

# 大都市自治体における地域担当職員制度に関する一考察 — 福岡市、世田谷区、札幌市の比較事例分析を通して —

宇佐美 淳 USAMI Jun

法政大学大学院公共政策研究科公共政策学専攻

公共マネジメントコース博士後期課程 3 年

■要旨：本稿では、財政状況が厳しく、職員数が減少する一方、住民から求められるニーズは複雑・多岐化するという、現在の自治体をめぐる経営状況において、特に住民に身近な存在としての基礎自治体では、今後、職員が地域に直接赴いて活動することが今以上に重要となるものとの前提に立ち、考察を進める。また、その考察材料となる具体的事例として、未だ全国で約3割の自治体でしか導入されていない、地域担当職員制度の積極的な活用を模索する。

そのために、まず、同制度について、全国規模で実施されているアンケート調査の結果を基に現状分析を行い、同制度に関する先行研究を整理する中で、その定義を行う。次に、福岡市で導入されている校区担当職員について、その概要と課題を含めた現状を取り上げる。また、課題解決のための具体的な事例として、東京都世田谷区の実例、北海道札幌市の事例について取り上げ、比較分析を行う。そして、地域担当職員制度の今後の可能性についてまとめる。

■キーワード：地域担当職員制度、地域コミュニティ、住民自治、地域活動拠点、政策分野横断

## 1. はじめに

昨今の自治体経営をめぐっては、社会全体が超高齢化し、人口減少が進む中で、大幅な財源不足による極めて厳しい財政状況にあり<sup>1)</sup>、その歳出の大部分を占める人件費を圧縮するため、自治体職員数は減少傾向にある<sup>2)</sup>。そうした厳しい経営状況の中においても、住民に身近な存在である行政に対して、住民から求められるニーズは複雑かつ多岐に亘っており、きめ細かなサービスの提供が難しくなっている<sup>3)</sup>。このように限られた財源及び人員の中で、いかにして多様な住民ニーズに応え、「持続可能」<sup>(1)</sup>で「個性的」<sup>(2)</sup>な地域コミュニティを実現し得るかは、いずれの自治体においても根本的な課題であると考ええる。

そうした自治体経営の厳しい現状を踏まえ、2018年7月、国（内閣府）は、第32次地方制度調査会を設置している。そこでは、「人口減少が深刻化し高齢者人口がピークを迎える2040年頃から逆算し

顕在化する諸課題に対応する観点から、圏域における地方公共団体の協力関係、公・共・私のベストミックスその他の必要な地方行政体制のあり方」についての調査審議を諮問している。この諮問内容中の「公・共・私のベストミックス」という文言は、2017年10月に国（総務省）が立ち上げた、自治体戦略2040構想研究会（以下「構想研究会」という）による第一次報告でも触れられている。そこでは、自治体行政の課題として、2040年の想定人口を基に試算した職員数（参考値）の減少等を鑑みた場合、現在よりも更に少ない職員数での自治体経営が必要となる可能性を示唆している<sup>(3)</sup>。このような量的な減少により、自治体経営の中核となる人物が少なくなっていることを課題として指摘する見解<sup>(4)</sup>も見られる。

本稿では、そうした自治体経営をめぐる諸課題の解決策の一端として、限られた人員、つまり自治体職員数の中、より住民に近い立ち位置で、地域コミュ

ニティが抱える課題を早期に把握することを目的に考察を進める。その上で、それを行政内の各部署間で有機的に連携し、限られた財源の中、より効果的な対応を図るための調整を行うことを目的に、住民のニーズの把握や地域コミュニティにおける各種活動の支援等を行う自治体職員として、未だ全国で約3割の自治体でしか導入されていない「地域担当職員制度」の積極的活用に着目する。特に、本稿では、大都市自治体における同制度の効果的な活用の方向性を模索するため、福岡県福岡市における校区担当職員を中心的な考察の対象とする。

そこで、第2章では、全国規模で実施されたアンケート調査結果から見る地域担当職員制度の現状把握として、特に政令指定都市レベルの大都市自治体における導入状況及び活動実態について分析を行う。第3章では、福岡市における地域担当職員制度の概要及び課題を含めた現状について取り上げ、地域担当職員制度の積極的な活用のための課題を抽出する。それとともに、考察を進めていく上での前提として、地域担当職員制度の定義について、アンケート調査における定義、事例分析の対象とする自治体での規則等における規定を参考とし、地域担当職員制度に関する先行研究の整理を踏まえながらまとめる。第4章及び第5章では、大都市自治体として地域担当職員制度に取り組んでいる事例の比較分析を行うため、東京都世田谷区、北海道札幌市の事例について取り上げる。そして、第6章では、それらアンケート調査結果の分析及び先行研究を踏まえた上での定義、具体的な事例の分析を通して、複雑・多岐化する住民ニーズに対し、限られた財源及び人員の中でいかに対応していくかを考察し、地域担当職員制度をめぐる今後の可能性についてまとめる。

## 2. 地域担当職員制度の現状把握

### 2.1. 全国アンケート調査結果から見た大都市自治体の導入状況と活動実態

まずは、第2章で、地域担当職員制度の現状把握として、同制度に関して、比較的最近実施された全国規模でのアンケート調査である、一般財団法人地方自治研究機構（以下「地方自治研究機構」という）

の自治体マネジメント研究会が実施したもの<sup>4)</sup>を取り上げ、特に政令指定都市レベルの大都市自治体について焦点を当てて分析を行う<sup>5)</sup>。

そのアンケート調査結果によると、政令指定都市レベルで見た場合、地域担当職員制度の導入状況は、2016年4月1日時点で、札幌市、横浜市、浜松市、名古屋市、大阪市、福岡市の6市（回答した13市の46.2%）という結果となっている<sup>5)</sup>。

地域担当職員と地域コミュニティとの日常生活を通じた繋がりという観点から、具体的な役割及び活動内容に関する質問に対して、興味深い結果として、「祭り・イベントへの参加・開催支援」との回答が、政令指定都市では町村よりも約50%高いという差異が見られる点が挙げられる<sup>6)</sup>。

この調査結果からは、祭り等の地域行事への参加について、町村規模では住民として当たり前に活動する内容である一方、政令指定都市では地域担当職員の活動に位置付けなければならない事情が垣間見られる。つまり、漠然とした活動ではなく、職員個々の性格や能力に大きく左右されることを可能な限り避けるためにも、また、専門性等の観点から自治体職員がその役割を担うこと、制度化しておくことには十分に意味があるものと考えている。

