

# 自治大学校からの情報発信vol.25

## コンテンツ

### ○自治体行政の視点

定年後も働き続ける社会の到来とその心構え

吉澤 康代(香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授)

### ○自治大学校における研修講義の紹介

社会調査の方法【前編】

小山 弘美(関東学院大学社会学部准教授)

### ○自治大卒業生の声

第2部課程第193期 佐賀県鳥栖市 大庭 敏男

第2部課程第194期 福岡県飯塚市 武本 慎太郎

### ○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和4年6月

自治大学校

# 定年後も働き続ける社会の到来とその心構え

香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授 吉澤 康代

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. 70歳雇用の現実

日本はOECD諸国の中でも高齢化率<sup>1</sup>が高いことはよく知られている。若い現役世代からすると、一人で支える65歳以上の高齢者数が増えるという感覚があるだろう。ところが、日本は少子化も同時に進行しており、生産人口を確保し社会活動を維持していくには、高齢者を社会活動にくみ入れ、社会全体の活力維持に可能な限り貢献してもらう必要がある。

2021年4月、高年齢者雇用安定法改正によって企業は従業員に70歳までの就業機会を確保する努力義務が課せられた<sup>2</sup>。2012年改正で「60歳未満の定年禁止」「65歳までの雇用確保措置」は既に義務化されている<sup>3</sup>。

他方、1994年、2000年の年金制度改正法で、老齢厚生年金の支給開始年齢が段階的に65歳にまで引き上げられた。

高年齢雇用継続給付は、60歳以降の賃金が60歳時点の75%未満に低下した場合に、60歳以降の賃金の15%を65歳に達するまで支給するものであるが、2025年4月1日から新たに60歳となる労働者については支給率が10%に縮小される。現在、給付金額は、賃金の低下率によって15%を上限に支給率が変動するが(厚生

労働省、2019)、労働者本人が給付金を最大に受給できるよう、60歳時点の賃金の60%程度を目安に賃金設定されることが多い(三島、2021)。

続いて2020年の年金制度改正法(令和2年法律第40号)では、2022年4月より60歳から70歳の間になっている公的年金の受給開始時期が60歳から75歳の間拡大され、受給開始時期の上限が70歳から75歳に引き上げられた(厚生労働省、2020)。満額で年金を受給する65歳より早く受給を開始した場合には、年金月額が最大34%減額となる一方、65歳より後の70歳から受給を開始した場合には最大42%増額、75歳からでは84%増額となる。

高齢者が仕事で活躍できる場を確保し、年金受給開始時期を柔軟にする一方、受給開始を繰り上げる(早める)ほど年金月額が減額され、繰り下げる(遅くする)ほど増額される。法改正だけを見ても、元気に働ける高齢者は一人でも多く、一日でも長く働き続けることが推奨されている。70歳を超えて働くことが求められる時代はすぐ目の前の現実となっている。

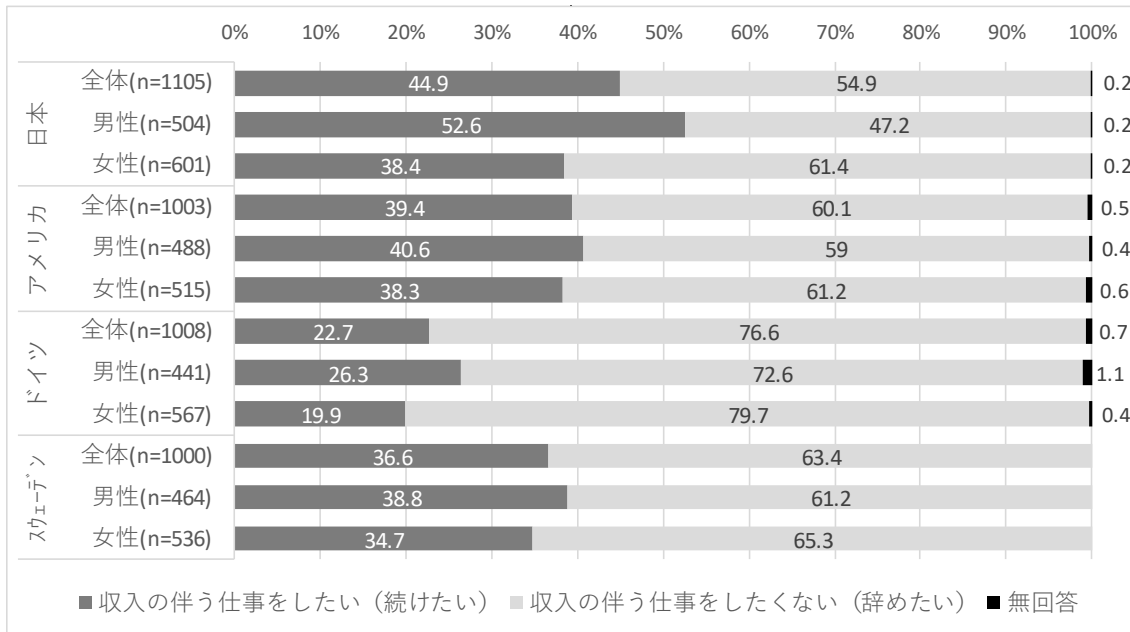
そして、この現実には、勤勉で仕事好きな日本人にはさほど悪くないシナリオと言える。なぜなら日本は「生涯現役文化」だからである(吉澤、2019)。「早期引退文化」の欧米諸国と比べて、日本の高齢者は就労意欲が高く(図1参照)、

