

都市自治体における「行政の専門性」 —日本都市センターの調査研究成果をもとに—

獨協大学法学部教授
大谷基道

公益財団法人日本都市センターでは、2009年度から都市自治体における「行政の専門性」に着目した調査研究を進め、2016年3月までに計8冊の報告書が刊行された。本稿は、これらの報告書を改めて概観し、統一的な視点からその概要を再整理しようとするものである。

住民ニーズの多様化・複雑化や地方分権の進展等に伴い、都市自治体には、地域の実情に合わせた総合的な対応が求められるようになった。それに伴い、各業務分野における「個別分野の専門性」に加え、行政のプロとして総合行政を円滑に進めるための「組織管理としての専門性」が必要とされるようになった。

都市自治体がこのような専門性を確保するには、大きく分けて2つのやり方がある。自治体内部に確保する方法と、外部の資源を必要に応じて活用する方法である。前者には既存職員の育成や外部人材の採用など、後者には外部専門家の活用やアウトソーシングなどの手法が用いられる。

児童相談行政などの多様な主体による総合的・一体的な取組みが求められる業務においては、個々の職員が専門性を確保するだけでなく、専門人材同士が連携・協力し、組織として専門性を確保することも求められる。つまり、人材活用の視点に加え、組織体制構築の視点も重要になる。

はじめに

日本の地方自治体においては、閉鎖型任用制と呼ばれる人事システムが採用されてきた。その特徴は、新卒一括採用と定年までの長期雇用である。

「はじめに職（ポスト）ありき」の考えにもとづき、ポストが空いた時にそれに適した人材を採用する開放型任用制を採用する英米の自治体では、職員の専門性は採用時に確保される。これに対し、「はじめに人ありき」の考えにもとづき、新卒採用した真っ白な若者を内部で育成して様々なポストで活用する閉鎖型任用制を採用する日本の自治体では、どのようにして職員に専門性を持たせるかが人事行政上の大きな課題とされてきた。

公益財団法人日本都市センターでは、2009年度から都市自治体における「行政の専門性」

に着目した調査研究を進めてきた。近年、住民ニーズの多様化・複雑化や地方分権の進展等に伴い、都市自治体には、従前の定型的な事業の執行にとどまらない、地域の実情に合わせた総合的な対応が求められるようになった。その一方で、都市自治体の財政的・人的資源は大きく制約されており、業務の特性に応じて、外部人材の活用や行政サービスの外部化も推進されるようになった。このような状況を踏まえ、都市自治体行政に求められる専門性とは何かを検討したのが、一連の「行政の専門性」に関する調査研究である¹。

まず2009年度から2010年度にかけて、「都市自治体行政の専門性に関する研究会」（座長：稲継裕昭・早稲田大学大学院教授²）を設置し、総論的な調査研究を実施した。この期間中の2010年度には、具体的な行政分野における専門性の実態を掘り下げて考察するため、「専門性実証検討会」（座長：藤田由紀子・専修大学准教授）を設置し、2010年度は児童相談行政、2011年度は徴税行政、の各分野を対象に調査研究を実施した。

これらに続き、2012年度は「都市自治体の広報分野における専門性に関する研究会」（座長：河井孝仁・東海大学教授）を設置して都市広報を、2013年度は「都市自治体行政の専門性（生活保護・生活困窮者対策）に関する研究会」（座長：岡部卓・首都大学東京大学院教授）を設置して生活保護行政・生活困窮者支援を、2014年度は「都市自治体行政の専門性（医療・介護・保健）に関する研究会」（座長：川渕孝一・東京医科歯科大学大学院教授）を設置して地域包括ケアシステムを、2015年度は「都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会」（座長：梅村仁・文教大学教授）を設置して産業政策を、それぞれ取り上げて調査研究を行った。

これらの研究成果は、以下のとおり報告書としてまとめられ、日本都市センターから刊行されている³。

- ① 『都市自治体行政の専門性確保に関する調べ』（2010年）
- ② 『都市自治体行政の「専門性」—総合行政の担い手に求められるもの—』（2011年）
- ③ 『児童相談行政における業務と専門性』（2011年）
- ④ 『徴税行政における人材育成の専門性』（2012年）
- ⑤ 『都市自治体の広報分野における課題と専門性』（2013年）
- ⑥ 『生活困窮者自立支援・生活保護に関する都市自治体の役割と地域社会との連携』（2014年）
- ⑦ 『地域包括ケアシステムの成功の鍵—医療・介護・保健分野が連携した「見える化」・ヘルスリテラシーの向上—』（2015年）
- ⑧ 『これからの自治体産業政策—都市が育む人材と仕事—』（2016年）

¹ 日本都市センター編（2010）、同（2011a）。

² 以下、肩書きはすべて当時のもの。

³ 2012年以降に刊行された④～⑧については、日本都市センターのホームページから全文を無償でダウンロードすることが可能である。

本稿は、これらの報告書を改めて概観し、統一的な視点からその概要を再整理しようとするものである。

第1章においては、報告書①、②をもとに、都市自治体行政の専門性とは何かを総論的に整理する。まず第1節において都市自治体アンケートに基づく専門性確保の現状を概観したうえで、第2節では「行政の専門性とは何か」、第3節では「行政の専門性はどのように確保されているのか」、を簡潔に提示する。

第2章においては、報告書③～⑧をもとに、各行政分野における専門性について整理する。第1節では「児童相談行政」、第2節では「徴税行政」、第3節では「広報」、第4節では「生活困窮者自立支援・生活保護」、第5節では「地域包括ケアシステム」、第6節では「産業政策」について、それぞれどのような専門性が求められているのか、その背景や確保の方法等も含めて提示する。

1 総論編：行政の専門性とは何か

(1) 自治体における専門性確保の現状—アンケート調査の結果から—

日本都市センターでは、2009年10月から12月にかけて、同年10月時点における全市区806団体の人事担当課に対し、「都市自治体行政の専門性確保に関するアンケート調査」を実施した（回答411市区、回答率50.9%）。

本節では、その結果をまとめた報告書をもとにその結果の概要を振り返るとともに、人事担当課の「行政の専門性」に関する意識を整理する⁴。

ア 専門性確保に関する自治体の意識

(ア) 専門性を求められる業務

「一般行政系事務において、特に高度な業務習熟を必要とする業務」を順位をつけて3つ選択⁵する問いについては、①「法務」、②「情報管理（IT）」、③「財務・会計」、④「税務」、⑤「生活保護（ケースワーク）」、⑥「企画立案・調査研究」、の順に多くの票が集まった。