### 2.2. 地域担当職員制度の定義

#### (1) 全国アンケート調査及び導入自治体における定義

本稿の考察を進めるにあたり、地域担当職員制度の定義について、ここで触れておくこととする。先に取り上げた地方自治研究機構によるアンケート調査上の定義は、「住民との対話・交流を通じ、地域課題の解決に住民の意向を反映させ、職員の意識を住民本位に転換させることを目的に、職員を各地域の担当者として配属し、住民と共に地域課題の解決を図る制度」で、「自治会・町内会（連合会等を含む）やまちづくり協議会等の地域自治組織の事務や活動に関する相談、行政との連絡や協議について、特定の市区町村職員を担当者として地域自治組織に対する行政の窓口の役割を担わせる制度」としている<sup>7)</sup>。

#### (2) 導入自治体における定義

次に、より具体的に、本稿で事例分析の対象とす

る福岡市を始め、札幌市、世田谷区の規則等の規定を見ていくこととする。福岡市では、校区担当職員に関する直接的な規定は見当たらないものの、事務分掌規則では、実際に校区担当職員が配置され、それを所管する各区の地域支援課の分掌事務として、地域活動の支援に関すること等を活動内容として挙げており、小学校区（開始当初 144 校区、現在 149 校区）を単位に、町内会自治会や各地域の各種団体で構成されている自治協議会毎に、各区役所の地域支援部（区政推進部）の職員 1 名（係長級）を校区担当職員として配置している。

札幌市でも、直接的な規定は見当たらないものの、事務分掌規則で、実際に職員が配置されるまちづくりセンターの分掌事務として、地区住民組織の振興及び住民組織のネットワーク支援に関することや、地区のまちづくりに関する施策等の企画及び推進に係る調整に関すること等を活動内容として挙げている。また、概ね中学校区に 1 ケ所、市内に全 87 ケ所（内出張所 2 ケ所を含む）に設置されているまちづくりセンターにおいて、市の課長級職員 1 名を所長、非常勤職員 2 名を支援員として配置している。

一方、世田谷区では、実施要綱を制定し、区民が主体的に行うまちづくり活動の計画の作成を支援すること等を活動内容として挙げている。また、まちづくりセンター単位に、採用後 3 年目から 5 年目までの職員を、世田谷総合支所長が推薦し、区長が任命する流れで、任期 3 年の兼任制を採っている。

### (3) 先行研究における定義

アンケート調査や既に制度を導入している自治体の規則等では以上のように示された定義であるが、地域担当職員制度に関する先行研究ではどのように定義されているだろうか。以下、その一部ではあるが、先行研究の整理の意味も含めてまとめてみる。

そもそも、地域担当職員制度をめぐっては、その名称からしても、本稿で取り上げている事例からも分かるとおり様々であり、「一口に地域担当制といっても、…形式面だけで制度設計の在り方にはヴァリエティがある」との指摘<sup>(8)</sup>や、「用法としては…様々な状況である。『制度』とすることは、やや一般的と言ひ難い」との指摘<sup>(9)</sup>が見られる。

その一方で、地域ガバナンスの次元での取組には、「納得と共感」が不可欠であり、その地域ガバナンスの担い手としての自治体職員に着目した制度化が考えられるべきであるとの指摘<sup>(10)</sup>が見られる。また、「一般に、自治体職員を自治体内の区分された特定の地域をその専任担当として、職務上に位置付ける仕組み」のことで、「自治体行政側から積極的に地域に関わっていくアウトリーチ手法の一つ」であるとする見解<sup>(11)</sup>も見られる。その他、「単位自治会や連合会、あるいは校区単位など、基本的に基礎自治体内を網羅する形で区分された一定の地区ごとに、当該地区を担当する人材を配置し、行政上の地域課題や要望等の聴取、各種地区別計画の策定支援など、住民・行政間の連絡・調整機能を担う制度」<sup>(12)</sup>等の定義が見られる。

### (4) 小括

これら先行研究では、地域担当職員制度の定義そのものの難しさが示される一方で、ある程度の定義も試みられている。そうした先行研究の整理と先の導入自治体の事例等を踏まえ、その形態を大まかに分類すると、次の図 1 のようになる。

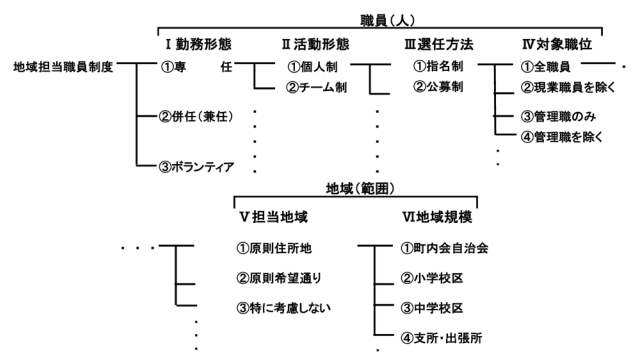


図 1 地域担当職員制度の形態に関する大分類  
(出典) 筆者作成

このように形態は様々見られるものの、アンケート調査上の定義や先行研究の定義を踏まえると、その活動内容は、自治体行政職員が、自治体内で特定された地域コミュニティにおいて、そこでの地域活動がより活発化するよう支援するという共通項が取り出せるものと考えられる。以下、本稿では、そうした定義を前提に考察を進める。



### 3. 福岡市における地域担当職員制度の概要及び現状

#### 3.1. 校区担当職員の配置

第3章では、地域担当職員制度を導入している大都市自治体として、まずは、福岡市の校区担当職員について取り上げる。福岡市は、福岡県の西部に位置する県庁所在都市であり、面積 343.46km<sup>2</sup>、人口 1,595,365 人（2019 年 12 月 1 日現在）、7つの行政区から構成される政令指定都市である。

校区担当職員の原型は、戦後の 1947 年 5 月、町内会自治会に代わり設置された世話人である。その後、戦後復興が進む中での求められる業務の煩雑化や、町内会自治会の設置解禁による全市での急速な町内会自治会の組織化等を経ることおよそ半世紀、2002 年 7 月、新基本計画の策定に向け、町世話人や町内会自治会長等により構成された、福岡市コミュニティ自律経営市民検討委員会（以下「市民検討委員会」という）が設置されるに至っている。ここでは、住民自治を基本原則とした「自治都市・福岡」の実現等について研究・検討し、2003 年 3 月に提言を行っている。同提言では、町世話人のこれまでの活動を紹介し、その果たしてきた役割について評価する一方、コミュニティの自律経営のための新たな市民公益活動団体の可能性について取り上げている<sup>(13)</sup>。2003 年 3 月、同提言も踏まえ策定された新基本計画では、地域活動支援施策の再構築として、町世話人制度の見直しがうたわれ、2004 年 4 月、同制度の廃止と各小学校区単位に自治協議会の新設が行われ、それとともに校区担当職員が配置されている。

