

Think-ing

彩の国さいたま人づくり広域連合 政策情報誌

No. 23

2022年3月発行

特集

ポストコロナ時代の自治体運営

特別寄稿

Beyond コロナと自治体行政の「新しい日常」

東京都立大学法学部教授

大杉 覚

DX と地方自治体
(日本国内の動きのこれまでとこれから)

早稲田大学政治経済学術院教授

稲継 裕昭

テレワークで地方創生
(ワーケーションから始める生き方改革に向けて)

一般社団法人日本テレワーク協会
事務局長

村田 瑞枝

コロナ後の働き方・住まい方と居住地選択行動
～新たなまちづくりの方向性～

株式会社価値総合研究所研究員

北川 哲

カーボンニュートラルとゼロカーボンシティ

国際大学国際経営学研究科教授

橘川 武郎

政策形成のトレンド紹介

EBPM の推進はまずロジックモデルの構築から始めよう

高崎経済大学地域政策学部・
大学院地域政策研究科教授

佐藤 徹

2022.3 Think-ing VOL.23

特集 ポストコロナ時代の自治体運営

■特別寄稿

Beyond コロナと自治体行政の「新しい日常」	東京都立大学法学部教授	大杉 寛	2
DXと地方自治体 (日本国内の動きのこれまでとこれから)	早稲田大学政治経済学術院教授	稲継 裕昭	9
テレワークで地方創生 (ワーケーションから始める生き方改革に向けて)	一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長	村田 瑞枝	16
コロナ後の働き方・住まい方と居住地選択行動 ～新たなまちづくりの方向性～	株式会社価値総合研究所研究員	北川 哲	22
カーボンニュートラルとゼロカーボンシティ	国際大学国際経営学研究科教授	橘川 武郎	29

■特集論文

長瀬町における移住促進に向けた取組 (令和2年度移住プロモーション事業)	長瀬町企画財政課	大栗 徹	34
---	----------	------	----

自由論文

人口減少社会における移住定住施策の実施 若手職員政策創造プロジェクトチームによる取組	日高市政策秘書課	長岡 篤史	39
---	----------	-------	----

政策研究活動報告

令和3年度政策課題共同研究研修 ～川口市を住みたい街ランキング1位にするには～	川口市総務部職員課		44
--	-----------	--	----

政策形成のトレンド紹介

EBPMの推進はまずロジックモデルの構築から始めよう	高崎経済大学地域政策学部・ 大学院地域政策研究科教授	佐藤 徹	53
----------------------------	-------------------------------	------	----

広域連合より

広域連合研修紹介(令和3年度新規研修) ～「新しい生活様式」を業務に活かす～オンライン活用研修(県・市町村共同)			60
コロナ禍における職員研修の実施 ～オンライン等の手法を加えた新時代の研修へ～			62
「産民学官・政策課題共同研究」「政策研究に関する総合的な支援」の紹介			65
「Think-ing」これまでの特集テーマ一覧			66
あとがき			67

ポストコロナ時代の 自治体運営

人口減少や少子高齢化、激甚化する災害、新型コロナウイルス感染症の拡大など本県を取りまく環境は厳しさを増しています。

一方で、そうした危機への対応は、デジタル技術の活用や新たな社会生活への変革を促進させる契機となっています。

そこで政策情報誌「Think-ing」第23号では、「ポストコロナ時代の自治体運営」を特集テーマとし、DXや新たな働き方・暮らし方等を幅広く取り上げ、有識者の方からの御寄稿や自治体職員による取組事例等を掲載しました。

人口減少・異次元の高齢化という活力の低下が懸念される時代の中で、持続可能な自治体運営を進めるためのヒントにいただければ幸いです。



彩の国さいたま人づくり広域連合 自治人材開発センター

Beyond コロナと自治体行政の 「新しい日常」

東京都立大学法学部教授 大杉 寛



■はじめに

本稿は、コロナ禍第5波の猛威が嘘のように収束したかのようななかで執筆されている（2021年12月）。引き続き「新しい日常」が注意深く呼びかけられてはいても、例年であれば忘年会・クリスマスのシーズンという時節柄、「古い日常」がどうしても頭をもたげがちだ。国内でもオミクロン株市中感染が相次ぎ確認され、隣国韓国や欧米などでの感染再拡大の報に接していることから、完全な終息ではなさそうだと共通了解されているのが現況だろう。

いくども釈明してきたことをここでも繰り返さなければならぬが、本稿が読者の皆さんの目に触れる時点でどういう状況を迎えているのかは、まったくもって予測不可能だということである。コロナ禍では、予測不可能ということだけが唯一確実性をもっていえることであり続けてきた。そして、当分はそうした状況が続きそうだということである。

■「Beyond コロナ」とその積極的な意図

筆者は、通例、アフターコロナ、ポストコロナ、ウィズコロナと称する類はあえて使わず、一貫して「Beyond コロナ」と表現するように努めてきた。それはなぜか。ポスト第5波ではあっても、現時点ではポストコロナが見極められないから、という消極的な理由からだけではない。単に時間的に区分して整理して仕舞えばいいのではなく、主体的に「乗り越える beyond」という意思をもって「新しい日常」に臨むべきだという積極的な意図を込めたいからである。

主体的な意思をもって臨む姿勢が備わっていなけ

れば、仮にコロナウイルスがもたらすパンデミックが収束・終息したとしても（通例用いられる表現でいえば、アフターないしポストコロナ）、ただちにコロナ禍を乗り越え得た＝「Beyond コロナ」とはいえないだろう。かりにパンデミックの真っ只中にあると、「乗り越える」という強い意志と実行性をともなう姿勢が示され続けるならば、それはコロナとの共存などではなく（同様に通例用いられる表現でいえば、ウィズコロナ）、堂々と「Beyond コロナ」といったほうが望ましいのではないかと考える。

コロナ禍では、新たな事態が生じたというよりも、すでにこれまで起きてきたことが改めて露見される、あるいは既に手がけておくべきであったことの必要性を再提起させる契機であったとの認識が広く共有されつつあるように思われる。そう考えると、問われるべきは、コロナ禍を挟んで単純にビフォー・アフターなどと時期区分してすますことではない。事実としてこれまで起きてきたこととは何か、どのような変化が生じたのかを見極めて、その対処策に思考を傾注し実践に結びつけていくことのはずである。

しばしば、コロナ・リセットということばが使われるが、筆者は大別して、コロナ禍以前からの問題でキッパリと断ち切るべき事柄を「～からのリセット」、兆候が見えながらも本格的に着手されてこなかった、あるいは、ネジを巻きより加速して取り組む必要がある事柄を「～へのリセット」と整理する（表）。

「～からのリセット」の代表例は、社会の分断状況にまつわる事柄であろう。経済格差の問題はようやく真正面から政策課題として取り上げられるよう

になった。また、負の連鎖については、本誌読者である自治体職員自身が巻き込まれかねない、そして実際巻き込まれた経験もあるかもしれない危うい事態（例えば、理不尽なカスハラなど）を含むものである¹。根が深いのは、実はそこには、コロナ禍以前から生じていたかもしれない、住民と行政の信頼関係のあり方に関わる分断状況も影響しているはずだからである。

「～へのリセット」でいえば、グローバル・スタンダードとみなされる価値観や技術にまつわる事柄が中心を占める。コロナ禍は全世界共通の災禍であるからこそ、逆にそれぞれの地域での多様性や差異を浮き彫りにした。ダイバーシティ（多様性）や行政のデジタル化などでは、指標のとりようによってはもはや「先進国」とは言い難い水準に日本が位置している状況がしばしば指摘されているが、こうしたことに真摯に向き合う必要がある。

自治体は「Beyond コロナ」を担う急先鋒の一角を占める存在であることが期待されており、実際、そうした役割を果たしてきたとの自負を多くの職員が共有しているはずだろう。

さて、自治体が地域の住民とともに担う地域づくりとは、「それぞれの地域で醸成されてきた、根っこにある地域価値を再確認しつつ、そこを起点にし

て、これからの未来図（未来の地域価値を実現させた姿）を地域で思い描き、その実現を試みようとする、価値実現のプロセス」²である。そう考えたとき、地域価値のなかには「～からのリセット」のフィルターで除却されるべき旧弊も混ざっているかもしれないし、これまで合意を積み上げてきた未来価値には「～へのリセット」で認識新たに再考すべき部分もあるはずだ。小手先の事業や課題解決に走る前に、じっくりと根っこから地域を「哲学」することも「Beyond コロナ」の姿勢に不可欠だろう。

自治体行政の未来価値を考える

とりわけ自治体行政そのものの未来図を描くことは、今日のように、世界中に計り知れない苦悩をもたらしてきたコロナ禍の渦中にあるからこそ、そして、先を見通せない不確実性にさいなまれているからこそ、いっそう重要な意味を持つ。希望を込めた未来ビジョンは勇気や躍動感を人々に与えてくれる。少なくともそのきっかけとなりうる。その際さまざまなことが問われるが、なかでも最も大切なことは、実現すべき未来価値を何に置くのか、そしてそのことをしっかりと見極めようとする姿勢を保持しているかである。しっかりとした未来価値に担保されていなければ、未来に向けたビジョンは単なる願望や

表 コロナ・リセットで自治体において考慮されるべき事項の例示

～からのリセット	～へのリセット
コロナ禍で露呈した分断社会の脆弱さや負の連鎖の脅威 ・経済格差や弱者へのしわ寄せ ・「自粛警察」などに象徴される社会の不寛容さ ・医療従事者や行政職員などに対する負の連鎖への巻き込み ・見誤った対策による意図せざる巻き添え（いわゆるコロナ対策禍*） ⇒分断の修復、連鎖の切断など問題構造の再構築	世界同時災害が浮き彫りにした多様性・包摂性の普遍化 ・SDGsなどグローバルな価値観の浸透と実践 ・医学など専門知や科学的根拠に立脚した政策形成の重要性 ・デジタル技術の実装（DX）の必要性 ・共生社会の実現 ⇒コロナ禍対応に止まらない、自治体の「新しい日常」の確立・実現

（注）表中*のコロナ対策がもたらす問題性を意味する「コロナ対策禍」については、金井利之『コロナ対策禍の国と自治体』ちくま新書、2021年参照。

夢想に過ぎなくなる可能性が高いからこそである。

このことは、自治体行政に当てはめて考える場合でも同様である。

自治体がその基本的な使命とする、住民の福祉の増進、すなわち、住民の幸せな暮らしを実現し、豊かな地域づくりを進めるにあたっては、よりどころとすべき行政にとっての未来価値とは何かを、コロナ禍を契機としてあらためてしっかりと認識しておく必要がある。

未来価値といっても何も特別なことではない。行政が実現すべき価値を、①効率性・経済性を重視するシグマ価値、②誠実さ・公平さを旨とするシータ価値、そして、③安全性やレジリエンスに関わるラムダ価値、の3つの要素から構成され则认为みよう³。どれ一つ欠けてはいけない要素であるが、場合によっては相互に競合する緊張関係にもあるので、どのようにバランスをとって配合するかには細心の注意を要する。どの要素をどれだけ重視するかで、行政が実現すべき価値のありようは一変する。

例えば、今世紀に入って、欧米で先行したニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の考え方に基づき、シグマ価値である効率性を重視した行財政改革が強力に推進されてきた。一連の動向は、周知のとおりであろう⁴。無駄で非効率な行政を改めるきっかけとなった一方で、今日の社会の分断状況を生み出すようなさまざまな歪みをもたらしてきた可能性がこれまで指摘されてきた。また、実は平時では非効率と見做されがちであるが、非常時には効力を発揮することが期待されるような業務や組織の冗長性が、無駄というレッテルばりのもとで切り捨てられてきた経緯も厳然とした事実としてある。今般のコロナ禍はもちろん、東日本大震災をはじめとした自然災害に直面するたびに、安全性やレジリエンスといったラムダ価値の実現が強調されるようになってはきたが、そのなかには、過去、行革の名のもと、シグマ価値偏重傾向のなかで安易に切り捨て、削ぎ落とし、圧縮されてしまった行政機能も少なく

ないことは否めないだろう。

もちろん、これまでに喪失された行政機能を単純に復活すればいいわけではないだろう。望んだとしても困難であるし、望ましくない可能性もある。だとしたらどう考えるべきか。容易に答えを出せる問ではない。だからこそ、現場を担う自治体職員だからこそその答えを用意しようと努めること自体が、自治体の基本として果たすべき使命に含まれると考えて欲しいところだ。

■「自治体行政」と「地方行政」の区分と コロナ禍対策

自治体職員向けの政策研修では筆者が必ずといってよいほど触れるトピックの一つに、自治体行政と地方行政との区別に関する議論がある。

両者は互換的に用いられることが多く、日常的な業務に携わる限りでは、その違いを気にとめることは少ないかもしれない。実際、両者をわざわざ区別するまでもない場合もあることは確かだ。しかしながら、コロナ禍にあつては、両者の区別がきわめて重要な意義を持つと考えるべきだろう。

ここで自治体行政とは、自治体政策に基づいて執り行われる行政である。自治体政策とは、地域の自己決定によって策定された自治体の活動方針のことであるから、自治体行政というときには、地域側からの視点が強調され、かつ、自己決定性に重点が置かれる見方だ。仮に国の定めた法令に基づく事務であっても、自治体で執行する以上は自治体の事務である（いわゆる「現住所主義」と呼ばれる。なお、プレ分権時代の機関委任事務制度のもとでは、執行を担うのが自治体（首長など）であっても、機関委任事務は国の事務とされた。対比していえば、「本籍地主義」の考え方であったといえる）。

これに対して、地方行政とは、国の視点から見たときに、国が直接執行するのではなく、自治体等地方の行政機関によって執り行われる行政を指すのであつて、地域の自己決定性の如何は考慮外だといっ

てよい。端的に言えば、全国的につつがなく政策効果をあげられるかどうかに関心が向けられるので、自ずと標準化や共通化、さらには画一化の指向性をもとむ傾向にあるといえる。

法令により厳密に規律され、自治体にまったく裁量が認められないならば、形式的に条例等を制定したとしても法令をなぞるばかりにすぎなくなる。そうすると、実質的には自治体行政としての固有の意義は失われてしまうわけであるから、両者の区分は意味を持たず、完全に地方行政とみなしうる姿になってしまう。しかしながら、実際には、自治体に何らかの裁量の余地が委ねられている。その裁量の余地の大きさに応じて自治体行政としての本領を発揮することが可能となる。

なお、自治体に裁量の余地が十分認められている場合でも、国が示した標準や例示と、地域が自己決定した方針とが合致したならば、表現形態としては自治体行政と地方行政に区別がつかなくなる。ただし、その場合、仮に、国の標準・例示に追随したかのような方針であっても、自己決定の手続きを経ているならば、自治体による積極的な選択の結果としての同一化であって、自治体行政として位置づけられるべきであろう。当然ながら、自治体に裁量の余地がある以上、選択に関する説明責任は、表現形態の如何によらず、自治体に帰属することになる。分権改革を経た現在、かつてのように、国の方針どおりに仕事を進めていますという言い訳は、本来あり得ないことである。

以上からも分かるとおり、地方分権によって、いわゆる「自由度の拡大」が進展したことが⁵、自治体行政と地方行政とをわけて考える意義を見出し、その必要性を高めたといつてよい。固有の学問領域として「自治体行政学」が構想される所以である。

さて、「自治体行政」と「地方行政」の区分に引き寄せて考えてみると、今般のコロナ禍では、倒錯したとしかいい表しようのない状況が頻々と見受けられた点を指摘しなければならない。

例えば、特別定額給付金に関する事務は、所得制限など給付対象などをめぐって国の方針が二転三転したこともさることながら、そのプロセスに自治体の意思が反映されることなく、執行が自治体に丸投げされた⁶。自治体行政として裁量を発揮する余地が本来あって然るべき自治事務に位置づけられたことへの疑問・違和感は、コロナ禍以前にも執行されてきた定額給付金関係の施策でもすでに指摘されてきたとおりである⁷。

2021年12月、新たに18歳以下への10万円相当給付の施策を含む、過去最高額の補正予算が成立した（令和3年度子育て世帯等臨時特別支援事業）。決定までは特別定額給付金同様に国の方針は再び二転三転したが、なかでも消費を喚起することを狙いとして半額をクーポンで給付するという国の方針は、自治体側から900億円以上の事務費がかかるなどの反発にあい、事実上撤回に追い込まれた。先行給付金・追加給付金のいずれも現金で支給するか、後者をクーポン給付にするか、あるいは一括給付金とするかの3通りが示され、「市町村（特別区を含む。）が地域の実情に応じて選択し、実施するものとする」⁸とされたのである。

自治体側の意向が反映されたと考えてよいかもしれないが、ただし、本来あるべき自治体としての裁量の余地が自治事務である以上認められるのは当然でもある。しかも、あくまでも手続的な部分で許容された裁量にしか過ぎず、本来であれば制度設計を含めて国・地方でなんらかの協議等を経て決めるべき政策的な裁量とはほぼ関わりがないという点で、再び違和感が残ったことは否めないだろう。

もう一例あげたい。新型インフルエンザ等対策特別措置法（以下、特措法）で、コロナ禍対策における国と都道府県の役割分担が定められているが、その運用での混乱が両者の役割分担のあり方への疑義にまで及んだ。こうした疑義から派生して、危機管理をめぐってはありがちなことだが、コロナ禍にあっても、機動的な対応を可能とするよう自治体の

権限を拡充する主張がなされる一方で、地方分権に疑問を呈し、自治の否定につながるような論評さなされた⁹。

こうした筋違いともいえる議論が出されたとしてもやむを得ないような事情・事態をも直視すべきだろう。第1次地方分権改革で、感染症(当時、伝染病)に係る事務が法定受託事務に分類され、その後の感染症対策などを踏まえて上記の特措法が整備されてきた。国と都道府県の関係に着目すれば、国には総合調整権が付与され、指示による関与権限が留保される一方で、知事にはまん延防止のための施設使用の制限・停止等に関する権限が付与されている。後者の権限は、例えば、飲食店等の営業制限などをみても分かるとおり、地域の住民生活や経済に多大な影響を及ぼしうするという意味で、広範かつ強力な権限であることに自覚的であることとともに、国とはもちろん、近隣の都道府県等との情報共有・連携は都道府県の「責務」(特措法第3条6)のはずである。安易な事務権限の見直し(とりわけ、国への集権的な修正)よりも、現行法制で当然実践されるべきはずのことがなされているかの確認の方が先決だ。

運用面での改善は、事前的な想像力と事後的な経験値の積み重ねの双方を要する。未知のウイルスによる未曾有の事態だとすれば、国や自治体の指導者が適切な対応で切り抜けたことで(過剰なまでに)称賛が得られることもあれば、失態を演じてしまい(やはり過剰なまでに)バッシングを受けることもある。メディアでの論調を感知して応答することはもちろん大事だが、可能な限りミス回避するとともに、仮にミスに陥ったとしても、誤りを即座に修正して対応するアジャイル(機敏)な対応ができているかが肝要である。現場を担う自治体行政だからこそ、事後的な経験値の積み重ねで力を発揮できることは自覚されるべきだろう。

■身を守るEBPMマインドと検証作業

筆者は機会を捉えては、これまでのコロナ禍対応

の「中間総括」を勧めてきた¹⁰。特措法に基づき国・自治体を通じて策定されている「新型インフルエンザ等対策行動計画」の多くでは、対策実施に関する記録の作成・保存・公表を規定しているはずであるが、事後検証の実施を明記しているものもある。文言の有無は別として、今後の感染症予防・対応のための経験値の積み重ねとしては事後検証の実施は必須の作業といってよいだろう。そして、今般のコロナ禍のように2年という長期間にわたるとなれば、「事後検証」のみならず、途中段階での「中間総括」をすべきではないかということでもある。

とはいえ、コロナ禍渦中にあつては、目先の対応業務を捌くのに追われ、必要最低限の記録をとどめることで精一杯で、「中間総括」の余裕などなかったとしてもやむを得ないだろう。

ところが最近、コロナ禍対策に従事していた職員にインタビューをしていて印象深く感じられたのは、コロナ禍での対応の記録を残し、検証していく必要があるとの声を職員の側から発することがとみに増えたことだ。とりわけ最前線ともいえる保健所職員やワクチン接種担当職員に強くうかがえる傾向である。ワクチン接種への対応や医療崩壊の危機といった、第5波での極めて苛烈な事態に直面したこと、そこから一段落ついて若干の余裕が生じたものの、次への備えに覚悟してかからなければならぬとの思いを強くしたからのことではないだろうか。いずれにしても、第5波が到来する前ぐらいまではなかったことで、望ましい変化だと受けとめている。

こうした検証作業は、一部の医療専門家等のみで担われるものではなく、関係者全体が当事者意識を持って対応すべきことであるし、また、感染者対応という最前線ばかりではなく、行政全般にわたって考えられるべきことでもある。自治体のコロナ禍対策は、①感染予防・拡大制御に関する医学・疫学的な対策とそれに付随する公衆衛生上の対策、②コロナ禍でダメージを受けた事業者や社会的弱者に対する補償・支援など社会・経済対策、③直接的なコロ

ナ禍対策ではないが、コロナ禍にあっても滞りなく遂行することが求められる通常業務体制の確保策、に大別すると考えられる¹¹。①だけではなく、②や③の検証も必須だ。

最も包括的な検証報告書を取りまとめた例として、神戸市を挙げたい¹²。神戸市は2020年の第1波後に早くも『神戸市新型コロナウイルス感染症対策第1次対応検証結果報告書』（令和2年7月）を公表している。検証チームメンバーを見ると、全庁体制がとられていることがわかるだろう。「第2章 対応の検証」は、「医療提供体制と感染拡大防止対策」に始まり、「報道対応と広報」「市立学校園」「保育所・学童保育施設等」「社会福祉施設等」「個人向け支援策」「事業者向け支援策」「職員・組織・庁舎」「物資備蓄体制」「市有施設等」「意思決定」と11節にわたっており、「第3章 次なる波への備え」でもそれぞれについて言及されている。さらに、直近には、『神戸市新型コロナウイルス感染症対策第2次対応検証結果報告書』（令和3年12月）が公表されたが、『第1次報告』を踏まえて講じられた対策について、同様にその後の対応の検証がなされている。神戸市の検証作業はモデルとされるべきよい取り組みだろう。

筆者は世田谷区新型コロナウイルス感染症対策本部会議の一環で開催される有識者との意見交換の場

に何度か出席してきたが、そこでは、区内の感染状況や検査実績の報告などとともに、区内の経済状況及び支援策に関する資料（例えば、区内事業所の緊急融資の申込件数・推移やその業種別の状況、倒産件数、緊急小口資金など特例貸付の申請状況等々の指標、申請・相談窓口に寄せられた生の声など）や福祉関係の資料（生活保護の保護世帯・人員数の推移や相談・申請件数、生活困窮者自立相談支援事業の相談・支援決定・就労支援件数、就学援助の申請・認定者数など）が不定期ではあるが提示された¹³。現況を理解・把握するうえで欠かせないデータだといえる。

昨今、EBPMを取り込んだ行政経営が国・自治体で広がりを見せている。筆者も本誌にEBPMについて寄稿したことがあるが¹⁴、こうしたコロナ禍の取り組みについてEBPMマインドをもって検証し、今後の政策形成につなげていくことが肝要であろう。予測不可能な事態であるがゆえに誤った事実認識や判断が不可避なケースだからこそ、事後的に振り返る必要がある。そして、こうした作業が自治体職員・組織の身を守る手立てにつながるという発想をあわせもって取り組むべきだということを、最後に指摘しておきたい。

脚注

- 1 負の連鎖については、大杉覚「新型コロナパンデミックと自治体－前例がない事態に自治体・自治体職員はどう向き合うべきか」『ガバナンス』2020年6月号、14頁、<https://shop.gyosei.jp/online/archives/cat01/0000020952>参照。
- 2 大杉覚「多彩な活躍支える条件整備を－地域づくり人財としての若手『プラスワン』公務員」『地域づくり』2021年11月号、5頁。なお、地域自治における未来を見据えた取り組みについては、大杉覚『コミュニティ自治の未来図』ぎょうせい、2021年参照。
- 3 Christopher Hood, “A public management for all seasons?” *Public Administration*, Vol. 69, Spring 1991, pp.10f.
- 4 大森彌・大杉覚『これからの地方自治の教科書 改訂版』第一法規、2021年、201頁以下参照。
- 5 大森・大杉前掲書107頁。
- 6 こうした状況にあっても、単なる国の下請けではなく、自治体が地域の実情を踏まえて機敏（アジャイル）な取り組みを示した点については、大杉前掲「新型コロナパンデミックと自治体」15頁参照。
- 7 この点については、大森彌「『特別定額給付金給付』はどういう事務か」『町村週報』第3125号（令和2年7月6日）<https://www.zck.or.jp/site/column-article/20345.html> 参照。

- 8 「別紙 令和3年度子育て世帯等臨時特別支援事業支給要領」内閣府政策統括官（経済財政運営担当）「令和3年度子育て世帯等臨時特別支援事業支給要領の改正について」（令和3年12月21日）。
- 9 こうした背景から、総務省ではデジタル時代の地方自治のあり方に関する研究会を設置し検討中である。https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/digitalage_chihojichitai/index.html 参照。なお、筆者は、この論点については、国・自治体間の役割分担の明確化が必要だとしても、適切な牽制関係の構築、第三者的な視点からの判断・評価のシステム化こそが問われるべきと論じたことがある。大杉覚「日常化したコロナ禍に求められる自治体組織」『ガバナンス』2021年8月号、14～15頁、<https://shop.gyosei.jp/online/archives/cat01/0000041298>参照。
- 10 大杉覚「コロナ対応『中間総括』の勧め」『自治日報』2020年11月20日号、1面。
- 11 大森・大杉前掲書53頁。
- 12 以下の2つの報告書については、神戸市ホームページ https://www.city.kobe.lg.jp/a73576/kenko/health/infection/protection/coronavirus_houshin_taisaku.html 参照。
- 13 大杉前掲「コロナ対応『中間総括』の勧め」参照。なお、世田谷区「新型コロナウイルス感染症に係る区内の社会経済状況について」<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/fukushi/003/005/006/011/017/d00188939.html> 参照。
- 14 大杉覚「証拠に基づく政策立案 EBPM と自治体経営のこれから」『Think-ing』第21号、2020年 <http://www.hitozukuri.or.jp/jinzai/seisaku/81sien/01/21/17%20Think-ing21-p90-96.pdf>

