

目次

●巻頭論文

統計データから見るパンデミックと都市基盤.....	1
---------------------------	---

— COVID-19 の例から学ぶべきこと —

安浦 寛人 ((公財) 福岡アジア都市研究所 理事長)

畠山 尚久 ((公財) 福岡アジア都市研究所 主任研究員)

●研究報告

墓地行政の実態に関する一考察.....	17
---------------------	----

— 福岡市と堺市を事例として —

福井 弘教 (横浜国立大学大学院 環境情報学府)

地域経済のレジリエンスを高める組織変革.....	29
--------------------------	----

菊澤 育代 ((公財) 福岡アジア都市研究所 研究主査)

地域経済のレジリエンス形成に向けた一考察.....	41
---------------------------	----

— 福岡市の中小企業の課題を通じて —

中村 由美 ((公財) 福岡アジア都市研究所 研究主査)

■論文等要旨英訳.....	49
---------------	----

Contents

● Opening Article

Pandemic and Urban Infrastructure from a Statistical Perspective	1
- What to Learn from COVID-19 -	

YASUURA Hiroto (Director General, Fukuoka Asian Urban Research Center)

HATAKEYAMA Naohisa (Senior Researcher, Fukuoka Asian Urban Research Center)

● Research Report

Actual Situation of Graveyard Administration	17
- A Case Study of Fukuoka City and Sakai City -	

FUKUI Hironori (Graduate School of Environment and Information Sciences ,
Yokohama National University)

Transformation of Organizations for Resilience of the Local Economy	29
--	-----------

KIKUSAWA Ikuyo (Chief Researcher, Fukuoka Asian Urban Research Center)

A Study on the Formation of Local Economic Resilience	41
- through the Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises in Fukuoka City -	

NAKAMURA Yumi (Chief Researcher, Fukuoka Asian Urban Research Center)

● English Summary	49
--------------------------------	-----------

統計データから見るパンデミックと都市基盤 — COVID-19 の例から学ぶべきこと —

安浦 寛人 YASUURA Hiroto

(公財) 福岡アジア都市研究所 理事長

畠山 尚久 HATAKEYAMA Naohisa

(公財) 福岡アジア都市研究所 主任研究員

■要旨：2020 年の 1 月に、中国武漢市を中心に拡大が始まった新型コロナウイルス（COVID-19）感染は、同年 3 月以降、急速に世界各地へ広がり、2022 年 1 月 10 日現在において世界で 3 億人以上の感染者と 550 万人以上の死者を出すに至った。本稿では、今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴い、国や県、福岡市など行政機関がさまざまな対応を打ち出す中、市民や社会がどのように反応し、行動変容や経済に影響を及ぼしたかを、公開されている統計データを元に分析した。感染拡大はその様相を変えながら続いており、収束の予測も立てられない状況にある。With Corona 時代と言われるこの 2 年間の未知のウイルスとの戦いの、中間的な報告として、新型コロナウイルスのみならず、感染症に強い今後の都市基盤の構築への参考となれば幸いである。なお、本稿においては、都市基盤として、施設整備などのハード面に限らず、政策、施策などのソフト面、さまざまな仕組みの構築なども含む幅広い都市のあり方を指している。

■キーワード：新型コロナウイルス（COVID-19）、パンデミック、緊急事態宣言、市民生活、経済指標

1. はじめに

2020 年の 1 月に、中国武漢市を中心に拡大が始まった新型コロナウイルス（COVID-19）感染は、同年 3 月以降、急速に世界各地へ広がり、2022 年 1 月初旬において世界で 3 億人以上の感染者と 550 万人以上の死者を出すに至った近年稀に見るパンデミックとなった。福岡市でも 34,000 人以上の感染者、200 人以上の死亡者が報告されている⁽¹⁾。

本稿では、今回の新型コロナウイルス感染拡大に伴って、国や県による行政措置に対し、社会がどのように反応し、市民の行動変容や経済活動にどのような影響が出たかを、公開されている統計データを元に分析した。新型コロナウイルスの感染はまだ続いており、今後の市民生活や経済活動における影響も続くことが予測されるが、with Coronaと言われる時期における状況の、中間的な報告資料を提示し、今後の行政及び市民の行動変容や都市基盤の再構築

への参考としてもらうことを目的としてまとめた。

今回の新型コロナウイルス感染拡大に関しては、ウイルスの性質や有効な対策がわからない中で、手探りでさまざまな対応が行われ、医学的あるいは疫学的な報告、行政の対応と社会・経済活動に関する影響など、世界的にさまざまな報告がなされてきている。

本稿は、福岡市という、アジアの交流拠点としての国際化を目指している都市における行政側のさまざまな対応と、市民生活や経済活動の関係について、これまで約 2 年間の状況を、公開されているデータ等をもとにまとめている。ウイルスの変異株による感染力や重症化率の変化、医療機関や関係者の努力による対応、制度や体制の整備、ワクチン接種などの感染防止策の進展、国や県による対応力の強化など日々状況は変化している。この中で、福岡市も早くからさまざまな対応策を講じ、感染拡大の防止に

努めてきており、その効果が直接的に市民生活や経済活動にもたらされたものも多い。

2 節では、2020 年 1 月以降の我が国および福岡市における新型コロナウイルスの感染拡大の状況をまとめるとともに、国や県による緊急事態宣言や警報、それらに対応した福岡市における各種支援策、ワクチン接種に関する対応についてまとめた。3 節では、各種の公開データをもとに、主に福岡市の市民生活や経済活動への影響をまとめ、行政の措置の社会的影響を示した。できるだけ、直近のデータを利用するために、データの公開が遅くなる分野についての議論は行っていない。4 節では、3 節のデータを分析し、現在までに得られた知見をまとめた。5 節では、今後の行政や経済活動さらには都市基盤の構築への指針としての仮説

を提示する。

2. 新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大と行政の対応

2.1 感染拡大の状況

新型コロナウイルス（COVID-19）は、2020 年 1 月に国内初の感染者が確認されて以降、新規感染者は今日まで増減を繰り返しながら完全な収束には至っておらず、福岡市においても感染者数の増減が続いている。感染のピークは徐々に大きくなり、2021 年 7 月から 9 月にかけての“第 5 波”では、1 日あたりの新規感染者数が、最大 600 人を超える日もみられた（図 1）。

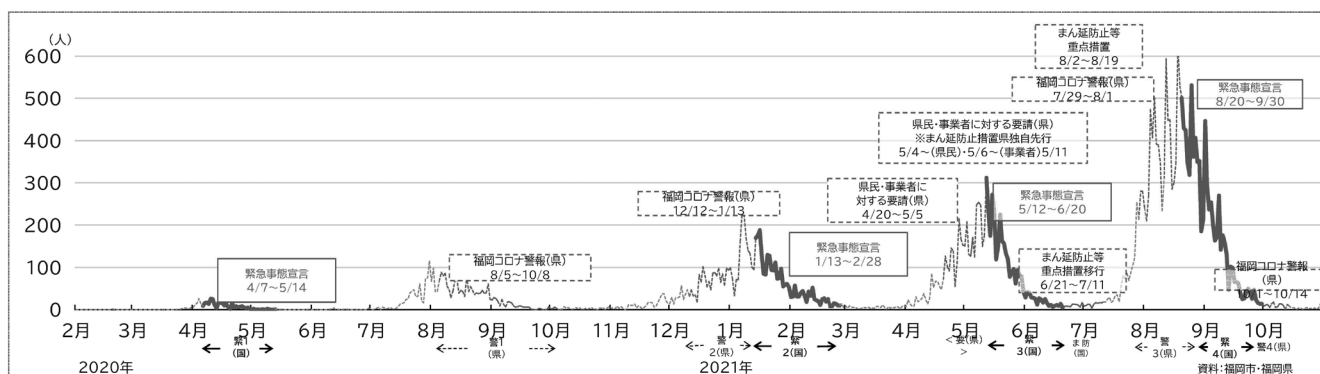


図 1 2020 年 2 月～2021 年 10 月 福岡市・新型コロナウイルス新規感染者数の推移

注：本章では、感染拡大にともなう国や県の外出自粛等の協力を求め発出された要請等について、以下のよう
に呼ぶこととする。なお、発出期間については、福岡県を対象としたものとするため、他の都道府県
の期間とは異なる場合がある。

＜本章における協力要請の呼称・発出順＞

- （国）1 回目緊急事態宣言（2020 年 4 月 7 日～5 月 14 日）…呼称「緊急事態宣言 1 期」、図中略記「緊 1（国）」
- （県）福岡コロナ警報（2020 年 8 月 5 日～10 月 8 日）…呼称「福岡コロナ警報 1 期」、図中略記「警 1（県）」
- （県）福岡コロナ警報（2020 年 12 月 12 日～2021 年 1 月 13 日）…呼称「福岡コロナ警報 2 期」、図中略記「警 2（県）」
- （国）2 回目緊急事態宣言（2021 年 1 月 13 日～2 月 28 日）…呼称「緊急事態宣言 2 期」、図中略記「緊 2（国）」
- （県）県民・事業者に対する要請（2021 年 4 月 20 日～5 月 11 日）…呼称「県民・事業者に対する要請」、図中略記「要（県）」
- （国）3 回目緊急事態宣言（2021 年 5 月 12 日～6 月 20 日）…呼称「緊急事態宣言 3 期」、図中略記「緊 3（国）」
- （国）まん延防止等重点措置（2021 年 6 月 21 日～7 月 11 日、8 月 2 日～19 日）…図中略記「ま防（国）」
- （県）福岡コロナ警報（2021 年 7 月 29 日～8 月 1 日）…呼称「福岡コロナ警報 3 期」、図中略記「警 3（県）」
- （国）4 回目緊急事態宣言（2021 年 8 月 20 日～9 月 30 日）…呼称「緊急事態宣言 4 期」、図中略記「緊 4（国）」
- （県）福岡コロナ警報（2021 年 10 月 1 日～10 月 11 日）…呼称「福岡コロナ警報 4 期」、図中略記「警 4（県）」

*（国）は国による発出、（県）は福岡県による発出

2.2 国・県の対応

新型コロナウイルスの感染拡大に対し、国は、2020年4月に、初の緊急事態宣言を発出し、国民に外出の自粛を要請した。

緊急事態宣言の発出に先立つ2020年3月2日からは、全国のすべての小・中学校、高等学校及び特別支援学校について、臨時休校とするよう要請が出された。

緊急事態宣言は、感染者数の拡大に合わせて、これまで福岡県には4回発出（2021年12月末現在）されているが、各宣言の主な内容は以下の通りとなっている。

○緊急事態宣言1期の概要

- ・都道府県知事からの協力要請の形で、外出の自粛、百貨店や映画館など多くの人が集まる施設の使用制限、必要に応じた臨時の医療施設整備のための土地や建物を所有者の同意なしでの使用を可能とするなど
- ・1期では、個別の事業補償ではなく、困難な状況にある人への現金給付の方針を優先

○緊急事態宣言2期

- ・1期の内容に加え、午後8時以降の不要不急の外出自粛の徹底、都道府県をまたぐ移動自粛の徹底、飲食店への午後8時までの営業時間短縮、午後7時までの酒類提供、協力店に対し協力金を支払う都道府県を支援
- ・正当な理由なく要請に応じない場合は特別措置法に基づく指示と公表
- ・事業者には出勤者7割削減を目指しテレワーク等を要請
- ・イベントは収容人員半分か5,000人の少ない方、開催時間は午後8時までを要請

○緊急事態宣言3期・4期

- ・2期から内容は大きく変わらず

一方、2020年5月には、住民基本台帳の世帯主に対し、世帯員1人あたり一律10万円が給付される特別定額給付金の給付が始まった。

2.3 福岡市の対応

新型コロナウイルスに対する福岡市の対応は、国や福岡県の方針に準拠することを基本としながら、初期の段階から独自の支援策を相次いで発表し、政令指定都市初の独自融資の実施（2020年3月）、飲食店等への家賃支援、飲食宅配事業者や宿泊施設、文化・エンターテインメント活動などに対する支援（同4～5月）などを打ち出したほか、2021年に入ってから感染への警戒が続く中で、幅広い対象、分野での支援策を展開している（表1）。

表 1 福岡市の新型コロナウイルス対応施策の記者発表（主なものを抜粋）
行政の支援策リストアップ

発表日	記者発表タイトル(抜粋)	発表日	記者発表タイトル(抜粋)
2020/2/28	政令市初新型コロナウイルス感染症に係る新たな市融資メニューについて	10/8	道路等の基準緩和を活用した飲食店のテラス営業の開始について
3/19	福岡商工会議所ビルに「事業者向け共同相談窓口」を開設	10/12	文化・エンターテインメントのハイブリッドイベントの開催を支援します
4/17	外出自粛の促進に向けた飲食宅配事業者の募集について	10/12	MICEのハイブリッド開催・安全対策支援助成金の募集を開始します！！
4/21	「宿泊事業者への支援」の制度概要についてお知らせします	10/19	妊婦への新型コロナウイルス感染症PCR検査の助成開始について
4/23	市独自国庫の制度を補う小規模事業者向けテレワーク導入支援をスタート	2021/2/3	学生への特別給付金を支給します
4/24	県の休業・時短要請の対象となったライブハウス等での無観客映像配信事業を支援します	2/25	来店型の店舗等が取り組む感染症対策強化を支援します
5/1	3年間実質無利子 新型コロナウイルス感染症に係る新たな融資メニューについて	3/9	売上が減少した事業者への支援金
5/5	医療・介護従事者等応援基金(通称:『ありがとう基金』)(案)の創設について	4/9	中洲地区の飲食店にお勤めの方を対象とした無料 PCR 検査
5/8	「地域の飲食店を支えるテイクアウト支援」参加事業者の募集について	5/11	新型コロナワクチン接種の迅速化に向けた接種体制の強化
5/11	福岡市家賃支援金の申請受付を開始します。	5/27	新型コロナウイルスワクチンの福岡市独自優先接種の開始及び歯科医師によるワクチン接種について
5/21	福岡市文化・エンターテインメント活動支援金をスタートします	5/28	集団接種会場(マリメッセ福岡 B 館及びクルーズセンター)への無料シャトルバスの運行
5/29	福岡在住外国人「特別定額給付金」申請手続き等サポート事業	5/31	公民館におけるワクチンのインターネット予約のサポート
5/31	学校の安全対策とオンライン授業について	5/31	新型コロナワクチンの接種における各区の集団接種会場の開設
6/1	ひとり親の養育費確保を支援する取り組みを始めます	6/14	産学官連携体制による職域接種の推進
6/12	クラウドファンディングによる宿泊施設への応援事業	6/18	集団接種会場「中央ふ頭クルーズセンター」の開設
6/25	福岡市内商店街のプレミアム付商品券発行を支援	6/24	24 時間対応可能な接種体制の確保について～深夜接種会場の開設～
7/3	ひとり親世帯への臨時特別給付金について	7/1	新型コロナワクチンネット予約学生サポーター
7/21	8/1(土)・8/2(日)福岡市オンライン合同会社説明会を開催します！	7/8	中洲地区における新型コロナウイルスワクチン接種
8/26	学びの保障に向けた取り組み～オンライン授業のための整備を加速～	7/8	マリメッセにおける職域接種
8/27	世界に先がけた感染症対応シティへ！～生まれ変わる都心ピンチをチャンスへ～	9/24	博多駅直結の集団接種会場の新設

出所：福岡市「記者発表」<https://www.city.fukuoka.lg.jp/shisei/kouhou-hodo/hodo-happyo/index.html>

2.4 ワクチン接種の状況

新型コロナウイルスのワクチン接種は、2021 年 2 月の医療従事者に続き、4 月には高齢者に対する優先接種が開始され、福岡市は、国の動きに合わせてスピード感をもって対応し、5 月には集団接種会場を開設、22 時までの夜間接種にもいち早く対応したほか、7 月には深夜接種を開始し、個別接種(昼間)と夜間接種を合わせ、24 時間いつでも接種できる体制を構築した。このほか、6 月には産学官連携の職域接種として、福岡地域戦略推進協議会 (FDC) とともに、企業等と会場・医療従事者を提供する事業者のマッチングを、全国の市町村で初めて実施した。

この結果、ワクチン接種の進捗は、2021 年 10 月末で 2 回目接種 8 割完了という当初の目標が達成され、12 月 20 日時点では 2 回目接種率は 84%となっている (表 2)。

表 2 福岡市の新型コロナウイルスワクチン年代別接種率 (2 回目)

年代	接種済
70 代以上	97%
60 代	91%
50 代	92%
40 代	83%
30 代	76%
20 代	74%
10 代	69%
全年代	84%

出所：福岡市 (2021 年 12 月 20 日現在)

3. 市民生活と経済への影響

新型コロナウイルスの感染拡大は、2020 年以降福岡市の市民生活や経済など、さまざまな分野に大きな影響を及ぼしたが、本節では、公表されている統計情報をもとに、2019 年の各月（一部 2～3 カ月ごと）の値と、2020 年、2021 年の「同月値」を比較することで、分野ごとの影響度を観察する^{1) 2)}。

福岡市の統計値を基本とするが、統計情報の公開状況により、福岡県、九州、全国の値を使うものもある。

3.1 移動と人流

3.1.1 短距離の移動（鉄道と都市高速道路）

日常的な短距離の移動の変化として、図 2 に鉄道と道路の乗客数や車両数を示す。福岡市地下鉄、西鉄天神大牟田線の乗降人員は、2020 年 4 月の初めての緊急事態宣言時には、2019 年同月比 5 割前後にまで減少した。宣言解除後は、やや回復したものの、その後は完全に元の水準には戻らないまま、2021 年に入ってから 19 年同月比 7 割前後で推移している。

福岡都市高速道路利用台数は、初の宣言時には 19 年同月比 6 割程度まで落ち込んだものの、その後は 8 割から 9 割を超える月もあり、鉄道と比較すると回復している（図 2）。

3.1.2 中長距離の移動と人流（空港旅客）

中長距離の移動の変化として、図 3 に福岡空港の旅客数を示す。初の緊急事態宣言前の 2020 年 2 月には、既に国際線旅客数は 19 年比 6 割以下にまで減少していたが、宣言以降、ほぼ国際線利用者はゼロに近い状態が 2021 年まで続いている。国内線は、2020 年 3 月に 19 年比約 5 割まで減少した後、初の非常事態宣言時には 1 割程度まで減少した。その後、やや回復したものの、19 年同月比は最大でも 6 割程度と影響は続いており、特に、緊急事態宣言期間には 19 年同月比 2～3 割と減少幅が大きい（図 3）。

3.2 生活と消費

3.2.1 中央卸売市場取扱量・金額

福岡市中央卸売市場の取扱量、取扱金額は、生鮮水産物の取扱金額が、初の緊急事態宣言時に 19 年同月比 7 割以下に減少しており、飲食店での需要減

少などの影響がうかがえる。

これに対し、食肉取扱量、取扱金額は、19 年同月比でプラスの傾向が続いている。食肉は、飲食店等でも比較的長期に冷凍保存が可能なことから、生鮮水産物とは異なる傾向がみられる。青果は、コロナ禍の影響と思われる変化はみられない（図 4・5）。

3.2.2 百貨店・スーパー売上高（福岡県）

福岡県の百貨店の売上高は、初の緊急事態宣言時に、19 年同月比 2 割以下まで低下し、解除後には 8 割前後まで回復したが、2021 年に入り、感染の拡大時期には 19 年同月比 6 割程度まで低下するなど、以前の水準には戻っていない。

福岡県のスーパー売上高は、初の緊急事態宣言時も 19 年同月比 1 割前後の増加と、百貨店とは異なる傾向をみせており、2021 年に入ってから 19 年同月比で増加傾向が続いている（図 6）。

3.2.3 飲食店売上高（全国）

全国の飲食店売上の 19 年同月比は、初の緊急事態宣言時は 7 割以下の水準に低下し、その後回復基調となり、GoTo イート事業³⁾などの効果もあり、11 月には 19 年水準まで近付いたが、その後の感染者数の増加により再び 8 割前後の水準で推移している（図 7）。

3.2.4 宅急便取扱量（全国）

全国の宅急便小口貨物取扱個数は、初の緊急事態宣言以降 19 年同月比 1～2 割増となり、2021 年に入りさらに増加し、3 割増に達する月もある（図 7）。

3.3 医療と教育

3.3.1 医療—国民健康保険 1 人あたり受診回数・費用額

福岡市国民健康保険の受診状況は、1 人あたり受診回数は、初の緊急事態宣言時は 19 年同月比 8 割以下まで減少したが、その後 9 割程度まで回復し、2021 年に入るとほぼ 19 年の水準に戻っている。これに対し 1 件あたり費用額は、2020 年 3 月から増加傾向が強まり、緊急事態宣言中は約 1 割増となった。解除後はやや減少したものの 19 年比では増加が続き、2021 年に入ると再び増加傾向が強まっている（図 8）。

3.3.2 教育―市立学校の休校と学級閉鎖

福岡市が管轄する小中学校等においては、2020年3月から5月20日までの一斉休校の後、1人以上新型コロナウイルスの陽性者が出ると休校や学級閉鎖が必要に応じて行われた。その件数は、2020年8月、11月から2021年2月まで、2021年4月から6月まで、8月から10月までと感染拡大の波に合わせて増加している（表3）。

3.4 社会基盤

3.4.1 電力・水道・ごみ収集

福岡市の電灯電力使用量、上水道使用量とも、2019年から大きく変わっていないが、福岡市のごみ収集量は減少傾向が続いている（図9）。

3.4.2 情報通信量（全国）

全国の情報通信量（トラフィック集計・試算）は、過去一貫して増加していたものが、2020年、2021年は、増加幅が極めて大きくなっている⁽²⁾。

3.5 経済活動

3.5.1 経済活動「物流」

物流の動向のうち、博多港の海上貨物輸出入量は、初の緊急事態宣言時に輸出量のみ8割以下に減少したが、その後は輸出入とも19年同月比9割前後の水準で推移し、人流と比較して影響は大きくない。

福岡空港の貨物取扱量は、国際線は、国際的な人流の停止状態の影響を受け、貨客混載の航空機の運航が減少したことにより、初の緊急事態宣言時以降19年同月比1割前後の低い水準が続いている。

国内線は、人流減少の影響を受けて、初の緊急事態宣言時には4割以下となり、解除後は徐々に回復して7割程度まで持ち直したものの、2021年に入ると感染の拡大とともに再び19年同月比6割程度で推移している。

一方、九州の鉄道貨物や自動車貨物の輸送量は、コロナ禍の直接的な影響はみられない（図10）。

3.5.2 経済活動「金融」

福岡市の預金残高は、19年比で増加傾向が続き、2021年に入ると19年比1割を超えている。

福岡市金融機関の貸出残高も19年比で増加傾向が続いている⁽³⁾。

3.5.3 経済活動「オフィスビル需要」

福岡市ビジネス地区のオフィスビル平均空室率は、2020年に入ると19年同月比で上昇傾向となり、2021年に入ってもその傾向は続いているが、空室率自体は5%以下と、依然として低い水準で、東京ビジネス地区と比較しても、影響度は低い。

福岡市ビジネス地区のオフィスの平均賃料は、19年比で上昇傾向にあり、東京ビジネス地区では空室率が上昇して賃料は減少に転じたが、福岡市は、空室率が上昇しても賃料の上昇が続く状況が続いている⁽⁴⁾。

3.5.4 経済活動「有効求人倍率」

福岡地域の有効求人倍率は、初の宣言以降低下傾向にあったが、1倍を下回ったのは2021年4月と5月のみで、以降は上昇傾向にある⁽⁵⁾。

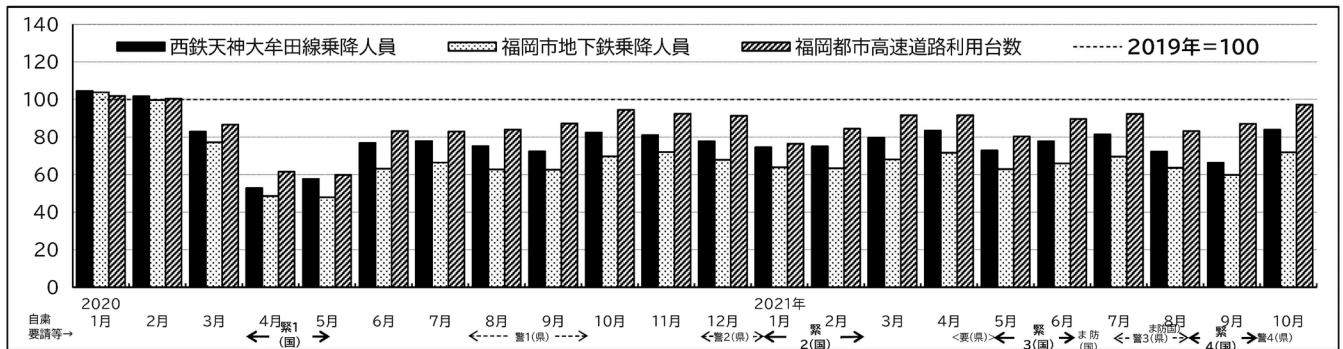


図 2 交通機関の利用状況の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

注：西鉄天神大牟田線は福岡市内駅（福岡〈天神〉～雑餉隈間）の計
 注：緊 1-4（国）…緊急事態宣言 1-4 期（国）、ま防（国）…まん延防止等重点措置（国）・以下同じ
 警 1-4（県）…福岡コロナ警報（福岡県）、要（県）：県民…事業者に対する要請（福岡県）・以下同じ
 出所：福岡市の統計（月報）* 西日本鉄道、福岡市交通局、福岡市道路下水道局
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/geppou/index.html#reiwa3>