なお、この自治協議会制度下の校区担当職員配置から約 10 年前の 1990 年代に、市全域の中学校区を対象に、各区役所の課長級職員を派遣する制度が実施されていた。同制度はその後廃止されたが、その理由としては、住民及び行政の双方が制度の趣旨を理解できず、各中学校区の町内会自治会連合会からは、行政への不満や苦情等に終始することが少なくなかったことが挙げられている<sup>(14)</sup>。

#### 3.2. 校区担当職員に対する評価と求められる役割

その校区担当職員配置後の 2006 年 10 月、同職員を含む各種コミュニティ施策を評価・検証するため、

福岡市コミュニティ関連施策のあり方検討会（以下「あり方検討会」という）を、2014 年 7 月に地域のまち・絆づくり検討委員会（以下「検討委員会」という）をそれぞれ設置している。前者の提言では、「区に地域支援部が設置され、校区担当職員が配置されたことにより、顔の見える市役所として、コミュニティと行政との信頼関係が形成されてきています」との一定の評価が<sup>(15)</sup>、後者の提言でも、「各区地域支援課の校区担当職員が共働のまちづくりに一定の役割を果たしています」との評価がそれぞれなされている<sup>(16)</sup>。

では、実際に各地域で日常生活を送る住民からは、校区担当職員にどのような役割が求められているのだろうか。この点について、福岡市はこれまでに、2010 年度<sup>6)</sup>、2014 年度<sup>7)</sup>、そして 2018 年度<sup>8)</sup>の 3 回、自治協議会長を対象にアンケート調査を実施している。校区担当職員に求められる役割について、2010 年度調査（n=136）では、情報提供との回答が 45.6%、各種助言との回答が 40.4%<sup>(17)</sup>、2014 年度調査（n=127）では、情報提供との回答が 72.5%、各種助言との回答が 18.1%<sup>(18)</sup>、そして 2018 年度調査（n=135）では、情報提供との回答が 62.2%、各種助言との回答が 24.5% となっている<sup>(19)</sup>。

また、先のあり方検討会の提言では、「各部署が、地域の課題や状況を的確に把握し、施策に反映させることができるよう、校区担当職員や公民館において現状を把握し、各部署に対し適切な情報提供を行っていくことも重要」とした上で、各種の支援施策や運営上の参考事例等を幅広く把握し、情報提供や助言等を適切に行っていく必要があるとしている<sup>(20)</sup>。

2019 年現在、福岡市では、公民館を教育委員会から各区に移管するとともに、地域等の相談窓口として「共創デスク」を設置し、専門スタッフとして「共創コネクター」を配置している。また、各校区では、校区の根本的な指針となる「校区ビジョン」の策定を進めている。

また、福岡市の場合、行政側の校区担当職員以外に、同市社会福祉協議会が各行政区に下部組織を有しており、その各区社会福祉協議会にも下部組織と

して各校区社会福祉協議会が存在する構造となっている。また、各区社会福祉協議会には3～4名の校区担当職員を配置し、1名が概ね6～8校区を担当する体制をとっている<sup>(21)</sup>。

### 3.3. 課題の提示

地域コミュニティの自主運営を目的の1つとした「校区ビジョン」は、まちづくりを始めとした様々な政策分野を含んでおり、その策定にあたっては、政策分野を横断した形での対応が求められる。その校区ビジョンの策定とそれを通した地域コミュニティの自主運営化は、それ自体十分に有意義なものである。

一方で、そこに校区担当職員がどのように関わっていくのか、特にその策定支援という政策分野を横断した形での対応をどのように図っていくかが課題と言える。そこでは、単に従来の行政組織内の事務分掌に応じた、「縦割り」による組織毎による対応ではなく、より住民に身近な存在として、地域コミュニティにおける課題を一早く把握し、解決に導ける存在としての地域担当職員を想定している。

この点について、「地域福祉はそもそも分野横断的な福祉」であるとした上で、「行政や社会福祉協議会には、『福祉』という分野の横断だけでなく、まちづくりなどの他領域に越境して、現代的な課題である社会的排除問題に取り組んでいくという発想の転換が必要」とする見解<sup>(22)</sup>が注目される。

加えて、そうした政策分野を横断した形での総合調整という、いわば多種多様な業務について、校区担当職員のみでは当然に対応しきれない。そのため、行政組織内外からの支援体制の構築が求められる。

地域コミュニティには、実に様々なアクター（活動主体）が活動しており、校区担当職員を始め、同名の社会福祉協議会の校区担当職員もその1つと言える。しかし、それら2つの校区担当職員について、行政側は各区役所を、社会福祉協議会側は、市内全57ヶ所のいきいきセンターふくおか（地域包括支援センター）をそれぞれ活動の拠点としている。より緊密かつ有機的な連携を図るためには、両者の連携促進を明確化（例えば、校区ビジョンの策定にあたっての会議での連携体制の確保や、ビジョン内へ

の明文化等）が求められる。

また、地域活動拠点となる各区役所やいきいきセンターふくおかを含めた公共施設は、年々老朽化を迎え、将来の人口推移やそれに伴う財源を鑑みた場合、少しでもその機能の複合化による、様々なアクターの連携強化（物理的な施設の同一化）も求められる。この点、福岡市では、教育委員会から各区に移管した公民館の存在が注目され、その機能を含んでいる各区役所への機能複合化も検討される必要があるものと考えられる。

そうした機能が複合化された地域活動拠点における各アクターの活動をより有機的なものとするため、地域担当職員としての校区担当職員に対し各アクター間の総合調整をその役割として位置付ける必要がある。

## 4. 世田谷区における事例分析

### 4.1. 地区まちづくり担当職員制度の導入

次に、第4章では、世田谷区の地区まちづくり担当職員制度について取り上げる。世田谷区は、東京23区中の西南端に位置する特別区で、面積58.05km<sup>2</sup>、人口917,595人（2019年12月1日現在）、総合支所が設置されている5つの地域から構成される。

