

自治大学校からの情報発信vol. 32

○自治体行政の視点

人工知能とこれからの公務員に求められる能力

一橋大学イノベーション研究センター特任教授 市川 類

○自治大学校における研修講義の紹介（第1部・第2部特別課程第44期）

行政における争訟対応

弁護士 辻 崇成

○マネジメントコース研修生のつばやき

令和5年9月

自治大学校

人工知能とこれからの公務員に求められる能力

一橋大学イノベーション研究センター特任教授 市川 類

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

ChatGPT の公開をきっかけとして、今年になってから、生成系の AI システムへの関心が世界的に爆発的に高まっている。これにより、2015 年頃から始まった第三次人工知能 (AI) ブームを引き継ぐ形で、今や、第四次 AI ブームの様相を示している。

我が国の政府・自治体部門においては、これまでも AI システムの導入が推進されてきているが、今回の第四次 AI ブームを背景に、現在、先進的な自治体を中心に、各自治体が互いに競い合うように生成 AI の導入・利用に取り組み始めている。

これらの AI 技術は、言うまでもなく、社会に大きな変革を与える革新的な技術である。このため、企業・組織においては、ビジネスモデルの変革と合わせてこれらの AI 技術の導入を進めることによって、デジタルトランスフォーメーション (DX) を実現し、業務や組織の抜本的な生産性向上などを図ることが可能となる一方で、働き手 (公務員側) においても求められる能力が大きく変化することが想定される。

本稿においては、このように第四次 AI ブームに向かう流れにおいて、特に自治体などの公務分野において、どのような業務分野に AI 技術の導入が求められ、また、その結果、公務員において今後どのような能力が求められるかについて論考を行う。

第四次 AI ブーム (生成 AI) の特徴と位置づけ

これまで第三次 AI ブームにおいては、深層学習 (ML) 技術のブレークスルーにより、コンピューターが、人間が有する実世界の認識能力 (データ処理能力) を得たことに伴い、ビッグデータ分析技術の進展とも相俟って、特定の分野において、実世界を認識し、それに基づき予測・推薦あるいは決定の支援・自動化を行う、いわゆる特化型の「認識・決定支援系」と言える AI システムの普及が進展してきた。

これに対して、今回の第四次 AI ブームにおいて注目を浴びているのは、文章などのコンテンツを生成する「生成系」の AI システムである。この生成 AI は、従来においても、文字・音声認識技術から始まって、自動翻訳や AI を利用したチャットボットやネット検索などがあつたが、今回の第四次 AI ブームでは、ChatGPT に代表されるように、大規模言語モデル (LLM) 技術のブレークスルーにより、幅広い分野・トピックに対応できる汎用的な対話型 (文章生成型) の AI システムが開発されたことに特徴がある (図 1 参照)。

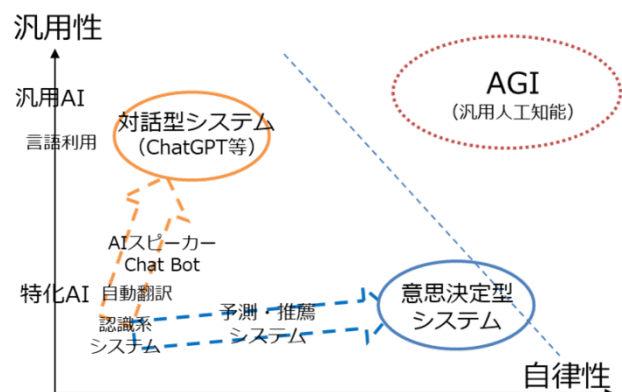


図 1 各種 AI システムの分類と位置づけ

地方自治体でのこれまでの AI 技術の導入状況

このような中、地方自治体においては、これまでも AI の導入普及が進んできたとされる。実際に、総務省（2023 年 6 月）¹によると、2022 年度時点において既に都道府県、政令指定都市の 100%が AI・RPA を導入しているとされる。

しかしながら、本来は、第三次 AI ブームの中心である特化型の「認識・決定支援系」の AI システムの導入による DX の推進が期待されていたのに対し、実際は、単なる業務ツール・情報提供手段としての AI 技術の利用にとどまっているのが現状である。具体的には、DX の 3 分類（「新サービス・市場創出型」「事業プロセス改革型」「業務組織改革型」）²に基づき、2022 年 6 月に総務省が発行したガイドブック³に記載されている先進的な自治体の取組 20 事例を分類すると、図 2⁴の通り、事業プロセス改革型を中心に幅広い事例が掲載されているのに対し、実際に導入されている内容・件数（総務省 2023 年 6 月）を見ると、音声認識、文字認識などの

