

# 審査官が自治体で働いてみたら

今治市産業部次長／商工振興課長 中内 大介

## 抄録

2020年4月、国内で新型コロナウイルス感染症蔓延の兆しが見られる中、今治市役所に着任し、初めての自治体勤務がスタートしました。コロナ禍の影響で、当初想定していた知的財産やデジタル化に関する取組みを棚上げし、コロナ対策に奔走することとなりました。国の地方創生臨時交付金を活用した経済対策、海事産業の支援に向けた全国市区町村長の会の設立、中国において今治ブランドを守るための取組みなど、様々な施策を企画・実行しました。取組みを進める中で、特許審査で培ってきた政策立案のフレームワークが非常に役立ちました。本稿ではこうした今治市におけるこの1年の軌跡をご紹介します。

## 1. はじめに

2020年3月末、国内で新型コロナウイルス感染症蔓延の兆しが見られ、日に日に緊張感が高まる中、首都高から閑散とした高速道路に乗り込みました。東海、関西地方の慢性的な渋滞ポイントも順調に通過し、中国地方は広島県尾道市から情緒豊かな多島美を織り成すしまなみ海道に入りました。1時間ほどで終着の愛媛県今治市に到着し、その後速やかに2週間の健康観察期間に入りました。4月の第3週から今治市役所に初登庁し、私の自治体勤務がスタートしました。

2006年に特許庁に入庁してから、特許審査を皮切りに、特許庁、経済産業省、内閣府で知的財産政策やIT・デジタル政策に携わってきました。知的財産やIT・デジタルの領域では、日頃お付き合いをするのは、大企業がほとんどで、最近ではスタートアップが増え、そうした皆さまの声を大切にしながら、これまで施策の企画・立案・実行に取り組んできました。一方で、日本の産業構造において、企業数で

全体の99.7%<sup>1)</sup>を占める中小企業の皆さまの声を直接聞く機会は少なく、通常は経済団体に意見を集約いただき、現場の声として届けていただいていた。中小企業数が357.8万社あることを考えると、合理的な意見集約・合意形成の方法だと思ふ傍ら、日本を支える中小企業の皆さまの声を直接聞きながら、一緒になって様々な課題に取り組んでみたいという気持ちを抱いてきました。そうした中、造船・タオル・エネルギー・食品を中心とした四国一のものづくりの町、今治市で産業振興に携わることは、私に打って付けの仕事だと思いました。

この度、特技懇誌へ寄稿する機会をいただき、今治市に着任してからのこの1年について、自治体での勤務の様子、予期せぬコロナ禍での取組み、その中で私が抱いた思いなどを記させていただきました。少しでも皆さまの新たな気付きにつながる何かがあれば幸いです。

なお、本稿は、筆者の個人的な見解を記したものであり、筆者が所属する組織の公式な見解を示したものではありません。予めご了承ください。

1) 中小企業庁HP「中小企業の企業数・事業所数」

## 2. 今治市の紹介

今治市は四国の愛媛県に位置し、瀬戸内海を囲み、多島美が豊かなしまなみ海道の四国側の発着地となる町です。人口は15.8万人（2015年）<sup>2)</sup>で、愛媛県で2番目の都市です。主要産業は日本一の海事都市を標榜する海事産業、今治ブランドで知られる繊維産業、四国唯一の製油所があるエネルギー産業、宮殿工場のCMで知られる日本食研をはじめとした食品産業といった製造業で、製造品出荷額が1兆円に及ぶ四国随一のものづくりの町です。これに加え、日本初のナショナルサイクルルートに認定されたサイクリストの聖地のしまなみ海道、岡田武元サッカー日本代表監督がオーナーを務めるFC今治、日本遺産の村上海賊、藤堂高虎が築城した日本三大水城の今治城、第2回ゆるキャラグランプリで優勝のバリィさん、今治風焼き鳥にB級グルメの焼き豚玉子飯など、たくさんの魅力的なコンテンツがあります。



図1 サイクリストの聖地しまなみ海道



図2 ライトアップされた日本三大水城 今治城

## 3. 今治市での主な取組み

今治市では、産業部の次長兼商工振興課長として、市の商工業全般の振興を担うことになりました。着任前は、市内企業の知財力の底上げとデジタル化の推進の二つを柱に、市内企業が生み出す付加価値を高めるために貢献したいと考えていましたが、新型コロナウイルス感染症が状況を一変させました。