世田谷区は、区の範囲を全区・地域・地区の三層構造とする地域行政制度を運用している。それとともに、地区まちづくり担当職員制度を運用している。同制度は、地域行政制度の1つとして、総合支所等の設置と同時期に運用が開始されているが、当初はその名称や役割等において若干異なっていた。その原型は、1983年10月に、区民本位のまちづくりを目指し、行政と住民両方が協力しながら実行していくための独自の制度として、身近なまちづくり推進員制度とされている。同推進員は、各地区（出張所単位）で、住民の中から区長（行政）によって委嘱されている。一方で、支援職員の役割の不明確さや地区内の問題把握の不十分さ等が指摘され、1988年にまちづくり地区担当制度に発展し、それまで限定的であった支援職員数も増員された<sup>(23)</sup>。また、住民側の推進員活動は、身近なまちづくり推進協議会として発展し、まちづくりセンターの地区毎に組

織され、委員は地区住民から選出され区長が委嘱(任期2年)する形を採っている。

同制度より若干先に実施された地区まちづくり支援職員制度は、実施要綱で、候補者対象はまちづくり担当職員よりも広範囲に及び、1地区につき3～5名程度のチーム制で、任期1年の兼任制となっている。また、まちづくり担当職員を支援するため、地区毎及び地域毎にそれぞれ担当者会議を設置し、地区担当者会議は、支援職員及びまちづくりセンター職員で構成され、地域担当者会議は、地区担当者会議の幹事の他、総合支所長、地区リーダー等で構成され、後者は、支援職員及び地区まちづくり担当職員の活動を調整することや、地区を越えた支援職員及び地区まちづくり担当職員の相互応援を調整すること等をその役割としている。

#### 4.2. 地区まちづくり担当職員制度をめぐる見直しの過程

##### (1) 2013年の見直し内容の概要

こうした地区まちづくり担当職員制度に取り組む世田谷区では、同制度を含めた地域コミュニティ行政全般に関して、定期的に外部委員や住民代表を交えた会議を設置して見直しを図っている。以下、それらの中でも、2013年、2016年、2017年に行われた見直しについて見ていくこととする。

まず、2013年に行われた見直しでは、「出張所・まちづくりセンターがコーディネート役となり、既存の活動や各団体間のつながりの発展・充実に支援し、新たなネットワークを広げる取組みを展開していく」ことを大きな目標に、特に2011年の東日本大震災発生を受け、地区防災対策を出張所・まちづくりセンターの職務として正式に位置付け、災害時には災対地域本部拠点隊との連絡性も考慮しながら対策の強化を図ることとしている。また、平時から地区社会福祉協議会やあんしんすこやかセンター(地域包括支援センター)等、福祉関係機関と定期的な情報交換を行うことを始め、町会・自治会等と連携し、地区における災害時要援護者支援等を行うこととしている<sup>(24)</sup>。

そのための体制整備として、総合支所にまちづくり地区担当制を事務分掌とする地域振興課地域振

興・防災担当係長を新設するとともに、1996年から出張所に新たに設置され、その後まちづくりセンターに移管されたまちづくり担当係長を、まちづくり・防災担当係長に各種変更することとしている<sup>(25)</sup>。

##### (2) 2016年の見直し内容の概要

次に、2016年の見直しでは、1991年の地域行政制度の運用開始から25年が経つ中、改めて地域コミュニティの重要性や地域の絆の必要性が認識され、これまで以上に町会・自治会等の地縁団体との連携やネットワークづくりの必要性が高まってきており、できる限り自治体職員が第一線で区民との日常的な接触を図り、そのニーズをきめ細かく把握することが求められている<sup>(26)</sup>。

先の2013年の見直しでは、主に総合支所と出張所との間の役割について検討していたが、2016年の見直しでは、特にまちづくりセンターに焦点を当てて検討を行っている。その目的は、2013年の見直しで地区防災が中心的なテーマとして扱われ、全27地区で地区防災計画の策定が進められた。2016年度にそれを完了したことから、2016年の見直しでは、地域包括ケアの地区展開の全地区実施を目標に加えている<sup>(27)</sup>。

まちづくりセンターにおける人員体制としては、区職員として所長、まちづくり・防災担当係長を始め、常勤職員5名及び非常勤職員3名を基本としている。そこに地域包括ケアの地区展開に向けて、あんしんすこやかセンターに、常勤職員1名及び非常勤職員1名の計6～9名を配置している。また、社会福祉協議会から常勤ないし非常勤職員1名を配置することを基本としている<sup>(28)</sup>。

##### (3) 2017年の見直し内容の概要

最後に、2017年の見直しでは、それまでの2013年から2016年までの見直しを総括する形で、全27地区に設置され、まちづくり機能に特化されたまちづくりセンターに対し、そのバックアップ機能を強化することを目的としている。2016年4月から、地域の絆ネットワーク支援事業及び地区まちづくり担当職員制度の所管を、本庁の生活文化部から世田谷総合支所へ移すこととしている。また、事業にお



ける総合支所の機能や5つの総合支所間の調整機能を強化するとともに、平時から地区まちづくり担当職員が地区住民と協働で行う活動を通して、その信頼関係をより高めるよう取り組んでいる<sup>(29)</sup>。

#### 4.3. 筆者による独自調査

この地区まちづくり担当職員制度等について、世田谷区世田谷総合支所地域調整課地域調整担当、及び同区危機管理室災害対策課災害対策担当に質問紙郵送による調査を行った<sup>9)</sup>。

地区まちづくり担当職員による役割の一例として、平時からの地区防災に関する取組への関与が考えられる。しかし、各まちづくりセンターを拠点に各地区で取組が進められている地区防災計画の策定に当たって、その支援にはあくまでも各センターのまちづくり・防災担当係長が地区防災支援担当として携わっており、地区まちづくり担当職員が直接携わることはないのが現状である。

この点については、恐らくその人数の多さや活動範囲の広さの観点から考えても、各センターに1名しか配置されていないまちづくり・防災担当係長よりも、地区まちづくり担当職員による地区防災計画策定の支援活動の方が効果的であると思われるが、実際の運用はそうはなっていない。考えられる理由としては、地区防災と同様に各センターを拠点に取組を推進している地域包括ケアについても見られるように、あくまでも地区まちづくり担当職員・支援職員は、各総合支所地域振興課職員を兼務しており、活動範囲は自ずと実施要綱の範囲内に限定される点が挙げられる。それは、地区まちづくり担当職員・支援職員の負担面を鑑みると、当然にその活動範囲を事前に定めておくことは重要であると考え。しかし、災害時の地区拠点隊員との同一化を図ることで、平時からの地域コミュニティとの信頼関係も構築されており、同担当職員の効果的な活用性がより高まるものと考え。

