

自治研

ぎふ

JICHIKEN
GIFU

特集

1

より実効性のある自治体DXの実現に向けて
若生幸也 〓 日本政策総研専務取締役(兼) 東京大学先端科学技術センター客員上級研究員

2

指定管理者の選定手続について

三谷 晋 〓 岐阜大学地域科学部准教授



Vol.
142

自治研ぎふ

初代理事長 中村波男 書

今日、私たちが、あらためて地方自治を問い直すことは、日常的な運動として、岐阜県の自治体問題の具体的な課題に取り組むことを意味します。大小さまざまなプロジェクトを、生活とのかかわりでとらえ、みんなで研究する—これが「岐阜県地方自治研究センター」の願いです。これは、多くの階層の、そして多くの県民の参加によって、岐阜県の地方自治発展の「決して小さくない要素」を創り出すと信じます。



JICHIKEN GIFU

Vol.142

- 3 | 道標 筒井和浩 = 連合岐阜会長／岐阜県地方自治研究センター副理事長
- 6 | 特集1 若生幸也 = 日本政策総研専務取締役(兼)東京大学先端科学技術センター客員上級研究員
より実効性のある自治体DXの実現に向けて
業務改革・働き方改革の専門家として自治体DXに関わり、実務的視点から効果的な進め方を提案。DXを単なるデジタル化にとどめず、業務改善や組織改革と結びつける重要性を説いた。
(2025年6月28日開催 岐阜県地方自治研究センター第48回総会記念講演会より)
- 15 | 特集2 三谷 晋 = 岐阜大学地域科学部准教授／岐阜県地方自治研究センター研究員
指定管理者の選定手続について
本稿は東京地裁令和7年5月29日判決を素材に指定管理者選定手続の最終候補者から外す行政上の判断の処分性(非選定決定。多くの自治体では内部的な処理とされている)とその手続のあり方について検討した。
- 26 | 地域レポート1 富田耕二 = 岐阜市議会議員
岐阜市立新大学基本計画(素案)について
- 30 | 地域レポート2 水野正文 = 郡上大和総合開発株式会社 代表取締役社長
内閣府地域活性化伝道師・総務省地域力創造アドバイザー
「地域をつくる」ということ
—古今伝授の里づくりの歩み—
- 35 | 地域レポート3 武藤隆晴 = チームまちや代表・郡上八幡まちづくり会議事務局長
郡上八幡のまちを「育てる、磨く、整える」役割を
- 39 | 報告 センター事務局
現場の声から「地方自治」を学ぶ実践的授業を
—自治研センターによる岐阜大学での協力講座がスタート—
- 42 | 編集後記

道標

連合岐阜「岐阜大学寄付講座」を終えて

連合岐阜会長／岐阜県地方自治研究センター副理事長 **筒井和浩**



連合岐阜は、本年4月から岐阜大学において、受託研究制度として「連合岐阜・寄付講座」を開講することができました。

働く者を取り巻く情勢は厳しさを増しています。一方で、労働者の権利および権利の行使の仕方、労働組合についての理解は学生、社会人とも十分とは言えない状況にあり、連合は労働教育の重要性について認識し、労働教育のカリキュラム化の推進をはじめ、ワークルール検定事業への参画や大学寄付講座や高校出前講座などの開設促進に取り組んでいます。

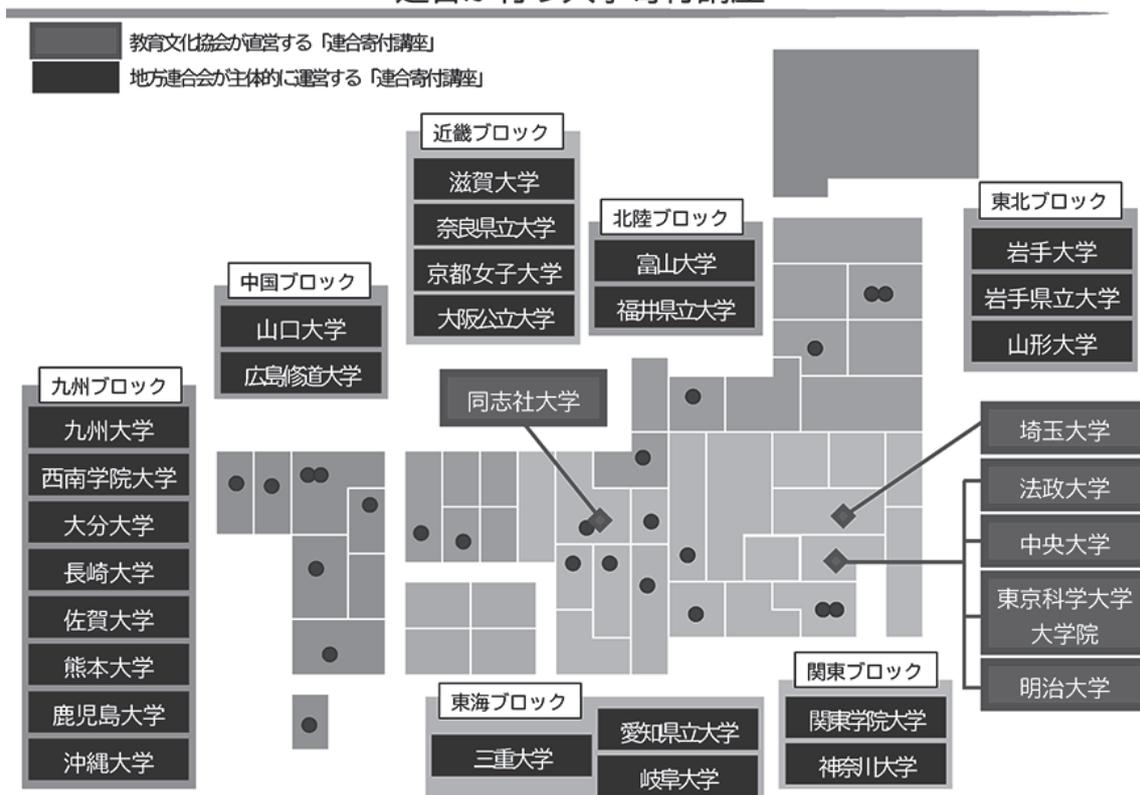
連合は教育文化協会と連携し、現在、6つの大学と寄付講座協定を締結し、正式な「単位認定科目」としての位置づけの下、これから社会に出る若い世代に労働組合や連合の役割を伝えることを目的に大学寄付講座を展開しています。

同様に、連合岐阜はじめ地方連合会においても、大学寄付講座の開設を促進し、現在、全国24の大学・大学院で開設され年々拡大しています。（別紙①連合が行う大学寄付講座全国一覧）

「働くこと」を共通した授業テーマとして、派遣講師は、労働組合のリーダーたちや、行

別紙①

連合が行う大学寄付講座



政機関、使用者側などと連携しあらゆる視点からアプローチをしかけ「誰もが働きやすい職場」にするための経験や知識を伝える貴重な場としています。

前述の本部方針に基づき、連合岐阜においても2025年度の活動計画において、「若者の雇用・就労環境の改善に向けた取り組みと掲げ、働くことの意識やワークルール、労働組

合の役割などを伝える取り組みを展開する」としており、連合岐阜としては初めて、岐阜大学地域科学部の河合壘教授（自治研センター研究員）のお力添えと教育文化協会のご支援により4月の開講に向け準備を進め、4月16日に単位認定科目として開講の運びとなりました。講師は、連合・芳野会長、教育文化協会・相原理事長、自治労岐阜県本部・子安中央執行委員長はじめ、連合本部・産別

別紙②

2025年度 岐阜大学寄付講座プログラム

回	水曜:2限目 (10時30分 ~12時)	講義テーマ	講師派遣 組織	講 師
1	2025年 4月16日	(オープニング)「働くこと」について考える —労働組合の果たす役割について—	公益社団法人 教育文化協会 連合岐阜	相原康伸（公益社団法人教育文化協会理事） 筒井 和浩（連合岐阜会長）
2	4月23日	知っておきたい労働法	岐阜労働局	原田浩一（岐阜労働局局長）
3	4月30日	連合ビジョン「働くことを軸とする安心社会」 —まもる・つなぐ・創り出す—	連合岐阜	森川昌也（連合岐阜事務局）
4	5月14日	公共サービスの役割と公務労働の現状	連合岐阜 (自治労)	子安英俊（連合岐阜副会長）
5	5月21日	賃金決定のしくみと最低賃金	連合本部	長江 彰（連合労働条件・中小地域対策局部長）
6	5月28日	健康で安全に働き続けられる職場環境づくりをめざして —郵便局の職場から—	連合岐阜 (JP労組)	佐藤一幸（連合岐阜副会長）
7	6月4日	健康で安全に働き続けられる職場環境づくりを目指して —電力産業の職場より—	連合岐阜 (電力総連)	上見正晃（連合岐阜副会長）
8	6月11日	労働組合と価格転嫁の取り組み —ものづくり産業における労働組合 JAM とは—	連合岐阜 (JAM)	岩田正也（連合岐阜執行委員）
9	6月18日	交通運輸産業の諸課題と労働組合の取り組み	連合岐阜 (交通労連)	佐々木弘臣（交通労連中央書記長）
10	6月25日	働く人の労働環境改善の取り組み	連合岐阜 (UAゼンセン)	田中あさ子（連合岐阜副会長）
11	7月2日	基幹労連の人財獲得のための労働諸条件の維持・ 向上に向けた取り組み —航空宇宙産業の現場より—	連合岐阜 (基幹労連)	村上正春（連合岐阜副会長）
12	7月9日	・県内のものづくり産業における労働組合の取り組み —自動車産業の職場より— ・連合岐阜との取り組み（青年委員会）	連合岐阜 (自動車総連)	亀井 潤（連合岐阜副会長）
13	7月16日	岐阜県の産業について	岐阜県 (産業人財課)	高井義文（岐阜県商工労働部産業人財課人材企画係主事）
14	7月23日	ジェンダー —平等・多様性の推進をすべての運動の中心に—	連合本部	芳野友子（連合会長）
15	7月30日	企業の求める人物像 —これから働く者へのメッセージ—	岐阜県 経営者協会	松尾祥子（株式会社ソフィア総合研究所参与 岐阜県経営者協会登録講師）

役員の皆さん、行政機関の皆さん、岐阜県経営者協会の皆さんのご協力により、7月30日の最終回まで全15回の講座（別紙②岐阜大学寄付講座プログラム）を行うことができました。河合教授はじめご協力いただいたすべての皆さんに感謝します。

さて、講座履修人数は各回48名、延べ人数は723名となりました。私が以前、岐阜県労働委員会の出前講座で講師をした際に感じた受講生の皆さんは、全体的にリアクションが薄く笑いが取れない、でも質問を投げれば応えてくれる。そんな印象でした。私も今回の寄付講座を何回か傍聴しました。やはり講義中の印象はリアクションが薄い感じでしたが、講義後の質問タイムには積極的な挙手や鋭い質問があり、また、毎回のレポートにも感想や自身の将来について丁寧な記述もあり、感銘を受けました。受講生の中には、労働組合を卒論テーマにされている方もあり、講義後に講師と繋がり個別に意見交換等がされていたことも強く印象に残っています。

また、一部の学生にはなりますが、いろいろお聞きすると中学生の頃から将来について考え、ご自身の目標を達成するため進学する高校・大学（学部）を決めている。そのための勉強に努力してきた等、正直驚かされました。日本の未来を託すことができる若者に会えた気がしました。

一つ思うことは、貧困などによる教育格差をなくし、誰でも高等教育を学べる社会の実現に向け、連合は努力を怠ることなく活動を継続することが求められているのだと、あらためて感じたところです。

講師を担っていただいた連合岐阜副会長（岐阜県構成組織代表者）の皆さんは、殆どの方が大学での講師は初めてであり、忙しい



第1回の授業で講義する筆者

日々の中、資料を作成いただき多くの不安と少しの期待が交錯し講座当日を迎えられ、教壇に立たれたと思います。講義後の感想は、良い経験ができた、自分自身の勉強ができた、伝えることの難しさ、伝えることの大切さ等、寄付講座が実現できたことで得られた貴重な経験だと言っていました。

9月に行った反省会には、河合教授にも加わっていただき、次年度の講義内容（テーマ等）について、重なることのないよう連合岐阜事務局と講師との事前調整等で、構成組織ごとにテーマを決め対応していきたいと思えます。

結びに、これから社会人になる皆さんが、働くことに必要な知識（ワークルール）の習得や、様々な相談窓口の存在を知っていただくことで、働くことへの不安等が少しでも払しょくできる講座を進めたいと考えます。加えて労働組合の様々な取り組み、連合の運動・活動等、なぜ必要なのかを理解いただける寄付講座としたいとも考えます。この10月から、自治研センターによる岐阜大学での講座がスタートします。こちらでは「岐阜の地方自治」をテーマで展開されますが、どちらも共通する思いは「未来を担う学生たちに大切なことを伝えていきたい」ということです。

未来を託す若者とともに、私たちも学び続けます。連合が目指す社会像「働くことを軸とする安心社会」の実現に向けて。

より実効性のある 自治体 DX の実現に向けて

日本政策総研専務取締役(兼)東京大学先端科学技術センター客員上級研究員 **若生 幸也**



本日は「より実効性のある自治体DXの実現に向けて」というテーマでお話をさせていただきます。先ほどは山本先生から、自治体職員のみなさんの声を反映したアンケート調査のご報告がありました。みなさんの中にも、DXに取り組まれている方は多いと思いますが、進め方を誤ると、後々大変なことになることがあります。

私はもともと業務改革や働き方改革を専門としており、その観点から自治体DXにも関わってきました。今日はそうした実務的な視点からお話しできればと思っています。

自己紹介をさせていただきますと、私は3年ほど前に「日本政策総研」という会社を立ち上げました。以前は富士通総研に在籍しておりましたが、思いがけず独立することになりました。デジタル庁ではデジタル関係制度改革検討会の構成員として参加しています。南相馬市や府中市、宇部市などでもCIO補佐官に任命され、デジタル化を支援しています。