世界中の需要が消え海上物流が停滞するとともに、将来への需要不安から新造船の発注が手控えられました。感染拡大防止の観点から冠婚葬祭が自粛・縮小され、それに伴い贈答品・返礼品としてのタオル需要が激減しました。サイクリストの聖地として人気を博し、右肩上がりであった国内外からの観光客が途絶えました。地元で長く営業を続けている昔ながらの飲食店にも客足が遠のいてしまいました。コロナ禍の影響は、地域の馴染みの飲食店からグローバルマーケットで戦う製造業まで、あらゆる企業に及びました。

拡大の様相を呈するコロナ禍を前に、先行きが見通せない焦燥感と不安感に駆られながらも、まずは実態把握に取りかかりました。報道や政府発表の情報収集に加え、実際に町の現場に足を運び聞き取りをする中で、少しずつ状況が見え始めました。まず影響を受けたのが飲食店や観光事業者で、遅れて影響が出始めたのが基幹産業である製造業でした。そうした中、国や県から融資や雇用調整助成金、補助金メニューが打ち出され始めたことを受け、今治市では、市の特性を踏まえた、国・県の施策を補う、きめ細やかな支援策を実施することとしました。

### (1) 今治版新型コロナウイルス感染症緊急経済対策

新型コロナ対応に奔走する地方公共団体の取組みを支援するため、政府は令和2年度第1次補正予算で1兆円、第2次補正予算で2兆円、第3次補正予算で1兆円、合計4兆円の地方創生臨時交付金の予算措置を行いました。今治市では、人口割で考えると30億円弱の割当てがなされる計算になります。この交付金は返還義務がなく、コロナ対策であれば何

2) 今治市オープンデータ

にでも使える自由度の高い交付金でした。医療関係は国・県主導の支援策が多かったこともあり、多くの自治体で経済対策に活用されました。

今治市では、一連の経済対策を「いまばりエールプロジェクト」として打ち出し、商工振興課で25億円超の経済対策を企画立案し実行してきました。いくつかの施策についてご紹介したいと思います。

### ①いまばりエールクーポン事業

私が着任直後に初めて手がけた施策がこの「いまばりエールクーポン事業」です。先に触れたとおり、コロナ禍の影響を最初に受けたのが飲食店でした。市内には個人で経営をしている小規模なお店が多く、客足が遠のいてしまうと早晚キャッシュフローに窮してしまうことが懸念されました。飲食店支援策の定番はクーポン事業でしたが、制約条件がいくつかありました。予算の制約からあくまで市民の利用を促すものであること、コロナ禍は先行きが見通せないのが効果が継続するものであること（ある自治体では1日で売り切れた事例がありました）、店舗への誘客ではなくテイクアウト等の感染対策がとれる取組みであること、などでした。

皆さまなら、どんな施策を実施しますか？

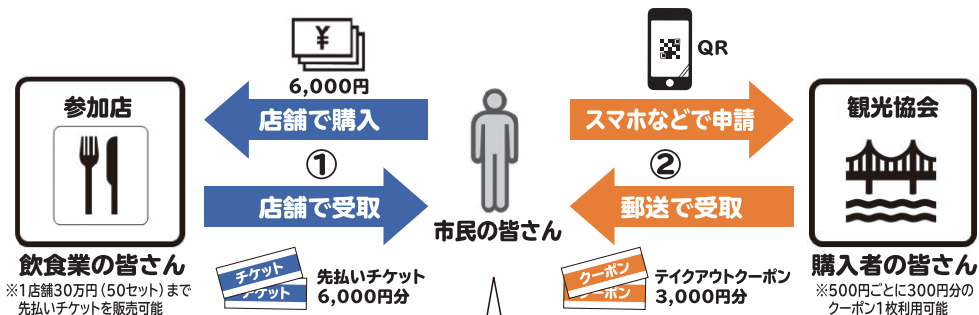
今治市で実施した「いまばりエールクーポン事業」

は、市民の皆さまがお気に入りのお店で6,000円分の【先払いチケット】をご購入いただくと、3,000円分の【テイクアウトクーポン】を市からプレゼントするというものでした。先払いチケットは、コロナ禍が落ち着いた後にご利用いただけるチケットで、想定は2021年4月以降と設定しました。テイクアウトクーポンは、購入後すぐにテイクアウトにご利用いただけるチケットです。先払いチケットは、1店舗あたり50セット、30万円まで販売可能となりますので、当座の手持ちキャッシュへと充てていただけます。テイクアウトクーポンは、飲食店に感染対策も兼ねるテイクアウトの取組みを促すとともに、市民のテイクアウトの購入を後押しすることになりますので、日頃のキャッシュフローの改善に役立ていただけます。