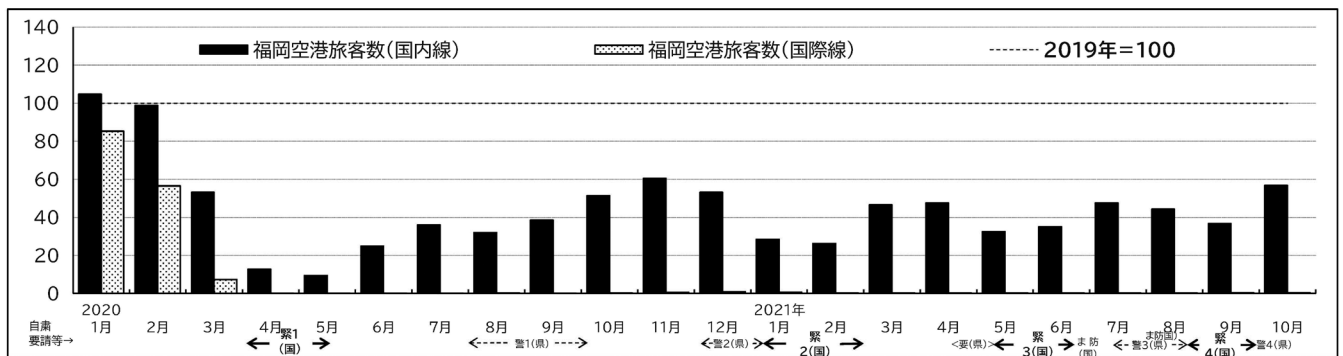


図 3 福岡空港旅客数の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：国土交通省大阪航空局利用実績速報 <https://www.cab.mlit.go.jp/wcab/statistics/report.html>

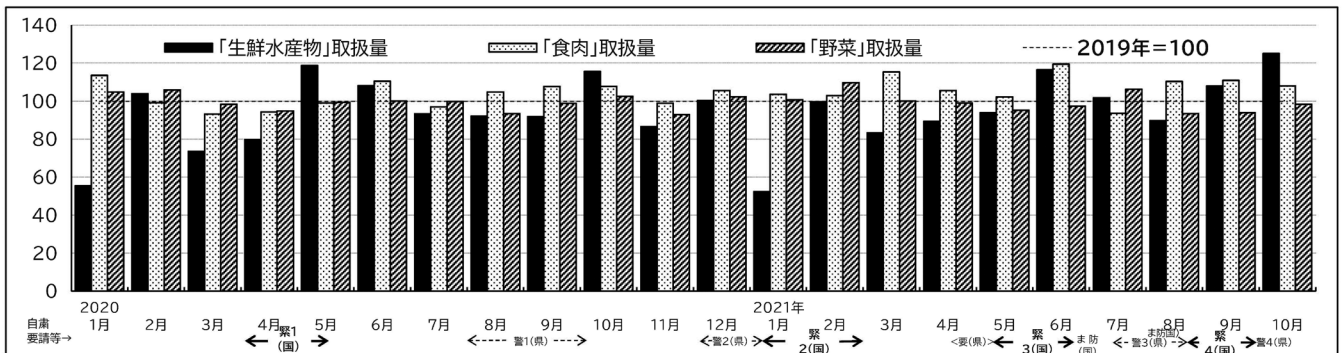


図 4 福岡市中央卸売市場「取扱量」の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：福岡市の統計（月報）* 福岡市農林水産局
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/geppou/index.html#reiwa3>

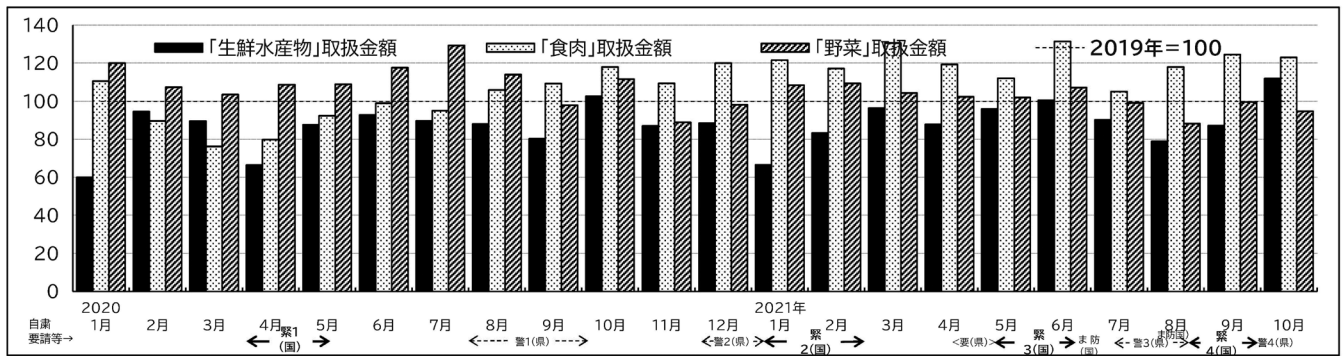


図 5 福岡市中央卸売市場「取扱金額」の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：福岡市の統計（月報）* 福岡市農林水産局
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/geppou/index.html#reiwa3>

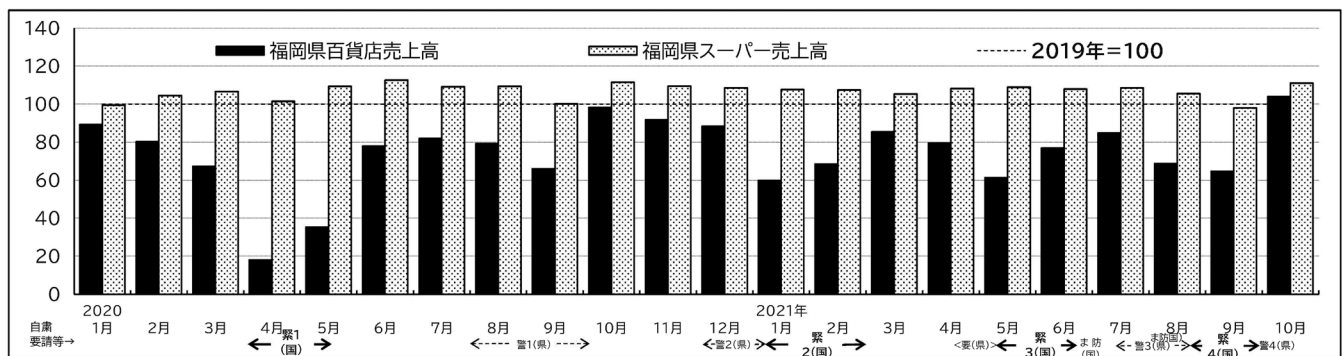


図 6 「福岡県」百貨店・スーパー売上高の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：九州経済産業局「九州百貨店・スーパー販売動向」 https://www.kyushu.meti.go.jp/keiki/3_store.html

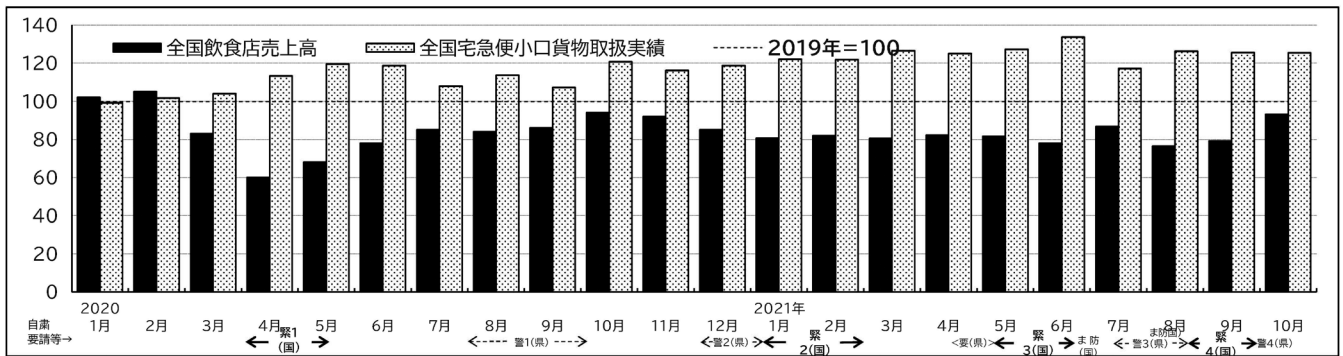


図 7 「全国」飲食店売上高・宅急便全国小口貨物取扱量の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：（一社）日本フードサービス協会 http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html ⁴⁾
 ヤマトホールディング小口貨物取扱実績 <https://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/monthlydata/>

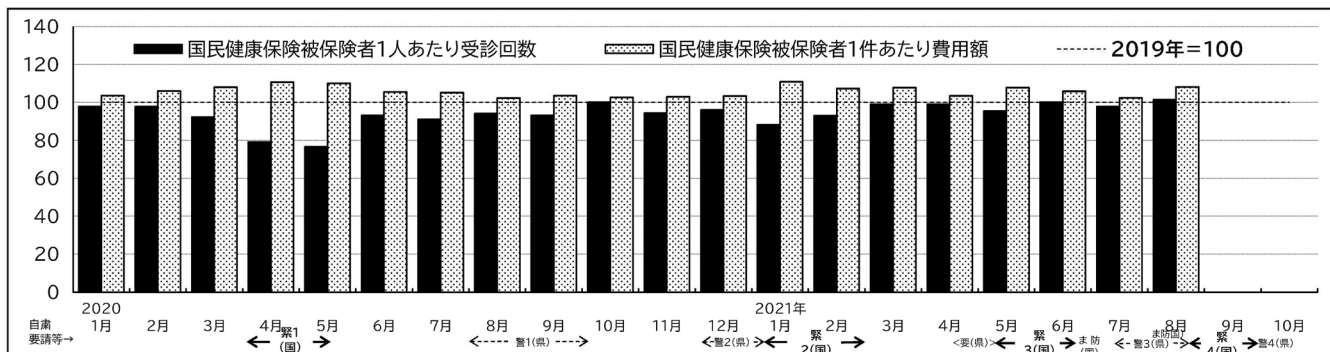


図 8 福岡市国民健康保険被保険者 1 人あたり受診回数・費用額の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：福岡市の統計（月報）* 福岡市保健福祉局

<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/geppou/index.html#reiwa3>

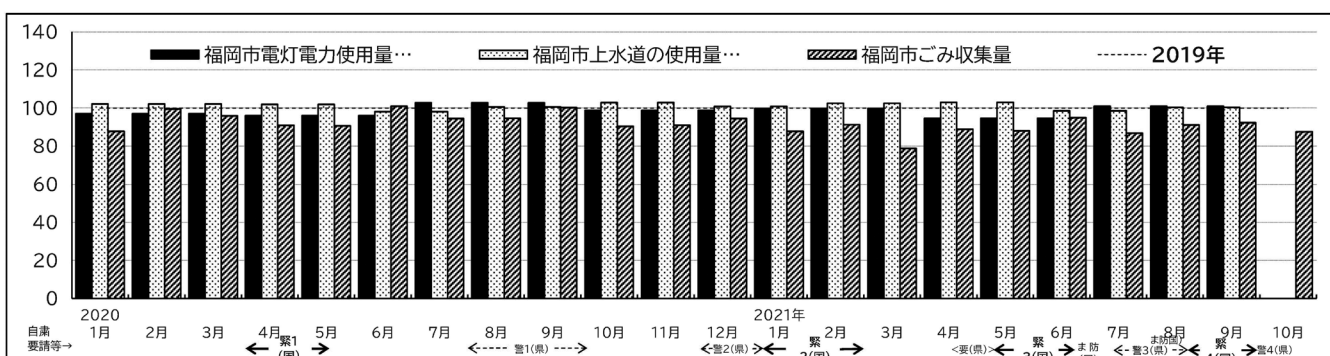


図 9 福岡市の電灯電力・水道使用量とごみ収集量の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

注：電灯電力は 3 カ月毎（1-3 月、4-6 月、7-9 月、10-12 月）の調査ため、当該月間は同じ数値となる

水道使用量は 2 カ月毎（12-1 月、2-3 月、4-5 月、6-7 月、8-9 月、10-11 月）の調査ため、当該月間は同じ数値となる

出所：福岡市の統計（月報）* 九州電力、福岡市水道局

<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/geppou/index.html#reiwa3>

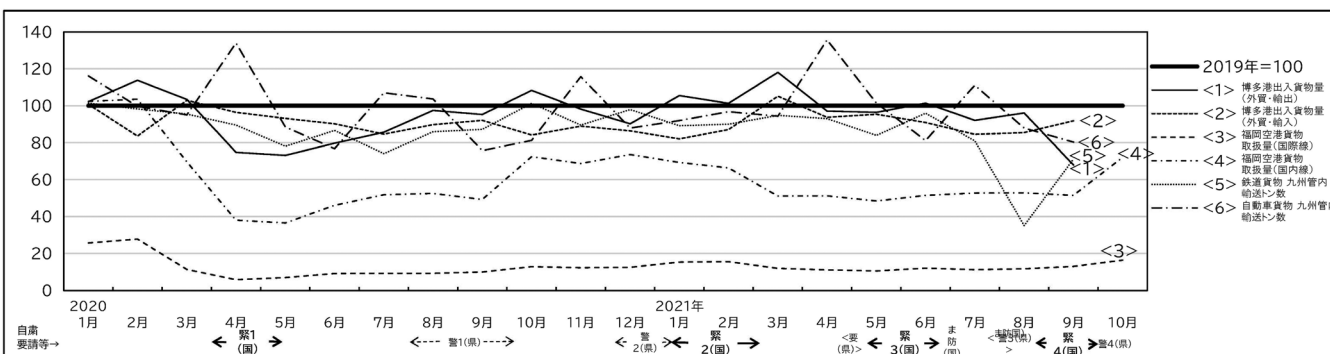


図 10 福岡市及び九州の物流・貨物取扱量の変化（2019 年の各月を 100 とした指数）

出所：福岡市港湾空港局博多港の統計（月報）https://www.city.fukuoka.lg.jp/kowan/shinko/shisei/001_2.html

国土交通省大阪航空局利用実績速報 <https://www.cab.mlit.go.jp/wcab/statistics/report.html>

国土交通省自動車輸送統計調査、鉄道輸送統計調査 <https://www.mlit.go.jp/k-toukei/saishintoukeihyou.html>⁵⁾

表 3 福岡市立小・中学校・高等学校の休校・学級閉鎖発表件数

2020 年度								2021 年度								(件)	
8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	
15	1	1	6	21	42	15	8	55	81	23	8	19	166	13	4	2	

資料：福岡市*発表日時点の月の件数合計

出所：福岡市教育委員会 新型コロナウイルス感染症の患者発生による休校等のお知らせ

<https://www.city.fukuoka.lg.jp/kyoiku/kinkyu/coclosch.html>

4. パンデミックの影響の分析

4.1 行政の対応と社会への影響

4.1.1 移動と人流

通勤や通学、日常的な買い物などの短距離の移動に関しては、緊急事態宣言などの発出に呼応し、鉄道の利用者は明らかに変化している。この人流の変化と、感染拡大の抑制との因果関係の分析は、今後の疫学的な研究の結果を待つ必要がある。ただ、多くの市民や企業、教育機関などの組織が、国や県の人流抑制の要請に対応したことは、データからも明らかである。企業や大学が、テレワークや遠隔授業を2020年4月の段階から積極的に活用して、人流の抑制に協力した事実は、これらのデータによって裏付けられる。特に、新型コロナウイルスの実態が明確でなかった2020年4月から5月にかけての人流の抑制効果は大きかったと言える。一方、都市高速道路の交通量の減少は、鉄道に比べると少ないが、道路は、物流と人流を分離できない面もあり、また、移動中の感染リスクが少ないこともあって、その理由はある程度説明できる。

長距離の移動に関しては、福岡空港の国内線のデータからわかるように、近距離移動以上の影響が出ている。特に多くの企業などの組織が、国や県の指示に合わせて、遠方への出張の禁止措置をしたことや、学校の修学旅行の中止、団体旅行、個人の旅行の減少などの影響もあると推察される。緊急事態宣言などとの相関をもっともよく表すデータといえる。ただ、緊急事態宣言の発令が回を重ねるたびに、感染者数は増えているにもかかわらず、行政からの宣言などの影響力は低下していることには注意する必要がある。新型コロナウイルスの感染拡大と収束が繰り返されたことや、感染拡大の防止対策及び経済の活力維持とのバランスを考える議論などとの関係も考察する必要がある。

福岡空港の国際線に関しては、感染拡大が初期に起こった中国および韓国など東アジア地域との便が多いため、2020年2月の時点から大幅に減少し始め、4月以降は、ほぼ0に近い状況が続いている。また、大量の海外旅行客を運んでいたクルーズ船や釜山航路の博多港への寄港も完全に停止した状況が続いて

おり、アジアの交流都市としての福岡市の関連産業や交流活動に対して、大きな影響を与えていると考えられる。

4.1.2 生活と消費

市民生活への影響を見るために、中央卸売市場における取扱量と取扱金額のデータをあげた。緊急事態宣言などとの相関が最も大きなものは、生鮮水産物であり、福岡市の観光を支える大きな柱となっている生鮮水産物の外食産業への影響が表れている。大規模な会食や国内外からの訪問者の減少が大きな要因となっていると考えられる。食肉は冷凍保存による供給と消費の平準化や家庭内消費の伸びなどにより、取扱量および金額ともに、2019年に比べ、逆に伸びている月が多くなったと予測される。青果に関しては、天候や季節変動による影響が大きいと考えられ、行政の措置との直接的な相関はほとんど見ることができない。

小売業（福岡県全体のデータ）に関しては、市の中心部で高級品を中心に扱うデパートの売り上げが大きく影響を受けている。緊急事態宣言などとの相関も大きく、また、海外や域外からの訪問者の減少、市の中心部での人流の減少なども大きく影響したと考えられる。一方、食料や日用品を供給するスーパーの売り上げに関しては、2019年度より伸びており、いわゆる「巣ごもり需要」の存在を示している。外食が減る中で、堅調に推移している点は、市民が新しい生活スタイルへと移行していることの表れと考えることもでき、ポストコロナ時代を考える上でのヒントとなる。

飲食店および宅配サービスに関する市域の固有データはないが、全国のデータからは、外食産業が大きな影響を受けたことがわかる。しかも、2020年末からの第2回緊急事態宣言以降は、行政の要請の影響にかかわらず、2019年の80%程度で推移しており、20年秋のGoToキャンペーンのような積極的な刺激策を取らない限り、外食離れが続くことを示している。一方で、宅配サービスは、外食産業の落ち込みを補完するように伸びており、市民の行動様式が変化していることがわかる。これも、ポストコロナ時代を考える上で重要な視点となる可能性

がある。

4.1.3 医療と教育

新型コロナウイルスに対する医療体制や各種の問題点に関しては、様々な研究や報告がなされているので、ここでは言及しない。通常の医療活動への影響を見るために、国民健康保険の被保険者一人あたりの受診回数と1件の受診あたりの費用を2019年と比較した。新型コロナウイルスの感染拡大により、外出を自粛し、受診控えが起きた可能性もあり、確かに2020年4月から5月にかけては、20%を超える減少が起きている。しかし、その後の医療機関の体制の整備と受診者側の知識の向上により、その減少幅は小さくなっている。また、幸いにも、福岡市においては医療崩壊と言われるような新型コロナウイルスによる入院患者の過度な増大には至っていないので、医療機関側で診察ができないという状況はあまり聞かれなかった。一方、受診者の診療回数が減り、診療間隔が大きくなったため、受診時の検査などの基本的な医療行為は必然的に増加し、1件の受診あたりの費用は増加したものと推察される。

また、福岡市では、行政と医師会、拠点病院などが連携し、新型コロナウイルスの病院内感染も少なく、集団接種以外のクリニックにおけるワクチン接種もスムーズに行われた点は、今後の感染症対策に生かせる成果である。

教育に関しても、さまざまな影響が出た。2020年3月初めから5月20日までの小中学校一斉休校の後、5月下旬より分散的な登校を開始し、6月より通常の授業が行われるようになった。年度を跨いだ3ヶ月の休校は、児童・生徒及び教育現場と家庭に大きな影響を与えた。特に、インフルエンザなどによる学級閉鎖が10名程度の感染者が出た状況で行われるのに対し、新型コロナウイルスでは、一人でも児童・生徒または教職員に感染者が出た場合に閉鎖されるという、厳しい措置がとられたため、学校を起点とするクラスター感染はほとんど起きていない。また、新型コロナウイルスの感染対策により、通常のインフルエンザの流行による学級閉鎖などがなかったことは、基本的な感染予防対策の重要性を改めて示したものとも言える⁽⁶⁾。

一斉休校の間の授業を補完するために、福岡市ではインターネットなどを利用した授業番組を配信する工夫もおこなった。合わせて文部科学省主導で進められたGIGAスクール政策の前倒しにより、小中学校に対しては、1人1台の情報端末の配布が2020年度中にほぼ完了した⁽⁷⁾。2021年4月には、インターネット環境のない家庭に対し、モバイルルーターを貸し出し、全ての児童生徒が、オンライン授業を受けられるようになった。

大学においては、個人所有のPCやスマートフォンを利用した遠隔授業が本格的に行われた。特に、2020年9月までは、多くの大学で遠隔授業が中心であり、その後、徐々に、対面と遠隔を使い分ける工夫が定着した。このような経験は、高等教育のあり方の議論にも大きな影響を与え、ポストコロナ時代のキャンパスや留学などの在り方についても大きな変化の兆しが見えている。将来的には、初等中等教育にもこれらの経験や実績が影響を与えるものと考えられる。

4.1.4 社会基盤

エネルギー（電灯電力）、水道使用量、ごみ収集量を指標として、社会基盤への影響を調べた。エネルギーや水道使用量には大きな変化は見られず、緊急事態宣言などとの相関も見られなかった。気温や天候による影響の方が大きいと考えられる。リモートワークや休校、遠隔授業が広がっても、市全体のエネルギーや水の使用量は大きく変化していない。より詳細に市内を区切って、各地域特性を考慮した調査を行わなければ、人流の変化との関係は見えにくい。ゴミ収集については、5～10%程度減少した月が多い。他の指標と異なり、2020年より2021年の減少幅が大きくなったのは、緊急事態宣言や感染拡大による消費活動の変化とは異なる要因がある可能性もあり、さらなる調査が必要である。

社会基盤で、今回大きく変化したのが、インターネットを中心とする情報通信基盤である。総務省の統計では、インターネットの通信量（トラフィック）は、過去5年間は年率20%程度の増加であったのが、2020年5月には、19年同月比で57.4%、11月には、同56.7%、2021年5月には同97.7%の増加

を記録している。リモートワークや遠隔授業、web会議などの増加で、急速にインターネット利用が拡大しているものと考えられ、人流の減少分を、情報通信で代用したことになる。特に、zoomに代表されるクラウドサービスを利用した遠隔会議システムは、多くの参加者の会議や講演会、大学などの授業に多用され、一気に世界的な汎用ツールとして利用が広がった。これらは、音声だけでなく画像データも送るために、トラフィック量が大きくなり、回線容量が小さい住宅地区などでは、通信容量不足によるトラブルが起きやすい状況にある。今後も、このような利用形態が続くのであれば、光ファイバーによる基幹回線網の設計を大きく見直す必要が出てくることも考えられる。

4.1.5 経済活動

物流は、海外との輸出入の主流である海運に関しては、2020年4月前後には輸出が19年同月比で20%以上の落ち込みとなったが、その後は回復し、2021年3月には20%増も記録している。輸入も全体的に、10%前後の減少で推移している。これは、国内の緊急事態宣言などの影響だけでなく、貿易相手先の感染状況や世界的な景気動向にも左右されると考えるのが自然である。一方、航空便は、国内・国外ともに、旅客の減少に伴う便数の削減の影響を大きく受け、特に国際線は19年同月比で80%以上の減少が続いている。こちらは、緊急事態宣言や出入国制限の影響を直接受けていると考えられる。陸上の自動車や鉄道による輸送は、国内外の経済活動の影響によって変動しており、緊急事態宣言などとの直接的な相関は見られない。以上より、物流に関しては、国や県の感染防止措置との直接的な相関は一部みられるのみで、より大きな、世界的な景気変動や感染状況の変化との関係が大きいと考えられる。

