以上ということで、児童生徒も参加できます。これは日本でいうところの GIGA スクールに相当する仕組みの中で児童生徒にもデジタル ID が付与されていて、それを用いて Decidim に参加してまちづくりに対して提案をしたり予算案に対して投票したりできるようになっています。

直近の年度では 880 万ユーロの予算に対して約 400 の提案が出され、約 5 万人の投票によって上位 75 件の提案が採択され、実行されているとあります。もちろんまちづくりの予算が Decidim で全て決定されるわけではありませんし、その中身は日本でも当たり前のような予算とも言えます。例えば、一番得票が集まったものは、ヘルシンキ市の公園ではタバコのポイ捨てが多いと。ポイ捨てされると公園が汚くなるので、灰皿を各地の公園隅々まで置きましょうという提案に共感が寄せられた。

もちろん灰皿を置けばいいのかという話かもしれませんが、内容の是非には立ち入らないですが、他のものとしては図書館に自転車を修理するステーションを整備しようといったものもありました。こうした政策は、基礎自治体のみなさんからすると、自治会であるとか各種団体から要望されるもののように感じられるかもしれません。日本の自治体では、そうした要望に対して補助金を出すとか直接執行する場合もあると思いますが、そうした類のものに対してオンライン上で予算化が進むというものです。

ちなみに、こうしたものをオンラインだけで実施するというものではなくて、ヘルシンキではリアル投票所もあって投票用紙で投票することもできます。彼の地では、こうしたプラットフォームは、従来の議会を通じた地域ニーズを反映する仕組みを補完するものだと捉えており、Decidim を通じたニーズ反映が従来のものにとって替わるということの意味していないということも強調されています。

3.5 日本の Decidim 事例

次に、日本の事例(5)をご紹介しますと、2020 年 10 月から兵庫県加古川市で導入されて以来 15 ぐらいあり、水面下で準備されているものも含めるとその倍ぐらいになります。ここでは、便宜的にフェーズを 2 つに分けて説明しましょう。

(1) フェーズ 1 : 2020~2021 年

まずは、フェーズ 1 は、日本導入当初の 2020 年から 2021 年までによく見られたところですが、ここでは、パブリックコメントの活性化を目的に実施するものが多く見られました。

事例としては、加古川市を皮切りに、兵庫県、滋賀県といったそれぞれ計画を策定する際のパブリックコメントに先行して実施したりするものや、自民党の横浜市議会議員団が議会において首長に提案をする内容をプラットフォームで議論するといったものが代表的です (図 4)。



図 5 加古川市の Decidim

出所) <https://Kakogawa.diycities.jp/> (2022 年 8 月 31 日閲覧)

その特徴は、様々な人が参加することで、自分たちでは気づかなかった論点に気付くことができたといった内容に関するものや、あるいはパブリックコメントですと市民から意見をもらった後に、役所からまとめて考え方を示すものであったところが、期間中に意見交換をするであるとか、市民と職員が直接やりとりをするコミュニケーションの場として運用するというところにあると思います。

また、この時期にはコロナ禍でオンラインの活用が非常に盛んになったことが大きく影響していますが、地元の高校生と授業で学習したことをプラットフォームに意見として提出をし、職員や市民と交流するだけにとどまらず、学生が多く参加して意見を出すことで、大人たちの意見の質が変わるという現象も見られました。具体的には、当初は意見が出なかった論点について、学生たちの立場になった提案が寄せられるなど、そのプラットフォームにとっても良い効果があったと言われています。

(2) フェーズ2：2022年～

2022年になりますと、計画策定というような大きなイシューよりもボトムアップ型あるいはより小さいコミュニティで活用するという動きが見られるようになりました。こうした動きをフェーズ2として捉えています。

2つご紹介しますと、まず1つは公共空間のプレイスメイキングです。例としては公園ですが、管理者がルールを決めてそのルールの通り使うのが一般的だと思いますが、ここでは「どうしたら安全にかつ希望する利用方法が可能になるか？」について参加者と管理者と一緒に考える際のコミュニケーションの場として Decidim を活用しています。オンラインでの意見交換だけではなく、公園というリアルな場で、ワークショップをしてどう楽しむ方ができるか、例えば参加者でベンチや小屋を作ったりします。その際のアイデア検討や、結果を Decidim で共有することによって次の参加者を募っていくプロセスそのもの進めている訳です。

もう一つは日本で進み始めたデジタル教育との関連です。中学生や高校生が、自分たちが考えるまちづくりのアイデアを Decidim に投稿をして、周りの大人達と一緒にその実現に向けて活動をするようになっていきます。大人が代わりにするのではなく、若者の思いを実現する場として、Decidim でのやりとりを通じて実現するプロセスを作っていくようなケースが各地で生まれています。

4. 展望

4.1 日本の Decidim の来し方行く末

最後に簡単に展望をお話しますと、日本の Decidim はフェーズ2まで来たと捉えたときに、来し方としては、「このプラットフォームを使うと何か新しいことがやれそうだ」という期待を醸成することができたとは言えそうです。これは、Decidim に限らずプラットフォームが新たに開発をされ、様々な団体が使いつつあるということが示していると思います。

とはいえ、本当に新しいのか、と言われると新しいかもしれないとも思います。それは海外の事例で少し触れたような活用方法までは行っていないからで、ですので、日本はこうしたプラットフォームを急速に活用し直していますので、これからもっと爆発的に事例が出てくることによって、新しい形が見えてくるのではないかと思う訳です。

その際のポイントは、すでに一部で見られる「これからの世代」、すなわち中学生や高校生といった将来世代が作っていくかどうか、そうした価値観が重要であると思います。

また、こうした変化は、むしろ非連続に発生するというよりも、少しずつ進んでいくような面もあります。この点で注目したいのは、既存の仕組みをどう変えるかという点であります。とはいえ、現時点での変化は、パブリックコメントをどうしようとか、プレイスメイキングとしてまちづくりのやり方にどういう形でオンライン化するというようなものでした。

しかし、既存の仕組みでまだタッチできてないことは、例えば参加型予算編成といった運用ルールみたいなものを有する自治体がありますが、そうした既存の仕組みまで変えられているものではありません。また、プレイスメイキングのような特定のエリアではなく、パブリックインボルブメントと呼ばれるまちづくりの計画に対する参加の仕組みがありますが、それをいかにアップデートするか。あるいは、昨今、「熟議民主主義」と呼ばれる、やや大きな熟語

がありますが、こうしたものを取り入れることによって意思決定をどう変えられるのか、というテーマにどのように取り組んでいくかということが求められていると思います。

4.2 市民参加のあり方の何をアップデートするのか？

そうすると、そもそもの市民参加のあり方を何を我々はアップデートしなければならないのか、となりますが、いくつかポイントを申し上げたいと思います。

(1) Decidim ユーザー数の割合から

まず、こうしたオンラインのプラットフォームにどの程度参加するのは大きな指標です。海外の事例でご紹介したヘルシンキ市の他にも、参加型予算編成を採用している組織での投票率（全人口に対する投票者数の割合）は、10%前後とされています(6)。これを高いか低いか論じるには不十分な数値ではありますが、日本で最多のユーザー数となっている加古川市において、そもそも人口割合としてのユーザー数は、0.4%といったところです。比較するべくもない乖離ですが、こうした仕組みが一定定着していくために何をしなければならないか考える必要があります。

(2) 各地の「市民政策提案手続」や「地域活動交付金制度における審査プロセス」

次に私が着目しているのは、既にある規則のあり方です。1つは、平成10年代くらいに制定が進んだ市民参加条例の中に、市民による政策提案手続を持つ自治体が各地にあります。しかし、以来20年以上経ちましたが、現状はあまり使われてないのが、残念ながら現状だと思います。

他方、先ほどご覧いただいた Decidim が用意しているコンポーネントと比較した際に、大きな違いは条例による仕組みでは A4 の Word ファイルで提案を提出し、それを役所側が、第三者が審査することなどはありますが、ともかく提出した後に審査するプロセスであるということです。

また、同様に各地で NPO 法人など地域活動に対す

る交付金制度が創設されていますが、そこでは交付申請書を Word なり Excel で作成した様式に記入して提出しています。こちらは様式の作成に際してコーディネーターが支援をするところも多いと伺いますが、いずれも様式に記入し、それを役所が審査する形になっています。

みなさん、すでにご経験があるとおり、様々な意見を交換してその場が盛り上がることもあるでしょう。しかし、それを公的な制度に載せた途端に、アイデアが死んでしまうということはないでしょうか。また、今や Zoom をはじめとするオンラインで様々な人たちとコミュニケーションをする体験を持つようになりました。そこでの体験と、公的なルールとの落差を感じるだけでなく、どうすれば公的なルールの中にそうした仕組みが搭載されるようになるかを考える必要があります。それには、単にやり方を変えるだけではない問題があります。

市民提案制度や地域活動に対する交付制度は素晴らしいものだと思います。しかし、その目的を達成するために必要なプロセスになっているのか。そうでなければ、そうしたものを使い続けることが果たして適切かどうか。さらには、そのような現実に行っている要因を規定しているのは、制度なのか意識なのかといった、現在巷間言われるデジタルトランスフォーメーションにまつわる議論がここにおいても、同様に妥当するのではないかと思います。

4.3 市民参加の変遷とこれから

ところで「参加」というのは非常に概念が広いものであります。これまでも30年以上にわたって課題であり、様々な取り組みが積み重ねられてきたことは間違いのない訳ですが、実感として「行政に参加している」ということに対しては道半ばであります。例えば、行政から案を提示して意見を提出するだけの一往復のやりとりでは、「きちんと自分の意見が反映されたのだろうか」と思いますし、その後パブリックコメントなどでは、提出された意見に対する採否やその理由を公示するようにはなりました。一往復半にはなりました。しかし、理由はわかったとし

ても、実はよくわからない理由が書かれていて、その理由に対する意見は言うことができないことが通常です。

そうした時、今回ご紹介したオンラインのプラットフォームの仕組みは、より意見の往復が増えるというものではありません。しかしながら、それをして「デジタル化によって市民参加を実現する」と言うつもりはなくて、あくまでもこうしたプラットフォームを体験することで、そもそも市民参加とは何だったのだろう、今ある仕組みが十分応えられているのだろうかといった、我々が目指す市民参加のあり方を問い直す契機になっているというものとして捉えるべきだと考えています。今回の報告がお役に立てばによりです。

5. 質疑応答

(神戸市役所・井上会員)

神戸市では、自治会の参加者がなかなか少なくなってきたということで、今まで行政からのそういった地域の意見の聴取は、自治会を通じて行うことが多かったと思うのですが、こういった新しいオンライン上の仕組みができてきたというところで、従来の地縁組織からの意見聴取ではないような形を目指していく方向があるのかなと思うのですが、どのようにお考えでしょうか。

(東会員)

こうしたご質問をいただいた際に必ず申し上げているのは、簡単に「意見聴取」と言うてはいけないということです。なぜ、役所に意見を言わないといけないのか、あるいは役所側からの言い方であれば、「意見を聞く」というスタンスですと、そうした意見の数はそもそも減ってしまうということです。

ご紹介した事例には載せていなかったのですが、小規模自治体さんでは、ご質問と同様の趣旨で自治会との意見交換がなかなかできなくなった課題をお持ちで、それは全国的な課題でもあります。そうしたときに、その Decidim を活用はじめた自治体が何

をやっているのかと言いますと、そうした従来の団体さんとのコミュニケーションを密にしようとされています。ベクトルが逆になってきたということです。

意見を聞く窓口を広げるので意見をたくさんお寄せください、というのではなくて、こちらから意見を伺いにいく、そのためにオンラインを使うということでもあります。

そうしたことはバルセロナ市でも同じでありまして、もともとそうだったのかもしれませんが、市長さんが小さなタウンミーティングにでかけていって、たくさん意見を伺います。そして、時間はきてしまいますので「もっと意見を聞きたいので、ぜひ Decidim を使ってください」という言い方をされています。議論の軸を変えないといけないと思います。意見がやせ細ってきたのでこうしたツールを使って拡大しないといけない、ということで考えるのはややミスリードではないか。

また、別のご質問があるかもしれないのであらかじめお答えしますと、「ではオンラインツールを使えない人はどうするのか」というご質問については、「じゃあ、聞きにいけばいいじゃん」と申し上げます。なぜそうしたことができないのか、それは意見を聞くとしている住民ないし団体側に原因があるのではなくて、役所側の仕組みでありますとか仕事の仕方に起因するものです。それを参加者が少ないという課題として捉えると危険なのではないかということです。

とはいえ、幸いにして神戸市さんは、こうした問題意識から検討を始められていると伺っていますので、そうした動きが立ち上がりましたらぜひ一緒に参画いただければと思います。

(自治日報・高橋記者)

デジタル民主主義、市民参加の取組は大変興味深いが、ネックになってくるのは高齢者などデジタルが得意ではない方をどう取りこむかではないかと思う。Decidim ではどのように工夫しているのか。

(東会員)

さきほど井上会員への回答でもあったとおり、オンラインに限る必要はないということです。例えば、京都府与謝野町、人口2万人の自治体で Decidim を使われていますが、ここで特徴的なのは、これまでのメールでの提出でもいいし、紙で役場に持ってきてもいいし、何なら役場からお伺いします、とされています。

役場からすると手間がかかるではないか、ということなのかもしれませんが、そもそもの民主主義はそういうことなのでしょうということです。意見を言いたい人の声が届くように、こちらから出向くことが必要です。

バルセロナ市の話にまたなりますが、彼らが言っているのは「Decidim は声が小さくなってしまふ人たちの声を拡声するマイクのようなものだ」ということです。非常に印象的なフレーズだと思います。

高齢者の意見を聞きたい、あるいは高齢者の意見ばかりになっているので、若い人の意見を聞きたいということだけではなくて、それぞれの人たちの声を大きくするためにそれぞれの方法をとるべきだという話です。遅れなせながらではありますが、我が国のデジタル社会形成のための取組もこうした考え方に立っていると理解しています。例えば、スマホ教室もそうですし、身近な人がそうしたデジタルを使いこなすためにサポートする仕組みの構築もそうです。そうした機能をいかに機能させるかがポイントになってくるかと思えます。

【謝辞】本稿は2022年7月2日に開催された第2回春季大会・研究実践セミナーセッションでの発表及び質疑応答の文字起こしを行い、必要な編集をしたものである。当日オンライン・リアル会場それぞれの参加者並びにご質問いただいた方に感謝したい。なお、質疑内容についてはあくまで筆者においてとりまとめたものであり、ご質問の趣旨を誤解しているかもしれないことなどご容赦いただきたい。

—— 注 ——

- (1) このほか、特定非営利活動法人 Code for OSAKA/滋賀県日野町/京都精華大学メディア表現学部/武蔵野大学しあわせ研究所/大阪大学社会ソリューションイニシアチブ所属。連絡先: decidim@code4japan.org
- (2) <https://public-comment.e-gov.go.jp> (2022年8月31日閲覧)
- (3) バルセロナの取り組みについては、各種紹介されているが、さしあたっては鷲尾和彦『「シティ OS」で市民に還元バルセロナが本当にスマートな理由』(<https://forbesjapan.com/articles/detail/36262/1/1/1>)において、Decidim の開発の流れをスマートシティ政策の一連の変遷として紹介している。
- (4) <https://meta.diycities.jp/assemblies/usedby> (2022年8月31日閲覧)
- (5) <https://meta.diycities.jp/assemblies/hereandthere> (2022年8月31日閲覧)
- (6) 例えば、ヘルシンキ市の2021年実施の投票者数は47,064人であり、投票率は8.1%と報告されている。
<https://www.hel.fi/uutiset/en/kaupunginkanslia/the-omastadi-vote-gamered-votes-from-city-residents> (2022年8月31日閲覧)

—— 参考文献 ——

- 東健二郎 (2021) 「コロナ時代の参加型民主主義プラットフォームの実践～Decidim を例に～」『ソフトウェアデザイン』2021年10月号、pp.174-177。
- 東健二郎 (2022) 「シビックテックの可能性—わたしから始める、まちづくり」『建築雑誌』2022年6月号 No.1763、pp.36。

公営住宅自治会の課題と今後の展望

——偏見、高齢化と抗う人々——

佐藤太久弥（福岡県）

Takuya SATO (Fukuoka Prefectural Government)

要 旨

公営住宅は、月収 10.4 万円以下が約 8 割を占めるように低所得層が多く、また高齢者世帯が過半数を占める。自治会は、分権後の地方自治の補完機能を期待される一方、コロナ禍の制約の下、高齢化に悩んでいる。公営住宅の自治会は高い加入率を誇り、一般の自治会より女性の活躍が目立つが、役員の成り手がおらず、消滅するところも出ている。

自治会の課題は、高齢化と入居者減であり、公営住宅の管理者には今後、統合・合理化やダウンサイジングのほか入居者のコンプライアンス啓発が求められる。今後、自治会は、外国人など公営住宅の多様化、コンプライアンスの向上、行政との接点拡大に取り組むことになるだろう。