<sup>1</sup> 日本の高齢化率は1950年4.9%、1970年7.1%、1994年14.1%、2007年21.5%、2017年27.7%と上昇している(OECD、2016;内閣府、2018)。

<sup>2</sup> 70歳までの就業機会を確保するため、(1)70歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)70歳までの継続雇用制度の導入、(4)70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、(5)70歳まで継続的に「事業主が自ら実施する社会貢献事業」「事業

主が委託、出資などする団体が行う社会貢献事業」に従事できる制度の導入のいずれかを講ずることが努力義務とされた(厚生労働省、2021a)。

<sup>3</sup> 「65歳までの雇用確保措置」としては、(1)65歳までの定年引き上げ、(2)定年制の廃止、(3)65歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度など)の導入のいずれかを講ずることが義務づけられている(厚生労働省、2021a)。



出所：内閣府（2015）「平成 27 年度 第 8 回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査結果」

<<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h27/zentai/index.html>>

図 1. 60 歳以上男女の「今後の就労意欲」国際比較

引退実年齢も高い。55～6 歳の就業率は今も 50 年前も変わらず高い<sup>4</sup>。

70 歳雇用という現実、欧米諸国よりも日本の方が受け入れやすく、適応しやすい。日本は世界的に見ても高齢者が働く社会のモデルと言えよう。

## 2. 定年後再雇用者の憂鬱

60 歳以降も働き続けるための社会制度は整備されつつあるが、現状はどうだろうか。厚生労働省の調べによると、2020 年時点で 65 歳までの高齢雇用確保措置がある企業は 99.9% を占める。65 歳定年企業は 18.4% に留まるが、66 歳以上も働ける制度のある企業は 33.4%、70 歳以上については 31.5% であった（厚生労働省、2021b）。

2019 年に実施された別の調査では、60 代前半の継続雇用者の雇用形態は「嘱託・契約社員」が 57.9%、「正社員」が 41.6% で、60 歳直前の

賃金を 100 とした場合の 61 歳時点の賃金水準は平均 78.7、60 歳直前と比べて賃金が 3 割以上減少すると回答した企業は 35.8% に上った（労働政策研究・研修機構、2020）。

高齢者が働く社会の現状は、60 歳で定年退職を迎えると、それ以降は正社員とは異なる雇用形態で定年前の 7 割程度の賃金水準で働き続けるというキャリアの終盤が見て取れる。

その終盤を定性的に表現するならば、定年後に再雇用され、仕事も職場も、一緒に働く仲間もほぼ変わらないが、それまでの役職やポジションから外れ、場合によっては部下が上司に変わり、どんなに頑張っても給与はそれまでの 6、7 割より上がることはない。それまで大量に来ていたメールが来なくなり、会議や出張、教育研修への参加にも制約が出る。「キャリア終盤の憂鬱」とでも言えよう。

キャリア発達論では、50 歳以降を定年退職前の「衰えと離脱」そして「引退」の時期と捉え

<sup>4</sup> 2017 年、日本の 55～64 歳男性の就業率は 85.0%、同女性は 61.9% で、1970 年の同男性は 84.8%、同女性は 44.4% であった。2017 年、OECD

諸国の 55～64 歳男性の就業率は 69.1%、同女性は 52.2% であった。

ている（吉澤、2019）。キャリア後期（50代以降）は、組織のトップマネジメントを担うのであれば、組織運営や経営計画、管理的役割に従事し、より広範な責任、影響力を発揮する時期である。専門性を追求するのであれば、その知識や技術をより深めることが課題となる。いずれも後輩や部下あるいは組織を導き、責任を負うようになる。そして、定年退職が近づくにつれて能力や気力の減退、職場や組織における権力や責任の低下を経験し、仕事以外の生活や社会での新たな役割を見だし、受け入れ、それまでのキャリア全体を評価して「引退」に備えるのである。

「引退」を迎えると、仕事や職場、家庭における役割や責任が劇的に変化する。常勤の仕事や組織での役割から離れ、アイデンティティと自尊心を保持することが課題となる。それまでの経験や知識を他者のために活かす役割を引き受けることで、過去のキャリアの達成感や満足感を得られるようになる。

ところが、昨今の70歳雇用では、「衰えと離脱」「引退」を経験してもなお働き続けるキャリアが待っている。再雇用者として、正社員時代とは異なる仕事、役割、アイデンティティを模索し、引き受け、獲得していくことが、キャリア終盤の憂鬱から抜け出すことにつながる。

実際、リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査（2019年）」によると、定年前より定年後の方が仕事に満足している割合が高い（リクルートワークス研究所、2021）。現在の仕事に満足している割合は、20歳の44.2%をピークに減少し、50歳の35.9%が最も低い。しかし、50歳以降は一転して上昇する。60歳で45.3%、70歳では59.6%が仕事に満足しているという結果である。

キャリア終盤の憂鬱は、そこを抜け出し働き続けられれば、その先でまた仕事のやりがいや満足度が得られる。理論とデータは、明るい結果を提示してくれるが、その憂鬱に苦悩し、抜け出すプロセスを知るには充分ではない。