また、これらの業務について、「人材育成を行ううえで、業務習熟の観点から有効と考える取組み」を順位をつけて3つ選択⁶する問いに対しては、①「OJT」、②「広域研修機関研修」、③「専門実務研修」、④「自己啓発支援」、⑤「業務従事研修」の順に多くの票が集まった。ただし、3位と4位の間には大きな差が見られる。

これを業務別に見てみると、「法務」及び「企画立案・調査研究」では「OJT」よりも「広域研修機関研修」の方が多く回答を集めており、自団体だけでの育成では限界があると

⁴ 詳細については、日本都市センター編（2010）を参照のこと。

⁵ 選択肢は、法務、企画立案・調査研究、情報管理（IT）、税務、財務・会計、用地管理、生活保護（ケースワーク）、その他、の8つ。

⁶ 選択肢は、OJT、自己啓発支援、各市区における専門実務研修、各市区における階層別研修、国・都道府県における業務従事研修、国や都道府県などの広域研修機関研修、その他、の7つ。

考えていることが見てとれる。また、「情報管理（IT）」については、「自己啓発支援」が他の業務に比べてかなり多い。これは、そもそも自団体・他団体を問わず公務部門内部での育成自体が困難であり、個々の職員の自発的な対応に期待する以外にない、と解することもできよう。

（イ）専門性確保に有効な手法

「行政執行の専門性を確保するために有効と考える手法」を7つの業務分野⁷ごとに5つずつ順位をつけて選択⁸する問いに対し、全体では、①「職員研修」、②「外部専門家との連携」、③「人事異動」、④「自己啓発支援」、⑤「集約的組織の設置」、の順に多くの票が集まった。ただし、業務分野ごとの1位選択のみを集計すると、①「職員研修」、②「集約的組織の設置」、③「職員採用」、④「人事異動」の順に多くの票が集まった。特に1位の「職員研修」は2位以下に圧倒的大差をつけており、多くの場合において、自治体が専門性の確保を考える場合のファースト・チョイスは研修による内部育成であることが示された。

これを業務別に見てみると、より細かい傾向が浮き彫りになる。「法務・コンプライアンス」、「財務・会計・収入確保」、「企画立案・調査研究」は全体の傾向どおり「職員研修」が有効とする割合が比較的高い。これに対し、「福祉・保健衛生」と「都市計画・建築規制」では「職員研修」の占める比率がやや低くなり、「職員採用」の比率が他の業務に比べて高い。同様に、「IT運用」でも「職員採用」と「業務の外部化」の占める比率が高い。つまり、専門的な資格・免許を要するような職種や、新たに生じた業務で内部には専門人材が存在しない業務分野等に関しては、公務部門の外に解決策を求める傾向が見られる。

イ 専門性確保に関する自治体の取組み状況

専門性を確保するには、まずどの業務にどのような専門性が必要なのかを明らかにする必要がある。しかし、業務の内容や業務に必要とする能力を専門性の観点から分析した資料を策定しているのは、わずか2.4%（10団体）に過ぎなかった。

専門性確保のための具体的な手法の一つとして、外部から専門人材を採用することが挙げられる。「保健師」、「保育士」のような福祉・衛生分野の資格免許系の職種や、「土木」、「建築」のような技術系の職種については採用が増加傾向にあった。民間での経験を有する人材を即戦力として採用することも広く行われており、約半数の団体が中途（経験者）採用を実施していた。また、任期付採用も少なからず実施されていた。

専門性確保のためには、既存の職員の専門性を高めることも必要である。そのような職

⁷ 法務・コンプライアンス、IT運用、財務・会計・収入確保、企画立案・調査研究、観光・地域振興、福祉・保健衛生、都市計画・建築規制の7つ。

⁸ 選択肢は、人事管理手法として、職員採用、人事異動、昇任試験（選考）、勤務評定・人事評価、職員研修、自己啓発支援、その他、の7つと、組織管理手法として、他の自治体との広域連携、業務の外部化、集約的組織の設置、横断的組織の設置、外部専門家との連携、その他、の6つの、計13である。

員の育成について、88.6%の団体がその指針となるべき「人材育成基本方針」を策定しており、多くの団体が「団体として人材育成を系統的に行うようになった」と考えている。

そのような人材育成は、研修所等でのいわゆる OFF-JT によっても行われるが、時間的な割合で見ても、その多くは職場での OJT によって行われる。その場合、どの職場にどのくらいの期間配属するかという人事異動が重要になる。

「業務習熟の観点から特に長期間の配属を要する部署」について尋ねた問いでは、先に述べた「特に高度な業務習熟を必要とする業務」である「法務」、「税務」、「福祉（生活保護を含む）」、「情報管理（IT）」などの担当課が挙げられた。また、職員の希望に基づく異動も多くの団体が実施していた。その多くは「自己申告制度」（82.5%）であり、「公募型人事異動」（15.6%）、「FA（立候補）制人事異動」（2.4%）、「複線型人事管理」（3.2%）については多くの団体で導入が進んでいるとまではいえない結果であった。

また、職員のキャリア開発支援として「キャリアデザイン研修」を実施する団体も見られるが、「自主研究活動の促進」、「職員の資格取得に対する費用助成」、「職員の大学院等進学に関する休暇制度・費用助成」のように、職員の自主的な取組みに対する支援も多く行われていた。しかし、これらの支援策はいずれも職員配置にはあまり活用されていない実態も明らかとなった。

ウ 専門性確保に向けた課題

アンケートの結果から浮き彫りとなったのは、専門性確保の重要性を認識しつつも、その「専門性」とは何かを漠然としか認識していない自治体の姿である。さらに、その漠然とした認識も、自治体によって微妙に異なっている可能性がある。

かつて地方公務員法 23 条には「職階制」に関する規定があった。職階制が実施されていれば、「どの職にどのような職務と責任が割り当てられ、どのような能力が必要とされるか」が明確になっていたはずであるが、現実にはそれは長らく実施に至らず、2014 年 4 月に成立した改正地方公務員法⁹により未実施のまま廃止された。

専門性の確保に際しては、まず各業務分野にどのような専門性が求められるのかを明確にする必要がある。さらには、専門性とは当該分野の専門知識だけを指すのか、それとも、もう少し広げてその自治体独特の仕事の進め方や地域固有の事情等をも含むのか、といった点についても明らかにしておく必要がある。

