

上越市創造行政研究所は、平成12年に設置された上越市役所の組織内シンクタンクです。市政における重要課題の解決や理想像の構築に寄与し、地方自治体としての政策形成能力を高めるため、総合的・中長期的・広域的な視点による調査研究などを行っています。このニュースレターは、それらの活動を一部ご紹介するほか、市の公式見解に限定せず、上越市のまちづくりを考える上で多くの方々と共有したい課題等をお伝えするものです。

### Contents

#### 特集

#### フォーラム開催報告 P1-5

#### 創造的過疎による持続可能な地域づくり

昨年11月に開催したフォーラムでは、全国的に注目を集める徳島県神山町のまちづくりを取り上げ、講師に大南信也さんをお招きしました。

大南さんによる講演は当市のまちづくりを考える上で大変示唆に富むものであり、開催後には参加者から感動の声が数多く寄せられました。

そこで本稿では、当日の講演をもとに、神山町における30年間の取組の経過や地域づくりのポイントを整理してご紹介します。

#### コラム

#### データでみる上越 P6-8

#### 上越市における世帯数の推移

—これまでとこれから—

上越市では人口減少が続く中でも、世帯数は長らく増加傾向にありましたが、近年は横ばい傾向に推移しており、今後は減少に転ずることが予想されます。

本稿では、国勢調査の結果などをもとに、これまでとこれからの世帯数の推移やその要因、今後の課題について解説します。

#### 特集 フォーラム開催報告

### 創造的過疎による持続可能な地域づくり

— 徳島県神山町のまちづくりに学ぶ —

#### ▶ 開催の経緯

当研究所では、上越教育大学・教科内容先端研究センターとの共同によるフォーラムを2020年から開催しています。

今回は、徳島県神山町のまちづくりをテーマに取り上げました。神山町は、徳島県の中山間地域にありながらIT企業のサテライトオフィスの立地や高等専門学校の開校準備が進むなど、1ターンや地方創生などの視点から注目を集めていますが、その背景には30年来の地道な市民活動の経過があります。

この一連の活動を担ってきた大南さんを講師にお招きし、持続可能な地域づくりのポイントを学ぶとともに、このような地域社会を実現するための地域政策や人材育成のあり方を考える機会としてフォーラムを開催しました。



#### ▶ フォーラムの概要

日時：2022年11月5日（土）14～17時

会場：上越教育大学 講義棟301教室

講師：大南 信也氏（認定NPO法人グリーンバレー理事）



1953年徳島県神山町生まれ。米国シリコンバレーにあるスタンフォード大学に2年間留学した後、Uターンして家業の建設会社を引き継ぐ。その後、仲間と共にNPOグリーンバレーを立ち上げ、様々な地域づくりプロジェクトを展開する。

進行役：井口 智裕氏（一般社団法人雪国観光圏代表理事）

参加者数：約50名

▶▶ NEXT ▶▶ 神山町におけるまちづくりの展開

## 神山町におけるまちづくりの展開

神山町は、徳島県の中山間地域に位置し、人口5,000人弱、面積173km<sup>2</sup>の農業を主産業とする町です。



この町で30年間にわたり展開されてきたまちづくりについて、大南さんの講演内容をもとに簡単に振り返ります。

(写真：大南信也氏提供、文責：創造行政研究所)

**参考** 詳しい情報は下記のホームページや書籍をはじめ、数多く紹介されています。

🏠 イン神山 ホームページ

<https://www.in-kamiyama.jp/>

🏠 神田誠司(2018) 神山進化論：人口減少を可能性に変えるまちづくり、学芸出版社 など



### STAGE 3

## クリエイター

2010～



2010年、東京芸術大学の協力を得て空き家改修プロジェクトが始まります。海外から帰国した建築家が神山の活動を情報サイトで知ったことがきっかけでした。ある日、その友人である某会社社長に神山を紹介したところ、新しい働き方を模索していたその社長はほどなく神山を訪問、サテライトオフィスの開設を決断します。そして、川に足を浸けながらパソコンをたたく——そんな光景がNHKニュースで紹介され、神山の名前が一躍全国に知られることとなります。

その後、アーティストやエンジニア、プログラマーなどのクリエイティブな人材が神山を訪れるようになり、空き家がサテライトオフィスやフレンチビストロなどに蘇るなど、町の風景が変わり始めます。そして、新たな人の流れができたことで、レストランや商店・職人なども集積し、町内での経済循環や新たなスモールビジネスも生みだしました。

### STAGE 0

## 国際交流

1991～



1991年、大南さんは長男が通い始めた小学校で、廊下に飾られていたアリス人形を発見します。この人形は、日米関係が険悪だった1927年当時、友好親善のためアメリカから日本各地に配布され、現在はほとんど残っていない貴重なものでした。当時の送り主が小学生だとしたらまだ生きていたかもしれない——そう考えた大南さんは、人形が手に持っていたパスポートを手がかりに送り主を探し当てます。

その後、周囲に声をかけて30人の訪米団を結成、64年ぶりに人形の“里帰り”を実現させました。この成功体験を共有した仲間の一部が中心となり、翌年にはこの活動を発展解消した国際交流協会を設置、その後少しずつまちを変え始めることとなります。

### STAGE 4

## 地方創生

2015～



2015年、神山町では総合戦略策定のためのワーキングを開始します。20、30回と議論を重ねる中で行きついたのは、地域に何らかの「可能性が感じられる状況」が不可欠という結論であり、そのための条件や必要な施策を見だしていきます。