福岡市内の金融預金残高は、2020年1月より増加傾向にあったが、5月に19年同月比7%を超え、その後も増加した水準を保っている。一方、貸出金残高については、2020年1月より増加傾向にあったが、2021年は10%を超える水準を保っており、全国平均に比べて、2021年は3%から5%ほど高い。預金に関しては、国の現金給付の効果や旅行などの大型

支出が抑制された影響と考えられる。貸出金残高に関して、全国平均と比べると積極的に借入れが行われている状況は、天神ビッグバンをはじめとする都市の再開発や新規住宅建設が続いていることの影響なども考えられ、より詳しい調査が必要である。

天神や博多駅を中心とした福岡市のビジネス地区の平均空室率は、東京のビジネス地区の平均空室率とは大きく異なる動きを示した。東京では、2020年4月までは、空室率が1.5%程度の低位で推移していたが、その後上昇傾向が続き、2021年に入ると6%台にまで上昇を続けている。これに対し、福岡市では、2020年に2~3%台で推移し、2021年に入っても4%台に留まっている。平均賃料は、東京では2020年4月以降、空室率の上昇とともに下落が始まり、12月にはマイナスに転じ、2021年は19年同月比94.5%にまで下がっている。一方、福岡市では、2020年から21年にかけて、空室率は上昇しているにも関わらず19年同月比5%から10%高で推移しており、21年10月でも7%高である。これは、オリンピックに対する都市の改造が終了するタイミングで、新型コロナウイルス感染拡大により、リモートワークなどによるオフィス需要の減少が始まった東京と、天神ビッグバンなどの都市改造のタイミングと重なった福岡市の違いと考えられる。

福岡都市圏の雇用環境については、2020年の感染拡大により、有効求人倍率は低下したものの、1倍を下回ったのは2021年4月と5月のみとなっている。小売業や卸売業が多い福岡市の特性を考えると、2019年に1.5倍から1.9倍と人手不足状況であった雇用環境が、新型コロナウイルスの感染拡大によって大きく変化したと言えるが、国、県、市などの行政の各種補助施策もあり、経済活動が活発になるとともに、有効求人倍率が1倍を下回る事態は、これまでのところは回避されている。

4.2 今後の都市基盤構築への提言

新型コロナウイルスの感染拡大によるパンデミックは、建築物や交通機関、エネルギーや通信などの社会基盤には、直接的、物理的な被害はない。一方で、感染拡大防止のために人の行動や、交流の場の制限が人為的に行われるという特徴を持つ。この点

が、都市への災害として想定される地震や水害などと異なる点である。残念ながら、我が国では、このようなパンデミックへの対応策が、十分に準備されていたとは言えず、社会的な混乱にもつながっている。一方で、大量の感染者と死亡者を出した欧米諸国などと比べると、2022年初頭の段階では、人口あたりの感染者数や死亡者数が一桁小さな値で収まっている⁽⁸⁾点は、要因等を含め、今後の検証が待たれる。

今後の都市基盤の構築に当たっては、今回の経験を生かして、パンデミックに強い都市作りを目指す必要がある。これまでの議論をベースに、今後の都市基盤の構築で留意すべき点をまとめる。

1) パンデミック時の医療・防疫体制の強化

日本におけるパンデミック時の防疫態勢については、IT化の遅れや保健所と医療機関の連携など種々の問題が明らかになっており、さまざまな議論や報告が行なわれている。本稿では、議論していないが、これらの点は、都市全体のDX化の中で着実に変革を行なっていく必要がある。福岡市における今回のワクチン接種での医療機関、関係者間の様々な連携や、ITを利用した接種予約システムなどは、今後の体制構築に大きく役立つ知見を与えていると考えられる。

2) 人流の抑制などに関する対応

人から人へ直接感染する新型コロナウイルスのような感染症に対しては、人流の抑制は基本的に大きな効果を持つ対策である。今回も、リモートワーク、学校の休校や遠隔授業、様々な場所での感染予防策などで感染防止が図られた。行政側からの移動の抑制に対する要請を、市民や事業者が受け入れやすい環境づくりは、今後、重要な検討課題である。また、リモートワークや遠隔授業を支えるための情報通信環境の整備、特に光ファイバーなどの基幹回線の住居地域での強化など、今回の経験をもとにした通信基盤の見直しを行う必要もある。

さらに、新型コロナウイルスでは、換気的重要性が強調された。今後の建築物や公共交通機関では、換気とエネルギー効率の良い空調の組み合わせなども設計段階から考えておく必要がある。基本的な

都市基盤に対して様々な感染症の発生を想定とした設計や運用に関する研究も必要となる。

3) 教育を止めない仕組みや子育てへの配慮

今回のパンデミックが、これほど世界的に蔓延し、しかも長期にわたり複数回の流行を繰り返すことは想定されていなかった。すでに、発生から2年が経ち、社会全体がwith Corona時代となっている。その中で、新しい命は生まれ、次世代の子供たちは育っている。社会全体としては、with Coronaの中でも子育てや教育を止めない努力が極めて重要である。新型コロナウイルスは、ウイルス株が度々変異する中で、幼児や児童にも感染する株も出現し、保育園、幼稚園なども感染クラスター源となっている。このような状況の中で、教育を止めない努力を着実に進めることは、10年以上先の社会のあり方を考えるときに、極めて重要である。集団での対面学習が難しい場合は、ITを駆使した分散型の教育への切り替えがいつでもできる体制を作り上げることが重要である。幸い、国のGIGAスクール構想で、小中学校への一人一台端末の配布はほぼ実現された。このような新しい形の教育が、児童生徒に与える影響に関する知見の蓄積も、ソフト的な都市基盤として重要である。

4) 社会的・経済的影響の最小化

今回のパンデミックにおいて、社会的、経済的な影響が大きかった分野と小さかった分野が、本稿の解析でもいくつか明らかになった。医療・介護分野、教育分野、交通分野（特に長距離の人流に関する分野）、観光関連分野、外食を中心とする商業分野、スポーツや芸術などのエンターテインメント分野などは大きな影響を受けた分野といえる。一方、海運や陸上輸送による物流の分野、不動産分野、金融関係、商業でも保存性の高いものの流通、エネルギーや水などの社会基盤などは、比較的影響が少なかった。

今後、起こりうるパンデミックの性質をよく考えて、それぞれの分野でのリスクを分析し、都市基盤構築の中で、可能な対策を検討することは重要である。今後の都市基盤を考える上で、パンデミックに対する社会的・経済的リスクの予測と影響の最小化を目指す研究が重要となる。

5) パンデミックに弱い分野への配慮

福岡市は、アジアの交流拠点としての国際都市を目指してきた。東アジアの諸都市との航空路線、クルーズ航路や釜山航路による海上交通など、アジア地域との交流が盛んで、インバウンド需要が福岡市の経済活動にも大きく寄与してきた。今回のパンデミックでは、これらの交通機関や観光関連産業が大きな影響を受けた。今後の都市の成長政策におけるリスク要因として、インバウンドの不安定要素についての配慮や、これらの分野で働く人々の雇用の安定性の確保についても、合わせて検討する必要がある。

これまで、国や県が主体となって、緊急事態宣言など様々な対応を行い、必要に応じて影響の大きな分野への支援策も打ち出してきた。また、福岡市としても、地域の特性に配慮したよりきめ細かな対応を行なっている。今後は、これらの施策の効果や問題点などの検証や解析も並行して行いながら、より効果的な施策及び長期的な都市基盤構築に結びつけることが重要である。

5. おわりに

本稿の執筆中にも、新しい変異株であるオミクロン株が、これまでにない感染力で連日急速に感染者数を増やしている⁶⁾。With Corona時代はまだ続いているが、これまでの2年間に起きたことを、関連する事実やデータとともに整理することは、新しい状況に対処するヒントとなる可能性が高い。さらに、ポストコロナ時代においても、新しい感染症の出現を想定し、強靱な都市基盤を構築するための知見を整理することにつながる。

今回のパンデミックからは、行政と市民の信頼関係の醸成による行政からの要請という形での市民や各組織の行動変容、ITなどを活用した都市基盤の強化、産業の多様性の確保による都市全体への感染症の影響の吸収力の強化などの重要性が確認された。

地震や水害のような自然災害、パンデミック、世界的な経済不況、国際関係の緊張など、様々なリスク要因に対応するための都市基盤を議論するための科学的な検討と、データの収集を進めることが、安定的な都市の繁栄の基盤を考えるためには重要であ

る。また、様々な行政的な施策が、市民社会や経済活動に直接的・間接的にどのように影響するかという関係性を明らかにすることが、今後の都市基盤を議論する基礎資料として必要である。

注釈

- 1) 2021年12月15日現在で入手できる統計月次値のため、項目により最新月は異なる
- 2) 分野ごとに図表(グラフ)化しているが、一部図表を省略し、コメントのみのものもある。
- 3) GoTo イート事業は飲食店、観光施設などで幅広く使用できる地域共通クーポンの発行により消費を促すことで地域経済の好循環の創出を促す事業
- 4) 2020年と2021年の飲食店売上高各月対前年比数値を2019年各月比に再計算したもの
- 5) 鉄道貨物輸送量の2021年8月の急落は、豪雨被害による山陽本線一部区間寸断の影響とみられる
- 6) 本稿の校了後、オミクロン株による急速かつ爆発的な感染拡大が起きたが、その影響については、稿を改めて報告する予定である

資料・出所

- (1) 福岡市での発生状況
https://www.city.fukuoka.lg.jp/hofuku/coronataisaku/health/jirei/cohs_.html (2021年12月末現在)
- (2) 総務省情報通信統計データベース
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html>
- (3) 福岡市の統計(月報)*一般社団法人福岡銀行協会
福岡手形交換所月報、一部市外店含む
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/geppou/index.html#reiwa3>
- (4) 三鬼商事(株)オフィスマーケットデータ
<https://www.e-miki.com/market/fukuoka/index.html>

<https://www.e-miki.com/market/tokyo/index.html>

(5) 福岡労働局

https://jsite.mhlw.go.jp/fukuoka-roudoukyoku/jirei_toukei/shokugyou_shoukai/toukei/_100559.html 福岡地域（福岡中央・東・西・南安定所計）

(6) 福岡市 インフルエンザ様疾患による学級閉鎖

<https://www.city.fukuoka.lg.jp/hofuku/hokenyobo/health/kansenjyoho/kansenhoudou1.html#001>

(7) 文部科学省 GIGA スクール構想の実現に向けた整備・利活用等に関する状況について

https://www.mext.go.jp/a_menu/other/mext_00921.html

(8) Worldometer COVID-19 CORONAVIRUS PANDEMIC（2022 年 1 月 11 日閲覧）

<https://www.worldometers.info/coronavirus/?fbclid=IwAR19htdvIRLcr4WIEQODutRIkLyZmB87pyP3YFnTGJdl1bdr1RBgl8Pi3AE>

【付録】 図2～10 指数値一覧表

(上段 2020年・下段2021年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2019年=100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
西鉄天神大牟田線 乗降人員	104.5 74.5	101.6 74.9	82.9 79.6	52.7 83.3	57.6 72.8	76.7 77.7	77.8 81.2	75.1 72.1	72.4 66.2	82.2 83.8	80.9 -	77.7 -
福岡市地下鉄 乗降人員	103.7 63.8	99.6 63.3	77.1 68.0	48.5 71.6	47.9 62.8	63.1 65.8	66.3 69.4	62.6 63.5	62.5 59.8	69.7 71.8	71.9 -	67.8 -
福岡都市高速道路 利用台数	101.7 76.3	100.3 84.3	86.4 91.6	61.5 91.6	59.8 80.3	83.1 89.5	82.9 92.1	83.8 83.1	87.0 86.8	94.3 97.2	92.3 -	91.1 -
福岡空港旅客数 国内線)	104.6 28.5	98.8 26.3	53.1 46.4	12.7 47.4	9.4 32.5	24.8 35.1	36.0 47.5	32.1 44.2	38.6 36.8	51.3 56.6	60.4 -	53.0 -
福岡空港旅客数 国際線)	85.2 0.6	56.5 0.2	7.3 0.2	0.1 0.3	0.1 0.2	0.0 0.3	0.2 0.3	0.2 0.3	0.2 0.4	0.2 0.4	0.4 -	0.8 -
福岡中央卸市場 生鮮水産物取扱量	55.5 52.3	103.9 99.7	73.6 83.3	79.7 89.4	118.6 93.9	108.1 93.9	93.4 101.8	92.1 89.7	91.9 108.0	115.7 125.0	86.6 -	100.4 -
福岡中央卸市場 食肉取扱量	113.5 103.6	99.2 102.8	93.2 115.4	94.3 105.7	99.0 102.2	110.4 119.3	97.0 93.7	104.8 110.3	107.7 110.9	107.8 108.1	98.9 -	105.6 -
福岡中央卸市場 野菜取扱量	104.8 100.7	105.9 109.8	98.3 100.1	94.9 99.1	99.3 95.2	100.2 97.3	99.9 106.2	93.5 93.5	98.9 93.9	102.5 98.3	92.9 -	102.3 -
福岡中央卸市場 生鮮水産物取扱金額	59.9 66.5	94.5 83.2	89.5 96.3	66.3 87.8	87.6 95.9	92.7 100.4	89.6 90.2	87.8 78.8	80.3 87.1	102.6 111.9	87.0 -	88.4 -
福岡中央卸市場 食肉取扱金額	110.6 121.5	89.6 117.0	76.1 130.4	79.8 119.2	92.3 112.0	98.9 131.4	95.0 105.0	105.9 117.9	109.3 124.4	117.9 123.0	109.4 -	119.9 -
福岡中央卸市場 野菜取扱金額	120.0 108.4	107.3 109.3	103.5 104.3	108.7 102.3	108.9 101.9	117.6 107.1	129.2 99.1	113.9 88.1	97.9 99.6	111.5 94.7	88.8 -	98.1 -
福岡県「百貨店」 売上高	89.1 59.8	80.2 68.4	67.2 85.3	17.9 79.4	35.2 61.3	77.9 76.9	81.8 84.6	79.2 68.7	66.0 64.6	98.0 103.9	91.7 -	88.3 -
福岡県「スーパー」 売上高	99.3 107.6	104.4 107.4	106.5 105.2	101.3 108.0	109.2 108.7	112.5 107.8	109.0 108.4	109.2 105.4	100.0 97.9	111.4 111.0	109.3 -	108.4 -
全国「飲食店」 売上高	102.0 80.6	105.0 81.9	83.0 80.5	60.0 82.2	68.0 81.6	78.0 78.0	85.0 86.7	84.0 76.4	86.0 79.1	94.0 93.1	92.0 -	85.0 -
全国「宅急便」 小口貨物取扱実績	99.2 121.9	104.8 121.7	103.9 126.4	113.2 125.0	119.5 127.2	118.7 133.6	108.0 117.1	113.6 126.2	107.2 125.5	120.7 125.3	116.1 -	118.6 -
福岡市国保被保険者 1人あたり受診回数	97.6 88.2	97.6 92.9	92.1 98.9	79.1 98.8	76.5 95.3	93.0 100.0	90.9 97.7	93.9 101.2	92.9 -	100.0 -	94.2 -	95.9 -
福岡市国保被保険者 1件あたり費用額	103.5 110.7	105.8 107.1	107.9 107.6	110.5 103.4	109.9 107.6	105.3 105.7	105.1 102.2	102.1 108.0	103.4 -	102.5 -	102.8 -	103.2 -
福岡市電灯電力 使用量(3カ月毎)	96.9 99.7	96.9 99.7	96.9 99.7	95.9 94.5	95.9 94.5	95.9 94.5	102.6 100.9	102.6 100.9	102.6 100.9	98.7 -	98.7 -	98.7 -
福岡市上水道 使用量(2カ月毎)	102.1 100.8	102.1 102.4	102.1 102.4	101.8 102.9	101.8 102.9	98.0 98.4	98.0 98.4	100.5 100.2	100.5 100.2	102.7 -	102.7 -	100.8 -
福岡市ごみ収集量	87.7 87.7	99.5 91.1	95.9 78.7	90.8 88.7	90.6 87.9	100.8 94.9	94.4 86.8	94.5 91.1	100.1 92.3	90.3 87.4	90.9 -	94.4 -
博多港貨物量 外貨(輸出)	102.1 105.4	113.8 101.2	103.4 118.1	74.7 97.1	73.1 96.3	79.6 101.3	85.6 92.0	97.4 92.2	95.1 -	108.2 -	98.1 -	90.2 -
博多港貨物量 外貨(輸入)	100.6 82.0	83.5 87.0	102.9 105.1	96.4 93.6	93.1 95.2	90.2 90.8	84.5 84.4	89.7 85.3	92.0 -	84.1 -	88.9 -	86.3 -
福岡空港貨物取扱量 国際線)	25.6 15.2	27.8 15.5	11.3 11.9	5.7 11.0	6.8 10.4	9.0 12.0	9.1 11.1	9.2 11.6	9.8 12.9	12.7 16.2	12.2 -	12.4 -
福岡空港貨物取扱量 国内線)	102.3 69.2	103.6 66.3	69.7 51.0	38.0 51.1	36.5 48.3	46.0 51.4	51.8 52.7	52.5 52.8	49.2 51.5	72.4 72.1	68.7 -	73.6 -
九州運輸局管内「 鉄道貨物輸送量	101.3 89.0	98.2 89.9	95.4 94.7	89.5 92.9	78.0 83.8	86.6 95.8	74.0 80.9	85.8 35.2	87.1 71.2	101.3 -	89.4 -	97.8 -
九州運輸局管内「 自動車貨物輸送量	116.0 91.8	99.6 96.7	94.9 94.2	133.9 135.8	88.3 101.4	76.7 81.0	107.0 111.0	103.5 87.8	75.8 80.2	81.1 -	115.7 -	87.8 -

*出典は各項目参照

墓地行政の実態に関する一考察 — 福岡市と堺市を事例として —

福井 弘教 *FUKUI Hironori*

横浜国立大学大学院 環境情報学府

■要旨：墓地行政の実態（施策展開・課題）をテキストマイニングの手法により明らかにした。本研究では政令指定都市かつ人口密度の数値が近く、港湾都市として発展した福岡市と堺市、2つの自治体の事例研究を展開した。考察の結果、福岡市においては、1) 公営墓地の集約化、整備が進行、2) 合葬墓と指定管理者制度の導入、3) 火葬場が少ない、堺市においては、1) 墓地返還に伴う空き墓地の補充、墓地の老朽化、設備更新、2) 公営墓地の不法占用などに対応した管理手法の確立、3) 人に付随するペットに関する墓祭祀のニーズが提示できる。福岡市については「福岡100」に掲げられた施策、合葬墓をはじめ指定管理者制度も既に導入されているが、火葬場は1ヵ所のみとなっており、不測の事態に備えた増設が望ましい。他方、堺市については長期にわたり墓地の不法占用の対応に苦慮していた。墓地は性質上、行政の目が行き届きにくく対応が難しくなっている。指定管理者制度を早期に導入することが不可欠である。そして、現代の新たなニーズに対応した施策網羅の必要性が明らかとなった。埋葬形態が多様化したとはいえ、インフラの側面を有する墓地、墓には多くの市民が関わることは明らかである。墓地行政は市民のニーズを的確に捕捉して福岡市にみられるような迅速な対応が今後ますます求められよう。

■キーワード：人工葬、非継承社会、墓地埋葬法（墓地、埋葬等に関する法律）、合葬式墓地
指定管理者制度

1. はじめに

都市政策においては、子供の遊び場、スポーツ活動、地域交流などパブリックスペースとしての役割を担う公園の適切な配置が重要である。他方、人が生涯を全うした後の拠点として墓地の適切な配置も同様の指摘ができる。「現在」と「過去」、いずれの市民に対しても「居場所」の確保が求められる。

公有地にある公園は都市政策の一環として、官が設置して維持管理するのが原則である。一方、墓地については元来、墓地の運営主体が公営、民営、寺院など種類が多いうえに、近年は墓祭祀、埋葬方法が多様化しており、実際の維持管理の主体は官に限定されない（墓地の経営・管理については自治体の自治事務として規定され、墓地台帳などで管理され

ることが多い）¹⁾。しかしながら、荒廃した公営墓地のほか、墓地に関する紛争も散見される。枠組みについては国が定めているが、実際の墓地行政は自治体が行う。換言すれば、自治体が墓地行政に対して、どこまで関与するかという視点が重要である。少子高齢化の進行は、墓祭祀にも影響を及ぼす。子がいる前提であれば、先祖代々の墓地（公営、民営、寺院など）に埋葬されることが主流となるだろう。しかし、子がない場合、たとえば、「墓じまい」（改葬）などをして、永代供養のある共同墓地に埋葬する例や散骨、樹木葬など墓石に拘らずに「埋葬」する例など、形態が多様化していることから行政の把握も困難となりつつある。

墓全般に関する先行研究では、墓地の無縁化・流

動化・個人化（槇村 1994）、故郷から生活圏への改葬が多くなる傾向（井上 2001,2003）、寺院と墓地使用者の現代的な新たな関係性の構築（尾崎・平山 2008）、都市部における墓地の拡張傾向（孝本 2007, 渡邊 2011）、墓の無縁化拡大を抑制するための施策（小谷 2017）公営墓地再利用（竹内 2011）など多岐に渡っており、特に 2000 年以降に報告が増加傾向にあった。

表 1. 先行研究の動向

区分	著者名	発行年	研究概要
A 墓地に関する研究（利用者視点）	槇村久子	1994	墓地の無縁化・流動化・個人化
	井上治代	2001 2003	故郷から生活圏への改葬の増加
	尾崎友紀・平山洋介	2008	寺院と墓地使用者の現代的な新たな関係性の構築
	孝本貢 渡邊美樹	2007 2011	都市部における墓地の拡張の増加
B 墓地に関する研究（管理者視点）	竹内康博	2011	公営墓地の再利用
	小谷みどり	2017	墓地の無縁化拡大を抑制する施策

出典：筆者作成

墓地の無縁化、それに付随する都市における墓地の増加と管理・確保の課題や墓祭祀の変容が、先行研究において提示されてきたといえるが、これまで、利用者視点、管理者視点それぞれ研究蓄積があるが（表 1）、それらを複合的に行っている研究は見当たらない。そこで、本研究では市議会における議事録に着目して（利用者視点）、墓地行政に関する政策が実行されているか（管理者視点）、実態を把握することを目的として展開する。

本研究では、拙稿（福井 2021）を参考にしながら、政令指定都市である 2 つの自治体の事例研究を展開する。なお、本研究における「墓地行政」とは、「墓、

墓地、墓祭祀を中心として行政がかかわる事象」として定義する。

2. 基礎的事項と根拠法・条例

2.1 日本人と墓

墓祭祀といえば個人（家）の問題であるという側面があるが、最終的には公共的課題として表出してくる。土地を使用することから物理的に場所をいかに確保するかという点や少子化によって先祖代々の墓地を継承することが不可能となる事象の多発が予想されるからである。継承がなかった墓地に新たな使用者がない場合、「空き家」ならぬ「空き墓地」も増加することになる。日本における墓地とは、①公営墓地、②民営墓地、③墓地としての私有地、④寺院墓地の 4 つに分類できる。不動産登記簿上の地目は、①～③は「墓地」、④は「境内地」である（一部例外もある）。すなわち基本的には、地目が墓地、もしくは境内地にのみ墓石、墓碑を建立することが可能となる。また、建立しない場合でも、たとえば樹木葬の場合、土地を利用する必要がある。したがって、墓地ないしは墓地に匹敵する土地を全く利用しないケースとしては、遺骨のすべてを海などへ散骨する場合などの「自然葬」に限定され、多くの人々が何らかの「土地」を利用した上で、墓石や墓標などを伴う「人工葬」になる。

日本においては盆、彼岸など季節の推移を把握するために特別な暦日が設定されており、「墓」や「墓地」を意識する場面は諸外国と比較すると多いと考えられる。そして、仏教の形式に倣って永代供養も一般的となっている²⁾。しかし、子がなく墓などが継承されない、いわば「非継承社会」（子がいないことなどにより、本来であれば継承すべき不動産や事業、墓地などが継承されない社会と定義する）が現実的となっており、これまでのような自治体の「関与」では立ち行かなくなる可能性が高い。

2.2 「墓地、埋葬等に関する法律」と条例

墓地行政については「墓地、埋葬等に関する法律」（以下、墓埋法）を根拠としており、各自治体の首長は、1) 火葬場、墓地、納骨堂に対して経営等の許可、立入検査、改善命令、許可取消等と、2) 埋葬、

火葬等を行おうとする者に対して許可証交付業務など許認可を中心に業務を行っている。

しかし、これらは墓祭祀が継承される前提の業務であり、その概念が変容、多様化している現在では既存の業務では網羅できないと考えられる。

表 2. 福岡市と堺市の基礎的事項

区分	人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
福岡市	1,620,127	343.46	4717.08
堺市	822,671	149.83	5490.70