（2）行政の専門性とは何か

ア 行政の専門性の変容

社会環境や住民の価値観、ライフスタイルの変化等に伴い、住民ニーズの高度化・多様

⁹ 施行は 2016 年 4 月 1 日。

化・複雑化が進んでいる。それらに対応した行政運営を行うには、従前よりも高度の知識・能力はもちろん、縦割りのではない総合的な知識・能力も求められる。

また、地方分権の進展等に伴い、都市自治体は総合行政の主体として、従前の定型的な事業の執行にとどまらない、地域の実情に合わせた総合的な対応が求められるようになった。権限の移譲によって新たな業務を抱えることになった場合には、新たな業務分野に関する知識・能力も必要となった。例えば、中核市に移行すると保健所に関する業務が都道府県から移管されるが、その運営には、医師、薬剤師、保健師、臨床検査技師、管理栄養士などの専門職が必要となる。また、中核市は2006年から児童相談所の設置が可能となったが、設置しようとする場合には医師、社会福祉士、児童福祉司、児童心理司などの専門職が必要となる。

このように、近年の都市自治体職員には、個別分野における高度な知識・能力としての専門性と、個別分野を横断する形で課題解決を図ることのできるような、いわば「行政のプロ」としての専門性—例えば、政策形成や組織運営を行うための知識・能力—¹⁰を兼ね備えることが求められているのである。

イ 行政の専門性とは何か

都市自治体行政の「専門性」をより具体的に示すとどうなるのか。この点について、「都市自治体行政の専門性に関する研究会」の議論を踏まえ、同研究会の報告書において稲継裕昭座長が整理している¹¹。その概要は以下のとおりである。

都市自治体職員の専門性には、「個別分野の専門性」としての「担当行政分野の専門知識・能力」に加え、「組織管理としての専門性」としての「総合行政を遂行するための広い知識」や「コーディネート、プロデュース力」なども含まれる。

「個別分野の専門性」には多様なものがあって、専門の程度は一律ではなく、次のように分類できる（グラデーションづけすることができる）。

- ① 国家資格を有し、それだけで転職が可能な「専門性」
（例：医師、薬剤師、獣医師、弁護士など）
- ② 国家資格を有しているが、それだけでは転職が難しい「専門性」
（例：社会教育主事、食品衛生監視員など）
- ③ 国家資格ではないが自治体の外（民間）に出ても通用しうる「専門性」
（例：IT）
- ④ 国家資格ではなく、自治体の外では通用しないが、自治体内で「専門性」と呼べ

¹⁰ 稲継（2008）、伊藤（2011）。

¹¹ 稲継（2011a）。

るもの（あるいは、他の自治体内で通用するもの）

（例：自治体法務、公会計など）

⑤ 処遇の観点から単に専門職と位置づけているもの

（例：〇〇専門職）

総合行政の主体である自治体においては、これら「個別分野の専門性」だけではなく、行政のプロとして総合行政を円滑に進めるための「組織管理としての専門性」も求められる。都市自治体職員に求められる「組織管理としての専門性」としては、次のような能力が挙げられる。

- ① 組織の共通の目的（組織や部門の方針）を理解し、行うべき目的を自分で設定できる課題設定能力
- ② その目的を達成するための職務遂行能力
- ③ 他の人と協力して目的を達成するための対人能力
- ④ 目的達成の際に起こる問題を克服する問題解決能力

これらをまとめる形で、稲継は都市自治体における専門性を「特定の行政分野において専門知識・能力を有するとともに、地域ニーズ・課題を把握して対応策を企画立案し、都市自治体全体として効果的・効率的に実施することを可能にする知識・能力」と定義している。つまり、「自分の専門のことを理解するだけではなく、都市自治体のどの部署と連携して目の前の課題を解決するかといった総合力」も求められているのである。

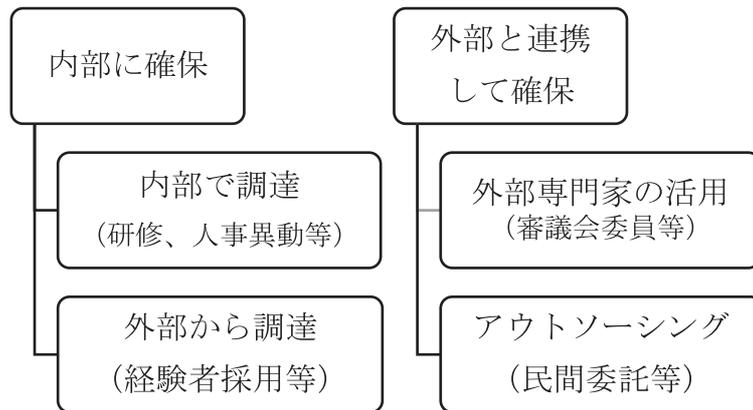
（3）自治体における専門性確保の手法

このような「個別分野の専門性」や「組織管理としての専門性」は、どのようにして確保できるのだろうか。「都市自治体行政の専門性に関する研究会」の報告書には様々な先進事例が紹介されているが、ここではまず筆者なりに専門性確保の手法について整理してみたい。

専門性のうち「個別分野の専門性」について考える場合、視角の一つとして、専門性を「自治体内部に確保するか否か」という点が挙げられる。つまり、専門性を有する人材を職員として抱えることで専門性を確保するか、外部の専門人材と連携することで専門性を確保するか、という視点である。前者は職員の採用や育成、後者は外部専門家の活用や業務のアウトソーシングがその主な手法となる。

さらに前者に関しては、専門性を「内部で調達するのか、外部から調達するのか」という視点で分けることが可能である。内部調達としては、専門性を持たない既存職員を専門人材に育成するための諸手法（例：研修、人事異動等）が該当する。また、外部調達としては、専門人材を新たに採用する諸手法（例：経験者採用、任期付採用等）が該当する（図1）。

図1 「個別分野の専門性」の調達手法



出所：筆者作成

また、もう一つの専門性である「組織管理としての専門性」については、総合行政を円滑に進めるための能力であることから、自治体内部で必要とされるものであろう。したがって、図1の左側「内部に確保」の部分において確保されるべきものと解することができる。

以下、図1の区分に沿って、各手法について概観していくこととしたい。

ア 専門性を自治体内部に確保するための手法

(ア) 専門人材の内部調達

自治体職員は、新卒一括採用・定年までの長期雇用が一般的である。獣医師・薬剤師などの資格職や土木・建築などの技術職を除き、大半の自治体職員一特に一般行政系の事務職一は、「個別分野の専門性」を採用時点では特に有していない。

これら「個別分野の専門性」を持たない職員については、採用後に行われる研修や、人事異動によるジョブローテーションで様々な仕事を体験させることで、専門性を身につけさせることになる。

①研修

研修は、階層別研修と目的別研修に大別される。階層別研修は、新任職員研修、係長研修、管理職研修など、従事業務の分野を問わず職層別を実施される。したがって、「個別分野の専門性」の習得よりも「組織管理としての専門性」の習得に重きが置かれる。