また、高齢者が働く社会を前提とすると、キャリア後半が長期化することになるが、この年代のやりがいやキャリアについて十分に説明する理論がそもそも充実していない。特に、「やりがい」すなわち「ワークモチベーション」の既存理論<sup>5</sup>は、「若年成人」を対象とした調査研究をベースにしており、中高年や高齢者のワークモチベーションを予測し、説明するには不十分なのである（Kanfer & Ackerman, 2004）。

そこで、筆者はここ数年50代、60代のヒアリング調査を続けている。それらの結果を紹介しながら、定年後再雇用や70歳雇用に向けて何を備えておくといいいのかを模索してみよう。

### 3. 50代前半社員のワークモチベーション<sup>6</sup>

50代前半の調査からは、この年代のワークモチベーションが、役職の違いを背景に、組織の長となり、組織を方向付けて牽引することがワークモチベーションの向上に機能する「マネジメントモデル」と、役割の模索や期待される役割の達成が機能する「役割モデル」とに分けられた。前者は課長・部長職、後者は担当課長職に対応したモデルである（図2. 参照）。

課長・部長職は、若いときから「ビジネスや事業に携わる感覚」や「仕事の仕切り」「プロジェクトマネジメント力の発揮」といった組織マネジメントに動機づけられていた。他方、担当課長職は比較的幅広い年代で「達成」すること、「顧客ニーズ」に応え続けることがワークモチベーションの向上につながっていた。

<sup>5</sup> 例えば、ハーズバーグの「二要因理論」、ポーター＝ローラーの「モチベーション－業績－満足感のサイクル」など。

<sup>6</sup> 吉澤康代(2020)「ワークモチベーション向上要因の

移り変わり—A社50代前半社員に対するヒアリング調査からの一考—『香川大学経済論叢』93(3)、127-154.

これまで日本の職場、組織では「マネジメントモデル」が十分に機能してきた。「マネジメント職」という目標を提示し、昇進、キャリアアップ、報酬アップといった外発的要因によって、中長期的に社員の貢献意欲、高いモチベーション、成果達成などを引き出すことが可能だった。

ところが、50代前半で「役割モデル」が確認されたことは、従来の外発的要因、すなわち「マネジメントモデル」が効果を発揮しない層が存在し、実際にはその層が職場や組織で多数を占める可能性を示す。そもそも、組織の長に上りつめるのは一部の社員であり、キャリア形成途中で「マネジメントモデル」が機能しなくなる層が続出していても不思議ではない。もともとマネジメント職に進まない人（希望しない人）もいる。今後は定年年齢の引き上げや定年後再雇用によって、マネジメント職から降りる人（ポストオフ、役職定年を経験する人）が増えることも容易に推測できる。

そこで参考になるのが「役割モデル」である。自らが見出した役割や与えられた役割を達成すること、自分の価値や経験を活かせる仕事を探索することが、「マネジメントモデル」が通用しない層にとって、ワークモチベーションの維持・



図2. 50代のワークモチベーション向上要因モデル

向上の助けになる。

#### 4. 定年後再雇用者のワークモチベーション<sup>7</sup>

60代調査からは、再雇用後のワークモチベーションは「仕事の意味づけや役割・立ち位置の明確さ」に左右され、その助けにも妨げにもなるのが「60歳以前との連続性」であることが分かった。

仕事や人材ニーズがあり、忙しく仕事ができる職場は、再雇用者にとって「60歳以前との連続性」があり、以前と遜色ない貢献が期待され、新たな役割・立場を獲得しやすい。「仕事上の特別扱いは必要ない」と再雇用者自身も感じることができる。ところが、再雇用という制度によって一律に規定される「処遇」がその連続性を許さない。60歳という年齢で給与が低下し、出張や社内外の活動が制限される。「60歳以前との連続性」があるほど、仕事と処遇のアンバランスに対する複雑な気持ちが収まりにくくなる。

このようなアンバランスは、人材マネジメントの点から組織的対応が求められる。例えば、横河電機は再雇用者の評価制度を成果主義の色彩の強いものに改め、60歳以降の処遇を一律に減らすのではなく、成果比例の賞与を追加することで、従来よりも年収が平均2割程度上がる工夫を実施している（日本経済新聞社、2020）。

ヒアリング調査では、再雇用者自身から「再雇用後に向けた検討機会の必要性」が指摘された。例えば「再雇用は給与をもらうところではない」といった気持ちの整理がなされると、次は再雇用後の仕事の中で自分がどのように生きたいのか、どのような立ち位置で自己実現を追求したいのかを考える機会が必要となり、このようなマインドセットは個人の技量に任せるだけでなく、研修や面談など組織的な導入を積極的に進めた方がよいという主張であった。

<sup>7</sup> 吉澤康代(2022)「定年後再雇用と60代のワークモチベーション維持・向上—MAXQDAを活用したM-

GTAの試み—」『香川大学経済論叢』95(1)掲載予定。

## 5. 定年後も働き続けるための備え

定年後再雇用や70歳雇用に向けて、職場や組織も動き出している。働く個人として、特に備えておくべきことは、キャリア形成において「役割モデル」の余地を残しておくことである。理論でも社会一般的にも、キャリア後期は後進指導や技術継承がその役割としてあげられる。果たして「役割」はそれだけだろうか。また、その役割は具体的な成果と連動する方が、再雇用後の仕事と処遇のアンバランスの解消につながりやすい。キャリア後期に向けて、多様な「役割」を意識し、自分の持ち味や価値を發揮できる「役割」の開発に着手しておくとうい。その役割發揮と具体的な成果が紐付けられるストーリーを準備しておきたい。