「業務ツール」やチャットボットなどによる「情報提供」手段など、組織内部業務の効率化のためのツール利用に大きく偏っており、各行政事業分野における特化型の「認識・決定支援系」の AI システムの導入による新たな行政サービスの提供や事業プロセスの改革に係る取組は、非常に限定的であるものと評価される。

政府での生成 AI 利用に向けた最近の動き

このような中、最近の ChatGPT に対する爆発的な関心の高まりを踏まえ、世界各国において、AI 政策の見直しに取り組んでいる。日本政府においても、本年 5 月に内閣府に AI 戦略会議を設置し、新たな AI 政策に係る具体的な検討を開始している。そのうち、特に政府での生成 AI の利用に関しては、本年 6 月に発表された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改定版」や「デジタル社会の実現に向けた重点計画」などにおいて、その推進方向が記載されている。具体的には、前者におい

ビジネスプロセス（付加価値創出）

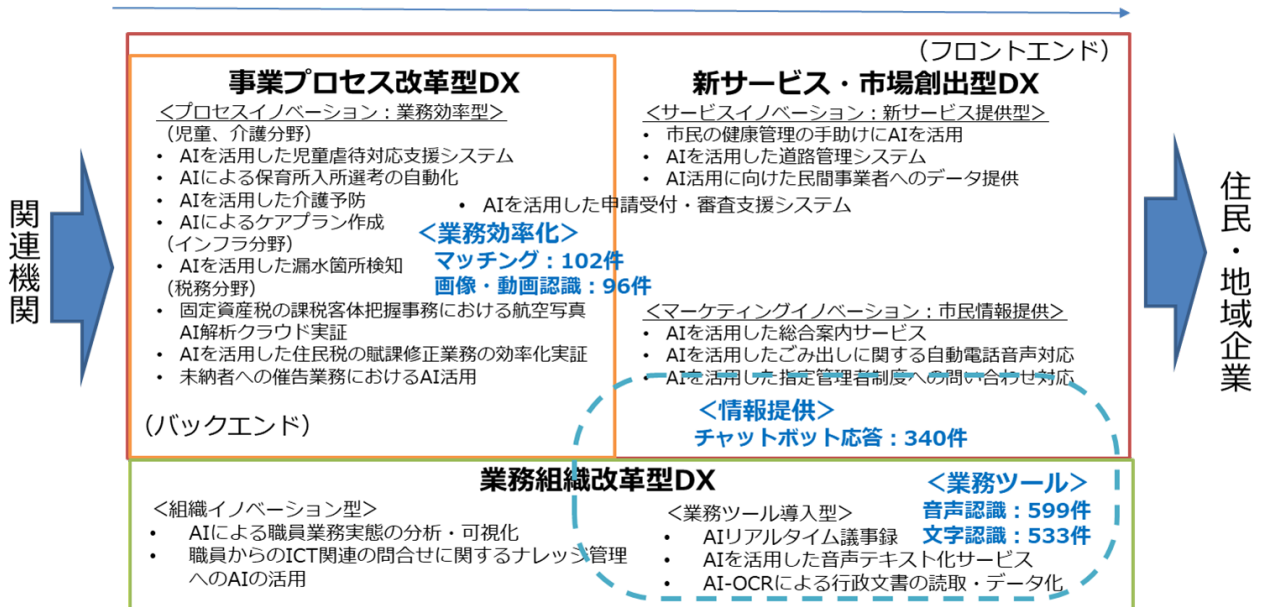


図 2 地方自治体での AI 利用事例の分布 (DX 分類)

¹ 総務省情報流通行政局地域通信振興課／自治行政局行政経営支援室「自治体における AI・RPA 活用促進」令和 5 年 6 月 30 日版

² 市川類「イノベーション論からみたデジタルトランスフォーメーション (DX)」IIR ワーキングペーパー WP#21-02、

2021/02/28 の分類に基づく

³ 総務省情報流通行政局地域通信振興課「AI 活用・導入ガイドブック<導入手順編>」令和 4 年 6 月

⁴ 出典：注 2 を踏まえ筆者作成。注 3 資料に記載の事例を記載。青地部分は、注 1 資料に記載の導入件数を記載。

ては、政府機関での生成 AI の活用に関して、「機密情報漏洩等のリスクがある一方で、業務効率化や行政サービス向上に有効な可能性もあり、生成 AI の扱いは重要な論点である。このため、政府機関において、試験的な利用等を開始し、知見を集積し、共有する」と記載されている。なお、これまで政府においては継続的に AI 戦略を策定しているが、それらと比較して、今回の戦略では、政府での AI 利用を比較的大きく取り上げていることが特徴である。

