

地方公務員の「人事」を科学する

神戸学院大学経済学部経済学科教授 圓生 和之

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

2020年のノーベル経済学賞は、スタンフォード大学のポール・ミルグロム教授らに贈られた。受賞理由となったオークション理論のほかに、ミルグロム教授は、『組織の経済学』の著者としても知られている。組織のマネジメントを経済学の観点から体系的に分析した画期的なもので、1992年の発刊から四半世紀を経た今もなお世界中で版を重ねているという。この本の魅力に惹かれて研究者の道を志したという人も少なくないと言われるが、筆者もその一人である。

筆者は、組織の経済学を学んでいくうちに、さらに同スタンフォード大学のエドワード・ラジア教授の研究に巡り会うこととなった。ラジア教授は、組織における「人事」を経済学的手法を用いて分析する「人事経済学」という学問分野を確立した経済学者である。人事に関する多くの研究成果を発表しており、日本語に翻訳されたものとしては、『人事と組織の経済学』と同実践編がある。

本稿では、「人事経済学」で得られた知見の一端を簡単なショート・ケースにして、読者と一緒に考えてみたい。これにより、およそ科学的な分析とは無縁のように思われがちな「人事」にも、学問的な知見が蓄積された「科学」が存在することを体感してもらおうと思う。そして、「人事」にすら有り得る科学の存在から、地方行政のあらゆる分野にも、学問的な知見が蓄積された科学が存在する可能性に気付いていただき、現在の職務の遂行にあたり、こうした科学

も活用することに関心を持っていただければと考える。

2 人事異動のショート・ケース

人事異動をめぐる最も単純なケースを考えてみたい。

その前に一つ考えてもらいたい。人事異動の目標は何であろうか。日常の言葉で、最も日本人らしい答えとしては、「適材適所」かもしれない。では、適材適所とは、どういった状態であろうか。

適材適所とは、各職員の適性を見極め、最大の成果を挙げることができるような配属、と考えられる。しかし、これはなかなか厄介なものである。

簡単な例＝ショート・ケースで考えてみたい。

職員	企画 (a)	広報 (b)	(a)と(b)の 多い方	差 (a)-(b)
Aさん	10	8	10	2
Bさん	9	6	9	3

いまここに、AさんとBさん、2人の職員がいるとして、企画と広報の2つのポストに1人ずつ配属する必要があるとする。(2人を2つのポストに異動させるという、最も単純な人事異動のモデルである。)2人とも企画と広報の経験があり、Aさんは、企画に配属されれば10、広報に配属されれば8の成果を挙げることが期待できる。同様にBさんは、企画なら9、広報なら6の成果を期待できるとする。この場合、どのように配属すべきであろうか。

まず、職員の立場になって考えてみよう。例えば、あなたがAさんだとしよう。Bさんとし

て、同期のライバルを思い浮かべてほしい。すると、Aさんあなたはこう思う。「企画にいたときも、広報にいたときも、成績は自分の方が良かった。Bさんも広報より企画の方が得意だが、自分も企画の方が得意だ。今回の異動では、Bさんも企画を希望しているようだが、自分も企画を希望している。企画に行けば、自分の方が高い業績を挙げる自信がある」と。この場合、Aさんあなたは「自分こそ企画に配属されるべきだ」と思うであろう。

それでは、人事課は、どのような人事異動を行うべきであろうか、考えてみてほしい。

2つのパターンが考えられる。

	パターン 1	パターン 2
Aさん	企画 10	広報 8
Bさん	広報 6	企画 9
組織全体の収益	16	17

まず、パターン1。先ほど考えた職員の気持ちも想像しながら、常に成績が良かったAさんの希望をかなえて、(あるいは、企画に配属された場合に高い成果が期待できる) Aさんを企画に配属し、Bさんを広報に配属することとした場合である。この場合の組織全体の成果はどうなるであろうか。 $10 + 6 = 16$ となる。

もう一つのパターン2はどうであろうか。成績の悪かったBさんの希望をかなえて、Bさんを企画に配属し、Aさんを広報に配属するのである。ありえないと思うだろうか。しかし、この場合の組織全体の成果はどうなるか。 $8 + 9 = 17$ となる。先ほどのパターン1より大きくなる。

このように、職員のAさんはパターン1を希望するだろうし、そのことを想像しながら考えた直感では人事課もパターン1を選ぶかもしれない。

しかし、人事課としては、組織全体として最

大の成果を挙げられるような配属を考えなければならぬから、パターン2を選択することが必要となる。

この例について、ラジア教授は、それぞれの人がそれぞれの仕事に就いたときに期待できる成果(期待収益)に着目し、「基準とする配属先」と「対比する配属先」における期待収益の差(絶対的優位性(Absolute Advantage))が大きい人を「基準とする配属先」に配属することで組織全体の最適化が得られることを示している。このショート・ケースでいうと、企画(a)と広報(b)の差((a)-(b))が大きい人を企画に配属すれば良いことになる。ラジア教授の『人事と組織の経済学』では、30人の社員を配属するケースで説明されている。

