

採用試験の見直しと RJP によるマッチング

獨協大学法学部総合政策学科教授 大谷 基道

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

1. はじめに

ここ数年、自治体の職員採用パンフレットに「公務員試験対策は不要」という謳い文句を目にすることが多くなった。2018年に筆者が一般社団法人地方行財政調査会と共同で実施した全都道府県・市区町村アンケート調査の結果によると、教養試験や専門試験を廃止し、SPI など民間の適性試験を活用する自治体が急増傾向にある（大谷 2019a ; 2019b）。

なぜいま採用試験が大きく見直されているのか。その結果、採用される人材にどのような変化が生じているのか。本稿ではこれらの点を明らかにした上で、今後の採用試験のあり方について考察していくこととしたい。

2. 職員採用試験の見直しの動向

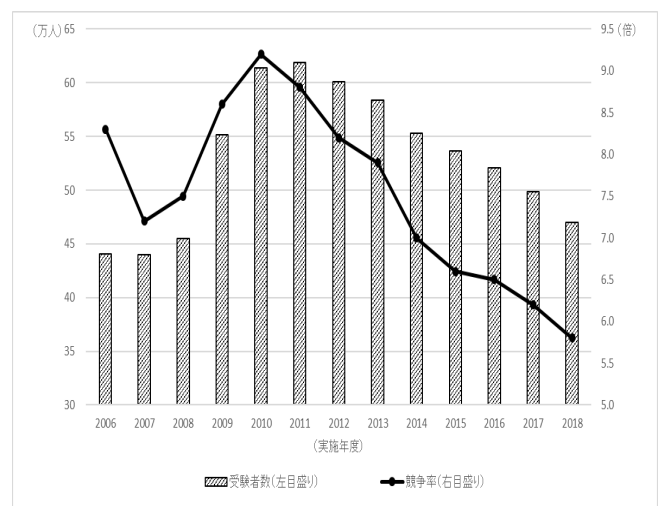
かつて自治体の採用試験は、成績主義（地方公務員法第 15 条）を強く意識し、教養試験や専門試験の成績を重視する「学力重視型」であった。それが 1980～90 年代になると、行政需要の多様化・複雑化に対応すべく多様な人物を確保しようと、面接試験などを重視する「人物重視型」にシフトしていった（稲継 2000）。

2000 年代に入ると、地方分権改革に伴い、自治体職員に課題発見・解決能力、コミュニケーション能力などが求められるようになった。しかし、このような能力を有する人材を確保するには、従来の公務員志望者層からの選抜だけでは限界があり、民間企業志望者をはじめ様々な人材の中から選抜する必要があった。そこで、

準備の負担が大きい教養試験や専門試験を廃止し、プレゼンテーションやグループワークなど民間企業に近い選抜方法を導入することで、従来の公務員志望者以外の層を取り込み、受験者の多様性を確保しようとするタイプの採用試験が登場するようになった。筆者はこれを「受験者負担軽減型」と呼んでいる（大谷 2019a）。

その後、2010 年代になると、民間企業の積極的な採用活動の影響を受け、自治体の採用試験の受験者数は減少が続き、競争率も低下の一途を辿るようになっていく（図表 1）。

図表 1 自治体の採用試験の受験者数および競争率の推移（総務省調べ）



出所：総務省「平成 30 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」のデータをもとに筆者作成

前出のアンケート調査によると、2017 年度における事務（一般行政）の平均競争率は都道府県 6.9 倍、政令指定都市 9.1 倍、その他の市区 10.2 倍、町村 6.8 倍にとどまっており、近年のピークであった 2010 年度から大幅に下落していた。また、平均辞退率も都道府県 20.9%、政令指定都市 16.4%、その他の市区 10.9%、町村 9.9%と、大きく上昇していた（図表 2）。

図表2 2010年度及び2017年度実施「事務（一般行政）」採用試験の結果

(単位:人)

団体区分	実施年度	実施団体数	応募者数 (A)	受験者数 (B)	最終 合格者数 (C)	辞退者数 (D)	実採用者数 (E)	平均競争率 (各団体ごとのB /Cの平均)	平均辞退率 (各団体ごとの D/Cの平均)
都道府県 (n=47)	2010年度	47	49,823	34,095	2,903	526	2,234	14.1 倍	16.6%
	2017年度	47	40,764	29,823	4,650	1,114	3,129	6.9 倍	20.9%
	増減	0	▲ 9,059	▲ 4,272	1,747	588	895	▲ 7.2 倍	4.3%
政令指定都市 (n=20)	2010年度	20	27,911	20,898	1,928	218	1,370	12.6 倍	13.8%
	2017年度	20	24,154	17,993	2,194	298	1,572	9.1 倍	16.4%
	増減	0	▲ 3,757	▲ 2,905	266	80	202	▲ 3.5 倍	2.6%
その他の市区 (n=642)	2010年度	618	154,707	121,192	9,602	741	7,787	14.5 倍	7.4%
	2017年度	636	124,987	100,724	11,468	1,094	9,042	10.2 倍	10.9%
	増減	18	▲ 29,720	▲ 20,468	1,866	353	1,255	▲ 4.3 倍	3.5%
町村 (n=602)	2010年度	520	20,011	16,733	1,820	80	1,719	10.1 倍	4.2%
	2017年度	555	16,975	13,952	2,248	219	2,004	6.8 倍	9.9%
	増減	35	▲ 3,036	▲ 2,781	428	139	285	▲ 3.3 倍	5.7%