また、デジタル庁が開催するデジタル社会推進会議幹事会においては、本年 5 月 8 日にその第 8 回会合を书面開催し、「ChatGPT 等の生成 AI の業務利用に関する申合せ」として、約款型外部サービスとしての ChatGPT の利用に関する注意喚起を行っており、これを踏まえ、総務省は、同日付で、同申合せの内容を各自治体に対して通知を行っている。

生成 AI 利用に係る最近の自治体の取組動向

このように世界的に ChatGPT への関心が高まる中、多くの自治体が、ChatGPT 型の生成 AI の導入・利用に関心を示している。実際に、毎日新聞が 23 年 5 月時点に実施した都道府県道府県と政令指定都市、県庁所在市、東京 23 区の首長 121 人に対して行ったアンケート⁵によると、知事や市長の 67%が活用に「賛成」とし、また、約 51%が既に導入あるいは導入に向けて検討中としている（「導入」には、試験・一部導入を含む）。

その際、個々の地方自治体の動向を見ていると、本年 4 月頃から、埼玉県戸田市、茨城県つくば市、神奈川県横須賀市など、一部の先進的な自治体の取組事例が公表・報道され、それらの動きに次々と触発される形で、各地方自治体が、自らを「先進的な生成 AI 技術を積極的に導入する自治体」であることを PR すべく、互い

に競い合っており、導入に取り組んでいる状況が見受けられる。実際に、都道府県レベルで詳細に見ると、概ね 5 月頃から 6 月頃にかけて、相次いで、生成 AI の利用に向けた取組が公表されてきている（図 3 参照）。自治体によって内容は異なるものの、多くの場合は、まずは、プロジェクトチームあるいは一部部署において試行・検証を行い、その結果を踏まえてガイドラインを作成し、その後全庁的な導入を目指すとする取組が多いようである。

北海道 東北	青森県：7/5 今後担当課を中心に職員が研究を進める。 岩手県：5/22 今後検証を開始、年内にもルール策定。 秋田県：5/31 7月までに検証結果とりまとめ。 宮城県：6/16 近く通達を発売。 山形県：6/29 生成AI利用検討会を立ち上げ。 福島県：6/5 利用認める通達を発売。
関東	茨城県：5/31 ガイドライン策定。 栃木県：5/23 9月からの運用を発表 群馬県：6/5 全庁で利用を表明 埼玉県：5/22 県内勉強会を開催 東京都：5/19 PTが検証を開始；6/13 8月から全部局で導入。 千葉県：6/19 ガイドライン策定、全庁的な試行開始。 神奈川県：5/17 試行開始、今後ガイドライン策定。
中部	長野県：5/15 今後2カ月にわたって検証開始。 山梨県：6/28 注意喚起の通達、若手中心WG設置 静岡県：6/15 ガイドライン策定 愛知県：6/8 生成AI活用検討チーム立ち上げ 富山県：6/9 試験導入・検証開始。 石川県：6/8 生成AIを利用した情報発信を予算計上 福井県：6/12 実証実験・検証開始
関西	三重県：7/6 生成AI検証ワーキング開催 滋賀県：5/26 7月めどに活用方針とりまとめ 兵庫県：5/15 PT設置
中国 四国	岡山県：4/26 試験導入方針を発表 広島県：4/19 活用方針を発表 山口県：4/25 試行開始を発表 鳥取県：6/5 WTを開催、7月半ばまでにガイドライン作成 島根県：5/18 検討組織立ち上げ、6月中にガイドライン作成 香川県：5/26 文章AIを使用した庁内AIチャットボットシステム 愛媛県：6/30 チャットGPT勉強会が副知事に活用提言
九州 沖縄	福岡県：5/17 PT立ち上げを発表 佐賀県：6/2 チャットGPTの試験的な利用開始 宮崎県：6/14 チャットGPTの試験運用を明らかに

図 3 都道府県における生成 AI 利用に係る取組例⁶

生成 AI が利用される分野と自治体業務

これらの ChatGPT 型の生成 AI を利用する自治体関連業務としては、これまでのところ、概ね、資料作成の効率化（議事録の要約、あいさつ文の作成など）、政策立案の参考（情報収集、アイデア出しの補助）、PR コンテンツの制作（翻訳や広報媒体の多言語化を含む）、住民サービス効率化（チャットボットの更なる高度化）

⁵ 毎日新聞「生成 AI、知事や市長の 67%が活用に「賛成」
2023/6/16

⁶ 出典：各種報道資料より筆者作成（ネット検索での調査のため、必ずしも網羅的な調査ではないことに留意が必要）

があげられている。これらの分野は、自治体がこれまで主に AI 技術を利用してきた「業務ツール」「情報提供」の分野に相当するものであり（図2参照）、これは、そもそも、ChatGPT 型の生成 AI が、技術的に、これらの AI 技術の延長線上にあることが背景にあるためと考えられる（図1参照）。