出典：各市 HP を基に筆者作成

そして、福岡市においては、墓地の設置や管理に関する「福岡市墓地条例」、焼骨の埋蔵及び墓碑の建設その他祭祀の施設に関する「福岡市立霊園条例」(福岡市「福岡市立霊園のご案内」⁽¹⁰⁾) が、堺市においては、墓地、納骨堂又は火葬場経営の許可等に係る基準に関する「堺市墓地等の経営の許可等に関する条例」、堺市霊園の設置、管理及び使用に関する「堺市霊園条例」、堺市立斎場墓地の使用許可に関する「堺市立斎場墓地条例」(堺市「斎場・霊園」) が墓地行政に関連する条例として規定されている。なお、本研究においては、「墓地」、「墓所」、「霊園」は、「同義」として記述する³⁾。

3. 目的と方法

本研究では、自治体の会議録を用いて、各自治体で墓地行政に際して、いかなる施策が議論、展開されてきたか、また、何が課題となっているかを整理した上で、実態を明らかにすることを目的とする。議事録の分析にあたっては、頻出ワードやワード間の関係性を探る必要がある。したがって、テキストマイニングを利用して分析を行う。

本研究では、福岡県福岡市と大阪府堺市を事例研究の対象とする。1) いずれも政令指定都市であり、2) 人口密度の数値に近い、3) 港湾都市として発展して市内に多くの遺跡があるなど、まちの形成要素の共通点を鑑みて事例研究の対象とした。これによ

り人口や面積の多少による影響が少ないと考えられる。考察については、福岡市、堺市を個別に行ったうえで両者の共通点や差異の確認を行う。はじめに、本研究で対象とする2つの自治体について基礎的事項を確認したい(表2)。人口密度の数値の差については73.62(人/km²)であり、政令指定都市のなかでは福岡市の数値と最も近い(福岡市「推計人口・登録人口」, 堺市「推計人口・世帯数」, 2021年8月1日現在)。

前述したように、墓に関する報告は2000年以降に増加しており、本研究においては2000年以降の福岡市議会会議録と堺市議会会議録検索システムを利用して、テキストマイニングを行う。テキストマイニングにおいては「墓」、「墓地」のワードにより検索を行う。また、墓地行政に関連する施策の変遷など、テキストマイニングのみでは、時系列の事象や細部については捕捉できない。したがって、先に、主だった検索結果について福岡市、堺市それぞれ記述することにしたい。記述については紙幅のこともあり、原文に即した部分抽出とし、元号表記などは結果に依拠した記述とする。

テキストマイニングについては、ユーザーローカルのテキストマイニングツールを用いて、以下の分析を行う。説明はユーザーローカル HP に依拠している(<https://textmining.userlocal.jp/>)。

・「共起ネットワーク」

文章中に出現するワードの出現パターンが似たものを線で結び、出現数が多いワードほど大きく表示され、また共起の程度が強いほど、太い線で描画される。共起ネットワークについては、事象の再現化が困難であるため、「生データ」を提示する。

4. 結果

4.1 福岡市

2000年以降の福岡市議会会議録においては、77件(39文書)が該当した(1件=1発言)。関連する事象については以下の通りである。事象については、過去から現在の順となっている。

- 1) 公有地の有効利用を目的とした墓地の集約化
- 2) 火葬場の経営主体、東京都の場合:財団法人1ヵ

所、民営7ヵ所で原則は自治体が経営する

3) 元墓地がデイサービスセンターへと整備

4) 散骨の一般化

5) 福岡市の霊園は墓地公園方式

6) 火葬場は市の施設として運営、葬祭場再整備事業

7) 永代使用料と管理料、管理料が支払われなければ不納欠損へ

8) 新葬祭場は福岡市で唯一の火葬場

9) 墓地への指定管理者制度の導入検討

10) 市有墓地と財産区有墓地がある⁴⁾

11) 墓地行政に関する一部事務は保健福祉局担当

12) 霊園管理料を滞納しても是正指導までは行っていない

13) 合葬式墓地に対する市民の認識は、「評価する」、「関心を持っている」、「やむを得ない」を合せて約75%

14) 合葬式墓地の整備を検討すべき

15) 新たな形態の墓地の導入とあわせて、指定管理者の導入も含め、利用者サービスの向上を目指した検討

16) 承継を必要としない合葬式墓地などの新たな形態の墓地に対する市民ニーズが高まっている

17) 合葬墓を利用したい方の理由として、承継者が

いないが33.1%であったのに対して、子どもたちに迷惑をかけたくないという理由が64%

18) 承継者がいないために墓地を返還する方や、一般的に維持管理が容易な納骨堂への改葬を望む方が多いということです。本市にはまだ合葬墓が整備されていません

19) 平尾霊園では、合葬墓の整備によりこれまで以上に埋蔵等に関する業務がふえることになる。指定管理者候補者は、墓地管理士の取得を目指す姿勢や各種研修内容が充実している点が評価されたとのことであり、墓地管理者としての責任をしっかりと果たしていくべき

墓地行政の視点から注目すべきは、1) 墓地の集約化・整備、2) 合葬式墓地の導入、3) 墓地管理、指定管理者制度導入、4) 火葬場が限定的といった点が指摘できる。

福岡市には、平尾霊園、三日月山霊園、西部霊園の3ヵ所の市営霊園があり⁵⁾、2020年度より、指定管理者制度導入、2021年4月より合葬式墓地（墓所）の運営を開始した（平尾霊園）。

テキストマイニングの「共起ネットワーク」の結果から、「墓地」や「墓」を起点として、「霊園」、「市民」、「合葬」、「埋葬」、「承継」、「管理」、「検討」と

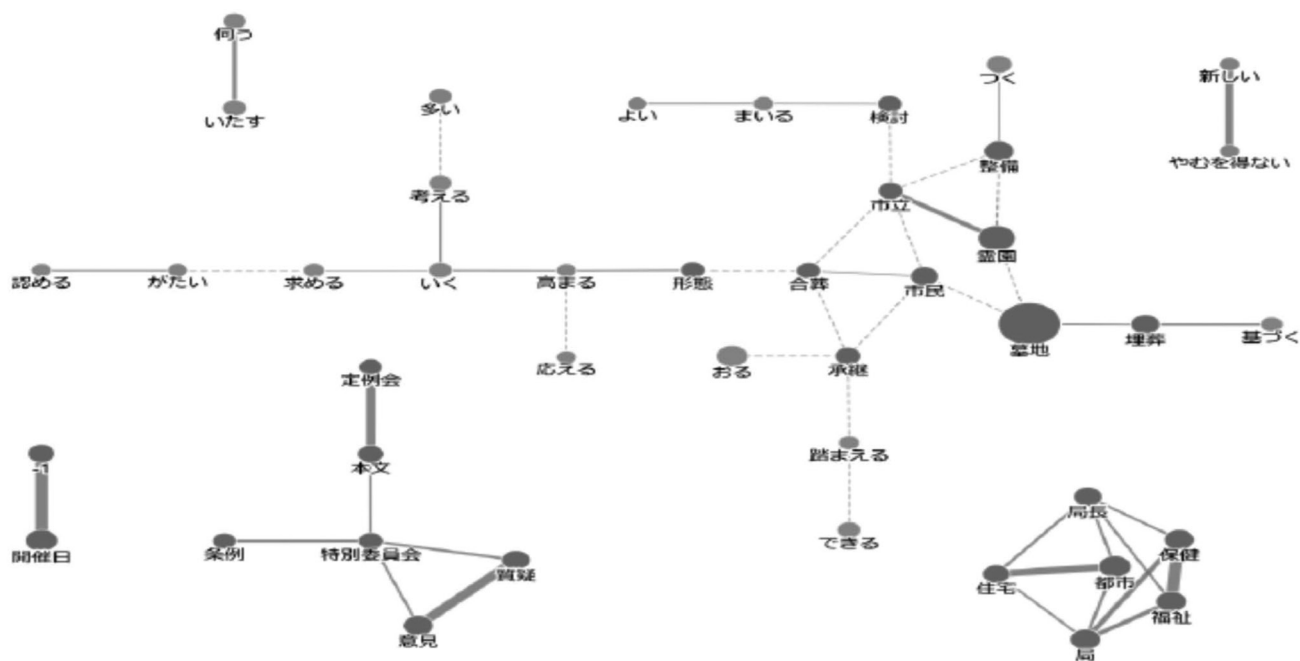


図 1. 共起ネットワーク：福岡市議会会議録
出典：ユーザーローカル、共起ネットワーク結果より抜粋

の関連性が強い。そして市民にとって、「市立霊園」、「合葬」、「承継」が懸案事項であるといえる。福岡市においては、既に議論されていた指定管理者制度、合葬式墓地が共に導入されている（図1）⁶⁾。

4.2 堺市

他方、2000年以降の堺市議会会議録検索システムにおいては、71文書が該当した（発言件数表示なし）。関連する事象については以下の通りである。事象については過去から現在の順となっている。

1) 公園墓地周辺の渋滞

2) 公園墓地事業は戦災復興事業の一環として始まり旧市街地の墓地の移転やその後の泉北ニュータウンの造成による人口増加に伴う墓地需要にこたえるため、これまで約1万5,000区画の供給を行ってきた

3) 墓地における保全緑地を開発のための単なる緑地とするだけでなく、広く一般市民に利用していただく緑の空間とする

4) 霊堂の利用促進については、その対策を講じてきたところですが、今般そのニーズにこたえ、霊堂のより一層の利用促進を図るべく、使用許可の期間を従来の2種類から3種類に増設し、また、より利用者の負担の軽減を図るため使用料の設定等の改正を行う

5) 21世紀社会を見据えた墓地行政がいかん、あるべきかということを、限られた都市の中の土地空間をより有効に活用する、その視点で早急に計画を定めるべき

6) 市営墓地に対する需要率が今後予想される出生・死亡の自然増減率及び市外への転居等の社会減少率等の人口動向を踏まえまして検討した結果、2034年、平成46年ですが、2万4,300基が必要とのことから、本市としまして約2万5,000基の公営墓地を供給するということを目標

7) 今後の墓地行政の推進を図るために、平成8年度から9年度にかけまして、堺市都市整備公社に堺市墓地施策策定業務を委託

8) 必要な墓地は堺市が責任を持って供給をしていく

9) 核家族がふえてきます。その中でやはり墓地の流動化

10) 鉢ヶ峯青少年キャンプ場は、昭和53年5月に

八ヶ峰公園墓地の西側で、敷地面積1万6,429平方メートルをもって開設いたしました鉢ヶ峯の公園墓地の中にある

11) 墓地を返還する際の使用料の還付について改正を行うこと、さらには堺市霊園の管理運営につきまして、指定管理者制度を導入する

12) 野尻町共同墓地の墓地拡張事業

13) 阿坂墓地の里道及び市有地に関して、そのもの上に墓地ができておる（阿坂墓地内の里道敷の不法占用）阿坂墓地管理委員会と話し合いを行い、これ以上、違法な状況が広がらないように再度強く指導するとともに、もし、広がったような場合がございましたら、墓地埋葬等に関する法律第10条違反による同法第20条に基づく法的措置も考慮に入れて対応する

14) 大阪府から平成8年に権限を移譲され、大阪府からの墓地台帳を受けて、その時点の現況からいたしまして、あそこに墓地があるのは確認させてもらっておりますが、その時点の状況から、拡張されておったという実態的なものまでの把握が毎年の調査の中では確認されておりました

15) 墓地埋葬法からいえば、本来許可の対象とならないはずの共同墓地の拡張が行われ、その拡張に絡んで本来はあり得ない一般への販売、分譲がなされている。しかもそのことによって、巨額な利益を得た業者がいる

16) 自治体では、守口市、門真市、大東市、四条畷市が出資して、一部事務組合、飯盛霊園組合を設立し、従来形式の墓地約2万基と合わせ、平成19年度より合葬形式の埋蔵施設をつくられ運営されております。政令指定都市最大の自治体でございます横浜市では、横浜市墓地問題研究会を組織し、そこに諮問し、答申をいただく方式で、変化しつつある時代を見据えた横浜市らしい墓地をつくるために努力されています

17) 多様な市民ニーズに応えられる持続可能な公園墓地の仕組みづくりが必要になっているとの認識に立ち、例えば、合葬式の墓地の導入など、多様な墓地の利用形態や供給方策を考える必要がある

18) 公園墓地は平面墓地と納骨堂の2方式で運営し

ておりますが、土地の有効利用や核家族化など、社会変化への対応が求められており、平成 24 年、健康福祉局と建設局で市政モニターに対しまして、お墓と土地についてと、各地で取り組みが始まっている合葬式墓地についてどのように思うか調査をいたしました。お墓と土地についての主な意見といたしましては、土地つきである必要があるが約 2 割、土地つきである必要はないという意見が約 6 割

19) 火葬、墓地埋葬及び供養など、動物霊園事業において取り扱われる動物の死体は廃棄物に該当しないとされていることから人間の場合は、墓地埋葬法という定義によって、さまざまな規制・制限がされておりますけれども、ペットの場合は国でも定められていない⁷⁾

20) 堺公園墓地は南区鉢ヶ峯寺地内に位置し、総敷地面積 48.9 ヘクタールで、敷地内に堺市霊園、堺市立霊堂及び寺院墓地があります。まず、一般墓地である霊園は総区画数が 1 万 5,336 区画で 1 区画当たりの面積は 2.6 平方メートルから 16 平方メートルまで 7 種類の区画がございます

21) 堺公園墓地は開設から 50 年以上が経過した中、施設の老朽化が進み、利用者が安全に利用できるよう、便所、水道、電気設備、舗装などの施設の改修が必要

22) 合葬式墓地の整備についてお答えします。堺公園墓地は南区鉢ヶ峯寺地内に位置し、敷地内に平面墓地や霊堂等を有する総敷地面積 48.9 ヘクタールの市営墓地でございます。近年の堺公園墓地の利用状況は、霊堂の利用者数は横ばい傾向であります。平面墓地は墓じまいによる返還数が増加傾向にあり、新規の申し込み数も減少傾向にあります。このことから議員お示しのように、近年の核家族化や人口減少などにより墓地への市民ニーズが多様化する中で、お墓の承継にお悩みを持つ方への需要に対応することが課題となっております。納骨施設を共同で利用する合葬式墓地の整備は、持続可能な墓地経営を行うための対応策の 1 つと考え、現在、他都市の事例を調査しており、今後、合葬式墓地の導入に向けた基本計画等の検討を行うため、予算要求も行っているところです。合葬式墓地の導入時期につ

いては、具体的な検討の中で示してまいります

23) 火葬実績ですが、まず、堺市立斎場の実績は 8,347 件です。また、堺市内の共有墓地内の火葬場におけます実績は 507 件で、そのうち美原区での火葬実績は、大保墓地が 35 件、平尾墓地が 27 件、黒山墓地が 5 件の合計 67 件

24) 墓じまいによる返還数が増加傾向にあり、新規の使用許可数は減少傾向にございます

25) 将来のお墓の維持管理に対する不安、どんな不安がありますかという質問で、50% 台ですけれども、これが子どもや子孫への維持管理の負担について不安を感じている、この方が多い。そしてまた 20% 台ですが、維持管理に要する時間また労力について不安を感じている、その反面、価格が安い合葬式墓地の増加で持続可能な墓地経営ができるのか

墓地行政の視点から注目すべきは、1) 公園墓地事業による墓地供給、2) 阿坂墓地内の里道敷の不法占用、共同墓地の拡張、3) 指定管理者制度の導入など市営霊園の管理、4) 合葬式の墓地の導入など多様な市民ニーズに応えられる持続可能な公園墓地の仕組みづくり、5) ペットの墓祭祀、といった点が指摘できる。

堺市には堺公園墓地、堺市立霊堂のほかに、阿坂墓地、黒山地区共同墓地など複数あるが、一体的な市の管理としては、堺公園墓地、堺市立霊堂のほか堺市立斎場墓地が該当する。堺市においては、指定管理者制度、合葬式墓地共に未導入である（2021 年 8 月現在）⁸⁾。

テキストマイニングの「共起ネットワーク」の結果から、「墓」や「公園墓地」を起点として、「管理」、「委員会」、「指摘」、「調査」、「堺」、「検討」、「合葬」、「ニーズ」との関連性が強いことが明らかとなった。福岡市との対比においては、「合葬」、「市民」が「墓地」から離れた位置にあり、結果として、こうした関係性が合葬墓導入に至っていないことを如実に表していると指摘できる。他方、堺市においては阿坂墓地の不法占用が問題視されており、この点については「市有地」、「堺市」、「土地」、「部分」の 4 要素によるネットワークが提示されている（図 2）⁹⁾。議事録の推移から、堺市においては「不法占用」が墓地

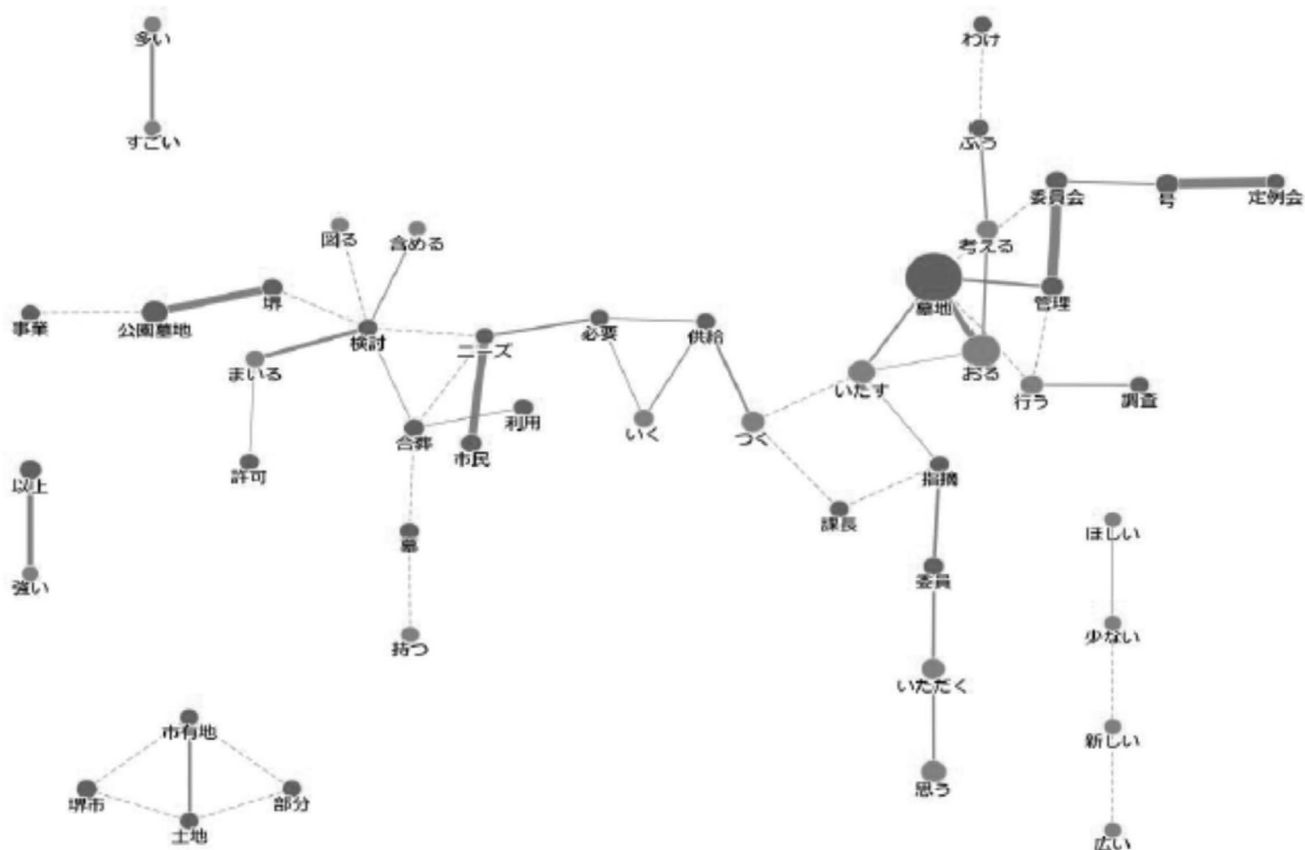


図2. 共起ネットワーク：堺市議会会議録検索システム
出典：ユーザーローカル，共起ネットワーク結果より抜粋

行政全般に影響を及ぼして進めるべき議論が進んでいないとみられる。

5. 考察

本研究では、2000年以降の福岡市と堺市の墓地行政について、議会議事録に依拠して論じた。福岡市と堺市における墓地行政の実態としては以下の通りである。

福岡市においては墓地行政に際して、1) 公営墓地の集約化、整備、2) 合葬墓と指定管理者制度の導入、3) 火葬場が限定的である（「刻の森」：1ヵ所）、が近年の施策展開・課題として挙げられる。一方、堺市においては墓地行政に際して、1) 墓地返還に伴う空き墓地の補充・利用促進、墓地の老朽化に伴う設備更新、2) 墓地の不法占用などに対応した管理手法の確立、3) ペットに関する墓祭祀対応が近年の施策展開・課題として挙げられる（表3）。

両市ともに合葬墓や指定管理者制度が議題に上ったが導入は福岡市のみであった。福岡では公営墓地

の集約化を進めて3ヵ所の霊園を管理し、堺においては2ヵ所の霊園・墓地を管理している。福岡市有の墓地については議題に上がらなかったが、堺においては阿坂墓地の不法占用をはじめとして多くの墓地が議題に上がった。墓地は関係者ですら少子化の進行で足を運ぶ機会が減少する。行政は不法占用や無縁化した墓地の管理・監視の視点から現地調査を定期的実施するか、組織や予算の問題があり難しいとすれば、それが可能な指定管理者の下で墓地の管理を行う必要がある。一般的に公園と比較すると管理が行き届いていないと思われる公営墓地が圧倒的に多い。墓地行政としては火葬場も関連する。堺市は複数の火葬場が存在するが、福岡市は限られており災害など不測の事態を想定すると複数の整備が必要であろう。そして、ペットについては子の有無にかかわらず、飼い主が増加しており人と共にペットを含めた墓地行政の検討が急がれよう。

合葬墓や指定管理者制度が議論されながら導入の有無については両市で異なる状況となっている

表 3. 福岡市と堺市の墓地行政の実態

区分	施策展開	課題
福岡市	・公営墓地の集約化、整備 ・合葬墓と指定管理者制度の導入	・火葬場が少ない
堺市	・公園墓地事業として墓地の供給・利用促進	・不法占用などに対応した指定管理者制度など管理手法の確立 ・合葬墓の導入 ・老朽化した設備の更新 ・ペットなど新たな墓祭祀対応

出典：筆者作成

がこの背景は何か。「福岡 100」（「人生 100 年時代」を見据えた持続可能な健寿社会のモデルの構築にむけた戦略（施策））として、福岡市初の合葬墓が平尾霊園に 2021 年 4 月に導入され運営が開始された（福岡市統計人口推計）。導入の経緯については、整理した議事録によれば、13) 合葬式墓地に対する市民の認識は、「評価する」、「関心を持っている」、「やむを得ない」を合せて約 75% という市民の認識…（以下、省略）、14) 合葬式墓地の整備を検討すべき、16) 承継を必要としない合葬式墓地などの新たな形態の墓地に対する市民ニーズが高まっている、17) 合葬墓を利用したい方の理由として、承継者がいないが 33.1% であったのに対して、子どもたちに迷惑をかけたくないという理由が 64%…（以下、省略）、対して堺市は、13) 阿坂墓地の里道及び市有地に関して、そのものの上に墓地ができて…（以下、省略）、17) 多様な市民ニーズに応えられる持続可能な公園墓地の仕組みづくり…（以下、省略）、18) 公園墓地は平面墓地と納骨堂の 2 方式で運営…（以下、省略）、22) 合葬式墓地の整備についてお答えします。堺公園墓地は南区鉢ヶ峯寺地内に位置し…（以下、省略）、25) 将来のお墓の維持管理に対する不安、どんな不安がありますかという質問で、50% 台ですけれども、これが子どもや子孫への維持管理の負担について不安を感じている、この方が多い。そしてまた 20% 台ですが、維持管理に要する時間また労力について

不安を感じている、その反面、価格が安い合葬式墓地…（以下、省略）などで合葬式墓地の必要性が議論されているが、導入には至っていない。

福岡市が「福岡 100」として他分野と共に横断的な重点政策としているのに対して、堺市においては堺市建設局、公園緑地部内での議論に止まっている。これが政策実現に至らない大きな要因であると考えられる。

公営墓地は両市ともに交通の便が必ずしも良くない場所が散見され、施設の老朽化なども課題とされる。これが公営墓地の特徴であるともいえようが、立地の良い民営墓地によって多様なニーズを補完していく必要がある。他方、承継を必要としない（福岡市）、土地にこだわらない（堺市）などの趣旨と合致する「合葬墓」はいずれの自治体においても表出しており、少子高齢化や墓祭祀に対する意識の多様化などによって、「単独墓」に代わって今後不可欠な墓形態となることが予想され、全国的にも設置場所や当該地の確保など早急な対応が求められる¹⁰⁾。また、単に合葬とするだけではなく合葬納骨として、通常の墓に準じて個別認識が可能となる形式の需要も条例において示唆された¹¹⁾。墓地行政に関する施策は、両市の墓地立地にみられたように「公園」と関連する施策ともいえる。