注) 非公表、資料保存なし、不明などとしている団体の数字は含まれていない。平均競争率、平均辞退率については、それらの団体を除いて算出した。

出所: 大谷 (2019b)。

これらの数字からは、少ない受験者と低い競争率の中、やっと合格を出しても辞退が多発するという、採用現場の厳しい状況がうかがえる。

このような状況を背景に、就活生が民間企業に流れることを防止するため、教養試験や専門試験の廃止、SPI など主に民間向けの適性試験の導入といった見直しを行い、従来型の公務員試験対策が不要であることを大々的にアピールする自治体が現れるようになった。つまり、多様性の確保を目的に導入された受験者負担軽減型の採用試験が、受験者数の増加を目的とするものに変容していったのである。

3. 見直しによる採用人材の変化

受験者負担軽減型の採用試験は、優秀な人材を採用するため、より多くの受験者数を確保しようとするものである。その背景には、「受験者数が増えれば、優秀な人材も同じように増えるはず」との思い込みがある。

しかし、単に負担を軽減して受験者数を増やしても、そこに自治体が求める人物が多く含まれるとは限らない。それどころか、公務員試験対策が不要になったことで受験のハードルが下がり、「公務員は勤務条件も悪くないし、受ければラッキーだから取りあえず受けてみるか」といった招かれざる人物を呼び込むリスクが高まりかねない。

現に一部の自治体からは、「受験者数は増えた

ものの、新人の質が落ちた」、「法律もろくに読めない新人が入ってきて困った」、「ほどほどには働くが、公務に対する熱意があまり感じられない」といったぼやきも聞こえてきている。これはある意味当然の帰結であろう。

教養試験や専門試験を課さないということは、それらを通じて測るべき基礎的な教養や専門分野の知識を求めているということである。また、受験者を増やすために受験負担を軽減するということは、裏を返せば負担が重ければ自治体職員にはなろうと思わない、公務への熱意が今ひとつとも言えるような人物でも構わないという意味にも取れる。

専門試験を課さない傾向は、土木職などの技術系職員の採用試験でも顕著である。この傾向が技術系の学生を抱える大学教員に「自治体は技術系公務員に対して、基礎的な技術力をもはや要求していないのではないかと解釈させ、技術力のある学生は民間企業に、そうでない学生は自治体に送り出すといった行動に走らせる可能性があるという (規矩 2020)。

採用試験の手法は、どのような人物を求めるかによって異なる。つまり、採用試験の手法を変えるということは、「求める人物像」を変えるというメッセージなのである。

しかし、近年の受験者負担軽減型の採用試験は、そこまで深く考えられたものではなく、安易に受験者数を増やそうとしただけのものが多

い。そのため、その意図とは裏腹に、自治体が求める人物像とは異なる人物を誘い込むような採用試験になってしまっているのである。

4. リアリスティック・ジョブ・プレビュー（RJP）のマッチング効果

求める人物像と異なる人物が多く応募してくるとすれば、それをいかにして選別するかが大きな課題となる。

民間企業を対象とする研究によれば、的確なマッチングの手立てを講じることなく、単に母集団たる応募者を増やせば優秀な人材も増えるというのは神話に過ぎず、かえって選抜のコストが嵩むだけとされる（服部 2016）。まさにこのような状態が自治体の採用試験でも繰り返されているのである。

ところで、採用のミスマッチはどのようにして起こるのか。自治体は応募者の選考のため、応募者は自治体を含む就職先の選択のため、それぞれ互いの正確な情報を必要としているにもかかわらず、両者とも自らを売り込もう、良く思ってもらおうという意図が働き、自分にとって良い情報だけを提供する傾向があり、それがミスマッチを引き起こすとされる（堀田 2007、Peter, Lawler and Hackman 1975）。

これを踏まえれば、自治体と応募者のマッチングが的確になされるためには、双方が良い情報もそうでない情報も積極的に開示し合い、いわゆる情報の非対称性を解消することが求められる。自治体は業務内容や労働環境などを、応募者は自身の能力や公務に対する考え方などを包み隠さず明らかにし、互いに十分な情報のもとでの的確な判断ができるようにする必要がある。

職場や仕事の実態について、良い面も悪い面も含めてリアリズムに徹した情報提供を行うことを「リアリスティック・ジョブ・プレビュー（RJP）」という（堀田 2007）。これは元々、採用時点における雇用者と応募者のミスマッチから生じる離職を減少させるためのものである

が、応募者が十分な情報を持つことで、「希望する自治体に自身が適合するかどうか」を自己スクリーニングすることを可能にするものでもある（Wanous1973）。

自治体の中には都合の悪い情報を提供すると印象が悪くなるのではないかと危惧するところもあるだろう。しかし、正直に情報を開示することで誠実な印象を与えるという効果もある。これがひいては当該自治体に対する愛着や帰属意識を高めることにもつながる。また、過剰な期待を持たせないことで入職後の失望・幻滅感を和らげる効果も期待できることから、前述のとおり、職場への定着を促進し、早期離職を防止することにもつながる（堀田 2007、Wanous1992）。

5. RJPとインターンシップ

前出のアンケート調査によれば、採用時のミスマッチを防ぐため、パンフレットの作成、説明会の開催といった昔ながらの手法に加え、インターンシップを実施する自治体が近年目立つようになってきている（大谷 2019a ; 2019b）。