キーワード：低所得者、高齢化、分権、人権

1. 総論

1.1 はじめに

公営住宅には、低所得者層向け住宅というマイナスイメージをもつ人や、偏見を抱いている人もいる。北九州市・門司餓死事件（2006 年）、立川市・親子孤独死事件（2012 年）、銚子事件（2015 年）等、しばしば貧困者の悲劇の舞台にもなってきた。しかし、貧困化の象徴として公営住宅が注目されることはあっても、低所得者たちの助け合いの場としての自治会に関心を寄せる人は少ない。

僭越ながら、一隅を照らす趣旨で拙稿を呈するものである。

1.2 意義・目的・必要性

（1）公営住宅

① 意義・目的

公営住宅は「地方公共団体が、建設、買取り又は借上げを行い、低額所得者に賃貸し、又は転貸するための住宅及びその附帯施設で、この法律の規定に

よる国の補助に係るもの」（公営住宅法第 2 条）をいう。公営住宅の建設は戦後の深刻な住宅不足解決のため、復興策として国民に住宅を大量供給する目的で開始された。当初の入居者は、低所得者層ではなく家賃支払能力のある所得層を対象とし、公営住宅にはセーフティーネットとしての機能はなかった⁽¹⁾。

なお、当初は自治体の直営であったが、現在は地方住宅供給公社等の指定管理者に業務委託されている。

② 経緯

1951 年公営住宅法の施行によって公営住宅の建設は本格化した。55 年に日本住宅公団（現：都市再生機構）が設立されると、勤労者層に対する住宅供給は公団住宅が担い、公営住宅は低所得者層を対象とした社会福祉の一環として位置づけられた。

その後、日本経済は 60 年代の高度成長、70 年代の低成長に移行するが、その間、建設業界は建設ラ

ッシュが続き、現在の公営住宅もこのころに建てられたものが多い。やがて、低成長の定着と高齢化社会の到来とともに公共事業費は次第に削減される。公営住宅も例外ではなく、2000年代に入るとその住戸数は減少し始める。

③ 必要性

公営住宅は、旧式な造りが多く、新式のものでも最低限度の設備しかなく、民間住宅より人気がない。民業圧迫として敵視する向きさえある。

今の日本にとって公営住宅の必要性とは何なのか。現在の公営住宅に特に求められているのは、災害や感染症の発生時の被害者の避難先、あるいは高齢者や貧困者など社会的弱者の受入先といった、民間住宅にはないセーフティーネット機能である。

(2) 自治会

① 一般の自治会

自治会は「一定地域に居住する住民等を会員として、会員相互の親睦を図り、会員福祉の増進に努力し、関係官公署各種団体との協力推進等を行うことを目的として設立された任意の団体」（東京簡裁2007年8月7日判決）である。町内会、町会等ともいうが、本稿では「自治会」とする。

② 公営住宅自治会の意義・目的

公営住宅では、原則、住民が主体となって、団地単位で、あるいは、小規模団地の場合は周辺地区と一緒にあって、自治会を構成している。

まず、公営住宅の管理者は入居者の入居時に次のような説明を行う。

「自治会は、入居者相互の親睦、良好な環境づくり、防火・防犯活動など入居者のみなさんが団地生活を快適に過ごされるための重要な役割を果たしています。県営住宅に入居された方は全員が自治会に加入し、住みよい団地づくりに努めてください。また、団地や住宅の構造により多少異なりますが、共同施設の管理運営に必要な費用は共益費として、自治会の責任において徴収、支払いしていただきます。」

（兵庫県「県営住宅住まいのしおり」、31頁。下線は筆者。）

これは兵庫県の例であるが、どこも大同小異である。この説明は入居者の同調性に働きかけるもので、高い自治会加入率に繋がっており、効果は絶大といえよう。

③ 公営住宅自治会の必要性

近年、高齢化に伴い、小規模の団地では自治会が消滅する事例が増えている⁽²⁾。

自治会がなくなって懸念されるのは、災害発生時、特に高齢者や障害者には、逃げ遅れやけがの危険が増大することである。また、避難先においても、自治会がしっかりしている地区の避難者は、一般に、連携し合い冷静かつ円滑に困難に対応できるという。

また、平時においても、行政に要望がある場合、自治会名義の要望書であれば、不完全とはいえ住民自治の外形があるため、自治体もそれなりに尊重するが、一個人からの要望に自治体がどこまで真摯に対応するのか、疑問である。

このように公営住宅においても、住民の権利や生命・財産を守るため自治会は必要な存在といえる。

(3) 近年の公営住宅及び同自治会をめぐる出来事

近年の公営住宅及び同自治会をめぐる主な出来事を時系列に整理すれば次のとおりになる。

- 1996 公営住宅法改正。収入基準が厳格化され、市場原理が導入された。「中所得層は公団、低所得層は公営」の流れが加速していった。
- 2000 地方分権一括法施行（～2010年代 地方分権改革）
- 2003 第27次地方制度調査会最終答申。市町村合併を前提に「地方自治組織」や「地域自治区」編成が提言された。合併によって手薄になる狭域的事務を住民代表者を長とする地域自治組織に委ねようというもの。
- 2004 国民保護法制定。有事には、自治会等の活動が予定された。
- 2005 最高裁、公営住宅自治会の事案にて「自治会脱退は自由」を判示。公営住宅の住戸数が減少に転じた。

このころ（～06年）「平成の大合併」がピークとなる。

- 2008 日本的人口、頭打ち。人口が減少し始める。
- 2011 東日本大震災。公営住宅の提供を含む自治体間協力が広く展開された。
- 2020 地方公務員法改正。自治会長等の公務員特別職への任用が不可となった。
コロナ禍。感染症対策が社会に浸透。
(まとめ)

以上をまとめると、大きな社会的趨勢として、少子高齢化の進行がますます顕著になっている。また、政府は市町村合併を促進する一方で、低下が予想される行政サービスの担い手として自治会に期待した。しかし、上記の最高裁判決によって、自治会への加入は強制できないという司法判断が下され、政府の自治体担い手構想は壁に突き当たっている。

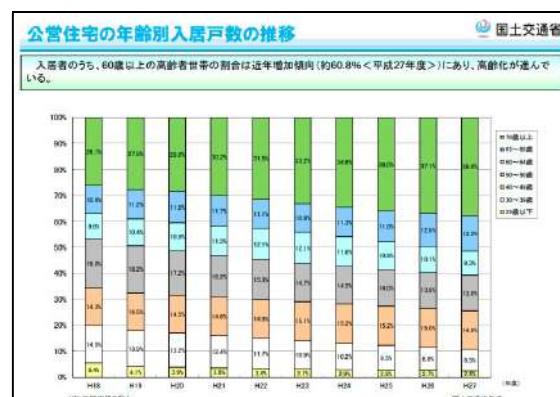
1.3 公営住宅の現状

近年の少子高齢化に伴い、高齢の単身世帯が顕著に増えている。現在、日本的人口減少に伴い、賃貸住宅は官民ともに供給過剰である。一方で、三大都市圏等の人口増エリアの公営住宅では、低家賃の魅力から申込は多く⁽³⁾空室は少ない。しかし、現在の日本では人口減エリアが大半であるので、このエリアを前提に論を進めることとする。

さて、若年世帯は、たとえ入居条件をクリアしていても、公営住宅のイメージの悪さや手続の煩雑さを嫌って民間住宅を選好する傾向にある。また、単身若年者は、障害者や生活保護受給者等の厳格な入居条件のため入居は難しい。一方、同じ単身でも60歳以上かつ低収入という条件を満たせば、入居は容易である。高齢者は民間住宅にから敬遠される背景もあり、結果として高齢者比率が高くなる。

図1「公営住宅の年齢別入居戸数の推移」によれば、2015（平成27）年の高齢者世帯割合は、60歳以上で60.8%、70歳以上だけでも38.0%を占める。

図1 公営住宅の年齢別入居戸数の推移



出所) 国土交通省「公営住宅制度について」

<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu-Kikakuka/0000196081.pdf>

公営住宅の入居者には、収入に応じて家賃を決めるため、収入区分が適用される。最も収入が少ない区分は「月収10.4万円以下」とされ、国交省調べでは、この区分の入居者が約8割(78.1%、H27年(2015年))を占めており漸増している。(図2)

図2 公営住宅入居世帯の収入区分の推移



出所) 国土交通省「公営住宅制度について」(再掲)

1.4 公営住宅自治会の現状

一般の自治会の加入世帯は減少傾向にある。1968年内閣府「住民自治組織に関する世論調査」では、加入率は市部88.7%、町村部90.5%であったが、およそ半世紀後の2010年「国民生活選好度調査」では、全体で73.0%まで低下している。

一般の自治会では、会員の居住形態は戸建、共同

住宅（購入マンション、賃貸民間住宅、公団住宅、公営住宅）等、さまざまである⁽⁴⁾。一般に地方では戸建が多く、加入率も高い。逆に都市部では共同住宅が多く、加入率は概ね低い。

もともと、現実には戸建と共同住宅が混在する地域の自治会が多い。この混在の自治会の特徴は掴みにくいですが、筆者の経験から言うと、たとえ会員数で戸建側が少なくても、戸建住民の意見のほうが通りやすい。なぜなら、概ね定住している戸建住民は、自治会活動に比較的熱心なことが多いが、仮住まいが多い共同住宅の住民は、会議等の催しの参加率が悪いからである。

一方、公営住宅の場合、概ね団地だけから成るので、自治会の特徴は比較的明瞭である。例えば、課題は①役員の成り手不足、②イベントへの参加者不足、である⁽⁵⁾。

2. 公営住宅自治会の課題

2.1 概況

一般の自治会は男性高齢者役員を中心に、行政配布物を概ね最低ノルマとしつつ、任意業務についてはまちまちである。地方ではまだ良好な加入状況を保ってはいるが、都市部では加入率が落ち込む等、形骸化が進む。

また、加入率は悪くないとはいえ、公営住宅の自治会も活動は活発ではない。

2.2 アンケート結果の紹介

公営住宅の自治会へのアンケートというのはあまり例がない。F県（K地域のみ）以外は京都市のみ確認できた。

なお既述のように「中所得者用は公団住宅、低所得者用は公営住宅」の棲分けが進んでいるが、自治会の在り様については大差はないと考えられるので、公営住宅のデータ不足を補うため、必要に応じて公団住宅のデータを参考引用する。

・F県 県営住宅の1/3の住戸を占めるK地域の、県営住宅の自治会長36件を対象に2021年11月～12月に実施。

・京都市 市営住宅の自治会長・町内会長81件を対象に2017年8月～9月に実施。

【参考】

・あしたの日本を創る協会（以下「協会」と略。）
全国の328一般自治会及び公団の118団地自治会を対象に2000年8月～9月に実施。

（1）役員

F県の場合、女性の会長は15人、全体の42%。全国自治会の平均6%（2021年、内閣府男女共同参画局）よりかなり高い。京都市はデータなし。

協会情報でも、役員の性別について、一般の自治会（以下「一般」と略。）は72.4%が男性中心、公団は55%が女性中心である。

また役員の年齢についても、公団は50-60代（46.8%）が最も多く、一般は60代以上（42.7%）が最も多いなどの相違がある。さらに役員の職業についても、公団は専業主婦が最も多く、一般は退職者が最も多い。

このほか任期は、F県では1年33%、2年44%、規定なし22%。実際には後継難のため再任・長期化が多く、任期制は有名無実化している。

（2）事業

F県では「共益費の徴収・管理」及び「行政広報物等の配布」「環境美化活動」が上位を占めたが、この結果は京都市と変わらない。

高齢単身者の増加傾向を踏まえると、今後は「高齢者・障害者への支援等の福祉活動」「地域住民が交流できるふれあいサロン」の活発化が予想される。

なお「スーパー食品販売車の誘致」は今は少ないが、今後増加が見込まれる。

（3）自治会の活動範囲

F県では「団地内だけ」15件、42%、「学区の連合会にも属して活動している」21件、58%。京都市は団地内37%、団地外63%。団地内のみ活動が4割程度というのは多すぎるようだが、関係者によれば、一般も同じようなものようである。

またF県の場合、周辺住民との集会所の利用においては、会議、老人会、親睦会、サロン、映画鑑賞、

カラオケ大会等、交流を深めるものが多い。

社会福祉協議会（社協）との連絡協議会もみられる。社協は行政の補完機能を担っており、自治会との共同事業も行なっている。今後、自治会が消滅したとき、その代替機能をビジネスとして果たしていく可能性がある。

利用形態としては葬儀会場もあった。使途は各自治会の自由とはいえ、有志でもない会員が労務提供を求められているならば要検討であろう。自治会事業は、慣例を墨守するのではなく、数年ごとに内容を見直すべきである。昨今の自治会離れの一因もこの辺にあるとみられる。

なおコロナ禍を機に、回覧板をやめてネット配信にした自治会もあるようだが、高齢者に配慮すべきだろう（図3）。

図3 利用者の年齢階級別インターネット利用率

【利用者の年齢階級別インターネット利用率】
過去1年間にインターネットを利用したことがあるか



(出典)内閣府「令和3年版高齢社会白書」

出所) 総務省自治行政局市町村課「地域コミュニティの現状及び本研究会について」

(4) 自治会費等

自治会費は、月1000円未満がF県97%、京都市88%、協会では68.4%。

近年のコロナ禍を受けて、多くの自治会が行事を中止し、事業規模を縮小しているが、本調査はコロナ禍初期の予算化後なので縮小の影響はない。した

がって、前二者と協会との数値差(20%-30%)は、公営住宅(低所得層)と公団(中所得層)・戸建等との資力差か、調査時差20年間の日本の貧困化の現れ、であろう。

決算額のデータは協会しかないが、1999年度で「100~500万円未満」が最も高く44.8%、「100万円未満」26.0%、「500万円以上」23.2%。

共益費では2000円以上はF県2割、京都市3割という状況である。1割の差はエレベーター等の維持費の有無とみられる。

また、滞納者は多くはないが、多くの自治会が悩んでいる。

未加入はあまり大きな問題になっていない。F県では大半が加入している。協会データでも約20年前ということもあるが、加入率80%以上が7割超に達している。

(5) 孤独死対策

今後、単身高齢者が増えるにつれて孤独死増は必至とみられる。協会によると2000年当時、安否確認の見守り者は、社協23.5%、自治会22.6%、行政12.3%等。このデータは、F県の孤独死の発見者が、近親以外では、ケアマネージャー・ヘルパー(社協等)や近所含む自治会関係者という事実とも符合する。

F県では「独居者に定期的に声掛けをする」16件、44%、「定期的に入居者の夜・昼の電気点灯状況を調べる」15件、42%、「何もしていない」7件、19%。

改まったことはせず「共益費の受け渡し時の確認、清掃時の出席確認」や月二回の回覧板で把握しているところも多い。

京都市でも「近所の入居者に気軽に挨拶するようにしている」など、活性化に努めている自治会長は非常に多い。

3. 課題の分析

3.1 少子高齢化によるもの

(1) 自治会役員の成り手不足

背景には、入居者の住民意識の劣化のほか、平均

収入の減少、平均寿命の伸び、退職年齢の上昇等がある。女性参画については、ジェンダー克服の観点から好ましい兆候といえるが、押し付けの懸念もあり、即断は控えるべきであろう。

(2) 空室率の上昇

空室の増加は自治会の弱体化や一人当たり共益費の上昇に繋がる。F県の空室率は約2割で、全国の戸建住宅の空家率13.6%（2018 総務省統計局）より高い。

(3) 孤独死の増加

これは基本的に単身化と高齢化が原因と考えられるが、安否確認の目が届かない60歳未満の孤独死も散見される。自治会の協力が望まれる。

(4) 空騒ぎ

高齢者による架空「事件」の通報もある。よく聞くと、認知症の影響と推定できるが、証拠がないので結論が出ないまま「迷宮入り」となる。警察によると、高齢化とともにこの種の「空騒ぎ」は増勢にあるようだが、だからとて無下にはできず閉口している観が窺えた。公営住宅の場合、精神障害者が少なくないので、若者の通報でも鵜呑みにできないことがある。

また「最近見かけない」「電気が数日点灯中」「電話応答なし」等の情報から孤独死が疑われたが、実は入院中だった、あるいは親戚宅にいた、という例もある。

(5) 消滅自治会

住民の大半が高齢者となり、また空家の増加もあって自治会活動ができなくなった団地である。消滅自治会の最低限の用務（共益費徴収、掃除、行政配布物等）は主に公社依頼の管理人が代行する。小規模かつ老朽の団地に多い。

3.2 入居者の意識の低さによるもの

(1) 社会的想像力の欠如

ゴミ出しや動物飼育禁止等の規則不遵守や、騒音や悪臭等の近所への配慮不能など、社会的な配慮を欠いている。ここだけに限らず、国民的な課題という面もあろう。

(2) コンプライアンスの低さ

データがないので公営住宅と他の住宅との比較はできないが、公営住宅の入居者のコンプライアンスが低いというのは認めざるを得ない。

例えば、高齢者は、癒しを求めてペットを飼いたがる人が多い。ペットは騒音、悪臭、アレルギー等の害悪を及ぼすため、公営住宅では飼育を禁じている。ハトや野良猫の餌付け等の迷惑行為も不可であるが、不遵守が多い。