#### 4.4 小括

この地区まちづくり担当職員制度を始めとした、世田谷区における地域コミュニティ行政について、そこにはある種の先進性が見られ、その先進性は、同区をめぐり従来評価されてきた住民参加の観点の

みに終えるべきではなく、むしろ行政と対等に渡り合える力を持った住民との協働過程にこそ求められるとする見解<sup>(30)</sup>が見られる。

こうした地域コミュニティ行政による各種制度自体が、決して短時間の中で急激に発展を遂げたものではなく、めまぐるしく社会環境が変化していき、襲い掛かる幾多の課題に直面する中で、その解決を模索することにより、一歩ずつ着実に形成されてきた制度であると言える。特に世田谷区では、地区まちづくり担当職員制度を新たに運用開始したという背景に、単に総合支所等に配属された職員が、各地区住民等との関係を構築するのみでは達成できないものがそこにあったことが読み取れる。

特に、まちづくりセンターの位置付けや支援職員制度及び担当者会議の存在からは、地域担当職員が地域コミュニティとの協働を推進していくための活動拠点を明確に位置付け、その活動を支援する体制の明確化が重要であることが分かる。

また、その役割として、地域行事への参加等を通じた地域コミュニティとの信頼関係の構築という基礎的な役割から一歩進んで、地域コミュニティの自主性を促すため、各種地域（地区）計画の策定推進及びそのための支援が重要となることが分かる。

### 5. 札幌市の事例分析

#### 5.1. 地域担当職員としてのまちづくりセンター所長の役割

最後に、第5章では、札幌市のまちづくりセンターの所長について取り上げる。札幌市は、北海道の石狩平野南西部に位置する県庁所在都市であり、面積1,121.26km<sup>2</sup>、人口1,970,462人(2019年12月1日現在)、10の行政区から構成される政令指定都市である。

1972年の政令指定都市移行と同時に配置された地域担当職員は、全国で既に導入している自治体の中でも、いち早く導入している千葉県習志野市に次いで古く、政令指定都市として導入している自治体の中では最も古いものとなっている。

同市のまちづくりセンターは、政令指定都市へ移行する際、それまであった45ヶ所の出張所を改編し、連絡所として開設された後、1978年にそれま

での係としての位置付けから課としての位置付けに変更され、1998年に現在の87ヶ所に増設、そして、2004年に市民自治によるまちづくりセンターを一層推進し、地域のまちづくりの活動拠点としての機能を充実させるため、「市役所の最前線の窓口」としてのまちづくりセンターとして名称を変更している<sup>(31)</sup>。

その後、2007年4月には、市民自治の推進を大きな柱として、自治基本条例を制定し、同条例に基づき評価及び検討を行うための市民自治推進会議を設置している。第3次の同会議では、条例の中の職員の責務に関する規定について検討しており、見直しは不要との結論に至っているが、その過程で、職員側にあくまで市民の一人として、市民と同じ立場で地域活動への積極的な参加を求めている。また、条例の中のまちづくりセンターを単位とする地域のまちづくりに関する規定についても検討しており、同センターの運営が原則平日の日中に限られており、働く世代には活用しにくいことから、多様な世代や立場の人々が広く活用できるようにし、更なる自主運営化の推進に努力するべきとしている<sup>(32)</sup>。

そうした変遷を経てきた同センターの特徴としては、2013年度から、よりきめ細かく効果的な地域保健福祉活動の展開を図るため、同センター所長を区の保健福祉部地区福祉活動支援担当課長との兼務としている点<sup>(33)</sup>と、2013年度から市内全10区に保健師を所長とするまちづくりセンターを設置する方針を打ち出し、実際に4名の保健師が所長に就いている例が挙げられる<sup>(34)</sup>。こうした点からも、まちづくりセンターの所長には、各地域において形成される横断的なコミュニティネットワークの中で、各主体が連携するための、積極的に地域に関われるコーディネーターとしての役割が期待されている<sup>(35)</sup>。実際、まちづくりセンターの中には、災害時に備えた避難行動要支援者名簿の町内会への提供を活用し、その情報を基に地域福祉活動の展開に繋がっている<sup>(36)</sup>。

## 5.2. 地域コミュニティによる活動拠点の自主運営化

札幌市のまちづくりセンターでは、地域コミュニティによるまちづくりセンターの自主運営が進めら

れている<sup>(37)</sup>。同市では、2008年10月の最初の自主運営移行から、2018年2月末現在で、8ヶ所のまちづくりセンターで自主運営が実施されている。その管理・運営は、連合町内会を中心として地域横断的組織としてのまちづくり協議会を主な相手方とし、受託した団体が、現場責任者1名を含む下限3名の職員を雇用することとしている。

一方で大きな課題も抱えている。同市が2016年3月に実施した調査結果<sup>(10)</sup>から、そもそもまちづくりセンターの存在を知らない住民の割合が約4割もいることが分かっている。その理由は明確で、そもそも同センターを利用したことのない住民が約8割にも上るのが現状となっている<sup>(38)</sup>。

また、まちづくりセンターの全所長を対象に行ったアンケート調査結果<sup>(11)</sup>によると、まちづくりセンターの事務量に関する質問に対して、直営及び自主運営の両形態ともに、「地区住民組織の振興及び住民組織のネットワーク化支援」と、「地区のまちづくりに関する施策等の企画及び推進に係る調整」との回答が上位2つを占めている<sup>(39)</sup>。

同市の地域担当職員制度の実態、特に地域コミュニティによる評価からは、それが上手くいくかどうかについて、実際に担う職員の性格や能力に依拠していることが読み取れる。先にも触れたとおり、同市において実質的に地域担当職員を担っているまちづくりセンターの所長について、2016年3月に同市が実施した調査結果では、「いつも暇そうにしていって何をしているのかわからない。とても楽な仕事の印象がある」との意見等、批判的なものも見受けられる<sup>(40)</sup>。一方で、同市が実施した別の調査結果<sup>(12)</sup>では、「まちづくりセンターの職員は、実に良く働いてくれている」との肯定的な意見も見られる<sup>(41)</sup>。