不安な気持ちを抱きながらスタートしたいいまばりエールクーポン事業でしたが、蓋を開けてみると非常に好評を博しました。市内にはエールクーポンの幟が至る所ではためき、メディアでも取り上げていただき、何より、多くの店主さんから温かいお言葉をいただきました。コロナ禍で中々お店には行けない中、たくさんの馴染み客が先払いチケットを買いに来てくれたとのことでした。飲食店の支援に繋がる手応えを感じることができました。

# いまばりエールクーポン

昔から通っているなじみのご飯屋さんへ、たくさんの笑顔をくれた思い出の料理屋さんへ  
みんなで応援の“エール”をお届けしませんか？



#### ①先払いチケット購入・受取

- お気に入りの参加店で先払いチケット(6,000円分)を購入
- 購入店舗のみで利用可能
- 令和3年4月1日から令和4年3月31日利用予定
- 1,000円のチケット×6枚(お釣りは出ません)

#### ②テイクアウトクーポン申請・受取

- 観光協会へ、テイクアウトクーポン(3,000円分)の申請、受取
- 加盟全店舗でテイクアウトに利用可能
- 受け取り後から令和2年11月30日まで利用予定
- 300円のクーポン×10枚(500円ごとに1枚利用可能)

【注】

先払いチケット(6,000円分)は、ご購入いただいた飲食店が廃業した場合は、ご利用いただくことはできません。テイクアウトクーポン(3,000円分)は、引き続き加盟全店舗でご利用いただけます。

図3 いまばりエールクーポン事業の概要



## ②今治ものづくりエール支援金

飲食店の次は、基幹産業であるものづくり産業の支援に着手しました。先に触れたとおり、今治市は、海事、繊維、エネルギー、食品産業を中心としたものづくりの街で、四国随一の製造品出荷額9,713億円（2018年）を誇ります。市事業者全体の内、製造業が売上高（企業単位）43.0%（2016年）、付加価値額（企業単位）40.9%（2016年）、従業者数22.7%（2016年）<sup>3)</sup>を占め、まさに市の経済・雇用を支える基幹産業です。

コロナ禍は、このものづくり産業にも深刻な影響をもたらしました。例えば、今治タオルに代表される繊維産業では、今治地区綿糸受渡数量が、2020年6月には、前年比で50.8%まで減少しました<sup>4)</sup>。

コロナ禍において、市のものづくり産業で懸念されるのは、必要な設備投資等を実施できなくなることによる、将来に亘る競争力の低下でした。直近の経済危機としてはリーマンショックが2008年9月に発生しましたが、翌2009年の国内設備投資は41.2%減（前年度同期比）で、記録が確認できた1985年以降最大の下げ幅となっていました<sup>5)</sup>。2008年までの住宅バブルに伴う投資熱を加味したとしても、今回のコロナ禍でも同等もしくはそれ以上の影響が出る懸念がありました。

こうした状況を踏まえ、市において、基幹産業であるものづくり企業について、コロナ禍を耐え抜き、コロナ後においても持続的に継続・発展していただくため、本市のものづくり企業（日本標準産業分類のE製造業に該当する企業）を対象に、生産性向上に資する新たな設備投資、技術開発投資の取組み等を支援するために「今治ものづくりエール支援金」を創設しました。支援策の内容は次のとおりです。

○補助金額
市内従業員数が、
100名未満の事業者は200万円（補助率9/10）
100名以上の事業者は1,000万円（補助率7/10）

○対象となる経費
1) 設備投資事業
2) 技術開発投資事業
3) 他分野の企業等と共同して行う技術開発事業
4) 社員の技術力等向上事業
5) 組合員等が行う協調した取組み

この支援金は、市町村における補助金としては過去に類を見ない規模であるとともに、通常の補助金が年度単位での執行が多い中、2020年4月7日～2022年1月31日までの約2年にわたり利用いただけるものとなりました。2021年1月31日に申請期間が終了し、想定を大幅に上回る多くの申請をいただきました。この施策が、ウィズコロナ、アフターコロナにおける市のものづくり産業を下支える一助になることを心から願っています。