寄稿者 PROFILE

大杉 覚（おおすぎ さとる）

東京都立大学法学部教授

- 経 歴：**東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了（博士（学術））。成城大学法学部専任講師、東京都立大学法学部助教授を経て、平成17年から現職。その間、ジョージタウン大学客員研究員、政策研究大学院大学客員教授を歴任。総務省地域づくり人材の養成に関する研究会座長、総務省人材育成等専門家派遣事業アドバイザー、（一財）地域活性化センター地域リーダー養成塾主任講師、世田谷区参与・せたがや自治政策研究所所長、その他、国・自治体各種審議会等委員を歴任。専門分野は、行政学、地方自治論。
- 著 書：**『自治体組織と人事制度の改革』（編著・東京法令出版）、2000年、『人口減少時代の地域づくり読本』（共著・公職研）、2015年、『コミュニティ自治の未来図』（単著・ぎょうせい）、2021年、『これからの地方自治の教科書 改訂版』（共著・第一法規）、2021年、その他多数

DXと地方自治体

(日本国内の動きのこれまでとこれから)

早稲田大学政治経済学術院教授 稲継 裕昭



1 ICT化とDX ～これまでの流れ

自治体現場では、2000年代前半ごろまでは一人一台PCのことが議論になったり、総合計画でICT化について言及したりすることはあっても、大きなうねりを実感することは少なかった。しかし、ここ数年の動きは極めて急激で、コロナ禍でそれは大きく加速してきている。

1994年12月、「行政情報化推進基本計画」が閣議決定され、初めて「電子政府」という単語が用いられた。この年の6月には細川連立政権が崩壊して自社さ連立の村山政権が成立し、翌年1月には阪神・淡路大震災が、3月には地下鉄サリン事件が起きた時期、今から四半世紀前に「電子政府」は政府の公式文書に登場している。

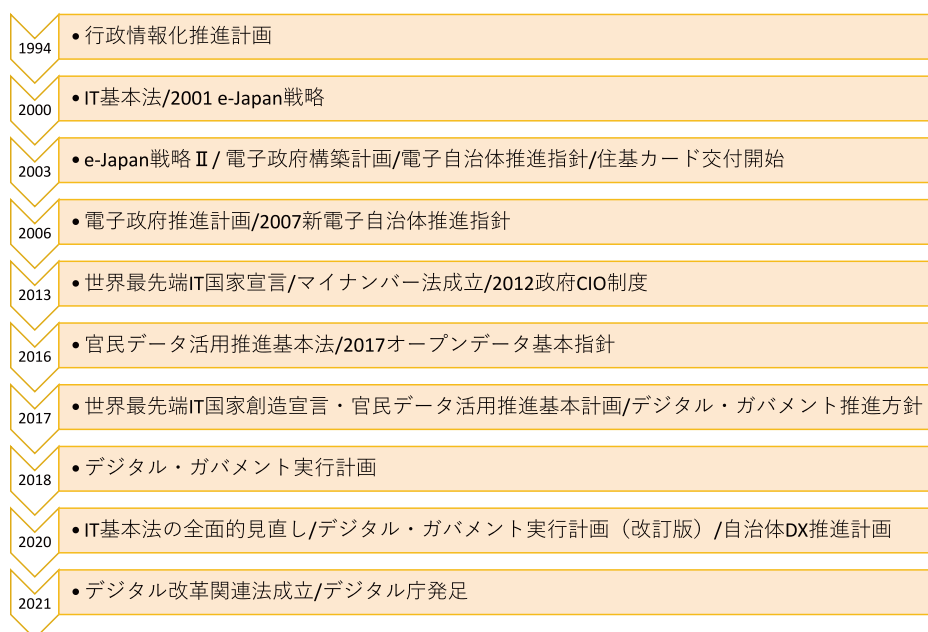
その後、日本では20年以上にわたって行政の情報化による事務・事業及び組織の改革を推進してきた、と政府の白書などでは書かれてきた。だが、新型コロナウイルス感染症が蔓延した2020年に明らかになったのは、特別定額給付金の支給においても、ワクチン接種における接種券の発送等においても、「電子政府」が機能したとは到底いえない現状だった。この点をとらまえて、当時のデジタル改革担当・情報通信技術（IT）政策担当大臣は「デジタル敗戦」という言葉を用いて、日本における取組の遅れを率直に認めた。エストニアや韓国といった国々がいつの間にか日本を大きく引き離れた「電子政府」を確立しているのに対して、日本の現状はあまりにもお寒い状態だった。1990年代から現在に至るまでの流れを少し詳しく見ておこう。

(1) 1994年から2003年～インフラ整備の時期

行政情報化推進基本計画の閣議決定の後も、日本は、世界規模で進められている「ITを活用した社会、経済の大きな変革」に乗り遅れている状態だった。そこで、2000年には、内閣の情報通信技術戦略本部が「IT基本戦略」を決定するとともに、国会で「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（略称：IT基本法）」が成立している。当時、韓国やシンガポールに比べてITの利活用が遅れていた日本が、世界最先端のIT国家になるべく立法されたものである。「すべての国民が、インターネットその他の高度情報通信ネットワークを容易にかつ主体的に利用する機会を有し、その利用の機会を通じて個々の能力を創造的かつ最大限に発揮することが可能となり、もって情報通信技術の恵沢をあまねく享受できる社会が実現されることを旨として」（同法第3条）高度情報通信ネットワーク社会を形成することが目指された。その実現のために「世界最高水準の高度情報通信ネットワークの整備」（同法第17条）、「電子商取引等の促進」（同法第19条）、「行政の情報化（電子政府、電子自治体）の推進および公共分野の情報化」（同法第20・21条）などが掲げられていた（残念ながら、これらのお題目は20年後もまだ「目指す」として掲げられているものだ）。

このIT基本法に基づき、2001年には内閣に「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT戦略本部）」が設置され、IT国家戦略として「e-Japan戦略」が公表された。そこでは、5年以内に世界最先端のIT国家になることが目標に掲げられていた。e-Japan戦略の下、まずはオンライン手続の基盤となる行政内部の電子化やネットワークインフラ整備、

図1 日本における電子政府・電子自治体推進経緯



資料出所：『情報通信白書』各年版から筆者作成。

法やルールの整備等が推進された。

e-Japan戦略は、「高速インターネットを3,000万世帯に、超高速インターネット（30M～100M）を1,000万世帯に」という「利用可能環境整備」の数値目標を掲げていたが、これは、すぐに、目標以上のスピードで達成された。2001年に「当時の料金水準を大きく下回る低廉な料金でのADSLサービス『Yahoo!BB』が開始されたことをはじめ、様々な事業者間の競争により料金の低廉化と高速化が進み、ADSLサービスの契約数が増加していった」¹結果である。政府（郵政省、のちに総務省）による「ルールの整備」（様々な事業者がADSLサービスを提供するに際してNTT東西に支払う諸条件等に関するもの）がその背景にあった。

（2）2003年～2019年—ICTの利活用・デジタルデータの利活用

このようにネットワークインフラ基盤が早いスピードで整備されたのに比べ、その利活用の方は十分でなかったため、2003年にe-Japan戦略Ⅱが策定されている。

そこでは、IT基盤を活かした社会経済システムの積極的な変革を目指し、「社会全体が元気で、安心して生活でき、新たな感動を享受できる、これまで以上に便利な社会」を実現することを基本理念としている。先導的な取組として7分野（①医療、②食、③生活、④中小企業金融、⑤知、⑥就労・労働、⑦行政サービス）の推進と、新たなIT社会基盤を整備するための方策などが盛り込まれていた。電子政府・電子自治体に関してみると、国に対する申請・届出等手続についてオンライン利用拡大に向けた取組が推進された。例えば、不動産登記事項証明書の取得や、特許庁電子出願などが次第に可能となっていった。しかしながら、これらは特定業種の人にとっては便利さを実感できるが、一般の市民の利用はほとんどない。せいぜい所得税の確定申告をする国民がe-Taxを利用する程度だ。日本では行政サービスのかかなり多くの部分が地方自治体に委ねられている。地方自治体の自治事務である住民記録関連事務などは自治体窓口で、国の事務である戸籍事務も法定受託事務として地方自治体に委ねられていて自治体窓口で手続きをすることになる。福祉関連諸手続きや

子供関連の教育や福祉手続きも地方自治体が窓口だ。国（中央政府）レベルの国民向けe-Govの取組の恩恵を受ける一般国民はごくわずかであって、地方自治体の取組なくしては、「電子政府」の取組は国民の実感にはならない。

もちろん、地方自治体に関するものも「電子自治体推進指針」（2003年）、「新電子自治体推進指針」（2007年）が発出されており、共同アウトソーシングの推進等が進められはしたが、新指針の目標である「2010年度までに利便・活力を実感できる電子自治体を実現」という状態は目標年度までに達成されることはなかった。

2008年にはリーマンショックを契機とする金融危機に伴う経済失速があり、またデジタル技術の急速な進展を背景として、2009年頃から、国民に開かれた電子政府・電子自治体を目指す取組が推進された。ITガバナンス強化（政府CIO制度導入等）が進められるとともに、オープンガバメント確立における重点施策として、オープンデータ化推進の取組も開始された。そして、データ大流通の時代の到来を迎えて、「官民データ活用推進基本法」が施行され（2016年）、翌年には、「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」が策定された。

これらの計画を行政サービス分野に展開し、行政サービスにおいても官民データの利活用を推進するために、「デジタル技術の活用による利用者中心サービス」および「官民協働によるイノベーションの創出」を掲げた「デジタル・ガバメント推進方針」（2017年）、「デジタル・ガバメント実行計画」（2018年）が策定された。

（3）2018年以降－デジタル社会の構築に向けて

これらの取組を経て、ようやく基盤整備や利活用の方針等がととのったが、コロナ禍でそれは十分ではないことが判明した。「デジタル敗戦」という大臣の言葉にそれが集約されている。

そこで、2020年7月の「骨太の方針（経済財政運

営と改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～）」では、感染症対策で顕在化した様々な課題を受け、データの蓄積・共有・分析に基づく不断の行政サービスの質の向上こそが行政のデジタル化の真の目的であるとした。「骨太の方針」は翌年度予算編成の基本方針でもある。また、同日閣議決定された「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」（2017年の宣言と表題が極めて類似しているが、「デジタル国家」となっている点で「IT国家」としていた先の宣言と異なる）では、IT基本法の全面的な見直しにより新たな基本理念や方針を規定し、社会全体のデジタル化の取組の抜本的強化を図るとしている。

これ以降、12月の政府予算決定まで様々な動きがあり、12月「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が閣議決定された。「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」を進めることを掲げるとともに、5項目の取組事項が示された。また、改訂版の「デジタル・ガバメント実行計画」も閣議決定された。新たな司令塔の下で計画的かつ実効的に進めるとしている。

この実行計画における各施策について地方自治体が重点を置いて取り組むべき事項や内容を具体化し、また、総務省など関係省庁による支援を示した「自治体DX（デジタル・トランスフォーメーション）推進計画」が総務省から発出された。従来の計画と大きく異なる点として、各項目ごとに予算が示されていることがあげられる。単なる空論ではなく、金銭的なサポートを示しつつ方向性を示しているところに特徴がある。総務省の通知では、「各団体におかれては、本計画を参考に全庁的な推進体制の整備、外部の専門人材の活用、早期からの計画的な取組といった推進体制を構築するとともに、情報システムの標準化・共通化、行政手続のオンライン化などデジタル社会構築に向けた各施策に取り組んでいただくようお願いします。」（総行情第158号、令和2年12月25日付総務省大臣官房地域力創造審議官『「地

方自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」の策定について(通知)』と、各自治体の取組が要請されており、各自治体においてもそれぞれのDX計画が策定されてきている²。

2021年に入ってから、これらを実現するためのデジタル改革関連6法案が閣議決定され、5月に国会で可決・成立した。「デジタル社会形成基本法」は、デジタル社会の形成に関して、基本理念や施策策定の基本方針、国・地方自治体・事業者の責務、デジタル庁の設置、重点計画の作成について定めた法律である。「デジタル庁設置法」が新設のデジタル庁について定めている他、官・民・独立行政法人で分かれていた個人情報保護制度を一本化する「デジタル社会形成整備法」や、地方自治体ごとの「ご当地」仕様が効率性を阻みシステム更新に多額の費用がかかってきたことにかんがみ、情報システム標準化の基準を策定する「地方公共団体情報システム標準化法」などが定められた。いよいよ行政におけるDXが本格化していくことになる。

総務省からは7月に「自治体DX全体手順書(第1.0版)」が示されるとともに、先進事例などの情報を「自治体DX推進手順書参考事例集」や「地域社会のデジタル化に係る参考事例集」として公表して地方自治体の取組を支援している³。

2 DX(デジタル・トランスフォーメーション)

さて、そもそもDX(デジタル・トランスフォーメーション)とは何か。これはウメオ大学(スウェーデン)のE.ストルターマン教授が2004年に提唱した概念だが、教授は「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」と定義している。日本では経済産業省がいち早く2018年に「DX推進ガイドライン」を作るなどしているが、ここでは、先に触れた2020年7月17日の閣議決定「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」を見ておこう。そこでは、DXを次のように定義している。

企業が外部エコシステム(顧客、市場)の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム(クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術)を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアル両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること。(https://cio.go.jp/node/2413。「用語集」)

ここで、「顧客エクスペリエンス」(customer experience)とは、「顧客が企業やブランドとの取引を開始してから終了するまでの間に、顧客が得る体験や価値、メリット」を指す。行政サービスで考えれば、国民や住民が得る体験や価値、メリットなどのことである。それをネットとリアル両面で変革することを目指すものだ。

定義をよく見ると、データやデジタル技術(第3のプラットフォーム)は、それ自体が目的ではなく、あくまで手段である。変革の対象は、内部エコシステム(組織、文化、従業員)である。デジタル化によって企業文化が変わるというよりも、企業文化を変えていかないとデジタル化についていけない、ということの意味する。デジタル化によって起こる企業の変化がDXだともいえる。地方自治体においても、まず組織文化を変えないとDXに進めない。

以上のことから、自治体DXというものは次のように理解できる(筆者による定義)。

自治体が外部環境(社会経済動向、人口構成、住民ニーズ、市場構造)の劇的な変化に対応しつつ、自らの組織構造、組織文化、職員の能力・意識の変革を牽引しながら、デジタル技術を全面的に利用して、住民が得るメリットの変革を図ることで、当該自治体の価値を創出し向上させること。

DXには、①デジタイゼーション(Digitization)、②デジタルライゼーション(Digitalization)、そして③デジタル・トランスフォーメーション(Digital Transformation: DX)というフェーズがある。

①デジタイゼーションとは、紙などで管理しているアナログデータを、とりあえずPDF化するなどデジタルデータにしていくことを言う。アナログ情報をデジタル化し、データを蓄積できる環境を整えるフェーズのことである。カメラでいうと、フィルムカメラをデジタルカメラに変える段階である。自治体業務でみると、紙ベースで進められてきた「伺い書」などを電子化したり、供覧書類をPDF化してチーム内で共有したりすることはデジタイゼーションにあたる。DXの前に、どの企業も地方自治体も、デジタイゼーションをする必要がある。

②デジタルライゼーションとは、デジタイゼーションによって生み出されたデータを利用して、業務フロー・プロセスをデジタル化して、業務全体を効率化することを言う。カメラでいうと、フィルムの現像工程がなくなって、オンライン上で写真データを送受信する仕組みが生まれるようになる段階である。自治体業務について考えてみると、電子申請された申請書について電子決裁によって許可等の手続きを進め、最終的に申請者に対してe-mailなどの電子媒体で結果を通知するといったプロセスになる。

自治体現場では、FAXでのやりとりや、押印したうえでの紙文書での決裁など、アナログ作業が多く残っているところも少なくない。そのような環境のところで、一足飛びにDX化を進めるのは容易ではない。上記の①②の過程を経て③のDXへの下地をつくっていくこと、まずはスモールスタートから始めることが実践的には有効な手段だと考えられる。

カメラの例を再度出すと、写真データを使って新たなサービスや新しいビジネスモデルが生み出される、SNSなどを使って日本中の、いや世界中の人々が写真データを共有できるようになり、さまざまな恩恵を得られる段階がDXといえるだろう。

その昔、写真はフィルムをフォトショップへ持ち込み、現像、プリントしてもらい、アルバムに整理して保存した。子供が生まれた若夫婦は、写真を複数枚プリントしてもらって遠く離れた両親に送り、故郷の両親は孫の写真を見て喜びを得た。しかし、そこにはある程度の時間的な遅れがあった。デジタル写真が使えるようになると、メールに添付して写真を送付するというフェーズが始まった。故郷の両親がPCを使える場合には、少ないタイムラグで、孫の写真が見られるようになった。

さらに、最近ではさまざまなアプリを通じて瞬時に孫の写真が見られるようになっている。「みてね」という(株)ミクシィ社が提供するアプリは利用料無料。子供の写真を無制限にアップでき、瞬時に故郷の両親がそれを見て、コメントを付けられるようになっている。動画のアップも可能で、孫の日々の行動や成長を手取るように見ることができる。まさに、顧客エクスペリエンスの変革がもたらされた例だといえるだろう。このアプリを利用するために、新たにスマートフォンやiPadを利用し始めたという高齢者も多いという。

3 地方自治体とDX

地方自治体におけるデジタル化の動きは、大阪府に電子計算機が導入された1960年にさかのぼる。その後、1967年に住民基本台帳制度が始まった時期と、日本のデジタル産業の勃興期が重なり、富士通、日立、NECといった企業が地方自治体の大型コンピューターに参入していった。以降、自治体業務への大型コンピューターの導入が加速し、業者間の競争も激しくなる。地方自治体ごとにその希望を聞いてカスタマイズする「ご当地」仕様が一般的になっていった。かゆいところに手が届くので利用する自治体職員は重宝するが、他自治体とは異なる仕様なのでメンテナンスをはじめ様々なコストが発生する。業者による囲い込み(ベンダー・ロックイン)が起こって他の業者の新規参入が難しくなり、非効

率な旧式システムに巨費が投じ続けられるといった構図が生まれていった。システムの更新時には競争原理が働かず多額の費用見積りを吞まざるを得ないという弊害を招いている。

このような反省を踏まえて、総務省の自治体DX推進計画では、地方自治体の情報システムの標準化・共通化を重点取組事項としており、2025年度を目標時期として、「(仮称) Gov-Cloud」の活用に向けた検討を踏まえて、基幹系17業務システムについて国の策定した標準仕様に準拠したシステムへ移行するとしている。そのための国の支援として、システムの標準仕様を、デジタル庁が策定する基本方針の下、関係府省において作成し、自治体の情報システムの標準化・共通化を実効的に推進するための法律案を2021年通常国会に提出し（これは、5月に「地方公共団体情報システム標準化法」として成立）、国において「(仮称)Gov-Cloud」を構築し、クラウド活用を原則とした標準化・共通化に向けた地方自治体の取組を支援すること（国費10/10で1508億円余り、2025年度まで）などが掲げられた。

そのほかの重点取組事項としては、マイナンバーカードの普及促進、自治体の行政手続きのオンライン化、自治体のAI・RPAの活用促進、テレワークの推進、セキュリティ対策の徹底が挙げられており、さらに、自治体DXの取組とあわせて取り組むべき事項として地域社会のデジタル化、デジタルデバйд対策が掲げられており、これらのそれぞれについて、予算措置される財源が明記されている。

これまで、自治体におけるICT化の取組は、分野ごとに別々に、それぞれの目的に応じて、独自の方式でなされてきており、汎用のものはカスタマイズを繰り返して、いつのまにか迷路のようになってしまっている場合もある。

それを、分野横断的に再構築して、統合的なものとし、しかも全国的な共通方式を用いることによって、全体最適を図る方向へと、21年の法律制定により大きく舵が切られた。以前は、システムの標準

化や共通化を国が進めようとする、「地方分権に反する」という声も一部ではあがっていた。しかしながら、プラットフォームである基盤を構築するのは、インターネット網を構築するのと同じくインフラ整備である。その点は、分権の議論とは別であって、この舵切りは歓迎されるべきものだ。

整備されたインフラをいかに有効に活用していくかを考えるのが各自治体の創意工夫ということだと考えられる。デジタル化やデジタル技術はあくまで手段である。デジタル技術を導入したから自動的にDXが推進されるわけではない。過去のICT化の延長ではDXにはならない。真のトランスフォーマー（変革）はそれぞれの自治体で組織体制や組織文化の変革、人材育成を通じて進められるものである。この点において各自治体の取組姿勢と実行力が問われている。

4 地方自治体でDXを進めるために

自治体DXを進めるにはいくつかの段階がある。それらは時系列的に前後することもあれば並行して進む場合もある。

まず、業務プロセスのデジタル化である。これまでも、税や住民記録などのシステムを導入して進めたり、電子決裁を進めたりしてきたものである。しかしながら、特定のパーツでデジタル化されていても、それらが入口から出口まで貫かれている例は極めて少ない。窓口で住民が手書きで申請書を書いたものを、職員がPCに手入力し、その後システムに載せていくという場合がある。最終的に必要な証明書などを発行したのち、手数料の300円を現金で受け取ったりしている。これを一貫してデジタル化するとどうなるか。受付段階で、住民にスマートフォンやタブレットで入力してもらえばどうなるか。住民にとっては手書きの手間が省け、職員は入力業務から解放されミスもなくなる。手数料の徴収も、キャッシュレス決済を導入して住民がQRコードにスマートフォンをかざすだけで完結するようになり

ないか。さまざまな工夫がそこには考えられる。

次の段階として、デジタル技術を前提とした、業務やサービスの再構築があげられる。上に見たシステムの標準化にあわせて、業務の進め方そのものをBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）によって見直し、再構築する必要がある。これまで永年にわたって前年を引き継ぐ形で進められてきた継ぎはぎだらけの業務プロセスを根本的に見直す必要がある。上に見た17の基幹業務はノンカスタマイズが基本なので、それに合わせて業務プロセスを見直さざるを得ない。それだけでなく、それ以外の業務についても根本的に業務プロセスを見直す好機である。各原課ではカスタマイズの要請や従来の進め方の継続の要請が強くあるに違いないが、それではBPRは進まない。自治体における業務遂行の抜

本的な見直しが必要な時期に来ている。そしてそれは、2026年3月までに進めなければならない。

第3の段階として、デジタル技術やデータを利活用して、地域課題を解決する段階である。自治体DXの最終目的は、デジタル技術も活用しながら、住民福祉を増進する（地方自治法第1条の2）ことである。住民にとって便利になり、メリットが感じられるようになることが必要である。そのために、DXの推進により地域課題が解決される、住民が便利になる、住民の幸福が増す、ということにつながる取組が必要となってくる。ここにおいて、各自治体の創意工夫が求められ、また、発揮されるべき段階となる。ここにおいてこそ、地方自治体の真価が問われることになる。

脚注

- 1 『令和元年版 情報通信白書』第1章第1節1.（2）ア（ウ）。20頁。
- 2 例えば、金沢市では、2021年3月に「金沢市デジタル戦略」を策定した。固定化された計画ではなく、アジャイルなものと位置付けており、バージョン1.0とされていた。その後、11月にバージョン1.5へと改定されている。改定内容としては、パーレス原則化（原則と例外の逆転）など。<https://www4.city.kanazawa.lg.jp/13021/digital/index.html>
- 3 総務省「自治体 DX の推進」https://www.soumu.go.jp/denshijiti/index_00001.html

参考文献

- ◎稲継裕昭（2021年～）「自治体 DX とガバナンス」連載『月刊ガバナンス』2021年4月号～
- ◎狩野英司（2020年）『自治体職員のための入門デジタル技術活用法』ぎょうせい
- ◎総務省『情報通信白書』各年版 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/index.html>

寄稿者 PROFILE

稲継 裕昭（いなつぐ ひろあき）

早稲田大学政治経済学術院教授

経 歴：大阪府生まれ。京都大学法学部卒業後、大阪市役所勤務（総務局、人事委員会事務局、市長室）。その後、姫路獨協大学助教授、大阪市立大学教授、同法学部長等を経て、2007年から早稲田大学政治経済学術院教授。専門は、行政学、地方自治論、公共経営論。

著 書：『AIで変わる自治体業務一残る仕事、求められる人材』（ぎょうせい）、『シビックテック ICTを使って地域課題を自分たちで解決する』（勁草書房）、『地方自治入門』（有斐閣）ほか多数。近刊に『テキストブック地方自治（第3版）』（共編著、2021年、東洋経済新報社）、『現場のリアルな悩みを解決する！職員減少時代の自治体人事戦略』（2021年、ぎょうせい）など。

テレワークで地方創生 (ワーケーションから始める生き方改革に向けて)