その上で、地方自治体において、このような ChatGPT 型の生成 AI の導入に関心が高まっている理由としては、そもそもこの技術が、汎用システムとして単体での利用が可能であるため、プロセスに応じて新たにシステム開発を要する特化型 AI と比較して利用が容易であることに加え、政府・公的部門の業務の特徴も大きな要因の一つになっていると考えられる。

すなわち、政府・自治体部門においては、通常の民間企業と比較して、その組織規模や社会への影響力が大きく、また、その公的性格から多様な意見の調整を、文書主義に基づきマネージする必要があることから、各種政策に係る企画立案・実施にあたっては、非常に多くの文書作成業務が必要とされる。そのため、地方自治体においては、自ら実施する事業の改革・効率化や新サービスの提供などといった、通常民間企業であれば主として関心を持つ分野よりは、むしろこれらの組織内部業務の効率化に関心が偏りがちであり、その結果、ChatGPT 型の生成 AI の導入・利用に係る関心の高まりにつながっていることが考えられる。

実際に、帝国データバンクが本年6月に民間企業に対して行った調査⁷によると生成 AI を活用・検討している企業は6割を超えるなど、上述の地方自治体と同様のレベルにあるのに対し、「具体的な活用のイメージが湧かない」とする割合が約4割を示している。これは、民間企業の場合には、顧客に対する事業の改革・効率化

や新サービスの提供のための AI 技術の利用に関心を有するものの、ChatGPT 型の生成 AI では、少なくとも現時点ではそれらの分野に貢献する方法が必ずしも明確になっていないためであることが要因の一つと考えられる。

一方、地方自治体においては、生成 AI をこのような組織内部業務の効率化に向けた利用のみに限定して取り組んでいるがゆえに、地方公共団体と住民のギャップが生じている可能性が指摘される。実際に、NHK が5月に行った世論調査⁸によると、国や自治体の生成 AI 利用に関しては、慎重に利用すべきとの意見が、67%に上るとされている。これは、国や自治体においては、単に生成 AI を利用することによる先進性を PR したり、自らの組織内部業務の改善のみに利用するだけではなく、国民、地域住民に対して、生成 AI に係るリスクを適切に管理していること及びその利用による住民へのメリットについて、丁寧に説明する責任を果していくことが今後求められるものと考えられる。

人工知能 (AI) をどう取り入れるか：住民のメリットと DX の視点

ChatGPT に代表される生成 AI は、非常に革新的な技術である。このような革新的な技術に対して、地方自治体が、自ら先進的に取組を進めていくことは重要であると考えられる。

ただし、上述のとおり、現状においては、若干、「先進的な AI 技術をわが自治体でも先進的に取り組んでいる」という PR 目的が導入の要因になっている感じも否めない。本来は、AI 技術のような革新的な技術を導入するにあたっては、それによって、自治体の業務をどのように変革するかを明確にすることが前提となる。

特に、地方自治体を住民へのサービス業であると考えた場合、これらの生成 AI の導入が、顧

⁷ 帝国データバンク (TDB) 「ChatGPT ブームが追い風 生成 AI を活用・検討している企業、6割超え 検討するも「具体的な活用イメージ湧かず」が37.8%、実践に課題 生成 AI の活

用に関する企業アンケート」2023年6月20日

⁸ NHK 世論調査「国や自治体の「生成 AI」利用 「慎重に利用すべき」が67%」2023年5月16日

客である住民にとってどのようなメリットがあるのかを明確にすることが求められる。もちろん、生成 AI を組織内部での「業務ツール」等として利用することは、公務員の業務削減に役に立つ可能性はあるにせよ、例えば、その業務削減によって空いた人材を新たな住民サービスに振り分けたり、あるいは、「新サービス・市場創出型」「事業プロセス改革型」の DX に向けた AI の活用などに新たに組み込んだりするなど、住民にとってのメリットのある形で進めていくことが求められる。

また、生成 AI の活用による業務の効率化が、公務員の働き方改革に必ずしも有効になるとは限らないことにも留意することが必要である。例えば、過去において、ワープロ・PC、電子メール・インターネット検索などの革新的な技術が公務員の職場に導入されてきたが、これらの導入によって結果として公務員の「業務量」が減った訳では必ずしもない。公務員のワークライフバランスの実現のためには、単に生成 AI を導入するだけではなく、意図的に、働き方自体の改革に向けた制度改革と併せた取組が必要となることに留意することが必要である。