## ③今治キャッシュレス決済プレミアム還元事業

飲食店、ものづくり産業向けの取組みに加え、市民向けの消費喚起策に着手することになりました。消費喚起の定番は、プレミアム付商品券事業です。2019年に消費増税に伴う経済対策として全国で実施されました。商品券事業は分かりやすく、市民の方へのウケがよいです。ただ、事務負担が非常に大きいです。国で仕事をしているとほとんどの事業を委託するので、事務の大変さはそこまで気になりませんが、自治体の場合は、委託先となる事業者も少なく、自治体自身が直営で実施する事業も少なくありません。プレミアム付商品券の場合は、参加店舗の募集・登録、商品券の発行・販売、利用後の商品券の精算といった作業があります。特に精算作業は何百というお店から個別に請求が定期的に届き、その請求内容の一つ一つ確認して支払い手続きをすることになり、事務作業は膨大です。

その点、キャッシュレス決済を通じたプレミアム還元事業であれば、諸々の事務作業は決済事業者が担ってくれるので、大幅に手間を削減できます。ま

3) RESASサマリーより数値を取得

4) 今治タオル工業組合ホームページ

5) 日本政策金融公庫総合研究所（2020年6月23日）第122回中小製造業設備投資動向調査結果

た、アフターコロナ・ウィズコロナの時代を見据えた新しい生活様式を踏まえるのであれば、紙の商品券ではなく、接触回数が減らせられるキャッシュレス決済が望ましいです。一方で、キャッシュレス決済事業にも課題を感じていました。多くの自治体が既にキャッシュレス決済事業を実施していましたが、どの自治体も特定のQRコード決済のみしか対象としておらず、利用者の多いクレジットカード、電子マネーは対象外でした。QRコード決済はスマートフォンで気軽に利用できる反面、お年寄りやスマホをご利用されない方にはハードルが高いものです。今治でキャッシュレス決済を通じた還元事業を実施するのであれば、クレジットカード、電子マネーも対象とした市民の皆さまが利用しやすいものにする心を決めました。そこからは、クレジットカード、電子マネーの決済事業者と個別に交渉をは

じめたのですが、そもそもキャッシュレス決済に対する知識が市役所内外で乏しい四面楚歌の中で、骨が折れる道のりでした。最終的には、自治体の施策としては初めてのクレジットカード、電子マネー、QRコードを含むキャッシュレス決済事業となりました。還元額は20%で、1回の決済の上限が2,000円で、期間は2020年12月の1ヶ月間で、期間中の還元額の上限は1決済媒体につき10,000円としました。今回、地元で店舗を多く有するフジ、イオンとも一緒に取り組み、独自にテレビCMを何度も流してくれました。期間中に外でお昼を食べていると、隣の席でキャッシュレス決済事業について雑談している光景をよく目にしました。事業終了後も、多くの市民や事業者の方から、前向きなお言葉をいただきました。

#### ④内航船員労働環境対策事業費補助金

こうした取組みに加え、日本一の海事都市を標榜する今治市ならではの取組みを実施しました。

多くの方は、国内輸送と聞くとトラックを思い浮かべるかもしれませんが、実は日本の内航海運業(国内の海運業を内航海運と呼びます。)は、国内輸送全体の40%超、産業基礎物資輸送の約80%を担う物流の基幹インフラの役割を担っています<sup>6)</sup>。今治市には約190社の内航海運会社が立地し日本一の社数を誇り、本市の経済・雇用を支える海事産業の重要な一翼を担っています。

一方、日本全体で少子高齢化が進行する中、内航海運業界においても船員の高齢化・人手不足の問題に直面しています。最近の若年世代の育成の取組みが功を奏し、船員の若年化に向け少しずつ改善しているものの、依然として、50歳以上の船員の割合が全体の約46%（2019年10月現在）と高い年齢構成となっています<sup>7)</sup>。内航海運業界からは、「高齢船員がリタイアした後の人材確保、事業継続に不安を感じる」との声が寄せられています<sup>8)</sup>。国土交通省海事局に設置された海事産業将来像検討会においても、「内航海運の労働環境の改善等」が海事産業全体

いまばりエールプロジェクト

## 今治キャッシュレス キャンペーン 最大20% 還元

今治市内の対象店舗での  
対象キャッシュレス決済で

令和2年 12.1火~12.31木

消費者へのポイント還元の流れ

**STEP 1** 期間中、今治市内のキャンペーン対象店舗をご利用  
キャンペーン対象店舗については裏面をご覧ください。

**STEP 2** 下記の対象キャッシュレスサービスによる決済  
対象キャッシュレスサービスの概要は裏面をご覧ください。

**STEP 3** 1決済につき 上限 2,000円相当。1決済媒体あたり 期間中 合計 10,000円相当が  
キャッシュレス決済事業者よりキャッシュバック!または、ポイント付与!  
原則、還元を受けるためにお手続きいただく必要はございません。