もう一つは、「マインドセット」とそこからの立ち上がりをスムーズに行うことである。予想していたことと現実とのギャップは、キャリア終盤に限ったことではないが、再雇用後のキャリアとして想定される期間は短くないが長くもない。再雇用前後、あるいは定年退職後も働き続けるという前提で50代の内から再雇用後のキャリアについて検討する機会を持てるようにしておきたい。

### 【参考文献】

- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004) Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–458.
- 厚生労働省 (2019) 「高年齢雇用継続給付の内容及び支給申請手続きについて」  
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000135090.html>) .
- 厚生労働省 (2020) 「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律の概要 (令和2年法律第40号、令和2年6月5日公布)」

- ([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000147284\\_00006.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000147284_00006.html)) .
- 厚生労働省 (2021a) 「高年齢者雇用安定法改正の概要～70歳までの就業機会の確保のために事業主が講ずるべき措置 (努力義務) 等について～令和3年4月1日施行」  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>) .
- 厚生労働省 (2021b) 「令和2年『高年齢者の雇用状況』集計結果を公表します」  
([https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_15880.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_15880.html)) .
- 内閣府 (2015) 「平成27年度第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査結果」  
(<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h27/zentai/index.html>) .
- 内閣府 (2018) 『平成30年版高齢社会白書』  
(<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/index.html>) .
- 日本経済新聞社 (2020) 「働き方 innovation 正社員って何だろう⑥『再雇用で給与減』様変わり」『日本経済新聞』2020年6月23日朝刊、日本経済新聞社.
- 三島寛之 (2021) 「改正高年法施行を機に取り組む60歳超え社員の活躍推進」『労政時報』第4012号/21.4.9、労務行政.
- OECD (2016) Historical population data and projections (1950–2050) [Date last updated 27-Jan-2016]  
(<http://www.oecd.org/std>) .
- リクルートワークス研究所 (2021) 「定年後のキャリア論—いまある仕事に価値を見出す—」Works Report 2021、2021年3月、リクルートワークス研究所  
([https://www.works-i.com/research/works-report/item/senior\\_pjt\\_1.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/senior_pjt_1.pdf)) .
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構

(2020)「高齢者の雇用に関する調査（企業調査）」JILPT 調査シリーズ No.198、2020年3月、独立行政法人労働政策研究・研修機構

(<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/198.html>).

吉澤康代 (2019)「ワークモチベーションにおける『エイジング』視点の必要性」『香川大学経済論叢』第91巻第3・4号、337-353.

#### 著者略歴

香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授  
吉澤 康代 (よしざわ やすよ)

2009年博士(政策・メディア)(慶應義塾大学)取得。2010年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師(常勤)、2013年香川大学大学院地域マネジメント研究科専任講師を経て、2017年より現職。

キャリア支援、モチベーション、組織風土などを研究。

現在、香川県行財政改革推進会議委員、丸亀市行政改革推進委員会会長、厚生労働省「地域雇用活性化推進事業」地域雇用活性化支援アドバイザー等に就任。



## 社会調査の方法【前編】

関東学院大学社会学部准教授 小山 弘美

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年3月9日（水）に行われた第1部・第2部特別課程第42期における研修講義の内容を整理したものです。

### 1. 社会調査の現状

社会調査は今や世の中にあふれており、身近なところで調査の結果に触れたり、グーグルフォームなどを使って、気軽に自分でも調査を行ったりすることができるようになってきました。また、調査結果を広く共有するオープンデータの時代に入っており、自分以外の誰かが調査した結果を利用することも簡単にできるようになりました。調査が簡単に行える時代だからこそ、社会調査の専門的な知識が求められるはずですが、きちんとした知識や方法論に則っていない調査も多く存在しています。そうした状況を改善すべく、一般社団法人社会調査協会が設立されました。2004年には社会調査士や専門社会調査士の資格が設定され、大学で所定の単位を習得することで認定されるようになりましたが、残念ながらあまり知られていないのが実情です。きちんとした方法論に則っていない調査は、実は地方自治体が行っている調査においても散見されます。近年、「証拠に基づく政策立案（Evidence-Based Policy Making）」が求められていますが、その基礎的なデータとなる計画策定に向けた調査が間違っているとしたら、それは改善されるべきです。

### 2. 二つの社会調査法—質的調査と量的調査

社会調査は、不特定多数の人々の考えや行動を捉えるために科学的な方法として発展してきました。社会調査と聞くと、多くの人は調査票

を使って人々の動向を数字で表すようなものを使い浮かべます。しかし、数字ですべてを語れるほど社会は単純ではありません。社会現象を数字で表そうとする量的調査だけでなく、数字に表せない現象をそのままデータとして扱う質的調査も重要であり、この2つの方法を組み合わせながら行うことが肝要です。

