

人事評価制度の運用面での課題とは

明治大学専門職大学院ガバナンス研究科教授 出雲 明子

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

2014年の地方公務員法の一部改正により、すべての自治体への人事評価制度の導入が決まり、約2年間の準備期間を経て、2016年より実施された。現在は、人事評価制度の定着や浸透に向けた運用上の取り組みが課題となっている。

筆者は、これまで複数の自治体で地方公務員法研修を担当してきた。同法改正による人事評価制度の導入経緯や目的を解説し、各自治体の運用状況や課題を受講生と意見交換してきた。評価制度の進展に伴い、受講生からの意見にも変化が見られた。全体的な印象としては、受け身の姿勢から、より積極的に取り組む姿勢に変化していると感じている。

また、一般財団法人自治研修協会の人材育成等専門家として、講演やグループワークなどを行ってきた。本稿では、そうした場でお聞きした意見も交えながら、人事評価制度の運用面での課題を検討したい。

2. 面談での課題

(1) 期首面談での目標設定の工夫

人事評価では、少なくとも期首と期末の2回にわたって面談が行われることが一般的である。多くの自治体では、期首面談で、被評価者自身が、評価者との意見交換も交えて、当該年度の業績目標を決定する。業績目標は、達成する上での難易度とともに設定されることもある。難易度の高低を組み合わせて、複数の業績目標が決定される。目標設定を通じて、上司と部下の双方が組織と個人の課題を自然体で話し合うこ

とにまず意義がある。

より効果的に行うには、被評価者は、自分の課題をある程度客観的に認識し、評価者に伝える必要がある。最初から目標というまでの具体性はなくても、話し合っているうちに、自分自身の中で明確になることが期待される。また、評価者は、そうした自己分析を受けて、現在の組織上の課題を具体的に示し、どのような点で被評価者の貢献を求めたいのかを、明瞭に伝えることが望ましい。評価者は組織目標に沿った業績目標の設定を促すことも可能である。

被評価者にとっては、自分で設定した業績目標が、組織上の課題とどのように結びつくのかを考える機会となる。場合によっては、目標設定が組織目標に沿っていないと感じ、修正するかもしれない。そうした過程で、組織目標と業績目標の関連を意識し、どのように所属する組織・チームに貢献できるのかを考え始めることが期待される。期首面談がこのように展開できれば、双方にとって意義のあるスタートとなるであろう。率直な対話ができ、信頼関係の醸成にまでつながれば、チームワークを高めることができる。

期中面談では、業績目標の進捗状況を確認する。外的な要因で達成の困難が見込まれれば、双方で認識を共有し、被評価者の不利益が生じることを事前に回避できる。各人の能力等による遅延であれば、上司から達成に向けたアドバイスや具体的な改善方法を聞く機会となる。上司の助言が有益であったと考えれば、その後のモチベーションにつながる。

また、業績目標の達成度を測る業績評価とは別に、能力評価がある。多くの場合、各職位段階で求められる能力が事前に設定されている。

評価者の目線を合わせるために、行動例が示されていることも多い。期中面談で、自分の行動と行動例との間に考え違いがないかを確認しておく、被評価者にとって有益である。

(2) 期末面談での注意点

締めくくりの期末面談では、評価結果を具体的な数値や評語で決定する。自己評価を原則とし、場合によっては、評価者による上方、下方修正が行われる。絶対評価であることが多く、評価者としては部下の期待に応えたいという気持ちが優先されるため、積極的に下方修正が行われることは少ないかもしれない。しかし、絶対評価ではあっても、評価結果は職員間で噂されるため、被評価者間の公平性は意識される必要がある。

すでに面談で業績目標や行動例の双方の認識は共有されているため、達成されていない場合には、例え下方修正であっても理由の付与とともに行われる必要がある。しかし、期首面談で双方の認識が共有されておらず、期末面談での修正の理由が明瞭ではない場合、被評価者は不信を募らせる。評価者にとって、下方修正は心理的な負担になるため、避けたいと思うのは理解される場所である。

とはいえ、二次評価者や最終段階での幹部会での調整で、寛大傾向のある評価者であり、きちんと部下の状況を把握していないと指摘される可能性がある。最終評価で結局下方修正されれば、今度は評価制度に対する不信を招く。