(3) ゴミ屋敷

これは顕在化しにくい。生活保護受給者であればケースワーカーが介入できるが、年金受給者等で、交流しない場合、ゴミ屋敷の発見や解決は困難である。管理者は管理者権限の下、プライバシー等の人権に配慮しつつ、入居者に善管注意義務違反を説明し理解させ、手続きを踏みながら、この不適切な使用を是正させるべきである。

(4) 児童虐待

児童虐待に自治会が気づく事案もある。他にも、母子家庭で子ども（小学生3人）を全員学校に行かせておらず、児童相談所（児相）も手を焼いている事案もある。管理者や自治会が児相と連携して介入するべきである。

(5) 未加入問題

未加入問題は、会員の不平不満の火種となっている一方で、加入の強制はできないというジレンマがある。結局、大部分の加入をもって「可」とすべきではないだろうか。

気になるのは単身世帯数の増勢である。単身者は家族世帯よりも社会との接点が少なく、概ね自治会に関心が低く、未加入の傾向が強い。今後の大きな不安要因である。

(6) 政治活動の懸念

① 議員

公営団地内のトラブルを、外部の力を借りて解決しようとする入居者がいる。それが社会問題であれば通用するが、自治会内部の紛糾を招いたり、口利きとして行政を歪めたりしているとなれば問題があ

る。

例えば、地元選出議員が複数の入居者による苦情を捉えて、地方議会の質問の材料とすることは旧来から行われてきた。問題は、個別案件を自治体に持ち込むケースである。これは行政サービスの不公平化、行政事務の阻害等を誘発する。本来、個別の自治会の問題であれば議員ではなく、自治会の要望として管理者に提出するべきである。

本をただせば、議員と自治会長の役割に重複があり、その未整理に起因するのではないか。もともと米国による戦後の占領政策下、ポツダム宣言に基づく政令によって町内会（自治会の戦前の通称）は解散させられ、同日に米国主導で二元代表制（憲法93条）が施行された（1947年5月3日）。

日本が独立を回復して自治会も法的に容認されるようになると、「自治会なし」で出発した議会議員の活動と、復権した自治会の活動に一部重複が生じたのは当然である。特に請願や要望については、対象を整理するべきであろう。

② 暴力団・圧力団体

暴力団関係者については、2004年～11年に全都道府県で暴力団排除条例が制定され、基本的に入居が認められなくなった。しかし、暴力団員ではないが、それに類する人物の入居や団地への出入りによって、しばしば自治会活動に無理な圧力が加わることがある。彼らの動きは、個人単位に過ぎず、騒ぐと自分や関係の入居者の不利益になるので、概ね管理者と無用な争いを起こそうとはしない。

これに対し圧力団体は、組織力や政治力を背景に管理者との対決も辞さず、むしろ問題を激化させ、より高次の政治問題となすべく挑発的な姿勢をとることも珍しくない。

こうした事案は、必要に応じて管理者が管理者権限を行使するべきであろう。

③ 宗教団体

近年、ある宗教団体会員の入居者による、自治会への積極的な参加が目立つという⁽⁶⁾。

宗教団体信者の自治会活動は何の問題もないとは

いえ、宗教勧誘活動を禁じる公営住宅のルールが将来破られる懸念はある。管理者としては要注視といえよう。

(7) 会費滞納 その他

会費滞納や行事不参加は、役員のストレスを上げ、モチベーションを下げる。会員の規律が望まれる。

なお、前記の2005年判例によると「入居者に対して自治会加入は強制はできないが、共益費は入居者に支払い義務がある」。共益費は、以前は管理者は徴収不可とされていたが、現在は「管理者も徴収可能」（国交省）とされている。共益費は建物の維持管理の性格が強いことから、自治会ではなく管理者が徴収するべきであろう。

4. 今後の公営住宅自治会の展望

4.1 公営住宅の入居者の多様化

入居基準の設定は管理者の権限であるが、公営住宅の入居と自治会の入会が密に関連している以上、この点に言及せざるをえない。入居者の高齢化は自治会の消滅原因となるだけではない。高齢化に伴う問題の一つが、入居者の年齢構成の極端な不均衡である（図1）。幸いなことに分権改革に伴い、義務付け・枠付けの緩和が進んだ。今後は若年層の入居を拡大するべきである。

また若者だけでなく、人口減を背景に移行政策や空室対策として、いずれは否応なしに外国人の入居を進めざるを得なくなると思われる。「失われた30年」と揶揄されるほど経済が長く低迷する日本と、他の主要国との決定的な違いは多様性の有無であろう。

日本社会が次のフェーズに進むには、国民が多様性を受け入れる訓練を積み、その素地を培わなくてはならない。つまり、公営住宅の多様化に伴い、既存の入居者には、多様な新参者を不協和音なく受け入れる度量と努力が求められる。

ただし、公営住宅のセーフティネット機能ゆえに多様性が社会的弱者に偏るため、現状から推察すると、公営住宅にはプラスではなくマイナスイメージ

を濃くする懸念が大きい。これにいかに対処するか、次項において述べたい。

4.2 周囲の人権感覚、居住者のコンプライアンスの向上

社会には公営住宅への偏見がある人もいる。本来は、そういう偏見を醸成しないよう公営住宅など建てずに、フランスのように、該当者に対して民間住宅への入居に家賃補助をすればこのような問題は起きないし、施設の維持・管理費も不要なのだが、残念ながら制度がそうになっていない。日本にも家賃補助制度導入の検討を提案したい。

一方で、ルール違反行為や迷惑行為を犯す入居者がおり、公営住宅に対する周囲の差別や偏見を助長している。人権については、社会にLGBTなど多様性が浸透しつつあるが、新自由主義的な風潮も広がるなど、国民の意識向上は容易ではないようである。

まずは自治体が人権教育を強化し、長期的な視点で住民の偏見を取り除いていくべきである。そのうえで、今後、18歳、19歳の若い感性の政治参画と、コロナ禍後の外国人流入が、人権感覚向上の契機となることを期待したい。

問題は入居者のコンプライアンスであるが、これは本人たちの努力を待つしかない。管理者が根気強く指導を続け、本人たちに自覚させるべきである。

4.3 行政サービスとの接点の拡大

公営住宅には、民生委員や地域包括支援センターからの支援が望ましいが、引きこもりがちで、問題ある人々がいる。中にはゴミ屋敷に住む人もいる。そうした人間が単身の高齢者の場合、将来、孤独死する恐れは大きい。

こういう事案の有力な突破口は自治会であって、救済に向けて行政との接点を少しでも多く構築することが期待される。

ただし、精神疾患者の場合、その頑なな心を開くのは決して容易ではなく、体力の要る、粘り強い試みが必要であり、その意味でも自治会に若い加入者が必要なのである。

自治会からは、「突破口」になる意義を理解してもらい、その役を担ってもらう必要がある。プライバシーを優先して入居者を放任するならば、入居者を救えないばかりか、早晩、その公営住宅はスラム化するだろう。

5. 最後に

本稿は、公営住宅自治会がテーマであるので、公営住宅の運営には言及を控えたいが、管理者が全入居者の自治会加入を標榜している以上、自治会の環境整備のために管理者が責任を負うのは当然であろう。気づいた点を指摘して結語としたい。

5.1 統合・合理化

公営住宅の多くは建替期に差し掛かっているが、年ごとに入居住戸数の減少加速が必至とされる中で建て替えるというのは、人口減が確実なだけに不経済極まりない。公営住宅を統合しながら建替を遅らせつつ合理化を進めるべきではないか。市町村の合意を得られれば、都道府県や政令指定都市が当該公営住宅を吸収するのがコスト面でベストであろう。統合は大阪公立大学の例(2022年)が参考になろう。

5.2 公営住宅のダウンサイジング

今後、空室は増える一方である。空室率が高い団地は入居者に支度金を渡して退去してもらうなどして、積極的に統廃合するべきだろう。問題は妥当な空室率とはどれくらいかだが、福岡県の過去半世紀(1973~2022)の災害履歴をみると、県営住宅全住戸数の1割で被災者を収容できないような災害は発生していない。つまり、基本、空室率1割を確保すれば他の空室は除却可能といえる。1割を過少視する向きもあろうが、空室を最小限に抑えることにこそ住宅政策の妙味があり公営住宅の存在意義がある。万一の場合には、他自治体の協力を得て十分乗り切れることは過去の事例から明らかである。

ただし、この件については、政治的影響力の低下や居住者数の減少等の、有権者からの批判を恐れる議員や首長からの強い抵抗が予想される。今後の課題といえよう。

【謝辞】小文作成に当たっては、学会発表の際、岩手県立大学の和川央特任准教授に丁寧なコメントをいただいた。また、同志社大学の今里滋名誉教授に貴重なご助言をいただいた。ここに謹んでお礼を申し上げます。

—— 注 ——

(1) 松本暢子「大規模都営住宅団地における居住者の世帯構成の変化に関する考察」『社会情報学研究』第19号、大妻女子大学、2010年、65-75頁、ISSN 13417843

(2) 自治会は武蔵野市など一部の都市には存在しない。また、沖縄県では他県等に比べ結成率が低い。これらの地域では自治会に代わるコミュニティが存在する。

(3) 横浜市営住宅の応募倍率（2011年～14年）は、概ね、全体で16倍～20倍、高齢者用で27倍～37倍、単身者用94倍～122倍で推移している。

https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/sumai-kurashi/jutaku/shiryo/fuzoku/juseishin/5ji-juseishin.files/0531_20181011.pdf

<https://www.mlit.go.jp/common/001081905.pdf>

(4) 国交省「(6)住宅ストックの姿（総計）」
<https://www.mlit.go.jp/common/001081905.pdf>は、総務省「平成30年住宅・土地統計調査」をもとに、戸数ベースで、持家：借家＝6：4、戸建と戸建以外をほぼ同数、全住宅ストックのうち公営住宅と公団住宅の占める割合を約5%、と算出する。

都市部では、戸建より共同住宅のほうが戸数が多い。例えば、福岡市では77.6%で、なおも拡大傾向にある（2013年「集合住宅向けの自治会町内会加入促進のてびき」）。同市の担当者は「戸建居住者に比べ、共同住宅居住者は自治会に入らない。市は後者の加入率の向上に努めている。」という。

(5) これは公営住宅だけにとどまらない問題である。自治会から目を転じて、2013年の国交省マンション総合調査によれば、管理組合運営における将来の不安として、区分所有者の高齢化57%、管理組合活動に無関心な区分所有者の増加34.8%、理事の選任困難31.8%となっている。法定化しているマンションの管理組合と、任意団体に過ぎない自治会は制度

は異なるが、共同住宅の住人の世話係という業務の性格に着目すれば両者に類似性は高い。「高齢化に伴う不安」を抱える管理組合と自治会の課題は通底すると考えてよいであろう。

千葉市は、東日本大震災の教訓から、2013年、マンション管理組合を自治会と同様の組織として位置づける制度を始めた。従来はマンションの自治会登録はほとんどなかったが、この制度を活用して登録したマンションは29に上る。だが今のところ追隨する自治体はない、という（2022年8月現在）。

(6) 小池高史（2021年）「創価学会団地部の研究(1)：団地部の概要と団地自治会との関わり」『九州産業大学地域共創学会誌』(6)47-54

創価学会には「団地部」なる部門が設けられ、「団地自治会で活躍している会員を評価する仕組み」として「団地コミュニティでの貢献も含めて多面的な評価」がなされている。創価学会会員の団地内での自治会活動はかつては一般的ではなかったが、1999年の自公連立を契機として大きく変わったという。

—— 参考文献 ——

新藤宗幸（2020年）『新自由主義にゆがむ公共政策：生活者のための政治とは何か』朝日選書

中田 実（2017年）『新版 地域分権時代の町内会・自治会』自治体研究社

石栗伸郎（2016年）『自治会・町内会の経営学：21世紀の住民自治発展のために』文眞堂

紙屋高雪（2014年）『“町内会”は義務ですか？：コミュニティと自由の実践』小学館新書

八王子市の生ごみ減量施策

—官民共創型の循環型社会形成を目指して—

中川和郎（武蔵野市）

Kazuo NAKAGAWA (Musashino City)

要 旨

都市部での生ごみの減量及び資源化（再利用）はなかなか進んでいない傾向にある。長井市（山形県）、上勝町（徳島県）、大木町（福岡県）、大崎町（鹿児島県）など、農村部での生ごみ資源化が進んでいる。農村部では「顔が見える」近所付き合いという感じでコミュニティが強く、協力しやすい関係にあるのかもしれない。一方で都市部では隣に住んでいる人は誰かわからないことが少なくなく、協力関係になかなかないことがあるのかもしれない。従って、都市部での生ごみ資源化を進めるには、単なる生ごみを減量して資源化していく取り組みだけではなく、行政、住民、事業者が連携して、循環型社会の形成に向けて地域循環共生圏⁽¹⁾の実現に向けて取り組むことが大切である。

こうした中で、八王子市では、都市部の中で生ごみの減量・資源化に熱心に取り組んでいる。東京都心部から西に位置し、地域特性として都市部・住宅地区から農村部まで多様であり、地域の中で循環して生ごみの排出を抑制して資源化・再利用できる要素がある。また人口 50 万人以上の地方公共団体での 1 人当たりのごみ排出量の少なさも全国でトップクラスである。

循環型社会の形成に向けて地域循環共生圏の実現に向けて、八王子市の生ごみ減量施策について考察し、有効な地域での循環型社会形成に向けての取り組みについて論じる。

キーワード：循環型社会、地域循環共生圏、生ごみ減量施策、官民共創

1. はじめに

八王子市の清掃事業は大正、昭和、平成、令和と 100 年以上の歴史がある。その間、家庭ごみ有料化、災害廃棄物処理計画の策定など、多摩地域の地方公共団体の中で先進的な役割を果たしてきた。

これまで八王子市では、「ごみ処理基本計画『循環型都市八王子プラン』」を策定し、市民・事業者・市の協働のもと、家庭系ごみの有料化（2004 年（平成 16 年））や、資源物回収の拡大（2010 年（平成 22 年））をはじめ、様々な取り組みをしてきた。前計画の計画期間である 2013 年度（平成 25 年度）以降では、清掃工場へのごみ持ち込み手数料の改定（2015 年

（平成 27 年））やダンボールコンポストの普及等のソフト面での施策の推進とあわせて、戸吹不燃物処理センターへの手選別ラインの導入（2015 年（平成 27 年））などハード面での取り組みも進めた。

八王子市は人口 50 万人以上の都市でごみ排出量の少ない自治体ランキング 3 年連続で全国 1 位になったこともある。しかし、組成分析による可燃ごみ比率で生ごみが占める割合は、40%から 55%の間で推移しており、生ごみの排出量を抑制していくことが課題になっている。

本稿では、八王子市が取り組んでいる生ごみ減量施策について取り上げ、地域循環共生圏を視野に入

れた官民共創型の循環型社会形成に向けた課題についても論じていく。

2. 生ごみ減量政策に至るまでの経緯

2.1 戦前のごみ処理事業

(1) 明治時代後半

八王子の清掃事業は明治時代後半より始まり出した。1893年(明治26年)に「じん芥取締規則」が東京府より施行した。その後、当時の八王子町もこの適用地域に入り、次第に八王子町の清掃制度が整えられてきた。清掃規定の内容は、主として警察の監督の下に各家庭が任意による処分によるもので、掃除の不行届、汚物の未処理が目立ち、衛生行政上、捨てておくことができなくなった。

(2) 大正時代から1945年(昭和20年)

1917年(大正6年)に市制施行されたが、その前年の1916年(大正5年)頃から塵芥収集事業者が希望家庭を対象に実施していたごみ収集を1921年(大正10年)4月に市直営業務とし、ごみ処理事業に着手した。当時は全量を埋め立てまたは終末処理をしていた。1923年(大正12年)1月に焼却炉2基4t/日を建設し、焼却処理に着手し、本格的なごみ処理事業への第一歩を歩み出した。

1918年度(大正7年度)に市は、予算に塵芥掃除費1,000円と共同便所2カ所の新設費1,000円を計上した。これに先立つ1月には、市会が塵芥清掃監督のための人件費を可決して吏員を配置し、2月には清掃巡視の諸規程を可決した。2月23日には、警視總監と府知事名で、八王子市汚物掃除監督吏員設置の件が府令で公布された。当時は保健所制度がなく、清掃、衛生などは警察の所管となっていた。この府令により、掃除監督長、掃除監督各1人、掃除巡視3人を1918年(大正7年)4月1日から置くことができるようになった。