都市計画法上の「都市公園」の類型として「墓園」が規定されていることや、多くの市民が利用するものの期間が限定されるなど特殊な位置づけであるこ

とが要因であると考えられる¹²⁾。しかし、公園と墓地の決定的な違いは、移設、工事、手続きなど市民が能動的に対応する必要があり、市民の動向によっては無縁化墓地などが放置される点にある。したがって、墓地台帳に基づく、公営墓地の整備・利用促進・管理を社会的インフラとして網羅し、管理手法・合葬式・ペットなどの新たな課題に対応すべく墓地に特化した部署創設は検討に値するといえる（図3）。現状においては、沖縄県那覇市、環境部、環境保全課に「墓地行政推進G」があるが、全国的にも墓地行政のみに特化した部署は見当たらない。

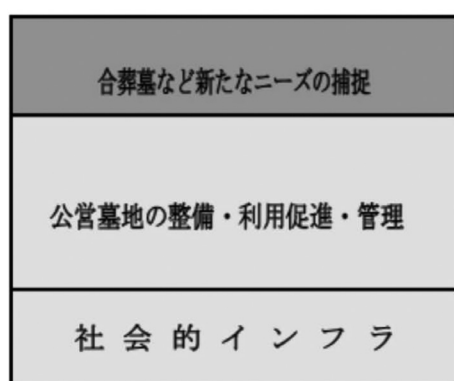


図3. 墓地行政のイメージ
出典：筆者作成

6. おわりに

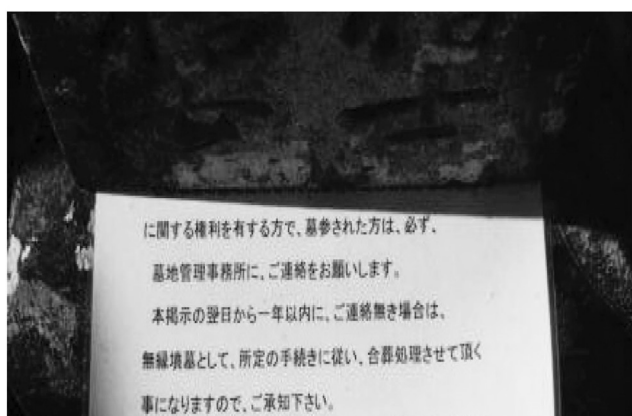


写真1. 広がる無縁化対策（墓石＋掲示、筆者撮影）

近年、無縁化対策に注力するケースが民営墓地（私有地含む）や寺院などで散見されるようになった。「墓参された方は、必ず、墓地管理事務所にご連絡をお願いします。本掲示の翌日から1年以内に、ご連絡無き場合は、無縁墳墓として、所定の手続きに従い、合葬処理させて頂く事になりますのでご承知

下さい」（原文）と記されている（写真1：筆者が訪れた西日本の霊園であり、本研究で対象とした都市ではない。倫理的配慮から墓石上部については掲載していない）。こうした掲示は客観的に墓石が古く、一定期間墓参がないと推察される墳墓に置かれていた。こうした動きは最近になってのことである。1) 無縁墳墓が少なかった、2) 墓地経営上問題がなかった、ということが背景にあったと考えられるが、少子高齢化は多様な影響を及ぼす。

すなわち、墓地、墓石の老朽化、長期間墓参がないとみられる墓地（墓石）の整理や集約化が進行している。不動産契約などとは異なり、もともと墓地に関する契約は曖昧な形式によるものが多かったことの示唆であるとも考えられるが、民営墓地、寺院墓地、いずれも経営的事情、代替わりなどにより大きな転換が図られる可能性がある¹³⁾。

墓地埋葬法（墓地、埋葬等に関する法律）においては、所定の手続きを踏んだ上での「整理」を認めているが、違法に整理され、損害賠償請求に至る判例も散見される。こうした傾向は今後、公営墓地にも波及することが予想される。

テキストマイニングから、両市ともに合葬墓への需要は拡大している。他方で堺の公営墓地にみられるように、墓じまいなどで個人墓の需要は縮小している。少子高齢化、墓祭祀の多様化も含めて考え合わせると、都市における合葬式墓地の割合は増加すると考えるのが妥当であろう。現代社会においては引き取り手のない遺骨の増加は必然であり、そうした需要に対しても合葬式墓地は対応可能となる。堺市の場合、「不法占用」のほか、前市長の不祥事に伴う辞職などの影響もあったと考えられるが、墓地行政は市民のニーズを的確に捕捉して福岡市にみられるような迅速な対応がますます求められよう。

都市部である両市共に、指定管理者制度や合葬式墓地の導入が議論されていた。地理的にも離れた両市で同様の議論がなされていたことは墓地がインフラの側面をもつことが背景にある。各地の政策課題や政治状況により発言密度、頻度は異なっているようだが、少子高齢化などをふまえた日本社会の趨勢は地域に関係なく同じであり「福岡100」にみられるよ

うな横断的、複合的な政策形成が求められよう。

本研究では2000年以降の墓地行政の実態に焦点を当てたが、1999年以前の議事録との対比を精緻に行うことにより、新たな知見の創出に繋がる可能性がある。また、非公開事案が多く、入手困難であろうが、審議会の審議過程、予算編成過程、事業の実施過程との複合的な考察を行うことにより新たな知見の深化を図ることが可能となろう。こうした点については今後の研究課題としたい。本研究により、墓地行政に関する施策や課題の議論の拡張とともに、実践的な示唆を提供するものと期待される。

[注釈]

- 1) 荻茂(1988)では、「日本の公園配置は大正末期に方向性が示された」と記述されているが、墓地配置については墓地埋葬法(墓地、埋葬等に関する法律)では触れられておらず、都市計画の一環として「墓地計画標準」(旧建設省)で配置・規模などが僅かに触れられている程度である。
- 2) 世界で最も信者が多いとされているキリスト教においては「永代供養」は行われない。キリスト教では故人が仏になるという思想ではなく、神のもとに帰るとされているので供養という概念がない。したがって、「永代供養」という概念もない。共同墓地はあるものの日本の様に管理費などのコストがかからず親族の負担が少ないという特徴がある(永代供養墓普及会)。別の視点からみると、日本は「永代供養」という概念によって寺院など墓に関する生業が多く成立、持続してきたともいえる。
- 3) 霊園とは公園のように整備されて区画がある形態であるが、整備されていない登記簿上の土地も含めて墓地に該当すると考えられる。墓地の概念のなかに霊園があると考えられる。
- 4) 財産区とは、市町村の一部が財産又は公の施設を有することにより一定の既存利益を維持する権利の保全を目的として、一部の地域とその地域内の全ての住民を構成要素とする法律的に認められた特別地方公共団体である。具体的には、市町村の行政区画である「大字」、「町」といわれる集落が農業用溜池や地区の墓地等、その地域に限られた利用を目的にした非収益的性格の強い資産を所有してきているものを指す(八尾市)。
- 5) いずれも駅からは距離があり、車での墓参りが想定される。三日月山霊園、西部霊園については公園と隣接している。こうした地理的環境がテキストマイニングで表出した「墓地公園方式」に関係していると考えられる。福岡市住宅都市局、花とみどりのまち推進部が担当している。
- 6) ユーザーローカル <https://textmining.userlocal.jp/>
- 7) 2017年10月現在、全国民の20代~70代の全国の犬の飼育頭数は約8,920千頭、猫の飼育頭数は約9,526千頭と推計される。犬の飼育頭数は2013年より減少傾向にあり、猫の飼育数が犬の飼育数を上回った(一社ペットフード協会)。主要なCA(コンパニオンアニマル)である犬と猫を合わせると、実に1,800万頭を超え、7人に1人は犬か猫を飼っている計算になる。
- 8) 駅から近い、遠い多様にある。公園内の墓地も多い。堺市建設局、公園緑地部が担当している。
- 9) ユーザーローカル <https://textmining.userlocal.jp/>
- 10) 近藤(2020)が指摘したように「独居高齢者」の増加に伴い、その「処理」も困難を伴うことになる。生活保護、成年後見、相続人不存在などの環境が付随する場合が多い独居高齢者の死後の最終的な受け皿としても合葬墓は不可欠となる。
- 11) たとえば、「福岡市立霊園条例」において、平尾霊園の合葬式墓所では「個別埋蔵後合葬」の形式があり個別埋蔵室の使用期間を10・20・30年の3段階としており、経過後に「合葬」とする。
- 12) 「1年間に何回墓参りをしますか」との問いに対して、「1回」(35.8%)が最も多く、この調査上は墓参りに行く頻度は限定的である(㈱ネオマーケティング2013:「墓地埋葬等に関する住民の意識調査」)。頻繁に墓参りする地方、地域もあり、一概にはいえないが、墓と現在の生

活拠点との距離がある場合には限定的となる可能性が高い。パンデミックの影響もあってか、「墓参代行サービス」も新たなビジネスとして注目されている。

- 13) 寺院墓地であれば、檀家減少などにより経営が厳しい寺院も多く、久しく墓地使用料などを請求していなかったケースであっても、「代替わり」などにより、墓石に「揭示」をするなどして、厳格に上記手数料を請求する「方針転換」も散見される。

【参考文献】

- (1) 井上治代：「産業化による人口移動と墓祭祀の変容、鹿児島県大浦町調査より」、『宗教と社会』,Vol.7,pp.47-70,2001.
- (2) 井上治代：『墓と家族の変容』,岩波書店,2003.
- (3) 尾崎友紀・平山洋介：「大都市における寺院墓地空間の変容」、『日本建築学会計画系論文集』,73(628),pp.1305-1311,2008.
- (4) 孝本貢：「都市化社会と先祖祭祀 - 現代都市墓地の事例研究 -」、『明治大学社会科学研究所年報』,pp.156-168,2007.
- (5) 小谷みどり：「墓地行政について」、『都市とガバナンス』,Vol.27,pp.81-89,2017.
- (6) 近藤俊英：「独居高齢者の債務処理、終末期および死後の対応」、『老年精神医学雑誌』,vol.31,No5(5月号),pp.101-107,2020.
- (7) 竹内康博：「香川県善通寺市の墓地行政と今後の課題」、『愛媛法学会雑誌』,(37),pp.23-45,2011.
- (8) (株)ネオマーケティング：「墓地埋葬等に関する住民の意識調査」- 調査概要,2013.
- (9) 槇村久子：「「都市型共同墓所」の構築と地縁・血縁を超える墓地の方向」、『造園雑誌』,57(5),pp.109-114,1994.
- (10) 福井弘教：「少子高齢社会における墓祭祀のあり方 - 岸和田市と小田原市を事例として -」、『都市と社会』,(5),pp.52-63,2021.
- (11) 蓑茂寿太郎：「わが国における公園配置計画の変遷と特性」、『日本都市計画学会学術研究論文集』,23,pp.205-210,1988.
- (12) 渡邊美樹：「台東区谷中地区の寺地の変遷 - 墓地領域に着目して -」、『日本建築学会計画系論文集』,76(669),pp.2255-2262,2011.

【ウェブサイト】

- (13) 永代供養墓普及会
「海外と日本のお墓事情の違い」
<https://eitaikuyou.net.>eitaikuyou>kaigai>
- (14) 堺市「斎場・霊園」
<https://www.city.sakai.lg.jp/yoyakuanai/bunrui/shimin/saijoreien/index.html>
- (15) 堺市「推計人口・世帯数」
<https://www.city.sakai.lg.jp/shisei/tokei/suikai.html>
- (16) 堺市議会会議録検索システム
<http://www12.gijiroku.com/sakai/>
- (17) 福岡市「推計人口・登録人口」
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/tokeichosa/shisei/toukei/jinkou/jinnkousokuhou.html>
- (18) 福岡市「福岡市立霊園のご案内」
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/jutaku-toshi/koenkanri/life/reien-annai.html>
- (19) 福岡市議会会議録
<http://www.city.fukuoka.fukuoka.dbsr.jp/index.php/>
- (20) 福岡 100
「福岡市初 新しいかたちのお墓 合葬墓」
<https://100.city.fukuoka.lg.jp/actions/1239>
- (21) (一社) ペットフード協会
「主要指標時系列サマリー」
<http://www.petfood.or.jp/>
- (22) 八尾市
「財産区について」
<https://www.city.yao.osaka.jp/0000013200.html>
- (23) ユーザーローカル
<https://textmining.userlocal.jp/>

地域経済のレジリエンスを高める組織変革

菊澤 育代 KIKUSAWA Ikuyo

(公財) 福岡アジア都市研究所研究主査

■要旨：長期的に起こる社会的な変化や感染症のような突発的なリスクに対する地域経済のレジリエンスに注目が集まる。地域経済のレジリエンスの構築には、組織の多面的な変革が必須であるとの観点から、本稿では、組織変革の事例を整理し、その背景や変革の在り方について考察を行った。その結果、事業、組織編成、人材戦略、社会的なつながり、企業方針の5つにおいて変革が確認された。なかでも、従業員を“経営資源”の一部ではなく、“資本・資源”と捉え、全人的な対象として扱う考え方へのシフトが見られた。また、意思決定の移譲や複数の職能に従事する雇用形態の導入などの組織変革を通して主体性が醸成され、それにより従業員は、変化にしなやかに対応し、新たな価値創造をもたらす主体となることが明らかとなった。

■キーワード：組織編成、人材戦略、働き手の尊重、従業員の主体性、社会的つながり

1. 背景

今、再びレジリエンスに注目が集まっている。組織や社会のレジリエンスをいかに高めるかということが、未だ収束の兆しが見えない新型コロナウイルス感染症下において、身近でかつ喫緊の課題として受け止められているのではないだろうか。感染症拡大以前から、激しい社会変化や不確実な社会情勢に対するレジリエンスの重要性は唱えられてきており、特に地域経済のレジリエンスは市民の社会生活と直結する課題である。

レジリエンスとは、「しなやかさ」を意味し、社会を一個の有機体と見なした場合、どのような危機が訪れようとも、致命傷を避け、可能な限り被害を最小化し、被った被害から可能な限り早期に回復できる力と定義される⁽¹⁾。これに加え、現在ではBuild Back BetterやGreen Recoveryという言葉に象徴されるように、感染症発生以前よりもさらに良い社会・経済へと立て直そうという考え方が包含されるようになってきた⁽²⁾。

では、そうしたレジリエンスを構築するには個々の組織はどう振舞えば良いのか。中小企業自

書2021では、感染症流行以前に経営計画に対する定期的な評価・見直しを十分に実施してきた企業ほど、感染症後の売上高の回復幅が大きいこと、感染症下において新製品・サービスの開発・提供に取り組んできた企業は、事業環境の変化に、より柔軟に対応できていることが示されている⁽³⁾。こうしたことから、突発的なショックだけでなく長期的に起こる社会的変化も含めた変化への対応力が、レジリエンスに不可欠であることがわかる。そして、こうした個々の企業のレジリエンスが、結果として地域経済全体のレジリエンスの構築につながると考えられる。

多様な変革をもたらす地域経済のレジリエンスは、一企業の持続的な事業経営、企業間の連携による復元力、社会としてのダイナミズムも踏まえた耐性など、異なる次元が存在する。ただし、本稿では、地域経済のレジリエンスを実現する必須要素の一つとして、地域に存在する企業・組織の多面的な変革の事例を整理し、その背景並びに変革の在り方について考察を行う。

なお、「変革」には従来の姿を全く新しいものに

するという意味があり、事例の中には、設立後に変革を起こした企業と、従来の経営手法や慣例から脱却する形で創設された企業の両方が含まれる。いずれの事例においても、地域経済のレジリエンス構築に必要となる変革の要素という視点から取り上げる。

2. 変革の事例

2.1. ケース 1：仕事と家庭の両立を軸にした働き方

データ処理やウェブデザインを行うエス・アイ(兵庫県姫路市)では、自由出勤制、完全時給制、全員正社員制を導入している⁽⁴⁾。土日祝日を含め、午前8時から午後6時の間の好きな時間帯に出退勤し、合計3時間以上働けば良い。「全員が自分の好きな時間に働き、働いた分に応じて平等に評価されるべき」であるという今本茂男・代表取締役社長の考えにより、仕事量も働く時間も個人の裁量に委ねられる。自分のライフスタイルに合わせて仕事を行うことが可能で、その対価については、完全時給制のもと、単に業務内容に応じて給料が支払われるのではなく、それぞれの働きや数値化しづらい間接的な貢献も総合的に評価される⁽⁴⁾。

こうした働き方の根本には、「仕事と家庭は、各自が自覚を持って管理する」という約束事があり(図1)、残業なしが大原則となっている^(5,6)。こうした制度により同社は、高度なスキルや能力を持ちながらもフルタイムでは働けない人材を受け入れる場となった。しかし、当初、この自由出勤制度はパート

従業員向けに導入されており、能力のあるパート従業員に責任ある仕事を任せるとなると時間給に不満が出たり、正社員から見れば、忙しい中でも自分の都合で帰社するパート従業員を恨めしく思うなど、雇用制度の違いによる軋轢が生じ始めた。このことから、正社員にも自由出勤制度を適用し、能力の高いパート従業員が正当に評価されるよう、全員を「完全時給制」に切り替えた⁽⁵⁾。その後、時間をかけてパート従業員も正社員雇用に切り替え、全従業員が同じ土俵で働く環境が整備されてきた。

こうした制度は、短時間で集中して働くことで効率よく高い時間給を稼げるしくみになっていることから、会社側は無駄な人件費を抑え、従業員は自身の都合に合わせてつつ、自律的で向上心を持って働くことにつながっている。

また、少数の取引先への依存体制を見直すことで、特定の取引先からの短期的で集中した発注を抑え、繁閑を均し、社の大前提である「残業なし」を実現してきた。こうした転換の背景には、「社員が生活できるだけの収入を安定して稼ぐこと」を十分条件として捉える方針があり、企業の成長を第一の目的にしないという社長の思いに裏付けられている。

2.2. ケース 2：業界の慣例にとらわれない待遇改善と人材育成による生産性の向上

大阪市の塗装会社「竹延」では、代替わりとともに、職人の処遇の改善と採用・人材育成を進めるため、親会社とは別に「KM ユナイテッド」を立ち上げた。建設現場の職人は、通常、業界の慣行として個人事業主として雇用されることが多く、待遇面での不満や不安定さから若手が数年で辞めてしまうことが課題であった。そこで、そうした職人を新会社で社員化し、月給制、週休2日、社会保険加入、退職金付与などの処遇改善に取り組んだ⁽⁷⁾。

採用面では、経験者や男性の応募が少なく、未経験者の女性や永住外国人の採用を進めるとともに、「職人育成塾」を立

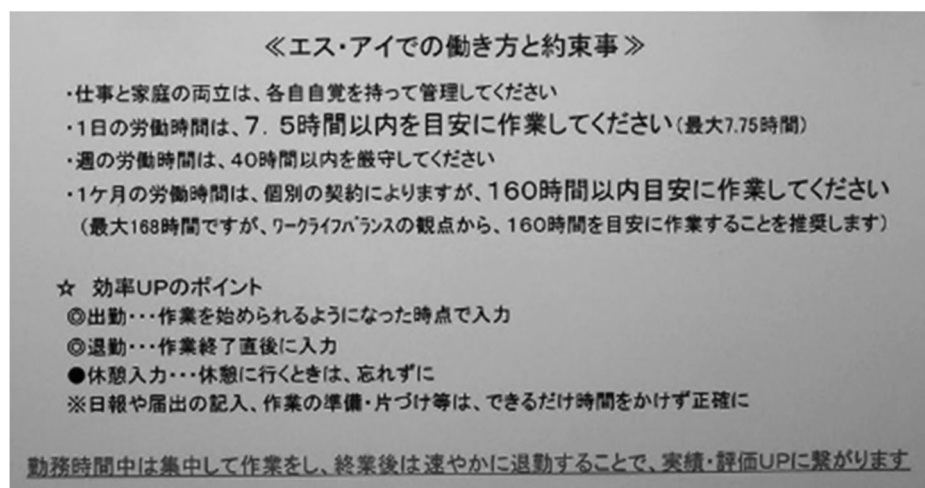


図 1 エス・アイ社での働き方の前提⁽³⁾

ち上げ、彼女ら彼らのスキルアップを図った⁽⁸⁾。「職人育成塾」は、当初、未経験者に向けた技術習得の場として開講されたが、従来から在籍する中堅の技術者も新しい技術を身に付けることに意欲を示し、参加するようになったことから、社全体の技術の底上げにつながった⁽⁸⁾。

また、一人前になるためには10年かかると言われる業界で、ICTの活用を進め、3年で職人の技術を体得できるプログラムを考案してきた。例えば、動画で仕事を学べる人材育成技能伝承アプリの開発などである⁽⁷⁾。内外装の仕上げ、塗装、左官、タイルなど23の作業についてベテラン職人の技を撮影し、それを見ることで効率よく仕事を習得するのである。

また、こうした工夫によって受注が増加すると、それに伴い現場監督が必要となる。しかし、現場監督は、職人らが帰った後の事務仕事（見積、請求書作成等）のため長時間労働になりやすいことや施主と職人の板挟みになるストレス⁽⁹⁾などから敬遠され、人材不足が顕著な職種である。これを解消するため、KMユニテッドでは、新規に建設アシスタントの役職を設け、監督者の業務軽減を図った。監督者は、現場での進捗管理だけでなく、積算、見積書作成、施工要領書や図面の作成・修正などの書類整理の仕事が全体の55%を占める⁽⁷⁾。これらの仕事を建設アシスタントが担うことで現場監督の負担を軽減し、またアシスタント自身が複数の現場を担当することで生産性の向上にもつながったという。さらに、IT技術の進化とウェブ会議システムの浸透などにより、女性の多いアシスタント業務が遠隔でもできるようになり、個々人の条件に合わせた業務の遂行が可能となってきた。

2.3. ケース3：意欲を掻き立てる多能工なキャリア形成

静岡県沼津市の平成建設では、社員の半数が大工となる⁽¹⁰⁾。木を扱う大工とコンクリートを扱う多能工を合わせて大工と呼ばれ、大工は現場監督や設計も含め複数の職能をこなし、多能工も、型枠・鉄筋・重機操作・足場組みなど、一人で何役もこなすことが求められる⁽¹¹⁾。「家を建てる技能、設計、な

どの一部ではなく、自分の発想を生かしてすべてができることが魅力」となり、高学歴な社員も大工として働く、ユニークな経営体制を整えてきた⁽¹¹⁾。

建築業会では、営業や施工管理以外の工程をアウトソースすることが一般的とされる。そうしたなか、平成建設では様々な工程の内製化を進める。内製化については、従業員から多くのメリットが見出されている。設計士・大工・現場監督・デザイナー・総務など、それぞれの分野の専門が社内にいることでわからないことをすぐに確認できる、設計に対して現場からアドバイスをもらうなど設計と施工のコミュニケーションが密で完成度が高まる、顧客の希望や現場の状況に応じて最適案を色々な角度から思案できる、多様な職種があることで他部署への異動やチャレンジの可能性の幅が広がる、意思決定や対応のスピードが速いなどである⁽¹¹⁾。

また、平成建設では、現場や事業のリーダーを投票で選ぶ「チーフリーダー制度」を導入している⁽¹¹⁾。部長や課長などの役職は資格に近い形で存在するものの、現場で指導し人の配置や評価まで考えていく人事力を備えた人がリーダーに選ばれる⁽¹⁰⁾。部下から選ばれた上司は、選ばれた責任を持って任務にあたることができる⁽¹¹⁾。また、「360度評価制度」を採用し、毎年2回の査定において、30項目程度の評価指標を用い、従業員一人ひとりが所属部門と関連部署の上司・同僚・部下の10数人から評価を受ける⁽¹¹⁾。これにより、多面的に自分を見直し、長所や改善点を知ることができる。

2.4. ケース4：自主経営によるサービスの担い手と受け手の幸福実現

オランダの地域密着型住宅ケアサービスを提供する組織ビュートゾルフは、自主経営を体現する代表的な組織である。オランダではどの地域にも病人や高齢者に在宅ケアサービスを提供する地域の看護師が存在する。1990年代に、自営業である看護師の組織化がオランダの健康保険制度に組み込まれ、患者の担当やスキルにおいて補完関係を築くことができる合理的な仕組みとして組織化し、組織の合併によって規模を大きくしていった⁽¹²⁾。規模化するにつれ、仕事は専門化し、地域マネージャーとディレク

ターが現場看護師を管理し、プランナーが日々のスケジュールを管理し、コールセンターにて患者からの電話を受けるようになった。これに伴い、高効率なサービス提供が目指されるようになり、静脈注射に10分、入浴に15分、傷の手当てに10分など、あらゆる種類の処置に対応時間が設定され、合理化が進んだ。これにより、患者の微妙な健康状態の変化が見過ごされ、看護師は一人ひとりの患者についてよく知らないまま大勢の患者のケアに翻弄される状況に陥った。