- 今治市外の方もご利用いただけます。
- 支払1回あたりのポイント付与またはキャッシュバック上限額は2,000円、期間中の1決済媒体あたりポイント付与又はキャッシュバック上限額は10,000円です。

本キャンペーンでご利用可能なキャッシュレスサービス一覧(対象キャッシュレスサービス)

QRコード支払い | 電子マネー支払い | クレジットカード支払い

PayPay | コーポレート | ファカマネ | AEON CARD | JA CARD

図4 今治キャッシュレス決済プレミアム還元事業のチラシ

6) 日本海事センター (2020年9月) SHIPPING NOW 2020-2021 [データ編]

7) 日本海事センター (2020年9月) SHIPPING NOW 2020-2021 [データ編]

8) 国土交通省 (2020年9月) 交通政策審議会海事分科会基本政策部会 令和の時代の内航海運に向けて (中間とりまとめ)

の喫緊の課題として位置づけられています。

さらに、新型コロナウイルス感染症拡大により、経済・社会活動は大きく制限され、需要が激減し、物の動きが停滞し、内航海運へ深刻な影響を及ぼしました。内航海運の主要取扱品である鉄鋼を例にとると、自動車大手の2020年5月の国内生産台数は前年同月比で61.8%減、国内粗鋼生産量は前年同月比31.8%減となり、大手鉄鋼メーカーの高炉設備25基のうち8基が一時休止する事態となりました<sup>9)</sup>。

こうした状況を踏まえ、コロナ禍で影響を受けた内航船員の労働環境の改善等に資する取組み、及び、内航海運における感染症対策に資する取組みへの支援策として「内航船員労働環境対策事業費補助金」を創設しました。支援策の内容は、次のとおりになります。

<b>○補助金額</b>
1隻当たり50万円、1事業者当たり150万円を上限、補助率10/10
<b>○対象となる経費</b>
1) 新型コロナウイルス感染症対策 (空気清浄機の設置、アクリル板の設置等)
2) 船員の労働負担軽減 (陸上との通信環境の整備、AI・IoTを活用した業務効率化を図るためのシステム導入等)
3) 船内居住環境改善(空調機、騒音防止措置の設置等)

今回の内航海運業界向けの支援策は、日本でも初めての試みになります。こうした取組みが他の自治体等にも広がり、内航船員の労働環境の改善に向けた取り組みが一層加速することを期待しています。

## (2) 海事産業の支援に向けた全国市区町村長の会の設立

### ①「地域の経済・雇用を支える海事産業に対する支援要望」

今治市の経済・雇用を支える海事産業ですが、中国・韓国の市場を歪める政府助成の存在や、新型コロナウイルス感染症拡大による社会・経済活動の大幅な制限により、未曾有の危機的な状況に直面しています。一方で、海事産業は規模が大きく、一自治

体での取組みには限界があり、抜本的な支援には国を挙げての取組みが欠かせません。そうした認識の下、全国の海事関連自治体と共に、海事産業の生き残りのために国に対する要望活動を行うこととしました。全国の海事関連自治体へ声をかけ、17の自治体が賛同してくれ、地元企業の声を大切にしながら要望書を取りまとめました。要望書は

- 1) 企業の連携、再編等に伴う集約化、生産性向上等の取組への支援
  - 2) 船舶の建造促進への支援
  - 3) 雇用調整助成金の特例措置の延長
  - 4) 公正な市場の確保
- の4つを柱とし、予算、税制、法案を含む幅広い内容を盛り込みました。

2020年11月9日に東京永田町の自由民主党本部にて、二階幹事長、下村政調会長、海運・造船対策特別委員会(村上誠一郎委員長)、海事立国推進議員連盟(衛藤征士郎会長)の合同会議、霞ヶ関にて、財務省、総務省、国土交通省、翌10日に永田町にて、公明党山口代表にお会いし、代表して今治市長から切実な状況を伝えると共に、要望書をお渡し、支援に向けた力強いお言葉をいただきました。