目的別研修は、特定の目的に必要な知識・能力を習得するための研修である。この中には、法務、税務、会計、用地買収、生活保護など業務目的別に実施され、「個別分野の専門性」の習得を目的とするものもあれば、政策立案研修、対人交渉研修など「組織管理としての専門性」の習得を目的とするものもある¹²。

¹² このほか、人事評価やOJT指導など、人事・組織管理上必要な知識・能力に関する研修なども、目的別研修の一つである。

これらの研修は、各自治体が独自に実施することもあるが、都道府県が設置する研修機関に委託して実施することも多い。なお、近年では、都道府県と市町村が都道府県単位の研修機関を共同設置するなどの形態をとっているところも見られる。また、全国規模の高度な研修については、総務省の附属機関である自治大学校、(公財)全国市町村研修財団が設置する市町村職員中央研修所(通称「市町村アカデミー(JAMP)」)及び全国市町村国際文化研修所(通称「国際文化アカデミー(JIAM)」)において主に行われる¹³。

②人事異動

地方自治体では慣行として人事異動が定期的に行われる。その目的は、「適材適所の配置を行って、個人の能力の活用と意欲の向上を図り、同時に組織力を高める¹⁴」ことにある。これまでは、管理職育成・選抜のためのジョブローテーションという意味合いが強く、ゼネラリスト養成型の異動パターンになりがちであったが、近年は職員の専門性を見出し育成する人事異動へとシフトしつつあるという。

そのような場合、採用後10年程度は、本人の適性を見極めるため異なる分野への異動が定期的に行われる。次の10年では、最初の10年で見出した適性分野についての専門性を拡充するため、その分野を意識しつつ異動が行われる。それ以降は、それまでに培った専門性を発揮してもらうため、過去に経験した分野内でのローテーションが行われる。

近年は、このような異動ローテーションを意識的に制度化するとともに、職員の主体性を重視し、自らの専門分野を選択させるような事例も見られるようになってきている¹⁵。

(イ) 専門人材の外部調達

IT分野や社会環境の変化や新たな住民ニーズへの対応等によって自治体が新たに担うことになった業務については、内部に専門人材が存在しない。当然、内部で人材を育成することも容易ではない。そのような場合には、自治体の外から専門人材を即戦力として採用することが最も手っ取り早い。主な手法としては、以下の3つが挙げられる。

①経験者採用

特定の知識・能力を有する民間の人材を、いわゆる中途採用するものである。定年までの雇用が見込まれるため、観光や情報処理などある程度永続的な業務について行われる。自治体によっては、採用直後はその専門性を活かせる職場に配属するものの、年月の経過とともに専門性が陳腐化することなどを考慮し、一定期間の経過後は他の職員と同様の人事異動ローテーションに乗せることもある。

②任期付採用

自治体内には存在しない専門的な知識・経験等を有する者を一定の期間活用する場合に、

¹³ 詳細については、石川(2007)を参照のこと。

¹⁴ 稲継(2011b)、56-57頁。

¹⁵ 代表的な例として、神奈川県のカリヤ選択型人事制度など。詳しくは、稲継(2011b)を参照のこと。

任期を区切って採用するものである。地方分権の進展に伴い地方行政の高度化・専門化が進む中、自治体内部では得られにくい高度の専門性を備えた民間の人材を一定期間のみ活用することが必要な場面が生じてきたため、2002年にこの制度が創設された。IT、まちづくり、広報、医療などの分野における活用事例が多く見られる¹⁶。

③非常勤職員の採用

地方自治法3条3項3号にもとづき、顧問、参与、調査員、嘱託員など特定の知識、経験等に基づいて随時、自治体の業務に従事するものである。非常勤であるから、その勤務時間は常勤職員の4分の3を超えない範囲と解されており、専門性を持つ職員が必要な場合の中でも、常勤の職員を充てるほどの業務量ではない場合に活用される¹⁷。例えば、企業誘致や危機管理のアドバイザーとして活用する事例などが見られる。

④国や他自治体との人事交流

外部からの人材調達は、民間からだけとは限らない。国や他の自治体に求めるべき専門人材がいる場合、そのような人材を一定期間派遣してもらうことも行われている。

国からの派遣は、主に副市長や部局長などの幹部級で行われ、中央省庁職員が持つ特定分野における政策立案能力等を活用することが目的である。法文上に特段の規定はなく、便宜的に国を一旦退職した者を自治体が割愛採用するという手段を一般に用いる。

他自治体からの派遣は、地方自治法252条の17の規定にもとづく。主に実務レベルで行われ、例えば、都道府県からの権限移譲時に、当該業務に関する知識・経験を有する職員を何年か派遣してもらうような場合が挙げられる¹⁸。また、災害時に、土木・建築系をはじめとする特定の専門分野の職員が不足する場合にも多く用いられる。最近では東日本大震災からの復旧・復興業務を担うため、被災自治体に他の自治体から多くの職員が派遣されたのは記憶に新しいところである¹⁹。

イ 専門性を外部と連携して確保するための手法

(ア) 外部専門家の活用

専門性を持つ人材を職員として自治体内部に確保していくことには一定のコストを伴う。そこで、外部専門家を必要に応じて活用し、その知見を得ることを日常的に行っている。例えば、有識者を審議会・研究会等の委員としたり、職員研修の講師として招聘したり、ということが挙げられる²⁰。

¹⁶ 大谷（2016（近刊））、総務省資料「地方公共団体における任期付職員の採用状況等について（平成26年4月1日時点）」。

¹⁷ 大谷（2016（近刊））。

¹⁸ 例えば、町村合併で市となり、福祉事務所を設置して生活保護業務を新たに担わなければならない場合など。

¹⁹ 稲継（2015）、稲継・大谷（2015）。

²⁰ 伊藤（2011）。

(イ) 業務のアウトソーシング

専門性を必要とする業務そのものを、その分野に通じた企業、団体等に委託して実施することも頻繁に行われている。業務のアウトソーシング自体は以前から少なからず行われていたが、1990年代になってニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の考え方とともに徐々に広がっていき、2000年代以降、「官から民へ」の掛け声の下で急速に拡大していった。その背景には、役所の仕事を民間に開放し、民のノウハウを活用することは、公共サービスの質の改善や効率化に貢献すると考えられている。主な手法としては、民間委託、PFI、指定管理者制度の活用などが挙げられる。