一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長 村田 瑞枝



1 テレワークとは

日本テレワーク協会では「テレワークとは、情報通信技術（ICT）を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方」と定義しています。新型コロナウイルス感染症対策で人との接触が制限されたことで、急遽テレワークをする形になり、テレワークとは在宅勤務であると思われることがありますが、それに限りません。図1の通り、働く場所によって、自宅で行う在宅勤務、新幹線や飛行機の中・移動の合間に喫茶店などで行うモバイルワーク、サテライトオフィスやコワーキングスペースで行うサテライトワークの3種類に分けられます。また、就業形態によって雇用型と自営型に分けられるため、全部で6種類あります。また、昨今新たにワーケーションという働き方が出てきました。ワーケーションは世界中で使われている言葉で、workとvacationを組み合わせた用語です。日本テレワーク協会では、vacationのみでなく collaboration や communication、education、innovation など様々な可能性のある働き方と定義しています。「リゾートテレワーク」、「地域型テレワーク」、「地方創生テレワーク」、帰省の場合は「ふるさとテレワーク」など、色々な名称が

【図1】働き方改革の切り札、テレワーク



使われていますが、特に厳密な使い分けがあるというより、より広い意味で場所や時間に捉われないテレワークと考えてください。

2 テレワークのメリット

テレワークは、本来、就業者に対し、多様で柔軟な働き方をもたらし、通勤時間の削減のみでなく、様々な意味でライフ・ワーク・バランスの向上に資するものです。これが実現することによって企業や組織の生産性が向上し、コスト削減やBCP（事業継続計画）対策への効果が出てきます。さらに、これらが実現できることで労働力人口が確保され、結果として環境負荷の低減や地域の活性化に繋がっていきます。図2の通り、テレワークは、就業者、企業（組織）、社会の3者がメリットを享受できるものです。それには、最初にまず働く一人一人の幸せな働き方が実現できることが前提となります。就業者ファーストであることを忘れないようにしましょう。

【図2】テレワークのメリット



3 地方で行うテレワーク

さて、それでは従来の居住地で行うテレワークと地方で行うテレワークは何が違うのでしょうか。パソコンとwifi、携帯電話があれば仕事はできますの

で、作業環境の違いはありません。勤務時間も変わりませんし、責任も負荷も全く同じです。一方、仕事にとりかかるまでの時間の過ごし方、仕事が終わってからの過ごし方は、都心での勤務とは全く異なります。徳島県神山町でワーケーションをした際には、朝食前に1時間ほど散歩をしていました。宮崎県高千穂町では、6時半から業務を開始し15時半に業務を終了、大自然の山の中をランニングできました。「仕事を早く済ませて明るいうちにしっかり走りたい」という思いから、自然と仕事のスピードがあがり効率重視で進められます（写真1）。鹿児島の実家と二拠点居住をしている管理職の方は、実家だとスーパーが19時に閉まるので、遅くまで仕事をしない前提になっているといいます。東京での在宅勤務だと、何時でも買い物に行けますし、食事にありつけない事態にはなりません。鹿児島での生活は、不便を楽しむと共に、旧知の友人と昔ながらの人間らしい生き方ができるようです。

地方に移住された方のお話も伺っています。松坂智美さんは、旦那さんと3歳と5歳のお子さんと共に2021年10月に徳島県神山町に移住しました（写



写真1

真2)。それまでは、東京都目黒区に住んでいたそうですが、子どもとの時間を優先するために13年勤めていた会社を退職しました。そして完全オンラインで自分史・家族史ウェブサイトを制作する“AYAクリエイティブ”¹を起業。東京、神奈川、香川、徳島、福岡など全国に点在したママ達が、空き時間に在宅ワーク（業務委託）で業務を遂行しているそうです。東京に居たときは「一人の会社員」だったが、神山町ではどこに行っても「松坂さん」であり「松坂さんの奥様」であり「松坂さんのお母さん」で居られるといいます。東京の自宅を賃貸で貸して、神山町では一軒家を借り一部改築して住んでいます。家賃相場の違いで生活にゆとりができ、休みの日でも子供が地域ぐるみのイベントに参加できる事は何事にも変えがたいそうです。

会社員のAさんは、コロナ禍を機に横浜市から三島市に移住しました。毎日出勤前提の通勤手当が、出社する際の実費支給に変わり、在宅をした場合にはリモートワーク手当が支給されるようになった事がきっかけです。出勤する際は新幹線で1時間余り、横浜市からの通勤と負荷は変わりません。三島市の自然と安く新鮮で美味しい食事を得ることができました。

富良野市でワーケーションをした際に、斜め前の席に座って仕事をしていた春日（はるひ）さん、帰り際に名刺交換をしたら、港区の会社にお勤めでし



写真2

た。WEBデザイナーなので、仕事は東京に居たときと何ら変わらず、来年産まれるお子さんを富良野で育てる準備を進めています。

こういった、「情報通信技術（ICT）を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方」は、既に珍しい話ではなくなっています。企業の方からは、床面積を半分にした、フリーアドレスなので全員が一度に出社したら立って仕事をすることに・・・、といったお話も伺います。かつての勤務場所は倉庫と化している、出勤しても誰とも会わない、というのも稀ではなく、職場からWEB会議に参加されている席の後ろには全く人影が無いのも当たり前になっています。

4 個人が選ぶワーケーション

地元に戻るといえるのはさておき、それ以外のワーケーション先、関係人口となる場所はどのように決められるのでしょうか？先述の松坂さんは、きっかけは旦那さんの仕事の関係だったようですが、決め手は子育て環境でした。Aさんは、会社まで2時間以内という条件と気候や環境、物価や家賃などの住みやすさで選んだそうです。春日さんに至っては、友達の紹介で住居の写真を見て、実物を見ることなく住むことを決めたとのこと。写真だけで決めることに躊躇しなかったのか確認しましたが、信頼できる友人だったので大丈夫だろうとの判断だったそうです。このほか、趣味のゴルフを満喫するためにプレイフィアの安い徳島県に移り住んだという話や、山登り好きが高じて長野県に移住したという話は、珍しくなくなっています。

徳島県東部の中山間地域に位置しながら、転入者数が転出者数を上回る神山町の成功事例を紐解いてみました。滞在するための快適な空間、そこそこの値段のとても美味しい食事、ゆっくりできる温泉、美しい景観があることは魅力的ですが、それだけではありません。“神山町の人々の良さは「健やかさ」であり、それは移住者を受け入れる懐の広さ

や明るさにも起因しているのかもしれない”という意見があるようです。確かに、神山町の朝食前の散歩の際に、2階で洗濯物を干しているご夫婦から声をかけられました。橋の上から川の中の魚を見ていたら通りすがりの男性が自転車を停めて「何かいるの？」と聞かれたこともありました。バス停で待っていたら、アート作品を見ていかないと誘われ案内もしていただきました。転入者が増える理由の一つが“人”である事は間違いのないといえます。そして、それは簡単に醸成することが難しいことでもあります。諦めるのではなく、地域おこし協力隊などを活用するなど、できることから取り組むことが必要です。

5 企業が進めるワーケーション

企業が進めるワーケーションについては、まだまだ発展途上、という印象は否めませんが、日ごろのコミュニケーションをワーケーション合宿で補ったり、「オフィスに来る理由」を作るためにオフィスをレイアウト変更した例もあります。

kintoneサービス開発を行っている、株式会社ジョイゾー²では、アルバイトを含む全従業員の全ての業務においてテレワークが前提となっています。オフィスに出社せずとも全ての業務が遂行できる環境を整える一方で、地方在住のエンジニアに縁がある釧路市と長岡市の2箇所に、サテライトオフィスを設置。また、この10月には本社オフィスを移転し、広くなったオフィスにコミュニケーションスペースが設けられました。写真3は社内ワークショップの様子。出社の機会は少ないですが、こういった場所でコミュニケーションができることで、モチベーションのアップが図られ、業績にも繋がっているように見えます。また、同社ではワーケーション手当を支給しています。支給の条件は自社の顧客に関わる何かを探して経験、体験すること、これも驚きです。このような性善説に基づく制度は経営者の判断によるものですが、入社したくなる、頑張って働き



写真3

たくなる会社に違いないと思います。

金沢市にある株式会社北陸人材ネット³は、テレワークを始めたら働き方改革が進んでメンバー全員のWell-Beingが高まったという小さな会社です。リテンション対策で初めてテレワークを導入。その後、社員が家族の都合でマレーシアに移住、コロナ禍で全員原則出社不要にするなどの変遷をへて、現在はフルフレックス・フルリモート（原則出社不要）、通勤手当廃止、リモート手当、ワーケーション手当を導入、副業OKという働き方改革で語られている諸制度を全部導入した会社になったところ。「最高の会社は社員が好きなように自分らしく人生を送ることができるプラットフォーム」という理念のもとに私生活と仕事の統合により、主体性を持った働き方の創造と事業の継続の両立を目指しています。この会社の従業員のお話を伺うと、「社長が仕事よりも遊び優先なので、自分もそうしている」とのこと。仕事よりも遊び優先というのは、仕事が疎かになるのではなく、むしろ仕事に真剣に取り組むようになっていくということが解ります。

6 生き方改革のススメ

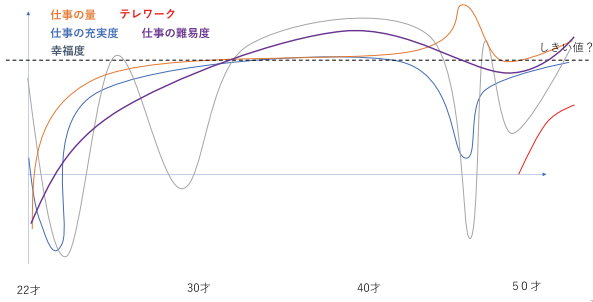
テレワークは「働き方改革」の一つの手段ですが、2020年から「働きがい改革」という言葉が使われるようになり、2021年からは「生き方改革」が多用されるようになりました。日本テレワーク協会で

は、一人一人が自分に合った働き方をする事で、幸せな生き方に繋げる事を目指し、生き方改革を推進しています。

ファイナンシャルプランニングの観点からお話すると、生きていく上でのリスクは、「生きるリスク」と「死ぬリスク」の2種類しかありません。人によってそれぞれですが、お子さんが小さいなど扶養している方が居る場合は、死亡保険などを活用して「死ぬリスク」に備える必要があります（学資保険などでも備えられるものがありますので、詳細は検索してみてください）。また、長生き家系の場合は「生きるリスク」にも備えておかなければ、85歳を超えたら、食べるだけで精一杯になった、というのでは健康寿命を全うできません。仕事をするのはお金を稼ぐためです。いったいいくらあればいつまでのような生活ができるのか、家計のキャッシュフロー表⁴という計算表を作成すると、何歳まで生きるとしたら何歳でリタイアできるかを確認できますのでお勧めです。大きく支出に影響を及ぼす生活費について、地方に居住する場合と都心で過ごす場合の差が大きいことも実感できると思います。筆者は、宮崎県出身で現在東京都中央区のマンション住まいですが、宮崎で住んでいた住宅の家賃よりもマンションの駐車場代の方が高額なのを知り、愕然としました。前述の松坂智美さんが神山町の生活にゆとりができたというのも容易に理解できます。

幸せな働き方を見つけましょうというお話をさせていただくと、中には自分にとってどうやって働くことが幸せなのか解らない、というご意見をいただく事もあります。そんな時は、図3を参考にこれまでの仕事について振り返ってみてください。縦軸は業務量や充実感、仕事の難易度、テレワークをどの程度行っているか、それに幸福度を重ね合わせると、どのような環境下がもっとも幸福度を感じられるのか解りやすくなります。筆者の場合は、業務量はやや多くても問題ないが一定の閾値を超えると一気に幸福度が下がる、難易度の高い仕事でも問題ない、

【図3】振り返ってみよう！（生き方改革の第一歩）



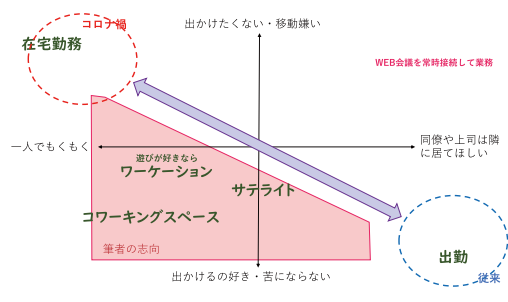
テレワークは適度に行いたいということが解ります。若い方でしたら横軸を3か月単位で書いてみるようにして下さい。

図4は、どこでどうやって仕事がしたいのかを考えるためのマップです。縦軸は外出に関する指標でインドア派が上になっています。横軸は仕事のやり方としてチームで行うことが好きな場合は右、一人でもくもくとやりたいという方は左寄りになります。図4の右下の通り、従来は、全員出勤して同じ場所で仕事をするのが当たり前でした。テレワークをする場合は事前申請が必要だった頃から2年も経っていません。そして、新型コロナウイルス感染症対策としての在宅勤務の際は、個人の嗜好に関わらず一人でもくもくと自宅で仕事することを余儀なくされ、仕事以外の外出も極力避けるようになっていました。

さて、これから、自分の幸せな働き方を実現するには、みなさんはどのような働き方を選びますか？図4左下の色付けした枠は、筆者の意向です。出かけることが好きというよりじっとしてられないタイプで、本当は一人でもくもくと仕事がしたいのです。右に伸びているのは、マネジメント的な業務に携わっているためです。何名かの方に、自分はどのタイプなのか書いてもらいましたが、当然ながらマネージャーは、右よりか若しくは左右に長くなります。

先述した株式会社北陸人材ネットの山本均社長は、これからの時代は「ねばねば」でなく「わくわく」でライフキャリアを考えることが重要だといいます。

【図4】あなたは、どこでどうやって仕事をしたい？



安定した会社に就職せねば、転職せねば、という「ねばねば」でなく、自分の好きなように生きる、やりたい仕事に就くという「わくわく」で生きる、働くことがこれからの時代では重要だと明言しています。「わくわく」する働き方を見つけることから始めてみましょう。

7 テレワークで地方創生

宮崎県で育った筆者にとって、今ほど物流が発達していなかった子供のころに食べた鮭は塩辛いものでしかありませんでした。現在は冷凍・冷蔵技術とスムーズな運搬により、どこに居ても美味しい鮭をいただくことができます。同様に、紙で情報を伝えていた20代のころ、上司にコピーを頼まれると、これ幸いと自分の分のコピーをとってこっそり読んでいました。現在はインターネットの普及により、ネットワークにつながりさえすれば、世界の裏側の様子も見てとれます。

選択肢が広がった2022年だからこそ、一人一人が自分の幸せな働き方に興味をもち、考え、実践していくことで、活力とゆとりがもたらされ、結果として企業・地域の活性化による調和のとれた日本社会の持続的な発展に繋げることができます。地方創生テレワークはその一つの有効な手段です。答えは一度では見つからないかもしれませんが、色々なところでワーケーションを体験していただくことから始めてみてはいかがでしょうか。きっと自分なりの幸せな働き方、幸せな生き方に繋がる場所が見つかると思います。

脚注

- 1 AYA クリエイティブ <https://ayacreative.jimdofree.com/>
- 2 株式会社ジョイゾー <https://www.joyzo.co.jp/>
- 3 株式会社北陸人材ネット <https://www.hokurikujinzainet.com/>
- 4 家計のキャッシュフロー表 日本FP協会 <http://www.jafp.or.jp/know/fp/sheet/>

寄稿者 PROFILE

村田 瑞枝（むらた みずえ）

一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長

経 歴：1991年日本電信電話株式会社入社。人事部人材開発室を経て、マルチメディアビジネス開発部に所属。以降、25年間WEB戦略策定及び実施サポート、システム構築、デジタルマーケティングなどインターネット関連業務に携わる。中小企業診断士。1級ファイナンシャルプランニング技能士。ファイナンシャルプランナー（CFP）、WEB解析士、ロングステイアドバイザー。2020年4月より現職。

コロナ後の働き方・住まい方と居住地選択行動

～新たなまちづくりの方向性～

株式会社価値総合研究所 研究員 北川 哲



1 はじめに（本稿の目的）

新型コロナウイルス（以下、「コロナ」）の感染拡大が始まって2年近くが経過し、経済や人の流れへの影響も、感染拡大直後の最悪期から脱し、withコロナの状態が続いている。

本稿執筆時点（2021年12月）では、最悪期を脱したこともあり、コロナ禍が与えた経済的影響から、社会に与えた変化が、コロナ感染終息後（以下、「コロナ後」とする）にどの程度残っていくのかに、人々の関心事は移行している。

コロナによる影響は、一時的な変化（循環要因）と不可逆性を持った変化（構造要因）に区別できるが、コロナ後の社会に残る影響については構造要因をみていく必要がある（図表1）。

循環要因の代表的な事象としては、移動の制限等による経済活動の停止、雇用・所得環境の悪化、消費の減少、都心部への人口流入減少、インバウンド客の減少といった事象が挙げられる。これらはコロ

ナ後に向けて回復していくと考えられる。

一方、構造要因として、テレワークや電子商取引（EC）の進展、居住地選択の変化等が挙げられる。特に、住宅について、テレワークを採用する企業の増加に伴い、居住地選択が多様化し、郊外化が進展する可能性が言われ、人口動態や住宅需要に変化が生じるのではないかと議論がなされている。

構造要因について、自治体運営の視点からは、住民の働き方・住まい方の意識が変化したことによって、住宅・居住地選択の行動が変わってきている点に注目する必要がある。これは、住民の働き方・住まい方の意識変化によって住環境ニーズが変わったことによる影響である。

住環境ニーズの変化は、地域に配置すべき機能とそのために必要となる不動産開発等、まちづくりに対する影響が強い。

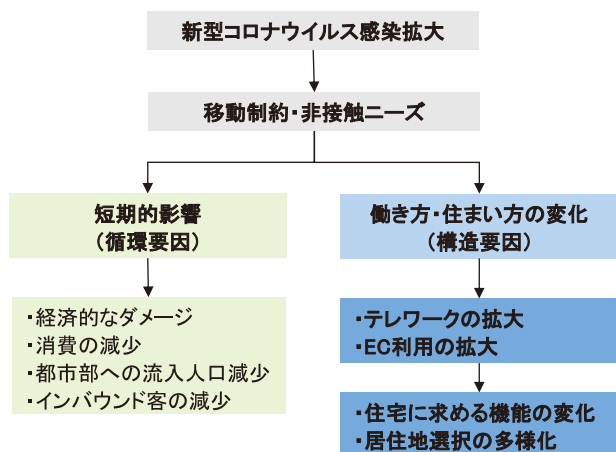
特に、住宅地としての性格が強い埼玉県においては、県内全域の市町村に対して政策上大きな影響を与えるものであり、まちづくりの方向性を変えていく必要性に迫られることになる。

本稿では、コロナによる影響のうち、住宅・居住地選択に関係するものにフォーカスをあて、自治体運営（特にまちづくり）に与える影響について考察する。

まず、働き方・住まい方の変化については、コロナが住民の意識に与えた影響を分析するために、弊社が実施したアンケート調査¹（首都圏の居住者が対象）の結果をもとに考察する。次に、働き方・住まい方の変化によって起きる住宅・居住地選択の行動変化について述べる。

最後に、これらの変化によって自治体運営上どのような影響があり、特に、まちづくりに関して、今

図表1 コロナによる影響の全体像



（出典：価値総合研究所）

後、どのような取組の方向性が求められるのかについて考察する。

なお、本稿においては、特段断りが無い限り、千代田区・中央区・港区・渋谷区・新宿区の5区を「都心」と定義して以降では記載している。

2 働き方・住まい方はどう変わるのか

テレワークの定着（働き方の変化）

まず、働き方の変化についてみていくが、この観点では、「テレワークはコロナ後にどの程度定着するのか」が重要な論点になる。

弊社実施アンケート調査では、コロナが働き方に与えた影響として、「テレワークへの切り替え」や「勤務時間の短縮」、「時差出勤」を多くの回答者が挙げていたが、「働くことに対する価値観の変化」、「副業・兼業」など、働くこと自体の価値観の変化を示す回答も一定数みられる。

この価値観の変化が与える影響やテレワークの実施状況・今後の継続希望等を把握するため、特にテレワークの実施が進んでいるとみられる、都心に勤務するオフィスワーカー²に限定してアンケート調査を行った。

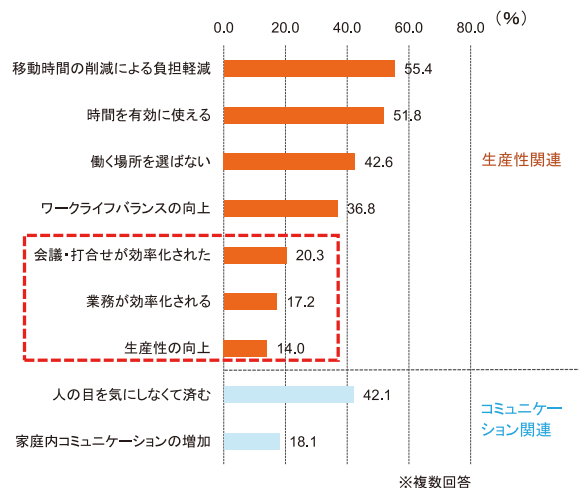
調査結果によると、コロナによって半ば強制的に実施されたテレワークは、第1回の緊急事態宣言期ほど社会的に徹底された状況に今はない。現在では、

テレワークの実施頻度（テレワークを実施している企業の従業員が、1週間のうちテレワークを行う平均日数）は週に2～3日というケースが多い（図表2）。

また、現在の実施頻度を選択している理由やコロナ後の傾向を考察するため、テレワーク実施によって感じたメリット・デメリットについても調査した。

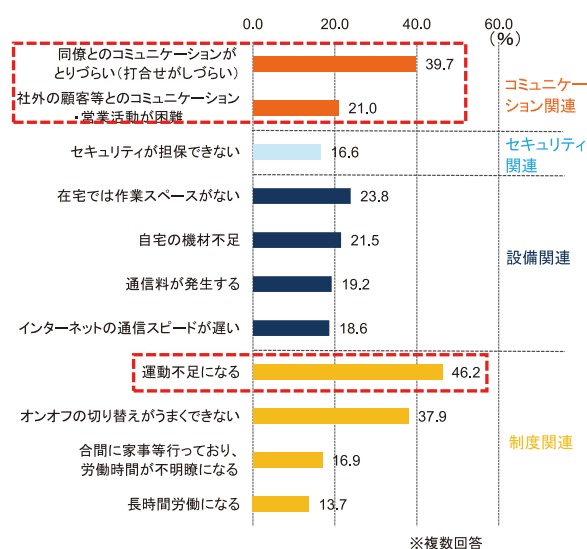
多くの従業員にとっては、テレワークによって通勤時間の削減や時間の有効活用、ワークライフバランスの向上といったメリットが感じられる一方、生産性が向上したという回答者は少ない。また、仕事上のコミュニケーションのしづらさに加え、運動不足など健康面への懸念をデメリットとして感じている（図表3及び4）。

図表3 在宅勤務でメリットと感ずること（従業員）



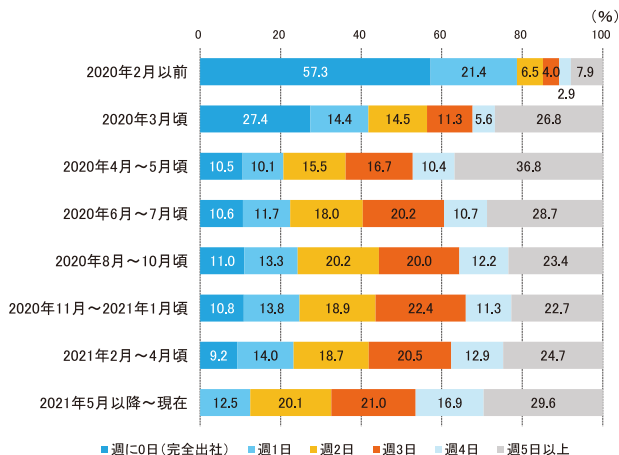
（出典：価値総合研究所実施アンケート調査）

図表4 在宅勤務でデメリットと感ずること（従業員）



（出典：価値総合研究所実施アンケート調査）

図表2 都心の就業者におけるテレワーク頻度



（出典：価値総合研究所実施アンケート調査）

このように、従業者にとってメリット・デメリットの両面があるため、テレワークを経験した従業者は、今後も制度継続の希望は強いものの、週2～3日程度テレワークを行う、テレワークとオフィス勤務を併用するスタイルを選択していくと考えられる。

他の既往調査の結果によれば、テレワークを実施している企業の割合は、コロナ感染再拡大期にあっても急激な上昇は見られず、加えて、今後もテレワークの継続意向がある企業が大半を占めているため、現状の動きが定着するとみられる。

住環境がより重要な判断基準に(住まい方の変化)

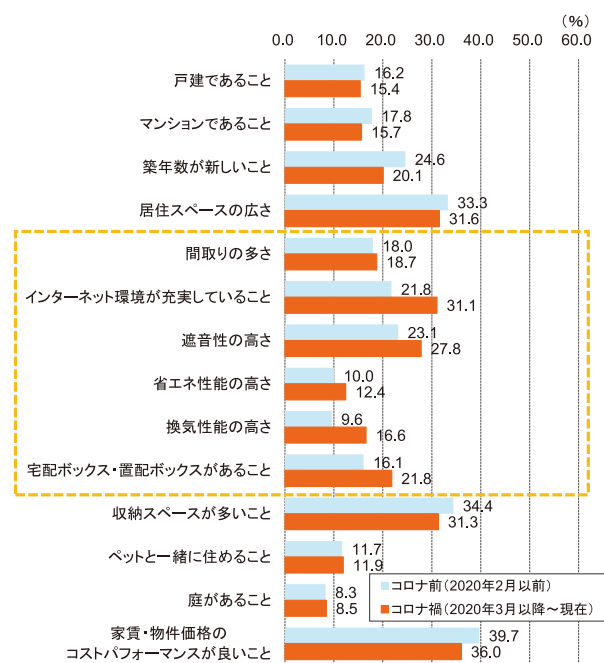
次に、テレワークとオフィス勤務の併用が定着することによる住まい方の変化についてみていきたい。