今後の公務員に求められる能力：デジタルリテラシーと政策イノベーション実現能力

ChatGPT に代表される生成 AI は、これまでの業務改善ツールと比較しても、非常に強力なツールであり、今後、公務員における業務の在り方と求められる能力を変えるものと考えられる。その際、これらの生成 AI を利用することにより、例えば、これまで非常の労力の掛かっていた調査・文章作成に係る業務を大きく削減する可能性がある一方、これらの AI のリスクと限界を知った上での利用が必要となる。

まずは、他の情報システムの利用と同様、企業秘密や個人情報の取扱いに留意することが必要なことはもちろんのこと、生成 AI とは全知全能ではなく、不正確な回答を返してくる可能

性を理解した上での取組が求められる。そのような意味で、公務員においては、このような今後さらに進化しうる生成 AI に係るリスクを適切に理解した上で、使いこなすことができるデジタルリテラシーを持つことが前提となる。

また、その上で、特に ChatGPT などの回答は、原則としてネットにある過去の知識のみによって生成・提供されるものであるという限界を理解する必要がある。言うまでもなく、公務員においては、単に過去の前例やネット上の関連情報などに係る知識を整理するだけではなく、それらの知識を踏まえつつも、地域課題を解決すべく、利害関係者の話をよく聞き、前例のないような新たな政策を立案・実行していくことが求められる。このため、公務員においては、生成 AI を活用する能力を身に着けつつも、人々とのコミュニケーションを行い、今までにない新たな発想に基づく政策を立案し、それを確実に遂行・実現していく政策イノベーション能力を向上させていくことが、今後益々重要になるものと考えられる。

(※ 本原稿は 2023 年 7 月上旬時点での情報を基に作成しております。)

著者略歴

一橋大学イノベーション研究センター 特任教授
東京工業大学データサイエンス・AI 全学教育機構 特任教授

科学技術振興機構研究開発戦略センター フェELLOW
市川 類 (いちかわ たぐい)

1988 年 3 月 東京大学教養学部 基礎科学科第二卒業

1990 年 3 月 東京大学大学院総合文化研究科 広域科学
専攻修士課程修了

1997 年 6 月 マサチューセッツ工科大学 技術・政策プログラム
修士課程修了

2013 年 3 月 政策研究大学院大学 科学技術・学術政策
プログラム博士課程修了、博士 (政策研究)

1990 年 4 月 通商産業省入省、2001 年 1 月 経済産業省
に移行

2013 年 7 月 内閣官房情報通信技術 (IT) 総合戦略室
内閣参事官

2017 年 7 月 産業技術総合研究所人工知能研究戦略部長
ほか

2020 年 7 月 一橋大学イノベーション研究センター教授
2023 年 7 月 現職

編集者注：本稿は、自治大学校で令和5年2月20日（月）に行われた第1部・第2部特別課程第44期における研修講義の内容を整理したものです。

1 はじめに

本講義の内容は、次のとおりである。

（前半部分）

地方自治体に関する訴訟・トラブルの動向の理解

（後半部分）

訴訟の未然防止策及び発生後の対処

（原課の管理職として弁護士との連携方法や、法務部署との作業の進捗管理等）

従前、「法務部署の担当者」向けとして、このような内容の研修が各自治体において実施される例があるようだが、「原課の管理職」向けとしては、あまり見受けられないようである。

本講義は、講義担当者（筆者）が従前経験した、

- ① 組織（行政や企業等）の顧問弁護士・訴訟代理人としての経験
- ② 行政内部の経験（原課の他、特に、現在の法務部署や指定代理人としての経験）

等から、受講生のお役に立ちそうなものを抽出して実施された。

紙幅等の関係から、前掲「前半部分」のほぼ全てと、「後半部分」の相当な部分を割愛せざるを得ない点につき御容赦を賜りたい。

2 地方自治体に関する訴訟・トラブルの動向の理解

（前半部分のねらい）

「対岸の火事ではないこと」を実感する。他山の石・他者の失敗に学ぶ。

2.1 各裁判例や報道例から、予防策・訴訟対応策の教訓を得る。裁判例や報道例は、教訓の宝庫。

2.1.1 何をすると（しないと）失敗するのか

※1 組織的対応をしなかった結果、ケースワーカーが心理的に追い詰められ、死体遺棄の共犯者となった例。

2.1.2 どんな証拠があると勝てるのか（ないと負けるのか）

※2 次の裁判例は、「何があったかを、客観的かつ詳細に記録した」ことで助かった例。「将来、裁判官が適正に事実認定できるような準備」をしていたことが、功を奏した。

名古屋高裁令和4年1月27日判決（図書館利用者に対する、出禁処分¹の例）、東京高裁平成27年7月7日判決（庁舎内での暴言に係をまたいで対応した例）、神戸地裁姫路支部平成15年3月12日判決（県議会議員が市役所への不当要求にかかわった例）等。