質的調査と量的調査はその特徴を考えても相互補完的で、どちらか一方だけでは足りない部分があります。質的調査には「聞き取り（インタビュー）調査」、「参与観察」、「ドキュメント分析」など多様な方法があります。このように方法論として並べて紹介するとなんだか難しそうに感じますが、自治体職員の方々が普段から行っていることだと思います。地域に関わっている職員の方を例に考えると、コロナ禍によって地域のイベントはどうなっているのだろう、何か新しく困っていることはないかと、町内会の会長さんにヒアリングをすることがあるでしょう。これが「聞き取り（インタビュー）調査」です。コロナ禍以前は、地域の状況を土日や夜遅くでも、祭りや集会に参加して、見たり聞いたりすることがあったと思います。これは「参与観察」にあたります。また、施策を再検討する時などには、これまでの議会の議事録などを精査し、問題を整理することもあると思います。ドキュメントとは記録のことで、こうした記録を素材にして分析するのが「ドキュメント分析」です。質的調査は、実は職務のなかですでに行っていることも多く、逆にこのことの重要性を再認識し、きちんと記録を取ってデータとして活用することが必要なのではないかと思います。さて、質的調査の特徴は、情報量の多さや臨機応変に対応できる柔軟さだと言われています。



見たまま、聞いたままがすべてデータになるわけですから、その情報量は膨大なものになります。また、実際の現場や相手とのコミュニケーションのなかで、事前に考えていたこと(仮説)と現状が異なっていた場合にも、別の質問をしたり、視点を変えて観察をしたりすることができます。こうした柔軟さは新しい発見につながります。今日は、多くのことが猛スピードで変化しており、現在のコロナ禍の状況ではなおさらです。これまでの常識とは異なる新しい事象を発見するには、質的調査が適していると言えます。しかし質的調査の限界は、実際に見て聞いてきた自分は納得できても、その場にいなかった人々を説得するには、他の方法(資料等や量的調査)での確認が必要になるということです。

さて、量的調査はデータを数字に限定して扱い、数字で世の中を語ろうとする方法であり、標本調査がその代表的なものです。国が統計法に則って行う家計調査や毎月勤労統計などもこの手法を取っていますし、メディアが行う世論調査、自治体が行っている市民意識調査なども同様です。これらは、政策形成の基礎的な参照データとなっているだけでなく、報道などでも日常的に目にしますので、標本調査の原理を知っておくことは、政策立案にかかわる担当者だけでなく、一般市民にも求められます。原理の説明をする前に、まずその特徴をおさえておくと、長所としては、サンプリングによって代表性を評定できることがあげられます。一方短所は、情報量が少なく、柔軟性にかげ、データが一面的であることです。私たちの意識や行動は、とても複雑な要因が絡み合った結果生み出されています。それを1~5といった数値で表現してしまうわけですから、このような短所が指摘されても仕方ありません。逆に複雑な社会事象を、限られた変数に落とし込んでいるからこそ、統計的に検討して、それがどの程度一般的に成り立つかを、確率論的に明らかにすることがで

きるのです。ここで注意しておきたいのは、数字で表現されると、あたかもすべて正しい、つまり「真実」を表しているかのような印象を持ってしまうということです。しかし、統計的に示される数値は、そもそも間違えている確率をも含んだものであり、決してすべてが正しいという前提にはないのです。

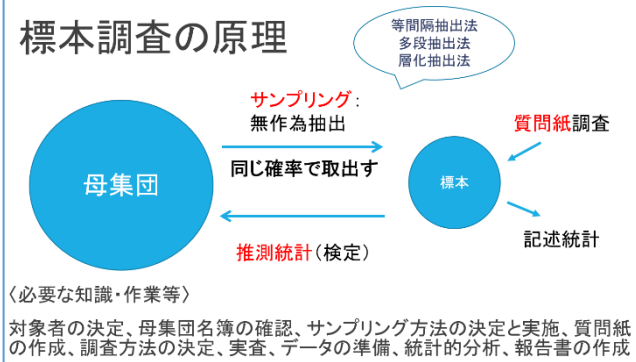
このような2つの相互補完的な調査法について知識を身に付けたうえで、何を明らかにしたいかによって、どの調査法を使い、どのような順番で行っていくか、調査の企画を行うことが肝心です。質的調査は、仮説を構成する時や複雑な状況について全体の関連を把握することに長けています。一方、量的調査は仮説の検証をすることが可能です。ここでもう一つ指摘しておきたいのは、調査を行う前には、必ず事前調査を行う必要があるということです。明らかにしたい内容について、それを扱った文献を集めたり、すでに同じような調査が行われていないか調べてデータを集めたり、事前に詳しい人に話を聞きに行ったりすることが求められます。特に調べてほしいのは、他の所管ですでに同様の調査が行われていないか確認することです。こうした事前の調査によって、自ら標本調査を企画せずともデータが集まってしまいうこともあります。その時には無駄な調査を取りやめる決断も必要です。

### 3. 標本調査の原理

先ほど述べたように、私たちは自分が調査を行う立場でなくても、多くの調査結果に触れています。そこで、統計調査の基本的な考え方を知り、間違った方法で調査が行われていないか見抜けるように、調査リテラシーを身に付けることが求められます。

次ページに標本調査の原理を図式化しました。母集団とは調査対象全体のことです。市民調査であれば、全市民ということになります。対象者自体も自明の存在ではなく、対象者について