実際にDXに取り組む理由から話をしようと思います。みなさんLINEを使用していますか？今の普及率は94.9%です。LINEは東日本大震災の後、2011年6月に生まれました。既読表示は安否確認のためです。返信できなくても既読表示がつけば生きていると分かる。スマートフォンの普及率も13年前には2割ですが、いまはほとんどスマートフォンで

すよね。みなさんはガラケーを使い、キャリアメールでやりとりをしていました。それが今やスマートフォンで調べてLINEを使う。つまり、社会は大きく変わっているけど、多くの自治体の窓口を見ると、相変わらず紙に書かせて、待ち時間が長い。自治体DXの必要性を示す一番わかりやすい説明だと私は思っています。プラスして人手不足問題です。人手不足で労働力が足りないとなれば、機械にできることはやってもらいましょう。とはいえ、そう簡単に職員を減らせません。今、人を減らしたら誰も来ないし、この状況をどのように脱却するかがポイントかなと思います。

それではまず地方自治法を見てみましょう。自治法は戦後間もなくの昭和22年にできた法律です。そこから何が読めるか。一つは「能率的な行政の確保」で、これは一定の期間・時間内にできる仕事の割合のことを指します。ある意味でDXの要素が入っていますが、よく言われる「最小の経費で最大の効果」これは費用対効果でDXにも関連します。「組織及び運営の合理化」は省力化、組織化によって効率を上げ、生産性を高めることを言われているわけです。

余談ですが、村上総務大臣が「将来的に都道府県をなくし、全国300基礎自治体に再編を視野に検討すべき」といった趣旨の発言がありました。これは憲法に定められた地方自治の根本にも関わる大きなテーマです。2000

年代後半までは、自治のあり方について活発な議論が行われていたと思いますが、最近はどうでしょうか。みなさんはこの動きについて、どのようにお考えでしょうか。分権改革がいろいろ言われていましたが、その後10年間は割と無風の時間が過ぎたのではないかと考えています。そうすると当然、国からこういうのはどうかと投げかけられているわけです。私もみなさんのような、地に足のついた自治のあり方を世に問うていかなければいけないと思っています。本当はみなさんからどんどん自治はこうあるべきだと議論を広げる必要があるべきです。我々も今後の自治のあり方を考えていかなければならないと思っています。

国は「集中改革プラン」を通じて2005年以降自治体職員数を減らし、総人件費の削減を推進してきました。正規職員数を削減し、嘱託職員・臨時職員、今の会計年度任用職員にどんどん置き換える。それでも足りなければ給与カットをしてきたわけです。事業廃止や見直しも本来は必要で給与カットは最終手段と思っています。

一方の仕事量は地方分権や新たな行政課題への対応なども含めこの間増大を続けています。このように仕事量は増える一方、職員数は減る。こうなると、ゆとりのない職場環境となり、隣の人に相談できないなどの事象も多く見られメンタル不調の職員も増えていきます。「なぜ自治体職員は忙しいのですか」と聞かれば、正規職員数が減少し、会計年度任用職員を多く入れました。といっても、正規職員でないとできない仕事は必ずあります。この仕事は減らないため、その部分はみなさんがやるしかない。民間委託しても同じです。業務量増加や業務難易度上昇により業

務負荷が増大します。仕事の生産性自体も構造的に役所の仕事は非効率になりやすいことでもあります。非定型の仕事も多く、問合せ・相談対応、クレーム対応など自分たちではコントロールしづらい「他律業務」が非常に多くあります。クレームもそうですが不明確な業務処理基準というのがあります。最近では職員を守るためにもカスハラ対策に取り組む自治体も出てきています。

住民や事業者との調整が不可欠な業務、国や県庁からの照会調査を含む業務も他律的です。結果として現場はますます忙しくなります。さらに、市町村合併で対応する地域も広くなり、現地対応負担も増加しています。各種説明資料の過大な作り込みを要求する上司がいると、ものすごく負荷が上がります。これが「過剰品質」です。私の考えですが働き方改革は、管理職のマネジメント改革、これが8割だと思っています。管理職だけでなく監督職の役割も重要です。

その他、住民に対する丁寧すぎる対応も見直す必要があります。丁寧な対応はもちろん必要です。ただ、過度にやりすぎてもコストがかかり過ぎるので、最適なレベルを考える必要があります。

「サボタージュ」に対応することも不可欠です。今日は監督職の方も多くいらっしゃるので、あえて申し上げます。その人が改善するかは別としても、改善すべきことを言い続



けることが大切です。「きちんと向き合っている」「あの人のことを真剣に考えている」姿勢を示すことが重要です。これを言わなくなると、周囲の士気が下がります。「係長は何も言わないじゃないか」と思われてしまうのです。だからこそ、その人が改善するかに関わらず、周りの士気を落とさないためにも、向き合う姿勢を見せ続けることが求められます。最終的には人事対応も必要です。サボタージュの証拠をつかんで分限免職までしている自治体もあります。みなさんの立場からすると厳しく感じるかもしれませんが、やはり公平に仕事をしている方々が仲間です。だからこそ、このような事態が起きないように、日頃からしっかりとした対応を心がけることが非常に重要だと考えます。

次に、県内自治体DXの概況です。全体としては推進体制やDX、住民サービスなどの取組は前年に比べて確実に進展していますが、一方で課題もあります。特にテレワークは、前年57.1%の自治体が実施していたものの、今年実施をやめた自治体もあり、前年比で約12ポイント減少しています。県内での導入率は依然として低い状況です。また全国と比較すると、外部人材の登用が岐阜県内では20.6ポイント低く、全職員を対象とした職員研修の実施割合も12.3ポイント低い傾向が読み取れます。

個別の自治体で見ますと、基本的には自治体規模に比例して体制整備が充実し、住民サービスのオンライン化も進展しています。市町村ごとの推進状況は検索していただければ、みなさんも簡単に見ることができるので、もし興味があれば見てください。議員さんは活用していただけると思います。あとはオンライン申請率もありますが、あまり進ん

でいないので割愛します。

岐阜県で特徴的な取組は市町村行政情報センターの存在です。町村単位でまとめて実施している県は他にもありますが、岐阜県は岐阜市以外の多くの自治体が参加しています。簡単に言うと住民記録と税務と福祉システムが基幹システムと言われています。内部情報システムは財務とか人事給与とか文書管理システムです。こういった機能をセンターとして提供しているのが珍しいのです。自治体職員からすると使い勝手はそれほどよくないかもしれませんが、なぜかというところ、システムが標準化されているからです。標準化は、オーダーメイドのスーツではなく既製品のスーツを買うようなものです。実は全国の自治体の将来の姿が岐阜県にあります。岐阜県の状態は既に標準化されている部分があり、この状態になるのが今の大きな流れです。費用的にも岐阜県は安く済んでいると思います。

自治体DXに必要な考え方として、デジタルトランスフォーメーションは「デジタル技術を使った業務改革・行政改革」とよく言われます。しかし私が思うに「デジタルかアナログかどちらが重要か」といった議論はあまり本質的ではありません。デジタル技術はあくまで改革を進めるためのツールのひとつに過ぎず、目的は業務や行政のあり方をより良くすることです。ですから、デジタルでもアナログでも、成果に繋がる方法であれば構わないのです。一方、デジタルもトランスフォーメーションも目的にはなりません。「行政改革」が目的にならないわけで、やはり最終的な目的を「住民生活・県民生活をより良くすること」と捉えないといけません。デジタル技術はあくまで掛け算にしかありません。

です。結局、両立を目指し共倒れするなら、まずは職員の負担軽減に向けた業務効率化を優先させるべきだと思います。

私がCIO補佐官として携わっている福島県南相馬市のDXビジョンではこれが明確に打ち出されています。南相馬市は福島県浜通りにあります。福島第一原子力発電所から近いところだと20キロ圏内です。避難していた住民も戻っていますが、住民の高齢化や人口減も進んでいます。一方、復興予算が交付されている自治体でもあり、今でも一人当たりの予算規模は類似団体の1.5倍～2倍あります。多くの業務が「こなし仕事」的になっており、まず働き方そのものを見直さないと、根本的な改善や新しい発想は生まれません。そこで、職員自身の働き方から改革を始めようという話になりました。ここまで明確に方向性を打ち出すのは難しいかもしれませんが、ある意味では先進的な取組の一例と感じます。

DXの本質として多くの自治体職員のみならずに伝えていることが5点あります。

1つ目に「前例を疑うこと」です。デジタル技術だけを入れてもうまくいかないことが往々にしてあると思います。効果がある取組ができているのか、課題は何かに目を向ける職員を多く育てなければ、自治体総体として課題解決組織にはならないだろうと思います。

2つ目が「目的志向・ゴール志向であること」です。デジタル技術は複雑な要素を加味することが苦手です。なるべくシンプルにすることが重要で、まずは最短ルートでゴールに突き進む方向を検討することが有用です。その後に制約を考えるとという思考方法でないとうまくいかないことが多くあります。ま

DX（デジタル・トランスフォーメーション）の本質

1. 前例を疑うこと

これまでやってきたことは最適か、引継ぎ優先主義の蔓延、効果は？課題は？

2. 目的志向・ゴール志向であること

最短ルートでゴールに突き進む方法をまず検討、制約はあと、小さくとも成功を！

3. まずアナログ業務改革を徹底すること

シテプロモーションでいきなりデジタルマーケティングは×。対象の行動変容を促すという「目的」のためには何をすべきかを徹底的にまず検討

4. デジタル技術をフル活用すること

①最新デジタル技術を知る信頼できる詳しい人・部下を捕まえる

②先進事例の再現性、費用対効果、考慮すべき事項の検討

5. 障壁となる制度は率先して取り除くこと

法律以外の条例・要綱・要領は変えられる。法律だって特区申請も可能。

やるべきことに忠実に

た、小さくとも成功する取組から少しずつ進めることも重要です。

3つ目は「まずアナログ業務改革を徹底すること」です。デジタル技術を導入する際に、単にツールを入れるだけでは不十分で、現在の業務の進め方自体を見直す必要があります。「この仕事の進め方を変えれば、より効果的に導入できるのではないか」という視点が欠かせません。例えば、シテプロモーションとして「Googleにバナー広告を出したい」という場合です。デジタルマーケティングでは特定のターゲットにバナー広告を出して「移住しませんか」と呼びかけることができますが、それが本当に狙った層の行動変容につながるかは検証が必要です。場合によっては、パンフレットの直接配布や首都圏での移住フェアを開催した方が効果的かもしれません。こうした検証なしに「業者が提案したから」という理由で飛びつくのは厳に慎むべきです。

4つ目は「デジタル技術をフルに活用すること」です。このためには、組織の中でデジタル技術に詳しい人材を確保する必要があります。自分たちで知識を身につけるのが理想ですが、難しければ外部の専門家や若い世代の知見をうまく活かす体制づくりも欠かせません。このときに、先進事例の再現性、費用対効果、考慮すべき事項の検討は不可欠です。デジタル技術も様々な先進事例がありますが、自分たちの自治体に当てはまるかは全

く別問題です。背景も似た状況でないとうまくいかないこともある点は留意してほしいと思います。

5つ目は「障壁となる制度を率先して取り除くこと」です。法律以外の条例・規則等を最適に変え、取り組むべきことに忠実になりましょう。この関連で、実行性と実効性の違いを意識すべきと思います。実行性とは「いつまでにできますか、どのくらい進んでいますか」という問いかけです。進捗管理を重視した職員が見受けられます。これはこれで重要です。一方の実効性とは「本当になぜ必要か、目的に合っているか」という問いかけです。事業が本当に効果的かを問わないと見直しができません。この実行性と実効性を使い分けて現場レベルでも問いかけ議論すれば柔軟で強い取組ができる組織を作ることができます。

ここからは、デジタルに限らない改革の視点をお伝えします。DXに限らず様々なものがあります。まず取り組むべきは、組織が所管する事務事業の数を思い切って減らすことです。減らした上で、本当に必要な新しい事務事業を立ち上げることが必要です。例えばシーリングで予算を全体的にカットします。委託していた事務事業が委託できなくなり、職員の負担が増えることもあります。思い切って「やめるところはやめる」を徹底しないといけません。

生産性を高めるためには業務のばらつきを抑えて標準化することも大切です。仕事が早くて正確な職員の仕事の進め方を課内全員で試す運動を起こすこともあります。こうした地味な見直しを前提にしない限り、デジタル技術導入はうまくいきません。最近が開庁時間短縮も広がってきました。16時半以降の来

庁者数は全体の数%でしょう。来庁者数が多ければ時間短縮は困難かもしれませんが、データに基づいて少なければ思い切って短縮しても良いと思います。予約制の窓口導入も検討課題です。デジタル化の推進では、紙からシステムへの「パンチ入力」のような作業を排し、最初からデジタルで完結する仕組みが重要です。このためには、市民・事業者から直接データを取得することやタブレットの活用により現場入力を推進すること、オンライン会議を進めることで、移動コストを大きく削減できます。

地域DXで最も重要なことは、どのような地域課題を解決するかを考えることです。デジタル系の企業は、自分たちのツールを売り込むために様々な提案を持ってきますが、それが自分たちの地域や自治体現場に当てはまるかは別問題です。あとは、提案された会社とだけ協議することはやめましょう。実は他の事業者を見たらもっと良いシステムがあることもしばしばです。