2 各論編：各行政分野における専門性

(1) 児童相談行政²¹

ア 専門性が求められる背景

児童相談行政の中核機関として設置されているのが児童相談所である。児童相談所は、都道府県、政令指定都市には必置であり、2006年から中核市にも置くことが可能となっている²²。その役割は、終戦直後の制度創設当初の戦災浮浪孤児への対処から、非行児、心身障害児、不登校児への対応へと移り変わり、1990年代以降は児童虐待への対応が重要な課題となっている。

2004年の児童福祉法改正により、市町村も児童相談行政の一次窓口として明確に位置づけられた。その背景には、児童虐待相談件数の急増や育児不安等を背景とする身近な子育て相談ニーズの増大等により、児童相談所だけでは膨大な相談を受け止めきれなくなったことがある。そのため、児童相談所の役割を専門的な知識及び技術を必要とするケースへの対応や市町村の後方支援に重点化し、住民に身近な市町村には、虐待の未然防止・早期発見や軽微なケースにおける継続支援などへの積極的な取組みが求められるようになったのである²³。

また、この時の改正では、要保護児童の早期発見や適切な保護を図るため、保健所、保育所、学校、医療機関、警察、民生委員・児童委員などの関係機関による市町村の地域ネットワークについても規定された。市町村は、このネットワークを運営する調整機関の役割も担うことになった。

²¹ 本節における記述は、特に示す場合を除き、日本都市センター編（2011b）、特に、藤田（2011）、手塚（2011）、村上（2011）に基づく。

²² 児童福祉法12条及び59条の4。ただし、2015年4月1日現在、中核市で児童相談所を設置しているのは、横須賀市と金沢市のみである。なお、2016年5月に成立した改正児童福祉法では、東京23区が新たに児童相談所を設置できるようになるとともに、国が支援して中核市に児童相談所の設置を促すこととされている。

²³ 市町村の役割の詳細については、厚生労働省の定める「市町村児童家庭相談援助指針」を参照のこと。

イ 求められる能力

児童相談行政において必要とされる能力を挙げると、次のとおりとなる。まず、相談・通報を受けた場合、「事実関係を正確に把握し、緊急性の高さを的確に判断する能力」が必要である。次の段階である初期調査においては、「当該児童に関する情報を、日頃構築した関係機関等とのネットワークを用いて収集する能力」が求められる。また、現地調査においては、「児童の心身の状況を観察し、把握する能力」や「児童や保護者との信頼関係を築くことのできる対人コミュニケーション能力」も必要となる。

その後に行われる援助方針の決定に際しては、正確な判断や指導・援助を行うための「心理学等の専門的知見」が求められる。児童福祉司等による社会診断、児童心理司による心理診断、医師による医学診断、児童指導員や保育士等による行動診断のほか、理学療法士、言語聴覚士等による診断が行われることもある。それに基づく援助実施の段階では、「対人コミュニケーション能力」や、強制的な対応が必要な場合の「法的知識」なども必要となるろう。

ウ 専門性確保の方法

報告書では、専門性を支える3つの側面として、①関係機関とのネットワークの構築、②組織体制の整備、③職員の技量の向上、を挙げている。

①については、自治体内外の関係諸機関と良好なネットワークを構築し、それらの資源を活用しながら連携して相談援助活動を行うことができるかどうか、児童相談行政全体の専門性向上の鍵とされる。例えば、法定の「要保護児童対策地域協議会」の構成員に、民間の関係団体を多く巻き込むことがネットワーク拡大に有効とされる。

②については、専門職の適切な配置²⁴が挙げられる。児童相談行政においては、個人の技量よりはむしろ組織やチームとしての専門性が問われており、できるだけ多くの種類の専門職を効果的に配置することが専門性の向上に資すると考えられる。また、職員間の協働を円滑にするような職場環境の整備や、適切な助言を与えられるスーパーバイザーの存在が、個々の職員あるいはチームとしての専門性向上に有効である。

③について、組織やネットワークが生み出す専門性を支えているものは、個々の職員の技量である。児童相談行政については、業務の特性上、相手に応じて臨機応変な対応を取らざるを得ないことが多く、実戦的な知識・経験が重要になるため、OJTの果たすべき役割が大きくなっている。また、外部の研修への参加も多く、専門的研修を実施する関係団体の研修を受講させたり、都道府県の児童相談所で実務経験を積んだりすることも行われている。

特に、他の業務分野に比べて特徴的なのは、①のネットワークを活用した専門性の獲得

²⁴ 児童相談所には、児童福祉司、児童心理司、精神科医、相談員等の多様な専門職を置くことが標準とされている。

である。外部に存在する知識・経験等を必要な時に相互活用するのは非常に効率的である。他の業務分野においても、自治体間連携の際に有効な手法の一つとなろう。

エ 課題等

ケースの調査・指導・援助等を行うなど、児童相談行政の中心的役割を果たしている児童福祉司は、厚生労働大臣が認定する資格であるが、市区町村では児童福祉司の任用資格²⁵を満たす職員の割合は低い。また、同じく市町村では専門職員を配置していても非常勤職員であることが多い。専門性を有する職員を恒久的に確保できるかどうか、この点が課題の一つといえる。その対応としては、専門職員の新規採用が第一であるが、それが困難な場合には、保育士や保健師など児童行政に密接な関連を持つ職種から計画的に登用し、児童福祉司の任用資格取得を支援することも有効であるという。

ネットワークを活用する場合に問題となるのは、人事異動である。せっかくのつながりを構築してきた職員が異動してしまうと、それを後任者が引き継ぐとはいえ、つながりの広さ、深さは一歩後退してしまう。とはいえ、人材育成面を考えれば人事異動も必要である。これについては、ネットワークに関与した経験を持つ職員を増やすことで、職員の層を厚くしていくことが解決策となる可能性があるという。

(2) 徴税行政²⁶

ア 専門性が求められる背景

都市自治体における徴税行政の重要性は、以前にも増して高まっている。地方財政をめぐむ状況が厳しい中、税滞納者からの徴収は、収入の安定的確保の視点からはもちろん、税の公平性という視点からも非常に重要である。特に、地方分権改革の一環で税源移譲が行われて以降は、大きくなった自主財源を確実に活用するためにも、徴税行政がその役割を着実に果たすことが期待されている。

しかし、国のような税務専門の職員ではないため専門性の確保が難しく、自治体によって滞納分の徴収率の差が大きいのが実情である。そのため、徴税行政の専門性を確保し、徴収率の向上を図ることが重要な課題となっている。

イ 求められる能力

徴税行政の主な事務は、①催告、②財産調査・徴収、③差押、④公売・換価、⑤執行停止・不納欠損処理、である。

これらの執行には、「地方税制等に関する知識」、「財産調査能力」、「滞納者とのコミュニケーション能力」、「差押等の強制手続や執行停止の適否を見極める能力」が求められる。