市の掃除事業は、大横町大善寺裏に塵芥仮置場を新設し、同年5月1日から開始した。10人の人夫が10台の車を引いて塵芥を収集し、7日間で市内(市

制施行された当時の市域)を一巡する計画で、収集人は請負人を定めて委託した。収集した塵芥は、市周辺の農家の肥料用にリサイクルされた。

しかし、開始後、半年も経たない10月に請負人からの塵芥収集の契約解除の申し出があり、その頃から市内のあちこちに塵芥の山ができて始め、問題が大きくなってきた。原因は、請負入札に競争者が多く請負価格が安かったこと、第一次世界大戦による大戦景気の影響で人件費が高騰し、人出不足が生じたことによるものであった。こうした事情から1919年(大正8年)1月18日に市事業調査会は塵芥掃除を民間委託から市直営事業に変更することを決定した。

2.2 終戦直後から高度経済成長期、昭和時代末期までの廃棄物処理

戦後のごみ処理事業は、1946年(昭和20年)8月の戦災の瓦礫処理から始まり、1949年(昭和24年)には、オート三輪車2台を購入するなど、機材の整備と人員の増強を順次行い、復興著しい地域の環境衛生向上に努めた。

その後、隣接町村の合併による人口の増加と市街地の拡大、経済発展による市民生活の向上等により、ごみの排出量が増大した。これに対応するため、1964年(昭和39年)4月から月1回の不燃ごみ収集(ステーション方式)を実施した。また、1966年(昭和41年)11月には機械炉の運転開始によりそれまで月1回から2回のごみ箱収集と週2回の厨芥収集だった収集形態を、一部市域で出すとボックス・ポリ容器による塵芥・厨芥の混合収集とし、1974年(昭和49年)4月には全市域混合収集に切り替えを完了した。この間、1972年(昭和47年)1月には不燃ごみ収集業務の一部を業者委託とし、1976年(昭和51年)4月に不燃ごみ収集業務の全面委託が完了した。

一方、中間処理施設については、1954年(昭和29年)に明神町塵芥焼却場(現・北野清掃工場)の既設焼却炉を改築(24t/日)したのをはじめ、ごみ処理施設の整備改善をめざし、焼却炉の増築、新設を行った。1971年(昭和46年)には、増加し続けるご

みと広大な市域における効率的な処理を行うため、市域の西北部及び西南部に清掃工場を新設し、既存焼却場と合わせ、市域を三分割して処理することを計画した。1972年度（昭和47年度）から1973年度（昭和48年度）には北西部の戸吹町に清掃工場（240t/日）を建設した。引き続き1974年度（昭和49年度）において市域西南部の館町に清掃工場予定地55,911㎡を買収し、1978年度（昭和53年度）から3カ年事業で清掃工場（300t/日）を新設した。

最終処分場については、1977年（昭和52年）7月に石川町（埋立容量約100,000㎡）に開設し、また、1982年（昭和57年）4月からは、戸吹町に新しい最終処分場（939,300㎡）を開設した。

2.3 大量廃棄からごみ減量・省資源化への転換

平成に入り、ごみの減量化と資源化をどのように実現していくかを、市民の立場で検討していくために、1991年（平成3年）11月に八王子市ごみ市民会議が発足した。11月25日の第1回会議から1992年（平成4年）11月17日までの約1年間に、全体会議を11回、「資源分別回収」、「資源集団回収」、「事業系ごみ」の3つに分かれた部会を延べ23回開催した。その他、この提言を取りまとめるための起草委員会を各部会、並びに全体会を併せて述べ6回行った。前半の会議では、主として八王子市の清掃事業の現状把握をし、八王子市及び他自治体の中間処理施設などの見学を行った。1992年（平成4年）4月から各部会に分かれ、それぞれの立場で率直な意見交換をし、同年7月に各部会内の意見を取りまとめた中間報告をもとに八王子市における市民、事業者、行政がそれぞれに実行可能な減量化・資源化のシステムについて討議を重ねた⁽²⁾。

以上のことを受けて、八王子市清掃条例を全面改正し、「八王子市廃棄物の処理及び再利用の促進に関する条例」（以下、「八王子市廃棄物処理条例」とする。）を制定した。同条例は1993年（平

成5年）10月に施行された。その改正作業の段階で、八王子市職員組合を介してでもあったが、清掃現場の職員から改正案が示された。当時の清掃部と職員組合が協議し制定に至った⁽³⁾。

ごみ処理収集についても1994年（平成6年）4月より可燃ごみを週3回から週2回に変更し、新たに古紙を週1回収集する資源回収方式に変更した。さらに、同年12月に瓶の収集を開始した。さらに1998年度（平成10年度）に古布、缶の収集を開始した。

1995年（平成7年）6月に「容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律」（以下、「容器包装リサイクル法」とする。）が公布され、市民・事業者・行政がごみの資源化に関してそれぞれが役割を担うように定められた。容器包装リサイクル法に対応するため、1998年（平成10年）10月にペットボトルについては拠点回収方式により回収を開始した。容器包装プラスチックの回収については、2000年（平成12年）10月から一部地域でモデル事業として開始した。

2001年（平成13年）4月に特定家庭用機器再商品化法（以下、「家電リサイクル法」とする。）が施行されたことに伴い、家電4品目については、民間事業者によって処理する新たなルールが確立された。また、同月より直営事業のごみ収集車の乗車人数を3人から2人にした。

これまでのリサイクルの取り組みは一定の成果を挙げたものの、その一方で最終処分場の用地確保が深刻な問題になっていた。八王子市内から排出された焼却灰と不燃残渣は、1998年（平成10年）から日の出町の二ツ塚処分場に搬入していたが、埋め立て終了後による次期最終処分場の用地確保の目処が立っておらず、ごみの減量と資源化が多摩地域全体の緊急の課題であった。

このような状況の中、最終処分場の逼迫、清掃工場の建て替えの困難性などの問題に直面する中で、ごみの減量化や再資源化を推進するために、市は2004年（平成16年）10月にごみの有料化（ごみの

指定収集袋制度)を実施した。と同時に、集合住宅を除くごみの戸別収集と資源物回収の拡充を開始した。この当時、家庭ごみの有料化は50万人都市以上の都市で全国初であった。可燃・不燃ごみについては、有料の指定収集袋を用い、戸別収集することで排出者責任を明確にした。また、資源化への意識を高めるために、新たな資源化品目としてプラスチックを設定し、一部の容器包装プラスチックの収集を開始した。さらに一部の資源物の収集頻度を増やすことで、資源物を排出しやすい環境を整えた。2003年度(平成15年度)と制度改正後の2005年度(平成17年度)を比較すると、可燃ごみが29.6%減、不燃ごみが21.4%減となっており、合計で28.1%のごみ減量に成功した。

3. 一般廃棄物処理基本計画での位置付け

廃棄物の処理及び清掃に関する法律(以下「廃棄物処理法」という。)では、第6条に市町村は一般廃棄物処理計画を定めなければならないとしている。八王子市では「ごみ処理基本計画」として策定し、5年から10年にかけての廃棄物処理政策の基本方針を定め、重要施策を最優先として具体的な目標を設定している。この中で、家庭ごみ有料化の実施などで、大幅なごみ減量が実現し、資源化率も上がった。しかし、その後の八王子市のごみの組成分析では毎年可燃ごみ全体のうち40%から50%前半までが生ごみである。この生ごみをいかに減らしていくのが課題でもあった。

ここでは、2013年度(平成25年度)以降の「ごみ処理基本計画」の中での八王子市の生ごみ減量施策の方針を取り上げる。

3.1 「八王子市ごみ処理基本計画—循環型都市八王子プラン—(平成25年度~34年度)」

2013年(平成25年)3月に策定した「八王子市ごみ処理基本計画—循環型都市八王子プラン—(平成25年度~34年度)」の重点項目は①ごみの減量・資源化に向けた意識の高揚と行動の促進、②生ごみ

の減量・資源化の地域特性に応じた取り組み、③ごみ処理の基盤となる処理施設の更新と3つの重点目標の1つが生ごみの減量・資源化を挙げている。

生ごみの資源化を実施する世帯を総世帯10%と設定した。2013年(平成25年)当時の八王子市の総世帯は約25万世帯だったので、約25,000世帯と目標設定をしたことになる。ハードルが高いといえよう。生ごみの資源化に10%の世帯が取り組むことを目指すということを盛り込んだ根拠は、2011年(平成23年)に八王子市基本構想・基本計画素案市民会議環境部会の市民委員が素案で「家庭生ごみの堆肥化を着実に実行し、「生ごみ資源化等モデル事業(堆肥化)を確実に拡大し、資源として再利用する」を提案した上で、生ごみ資源化等モデル事業を10年後に10%の世帯に参加することを目標に定めたことである⁽⁴⁾。

3.2 「八王子市ごみ処理基本計画—循環型都市八王子プラン—(平成31年度~40年度)」

「八王子市ごみ処理基本計画—循環型都市八王子プラン—(平成31年度~40年度)」は2019年(平成31年)3月に策定された。重点項目が①環境教育・人材育成のための取り組み、②生ごみの減量・資源化の促進、③排出事業者へのきめ細かな指導、④ごみ・資源物処理施設の整備・検討について4項目を挙げていて、やはり重点項目の一つに引き続き生ごみの減量・資源化促進を挙げている。

(1) 家庭における食品ロス削減の促進

家庭における食品ロスの発生を抑制するために、「3キリ運動(使いキリ、食べキリ、水キリ)」を推進している。生ごみには、賞味期限・消費期限の切れてしまった未利用食品が多く含まれている。そのため、期限表示や食品の正しい保存方法等について、広報や地域のイベント、戸別訪問等を通じて、市民に情報提供を行っている。また、フードドライブやフードバンクなどをはじめとした食品ロス削減の取り組みを進めるため、他所管や関係機関と連携を図るとしている。

(2) ダンボールコンポスト等の普及拡大

家庭系ごみの生ごみに多く含まれる調理くずや食べ残しの減量活動の一環として、ダンボールコンポスト等の普及拡大・定着率の向上を図る。

ダンボールコンポストをはじめとした生ごみの堆肥化に関する講習会（初心者向け・経験者向け）や出前講座等を継続して行っていくとともに、多くの市民が参加する環境フェスティバル等での展示・実演や啓発冊子の配布等により、ダンボールコンポストを利用するメリットを市民に広く知ってもらう機会を増やす。また、地域特性や住居形態の違いによる多様なニーズに対応する資源化方法を選択できる仕組みづくりを検討する。

さらに、ダンボールコンポスト等を継続して利用できるように、利用者同士が交流できる場を設けるほか、実際の使用状況や堆肥の使い道、使用した感想等についてのアンケート調査を引き続き実施し、その結果を周知し活用する。また、生ごみの堆肥化に関する疑問や悩みがある方が、生ごみリサイクルリーダーに気軽に相談できるよう、フォローアップ体制を拡充させていくことも盛り込まれた。

4. 生ごみ減量と資源化対策

4.1 生ごみの抗酸化バケツ回収

生ごみを削減するための取り組みとして、2011年度（平成23年度）から生ごみ資源化モデル事業を実施した。可燃ごみに含まれる生ごみの割合は多く、家庭系では44%（2011年度（平成23年度））となっていた。このため、生ごみの減量・資源化に取り組むことで大幅なごみの減量・資源化が期待できるということで、2011年度（平成23年度）から2012年度（平成24年度）までの2年間にわたり生ごみを抗酸化バケツに入れての回収を開始した。

対象は10世帯以上の集合住宅又は同一地域のグループであり、市が無料で週に1度回収し、民間の堆肥化工場でリサイクルした。実施期間は2011年度（平成23年度）で9月から11月まで、2012年度

（平成24年度）は8月から10月までのそれぞれ3ヶ月間であった。実施世帯は2011年度（平成23年度）4団体138世帯、2012年度（平成24年度）が11団体258世帯であった。回収期間中、月に1度組成分析を行い、異物の混入は1%未満であった。

抗酸化バケツでの生ごみ回収は、住民の間で好評であった。しかし経費が直営事業方式並み⁽⁵⁾にかかるという理由で2年度間で取りやめた。

4.2 ダンボールコンポストによる生ごみ堆肥化

2013年度（平成25年度）からは生ごみをダンボールの中に入っている基材（発酵促進剤（粃殻燻炭））とかき混ぜて堆肥化するダンボールコンポストを活用した取り組みを始めた。ダンボールコンポストはベランダや軒下など、雨がつかからない場所にダンボールを設置し、最短で約4ヶ月で生ごみの堆肥ができる。2013年度（平成25年度）ダンボールコンポストの講習会の回数は、一般向け講習会（初心者向け）を8回実施（夏4回、秋4回）。他にダンボールコンポストの資源化に取り組んでいる人々を対象にしたアフターフォロー講習会も実施した（2013年度（平成25年度）実績・・・6回実施）。ダンボールコンポストの講習会の参加人数（2013年度（平成25年度）実績）が一般向け講習会（初心者向け）の参加者262名（延べ人数）である。

その後、2014年（平成26年）7月に生ごみリサイクルリーダー認定制度を設置し、ダンボールコンポスト講習会講師の人材育成に舵を切った。また、2015年（平成27年）6月1日から集合住宅で住んでいる人を対象に堆肥が完成しても使い道のない場合には、市のほうで自宅まで引き取りに行き、新しい基材と無料で交換するようにしている。市で引き取った堆肥は公園の花壇、駅前広場のペレストリアンデッキの花壇などに活用している。ダンボールコンポスト講習会の参加者はコロナ禍以降、2020年度（令和2年度）が154名、2021年度（令和3年度）が151名受講した。2008年度（平成26年度）以降、5,764個販売し、約200tのCO₂（二酸化炭素）

が削減した。

5. 生ごみリサイクルリーダー

講習会を通じてダンボールコンポストを普及していくために、講習会の講師を養成し生ごみの減量・資源化を推進する啓発活動の担い手として 2014 年（平成 26 年）7 月に生ごみリサイクルリーダー認定制度を設置した。生ごみリサイクルリーダーは 2022 年（令和 4 年）3 月 31 日現在で 10 名である。

生ごみリサイクルリーダーの主な役割は市民における減量・リサイクルの意識向上を図り、家庭における生ごみリサイクルの取り組みを推進していくことである。行政と住民をつなぐパイプ役でもある。

生ごみリサイクルリーダーの認定基準は、①学習室が指定する団体の養成講座を修了し、同団体からリーダーに準ずる認定を受けた者、②生ごみリサイクルの活動に関し顕著な実績をあげており、かつ市が実施する生ごみリサイクル講習会講師の助手を 5 回以上務めた者、③その他市長が本制度の趣旨に適合し、リーダーにふさわしいと認める者としている。

現行の「八王子市ごみ処理基本計画―循環型都市八王子プラン―（平成 31 年度～40 年度）」でも、重点項目の一つである環境教育・人材育成のための取り組みの中に、生ごみリサイクルリーダーの養成と盛り込まれている。八王子市では、生ごみの資源化を市民に普及することを目的に生ごみリサイクルリーダーを認定しているが、多様な生ごみ資源化のニーズに対応し、より多くの市民へ普及するため、これからも地域での取り組みの中心となる人材の発掘や人材育成に努めていくとしている。

6. 官民共創型の循環型社会を目指して

ごみ問題を解決するには行政主導ではなく、市民・事業者への協力が欠かせない。さらなるごみの減量に取り組み、適正な廃棄物処理を行うために、可燃ごみに含まれる生ごみの減量の促進を図り、実現させていくかである。そのためには生ごみを分別・資源化し、資源循環として機能するためのシステムを

構築することが必要である。行政が市民・事業者と連携・協力しながら、官民共創型の循環型社会形成が実現できることを期待したい。

具体的には、フードバンクまたはフードパントリー、子ども食堂、飲食店などと連携・協力していき、さらに食品リサイクル法に則って登録された再生利用事業者と連携・協力し、廃棄されそうな食材が廃棄されないような仕組みも必要であろう。

食品ロスは、八王子市内の家庭からは 2019 年度（令和元年度）の推計で約 14,600 トン発生している。食品ロス削減に向けて市でホームページや紙面などで①買い物リスト作成の勧め、②冷蔵庫などの保存方法、③エコクッキングのレシピ紹介、④食品ロス削減に向けた取組に協力してくれる「完食応援店」の応募と紹介などを掲載している。

また、2021 年度（令和 3 年度）からは「賞味期限が一定期間あること」、「常温保存可能で未開封のもの」などの条件を満たせば、家庭にある食品をフードバンクへ寄付することができるようになった。集った食品は、子ども食堂など必要としている方々へ届けられている。フードバンクへの提供業務は市内の 3 団体に委託業務をしている。

さらに、スーパーマーケットや小売店などと協力して、食料品販売で食品ロスも出さない小売店を支援し推進していく仕組みづくりを構築していくことも必要であろう。具体的には新たに行政が地元の飲食店と協力して、賞味期限になりそうな食材を活用した環境配慮型飲食店を奨励していくことである。まだ食べられるのにも関わらず廃棄されてしまう食品を大手流通業者や生産者などから購入し、料理人がそれらを調理して低価格で提供している飲食店である⁽⁶⁾。