逆に、自己評価は低い、評価者としては高く評価できる場合の上方修正は、積極的に行われることが望ましい。自己評価を高くすることには抵抗もあると思われ、評価者により理由とともに業績や行動を称える言葉を受けると、さらなるモチベーションの向上につながりうる。時間に余裕があれば、今後のキャリアを見通した目標を話し合っておくことで、人材育成の道筋をつけることができる。

このような過程は、双方にとって時間的、心

理的負担になり得るが、そのように感じさせないようするには、評価者が評価に対する前向きな姿勢を持つ必要がある。管理職の業務上の負担が増大する中、苦しい状況ではあるものの、意欲のある部下を増やすことができれば、結果的には自らの業務の負担軽減につながりうる。

3. 人事評価制度への反応

筆者が参加した上記の研修は、被評価者を対象とすることが多かったが、一部に評価者としての経験を持つ方も見られた。評価者にとっては、負担が強く意識され、あまり前向きな反応ではないことが多かった。どこまでが義務としてやらなければならないことなのかを確認されることもあり、最低限の取り組みにとどめたいという気持ちも感じられた。被評価者も同様に、導入当初は、制度の目的や手順が分からず、実施されていること自体不明であるような答えも見られた。しかし、評価制度の浸透にしたがって、試行錯誤する様子が見て取れた。前年はうまく目標を設定できなかったが、周囲に助言してもらい今年より具体性のある目標が設定できた、自分の業務の範囲が明確になったなど、業務改善につながる意見を聞くようになった。

業績目標が設定しにくい業務と設定しやすい業務との間の不公平感をどのように考えるかは、繰り返し質問を受けた。事業を展開する部署と、内部管理やルーティン業務を担う部署では、後者の方が目立ちにくいために、業績目標の設定も難しく、また評価結果も標準にとどまりやすいのではないかという問題である。

民間企業では、人事異動に本人の意向が反映されることもあるが、多くの自治体では希望を伝えても反映されることまでは稀である。そうした中、たまたま業績が出しやすい部署に配属されたことが、良い評価結果につながることで、そしてその逆となることへの不公平感は根強い。

業績が出にくい部署でも、業務改善を重視した目標の設定が可能であると言われている。職

員数はしばらくの間減少しており、職員一人ひとりの業務負担は増大している。業務によっては超過勤務が生じており、人員を増やすことが現実的ではない以上、各職員の能力向上を図らなければ、皆が業務負担に苦しみ、閉塞感のある職場となってしまう。

問題解決のためには、ルーティンの業務こそ、能率性や生産性を取り入れ、業務の時間短縮につながる工夫や、より効率的にできる業務フローの提案、見直しなどで、働きやすくなるような目標を設定してみてもどうか。働き方改革の後押しもあり、今ではこうした観点はより重視されるようになっている。

4. 処遇と人材育成

人事評価制度では、法制度として、処遇への反映が求められており、処遇を管理する目的が優先的に理解されやすい。見方によっては、財政状況の悪化を受けて、給与の抑制に活用されるのではないかという印象も与える。研修では、周囲と照らし合わせて、若干給与面での差異が生じていることが職員同士の話題に出ることもあるとの話を聞いた。また、上位評価の職員は固定化されやすく、毎年のよい処遇が積み重なり、長期的には大きな差異が生まれることへの不公平感も、率直な意見としてあった。筆者自身、労働者として、そうした差異には敏感に反応するであろう。

では、処遇への反映が必要ないかという点、そうとも考えられない。評価制度の課題として、評価者の目線合わせや、評価結果のバラツきのなさ、不公正なバラツきの改善がある。これらは、処遇への反映という緊張感があって初めて真剣に取り組まれる。また、公務員が金銭的なインセンティブを持つことは否定されず、意欲のある職員を意識的に引き上げることにもつながる。また、下位の被評価者に対して、処遇に反映することで改善を求めることは、労働において必要なことである。

筆者が研修で接した方の中にも、業績を上げたと思え、やりがいを感じても、処遇が業績を上げていない人と同じでは、なかなかやる気が出ないという率直な意見が、若手職員を中心にあった。現状の反映手法は、業績給という程度の反映ではないため、理解を得られる範囲なのではないかと考えている。

他方で、処遇管理を強調しすぎると、職員からの冷めた視線にもつながる。したがって、同時並行して、人材育成に関する施策を充実させる必要がある。前述の面談を丁寧に行うことがまず人材育成にとって欠かせない。上司が部下の勤務状況や課題を把握し、適切な助言を行うことが何より重要である。