²⁵ 児童福祉法 13 条 2 項を参照のこと。

²⁶ 本節における記述は、日本都市センター編（2012）、特に手塚（2012）、村上（2012）に基づく。

また、これらの業務の大半は、文書催告や差押に関する書面作成などの事務的処理である。つまり、定型的な文書事務を円滑に遂行できる能力も必要とされる。

ウ 専門性確保の方法とその課題

都市自治体では、国のように税務職員が専門職として採用される訳ではない。一般の行政職員が徴税部門へ配置されるだけである。実際には、税務部門内での異動を繰り返し、「税務畑」の職員として専門性を蓄積していくような人事運用が行われている自治体も少なくないが、それはあくまでも公式の制度ではなく運用にすぎない。

したがって、徴税に関する専門的知識・経験を持たない職員をいかにして専門人材に育てていくかが一つのポイントとなる。多くの自治体では、配属当初に地方税制や滞納処分制度等に関する研修を受けさせ、その後は実務を遂行する中で先任職員からの指導を受けて成長していく、という育成プロセスとなっている。

国や都道府県から徴税に通じた職員の派遣を受け入れたり、国や都道府県に職員を派遣したりすることを通じて専門性を高めることも行われている。また、複数の自治体が共同で設置した徴税組織に職員を派遣し、都道府県や他の市町村のノウハウを互いに学ばせることも行われている。この場合、派遣職員が持ち込んだ、あるいは、持ち帰ってきた知識・ノウハウを、組織としてどのように活かすかが課題である。

(3) 広報²⁷

ア 専門性が求められる背景

地方分権の進展に伴い、都市自治体の自立が進んだ。その結果、地域に個性が生まれ、都市間の競争という現象も見られるようになった。このような中、自治体の円滑な経営と都市間競争の生き残りを図るため、自治体と市民の信頼構築を図り、都市の魅力を広く発信する広報の重要性が増している。

時代の変化に伴い、広報のあり方も大きく変化している。昔は広報紙で市政情報を発信していれば十分であったのが、現在ではインターネットやSNSなど様々な媒体を用いて戦略的な情報発信を行うことも当たり前となりつつある。そのため、外部から経験者を採用し、広報専門職に就けることもしばしば見られるようになってきている。

イ 求められる能力

都市広報には、①行政サービス広報、②政策広報、③地域広報、の3つの種別があるという。①は行政サービスの的確な活用、提供を行うものであり、②は都市自治体が地域の課題を提示し、その解決に向けての参画を得ようとするものであり、③は都市内外に向け

²⁷ 本節における記述は、日本都市センター編（2013）、特に河井（2013）、河尻（2013）に基づく。

て都市の魅力を訴求しようとするものである。

このような都市広報の業務には、都市広報を戦略的に行うための「戦略発想力」、自治体全体の作戦参謀として事業課の広報を支援する「業務支援力」、都市広報の効果を的確に評価し、広報の戦略的な展開をマネジメントしていくための「広報評価力」、の3つが必要とされる。

特に最近では、地域広報の一分野である「シティセールス」に力を注ぐ自治体が増えている。マスメディアへの露出を上げるなどして市の宣伝を積極的に行うものであるが、住民に行政情報を正確に伝えることを目的とする従来からの行政サービス広報とは、その趣旨が大きく異なる。シティセールス広報には、「マーケティングの視点をもって情報を売る」こと、つまり、ターゲットを見定め、ターゲットの興味を引くように情報を加工し、ターゲットに届きやすい広報媒体に広報を展開する能力が求められるのである。

ウ 専門性確保の方法とその課題

日本都市センターが2012年4月時点における全市区810団体の広報担当課長を対象に実施したアンケート調査（回答478市区、回答率59.0%）の結果によれば、「職員全体において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している」との回答が5割を超え、「広報担当部署の一般職員において、広報に必要な知識・スキルなどの専門性の育成が不足している」との回答も3割近くに上った。

そのような認識がありながら、研修や民間専門家を活用して専門性を確保しようとする取組みはまだ十分になされていない。広報担当部署以外の事業課の職員に対する研修は、全体の約3割の市区でしか実施されず、その頻度も年1回が多数を占める。また、広報担当部署において、民間の広報経験者などを採用している市区は1割にも満たなかった。

広報分野の専門性強化に当たっては、まず、任期付職員制度等を活用し、広報担当部署のキーパーソンに民間の広報経験者等を配置することが求められよう。次に、そのキーパーソンを中心としたOJT等により広報担当部署の職員の専門性を高めていく。さらに、各事業課の職員の広報分野におけるスキルアップを図るための研修等を行うとともに、広報担当部署のキーパーソンが事業課の広報活動に積極的に関与できる仕組みを構築することが必要となろう²⁸。

(4) 生活困窮者自立支援・生活保護²⁹

ア 専門性が求められる背景

リーマン・ショック以降に急増した生活保護の受給者数・受給世帯数は、近年の雇用環

²⁸ 日本都市センターの報告書では、専門性強化の具体的な方法にまでは言及していない。そのため、この部分はいくまでも筆者の私見である。

²⁹ 本節における記述は、日本都市センター編（2014）、特に岡部（2014）、山口（2014）に基づく。

境の変化や超高齢化社会の到来等の影響を受け、その伸び率はやや鈍化しているものの、現在に至るまで最高水準で推移している。また、ワーキング・プアや無年金者の存在がクローズアップされているように、生活保護受給者のほかにも貧困にあえぐ人々が多数存在している。

こうした状況を受け、国においては、生活保護受給者や生活困窮者への就労・自立支援の強化、総合的な相談体制の構築、貧困の連鎖の防止等の対策を講じるようになった。2013年には生活保護法の改正、生活保護基準の見直し、生活困窮者自立支援法の成立、子どもの貧困対策の推進に関する法律の成立などが相次いで行われた。

しかし、厳しい財政事情を抱える多くの自治体では、深刻な人員不足により思うような対応ができていない。生活保護行政を担当するケースワーカー（CW）を例に挙げると、1人のCWが受け持つ生活保護受給世帯数は標準で80世帯とされているが、実際にはそれを大きく上回ることが多い。また、CWの多くは一般行政職が充てられており、社会福祉士などの資格を持つ者は少なく、その育成もOJTによる職場での教育が中心となりがちである。