このショート・ケースのような、人事に関するさまざまな作用を経済学の観点から分析する「人事経済学」が近年めざましい発展を遂げているのである。

3 直感に頼った人事の限界

先ほどのショート・ケースで学んだようなことを知らずに直感に頼った人事を組むとどうなるであろうか。

筆者は、かつて県の人事課にいたことがあるが、人事課に配属されて間もない頃、異動案で悩んでいると、先輩から次のように言われた。

「デキの悪い職員の配属から考えろ。その後で、空いているところへデキの良い職員を埋めていけ」と。このアドバイスは、先ほどのショート・ケースが示していることと似ている面がある。しかし、実は大きく異なる。この先輩のアドバイスに従うと、デキの悪い職員を中心とした人事を組むことになり、とんでもない組織ができあがる。

こんなデタラメなアドバイスが、一見成り立つように見えるのは、公務員に優秀な人材(職務に比してスキル過剰な人)が集まっていた時代だからかもしれない。優秀な職員がどんな仕

事でも難なくこなしてくれたのだ。しかし、これからの時代はそうはいかない。公務員試験の競争率の長期的な低下等が示すように、これからの地方公務員は相応の職員で構成されることになると考えられるからである。放漫経営ならぬ放漫な人事は許されなくなる。直感に頼った人事に限界があるのは明らかだ。

(人事評価との関係)

地方公務員法の改正により、かつての勤務評定制度は現代風にアレンジされ、人事評価制度が整理された。

この人事評価制度の原則に立てば、発揮した「能力」および挙げた「業績」を評価することになる。そして、その評価結果は人事管理の基礎として活用される。この人事管理には「給与」も含まれる（地方公務員法第6条第1項）。

こうした制度の下、先ほどのショート・ケースのAさんとBさんはどのように評価されることになるだろうか。

組織全体として最大の成果を挙げられるようにパターン2で配属され、期待どおりに、Aさんは8、Bさんは9の業績を挙げたとすると、Aさんには8、Bさんには9に相当する給与が支払われることになる。

これで良いだろうか。人事評価制度の運用としては正しいといえる。しかし考えなければならぬことがある。低い給与に甘んじるようになったAさんは、もともと高い業績を挙げてきた優秀な職員である。今回の配属でも、不得手な分野にも関わらず、それなりの業績を挙げているのである。このような職員の処遇には注意が必要である。

人事経済学は、このような構成員個人の収益最大化と組織全体の収益最大化に齟齬がある場合、短期的業績に応じた短期的業績給には限界があることを指摘している。

ここでも、目前の事象だけを見た、直感に頼った人事には限界があることを知っておいても

raitai。

4 地方公務員の人事に科学を

ラジア教授は『人事と組織の経済学』の中で、「人事上の決定は、最近まで依拠すべき体系的な規範が存在しなかった。しかし、過去20年間で事情は変わった。いまや人事は詳細かつ一義的な解答を出すことができる科学である」と述べている。この著書が発刊された1998年から、さらに20年が経っている。

企業の人事部の人と話をしていると、ビジネススクールで人事経済学やHRM (Human Resource Management: 人的資源管理論) を学び、MBAを取得したといった人が多いことに気づく。

また近年は、EBPM (エビデンスに基づく政策立案) が政策決定の主流となりつつあるが、企業の人事の世界でも、エビデンスに基づく意思決定を重要視する傾向が強まっている。さらにHRテック (Human Resources Technology) が進んでいると言われている。AIやビッグデータ解析などの最先端のICT技術を人事評価や個人特性の情報処理などにフル活用して人事業務を進めているのである。

地方公共団体の人事でも、意欲的な取り組みが報じられることもあるが、一方でまだ直感に頼った人事も少なくないようである。さらに残念なことに、人事とは、各部署の希望を繋ぎ合わせ、それに首長をはじめ声の大きな上役の意向を加えて調整する、そんなパズルの組み合わせだと思っているような人事担当者もいるという。

組織の目的を追求し、構成員一人ひとりの特性を見極め、適材適所と人材育成の実現に苦悩する中から、人事は科学へと発展している。確立された理論とともにエビデンスに基づく人事が飛躍的に発展している今、地方公務員の人事もこうした科学を活かした取り組みを進めてほしいものである。

5 おわりにー学問の知見を活用しようー

人事に科学などあるのか、と思われていた人も多いと思う。しかし、本稿で紹介したように、そんな「人事」にすら学術的な研究の積み重ねのもとで科学が存在するのである。

日々取り組まれている地方行政のあらゆる分野にも、学問的な知見が蓄積された科学が存在する可能性は高い。学問を実務には役立たない無用の産物と決めつけず、目前の職務の遂行にあたり、こうした科学も活用することに興味を持っていただければと思う。

そして、実務の知恵と学問の知見の双方のチカラにより、元気でこころ豊かな地方が創生されることを願っている。

【参考文献】

圓生和之 (2020) 『地方公務員の人事がわかる本』 学陽書房

Milgrom, P. and J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, 2nd edition, Harvard University Press.
Hall. (奥野正寛等訳(1997) 『組織の経済学』 NTT出版)

Lazear, E. P. (1998) *Personnel Economics for Managers* John Wiley & Sons. (樋口美雄・清家篤訳(1998) 『人事と組織の経済学』 日本経済新聞社)

Lazear, E. P. and M. Gibbs (2015) *Personnel Economics in Practice, 3rd edition* Wiley & Sons. (樋口美雄訳等(2017) 『人事と組織の経済学／実践編』 日本経済新聞出版社)