その後、2020年12月10日に令和3年度税制改正大綱が公表され、要望書に記載したほとんどの税制改正が含まれ、さらに、12月21日には要望書に記載したすべての予算が盛り込まれた令和3年度予算政府案が閣議決定されました。雇用調整助成金については、11月27日に特例措置が2月末まで延長されたことを皮切りに、順次延長がなされ、直近では、2021年3月25日には特例措置が条件付きながら6月末まで延長されることが政府から発表されました。



図5 2020年11月9日の自民党本部での要望活動

9) 日本経済新聞朝刊(2020年5月28日)



法案については、2021年2月5日、「海事産業の基盤強化のための海上運送法等の一部を改正する法律案」が閣議決定されました。要望書に盛り込んだ内容について、多くの成果を得ることができ、海事産業支援に向けた、着実な一歩を踏み出すことができました。

## ②「海事産業の未来を共創する全国市区町村長の会」の発足

2020年11月9、10日の要望活動について、今治市として手応えを感じるとともに、他の自治体からはぜひこの取組みを継続するべきとの声が多数あがりました。また、要望活動はあくまで最初の一步という位置づけであったことから、この自治体連合の活動を継続・強化するために、志を同じくする総勢31の自治体が集まり「海事産業の未来を共創する全国地区町村長の会」を発足することとなりました。

### ○海事産業の未来を共創する全国地区町村長の会、発足時の31自治体

北海道函館市、青森県八戸市、神奈川県横須賀市、三重県津市、京都府舞鶴市、兵庫県神戸市・相生市、岡山県倉敷市・玉野市、広島県呉市・三原市・尾道市・福山市、山口県下関市、徳島県小松島市、香川県丸亀市・多度津町、愛媛県今治市・宇和島市・八幡浜市・西条市・上島町、佐賀県伊万里市、長崎県長崎市・佐世保市・西海市、熊本県宇城市・長洲町、大分県大分市・佐伯市・臼杵市

この会では、各首長が対等な立場で参加するものとし、会長等は置かないこととしましたが、他の自治体から多数の要請があり、とりまとめ役として今治市長が代表世話人に就任し、事務局を今治市に置くこととなりました。

12月8日にオンラインで発足式を開催し、各自治体の首長に加え、衛藤征士郎衆議院議員、山本順三参議院議員をはじめとした国会議員、国土交通省大坪新一郎海事局長、海事関連の業界団体の会長・副会長と海事分野のオールジャパンの皆さまにご出席いただき、日本の海事産業の生き残りをかけて一致団結して取り組むことを確認しました。この自治体連

合の会を、海事産業の皆さまの声を大切にしながら、海事産業の支援のために最大限に活かしていきたいと思えます。

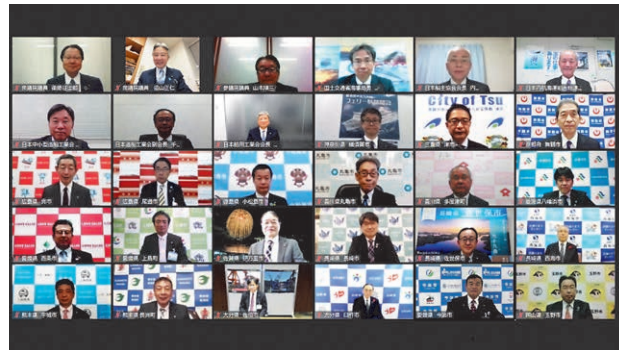


図6：2020年12月8日オンライン発足式

## (3) 今治ブランドを守る取組み

今治と聞いて最初に思い浮かぶのが「今治タオル」という方も多いのではないのでしょうか。現在は「今治タオル」ブランドが高い認知度を得ていますが、実は1990年代から2000年代にかけて、中国やベトナムからの安価なタオルに押されて、今治のタオル産業は約600社から約100社に激減し、産地消滅の危機に瀕していました。そうした中、2006年、アートディレクターの佐藤可士和氏の協力を得た「今治タオルプロジェクト」がスタートし、多くの方のご尽力の下、今日の今治ブランドの確立に至りました。2007年には、地域団体商標「今治タオル」を取得しています。



imabari towel  
Japan

図7 今治タオルのロゴマーク<sup>10)</sup>

10) 今治タオル工業組合HP

そうした中、海外において、今治ブランドの知名度にただ乗りするような商標出願が見られるようになりました。過去には、2009年、2017年に中国企業によって「今治」の商標がタオル関係の指定商品・役務で出願されました。幸いにも、いずれの出願も最終的には「今治は中国で知られた著名な外国地名」との理由で、商標登録は認められませんでした。直近では、2020年7月に中国の企業から、「今治」の商標が食品関係の指定商品・役務で出願がなされ、同年12月に中国国家知識産権局から初期審査公告がなされ、3ヶ月の間に何の対応も取らなければ、中国企業に食品関連の指定商品・役務で「今治」の商標が取得されてしまう事態になりました。