次に、自治体の人材育成基本方針に、人事評価の役割を実効的な形で示すことが求められる。どのような能力、スキル、専門性を持った職員を目指すのかという長期的な目標を持つことを促し、キャリアシートなどで確認して、面談の材料にするなどの取り組みが注目される。上司が変わっても継続的に目標を持って、業績目標の設定がより具体的な内容となるという効果がある。こうした施策を通じて、意欲のある職員を増やし、全体の業務負担を軽減すること、やりがいを感じられるような職場環境づくりにつながることを願っている。

著者略歴

明治大学専門職大学院ガバナンス研究科教授
出雲 明子（いずも あきこ）

専門は、行政学、公務員制度論。

2008年、国際基督教大学大学院行政学研究科博士課程修了。博士（学術）。2008年、東海大学政治経済学部政治学科専任講師を経て、2021年から現職。

総務省「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」委員、横浜市「大都市自治研究会」委員など、国・地方自治体の委員を多数務める。

著書に『公務員制度改革と政治主導 戦後日本の政治任用制』（単著、東海大学出版部、2014/12）等。

繊維産業政策（地場産業振興の視点から）

日本繊維産業連盟副会長／日本化学繊維協会副会長 富吉 賢一

編集者注：本稿は、自治大学校で令和3年1月21日（木）に行われた第1部課程第135期における研修講義の一部を紹介したものです。

1. 本稿の概要

本稿は、2021年1月に自治大学校で行った標記講義の概要をまとめたものである。構成としては、日本の繊維産業の推移・現状を説明した後、戦後の繊維産業政策史を概観した上で、平成及び令和時代の繊維産業に関する政策の方向性について触れている。さらに、愛知県において、繊維産業振興を担当した時（2007年度～2009年度）の政策策定手順を振り返った上で、令和時代の繊維産業に関する政策の方向性を踏まえ、同様の手法を用いて現時点での愛知県における繊維産業振興策を仮に検討している。

2. 日本の繊維産業の推移・現状

日本の繊維産業の構造としては、紡績、織布、染色加工、副資材製造、縫製など工程ごとに細分化されていることが挙げられる。加えて、生地、裏地、糸、ボタン、ファスナー、洗濯表示タグなど商品製造に必要な素材が多種類に及ぶことから、細分化された各製造工程に必要な素材を供給する仲卸業者が工程間に介在しており、サプライチェーンが非常に長くなっている。また、季節性商品（春夏、秋冬）であり、売れ残ると翌シーズンまで不良在庫となる、という特徴もある。さらに、製造部門は産地と呼ばれる特定の地域に集中しているのも特徴であるが、これは、江戸時代に各藩が財政力強化のために支援するなど一種の産業政策として繊維産業の振興を図ったことに由来する。

次に繊維産業の推移を見ていく。

第一に産業規模で見る。出荷額ではバブル経済が崩壊した1991年をピークに急速に縮小したが、2010年以降は4兆円前後で横ばいが続いている。一方、従業者数は1960年代、事業所数は1970年代をピークとして一貫して減少が続いている。その結果、バブル経済崩壊までは、出荷額拡大と生産性上昇が進んだが、その後は、産業規模縮小と生産性低下が続く正反対の状況となった。その結果、縫製、染色加工などの製造工程、仲卸業者が衰退・消滅し、産地のサプライチェーンが崩壊の危機にあるのが現状である。一方で、2010年以降出荷額が下げ止まったことに伴い、生産性が再び上昇傾向にあり、縮小一辺倒ではなくなっている。

第二に国内衣料品市場を需給面で見ると。市場規模は1990年の約15兆円をピークに減少し、現在は10兆円前後であるのに対し、供給点数は20億点から40億点に拡大した。この結果、大量の売れ残り、値引き販売の常態化による単価下落を生んだ。

第三に輸出入の推移を見る。繊維産業は、戦前及び戦後の高度成長期までは、わが国経済を支える中心的な輸出産業であった。その後も輸外型産業構造を維持したが、1985年のプラザ合意後の大幅な円高で競争力を失い、輸入超過に転換。その後、最終製品である衣料品の輸入が増加し続け、入超額が拡大してきた。しかしながら、産業規模が大幅に縮小する厳しい環境を生き抜いた素材メーカーの競争力は逆に高まっており、生地輸出は世界的に見ても高い水準にある。また、縫製業についても、国内単価が低迷する中、2005年以降輸出単価が大幅に上昇しており、生き残った企業は高価格帯の衣料品輸