こうした状況を見かねて、看護師であり組織のディレクター職にも就いていたヨス・デ・ブロックはビュートゾルフを設立し、それまでとは全く異なる性質の組織運営を導入した。ここでの核は、自主経営である。10-12名のチームで構成された看護師は、担当地域で40-50名の患者を受け持つ。ここでは、新しい患者の受け入れ、ケアプランの作成、仕事の割り振り、業務管理など、従来の組織では部門別に分けられていたあらゆる仕事をチーム内で決定していく。チームにリーダーは存在せず、意思決定はチームで行われる。その結果、看護師は病気や怪我の処置だけでなく、時にはコーヒーを飲みながら患者と向き合い、細かな病状を理解することに時間を割けるようになり、疾病だけでなく、患者の気持ちや人間関係、精神面においても支えとなれるようになった⁽¹³⁾。

こうした対応は、効率性の低下という懸念に反して、患者一人当たりにかかる介護時間を大幅に減少する結果となった。他の組織でケアを受ける患者と比べ、ビュートゾルフの患者は40%近く少ない時間で早く回復し自立するということが明らかとなったのである⁽¹³⁾。

こうした数値で表される効果の他に、より重要な変化として、従来の組織体系から移ってきた看護師が「自分の仕事を取り戻した」と感じるようになったことがある。患者に向き合い、自分の仕事に誇りと責任を持って取り組めることで、「モチベーションの圧倒的な向上」につながっているという。

また、ビュートゾルフには、チームリーダーだけでなく、上司やミドルマネジメントも存在しない。

上司不在のチームにおいて自主経営が機能するために、看護師らは「相互作用による問題解決法」と呼ばれる研修を受ける⁽¹³⁾。健全で効率的な“集団での”意思決定のためのスキルを学ぶのである。また、従来の組織であれば、人事や戦略策定、法務、財務、リスク管理など多岐にわたるスタッフ機能が本社のミドルマネジメントによって担われるが、ビュートゾルフでは、スタッフ機能は、指針の提供と現場からの要請があった場合の支援などに限られ、権限や意思決定機能は現場の看護師らに置かれる。これにより、リスク回避やサービスの質向上につながっている。

2.5. ケース5：働き手の尊厳を基礎に置いたブランドづくり

イタリアのラグジュアリーファッションブランド「ブルネロ・クチネリ」は、1978年に創業し、世界60か国以上に展開しつつも made in Italy で丁寧な手仕事にこだわりを持つ。同ブランドを検索すると、人道、慈善、サステナビリティ、企業の社会的責任(CSR)、スチュワードシップなどのキーワードがともに表れる。そうした社会的評価と同時に、ビジネスにおける成功を最も評価される企業の一つでもある。1着500-600ドルで販売される社の主軸商品のカシミアのセーターは、世界的な評価を得ている。

創業者自らが「人道的企業 (Humanistic Enterprise)」と呼ぶ同社の特筆すべき点として、働き手の尊厳の確保が挙げられる。人口約430人のイタリア・ソロメオ村にある古城を改装した本社工場では、従業員たちが自然光に照らされた心地の良いワークスペースで働き、ルネサンス様式の別荘を転用した食堂で地元の食材を使った昼食を摂り、市場価格よりも高い賃金を得ている。2012年時点で、イタリア国内同業種の平均賃金を20%上回っている^(14,15)。

また、創業者のクチネリは、村内にある12世紀に建てられた教会を修復し、通りを舗装し、森林公園を建設し、さらには、村内に劇場や図書館を整備し、地域への慈善的姿勢と労働者の働く環境の整備を徹底している⁽¹⁴⁾。

従業員らは、彼ら彼女らが作る製品と同様に貴重な存在として扱われ、職人の技、創造性、仕事への

誇り、完璧さが重視される⁽¹⁶⁾。従来の組織に見られる階層は存在せず、管理者と非管理者の区別もない⁽¹⁶⁾。タイムカードを押すこともなく、各従業員が会社の鍵を持ち、朝8時から夕方5時まで、1時間半の昼休みを挟んで、働くことが“期待”されている⁽¹⁴⁾。

会社全体に関する決定は集合的に行われ、様々な委員会が社内に設置される^(15,17)。特別な扱いを受ける階層は存在せず、高次の役職は単なる参照点として存在するのみであり、それよりもチームの円滑なコミュニケーションが重視される⁽¹⁷⁾。

ブルネロ・クチネリでは、人道的企業の実現のため、10の一般原則から成る倫理コードを制定する。「人間の尊厳と幸福」や「人材育成」、「誠実さと妥当性」などを含む10原則から成っており、従業員が安心して働く環境の整備や、従業員である前に人として敬意を払われ、自由にアイデアを共有できる職場環境の構築として体现されている。1時間半の昼休みを設定する背景には、すべての労働者が彼ら彼女らの文化的側面と心身の健康を向上させるあらゆる種類の活動に投資できる合理的な休息時間が会社にとって重要であるとの考えがある⁽¹⁷⁾。一般的に見られる持続不可能なシフト勤務とは対照的な視点である。

また、10原則の一つに「地域社会に対する責任と地域への支援」があり、会社の利益の3分の1は従業員に、3分の1は企業の投資分に、残りの3分の1はコミュニティに還元される。

地域社会への貢献は、教会の修復や通りの舗装、森林整備など、企業のビジネスとの関係性の有無に左右されず、また、慈善先は工場が位置するソロメオ村や村が位置するウンブリア州に限らない。アフリカ・マラウイでの病院建設は、人々の生活や働く条件の改善が人間の尊厳の向上に寄与するという、クチネリのより広いビジョンと一致している⁽¹⁵⁾。また、クチネリは、国際的なビジネスにおいても彼の倫理原則を適用する。彼は、同社にカシミアを供給するチベットのヤギの放牧地を個人的かつ定期的に訪れ、羊飼いと個人的な関係を築くことで、製品の品質保証ができていると考える⁽¹⁵⁾。地域社会と

のつながりを拡張して捉える姿勢が、地域の発展と自社の持続的なビジネスの両方に寄与すると考えられる。

2.6. ケース6：従業員の個性をブランドの魅力に

国内第1号店が出店してから25年、スターバックスは、店舗数1,600を超え、国内最多のコーヒーチェーンとなっている。そのビジネス戦略の中核にあると言われているのが“パートナーシップ”の構築である。パートナーシップは主に、顧客、サプライヤー、提携組織、従業員という同社の主要な4つの構成員との信頼の上に築かれる⁽¹⁸⁾。“パートナーシップ”を、企業の管理レトリック以上のものであると認識するのは何もスターバックスだけではない⁽¹⁸⁾。持続的で優れた業績を収める、世界で最も成功している企業の多くが、パートナーシップを企業経営の中核に置いているということが調査によって明らかにされている⁽¹⁸⁾。

スターバックスがパートナーシップを築く構成員の一人である従業員は、パートナーと呼ばれる。同社は、パートナー一人ひとりのオーナーシップの醸成と、個性を生かしたサービスの提供を店舗の競争力向上につなげることを方針とする。従業員目線の環境対応、手話を共通言語とする店舗、自分らしさが表現できる服装や髪型、高卒採用による地域に根差した店舗づくりなど、パートナーの多様な個性を各店舗の強みに転換している⁽¹⁹⁾。こうしたパートナーの活躍は、同社のパーパス（企業の存在意義）への共感が根っこにある。スターバックスは、「人々の心を豊かで活力あるものにするために— ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そして一つのコミュニティから⁽²⁰⁾」をミッションに掲げ、その実現のために、パートナーは、それぞれの想いを形にする。

また、同社は、若い人材への投資にも積極的である。15-24歳の未来の人材が、スターバックスの教育プログラムを通じて教育やトレーニングを受け、のちに店長やアシスタントへと成長する。こうした教育や研修には投資が必要となるが、長期的に見れば、企業と教育を受ける側の両者に利益が生まれる。若い人たちは無料で教育を受け、キャリアの可能性を高められ、スターバックスは地域コミュニティへ

ポジティブなイメージを与えると同時に早い段階で良い人材を確保することにつながる⁽²¹⁾。

パートナーを中心としたブランドづくりは、コロナ禍でさらに、人事制度の見直しにつながった。テレワークの推進により、都内の本社でなくとも様々な職種の仕事が可能であることがわかり、働く場所の制約が外れた⁽¹⁹⁾。これまで、管理職や本社勤務などでキャリアアップを目指す「全国型」と、特定の地域で店長のキャリアを目指す「コミュニティ型」に分かれていた人事制度を一変し、生活する場に関わらずキャリア形成ができる制度へと給与体系なども一元化する⁽¹⁹⁾。これにより、パートナーが家族との充足したライフスタイルを実現しつつ、愛着や知見のある地元でのキャリア形成が可能となる⁽²²⁾。この新たな取り組みにより、地元での人の採用・育成・活躍・成長を重視し、地域経済の活性化にもつながる中長期的な雇用創出への貢献が期待される⁽²²⁾。

3. 考察：変革行動の整理

ここまで、課題や社会的ニーズへの対応として、独自の変革を進めてきた組織の取り組みを紹介してきた。ここでは、地域経済のレジリエンス形成への貢献という視点で事例を整理し、その核となる要素を取り出す。

まず、上記の事例における企業の変革行動を見ると、次のように分類できる。1つ目は、仕入先や主力商品、販売方法の変更等を含む事業そのものに関連する変革、2つ目は、組織の運営体制に関わる組織編成の変革、3つめは、雇用形態や働き方、人材育成を含む人材戦略に関する変革、4つ目は、社会との関係性に関する変革、そして、5つ目として、ブランドの変更や企業理念に関する企業方針に関連する変革がある⁽²³⁾（表1）。

3.1. 事業に関する変革

事業における変革には、主力商品の変更などに加え、事業の規模や業種業態の変更、販売方法や顧客ターゲットの見直しなどバリューチェーンに関する変革がある。ケース1のエス・アイでは、季節的な受注過多を減らすため、取引先を広げ、リスクの軽減を図った。特定の取引先に依存するのではなく分

散させることで経営上のリスクを減らすとともに、繁閑を均すことで従業員の負担を軽減する効果があり、ビジネス的な観点からも、働きやすさなどの人材確保に関連する視点からも企業のレジリエンスにつながると言える。

ケース3の平成建設では、組織構成の項でも後述するが、多種多様な業務を内製化し、顧客の細かなニーズに応える体制を整えることで、一つ一つ個性のある高付加価値な商品（建物）の提供を実現している。

ケース4のビュートゾルフでは、一処置あたりの時間を定め、高効率なサービスの提供を重視していた従来の組織から脱却し、一人ひとりの患者に寄り添い、生活面やメンタル面も含めたトータルケアの提供に舵を切った⁽¹²⁾。こうしたサービスのあり方は、自分の生活を自分でコントロールしたいという患者の要望を満たし、かつ看護師自身のやりがいを高め、低い離職率と高い従業員満足度につながっている⁽²⁴⁾。社会的なニーズに応えると同時に、従業員のプロフェッショナリズムを刺激し主体性を育む事業の設計は、ともに企業のレジリエンスにつながる要素と言える。

また、商品やサービスの変革には研究開発が伴うが、国内では、特に中小企業において、売上高に占める研究開発費の割合が伸びず、中小企業の中でも従業員規模が小さいほど、研究開発への取り組みが弱いことが懸念される⁽²⁵⁾。一方、日本同様、国内企業の約99.5%を中小企業が占めるドイツでは、大企業だけでなく中小企業においても、大学や研究機関との関係構築が盛んで常に交流・連携を行い、イノベーションが生まれやすい土壌が形成されている⁽²⁶⁾。ドイツは、特定分野に強い高シェアの中堅・中小企業が多く（ドイツ1,300社・日本220社）、得意の分野・市場における強みを高め、「グローバルで強い中堅・中小企業」を生み出しているという⁽²⁶⁾。こうした特性は、大企業と比肩して、あるいは大企業以上に中小企業が高い利益率を生み出す結果にもつながっている。2018年のデータでは、機械、金属加工、小売など多くの業種で、大企業よりも中小企業の利益率が3.8ポイント高いことからわかる⁽²⁶⁾。また、2011-2017年にかけての営業利益率を見ると、

表 1 変革の内容

変革の種類	事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革
事業	・ 特定の取引先への依存抑制による繁閑の平準化 ・ IT 技術・ウェブ会議システムの浸透による働きやすさの向上
組織編成	・ 新規ポジション（建設アシスタント）の設置による現場監督の負担軽減、生産性向上 ・ 多能工制によるやりがいの創出 ・ 業務の内製化による価値の創出、パフォーマンス向上 ・ 相互評価（チーフリーダー制度・360 度評価）によるモチベーションの向上 ・ 自主経営（権限移譲）による看護サービスの質向上 ・ ミドルマネジメントの削減による主体性の確保と現場に沿った管理
人材戦略	・ 自由出勤制・完全時給制等による従業員の自律性の向上、ライフスタイルに応じた働き方 ・ 職人の処遇改善による人材の確保 ・ 職人育成塾による新たな層（女性・外国人）の雇用と育成、既存の職人の技術向上 ・ パートナー（従業員）のオーナーシップの醸成による個性を生かしたブランドづくり ・ 働き手の尊厳を重視した持続可能な働き方実現による、仕事への誇りと創造性の創出
社会との関係性	・ 地元での雇用・人材育成による地域活性化 ・ 地域社会の環境整備への投資による長期的な利益の獲得 ・ 人権・環境など広い意味での社会との関係性重視による地域の発展と持続的なビジネス
企業方針	・ 家庭と仕事の両立を軸とした経営方針による持続的な経営の実現 ・ 社会とのつながりを重視した長期的な利益の獲得

事例の整理および神田（2018）⁽²³⁾を参考に著者作成

日本の中小企業は、製造業・サービス業ともに 2-3% 台前半であるのに対し、ドイツの中小製造業は 4-5% 台、サービス業は 5-7% 台の高収益となっている⁽²⁶⁾。

新たな事業の展開には、社会のニーズや新たな技術の可能性などを模索し、積極的に投資を行う姿勢が求められる。上記の例から、多様なニーズの把握、変化への迅速な対応、多様な取引先との提携、ニッチな商品・サービスの展開など、事業の変革を通じた企業のレジリエンスの可能性が確認できる。

3.2. 組織構成における変革

組織構成における変革には、企業の持つ機能（部署・役職）の再整理や、意思決定・権限の移譲などが含まれる。これにより、従業員のやりがいの向上や生産性の向上といった効果が期待され、安定した人材確保や競争力強化といった企業のレジリエンスにつながると考えられる。

機能の再整理という面では、ケース 2 の竹延における現場監督業務の一部専門化はその一つである。

これまで現場監督が担ってきた見積作成等の業務を切り出し、それらを専門に行う建設アシスタントの役職を設けたことで、現場監督の負荷を減らすとともに、生産性の向上につながった。

一方、平成建設が行う業務の内製化は、顧客に対し一貫通貫したサービスを提供できるといった付加価値の創出につながっている。また、分業ではなく、1 人の従業員が全工程を受け持つ多能工を採用することで、失敗と修正を繰り返し、個々人が経験値を高めていくことが可能となっている⁽¹⁰⁾。大量生産・大量消費から消費の多様化が進むにつれて、試作品や金型の製作にコストをかけられない状況になってきていることから、こうした全体を俯瞰し対応する能力がますます重要になってきている⁽¹⁰⁾。

さらに、社内で異なる役職の選択肢があることは、従業員がライフステージに応じて異なる働き方を選択できるといった利点もあり、優秀な人材が、継続的に働ける環境を整備することで人材の確保、すな

わち企業のレジリエンスにつながっている。

意思決定や権限における変革では、リスクに対する適切で迅速な判断が可能になる。オランダのビュートゾルフの例がわかりやすい。フリーランスの看護師を束ねる従来の組織では、効率的なケアに重きが置かれたことで、看護師が患者のことをよく知らなかったり、微妙な体調の変化を察知する余裕がなかったりしたが、現場の看護師に権限が移され、ケアの仕方やチーム編成なども看護師自ら判断するようになると、患者のリスクにいち早く気がつくようになり、回復期間が大幅に短縮された。

こうした自主経営を軸にした組織モデルは、ティール組織と呼ばれる。ティール組織とは、F. ラルーの著書『Reinventing Organization』で紹介された概念であり、自主経営と自己管理を特徴とする分散型の構造を持つ組織を言う。ティール組織は、仕事（Job）ではなく、何が成し遂げられるべきかという、言わば企業のパーパスに焦点が当てられる。従業員は、パーパスに沿って何をすべきかを自ら考え実行するため、適応性と応答性が向上し、“生きた”システムとして機能する⁽²⁷⁾。このため、ティール組織では、人々は事前に定義された単一の仕事にのみ従事するのではなく、動的な役割の組み合わせによって高い流動性と適応性を持つ⁽²⁷⁾。つまり、ティール組織のメンバーは、特定の能力のみを期待されるのではなく、その時々が必要に応じ複数の役割が期待される。

ブルネロ・クチネリもまた、ビュートゾルフと同様に、管理者と非管理者の区別や縦型の意思決定システムを持たず、個々人が自由にアイデアを出し合える環境を大切にする。階層や役割以前に、人として尊重され、信頼されているからこそ、例えば職人であれば、職人としての誇りを持ってクリエイティブな仕事を行うことができる。

こうした組織は、突発的なトラブルであれ、顧客の嗜好の変化などゆっくりとした変化であれ、従業員一人ひとりが“主体性”を持って意思決定することで、リスクを回避し、場の状況や時代に応じた解を見出すことができると考えられる。

3.3. 人材戦略における変革

労働人口の減少や人材のミスマッチなどによる人手不足は、企業のレジリエンス並びに地域経済のレジリエンスに大きな影響を与える。これに対する有効な策の一つが、柔軟な働き方を可能にする勤務形態や雇用に関する多様な選択肢の提供である。

エス・アイにおける自由出勤制度は、育児や介護などを理由に離職せざるを得ない従業員を減らし、これまで時間などの制約から働く機会を得られなかった層を取り込むことで、多様な人材の確保を実現した。平成建設では、多様な職種が内製化されていることで、個々の従業員が他部署や他の職種に異動することが可能となり、ライフステージやスキルアップに応じた選択肢が与えられている。また、分業ではなく、1人の従業員が全工程を受け持つ業務形態は、失敗しても修正を繰り返し経験値を高めていくという人材育成の視点からも評価できる⁽¹⁰⁾。このように、個々の多様なライフステージを尊重し、やりがいを高める仕組みによって企業価値の向上が図られていると言える。こうした変革は、特定の職能だけでなく、従業員の多様な価値観の尊重やライフスタイルも踏まえた全人的な人材への配慮が土台にあることがわかる。

人材の育成に関して、スターバックスでは、独自の教育プログラムを通して未来の人材への投資を行っている。地元で人を育て、それぞれの個性を生かして活躍してもらうという姿勢を徹底することで、地域の人材育成にもポジティブな影響を与えている。

竹延の職人育成塾は、女性や外国人を含む未経験者のスキルアップを図ると同時に、従来から在籍する職人の新しい技術の習得にも活用され、技術の底上げにつながった。業界の慣習であった、背中を見て学ぶスタイルから転換し、動画でいつでも繰り返し学べる手法を取り入れたことで未経験者も効率よく技術を習得できるようになった。

こうした手法は単に人材確保のための一手段にとどまらない。経済産業省がまとめた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」では、企業理念やパーパスに立ち戻り、そこで定められた

将来像の実現に向けた重要な要素として人材戦略を捉えていく必要があることが強調されている。人材は、資金とは異なり、心や意見を持つ資本であり、業務を命じるだけの管理対象としての「人的資源」ではなく、企業の価値を創造する「人的資本」と位置付けられる。

この点を踏まえると、エス・アイの自由出勤制度は、社員が仕事と家庭を両立し生活できるだけの稼ぎを得るという方針に基づき設計されたものであり、社員を「人的資本」として捉える考えが底流にあることが読み取れる。ブルネロ・クチネリでも同様に、周囲の環境や働く時間を含め、安心して働ける労働条件が整備され、人を資本とした事業運営が主流化されている。

一方で、人材の確保には、上記で示したような、多様な働き方や社内での人材育成、多様な職務機会の提供に加え、ジョブ型雇用などの新たな雇用形態も検討される⁽²⁸⁾。ジョブ型雇用とは、個人が特定の職務（ジョブ）の領域で価値を提供し、会社はその価値に見合った報酬を提供する、会社と個人の対等な取引を理念とした雇用の形態である⁽²⁹⁾。職務の概要、期待される成果と責任、必要とされる能力やスキルといった要件が記述されたジョブディスクリプションと呼ばれる職務の領域について、会社と個人で合意形成がなされる。これにより、個人は、職務や責任が明確になることで特定の業務に専念しやすくなり、業務における無駄をなくすることができる。また、企業は、市場の変化が激しい現代において事業戦略や組織設計を柔軟に変化させていくことが求められ、そうした変化に応じて必要な人的資源を確保することができる。なお、ジョブ型雇用における人材は、人を職務と紐づける性質から、人的資本よりも人的資源という捉え方がより強いと考えられる。

ジョブ型雇用の採用には国内で課題も指摘される。欧米では先行して外部労働市場が形成されてきているが、国内では、人材の流動化が進んでおらず、企業が市場からジョブ単位で人的資源を確保することが難しいという状況がある⁽²⁹⁾。

先述のティール組織における職務の考え方は、

ジョブ型雇用とは対照的で、仕事は組織によって定義されるのではなく従業員個人によって定義され、多くの場合、役職やジョブディスクリプションは存在しない⁽²⁷⁾。組織のメンバーは、仕事の負荷や関心に応じて職務を切り替えることが可能であり、仕事単体ではなく組織の目指すところに向けて何が必要とされているかを重視する⁽²⁷⁾。この「組織が目指すべきところに向けて柔軟に職務を変化させる」という点では、ジョブ型雇用もティール組織における雇用の形態も共通するが、その主体が組織にあるか個人にあるかという点で異なっている。ジョブ型雇用では、人と職務が一体的で、必要とされれば雇用され、必要がなくなると契約が終了する。そのため、その時々社会で求められるスキルを個々人が常に習得しておくことが求められる。一方、ティール型では個人が複数の役割を組み合わせつつ、柔軟に組織内で必要とされる職務に従事する。

こうした考え方の選択についてはさらなる議論が必要であろう。しかし現在のような、予測可能性の低い環境下では、「ジョブ（職務）よりも幅広い領域を網羅する「…」プロフェッショナル」の集結と、「チームワークと現場でのイノベーション」によって組織としての競争力を発揮することが、変化に対する組織の対応力につながる⁽³⁰⁾。企業のレジリエンスには、組織の総合力の向上が必須であり、そのためには個々人の主体性が存分に発揮され、柔軟に機能編成しながら組織のパフォーマンス実現に寄与する人材戦略が求められる。

3.4. 社会的つながり

全国157の農業・漁業の生産者を対象に行われた「災害対策に関する調査」によれば、生産者の9割以上が、日ごろから消費者およびほかの生産者との関係性を深めることが災害時のレジリエンス強化につながると認識していることがわかった⁽³¹⁾。実際に被災経験のある生産者の46.5%がボランティア活動や応援消費などを通じて消費者から助けられた経験があり、42.9%が復旧・復興の手伝いや情報交換などを通じてほかの生産者らに助けられた経験があると回答している⁽³¹⁾。

本稿の事例を振り返れば、ブルネロ・クチネリは、

地域の生活環境の向上や自然保護に資する投資を惜しまず、グローバルな意味での地域とのつながりを大切にしてきた。スターバックスは、地域に根差した人材の活躍を後押しし、人材や地域の個性をブランド形成の中心に据え置いている。また、両社ともに、ローカルな地域との関係構築にとどまらず、人権や環境など、グローバルかつ普遍的な社会課題への責任を果たす姿勢を示しており、こうした社会的責任への態度が企業のレジリエンス構築をもたらす重要な要素であることがわかる。

ブルネロ・クチネリやスターバックスに限らず、近隣の清掃活動や地域のお祭りへの協賛など、地域に根差した経営を重視する会社は少なくない。福岡に経営基盤を置く経営者の会として地域経済の活性化を図る博多21の会では、数年前から福岡市教育委員会と協力し、中学生へのキャリア形成支援を行っている。普段、中学生らが身近に感じることの少ない職種の経営者らに会社の紹介や個人のキャリアについて語ってもらい、様々な仕事や働き方に関心を持ってもらうのが狙いだ⁽³²⁾。数年後には、地域経済の担い手となる中学生に早い段階で地域におけるキャリア形成の多様な可能性に触れてもらうことは、長期的な視野から地域経済のレジリエンスに貢献すると考えられる。

このように、企業が社会との関係性構築の上にビジネス活動を行うことは、社会への奉仕によって企業の社会的評価を得るという互助性にとどまらず、地域で人材を育成し、主体性を持って業務に従事してもらうことで企業経営自体の発展にもつながり、人・企業の成長をともに促すことで地域経済のレジリエンスが形成されていることがわかる。