ここでは、住まいに求める機能や居住地選択の判断基準がどのように変化したかが主たる論点になる。

まず、住まいに求める機能の変化として特徴的なものは、テレワークの定着を受けて、「働く機能」の確保を望むケースが増加している点である。アンケート調査結果からは、間取りの多さやインターネット環境、遮音性といった項目が、コロナ前に比べ住宅選択において重視されていることがわかる。

加えて、住まいで過ごす時間が増加したことで、省エネ性能・換気性能といった住宅性能をより重視する傾向もみられる(図表5)。

図表5 住まいを選択する際に住宅設備で重視する項目



(出典：価値総合研究所実施アンケート調査)

次に、居住地選択の判断基準については、アンケート調査結果によると(詳しくは後段で詳述)、これまでの交通利便性を優先する考えは後退している。一方で、住まい及びその周辺で過ごす時間が増え、それらの価値を重要視するようになったことで、「自分にとって暮らしやすい場所を居住地として選択したい」という意識がコロナ前と比較し高まっている。

つまり、通勤利便性の居住地選択上の優先度が低下したことで、住環境の優先度が高まったことにより、居住地の選択肢が広がり多様化しているといえる。

また、アンケートで住環境への価値観変化について調査したところ、コロナ前との比較で見ると、若年層で特に重要度が高まっている傾向にある。加えて、それら価値観の変化の夫婦間での共有度についても同様の傾向であった。

居住地の移動を伴うか否かによらず、住替えには特に夫婦間の価値観の異同が大きく影響するため、今後、特に若年層の住替え行動が今後拡大するとみられる。

3 住宅・居住地選択はどう変わるのか

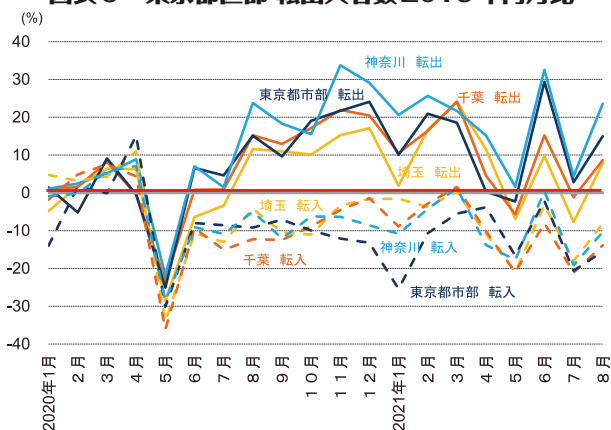
コロナ禍での居住地選択の行動変化

働き方・住まい方の意識変化を受けて、どのような影響が起きているのか、住宅・居住地選択の観点からみていきたい。

東京都区部からの人口転出は、2021年5月に大きな減少が見られたものの、依然として2019年同月比でプラス域にあり、コロナ前の東京一極集中の状態とは異なる、異例の事態が継続している。一方で、首都圏内から東京都区部への人口転入はマイナス域にあるものの、徐々にではあるが回復傾向が見られ、コロナ前の状態に回帰している状況にある(図表6)。

コロナの感染縮小傾向が継続し、終息が見えてくれば、転入は定常状態に戻り、転入超過傾向にシフトすると見込まれる。一方で、住まい方の変化の影響を受け、転出数が増加している傾向は、コロナ後も一定程度残る可能性が高いとみられる。

図表6 東京都区部 転出入者数2019年同月比



(出典：総務省)

居住地選択の行動変化は、コロナによる意識変化のほか、特に都心を中心とした、従前からの住宅価格高騰の動きが、コロナ禍でも変わらなかったことにも起因している。テレワークが定着したことで住まいに部屋数や広さが必要となる中、多くの住民は、ニーズに合った住まいを都心では購入できないため、

都心から周辺エリアへ住替える動きが拡大しているとみられる。

加えて、千葉・埼玉・神奈川では住宅価格が大きく上昇しており、都心以外への関心が高まっていることは明らかである。

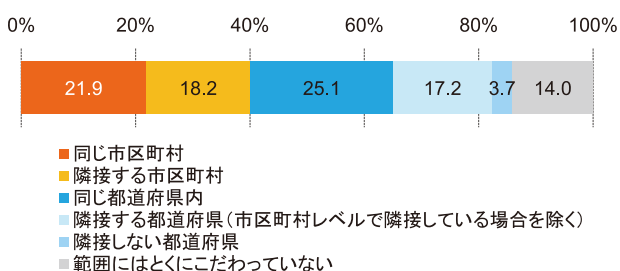
居住地選択の範囲の拡大

居住地選択の検討範囲の変化を確認するため、アンケート調査において、引っ越しをした、またはする予定がある人に、引っ越し先について確認した。結果として、同一都道府県内を検討した人(図表7のうち「同じ市区町村」と「同じ都道府県内」の合計)が半数近くを占めている(図表7)。

居住地選択のプライオリティが変化したことで、ワークスペースや広い家を求めて都心から離れた地域へ一部シフトしているものの、比較的現居住地に近いエリアで検討している場合が多く、一方で、都心から大きく離れる動きは少ない(隣接しない都道府県を検討した人は約4%に留まる)。

これらは、テレワークとオフィス勤務を併用するオフィスワーカーの割合が高く、オフィスへの通勤が無くなるわけではないため、例えば地方移住といった行動ができる層は限られているためとみられる。

図表7 引っ越しをした(する)際に検討した引っ越し先エリア



(出典：価値総合研究所実施アンケート調査)

一方で、一部に留まる動きではあるものの、地方移住や多拠点居住についても、関心はコロナ前より増加している状況にある。

内閣府の調査において、地方移住への関心がコロ

ナ禍で増加していることが確認されており、また、地方の自治体における空き家・空き地バンクでは、都市部からの移住に関する問合せがコロナ禍で増加している地域がある。完全テレワークに移行した企業の従業員では、通勤から解放されることで、地方移住へ関心を持つ層も一部で増加しているものとみられる。ただ、内閣府の同調査では、第1回の緊急事態宣言期に比べ、足元では関心がやや低下している結果も公表されており、今後も関心がコロナ前より高い状態が続くのかは、注視が必要である。

また、地方の空き家等を活用し、全国の登録物件を定額制で利用できる居住サービスを展開する「ADDRESS」の公表レポートによると、コロナ禍では、都心オフィス勤務者のサービス利用が圧倒的に増加している。都心オフィスに勤務しながら、たまにある通勤にも対応できる範囲で、例えば首都圏の郊外部などにある物件に住みたい、というニーズが拡大しているとみられる。

上述した点から、元々、地方移住・多拠点居住に興味があった層が、コロナ禍によって拡大し、具体的行動を起こす人も増加していることがわかる。

4 自治体運営にどんな影響を与えるのか

これまで述べてきたとおり、コロナによる住民の意識変化と住宅・居住地選択の行動変化によって、住環境の重要性が高まり、現在の居住地からより都心と離れた地域へ住替える動きが今後拡大することが考えられる。

この動きが、埼玉県下の市町村において、自治体運営上にどのような影響があるのか考えたい。特に、「まちづくりに何をもたらすのか」という観点から考察していく。

居住地選択の行動変化は、当然ながら人口動態に影響を与える。これまで、交通利便性、住宅価格やライフステージ、収入によって居住地選択の行動パターンは概ね決まっていたが、コロナ禍によって状況が変わった。都心から離れても、住環境が自分の

求めるニーズ（ライフスタイル）を満たしていることを優先するようになった。

しかし、通勤が無くなるわけではないため、都心への通勤圏内において、変化した住環境ニーズを満たし、自身の希望するライフスタイルを実現するための居住地選択行動が拡大することになる。

これは、都心への通勤圏内の自治体においては、人口動態に影響を受け、新たな都市間競争が始まることを意味する。一方で、通勤圏外にあたる自治体においても、一部で関心が高まっている地方移住・多拠点居住の希望者の動向が、今後の居住人口に影響を及ぼす。

自治体にとっては、居住人口を安定的に持続ないしは増加させることは、地域の持続的な発展や財政健全化等を図るために重要な課題である。

住民の住替え判断前の比較時点において候補として選ばれるか否かが、今後の（特に若年層の）居住人口及びそれに伴う税収の増減に影響を与える。

このため、住環境ニーズや居住地選択行動の変化に合わせて、まちづくりの方向性を再検討していくことが求められる。

5 新たなまちづくりの方向性

最後に、まちづくりの方向性を再検討する上で、これまでに述べたコロナ禍がもたらした変化を踏まえて、考えられる視点について、いくつか提示したい。

各自治体においては、地域が持つ強み・弱みを把握し、以下の各視点を参考として適切な政策を定め、魅力あるまちづくりを考える必要がある。

遊休ストックを活用した良質な住宅の供給

全国で空き家等の遊休ストックが市街地に点在していることがまちづくり上の課題になっているが、これらの遊休ストックの再生・建替等を図ることにより、コロナ禍によって変化したニーズを捉えた良質な住宅を供給することが考えられる。

事実、不動産ポータルサイトへのヒアリングでは、

東京都区部居住者の周辺エリアへの転居に関する関心は拡大しているものの、転居先の候補となる地域では、性能の高い良質な住宅ストックが十分でなく、具体的行動を起こしていないケースが多いことがわかっていく。これらの関心層を引きつけることができる良質な住宅を、生活利便性の高い市街地において供給することが望ましい。

地域コミュニティが持つ機能への期待

弊社実施のアンケート調査では、「地域でのコミュニケーション」の重要度について、元々が低い水準ではあったものの、コロナ禍で高まりをみせていることが確認できた。これは、地域コミュニティが持つ、相互扶助機能・セーフティネット機能への期待が高まっている側面もあるとみられる。

コロナ禍で、人との接触を控え、また、生活面でのオンライン化が進行したため、コミュニティが希薄化し、地域とのコミュニケーションをより望む人が増加しているのではないかと推察される。

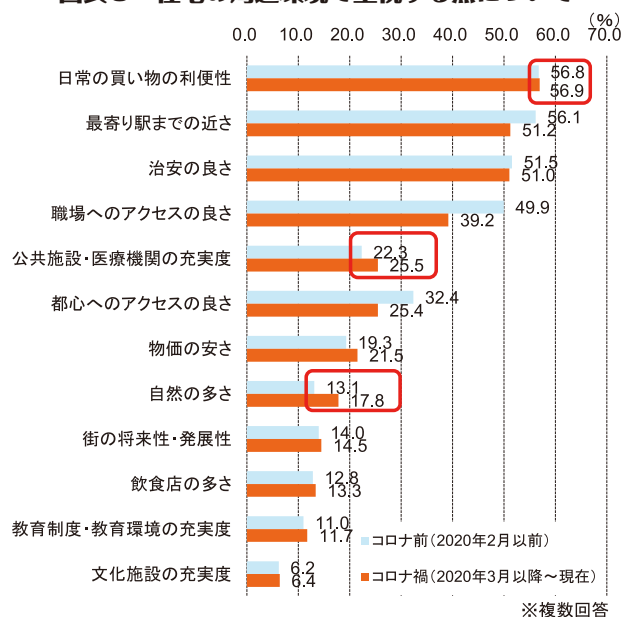
このため、例えば、単身高齢者世帯やひとり親世帯等の要配慮者に対して、地域との繋がりを創出する取組が必要になると考えられる。

住環境+魅力あるまちづくり

住替えを考える際に、類似した住環境や条件下の自治体同士で比較した場合、住替え需要を惹きつける、魅力あるまちづくりを推進する地域が注目されることが考えられる。

弊社実施のアンケート調査によれば、住まいの周辺環境へのニーズとして、コロナ前に比べ、都心やオフィスへのアクセス性の重要度が落ちる一方、日常の買い物の利便性、公共施設・医療機関の充実度、自然の多さ等の重要度が特に上昇している(図表8)。

図表8 住宅の周辺環境で重視する点について



(出典：価値総合研究所実施アンケート調査)

このため、他のエリアに比べ、自然の多い環境や周辺施設が充実しているエリアがより注目を集めていく可能性がある。

また、テレワークによって健康不安の意識が高まっていることから、公共施設や医療機関が充実しているエリアを重視する傾向がみられるため、健康に暮らすために、歩きやすい・歩きたくなるまちづくりが注目されることも考えられる。

加えて、住環境ニーズの変化全体を鑑みれば、今後は、居住地近郊の駅周辺など、居住者が利用しやすい・集まりやすいエリアには、ニーズが高まっている様々な機能を複合的に満たすまちづくりが求められる、それが居住人口・関係人口を増加させるための政策の方向性の一つになるといえる。

これらの魅力あるまちづくりを進め、変化した住環境ニーズを満たしたうえで、住替え希望者を選ばれるためには、行政だけでなく、その地域に暮らす企業・住民といった民間における取組も求められる。民間の取組を支え、行政がすべき分野はリーダーシップをもって政策を展開し、コロナ後に新たな住民を呼び込むことができる、住環境の形成を進めていくことが望まれる。

脚注

- 1 複数のアンケート調査を実施しており、首都圏の居住者全体を対象とした調査と、そのうち、都心5区（千代田区・中央区・港区・渋谷区・新宿区）にあるオフィスに勤務している者に限った調査を実施している。このうち、首都圏の居住者全体を対象とした調査については、調査結果の一部を公表しているため、詳細については当該調査結果レポートを参照されたい。
(https://www.vmi.co.jp/jpn/bestvalue/pdf/bv35/bv35_01.pdf)
- 2 本稿でいうオフィスワーカーとは、第1次産業やサービス系業種等を除き、通常オフィスに勤務している場合が多いとみられる業種・職種の就業者を指している。

参考文献

- ◎小沢理市郎（2020年）「コロナ禍前後における暮らし方・働き方の変化」(株)価値総合研究所
- ◎小沢理市郎（2021年）「コロナ禍における暮らし方・働き方の価値観変化と不動産・まちづくりへの影響」『Best Value』vol.35、(株)価値総合研究所
- ◎室剛朗、北川哲、山本美夏（2021年）「Covid-19が不動産市場に与えるインプリケーション」『Best Value』vol.35、(株)価値総合研究所

寄稿者 PROFILE

北川 哲（きたがわ さとし）

株式会社価値総合研究所 パブリックコンサルティング第三事業部 研究員

経 歴：不動産会社にて販売・リノベーション業務を経て、2018年より現職。主にオペレーショナルアセットに係る不動産投資市場の調査・コンサルティング業務を担当する傍ら、省庁からの受託業務として空き家対策関連の調査・コンサルティング業務、低未利用不動産の再生に係るコンサルティング業務、地方の不動産会社の投資ビジネス参入の支援に従事。

カーボンニュートラルとゼロカーボンシティ

国際大学国際経営学研究科教授 橘川 武郎



1 「カーボンニュートラル2050宣言」

2020年10月、就任直後だった菅義偉前首相は、所信表明演説で、2050年に国内の温室効果ガスの排出量を「実質ゼロ」にする方針を打ち出した。この「カーボンニュートラル2050宣言」は、国内外で、サプライズとともに共感を呼んだ。

菅前首相の所信表明演説の1週間後、20年11月に行われたアメリカ大統領選挙で民主党のジョセフ・R・バイデン候補が勝利し、気候変動対策を新政権の重点政策とすることを明らかにするとともに、ドナルド・J・トランプ前大統領時代に離脱したパリ協定へ復帰する措置をとった。この結果、カーボンニュートラルをめざす動きは、世界中で加速することになった。

このような流れを受けて、翌21年10月には、菅政権に代って発足した岸田文雄内閣が、第6次エネルギー基本計画を閣議決定した。この計画は、2050年の電源構成見通しについて、複数シナリオの必要性に言及しながらも、ひとまずの「参考値」として、再生可能エネルギー50～60%、水素・アンモニア火力10%、CCUS（二酸化炭素回収・有効利用・貯留）付き火力及び原子力30～40%という数字を示した（閣議決定2021年：23頁）。また第6次エネルギー基本計画は、30年度の電源構成見通しについては、再生可能エネルギー36～38%、原子力20～22%、水素・アンモニア1%、火力41%、とした（同前：106-107頁）。

2 カーボンニュートラルへの3分野での施策

日本政府は、どのような道筋で2050年までにカー

ボンニュートラルを実現しようとしているのだろうか。その方策は大きく「電力分野における施策」「非電力分野における施策」「二酸化炭素除去に関する施策」に分れるが、その主要なものをまとめると、別表のようになる。

「カーボンニュートラル2050」を実現するための 日本政府の主要な施策

（1）電力分野での施策

- * 既存のゼロエミッション電源（再生可能エネルギー・原子力）の拡大・活用
- * カーボンフリー火力（水素・アンモニア・CCUS〔二酸化炭素回収・利用、貯留〕付き火力）の普及

（2）非電力分野での施策

- * 電化の進展（EV〔電気自動車〕やヒートポンプの普及など）
- * 水素の利用拡大（水素還元製鉄やFCV〔燃料電池車〕の普及など）
- * 合成メタン、合成プロパン、合成液体燃料（e-fuel）の利用
- * バイオマスの利用拡大

（3）二酸化炭素除去に関する施策

- * 植林
- * DACCS（二酸化炭素直接空気回収・貯留）
- * BECCS（CCS〔二酸化炭素回収・貯留〕＋バイオマス利用）

（出所）資源エネルギー庁「2050年カーボンニュートラルの実現に向けた検討」（2020年11月17日）にもとづき、筆者作成。

以下では、表中の(1)(2)(3)について、順次掘り下げてゆこう。

3 電力分野：カーボンフリー火力の登場

(1)の電力分野での施策に関しては、まず、再生可能エネルギーと原子力という既存のゼロエミッション電源の拡大・活用を取り上げる。内閣官房が関係各省庁と連携し2021年6月に発表した改定版の「2020年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」(以下、「改訂版グリーン成長戦略」)においても、重点14分野のうちの1番目に「洋上風力・太陽光・地熱産業(次世代再生可能エネルギー)」を、4番目に「原子力産業」を、それぞれ挙げている。

このうち第1分野の中核を担う洋上風力については、「2030年までに1,000万kW、2040年までに浮体式を含む3,000万kW～4,500万kWの案件を形成する」(内閣官房ほか2021:31頁)ことを、政府の導入目標とする。そして、「我が国におけるライフタイム全体での国内調達比率を2040年までに60%にすること、着床式の発電コストを、2030～2035年までに、8～9円/kWhにすること、という2つの目標を設定」(同前:32頁)する。

問題は、第4分野の「原子力産業」である。小型モジュール炉(SMR)、高温ガス炉、核融合等の開発に取り組むとしているが、一方で、岸田政権は、安倍晋三政権や菅政権と同様に、原子力発電所の増設やリプレース(建て替え)を行わないという姿勢を崩していない。新しい原子炉の建設・稼働には少なくとも30年前後の歳月を必要とするから、現時点ですぐに増設・リプレース方針を打ち出さなければ、2050年には間に合わない。つまり、「技術開発はするが国内には作らない」というのが政府方針であり、「絵に描いた餅」の域を出ない話だということになる。

21年10月末時点で存在する33基の原子炉について言えば(建設中の中国電力・島根3号機と電源開発・大間は、運転開始時期が未定のため、ここでは

議論から除外する)、たとえ、これらのすべてについて運転期間の60年間への延長が認められたにしても、50年末に稼働しているのは18基にとどまる。その後、短期間のあいだに、稼働中の原子炉基数は急減する。60年末には5基(北海道電力・泊3号機、東北電力・東通/女川3号機、中部電力・浜岡5号機、北陸電力・志賀2号機)、65年末には2基(泊3号機、志賀2号機)となり、69年12月に北海道電力・泊3号機が停止すると、皆無となる。政府が増設・リプレースを回避する方針を変えていない以上、50年以降次々と廃炉に追い込まれる原子力は、「脱炭素の有力な選択肢」にはなりえないのである。

ここで注目したいのは、第6次エネルギー基本計画が2020年12月に示した50年の電源ミックスの参考値において、原子力の比率を、水素・アンモニア火力以外のカーボンフリー火力(CCUS付き火力)の比率と一括して、30～40%とした点である。この一括視は、明らかに奇妙である。水素・アンモニア火力を大規模に導入するためには、再生可能エネルギー発電と結びつけて水の電気分解を行い生産するグリーン水素・グリーンアンモニア以外に、CCUSを使って「カーボン(二酸化炭素)フリー」の措置を講じて調達するブルー水素・ブルーアンモニアを大量に活用せざるをえない。一方、「水素・アンモニア火力以外のカーボンフリー火力」とは、CCUSに立脚した火力発電のことである。つまり、「水素・アンモニア火力以外のカーボンフリー火力」と一括されるべきは水素・アンモニア火力であって、原子力ではけっしてない。本来、「再生可能エネルギー」/「水素・アンモニア・CCUS付きカーボンフリー火力」/「原子力」と分類すべきだったにもかかわらず、政府はあえて、「再生可能エネルギー」/「水素・アンモニア火力」/「CCUS付きカーボンフリー火力と原子力」という3分割を採用した。もし、「原子力」を単独で取り出していたとすれば、現時点で増設・リプレースを避けている以上、50年の電源構成に占める原子力の比率が

10%以下にとどまる事実を隠すことはできなかったことであろう。政府は、原子力施設立地自治体などに配慮して、そのような事実が顕在化することを避けたかった。水素・アンモニア火力以外のカーボンフリー火力（CCUS付き火力）と原子力とを一括するという奇策に出た背景には、このような事情が存在する。

そもそも、政府公約の「再生可能エネルギーの主力電源化」とは、裏を返せば、「原子力の副次電源化」のことである。新增設・リプレースが現時点でも打ち出されていない以上、われわれは、日本における原子力の未来について、きわめて厳しい見方をとらざるをえない。

ここで言及したカーボンフリー火力の普及が、（１）の電力分野での施策のもう一つの柱となる。改訂版グリーン成長戦略は、重点分野の２番目に「水素・燃料アンモニア産業」を挙げている。

冒頭でふれた菅前首相の所信表明演説に関して見落としてはならない点は、その直前にJERA（東京電力と中部電力との折半出資会社）が、50年までに二酸化炭素排出量実質ゼロ化をめざす方針を明らかにしたことである。日本最大の火力発電会社であるJERAがカーボンニュートラル方針を表明したため、所信表明演説のリアリティがある程度担保されることになった。JERAの方針は、アンモニアや水素を活用することによって火力発電のゼロエミッション化をめざすという新機軸を打ち出したものであった。「カーボンフリー火力」という概念はそれ以前から存在していたが、火力発電最大手はその追求を公式に表明したことによって、社会的実装への期待が一挙に高まったと言える。

これまで、再生可能エネルギー電源の利用拡大によるカーボンニュートラルの達成には、一つの大きなボトルネックがあった。今後伸びしろが大きい再エネ電源は風力と太陽光であるが、これらは出力変動が激しいため、電力系統に負担をかけないように何らかの形でそれらをバックアップする調整装置が必

要不可欠となる。出力調整装置として蓄電池への期待が高まっているが、蓄電池には、まだコストが高いという難点だけでなく、原料調達面で中国に大きく依存するという問題点もある。そうなると出力調整装置としては火力発電にたよらざるをえないが、従来型の火力発電は二酸化炭素を排出するからカーボンニュートラルは実現できない。これが、これまで存在していたボトルネックである。

しかし、JERAが打ち出した「カーボンフリー火力」の登場は、このボトルネックを解消する意味合いをもつ。「カーボンフリー火力」を出力調整装置として使えば、再エネ電源の利用拡大によるカーボンニュートラルの達成が可能となる。アンモニア・水素・CCUSを活用する「カーボンフリー火力」こそが、ゲームチェンジャーとなったのである。

4 非電力分野と二酸化炭素除去：鍵握る水素

別表の（２）の非電力分野での施策としては、まず、EV（電気自動車）やヒートポンプの普及による電化の進展がある。ただし、2020年12月に2050年の電源ミックスの参考値を示した際に、政府は2050年の電化率を38%と想定していた。つまり、電化の進展によってもエネルギー需要の6割以上は非電力分野に属したままだということになり、じつは、非電力分野の施策こそがカーボンニュートラル2050を実現するうえで鍵を握ることになる。

電化以外の非電力分野での施策の一番手にあがるのは、水素還元製鉄の導入やFCV（燃料電池車）の普及などからなる水素の利用拡大である。それ以外の施策である合成メタン・合成プロパン・合成液体燃料（e-fuel）も、じつはすべてが水素と二酸化炭素から合成するものであるから、水素利用の一環ととらえることができる。端的に言えば、非電力分野でのカーボンニュートラルへ向けた取組みの成否を決するのは、水素なのである。

2番目の重点分野として「水素・燃料アンモニア産業」を挙げた改訂版グリーン成長戦略は、「水素

は、発電・輸送・産業等、幅広い分野で活用が期待されるカーボンニュートラルのキーテクノロジーである」(内閣官房ほか2021:41頁)、との認識に立つ。そして、「2050年には2,000万トン程度の供給量を目指す」(同前:41頁)としている。

ここまで述べてきた(1)や(2)の施策を完遂したとしても、2050年の時点で、電力分野でも非電力分野でもなお少々の二酸化炭素排出は残るだろう。その分を相殺し、カーボンニュートラルを真に実現するためには、別表の(3)の二酸化炭素除去に関する施策が必要になる。

(3)の施策としてはまず、植物の炭酸同化作用の規模を拡大する植林を挙げることができる。そのほか、二酸化炭素を空気中から直接回収して貯留するDACCSや、CCS(二酸化炭素回収・貯留)をバイオマス利用と結びつけるBECCSも、有効である。

5 3つの落とし穴

ここまで述べてきたように、別表の(1)(2)(3)で示したカーボンニュートラルを実現するための諸施策は、いずれも重要な意味をもつ。ただし、それらには、「3つの落とし穴」とでも言うべき問題点があることも、見過ごしてはならない。