産業DXを進めるなら、対象事業者の売上向上・費用減少という要素が必要です。結局は持続性です。進める際に注意すべきは、初期導入費用と保守運用費用のバランスです。例えば「デジタル田園都市国家構想交付金」のように、国が初期導入費用の一部を負担する仕組みがありますが、実際には5年間運用し続けるための保守運用費用は自治体自身が賄わなければなりません。初期導入費用が補助されるからといって安易にシステムを導入すると、長期的に効果の薄いシステムに多額の費用を払い続けることになりかねません。導入に必要なことは「補助金があるから入れる」のではなく「たとえ補助金がなく自治体単費でも良い」と思える効果があるかを冷静に見極めることです。

アナログ手法による生産性の向上はDX文脈ではあまり語られません。私はむしろアナログ手法の見直しが重要だと考えています。

仕事の進め方で重要な1つ目は「ゴールイメージの共有」です。仕事を依頼する側と依頼される側の立場になりましょう。私が上司とします。部下に「DXの研修資料を作成してください」と言うか、「過去の研修資料を参考にすれば修正は約10時間で終わるから、PowerPoint30スライド程度でDXの研修資料を作成してください」と依頼するか、それぞれの解像度が全く違います。最初の依頼では、研修資料がWordで出てくるかもしれませんが。これは依頼側が悪いのです。依頼する側と依頼された側がしっかりコミュニケーションできていれば、作業時間は確実に減少します。もちろん人材育成のときはあえて曖昧な発注で、想像力を働かせてもらうこともあります。通常業務を遂行するためには、ゴールイメージを共有した方が圧倒的に早く終わります。

2つ目は「重要度と緊急度の観点を全ての仕事に当てはめること」です。「本当にやる必要があるのか」が重要度、「今やる必要があるのか」が緊急度の問いかけです。コロナ禍でよく言われた「不要不急」という言葉は、この重要度と緊急度を示すキーワードです。

3つ目は「早くて正確な仕事の進め方を共有すること」です。多くの仕事をしていても比較的超勤が少ない職員がたまにいますが、その職員の工夫を職場のみなさんと共有し合えばよいわけです。これが普及すると、みなさんが目指している超勤のない世界に近づくのではないかと思います。「ナッジ」という言葉を聞いたことがあるでしょうか。コロナ

禍のときから、エレベーターの床に足型が5つぐらい貼ってあるのを見たことはありませんか。この足型の上に立ってくださいと誘導するものです。このナッジの観点を生かして事業を住民に届けやすくすること、オンライン申請を促すことが重要です。

口腔がん検診など住民向けにさまざまな勧奨通知を送ります。送り方によってオンライン申請率は全く変わります。最終的に検診予約して受診することが目的なので、封筒を開けて読んで予約して受診する一連の流れをいかにスムーズにするかが重要です。となると、封筒ではなくハガキでも良いのではないかと気づけるかどうかも大きなポイントです。紙とオンラインを並行処理すると非効率になります。オンライン申請率が4割超にならないと効率性は下がると見ています。オンライン申請を進めるのであれば、思い切ってオンラインに一本化する方向へ誘導しないと、逆に職員負担が増えかねません。

また、オンライン申請システムと業務システムとが連携できていない場合、せっかくオンラインで申請情報が入ってきても、印刷して手打ちする作業が発生し、結局現場が楽にならないケースも多くあります。フロント側とバックオフィスの連携を整えつつ、オンライン申請率を上げることを同時に進めなければ、本当の効率化にはつながりません。

千葉県木更津市での事例ですが、子ども子育てアンケート調査を弊社の部下が支援しました。保護者世代ならスマートフォンやPCをほとんど使える前提で調査票そのものを送らず二次元コード付のはがきを送りました。

「紙の調査票が必要な場合は事務局に問い合わせてください」として、スマートフォンやPCでの回答に誘導しました。回収率は34.3%で統計的には有意水準を満たすレベルです。

オンライン回答率は99.9%で1件以外は全てオンライン回答でした。

少し古い事例ですが2018年に長野県塩尻市で私がプロジェクトマネージャーとして関わったデジタル技術を活用した保育業務改革をお話しします。DXと言われる前の取組ですが、保育所入所受付業務です。塩尻市はセイコーエプソンの工場も立地し精密機械産業が盛んな地域で、若年層の転入者が多く入園希望者が増えていました。保育所入所受付業務の繁忙期には超過勤務時間100時間超と増加していたため、超勤削減が喫緊の課題でした。塩尻市では保育園入園申込を原則オンライン申請としてオンライン化率100%を目指すことにしました。現在97%がオンライン申請です。その他、保育システムへのデータ投入タイミングが最後となっていたのを、最初に見直しました。システムの蓄積情報を生かし最低限の目検とすることで業務量約17%を削減しました。オンライン申請から必要な情報形式にRPAを使って組み替え、利用調整にAIを利用する。これで業務量は5割削減しました。ただ残念ながらAIは現在使われていないようです。利用調整に必要な保護者への電話連絡も廃止しました。地味な取組ですが、これらの見直しを進めることが結果的にはDXの近道です。

忙しい部署を改革したいわけですが、その部署に余力はありません。この保育業務改革も超勤100時間のこども担当課だけに任せても改革負担に耐えられなくなります。改革するときには一時的に負担が上がります。余力を生み出さない限り改革に向き合えません。企画担当課の職員がこども担当課の仕事を手伝い改革余力を捻出しようまくりました。これを私は「お助け隊」と呼んでいます。

アナログ規制見直しについてお話しします。アナログ規制とは「デジタル技術の活用を妨げている規制」のことです。人が確認すべきとされていた事象も規制見直しで、遠隔カメラでの確認を可能とするなど危険場所へ立入が不要になります。それにより往訪の時間数削減が可能です。国は既に約1万条項を見直しています。規制運用側の行政と規制対応側の民間の効率性を高め、官民のコストを下げることが目的にあります。

例えば建設業や造船業では「特定元方事業者による作業場所の巡視」という労働安全衛生法で定められた規制があります。労働災害を防止するため毎作業日に一回は管理者が作業場所を巡視する必要がありました。これは典型的なアナログ規制で、要は現場に人が行かなければなりません。アナログ規制を見直した結果、監視カメラを置いて、安全性を確認すれば行かなくても済むようになりました。

慣例(例)	見直しの方向性(例)
来庁を求めているもの	オンライン会議で済ませられないか?
紙ベースの書類を求めているもの	電子データ・電子申請で済ませられないか?
紙の契約書を求めているもの	電子契約ができないか?
紙の請求書を求めているもの	電子請求ができないか?

もう少し具体的に自治体に引き寄せて考えてみると、来庁を求めている規制であればオンライン会議で済ませられないか、紙書類を求めている規制であればオンライン申請できないか、紙契約書を電子契約にできないか、紙請求書を電子請求にできないかなど見直しの方向性が示唆されます。このアナログ規制見直しは国ではめどが立ったので焦点は自治体に移っています。ここにいらっしゃるみなさんにもぜひご認識いただきたいと思います。

具体的に自治体業務が見直された取組を提示してみましょう。千葉県君津市では道路橋

梁点検にドローンを活用しています。国土交通省が点検要領を見直したため、道路橋梁点検にドローンを導入し、事業者への委託費削減、点検時間短縮が実現しました。あと私が少し支援した取組は、南相馬市が実施している農地作付確認への衛星画像の活用です。目視で現地確認を前提とした作付面積等の確認を農林水産省が通知改正して、デジタル技術の活用を可能としました。夏の暑い日に300人の人手を活用していた業務ですが、業務負荷軽減につながりました。

「高齢者はオンライン申請を使わない」とよく言われますが、LINEの利用割合は70代でも70%を超えています。使い勝手と必要性があれば利用します。「高齢者だから使えない」という考えはそろそろやめるべきです。それを確認するために、住民にどのようなウェブサービスを利用しているかを把握した上で、オンライン申請を原則化するか否かの判断材料に使うと良いでしょう。

最後になりますが、最近では自治体で若手・中堅職員の退職者が増えています。一番大事なことは、部下の成長、若手の成長にみなさんがいかに貢献できるかです。「心理的安全性」という言葉を耳にされたことがあるかもしれませんが、何でも話せる環境を作ることが重要です。一対一で業務の進捗や課題、今後目指したい職員像を話し合ってほしいと思います。目標設定と期末評価面談だけでなく、多様な機会を用いて部下の成長支援を支援することが離職防止にもつながります。最近、私の部下として転職エージェント出身者が入社しました。公務員の転職支援もしていたので、自治体職員の転職の背景を聞きました。主な要因は「ポータブルスキルの獲得」

「ワークライフバランス」「年収」の3つでした。特に汎用的なスキルを指す「ポータブルスキル」はよく言われますが、実際にはどの組織にも固有のスキルが不可欠です。公務員の仕事は民間に通用しないわけではありません。重要な点は、職種ではなく「どういう仕事を行い、どう課題に向き合ったか」という点です。「役所の仕事を頑張っても、社会には役に立たない」と思い込んでいますが公務員としてどのように仕事に取り組んでいたかの姿勢がポイントです。若手・中堅職員に正しい認識を持ってもらうコミュニケーションが必要です。みなさんの役所にも民間企業からの転職者がいるはずですが、役所と民間の仕事の仕方が全く違うかと言えば、使えるところも多くあると答えるはずですが、こういう話を共有することが重要です。若手・中堅職員の成長を自治体として支援できるか、職場環境を良くできるかが、退職者を減らすために重要です。

自治体職員の仕事は「究極の問題解決業」だと思います。地域の課題に向き合い、課題の発生理由を考え、これに対して事業を作り、住民のみなさんと議論し取組を進める。よほどの覚悟を持つ場合は別ですが、コンサルに転職したいと言う公務員の人たちに「自治体に残って仕事をした方が良い」と私は言います。

ぜひみなさんはDXが職場の環境をより良くするためのデジタル化や改革だと意識していただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

指定管理者の選定手続について

岐阜大学地域科学部准教授／岐阜県地方自治研究センター研究員 三谷 晋

1. はじめに

令和7年5月29日に東京地裁で渋谷区の指定管理者の選定に関する判決があった（令和7年11月6日時点では判例集未搭載）。原告は、指定管理者の指定を受けるために申請をした者であるが、最終の一社に残れずに、途中の段階で指定管理者の「候補者」に選定しない旨の通知を受けた者であり、本件はこの原告がこの通知を処分とみだてて取消訴訟等を提起した事案であった（議会の議決を経てなされる指定の取消ではない）。今回は、この事案を題材に、候補者に選定しない旨の決定とその通知の処分性、判断の過程・手続について検討しておこうと思う。

指定管理者の指定については^{*1}、地方自治法244条の2第1項で「普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。」とされ、これをうけ条例において各自治体で細則がつくられている。

また、同条6項で「普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議

決を経なければならない。」と定められているが、議会の議決の際に、候補者すべてが議論され議決されるわけではなく、候補者一社が議会の議決を経て指定を受けるのが通例となっている。その他の候補者は、その前の段階で選定からもれているわけであるが、この選定から外す決定は、多くの自治体においては、内部的な処理、とされているようであり、これに処分性を認める判断は、本件が初めてではないにしても、影響が大きいように思われる。

さらに、指定管理者は、そもそも候補者がなく、選定そのものが流れてしまうことも問題ではあるが^{*2}、候補者がいる場合でも、その手続についてはブラックボックスのようなところがある。本件では、裁判所の判断としては処分性を認めたくえで、候補者に選定しない旨の決定通知に違法な点はないとしたが、多くの候補者がいるわけでもなく、また審査基準に対する候補者の書類上の記述だけでは把握できない部分も当然あるだろうに、これを判断する委員会では対面での質疑応答の機会のないまま書類審査のみで判断していること、審査をする委員会において所管課^{*3}の採点を資料として出していること（委員の

※1 すでに全国での導入実績は令和6年4月1日の時点で、79332件となっている。総務省「『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』の概要」1頁（総務省HP）。

※2 日本経済新聞「自治体の指定管理施設、応募ゼロ相次ぐ 物価高が打撃」（2022年12月24日。<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCC027DS0S2A201C2000000/>）。

※3 岐阜県では「岐阜県指定管理者制度 運用ガイドライン」、岐阜市では「岐阜市指定管理者制度 事務取扱要領」を定めており、質疑応答についての記述がある（岐阜市は必要に応じて実施することとしている）。

判断にかなり影響あるのでは?)、その審査が1時間で終了するなど、はたしてこれで慎重に審査したといえるのだろうか、といぶかしんでしまう点もある。これらの点を考えてみたいと思う。

2. 事案の概要

被告渋谷区 Y は特別養護老人ホームの指定管理者を公募し、これに原告 X と A が応募をした。そして、その過程で A が指定管理者の候補に選定されるとともに、X は Y から指定管理者の候補者に選定しない旨の通知を受けた。X はこの通知の取消しを求めた(行政事件訴訟法の抗告訴訟。他に国家賠償も求めている)。

争点としては、(1) 本件通知の処分性、(2) 通知に係る審査の適法性(主に手続・判断過程)、(3) 理由の提示・手続教示の違法性、(4) 国家賠償法1条1項の違法の有無・損害額、である。

もう少し詳しくみておくと、(1) については、指定管理者の指定は、前述した通り最終候補者の議会の議決を経たうえでの指定となり、最終候補者とならなかった者はその前段階の手続で候補外とされるが、本件で X は、A に対する議会の議決の後の競合する A に対してなされた指定の取消しではなく、前段階の候補外とされた決定の通知の取消しを求めている。この点、Y は X を候補外とした決定通知(以下、不選定決定通知)は、内部的な処理にすぎず処分性はないと主張していた。そして、(1) の不選定決定通知が処分とされるのであれば、(3) の論点、つまり、理由の提示・教示が必要かどうか、また、これを欠く場合は違法ではないかという議論になっていく。