※3 新証拠で、自治体が二審で逆転勝訴した例として、東京高裁平成30年2月6日判決。

2.1.3 訴訟前にどうしておくかと勝てるのか（相手方も訴訟提起をあきらめるのか）

2.1.4 訴訟前の段階で、「勝負が（たぶん）決まっている」例もある

2.2 巨額な賠償額となる事例、一般職員でも訴えられる事例を知る（公務員賠償責任保険の必

要性)

3 訴訟の未然防止策

3.1 総論

① 原課の業務執行や言い分が法令に沿った適切なものであることについて、証拠をもって適切に説明できるように記録する（最も大事）。

② 攻撃側目線で、「この役所は力量があり、攻撃しても無駄／又は期待される利益に比して高いコストが必要である」ことがわかるようにする（「抑止」を図る。）。

③（「②」のための必要条件）原課、決裁権者、法務部署、担当弁護士、等において、意思疎通を、十分に、迅速かつ正確にし、もって、適時に適切な対応を相手方に示す。反応が遅い、切れ味が鈍い、だと、相手方が、「攻め込めば勝てるかも」と思ってしまう方向に動く。

3.2 各論

3.2.1 IT を用いたコミュニケーションスキル

課内メンバーの迅速かつ正確なコミュニケーションを可能とする IT スキルを、有事対応できるレベルに、平時において訓練しておく。

これにより「何があったか」を原課管理職が迅速かつ正確に把握できることとなるから、訴訟の未然防止となるのみならず、平時の業務執行レベルも向上する。

例：文書作成ソフトの各機能（目次作成、段落番号自動生成、修正履歴、コメント機能等）の習熟（細かいが、例えば、修正履歴機能の「書式」表示を消せないと、修正表示が出すぎて実用的でなくなる。）。

3.2.2 日本語表現能力の向上

「当該事件を知らず、背景や根拠法令も勿論知らない、法務部署スタッフや、決裁権者や、担当弁護士や、将来の裁判官が、すぐに事情を把握できる」ようにすることが目的。

例：平時の企画の場面では「体言止め」はその曖昧性故に有用なことがあるが、有事では、有害。

3.2.3 現場見取図作成能力の向上

文章のみで位置関係等を第三者に迅速かつ正確に理解させることは、通常は不可能。

各撮影点を「A」などと命名したうえで、撮影方向を矢印で見取図に書き込むことが一般的と思われる。

このあたりの実際の方法は、役所の建築・土木等の部署に、熟練の技術が蓄積されていることが多いので、平時のうちに実例を見せてもらおうと勉強になる。

3.2.4 記録作成・証拠収集の開始

トラブル発生の可能性がある段階で、当該案件についての記録作成・証拠収集を開始する。記録や証拠があれば、訴訟外交渉の段階での解決も期待できる。訴訟になってからこれらの準備をすることは、訴訟を極めて不利にする。

3.2.5 関係機関（庁外を含む。）との信頼関係の確立

必要な証拠がどのようなものなのか、どこにあるのかは、法務部署も弁護士も知らないことがあり、関係者の英知を結集する必要がある。

原課の管理職は、様々な職種・経歴の仲間（ゼネラリスト、スペシャリストを問わない。）と信頼関係を確立しておき、いつでも助け合える関係にする責任がある。

「他の部署が困っているときは積極的に助ける」文化の組織は、トラブルが少なく、訴訟になっても強いことが多い。

3.2.6 契約書・仕様書関係

紙幅等の関係から、ポイントの一部を掲げるにとどめざるを得ない。

- ① 性悪説に立った契約書・仕様書の作成が必要。
- ② 先祖代々からの契約書や、市販の雛形を使いまわしていないか？
- ③ 自治体が重視するポイントが十分に明文化されているか？

そもそも、その契約で「相手に何をしてほしいのか」「自治体は何を重視しているのか」を、ちゃんと検討して、定義して、書面化したか？

その内容を、批判的に叩いてみたか？

- ④ 概算払いの場合、精算に不安はないか？
- ⑤ 「従前どおり」随意契約でやっていないか？
- ⑥ 原課の重視するポイント、不安を、弁護士や法務部署と十分に共有できたうえで契約書を作っているか？
- ⑦ 原課の重視するポイント、不安等について、「見える化」した資料で、決裁権者に御相談済みか？リスク情報をお伝えしたか？