第1は、諸施策がいずれも供給側からの視点に立つものであり、需要側からのアプローチが弱い点である。カーボンニュートラルを真に実現するためには、供給側からのアプローチだけでなく需要側からのアプローチも必要であることは、言うまでもない。

第2は、電力分野と非電力分野を截然と区分してしまったため、デンマークなどで「パワー・トゥ・ヒート」と呼ばれる熱電併給の視点が欠落している点である。「パワー・トゥ・ヒート」とは、「電気が足りないときないし電気の市場価格が高いときには再生可能エネルギーで電力を生産し、電気が余っているときには再生可能エネで発電した電力を使って温水を作り、それを貯蔵する」(橘川2021:57頁)仕組みである。

世界的には経済性が高く評価されて急速に普及している再生可能エネルギーに関して、日本では、「コストが高い」という真逆の印象が広がっている。この「日本のガラパゴス化」とさえ言える不思議な現象の背景には、わが国では再生可能エネがほとんど発電用にしか使われておらず、熱供給用として利用されていないという事情がある。もし、再生可能エネを熱電併給の形で発電用にも熱供給用にも活用することができれば、単位当たりのコストは大幅に低減することになるだろう。

第3は、地域を担い手とする観点が弱い点である。別表の(1)(2)(3)の施策は、技術開発や社会的実装のために、膨大な資金を必要とする。そうだとすれば、カーボンニュートラルの担い手は大企業に限定されることになる。

カーボンニュートラルを実現するうえで、消費者や中小企業の役割は、本当に僅少なのだろうか。この問いに対する答えは、断じて「否」である。大企業による集中型の取組みだけでなく、消費者・中小企業による分散型の取組みもまた成果をあげない限り、カーボンニュートラルが達成されることはない。ただし、消費者や中小企業の場合には、ばらばらのままでは十分な力を発揮できないという問題がある。この問題を克服するためには、消費者や中小企業の取組みを束ねる「場」が不可欠だということになるが、そのような「場」として最もふさわしいのは地域であろう。カーボンニュートラルの担い手は、大企業に限定されない。地域もまた、重要な担い手となりうるのである。

6 地方自治体の役割

つまり、カーボンニュートラルを真に実現するためには、別表の諸施策だけでなく、①需要側からのアプローチ、②熱電併給、③担い手としての地域、という3つの点が欠かせないわけである。これら3点を推進するうえで、地方自治体が果たすべき役割は大きい。

環境省の集計によれば、2021年10月29日時点で、40都道府県、287市、12特別区、116町、24村の合計479自治体が、「2050年二酸化炭素排出実質ゼロ」を実現し、ゼロカーボンシティになると宣言している。それらの自治体の総人口は、都道府県と市区町村の重複分を除外して計算しても、約1億1,177万人に達する（以上、環境省：2021a参照）。

環境省は、「2050年にCO₂（二酸化炭素）を実質ゼロにすることを目指す旨を首長自らが又は地方自治体として公表された」場合、その自治体をゼロカーボンシティと呼んでいる（環境省：2021b）。このゼロカーボンシティについては、20年12月に策定されたもともとの「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」も、重点分野の一つとして取り上げた「ライフスタイル関連産業」の項で、次のように言及している。

「都市炭素マッピング手法を用いて、脱炭素プロシューマー化に向けた技術導入のポテンシャル評価等を通じてゼロカーボンシティの実現に向けた将来

のシナリオや施策の検討が全国の自治体で活用が可能となるよう地域が汎用的に活用できるツールを開発する。分散型エネルギーシステムを備えたスマートシティの構築を、セキュリティの確保を図りつつ、全国的に推進する」（経済産業省ほか2020：60頁）。

官僚作成の文章にありがちなわかりにくさ是否定できないものの、「グリーン成長戦略」がゼロカーボンシティやスマートシティを構築するうえで主導的な役割を果たすのは地方自治体だと認識していることは、間違いのない事実である。なお、文中の「都市炭素マッピング手法」とは、広域的に観測された二酸化炭素排出量を細分化することによって、各都市・各地域の排出量を把握する手法である。また、「脱炭素プロシューマー」とは、再生可能エネルギーで作り出すエネルギー量が消費量よりも多い経済主体のことであり、屋根の上の太陽光発電で自家消費分を上回る電力を生産する家庭などがこれに当たる。

2050年カーボンニュートラルを実現するうえで、地方自治体が果たすべき役割は大きい。

参考文献

- ◎閣議決定（2021年10月）『エネルギー基本計画』。
- ◎環境省（2021年 a）『地方公共団体における2050年二酸化炭素排出実質ゼロ表明の状況 これまでに表明した地方公共団体（2021.10.29時点）』。
- ◎環境省（2021年 b）『2050年ゼロカーボンシティの表明について』。
- ◎橘川武郎（2021年）『エネルギー・シフト 再生可能エネルギー主力電源化への道 第5刷』、白桃書房。
- ◎経済産業省ほか（2020年12月25日）『2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略』。
- ◎内閣官房・経済産業省・内閣府・金融庁・総務省・外務省・文部科学省・農林水産省・国土交通省・環境省（2021年6月18日）『2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略』。

寄稿者 PROFILE

橘川 武郎（きっかわ たけお）

国際大学国際経営学研究科教授

経 歴：1951年生まれ。和歌山県出身。1975年東京大学経済学部卒業。1983年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。同年青山学院大学経営学部専任講師。1987年同大学助教授、その間ハーバード大学ビジネススクール 客員研究員等を務める。1993年東京大学社会科学研究所助教授。1996年同大学教授。経済学博士（東京大学）。2007年一橋大学大学院商学研究科教授。2015年東京理科大学大学院イノベーション研究科教授。2020年より現職。東京大学・一橋大学名誉教授。総合資源エネルギー調査会委員。前経営史学会会長（在任期間2013～16年）。

長瀬町における移住促進に向けた取組 (令和2年度移住プロモーション事業)



長瀬町企画財政課 大栗 徹

1 はじめに

長瀬町は埼玉県の北西部、秩父山系の関門に位置し、町の中央を縦貫して流れる荒川の両岸に細長く開けた町である。全域が県立長瀬玉淀自然公園に指定されるほど自然豊かで、特に「岩畳」で有名な長瀬溪谷の景観は、年間300万人前後の観光客が訪れる県内屈指の観光スポットになっている。

テレビ番組で取り上げられることも多く、「観光の町」として認知されているが、人口減少・少子高齢化の波には抗えず、令和3年10月1日現在の住民基本台帳人口は6,778人、高齢化率は39.2%と、県内では「課題先進地」とも言える状況である。また、意外に思われるかもしれないが、財政状況も厳しく、令和元年度決算における財政力指数0.41は県内ワースト3位、実質公債費比率12.9は同ワースト1位と、予算に余裕がない中で対策を施す必要がある。

本稿では、このような状況の中で令和2年度に実施した移住プロモーション事業の内容を紹介するものである。

2 事業実施までの経緯

(1) 移住促進事業の実施体制

当町の職員数は約70人と少なく、それぞれの職員が複数分野の業務を所掌している。移住促進事業も例外ではなく、筆者の所属する企画財政課の職員が、他の業務もこなしながら対応している。移住となると住宅や雇用、学校、福祉など、様々な分野の情報が必要になるため、組織横断的な実施体制や専属職員の配置が望ましいが、実現には至っていない。規模が小さい自治体には似たような課題を抱えてい

るところが多いのではないだろうか。

(2) 令和元年度までの取組

ここでは、当町がこれまで行ってきた移住促進事業を簡単に紹介する。

① 定住促進事業住宅取得補助金

転入者等が新たに住宅を取得する際に、最大110万円を補助する制度。平成25年度から実施しており、令和2年度までの8年間で計129世帯、386人（うち、町外からの転入は82世帯、210人）が制度を利用している。

② 広報媒体の作成、町HP移住ページのリニューアル

平成28年度にパンフレットとポスターを作成し、以降内容の更新と増刷を行っている。令和元年度には移住に特化した町HP上の記事をリニューアルし、町のおすすめポイントや支援制度をわかりやすくまとめた¹。いずれも町内のデザイン会社が手がけているため、当町のリアルな魅力が伝わるコンテンツとなっており、目にした方から好評をいただいているが、当町に興味を持った方にしか情報が届かないのが課題である。



「長瀬に、住もう。」ながとろ移住定住情報ページ

(出典：長瀬町HP)

③ 移住体験ツアーの実施

平成29年度から令和元年度にかけて、業務委託する形で移住体験ツアーを実施した。「子育て世帯向け」「起業希望者向け」などテーマ別にツアーを行った令和元年度には参加者数が計46人にのぼるなど、一定の効果はあったが、実際の移住者の獲得には至らなかった。令和2年度からは職員が町内を案内する個別ツアーに見直し、前述の移住ページで常時募集する形にすることで、より手厚くサポートできるようにした。

④ その他の取組

上記のほか、都内で行われる移住フェアへのブース出展や、移住系雑誌への広告記事掲載、LINEアカウントでの情報発信など、様々な取組を行ってきた。ただ、ブース出展では当町も含めて県内自治体ブースへの来訪者が少なく、埼玉県や当町と移住が結びついていない印象が残った。

(3) 企画段階での仮説

令和2年度の取組を検討する段階で、それまでの経験も踏まえ、移住に関心はあるが当町を知らない層や、移住に関心があり当町を知っているが移住先として見ていない層の取りこぼしが生じているのではないかと考えた。その懸念を解消するため、「移住＝長瀬町」という意識を形成する必要があるという課題を設定した。そこで、ターゲットを、都心が近く自然豊かであるという当町の強みとマッチするように、「都内在住の20代～40代前半」で、「田舎暮らしを希望しつつ交友関係や生活レベルはできる限り維持したいと思っている」、「移住の希望はあるが具体的な行動には至っていない」層とした。

その課題解決に向けて、「ターゲット層に、移住するなら長瀬と思わせるようなWEBコンテンツの構築」、「WEBコンテンツから移住ページ・窓口への誘導」、「WEBコンテンツのプロモーション」を骨組みとする事業を企画した。

(4) 埼玉県ふるさと創造資金の活用

財政難の中、埼玉県ふるさと創造資金（移住トラ

イアル事業）を活用することでインシャルコストの財源を確保した。ランニングコストが極力かからない事業設計とすることで、自主財源はほぼゼロで事業化することができた。補助申請にあたって、成果指標は窓口相談件数（令和3年3月時点で225件）に設定した。

(5) 事業実施者の決定と事業内容

事業実施者をプロポーザル方式で公募したところ、大手プロモーション企業を含め多数の提案があった。審査の結果、当町に興味を持ってもらうための「連続ドラマ仕立ての移住PR動画」、移住への関心を高めるための「移住体験マンガ」、よくある質問への自動回答機能を持つ「チャットボット」を備えた特設サイトの構築と、幅広いメディアへの露出を狙うプロモーションについて提案した会社を採用した。

プロモーションについては、新型コロナウイルス感染症の影響により集客イベントの実施が困難なため、移住に関する意識調査を行い、その結果をメディアに取り上げてもらうことで、より多くの露出を目指すこととした。

3 事業の成果と課題

(1) 実施内容とアウトプット

① 特設サイトの設置



「長瀬町移住きっかけサイト」のバナー

(出典：長瀬町HP)

以下②～④のコンテンツを備えた特設サイト²を設置した。ロゴやメイン画像を新たに用意するなど、ターゲット層に響くビジュアルを意識した。特設サイトに掲載する情報は少なくし、興味関心を高めるコンテンツのみで構築した。詳しい情報を知りたい

場合は、前述の移住ページへ移動できるよう動線を用意した。

特設サイト公開日の11月9日から3月6日までで、2,517PV³であった。後述するプロモーションのタイミングでPVの山ができており、プロモーションの効果を示す一方でそれ以外の時期は伸び悩んだ。

② 移住PR動画の作成

連続ドラマ仕立て、計5話の動画を作成し、町公式YouTubeチャンネルで公開⁴した。11月9日の第1話公開から、1週間ごとに1話ずつ公開することで、継続的に興味を引けるように工夫した。

本編は1本2～3分で、会社の会議室を舞台としたサスペンス風の内容。その冒頭と途中で長瀬町の自然の豊かさを映したCMを挟むという、一風変わった構成とした。気軽に見られるよう短時間にし、続きが気になる内容にすることで、視聴者が興味の度合いを高めていくのと同時に、長瀬町の魅力を感じていくのが狙いである。また、行政らしくないつくりで話題性が高まると考えた。

第1話を公開した11月9日から3月6日までで、動画の総再生回数は126,862回に上り、多くの方々にリーチした。ただし、広告機能を使用した第2話までの再生回数が約98%を占めており、純粋な関心層へのリーチ数とは乖離がある。

③ 移住体験マンガの作成

柔らかなタッチで、移住に対する不安など関心層の共感を喚起する導入から、それを解決する当町の制度を紹介する内容のマンガを作成した。前後編の2話構成で、移住PR動画の内容とリンクしている。動画よりも詳細な情報を紹介しつつ、家族（父、母、未就学児）それぞれの生活を情緒的に描くことで、読者に当町への移住は仕事と家庭の両立が可能であると感じてもらおうのが狙いである。

特設サイト訪問数に対し、CTR（クリック率）⁵は前編が21%、後編が35%だった。一定のリーチを獲得できたと同時に、来訪者の多くがより詳しい長瀬移住に関する情報への興味を有していることが

うかがえた。



（いずれも「長瀬町移住きっかけサイト」より抜粋）

④ チャットボットの導入

チャットボットを起動すると、まず「とろ先輩」というキャラクターが登場する。とろ先輩から「今日は何について知りたいですか？」と投げかけられ、来訪者が選択した質問に対してとろ先輩が回答する機能。「長瀬移住のおすすめポイント」「長瀬移住の支援制度」といった、特設サイト内には掲載していない情報をまとめた内容を用意し、来訪者の一次的な疑問や不安の解決、町役場への問合せにつながれる構成とした。

総チャット数（チャットボットを起動した回数）は135回、うち質問チャット数は90回と、高い割合で質問に至っており、さらにほとんどが複数回質問していることがわかった。長瀬移住に興味関心を抱いた来訪者のフォローが一定程度できていたと思われる。一方で、チャットボットから直接移住窓口への問合せにつながったケースはなかった。

⑤ 動画リリースのプロモーション

②で述べた動画の第1話公開に合わせて、メディアリリース⁶を実施した。動画の特徴である「推理」「連続」「コミカル」を強調し、移住施策に関して新

しい切り口でのプロモーションとなるよう工夫した。プレスリリースを専門に扱う国内シェア1位の配信サービスである「PR TIMES」への掲載で幅広いメディアへの転載を狙いつつ、委託業者による個別アプローチも並行して行った結果、35件のメディア露出を獲得した。コアな媒体から全国紙のデジタル版まで幅広く取り上げられ、広告費に換算すると約2,200万円の効果があった。



(プレスリリース資料より抜粋)

⑥ 調査リリースのプロモーション

移住に関する意識調査をインターネット調査により実施した。調査結果の紹介と当町が移住先として適した環境であることをPRするメディアリリース⁷を行った。調査内容は割愛するが、興味深い内容なのでリリース記事をご観いただきたい。こちらも「PR TIMES」への掲載と委託業者による個別アプローチを行った結果、45件のメディア露出、広告費換算約3,500万円の効果が得られた。

新型コロナウイルス感染症の影響で移住や二拠点生活への関心が高まっている時期に、「東京に住んでいる意味が薄れた」という文脈のリリースを发出することができたため、多くのメディアに興味を持ってもらえた。一方で、調査結果だけでなく、既に移住した人の生の声や、記者などが実際に移住体験できると企画化しやすいとの意見もあった。



(プレスリリース資料より抜粋)

(2) アウトカムと課題

成果指標とした窓口相談件数は、目標の225件に対して実績が114件と、達成には至らなかった。実際の移住には必ずしもつながっていないが、累計80件のメディア露出や、再生回数12万回以上の移住PR動画により、多くの人に当町を移住先候補として認識してもらうことができたと考える。また、特設サイトや動画は閲覧可能な状態であるため、今後関心層が動くきっかけになり得る。

動画はYouTubeで高評価が大多数で、視聴者には好印象を与えられたと思われる。ただし動画から特設サイトへの流入が少なく、動線の設計に工夫の余地があった。また、チャットボットについては、質問チャット数が90回あったため、すべて電話対応だった場合（質問1回あたり対応3分と仮定）に比べて、担当者の対応時間が4.5時間削減できたことになる。人員の少なさを鑑みると効果はあるが、ランニングコストが多少かかる機能なので、内容を充実させながら維持するか、一定期間後に廃止するか、検討が必要である。

4 おわりに

本事業は、意識の醸成が目的だったため、広く周知できたことは成果として挙げられる。だが、興味

関心を持った層に、問合せなど次のステップを促すためには、情報を発信し続ける必要がある。移住施策に特効薬はなく、策を講じ続けなければならない。予算をかければ効果が出るというものでもなく、担当者の対応の良さが決め手で移住した家族もいる。

即効性も重要だが、遠回りに見える地道な取組が成果を生むことを忘れないようにしたい。

各自自治体が創意工夫を凝らして人口減少対策をしている。「課題先進地」である当町の取組が、今後の施策の一助となれば幸いである。

脚注

- 1 長瀬町 HP 上の記事「『長瀬に、住もう。』ながとろ移住定住情報ページ」
(URL : http://www.town.nagatoro.saitama.jp/portal_teijyu/)
- 2 長瀬町移住きっかけサイト (URL : http://www.town.nagatoro.saitama.jp/nagatoro_iju)
- 3 Page View の略。閲覧数のこと。
- 4 長瀬町公式 YouTube チャンネル「ながとろ役場チャンネル」上の動画「＜連続ドラマ＞埼玉県長瀬町移住 P R 動画 第 1 話『会議室』」(URL : <https://youtu.be/3ZXinWbb8X0>)
- 5 Click Through Rate の略。広告やウェブサイトへのクリック数を表示回数で割った値のこと。
- 6 プレスリリース・ニュースリリース配信サイト「PR TIMES」上の記事「埼玉県長瀬町初！推理風 WEB ドラマ11月9日（月）より公開 ～ドラマのタイトルは長文となるため、割愛させていただきます。～」
(URL : <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000068767.html>)
- 7 プレスリリース・ニュースリリース配信サイト「PR TIMES」上の記事「＜移住に関する調査＞ With コロナ時代となる2021年以降に都心在住の3人に1人以上が移住を検討！ ～都心から近く自然が豊かな長瀬町は『隠れた名所』1位『生活費が安い』2位～」(URL : <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000068767.html>)

人口減少社会における移住定住施策の実施

若手職員政策創造プロジェクトチームによる取組

日高市政策秘書課

長岡 篤史



1 はじめに

日高市は、首都40Km圏に位置し、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）、国道、県道が縦横に通り、鉄道はJR八高線・川越線と西武池袋線が乗り入れ、地域の特性を生かしたまちとして発展しています。

令和3年度を計画の始期とする第6次日高市総合計画前期基本計画におけるリーディングプロジェクトに「第2期日高市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を位置付け、地方創生と人口減少対策を重点的に取り組んでいます。

さらに、人口減少対策の取組として若手職員の斬新かつ柔軟な発想力を生ずために「若手職員政策創造プロジェクトチーム¹」（以下「若手PT」という。）を設置し、市の魅力を効果的に発信し移住定住につなげる取組を進めています。

本論は、令和3年度に若手PTが取り組んだ人口減少社会における移住定住施策についてまとめたものです。

図表1 日高市位置図



（出典：日高市ホームページ「企業誘致ガイド」(<https://www.city.hidaka.lg.jp/soshiki/toshiseibi/toshikeikaku/keikakusuishinkigyoyuchijyutakuseisaku/kigyoyuuti/1476.html>)

2 現状分析

（1）将来人口推計

国勢調査に基づく人口は、平成22年（2010年）の57,473人をピークに減少傾向となり、平成27年（2015年）は56,520人、令和2年（2020年）の人口速報では54,591人と減少が続いています。国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）の国勢調査を基にした将来人口推計によると、令和7年（2025年）には53,263人、令和12年（2030年）には50,718人と人口減少が一層進むと見込まれています。

図表2 2060年までの年齢4区分別将来人口見込み
【日高市全域】

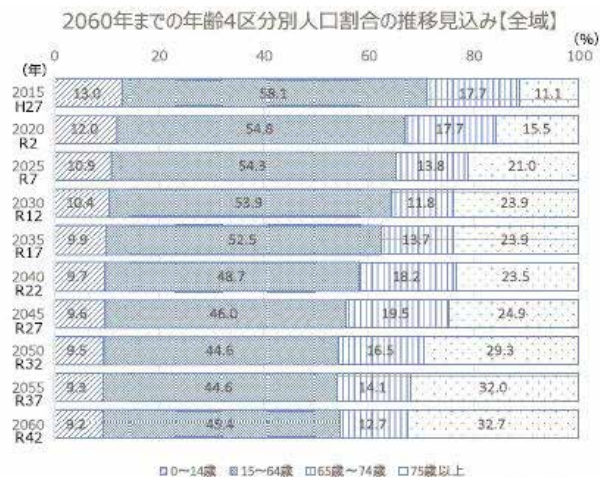


（出典：日高市（2021年）「第6次日高市総合計画」）

また、年齢別の構成割合を見ると、平成27年（2015年）時点では、年少人口（0歳から14歳）が13.0%（7,342人）、生産年齢人口（15歳から64歳）が58.1%（32,858人）、老年人口（65歳以上）が28.8%（16,320人）となっています。さらに、社人研の将来人口推計によると、令和12年（2030年）

年)には、年少人口割合が10.4%、老年人口割合が35.7%と少子高齢化が更に進むと見込まれています。

図表3 2060年までの年齢4区分別人口割合の推移
見込み【日高市全域】



(出典：日高市（2021年）「第6次日高市総合計画」)

(2) 人口減少の詳細分析

人口減少について住民基本台帳を基に人口動態を分析すると、社会動態は平成29年度（2017年度）から令和元年度（2019年度）までは転出者数より転入者数が多い社会増となっていますが、令和2年度（2020年度）は社会減となっています。

社会動態の背景として総務省統計局が公表している「住民基本台帳人口異動報告」から平成30年（2018年）及び令和元年（2019年）の市別流入・流出人口を見ると、本市に乗り入れている鉄道沿線自治体及び東京都から当市への転入者が一定数います。

図表4 日高市における市別流入・流出人口

都道府県 市区町村	平成30(2018)年		転入-転出	令和元(2019)年		転入-転出	流入前年差 H18→R1	流出前年差 H18→R1
	転入	転出		転入	転出			
総計	1,742	1,711	31	1,692	1,699	▲7	▲50	▲13
東京圏	1,045	1,049	▲4	1,019	969	50	▲27	▲19
川崎市	173	114	59	155	100	55	▲15	▲16
所沢市	72	50	22	61	55	6	▲11	5
墨田区	158	171	▲13	129	117	12	▲29	▲64
江東区	85	10	75	102	96	6	7	16
八王子市	76	14	▲62	67	66	1	▲5	▲18
その他	414	419	▲5	504	455	49	41	▲1
圏外自治体	697	713	▲16	674	729	▲55	▲22	▲21
埼玉県	19	21	▲2	18	34	▲24	▲5	▲12
千葉県	16	21	▲5	29	16	13	6	▲6
八王子市	10	16	▲6	12	14	▲2	2	▲7
その他	652	645	7	632	665	▲33	▲20	▲21

(出典：日高市（2021年）「日高市人口ビジョン」筆者一部加工)

また、自然動態については、平成18年度（2006年度）以降、出生者数の低下と死亡者数の増加から自然減が拡大傾向にあり、令和2年度（2020年度）は出生者数277人に対して、死亡者数638人の自然減（▲361人）となっています。

自然動態の背景として合計特殊出生率の推移を見ると、本市は平成11年（1999年）以降、年による変動があるものの概ね1.13前後で推移しています。一方、全国では、平成11年（1999年）から平成30年（2018年）までの平均は1.37、埼玉県では1.29であり、本市の合計特殊出生率は、全国及び県を下回る状況が続いています。

図表5 合計特殊出生率の推移（全国/埼玉県/日高市）



(出典：日高市（2021年）「日高市人口ビジョン」)

(3) 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響から、東京都の人口は、令和2年7月から8か月連続で転出超過が続いており、転出超過数とほぼ同数の転入超過が隣接県においてみられますが、当市においては、社会増減が概ね均衡しています。

また、令和2年12月11日～12月17日に内閣府が実施したインターネット調査「第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」において、図表6「東京23区におけるテレワークの実施率」は令和元年12月時点17.8%が令和2年12月42.8%と1年間で急増していること、図表7「地方移住への関心理由（東京圏在住で地方移住に関心のある人）」においては、「人

口密度が低く自然豊かな環境に魅力を感じたため」が28.8%、「自然豊かな環境においてもテレワークによって地方でも同様に働けると感じたため」が24.1%となっています。

図表6 東京23区におけるテレワーク実施率

1. 【動き方】地域別のテレワーク実施率（就業率）



（出典：内閣府（2020年）第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査）

図表7 地方移住への関心理由

3. 【地方】地方移住への関心理由（東京都在住で地方移住に関心がある人）



（出典：内閣府（2020年）第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査）

3 ターゲット層と実施事業の方向性

（1）移住定住施策のターゲット層

現状分析から、年少人口及び生産年齢人口が減少していることや本市に乗り入れている鉄道沿線自治体からの転入者がいること、新型コロナウイルス感染症の影響により東京都から首都圏内の自治体への移住動向があることから本市の強みである「豊かな自然環境」、「都心からのアクセスに恵まれている」

ことを生かすことができます。

これらのことから、主なターゲット層を東京都内在住の子育て世帯とします。

（2）実施事業の方向性

移住や住宅の購入を検討している東京都内在住の子育て世帯に向けて情報を発信することで当市を認知してもらい、移住定住の候補地となるように以下の事業を実施します。

- ① 電車内モニターにおいて動画広告を放映
- ② 移住定住パンフレットを作成
- ③ 移住定住ポスターを作成
- ④ 市ホームページに移住定住特設ページを公開