インターンシップは、一定期間、自治体で実際に仕事をするものであることから、自治体職場の実態を理解してもらうには最適の手法であると言える。先行研究においても、インターンシップをRJPの有力な手法として挙げるものが少なくない（リクルートワークス研究所 2001、堀田 2007 など）。インターンの受入れは余計な手間がかかるとして、受入れに難色を示す職場も少なくないが、応募者による自己スクリーニングを促進し、選抜の精度を上げるためには、積極的に受け入れるのが望ましい。

自治体のインターンシップは、職場のみならず、その地域を理解してもらう機会にもなる。当該自治体の出身者・在住者以外の者の誘引には、その地域の魅力を理解してもらうことも重要である。例えば、福知山市では市外出身者をインターンシップで受け入れる際に、市内の空

き家を宿舎として斡旋し、地域の現状を見てもらう機会を創出している。就職先としての福知山市の現状をよく理解してもらい、「ここで働きたい」と思える出会いや経験をしてもらうことで、市外出身の学生が同市に愛着を持ち、採用にまで至ったこともあるという（大谷 2020）。

なお、今年度は新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、インターンシップを中止している自治体も存在する。その場合、既に一部の自治体で実施されているような、Zoom などのツールを利用したオンラインでのインターンシップの実施も検討に値するのではないだろうか。

ところで、仮に自治体が正直に全ての情報を提供したとしても、応募者も同じように全ての情報を正直に提供するとは考えにくい。落とされるリスクを考えれば、自身の良い面しか見せないのは当然であろう。もしそうであるなら、応募者の本質を見抜くには、面接試験における面接官の役割が非常に重要となる。

前出のアンケート調査でも、「公務員試験対策を行っている学生が多く、面接で受験者の将来の希望や本音を聞くことが難しくなった」、「試験対策が進んでおり、面接試験での優劣をつけるのが難しくなっている」など、面接時の見極めに関する課題が多く寄せられていた（大谷 2019b）。

面接官の「見抜く力」は経験によって養われる。しかし、自治体が面接官に十分な訓練を施しているとは言い難い。筆記試験の比重を低くし、面接を重視する傾向にある現在では、面接官の育成・研修を十分に行うことが、これまで以上に重要になる。

6. おわりに

2000年代までの採用試験の見直しは、求める人物像の変化に合わせて行われてきたが、2010年代に入り、とにかく受験者数を増やそうとする流れの中で、安易に受験者の負担を軽減するための見直しが進んだ。その結果、求める人物

像とは異なる人物が多く受験するようになり、そのスクリーニングが課題となった。

スクリーニングに関する当面の解決策として、本稿ではインターンシップの実施や面接官の能力向上を取り上げたが、そもそも問題なのは求める人物像と試験方法との乖離である。今後、採用試験を見直すにあたっては、スクリーニングが課題にならないよう、求める人物像に合致する手法を用いることがまずは求められよう。

参考文献

稲継裕昭 (2000) 『人事・給与と地方自治』 東洋経済新報社。

大谷基道 (2019a) 「ポスト分権改革時代における自治体の職員採用」 大谷基道・河合晃一編 『現代日本の公務員人事—政治・行政改革は人事システムをどう変えたか』 第一法規、135-155 頁。

大谷基道 (2019b) 「地方自治体における職員採用試験の見直しとその効果—都道府県・市区町村アンケート調査の結果から」 『獨協法学』 108 号、406-428 頁。

大谷基道 (2020) 「技術職・専門職の採用難をどう打開するか」 『都市問題』 111 巻 12 号 (掲載予定)。

規矩大義 (2020) 「土木・建築の人材の確保と育成 (送り出し側・受け入れ側の視点)」 日本都市センター編 『都市自治体における専門人材の確保・育成—土木・建築、都市計画、情報』 日本都市センター、47-65 頁。

服部泰宏 (2016) 『採用学』 新潮社。

堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方—RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして」 『日本労働研究雑誌』 567 号。

リクルートワークス研究所 (2001) 「日本に RJP という採用理論が浸透する日」 『Works』 48 号、26-37 頁。

Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman,

J. R. (1975) *Behavior in Organizations*.
New York: McGraw-Hill.

Wanous, J. P. (1973) "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival." *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.

Wanous, J. P. (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (2nd.ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.

著者略歴

獨協大学法学部総合政策学科教授
大谷 基道 (おおたに もとみち)

専門は、行政学、地方自治論。

早稲田大学大学院政治学研究科博士後期課程研究指導修士退学、同大学院で博士（政治学）を取得。茨城県職員、(公財)日本都市センター主任研究員、名古屋商科大学教授などを経て、2016年から現職。

茨城県庁（19年間）や公的シンクタンクでの経験を活かし、現場の実態を踏まえた地方自治体の人事・組織、行政改革、国と地方の関係等の研究を行っている。

著書に『東京事務所の政治学—都道府県からみた中央地方関係』（単著、勁草書房、2019/10）、『現代日本の公務員人事—政治・行政改革は人事システムをどう変えたか』（共編著、第一法規、2019/1）等。国・自治体の委員も多数務める。

地方空港の利活用方策

慶應義塾大学商学部教授 加藤 一誠

編集者注：本稿は、自治大学校で令和2年10月2日（金）に行われた第1部課程第134期における研修講義の内容を整理したものです。

1. 空港は整備から運営へ

わが国の空港は設置管理者により、種別が分かれます。第二次大戦後の歴史を見ますと、幹線（羽田、大阪、福岡、新千歳）のあと、一定規模の需要がある空港が整備されたことがわかります。その後、経済成長とともに、地方管理空港の整備計画が立案され、実行に移されました。ここからは、道路整備と同様に、効率に優る空港から徐々に再分配の思想にもとづく整備に移行したことがうかがえます。