次に(2) は不選定決定通知の違法性の有無であるが、これは主として手続面と判断過程に関して検討がなされたものと思われる。X は、まず、空洞化した選定手続をあげていた。つまり Y 所管課は、委員に対して、審議する委員会の開催1週間前に、Y 所管課による採点結果記載の評価表を含む配布資料については送付したものの、申請者からの提出書類一式(大部のもの)は含まれておらず、これは本件会議当日に初めて交付したこと、しかも本件会議は1回の開催、全部で1時間の審議で、委員からの質問も5点ほどしかなかったことに対して、これらは、委員会による審査とは名ばかりで実態は Y 所管課による評価を追認しただけで選定手続は空洞化しており、委員会制度の趣旨を没却するものであるとする。これは委員会を設置した手続の「質」の問うものであった。

さらに、X は、Y の定める、①審査基準が具体的でなく、また審査項目と評価項目の齟齬(そご)があるし、聴聞等の機会もなかったとする(ここでいう聴聞は、対面での質疑応答の機会という趣旨)。そして、これらの手続のもとで、考慮すべき事項を考慮せず考慮すべきでない事項を考慮したとか、考慮が尽くされていない、という主張を展開する。さらにすすんで個別の評価項目の判断についても、適否を問いかけている。ショートステイ、収支計画、職員配置、人材確保・育成、その他、職員体制といくつかの項目について、事実認定における瑕疵があること(考慮すべきことを考慮していない等)、そしてきちんとした事実認定がなされていれば評価が変わったであろうという趣旨の主張が展開されている(聴聞等をしていれば是正できたという主張も含む)。

があり、実際に本件通知が行われているところであって、上記の解釈を裏付けている。」

(2) 争点2 (通知に係る審査の適法性) について 審査手続と判断過程に関するもの

「いずれが指定管理者として適当であるかについて、説明員との質疑応答も交えながら1時間にわたる審議をして結論を出したものであり、委員会要綱に反する議決方法がとられたと認めるに足る証拠もない。」

「Xは、Y所管課による採点結果が記載された評価表が事前に委員に送付された一方、申請者からの提出書類一式は大部のものであるのに本件会議当日に初めて委員に交付され、本件会議は1時間しか審議されていないとして、本件委員会はY所管課による評価を追認しただけで選定手続は空洞化しており、委員会の制度趣旨を没却するものであったと主張する。

しかし、委員会要綱には、事前配布資料の有無及びその内容並びに審議時間等についての規定がなく、これらについては委員会ないし委員長の裁量に委ねられていると解される。ところ、Xの上記主張は、いずれも上記裁量に属する事項を論難するものにすぎず、採用することができない。」

そのほか、審査基準が具体的でないというX主張に対しては具体的であるとし、審査項目と評価項目の間にそごもないとする。またそうであれば聴聞等を設ける必要もない等としX主張は一切認めなかった。

さらに各項目についての評価の適否についても、他事考慮・考慮不尽等はなく合理性のある判断がなされたという判断を示していた。

(3) 争点3 理由提示及び教示の違法性

①理由の提示について

「Y行政手続条例8条1項本文が、申請により求められた許認可等を拒否する処分をする場合に同時にその理由を申請者に示さなければならないとしているのは、行政庁の判断の慎重と合理性を担保してその恣意を抑制するとともに、処分の理由を申請者に知らせて不服の申立てに便宜を与える趣旨に出たものを解される。そして、同項本文に基づいてどの程度の理由を提示すべきかは、上記のような同項本文の趣旨に照らし、当該処分の根拠法令の規定内容、当該処分に係る処分基準の存否及び内容並びに公表の有無、当該処分の性質及び内容、当該処分の原因となる事実関係の内容等を総合考慮してこれを決定すべきである（最高裁平成21年（行ヒ）第91号同23年6月7日第三小法廷判決・民集65巻4号2081頁等参照）。

本件についてみると、本件通知の根拠法令である本件条例には、最も適当と認める団体を指定管理者の候補者として選定する旨規定され（4条）、その審査基準も本件条例及び本件要項によりできる限り具体的なものとして定められており、かつ公表されている。そして、指定管理者の選定ないし不選定は、他の申請者との相対的な比較であって、不確定とされた者において、特定の要件を満たせば選定されるという性質のものではないから、詳細な理由を提示することによって不服申立ての便宜を与える必要性は、必ずしも高いものではない。

また、指定管理者の候補者の選定に当たっては、事前に委員会による審理がされる上、事後的に議会の議決を経る際にもその妥当性が検討され得るし、さらに、指定管理者の指定結果は告示されるとともに指定の理由及び指定の経過を公表するものとされている（本件規則6条）から、理由提示により恣意を抑制する必要性は低い（なお、Y行政手続条例

3条1号は、議会の議決によってされる処分について、同条例に基づく理由提示の適用を除外している。)

以上を踏まえれば、本件通知の「ご応募いただきました提案書等をもとにY指定管理者選定委員会で厳正かつ公平に審査いたしました。」「その結果、貴法人は指定管理者候補者に選定されませんでした。」との記載は、理由提示として違法なものとはいえない。

②教示について

「行政不服審査法82条1項は、審査請求をすることができる処分をする場合には、処分の相手方に対し、不服申立てのできることなどの教示をしなければならないと定めているところ、その趣旨は、不服申立て制度の存在を教えることによって国民の権利救済の実をあげようとするところにあると解されるから、教示が欠如していたからといって、これにより本件通知自体が違法となるものではないと解される。」

(4) 争点4 国家賠償法1条1項の違法の有無及び損害額

上記で述べたところに照らせば、本件通知は適法であって、本件通知をしたYの行為に国家賠償法1条1項の違法があるとは言えない。

なお、本件通知は教示を欠いているが、仮に教示がされていたとしても、上記のとおり本件通知に係る審査が適法である以上、Xに

よる行政不服審査請求が認容され、本件通知が取り消されてXが指定管理者に指定されたとは認められないから、教示を欠いたこととXの主張する損害との間には因果関係が認められないものである。

4. 検討

上記のように、処分性、本件通知の適法性に関して争点となったが、それぞれ検討する。

(1) 処分性

指定管理者の候補者の不選定決定通知の処分性については、別稿ですでに検討している^{※4}。そこでは、実務では不選定決定通知は処分でない^{※5}とされる一方で、判例では処分性を認める事案も出てきていることを示した。本判決もその一つである。

指定の手続は、仮に応募者がABCの3社あったとして、指定を得るべく応募する⇒審査会が審査し議会の議決の対象者となる一社(仮にA)を選び、他のBCは不選定となる⇒Aが議会の議決を得て指定される、という流れとなる。指定を受けられない場合には、この場合のBCだけでなく、Aも、議会の議決の前に、選定委員会等が首長に候補者としてふさわしいとして答申をしたがその答申を受け入れずに不選定決定をしてしまうということもあり得る^{※6}。つまりBCに対する不選定決定だけでなくAに対する不選定決定も処分性の問題が生じることになる。

※4 三谷晋「指定管理者の候補者の不選定決定通知と処分性」自治研ぎふ136号18-26頁(2023年)。

※5 前掲(注2)でも検討したが、選定の候補者から外れる決定とその通知について、最近の事案では処分性を認めている。北茨城市の事案として、水戸地判平成29年10月20日ウエストロージャパン、東京高判平30年3月27日ウエストロージャパン、伊賀市の事案として、津地判平30年11月15日判例地方自治454号13頁、名古屋高判令元年5月30日判例地方自治454号9頁(これについては、評釈として、藤田孝洋「はんれい最前線 指定管理者候補者の不選定通知に処分性あり? : 本件通知は行政処分に該当するも、通知に違法性なしとして請求棄却」判例地方自治462号4頁(2020年)。

※6 前掲(注3)のうち北茨木市の事案がこれである。

こうした不選定決定は、かつては学説・解説書ともに、公務員の採用、つまり採用決定は行政処分であるが不採用の決定は処分でない、と同様に解して、不選定決定の処分性を否定していた^{※7}。また総務省としても、不選定決定は処分性なしという考えを支持していたようである^{※8}。

しかし、最近の文献では不選定決定に処分性を認める可能性を指摘するものも出てきていた。例えば、条例の表現次第で申請権を認める申請システムと、認めない申し出システムがあるとし、前者の不選定決定には処分性があり、後者にはないとするものや、不選定決定は指定管理者候補者からの脱落であり、指定を受ける可能性の消滅が確定したことを意味するから、応募者の不指定は申請に対する拒否処分と解すべきであり、公募は、各自治体の公の施設管理条例で定める指定管理者の指定の手続に関する事項であり、応募者は当該条例の規定で応募権、つまりは申請権が保障されているという見解も示されていた^{※9}。

筆者も、最後の考え方に賛同するものであ

り、条例で申請権についての定めがなく、仮に届出のような表現のもとでの手続であっても、最終的な指定がまぎれもない処分であり、その処分を求めて書類等を提出し、これに対する不選定決定は拒否処分と解釈できるのではないかと考える。行政手続法や行政手続条例の適用が本件指定に適用がないとしても、処分性を導く考え方まで否定されるものではないと考えている。

判例も、北茨城市のケース、津市のケース^{※10}はいずれも条例において申請の手続が定められていることもあり、申請権があることを前提にこれを侵害されたとして処分性を認めるに至っている。本件でも裁判所は、上記の流れを断つことなく処分性を認めた。すなわち、Yは、①指定管理者の候補者の選定は、議会の議決を経る前になされるYの内部的な手続行為にとどまり、直接国民の権利義務を形成することが法律上認められているものではない、②本件条例等には、指定管理者の候補者に選定されなかった団体に対する通知等についての定めがなく、申請者に申請権は保障

※7 松本英昭『逐条地方自治法（第9次改訂）』（学陽書房、平成29年）1107頁、成田頼明『指定管理者制度のすべて（改訂版）』（第一法規、2009年）112頁（指定は行政処分であることを前提に不選定決定された者もこの指定の取消しを求めて争うことができるとする）、橋本勇『自治体財務の実務と理論（改訂版）』（ぎょうせい、2019年）209頁以下等。

※8 三野靖「指定管理者候補者不選定決定（通知）」の処分性——北茨城市指定管理者候補者不選定決定取消請求事件——自治総研497号5頁（2020年）注7部分参照。なお福岡市は、総務企画局『指定管理者の指定の手続に関するガイドライン VER 3』（令和5年）16頁において不指定は行政処分ではないから、行政不服審査法の不服申立てはできないが、「指定管理者の選定に係る苦情処理要領」に基づいて苦情申し立ての対象としている。

※9 申請システムは、条例で「指定を受けようとする者は規則で定めるところにより、市長に申請しなければならない」とあれば申請システムであり、その不選定には処分性があるが、「指定管理者の指定を受けようとする団体は、申請受付期間内に次に掲げる書類を添えて、市長に申し出ることができる。」という定めなら申出であり、処分性がないとする。森幸二『指定管理者制度の実務』（ぎょうせい、2019年）201頁。筆者はこの考えには賛同しない。稲葉馨「指定管理者制度における『指定』と『協定』について」自治実務セミナー643号（2016年）26頁では、選定漏れは指定管理者候補者からの脱落であり、指定を受ける可能性の消滅が確定したことを意味するから、応募者の不指定は申請に対する拒否処分と解すべきであり、公募は、各自治体の公の施設管理条例で定める指定管理者の指定の手続に関する事項であり、応募者は当該条例の規定で応募権、つまりは申請権が保障されているという見解がある。

※10 条例に申請についての定めがあることから地裁では処分性を認め、高裁は条例・規則の仕組みから応募者に申請権を認めたものとし、そこから処分性を認める。ほかに、伊賀市の事案もある。津地判平30年11月15日ウエストロージャパンでは、条例で申請の手続が定められていることも理由に処分性を認めている。

されていないと主張していたが、これについて、すべて否定した。本件判決は、これまでの判例にならった妥当な判断だったと思われる。

(2) 判断の手續と過程

(2-1) 前提

Xの主張もそして裁判所の判断も、今回のYの不選定決定が法令に違反するとか根拠なくなされたというものではなく、また比例原則・平等原則、不正な動機という視点ではなく、主として判断のプロセスや手續についてのものである。

行政裁量の統制は、①判断代置審査、②手續的審査、③判断過程審査があるとされる。古典的なものは①判断代置審査である。これは、行政庁の判断の基礎とされた重要な事実^{※11}に誤認があること等によりその判断が全く事実の基礎を欠くとされる場合や、事実に対する評価が明白に合理性を欠くこと等によりその判断が社会通念に照らし著しく妥当性を欠くことが明らかである場合に裁量権の踰越・濫用があるとされる^{※11}。また事実に対する評価に関しては、平等原則、比例原則、信義則、法の一般原則等が用いられる^{※12}。②手續的審査は、そもそも評価の対象となる事実をきちんと把握できているか、処分等の恣意を抑制する手續をとっていたか、を問うもので、審査基準等の設定とその告知による正確な情報の入手や理由付記等といった点が問われる(個人タクシー事件や群馬中央バス事件など^{※13}により判例法となり、その後、行政手続法

の条文化される。)。③の判断過程審査では「他事考慮」や「考慮不尽」等の表現が特徴的であるが、利益衡量や比較検討をする際に、どの利益とどの利益を衡量するのか、何と何を比較するのかが問われることがある^{※14}。

本件での判示は、ほとんどは①に関連する、②手續や③判断過程に関して争われていたものであるように思われる。例えば、Xの主張のなかには、評価表は自己評価で○△×で評価して提出することになっているところ、Aは特定の項目を自主的に4項目に分割して○の数を増やしていることや○×△の判断基準が不明確でXとAとでは異なる判断基準で評価しているが、実はXの△は同じレベルではないかというものがあるし、「ショートステイ」についてもAには具体的記載があるがXの記載はないとの評価に対して、申請書には現行の24時間体制の構築を継続する旨の記載があるため、それで判断すべきである趣旨(それを委員に説明しなかったことに瑕疵があるという主張に続く)が示されている。これについてなぜそのような自己評価をしたのかの質疑応答があれば一定程度の修正がなされたようにも思われる。その意味でこれらは、手續や、判断過程における考慮すべき事項を欠いたままあるいは尽くさないまま検討を進めていったことを問題視する点で②や③に関する審査を求めたものと思われる。