4 若手PT実施事業

若手PTは、採用3年目までの22歳から30歳までの職員9人（男4人、女5人）で構成された単年度のプロジェクトチームであり、リーダーが中心となり活動をしています。5月下旬から活動を始め全体で6回程度、その他にも必要に応じて個別に集まり活動をし、最終結果報告を市長に行います。また、事務局は、地方創生や人口減少に係る事業の取り組みをしている政策秘書課が担当しています。

図表8 活動の様子



（出典：日高市撮影）

事業の実施に当たり、当市の現状分析と魅力（強み）を確認し、ターゲット層である子育て世帯に対してどのようなコンセプトを持って一連のプロモー

ションを実施していくか検討をしていきました。

その結果、都内への通勤や通学も十分可能であり、豊かで美しい自然とともに暮らせる環境の中で子育てができることから「ちょうどいい生活を送れる」の「ちょうどいい」を英訳し、「Just Right! ひだか暮らし」をコンセプトにしました。

さらに、「Just Right! ひだか暮らし」のロゴマークを制作し一連の事業を展開しています。

図表9 若手PTが作成したロゴマーク



(出典：日高市)

(1) 電車内モニターにおいて動画広告を放映

平成30年度に制作し、「第1回日本国際観光映像祭」の旅ムービー部門で最優秀賞を受賞した「大人になっても遠足したい！行こう！遠足の聖地へ！」をベースに、音声のない電車内モニターにおいて当市で生活する魅力を15秒の動画で伝える構成としています。

市外から多くの観光客が訪れる巾着田曼珠沙華まつり²の開催時期に合わせて、西武鉄道株式会社の普通列車（9月中旬）と特急列車ラビュー（7月から9月まで）の電車内モニターにおいて動画広告の放映を行いました。

図表10 電車内モニター動画広告放映



(出典：西武鉄道株式会社撮影)

(2) 移住定住パンフレットを作成

パンフレット配布のターゲット層は、事業全体のターゲット層である東京都内在住の子育て世帯からもう少し絞り、東京都内在住の子育て世帯の女性としました。パンフレットは、A5サイズとし女性が手に取ってパラパラとめくり読みをし、バッグに入れて家に持ち帰り、家族ともう一度読み直してもらうことを考慮して作成しました。

パンフレットの表紙の写真は、太平洋セメント引き込み線跡地を活用した遊歩道「ポッポ道」（愛称）を、家族で「明日は何をして遊ぼうか？」と談笑しながら帰宅する子育て世帯の日常をイメージしたものとしています。

パンフレットの構成は、移住者インタビュー、子育て支援、移住者支援、観光、グルメなどを紹介するものとなっており、ページ内に配置したQRコードから市ホームページを閲覧することにより、詳しい内容を知ってもらえる仕組みとしています。

パンフレットは、東京都千代田区有楽町にあるふるさと回帰支援センターや包括連携協定を締結している金融機関の都内支店、市内の観光スポット等に配架しています。

図表11 パンフレット「Just Right! ひだか暮らし」



(出典：日高市（2021年）「Just Right! ひだか暮らし」)

(3) 移住定住ポスターを作成

移住定住ポスターは、パンフレットの表紙と合わせた写真を使うことで統一感を持たせ、「暮らし」というワードを目立たせることで、目にした人がこのポスターからそれぞれの家族のありふれた日常の暮らしを感じとってもらえることを狙いとしています。

図表12 ポスター「ひだか暮らし」



(出典：日高市撮影)

図表13 市ホームページ内の移住定住特設ページ



(出典：日高市ホームページ「Just Right! ひだか暮らし」

(https://www.city.hidaka.lg.jp/hidaka_life/index.html))

(4) 市ホームページに移住定住特設ページを公開

新たに市ホームページ内に移住定住に特化したページを作成し、移住定住検討者が当市での生活をイメージできるように必要な情報をまとめました。

また、パンフレットやポスターに掲載しているQRコードから閲覧した場合にはどのQRコードから閲覧したかを特定することができ、今後の効果検証に役立てることができる仕組みとしています。

5 おわりに

若手PTは、限られた活動期間の中、各配属先での業務に従事しながら人口減少対策における移住定住に関する取組を行ってきました。

市では、今回の若手PTの斬新かつ柔軟な発想力を生かした事業を展開するとともに、地方創生と人口減少の抑制を図るための更なる事業を実施し、第6次日高市総合計画で定める令和7年(2025年)の人口53,400人とすることを目指します。

脚注

- 1 人口減少対策や地方創生に関する研究等を行い、市が持つ魅力や地域資源等を、広く市内外に向けて効果的に発信する取組について検討・事業実施をするため、斬新かつ柔軟な発想力が期待される入庁3年目までの職員を対象とした、有志により結成されるチーム。
- 2 9月中旬から下旬に、清流高麗川に囲まれた巾着田曼珠沙華公園の雑木林の中に咲き誇る500万本の曼珠沙華の開花に合わせて開催するまつり。なお、令和3年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から中止となった。

参考文献

- ◎日高市(2021年)「第6次日高市総合計画」
- ◎日高市(2021年)「日高市人口ビジョン」
- ◎日高市(各年)「統計ひだか」

令和3年度 政策課題共同研究研修 ～川口市を住みたい街ランキング1位にするには～

川口市総務部職員課

1 研修の概要

令和3年度の川口市政策課題共同研究研修は、入庁3～14年目の主事・技師級の職員のうち受講希望者を対象として実施しました。

上級職員研修「政策形成能力開発講座」（2日間研修）の修了者が、政策形成能力をさらにステップアップさせるための研修で、平成7年度から実施しています。

今年度は、期間を4ヶ月から2ヶ月に短縮し、企画書も論文形式からワンペーパー形式に変更し、よりスピーディーに実践的な研修になるように見直しを図りました。

2 研修の進め方

4～5人のグループに分かれて、外部講師による講義4日と、グループ討議3日（半日単位で6回、グループごとに自由に設定）の計7日間の研修です。

講義1日目は、「問題発見と現状調査・分析」で、上級職員研修で学んだことの復習と、民間の調査・分析手法を学びました。

講義2日目は、「政策の立案と資料作成技法」。ワンペーパー資料の作成方法やわかりやすい表現方法を学びました。

講義3日目は、「政策案の彫琢（ちょうたく）」。

グループごとに中間発表した後、グループ対抗ディベートを行い、実行可能性を高めるための視点を学

び、政策案に磨きをかけました。

講義4日目（最終日）は、プレゼンテーションの講義の後、午後から発表会を行いました。

3 研修テーマ

今年度は「川口市を住みたい街ランキング1位にする」ための政策案を市長から求められたという設定で進めました。川口市は民間の調査会社による「住みやすい街ランキング」で2年続けて優勝しており、「住みやすい」から「住みたい」と選ばれる自治体になるため、このテーマにしました。

4 研修成果について

本研修では各グループの研究成果として、企画書をもとに発表会を実施しています。今年度は新型コロナウイルス感染症の関係もあり、発表会は研修生のみで実施しましたが、庁内イントラネットに企画書と発表時の音声を掲載し、広く庁内に周知しました。

研修生同士の評価では、1位は1班「魅力発信再発見 川口公園MAPプロジェクト+」でした。今回は各グループが実際に作成した企画書を全て御紹介します。

実際の政策として実施するには粗削りですが、若者らしい発想に納得させられる部分もありました。また、市の政策を真摯に考えた経験は貴重な財産となり、中堅職員として大きく成長することができたのではないかと思います。





川口公園MAPプロジェクト+ プラス

1 班 磯貝 岡本 草壁 横山 清野

1. 本件実施のねらい

商業圏と公園の絶妙なバランスをアピール

(1) 本当に住みやすい街大賞 2年連続1位の要因

通勤通学、都心に直結、商店充実、何でも揃うし、しかも安い
公園たくさん、豊かな自然、心も体もリフレッシュ!?

(2) “公園たくさん、豊かな自然”ってイメージ、川口市にありますか？

400以上の公園が整備されているので、ポテンシャルは◎
好立地な上に、緑が多いことを市内外にアピール！

交通の利便性と商業圏の充実



豊かな自然・公園のアピール



住みたい街ランキング1位

2. 実施事項と詳細内容

かわぐち案内マップを活用した公園マップの導入

(1) マップの機能

ア 公園の特徴をタグ付（キーワード検索）

イ 各公園の魅力の視覚化

公園の評価・採点を行う

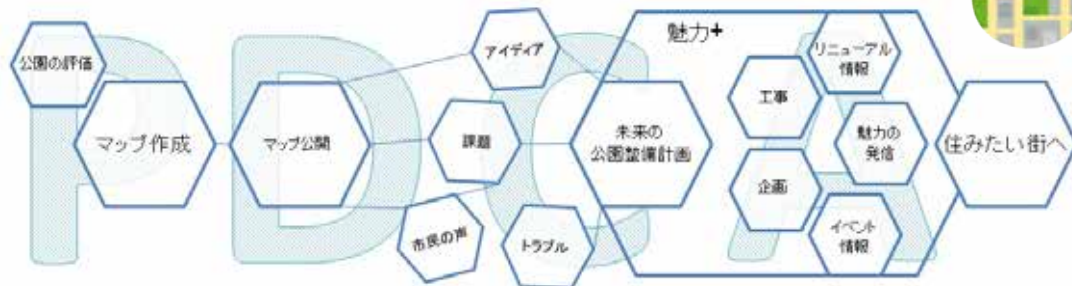
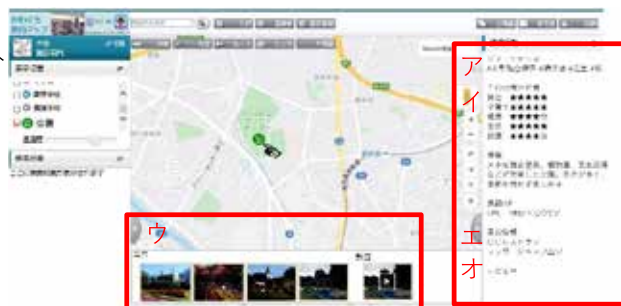
（子育て、健康、自然、設備、総合評価）

ウ 写真、動画、パノラマビュー

エ 周辺情報（店舗、交通、市内名所）

オ ユーザーレビュー、画像投稿

(2) 魅力+



3. コスト・予算

	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	計
費用 単位：千円	0	4,500	300	300	300	5,400

川口あんないマップ閲覧者増加

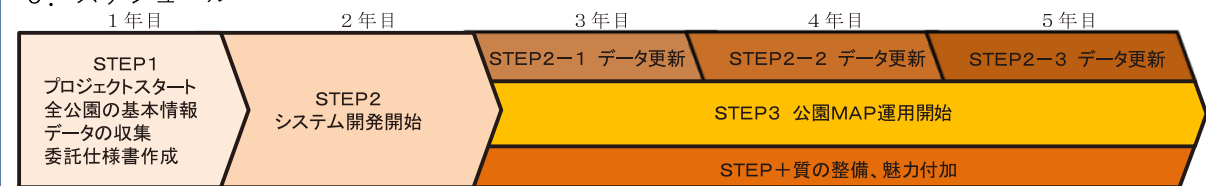
↳市内外に住みやすさが拡散

↳住みたい街ランキング1位に

4. 実施に伴うリスク

想定されるリスク	対 策
使われないリスク	・簡易な検索ワードから見つけやすいマップ ・関係課、民間企業HPにリンク、バナー掲載 ・SNSで発信 ・プレゼント企画

5. スケジュール



放課後小学生学力アップ講座で実現する “子育てしやすい住みたい街川口”



1. 本件実施のねらい

住宅購入者のうち、子育て世帯（18歳未満の世帯員がいる世帯）の占める割合は多く、子育て世帯の満足度を上げることが、住みたい街1位に繋がると考える。（国土交通省「令和2年度 住宅市場動向調査」より、住宅購入者のうち、子育て世帯は、約60%を占めている。）

【令和2年度川口市市民意識調査より】

要望	現状
子どもたちが積極的に学ぶことができる環境を充実させてほしい (23施策中7位)	①市の良いところに教育環境を挙げた人(1.5%) ②子どもたちが積極的に学ぶことができる環境が整っていると思う (23施策中18位)

課題
教育への要望は高いが
市の取り組みへの満足度
は高くない

- (1) 放課後小学生学力アップ講座により、塾よりも安く学習支援を提供し、教育への高い要望に応える。
- (2) この講座は、指導員による指導を受けることができ、自習のみの既存の放課後児童クラブ等と比べ、学習効果が高い。
- (3) 講座への参加を通して、小学生時代の勉強習慣をつくることができ、その後の学力向上につながる。

2. 実施事項

市内小学生の受講希望者を対象に、令和5年4月より「放課後小学生学力アップ講座」を実施。
初年度は10校で開講し、毎年度段階的に実施校を増やし、市内全小学校での実施を目指す。

3. 詳細

- 開講時間：週4日、16時～18時
- 定員：1クラスあたり15名
- 講座料金：無料（別途保険料年間800円程度）
- クラス編成：1校あたり、低学年と高学年の2クラス
- 指導員数：1クラスあたり1名/日
- スケジュール

日	月	火	水	木	金	土
休	休	学習 支援	英語 教室	学習 支援	応用 授業	休
・学習支援：自習室を設置し、学習支援員により家庭学習を補助する（国算理社英）。 ・英語教室：外国人講師等による英会話教室。 ・応用授業：学習塾のアルバイト講師等による応用学習授業（国算理社英）。						

4. コスト・予算

項目	年度	R5	R6	R7	R8	R9
費用（単位：百万円）		20.4	40.8	61.2	81.6	106.1
効果※（%）		1.9	2.2	2.6	3.0	3.4

※市民意識調査における、市の良いところに教育環境を挙げた人の割合

人件費 2,300円（時給）×2時間×2クラス×10校×週4日×50週
=1,840万円
事務費 10万円×2クラス×10校=200万円

初年度
費用内訳

5. 実施に伴うリスク（課題と対策）

- (1) 児童のケガ：
受講者の保険への加入を義務付ける。
- (2) 受講者数の伸び悩み：
市の広報、学校からのお知らせ等により周知徹底する。
- (3) 指導員の成り手不足：
教育課程の大学生の、教育体験プログラムとして活用してもらうよう、大学に働きかける。

6. スケジュール

令和4年9月	指導員募集開始
令和5年1月	受講希望者の募集開始
令和5年4月	「放課後小学生学力アップ講座」開講
令和5年9月 (以後毎年9月)	①半期の実施状況を踏まえて、次年度実施校の選定及び講座内容の見直し②次年度指導員募集開始

「きらり保育士応援金」で“働きたい”をサポート！

～未来をつくる子どもたちを大切にするまち、かわぐち～

1.実施のねらい

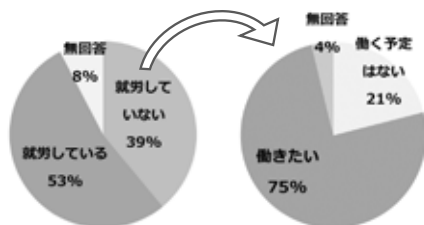
“働きながら子育てをするなら川口市”

若い世代・子育て世代に選ばれるまちへ

- 保育所のニーズの高まり
未就学児の父親は80%、母親は53%が働いている
働いていない母親の75%は働く希望あり
- 民間保育所の増加に伴う課題
保育の質の確保が急務⇒保育士の質が重要
- 保育士に直接的な支援を
保育士の賃金は全国平均の水準以下
⇒直接的な支援により、質の高い保育士の確保と、
全ての保育士のモチベーションを向上

保育士を大切にするまちは、子どもを大切にするまち
未来をつくる子どもたちを大切にするまち、かわぐち

未就学児をもつ母親の
就労状況



川口市子ども・子育て支援に関するニーズ調査
(平成30年11月実施) 結果報告書より

2.実施事項

川口市で働く保育士を対象に、毎年50,000円の

「きらり保育士応援金」を支給することで、保育士のモチベーション、保育の質の向上を図る

3.詳細内容

- (1) 支給担当として職員を3～4人配置する
- (2) チラシを作成し、各保育所や就活セミナーなどに配布する。また、埼玉高速鉄道の車内やキャスティブジョンを活用し、市内外に広報する
- (3) 各保育所に申請書類の取りまとめを依頼し、申請を受付する(口座振替依頼書、身分証明書等の添付)
- (4) 書類不備や不正等がないか確認し、保育士個人の銀行口座へ応援金を支給する

4.コスト・予算

(単位：百万円)

	初年度	2年度	3年度	計
効果 ※1	—	28	78	106
費用 ※2	147	152	157	456
利益	-147	-124	-79	-350

※1 効果：人口増による市民税の収入増

※2 費用：きらり保育士応援金、振込手数料、
広告宣伝費等(チラシ作成料、埼玉高速鉄道
車内モニター・キャスティブジョン放映料)

5.リスク

想定されるリスク	対策
①コストがかかる ②保育所の負担増 ③誤支給、支給漏れ	①長期的な効果を優先 ②申請の簡素化 ③条件を簡潔明瞭にする 保育所との密な連携

6.スケジュール

- 2022.4～ 政策の広報
2022.7～ 支給対象者申請受付
2022.9～ 申請書類確認
2022.11～12 きらり保育士応援金支給



各年度の流れ



3班 チームあおい

班 長：藤澤 豊和

副班長：蜂谷 友萌

班員：長谷川 優子

班員：竹内 健朗

イ チ イ チ イ チ ゼ ロ
川口くらし支援アプリ「かわぐち1110」導入企画書
担当：4班 柴田・青木・坂井・秋葉・木梨

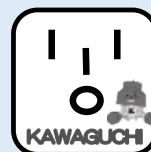
1. 本件実施のねらい

- (1) 行政手続き等の利便性向上
日本人だけでなく外国人住民に対しても、安心安全な市民生活をアプリでサポート。
- (2) 多文化交流
アプリを通して異文化に触れることで、互いの文化に理解を深めることができる。
- (3) コスト削減
コールセンターや各課の問い合わせ件数の抑制になるため、人件費が削減される。

2. 実施事項

2024年より市が主体で、多言語に対応したスマートフォン用アプリケーションを運営する。

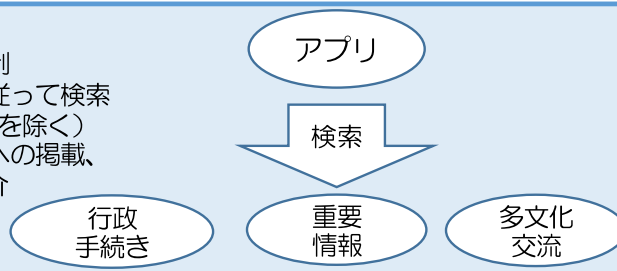
- (1) 多言語対応AIボット
- (2) 該当課への案内・予約
- (3) 防犯・災害等の緊急情報の通知
- (4) 外国人向け生活情報の掲載（生活のルールやマナー等）
- (5) 外国料理店、国際交流のイベントなどの情報掲載
- (6) 多文化共生啓発内容の掲載



※アイコンのデザイン

3. 詳細内容

- (1) アプリによる市民生活のサポート体制
- (2) 利用手順：ダウンロードし、手順に従って検索
- (3) 利用時間：24時間（メンテナンス時を除く）
- (4) 周知方法：広報かわぐち、市HP等への掲載、
転入時におけるアプリ紹介



4. コスト・予算（費用対効果）

（単位：千円）

	初年度	2年度	3年度	計
効果 ※1	0	2, 200	4, 400	6, 600
費用 ※2	1, 500	840	840	3, 180
利益	-1, 500	+1, 360	+3, 560	+3, 420

※1 電話交換業務委託費の削減

※2 アプリ開発費、運用維持費

5. 実施に伴うリスク

想定されるリスク	対策
①翻訳ミス	通訳者を交えた事前確認と事後修正
②セキュリティ	委託業者による徹底的な管理
③掲載情報のミス	各課における掲載内容の把握

6. スケジュール

2022.4	プロジェクトスタート	2023.7	アンケート結果を反映・修正
2022.7	アプリ仕様完成、委託業者選定	2023.9	第2回試行運用開始(利用者を公募)
2022.8	入札・委託業者決定	2023.11	利用者にアンケート実施
2022.9	アプリ開発・業者と打ち合わせ開始	2023.12	重大な欠点や改善点を修正
2023.4	第1回試行運用開始(職員のみデモ試行)	2024.4	全市民向け運用開始
2023.6	利用者にアンケート実施		

お試し暮らし 川口市



【5班】小林三紗・岩井昌大・間中結美・山内崇史・田口貴之

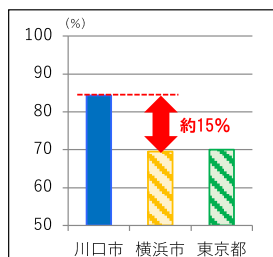
1. 実施のねらい

- (1) 住みやすい街のイメージを浸透させる
- (2) 移住者を増やす

川口市は「本当に住みやすい街大賞」で2年連続1位に選ばれたほか、市民意識調査では8割以上が住みたいと回答があった。つまり、一度住んでみれば、住みたいと感じてもらえるのではないかな？

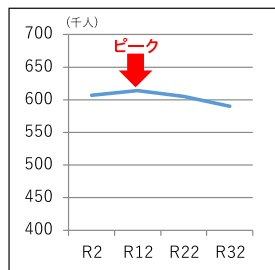
また、人口は令和12年をピークに減少することが推測されているため、移住者を増やす施策が必要になる。

住民意識調査において
住みたいと回答した人の割合



出典：川口市総合計画のための市民意識調査結果報告書
横浜市民意識調査、都民生活に関する世論調査

川口市将来人口推計

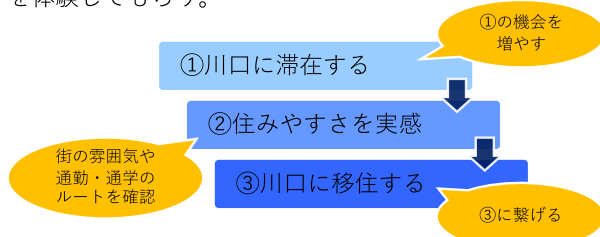


出典：第2期川口市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン

2. 実施施策

お試し移住サポート制度

川口市への移住を検討している人に1週間のお試し移住を体験してもらう。



3. 施策詳細

【条件】

- 対象者：川口市への移住検討を目的に、7日以上連続で対象宿泊施設に宿泊する18～35歳の者。
- 対象宿泊施設：川口市に登録申請を行い、認定を受けた宿泊施設。

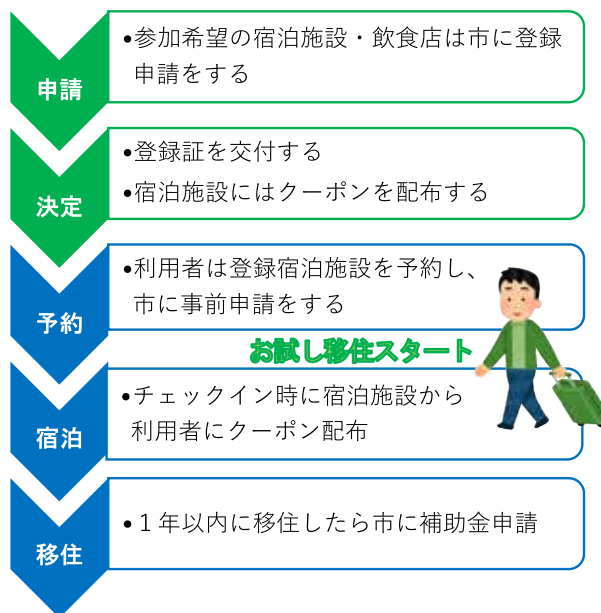
(1) 飲食店で使えるクーポン配布

- お試し移住中に登録飲食店で使えるクーポン1500円(500円×3枚)を配布する。
- 飲食店は指定の期間に市にクーポンの換金申請をする。

(2) 移住したら宿泊費補助

- 宿泊後1年以内に川口市に移住した人に宿泊費補助。
- 補助率：50%
- 上限額：1日3千円(最大7日間)＝21,000円

●手続き・利用の流れ



4. コスト

項目	R4	R5	R6	R7	R8
宿泊者	200人	-	600人	600人	600人
移住者	50人	50人	150人	300人	300人
費用	185万	105万	505万	920万	920万

5. リスク

- 協力宿泊施設・飲食店が少ない可能性がある。
⇒商工会議所等に協力を仰ぎ、宿泊施設・飲食店に制度の周知を図る。
- 補助金条件が移住なので利用者が少ない可能性がある。
⇒試験運用の期間を設けることにより、ニーズの把握をして本格運用に向けて施策内容の見直し・充実を図る。

6. スケジュール

R3.10	ホテル・飲食店募集	試験運用
R3.12	ホテル・飲食店決定	
R4.1	P R 開始	
R4.4～R5.3	運用(1年間)	
R5.4	本格運用について検討	本格運用
R5.10	ホテル・飲食店募集	
R5.11	P R 開始	
R6.4～	運用開始	