出に活路を見出している。

第四に雇用市場について見る。賃金水準は全産業平均よりも低く、その結果、若年層の雇用が進まず、高齢者比率が高い。また、以前から女性が雇用者の過半を占める。数字上は、昨今取組みが求められている高齢者雇用、女性雇用が最も進んだ産業であるが、努力したわけではなく、結果としてそうなったに過ぎない。

本章の最後に、時事問題として、新型コロナウイルス感染症の影響について触れておく。

まず、繊維産業の生産動向を見ると鉱工業全体の動向とは動きが異なることが分かる。鉱工業全体を見ると、最初の緊急事態宣言が解除された2020年5月が底だが、サプライチェーンが長い繊維産業は、影響が直撃したアパレルからの波及が遅く、8月が底となっている。また、回復も遅く、低迷が長期化している。次に、販売動向について、百貨店・スーパーの全体販売額と衣料品の販売額を比較すると、全体販売額は2020年5月以降概ね前年比プラスだが、衣料品販売はマイナスが続いており、需要も低迷が続いている。

日本繊維産業連盟として業界アンケートも行ったが、特に新型コロナウイルスの影響が直撃した川下（アパレル）は回復に一年以上かかるとの見方が強い。また、その影響が波及する川中では、2021年度の生産回復はアパレルの回復次第という厳しい状況が続いている。一方、川上（糸）は売り上げに占める衣料部門の比率が小さく、影響は川中・川下よりは大きくない。

3. 第二次世界大戦後の繊維産業政策史

第二次世界大戦後の繊維産業政策史について6つの時代に区分して説明する。

（1）昭和20年代（1945年～54年）

戦後復興期に当たり、繊維産業は外貨を稼ぐ輸出産業であるとともに、物資不足の国内市場に必需品としての衣料品を供給する役割を担い、

最重要分野の一つとして位置付けられていた。この時期の産業政策は、対外的には国内市場保護のための保護関税、国内的には不況時の過剰生産に対応するための不況カルテルや勧告操短、という手法が取られた。特に、行政指導の形で行われた勧告操短は、従わなかった場合、原料輸入のための外貨割当削減措置が控えており、事実上の強制措置と言える。なお、化学繊維産業に対しては、自給率向上のための重要産業として、低利融資、税の減免等の手厚い助成策が取られていた。

（2）昭和30年代（1955年～64年）

この時期の繊維産業も日本経済をけん引する産業であった。政策的にも、引き続き過剰生産対策を中心とする規制的政策が取られていた。この時期の過剰生産対策としては、無計画な設備投資を抑制するため、製造設備の登録制度が導入されるとともに（この制度は1994年まで継続した）、過剰設備を政府が買い上げて廃棄する制度が始まった。こうした措置を担保するため、1956年に「繊維工業設備臨時措置法」という時限立法措置が取られた。平成まで続く繊維産業のみを対象とする立法措置が始まったのである。

（3）昭和40年代（1965年～74年）

繊維産業は引き続き我が国経済を支える主力産業ではあったが、以下のような大きな環境変化が襲ってきた時代である。

- ① 高度成長により賃金が大幅上昇する中、韓国、台湾、東南アジアの追上げを受けるとともに、欧米の保護主義（数量規制）が続き、大量生産による安価品製造から、高付加価値も目指す先進国型産業への転換が急務となった。
- ② ニクソンショック（ドルの金兌換停止）に端を発した変動相場制への移行、第1次石油ショック、など国際市場が激変した。

政策的には、過剰設備の処理を中心とする発展途上国型産業政策が続いたが、1963年に制定された「中小企業近代化促進法」に基づき、繊維産業を含む中小企業向け振興政策も本格化した。また、繊維産業向けの時限立法と並んで、昭和40年代からほぼ5年おきに「繊維産業ビジョン」が取りまとめられ、法律及びビジョンに沿って繊維産業政策が行われる体制が確立した。さらに、1967年、繊維産業関係の政策実行を担う「繊維工業構造改善事業協会」が設立され、1999年に廃止されるまで30年以上にわたり活動を続けた。