こうして、空港は立地上では概成し、「運営の時代」と言われるようになりました。近年のインバウンドブームの背景には、空港をうまく「経営」して交流人口を増やし、地域活性化につなげたいという考えがあります。

空港は航空路線が離発着するインフラです。わが国の空港運営は長い間、公的部門が担ってきました。また、航空は他モードに比べると歴史が新しく、様々な規制によって守られてきました。しかし、この40年間で航空はふつうの産業となりました。現在では、路線の存廃を決定するのは民間の航空会社であり、路線がなければ、空港はオープンスペースにすぎません。それでもなお、政策が必要な領域もあり、本講義では航空・空港政策の概要を説明し、現在進行中の航空・空港政策と地域の関係を説明します。

2. 航空・空港政策

図1はわが国の航空・空港政策の一覧ですから、これを見ながら、政策の概要と関係を説明します。まず、左上をご覧ください。

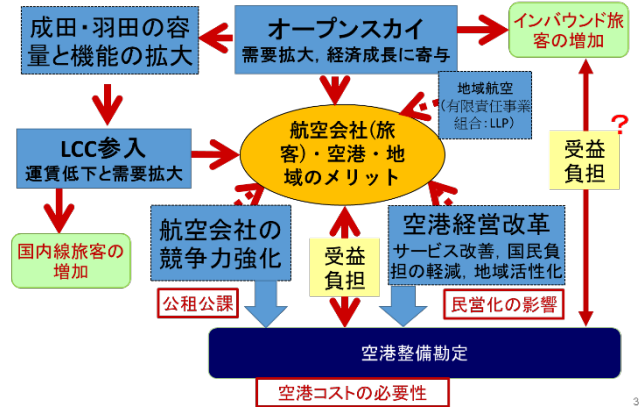


図1 わが国の航空・空港政策

2000年代には、首都圏空港（羽田空港・成田空港）を取り巻く状況が大きく変わりました。まず、羽田は2001年に再拡張事業によってD滑走路が整備されることが決定され、2010年には同滑走路の供用により再び国際線の定期便が飛ぶことになりました。

「オープンスカイ」は、アメリカで実施された航空の規制撤廃に連なる政策です。1978年に国内で経済規制は撤廃され、強力な航空会社を国内に抱えるアメリカ政府が国際的にも開放政策を進めたのです。わが国では第二次大戦後に民間航空の活動が禁止され、独立を経て再開されたものの、アメリカ主導の国際航空の枠組みが構築されました。なぜなら、航空には「グランドファーザー・ルール」があり、すでにアメリカの航空会社が権益をもっていたからです。

オープンスカイ政策を採用すれば、体力の劣る本邦航空会社に勝ち目はありません。しかし、2000年代になると首都圏の空港容量の拡大が視野にはいり、積極的なオープンスカイ政策が進められました。まず、首都圏を除く空港では国際線の出入りが自由化されました。これは、1990年代以降の日本経済の低迷や少子高齢化

による地域経済の衰退への対策でもありました。

成田空港では 2002 年に暫定平行滑走路が供用され、2009 年にそれが 2,500 メートルに延長されました。その後も徐々に整備が進み、容量は拡大しました。2028 年度には第 3 滑走路が供用される予定です。成田の容量拡大により、本邦 LCC の路線数は大幅に増え、関西空港とともに国内旅客数の増加に寄与しています。LCC は、航空機の未利用層を開拓しました。

訪日外客数の数を見ると、成田空港からの入国者は増えているもののシェアは落ち、関西、羽田、福岡、新千歳、那覇のシェアが上昇しています。インバウンド旅客のおよそ 8 割は外国航空会社が担っており、それらが首都圏以外の空港を利用しているからです。

では、訪日外客数はなぜ増加するのでしょうか。過去の研究では、外国の経済成長や距離の近さといった要因が旅客数を押し上げていることが指摘されています。つまり、成長するアジアの人々が外国に足を運び、アジアに近い日本に、旅行先としてのポテンシャルがあるわけです。そのほかにも、ビザの緩和措置や地方自治体からの補助金といった要因も旅客数を押し上げたという結果が出ています。

もっとも、近年、地方自治体や空港関連組織による助成金やインセンティブは高騰していました。地元にとって旅行消費で潤う分野は裾野が広く、地域活性化につながるため、外国人を誘致しているのです。しかし、競うように関係者がアジア各国を訪問し、お金を支払って誘致し、金額は上がってしまいました。

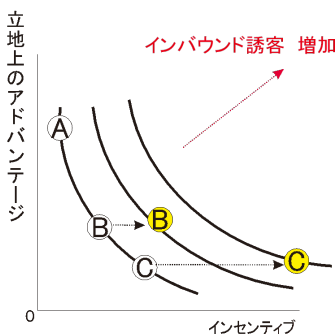


図 2 訪日外客増加の考え方

しかし、実際には各県の成果には差があります。差が生じるしくみを簡単に説明したのが図 2 です。縦軸には立地上のアドバンテージ（先発組、アジアからの距離が近い、有名な観光資源が豊富）、横軸にインセンティブが示されています。後発組の県やアジアから遠い地域は立地上不利ですから、その分インセンティブを支払って外国人旅行者を誘致するというトレードオフの関係が見られるようです。