組織が地域社会あるいはグローバルな社会との関係性の上にレジリエンスを構築しているという視点は、他の文脈でも確認できる。例えば、経営者が株主のために利益を最大化することに専念する「株主資本主義」に対し、ステークホルダーへの配慮が、結局はビジネスを強くするという「ステークホルダー資本主義」がある。一般的に、ステークホルダーとは、「企業の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人」を指す。しかし、この定義

では、現状を正しく表現しきれていないと『SDGsの先へ ステークホルダー資本主義』の著者である足達は言う。世界がパンデミックを通じて、再認識させられているのは、「健全な社会がなければ、健全な経済活動はできない」のであり、「健全な経済活動を継続していくために、健全な社会を維持しなければならない」という教えである⁽³³⁾。これを踏まえれば、先の定義に加え、「地球環境」や「未来世代」を含めたステークホルダー資本主義2.0が目指されるべきだというのが足達の主張である⁽³³⁾。

すでに、スターバックスやブルネロ・クチネリが取り組むように、社会とのつながりというのは、近隣地域や提携先に限らない。クチネリが見据えるのは1000年先のビジョンであり、スターバックスが目指すのは地元の人材育成による将来的な地域の活性化である。社会とのつながりは、地理的な広がり、対象の広がり、時間的な広がりを含むことで、今だけでなく将来的なレジリエンスに備えることにつながるのである。

3.5. 企業方針の変革

事例から共通して見えてきたのは、顧客のニーズや社会的な変化への柔軟かつ迅速な対応を可能にする組織編成や従業員への配慮である。従業員の主体性の向上や、従業員を社会生活を営む人間全体として捉える視点が、結果として組織のレジリエンスの形成につながっている。

「技術革新は企業が人件費などのコストを最小限に抑えることも可能にした⁽³⁴⁾」が、人への投資を疎かにすることは、長期的なレジリエンスをも失ってしまう。クチネリは、「モノがなくなってもヒトが尊厳を持てば『番人』として次世代に引き継いで行ける」と語る⁽³⁴⁾。

より早くより多くのモノ・サービスを提供することに価値が見出された時代から、一人ひとりにとって価値のあるものが重視されるようになってきた。企業会計においてコストと捉えられるヒトは、地域経済のレジリエンスを支える資産・資本であり、全人的な配慮の対象であることが示されている。

こうした視点が、企業のパーパスに組み込まれることで、経営全体に影響を与えるようになる。エス・

アイは、社長自身の経験を省みて家族との時間を大切にする働き方を第一とする大きな方針転換を行った。

従業員がブランドを作るというスターバックスの方針や、「地球環境」「未来世代」を含めたステークホルダーの捉え方など、社の軸となる方針の転換は時代のニーズを反映したものでなければならない。

4. まとめ

元来、コロナショックのような大きな変化に直面した時、我々は慣性の力で元に戻ろうとする力が働きやすい⁽³⁵⁾。しかし、「人的資本の価値を最大限に引き出す方向に創造的かつ柔軟に変われる企業とそうでない企業との間には、埋めがたいほどの企業力の差が生ずる」と指摘されるように、変革はもはや避けて通れない⁽³⁵⁾。商品やサービス、取引先に始まり、組織編成や雇用制度、働き方、企業方針に至るまで、時代の変化や突発的な環境変化などに応じ、柔軟に変革を繰り返すことが企業のレジリエンスに求められる。本稿では、個々の企業のレジリエンスを中心に論じたが、企業内の変革のみならず、今後、組織間連携や地域全体をカバーするインフラ機能についても検討が必要である。ただし、「組織間学習は組織学習から構成され、その組織学習は個人学習から構成される」のであり⁽³⁶⁾、個人の主体性を軸にした変革という視点は外せない。地域経済のレジリエンスを支える組織の変革には、人の尊厳に根差した人への投資が求められている。

5. 参考文献

- (1) 藤井聡，久米功一，松永明，中野剛志．経済の強靱性（Economic Resilience）に関する研究の展望．RIETI Policy Discuss Pap Ser. 2012; 12-P-008.
- (2) フェルナンデスリッチ．組織のレジリエンスを高める効果．Harvard Business Review. 2020.
- (3) 中小企業庁．中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略．In: 中小企業白書 2021. 2021.
- (4) へえな会社）エス・アイ 時給制、月2回出勤でもOK．朝日新聞 夕刊．2013 Aug 26;
- (5) 渡辺木綿子，荻野登，新井栄三．改正労働契約法と処遇改善の動向．Bus Labor Trend. 2017; 6.
- (6) 神田啓晴．コロナ禍でも強い姫路の中小企業「モーレッツ」と正反対の働き方．日経ビジネス [Internet]. 2021 Jun 23; Available from: <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00305/062100003/>
- (7) 真の組織づくりへ「仕事改革」で社員の力を倍増（特集 中小企業戦国時代：生産性を上げる緊急提言）－（真の組織づくりへ「仕事改革」で社員の力を倍増）．日経トップリーダー．2021; (436) : 28-35.
- (8) 【インタビュー vol.3】塗装職人育成のための新会社、人財育成支援ビジネスに発展（KM ユナイテッド／竹延 幸雄氏） [Internet]. 2017 [cited 2021 Nov 9]. Available from: <https://next-innovation.go.jp/renovator/presspost/interview20171024/>
- (9) みずほ情報総研株式会社．平成 30 年度厚生労働省委託 過労死等に関する実態把握のための 労働・社会面の調査研究事業 報告書（建設業に関する調査） [Internet]. 2019. Available from: <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000511995.pdf>
- (10) 田村賢司．平成建設・秋元久雄社長に聞く－高学歴大工集団の仕事は面白い．日経ビジネス．2021; 特集 中小企業戦国時．
- (11) 平成建設．平成建設ウェブページ [Internet]. [cited 2021 Dec 15]. Available from: <https://www.heiseikensetu.co.jp>
- (12) Laloux F, 鈴木立哉, 嘉村賢州．ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現．英治出版; 2018. 589 p.
- (13) Laloux F, 鈴木立哉, 嘉村賢州．ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現．英治出版; 2018.
- (14) Rebecca M. The Prince of Solomeo The cashmere utopia of Brunello Cucinelli. The

- New Yorker [Internet]. 2010; Available from: <https://www.newyorker.com/magazine/2010/03/29/the-prince-of-solomeo>
- (15) LaRocca D. Brunello Cucinelli: A humanistic approach to luxury, philanthropy, and stewardship. *J Relig Bus Ethics*. 2014; 3 (1) : 9.
 - (16) Patrizia G. CSR: Focus on employees. Italian cases. *Ann Univ Oradea, Econ Sci Ser*. 2014; 23 (2) : 11-21.
 - (17) Gabrielli B. Luxury in the era of corporate social responsibility: the case of Brunello Cucinelli. 2019;
 - (18) Gulati R, Huffman S, Neilson G. The barista principle: starbucks and the rise of relational capital. *Strateg Bus*. 2002; 58-69.
 - (19) スターバックス「店員任せ」で味わい深く 日本進出 25 年. 日経 MJ [Internet]. 2021 Dec 11; Available from: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC297LO0Z21C21A1000000/>
 - (20) Starbucks. Our Mission.
 - (21) Haskova K, others. Starbucks marketing analysis. *Cris Cent Res Interdiscip Study*. 2015; 1: 11-29.
 - (22) スターバックス. スターバックス日本上陸 25 周年 さらなる成長への重要な取り組みを発表人、地球環境、地域を中心にとらえた事業強化で、2024 年末までに 2,000 店舗のつながり創出目指す [Internet]. 2021 [cited 2021 Dec 16]. Available from: https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2021-4133.php
 - (23) 神田良. 老舗のイノベーション: 変革マネジメントの理論化を目指して. 法と経営学研究所年報. 2019; 1: 3-26.
 - (24) BUURTZORG. Our Organization [Internet]. Available from: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>
 - (25) 中小企業庁. 令和元年度 (2019 年度) の中小企業の動向. In: 2020 年版「中小企業白書」. 2020.
 - (26) 中小企業大国・ドイツに学ぶ 世界で稼ぐ猛者はここが違う (特集 中小企業戦国時代: 生産性を上げる緊急提言). 日経トップリーダー. 2021; (436) : 36-8.
 - (27) Reinventing Organizations Wiki [Internet]. [cited 2021 Nov 25]. Available from: <https://reinventingorganizationswiki.com/>
 - (28) 勝藤史郎. 「労働市場の流動性」リスクが課題: ポストコロナの企業改革. リスクインテリジェンスメールマガジン [Internet]. 2020 [cited 2021 Nov 29]; vol.63. Available from: <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/rr/risk-mm63/riskoverview.html>
 - (29) 前川尚大. 日本企業におけるジョブディスクリプション (JD) - JD アレルギーを越えて. マーサージャパン. 2021;
 - (30) 橋本英重, 大木裕子. 組織のセルフ・マネジメント再考〜サッカーにおける組織開発の事例から〜. ライフデザイン学研究 = J Hum Life Des. 2020; (15) : 61-73.
 - (31) 株式会社ポケットマルシェ. 震災から 10 年、生産者の災害対策に関する調査【. PR TIMES [Internet]. 2021 Feb 4 [cited 2021 Dec 15]; Available from: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000046526.html>
 - (32) 博多 21 の会会員へのヒアリング. 2021.
 - (33) 足達英一郎. SDGs の先へ ステークホルダー資本主義. 集英社インターナショナル; 2021.
 - (34) 社員はコストじゃない 働く尊厳「千年企業」生む. 日本経済新聞. 2021 Nov 30;
 - (35) 伊藤邦雄. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書〜 人材版伊藤レポート 〜. 経済産業省; 2020.
 - (36) 青木崇. 価値創造経営を目指すコーポレート・ガバナンスと企業変革を導く組織間学習の形成. 商大論集. 2018; 69 (3) : 101-21.

地域経済のレジリエンス形成に向けた一考察 — 福岡市の中小企業の課題を通じて —

中村 由美 NAKAMURA Yumi

(公財) 福岡アジア都市研究所 研究主査

■要旨：技術革新、少子高齢化、SDGsなどの長期的な社会変化や、自然災害や感染症など突発的な危機が発生する中で、それらに地域経済が柔軟に対応でき、マイナスの影響から迅速に回復するためには、レジリエンスを備えることが必要である。本研究は、地域経済のレジリエンスをテーマに、福岡市の地域経済の主体である中小企業に着目し、まず、人材活用、組織形成、ビジネスモデルにおける課題を整理した。次に、課題解決に向けた変革の手掛かりとなるような、他企業の先進的な取り組みを示した。企業にレジリエンスが備わることで地域経済のレジリエンス向上に繋がる。さらに、それに加えて地域全体の面的なレジリエンスの必要性を述べた。

■キーワード：地域経済のレジリエンス、中小企業の課題、人材活用、組織形成、ビジネスモデル

1. はじめに

1.1. 研究の背景

Society5.0 社会の到来に見られる技術革新の急速な進展⁽¹⁾、グローバル化、少子高齢化、SDGs、価値観や選択肢の多様化⁽²⁾といった長期にわたる変化や、金融危機、自然災害、感染症など突発的な変化等、社会に様々な変化が訪れる中で、未来はますます予測し難くなっている。2018年に総務省が公表した「未来をつかむ TECH 戦略」⁽³⁾では、未来の社会は、技術革新により今とは異なる暮らし方や働き方が普及している SF めいた姿が描かれているが、こうした社会が訪れる可能性がある一方で、想像もつかないような多様な価値観が浸透している可能性もある。

冒頭に挙げた社会変化を、京都市の「京都レジリエンス戦略」⁽⁴⁾では、長期的な変化を慢性的なストレス、突発的に生じる変化を突発的なショックと表現している。ストレスやショックという強い言葉で表せるほど、社会変化は私たちに衝撃を与え、試練をもたらし、変革を求め得る。こうした社会変化へ適切に対応し、衝撃から立ち直るためには、個人、

企業、都市、地域という様々な主体がレジリエンス(強靱性)を身に着けることが必要である。

このような背景のもと、福岡アジア都市研究所は、今年度の総合研究で「地域経済のレジリエンス」をテーマに掲げ、研究に取り組むこととした。本稿は、そのための一考察としてまとめるものである。

1.2. レジリエンスとは何か

近年、自然災害の頻発化やコロナ禍において、危機への対応力や事業継続性に対する問題意識が高まり、各種報道でもレジリエンスという言葉を見聞きする機会が増えた。このレジリエンスという概念は、これまで、心理学、生態学、災害、都市といった多くの研究分野で扱われてきた。

心理学分野の定義では、「ストレスのある状況や逆境でも、うまく適応し、精神的健康を維持し、回復へと導くもの」⁽⁵⁾、生態学分野では、自然災害が発生して生態系が傷ついた後、どのように回復し、その後新しい秩序を形成するかに焦点が当たる⁽⁶⁾。経済学分野では、企業の事業継続性(BCP)が議論されるほか、防災分野では、平時の減災の方法や備え、災害発生時の対応、災害からの回復について議

論される⁽⁷⁾。都市分野では、都市の強みや弱みを踏まえたうえで、強みを活かした持続可能な都市づくりについての要素が示されている^{(4)・(8)}。

レジリエンスとは「外的な衝撃に耐え、それ自身の機能や構造を失わない力」⁽⁵⁾であり、かつ、「ショックに対抗する累積的で多層的なプロセス、システム」⁽⁹⁾である。日頃から社会変化や危機に対する意識を持ち、改善や改良を通じて備えていくことが、社会変化や危機に対する適切な対応と、影響を受けた後でも迅速な回復を可能にする。

1.3. 分析視角と研究手法

地域経済のレジリエンスという場合、地域経済において変化や危機に対する問題意識をどのように高め、具体的にどのような対応策を講じ実践していくのが議論の焦点になる。都市のレジリエンスに関して「個人、コミュニティ（地域社会）、組織、企業や都市のシステムが、いかなる突発的なショックや慢性的なストレスに対しても、その影響を最小限にとどめ、適応し、発展する能力のこと」という定義がある⁽¹⁰⁾。地域経済全体のレジリエンス向上のためには、まず地域に存在する各主体のレジリエンスを高める必要がある。

本稿は、地域経済を担う主体である企業、特に福岡市の企業構成の約8割を占める中小企業に着目す

る。「長い間地域において存立維持してきた地域中小企業は地域の雇用を創造し、その地域で必要とされる製品・サービスを製造・販売している…（中略）…「地域にとって無くてはならない企業」」⁽¹¹⁾である。中小企業のレジリエンスが高まることで、福岡市の地域経済のレジリエンスが向上すると言える。

以下では、まず福岡市の中小企業へのアンケート結果とヒアリング結果をもとに、中小企業が抱える課題を整理する。課題を踏まえて、中小企業が変革するためには、外部への視野を広げることの重要性を示した上で、福岡市の各企業の先進的な取り組みから、レジリエンスを備えるためのヒントを示す。

2. 中小企業の課題と特性

2.1. 中小企業が抱える課題

中小企業が抱える主な課題には、人手不足、労働生産性、賃金の伸び悩みや休暇取得の改善の余地という労働環境に関わるものや、経営者の高齢化、事業承継が挙げられる⁽¹²⁾。いずれの課題も、突発的に発生した課題と言うわけではなく、生産年齢人口の減少⁽¹³⁾等の社会変化を背景に、中長期的にわたって中小企業が抱えている課題である。

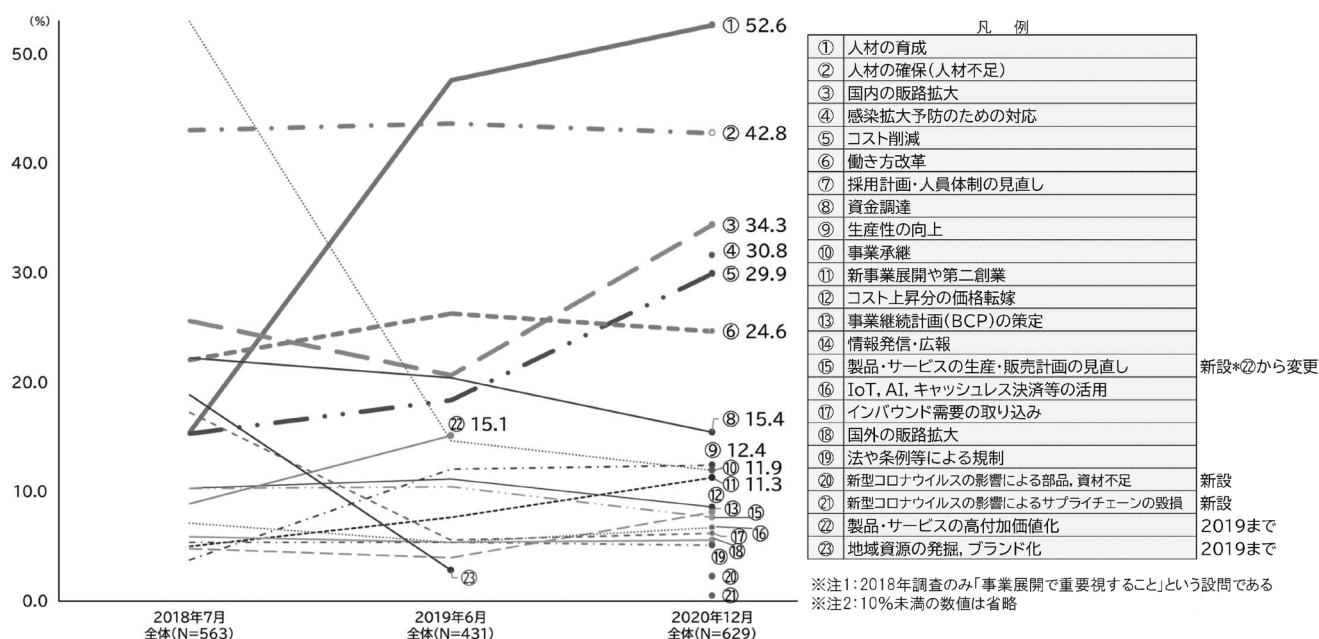


図1 事業展開における課題

出所：福岡市経済観光文化局政策調整課「中小企業振興に関するアンケート」、各年版をもとに URC 作成

ここで、福岡市の中小企業が抱える課題を詳しく見ていこう。図1は、福岡市「中小企業振興に関するアンケート」⁽¹⁴⁾より、「今後の経営に関する課題」に関する回答を示したものである。2020年の課題の上位には「人材の育成」、「人材の確保（人材不足）」という人材に関わる課題が挙がり、第3位は「国内の販路拡大」となった。

「人材育成」は、2018年の第6位から大きく上昇し2020年には第1位となり、企業における課題認識が強まってきたことが窺える。「人材不足」は4割以上の中小企業が課題として挙げている。「国内の販路拡大」を課題として挙げた企業は、2020年の調査で大幅に増え3割超となった。コロナ禍で経営へのマイナスの影響を受けた小売業や飲食業が、経営維持のためにも新たな販売先や顧客開拓の必要性を強く認識したことが背景にあると考えられる。「働き方改革」も2018年に一定程度の課題として挙がっている。次項で、課題の詳細を見ていこう。

2.2. 課題の詳細

表1は、中小企業へのヒアリング結果¹⁾と中小企業に関わる有識者へのヒアリング結果をもとに、前項の課題の詳細と現状を整理したものである。

まず、図1で多くの企業が課題として挙げた「人材の育成」に関して、具体的には、育成の方法、社員の意識改革や自己啓発、社内の意識の共有に関する課題があることがわかった。そもそも人材育成の方法がわからないという意見のほか、新入社員のチューターとなる中堅社員自身の業務が多忙であるため、新入社員へ丁寧に指導を行う時間の確保が困難であるとの意見も見られた。同様の理由から、社内の技術承継も進んでいない。加えて、業務負担が大きく自己啓発の優先順位度が低くなりがちという現状も聞かれた。社員の自己啓発の機会を増やすためには、業務の効率化や業務分担の改善が求められる。

会社全体の課題認識の共有や若手が発言できるような空気の不足も課題として挙がる。先行研究では、中小企業の特性として「小規模な同族経営ほど人事労務管理制度が未整備」であるとし、人材選抜や昇進に恣意的な作用が発生することや⁽¹⁵⁾、特に事業承継の場面において、いわゆる「院政」（経営者が

引退後も経営方針に関わる）の長期化が、後継者のリーダーシップ発揮に影響を及ぼすこと⁽¹⁶⁾も指摘されている。これらの特性が維持されれば、従業員の働きがいや、自身の能力を向上させて会社に貢献したい、という意欲を削いでしまい、業務に関わる創意工夫に繋がらない可能性がある。また、意思決定に関わる自由度が低い中では、従来の経営方針や組織運営が固定化したまま、新たな方策を実行しようとしても、「待った」がかかる可能性が高くなり、企業の変革が阻害される危険性を孕んでいる。

次に、「人材の確保」に関する課題は、中小企業では中長期的な戦略を立てることができない人材の不足や、人手を確保するための労働環境の改善の必要性、若者の働くことに対する意識の変化²⁾、人材採用の面で大手企業に比べて辞退率が高いという企業の認知度向上に関するもの、前述した内容とも重なるが、メンター社員と新入社員のミスマッチにより若手が定着しないという課題が挙げられた。

ヒアリングを通じて明らかになったのは、人材確保に向けた戦略的な手段を講じていくことがより求められるということである。労働時間の柔軟性の向上等、人々の働く意識の変化に応じた人材の確保の方法を講じていく必要がある。最低労働賃金の上昇等の労働に関わる制度も変わっていく中では、雇用形態や業務内容の改善も必要である。従来のアナログな採用方法では若者のアンテナに触れづらい可能性もあり、オンライン採用やPR内容の転換も求められる。

また、企業における人材維持の方法や、問題意識や当事者意識を持つ人材をどのように育て確保するのかといった、人材の「質」に関わる手段を講じていく必要がある。

業界として転換を迫られている業種もある。アパレル業界は、人口減少に伴う市場の縮小化や、SDGsの潮流を受けて、従来の大量生産・大量消費傾向からの転換を迫られている。卸売業や飲食サービス業ではFAXによる受発注が主であるという商習慣の根強さも指摘されている⁽¹⁷⁾。

表 1 中小企業が抱える課題の詳細

分類	課題の詳細
社員の育成方法	・ 人材育成は喫緊の課題として認識はしているが、何にどのように取り組むべきか思案に暮れている。 ・ 新入社員のチューターを担当している社員は自分の業務も抱えているため、中々時間がとれない。チューターが時間的余裕を持てるようになり、新入社員も相談しやすい空気を作ることが課題である。
社員の意識改革や自己啓発	・ 外部講師を招聘して講演してもらい、社員の意識改革につなげたい気持ちはあるが、講演料も高いうえ、メッセージが社内の人間に伝わるのかどうかという疑問もあり実現には至っていない。 ・ 個人の業務への関心は高いものの、それ以外(組織全体や働き方等)への関心が低い。 ・ 社員が自主的に外部セミナーを受講することについてあまり積極的ではない。 ・ 勤務時間中の業務が多いので、会社としての自己啓発の優先順位は低くなってしまっている。
意識の共有・自由に発言できる風潮	・ 経営者と社員全体の課題認識の共有ができていない。 ・ 若手が発言できるような空気の不足。
人材不足	・ 大手企業に比べると、中小企業では中長期的な戦略を立てることができる人材が不足している。 ・ 飲食業は勤務時間(深夜営業が多い)や休日などの労働環境の面から、人材が集まりづらい傾向があり、人材確保に苦慮している。ここを改善しないと若い人がやりがいを感じてくれない。 ・ 昔に比べて学生がシフトに多く入ることを好まなくなった。
人材採用	・ 辞退率が高いことが課題。応募者から大手企業と比べられてしまうことが多いことや、採用に当たり自社の PR 内容と求職者の志望する業務内容のミスマッチが後で生じて辞退されることもあった。 ・ 内勤の事務職は人気だが、営業職は他県への転勤もあるため人気が落ちている。 ・ BtoB の企業であるため、主な課題は自社の認知度が不足していることだと感じている。特に学生に対する認知度が低い。ハローワークに登録もしているが、自社を認識してもらうまでが最も難しい。 ・ 福岡の外では知名度が低く、関西圏や関東圏では思うように人が集まっていない。 ・ 体力が必要な業務内容であるため、現場社員の若返りと男性の採用を増やす必要がある。
人材の定着	・ 新卒採用の社員とメンター役であるベテラン層の社員のミスマッチが生じており、新卒採用者が中々定着しない。新卒採用の社員のメンターには比較的近い入社 3 年以内の社員になるべきと考えているが、若手社員が手を上げにくい状況が続いている。
働き方	・ 2018 年の働き方改革もあり、働き方を変える必要性についても焦りを感じている。
デジタルツールの活用	・ 会社用携帯で LINE を活用すれば外勤先での調べものがよりスピーディになると思うが、社員が仕事で LINE を使いたがらない。 ・ 建設業では現場ごとの違いが大きく、1 つの方法で当てはまらないことが多いため、どう DX 化を行えばよいか分からない。
業務負担	・ 個人事業者で、夫婦とパート従業員のようにな人数で経営している所は、申請書申請を行うとしても手が足りないうえ、書類申請にそもそも慣れていないので、書き方等がわからずに申請が困難である。コロナ禍における雇用調整助成金も、ある程度の規模で事務担当の人がいるような会社でないと申請ができない。 ・ 飲食業のように労働時間が長い業種では、申請書を作成する時間を捻出することが困難である。
商習慣	・ 卸売業は FAX による発注が主流であり、昔ながらの商習慣が根強い。
社会変化への対応	・ オフィスビルも、在宅勤務の増加や新しい設備のビル(コロナ対策ビル、IT 対応ビル)の新設により、受託数の減少や新たな設備への対応など、先が見えない不安がある。 ・ アパレル業界では、人口減少に伴う市場の縮小化への対応や、SDGs の潮流を受けて、従来の大量生産・大量消費傾向からの転換を迫られている。 ・ 自社の主な顧客は高齢層だが、いずれ高齢層も減少することを踏まえると、若い層の顧客獲得が課題である。
費用の増加	・ 2022 年 10 月から、短時間労働者に対する健康保険・厚生年金保険の適用が拡大されることや、最低賃金も上昇すると予測される中で、人件費の増加への対応が必要になっている。
社内における技術の承継	・ 技術系の部署で高い技術を持つ社員が近々定年を迎えるため、若手社員への継承をどのように進めるか課題だが、現在の業務を優先し継承するための時間を割けていない。