同様に、まちづくりセンターの全所長を対象に行った別のアンケート調査結果<sup>(13)</sup>によると、同センターで認識されている地域課題については、特に防災の領域で、「高齢者や障害者等の避難が困難な人への対策・対応」が87.3%と高い割合を示しており、まちづくりセンターの所長には、地域防災だけでなく地域福祉も同時に求められるということが読



み取れる結果となっている。一方で、同センター自体の課題については、「職員の不足」との回答が24.5%、「住民ニーズの把握が困難」との回答が15.1%となっている<sup>(42)</sup>。注目すべきは「職員の不足」であり、本アンケート調査を行った木下等は、所長1名と他職員2名という現状のまちづくりセンターの体制では、地域の活動を直接担うのは難しいとしている。その上で、特に地域福祉の本格的な展開を図っていくためには、同センターへの地域福祉専門職としてのコミュニティワーカーの配置が不可欠であるとしている<sup>(43)</sup>。

### 5.3. 筆者による独自調査

これらのアンケート調査結果を踏まえ、更に詳細な本稿独自の分析を試みるため、全所長を対象に行った前者のアンケート調査を実施した奥田に電子メールによるヒアリング調査を行った<sup>(44)</sup>。先に取り上げた、所長の負担感を軽減させるための方策が何かとられているかについて、そうした取組は特になく、考えられる方策の1つとして、例えば、地域住民組織の集会に顔を出す場合、事務手続的なことは全て所員に任せ、所長はあくまでも地域と行政との直接的なやりとり、特に顔が見える関係づくりからの信頼関係の構築に特化する等、明確な役割分担が考えられるとする。

その上で、自主運営にせよ直営にせよ、まちづくりセンターの所長として重要なことは、いかに地域の顔を知っているかであり、その地区の住民と幅広く対話することを通じて、地域の課題をあぶり出し、住民と一緒に解決していくことではないかとしている。

### 5.4. 抱える課題

札幌市では、地域活動拠点となるまちづくりセンター全87ヶ所の内、42ヶ所が1972年に開設されたもので、その内、35ヶ所が旧出張所を転用したものである。その中には、1960年代に建築されたものが2ヶ所あるなど、その老朽化は課題となっている。札幌市は、2014年12月に、市有建築物の配置基本方針を策定し、まちづくりセンターを「重点的にあり方を検討すべき施設」と位置付けた上で、「まちづくりセンター（地区会館を含む）が

持つ身近な地域の活動の場や交流の場などの機能については、小学校と複合化してい」くとしている<sup>(44)</sup>。

また、4年後の2018年12月に策定された、市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針では、「現在の小学校区に相当するエリアを『地域コミュニティエリア』と設定し、まちづくりセンターや児童会館等日常生活に必要な機能を配置してい」くこと、「身近な地域に必要な機能は住民にとって安全で身近な存在である小学校に集約するなど、小学校を中心とした公共施設の複合化を進め、多世代交流の場を創出してい」くこととしている<sup>(45)</sup>。

### 5.5. 小括

このように、主に子育て世代が利用する児童会館や、生涯学習の場として主に高齢者世代が利用する公民館等の機能を複合化し、多世代の住民が交流できる場として位置付けること、その複合化した公共施設を地域の活動拠点として、町内会自治会という狭い範囲ではなく、より広い小学校区という範囲を「地域コミュニティエリア」として位置付けることは、他の大都市自治体にとっても参考となるものと考ええる。

同時にそれは、活動拠点となる公共施設が複合化されていることにより、様々な政策分野の部署による支援がより直接的に受けられること、自ずと同施設に多世代の住民が集まることにより、公共サービスを提供する対象がより身近になること等、効果的な活動が期待できるものと考ええる。

こうした地域活動の拠点となる公共施設について、例えば、先の世田谷区では、地域担当職員に対し、まちづくりや地区防災に関する役割を付与し、地域福祉については、地域包括支援センターや地区社会福祉協議会との連携を図り、加えて、地域活動拠点の機能複合化を図っている。また、札幌市では、地域担当職員に対し、まちづくりや地域福祉に関する役割を付与し、地域活動拠点については、小学校を中心に機能の複合化を進めていた。このように、地域活動拠点となる公共施設をめぐるのは、いずれの自治体においても、今後再配置ないしマネジメントを進めていくことが求められており、そのためには、地域活動拠点となる公共施設において、政策分野を

横断した形での機能の複合化が重要となることが分かる。

6. おわりに

本稿冒頭でも取り上げた第32次地方制度調査会は、2019年7月に中間報告をとりまとめている。そこでは、政策分野横断的に地域コミュニティや行政組織の枠を越えて、行政のあり方を含めた社会システムをデザインし直すための構想力を身に付け、多様な主体との連携により地域のイノベーションを生み出し推進することができ、時代の変化に柔軟に対応できる人材として、膨大な業務に追われる行政職員の負担を軽減し、関係機関との結び付けを調整するコーディネート機能を有する自治体行政職員像を掲げている<sup>(46)</sup>。こうした自治体職員像は、本稿で考察した地域担当職員の役割にも大きな示唆を与え得るものと考えるが、あくまでもその基本的な部分として求められるものは、従来通りの地域コミュニティないし住民との信頼関係の構築とそれを出発点とした地域活動の支援にあるものとする<sup>(47)</sup>。

ここまでの考察で、福岡市の校区担当職員を通して挙げられた課題について、世田谷区及び札幌市の事例の比較分析をまとめると、次の表1のとおりとなる。

| 福岡市の校区担当職員が抱える問題点                    | 世田谷区の地区まちづくり担当職員の参考となる特色                                          | 札幌市のまちづくりセンター所長の参考となる特色                                         | 福岡市の校区担当職員に関する今後の課題                                                          |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 実際の活動が情報提供や各種助言など一部の役割に限られてしまっている。   | 地域活動拠点としてのまちづくりセンターに、政策分野を横断した業務を担う、まちづくり・防災担当係長を配置している。          | 地域活動拠点としてのまちづくりセンターに、地区福祉活動支援担当課長との業務で配置し、地域福祉活動の展開を図っている。      | 社会福祉協議会の校区担当職員を含め、政策分野を横断した形での役割として、校区ビジョン策定にあたっての支援が考えられ、そのための体制の明確化が求められる。 |
| 社会福祉協議会の校区担当職員との連携体制が不明確である。         | まちづくりセンターにあんしんすこやかセンターを併設し、社会福祉協議会の職員が常駐している。                     | —                                                               | —                                                                            |
| 各校区の根本的な方針となる「校区ビジョン」策定への関わりが不明確である。 | 地区防災計画の策定や地域包括ケアの地区展開に積極的に取り組んでいる。                                | —                                                               | —                                                                            |
| 行政組織内外からの支援体制の構築が不十分である。             | 所管を本庁から世田谷総合支所に移管するとともに、地区まちづくり支援職員制度の運用や、地区毎及び地域毎での担当者会議を開催している。 | まちづくりの推進や地域支援を担当する職員を本庁に配置するとともに、民間からのまちづくりセンターアドバイザー制度を運用している。 | 地域活動拠点となる公民館の所管替えを有効に活かすとともに、そこを基点に共創デスクや共創コネクターとの連携を図っていくことが求められる。          |