(自治大学校正門の桜)

著者略歴

神戸学院大学経済学部経済学科教授
圓生 和之 (まるみ かずゆき)

専門は、労働経済学、人事経済学（人事管理、賃金水準・賃金構造）。博士（経済学）神戸大学

神戸大学大学院経済学研究科博士課程修了。兵庫県職員を経て、神戸大学、名古屋商科大学で教鞭を執り、名古屋市人事委員会委員長等を歴任。2018年より現職。

著書に『公務員人事の経済分析／賃金編』（単著、三恵社、2017/08）等

地域を持続可能とする公共交通維持・確保策【後編】

名古屋大学大学院環境学研究科教授 加藤 博和

編集者注：本稿は、自治大学校で令和2年9月29日（火）に行われた第1部課程第134期及び第1部・第2部特別課程第39期における研修講義の一部を紹介したものです。
※ 【前編】は2021年3月上旬に発信しています。

前回は、地域公共交通は地域が持続可能となるために欠くべからざる「インフラ」であり、自治体はその確保・維持・改善に主体的に取り組まなければならないことを説明しました。今回はそれを具体的に進める方法をお伝えします。

要約すると、図3に示す5つの鉄則「目的の明確化」「適材適所」「一所懸命」「組織化」「カイゼン」を着実にやることです。

地域公共交通確保維持改善 5つの鉄則 ～これを「地域公共交通計画」に書く！～

- 1. 目的の明確化**
 - ◆ 公共交通は持続可能なまち・人づくり、地球環境対応の手段
 - ◆ 現場・利用者起点。公共交通担当者は「ライフスタイル・クリエイター」
- 2. 適材適所**
 - ◆ 固定観念に縛られず、地域の顕在・潜在ニーズを「澄んだ目」で見ると
 - ◆ 前例・迷信・外見・他地域の優良事例や自慢話に惑わされない
- 3. 一所懸命**
 - ◆ 地域、地域による、地域のための「地産地消」型交通
 - ◆ お願い型・評論型から参画型・自律型へ。担い手を生み出す
- 4. 組織化**
 - ◆ 場づくり：連携・協働、必要十分な構成、行動が生まれる仕掛け
 - ◆ 方向性：調整（コーディネート）・企画…「戦略」確立が必要
 - ◆ パラバラではダメ。ネットワークでないと機能しない
- 5. カイゼン**
 - ◆ 目的が明確であれば、評価基準も明確なはず
 - ◆ 徹底して現場・利用者起点に立つことこそよりどころとなる
 - ◆ 失敗を恐れるのではなく、対応を間違えないこと
 - ◆ 国の制度も下から意見を出してアップデートしていくべき

図3

8. 地域公共交通政策に方程式はない

国は21世紀初頭に鉄道・バス・タクシー事業規制の緩和を進めました。そこには、地域公共交通について自治体が主体的に考えてもらいたいという意図がありました。しかし、意図を自治体に直接伝えることを怠ったため、自治体は混乱しました。それまで自治体の地域公共交通政策と言えば「要望」「陳情」そして「補助」であって、主体的・能動的に取り組んでいた自治体は少なく、取り組もうとしても「人なし」「金なし」「権限なし」「ノウハウなし」そしてそもそも「自覚なし」なので、必然の結果でした。今では様々な形で地域公共交通に関する情報交

換が自治体と国の間で行われるようになっていきます。

自治体による地域公共交通マネジメントのツールと言えるものを国がようやく用意したのが、2006年の道路運送法改正によってできた「地域公共交通会議」の制度です（図4）。15年近くを経て、全国の大半の自治体が設置していますが、制度の理解はいまだに不十分と感じます。理解度は具体的には図5で確認できます。ここに示す「あってはならない」10項目に多く当てはまるほど、地域公共交通会議を活用できていないこととなります。自治体地域公共交通担当者向け研修会でこれを数えてもらおうと、過半数が当てはまると答える担当者がいまだに大半です。

2006年改正道路運送法でできた、公共交通「地方分権」の要 「地域公共交通会議」

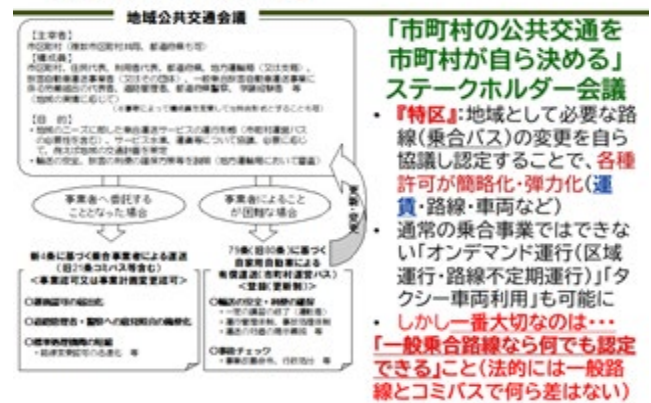


図4

あってはならない 「地域公共交通会議」「法定協議会」

1. 年間予定がなく開催が行き当たりばったり
2. 協議事項があるときしか開かない(のでジャンジャンにしたい)
3. 事前に委員への資料配布をしない
4. 開催通知や決定事項を地域住民や利用者に分かる形(広報・web)はもとより、停留所や車内など目の届くところで提示していない
5. 開催時刻を公共交通の時刻に合わせない(開催通知に書く。駐車場無料券を出すなど論外)
6. 傍聴者がいない(開催のPRをしていない)
7. 住民・利用者代表がしゃべらない(しゃべりやすくする工夫をしていない)
8. 現場を知らない委員に見せる、体験させる機会をつくらない(バスは会議室でなく現場を走っている)
9. コミバスやデマンドしか扱わない(事業者路線は話題にもしない)
10. 規定の委員しか集めない