7. 終わりに

八王子市は、資源の有効活用や環境負荷の低減等の観点から、今後も食品ロスをはじめとした資源ロスの削減や、ごみの減量・資源化に向けて取り組んでいる。官民が共創して地域循環共生圏を目指した循環型社会の取り組みを期待したい。

—— 参考文献 ——

【謝辞】八王子市役所資源循環部ごみ減量対策課、八王子市エコひろば（環境学習室）、一般社団法人八王子自治研究センターのみなさまから資料提供及びヒアリングのご協力いただき、御礼を申し上げます。

—— 注 ——

- (1) 地域循環共生圏とは、各地域が美しい自然景観等の地域資源を最大限活用しながら自立・分散型の社会を形成しつつ、地域の特性に応じて資源を補完し支え合うことにより、地域の活力が最大限に発揮されることを目指す考え方である。国連の「持続可能な開発目標」（SDGs）や「パリ協定」といった世界の潮流や複雑化する環境・経済・社会の課題を踏まえ、複数の課題の統合的な解決というSDGsの考え方も活用して、2018年4月に閣議決定した第五次環境基本計画の中で提唱された。すなわち地域の資源（自分たちの目の前にあるもの）の可能性をもう一度考え直し、その資源を有効活用しながら地域の環境・経済・社会をよくするために、資源を融通し合うネットワークを築いていくことである。都市部の特性・地域資源を活かした自立・分散型の社会を形成する地産地消型であるといっていいただろう。
- (2) 八王子市では、平成に入ってから、家庭ごみ有料化を見据えて、ごみの排出・抑制、減量について対話を重ねた。
- (3) 八王子市清掃条例を全面改正し、八王子市廃棄物処理条例を制定した際、清掃現場の職員からの意見・提言を八王子市職員労働組合が汲み上げ、清掃部幹部・事務局と丁寧に協議を重ねた。
- (4) 八王子市基本構想・基本計画素案市民会議環境部会市民委員からの素案を、八王子市ごみ処理基本計画に反映させ、当時としては画期的であった。
- (5) 筆者が試算した。2,163,448円（993,022,672円（2013年度（平成25年度）決算：人件費総額）÷459人（2013年度（平成25年度）決算：技能労務職員総数））
- (6) 食材は通常より安価で調達ができるため、安い価格で食べるができる。

- 自治労八王子市職員組合 清掃部会、榎原清掃部会(1994)『発進 Recycle』自治労八王子市職員組合
- 自治労八王子市職員組合(1995)『第1回八王子自治研修会：今、地方分権・市民自治を地域から！』自治労八王子市職員組合
- 東京都八王子市市議会編(1990)『八王子市議会史 記述編Ⅰ』東京都八王子市市議会
- 東京都八王子市市議会編(1990)『八王子市議会史 記述編Ⅱ』東京都八王子市市議会
- 東京都八王子市市議会編(1990)『八王子市議会史 記述編Ⅲ』東京都八王子市市議会
- 八王子市市史編集委員会編(2016)『新八王子市史通史編6 近現代(下)』八王子市
- 八王子市ごみ市民会議(1992)『提言書 リサイクル推進都市八王子をめざして』、八王子市
- 八王子市廃棄物減量・再利用推進審議会(1997)『答申書 収集ごみの有料化について』、八王子市
- 八王子市ごみゼロ社会推進協議会(2011)『ごみゼロ社会への挑戦 平成23年度』八王子市
- 八王子市ごみゼロ社会推進協議会(2012)『ごみゼロ社会への挑戦 平成24年度』八王子市
- 八王子市(2013)『八王子市ごみ処理基本計画：循環型都市八王子プラン 埋立処分量ゼロをめざして！(平成25年度～34年度)』八王子市
- 八王子市(2013)『平成26年度(平成25年度実績)清掃事業概要』八王子市
- 八王子市(2019)『八王子市ごみ処理基本計画：循環型都市八王子プラン 3Rの推進でさらなるごみ減量(平成31年度～40年度)』八王子市
- 八王子市編(2021)『令和3年度(2021年度)(令和2年度(2020年度)実績)資源循環白書』八王子市
- 安居昭博(2021)『サーキュラーエコノミー実践：オランダに探るビジネスモデル』学芸出版社

新型コロナウイルス感染症対策における 都道府県対策本部のあり方に関する一考察 —アンケート調査結果等を踏まえて—

青田良介（兵庫県立大学）

齋藤富雄（関西国際大学）

本荘雄一（兵庫県立大学）

大西真衣（兵庫県立大学）

Ryosuke Aota (University of Hyogo)

Tomio Saito (Kansai University of International Studies)

Yuichi Honjo (University of Hyogo)

Mai Onishi (University of Hyogo)

要 旨

わが国で第一例が報告されてから、約2年半余りが経過した。新型コロナウイルス COVID-19 の対策にあたり、都道府県の役割は重要である。都道府県の役割を検討するにあたり、その意思決定の場である新型コロナウイルス感染症対策本部のあり方を中心に調査を行った結果、対策本部を全部公開している団体が8割近くを占めた。他方、ヒアリング調査では、全部公開と一部公開では公表の形態が異なるものの、個人情報や病院名の扱い等機微な事項については、いずれも公開していない状況が窺えた。引き続き調査を継続することにより、都道府県対策本部での意思決定及び公開のあり方について考察を深めたい。

キーワード：都道府県の役割、新型コロナウイルス感染症対策本部、公開状況、地方分権

1. 研究の趣旨

令和2年1月16日に、日本で新型コロナウイルス COVID-19による感染事例が報告されて以来、2年半余りが経過した。その間、コロナウイルスは変異を遂げながら、今日第7波に至っている。この間、国や自治体では、感染者の度重なる増加等に苛まれ、対策に追われてきた。

日本は世界有数の自然災害大国である。1995年の阪神・淡路大震災を契機に地震活動の活発期に入ったとされ、近い将来、南海トラフ地震や首都直下地震等の巨大災害が予測されている。一方、気候変動

に伴う豪雨水害もほぼ毎年のように発生している。

こうした災害が発生する度に、様々な困難な課題が露呈する。特に被災者支援については、被災自治体を中心に地方から新たな支援策を発信し、全国的に波及することが多い。その代表的な例の一つに、被災者の住宅再建支援がある。住宅は個人資産であり、国が、自然災害による損失に対し公的な補償（支援）をするのは難しいとするなかで、地方主導で融資に伴う利子補給を実施したり、独自に補助金を支給したりしてきた⁽¹⁾。兵庫県による全国的な署名活動や、全国知事会による決議等を経て、財源

の半分を都道府県が負担する被災者生活再建支援法が1998年に成立した。その後、2回にわたる改正を経て、今日、全壊家屋を再建する場合、最大で300万円の支援金が支給される⁽²⁾。他にも、例えば、復興まちづくりや産業再建で、地域特性に見合った、共助の力を活用した被災地独自の方策等が展開された。こうした先導的な試みが評価され、後の制度化につながることもある⁽³⁾。

一方、自然災害対策では、災害対策基本法の下、原則、防災対策の第一次的責務を市町村に、その次に都道府県に担わせるなど、ボトムアップ的な要素が強い⁽⁴⁾。しかし、市町村が制約なく振舞うことを許したのではなく、その活動のベースを定めた地域防災計画は、国や都道府県レベルの計画を踏まえ作成するよう、整合性が要求されている。にも関わらず、国の方針に対し、時には異議を唱え、独自に提案もするのは、地方分権の流れに沿うからだけでなく、住民に身近な自治体として、困窮する被災者を目の当たりにし、その回復に尽力する本来のミッションによるものと推察する。

こうしたことから、自然災害とは異なる危機事象ではあるものの、コロナ禍に対し自治体がどのように対処すべきかを研究するのは意義がある。自然災害とは異なる法令の下、小野(2021)によれば、①医療供給関係として「医療法」、②公衆衛生の関連で「地域保健法」、「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律(以下、「感染症法」とする)」、「検疫法」、「予防接種法」、③パンデミック対応として「新型インフルエンザ対策特別措置法(以下、「特措法」とする)」が挙げられる。これらを背景に、都道府県の役割は極めて重要である。アジア・パシフィック・イニシアティブ(2020)によれば、感染症法の場合、情報収集や感染症の行動制限、そして医療供給体制の整備に関わるなど相当程度の事務を都道府県知事が行う。

また、特措法では、知事に対して、一般的な対策のための総合調整の権限や、緊急事態宣言が発令された場合の蔓延防止措置や医療提供体制の確保のた

めの広範な権限が与えられている。国の役割との関係については、国が全国的な対策の司令塔という位置づけのもとで危機管理を行いつつ、実際の感染症に対する危機管理は都道府県や保健所を中心に担われている。感染防止、特別定額給付金の交付、学校・福祉施設等の感染対策、生活困窮者や中小企業等に対する支援等が実施される。

2. 都道府県新型コロナウイルス感染症対策本部に対するアンケート調査

そうした状況の下、都道府県の意思決定の場である新型コロナウイルス感染症対策本部の役割は重大である。本研究では、特に情報公開に焦点をあて、アンケート調査を実施した(質問用紙は別紙1参照)。質問の構成は、最初に対策本部の組織構成を問うた後に、公開状況を「全部公開」、「一部公開」、「全部非公開」に区別し、それぞれに質問を追加した。最後に対策本部の記録を中心に質問した。

調査対象は47都道府県で、新型コロナウイルス感染症対策本部(以下、「対策本部」とする)担当者に対し、郵送又はメールによる自記式の質問紙調査を配布し、回答を依頼した。調査時期は令和3年12月21日～令和4年1月31日とした(一部自治体では、回答に時間を要したため、令和4年3月31日まで延長した)。時期的には、陽性者の第一例報告から、第5波終了後の対応を対象にしたといえる。回収状況は、発送数47団体に対し回収数29団体で、回収率は61.7%であった。

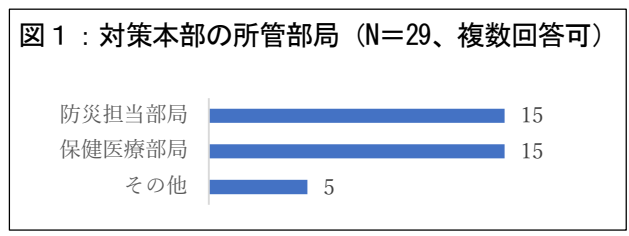
3. アンケート結果

本研究では、別紙1の質問に対し、主な回答部分を記載する。

3.1 組織に関する回答

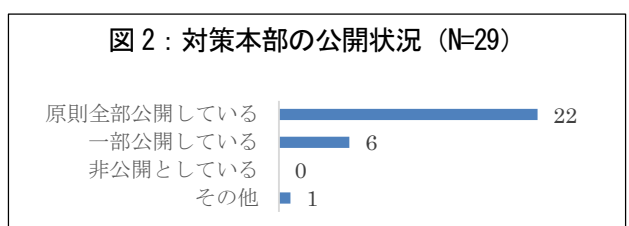
全回答数29団体のうち、対策本部を所管する事務局を問うたところ(複数回答可)、自然災害と同様に防災担当部局であるとしたのが15団体、保健医療部局としたのも同じく15団体だった(図1参照)。防災担当部局又は保健医療部局のいずれかで

所管が24団体、両部局で共管が6団体だった。医療対策については平時の感染症担当である保健医療部局が担うが、経済活動や福祉、教育等特措法により影響を受ける部分は、危機管理部局が担うケースが多いと考えられる。



3.2 対策本部の公開状況

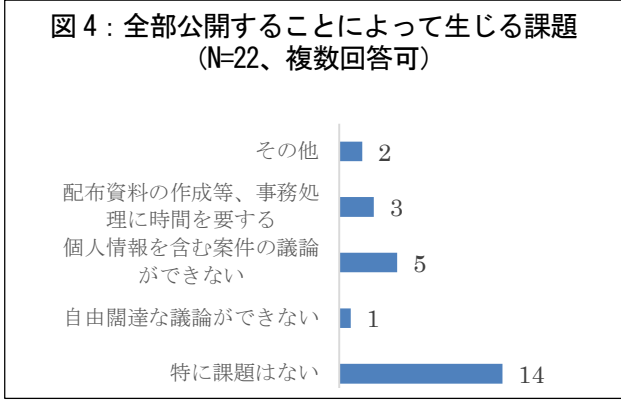
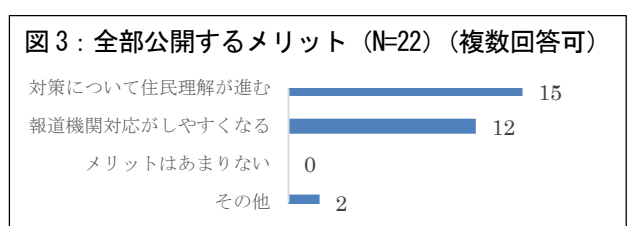
対策本部の公開状況については、22 団体が原則全部公開しているとし、冒頭写真等一部公開しているのは6団体であった。回答のあった団体の76%が全部公開で、一部公開は21%に留まった(図2参照)。



(1) 全部公開する団体の場合 (22 団体)

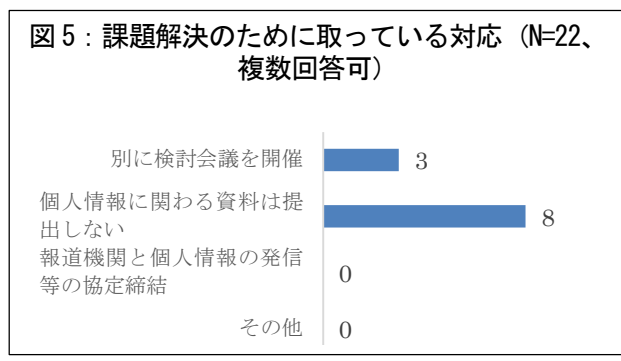
全部公開する場合のメリットについては(複数回答可)、「対策について住民の理解が進む」が15団体(68%)、「報道機関対応がしやすくなる」が12団体(55%)であった(図3参照)。自然災害の対策本部でも、近年全部公開する団体があり、同様の傾向がコロナ対策でも見られるようである。

全部公開する際の課題はないかについて問うたところ(複数回答可)、22件中14件が「特に課題はない」であった(64%)。特にこの時期は、陽性者



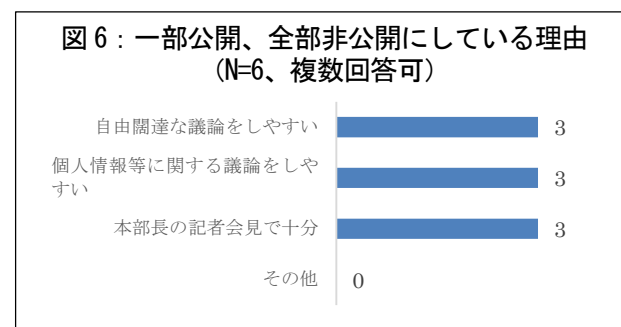
の特定に敏感であったと考えられるが、「個人情報を含む案件の議論ができない」が5件(23%)であった(図4参照)。

課題を解決するために取っている対応としては(複数回答可)、別に検討会議を設けているのは3件で、個人情報に関わる資料は提出しないのは8件(36%)であった(図5参照)。



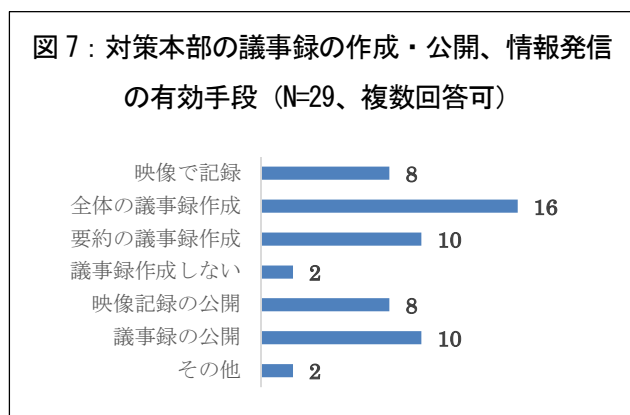
(2) 一部公開・全部非公開にする団体の場合 (6 団体)

一方、一部公開、全部非公開にしている理由のうち、約半数が「自由闊達な議論をしやすい」「個人情報等に関する議論をしやすい」「本部長の記者会見で十分」をあげた(複数回答可)。それについて、大半が課題なしとした(図6参照)。

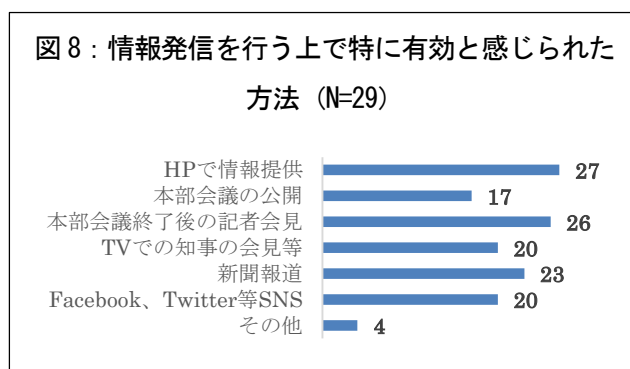


3.3 対策本部の記録等

対策本部の議事録の作成・公開、情報発信の有効手段（複数回答可）では、「全体の議事録作成」が16件（55%）、「議事録公開」「要約の議事録作成」が各10件（35%）の順に多い（図7参照）。