今治市では、こうした今治ブランドの知名度にただ乗りするような商標出願に対し、市一丸で断固とした対応を取るため、今治市、今治商工会議所、今治地域地場産業振興センター、今治タオル工業組合をメンバーとした対策協議会を設置し、今治市が主体となり中国国家知識産権局に対し、異議申立を行いました。問題の解決には長い道のりがありますが、特許庁とも連携しながら、今治ブランドを守るために、しっかりと取り組んでいきたいと思えます。

#### 4. 政策立案のフレームワーク

##### ～イシューからはじめよ～

様々な問題に直面した際に、大切にしている自分なりの政策立案のフレームワークがあります。それは、「①現状把握→②課題設定→③施策立案→④実行」というシンプルなものです。このフレームワークは、これまでの行政官としての経験に加え、ヤフーCSOの安宅和人氏の著書『イシューからはじめよ—知的生産の「シンプルな本質」』の内容を自分なりに理解し、実践し、腹落ちさせてきたものです。今治市におけるこの1年間の取り組みでも、常に自分の考えの柱に据えてきたもので、何かを始めるとき、何かに迷ったときのよりどころになっています。このフレームワークについて、日本中の最重要課題の一つとされている「人口減少」を例にとって、ご紹介したいと思います。

##### (1) フレームワークの概要～「人口減少」を例に～

「①現状把握」は、人口が減少しているという現

象の把握・認識となります。このバックデータとして、国連が公表している人口推計の予測データや、関連する統計データをファクトとして集めることや、様々な地域でのヒアリングを実施するのも有効です。

「②課題設定」ですが、このステップがもっとも重要となります。「人口減少」の課題となると、「人口が減ること」を課題と捉える方が多くいるかもしれませんが、もしくは、人口が減ること自体というより、「減少する人口に見合った経済・社会インフラの整備」が課題と捉える方もいるかもしれません。私は後者を課題と捉えています。また、両方とも重要な課題だと考える方がいらっしゃるかもしれませんが、それは「犬の道」への第一歩になるかもしれません。「犬の道」とは、安宅氏が同著の中で言及したもので、イシューの質を上げる前に、解の質を上げようとする行為とされています。私なりに噛み砕くと、課題が整理される前に、次のステップである施策の立案に着手する行為といえます。課題が複数見つかった場合は、その課題を同列に位置付けるのではなく、重要な課題を見極め、その他の課題は関連するサブ課題として整理することも一つの方法論です。先の例では、メインの課題は「減少する人口に見合った経済・社会インフラの整備」としつつ、その変化を和らげるために「人口が減ること」をサブ課題として整理するのも一つの考え方です。

また、「②課題設定」の方法論の一つとして、「バックキャストिंग」という手法があります。数年前から政府の戦略策定の場面でよく見かけられるようになりました。現状の延長線上で課題を捉える「フォアキャストिंग」と対比されることが多く、実現したい未来を描き、その未来と現状の差分から課題を把握するという手法です。どちらの方法論が優れているというのではなく、場面に応じて適した手法を判断・採用することが大切です。

いずれにせよ、この「②課題設定」によって今後の打ち手である「③施策立案」が大きく変わり、最終的なアウトプットも全く異なるものとなるので、「①現状認識」と「②課題設定」を行き来しながら、しっかりと解くべき課題を見定めることが重要となります。

「③施策立案」は、課題が適切に設定されていれば、打ち手もある程度は見えてきやすい場合が多い



です。「人口減少」を再び例にとると、課題を「人口が減ること」と設定した場合には、人口を増やす打ち手が必要となり、移住・定住の促進、海外からの移民の受入れといった方向性が考えられます。一方で、課題を「減少する人口に見合った経済・社会インフラの整備」と設定した場合は、現状の公共インフラの整理・縮小、一定の経済を維持するための関係人口の拡大といった打ち手が考えられます。場合によっては、「①現状認識」と「②課題設定」に立ち返りながら、「③施策立案」の精度を上げていくこととなります。