さて、争点として挙げられていたのは、審議時間が1時間だけ、事前に委員に配布していたのは一部であり全部ではない、書類審査

※11 マクリーン事件最大判昭和53年10月4日民集32巻7号1223頁。

※12 亘理格「行政裁量の統制」行政法の争点118頁。

※13 個人タクシー事件最判昭46年10月28日民集25巻7号1037頁。群馬中央バス事件最判昭50年5月29日民集29巻5号662頁。

※14 日光太郎杉事件東京高判昭和48年7月13日行集24巻6・7号533頁。二風谷ダム訴訟札幌地判平9年3月27日訟月44巻10号1798頁。沖繩辺野古訴訟最判令和3年7月6日民集75巻7号3422頁。

のみで対面での応答はない、という手続面の問題と、ひょっとするとそういう対面での審査があれば正しく示されたであろう情報を欠いたままの評価、つまり判断に際して考慮すべき事項を考慮せず、考慮すべきでないことを考慮した、それらの考慮を尽くさなかったという二つがある。Xはそれを他事考慮や考慮不十分として主張していた。

(2-2) 手続——委員会を置く意味

指定管理者業務を担当した経験のある知り合いの何人かの公務員や実際に委員になった人(当センター富樫理事長含む)に聞いてみると、指定管理者の選定で質疑応答の機会(対面での質疑応答)がないのは驚きであるとか、それは「できゲーム」なんじゃないの?、といった声ばかりであって、書類審査のみの審査にはみな疑問であった。おそらくこれがこの業界の常識なのかと思う。筆者は、指定管理者の選定に携わったことはないのだが、類似のもので委託業務の業者選定や補助金の支給の選定業務に委員として携わったことはある。多くの申請があり全てではないが複数を選ばれるような場合(申請が10あるうちの補助金を得られるのが5というような)では、すべてを対面での聴取をすると数日かかってしまうことが予想されるからか、複数の委員で個々に書類を審査し点数をつけ、それを合計して客観性を持たせるというケースもあったが、他はすべて質疑応答の機会つきの審議であった。事前に資料を渡され、各委員はそれを読み込み、また候補者にプレゼンをしてもらいながら、その質疑応答の中で疑問に思ったことを相手に質問し、正確な情報を得ていく。そしてその情報をもとに各委員で各項目についての評価

を埋め、合算して一社を選定していくというプロセスである。各委員は、各業者に対して、複数の質問をするので、時間は多いようで少ないのが実感である。資料は当日配布のものはなかったし、事務局サイドがつけた点数が事前に配布されるということももちろんなかった。

そこからいうと、まず質疑応答での審査がないということに、そのようなことで情報を正確に得られるのか疑問であるし、全部で1時間しかとっておらず質疑応答も少ないし、事前に行行政側の採点を渡されているという点で、果たして適切な審査ができたのだろうか、バイアスのない客観的・公正な判断ができたのだろうかと疑問に思わざるを得ない。

しかし、上記のことは、このままでは筆者の個人的な感想である。条例には質疑応答での情報の聴取をするべきとは定められていないので、どのようなスタイル(時間、対面の有無等)で事実を確定し、評価するのか、その方法については行政の裁量だといわれるだろうし、複数の専門家の参加があるので行政の恣意的な方向づけにやすやすと流されないはずだともいわれるだろうし、最終的な候補者のAが議会の審議を経ているのでそこでも手続等のことが再チェックされるのでそこに耐えられない手続はとらないはず、といわれるだろうが、しかし、やはり、Yの選定手続では、正確な情報は得られるのかどうか、感覚としては疑問とする人が多いのではないかと思われる(議会議事録をみたが検討はないようにみえる)。

上記の、指定管理者の選定の方法や程度については、特に以下の手続的審査について名高い最高裁の群馬中央バス事件の判示が参考になるように思われる。^{※15}この事案は、指定

※ 15 群馬中央バス事件最一昭50年5月29日民集29巻5号662頁。

管理者ではないが、法律上の地位を与える行政処分の前に審議会の手続がおかれ、恣意を抑制し行政上の判断を慎重にするという点で同様のものである。すなわち、群馬中央バス株式会社が運輸大臣に対し一般乗合旅客自動車運送事業（バス事業）の免許を申請した際、運輸審議会の答申に基づき拒否処分とされたことに対し、同社が処分の取消しを求めた訴訟である。

この事案では、最高裁は要するに以下のことを示していた。

- 法の定める諮問手続は、処分の客観的妥当・公正を担保するためにあり、この手続の審理・決定の過程に重大な法規違反等があれば、処分の取消を免れない。
- 公聴会を要求する趣旨が、審議会の客観的な適正・公正な答申の保障にあるのであれば、公聴会審理は、単なる資料収集・調査ではない。
- 免許基準が幾多の考慮事項を含み、当該基準が著しく抽象的・包括的なため、客観的な適正・公正な判断のためには、関連事項に関する具体的事実について多面的で且つできるだけ正確な客観的資料をあまねく収集し、その分析、究明に基づく事実の適切な認定の上で、技術上・公益上の適正な評価と比較考量をすべきである。
- 免許の許否は、免許申請者だけでなく競業者や一般利用者、地域住民等の第三者にも重大な影響を及ぼすことから、決定過程における申請者等の関与は、決定の適正・公正の担保のうえで格別の意義があり、関係者に対して決定の基礎となる諸事項に関する諸般の

証拠等の資料と意見を十分に提出して答申に反映させなければならない。特に免許申請者については、その者の職業選択の自由に影響するので免許の許否の決定過程への関与の方法につき特段の配慮を必要とする。行政庁側からみてその申請計画に問題点があると思われる場合であっても、必ずしもその点が申請者に認識されず、提出可能な追加資料や意見の提出の機会を失わせるおそれが多分にある場合は、申請者に意見と証拠を十分に提出させる手続を実施することが法の趣旨である。

上記事案における公聴会は法令の定めがあるために実施したものではあるが（運輸審議会一般規則1条）、この最高裁判決からすると、指定管理者の指定について、選定委員会は、運輸審議会同様に諮問機関の機能を持っているわけであり、このプロセスは極めて重大な意義があるといえるだろう。その意義を果たすためには、単に情報収集をすればいいというわけではないというわけであり、条例に定めがないとしても、対面での質疑応答はかなり強く要請されるのではないか。

また、その対面での質疑応答においては、最高裁では運輸審議会での公聴会においても単なる情報収集ではないことを念押しされているくらいであるし、「申請者の注意が喚起され、あるいはまた、他の利害関係人の反対意見や資料の提出に対しても反駁の機会が与えられるようにする等、申請者に意見と証拠を十分に提出させることを可能ならしめるような形で手続を実施することが、公聴会審理を要求する法の趣旨」というくだりからは、申請書に不備があればそれについて行政サイドから質疑応答で修正・充実させていくこと

が求められているといえるのではないか。

(2-3) 判断過程審査との関係

判断過程審査の意味はすでに述べたが、本件では、他事考慮・考慮不尽の主張がなされ、裁判所はその主張をすべて認めていない。

Xの主張は(2-2)の手続の在り方と連動している。つまり、本来あるべき姿の手続がなされたのであれば、提出できた事実や徴取されたであろう事項が考慮されないうまに評価されたという主張である。裁判所は、Yの採用した手続が「本来あるべき姿の手続」の範疇にあることが前提であるので、X主張は一切認めなくて済むし、認めようがない。しかし、(2-2)で述べたように「本来あるべき姿の手続」から乖離している手続においてであれば、他事考慮・考慮不尽の議論は進むように思われる。Xは多くの点で他事考慮・考慮不尽を申し立てているが、この数の多さは(2-2)の手続ゆえのものといえる。

(3) 理由の提示と教示（国家賠償請求についても含む）

理由の提示と教示についても示しておきたい。本件の不選定決定通知は、Yとしては内部的な事務処理であって行政処分ではないという前提でのものであったので、不服申立てや訴訟が可能である旨の教示はしていない。また理由の提示も、行政処分を前提にしたものではない。

理由の提示は、通常は、処分の根拠法規だけでなく、処分の理由となった事実関係を示すことで行政庁の恣意独断を抑制し不服申立て等の便宜を図ることを目的とする。今回の通知は、仮に行政処分であるとした場合に必要とされる程度のものであったのかが問われるが、根拠条文、基準、理由として必要な事実関係などやはり示されていないように思われる。教示については行政処分でないという前提なので、本件では示されていない。

教示を欠く場合、必ずしも取消事由にならないが、しかし損害賠償はどうであろうか。^{*16}

行政処分に対して不服がある場合は、行政事件訴訟法の抗告訴訟（取消訴訟がメイン）と行政不服審査法の不服申立てがある。前者は違法か適法しか判断しない（司法の仕事は事件に対して法を適用して終局的に解決すること）。しかし後者は、違法だけでなく、違法ではないが裁量行使の誤りであるところの不当も判断しうる、としたらどうだろうか。^{*17} 不当を判断してもらうことができなかつた点はどのように評価するのか。

また、現実的には、訴訟には費用がかかるが、不服申立てはかからないし、解決までは早いとされる。こうしたコストをかけずにすむルートを示されずに不服申立ての選択を奪われ、訴訟を強いられたということであれば、慰謝料・弁護士費用等が損害として請求されてもおかしくはないと思われる。

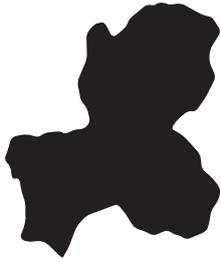
※16 教示の懈怠や過りが抗告訴訟における取消・無効原因と当然になるわけではないが、国家賠償訴訟において違法と評価されうることについて、参照、高橋滋他編『条解行政事件訴訟法（第5版）』（弘文堂、2023年）1059-1060頁（国家賠償事案として名古屋地判令元・7・30判例時報2436号88頁）。

※17 行政不服審査法1条1項「この法律は、行政庁の違法又は不当な処分その他公権力の行使に当たる行為に関し、国民が簡易迅速かつ公正な手続の下で広く行政庁に対する不服申立てをすることができるための制度を定めることにより、国民の権利利益の救済を図るとともに、行政の適正な運営を確保することを目的とする。」。

5. むすびにかえて

今回は、指定管理者の選定手続の事案に接し、処分性についての裁判所の判断を確認したうえで、その先の違法性判断についても紹介し、検討した。まず、指定管理者の不選定決定の処分性を認める判例が続いていることが重要である。

また、事実の正確・公正・客観的な把握に関して、群馬中央バス事件等の質疑応答付きの選定手続の理由も紹介し、Yの質疑応答なしの審議についての強い疑問を提示しておいた。複数の者から特定の者を選ぶ際の手続に要請される諸要素は、すでに過去の判例に示されているので、条例を含む法令に定めがないからなんでも裁量であるということではなく、質疑応答などが法令にないとしても、選定委員会がおかれる趣旨や選定の意味を考えて疑義を持たれないような手続を設けるべきであると考えます。またそのような手続のない場合は、疑義をもたれないような手当で措置を講じるべきであると考えます。



岐阜市立新大学基本計画(素案)について



岐阜市議会議員 富田 耕二

岐阜市は、岐阜市立岐阜女子短期大学の4年制大学への移行を構想しており、今年3月、「(仮称)岐阜市立大学基本計画(素案)」を策定し公表しました。現在、有識者等で作る準備委員会で審議を進め、パブリックコメントで意見を募り、年内には基本計画を確定する予定とされています。素案の段階ではありませんが報告します。

はじめに

岐阜市は、岐阜県の中南部に位置し、日本三大清流の一つと言われる「長良川」、織田信長が居城した岐阜城を頂に「金華山」があり、歴史と自然が豊かな都市です。令和7年4月1日現在、人口397,670人、面積203.60km²、岐阜県の県庁所在地であり、中核市に指定されています。

JR岐阜駅周辺から柳ヶ瀬のエリアが岐阜市の中心市街地です。戦後、愛知県一宮市や岐阜県羽島市などから布を仕入れて服を作って販売する繊維産業で栄えた繊維問屋街は、昭和半ば頃の全盛期に大阪や東京と並び日本三大ファッション産地と呼ばれましたが、工場の海外流出などで衰退し、県内随一の繁華街であった柳ヶ瀬は「シャッター街」と呼ばれ空洞化が著しい状況です。

近年、岐阜駅と名古屋駅間が快速列車で20分程度の距離と近いことから、利便性が見直され、オフィスビルや高層マンションの



建設など再開発事業が展開していますが、昨年7月、唯一の百貨店が閉店した影響は大きく、中心市街地の活性化が市の重要課題となっています。

2つの公立大学

岐阜市には、岐阜薬科大学と岐阜市立女子短期大学の2つの市立大学があります。

岐阜薬科大学は、昭和7(1932)年に全国初の市立岐阜薬学専門学校として創立され、昭和24(1949)年に、戦後の学制改革により岐阜薬科大学となりました。

薬大は、当時の松尾市長が薬学に着目し、地元資産家の全額寄付を受け、専門学校を設立、激動の昭和初期から現在に至るまで、日本の医療人材を育成し輩出してきました。今年度から公立大学法人となり、分離していたキャンパスの統合事業を進めています。統合完成時には近接する岐阜大学との連携がより強化され、教育・研究の一層の発展につながると期待されています。

もう一つの岐阜市立女子短期大学は、昭和21（1946）年に設立された女子専門学校が原点になります。また、昭和44（1969）年には市立岐阜商業高等学校が開校されており、戦後、先人の方々が将来を見据え、高等教育機関が重要であり、地域や社会に貢献できる人材をいかに育成しようとしていたのか、長期的な視点に感銘を受けます。