イ 求められる専門性とその確保

生活困窮者自立支援・生活保護については、福祉分野のほか、就労支援や教育支援など様々な分野の専門人材を質量ともに確保することが必要である。しかし、自治体を取り巻く財政事情の厳しさを考慮すれば、そのような専門人材を数多く確保することは容易ではない。

そもそも生活困窮・生活保護に陥る原因は、経済的なものだけではなく、身体的・心理的要因や社会的要因なども大きな影響を及ぼしている。一人が雇用、健康、住宅、教育、家族関係などの複雑な問題を抱えており、それらに対して総合的・一体的に対応しなければならない。そのような対応を一人の職員、一つの行政機関が担うことは困難である。

したがって、質量両面の理由から、福祉事務所を中心とする行政機関が関係機関と連携を図ることで必要な専門性を確保し、生活困窮者自立支援・生活保護行政を推進することが求められる。2013年に成立した生活困窮者自立支援法も、また、同年に改正された生活保護法も、多様な生活課題に多様なサービス供給主体が取り組むことを意図している。低所得者対策として地域に広くセーフティネットを張り、生活再建や自立を支援するため、関係機関が連携・協働することが期待されているのである。

福祉事務所が連携・協働を進める具体的な範囲としては、福祉部門の庁内関係各課はもちろん、児童相談所、女性相談センター、心身障害者福祉センターなどの相談機関、児童養護施設や女性保護施設などの保護機関、社会福祉協議会などの関係団体がまず挙げられる。さらに、保健・医療、労働、教育、住宅、司法・警察等の福祉分野以外の関係機関や、民政・児童委員、町内会・自治会、親族、近隣住民をはじめとする地域との連携も考えられる。

(5) 地域包括ケアシステム³⁰

ア 専門性が求められる背景

高齢化が進む我が国においては、医療や介護の需要が大きく膨らんできている。特に、いわゆる団塊の世代が75歳以上となる2025年以降は、そういった需要がそれ以前にも増して増大することが見込まれている。そのため、2025年を目途に、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制の構築が推進されている。住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供されるこのような体制を「地域包括ケアシステム」と呼ぶ。

地域包括ケアシステムは、各地方自治体が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくこととされている。既に多くの自治体が、医療・介護分野の連携による在宅医療の推進や、地域社会・関係機関と連携した住民の健康づくりに取り組み、中には一定の成果が現れているところもある。他方、専門人材や地域資源の不足等により、対応に苦慮しているところも少なからず見受けられるのもまた現実である。

イ 求められる専門性とその確保

地域包括ケアシステムは、地域によって異なる人口構造、財源、疾病構造、住民意識等を踏まえ、各自治体が地域の特性に応じて構築する、地域の包括的な支援・サービス支援体制である。したがって、その構築には、医療・福祉を中心とする様々な分野の関係者の連携・協働が求められる。

高齢化が進む現代社会においては、保健・医療・福祉の連携・協力が不可欠であり、そこで働く医療系専門職、介護系専門職等による多職種連携の推進が必要である。特に介護支援専門員をはじめとする介護系専門職の資質向上は急務とされる。

そのためには、当該地域の多職種が机を並べ、地域包括ケアシステムの背景、理論、専門知識・技術を学ぶ「専門職連携研修（IPE）」が有効である。関係する様々な職種の職員が互いに学び合い、率直に意見を出し合える機会を作ること、そして、それによって関係者が共通理解を持つことが何より重要なのである。

(6) 産業政策³¹

ア 専門性が求められる背景

地域の発展を図る上で、産業振興は必要不可欠である。仕事がないければ住民は生活し得ず、仕事を求めて他の地域へ流出していくことになる。人口減少が続き、衰退傾向にある地域では概ねこのような状況が観察される。

³⁰ 本節における記述は、日本都市センター編（2015）、特に石山（2015）に基づく。

³¹ 本節における記述は、日本都市センター編（2016）、特に梅村（2016a）、同（2016b）、須藤（2016）に基づく。

この状況を打破するために展開されているのが、いわゆる「地方創生」である。地方創生は、「まち・ひと・しごとの創生」と言われるように、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む好循環を確立するとともに、その好循環を支える「まち」に活力を取り戻すことをめざしている。

従来、産業支援は国が中心となって推進してきた。しかし、地域間の格差が拡大している現在、望まれるのは国の主導による一律的な産業政策ではなく、自治体による地域の特性を踏まえた産業政策である。地方創生においても、各地域における自律的な取組みが求められている。

しかし、これまで長らく国主導で産業支援を行ってきた結果、自治体は多くの場合において国の示す政策メニューをそのまま受け入れるか、国の政策を模倣することが一般的であった。そのため、自治体には産業政策の策定能力が不足しているとの指摘もなされており、その確保が急務とされている。

イ 求められる専門性とその確保

産業の多様化・高度化・複雑化や、自治体の予算・人員等の削減傾向を踏まえると、自治体が産業政策を直接的に行うことには限界がある。これからの自治体の役割としては、産学をはじめとする外部パートナーと連携・協働し、最新の情報や知識を地域に紹介したり、対話を通して新たな価値を創出したりすることが重要となる。つまり、情報や人脈などのネットワークの結節点としての機能を果たすと同時に、相互交流を深めるためのコミュニティを形成することが求められているのである。

そのためにはまず、現場を良く知ることが必要不可欠である。さらには、幅広いネットワークを持つことも求められる。このような知識・能力は座学だけでは得ることができない。同じ目的を持つ職員が一緒になってフィールドワークを重ねながら体得していくべきものである。最初は自治体が研修をお膳立てする必要があるが、いずれは参加者が自発的な学びに向かうような工夫が必要である。受け身の姿勢ではネットワークは広がらない。自ら積極的に行動できるような職員を育成するとともに、その職員が孤立せずに励まし合って行動できるような人材育成の体制、職場の土壌づくりが重要となろう。

おわりに

総合行政の主体である自治体には、各業務分野における「個別分野の専門性」に加え、行政のプロとして総合行政を円滑に進めるための「組織管理としての専門性」が求められる。より詳細に示すならば、「特定の行政分野において専門知識・能力を有するとともに、地域ニーズ・課題を把握して対応策を企画立案し、都市自治体全体として効果的・効率的に実施することを可能にする知識・能力」というのが都市自治体の専門性であった。

このような専門性の確保を図るための手法は多岐にわたる。必ずしもすべての専門性を

自治体内部に確保する必要はなく、アウトソーシングなどにより外部の専門人材を必要に応じて活用することもあり得る。また、自治体内部に確保する場合でも、既存職員を研修や人事異動により育成する方法と、外部から専門人材を新たに採用して活用する方法が考えられる。