航空会社の体力強化は JAL の経営破綻を契機とした政策です。具体策は航空会社が国に支払う航空機燃料税の 3 分の 1 の減免でした。理由は当初の体力強化から航空ネットワークの拡大へと変化しましたが、この政策は 2021 年度まで継続されることが決まっています。

3. 空港の民営化とは

空港経営改革とは、空港の民営化のことです。そもそも、わが国の空港は歴史的経緯から、滑走路や誘導路などの基本施設、空港ターミナルビル、駐車場が別々に管理されていました。そのため、民営化の前提として、空港の一体運営があります。海外では公的部門が運営していても、一体運営が通例です。一体で運営すれば、経営の自由度が増し、空港の使用料を戦略的に変化させて航空会社を誘致したり、メリハリの利いた投資もできると期待されています。

わが国では、仙台、伊丹（関西とともに）、高松、熊本、北海道 4 空港といった国管理空港が民営化されました。そして、広島空港の優先交渉権者も決定しました。

わが国の民営化はコンセッションという形をとります。図 3 は空港コンセッションのしくみを示しています。国管理空港や地方管理空港の場合、設置者（国や地方公共団体）は土地をもったまま、運営権を設定します。別々の主体であった空港ビルなどは事業を譲渡、売却します。

民間事業者は運営権対価を国に支払います。民間事業者は、運営後に徴収する利用料金で維

持管理費を賄い、収益も出せると判断し、金額を提示します。

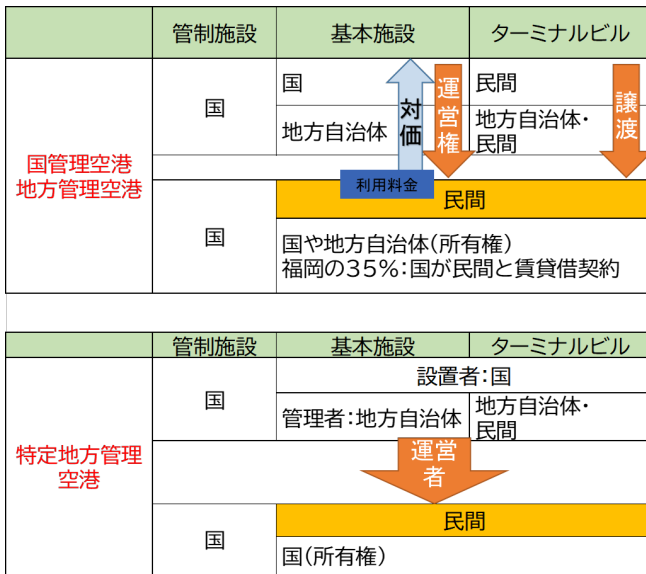


図 3 空港コンセッションのしくみ

運営を希望する民間事業者は空港を運営する特別目的会社（SPC）を組成し、さまざまな観点から構成される運営計画を提案します。国は提出された計画を審査し、1つの優先交渉権者を決定します。

運営期間は空港によって異なりますが、10年以上の長期を前提にしています。この点は空港だけではなく、交通インフラに共通する特徴です。需要は様々なリスクに応じて変動しますから、それを吸収するためにも長期間の運営が必要なのです。したがって、日常の維持管理だけでなく、収益を生み出すための投資も必要になります。

通常、民間企業は利潤最大化を目指すのですが、利用者数が目標値として前面に出ていることがわが国の民営化の特徴と言えましょう。地域の交流人口を増やせば、空港の利用者数が増えますから、それを通じて地域活性化のプレイヤーのひとつとなることが描かれています。もっとも、空港は利用者数と営業収入に強い正の相関がありますから、利用者数の伸びは営業収入の伸びと判断してもよいのです。

参考として、2020年1月から7つの空港が

民営化され、民間事業者が空港ビルの運営を始めた北海道の例を説明しましょう。17社がSPCを組成し、30年間運営にあたる予定です。空港の種別は4つの国管理空港、2つの市管理（特別地方管理）空港、1つの道管理（地方管理）空港と3つにおよびます。

運営権対価は一時金として2,200億円に加え、毎年24億円を30年間支払うため、およそ3,000億円となります（金額はいずれも消費税を除く）。

この規模を感じていただくには、国の空港整備に関する特別会計である自動車安全特別会計空港整備勘定の歳入を確認してみましょう。2020年度までの数年間、3,000～4,000億円程度で推移していた歳入額は、2021年になって急に6,623億円に増加しました（図4参照）。その理由は、北海道の運営権対価が雑収入という項目にはいるからです。

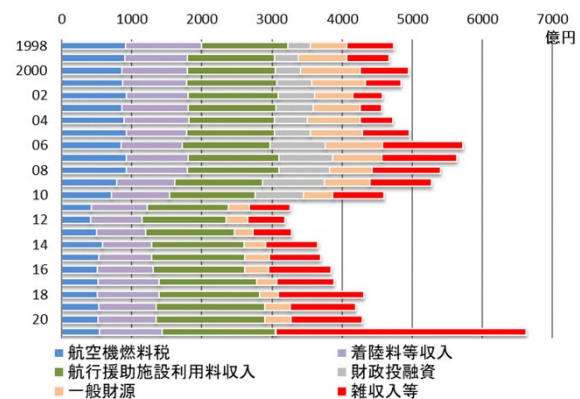


図 4 空港整備勘定（歳入）

なお、但馬、鳥取、南紀白浜、静岡、女満別、旭川・帯広といった特定地方管理空港や地方管理空港も民営化されました。しかし、静岡を除けば、このような空港は地方公共団体から補助を受け取っており、営業黒字は出ないため、運営権対価はゼロとなります。つまり、民営化後は、設置管理者が民間からサービスを購入し、対価を支払うこととなります。いわば、維持管理費を公的負担で賄うこととなります。そのため、現状よりも少ない補助金で運営できるかを提案するのです。