岐阜市立女子短期大学ビジョン

昭和21（1946）年、当時の松尾国松市長が、「戦後復興は、女子の教育にある」との信念から、賛同の声が少ない中で創立された東海地区最初の公立女子専門学校は、途中、男女共学の岐阜短期大学を経て、再度、女子短期大学に、昭和63（1988）年、岐阜市立女子短期大学へと改称し、現在に至っています。「岐女短（ぎじょたん）」の愛称で親しまれ、これまで1万7千人を超える女性人材を地域社会に送り出しています。平成12（2000）年には、郊外へキャンパスを移転し、25年を迎えました。

18歳人口が減少し大学間競争が激化する中、平成30（2018）年、中央教育審議会から「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」が答申されました。高等教育の目指す姿や国立、公立、私立大学の役割、短期大学の位置づけ、国全体での大学の規模や地域配置などの方向性が盛り込まれ、普遍的な知識、理解、汎用的な技能を持ちつつ、自らが考え、主体的に行動して責任をもって社会変革を実現する力を持つ人材の育成が求められるとされました。

岐女短では志願者の減少傾向が進む中、公

立短期大学の役割や機能を踏まえ、教育のニーズ、公立大学の意義、経営感覚を課題として、学内での検討する運営委員会が設置されました。外部有識者の助言も受けながら、令和2（2020）年3月、新たな方向性「岐女短ビジョン～岐女短発10年後に向けた提言」を岐女短として発表しました。

このビジョンには、国際化と地域、健康、AI時代における個性、判断力を育み、大学間連携を図り、地域貢献の活動拠点となり、透明で効率的な大学運営をする方向が示され、学科の再編、岐阜の文化や産業などを題材とした「岐阜学」の創設、地域や他大学等との連携センターの設立、情報発信力の強化などが盛り込まれました。

岐阜市立女子短期大学のあり方懇談会

岐女短ビジョンを受け、岐阜市は、岐女短の持続可能な運営のあり方について検討するために、専門的かつ幅広い意見を交換する場として、令和3（2021）年7月から令和4年（2022）2月にかけて、学識者を中心に構成する「岐女短のあり方懇談会」が5回にわたり開催されました。他の公立短期大学の事例として、津市立三重短期大学長が招聘され、地域貢献・大学連携の取り組みも報告されています。

懇談会では、岐女短の現状、全国の短大を取り巻く環境が共有され、「岐女短ビジョン」提言を土台にして検討が進められ、学科編成、男女共学、4年制、法人化、大学間連携、地域貢献、リカレント教育、教員人材などについての意見をまとめ、報告書という形で公表されました。

報告書を受け、岐女短では、令和5（2023）年4月に国際コミュニケーション学科、健康

栄養学科、デザイン環境学科の3学科に改編するとともに、「岐阜学」の導入などがされました。

岐阜市立女子短期大学将来構想

令和5(2024)年7月、岐女短のこれまでの歴史、役割を踏まえ、引き続き地域社会の発展への貢献できるよう公立の高等教育機関としてのあるべき姿を改めて見直す必要性から、高等教育等に見識のある有識者で構成する岐阜市立女子短期大学将来構想委員会が市長の付属機関として設置されました。6回にわたる委員会の議論を経て、令和6(2024)年2月、岐阜市立女子短期大学将来構想についての答申がされました。

答申では、

- ・岐女短の入学定数割れが継続する一方、県内大学への進学者が22%である現状を踏まえ、岐阜市にとっての市立大学の意義と地域への貢献や我が国の未来を見据え、将来像を提言する。
- ・ジェンダー平等の浸透や多様な価値観など、共に学び合う環境である「共学」が必要であり、学力中間層の高校生が地元で進学できる「公立4年制大学」は有意義である。
- ・岐女短のこれまでの専門分野を活かしながら、データ活用・分析を活用した経営・起業分野での人材育成を図り、地域連携、他大学との連携する公立大学が、研究機関として、地域貢献、地域活性化につなげることができる

とし、新生「岐阜市設置の市立大学」像の実現に向け、取組を進めることを期待するとされました。

同年3月、岐阜市は「岐阜市立女子短期大学将来構想」を策定し公表しました。

岐阜市の教育研究環境を向上させ、地域課題解決につながる研究機関、地域経済に寄与する人材育成とともに定住・交流人口の増加との基本方針を打ち出しました。

男女共学・4年制大学、従来の専門分野の高度化とともに、経営・起業の専門分野の新設、教育研究の質を向上するとの方向性を決め、新大学設置に向けて、幅広い議論を経ながら構想の具体化を図り、必要な事項の検討とあわせ、市の財政への影響も考慮し、岐阜市立新大学基本計画を作成するとされました。

岐阜市立新大学基本計画（素案）

令和6(2024)年5月、庁内に市立新大学検討会議が設置され、岐阜市周辺の高校生、産業界、教育関係者等にアンケート・ヒアリングを実施し、庁内での協議が行われた後、令和7(2025)年3月、新大学基本計画（素案）が発表されました。

計画（素案）では、新大学将来構想の方向性をもとに、岐女短から移行を図り、男女共学、4年制新大学を開設するため、岐阜市の政策として基本事項がまとめられました。

- ・子どもファーストの岐阜市方針のもと、都市全体をキャンパスとして、学生の能力とまちのなりわいを育み、学生、企業、市民、全ての人に選ばれる新大学を創設する。
- ・デザインと情報データ分析の技術を磨き、地域のビジネスや都市経営に根差した実践力を育てる人材育成を行うとともに、教育と研究から生まれる課題解決への貢献を通じて「まちの価値」を高める。
- ・学部編成は、都市を動かす事業を構想し

ビジネスや地域経営のリーダーを育成する「(仮称)社会共創学部(ビジネス共創コース、都市共創コース)」、デザインの構想力と先端のデジタル技術を駆使して課題解決につなげるスペシャリストを育成する「(仮称)デザイン情報科学部(デザイン科学コース、情報科学コース)」で構成する。

- ・県内に不足する学部分野に的を絞り、近隣大学の志願状況、高校生や企業向けのアンケート調査結果、市立大学の収支見込み、教育課程を総合的に勘案し、定数は、各学部入学定数100人、総定数800人、教職員90人程度とする。
- ・現在、岐女短が連携授業を実施している市立岐阜商業高校との連携・接続を深め、高校教育と大学教育双方の意義を深める。
- ・市民、企業へ高度な研究力、教育力活かすため、全学教育・リカレントセンターを設置し、リカレント教育を推進する。また、産官学連携センター、図書館・情報科学センター設置し連携を図る。
- ・新大学設置までの間、移行を見据え、短大としての2年間の教育の充実に取り組む。経営の効率化を図るため、岐阜市公立大学法人化の下で、薬大との1法人2大学を検討する。
- ・教育の質保証に関する情報公表を行うと

もに、運営の透明化、情報公開・発信し、新大学への信頼性の向上につなげる。

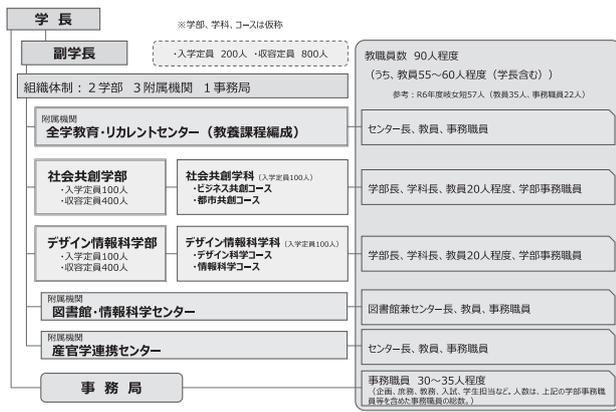
- ・新大学の立地については、地域の活性化や通学の利便性などにおいて優位性がある市街中心部への移転を優先して検討に入る。ただし、現地改修も考慮し、整備費や運営費収支の概算はじめ比較検討を行い、令和15(2033)年の開設を目指し、施設整備方法を具体化していくとされています。

最後に

現在、新大学準備委員会が継続的に開催され、基本計画(素案)について、各委員の意見聴取がされ、その後、基本計画(案)としてまとめられ、パブリックコメントを経て、「岐阜市新大学基本計画」を決定する予定となっています。

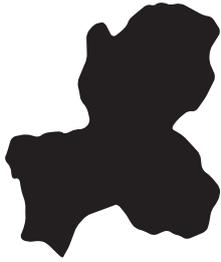
令和8(2026)年度からは、この準備会において、開設準備に必要な事項の審議、教育課程の編成や教員選考の基本方針、施設設備に向けた検討をする予定となっており、より詳細な内容となっていきます。

岐阜市の将来にわたる重要な事業であることから、岐阜市民も含め幅広い議論が求められます。



◎附属機関の目的 (教育の推進)	
・ 教育の柱の一つである、幅広い知識、技能を得るための教養・共通課程を構想、企画、調整するとともに、その課程を基にしたリカレント教育を地域で展開する。	
・ 研究を推進し、知的財産等の管理活用を全学的にまとめ、実践的な研究を推進し、成果を地域に提供する。	
・ 地域との協働や、教育・研究の地域での実践を推進する。	
附属機関及び役割	
●全学教育・リカレントセンター <ul style="list-style-type: none"> ・ 教養共通教育課程を全般的に企画調整実施 ・ 大学等連携推進法人(例: (一社) 高等教育ネットワーク岐阜)をはじめとする大学間連携により、連携科目開発を行うなど多様な科目を提供 ・ 企業や市民にも進学のみでなく(実習も)交え教養や専門課程を提供 ・ 国際交流の窓口 	実施イメージ <ul style="list-style-type: none"> (全学共通課程) <ul style="list-style-type: none"> ・ 起業家精神の醸成と体験(課題解決型学修・討論) ・ 情報基盤力(先端技術、知識、実践) ・ ビジネス英語力(学部横断クラス、討論) (リカレント教育) <ul style="list-style-type: none"> ・ 岐阜市職員等公的分野の研修 ・ 中小企業従業員等の専門研修
●図書館・情報科学センター <ul style="list-style-type: none"> ・ 電子図書館化等の機能高度化を図りつつ、大学設置基準に定める図書館サービスを提供 ・ 地域課題の発見・解決に向けた研究情報集積拠点としても活動 ・ 情報科学の専門的教育について企画調整(地域貢献など学外への知見提供を含む) 	<ul style="list-style-type: none"> (図書館機能) <ul style="list-style-type: none"> ・ 図書館の地域開放 ・ 図書館空間のラーニングコモンズ (情報センター機能) <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の産業、文化等のデジタルアーカイブ化 ・ AI等の先端情報関連資料の収集と提供
●産官学連携センター <ul style="list-style-type: none"> ・ 知的財産の管理、活用 ・ 企業や地域の連携窓口となり、企業等との共同研究開発支援 ・ 行政課題の課題解決支援 	<ul style="list-style-type: none"> (起業、商品等の開発支援) <ul style="list-style-type: none"> ・ 共同研究の斡旋、調整 ・ 行政課題解決のファシリテーター (学生等の教育支援) <ul style="list-style-type: none"> ・ 起業の初歩から伴走型の支援

※岐阜市ホームページより



本報告は5月14日に岐阜県地方自治研究センターが主催した現地視察「郡上市のまちづくりを学ぶ」における講演内容をもとに、筆者がまとめたものである。

地域レポート2

「地域をつくる」ということ —古今伝授の里づくりの歩み—

郡上大和総合開発株式会社 代表取締役社長 水野正文
内閣府地域活性化伝道師・総務省地域力創造アドバイザー



今日は「地域をつくる」をテーマに、これまでの「古今伝授の里づくり」の歩みを振り返り、「資源」の発掘から、「資源」をまちの「光」として、町民はどのように「認識」「共有」してきたのか。「情報発信」「交流」により何が生まれ、変わったのか。その歩みをお話しします。

当時の大和町は八幡と白鳥の間に挟まれた人口7,000人程の小さな町でした。多くの若者はマチ（都会）への憧れから、自分達のふるさとを誇れませんでした。高校卒業と同時に町を離れ、誰もが自分たちの暮らす町への「誇り」が芽生えていませんでした。このころ全国的な「まちおこし」ブームが起り、昭和61年（1986）、岐阜市立女子短期大学学長・小瀬洋喜先生から、大和は東常縁（とうのつねより）が宗祇に古今伝授をしたとされ、その史実から「歌のまち」をテーマにした構想が提唱されました。これを受け昭和63年（1988）には商工会青年部や、まちの若者達



視察での講演の様子
(短歌の里交流館よぶこどり)

が実行委員会を立ち上げ「薪能くるす桜」の上演が行われ、全国から約1,200人を集めました。この動きを機に町は平成元年まちづくりを専門とする「企画振興課」を新設しました。新しい課に配属された私達の最初の取り組みは、まちづくりを担う人材の育成を目的とした地域活性化講座「大和塾」の開催でした。「文化の小瀬塾」、「経済の神谷塾」を月1回、12ヶ月開講し、町の個性を活かしたまちづくりについて学びました。

その後、平成2年（1990）、東氏館跡庭園を中心とした「史跡の里公園整備事業」に着手しました。国の「リーディングプロジェクト事業」の採択を受け（起債95%）で事業を進めました。当初予算は3億5千万円でスタート。その後、事業規模は11億円に膨らみました。町議会からは「なぜこんなに予算が増えるのか」と疑問の声も上がりましたが、事業費の95%が起債対応可能でしたので町の一般財源負担は少なく済むことを説明し、議会同意のもと町長の最終決断により進めました。こうして始まった事業は名称を「古今伝授の里整備事業」と変え、その後、温泉施設、道の駅整備、ホテル誘致と進め「経済拠点」が出来上がり、多くのお客様が訪れるまちになりました。