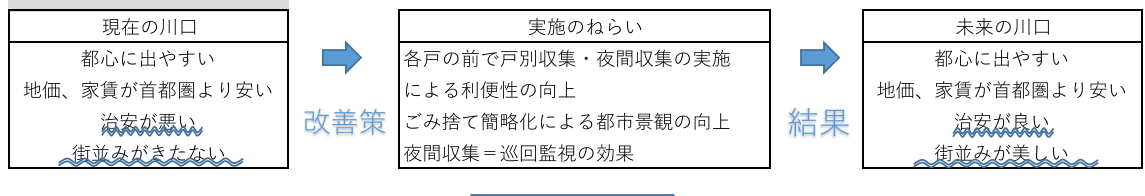


グッドモーニング クリーン・シティ

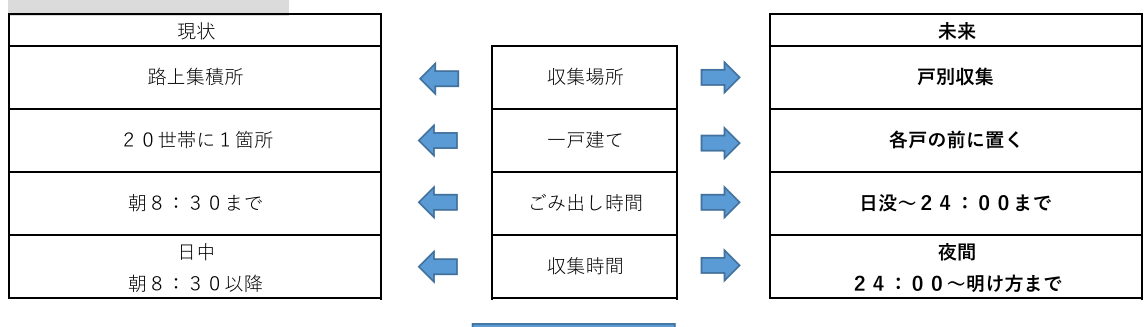
～「川口、ごみ出し夜だってよ!!」～

6班 小俣 宮本
川井 田川
岩田

1. 実施のねらい



2. 新旧比較



3. 実施事項&PR

「川口市が住みたいまちと思える秘策」～朝〇、におい〇、ごみ〇の社会を目指して～

- ・収集車両を現在よりも増加させ、迅速な戸別収集を実現させる
- ・収集場所の差をなくし、どの世代にも優しいごみ出しを提供する（現在：再生利用対象物→50世帯、廃棄物→20世帯に1箇所）
- ・夜間収集を行うことで、昼間の都市景観が良くなり、明るいイメージアップにつながる
- ・夜間収集により、人通りが少ない時間を減少させ、犯罪防止につながる
- ・YouTube配信、SR・JR等の車内広告、定住促進サイト「1110city.com」等に掲載し、市外に「クリーン川口」をアピールする

4. コスト&効果

～～コスト～～

	R6年度	R7年度	R8年度
費用	4.5億	6.6億	15.8億

- ・収集車両購入費（10台分）
- ・軽トラック購入費（5台分）
- ・広告宣伝費
- ・運搬業務委託料

～～効果～～

- ・都市景観の向上
- ・夜間収集による昼間の交通渋滞緩和
- ・巡回監視による防犯・防災効果の向上
- ・責任の明白化による不適正排出防止

5. リスク

想定されるリスク	対策
深夜の騒音問題	集音マイクの導入
分別意識の低下	警告シールを貼り、収集せず
戸別収集による負担増	コロナ離職者・生保受給者の積極的雇用
狭い道路での大型車両利用不可	軽トラック等を利用

6. スケジュール

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
規則等改定					
市民への周知					
戸塚・青木地区試験運用開始					
安行・横曽根地区試験運用開始					
全市運用開始					
市外への広報活動					

Lock in kawaguchi Project ～市民が安心して暮らせる街へ～

7班 岩田 渡邊 伊藤 財部 細田

1.本件実施のねらい

市内の犯罪件数1位は例年自転車盗難となっている。
自転車は幅広い世代が利用しているため盗難防止に向けた取組みは市民と行政が協働で行うことが可能であり、川口市をアピールするチャンスでもある。
このような取組みを行うことで犯罪発生件数を減らすとともに市外へ積極的にPRすることで川口市に対する良いイメージの醸成をねらいとする。

2.実施事項と詳細内容

(1) 条例改正

- ・施錠は「努力義務」→「義務」へ
- ・放置禁止区域を「指定区域」→「駐輪場以外の市内全域」へ

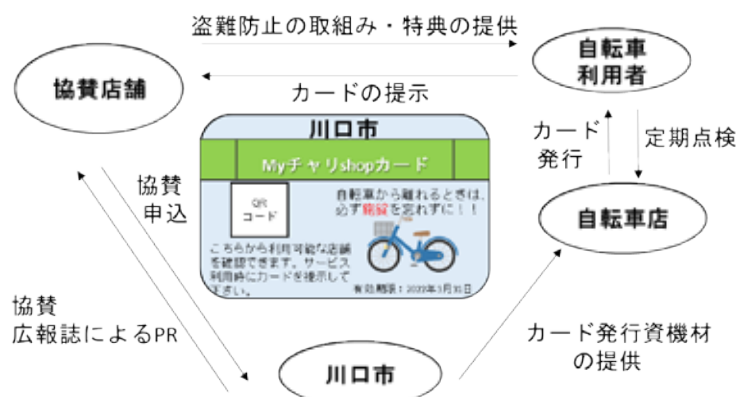
(2) 市民の意識改善のための取組み

①Myチャリlock

自転車の強制施錠イベント 未施錠の自転車は「自転車見守り隊」が強制施錠

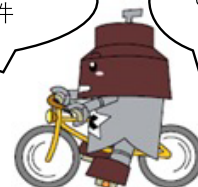
②Myチャリshop

Myチャリshopカードを協賛店で提示すると特典を受けられる仕組み



例年犯罪件数最多
令和2年1149件

盗難車の
6割が
無施錠



3.コスト・予算（費用対効果）

単位：万円

	2022	2023	2024	2025	2026	計
効果※1	0	0	0	1200	2400	3600
費用※2	302	361	249	249	249	1410
利益	-302	-361	-249	951	2151	2190

※1 転入者の地方税

※2 人件費、SR動画広告費 など

4.実施に伴うリスク

リスク	対策
・イベント時の人材確保	・職員2名 民間雇用3名
・イベント時のトラブル	・警察に協力体制を依頼
・職員負担の増加	・他部署より人員応援
・協賛店が集まりにくい	・広報川口、商工会議所を通じた募集

5.スケジュール

	2021.9	2022.4	2022.9	2023.4
条例改正	素案作成・修正・条例案確定・議会承認・周知			条例施行
Myチャリshop		協賛店募集	事業開始	
Myチャリlock				イベント開始

子どもが安全に暮らせる街はみんなの住みたい街 －「かわぐち子ども見守りマップ」の作成－

【8班】

田嶋 佑太 小野里 優希 岩城 稜磨 櫻井 利紗

1 本件実施のねらい

- (1) 住環境における安全の優先順位は高い
- (2) マップ作成により、危険箇所を迅速に可視化
- (3) 市民の意見を効率的に集約

⇒子どもの安全を守り、誰もが住みたい街へ

2 実施要項

- ▶小学生の保護者やスクールガード・リーダーによる投稿から市内の危険箇所を表示した「かわぐち子ども見守りマップ」を作成・公開
- ▶投稿された危険箇所に注意喚起を促す路面標示シート等を設置

※「スクールガード・リーダー」とは・・・
学校内外での子どもたちの安全のため、各拠点校を中心に指導巡回等を行う地域学校指導安全員

3 詳細内容

- ▶イメージ図
保護者



※投稿フォームのイメージ



- ・ 位置情報
地図から選択可
- ・ 危険の内容
ex) 道幅が狭い
交通量が多い
- ・ 交通手段
ex) 徒歩
自転車

4 コスト・予算（費用対効果）

▶コスト

（単位：万円）

	初年度	2年度	3年度	計
費用	166	132	132	430

※危機管理課で導入されている「川口市災害情報システム (K-dis)」と同様のシステムを導入する場合

▶効果

- マップを電子化することで、
- (1) 迅速に危険箇所を反映
- (2) 子どもが関わる事故件数の減少

⇒子どもの安全を確保して住みたい街へ

5 実施に伴うリスク

リスク	対策
誤った情報が投稿される	投稿権限を保護者とスクールガード・リーダーのみに限定
卒業した生徒の保護者も投稿権限が残る	年度ごとにパスワードを変更して在学中生徒の保護者のみに限定

6 スケジュール

R3年度	システム導入に係る情報収集 業者・関係課との調整
R4年7月	システム開発業者決定 システム開発、関係課との調整
R4年10月	試験運用開始 ・スクールガード・リーダーにID通知 ・危険箇所の投稿をテスト
R5年2月	実運用開始 ・小学校から学区ごとに保護者にID通知 ・マップをHP上に公開 市内外へのPR活動開始

EBPMの推進は まずロジックモデルの構築から始めよう

高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授 佐藤 徹



1 「エビデンス」が問われる時代に

近頃、EBPMという言葉をよく耳にするようになった。EBPMはEvidence-Based Policy Makingの略称であり、直訳すると「エビデンスに基づく政策立案」である。「エビデンス」については様々な解釈があるが、個人的な経験や勘、固定観念や先入観、エピソードや慣例などにとらわれるのではなく、データや科学的な根拠に基づいて政策立案を行おうとするものである²。

EBPMは英国や米国が先行しているが、近年、わが国政府においても推進されている。内閣官房行政改革推進本部事務局のウェブページ「政府の行政改革」には「EBPMの推進」とあり、各省の幹部をメンバーとするEBPM推進委員会が設置されるなど、政府全体の取り組みとして位置づけられている。

また、「経済財政運営と改革の基本方針2021」(2021年6月18日閣議決定)、いわゆる骨太方針2021の第3章「感染症で顕在化した課題等を克服する経済・財政一体改革」には「7. 経済・財政一体改革の更なる推進のための枠組構築・EBPM推進」として、「エビデンスによって効果が裏付けられた政策やエビデンスを構築するためのデータ収集等に予算を重点化する」などが明記されている。

このように政府がEBPMを進める背景には、統計データの整備・活用に関する2つの流れがある。

一つは、正確な景気判断に向けた経済統計改善の流れであり、「EBPMと統計の改革を車の両輪として一体的に推進する」(2017年6月経済財政諮問会議)と打ち出されたことである。

もう一つは、インターネットなどを通じて流通す

る大量の情報を活用するための「官民データ活用推進法」の制定に端を発する流れであり、同法に基づき策定された「官民データ活用推進基本計画」(2017年5月)には、EBPMを推進することが明記されている。

もっとも、昨今、政府の統計データ(2019年2月には厚生労働省の毎月勤労統計が、2021年12月には国土交通省の建設工事受注動態統計)の不正が明るみになっている。これらは、EBPMが推進されている最中にもかかわらず発覚した問題である。

翻って、新型コロナウイルス感染症に対して、政府や自治体が行う対策にエビデンスはあるのか、またどのようにエビデンスが用いられたのかが問われるようになってきている。たしかに、経験や勘、思いつきだけでコロナ対策が行われたとしたら、たまったものではない。

2020年8月4日の記者会見で、吉村洋文大阪府知事と松井一郎大阪市長は、消毒効果がある「ポビドンヨード」を含むうがい薬が新型コロナウイルスの減少に効果が期待できると発表した。おかげで、ポビドンヨードを含むうがい薬が薬局やドラッグストアで飛ぶように売れた。この発表は大阪府立病院機構・大阪はびきの医療センターが行った研究結果をもとに行われたものであったが、自然科学では特に「再現性」(他の研究者が再現して同じ結果を出せること)が重要視される。研究結果それ即ちエビデンスとは限らない。

しかも、エビデンスはいつでも存在するとは限らない。2020年の2月末を思い起こしてほしい。安倍首相(当時)による全国一斉休校の突然の要請に対して、その直後に開催された衆議院予算委員会

で「エビデンスは何か」に議論が集中した。当時の状況を考えると、専門家でさえ、人類史上初の感染症に対して確固たるエビデンスを持ち合わせていなかったであろう。しかし、一定期間が経過すると、もはや「エビデンスがない」などとは言っていない。エビデンスの獲得と蓄積のためには、積極的な調査や実験が必要である。

2 政策形成に不可欠な第3の軸

本誌の読者は大半が自治体職員であろう。そこで、もし自治体職員であるあなたが、何らかの政策（条例、計画、制度、事業、サービス等）について、それを立案・実施するかどうかも含めて検討するとき、最初に何を行うかを考えてほしい。

国の動向を調べるか、住民の声に耳を傾けるか、専門家や有識者の知見に学ぶか、それともコンサルタントに委託するか。それよりもまずは、前例（過去に採用していた事例・方法）があるかどうかを確認することも多いだろう。前例があれば安心感があるし、参考となる情報が得られやすいからだ。また、前例に倣えばゼロから検討しなくてもよいので、作業量が比較的小さくて済む。もっとも、「前例に倣う」と言っても単純に前例を模倣するわけではなく、必要に応じて修正することだろう。

このことは行政の継続性・安定性と言えは聞こえはよいが、微々たる変化しか許容しない保守的な組織にありがちだ。また「行政は過ちを犯さない」「行政は過ちを犯してはならない」という行政の無謬性を払拭できないでいるとしたら、現状肯定、現状維持になりがちである。過去の決定や経験が足かせになり、簡単に方向転換できなくなることもある。

先進自治体の事例を参考にするというのも、“あるある”だ。インターネットや口コミを頼りにしたり、実際に照会して得られた情報や動向を参考にしたりしながら、実施の可否を含めた政策案を検討する。

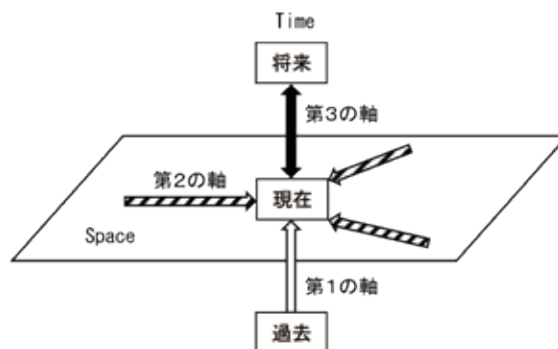
こうして、先進自治体の政策を後発自治体が参照

し、それをさらに別の後発自治体が参照するというように政策の相互参照が行われ、当該政策が全国的に波及していく。このような自治体間の横並び意識を背景とした相互参照（Mutual Referencing）と政策波及（Policy Diffusion）には、自治体全体の底上げ効果もあるだろう。一方、先進自治体の事例が他の自治体へと拡大していき、やがてそれが大勢を制するようになると、「わが自治体だけが取り残されるのではないか」といった恐れ（Fear of Missing Out）を感じ、「わが自治体も追随すべし」という同調圧力が生まれてくる。そうすると、先進自治体の事例を取り入れること自体が目的化し、問題の本質を見失いかねない。

以上のように、前例踏襲や横並びによる政策形成は作業効率が比較的良く、行政組織の特質にも合致しているため、受け入れやすい。ただし、前例踏襲や横並びだけでは、過去と比べて代り映えしない政策になってしまったり、他の自治体の政策と類似してしまったりしがちである。しかも、変化の目まぐるしい時代にあっては、前例が通用しない事態も増えつつある。

言ってみれば、政策形成の視点が、過去を参照する第1の軸（前例踏襲）や現在の先進事例を参照する第2の軸（横並び）に頼りすぎ、将来あるべき姿から逆算して現在何をすべきかを構想したり、現在の行為が将来に対してどのような結果や影響を及ぼ

図1 政策形成における3つの軸



（出所）佐藤徹編『エビデンスに基づく自治体政策入門』（公職研、2021年）

していくかを推論したりする第3の軸（「戦略的思考」または「仮説的思考」）が欠如してしまっている（図1）。エビデンスに基づく政策立案が得意でない理由には、こうした思考パターンが背景にある。

3 自治体政策の“あるある”

現実の自治体政策はEBPMとは程遠い状況にあることも珍しくない。詳しくは『エビデンスに基づく自治体政策入門』（佐藤徹編、公職研、2021）の序章に、「政策立案・政策評価のあるある」と題してまとめておいたので、是非参照いただきたい。ここでは、そのうちいくつか取り上げてみよう。

第1に、総じて総合計画の参照頻度はさほど高くない。自治体では「計画のインフレ」状態にあると言われるほど、実に多種多様な行政計画があふれている。なかでも総合計画は自治体の最上位計画である。この総合計画は一般的に自治体職員が素案を作り、住民参加や審議会、議会審議などの手続きを経て成案化される。また、基本構想からの改定となると、かなりの時間とコスト、労力が注ぎ込まれる。すべての策定作業を自前で行う場合もあるが、民間のシンクタンクやコンサルタントに委託して数年間かけて基礎調査やアンケート調査を行ったり、庁内に実務担当者からなる策定プロジェクトチームを立ち上げたりすることも珍しくない。それなのに、策定後は時間の経過とともに、総合計画の存在感が希薄になっていく。総合計画を所管している企画部門の職員でさえ、異動後にはじめて総合計画を見たという職員も少なくない。総合計画に対する職員の認識でさえ、このような状況であるから、総合計画が住民にとって身近な存在だとは言い難い。議会や委員会で総合計画に関する質問を行う議員もほんの一握りの、いつも同じ顔ぶれだったりする。

第2に、おかしな成果指標が設定されている。計画の評価手法としては、PDCAサイクルを用いた業績測定が用いられる。業績測定では、施策・事業等に成果指標と目標値を設定することにより、成果や

目標達成度の推移をモニタリングしたり、全国の平均値や他地域の数値と比較したりする。それにより、状況が悪化していたり相対的に弱い分野を発見し、問題解決のための新たな解決策を立案したり、資源配分の見直しを行うものである。したがって、いい加減な成果指標が設定されていると、いかに根拠のある目標値を設定し精緻にデータを分析しても、ほとんど意味がない。しかし、実際には活動指標を成果指標としてみたり、事業レベルの成果指標と政策・施策レベルの成果指標を混同していたりするなど、成果指標が適切に設定されていない場面にしばしば遭遇する。また残念なことに、成果指標の妥当性については外部の有識者や専門家にチェックしてもらうことも少なく、住民や議員から指摘されることも稀である。

第3に、目標値の設定根拠があまり知られていない。いまでは施策や事務事業に何らかの目標値が設定されることが少なくない。なぜなら、目標値が設定されていなければ、施策や事務事業の成果が目標に近づきつつあるのか、逆に遠ざかりつつあるのかを定量的に評価しようがないからだ。しかも、その目標値の設定過程でどのような議論があったのか、挑戦的で崇高な目標値なのか、あるいは最低限クリアしなければならない目標値なのか、どのような根拠でそのような目標値が設定されたのかについては意外と知られていない。

某自治体の外部評価委員会での出来事である。総合計画を見ていたところ、ある施策に関して「全国平均が45%であるため、5%増の50%を目標値とした」と書かれていた。しかし、なぜ5%増としたのか、その理由には触れられていなかった。そこで、その施策の担当部長に「目標値の設定根拠は何ですか」と尋ねてみたところ、「その目標値が設定された当時、わたしは今の部署におらず、わかりません」との御返答であった。人事異動の際に引継ぎがしっかりなされていなかったようである。

4 ロジックモデルの構築がEBPMの前提

社会が複雑化・高度化し、行政だけでは解決が困難な問題が増えつつある。また、時代の変化が目まぐるしく、前例が必ずしも通用しない。そうしたなかで、自治体政策の“あるある”に、どのように対処すればよいのだろうか。

この点に関する筆者の回答は「ロジックモデルの構築と活用」である。つまり、政策形成に第3の軸を取り入れることである。「中心市街地の活性化」という施策を例にとって考えてみよう。

まずは、この施策が「現在、どのような状態にあるのか」や「将来、どのような状態を目指すのか」を明らかにしておく必要がある。その上でそれらの状態を測定するための成果指標（アウトカム指標）の設定とデータの収集・調査が不可欠だ。さらに、ある事業を行うことによって「中心市街地の活性化」を図ろうとする場合、その事業の実施によってどの程度の効果があったのかをデータで検証する。その結果から得られたエビデンスをもとに政策の立案や評価を行う。

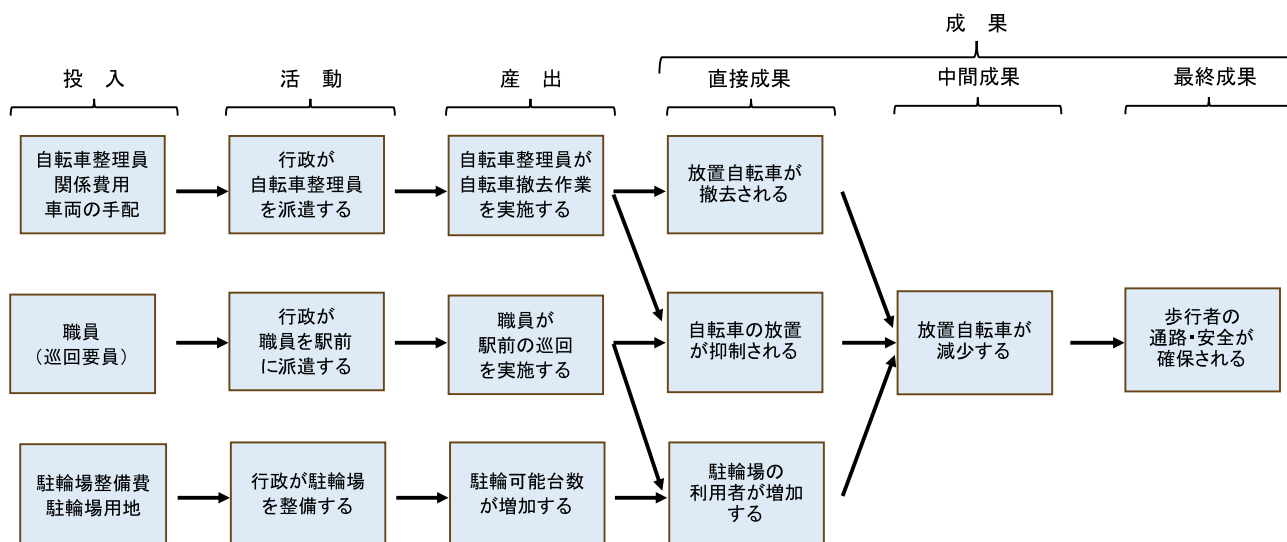
このとき、「その事業を実施した結果、中心市街

地が活性化されている」という因果関係に関する「仮説」が存在するはずだ。このことは、おおよそ、どのような政策にも当てはまる。

ロジックモデルとは、資源の「投入」から「活動」や「産出」、そして「直接成果」「中間成果」「最終成果」に至るまでの因果関係、言ってみれば、政策の目的とその実現手段との間の論理的関係をフローチャートや体系図などで視覚的に描いたものである。行政職員や議員だけでなく政策に携わる者であれば、ロジックモデルは是非身に付けておきたい思考の「型」である。

EBPMでは、政策の効果に関する因果関係がデータ等によって裏付けられるかどうかを検証することに主眼を置いている。したがって、ロジックモデルの構築がEBPMの前提となる。まず政策の立案段階でロジックモデルを構築しておく。つぎに、政策の実施途中や終了段階で、ロジックモデルとして描いた仮説どおりになったかどうかを検証する。仮説どおりにならなかった場合も行かなかった場合も、なぜそのような結果になったのかを要因分析し、その改善策を新たな政策の立案や既存政策の見直し等に活かすのだ。これにより、政策の品質を高め、社会

図2 施策のロジックモデル（複線フローチャート型）



（出所）田中啓「代表的な類型のロジックモデルの作り方」佐藤徹編著『エビデンスに基づく自治体政策入門』（公職研、2021年）、52ページ

問題を解決し、住民福祉の増進を図るわけである。

ロジックモデルはあくまで「仮説」だからこそ、その検証（評価）が必要である。また、一度作って終わりではない。政策の実施後に検証し、必要に応じて修正することを忘れてはならない。

ロジックモデルには、単線フローチャート型、複線フローチャート型、体系図型などがある。これらは用途によって使い分けるとよい。施策レベルで全体を俯瞰したい場合は、施策のロジックモデル（図2）が適している。また不確実性への対処という点では、「影響要因」を追加した事業のロジックモデル（図3）が最適である。図3は駅周辺の駐輪場整備事業のロジックモデルであるが、「大規模集合住宅の新設」「バス路線の廃止・減便」「駅周辺の自動車の交通量」など行政が制御し難い「影響要因」（成果に影響を与えるような外部要因）を予め組み込んでおくことで、あとあと要因分析が行いやすくなる。

ロジックモデルの活用は国だけでなく自治体でも始まっている。沖縄県では医療計画にロジックモデルを活用し、施策や指標を体系的に検討している。また奈良県では、がん対策推進計画の策定過程でロジックモデルを用いながら、患者、医療関係者、行

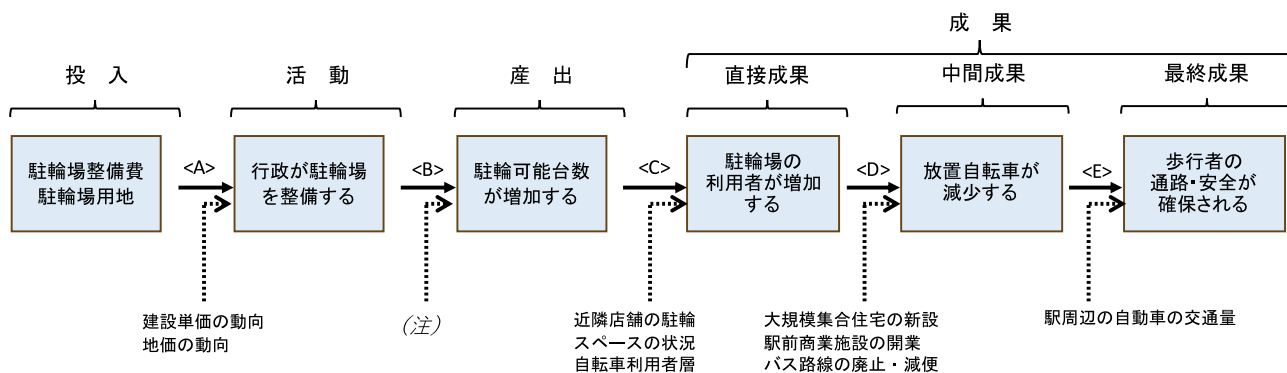
政担当者が議論を通じて課題や目標を共有し、指標等により進捗状況を評価している。ステークホルダーとともに議論しながらロジックモデルを作成・活用するプロセスにこそ醍醐味がある。目指すべき姿が明確となり、適切なアウトカム指標の設定や地域課題の共有が行いやすくなるからだ。ややもすれば、ロジックモデルの作成を効率的に行おうとしてシンクタンクに委託したり、企画部門だけで作成したりしがちである。だが、それは計画の実効性確保からすると得策ではない。「急がば回れ」である。