4. コロナ禍の航空・空港とアフターコロナ

コロナで航空の動きが止まり、国際航空のダメージはとりわけ大きくなっています。まず、日本政府観光局の統計では、2020年7月までの訪日外客数は395万人で、昨年と比べ20%の水準にしかありません(図5参照)。

空港の現状も大変厳しいのです。空港は航空便が到着してこそ、人が活動するのですが、航空が止まり、機能も停止しました。テナントは休業や営業時間の短縮に追い込まれました。

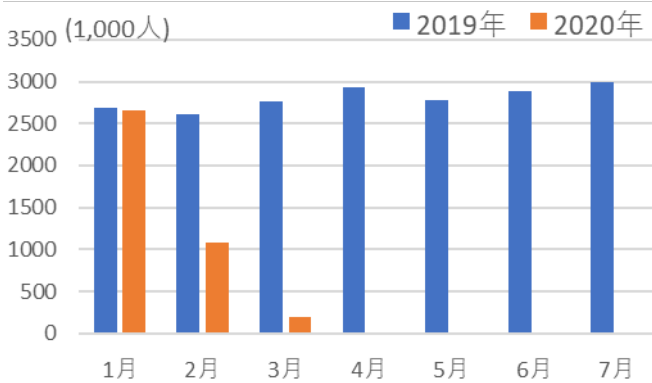


図5 訪日外客数の対比(2019年と2020年)
出所) 日本政府観光局

コロナ感染が交通に突き付けた課題は、これまでの交通の常識を変えるものでした。たとえば、コロナ感染の予防策は密の回避です。これは、機材に多くの人々を詰め込むLCCモデルの転換を意味します。近年、航空燃料の高騰もあり、航空機の主流が中小型機に移行しましたが、これは機材の搭乗率を上げて効率的に稼ぐためでした。交通機関の発達のは、言い換えれば、個人輸送から多人数・高速輸送への変化と言ってもよく、コロナ感染は交通全体の問題と言えるのです。

そして、都市間輸送を担う国内航空は、羽田路線が旅客数の6割以上を占めます。首都圏と他地域を結ぶため、航空会社の採算ラインにのるためには双方向の移動が重要です。しかし、首都圏から地方への移動は増えつつありますが、地方から首都圏への流動が少ないのです。これがビジネス様式の変化なのか、安全に対する懸

念かは判断できません。しかし、国内線といえども、元通りの路線や便数に戻るのにはしばらくの時間を要します。

大手会社は自社系のLCCの拡充を発表していますが、これはビジネスに比べ運賃弾力性の大きい観光需要に訴求するためです。Go toキャンペーンで宿泊費の負担が減少し、運賃も減少すれば、利用者も増えるだろうというストーリーです。

しかし、ここにも不安があります。Go toも所詮は補助金であるということです。補助金の受け取りに汲々とし、コロナ前と何ら変わらない地域にリピーターは来てくれるのでしょうか。

自粛期間を含めたこの数か月はきわめて重要です。この間に観光資源の魅力をいっそう磨いて地元をより安全にし、周遊ルートをはじめ受入体制を整備した地域により多くの人が集まるでしょう。

本日の受講者の皆さんが地元にお帰りなり、住民と一緒に地域を磨くこと、これが究極の空港政策となるのではないのでしょうか。



自治大学校の紅葉

著者略歴

慶應義塾大学商学部教授
加藤 一誠 (かとう かずせい)

1987年同志社大学経済学部卒業、2002年博士(経済学)(同志社大学)、関西外国語大学、日本大学経済学部を経て現職、交通政策審議会委員、航空政策研究会事務局長・理事をつとめる。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部・第2部特別課程第39期）

奈良県 上辻 裕実

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1. はじめに

第1部・第2部特別課程は、「地方公共団体女性幹部職員養成支援プログラム」として位置付けられ、女性幹部候補の養成を目的に、「基本法制」「座学による講義課目」「班別（4～5名）で行うテキスト型事例演習とディベート型演習」「特定政策課題レポートの作成」の研修内容で実施されている。

第39期は令和2年9月15日から10月9日までの約4週間の日程で開催され、北は青森から南は沖縄まで、日本全国から48名の研修生が参加した。

例年、100名ほどの研修生が参加するところ、コロナ禍の影響で参加人数は少なくなったが、その分、全員と何らかの関わりは持ちやすいというメリットもあった。

コロナ禍での研修実施ということもあり、研修に参加するということが自体に不安も大きかった。しかし、自治大学校では、入校2週間前からの検温・体調管理の要請、入校後の毎朝夕の検温指示、施設の至る所への消毒液の配置、講義受講時の間隔を十分確保した座席配置、教壇へのアクリル板の設置、食堂利用時の対面を回避した座席制限など、様々な点で感染防止を考慮した取組みが行われており、安心して研修に集中することができた。