まちおこしで大切なことは、まちの「個性」をしっかり認識し、地域資源として活かすための取り組みに対し、責任と覚悟を持つことです。私はアドバイザーとして全国の市町村

標だと思っています。

まちづくりを通し、多くの一流の方々と出会い、支えられ、学びの場がありました。外構のゾーニングでは奈良国立文化財研究所の造園家三宅宣哉氏、建築では日本建築学会賞を受賞された滝光夫氏、展示においては国文学者の島津忠夫氏。島津先生には古今伝授の里フィールドミュージアムの名誉館長としてご尽力いただき、ご自身の貴重な研究書物一式を町に寄贈頂き、「島津文庫」の設立に至りました。和歌文学館の壁画制作は、日米合作映画『将軍』（監督：黒澤明）で美術監督を務められ、国際的なエミー賞を受賞された西田真氏によるものです。2年の歳月をかけ、高さ2.4m長さ36メートルに及ぶ壮大な「古今和歌集絵巻」の壁画を描いて頂きました。こうした一流の人達との出会いが今の和町のまちづくりの礎となっています。

建物配置では、景観との調和を強く意識してあります。篠脇山荘濡れ縁前の池に篠脇山の稜線が美しく映り込むよう、実際に現地の棚田にスコップとバケツを持参し水を張り、「水面に映る山並みの姿」が納得いくイメージになるまで、検証され、和室の配置が決められたことを覚えています。このようにして、現在の立体回遊式庭園は造られています。

こうした経験をもとに道の駅整備において



70mにおよぶ壁画のストーリーの説明を受ける
(和歌文学館)



篠脇山荘は一部に茅葺を残した、鉄骨造り銅板葺きの建物であり、水と光を取り込んでいる
(篠脇山荘)

は、これまで学んだ知識を活かし建物配置、デザイン、外構、植栽まで自ら行いました。限られた予算の中で、いかに最高のものを創り出すか——その挑戦と実践を通じて学び、今に活かしています。当時行政には、そうした新しい挑戦に対して「よし、わかった」と背中を押してくれる上司に決断力がありました。「古今和歌集絵巻」の壁画制作の参考とするため、フランスのパリにあるオランジュリー美術館へ「モネの睡蓮」の壁画を見に職員と出かけたこともあります。若手職員が思い切った挑戦ができる環境を整えてあげることが今も大切ではないでしょうか。また、修景整備のため県道沿いの電線・電柱の地中埋設化を行いました。棚田の石積み、農業遺構の保存復元、地形や歴史的構造物を壊すことなく整備することの重要性を学びました。

現在行われている「短歌大会」、「シンポジウム」など、多くの活動は「古今伝授の里」を広め深め磨く取り組みのひとつです。そして多くの歌人、先生方のご協力を頂いています。「短歌道場」もそのひとつです。これは全国の学生たち、東京大学、京都大学など各地の若者がこの地に集まり、短歌を詠み、出来栄を競い切磋琢磨する「短歌道場」です。毎年8月に開催され、和町の「歌の町」づ

くりの重要なイベントとして定着しています。

この町の小中学生は、学校で短歌を学び発表しています。また、創作オペレッタ(ミュージカル形式の通し劇)も上演されています。小学4・5年生全員が出演し、まちの歴史や文化を題材にした東氏物語を演じます。新能上演前には、地元小学生が前座で「謡」を披露するなど、文化と教育、地域と芸術をつなぐ試みが行われています。子どもたちは、短歌を詠み、演じ、学ぶことで「この町に育つ意味」を身体で感じ取っていると思います。次に取り組んだことは、温泉施設の開業指導、交流施設の整備、道の駅の整備です。昼間は市役所で地域振興を担当し、夜と土日祭日は、三セクの総支配人として現場に立ってきました。必要だと思えば迷わず動く。それが私の信念です。

交流施設、道の駅の整備にあたり大切にされたことは、温泉を含め目的地として岐阜・名古屋方面から訪れたい魅力的な施設を整備することです。地域の特産品を売る場所、若者や女性が働ける職種の開発、農家所得を上げる直売所の設置、足湯を含む中庭広場の整備、小川の再現を行いました。その結果、温泉・道の駅の利用者は現在年間64万人を集客しています。雇用面では、温泉・道の駅・朝市・テナントを含め76人の雇用を生み出しています。

古今伝授の里の魅力を発信し、交流の場を創り、サービスを提供し、継続的に来訪者との関係性を築いてきたことが、新たな産業創出に繋がっています。こうした取り組みにより、地域経済が循環する仕組みが生まれ、新たな民間資本による投資の動きが起きています。

道の駅は立ち寄り場所から、「目的地」に変化しました。物が売れて利益を上げるだけ

なら、それは民間企業に任せておけばよい。「価値をつくる」視点で取り組むことが重要です。

平成17年(2005)には「ぎふ大和パーキングエリア上り線」にサービス施設をオープンしました。高速交通網の整備により、「人」「モノ」「情報」の流れが加速しました。その恩恵を地域にもたらしするための取り組みです。



道の駅にこめた思いを語る講師の水野さん
(写真右)

平成28年(2016)には市から、マリオットホテル誘致の話があり、直ぐ誘致を決断しました。全国の道の駅にホテルを併設整備し、「日本を旅する」をテーマにインバウンド客を地方に呼び込むことを目的に進められてきました。誘致にあたり地元調整など全面協力をしました。

オープンはコロナ禍に重なり厳しい船出となりましたが、現在は稼働率も上がり欧米、香港、台湾、韓国、関東・関西方面から多くのお客様が訪れています。地域内への経済波及効果も表れています。

弊社の課題であったインター開発資金の借入金6億円の償還も平成27年(2015)に終わることが出来ました。償還後は、これまで得た資金の一部を地域へ再投資したいと考えてきました。地域全体が持続可能となることを望んでいます。三セクの使命は儲けること

も大事ですが、地域の活性化を共に図ることが重要と考えています。

ホテル積翠園の再生に市内企業と共に約10年間取り組み、ようやく利益も出せる会社に成長させることに成功しました。目先の利益も必要ですが、可能な範囲で社会貢献事業を行うことが弊社の使命と考えています。さらに、和良町では複数の任意組合を統合し、新たに「和良の郷総合開発株式会社」の設立指導を行い、株取得と共に経営指導も行っています。

「文化と経済がパートナーシップ関係でないとはちは再生できない。」これは、鳥根県松江市の(株)シーズ総合政策研究所所長の藤原氏の言葉です。まちの再生、わがまちをどうしていきたいか。若者たちがこの町を誇れる、誇りに思えるようなまち、そして暮らし続けられるまちづくりを続けることが大切です。大和町は若者の転入者が増え、小学校の新入生も増えています。移住者が率先して、自治会活動、地域の祭礼参加、消防団への加入も増えています。各自治体の人口減少は今後も進みますが、「そのまち」に暮らしたい人が増える魅力あるまちづくりを目指していけば、地域は徐々に再生すると思います。

弊社が運営する4施設には年間104万人の入込客が訪れ、130人の雇用を生み出すことに成功し、地域産業の活性化にも貢献しています。地域に暮らす人たちが心の豊かさを実感し、ふるさとの美しさを認識してきました。また、地域の文化活動も活発になり、この町に誇りを持つ人が増えてきました。

古今伝授の里づくりを通じて感じたことは、文化を持続発展させるためには、経済基盤を並行して確立させることが重要だということです。2点目は、若者と女性、高齢者の

活躍の場をつくることです。女性や若者の働きたい場所であること。弊社社員の7割は女性です。取締役初めて女性を登用します。女性が働きたい、支えあえる環境整備が必要です。

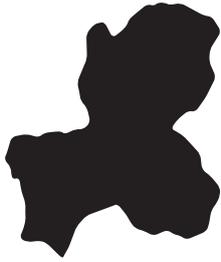


海外からの観光客も多く宿泊する フィールド・バイ・マリオットホテル

道の駅の隣地ホテル「フェアフィールド・バイ・マリオット岐阜郡上」には中部国際、関西空港両方から海外の人たちが郡上にきています。移動手段はレンタカーです。道の駅を経由し、白川郷、高山へ行く旅人が増えています。若者たちは世界の人と交流できる環境が整ってきました。「経済」と「文化」はどちらが強いかということではなく互いに相乗効果をもたらす「関係性」が重要です。経済だけ伸ばすのではなく、経済的に余裕が出たら文化に対して資金を流入させることも重要です。

この町に住む人たちは、古今伝授の里づくりを通し「自信」と「誇り」が芽生えてきました。そして、その魅力に賛同する移住者が増え、地域コミュニティ維持の一役を担っています。そこに暮らす人、暮らしたい人、訪れる人、それぞれがその魅力を共有し新しい地域づくりのうねりが起きています。

長時間ご清聴頂きありがとうございました。



本報告は5月14日に岐阜県地方自治研究センターが主催した現地視察「郡上市のまちづくりを学ぶ」における講演内容をもとに、筆者がまとめたものである。

地域レポート3

郡上八幡のまちを「育てる、磨く、整える」役割を

チームまちや代表・郡上八幡まちづくり会議事務局長 武藤隆晴



私は八幡町役場職員を経て合併した郡上市の職員として37年間勤務していました。合併の頃は職員組合の執行委員長も務めていて、それがまた大変で。八幡町以外は職員組合が一つもないという状況の中での取り組みは大騒動でした。退職してから10年ほど経ちますが、今も八幡のまちづくりに関わることをしています。私たちがこれまで40年近くやってきたことは、つくるというよりは、まちを育てるとか、磨くとか整えるとかいうことかなと思っています。

郡上八幡のまちは、もともと城下町で、非常にコンパクトなところに密集して人が集まっています。道も狭く、町割りも江戸から



長良川最大の支流で八幡町中心に流れる吉田川

明治、大正と引き継いだ時点では都市としての機能はほとんど整備されておらず、まちの真ん中を流れる吉田川には橋2つあるだけでした。昭和29年に城下町と周辺部が合併した時、計画的なまちをつくりましょうと約束したそうです。それをもとに、まちの外周を囲む形で街路計画を立て、幹線道路とつなぐといった計画を進めました。さらに生活様式が高度化し、密集して住むということが難しくなったこともあり、周辺部に農地を開発して宅地を整備し、土地区画整理、公園整備を進めました。鉄道や国道が整備され、昭和30年代から50年代後半までまちの要所に橋が架けられ、結果としてまちの都市としての機能は非常に高まりました。しかし、道路、宅地開発が進むと同じに車社会になったことにより、町の中心部にあった公共施設、集客施設、生活に必要な施設はどんどん郊外に出ていったのです。市役所をはじめ消防署、保健センター、土木事務所、山林事務所も移転しました。まちをしっかりとつづってきたはずが、町の中心部が空洞化するという新たな課題があがり、昭和の終わり頃から何とかしなきゃと対応を始めました。

中心市街地と周辺地域を結ぶ手段として、コミュニティバスの運行を開始しました。加えて、従来は町の中心部を巡っていた路線バスは、中心市街地内の狭隘な道路状況を考慮し、比較的広い道路を活用した新たなルート

へと変更しました。これにより、車が1台駐車しているだけで通行困難となるような中心市街地の混雑を回避しつつ、公共交通の利便性を確保しました。交通の主軸が鉄道から自動車・高速道路へと移行するなかで、高速道路のアクセスルートをも町の中心部近くまで延伸し、限定的に広い通行ルートを確認することで、地域全体の交通導線を再編しました。こうした施策を通じて、公共交通の整備と効率的な交通体系の構築を進めてきました。

さらに、もともと町にある魅力や資源を活用したまちづくりも進められました。

郡上八幡は飲み水、そして洗いざらい水洗い場所みたいなことが町に点在していますが、そういうことを活用しながら、水とともにある暮らしを大切にしたいまちづくり、河川とか橋梁など公的施設の修景整備を一生懸命やっています。また、まちの中の小さな空いたスペースに公衆便所、案内板、休憩施設など必要なアメニティ施設を作りました。城下町であるため、昔ながらの町家が数多く残っていました。昭和60年代に入ると、建築の工法や材料、工務店の家づくりの手法が新しくなり、新築住宅が増える一方で、歴史ある町並みが次々と失われました。景観対策は岐阜県内で高山市について条例を整備しました。また、町民自身が自分たちのまちの在り方を考え、建物については町民の中から審査員を選び、自分たちが望む景観へと改善していく「町民協定」を、中心部の広いエリアで2002年に締結しました。この取り組みは20年以上続いており、今の町並みは、その有無によって町の姿を大きく変えていると思います。町に観光客が訪れた際、「落ち着く」「昔ながらの町らしさがある」と感じられるのは、自然に残ったのではなく、こうした取り組みを積み重ねてきた結果なのです。



中心部のまちのつくりについて説明する講師の武藤さん

一方、平成25年頃（2013）に空き家調査を行ったところ、207件の空き家が確認されました。それから十数年後には353件へと増加し、およそ150軒も増えた計算になります。年間にすると約10件ずつ空き家が増えていることになります。町並みや歴史的景観、水辺空間の整備などの30年、40年かけて積み重ねてきた努力も、このままでは町そのものが持続できなくなるのではないかと。そんな危機感が、まちづくりの現場に生まれたのです。この空き家問題を何とかしなければという思いから、関係者の協力を得て空き家対策制度の創設に取り組みました。人口が減れば町は衰えていきます。空き家を活用しようと思っても使い手がいなければ意味がありません。「後を継ぐ人を残してほしい」とお願いしても、家庭の事情から実現は難しいのが現実です。そこで一つの考え方として、外から移住者を受け入れ、その受け皿として空き家を活用し、人口減少を補いながら町の新陳代謝を促すという方針を立てました。

もう一つは、空き家の所有者が高齢化し、自分は別の場所に住んでおり、費用も労力もかけられないため放置されるケースが多いことがわかってきました。そこで、行政が所有者に代わって一切の手続きを担う制度をつく

り、空き家の流通や活用を円滑に進める仕組みを整えました。行政の得意な点は民間にお願いしました。空き家対策を公共事業として組み立てるまでには2年を要しました。制度開始から10年間は官民連携で運営し、11年目からは民間に引き継ぐ仕組みとし、今年ちょうどその節目を迎えました。4月1日からは民間主導に移行し、現在は移行後およそ1カ月半が経過したところです。