## 標本調査の原理



決定する必要があります。全市民といっても、小さな子どもに対して大人と同様に調査することはできません。そこで何歳から調査の対象とするのか決めなければなりません。この工程によって、「市民を対象」としながら、市民から除外されてしまう集団があることも自覚すべきです。子どもだって市民なわけですから。

さて、調査対象（母集団）が決まったら、そこから標本を取り出す作業を行います。すべての世帯を対象としている国勢調査のように、全数調査を選択することも可能ですが、多くのコスト（費用、人、時間）を必要とするため、現実的ではありません。母集団を代表する標本を取り出して、標本に選ばれた人々に対して調査を行います。これが標本調査です。この時、「母集団を代表する」標本を取り出すためのサンプリングの方法が重要であり、対象者すべてが同じ確率で取り出される、無作為抽出を行う必要があります。等間隔抽出法や多段抽出法、層化抽出法といった方法があり、これらを組み合わせて行うこともあります。

このようにして取り出した標本に対して質問紙を配布し、回答してもらった結果を集計します。質問紙の作成には、実は多くの留意点がありますが、この部分があまり気にされていないことが問題なので、後から詳しく検討していきます。質問紙の回答結果を単に集計したものが「記述統計」です。しかし、私たちはたまたま選ばれた標本の人たちの動向を知りたいわけではなく、調査対象全体の動向を知りたいのですから、標本の結果から母集団の状況を推測する

必要があります。これが「推測統計」で、標本の結果が母集団でも言えるかどうか統計的検定を行います。ここで統計的な知識が必要になります。統計調査の結果を読み取るうえで気をつけなければいけないのは、調査結果として示される数値はあくまでも標本を調査した結果であり、実際の母集団の結果は必ずそれとは「ずれている」（標本誤差）ということです。母集団の状態を標本の結果から推測する際には、ピッタリの値で推測できるわけではなく、幅をもって推測しています。例えば、40%という調査結果（回答者 3000 人）だった場合、母集団では 38.25~41.75%であると推測すれば、95%の確率で確かである、というふうに推測しているのです。それは実は、調査結果が 39%でも 41%でも、統計的に差がないということでもありません。調査結果がたった 2、3%の差だった場合など、統計的には差がないのに、勝った負けたという印象をもって調査結果を見てはいないでしょうか。例えばテレビ番組の視聴率などはその最たるものでしょう。また推測について 5%は間違っている可能性があることも示しています。

以上からわかるように、統計調査で知っているべきポイントは大きく 3 つで、「サンプリングの手法」、「質問紙の作成」、「統計分析の方法」です。この中の「質問紙の作成」について、自治体調査の実例にも触れながら後編で詳しく解説していくことにします。

参考文献：

大谷信介ほか編著 2013 年『新・社会調査へのアプローチ』ミネルヴァ書房

玉野和志 2008 年『実践社会調査入門』世界思想社

### 著者略歴

関東学院大学社会学部准教授・専門社会調査士  
小山 弘美 (こやま ひろみ)

首都大学東京大学院博士後期課程単位取得退学  
博士 (社会学)  
せたがや自治政策研究所政策研究員

# 自治大卒業生の声

## 自治大学校卒業生（第2部課程第193期）

佐賀県鳥栖市 大庭 敏男

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

私は、令和3年8月18日から10月8日まで第2部課程第193期の研修を受講しました。

研修の約2か月間、職場の仕事を引き継いでいただいた上司や同僚、後輩、そして研修に快く送り出してくれた家族に感謝の気持ちでいっぱいです。

### 2. 研修にあたって

入庁以来、文化財保護部局だけで勤務してきた私にとって自治大学校での研修の話を受けた時には、自分で大丈夫だろうかという心配がありました。しかし、新しいことを知ることができること、全国の選りすぐられた自治体職員と交流しネットワークを広げることができることを、自治大研修生OBをはじめとした諸先輩方から伺い、その期待から研修を受講する決意をしました。

一方で、研修の開始に前後して、これまでにない新型コロナウイルス感染症の感染拡大傾向が続く中で、研修が予定どおり実施されるのかどうかという不安と、九州で続いていた豪雨による災害の発生とその対応が気がりとなっていました。

### 3. 研修始まる

研修が始まるにあたり、研修期間中の寮生活や全国から集まる研修生との人間関係、健康面などの不安もありました。また、当該期の研修生の最年長者であることから依

頼された入校式での研修生代表あいさつも重圧となりました。しかし、入校式が終わり、研修が進むにつれて、濃厚な講義や演習に集中し、当初の不安も少なくなってきました。

### 4. 第2部課程第193期

自治大学校の研修は、各分野の先進的な活動をされている講師陣による講義と、研修生が相互に議論し実演する演習があります。

講義では、政策形成能力を高める課目と、地方公共団体をめぐる最新の話題としてさまざまな分野からの地方創生と、福祉について主に行われました。どの講義も大変興味深いものではありませんでしたが、私が最も印象に残っているのは西村浩先生の「市民が動き、行政が支える—これからのまちづくり論—」です。「これからのまちづくりは自治体だけでは限界があり、民間の力を活用して地方創生を成し遂げていくことができる。そのためには、まちを良くしようという熱意が大切である」という内容でした。講師の熱い語り口調に私たちのモチベーションも上がりました。まちづくりに協力してもらえる民間の方といかに知り合い、連携を取るかということの大切さを思い知らされました。