出所：福岡市の中小企業 10 社（福岡市経済観光文化局政策調整課「中小企業振興に関するアンケート」回答企業より抽出）へのヒアリング、中小企業経営者協会古賀氏へのヒアリング⁽¹⁸⁾、中小企業診断士河野氏へのヒアリング⁽¹⁹⁾をもとに作成

2.3. レジリエンスという視点から見た時の福岡市の中小企業の課題

前項の課題は、レジリエンスという視点から次のように整理できる。

- あらゆる事態に対して、適切な判断と対応ができるようなレジリエントな人材の確保と育成
- 不測の事態が生じて、迅速に手立てを講じ実行に移すことができる柔軟な意思決定と社内の意見交換がしやすい風通しのよい組織の構築
- 危機が生じてリスクを分散できるような多様な業務内容の展開

3. 変革に必要な視点

3.1. ダイナミック・ケイパビリティ

前項で整理したようなレジリエンスを備えるために、企業の経営者にはどのような能力が求められるのであろうか。経済産業省「ものづくり白書」では、「環境や状況の変化に応じて、企業内外の資源を再構成して、自己を変革するダイナミック・ケイパビリティを高めること」⁽²⁰⁾が指摘されている。同書によると、ダイナミック・ケイパビリティとは「正しいことを行う能力」であり、同概念の提唱者であるティース氏による3つの分類として、「感知（センシング）：脅威や危機を感知する能力、捕捉（シーリング）：機会を捉え、既存の資産・知識・技術を

再構成して競争力を獲得する能力、変容（トランスフォーミング）：競争力を持続的なものにするために、組織全体を刷新し、変容する能力」が紹介されている。経営者が感知、捕捉、変容、という能力を備えている場合には、企業の変革が遂行されやすいと言える。

しかし、2.2.のアンケート結果やヒアリング結果からは、課題は認識しつつも解決への手立てが分からない企業も多いことが窺えた。つまり、前述した「感知」能力が備わっていたとしても、実際にどのように変革していけばよいかかわからず、行動に関わる「捕捉」能力や「変容」能力が備わっていない企業も多いと考えられる。

その場合には、アウトサイダーの視点、すなわち広い視野と企業に対する冷静な目を持つことが変革に向けた第一歩となる⁽²¹⁾。社会変化が自社の経営にどのような影響を及ぼす可能性があるのか、それに対して、いま社外や業界ではどのような新しい取り組みがあるのか等へ意識を向けることが欠かせない。そこで、次項では、変革の手掛かりになるような福岡市の中小企業の先進的な取り組みを示す。

3.2. 各企業のレジリエンス向上に関する取り組み

表2は福岡市の中小企業へのヒアリング結果に基づいた、レジリエンスに関わる取り組みである。

表2 レジリエンスに関わる企業の取り組み

分類	企業の取り組み
レジリエントな人材の活用	・ 女性の拠点長を設けたことにより、女性社員の定着率が向上【人材定着に向けた適切な人材配置】 ・ デジタル化(オンライン採用の活用・タッチパネル導入)【他地域の人材の獲得】【人手不足の解消】【外国人材活用の可能性向上】 ・ 内勤の事務員を営業に同行させ、自社製品が外部でどのように使われているか理解してもらう【人材育成・意識形成の有効な手段】 ・ 社内の研修制度や外部講師の招聘、外部の講座の活用【人材育成の方法】
レジリエントな組織	・ 社員同士や幹部による会議を頻繁に実施、目安箱の設置による社員の意見の吸い上げ【現場(社員)と経営者層の情報共有体制の整備】【上層部の意識の柔軟化】 ・ 社内連絡におけるLINEの活用、電子承認システム導入【デジタル化によるスムーズな意思決定や顧客満足度の向上】
レジリエントなビジネスモデル	・ 天神ビッグバンを機に、ビル清掃業務に加えて新たな業務を開拓【業務の多角化】 ・ 他社や他業種との連携により、新たな商品・サービス・ビジネスを創出する【連携による新規創出】 ・ 総務部門における外部人材の活用とコア部門への人材の集中、外部のプロ人材の活用【外部資源の活用】 ・ EC販売の展開【販売先の多様化】

出所：福岡市の中小企業10社（福岡市経済観光文化局政策調整課「中小企業振興に関するアンケート」回答企業より抽出）へのヒアリング、博多21の会所属企業へのヒアリング⁽²²⁾をもとに作成

(1) レジリエントな人材の活用

取り組みからは、女性の拠点長を設けたことで女性社員の定着率が向上したことや、オンライン採用による域外の人材の獲得、接客業務にタッチパネルを導入することで、ICT ツールを使うことのできる人材であれば国籍関係なく採用の可能性が高まることが示された。人材が集い定着しやすい環境の整備は、多様な人材を呼び込むための土台となる。多様な人材が集い様々なアイデアの相乗効果により、イノベーション創出も期待できる。

さらに、レジリエントな人材を育むための取り組みが欠かせない。人材育成の方法には、社内研修、外部研修や外部講師の活用のほか、営業に内勤の社員を同行させるという、機動性の高い人材育成の方法を実践している企業の事例も見られた。後者の育成方法は、自社の商品がどのように顧客や社会に役立っているかを社員が自分の目で確かめ実感することで、仕事に対する責任感や当事者意識を持つ機会となる。こうした機会が繰り返し設けられることで、社員一人ひとりが自分の考えや意見を持つための訓練になり、その結果、業務上の工夫を行ったり、新たな商品やサービスを創出する等、社会変化の中でも逞しく歩んでいくことのできる人材が育まれると考えられる。

加えて、自社と他社の違いを知る機会があることで、自社を客観的に見直すことができ、よりよい働き方やより効率的な業務の方法等、組織として改善すべき点に気づくことができる。問題意識を持った人材が育つことは組織全体をレジリエントな方向へ向かわせる原動力になる。

求める人材について、ヒアリングでは、どの業種でも共通して、やる気を持つ人や真面目な人、というキーワードが多く聞かれ、どの企業も人材を大事に育てていこうという気構えがあることが窺えた。企業間で人材の育成方法を共有していくことで、企業同士が協力しながらレジリエントな人材を育てていくことも可能だと考えられる。

(2) レジリエントな組織形成

柔軟な意思決定を行う組織の形成に関し、企業の経営者と社員が意見交換しやすい空気を醸成してい

る企業の事例や、意見箱の設置により、社員の悩みや意見を吸い上げる取り組みを行っている企業の事例が見られた。後者の例では、上層部と社員の風通しが良くなったことで、社員のトラブルも少なくなり、働きやすさの改善にも繋がったという。社内の意思疎通が円滑になることで、人材定着にも繋がるのがわかる。また、LINE の活用により社内の連絡が円滑になった例や、電子決裁の導入により迅速に意思決定がなされるようになり、顧客満足度も高まったというデジタルツールの活用事例が示された。

災害で業務がストップする等の不測の事態が生じた場合、速やかな意思決定は、危機への迅速な対応を可能にする。また、上層部と社員の相互の意見交換が円滑に行われている組織は、緊急時に上からの決定をただ待つのではなく、その時動くことのできる人が適切な判断を行い、被害を最小限に止めることを可能にする。柔軟かつ迅速な意思決定に関わる取り組みを進めていくことで、レジリエントな組織が形成されていくと考えられる。

(3) レジリエントなビジネスモデルの構築

2021 年現在、福岡市は天神ビッグバン等を機に都市が新たに生まれ変わっている最中である。新たな建物が建設されている中で、ビル清掃業務に止まらずホテル業などの新たな事業展開を見据えて業務の多角化を図る企業の例が見られた。加えて、他社との協業により新たな商品を生み出している企業の例も見られた。こうした多角的な業務展開をしておくことで、有事の際に一つの業種が影響を受けた場合にも、他の業種でカバーできる可能性が高まる。

また、外部人材を活用することで、プロの力を活用してより付加価値の高いものを生み出した例や、総務部門に外部人材を活用し、コア部門に集中するなど、付加価値の高い事業に特化する例が示された。一般的に、中小企業の BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）活用は低い傾向にあり⁽²³⁾、特に日本ではアメリカに比べて、「経営資源のコア業務への集中」「業務拡大への柔軟な対応」「最新技術の活用」を目的とした企業やベンダー等の外部資源の活用の割合はまだ低い⁽²³⁾。今後、中小企業の中でも外部資源活用のメリットに対する認識が進み活用

が進むことで、業務多角化の実現性も高まり得る。

さらに、近年、EC 市場が拡大傾向にある中で³⁾、ヒアリングでは、コロナ禍以前から EC 販売を行っている飲食店では売上が増加したとの声や、域外からの顧客獲得に成功したとの話が聞かれた。実店舗以外の販売方法を持つことで、万が一実店舗での営業が困難になった場合でも、足を運んでもらわずに顧客と繋がることができる。一方で、依然として店頭売上のシェアが大きいことや、主な顧客層には ICT ツールを使い慣れていない世代や対面でのやり取りを好む世代がいる等の現状も聞かれ、新しい生活様式が広まる中でも、EC 販売が対面販売に完全にとって代わるとは限らないことが明らかになった。対面販売では人と人の触れ合い等の顧客満足度の高い部分へ特化し、EC 販売では域外の顧客獲得に努める等、それぞれの付加価値がどこにあるのかを見極めたうえで選択していくことが、レジリエントなビジネスモデルの展開に求められると言える。

4. おわりに—レジリエンス向上に向けて

本稿は、技術革新、少子高齢化、SDGs などの中長期的な社会変化や自然災害や感染症などの突発的に生じる危機を背景に、福岡市の地域経済がどのようなレジリエンスを備えるべきかという問題意識のもと、福岡市の地域経済の主体である中小企業に着目した。中小企業が抱える課題の分析を通じて、企業のレジリエンスとして、人材、組織形成、ビジネスモデルそれぞれに備えるべきものが明らかになった。

各社へのヒアリングを通じてわかったのは、多くの企業は様々な社会変化を「感知」しつつも、その先の行動に関わる「捕捉」や「変容」に困難を抱えており、変革が容易ではないという現状であった。本稿は、その打開策の一つとして社外に目を向けることを提示した上で、社外へ社員を同行させるといった人材育成方法や、円滑かつ迅速な意思疎通方法の実践、事業の多角化を図る取り組み等の他社の取り組みを紹介した。これらにヒントを得て、取り入れられるものから真似をし、企業内部の改善や変革に繋げることが、一つの手立てになると考えられる。

ただし、地域経済のレジリエンスという本研究の

テーマに立ち返ると、一企業のレジリエンスだけではなく、地域全体で面的なレジリエンスを備えていくことが欠かせない。社会変化はどの企業にも等しく訪れている事象であるため、「一社だけで経営資源を抱えるのではなく、経営資源をシェアできるような仕組みが求められている」⁽¹⁸⁾ のであり、業界全体での取り組みや地域全体で変化に立ち向かっていく仕組み作りが今後ますます重要になってくる。デジタル化が進む中で、国際機関も官民連携によるリスキリング（職業能力の再開発や再教育）の重要性を指摘し、ドイツでは連邦経済エネルギー省が「中小企業 40 コンピテンスセンター」を活用した中小企業の支援も行っている。企業を超えた地域全体の連携を通じた変革が行われることで、福岡市地域経済がレジリエンスを備え、今後の社会変化や危機にもしなやかに対応できる地域となることが期待される。

なお、本稿は適宜改編の後、今年度の総合研究報告書の一部となることを予定している。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリングにご協力いただいた皆様に、ここに記してお礼申し上げます。

注釈

- 1) 同ヒアリングは、「中小企業振興に関するアンケート」回答企業のうち 10 社を対象に、福岡市経済観光文化局政策調整課、同経営支援課および（公財）福岡アジア都市研究所が共同で実施した（実施期間は 2021 年 8 月 16 日～9 月 8 日）。
- 2) 内閣府「国民生活に関する世論調査」によれば、若い年代（18～29 歳）の自由時間と収入に関する意識変化について、過去 20 年間で「自由時間を増やしたい」は 30.3%から 43.0%へと 12.7 ポイント増加、「収入を増やしたい」は 60.7%から 50.5%へと 10.2 ポイント減少した⁽²⁴⁾。
- 3) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」⁽²⁵⁾によれば、物販系分野の B to C に関わる EC 市場の規模は、2020 年で約 12 兆 2 千億円に達し、2013 年からの 8 年間で約 2 倍に伸びた。

参考文献

- (1) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 :Society5.0ー福岡市における「人」が中心の未来社会 ,2019.
- (2) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 :ダイバーシティ・ネクスト ,2021.
- (3) 情報通信審議会 情報通信政策部会 ,IoT 新時代の未来づくり検討委員会 :未来をつかむ TECH 戦略,2018(https://www.soumu.go.jp/main_content/000563057.pdf,2021 年 10 月 14 日閲覧) .
- (4) 京都市 :京都市レジリエンス戦略～しなやかに強く ,持続可能な魅力あふれる京都のために～ ,2019 (<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/honsatsu.pdf>,2021 年 7 月 19 日閲覧) .
- (5) 枝廣淳子 :レジリエンスとは何か 何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる ,東洋経済新報社 ,2015,p.55,p.21.
- (6) 柴山桂太 :経済レジリエンス研究の可能性 ハイエク ,ケインズを手がかりに ,p.50,藤井聡編 :経済レジリエンス宣言 ,日本評論 ,2013,pp.49-64.
- (7) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 :外国人の防災～みんなが助かる社会の構築に向けて ,2020.
- (8) 荒木道雄ほか :都市レジリエンスの枠組みと指標 ,2018 (https://resiliencej.files.wordpress.com/2018/11/20180928_doc3.pdf,2021 年 9 月 22 日閲覧) .
- (9) 久米功一 :経済レジリエンス研究の系譜 , p.97,藤井聡編 :経済レジリエンス宣言 ,日本評論 ,2013,pp.83-100.
- (10) ホン・ダル・リム :レジリエンスについて ,2017 (https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/04_100RC_presentation.pdf,2022 年 1 月 11 日閲覧) ,p.9.
- (11) 佐竹隆幸 :中小企業の存立とソーシャル・イノベーション ,佐竹隆幸編 :現代中小企業のソーシャル・イノベーション ,同夕館 ,2017,p.4.
- (12) 中小企業庁 :中小企業白書 2019.
- (13) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 :福岡市における生産年齢人口の減少を見据えた施策展開に関する研究 ,2018.
- (14) 福岡市経済観光文化局政策調整課 :中小企業振興に関するアンケート (各年版) .
- (15) 堀越昌和 :地域中小企業の後継者人材マネジメントの現状と課題の解明に向けた予備的考察ー熊本県の中小企業を対象とした探索研究ー,日本中小企業学会編 ,日本中小企業学会論集第 35 号 ,同友館 ,2016,pp.174-186.
- (16) 松浦司・野田知彦 :同族企業における人事・労務管理制度の形成と離職率への影響ー中小企業に注目してー,内閣府・経済社会総合研究所 ,経済分析 186 号 ,2013 (<https://warp.dandl.go.jp/info:ndljp/pid/11513838/www.esri.go.jp/jp/archive/bun/bun186/bun186g.pdf>, 2021 年 9 月 15 日閲覧) .
- (17) 福岡市 :福岡市内企業における企業間取引デジタル化実態調査報告書 ,2021,p.19,p.39.
- (18) 中小企業経営者協会の古賀正博氏へのヒアリング ,2021 年 7 月 8 日 .
- (19) 河野中小企業診断士事務所の河野健一氏へのヒアリング ,2021 年 8 月 5 日 .
- (20) 経済産業省 :2020 年版ものづくり白書 ,p.43.
- (21) Kotter,J.P., and Heskett,J.L., Corporate Culture and Performance, The Free Press,1992, 梅津祐良訳 :企業文化が高業績を生む ,ダイヤモンド社 ,1994,p.138.
- (22) 博多 21 の会所属企業 5 社へのヒアリング ,2021 年 8 月 2 日～ 19 日実施 .
- (23) 経済産業省 :「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」報告書 (案) ,2014 (https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi/pdf/007_03_00.pdf, 2021 年 9 月 24 日閲覧) , pp.39-40.
- (24) 内閣府 :国民生活に関する世論調査 (各年版) .
- (25) 経済産業省 :令和 2 年度産業経済研究委託事業 (電子商取引に関する市場調査) 報告書 ,2021 (https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/210730_new_hokokusho.pdf, 2022 年 1 月 4 日閲覧) ,p.6.

Summary

● Opening Article

Pandemic and Urban Infrastructure from a Statistical Perspective
-What to Learn from COVID-19-

YASUURA Hiroto
Director General
and

HATAKEYAMA Naohisa
Senior Researcher

Fukuoka Asian Urban Research Center

Coronavirus (COVID-19) infection, which began to spread in Wuhan City, China in January 2020, has spread rapidly to the whole world since March 2020. It resulted in more than 300 million infected people and more than 55 million deaths by January 2022. In this report, with the spread of the new coronavirus infection, while the national and prefectural governments and the City of Fukuoka are forced to take various measures in the midst of groping, we report how citizens and society react and change their behavior. We analyzed whether it affected the economy and citizens lives based on the published statistical data. The pandemic continues while changing its characteristics of infection, and it is still difficult to predict the convergence. As an interim report of the battle against unknown viruses in the last two years, which is said to be the “with Corona” era, we hope that this report will serve as a reference for building a future urban infrastructure that is resilient to infectious diseases. The urban infrastructure in this report covers a wide range of city elements, including not only tangible elements such as facility development, but also intangible elements such as policies, measures and the creation of various social systems.

Keywords: Keywords: COVID-19, Pandemic, Urban Infrastructure, Statistical Data, the “with Corona” era

● Research Report

Actual Situation of Graveyard Administration
-A Case Study of Fukuoka City and Sakai City-

FUKUI Hironori
Graduate School of Environment and Information Sciences
Yokohama National University

The actual situation of graveyard administration (policy development / issues) was clarified by a text mining method. In this study, we developed a case study of two local governments, Fukuoka City and Sakai City, which have developed as port cities because they are ordinance-designated cities and have similar population densities. As a result of consideration, in Fukuoka City, 1) the consolidation and maintenance of public graveyards are progressing, 2) the introduction of a burial grave and a designated manager system, 3) there are few crematoriums, and in Sakai City, 1) the graveyard is returned. It can present the needs of grave rituals related to pets associated with people, such as replenishment of vacant graveyards, aging graveyards, equipment renewal, 2) establishment of management methods for illegal occupancy of public graveyards, etc. Regarding Fukuoka City, the measures listed in "Fukuoka 100" and the designated manager system such as the burial grave have already been introduced, but there is only one crematorium, and it is desirable to expand it in case of unforeseen circumstances. On the other hand, Sakai City has been struggling to deal with illegal occupancy of the graveyard for a long time. Due to the nature of the graveyard, it is difficult for the government to keep an eye on it and deal with it. It is essential to introduce the designated manager system at an early stage. Then, it became clear that it was necessary to cover measures to meet the new needs of today. Despite the diversification of burial forms, it is clear that many citizens are involved in graveyards and graves that have an infrastructure aspect. The graveyard administration will be required to accurately grasp the needs of the citizens and take prompt action as seen in Fukuoka City.

Keywords: Artificial burial, Non-inheritance society, Graveyard burial law (Law on graveyard, burial, etc.), Joint burial graveyard, Designated manager system

Transformation of Organizations for Resilience of the Local Economy

KIKUSAWA Ikuyo
Chief Researcher
Fukuoka Asian Urban Research Center

The focus of this study is placed on the resilience of the local economy to sudden risks such as infectious diseases and social changes that occur over time. From the perspective that multifaceted organizational change is essential for building resilience in the local economy, this paper examined several cases of organizational changes and explored the background and essence of changes. As a result, in any of the transformations including business operation, organizational structure, human resources strategy, social connection, and corporate policy, a shift was observed from the way of thinking that employees are seen as a part of “corporate resource”, to the idea that employees work as whole selves and are treated as “assets and capital of a corporation”. By fostering independence through organizational changes such as distributed decision-making and the new employment forms, employees will be able to respond flexibly to changes and provide value, contributing to resilience of the local economy.

Keywords: Organizational restructure, Human resource strategy, Dignity of employees, Independence of employees, Social connection

A Study on the Formation of Local Economic Resilience through the Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises in Fukuoka City

NAKAMURA Yumi
Chief Researcher
Fukuoka Asian Urban Research Center

Resilience is needed to be able to respond flexibly to and recover from the negative impacts of long-term social changes such as technological innovation, declining birthrates and aging populations, sustainable development goals, and sudden crises, such as natural disasters and pandemics. With the theme of local economic resilience, this study focuses on small-and medium-sized enterprises in Fukuoka City, where such firms are the major players in the local economy. I first summarize the issues involved in human resource utilization, organization formation, and business models. Next, I discuss the innovative initiatives taken by companies that provide new ways to solve problems. If companies are resilient, their local economies will also become more resilient as a result. Furthermore, the paper discusses the need for resilience throughout an entire region.

Keywords: Local Economic Resilience, Human Resource Utilization, Organization Formation, Business Models

福岡アジア都市研究所（URC）について

公益財団法人福岡アジア都市研究所（URC）は、都市政策に関する調査研究、知識の普及及び情報の収集、提供、アジア諸都市との研究交流並びにこれらに関する事業を通じ、地域社会の発展に寄与することを目的としています。

沿革

- 1988（昭和 63）年 8 月 1 日 財団法人福岡都市科学研究所設立
- 1992（平成 4）年 10 月 7 日 財団法人アジア太平洋センター設立
- 2004（平成 16）年 4 月 1 日 両財団統合、名称変更（財団法人福岡アジア都市研究所）
- 2012（平成 24）年 4 月 1 日 公益財団法人福岡アジア都市研究所に名称変更

事業内容

- 都市政策に関する調査研究
- アジア交流ネットワークの形成
- 情報の収集・分析・加工・発信
- 人材育成

URC 都市政策資料室のご案内

（公財）福岡アジア都市研究所の都市政策資料室では、アジア地域および都市政策関連図書、各種調査・研究の成果報告書、行政資料などを幅広く収集し、公開しております。

- 場所 福岡市博多区博多駅前 2-8-1（博多区役所新庁舎 10 階）
- 開室時間 月曜日～金曜日 11：00～18：00

図書の貸出や、調査相談、URC ホームページでの蔵書検索などのサービスを提供しております。ご利用について、お気軽にお問い合わせください。

- 電 話 092-710-6435
- メール library@urc.or.jp
- U R L <http://urc.or.jp/reference>

編集委員

梯 浩一 (公財) 福岡アジア都市研究所 常務理事
唐 寅 (公財) 福岡アジア都市研究所 主任研究員 博士(教育学)
菊澤 育代 (公財) 福岡アジア都市研究所 研究主査 博士(芸術工学)

編集スタッフ

山本 美香 (公財) 福岡アジア都市研究所 主任研究員

都市政策研究 第23号

Urban Policy Studies

発行

2022年2月

編集・発行

公益財団法人福岡アジア都市研究所
〒812-0011 福岡市博多区博多駅前2丁目8-1
Phone 092-710-6431
Fax 092-710-6433
E-Mail info@urc.or.jp
URL <http://www.urc.or.jp>

Fukuoka Asian Urban Research Center
2-8-1, Hakataekimae, Hakata-ku, Fukuoka, 812-0011, Japan
Phone +81-92-710-6431
Fax +81-92-710-6433

印刷
株式会社 博多印刷

表紙デザイン 日本気象協会衛星画像より作成