この程度のことをやっていないと、
「この制度はうまく機能しない」って、当然でしょ！
本会議開催は大変だが、幹事会・部会や書面協議も併用し、
公開原則(傍聴・議事録公開等)も活用して爽やかな会議を心がけるべき

図5

地域公共交通会議は政策推進のキモです。そして、自治体の他の審議会等とは全く異なるものと考えべきです。それは地域公共交通には方程式がないからです。方程式は数学という世界共通言語で書かれるので、どこでだれが解いても答えは同じです。ところが公共交通の世界では、主なステークホルダーである交通事業者・住民代表・自治体担当者がみな地元出身で同じ学校を出ていても、会議になると話が通じないのが普通なのです。それだけ立場が異なり、意思疎通もできていなかったわけです。その状況では議論が成立せず、実質的なことを何も決められません。

9. 地域公共交通会議で合意することの意義

地域公共交通会議で大事なものは、「合意」すなわち共通認識そして相互理解の形成です。合意は全会一致とは異なり、反対した人も協議結果の実施に納得できることを意味します。利用者からの運賃収入で採算が合った時代は、合意など不要でした。しかしそれは利用者の減少で過去の話となりました。その間に、地域住民は「交通事業者に頼んでも便利にしてもらえない」と考え、交通事業者は「地域住民に言われて便利にしてもそれほど利用してくれない」と考え、相互不信が負のスパイラルを生み、全国の地域公共交通を奈落の底に引きずり込んでいきました。これを逆転させ、一緒になってよくしていくことが今必要です。そのための作戦会議が地域公共交通会議だと思ってください。

そのためにはまず「熟議」、すなわち、しっかりと考えながら話し合うことが必要です。これは時間がかかります。英会話ができるようになるのと同じと考えればよいでしょう。話が通じるようになると、今度は立場の違いが明確になり、本質的な議論になります。ステークホルダー間の齟齬をどう解決し、全体として Win-Win になれるかを考え、納得できる結果に落とし込むことが大事です。だからシャンシャンはありえないのです。ケンカになることもあります。

むろん、ケンカ別れしては何ともなりません。空中分解しないためには、地域公共交通の存在意義を皆が認識し、地域で共有できる「目的を明確化」することが必要です。その上で、目的を達成するにあたってのそれぞれの立場(利害)を理解するわけです。

逆に絶対やってはいけないのは「現状の維持存続自体を目的と思うこと」です。公共交通は移動を担保する手段であり、いろいろな種類があつて、対象地区の状況によって向き不向きがあります。利用が減っている場合、そもそも状況が交通手段に適合していないことが多くあります。よって、残す価値のある公共交通は徹底して見直し活かす、違う手段の方が安く効果も高いなら躊躇せず切り替える、すなわち「適材適所」が大事です。その際、何が効果なのかをしっかりと考えることが必要であり、それによって本当の「目的」も明確化でき、それを実現するための施策の社会的支持を得ることにつながります。地域公共交通会議はそのための場です。

10. コミュニティバスの意味を理解すべき

地域のステークホルダーの合意形成が適材適所の公共交通を生み出した最も著名な事例が、1995年に運行開始した東京都武蔵野市のムーバスです。交通事業者単独では運行できないが地域にとって必要な路線を、自治体が企画・運営し運行を交通事業者に委託する体制であり、責任が明確に区分されるとともに、自治体の主体性が強く反映されます。しかし1995年の段階では自治体は「シロウト」であり、交通事業者に納得してもらい地域住民にも乗っていただける路線をつくるスキルはありませんでした。そこで武蔵野市は地域住民としつこく議論し、交通事業者とも調整を進めて、3年かけてムーバスの内容を詰めたのです。

結果、地域の実情に合わせたオリジナルのきめ細かな運行形態が実現されました。試乗会で「これはまさにコミュニティのバスだ」という感想が出ました。コミュニティバスの語源です。

これは2つの意味があります。コミュニティに合ったオリジナルな運行形態であることと、コミュニティ自らで作りだした（マイバス意識の共有）ということです。ステークホルダーが議論する中で地域公共交通の必要性和それを満たす運行形態、その維持体制を地域で見だし、適材適所の公共交通が生み出される、これを私は「一所懸命」と呼んでいます（図6）。