表1 各事例の比較分析結果

(出典) 筆者作成

本稿では主に、福岡市における校区担当職員につ

いて、その課題を抽出し、世田谷区の地区まちづくり担当職員及び札幌市のまちづくりセンター所長に関する事例と比較する中で、その解決の方向性を模索した。この一連の考察を通して、地域担当職員制度自体が抱える課題や今後の可能性についても示唆を与えるものとなった。最前線の地域コミュニティを現場として活動する地域担当職員をめぐっては、その活動が役所ないし役場の行政組織という境界を越境し、地域コミュニティから要請される様々な社会的課題に対し、その解決に主体として振舞おうとすればするほど、自治体行政職員の役割とは何かという根本的な疑問が生じてくるとする指摘<sup>(48)</sup>も見られる。

更に、現実的な問題として、地域担当職員制度を導入している自治体では、それを担う職員の負担感が生じており、この点をいかに可能な限り減少させていくかが挙げられる。加えて、そもそも、地域担当職員及び地域活動拠点の存在について、住民への周知が不足している点も挙げられる。これらの問題は、本制度の今後の可能性を左右するものであり、引き続き考察を要する課題であると考える。

謝辞・追記

本稿を執筆するにあたって、世田谷区世田谷総合支所地域調整課地域調整担当及び同区危機管理室災害対策課災害対策担当の職員の方、札幌市市民文化局市民自治推進室市民自治推進課の担当職員の方、並びに北陸大学経済経営学部マネジメント学科助教の奥田純子先生に、筆者独自の調査を実施している。業務多忙の中快く回答にご協力下さった皆様に対し、この場を借りて心より感謝申し上げます。

なお、本稿における文責は全て筆者にあり、本稿中、筆者意見に関する部分は、筆者個人の見解であり、所属部署を代表するものではない。

注釈

- 1) 総務省による地方財政の分析によると、「極めて厳しい」状況にあり、「大幅な財源不足」が続いているとされる（総務省編：地方財政白書平成31年版（平成29年度決算）. p155, 170,

2019.)。

- 2) 総務省による地方公共団体の定員管理に関する調査結果によると、2017年4月1日現在の数値では、1994年以来23年振りに増加となったものの、翌2018年4月1日現在の数値では、再び減少に転じている（総務省自治行政局公務員部給与能率推進室：平成30年地方公共団体定員管理調査結果．p3, 2019.)。
- 3) 内閣府が2016年1月に実施した「将来の公共サービスのあり方に関する世論調査」の結果によると、身近な公共サービス評価として、「満足している」との回答は58.7%に止まり、満足していない分野としては、福祉・介護分野を始め、保健・医療分野、公共施設関連分野と幅広く、手続きの煩雑さや負担に見合わないサービス、その提供量の不足等が挙げられている（内閣府：「将来の公共サービスのあり方に関する世論調査」の概要．pp.1-3, 2016.)。
- 4) 地方創生における地域担当職員制度の有効性等について検討することを目的に、全国の市区町村1,741自治体を対象とし、郵便による発送回収法により、2016年7月19日～8月31日の期間で実施し、1,152自治体から回答を得ている（回収率：66.2%）（一般財団法人地方自治研究機構：地域担当職員制度に関する調査研究．p11, 2017.)。
- 5) なお、本アンケート調査では、世田谷区は未実施とされているが、実態としては、後に本論で取り上げるように、実質的に地域担当職員制度を導入している。
- 6) 市内の全自治協議会長148人を対象とし、調査票直接配布・郵送回収により、2010年11月15日～12月24日の期間で実施し、136人から回答を得ている（回収率：91.9%）（福岡市：平成22年度自治協議会・自治会等アンケート報告書．p1, 2011.)。
- 7) 市内の全自治協議会長149人を対象とし、調査票直接配布・郵送回収により、2014年9月12日～11月21日の期間で実施し、127人から回答を得ている（回収率：85.2%）（福岡市：平成26年度自治協議会・自治会等アンケート報告書．p1, 2015.)。
- 8) 市内の全自治協議会長150人を対象とし、調査票直接配布・郵送回収により、2018年9月7日～10月31日の期間で実施し、135人から回答を得ている（回収率：90.0%）（福岡市：平成30年度自治協議会・自治会等アンケート報告書．p1, 2019.)。
- 9) 調査は、2018年10月に、質問紙郵送法で実施し、同担当より回答を得た。以下は、同調査結果をまとめたものである。
- 10) 2016年3月、市内全域の15歳以上の男女480人を対象に、インターネット（クローズ型）により実施している（札幌市市民自治推進課：平成28年度インターネットアンケート調査結果報告書（市民自治関係）．p34, 2017.)。
- 11) 同調査は、市内全87ヶ所（2014年10月時点）のまちづくりセンターの所長を対象に、郵便発送・訪問回収により、2014年10月～11月の期間で実施され、85ヶ所の所長から回答を得ている（回収率：97.7%）（奥田純子：札幌市まちづくりセンターにおける情報発信の実態と課題：まちづくりセンターのあり方の再考とさらなる知名度向上の必要性．年報 公共政策学，第10号，pp.287-305, 2016.)。
- 12) 2016年1月～3月の期間で、市内の単位町内会長2,207人を対象に、郵便による発送回収法により実施し、1,281人から回答を得ている（回収率：58.0%）（札幌市市民自治推進課：町内会・自治会に関するアンケート調査結果報告書．p1, 2016.)。
- 13) 同調査は、市内89ヶ所（出張所2ヶ所含む、2013年11月時点）のまちづくりセンターの所長を対象に、質問紙郵送法により、2013年11月～12月の期間で実施され、56ヶ所の所長から回答を得ている（回収率：62.9%）（木下武徳・杉岡直人・畠山明子：札幌市まちづくりセンターにおける地域福祉への展開—調査結果からみた現状と今後の課題—．北星論集，第52号，p84, 2015.)。