「④実行」は、実際に世の中に施策を打ち出し、各関係者の方々が施策を利用する段階になります。この段階では、想定していなかった様々な出来事が発生するので、一つ一つに柔軟に対応することが必要となります。それを見越して「③施策立案」の際には、様々なシミュレーションをしつつ、制度に柔軟性を持たせておくことが大切となります。どんなによい施策を立案しても、「④実行」が出来なければ、価値のあるアウトプットは得られないので、ここでも気は抜けません。

## (2) 特許審査とのアナロジー

特許審査に携わっている方の中には、このフレームワークが、特許審査に似ているなど感じる方がいらっしゃるのではないのでしょうか。特許審査の「①本願理解→②本願認定→③判断(含む、サーチ)→④起案」の基本的な手順<sup>11)</sup>と、このフレームワークの「①現状把握→②課題設定→③施策立案→④実行」の各手順は対応をしていて、入庁後に特許審査で培った論理的な考え方がこのフレームワークの原点となっていると感じています。何かを身につける近道の一つは、繰り返し何度も実践することですが、入庁してから何百件と特許審査を繰り返す中で、自然とその素養が身につけてきたと思います。

## (3) フレームワークのメリット

今治市でのこの1年は、市の経済や企業の現場の状況がまだまだ把握できていな中で、これまでに経験したことのない施策を、限られたリソースの中、

短期間でいくつも実行していくことを求められました。そうした中で、このフレームワークが非常に役立ち、このフレームワークを自分なりにブラッシュアップでき、政策立案のスキルアップができた手応えを感じています。

また、過去の自分を振り返ったときにすぐに「③施策立案」に取り掛かってしまう悪いクセが改善されたように思います。どこかで面白い話を聞いたり、新しいアイデアを思いついたとき、すぐに自分の取組みに当てはめたくりますが、それだと価値のあるアウトプットには繋がりにくいという経験則があります。はやる気持ちをグッと抑えて、あらためて「①現状把握」、「②課題設定」を丁寧に行い、取組むべき施策を練っていく、この基本的な手順に立ち返らせてくれます。

## 5. おわりに

本稿を執筆する機会をいただく中でこの一年を振り返ってみると、たくさんの方にご縁をいただきながら、目の前の課題に一つ一つ取り組んできたことをあらためて思い出しました。取組みを一つ進めると、その輪が広がり、できることの幅が広がっていききました。

「早く行きたければ一人で進め、遠くまで行きたければ皆で進め」

アフリカのことわざと聞いています。この一年で、市役所の方、企業の方、商店の方、飲食店の方、市民の方、今治に関わる様々な方と一緒に、少しずつでも着実に歩みを進めてくれたように思います。これからご縁をいただいた皆さまとさらに遠くへと歩みを進めて行きたいなと思います。

今回、自治体で勤務する機会をいただき、貴重な経験をさせていただきました。行政のラストワンマイルを担っている市町村で、地元の方と一緒にあって、地域の課題に取り組み、手触り感のあるフィードバックをいただくことは、非常にやり甲斐を感じるものでした。国から出向してきている場合、その善し悪しはともかく、年齢に比して高い職位を与えていただけることが多いと思います。役が人を育て

11) 特許・実用新案審査基準 第1部 第1章 審査の基本方針と審査の流れ

ると言いますが、判断力、企画力、マネジメント力など、鍛えられた面は多かったと感じています。今治市での勤務の実現にご尽力くださった関係者の皆さまに、心からの感謝の気持ちでいっぱいです。

少しだけ生活面を触れさせていただきます。今治は魚も野菜も美味しく、昔ながらの名店（コロナであまり行けていませんが）や、美味しいソパン屋とケーキ屋がなぜか多いです。物価も安く、通勤は徒歩10分です。車の運転が荒いのと歩きたばこが多いのが玉に瑕ですが、魅力あふれる町です。もちろん、どの地域にもそれぞれの魅力があると思います。皆さまの中で、今後、自治体で勤務するお話があれば、その機会を最大限に活かしていただきたいなと思います。自信を持ってオススメします。

最後に、拙稿にここまでお付き合いくださった皆さま、本当にありがとうございました。

## Profile

### 中内 大介

(なかうち だいすけ)



2006年4月、特許庁入庁。ビジネス関連発明、ソフトウェア、半導体分野の特許審査を担当。経済産業省情報経済課、審査第四部審査調査室、内閣府知的財産戦略推進事務局を経て、2020年4月から今治市。四国一のものづくりの町の今治市において、産業振興全般を担当するとともに、コロナ禍の経済対策に奔走中。2015年ワシントン大学ロースクール(LL.M.)卒業。