みんなで「一所懸命」つくり守り育てる

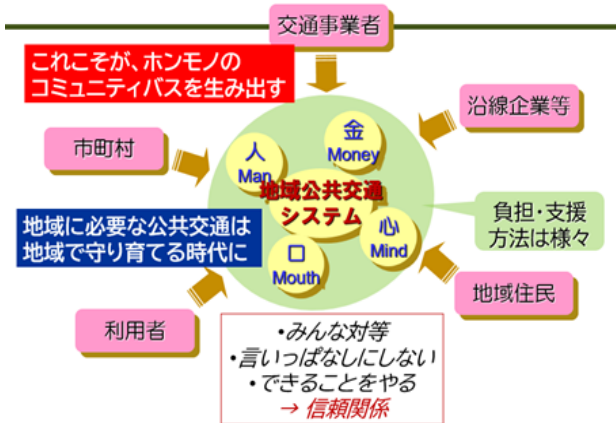


図6

「適材適所」を実現する輸送手段 -コミバスとデマンドだけではない。選択肢は無数-

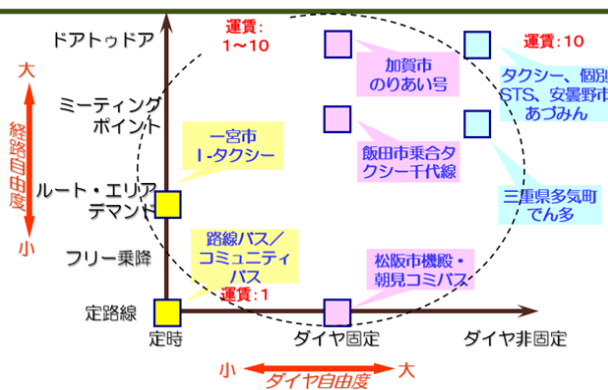


図7

ムーバスの成功は全国にコミュニティバスブームをもたらしました。しかし残念ながら、コミュニティバスの本来の意味を理解せず、「コミュニティバス＝自治体運営バス」という誤解が蔓延しました。さらに、多くがムーバスの運行形態を表面的にサルマネしたため、適材適所とほど遠い空バスが全国で巡回するに至りました。そして今も全国で、オンデマンド乗合交通を中心に、優良・先進事例のサルマネや新技術の導入が適材適所の吟味なく行われた結果、需要との不一致が生じる例が多数見られます。「形から

入ると失敗する」と考えて間違いありません。

ちなみに最近流行のオンデマンド乗合交通（デマンド＜需要＞と呼ばれることが多いが、オンデマンド＜需要に応じて＞が正当）には、乗降場所と時刻の自由度、そして予約・配車の方法によって様々な形態があります。これらに定時定路線運行も含めて、適材適所を地域ごとに吟味することが大事なのです（図7）。また、オンデマンド交通は予約を面倒と思う人が多いことや、予約が多くて希望通りとれないことなどの弊害も意外に大きいことに注意が必要です。

適材適所を見だし導入することによって利用者が増加する余地がある場合が多いものの、運賃収入での採算確保にまで戻すのは困難であることが一般的です。ここで重要なのは「採算確保不可能＝不要」ではないということです。もしそうなら既に地方部のほとんどの鉄道・路線バスは廃止すべきとなってしまいます。そうではなく、利用しない人も含めた地域社会への様々な効果（クロスセクター効果と呼ぶことがある）が存在し、その効果を受ける人は通常、対価を支払っていないため、見かけ上赤字になってしまっているのです。効果をしっかり把握し、効果に見合った対価として公的補助（＝「交通保険」）や負担金・協賛金を出してもらうことが本来なのです。ここでも、効果についてステークホルダー間の共通認識が必要で、地域公共交通会議で議論する内容となります。

そして「受益を得るためには負担すべき」という原則は重要です。住民・地域の要望をベースとした検討は往々にして「欲しいと言うので引いたが利用がなかった」という結果を招いています。こうならないために、事業継続条件の設定に加え、利用者だけでなく地域に何らかの負担を課すことでモラルハザードに陥らないようにすることが必要です。

1.1. 地域公共交通会議は「特区制度」

市場原理で供給できない地域公共交通は、地域全体で「考え」「つくり」「守り」「育て」てい

くことで最適供給に近づけられます。全国には、まだまだ少ないですが、自治体でなく地域組織やNPOなどが主体となって運営する地域公共交通も走っています。また、一般の路線バスでも地域や自治体との協働で利用者や運行資金を確保し存続しているものがあります。これらこそ真のコミュニティバスでしょうし、自治体はそういった尊い取組を喚起し支援する仕組みを持つべきです。

国は地域公共交通会議を普及させるため、会議で協議が調った案件について、通常道路運送法の規定では不可能な柔軟性の高い運行を認めることや、手続きを簡略化・弾力化することとしました。これは一種の「特区制度」と解釈できます。なお、案件はコミュニティバス・オンデマンド交通を含む乗合事業ならすべて対象となりえますし、白ナンバーの自家用車を用いた「自家用有償運送」を行う場合は協議が必須です。

ところが、地域公共交通会議を特区制度と思っている担当者は稀有でしょう。逆に「面倒だけど手続きとして避けられないもの」「協議しなければならぬ（あるいは、できる）路線＝コミュニティバス・オンデマンド交通」という思い込みが根強くあります。既存の路線バスを協議対象とする動きは緩慢です。交通事業者は従来の手続きでもできるので積極的に活用しようとしません。地方分権の施策のはずが、国から押しつけられたと感じるとは、実にもったいないことです。