3.2.7 所掌事務の法的根拠の確認・必要な手続の確実な実践

- ① 「法令に従った業務執行」は当然の前提。
- ② 性悪説で対応する。「敵失は絶対見逃さない」という考え方が、現時点では、現実には、世間に少なからず存在する事実を認める。
- ③ マニュアルに結論だけ書いてあり、根拠（条文、判例、所轄省庁の通知等）が記載されておらず、そのため、「その結論が現時点で正しいか、評価が困難なもの」ではないか？
- ④ 「懈怠すると大変なことになる」手続きは、マニュアルの表紙の裏あたりに、わかりやすく書いてあるか？
- ⑤ 記載内容、運用方法に疑問を持ったら、新人であっても、気軽に先輩・上司に相談できる雰囲気としているか？ 新人であるからこそ、「何かおかしい」と感じられることがあるかもしれない。

※管理職は、そのような新人の疑問を尊重し、そのような新人を守らなければならない。

- ⑥ 「法令上必要な手続」の履践と担保手段
「手続違背」はすぐに判明するし、弁解・防御が困難であることを、原課スタッフ全員が理解しているか？
「手続きを確実に履践する」ために、具体的などのような方法を採用しているか？
当該原課の業務に慣れていない職員が万一単独で処理しても、手続懈怠を見逃さない仕組みとなっているか？

「ダブルチェック」などの抽象的なコトバがあっても、事故を防げない。

徹頭徹尾、いつ、誰が、具体的に何をするかが、一義的に定義されている必要がある。

3.2.8 弱点を含めた、事情の共有

- ① 弱点かもしれない部分を含めて、全て、気になるところは、決裁権者、法務部署や弁護士に打ち明けること。
 - a 「聞かれなかったから、今から思えば弱点と思われる事実を、言わなかった」は、当方を極めて不利にする。
 - b 気になることは、早期に、全て打ち明ける。場合によっては、早期に戦略的撤退をしたほうが、自治体の信頼を維持でき、蒙る損害が最小となるかもしれない（ダメージコントロール）。
- ② 複数の原課にまたがる事案であって、原課ごとに見解が異なる部分が、万一、あるのであれば、早期に、上司（当該案件について裁定できる者である必要がある）・法務部署・弁護士らと十分に情報共有・打ち合わせをして解決しておくこと。決裁権者が状況の深刻さに気付かないまま、早期の解決の案を採用することができず、訴訟に突入することにならないようにする。

3.2.9 想定問答集の作成

相手方との交渉、将来の議会対応を念頭におく。作成の効果の例は次のとおり。

- ① 当方の弱点を見つけられる。
- ② 必要な証拠が何かを思いつきやすくなる。
- ③ 相手方との交渉を進めやすくなる。
- ④ 作成にかかわった担当者が、当該事案について、深く理解できるようになり、「どのような攻撃があり得るか、シミュレーション可能な頭脳」となる。
- ⑤ 決裁権者が、当該事案の詳細や、深刻さを把握しやすくなる。

4 訴訟発生後の対処

4.1 訴訟のスケジュール

訴状送達後、1～2か月間程度（より短期も

あり得る。)後に第1回期日が指定され、その後、1か月間程度おきを目安に期日が指定される。場合によっては、各期日に書面や証拠を出すことを裁判所から求められることがある。

4.2 法務部署・弁護士とのコミュニケーション

タイトな日程の中、「行間を読む」必要があるコミュニケーションは有害。

行政が被告となる訴訟では、法務部署や弁護士が初めて見る専門知識が必要となることがある。彼らが迅速かつ正確に理解し、調査を開始できるようなコミュニケーションを実施すること。原課内部では「当然」のこととして省略している情報(政策的な部分のほか、議論の対象が何法の何条か、省庁からの事務連絡等も典型的。)も、逐一、記載すること。

議会で議論された内容は、所管課が最も検索しやすいので、情報共有すること。

4.3 期限までの証拠の提出

① 本来は、訴訟前、さらにはトラブル発生前に、証拠が存在していてしかるべきものである。

② 原課と法務部署・弁護士との濃密なコミュニケーションが必要である。

a 弁護士は、特に専門的な訴訟においては、「本件訴訟で何が争点か」「どのような事実が立証されるべきか」「どのような証拠があり得るのか」「それはどこにあるのか」が、必ずしも、すぐにわかるとは限らない。