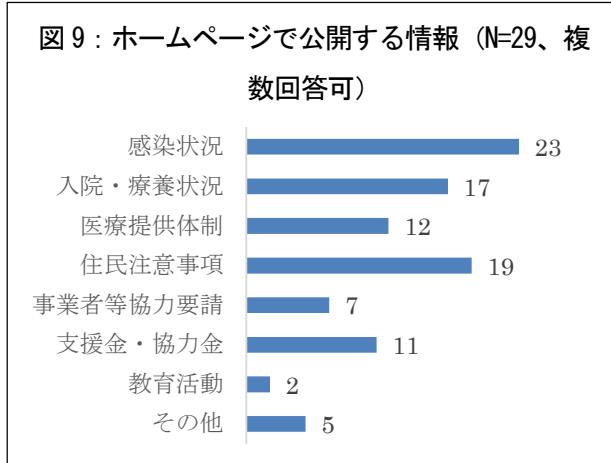
情報発信で特に有効と考えられる方法（複数回答可）は、「HPでの情報提供」で27件（93%）、「本部会議終了後の記者会見」26件（90%）の順に多い（図8参照）。



ホームページで公開する情報（複数回答可）では、「感染状況」が23件（92%）、「住民の注意事項」が19件（76%）、「入院・療養状況」が17件（68%）と続いている（図9参照）。

3.4 アンケート結果まとめ

実践面でコロナ対策を主導する都道府県を対象に、その意思決定の場である対策本部の運営に着目し、決定に至る過程を住民にどの程度公開するか等につ



いて、アンケート調査を行った。対策本部の所管部局は、危機管理部局又は保健医療部局、又は両部局で所管する府県が多かった。

対策本部の内容を全部公開するとした府県が8割近くを占める一方、個人情報等については非公開であることがわかった。一部公開した府県の場合、プライバシー等について非公開にすることで、自由闊達な議論ができるとの意見があった。

公開の方法は、ホームページ、記者会見等々である。ホームページでは、感染状況、住民の注意事項の順に多かった。

4. ヒアリング調査の実施と考察

アンケート調査で特に留意したのは、対策本部の公開についてである。説明責任の観点からは、透明性を高め、県民に全ての情報を伝えるのが望ましい。自然災害でも、平成2年の九州南部豪雨災害の際、熊本県が毎回の災害対策本部をオンラインでも同時配信する等している。

他方、コロナ対策では、特に初期段階は陽性者の追跡が重要であり、個人情報の取り扱いが課題となった。例えば、保健所を有しない市町村では、領域内に陽性患者が発生したかを自動的に把握できるシステムになっていない。都道府県が設置した管内の保健所に確認するも、個人情報保護の観点から周知されない状況も発生した⁽⁵⁾。

病床数を確保するための病院との交渉等も機微な問題である。感染症病床以外の病床を確保する上で、

設備、医療スタッフ、経費の問題等、私立の医療機関も含めハードな交渉を要求された。

著者はこれらの課題を全部公開できるかに注目していたが、アンケート結果では、対策本部を全部公開する団体が8割近くを占め、さらに、その多くが深刻な課題が見当たらないとのことであった。そのため、アンケート結果にとどまらず、暫定的ながら、全部公開した団体及び一部公開した団体をそれぞれ1件選び、ヒアリング調査を実施することにした（以下は著者の文責によりまとめたものである）。

好意により、全部公開に対するヒアリング調査に応じていただいたのは奈良県である。奈良県は立地的にも大阪都心部に近く、通勤や買い物、観光客の往来等が盛んである。第5波到来時、全国でまん延防止等重点措置が施され、近畿地方の府県もそれに倣った。他方、奈良県独自の疫学調査では、大阪関連を含めた一次感染の人が県内にウイルスを持ち込み、感染拡大を招いたこと、県自体繁華街が少なく時短要請の効果が不明確であることを理由に、国に要請しなかった。国との調整に難航を要する場面もあったようだが、周囲の意向に左右されず、その地域に見合った独自の判断を行ったことは、地方分権の観点からも注目される。

奈良県の場合、対策本部員は部長職等庁内職員に限定された（会議の内容によっては、感染症専門医に出席を求め、意見を述べてもらうこともあった。）。課題とされた医療や介護等の案件は、それぞれの所管部局が予め関係機関等と協議し、（知事を含めて）庁内の検討会議で方針（案）を固めた上で、対策本部で決定した。このことから、対策本部で一から議論を行うというよりは、その前段階で詰めたことを公式に決定し意思統一を図る、併せて報道機関にも広報する色彩が強いと考えられる。対策本部終了後は記者会見でより詳細を説明したとのことであった。

一部公開の事例として、ヒアリング調査に応じていただいたのは兵庫県である。同県は1995年の阪神・淡路大震災での対応を教訓に、全国初の防災監視や、災害対策棟、災害対策宿舎等設置するなど、

全国の自治体の先駆けとなる災害対応を行ってきた。SARS（2003年）、鳥インフルエンザ（2004年）、新型インフルエンザ H1N1（2009年）等の感染症対策も経験している。

兵庫県のコロナ対策本部員は部長職等庁内職員に加え、医療関係者や保健所長の代表者等が参与として参加した。医療、保健、福祉等の案件はそれぞれの部署で関係機関と協議し、粗方を決定する。対策本部に先立ち知事との事前協議を行うが、本部の間でも上記専門家の意見を受け変更することもあった。対策本部の後、決定事項を記者会見で説明するとのことであった。対策本部を状況によっては議論する場として活用することもあったと考えられる。

上記2県へのヒアリングからは、対策本部の形態について、とらえ方やスタンスに違いがあると推察される。但し、いずれの場合も、陽性者等にかかる個人情報や病院の病床数の確保等の機微に触れる案件については公開対象としていない。対策本部に至る前段階で十分な議論を実施しており、結果的には、双方に違いがないとも捉えることができる。これらは推察結果に過ぎないので、今後も他都道府県へのヒアリングを重ね考察を深める必要がある。

一方、両県とも、メディアや県民等への周知等広報活動に尽力していることがわかった。記者会見はもとより、ホームページ等を充実させていることが、全体のアンケート結果からも窺えた。地方分権の観点からも、今後、対策本部以外についても調査を行い、コロナ対策における都道府県の役割について研究を進めたい。

新型コロナウイルス感染症都道府県対策本部会議について

【全ての都道府県でお答えください】

問1 新型コロナウイルス感染症都道府県対策本部「以下「対策本部」と言う。」について、お答えください。

問1-① いつ設置しましたか

問1-② 対策本部員は何名ですか

問1-③ そのうち、貴都道府県職員の対策本部員の構成について、お答えください。

問1-④ そのうち、貴都道府県職員以外の対策本部員の構成について、お答えください。

問1-⑤ 対策本部会議を所管する事務局について、該当する項目に☑を入れてください。

- 自然災害と同様、防災担当部局 平時の感染症担当の保健医療部局
 その他（具体的にお答えください）

問2 対策本部会議の開催頻度について、該当する項目に☑をしてください。

- 必要に応じて、随時開催としている 原則、定例開催としている
 その他（具体的にお答えください）

問3 対策本部会議の公開について、お答えください。

問3-① 公開の状況について、該当する項目に☑をしてください。

- A：原則、開会から閉会まで全部公開している →問3-②へ
 B：冒頭写真撮影等、一部公開している →問4-①へ
 C：非公開としている →問5-①へ
 D：その他（途中から方針を変更した場合等あれば、ご記入ください）

【問3-①において「A：全部公開」とお答えいただいた都道府県のみお答えください。】

問3-② 入室許可の状況について、該当する項目に☑を入れてください。（複数回答可）

- 報道関係者の入室を許可している 一般住民の入室を許可している
 インターネット等で同時配信をしている 市区町村関係者
 隣接都道府県関係者 その他（具体的にお答えください）

問3-③ 公開の開始時期について、次の該当項目に☑を入れてください。（複数回答可）

- 当初から全部公開をしている 当初は全部公開でなかったが、その後全部公開に変更した
 報道機関からの要請により変更した 住民からの要請により変更した
 対策本部長等内部の判断で変更した その他（具体的にお答えください）

問3-④ 全部公開によるメリットについて、最も重要と思う項目に☑を入れてください。

- 対策についての住民理解が進む 報道機関対応がしやすくなる
 メリットは余りない その他（具体的にお答えください）

問3-⑤ 全部公開することによって生じる課題について、該当する項目に☑を入れてください。（複数回答可）

- 特に課題はない 自由闊達な議論が出来ない
 個人情報を含む案件の議論が出来ない 配布資料の作成等、事務処理に時間を要する
 その他（具体的にお答えください）

問3-⑥ 全部公開により生じる課題解決のため取っている対応がある場合は、該当項目に☑を入れてください。（複数回答可）

- 対策本部会議とは別に検討会議を開催している
 感染者個人名やクラスターの発生施設名など個人情報に係わる資料は対策本部会議に提出しない
 報道機関と個人情報の発信等にかかる協定を締結している
 その他（具体的にお答えください）

【問3-①において「A：全部公開」または「B：一部公開」とお答えいただいた都道府県のみ答えてください。】

問4-1 災害対策本部を公開されている場合、公開してよいかどうか判断に迷った情報はありましたか。該当する項目に☑を入れてください（複数回答可）。

- 感染者についての個人情報
- 補助金等についての不確定情報
- 災害対策本部参加メンバーの個々の発言、資料
- ウイルスの病原性についての不確定情報
- 国の対処方針についての不確定情報
- 民間企業に風評被害をもたらす可能性がある情報
- 都道府県内の保健所設置市に関する情報
- 他都道府県に関連する情報
- 判断に迷うことはなかった
- その他（具体的にお答えください）

問4-2 災害対策本部を公開したことにより、災害対策本部会議の内容が行政側の意図と異なる形でメディアに報道されたことがありますか。該当する項目に☑を入れてください（複数回答可）。

- 首長の発言の一部が切り取られ、本来の意図と異なる趣旨で報道された
- 報道協定が守られなかった
- 非公開とすべき会議や資料が報道された
- 感染者の個人情報が報道された
- 感染者の発生場所の情報が報道された
- そのようなことはなかった
- その他（具体的にお答えください）

【問3-①において「A：全部公開」とお答えいただいた以外の都道府県（B、Cとお答えいただいた都道府県）のみ答えてください。】

問5-① 全部非公開または一部公開をしている理由について、該当する項目に☑を入れてください。

- 自由闊達な意見交換がしやすいから
- クラスターの発生施設等個人情報等に係わる議論をしやすいから
- 対策本部会議終了後、対策本部長から記者会見することで充分と思われるから
- その他（具体にお答えください）

【全部非公開の自治体は問5-③に進んでください】

問5-② 一部公開している場合には、公開している内容について、該当する項目に☑を入れてください。

- 開始直後の写真撮影
- 対策本部長挨拶
- 担当部局（班）からの現況報告
- 対策本部員による議論、意見交換
- 会議の決定、本部長によるまとめ
- その他（具体的にお答えください）

問5-③ 全部非公開または一部公開について、課題と思われることがあれば、お答えください。

- 対策についての住民理解が進みにくい
- 報道機関対応がしにくい面がある
- 課題はない
- その他（具体的にお答えください）

【全ての都道府県でお答えください】

問6 対策本部会議の議事録の作成・公開について、該当する項目に☑を入れてください。

- 映像で記録している
- 対策本部会議全体の議事録を作成している
- 対策本部会議の要約の議事録を作成している
- 議事録は作成していない
- 映像記録の公開をしている
- 議事録の公開をしている
- その他（具体にお答えください）

問7 都道府県の対策本部の運営と保健所設置市の対策本部との連携を図るため実施している事項について、該当する項目に☑を入れてください。

- 対策本部長間（知事と市長）の個別協議をしている
- お互いの対策本部に職員を相互派遣している
- 主担当部局の管理職・幹部レベルで個別協議をしている

- 担当者間の協議会議を開催している
- その他（具体的にお答えください）

問8 情報発信を行う上で特に有効と感じられた方法について、該当する項目に☑を入れてください（複数回答可）。

- HP での情報提供
- 本部会議の公開
- 本部会議終了の記者会見
- TV での知事の会見・出演
- 新聞報道
- facebook や Twitter 等の SNS
- その他（具体的にお答えください）

問9 ホームページ等での情報開示に関して、災害対策本部の情報をどの程度公開されているでしょうか。該当する項目に☑を入れてください。

- 災害対策本部で使用した資料は公開する
- 災害対策本部で使用した資料は、個人情報に関するものを除き公開する
- 災害対策本部で使用した資料のうち、住民に無用の混乱を引き起こしかねないものを除き公開する
- 議事録を公開する
- 全体の議事録を公開する
- 要約の議事録を公開する
- 議事録の一部を公開する
- その他（具体的にお答えください）

問10 ホームページ等で公開する情報は、感染状況、入院・療養状況、医療提供体制、住民の注意事項、事業者等への協力要請、支援金・協力金、教育活動等多岐にわたりますが、周知するにあたり、数値化、データ化、ビジュアル化等の面で、工夫を凝らしているものがあれば、該当する項目に☑を入れるとともに、特色をご記入ください（複数回答可）。

- 感染状況 ()
- 入院・療養状況 ()
- 医療提供体制 ()
- 住民の注意事項 ()
- 事業者等への協力要請 ()
- 支援金・協力金 ()
- 教育活動 ()
- その他（具体的にお答えください）

問11 これまで、密な交流を避けること、接種率を上げること等住民の取り組み向上について、貴都道府県ならではの取り組みがございましたら、主なものを3つご記入ください。

問12 今後の経済活性化を図るうえで接種後の「ワクチンパスポート」の導入が着目されていますが、取り組みを検討されていますが。該当する項目に☑を入れてください。

- 導入を予定又はする方向で検討中である（PCR 検査済の場合も認める）
- 導入を予定又はする方向で検討中である（PCR 検査済だけでは認めない）
- 導入するか否か検討中である
- 導入しない方向で検討中である
- 導入しない
- その他（具体的にお答えください）

問13 第6波（例：オミクロン株）に備えた貴都道府県の取り組み、展望、課題等についてコメント等ございましたら、ご意見をご記入ください。

問14 これまでの国の方針、取り組み等について、要望等ございましたら、ご意見をご記入ください。

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

【謝辞】当研究を行うにあたって、アンケート調査に応じていただいた 29 団体の都道府県の方々に御礼申し上げます。なかでも、ヒアリング調査にもご協力いただいた奈良県及び兵庫県の関係者の方々に、心より感謝申し上げます。

—— 注 ——

- (1) 1995 年の阪神・淡路大震災では、兵庫県が自治省（現総務省）との協議を経て、「阪神・淡路大震災復興基金」を設立し、融資に伴う利子補給を実施した。初めて補助金が支給されたのは 2001 年の鳥取県西部地震で、片山善博知事（当時）が総務省の反対を押し切って実行して以来、全国で自治体レベルによる支給が相次ぐようになった。
- (2) 当初は支給上限額 100 万円で、住宅本体の再建費用には使えなかった。2 回目の改正で変更され、支給額も上限 300 万円に増額した。東日本大震災では規模の大きさから、国が財源の 4/5 を負担した。
- (3) (1) の復興基金や 2005 年の「中越大震災復興基金」等で、NPO やコミュニティ等に対する支援、地場産業の再建や新規産業誘致に対する支援等が実施された。例えば、「復興支援員」など東日本大震災で制度化したものがある。
- (4) 近年の大災害では、国が被災自治体からの要請を待つことなく実施するプッシュ型支援をとることが多くなった。
- (5) 例えば、ある市長は知事に直談判し、陽性患者が市民であるかを照会し、回答してもらう措置をとった。

—— 参考文献 ——

- 一般財団法人アジア・パシフィック・イニシアティブ（2020）「新型コロナ対応民間臨時調査会 調査・検証報告書」、pp.358-371、(株)ディスカバー・トゥエンティワン。
- 小野太一（2021）「感染症対策における国と地方の役割」『国際文化研修 2021 秋』vol.113、pp.22-27。
- (株)全国新聞ネット（2021）「「医療ひっ迫だから飲食店を時短する？ロジックが分からない」「まん延防止」を絶対要請しなかった知事が貫いた独自理論（前編）」、「敵が分か