また、児童相談行政、生活困窮者自立支援・生活保護や地域包括ケアシステムのように、多様な主体による総合的・一体的な取組みが求められる業務においては、個々の職員が専門性を確保するだけでなく、専門人材同士が連携・協力し、組織として専門性を確保することも求められる。つまり、人材活用の視点に加え、組織体制構築の視点も重要になってくるのである。

2014年の地方自治法改正により、自治体間の広域連携を図るための「連携協約」、都道府県による市町村の補完を図るための「事務の代替執行」という2つの制度が新たに創設された。これらは、単独でフルセットの行政を担うことが難しくなりつつある小規模自治体が、自治体間の連携によって行政サービスの提供体制を整備することを目的としたものである。この体制においては、自治体の事務を連携あるいは代替して処理するに際し、限られた専門人材を複数の自治体で共同活用することも考えられる。

自治体が優秀な専門人材を確保することは決して容易ではない。仮に首尾良く採用できたとしても、小さな自治体では異動先もあまりなく、同じポストに長期にわたり配置されることで、専門性の陳腐化、モチベーションの低下などが懸念される。現在、自治体間の異動は、地方自治法252条の17にもとづく職員の派遣によるもの以外はほとんど行われていない。複数の自治体が共同で専門人材の人事管理を行えるようになれば、少ない人材をより効率的・効果的に活用できるはずである³²。今後の動向に注目したい。

【参考文献】

- ・石川義憲（2007）「日本の地方公務員の人材育成（分野別自治制度及びその運用に関する説明資料 No.2）」政策研究大学院大学比較地方自治研究センター。
<http://www.clair.or.jp/j/forum/honyaku/hikaku/pdf/BunyabetsuNo2jp.pdf>
- ・石山麗子（2015）「地域包括ケアシステムの構築を担う自治体の専門性—地域に反映する自治体の価値観—」日本都市センター編『地域包括ケアシステムの成功の鍵—医療・介護・保健分野が連携した「見える化」・ヘルスリテラシーの向上—』日本都市センター。
- ・伊藤正次（2011）「都市自治体の行政組織と専門性—瀬戸内市と市川市の事例から—」日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」—総合行政の担い手に求められるもの—』日本都市センター。

³² 第30次地方制度調査会第30回専門小委員会（2013年3月28日）においても、小規模自治体が専門人材をどのように確保するかという点について議論がなされている。その際には、市町村のための技術系職員を集めた公益的な法人を設立し、そこが市町村から業務を受託してはどうかといったことにも言及されている。

- ・稲継裕昭（2008）『プロ公務員を育てる人事戦略』ぎょうせい。
- ・稲継裕昭（2011a）「都市自治体行政における『専門性』」日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」—総合行政の担い手に求められるもの—』日本都市センター。
- ・稲継裕昭（2011b）「『専門性』を有した自治体職員の育成と、自治体間移動の可能性」日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」—総合行政の担い手に求められるもの—』日本都市センター。
- ・稲継裕昭（2015）「広域災害時における遠隔自治体からの人的支援」小原隆治・稲継裕昭編『大震災に学ぶ社会科学 第2巻 震災後の自治体ガバナンス』東洋経済新報社。
- ・稲継裕昭・大谷基道（2015）「災害復旧・復興をめぐる広域自治体連携」鎌田薫監修・早稲田大学震災復興研究論集編集委員会編『震災後に考える—東日本大震災と向きあう 92の分析と提言』早稲田大学出版部。
- ・梅村仁（2016a）「『これからの自治体産業政策』—都市が育む人材と仕事—」日本都市センター編『これからの自治体産業政策—都市が育む人材と仕事—』日本都市センター。
- ・梅村仁（2016b）「自治体産業政策の課題と政策学習」日本都市センター編『これからの自治体産業政策—都市が育む人材と仕事—』日本都市センター。
- ・大谷基道（2015）「新たな垂直連携は県の役割をどう変えるか」『地方自治職員研修』通巻678号（2015年9月号）。
- ・大谷基道（2016（近刊））「第10章 公務員制度 地方自治体における任用形態と人材の多様化」縣公一郎・藤井浩司編『ダイバーシティ時代の行政学—多様化社会における政策・制度研究』早稲田大学出版部。
- ・岡部卓（2014）「生活困窮者・生活保護支援の今後の展望」日本都市センター編『生活困窮者自立支援・生活保護に関する都市自治体の役割と地域社会との連携』日本都市センター。
- ・河井孝仁（2013）「『都市広報』と『都市広報を担うもの』」日本都市センター編『都市自治体の広報分野における課題と専門性』日本都市センター。
- ・河尻和佳子（2013）「マーケティング視点で考えた都市広報について」日本都市センター編『都市自治体の広報分野における課題と専門性』日本都市センター。
- ・須藤順（2016）「産業人材育成・起業支援における多様な主体との連携の視点」日本都市センター編『これからの自治体産業政策—都市が育む人材と仕事—』日本都市センター。
- ・手塚洋輔（2011）「児童相談行政における関係機関とのネットワーク構築」日本都市センター編『徴税行政における人材育成の専門性』日本都市センター。
- ・手塚洋輔（2012）「徴税行政における組織と人材」日本都市センター編『徴税行政における人材育成の専門性』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2010）『都市自治体行政の専門性確保に関する調べ』日本都市センター。

- ・日本都市センター編（2011a）『都市自治体行政の「専門性」—総合行政の担い手に求められるもの—』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2011b）『児童相談行政における業務と専門性』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2012）『徴税行政における人材育成の専門性』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2013）『都市自治体の広報分野における課題と専門性』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2014）『生活困窮者自立支援・生活保護に関する都市自治体の役割と地域社会との連携』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2015）『地域包括ケアシステムの成功の鍵—医療・介護・保健分野が連携した「見える化」・ヘルスリテラシーの向上—』日本都市センター。
- ・日本都市センター編（2016）『これからの自治体産業政策—都市が育む人材と仕事—』日本都市センター。
- ・藤田由紀子（2011）「児童相談行政の歴史と業務」日本都市センター編『徴税行政における人材育成の専門性』日本都市センター。
- ・村上祐介（2011）「児童相談行政の実施体制と人材育成」日本都市センター編『徴税行政における人材育成の専門性』日本都市センター。
- ・村上祐介（2012）「徴税行政の人材育成における自治体間連携の手法と可能性」日本都市センター編『徴税行政における人材育成の専門性』日本都市センター。
- ・山口道昭（2014）「生活困窮者に対する『総合的な相談支援』を行うための課題と方向性」日本都市センター編『生活困窮者自立支援・生活保護に関する都市自治体の役割と地域社会との連携』日本都市センター。