4週間という長いようで短い、全寮制の共同生活の中で、濃い時間を共に過ごした仲間との思い出を、ここで振り返りたい。

2. 基本法制

基本法制の受講方法は選択制で、自治大

で受講しない場合は、e-ラーニングにより「行政法」「地方自治制度」「地方公務員制度」「地方税財政制度」を受講することとなる。e-ラーニングで履修した私は、日々の業務に忙殺されながらも、時間を見つけては少しずつ学習を進めた。計38時間というボリューム、眠気を誘う耳に心地よすぎる優しい音声に心が折れそうになりながらも、地方自治に関連する重要な法制や、公務員として理解しておくべき地方自治制度・公務員制度・税財政制度について、分かりやすい教材により、効率よく高度な知識を習得することができた。また、「時間がない」ではなく、「時間をつくるもの」だということを改めて実感し、計画的に物事を進める重要さを学ぶ良い機会となった。e-ラーニングによる履修を選択する場合は、入校直前にまとめてしようと甘く考えず、余裕を持って取り組むことをお勧めする。

3. 研修内容

座学による講義課目では、「総合教養課目」「政策形成能力を高めるための公共政策課目」「地方公共団体を巡る最新の話題」について一流の講師陣の講義を受講することができ、多くの学びを得ることができる。

班別で行う演習のうち、テキスト型事例演習は、入校前に事前送付されるテキスト2冊を熟読し、設問に書かれた内容について自身の自治体の状況を調べ、作成した資料を持ち寄り、グループ演習を行うものである。今まで業務で関わったことがないテーマの場合は、すべて一から勉強することになるため、非常に苦勞する。しかし、自治体の状況を理解する絶好の機会と捉え、前向きに取り組むことで得られる学習効果は

大きい。統計調査を分析し、現状把握や課題抽出を行い、自身の自治体の取組みについて、資料や所管課への聞き取りなどで情報収集を行う過程において、テーマとなった制度と真剣に向き合うことができる。

演習では、同じテーマであっても自治体によって現状や課題は様々であること、課題に対する考え方や課題解決へのアプローチの仕方の違い、研修生それぞれの視点での捉え方を学ぶことができ、多くの刺激を受けることができる。

ディベート型演習では、選んだテーマについて肯定側・否定側に分かれ、自グループの主張の正当性を立証する過程で、論理的な議論手法を身に付けることになる。自治大におけるディベート型演習のねらいは勝敗を競う点にはないが、ときには議論が白熱しすぎることもある。しかし、それだけ真剣に取り組むことこそ、この演習の醍醐味だと思う。

特定政策課題レポートは、5つのテーマのうちから自身が最も興味があることや、自身の自治体において重点的に取り組んでいることなどから1つを選び、現状分析、課題抽出、課題解決のための政策課題について、読み手に分かりやすくまとめることを目的に作成するものである。

この演習が最も労力を費やす課題であり、現状分析資料の収集や課題の抽出、政策提言のために論文をいくつも読み、いかに8,000字を超えるか、12,000字以内に収めるか、分かりやすい文章表現とはどのようにすれば良いのかに悩み、夜中までレポート作成と向き合う日々が続いた。

やっとの思いで中間提出日を迎えた時は、開放感に酔いしれるが、中間提出後に行われる担当教員からの指導に打ちのめされる。

でもそんな時、やはり仲間存在に救われる。どんなに苦しくても仲間と一緒にという思いが、より一層研修生の一体感を増し

てくれる。苦勞するのも良い経験ではあるが、入校前に分析資料等を収集し、政策提言の内容をある程度想定しておく方が、少し余裕を持って課題に挑めることをお伝えしておきたい。

4. 研修を終えて

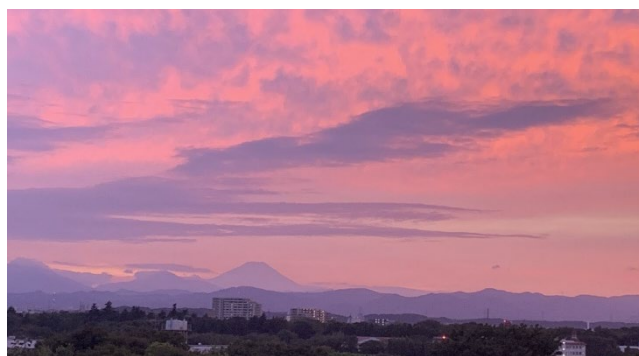
令和2年10月9日、全ての課程を修了し、誰一人体調を崩すことなく48名全員が無事に卒業式を迎えることができたことを本当に幸せだと感じた。

卒業証書を受け取りながら、入寮日から卒業式までの日々を思い返すと、初日に感じた不安は、仲間との別れを惜しむ寂しさに変わっていた。社会人として味わう自治大生としての日々は、学ぶ幸せを噛みしめる時間であり、幹部候補生として自治体から派遣されているという自覚を強くする時間であった。

この研修では、入校前よりも確実に成長している実感を得ることができ、今後一生の宝になる仲間との絆を育むことができる。

また、全国各地に帰っていく仲間と再会するときには、胸を張って今よりもっと成長した姿を見せたいという気持ちが、これからの自分を支えてくれるだろう。

この文章を読んでいる人が、もしこの研修の受講を迷っているとしたら、心から受講をお勧めする。一生の財産になる経験が自治大にはあることをお伝えしたい。



夕焼けと富士（寮の窓より）

新型コロナ禍における自治大学校の研修課程への対応

自治大学校教務部

編集者注:本稿は、新型コロナ禍における自治大学校の研修課程への対応について、令和2年度課程運営(前半)を踏まえて、取組み状況や実績等を自治大学校の職員が記したものです。

新型コロナウイルスが猛威を振るい、日本全体が、今まで体験したことのない大きな危機に直面しています。閉鎖した空間で、近距離での会話により飛沫感染するこのウイルスにより、多くの人が集まる場所においては、感染拡大を防ぐため、あらゆる対策を講じることが求められています。