b 原課においても、同様。

c そこで、原課は、法務部署の濃密な支援を得つつ、弁護士との濃密なコミュニケーションを実施して、相互補完的に、積極的に、証拠探しを進めるべきである。

d 弁護士と原課の専門家が濃密な議論をすると、お互いに、気づかなかった点に気付いたり、新たなアイデアに至ったりすることがある。

4.4 陳述書(特に証人の)作成

① 事件を知る者(特に証人)について、陳述書を作成する必要がある。

② 時間の経過とともに記憶が減退し、あいま

いな内容になってしまうため、訴えられたら、できるだけ早期に、事件の概要(争点として予測される部分は特に詳細に)をメモ書きしておく必要がある。

※理想は、「(訴訟前の)訴えられるかもしれない」時点から、法務部署・弁護士と打ち合わせ、メモ書きを作成しておくことが望ましい。

③ 「争点として予測される部分」がどこであるかは、できれば直接弁護士と打ち合わせて助言を得るのが好ましいが、時間やフィーの問題もある。

そこで、

a 弁護士との打ち合わせの前に、原課よりも訴訟に慣れている法務部署スタッフと十分に打ち合わせて、弁護士から聞かれそうなことを予測する。

b できれば、弁護士との打ち合わせ前から、原課作成の資料案等を、法務部署を通して弁護士に渡しておく。 弁護士との打ち合わせの効率性を最大限に高める。

c 打ち合わせに時間をかけても、「やった感」が生まれるのみかもしれない。目的は、迅速に、適切な陳述書を作成することである。 原課管理職は、その手段である、効率性の向上を実施する。

余った時間は、証人との打ち合わせや、担当者の休息に投入するべきである。

4.5 職員の士気及び健康の維持

通常業務に加えて、タイトな日程で宿題が降ってくる上、心理的な負荷が職員にかかる。

特に、当該事件について詳細を知る者が倒れることは、最悪の事態である。

管理職として、客観的な事実(たとえば睡眠時間、業務時間・時刻、食事の内容・量・時刻等、定量的なデータ)をもとに、担当者の負荷の状況を評価しなければならない。

原課管理職としては、「部下が過酷な任務に従事している」ことを十分に認識し、精神的・物的・人的な支援として、現在、今後、何が必要

か、何ができるか、訴訟が終了するまでの間、
常時十分に、注視しつつ検討し、そして、現実
に対応し続ける必要がある。

特に平時ではなく有事においては、原課管理職と職員との間では、信頼関係・精神的な紐帯が特に必要となる。

以上

著者略歴

弁護士、板橋区法務専門監、総務省官民競争入札等監理委員会委員、日弁連法律サービス展開本部幹事（自治体等連携センター）

辻 崇成（つじ たかなり）

- ・東京大学法学部卒業
- ・国家公務員 I 種試験（法律職）合格
- ・元内閣府参事官補佐
- ・高度情報処理技術者（情報セキュリティアドミニストレータ）

著書

- ・（共著）「こうすればできる 所有者不明空家の行政代執行―現場担当者の経験に学ぶ」（第一法規 2019 年）
- ・（共著）「令和 3 年民法・不動産登記法改正対応 所有者不明土地と空き家・空き地をめぐる法律相談」（新日本法規 2022 年） 等

マネジメントコース研修生のつづやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

自治大学校に赴任してあっという間に9月、まだまだ暑い日が続いています。地元を離れる際に、一回りも二回りも小さくなって帰ってくると宣言したとおり5kgの体重を減らすことに成功しました。まだまだこれからです。

【仕事面】

マネジメントコース研修生の仕事は、研修期間の半分を自治大学校の実務に従事します。私の場合は10月中旬までは自治大学校の実務に従事し、10月中旬からは第1部課程の研修生として自治大学校での研修を受講します。

私は教務部で第3部課程第113期の課程運営を担当しました。研修課程運営期間中はめまぐるしい日々で、研修が始まったと思ったら終わっていました。

新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類にはなりましたが、研修期間中に感染した研修生が数名、自室からリモートでの受講、談話室の使用制限など、研修生の皆さんには交流の場が制限され不自由な思いをしたかと思えます。

【生活面】

自治大学校で痩せるという無謀な目標を立て、赴任してすぐはトレーニングルームでの運動と自治大学校の周辺をランニングするなど頑張っていました。課程運営が始まる前の6月頃から完全にサボってしまっています。

休日の過ごし方ですが、趣味のバイクにこちらでは乗れませんが、代わりに自治大学校貸出の自転車で立川ツーリング(買い物)ができます。立川駅周辺にはたくさんの店もあり、生活で困ることはほとんどありません。

中央線沿いや、東京にはクラフトビール醸造所がいくつもあるので、回ってみたいと思っています。せっかく東京にいるので、ここでしか経験できないことを経験したいと考えています。そして、一見仕事とは関係ない経験でもその経験がいつか偶然何か仕事のアイデアに繋がることもあると信じています。

地元に残してきた家族と離れ1年間自治大学校で過ごすことは、家族と互いに寂しい思いや苦労、大変な思いをします。それでも自治大学校に送り出してくれた家族には感謝しかありません。ここでの1年間はあっという間かもしれませんが、この自治大学校での一期一会の出会いや、残りの期間の一日一日を大事に過ごしたいと思えます。(T. M)



クラフトビール飲み比べ



学校敷地内のカモ(子ガモ見られなくて残念)