(4) 昭和50年代から60年代(1975年～88年)

二度の石油ショックを経て安定成長期に入る一方、世界第2位の経済大国として世界経済をけん引する役割を期待された日本経済であったが、繊維産業において特徴的なのは、百貨店を中心に販売するアパレル産業が勃興・拡大したことである。製糸からアパレル(商品販売)まで繊維産業のサプライチェーンが国内に出そろったことで、製糸→織布→縫製→アパレル、という縦連携が重要視され始めた時期でもある。

一方、1985年のプラザ合意に端を発する急速な円高により、繊維貿易が輸入超過に転じ、繊維産業が輸出産業から内需型産業に急速に構造転換した時期でもある。内需型への転換が、バブル経済崩壊後の繊維産業衰退の主要因と言える点で、繊維産業にとって大きな転換点であった。

(5) 平成時代(1989年～2010年)

平成に入り、バブル経済は絶頂を迎え、内需型産業に転換した繊維産業は、拡大する内需により生産、売上げを拡大し続けた。しかし、1991年にバブルが崩壊した影響は内需に特化していた繊維産業を直撃し、産業規模が急速に収縮した(20年間でピークの1/3以下)。日本経済に

おける重要性も低下し、1999年には繊維産業独自の時限立法が廃止されるとともに、繊維産業政策の実施を担ってきた「繊維工業構造改善事業協会」も廃止された。繊維産業独自の産業政策が終わったのである。

この時代の政策を見ると、まず、対外的には、セーフガード等通商上の措置が検討された(結局発動されず)。急速に産業規模が縮小する中、安価な衣料品の輸入が急増し、国内企業を圧迫することとなったためである。国内的には、産業規模の急速な縮小に伴い、疲弊する産地対策が急務となるとともに、川下＝アパレル重視の政策が行われた。特に、繊維産業立法がなくなった2000年代以降、産地の自立化(賃加工から独自製品の製造販売への展開)、ファッション振興(ジャパン・ファッション・ウィークの創設)が施策の柱として位置付けられた。また、繊維素材が服飾以外の産業分野(土木、航空機、メディカル等)の活用へ大きく移行していったのも平成以降である。

(6) 2011年以降

この時期の政策は2010年に検討が始まったクールジャパン戦略に基づく海外展開支援が中心となった。同戦略では、日本を特徴づける「良いモノづくり」だけではなく、モノづくりに至るストーリーを含め独自のブランドを構築すること(コトづくり)で付加価値を高めていく方向性が打ち出されるとともに、体力勝負の面もある海外展開に向けて産地における連携・統合の重要性も指摘された。また、日本の高い技術力を活用した高機能繊維をメディカル、スポーツ等の分野に活用する方向性も強く打ち出された。さらに、令和に至るここ数年は、SDGs(持続可能な開発目標)が強く意識され、染色工程等においてエネルギーや水を大量に消費する繊維産業に対して、気候変動、循環経済への取り組みを求める動きが強まっている。

4. 令和時代の繊維産業に関する政策の方向性

私の所属する日本繊維産業連盟では、2020年1月、2030年にあるべき姿を前提に繊維業界の方向性や同連盟として取り組むべきことを整理した「2030年にあるべき繊維業界への提言」(2030提言)¹を取りまとめた。同提言では、繊維業界が進むべき方向性として、①イノベーションによる新たな価値創造、②新たな価値創造に対応する人材の育成、③多文化共生社会(多様性)への対応、④グローバル化の推進、⑤サステナビリティへの対応、⑥産官学の連携強化、を挙げている。

提言に掲げた令和時代の方向性と前章(6)で述べた2011年以降の平成時代の政策を比較すると、海外需要の開拓、ブランディングの重要性及び技術の重要性について変化はないが、令和に入り、①連携・統合の意味が産地を超えて拡大、②サステナビリティの重視、③DXへの取組み、という新たな視点が加わっている。

5. 愛知県における繊維産業振興策(私案)

2007~2009年度の3年間、愛知県に出向した私は、産業労働部長として特に尾州毛織産地の振興に携わり、政策立案を行った。その時の経験を踏まえ、政策立案に当たって持っていた問題意識と立案した政策について概観するとともに、現在毛織産業が置かれている状況をデータに基づき整理した上で、私が愛知県に在勤した当時の政策立案手法を当てはめ、毛織産地振興策を検討してみる。