学校という多くの人間が学ぶ場も例外ではなく、自治大学校においても新型コロナウイルスに対する数々の対策、取組みを行っております。本稿では、実際に研修運営をしていく中で、どのような取組みを行っているか、その様子をご紹介しますことといたします。

4月に緊急事態宣言が発令されたことにより、自治大学校で当初予定されていた令和2年度研修については、その実施を一旦全て見送ることとなりました。その後、緊急事態宣言が解除されたことを受け、研修スケジュールを組みなおし、8月中旬から再開することとなりました。

ただ、地方公共団体においては東京へ職員を派遣することへの不安がまだ残っているためか、応募は例年より少なく、研修生の人数は通常の半数程度となり、比較的コンパクトに実施することとなりました。しかし、人数が少なくなったことにより、かえってソーシャルディスタンスの確保や、研修生の健康管理など一人一人へのきめ細やかな対応もできるようになりました。

実際の対応としては、校内の複数個所にアルコール消毒液を設置し、校内におけるマスク着用を義務付け、また、発熱などの体調不良があった場合には、速やかに連絡が取れる体制を整

えています。さらに、日常的な研修生とのコミュニケーションを通じて、研修生が体調を崩していないかどうか確認し、感染拡大防止に努めています。

研修生自身の感染対策への意識も高く、手洗い・手指消毒を意識的に実施し、大人数での会食を避け、常にマスクを着用し、換気を徹底するように行動しています。そのため、本稿執筆の11月時点においては、新型コロナウイルスはもとより、風邪などで大きく体調を崩した研修生も出ておらず、研修生の健康管理は徹底されているものと思われます。

対策を取りながらの研修ですが、講義・演習といった研修の中身については、通常と変わらず取組むことができています。外部講師による講義は、対面を基本として実施しておりますが、研修生と距離を取り、アクリル板を設置することで飛沫感染を防止し、外部講師には検温と消毒をお願いしております。昨今は各大学もオンライン講義が多くなっていることから、対面での講義を受けられる自治大学校の研修は、研修生にとっても、また外部講師にとっても、非常に貴重な機会となっています。

ただ、研修生が地方公共団体等を訪問する演習の現地調査については、現状を踏まえ、ZOOM等を活用しオンラインで実施することとしています。やむを得ない対応ですが、オンラインによる調査手法を実際に体験できるという点では、研修生にとってまた違った研修効果が見込めるものと思われます。

研修を修了した研修生からは、「コロナ禍の中で研修が実施できるか不安だったが、対策がしっかりとられているので安心だった」「最後まで研修を受けられて、来て良かった」といった感想を多くいただいていることから、自治大学校

の研修は、コロナ禍においてもその研修目的を
果たし研修生の資質を向上させるとともに、貴
重な研修機会を提供できたものと思われま

す。
未だ収束が見通せないコロナ禍ですが、本稿
の自治大学校の取組状況を踏まえ、各地方公共
団体におかれては、職員の派遣についてご検討
いただければと思います。



(消毒液、飛沫防止板を設置した図書室)

マネジメントコース研修生のつばやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 自治大学校における一年間の研修であり、研修期間中の概ね半分は自治大学校における実務に参画し、もう半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することにより、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

第1部課程第134期と基本法制研修A第5期を卒業した後期特別研修生5名は、11月末からそれぞれの特別研修生業務が始まりました。

私が担当する第2部課程第190期は、基本法制研修A第5期の修了式後、間髪を入れずに始まりました。第2部課程は、政令指定都市及び中核市を除く市区町村等の幹部候補生を対象とした研修です。研修生のみなさんは、地方自治の第一線で活躍されているだけあって、エネルギーかつ経験・知識が豊富です。課程担当として、みなさんが更にパワーアップして派遣元に戻っていただけるよう、精一杯サポートさせていただきます。

ところで、令和2年10月頃から映画「鬼滅の刃」が公開され、大ヒットしています。共同で配給を手がける東宝とアニプレックスによれば、初日から24日間(11月8日まで)の動員数は約1,537万人、興行収入は約205億円と発表されており、令和2年度を代表するモンスターコンテンツとなりつつあります。

この流れを受けて私の周りでは「〇〇の呼吸」という表現が流行りました。麗澤寮7階の談話室(注：ソーシャルディスタンスを確保して利用しています)では、缶ビールを1晩で6本空けるビール柱、どんな焼酎にもめっぽう強く焼酎瓶を持参する焼酎柱など、「酒の呼吸」の使い手たちが毎晩たわいもない話をして、毎晩交流を深めてきました。わたしも何度か参戦し、柱たちに返り討ちにされましたが、今では良い思い出です。

基本法制研修A第5期の修了後、第1部課程第134期及び第2部課程第191期の研修生は、派遣元に帰りました。静かな麗澤寮7階、誰もいない談話室を見ると、皆の笑い声や楽しかった時間を思い出し、かけがえのない黄金の日々が終わってしまったのだと、ふと寂しい気持ちになります。

しかし、研修生同士の繋がりが途絶えたわけではありません。業務や新型コロナウイルス感染症が一段落すれば、皆の自治体へ行って皆に会えます。また酒の呼吸の使い手たちと会える日を楽しみにしつつ、私が今年度の研修で得た様々な体験を第2部課程第190期でも楽しんでもらえるよう、一生懸命頑張りたいと思います。



(写真：11月 寄宿舍出入門から)