自治大学校の研修の特長の一つである演習は、全国の自治体の事例をグループで検討する事例演習と、5、6人のグループで首長に提言する政策を立案する政策立案演習、住民等に対して行う説明をはっきりとわかりやすく伝えるスピーチ演習並びに模擬講義演習の3種がありました。

事例演習では、地方自治体が直面する課題であり、私にとっては新鮮なテーマについて、自治体の規模や地域性の異なる研修生と意見を交わす機会となり、視野を広げることができました。

政策立案演習では、持ち寄った地域課題からテーマを選び、地域の分析、データを洗い出して政策を立案する議論を重ねました。講義から大きなヒントを得ることもあり、内部講師や外部講師の先生方からは議論の方向性とプレゼンテーションの進め方などの確なご指摘をいただきました。所属自治体に戻り、政策立案または議論を進める方として意識すべきこととして認識しました。

私は人前で話すことが苦手で、できれば避けたいのですが、自治体職員として人前で話すことは避けられません。それならば、自分の癖を知った上で今後より良いプレゼンテーションができればという思いで模擬講義演習を希望しました。なくて七癖というとおり、全体的な目配りや手元を見る回数が多いなど、外部講師からも他の研修生からも的確な指摘があり、今後に活かしていきたいと思います。

## 5. 寮生活

私が参加した研修の研修生は新型コロナウイルス感染症の影響もあったためか28名という少数であり、一フロアに8～9名で寮生活を送りました。新型コロナウイルス感染症対策のため談話室の利用方法や時間の制限はありましたが、同じフロアで生活する中で、職場での苦労や課題、研修中の悩みなどを語り合い、励まし合い、白熱して夜遅くまで議論することもありました。この約2か月間をともに過ごした仲間とより濃密な関係を築くことができました。

## 6. おわりに

今回の研修では、講義や演習などの研修の内容はもちろんですが、全国の自治体職員と演習だけではなく寮生活の中でも、それぞれの自治体での課題やその対応について議論できたことは有意義でした。冒頭にも述べたように、文化財保護行政一筋で勤めてきた私にとっては、他自治体の研修生とともに過ごした時間がとても貴重であり、今後十数年の自治体職員生活の糧になるものと信じています。

研修生が少なかったことは残念ではありましたが、濃密な関係を築くことができた仲間には感謝しています。

新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、自治大学校には、私たち研修生が安心して研修を受けることができるよう、万全の対策とご配慮いただき、一人の感染者も出さずに無事研修を終えることができました。自治大学校の講師を始め事務局の方々には感謝申し上げます。

# 自治大卒業生の声

## 自治大学校卒業生（第2部課程第194期）

福岡県飯塚市 武本 慎太郎

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

所属する自治体の人事部局より自治大学校への研修派遣の声をかけていただいた際は、大変身に余る思いでありました。しかし、様々なことを勉強できる機会であり自分自身が成長できるチャンスだと捉え、「お願いします」と即答しました。家族や職場の方々の理解もあり研修派遣が実際に決定したときは、大変嬉しく思うと同時に「頑張らなくては」という気持ちが込み上げてきました。

### 2 基本法制研修B第7期

基本法制研修Bは、10月12日から29日にかけて行なわれました。講義が中心となり、行政法・民法・地方自治制度・地方公務員制度・地方税財政制度の5科目を受講しました。地方公務員としての基本法制を体系的に学ぶことにより、職務を遂行するに当たっての法的知識はもちろん、法的感覚・法的思考の重要性を改めて実感しました。

また、最後には効果測定（テスト）があり勉強に追われる毎日でしたが「金曜日は寮の同じフロアのメンバーと交流する日」と決め、自分へのご褒美をちらつかせることにより、やる気やモチベーションを高めメリハリのある研修生活を心掛けました。

### 3 第2部課程第194期

第2部課程は、11月12日から1月13日にかけて行なわれました。研修科目は、政策形

成能力を高めるための実践的な知識や地方公共団体を巡る最新の話題を取り上げた「講義」、地方公共団体の現場が直面する課題実例のテーマが与えられ問題発見・解決に向け班ごとに議論する「事例演習」、実際に首長に提言することを想定してグループごとにテーマを設定し行政課題の解決に向けた政策を立案する「政策立案演習」などで構成されています。

講義は、公共交通・観光・産業政策・農業政策・地域福祉・多文化共生・情報化・災害危機管理・地域再生論など、幅広い分野に及びます。私自身がこれまでに経験したことのない分野ばかりで、どの講義も大変興味深く新しい気づきも数多くあり、所属する自治体に参考となる実践的なアイデアを学ぶことができました。

また、講義は幅広い分野に及びますが、その背景には少子高齢社会・デジタル社会・価値観の多様化があり、そのなかで取り組むべき様々な課題はお互いに影響しあっているように感じました。現代における課題解決のカギは“一つの分野だけではなく幅広い分野から考える視点を持つことが大切である”と思いました。