12. 地域公共交通の組織化がMaaSを実現する

地域公共交通は様々な交通機関から構成されますが、バラバラではなく網となって一体的に機能することでより大きな効果をもたらします。それなのに、自治体が網の一部しか扱わないというのはおかしなことでしょう。ムーバスは東京23区の隣を走り、一般路線バスは運賃採算が確保できていたため、コミュニティバスとの仕分けに意味があったかもしれませんが、一般路

線の大半が不採算で公的補助が入っている地方部では無意味な仕分けです。地域公共交通会議で一般路線は積極的に扱うべきであり、さらに鉄道なども含めたすべての交通機関を扱うのも当然です。

当初の地域公共交通会議は道路運送法に基づき、乗合バスのみ法的效果が生じるものでした。2007年に施行した地域公共交通活性化再生法では、地域公共交通会議と同様の協議会が規定されました。活性化再生法は鉄軌道やタクシー、定期船も対象であり、それらも含めた公共交通網全体のマネジメントが意図されています。地域公共交通会議は、そこに参画するステークホルダーを「組織化」とするとともに、域内のすべての地域公共交通を「組織化」して利便性と効率性を高めるための場として機能するようになります。

最近、MaaSという言葉が話題になっています。Mobility as a Serviceの略で、日本語に直訳すると「1つのサービスとしてのモビリティ(移動可能性)」と分かりにくい表現ですが、交通機関をバラバラでなく一体的に移動サービスとして提供することを意味します。通常は携帯端末を用いて交通機関の検索・予約・決済が網羅的にできる仕組みを指し、さらに都度払いでなく1日乗り放題券のようなサブスクリプションと言われる運賃を導入することも考えられています。このMaaSも「組織化」の結果得られるサービスであり、その実現に地域公共交通会議を活用した「一所懸命」が必要であることは明らかです。そしてITはMaaSを実現するための道具立てであり、便利に活用できる場合もありますが、必須とは考えないでください。

そもそもMaaS以前の問題として、日本の地域公共交通は一見さんお断りの雰囲気の色濃くあります。例えば駅を出てバスに乗ろうとしてもわけがわからないという状況は当たり前のようにあります。これも利用者が減ってしまった理由であり、駅前でどのような情報を示すのが効果的なのか、利用者目線での「カイゼン」が

急務です。さらに、少子高齢化や価値観の多様化、IT普及といった状況も踏まえ、ライフスタイル提案、マーケティング、おもてなしといったキーワードを意識し、顧客を創出する努力が必要です。

13. データと現場感覚が担当者のよりどころ

MaaSを含むITソリューションは、これら顕在・潜在利用者への訴求に資するとともに、アクセスログや移動履歴を用いてサービスを「カイゼン」することにも有用です。従来、地域公共交通の世界はデータ活用をほとんど行っており、経験と勘そして住民要望に頼ってきました。データ取得に資する機器の導入は今後の重要課題であり、さらに得られたデータはオープン化することで、地域公共交通を中心とした各種の地域施策に活用される可能性が出てきます。

その上で、地域公共交通担当者は、データだけに頼らず、「現場」に足を運ぶことが大切です。利用することで問題点を把握できますし、実情を体感し、そこにいる方々と話をするという経験を重ねることで、堂々と仕事できるようになります。地域公共交通会議のメンバーにも実際に乗ってもらい工夫を行うべきです。「公共交通は会議室でなく現場を走っている」のですから。

そうやって、方程式がないがゆえに試行錯誤で地域公共交通の「カイゼン」を絶えず進めていく仕組み、すなわちPDCAサイクルを実施するため、年間スケジュールにしっかり組み込んでおくことが有効となります。公共交通は生活に深く関連するため、すぐには政策の効果が出ず、3年程度様子を見る必要がありますが、明らかに必要と分かった点やうまくいっていない点は速やかに見直すべきです。それを躊躇している間に利用者はどんどん離れていってしまうのですから。そのことも考えると、地域公共交通の見直しは年1回程度、それに合わせて本会議も年3回程度は必要になるでしょう。むろん、本会議は規模が大きくなり、細かい議論も難しいでしょうから、分科会・部会といった小ぶりの

場での検討も含めてスケジュールを考えることが必要ですし、自治体の議会や予算、国の補助制度、調査実施や分析といった関連日程も勘案しなければなりません。せっかく会議を開くなら、有益な議論ができそれが「カイゼン」のサイクルにうまく組み込まれることが大切です。

14. 地域公共交通計画は必要不可欠

以上で説明した、地域公共交通会議の場を活用し5つの鉄則を踏まえた活性化再生の取組の進め方と目指す姿をまとめたものが「地域公共交通計画」となります。これがなければ政策は場当たりのとなり、適切な検討や実施もできません。また、計画は地域公共交通の必要性とサービスレベル、それを実現する方法を内外に表明するものとしても重要です。そして私はよく「遺言」と言っていますが、公務員は短期で異動になることが一般的なので、担当者が代わっても容易に継続できるように申し送り事項や仕事の進め方を細かく書いておくことが大切です。

昨年2020年11月27日に活性化再生法が改正され、地域公共交通網形成計画という名称だった法定計画が「地域公共交通計画」に改められました。計画に書き込むことが求められる内容について大きな変更はないのですが、自治体による計画策定が、それまでは任意であったのが努力義務化されました。さらに、地域公共交通に関する国庫補助制度も、地域公共交通計画がないと認められないようにする方針が示されています。国として自治体の政策推進を促す意図は明確です。