(1) 愛知県在勤時の問題意識と立案した政策

まず、愛知県に出向した2007年度当時の県内の繊維産業の状況について概観する。愛知県内には、一宮市を中心とする尾張毛織産地及び蒲郡市を中心とするインテリア、ロープ等の産業資材の三河産地の2つが生き残っていたが、い

ずれも年々事業所数、従業員数が減少し続けていた。一方、繊維産地向けの支援事業としては、以下の3つの事業が行われていた。

- ① 地場産業(繊維産業と窯業)向け補助金による出展、R&D支援など
- ② 公設試による技術支援(技術相談・指導、依頼試験等)
- ③ 一宮市を中心とする第3セクターによる経営、(海外展開を含む)ブランド化支援

これらの状況を前に、私が持った問題意識は次の3点である。

- ① 事業所数、従業員数が大幅に減少する中、繊維産地が生き残るため最後の施策の機会が来ていると認識すべき。
- ② 2つの産地のうち、尾張産地は日本唯一の毛織産地であり、愛知県の政策が国の政策としての意味も有するとの観点から、尾張産地に特化して支援を強化する。
- ③ 不安定な自治体財源だけに依存せず国等の支援策を活用する。

これらの問題意識を受けて、2008年度から取った政策が「中小企業応援ファンド」の運用益を活用した補助制度の創設と県単独補助金の廃止である。当時、国では、独立行政法人中小企業基盤整備機構から都道府県に対して10年間の無利子融資を行い、都道府県で当該資金に地元で集めた資金を加えて基金化し、その運用益を中小企業支援に充てる「中小企業応援ファンド」の造成を進めており、これを活用させていただいた。また、新たな補助金は競争的資金とし、必ず補助金がもらえるという甘えの構造を断ち切ることで、効果の高い事業を支援する形とした。結果として、翌2009年度にはリーマン

¹ 日本繊維産業連盟「2030年にあるべき繊維業界への提言」
(URL: http://www.jtf-net.com/news/PDF/200303_2030Teigen_Rev..pdf)

ショックによる税収の大幅減があったにもかかわらず、支援措置が継続できたことは大きかった。

さらに、施策を打つ最後の機会であるとの認識については、これを示す具体的なデータがなかったため、2009年度に、尾張産地の実態調査を行った上で、具体的な施策を検討した。

実態調査によれば、尾張産地の状況は以下の通りであった。

- ① 各製造工程を担う事業所数の減少に歯止めがかからない。
- ② 一方で、海外展開など積極的に業績を拡大している企業も複数存在する。
- ③ 毛織の品質のコアとなる染色加工工程については、高い技術を有し業界をリードする大手企業が2社存在する一方、他は零細で、高齢化も進む一方、後継者不在の事業所も多く、廃業する可能性の高いところが多い。

以上の実態を踏まえ、以下の3つの施策の方向性を打ち出し、中小企業応援ファンドによる支援もその方向性に沿って行うこととした。

- ① 企業のグループ化による事業拡大
- ② 中核的な染色加工企業に染色加工工程を集約化し、グループ化のコアの1つになっていただく。
- ③ 地元で活動する支援機関（公設試、前述の第3セクターなど）を重点的にバックアップする。

（2）愛知県における繊維産業振興策の検討

この節では、前節（1）で述べた尾張産地に対する愛知県の政策立案の考え方を現在に応用してみるが、その前に、毛織産業の振興政策が愛知県においてどの程度の重要性を持つのかをデータに基づき検証しておく（なお、データ分析にはRESAS及び工業統計を活用する）。

愛知県は、製造品出荷額等全国1位を40年以上続ける日本最大の製造業拠点であり、事業所数（大分類）でも、製造業の位置づけは高い。ただし、その中心は自動車関連であり、繊維工業の占める割合は高いとは言えない。

しかし、一宮市に限ってみると、繊維工業が事業所数第1位であり、繊維工業が最重要産業となっている。一宮市は人口40万人近い中核市として県土の中で重要な位置づけを有しており、一宮市にとって最重要であり、日本で唯一残った毛織産業の振興は、愛知県にとっても引き続き重要性を有していると整理しても問題はないと考える。