では、具体的に空き家をどのように動かしていくのか。まず、空き家のオーナーから物件をお借りします。その際、固定資産税や火災保険料は家賃としてお支払いし、所有者には実質的に費用負担が生じない形にします。改修費用はすべて行政から負担金をいただいた「まち会議」で負担し、入居者探しも当方で行います。万が一入居者がトラブルを起こした場合も、全て当方で対応します。つまり、「費用も手間もかからない」という条件でオーナーに安心して貸してもらい、その代わりに家賃はできる限り低く設定していただく。そうして確保した空き家を、今度は移住者に貸し出す—これが制度の基本的な流れです。

家賃、入居者から支払われる家賃とオーナーが払う家賃の差額10年分が工事費と大体同じになるという設定で組み立てられてい



修繕を終えた物件を見学する参加者



実際に家屋の中に入り説明を受ける

ます。行政が個人の財産にお金を投入するというのは非常に難しい話ですが、支出した額は10年間で返還されるという仕組みです。このスキームのもう一つは、工事費を行政が出す、これを動かしていく費用も行政が出すこととなりますが、入居者がどんどん町が増えてくれば、人口が増え、負担金が軽減できる仕組みとなっています。最初の目標は、1年で5軒ずつ空き家を改修し、10年で50軒を目標にしています。実際は46軒までで到達しました。入居率は9割です。76人ぐらいが管理物件に入って状況になっています。入居者はその建物で御商売している人が3分の1ぐらいです。当然、入居者は東海圏が多いですが、東京、大阪、なかでも一旦海外へ出て、パートナーを見つけて日本へ帰ってきたいというときに、日本で住むと場所を決める際に郡上八幡を見つけて移住するケースもあります。

これまで10年が経過し大きな課題が見えてきました。町の中心部には毎年新しいお店ができ、観光客も徐々に戻り、にぎやかになりました。中心部については、今までの30年、40年の取り組みと、その後の10年の空き家の取り組み機能しているという感じはあります。しかし、メインの通りを一歩入ると一段

と過疎化が進んでいます。

そこで「中心部で生活するには観光客や車の往来が多い」といった戸惑いを持つ子育て世代などの不安を解消するために、周辺部の落ち着いた環境に着目し、人の目を気にしない、畑作業やバーベキューができるといったことをストロングポイントとする周辺部地域の活性化を新たに進めています。人もそこに住んでいて、車もそんなに通らない場所は、子育て世代にとっては魅力の場所ではないかなと。そういう部分でいうと、まちなかになんか強みが周辺部にあるのではないかと考えています。その良さを可視化できるようなイベントを去年、一昨年とやりました。「あすのわくわくこみち」といいますが、住民以外は誰も通らない路地の空き地で子供たちやお年寄りがみんなでわいわいお話をしたりするというをやっています。ひと通りがいっぱい集まった中心部の背後地をエリアとして今後どうするかを調査し、計画を立て、実験的に1軒を改修していきます。まちづくり会議だけではできませんので、郡上市をはじめいろいろな方々の参画をいただき、計画づくりをしています。

昨年、中心部の背後地エリアを対象に、将来像を描いた「エリアビジョン」を作成しました。例えば、3軒以上空き家が続く場合は1軒ずつではなく2～3軒をまとめて活用する、中庭でつながっている建物は通り抜けができるようにする、川沿いには子どもが遊べるスペースを設けるなど、夢のある計画です。今後はこのビジョンを地元で根付かせ、郡上八幡で実際に展開できる形にしていきたいと考えています。また、周辺部での空き家の改修は収益性が低いため、中心部での収益性の高い改修事業と併せて進めるといった新たなスキームづくりにも取り組んでいきたいと思っ



城下町八幡町のまちを歩く。最近公開された映画でロケ地となっていたことが話題に

ています。

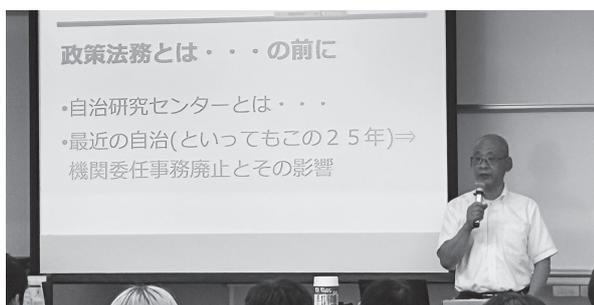
わたしからの話は以上になります。それぞれのお仕事の中で、行政や公共の立場の人が多いたと思いますが、今ある課題、これまでの課題、次をどうするかといったことを考えてもらうきっかけになったらありがたいです。

現場の声から「地方自治」を学ぶ実践的授業を — 自治研センターによる岐阜大学での協力講座がスタート —

岐阜県地方自治研究センターでは、次世代を担う学生に地方自治への関心を深めてもらいたいという思いから、その取り組みのひとつとして岐阜大学で協力講座を行っています。今年も2025年度後期・全学共通教養科目「岐阜学」の中で「岐阜の地方自治とその課題—政策法務の可能性」をテーマに、10月7日から授業をスタートしました。様々なジャンルから地方自治やまちづくりに携わるみなさんをゲスト講師に迎え、担当教員である地域科学部の三谷晋准教授（自治研センター研究員）のコーディネートで全14回の講義を進めます。



初回のガイダンスでは、三谷先生が授業の構成や到達目標について説明し、講義のキーワードとなる「地方自治」「政策法務」について解説しました。続いて、センターを代表して子安副理事長があいさつし、「講義には自治体職員、議員、企業、NPOなど、さまざまな立場から17人の講師をお迎えします。『地方自治』に対する考え方や取り組みを直接聞き、それぞれの現場でどのようなアプローチがなされているのかを感じ取ってほしい。ぜひ将来の選択肢に地方公務員という職業を含めてもらいたい」と学生たちに伝えました。



「普通の公務員の日常について～自身の事例をもとに～」 美濃加茂市役所 吉田純也さん

10月14日の講義では、地域科学部卒業生で美濃加茂市役所に勤務する吉田純也さんが登壇。吉田さんは、市職員を志したきっかけや、これまでの業務経験を通して感じたやりがい、行政にしかできない使命について語りました。



「市町村職員の醍醐味は、市民に最も近い立場で働けること。異動を通して幅広い視野が得られることも成長の機会です。公務員になることがゴールではなく、公務員として何をするかが大切。安定した職業という見方だけでなく、仕事のやりがいとして『公務員の働き方に憧れる』と言ってもらえる存在を目指したい」と話しました。また、「まちづくりの主役は市民。自分たちのことを自分たちで

決めることこそ、地域を動かす力になる」と学生に語りかけ、自治への主体的な関わりを促しました。

「政策と議会のかかわり」 高山市議会議員 小井戸真人さん

10月21日の講義では、高山市議会議員の小井戸真人さんが「政策と議会のかかわり」をテーマに登壇しました。小井戸さんは地方自治の仕組みや二元代表制における議会の役割を解説しつつ、高山市での議会改革や市民参加の取組みを紹介しました。

学生からは「議員は批判するだけでなく、政策を提案する存在であるべきだという言葉が印象的だった」「議会と行政が協働してまちづくりを進めていることを知った」といった感想が寄せられました。



「リアルな政策形成の舞台裏」 岐阜県議会議員 野村美穂さん

10月28日の講義は、岐阜県議会議員の野村美穂さんが「リアルな政策形成の舞台裏」と題し講義を行いました。政治の世界に飛び込んだきっかけ、ぎふ性暴力被害者支援センターの設置、SDGsやパートナーシップ宣言の導入など、野村さんの思いや願いがどのようにして政策形成に至ったかを紹介しました。

「自分の住む地域の議員を知っていますか、議会にはどんな人がいますか」と学生に問い

かけ、その場で検索を促す場面もありました。

「政治は特別な世界ではなく、皆さんの日常と直結している。『なぜ?』という思いを行動に移すことが社会を動かす第一歩」と語り、政治を“自分ごと”として捉える大切さを強調しました。



学生たちは、講義を通して、地方自治の多様な側面を実感しています。地方自治とはなにか、現状の中での課題はなにかを共に考え、学びを重ねていきたいと思います。講義の様子はセンターのホームページやFacebookでもお伝えしていきます。

講義プログラム (火曜日・3限)

開講日	講義タイトル	講 師
10月 7日	ガイダンス	三谷 晋 (岐阜大学地域科学部准教授・自治研センター研究員)
10月14日	普通の職員の日常：「楽」と「楽(し)」	吉田純也 (美濃加茂市役所職員)
10月21日	政策と議会のかかわり	小井戸真人 (高山市議会議員)
10月28日	政策と議会の関わり	野村美穂 (岐阜県議会議員)
11月 4日	職員の能力向上のための取り組み	吉永公平 (弁護士／大府市役所)
11月11日	地方自治制度のあるべき姿の一端 — 「ふるさと納税制度」の実態を観察して	久保田裕司 (山根市副市長)
11月18日	地域通貨を通じた地域活性化	塚原 慧 (飛騨市役所商工観光部商工課)
12月 2日	岐阜市川原町の住民による町並み保存	富樫幸一 (岐阜大学地域科学部名誉教授・自治研センター理事長)
12月 9日	観光都市高山の伝建地区の維持と課題	牛丸岳彦 (高山市教育委員会文化財課)
12月16日	NPOの視点からのまちづくりと関係人口	加藤真司 (和良おこし協議会)
12月23日	公務員をささえる組合	子安英俊 (自治労岐阜県本部中央執行委員長)
1月13日	民間企業の視点からの地域づくりと人材育成	児玉結菜 (東京海上日動火災保険岐阜支店岐阜県創生研鑽会担当)
1月20日	自治体に参画する NPO の意味 (若い世代へのアプローチ)	松田一浩 (関市まちづくり協議会) 田原晃成 (せき・まちづくり NPO ふうめらん事務局)
1月27日	自治体の実践する人材確保策 (若い世代へのアプローチ)	中村文亮、美濃羽真衣、野々村成望、榊原乙珠 (関市役所市民協働課)

講義全体の期間と日時・場所

授 業 名 全学部共通 教養科目 (岐阜学)
 授業担当 三谷 晋 (岐阜大学地域科学部)
 期 間 2025 年度後学期 (2025 年 10 月～ 2026 年 1 月)
 日 時 毎週火曜日 3 限目 (13 時～ 14 時 30 分)

対象の学生

全学共通教育科目を受講する学生 (全学部対象)

試験・成績評価

毎回の講義の際に提出してもらおうコメント (50%)、レポート (50%)

憲政史上初の女性総理の誕生は、日本社会に大きな歴史的な一歩を刻む出来事であり、様々な面で期待が寄せられている。しかし多々気になるところが…特に労働時間規制緩和に対する点

経済対策の一環として「労働時間規制の見直し」を検討するよう指示したが、これまでの「働き方改革」で規制された残業時間の緩和につながる可能性があり、次のような懸念がある。(個人的意見、連合静岡も批判している)

- 長時間労働の再発：労働時間の上限規制を緩和することは、過労死や健康障害のリスクが高まった「長時間労働」が常態化する社会へ逆行するのではないか。
- 弱い立場への圧力：労働者には「選択の自由」があると言われても、実際には上司からの指示や同僚との圧力、生活のために稼がざるを得ないといった状況から、弱い立場の労働者ほど長時間労働を断りにくくなり、追い詰められる可能性がある。

人材不足について財界からの強い要請があったかどうかは不明であるが、労働組合としてしっかり対峙していく必要がある。

(英)

岐阜県地方自治研究センターのご案内

岐阜県地方自治研究センターは、岐阜県における地方自治・行財政・まちづくり等に関する研究活動を行うために、1978年6月に設立しました。自治体関係者や学識経験者及び県民のみなさんの意見交換を深めることによって地域に根ざした政策づくりを促進し、地方自治の振興と地域の活性化に寄与することを目的としています。

会員になると

- 機関誌「自治研ぎふ」をお届けします
- センターが主催する講演会・セミナー・視察・総会等のご案内
- 研究発表の場を提供します

会員になるには

- どなたでも会員になれます。
- 会費（事業年度毎年4月～翌年3月）
- 個人会員 年 2,000円（1口）
 - 団体会員 年 10,000円（1口）

機関誌「自治研ぎふ」

センターでは自治体行政地域振興・まちづくり等に関する調査・研究レポートを掲載した機関紙「自治研ぎふ」を会員向けに発行しています。

バックナンバー

「自治研ぎふ」のバックナンバーを販売しております。会員以外の方でもご購入いただけます。

- 1冊600円（送料込み）

バックナンバーの内容はセンターのホームページ上で公開しています。

ホームページ

<http://www.gifu-jichiken.jp/>

入会のお申込み・バックナンバーの申し込み・その他お問合せについては下記までご連絡ください。

岐阜県地方自治研究センター
〒500-8069 岐阜市今小町15番地
電話 058-265-3135 fax 058-267-0093
E-mail info@gifu-jichiken.ne.jp

自治研ぎふ

JICHIKEN GIFU

Vol.
142

2025年10月15日 発行

編集人=平光 貴博 発行人=富樫 幸一

発行所

岐阜県地方自治研究センター

〒500-8069 岐阜市今小町15番地

TEL 058-265-3135 (代)

FAX 058-267-0093

URL www.gifu-jichiken.jp/

E-mail info@gifu-jichiken.jp

表紙の写真

恵那市中野方町にある坂折棚田は、江戸時代から続く石積み棚田で、「日本の棚田百選」に選ばれています。約400枚の田んぼが山の斜面に広がり、春の水張り、夏の新緑、秋の稲穂、冬の雪景色と、四季折々の美しい風景が楽しめます。地元の人々が大切に守り続けており、自然と人の暮らしが調和した景観は、多くの人に感動を与えています。

(写真提供/恵那市役所総務部総務課広報広聴係)