- 14) 本調査は、2019 年 6 月に、質問紙郵送・電子メール回答による調査法で実施し、奥田より回答を得た。以下は、同調査結果をまとめたものである。なお、本調査に対する回答は、あくまで奥田が 2014 年に調査を行った当時の様子に基づくものである。
- ### 参考文献
- (1) SDGs 推進本部：拡大版 SDGs アクションプラン 2019～2019 年に日本がリーダーシップを発揮する SDGs 主要課題～. 2019.
  - (2) 内閣府第 32 次地方制度調査会：2040 年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告. p1, 2019.
  - (3) 総務省自治体戦略 2040 構想研究会：自治体戦略 2040 構想研究会 第一次報告. p36, 49, 2018.
  - (4) 鍵屋一：コミュニティにおける事前復興の取り組みを. ガバナンス, 通巻 227 号, pp.1-4, 2018.
  - (5) 一般財団法人地方自治研究機構：地域担当職員制度に関する調査研究. pp.93-101, 2017.
  - (6) 同上：p62.
  - (7) 同上：p3, 89.
  - (8) 大杉覚：地域担当制は何をもたらすのか. 市政, 62 号, p10, 2013.
  - (9) 元木博：「地域担当職員制度」の現状と課題—中核市規模の自治体に対する調査結果から—. まちづくり研究はちおうじ, 第 4 号, p103, 2007.
  - (10) 大杉覚：地域づくりにおける地域資源・人材・ガバナンスと地域自治組織. 地域自治組織等における人材の活用に関する研究会報告書（平成 25 年度）, pp.3-4, 2014.
  - (11) 大杉覚：自治体職員のための地域自治入門. p26, 2016.
  - (12) 佐藤彰彦：地縁型住民自治組織の位置づけと地域担当制度に関する研究. 日本地域政策研究, 第 7 号, p163, 2009.
  - (13) 福岡市コミュニティ自律経営市民検討委員会：コミュニティの自律経営推進に関する提言. pp.7-8, p10, 13, 2003.
  - (14) 今里滋：ソーシャル・イノベーターとしての地域担当職員. ガバナンス, 通巻 214 号, p28, 2017.
  - (15) 福岡市コミュニティ関連施策のあり方検討会：コミュニティ関連施策のあり方に関する提言（第 1 次）. p5, 2007.
  - (16) 地域のまち・絆づくり検討委員会：地域のまち・絆づくり検討委員会提言～絆をつむぐまち“ふくおか”魅力と笑顔にあふれる地域を未来へ～. p2, 2015.
  - (17) 福岡市：平成 22 年度報告書. p9, 2011.
  - (18) 福岡市：平成 26 年度報告書. p45, 2015.
  - (19) 福岡市：平成 30 年度報告書. p50, 2019.
  - (20) 福岡市コミュニティ関連施策のあり方検討会：コミュニティ関連施策のあり方に関する提言（第 2 次）. p10, 11, 21, 2008.
  - (21) 福岡市社会福祉協議会：福岡市における地域に関わる専門職の現状と比較. 2015.
  - (22) 永田祐：分野横断的な地域福祉の実現に向けて. ガバナンス, 通巻 214 号, p19, 2017.
  - (23) 金今善：世田谷区におけるコミュニティ行政の展開とその特徴に関する研究—自治体—住民関係に焦点を当てて—. 都市社会研究, 第 6 号, pp.75-76, 2014.
  - (24) 世田谷区地域行政担当部：地区力の向上と地区防災対策の強化について～新たな地域行政制度の展開に向けて～. p2, 12, 2013.
  - (25) 同上：p15.
  - (26) 世田谷区地域行政推進本部：地域包括ケアの地区展開とまちづくりセンターの充実について. p1, 2, 2016.
  - (27) 同上：p4.
  - (28) 同上：p3, 10.
  - (29) 世田谷区地域行政推進本部：地区・地域の強化に向けた取り組みについて—地域行政の推進（平成 29～32 年度）. p5, 8, 2017.
  - (30) 小山弘美：自治と協働からみた現代コミュニティ論—世田谷区まちづくり活動の軌跡—. 晃洋書房, p iv, 2018.
  - (31) 札幌市市民自治推進課：札幌市のまちづくりセ

ンター（平成 30 年 2 月改訂）. pp.1-3, 2018.

第 4 巻第 1 号, p84, 2019.

- (32) 札幌市第 3 次市民自治推進会議：市民参加条例の検討に向けた視点について＜報告書＞. p14, 19, 2017.
- (33) 同上：p10.
- (34) 木下武徳・杉岡直人・畠山明子：札幌市まちづくりセンターにおける地域福祉への展開—調査結果からみた現状と今後の課題—. 北星論集, 第 52 号, p83, 2015.
- (35) 長谷部英司：コミュニティ政策の現状と課題—まちづくりセンターが目指すもの—. コミュニティ政策, 4 巻, p123, 2006.
- (36) 星卓志：人口減少郊外住宅地における住民自治の促進について—札幌市まちづくりセンターを事例に—. 日本建築学会技術報告集, 第 25 巻第 59 号, p360, 2019.
- (37) 札幌市市民自治推進課：前掲. p19.
- (38) 札幌市：報告書（市民自治関係）. p38.
- (39) 奥田純子：札幌市まちづくりセンターにおける情報発信の実態と課題：まちづくりセンターのあり方の再考とさらなる知名度向上の必要性. 年報 公共政策学, 第 10 号, p295, 2016.
- (40) 札幌市：報告書（市民自治関係）. p39.
- (41) 札幌市：報告書. p36.
- (42) 木下等：前掲論文. p85, 89.
- (43) 同上：p91, 92.
- (44) 札幌市：札幌市市有建築物の配置基本方針. p32, 2014.
- (45) 札幌市：札幌市市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針 平成 30 年改訂. p23, 2018.
- (46) 第 32 次地方制度調査会：中間報告. p11, 16, 20, 25.
- (47) 宇佐美淳：政策分野横断型ネットワーク・ガバナンスに関する一考察—基礎的自治体において総合調整を担う第一線職員としての地域担当職員制度の可能性—. 首都大学東京都市政策研究会編, 都市政策研究, 第 10 号, pp.75-109, 2016.
- (48) 黒田伸太郎：広報担当職員の業務外活動に関する現状と課題. 公共コミュニケーション研究,