次に、現在（2020年度）、愛知県が講じている施策と前章で述べた日本繊維産業連盟の出した「2030提言」における繊維産業の方向性を比較し、政策の過不足がないか検証する（なお、愛知県の施策に関しては、愛知県産業政策局のご協力を得て情報をいただいたものであり、この場をお借りして感謝申し上げます。ただし、本稿では、入手した情報を私なりに解釈・整理している点をご留意いただきたい）。

現在（2020年度）、愛知県では尾張産地に対して、①研究開発、商品開発等、②販路開拓、及び③技術力向上・人材育成に対して支援策を講じており、その実施主体としては第3セクターや公設試、財源としては、「中小企業応援ファンド」の運用益が使われている。これら3分野の政策は、「2030提言」で提示されている繊維産業の方向性にも一致しており、政策の有効性は高いと言える。

一方、同提言で示した、④DXへの対応、⑤サステナビリティへの対応、及び⑥産地間連携の推進、が政策になっておらず、新たに政策を講じるべきではないかと思う。また、施策を追加するには新たな財源が必要となるが、これには、国の補助金の活用が有効ではないかと考える。ただし、国の補助金は個社又は企業グループを支援する競争的資金が中心であることから、愛

知県の支援策は、引き続き第3セクター等の支援機関への補助とするとともに、国の補助金を活用して事業展開できる個社又は企業グループを見出し、国の補助金が獲得できるよう支援していく手法が適切ではないかと思う。

そうすると、適切な企業グループを発掘するのが、施策展開のポイントとなる。これに関しては、企業訪問やヒヤリング等の方法で現場の状況を把握し、支援対象企業を見出すのが一般的であるが、本稿では、一宮市の産業構造を、工業統計中分類で事業所数の状況を見ることによって、どのような分野の企業が対象となりうるかを検証することで代えたい。

一宮市における繊維工業の事業所数は減少を続けているが、比較的減少幅が小さいのがニット製造業である。また、減少幅の大きい織布業ではあるが、一事業所当たりの出荷額／従業員数は拡大傾向にあり、新たな挑戦に向け施策を講じる体力がついて来ていると見ることもできる。これらはいずれも服飾製品の素材である生地を製造する産業であり、こうした分野に個社支援対象が存在する可能性は高いと思う。

6. 最後に

前章5.において、繊維産業の現状と方向性及び現行の愛知県・国の施策を材料に、愛知県における尾張毛織産地の振興策を検討したが、本来は、愛知県全体の状況を踏まえた中長期計画／ビジョンを作成し、県政全体の中で、尾州産地振興策の重要度を評価し、具体的な施策を作っていく必要がある。私の提示した施策は私が現在有している情報に基づくものであり、その情報がどの程度正確かは定かではない。また、政策資源の全体配分については考慮していない。このため、あくまでも1つのアイディアとしてとらえるべきものである点にご留意いただきたい。

著者略歴

日本繊維産業連盟副会長／日本化学繊維協会副会長
富吉 賢一（とみよし けんいち）

1986年通商産業省（現経済産業省）入省。通商・産業分野の様々なポストを経験。繊維産業関係では、2007年愛知県産業労働部長（毛織産業、リーマンショック対策等）、2010年経済産業省繊維課長（繊維産業全般、クールジャパン戦略、東日本大震災復興支援）、2019年日本繊維産業連盟／日本化学繊維協会副会長（現職）を歴任。

新型コロナウイルス感染症に対する自治大学校の取組み

自治大学校は全国から研修生が集まり共同生活を送るという研修形態に鑑み、新型コロナウイルス感染症に関して、主に以下の対応を取っております。

施設・教室等

- ・来校者に対する検温の実施（校舎エントランス・寄宿舍エントランスに検温器を設置）
- ・校舎エントランスや各教室入口等に消毒液を設置
- ・対面が伴う校舎エントランス受付や図書室カウンター等には飛沫防止板を設置
- ・空調による常時外気の取り入れ、教室入口の常時開放等
- ・教室内の飛沫防止策

（例）

教室では距離が確保できるよう座席を配置

各教室の教卓に飛沫防止板を設置

講義は、原則マスクを着用（演習ではフェイスシールドも着用）

- ・教具については講義ごとにアルコール消毒を実施。
- ・トイレのエアータオルを使用禁止
- ・各種ポスターの掲示



図書室カウンター



検温器
(寄宿舍エントランス)