事例演習では、事前に配付される課題研究用事例からテーマが与えられ議論する「テキスト型」と、研修生が行政の現場において直面した具体的な事例を取り上げ議論する「持寄型」があります。1班が12名程度で編成され、それをさらに4名程度の小グループに分けられます。進め方としては、まず小グループで事例の問題点・改善策等を検討した後、班毎にその結果を外部教官の下で討議するという流れで行われます。

議論をしながら思ったことは、一つの事例を



挙げても各自治体において現況（組織風土や地域事情）が異なるため、事例の問題点に対する解決策もそれぞれ違ってくるということです。つまり、これをやればすべて解決するという万能の処方箋はないと感じました。大切なことは、まず相手の考えを理解することで自分の視野を広げ、建設的な議論のなかで解決策を探し出すことが重要であると実感しました。

政策立案演習では、「住民協働」「経済活性化」「医療・福祉」「教育・文化」「まちづくり」「防災」のグループに振り分けられます。1グループあたり5～6名で編成され、各グループは政策に関するテーマを設定することから議論します。テーマが決まったら、現状分析・課題抽出・政策提言・政策効果についてメンバー全員で一つ一つ議論を重ね、外部教官の指導を仰ぎながら報告書にまとめていきます。

限られた時間のなかで膨大な業務量からなる報告書を作成するためには、メンバーそれぞれの特長（データ分析が得意な者・文書作成が上手な者等）を活かしながら取り組む必要があります。このことは実際の業務にも通じるものがあり、私一人の力は微々たるものですが、チーム一丸となって課題に取り組めば想像を超える結果（より良い結果）を出すことができることを学びました。

#### 4 仲間との出会い

自治大学校での研修生活が始まると、これまでのライフスタイルが一変し、とても密度の濃い有意義な毎日となりました。その反面、講義の事前準備や演習における提出物の作成など、忙しい毎日でもありました。そのような毎日に安らぎや楽しみを与えてくれるのは、北は北海道から南は沖縄までの全国各地から集まる仲間です。

寮生活をしながら研修で苦楽を共にする仲間との出会いは、コミュニケーションを通じて、

楽しさは2倍・苦しさは半分になるほど、かけがえのない存在となりました。私自身、同じフロアの仲間はもちろん他のフロアの仲間からも、学んだことや助けていただいたことが数多くあり“人のありがたみ”を実感しました。この出会いを一生大切にしたいと思っています。

また、今回はコロナ禍における研修でしたが、我がフロアメンバーでは立川市内の飲食店各所でテイクアウトして楽しむというスタイルを確立しました。感染症対策・費用対効果・暴飲暴食の予防の面からもおすすめです。

#### 5 おわりに

1月13日に迎えた卒業式、成し遂げたという達成感と終わったという喪失感で感極まるものがありました。自治大学校での研修は、私の人生にとって大変貴重な経験になりました。そう言わせるものが自治大学校にはあります。

この経験を今後の業務に活かすためには、地方自治体を巡る最新の情報を常に入手し、業務改善や課題解決のヒントやアイデアを集め、ものごとを俯瞰する力を養うことを実践します。

また、業務を遂行するに当たっては、チームで仕事をする姿勢を大切に、他部門と連携しながら組織全体がより良い方向に向かうことに貢献します。

そして、人口減少時代における地域づくりや課題解決に向け、自治体職員として地域住民や企業など多様な主体と協働し取り組みます。



# 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。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、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。

令和4年4月から始まった自治大学校での日々は、大変有意義なものです。拙稿では当地での生活の素晴らしさを紹介します。

## ○仕事○

4月から10月中旬まで、自治大学校の一員(前期特別研修生)として総務省職員の皆様と一緒に働きます。研修を受ける側ではなく、準備する側なので、多様なロジ業務があります。研修をただ受ける側では考えもしなかった状況に身を置くことで、視野が広がります。また、総務省の皆様の働きぶりに触れることは良い刺激になります。そして、各分野の第一人者である講師の警咳に接する機会も多く、得難い経験をしています。

目の前の研修業務をこなすだけでなく、将来の研修のよりよいあり方・内容の検討も行います。研修分野の趨勢を把握し、社会需要を見通すためには、綿密な調査・分析が必要になります。業務のために必要な勉強が、社会を見る目の解像度を一段も二段も上げてくれます。

## ○寮生活等○

感染症を適度に警戒しつつ、研修生同士、仲良く過ごしています。皆、各自治体の将来を担う人材だけあり、オンオフの切替えが上手です。また、各地から届けられる珍しい酒食のふるまいも、懇親に一役買っています。

長期の研修生活のため完璧に設計された建物・敷地内は快適です。生活必需品を一揃いさせた後は、敷地から出なくても困りません。個室も過ごしやすく、衛生的です(週1回シーツ等交換)。

図書室には歴史的価値の高い文献から新刊書まで揃っており、勉強が捗ります。食堂での三食は味と栄養が整っています。ジム・グラウンド・自然豊かな庭での運動で、健康そのものです。また、外出したくなったら、自転車で5分の立川駅周辺には何でも揃っていますし、途中の昭和記念公園で休憩するのもいいです。立川市役所の研修生から得た情報を元に、週末に外食(テイクアウト)するのも楽しみの一つです。

この恵まれた環境と境遇に感謝しつつ、地元に残した家族への想いを胸に、一日一日を大切に精進して参ります。(T. I)



庭から見た食堂(中央1階)と寮(後ろ2棟)