5 EBPMの推進に向けて

ロジックモデル、すなわち仮説を検証するためには、その裏付けとなるデータを適切に収集・調査し、それらを統計的に分析し、その結果を正しく解釈する必要がある。それゆえに、EBPMの推進にあたっては、政策効果の検証に用いられる統計データの分析スキルを有する人材（データサイエンティスト）の育成や確保が急務となっている。それでは、この点につき、今後どのような点に留意すべきであろうか。

第1は、人材育成基本方針を見直し、統計データ

図3 影響要因を追加した事業のロジックモデル



注：活動と産出の間（B）にも影響要因が介在する可能性もあるが、この事例では「駐輪場の整備」（活動）が「駐輪可能台数の増加」（産出）にほぼ直結するため、影響要因を図に示していない。

（出所）田中啓「代表的な類型のロジックモデルの作り方」佐藤徹編著『エビデンスに基づく自治体政策入門』（公職研、2021年）、50ページ

を活用した政策分析等が行える職員を戦略的に養成することである。人材育成基本方針は大抵の自治体で策定済みだが、EBPMに関する言及がほとんどない。すべての職員にデータサイエンスの素養を画一的に求めるのは現実的でないため、どのような職員層にどの程度のデータ分析スキルをどのように養成するかを検討する必要がある。また、計量経済学・計量社会学などを専攻した者や理工系学部・大学院出身者の適材適所の配置や、データサイエンティストの中途採用及び外部専門家の任期付き採用などについても具体的な検討が求められる³。

第2は、「出口戦略」を見据えた研修とすることである。現在、EBPMに取り組む自治体では、EBPMや統計データ利活用の必要性に関する意識啓発だけでなく、コンピュータを用いた演習を行うなど、職員研修を積極的に行っている。しかし、研修を行うだけでは不十分だ。研修でインプットした知識やスキルを、自身が担当する地域課題の解決に活かしてこそ価値がある。EBPMは政策企画課だけでなく、各部署の計画策定や施策・事業評価の担当者などと密接不可分であるから、研修で学んだスキル等を具体的にどのようにアウトプットするのかなど、研修の出口戦略を考えておく必要がある。

第3は、データの利活用や分析はあくまで手段であり、それ自体がEBPMの目的ではないことである。様々な自治体の職員と話をしていると、どうも「EBPM＝統計データの分析」と理解されているような場面に遭遇する。もちろん、EBPMの取っ掛かりとしてデータの分析に慣れ親しむことは決して悪いことではない。今後、自治体DXの後押しもあるだろうし、筆者も政策立案・政策評価においてデータの利活用をより一層進めるべきだと考えているからだ。しかし、データ分析そのものが目的化してしまうようなことは避け、EBPMの本質から目を背けないようにしたい。

最後になるが、EBPMは従来型の行政運営や意思

決定のあり方に大きな変革を迫るものである。

自治体のEBPMの推進は緒に就いたばかりといえ、遅々として進んでいないのではないかといった識者の声もある。たしかに、EBPMにすでに取り組んでいる自治体でさえ、EBPMの推進担当部署が不明瞭な団体も少なくないし、EBPMの推進に向けた統計データの利活用に関しても、データが既に存在している一部の部署の取り組みであったり、データ分析ができる特定の職員による属人的な取り組みであったりすることもある。

この点につき、政府のEBPM推進委員会・EBPM課題検討ワーキンググループが取りまとめた『EBPMの推進に向けたロードマップ』（2021年6月23日）が参考になる。予算編成や政策評価のプロセスにおけるロジックモデルの積極的活用、データ等のエビデンスの活用、政策議論の活性化、人材確保・育成・活用などの各種取り組みが工程表として公表されている。

自治体の場合も、まずは職員の政策立案・評価能力を高めることに主眼を置き、ロジックモデルの構築に関する実践的なトレーニング（研修）と実務での経験を積み重ねることがEBPMへの近道である。

これと併行して、最上位計画である総合計画に掲げた施策・事業を評価するのに必要な評価指標データを全庁的に整備し、これらデータの分析スキルを有する人材を育成・確保していくのがよい。

EBPMは自治体にとって「ハードルが高い」と思われているふしがある。だが、わざわざ自身でハードルを上げる必要はない。最初は低く設定し、徐々にハードルを上げていけばよい。EBPMを一過性の取り組みに終わらせないためにも、そうした長期的な視点に立った戦略が必要である。まかり間違っても、EBPM推進の短期的成果をコスト削減としてはならない。EBPMの推進は、政策の品質を高めていくことに主眼を置くことが肝要である。

脚注

- 1 本稿は佐藤（2021a）、佐藤（2021b）をもとに再構成し、加筆修正したものである。
- 2 EBPM の源流は EBM（Evidence-based Medicine）であるとも言われる。医学や保健学の分野では1990年代から EBM が提唱され、病気の治療や予防だけでなく、健康増進の方法についても、エビデンスが重視されるようになってきている。こうした分野では、ランダム化比較試験（RCT）や複数の RCT に基づくシステマティックレビューによるものが最も信頼性の高いエビデンスとされている。なお、佐藤徹編（2021）では、行政政策分野におけるエビデンスとして、「問題の状況や要因」を示すエビデンスと「政策の効果」を示すエビデンスに区分している。
- 3 近年、大学においてデータサイエンスに関する教育体制の整備が進められている。既存の情報系学部はもとより、滋賀大学や横浜市立大学などをはじめとしてデータサイエンスに関する学部・学科・コースの新設が相次いでいる。日経新聞の調査によると、全国の有力大学の7割が「データサイエンス」の初級レベルを必修化するという。

参考文献

- ◎佐藤徹（2017）「自治体行政へのロジックモデルの導入戦略」『季刊 評価クォーターリー』第42号、pp.2-17、行政管理研究センター
- ◎佐藤徹編（2021）『エビデンスに基づく自治体政策入門－ロジックモデルの作り方・活かし方』公職研
- ◎佐藤徹（2021a）「コロナ禍における職員養成・政策立案」『月刊ガバナンス』No.240、2021年4月号、pp.26-28、ぎょうせい
- ◎佐藤徹（2021b）「行政計画の実効性とエビデンス・評価」『月刊ガバナンス』No.246、2021年10月号、pp.23-25、ぎょうせい
- ◎内閣官房行政改革推進本部事務局『EBPM 推進委員会・EBPM 課題検討ワーキンググループが取りまとめ』（2021年6月23日）
- ◎日本経済新聞朝刊1面『大学7割、データ授業必修』（2021年12月8日付）

寄稿者 PROFILE

佐藤 徹（さとう とおる）

高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授

経 歴：大阪大学大学院国際公共政策研究科修了。博士（国際公共政策）。専門は行政学、公共政策論、政策評価論、自治体経営論。内閣府本府政策評価有識者懇談会委員、群馬県行財政改革評価・推進委員会委員長など公職多数。総務省政策評価に関する統一研修講師、市町村職員中央研修所講師なども務める。2012年から「自治体政策経営研究会」を主宰し、全国の自治体職員とともに、実践的研究や交流を重ねている。

著 書：『自治体行政と政策の優先順位づけ』（大阪大学出版会、2009年、日本地方自治研究学会賞）、『創造型政策評価』（公人社、2008年）、『市民会議と地域創造』（ぎょうせい、2005年、地域政策研究賞優秀賞）、『新説 市民参加（改訂版）』（公人社、2013年）など。近著に『エビデンスに基づく自治体政策入門』（編著、公職研、2021年）。

彩の国さいたま人づくり広域連合 研修紹介（令和3年度新規研修） ～「新しい生活様式」を業務に活かす～ オンライン活用研修（県・市町村共同）

1 研修の背景

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、様々な場面で非対面・非接触のニーズが高まるとともに、コミュニケーション手法としてオンラインの活用が加速するなど、人々の生活様式に変化が生じました。

テレワークやオンラインサービスの活用といった「新しい生活様式」を、新型コロナウイルスの収束後も定着・発展させることで、多様な働き方・暮らし方を選択できるようになります。

より便利で豊かな「新しい生活様式」を実現させるためには、デジタル技術を活用し、アナログではできなかった課題の解決や新しいサービスの創出につなげる「デジタルトランスフォーメーション（DX）」が求められます。

そこで、県内自治体においてDXを実現させていくために必要な知識や参考となる事例を学ぶことを目的として「～『新しい生活様式』を業務に活かす～オンライン活用研修」を実施しました。

2 研修の概要

（1）位置付け・対象者

県・市町村共同の特別研修に位置付け、対象者は職位に関わらず「業務におけるオンライン活用に関心のある職員」としました。

（2）実施方法

Web会議ツールZoomによるオンライン実施

（3）講師

PRDESIGN JAPAN（株）代表取締役 佐久間智之氏を講師に迎えました。佐久間氏は元三芳町職員で、当時担当していた広報紙が全国広報コンクール

内閣総理大臣賞を受賞するなど、行政広報の分野で大きな実績を残しました。また、現在は複数の自治体の広報アドバイザーや自治体DX推進アドバイザーを務めています。

（4）日程・カリキュラム

日 程	内 容
【第1回】 令和3年 8月18日 9:00～12:00	・社会の変化と新しい生活様式、DXの推進 ・オンラインを活用してできること（オンライン活用事例） ・オンラインでの情報発信のポイント（DX広報とニューノーマルな情報発信）
【第2回】 令和3年 8月18日 13:30～16:30	・これからのオンライン活用と課題 ・これからの公務員の働き方とは

3 研修の実施

（1）事前準備について

Zoomの操作方法等のマニュアルを作成し、事前に受講生へ配布しました。



▲マニュアルの抜粋：

表示名の変更やマイクの設定方法を記載

また、「新しい生活様式」の捉え方やD Xによって創出したいサービスは、それぞれの自治体の現状や課題によって様々であることから、受講生が本研修に求めるニーズを把握するために事前アンケートを実施しました。

その結果、「オンラインツールを活用する際の課題」「オンラインツールで実現すること、充足しないこと」「オンライン活用の事例」へのニーズが高いことが分かりました。加えて、実際に業務でオンラインを活用している受講生からは、これまで集合で実施していたセミナーやイベントを効果的にオンラインで実施するにはどうしたらいいか、という質問が複数寄せられました。

そこで、アンケートの結果を佐久間講師と共有し、講義の中でそれらのニーズに応えていただきました。

(2) 研修当日について

研修前半は、業務の見直しの基本として、手段を目的化しないことの大切さを繰り返しお話いただきました。特にD Xを実現させるためには、デジタル化・オンライン化を目的にするのではなく、手段に位置付けることが重要であることを、事例や御自身の経験談を通じて説明していただきました。

研修の後半では、各職場において解決したい課題や提供したい価値を可視化するためのトレーニングとして、「なぜ」を深掘りするカリキュラムを用意していただきました。例えば講師が「大学の授業をオンライン化するメリットは？」と問いかけ、受講生はチャットで意見を出し合いました。

その他、受講生からニーズのあった、セミナー・イベント等におけるオンラインならではの工夫や参加者を飽きさせないためのコツ、オンライン活用の事例として深谷市の「書かない窓口」について紹介していただきました。

講義中、講師から受講生へ問いかけ、受講生がチャットで回答する場面が用意されたことで、オンライン実施であっても参加型の研修が実現しました。

4 まとめ

本研修はDXを実現させていくために必要な知識や参考事例を幅広く学ぶことを狙いとしていました。研修後のアンケート結果から、受講生が本研修に期待していた内容は4つに大別できました。

研修に期待すること	受講生のコメント(抜粋)
①DXオンライン活用全般、他自治体の事例	自治体DXが本格的に動き始め中、先進的な事例や具体的な進め方などを知りたかった
②セミナー、会議を効率的にオンライン化するポイント	今後開催する会議や研修をオンラインで行う際の参考にしたい、他にどのようなことができるのか知識を得ようと臨んだ
③社会の変化に対応する考え方や知識	社会の変化に対応できる職員になりたいと思い参加した
④広報・情報発信力の向上	オンライン活用における情報発信のポイント、課題について、活用事例、使い方を学びたい

本研修のカリキュラムでは、受講生が期待する内容を網羅することができ、有意義であったという声が多数寄せられました。

オンラインの活用事例とともに、デジタル化・オンライン化は万能薬ではなく、課題解決の手段であるということを可視化して学ぶことができ、受講生が各職場で業務を見直す際に即座に役立てられる内容であったと考えます。

一方で、講義の時間上、受講生が本研修に期待する各内容の全てを掘り下げることや受講生同士の意見交換はできませんでした。そのため、業務のオンライン化とD Xの実践を促すためには、内容を細分化・専門化した研修の必要性を感じました。

この結果を踏まえて令和4年度研修においては、より有効な研修となるよう、更なる改善を図っていき考えています。

コロナ禍における職員研修の実施 ～オンライン等の手法を加えた新時代の研修へ～

1 令和3年度の研修実施状況

当広域連合では、令和3年度職員研修において、県職員研修24コース、市町村職員研修22コース、県職員・市町村職員共同研修41コースの計87コースの実施を集合研修中心に計画していました。しかし、新型コロナウイルス感染症による影響が続く中、年度途中で多くの研修の見直しを余儀なくされました。

4月から5月にかけてさいたま市等にまん延防止等重点措置が発令された際には、集合研修の実施を6月以降に延期しました。また、8月初旬に埼玉県全域に緊急事態宣言が発令された際には、県の方針等も踏まえ、感染対策を万全にした上で集合研修を実施する予定でしたが、過去最多の感染者数を記録する厳しい状況に至り、10月までの全ての集合研修のオンライン化や延期、中止に方針を変更しました。

その後、11月以降の研修についても、感染状況に左右されず安定的に研修が実施できるよう、Zoomによるオンライン研修やYouTubeの限定配信によるオンデマンド研修への変更を中心に、再編を行いました。

その結果、全87コースのうち、集合研修として実施した研修が20コース、日程の一部又は全部をオンライン研修またはオンデマンド研修（以下、「オンライン研修等」）に変更した研修が60コース、中止した研修が7コースとなりました（令和3年12月末現在）。

オンライン研修等への変更にあたっては、研修内容が座学中心のものや、演習が比較的少なくオンラインでも研修効果に大きな影響が出ないものを中心

に、総合的に判断した上で実施しました。



（オンライン研修の様子）

2 自治人材開発センターでの感染症対策

当広域連合では、集合研修実施の際には、感染拡大防止の観点から次の対策を講じています。

（1）3密（密集・密閉・密接）の回避

- ① 密集の回避のため、教室定員の50%程度を上限として利用人数を制限、昼休憩時の空き教室開放により分散休憩を推奨、長時間のグループワークを実施する場合に可能な限り教室を分散
- ② 密閉の回避のため、原則休憩時間ごとに窓を開放し、2方向換気を実施
- ③ 密接の回避のため、座席間の距離を確保し、グループワーク実施時の人数を1班あたり4名以下となるように設定

（2）感染予防に配慮した会場設営

これまでに実施してきた手指消毒液や卓上パーティションの設置等については、今年度も引き続き実施し、新たに以下の対策を講じました。

- ① センター入口にサーモカメラを設置し、研修生の体温管理を強化
- ② 外部会場におけるグループワーク等の演習の際

にフェイスシールドを配布し、着用していただくことで飛沫感染を防止

(3) 研修生への周知

体温管理の徹底や咳・発熱等が見られる場合の受講禁止の徹底など以前からの周知項目に加え、緊急事態宣言発令期間中は、研修終了後の自宅等への直帰を呼びかけました。

(4) 講師への依頼

研修実施時のマスク着用や手指消毒の確保、研修生との距離の確保に加え、複数人での演習を予定している研修については、研修効果の確保に留意しつつ演習を最小限にするなど研修内容の変更を依頼しました。

令和4年度につきましても、実施する研修の内容や会場の条件、感染症の拡大状況等に応じて必要な措置を講じて参ります。



(パーテーションを用いた研修会場の様子)

3 オンライン研修等に対する研修生の評価

今年度実施したオンライン研修等については、研修生から様々な意見が寄せられています。主なものを以下に紹介いたします。

- 自治人材開発センターから遠い地域に住んでいるため、移動時間が省略できてよい。
- 感染症対策上、人と接触する機会を減らしたいため、オンラインに変更してもらえてよかった。

- 画面上でのグループワークはやりづらいところもあったが、講義の内容はオンラインで十分に理解することができた。
- 会議室やインターネットを閲覧できるパソコンに限りがあり、受講環境を整えるのが大変だった。
- 集合研修と比較して、研修生の間での交流が難しいと感じた。

オンライン研修やオンデマンド研修には、従来の集合研修と比較した場合にメリットとデメリットがあります。主なメリットとしては、移動時間の短縮及び旅費の削減ができる点、画面上で講師の表情やスライド・板書等の文字が見やすい点、時間を選ばず受講ができる点（オンデマンド研修のみ）等があります。一方で、主なデメリットとして、通信上のトラブルが発生する場合がある点、受講環境の確保が難しい場合がある点、研修生によっては画面上でのグループワークにやりづらさを感じる点、研修生同士の交流が難しい点等があります。

感染症対策という観点からは、人との接触を物理的に避けることができるオンライン研修等のメリットは大きいと考えられます。一方で研修効果という観点からは、一概にオンライン・オンデマンド化することが良いとは言いきれません。

当広域連合では各研修の受講後に必ずアンケート調査を実施しており、それを集計して研修運営に反映させるように心がけています。研修生からは、前述のとおり、オンライン研修等に対してメリット・デメリット双方の観点から様々な意見が出ています。こうした意見を踏まえながら、研修生にとってより良い研修を提供できるように検討を重ねています。

4 おわりに

オンライン・オンデマンド研修は、感染症対策という観点のみならず、自治体のDX推進という観点からも、時代に沿った研修形態の一つです。しかし、これは集合研修が時代遅れであるということの意味するものではありません。それぞれの実施形態の強

み、弱みを活かし、適切に組み合わせていくことが重要であると考えています。

こうした考え方を前提として、令和4年度研修については、今年度の研修実施結果を踏まえ、オンライン等で実施しても十分な効果が得られる研修についてはオンライン等で実施し、対面の方が研修効果が高い研修や、新規採用職員研修をはじめ受講者同

士の横のつながりが重要となる研修については集合で実施するなど、研修ごとの特性を考慮しながら実施いたします。

当広域連合では、新たな社会情勢に対応していくとともに、今後も効果的・効率的な研修となるよう、集合研修とオンライン・オンデマンド研修のベスト・ミックスを目指していきます。

「産民学官・政策課題共同研究」 「政策研究に関する総合的な支援」の紹介

1 産民学官・政策課題共同研究

県・市町村・企業・NPO及び大学等の協働による「政策研究」です。様々な主体が集まり、埼玉の未来を共に考えています。

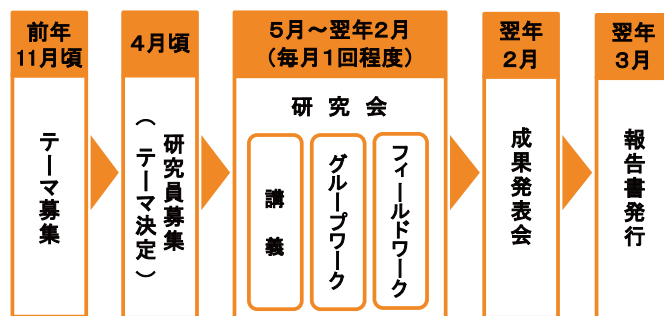
産民学官それぞれの主体が持つ人材や情報、ノウハウ等を活用、組み合わせ、地域課題の解決に真に役立つ政策提言を行います（多様な主体の連携による新たな取組や行政の政策立案等を支援します。）。

また、研究を通して、企画力や課題解決力等に優れた人材の育成を目指します。

彩の国さいたま人づくり広域連合のホームページで、これまでの政策課題共同研究の報告書を公開しています。ぜひ御覧ください。

◆政策研究活動の概要

研究会の流れ



直近5年間の研究テーマ

2021	・SDGs時代の地域づくりの担い手創出
2020	・SDGsの視点から公民連携によるソーシャルビジネスを考える
2019	・PPPによる地方自治体運営イノベーションの調査・研究
2018	・埼玉型の公共空間利活用プロジェクト ・埼玉の地域資源の再発見・利活用による愛県心醸成
2017	・持続可能な郊外住環境実現プロジェクト ・公共空間の利活用による地域活性化プロジェクト

2 政策研究に関する総合的な支援（政策研究よろず相談所）

県や市町村の政策研究や政策形成研修を総合的に支援するため、「政策研究よろず相談所」を開設しています。皆さんの取組を広域連合職員があらゆる方向からお手伝いします。

政策研究や政策形成研修のことなら「いつでも」「何でも」「お気軽に」に御相談ください。

◆主な支援内容

- 政策研究事業の運営への助言
- 研究成果発表機会の提供
- 政策研究の対象となる行政課題への有識者の派遣
- 政策形成に関する研修会の県・市町村との共同開催 など

【問合せ】 彩の国さいたま人づくり広域連合 政策管理部 政策研究担当
電話：048-664-6685 E-mail：jinzai03@hitozukuri.or.jp

『Think-ing』 これまでの特集テーマ一覧

令和2年度 (VOL.22)	シェアリングエコノミー ～つないで活かす地域資源～
令和元年度 (VOL.21)	A I × 自治体 - A I 活用で切り開く新時代
平成30年度 (VOL.20)	これからの自治体職員のあり方とは
平成29年度 (VOL.19)	シビックプライド ～いま、地域に必要なこと～
平成28年度 (VOL.18)	公民連携の進化・深化 ～連携の新たなステージ～
平成27年度 (VOL.17)	待ったなし!今こそ取り組む地方創生 ～課題解決先進県・埼玉を目指して～
平成26年度 (VOL.16)	『埼玉1st (ファースト)』 ～埼玉から全国へモデル発信～
平成25年度 (VOL.15)	超高齢社会の突破戦略
平成24年度 (VOL.14)	グローバル化時代の自治体経営
平成23年度 (VOL.13)	自治体の危機管理 ～震災からの教訓～
平成22年度 (VOL.12)	都市ブランドとシティプロモーション
平成21年度 (VOL.11)	自治体の自律を高めるために
平成20年度 (VOL.10)	食を考える
平成19年度 (VOL.9)	今求められる地域活性化策
平成18年度 (VOL.8)	新たな公共経営を考える ～さらなる「地域資源」の有効活用を目指して～
平成17年度 (VOL.7)	パブリック・アントレプレナーシップ -行政職員の起業家精神-
平成16年度 (VOL.6)	行政経営新時代 ～オンリーワンを目指せ～
平成15年度 (VOL.5)	合併
平成14年度 (VOL.4)	環境
平成13年度 (VOL.3)	自治のためのIT戦略
平成12年度 (VOL.2)	21世紀の自治体スタイル
平成11年度 (VOL.1)	地方分権

あとがき

彩の国さいたま人づくり広域連合政策情報誌「Think-ing」は、県・市町村職員の政策研究成果や政策提言、有識者の寄稿、事例紹介等を掲載することにより、県・市町村職員の政策形成能力の向上を図り、また、各自治体の政策立案を支援することを目的としています。

今号も、多くの皆様から論文をお寄せいただき、ありがとうございました。

また、今号のテーマを募集した際に、様々なテーマ案をお寄せいただきました皆様にも、心より感謝申し上げます。

彩の国さいたま人づくり広域連合は、

地方が主役となる分権時代の「人づくり」を目指して、埼玉県と県内市町村が設立した地方自治法に基づく『広域連合』（特別地方公共団体）です。「人材開発事業」「人材交流事業」「人材確保事業」を3本柱として事業を展開しています。

2018年で発足20年目を迎え、2019年度から5か年の第5次広域計画の3つの基本理念に基づき各事業を実施しています。

- ①公務員に必要な能力と高い使命感を持ち、広い視野と柔軟な発想で行動できる人づくり
- ②時代の潮流をとらえ、未来を切り拓き成果を上げる人づくり
- ③多様な主体と積極的に関わり、地域とともに活動できる人づくり

SNSで情報発信しています！

1 政策管理部 政策研究担当

◆Twitter アカウント名 (@jinzai_seisaku)



◆Facebook <https://www.facebook.com/jinzai.seisaku/>



2 人材開発部

◆Twitter アカウント名 (@sai_hitozukuri)



彩の国さいたま人づくり広域連合政策情報誌

Think - ing 令和4年3月 第23号

編集・発行

彩の国さいたま人づくり広域連合
事務局 政策管理部 政策研究担当

〒331-0804

埼玉県さいたま市北区土呂町2-24-1

電話：048-664-6685

E-mail：jinzai03@hitozukuri.or.jp

URL：http://www.hitozukuri.or.jp/research/

※本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

※本誌に掲載されている論文等は、執筆者の知見、
自由な発想に基づいて執筆されているものです。



彩の国さいたま人づくり広域連合は、

地方が主役となる分権時代の「人づくり」を目指して、埼玉県と県内全市町村が設立した
地方自治法に基づく「広域連合」（特別地方公共団体）です。

「人材開発事業」「人材交流事業」「人材確保事業」を3本柱として事業を展開しています。