らない時の逃げ方にはバラエティーがあった方がいい」
「まん延防止」を絶対要請しなかった知事が貫いた独自理論（後編）

<https://nordot.app/905392789851258880?c=3954674183946>

2401（前篇）、2022 年 9 月 9 日最終閲覧

<https://nordot.app/905398131768770560?c=3954674183946>

2401（後編）、2022 年 9 月 9 日最終閲覧

活動報告

企画委員会

企画委員会では、去る 2022年7月2日（土）、早稲田大学国際会議場にて第2回春季大会を開催した（ハイフレックス形式）。対外概要は下記のとおりである。なお、2022年度の第3回全国大会は、12月3日（土）・4日（日）の両日に京都橋大学にて開催される予定である。

1 研究実践セミナー・セッション

- (1) 「公営住宅における孤独死～家財道具等の撤去等について」
講師：藤島 光雄 会員（福知山公立大学、元 岸和田市）
司会者：土屋 和彦 会員（千葉市）
- (2) 「自治体におけるデジタル民主主義の現在と展望：オンライン参加型合意形成プラットフォーム Decidim の実践例から」
講師：東 健二郎 会員（Code for Japan、元京都府）
司会者：稲継 裕昭 会員（早稲田大学、元大阪）

2 報告セッション

- (1) 「提案募集制度を通じた政策過程に関する一試論：一括法による権限移譲をめぐって」
報告者：鈴木 洋昌 会員（川崎市）
討論者：藤島 光雄 会員（福知山公立大学、元岸和田市）
司会者：土屋 和彦 会員（千葉市）
- (2) 「公営住宅における自治会の課題と今後の展望：地域自治からうかがえる地方分権改革の欠陥」
報告者：佐藤 太久弥 会員（福岡県）
討論者：和川 央 会員（岩手県立大学）
司会者：東 健二郎 会員（Code for Japan、元京都府）
- (3) 「関係法令の改正と新たに任命される教育長の職歴の相関関係について：23 特別区の教育長人事を事例として」
報告者：竹内 真雄 会員（東京都）
討論者：竹内 直人 会員（京都橋大学・元福井県）
司会者：斎藤 剛 会員（東京都北区）
- (4) 「日本における公共部門の生産性測定の試み：刑事施設での業務・運営を例にして」
報告者：稲継 裕昭 会員（早稲田大学、元大阪市）、河合 晃一さん（金沢大学：非会員）
討論者：竹内 直人 会員（京都橋大学・元福井県）
司会者：斎藤 剛 会員（東京都北区）
- (5) 「八王子市の生ごみ減量施策：官民協創型の循環型社会形成を目指して」
報告者：中川 和郎 会員（武蔵野市）
討論者：矢口（和田） 明子 会員（酒田市、元東北公益文科大学・神奈川県）
司会者：清島 寛明 会員（埼玉県）
- (6) 「新型コロナウイルス対策にみる広域自治体の役割を考える：都道府県の対策本部のあり方に関するアンケート調査結果から」
報告者：青田 良介 会員（兵庫県立大学、元兵庫県）
討論者：矢口（和田） 明子 会員（酒田市、元東北公益文科大学・神奈川県）
司会者：清島 寛明 会員（埼玉県）

3 大会シンポジウム『これからの自治体人事行』

- (1) キーノート・スピーチ
小紫 雅史 先生（奈良県生駒市長）
- (2) パネル
パネリスト 小紫 雅史 先生（前掲）
岡田 淳志 会員（伊勢崎市）
大谷 基道 会員（獨協大学、元茨城県）
モデレーター 小野 英一 会員（東北公益文科大学、元山形県）

企画委員会 委員長 西出 順郎

活動報告

機関誌編集担当

会員向けに機関誌『地方行政実務研究』（PDF版）を以下のとおり発行した。
一定期間経過後（原則として次号刊行後）、学会ホームページに掲載する予定である。
今後、紙媒体での発行も検討する。

第4号（2022年冬号）（2022年2月9日発行）

巻頭言 EBPMの重要性／矢口（和田） 明子（酒田市）

第2回全国大会シンポジウム コロナ禍からみえる国と地方の役割

キーノート・スピーチ コロナへの対応から見えてきた地方自治の課題

／片山 善博（早稲田大学）

パネルディスカッション コロナ対策の課題・問題点とあるべき姿

～地方分権との関係性を踏まえて

片山 善博（早稲田大学）／牛山 久仁彦（明治大学）／

出石 稔（関東学院大学）／大島 博文（大阪成蹊大学、モデレーター）

司会進行 瀧沢 佳宏（東京都）

第2回全国大会分科会 研究論文の書き方セミナー：政策法務編

研究論文の作成について：政策法務編／田中 孝男（九州大学）

公募論文（査読付き） 研究ノート

対人サービスに従事する自治体職員の管理

—ストリートレベルの官僚制研究の再考—／大脇 哲文（豊中市）

活動報告（企画委員会）

活動報告（研究支援委員会）

活動報告（ウェブサイト編集担当）

活動報告（事務局担当）

公募論文投稿要領

編集後記

機関誌編集担当 井上 武史

活動報告

事務局担当

1. 会員総会の開催

2022年度会員総会を以下のとおりオンラインにて開催した。

日 時：2022年7月2日（日）13:20～13:50

開催方法：Zoomによるオンライン開催

出席者：63名

審議事項：議案第1号 2021年度事業報告（案） ⇒ 可決
議案第2号 2021年度決算（案）及び監査報告 ⇒ 可決
議案第3号 規約の改正について（案） ⇒ 可決
議案第4号 役員の変更について（案） ⇒ 可決
報告事項：報告第1号 2022年度事業計画
報告第2号 2022年度予算
報告第3号 新型コロナ対応検証研究プロジェクトについて
報告第4号 各担当理事からの活動報告

2. 理事会の開催

機関誌第4号の発行以降、理事会を以下のとおり7回開催した。

なお、通算第17回、第19回、第22回、第23回は入会申込等を速やかに審議する必要があったため、コミュニケーションツール Slack 上での臨時開催とした。

(1) 2021年度第17回（通算第17回）理事会（臨時）

開催方法：理事会 Slack 上にて開催

審議期間：2022年2月25日（金）～28日（月）

審議事項：2022年度春の研究会の開催日程及び大会に係る報告の募集要項について
入会の承認について

報告事項：役員候補者選考委員会の設置と委員の公募について
退会者について

2021年度会費未納者（2022年2月24日現在）について

(2) 2022年度第1回（通算第18回）理事会

開催方法：Zoomによるオンライン開催

日 時：2022年4月24日（日）11:00～12:00

審議事項：2021年度事業報告について
2021年度決算について
2022年度事業計画について
2022年度予算について
入会の承認について
規約の改正について
新型コロナ対応検証研究プロジェクトについて
Amazon での機関誌の販売について

報告事項：第2回春季大会について

その他：役員の改選について

(3) 2022年度第2回（通算第19回）理事会（臨時）

開催方法：理事会 Slack 上にて開催

審議期間：2022年6月22日（水）～24日（金）

審議事項：会員資格拡大に係る学会規約の改正について

第2回春季大会の基調講演及びパネル招待者に係る謝礼等の支払いについて

第3回全国大会の開催について

新型コロナ対応検証研究会活動費補助要綱（案）について

入会の承認について

報告事項：新型コロナ対応検証研究会委員の選任について

退会者について

会費の請求について

(4) 2022年度第3回（通算第20回）理事会

開催方法：対面（早稲田大学国際会議場内会議室）と Zoom によるオンラインの併用

日時：2022年7月2日（土）12:20～13:20

審議事項：Amazon での機関誌の販売について

報告事項：役員候補者名簿について

退会者について

(5) 2022年度第4回（通算第21回）理事会

開催方法：Zoom によるオンライン開催

日時：2022年7月2日（土）13:40～13:45

審議事項：理事長、副理事長の互選について

理事の担当事務（企画委員長、研究支援委員長、機関誌編集担当、総務・渉外担当、事務局担当）の指名について

(6) 2022年度第5回（通算第22回）理事会（臨時）

開催方法：理事会 Slack 上にて開催

審議期間：2022年8月6日（土）～8日（月）

審議事項：入会の承認について

会員からの情報周知依頼への対応方針（案）について

報告事項：退会者について

(7) 2022年度第6回（通算第23回）理事会（臨時）

開催方法：理事会 Slack 上にて開催

審議期間：2022年9月4日（日）～6日（火）

審議事項：入会の承認について

会員からの情報周知依頼への対応方針の修正について

3. 会員管理

- ・2022年9月7日現在の会員数：研究者会員 52名、一般会員 168名、団体会員 13団体
- ・「2022年度版会員名簿」（2022年10月1日現在）を発行・配布

事務局担当理事 大谷 基道

< 新聞・雑誌等掲載情報 (2022年2月~2022年8月) >

- ▶ 『ガバナンス』2022年2月号(「コロナ対策における国と地方の役割や課題などを議論 地方行政実務学会第2回全国大会」)
- ▶ 『自治日報』2022年7月11日付(「地方行政実務学会 これからの自治体職員は『行動力・実現力』が必要 小紫生駒市長」)
- ▶ 『政策法務 Facilitator』Vol. 75(「学会レポート 地方行政実務学会第2回春季大会」)
- ▶ 『ガバナンス』2022年8月号(「『これからの自治体人事行政』をテーマにシンポジウムを開催 地方行政実務学会第2回春季大会」)

【『自治日報』2022年7月11日付】(転載許諾済)

**地方行政実務学会
これからの自治体職員は
「行動力・実現力」が必要
小紫生駒市長**

自治体職員とその経験を
持つ研究者らによる「地方
行政実務学会」(理事長・
稲継裕昭早稲田大教授)は
2日、都内で「これからの
自治体人事行政」をテーマ
に、シンポジウムを開催し
た。基調講演をした奈良県
生駒市の小紫雅史市長は
「これからは市民の声や組
織のビジョンを基に、自ら
ニーズを見つけ、仲間を卷
き込んで行動し、実現する
職員が必要だ」と述べ、自
治体職員が今後目指すべき
姿を提唱した。

◇市民や事業者との「官
民連携」を
小紫氏は基調講演で、副

業・兼業の促進や民間人材
の活用など、生駒市役所の
取り組みを説明。「現在は
採用方法や人事制度が変容
している」とし、自治体職
員もテレワークや任期付
き、非常勤、複業といった
「多様な働き方が当たり前
になる」と話した。

また、今後は行政だけで
市民ニーズに応えることは
できないとして、「本気で
『協創』しないと仕事にな
らない」と強調。「一番現
場に近い市町村職員でも、
実際に地域に向いて意見
を聞いている職員はまだま
だ少ない」と指摘し、市民
や事業者との「官民連携」
に積極的に取り組むようア
ドバイスした。

その上で、こういった行
動力・実現力を持つ職員は
「自治体の中で評価される
のを飛び越えて、たとえ生
駒市を辞めても、民間企業
に移ったとしても評価され
る人材になる」と力説した。

◇人事異動を巡りパネル
ディスカッション
基調講演に続き、小紫氏
のほか、現役職員や元職員
の研究者によるパネルディ
スカッションが行われた。
群馬県伊勢崎市の岡田淳志
職員課長は「全国的にも退
職者は20代から30代前半が
多い。人事異動によってモ
チベーションが上がったり
下がったりするので、それ
を上手く使って、組織側と
しても、いかに(退職者
を)引き止めるかというの
が非常に重要になってく
る」と語った。

獨協大の大谷基道教授
(元茨城県職員)は「納得
できる人事異動とそうでな
い人事異動があって、自
己評価と他者評価の乖離の
問題」と言及。日々の業務
で忙しい場合でも「上司と
部下で面談の機会を設け
て、『自分がやりたい仕事
に就くには何が足りないの
か』といったことをよく話
し合うことが必要」との考
えを示した。

東北公益文科大の小野英
一教授(元山形県職員)
は、生駒市役所の取り組み
を評価した上で、小紫氏に
「(この取り組みに)ネガ
ティブな考えを持っている
管理職をどう扱うのか」と
質問した。

小紫氏は「(市長の)ト
ップダウン、(若手の)ボ
トムアップだけでは組織は
変わらない。やはりミドル
層(の考え方)を変えてい
くことが大事。ここを変え
るためには、じわじわ時間
をかけて市長の考え方を共
有していくしかない」と答
えた。

シンポジウムに先立ち、
稲継理事長は開会挨拶で
「(学会設立から2年間で)
研究者会員50人、一般
会員166人、団体会員12
団体と、そこそこの規模に
なってきた」と現在の会員
数を紹介した。

2022～23年度 地方行政実務学会役員

2022.7.2 2022年度会員総会にて選任
任期：2022年7月2日から2年間

【理事24名】

氏名	所属	備考
出石 稔	関東学院大学（元横須賀市役所）	
磯崎 初仁	中央大学（元神奈川県庁）	副理事長
稲継 裕昭	早稲田大学（元大阪市役所）	理事長
井上 武史	東洋大学（元敦賀市役所）	
今村 寛	福岡市役所	
大谷 基道	獨協大学（元茨城県庁）	事務局担当
小野 英一	東北公益文科大学（元山形県庁）	
金谷 信子	広島市立大学（元兵庫県庁）	
藏内 はるひ	台東区役所	機関誌編集担当
神山 伸一	小平市役所	
後藤 好邦	山形市役所	
佐藤 徹	高崎経済大学（元豊中市役所）	
瀧沢 佳宏	東京都庁	
竹内 直人	京都橘大学（元福井県庁）	総務・渉外担当
津軽石 昭彦	関東学院大学（元岩手県庁）	研究支援・交流担当 （研究支援委員長）
堤 直規	小金井市役所	
寺崎 裕量	大田区役所	
西出 順郎	明治大学（元福井県庁）	企画担当 （企画委員長）
藤原 直樹	追手門学院大学（元大阪市役所）	
二見 強史	神戸情報大学院大学（元高砂市役所、元奈良県庁、元佐賀県庁）	
圓生 和之	神戸学院大学（元兵庫県庁）	
矢口(和田) 明子	酒田市副市長（元神奈川県庁、元東北公益文科大学）	
吉川 貴代	八尾市役所	
和川 央	岩手県立大学(元岩手県庁)	

【監事 2名】

氏名	所属	備考
稲沢 克祐	関西学院大学（元群馬県庁）	
田中 孝男	九州大学（元札幌市役所）	

※ ウェブサイト等編集担当及び自治体等連携担当の理事については、後日指名の予定。

地方行政実務学会規約

2020年3月7日制定

2022年7月2日一部改正

(本会の名称)

第1条 本会は、地方行政実務学会（英文名 The Research Society for Local Public Administration, Japan）と称する。

2 本会には、支部を置くことができる。

(本会の目的)

第2条 本会は、地方行政の実務経験を有する研究者と自治体職員等が研究交流を行うとともに、実務その他の課題について個人、自治体及び研究機関の連携を推進し、もって地方行政の充実と発展に資することを目的とする。

(本会の事業)

第3条 本会は、前条の目的を達成するため、次の事業を行う。

- (1) 研究会、講演会及びシンポジウムの開催
- (2) 機関誌、図書等の発行及びウェブサイト等を通じた情報提供
- (3) 自治体の政策形成、組織運営、人材育成等に関する支援及び連携の活動
- (4) 会員相互の共同研究、研究協力、情報交換等の促進
- (5) その他理事会において適当と認める事業

(会員の構成)

第4条 本会の会員は、研究者会員及び一般会員（以下「個人会員」という。）並びに団体会員によって構成する。

2 研究者会員は、日本の自治体（普通地方公共団体及び東京都特別区をいう。以下同じ。）において原則として通算10年間以上、常勤職員（公選職、研究職及び国からの出向者を除く。以下同じ。）として勤務した経験を有し、かつ入会時に大学等の研究機関に専任の研究職として勤務し、又は過去に勤務した経験を有する者（上記の実務経験を有する一般会員が入会後に研究機関の専任の研究職となった場合を含む。）とする。

3 一般会員は、入会時に自治体の常勤職員として勤務し、又は過去に原則として通算10年間以上、自治体の常勤職員として勤務した経験を有する者であって、本会の趣旨に賛同するもの（前項で定める研究者会員の資格を有する者を除く。）とする。ただし、入会后、前項で定める基準を満たすことになった場合は、本人の同意を得て、速やかに前項で定める研究者会員に変更するものとする。

(入会の手続)

第5条 本会に入会しようとする者（前条第2項から第4項までの規定に該当する個人又は団体に限る。）は、所定の入会申込書を理事会に提出し、その承認を得なければならない。

2 本会に個人会員として入会しようとする者は、前項の入会申込書の提出にあたり、あらかじめ個人会員2名の推薦を得なければならない。

(会員の権利)

第6条 会員は、本会の運営に参画するとともに、本会の機関誌等の配布を受け、かつ本会が行う各種の事業に参加することができる。ただし、団体会員は、理事会が定めるところによりその権利を行使する。

2 前項の権利の詳細については、理事会がこれを定めることができる。

(会員の義務)