しかし、活性化再生法施行とともに法定計画の制度ができて13年も経って努力義務化となるのは、経過措置としては長過ぎます。実情としては、法改正直前までに地域公共交通網形成計画は600ほどが策定済みで、全国自治体の3分の1以上にあたります。一方で、策定状況の地域差が大きく、深刻な状況にあるのに計画策定どころか地域公共交通会議も不活発な自治体が少なくありません。全国的な課題と認識され

ているのに、これに国が業を煮やしたとするなら残念なことです。国は今後5年間で計画策定数の倍増を目指す方針ですが、今まで策定していない自治体は意識が相対的に低いと考えられ(国の方針をよしとしない積極的な行動だった自治体もあるだろうが)、計画の質が確保できないことが懸念されます。

ならば、計画の質とは何かというと、見栄えがきれいとか、ページ数が多いとかではありません。地域公共交通会議でしっかり議論し、今後の方向性を共有し、可能な限り今後やることや目指す姿を明らかにし、進め方も示している、そのためにも「担当者自身書き」「役所内そして会議メンバーの腑に落ちている内容」であることが大事です。そして英語とか難しい言葉は排除し、できれば短くし、明確な表現を用いるべきです。

ダメな計画の典型は、調査結果や他の著名事例がダラダラ書かれ、肝心の計画内容は最後の方に申し訳程度しかなく、しかもその多くが「今後検討」となっている、まるで調査報告書のような代物ですが、実はそういう計画が多いのです。その大半は会議メンバーでない外部コンサルタントへの「丸投げ」によるものです。外部コンサルタントの能力が低いのではなく、意思決定できないのだから必然です。計画は自治体担当者自身書き、合意した「今後やること」を1つでも多く書かなければなりません。

また「だれがやるか」も重要です。地域公共交通計画を地域公共交通会議で合意することで、各メンバーは実施主体として計画に書かれている事業の実行を公に約束することになります。しかし多くの計画では自治体と交通事業者ばかりが並び、他はほとんど出てきません。地域公共交通はみんなで進めるのだから、実施主体として会議メンバーはもとより、広範な人たちが入っていることが当然です。そしてそういった人たちこそ、会議や部会のメンバーになっていただくことが必要です。法定メンバーだけ集めてよしとしているようでは、公共交通への共感

を地域全体に広げていくことはできません。

15. 「おでかけ」環境確保が地域を楽しくする

コロナ禍で地域公共交通は危機に立たされています。もともと収益性が低く、利用が大幅に減っても減便もままならず、休業補償もされないのが当然です。これに対し、自治体の対応はピンキリです。コロナ禍が去っても利用者数は以前ほどには戻らないと見込まれ、このままでは多くの事業者が存続できなくなります。

ここまで読んでいただいた皆さんは、地域公共交通による「おでかけ」環境確保の大切さ(図8)と、自治体がそのために果たす役割の重要性をご理解いただけたと思います。そして、自治体の他の業務にも参考になる発想を見いだせたのではないのでしょうか。今ならまだ間に合います。ぜひ地域を変えていってください。そして、もし疑問点があれば、お気軽に私までE-MailやFacebookでご連絡ください。意識を共有できるなら、どこへでも出張します。

地域公共交通の「あいうえお」

ありがたい(あることが難しい)

いきがいく(健康)

うんてん(安全安心)

えん(のしたのちからもち(肝腎かなめ))

おでかけ、おもてなし(住んでよし、訪れてよし)

図8

全国津々浦々まで気兼ねなくおでかけができ、皆が楽しく行き交うことのできる日本をつくるのが、私の目標です。

著者略歴

名古屋大学大学院環境学研究科教授
加藤 博和 (かとう ひろかず)

名古屋大学工学部土木工学科卒業。同大学院工学研究科博士後期課程修了。同助手、環境学研究科准教授を経て、2017年より教授。国土交通省交通政策審議会委員。内閣府地方分権改革有識者会議地域交通部会構成員。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部課程第135期）

岡山県 有信 えみ

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

2020年度、私は自治大学校での研修機会をいただきました。自治大学校に足を踏み入れた初日、第一印象は「きれいな建物群」でした。敷地内もきれいに整備されていました。入寮初日、次々と研修生が来る中、人見知りの私は若干不安でしたが、それは杞憂に終わります。研修も寮生活も人と関わること、チームワークは必須だからです。よってコミュニケーション能力があがるというメリットもあります。配属先も職務経験も、性別や年齢も多種多様、私のような事務職のみならず専門職の人たちが全国各地から集まった研修生仲間との交流は、面白く刺激的なものでした。

2 基本法制研修Aについて

基本法制研修Aは、その名のとおり基本的な知識を学びます。「憲法」、「行政法」、「民法」、「財政学」、「地方自治制度」、「地方公務員制度」の6課目です。座学が中心でしたがグループ演習もあり、飽きさせないものとなっています。研修を通して、改めて、基本法制等をふまえた職務遂行が欠かせないことを再認識しました。基本法制研修は最後に効果測定（ペーパーテストとレポート）があります。翌日の講義の予習と演習課題のグループワーク、さらに終盤は効果測定に向けての復習に追われ、時間に余裕はありませんでした。