寄宿舍等

- ・トレーニングルーム及び寄宿舍各階の談話室に利用管理簿を設置
- ・寄宿舍は個室（バス・トイレ付）

食堂

- ・食堂利用時の導線を徹底 券売機→手洗い・手指消毒→配膳
- ・配膳カウンターに飛沫防止シートを設置
- ・食堂の配膳を変更（従前は利用者が自らご飯等をおそっていたが、配膳はスタッフが行うように変更）
- ・調味料等は個包装の物を準備
- ・座席の間隔を空け、対面とならないように配置（使用不可席を表示）



食堂の座席



その他

- ・研修生に対しては、研修受講決定時に、「新型コロナウイルス感染症への対応について（令和3年5月付自治大学校庶務課長・教務部長）」を通知し、入校前に注意事項をあらかじめお知らせするとともに、入寮オリエンテーション時などさまざまな機会を捉えて、研修生自身の健康管理（手洗い、消毒、検温等）について、周知・徹底を図っています。（体調に異変を感じた場合は、無理な受講を控え、速やかに職員へ連絡をすることとしています。）
- ・講師に対しても、講義前の検温、消毒など同等の健康管理をお願いしております。
- ・これらの取組みについて、詳細は、自治大学校 HP (<https://www.soumu.go.jp/jitidai/>) を参照ください。なお、今後の東京都の対応等により、適宜見直しを行うことがあります。





手指アルコール除菌設置



教卓前に飛沫防止板を設置



フェイスシールドの配布



講師と研修生との距離を2m確保



研修生間のソーシャルディスタンスを確保



講義ごとにアルコールで除菌



教室のドアを常時開放



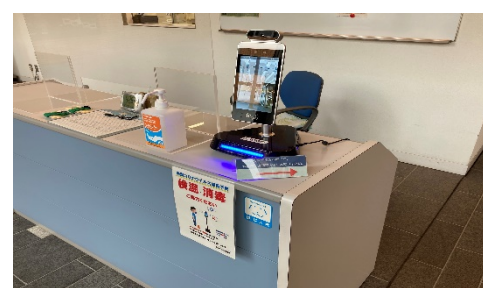
空調による常時外気取り入れ



休憩時間ごとに窓からも換気



対面時の感染予防



来校者に対する検温の実施



講師控室にも手指アルコール除菌設置

マネジメントコース研修生のつぶやき

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。

4月末に当原稿を執筆しており、赴任から1ヶ月が過ぎようとしているところです。赴任時には、咲いていた桜の花びらも散り、新緑の季節となりました。

自治大学校派遣の話をもっと最初にいただいたときは、驚きとともに不安でいっぱいでした(正直、自治大学校が具体的にどんなことをしているのか全く知りませんでした)が、自治大学校職員の方々、他自治体から派遣されている特別研修生に助けていただいているおかげで、不安なく過ごすことができます。

私は10月から通常の研修(第1部課程等)を履修するスケジュールになっており、しばらくは自治大学校の業務を行うことになっています。具体的には、自治大学校からの情報発信、人材育成担当部局幹部セミナーの企画・運営などを担当しております。情報発信のネタ探しやセミナーの企画のため、書籍や雑誌の記事を読むことが多く、これまでの業務で目にしなかった学者の論説や自治体の事例に触れることができ、勉強になっています。読んだ方、受けた方にとって、意味のある情報発信、セミナーの企画・運営を行っていきたいです。

また、自治大学校での生活では、(当然、)自治大学校職員の方々や他の特別研修生と接する機会が多く、自分の派遣元と同じところ、異なるところを知ることができており、日々よい刺激を受けています。

(余談ですが、総務省のパソコンはパスワードではなく、指紋で認証すること、スマートフォンで職場のPCのメールやイントラネットの情報を見られること、に驚きました。ささいなことですが、総務省(国の省庁はすべて同じシステムかもしれない)のセキュリティ対策及びデジタル化は進んでいるなど感じました。)

未だ、新型コロナウイルス感染症の収束が見えない中、自治大学校で1年間過ごす機会を与えられていることに感謝し、全力で業務に取り組み、自治大学校及び自治大学校で研修を受ける方に少しでも貢献するとともに、様々なことを吸収し、派遣元に戻ってからの仕事に役立てるようにしたいです。

(T・A)



「機界戦隊ゼンカイジャー」の自治大学校をロケ地にした回のワンシーン