第7条 会員は、理事会が定める会費規程により、毎年度、会費を納付しなければならない。

2 会員が3年間分の会費を滞納した場合は、翌年度から会員の資格を失う。ただし、特別な事情があるものとして理事会が認めた場合は、この限りでない。

3 会員は、本会の運営に協力し、かつ本会の会員に求められる法令遵守等に努めなければならない。

4 理事会は、第1項及び第3項の義務を遵守しない会員を除名その他の処分処に処することができる。ただし、当該処分を行おうとする場合は、特別な事情がない限り当該会員に弁明の機会を付与しなければならない。

(会員の退会)

第8条 本会を退会しようとする会員は、所定の退会届を理事会に提出しなければならない。

(本会の機関)

第9条 本会に、次の機関を置く。

- (1) 会員総会
- (2) 理事会
- (3) 監事
- (4) 役員候補者選考委員会
- (5) その他理事会が定める機関

(会員総会)

第10条 会員総会は、全会員によって構成するものとし、原則として毎年1回開催し、次の事項を審議・決定する。

- (1) 規約の廃止・改正
- (2) 会務及び会計報告の承認
- (3) その他本会の運営に関する重要事項

2 理事長は、会員総会を招集し、その議長を指名する。

(会員総会の議事)

第11条 会員総会の議事は、出席会員の過半数をもって決定する。

2 総会に出席しない会員は、書面により他の出席会員にその議決権を委任することができる。

3 団体会員は、その指定する者をもって議決権を行使する。

(理事会)

第12条 理事会は、全理事によって構成し、本会の会務を処理する。

2 理事会は、理事長が招集し、その議長を務める。

3 理事は、26名以内とし、別の規程で定めるところにより役員候補者選考委員会から推薦された会員について、会員総会においてこれを選任する。

4 理事会は、自らの任期中に会務の遂行のために特に必要になった場合は、前項で定める理事の定数の範囲内で、かつ当該任期中に合計3名まで、会員の中から理事を選任することができる。

5 理事又は監事が欠けた場合は、理事会が後任者を選任する。

(理事長及び副理事長)

第13条 理事会は、理事の互選により、理事長及び副理事長各1名を選任する。

2 理事長は、本会を代表し、会務を総括する。

3 副理事長は、理事長を補佐して会務に従事するとともに、理事長が欠けた場合又は職務を遂行できない場合に、その職務を代行する。

4 理事長及び副理事長がともに欠けた場合は、理事会が理事の中から代表理事を選任し、当該理事が理事長の職務を代行する。

(担当理事及び委員会)

第14条 理事会は、理事の中から次の事務を担当する者を指名することができる。

(1) 総務・渉外担当

(2) 企画担当

(3) 機関誌編集担当

(4) ウェブサイト等編集担当

(5) 自治体等連携担当

(6) 研究支援・交流担当

(7) 事務局担当（幹事）

(8) その他理事会が定める事務

2 理事会は、必要があると認める場合は、前項各号に定める事務を担当する委員会を設置することができる。当該委員会の委員長は、前項に基づいて指名された理事とし、その委員は会員の中から当該委員長がこれを選任する。

(監事)

第15条 監事は2名とし、会計及び会務執行を監査する。

2 監事は、別の規程に定めるところにより役員候補者選考委員会から推薦された会員について、会員総会においてこれを選任する。

(顧問)

第16条 本会に、若干名の顧問を置くことができる。

2 顧問は、必要な場合に本会の運営に意見を述べることができる。

3 顧問は、理事会が会員の中から会員総会の同意を得てこれを選任する。

(役員等の任期)

第17条 理事長及び副理事長の任期は2年とし、連続3期を超えることはできない。ただ

し、任期満了後においても後任者が選任されるまでは、その職務を行う。

- 2 理事及び監事の任期は2年とし、再任を妨げない。ただし、任期満了後においても後任者が選任されるまでは、その職務を行う。
- 3 第12条第4項に基づいて選任された理事の任期は、その選任時に同条第3項に基づいて選任されていた理事の任期満了時までとする。
- 4 第12条第5項に基づいて選任された役員の任期は、前任者の残任期間とする。

(本会の会計)

第18条 本会の会計年度は、毎年4月1日から翌年3月末日までとする。

- 2 本会の予算は、理事会が決定するものとし、直近の会員総会で報告するものとする。
- 3 本会の決算は、理事会が決定し、監事の監査を経て会員総会が承認するものとする。

(規約の改正等)

第19条 本規約を変更するには、会員総会の承認を得なければならない。この場合において会員の権利・義務に関する変更については、出席会員の3分の2以上の賛成を得なければならない。

- 2 この規約に定めのない事項については、理事会がこれを定めることができる。

附則

- 1 この規約は、2020年3月7日から施行する。
- 2 本会設立時におけるこの規約の適用については、本規約に「会員総会」とあるのは「会員予定者総会」と、「役員候補者選考委員会」とあるのは「発起人会」と、それぞれ読み替える。
- 3 本会設立時までに第5条第1項で定める入会申込書を提出した者であって、発起人会が会員の資格を満たすことを確認して承認したものは、会員予定者とし、かつ本会設立により会員になるものとする。
- 4 本会設立時から1年以内に入会する一般会員については、理事会の承認により、第5条第2項で定める推薦を省略することができる。
- 5 本会設立時に選任された役員の任期については、第17条第1項及び第2項の規定にかかわらず、会員総会の開催時期を考慮して、理事会がこれを定める。ただし、この任期は3年未満でなければならない。
- 6 2020年度の本会の会計は、第18条第1項の規定にかかわらず、2020年3月7日から2021年3月末日までとする。

附則

この規約は、2022年7月2日から施行する。

【参考】会員の資格等の要点

会員区分	会員の資格	推薦人	理事会等の承認	会員の権利	会費
研究者会員	①自治体において原則として通算10年間以上、常勤職員（公選職、研究職及び国からの出向者を除く）として勤務した経験を有すること ②大学等の研究機関に専任の研究職として勤務し、又は過去に勤務した経験を有すること (または) ③①の経験を有する一般会員が入会後に研究機関の専任の研究職となったこと	個人会員2名の推薦が必要	必要	①本会の運営に参画 ②機関誌等の配布を受ける ③本会が行う各種事業に参加	7000円/年
一般会員	①自治体の常勤職員（公選職、研究職及び国からの出向者を除く）として勤務する者 (または) ②過去に原則として通算10年間以上、自治体の常勤職員（同上）として勤務した経験を有する者 ③本会の趣旨に賛同すること	個人会員2名の推薦が必要	必要	①本会の運営に参画 ②機関誌等の配布を受ける ③本会が行う各種事業に参加	5000円/年
団体会員	①自治体 ②地方自治に関する研究機関 ③本会の趣旨に賛同し、当会の研究活動に参加し、又はこれを支援する団体	不要	必要	理事会の定めによる（規程：①議決権あり、②機関誌等の配布を受ける、③本会事業に一般参加者として出席、本会の要請により研究会等で報告又は機関誌等に寄稿可能）	1口 10,000円/年

地方行政実務学会機関誌『地方行政実務研究』

投稿論文の募集について

地方行政実務学会では、「公募論文制度（査読付き）」を設けています。
会員の研究活動を支援し、地方行政の充実と発展に資することを目的としています。
投稿された論文は、当該分野の第一人者である専門の研究者に審査（査読）を依頼し、
その結果を踏まえ、地方行政の充実と発展に資する高い価値が認められるものは、
本会の機関誌『地方行政実務研究』に掲載します。
積極的にご応募ください。

地方行政実務学会 研究支援委員会
委員長 津軽石 昭彦

【主な特徴】

- * 論文のテーマは自由です。
(地方行政の充実と発展に資する研究であれば応募者が自由に設定できます。
地方行政の実務の課題等を踏まえた学術的な研究を期待します。)
- * 応募点数に制限はありません。
- * 応募区分は「研究論文」と「研究ノート」です。
- * 投稿の提出期限は設けず、随時募集しています。
- * 査読期間は概ね3～4か月（修正を要する場合等の再査読も同様）とし、
採択が決定した後の直近の機関誌『地方行政実務研究』に掲載します。
採択の決定から機関誌掲載までの間、投稿者の希望により掲載証明書を交付します。
※問合せ先：atugaru(アットマーク)kanto-gakuin.ac.jp（津軽石）

- * 第1期(2020.3.30～2022.7.2)の審査体制

【研究支援委員会】

圓生和之(委員長)、井上武史、大谷基道、金川幸司、西出順郎、細見正樹

【査読委員】

磯崎初仁、稲沢克祐、岩崎忠、小笠原章、小野英一、佐藤徹、澤俊晴、澤田道夫、
竹内直人、田中孝男、津軽石昭彦、畑正夫、初谷勇、藤島光雄、藤原直樹、
松村享、三好規正、山中雄次

(敬称略、五十音順)

公募論文 投稿要領

研究支援委員会

1 応募資格

当会の個人会員（研究者会員・一般会員）であることを要件とします。

共著の場合も、共著者全員が個人会員であることを要しますので、個人会員でない場合は投稿の際に入会申請をしてください。

2 テーマ・内容

本会の目的である地方行政の充実と発展に資する研究であれば応募者の自由とします。地方行政の実務の課題等を踏まえた学術的な研究が基本となります。

3 二重投稿の禁止

他誌などに既発表・掲載決定済みまたは投稿中の論文・研究ノート等と同一内容の論文を投稿することはできません。（全く同一でなくても、その内容がきわめて類似していると判断される場合も該当することがありますので、ご注意ください。）

ただし、学会等において口頭発表したものの内容を発展させた論文を投稿することはできます。（この場合は必ず9(2)③の業績一覧表にその旨を記載してください。）

当会で審査過程にある投稿論文は、同時に他機関の各種出版物への投稿・掲載及びウェブサイト等による公表をしてはいけません。

4 応募点数

制限はありません。

（前項（二重投稿の禁止）の規定を遵守したものであれば、同時に複数の投稿をすることもできます。また、過去に掲載された会員からの投稿も、他の投稿と同様に扱います。）

5 応募区分と原稿枚数

(1) 研究論文 : 地方行政に関わる研究成果をまとめた学術論文

既定の執筆フォーマットで12枚以内（図表等含む。約20,000字以内）

(2) 研究ノート : 理論仮説、分析枠組、政策モデル等において研究途上にあるものの、

今後の研究・実践の基礎となり得る分析・考察をまとめた学術論文

（主に一般会員を対象としますが、単なる施策紹介や実践記録などではなく、分析・考察を深めた学術論文であることが必要です。）

既定の執筆フォーマットで8枚以内（図表等含む。約13,000字以内）

を標準としますが、最大12枚以内（図表等含む。約20,000字以内）

まで可能とします。

6 原稿締切と査読期間

随時募集とします。

査読期間は概ね3～4か月（修正を要する場合等の再査読も同様）とし、採択が決定した後の直近の機関誌に掲載します。

なお、採択の決定後、機関誌への掲載までの間、投稿者の希望により掲載証明書を交付します。

7 審査方法

研究支援委員会が、論文ごとに複数の匿名の査読者に審査を依頼し、その審査結果に基づき、研究支援委員会において掲載の可否を決定します。

審査方法の詳細は、審査要領を参照してください。

8 審査基準

主題の明晰さ、命題(仮説)と事実(実証)及びその方法などの的確さ、知見の新しさなどを基準とし、本会の目的である地方行政の充実と発展に資する学術論文としての適切さを審査します。

9 応募要領

(1) 執筆の要領

「公募論文執筆要領」に基づいて執筆してください。

執筆にあたっては、査読の際に著者が判明しないように配慮してください。

(例えば、自己の著書や論文等を引用する場合も「拙著」「拙稿」などとは記載せず、他の文献と同様に表記してください。また、学会発表や科研費プロジェクトの記述にもご注意ください。)

(2) 提出物

応募にあたっては、次の4点を提出してください。

いずれも、学会ウェブサイトに掲載している様式を用いて作成し、その電子データ(①②③④：Word形式+②：PDF形式)を添付したEメールで提出してください。

① 応募申込書

執筆者の所属・氏名、論文題目、申込日、応募区分、連絡先等を記載した応募申込書を提出してください。

② 論文本文

「公募論文執筆要領」に基づいて執筆した論文本文とともに、200字から400字までの要旨と4つまでのキーワードを本文の前に記載して提出してください。

③ 業績一覧表

学術論文等の研究業績のある応募者は、過去5年間の業績一覧表を提出してください。現物の提出は不要です。

業績には、既発表のものに加え投稿中のもの及び学会等における口頭報告を含みます。また、投稿する論文のテーマと類似する業績があれば過去5年以前のものも記載してください。いずれも、上記「3 二重投稿の禁止」の確認ができるように必要な事項を記載してください。

これらに該当する業績のない会員は、業績一覧表を提出する必要はありません。

④ 誓約書

応募者は、研究不正がないことを自己申告する誓約書を投稿時に提出してください。共著の場合は、執筆代表者が誓約書を提出してください。

(3) 原稿送付先・問合せ先

地方行政実務学会 研究支援委員会（関東学院大学 津軽石昭彦 研究室内）

E-mail: atugaru(アットマーク)kanto-gakuin.ac.jp

10 機関誌への掲載と機関誌の形態

審査の結果、採択を決定した論文は、本会の機関誌に掲載します。

本会の機関誌は、学会ウェブサイトへの掲載によるニュースレター形式で、会員専用サイトに掲載された後、一定期間を経て一般公開されます。

学会ウェブサイトへの掲載という形態のため、別刷は作成しませんが、機関誌に掲載する論文のページ内に「本研究は複数の匿名の査読者による審査を経た査読付き論文である」旨を明記するほか、発刊年月・巻・号・頁も欄外に記載するなど、該当ページだけで別刷と同様に活用できるようにします。

11 著作権

掲載された論文の著作権は地方行政実務学会に帰属します。また、掲載された論文の執筆者は、論文をウェブサイトで公開することに同意したものとします。

掲載された論文を執筆者が他の出版物、ウェブサイト等に転用する場合には、あらかじめ文書により研究支援委員会の了承を得てください。転用の際は、転用先の出版物に、本会機関誌掲載の論文題目、本会機関誌の名称、掲載年、巻、号、頁を明記していただくことが必要です。

12 不正行為等への対応

以下の問題が生じた場合には、掲載が決定した論文や既に掲載された論文であっても、掲載を取り消すことがあります。その審議と決定は、研究支援委員会が理事会との協議のもとで行います。

- (1) 二重投稿の禁止等を定めた投稿要領に反することが判明した場合
- (2) データ捏造、虚偽の記載、剽窃等の研究不正が判明した場合
- (3) 研究倫理に反する行為が判明した場合
- (4) その他、研究支援委員会において疑義が生じた場合

13 その他

- (1) 研究支援委員会の委員や査読者となった会員からの投稿も妨げません。ただし、これらの投稿者の投稿に係る審査は、全てこれらの投稿者を参画させることなく実施します。
- (2) 全体の応募状況や掲載に至る経緯のあらましなどについては、機関誌に簡単な報告を掲載します。

(研究支援委員会 2020年3月30日決定、2021年5月14日一部改正)

編集後記

『地方行政実務研究』地方行政実務学会の第5号を発刊いたしました。発刊にあたり、お忙しいなかご協力をいただきました皆様に心よりお礼申し上げます。

今回は今年7月に開催しました第2回春季大会のシンポジウムとパネル・ディスカッション、研究実践セミナーセッション及び報告セッションの内容などを掲載しています。

シンポジウムとパネル・ディスカッションの記録からは、「今、この瞬間から何かを変えていきたい」という熱く爽やかな会場の空気が伝わってきます。大会への参加後、日頃の実務や研究の取り組みに対する向き合い方が変化した会員も多かったことと思います。

研究実践セミナーセッション及び報告セッションの内容を機関誌に掲載することは、初めての試みですが、いかがだったでしょうか。本学会は「実務と研究の橋渡し」という役割を担うべく活動しております。その機関誌である『地方行政実務研究』では、今後も地方行政に関する交流と刺激の場となるような、開かれた誌面づくりを目指していきますので、ご支援をいただければ幸いです。また、公募論文への投稿もお待ちしております。

これからも、皆様からのご投稿と末永いご愛読をよろしくお願いいたします。

(機関誌編集担当理事：藏内 はるひ)

表紙写真：紫式部公園（福井県越前市）

霊峰・日野山を借景に池や築山を配し、平安時代の庭園を再現した全国で唯一の寝殿造り庭園。隣にある「紫ゆかりの館」では、紫式部と越前国府に関する資料を展示しています。

長徳2年（996年）、紫式部は越前国司に任ぜられた父とともに越前市を訪れ、1年余りを過ごしました。北陸の冬を体験したり、敦賀の松原客館に滞在する宗人を通じて、先進的な大陸の文化に直接触れたことは、紫式部に大きな影響を与えたと考えられています。

2024年大河ドラマは、紫式部を主人公とした「光る君へ」に決定。同年春には、北陸新幹線「越前たけふ駅」（新駅）が開業します。

*各会員の皆様から表紙を飾る写真の提供を募集しています。
詳しくは機関誌編集担当理事まで。

地方行政実務研究 第5号（2022年秋）
2022年10月1日 発行
発行者 地方行政実務学会