3 第1部課程について

第1部課程は、演習を中心としながら充実した講義がたくさん実施されました。講義は、①総合教養課目、②政策形成能力を高めるための公共政策課目、③地方公共団体を巡る最新の話題の3分類からなります。第一線で活躍される講師陣の講義は自治大学校に来なければ得られない大変貴重なものでした。①と②に係る講義（例えば、「地方財政論」や「EBPM-証拠に基づく政策立案」など）は演習に役立ったとともに、今後の実務に生きていくことは間違いありません。③については直接業務に従事しないかもしれませんが、どの講義も面白く（例えば、「地方空港の利活用方策」や「繊維業界の現状」など）、聞き入りました。行政の関わり方について大変参考になりました。

ところで、今回の研修は新型コロナウイルス感染症の影響で2021年1月以降はZoomでの講義が増えました。空気感など対面講義とを感じるものは違いますが、臨場感のある講義でした。対面とオンライン講義の両方を経験することができました。講義や会議以外においてもオンラインの可能性を感じました。

4 第1部課程の演習について

第1部課程では多くのコマ数を首長への提言を想定した「政策立案演習」に費やします。グループの仲間は良くも悪くも共同体です。議論し、調整し、協力しあいながら迷走し…。最初のテーマ決めから全く進みません。テーマ決定後、政策提言の中身に入りますが、それが2転3転、行ったり来たり。

エビデンスに基づき、現状分析、課題、施策の中身を突き詰めた結果だと思えます。マネジメント能力も養われました。政策立案演習は迷走しながらも外部指導教官の鋭い指摘とアドバイスにより報告書を完成させることができました。完成した時の喜びと達成感は今でも忘れられません。私たち第135期では、コロナ禍のため実地調査はZoomでの調査となりました。現地に行けないことは残念でしたが、オンラインの利点は移動時間が不要であることなので、より多くの実地調査ができたことはプラスとなりました。また、相手方がいずれもオンラインに慣れていたので、非対面という状況でも分かりやすく端的に説明、資料提示することも勉強になりました。

第1部課程のその他の演習は、ディスカッションを中心とするもの、データ分析、条例立案等でした。演習は与えられたコマ数では完了しないことが多く、夜や休日に集まって討議したり、持ち帰りで自室作業したりすることもありました。複数の演習が同時進行で行われるため、それぞれのゴールを見据えたスケジュール管理をしなければなりません。時には寝る時間が削られることもあり、うまくストレスを発散することと体力が必要です。

5 おわりに

3か月半の研修を終えて思うこと、それは、行ってよかった、ということです。以前、似たような長期宿泊研修を受けたことがありますが、その時はただひたすら個人で課題をこなすというもので毎日が辛かったことを覚えています。しかし自治大学校では演習を中心とした研修であったためグループワークが多く、研修生仲間と切磋琢磨し乗り切りました。よって辛さ半減（それでもやはり苦しい時もありました。）といったところでしょうか。自ら行動しなければ自治

大学校での研修は始まりません。研修を能動的に全力でこなし、休日も時に全力で遊ぶことをお勧めします。

研修にあたっては友人から「大学でもオンライン授業なのに、対面でするってすごいね。」と言われました。コロナ禍でこのような研修に参加できたこと、ご指導・ご講義くださいました先生方、自治大学校職員の皆様をはじめ、施設管理の方々など関係するすべての方々に感謝申し上げます。研修で学んだことを実務に生かしていくとともに地元自治体に還元していきたいと思っております。



(中庭から見た寄宿舍)

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。

執筆時点では、2月。今年度4月に派遣されてからあっという間に時が過ぎ、気づけば残り2か月となりました。

思い返せば、今年度赴任後まもなく、また、現在も新型コロナウイルスに係る緊急事態宣言が発令されており、イレギュラーな1年となりました。

そのような中で、約4か月間の研修を受講することができ、そして、第1部課程第135期の担当として研修を運営することができ、非常に貴重な経験を積ませていただいたと思っております。それぞれの所感を述べたいと思います。

まず、第1部課程第134期研修生として受講した所感ですが、当該期はコロナの影響があり、通常よりずっと少ない30名の参加となりました。より多くの研修生との交流を期待していただけに残念な気持ちで研修に入りましたが、始まってみますと、少ない人数かつこのような状況だからこそ、親睦を深められ、絆が強く結ばれたものと考えております。

また、授業ですが、演習主体で進められ、政策立案演習をはじめとして事例演習や条例立案演習、ディベート型演習など様々なカリキュラムが用意されておりました。どの演習も大変勉強になりましたし、特に、考え方が違う複数の人と合意形成を図っていく過程は、今後、自分が業務のマネジメントを任される立場になる時(が来るかは分かりませんが…)のことを思うと、非常に勉強になりました。

次に、研修運営の所感ですが、一言で申し上げますと、色々な事があってとても大変でした…。とても書き切れないのであえて触れはしませんが、大変だったからこそ、ここに来た甲斐があったと前向きに捉えております。総務省の職員の方々の考え方を学び、同じ立場である他の特別研修生の皆様にフォローいただきながら、コロナ禍にあっても一人も欠けることなく卒業を迎えることができ、ほっとしております。

この経験を来年度以降に活かし、よりよい研修を提供できるよう準備を進めていきたいと思っております。

(T・S)



(食堂前に咲いた梅の花)