例えば、移住者の受入が活発化して空き家が少なくなってきたため、町は子育て世帯向けの集合住宅8棟を建設。施工は地元の大工さんに依頼、町産材を使いバイオマスボイラーを設置するなど、地元経済や環境面にもこだわりました。

また、シェフ・イン・レジデンスの取組も生まれます。サテライトオフィスを持つIT企業の部長が家族で移住、地産地食をコンセプトとする食堂とパン屋を誕生させ、「食を通じた交流と文化を生み出す場を作りたい」という夢を実現します。これは、その後の高専の学校給食を支える動きにもつながってきます。

## STAGE 1

### アート

1999~



1997年、県による国際文化村の構想が持ち上がります。今は行政が作ったものでもいずれ地域住民が管理する時代がやってくる、そのとき急に与えられても上手に生かせない——そう考えた大南さんたちは住民発意の国際文化村づくりを提案し、関係者の合意を得ます。

「文化が経済を育む」という理念のもと、1999年からアーティスト・イン・レジデンスを開始。国内外のアーティスト3名が毎年2か月半滞在し、住民のサポートにより創作活動を実施します。ノウハウ、資金、施設もない中で当初は「クレーム満載」でしたが、「こんな片田舎で作品を作りたい人なら、神山こそふさわしい」との情報発信により徐々に人気が高まります。これまでに23か国約80名の芸術家が滞在し、中には移住した芸術家も現れました。

そして2004年には、これらのプロジェクトを統括運営するためNPOグリーンバレーを立ち上げます。

## STAGE 2

### ライフ／ワークスタイル

2008~



2008年、アートと空き家の情報サイト「イン神山」を開設します。アート情報の発信が主な目的でしたが、空き家情報にも反響があり、神山への移住需要があることがわかります。時を同じくして、町の移住支援センターの運営も受託します。

センターでは単なる不動産情報の提供ではなく、移住希望者の神山で実現したい夢、当面の生活設計、目指すライフスタイルを聞きとり、空き家情報とのマッチングに心がけました。また、過疎地で若者に魅力ある仕事を提供するのは難しいと割り切り、仕事を持った移住者を逆指名する考え方をとりました。その結果、パン屋さん、ウェブデザイナー、歯医者など、様々な業種の移住者がやってきました。

このように、アート活動や情報サイトを通じて神山町を訪れ、あるいは移り住んだ人が、後々に知人・友人を呼び込み、様々な職種の誕生へとつながっていきます。

## STAGE 5

### 教育(高等専門学校)

2019~



2019年、私立の高等専門学校「神山まるごと高専」の開校に向けた動きが始動しました。町内にサテライトオフィスを持つ社長の夢がきっかけとなり、高専としては国内19年ぶりの認可を受け2023年からの開校が決定しました。

学生数は200名で全寮生とし、モノづくりの力でコトを起こす、テクノロジーとデザインで社会に変化を生み出す人の育成を目指します。起業のハードルを下げるため、世界で活躍する起業家と“膝詰め”で話せる機会もつくります。

社会が支える高等教育の形を示すことにもこだわりました。町からは元中学校の建物を無償貸与、改修を含めた設置費用はふるさと納税をフル活用して24億円を調達。1年目の学生のために、クラウドファンディングにて“先輩役”を1人3万円で募集、2日半で1000人分を完売しました。年間300万円かかる学費・寮費の負担軽減のため、100億円の基金を創設して運用益から奨学金を支給する予定です。

### まとめると・・・

1991年、小学校で目に留まった人形に端を発し、仲間との国際交流から始まった活動は、その後アートプロジェクトに移行します。そこから移住者が生まれ、仕事を持った移住者を呼び込み、サテライトオフィスができてクリエイターが集結、それにより食を始めとするサービス業も生まれるという形に展開してきました。今後は、学生や教職員が集まり、食材を提供する地元農業の活性化も期待されます。

理論的に言うと、地方に高度な職を呼び込むとともに新たなサービスを生み出し、物事を新たに起こしていく人材の集積と地域内経済循環による自律的發展を図る、そんな持続可能な地域づくりのモデルが出来上がっています。

「結果的にこのようになったが、最初からこの形を予想していたわけではない」と大南さんは言います。しかし、一見偶然・幸運ともいえるこの“わらしべ長者”のようなストーリーは、その確率を高める次のような考え方や姿勢があってこそその産物と考えられます。

▶▶ NEXT ▶▶ 神山町から学ぶまちづくりのポイント



## 1 「創造的過疎」を目標に

様々なプロジェクトを展開してきた神山町ですが、そこには共通する目標があります。それはNPOグリーンバレーのミッション「日本の田舎をステキに変える！」であり、大南さんが作った「創造的過疎」という言葉に込められています。

日本全体が人口減少する中で、過疎に抗ったり、諦めたり、延命するものでもなく、「過疎化は受け入れつつその中身を変えていこうとする前向きな考え方」です。そして「クリエイティブ（創造的）な人材を誘致することで人口構成の健全化を図り、中山間地域であっても一次産業だけでなく多様な働き方ができる地域」を目指すものだそうです。

このとき、具体的にイメージできる目標を示すことも重要です。2005年当時の年少人口は1学年平均で29人、大南さんは「このままいけば2030年には12.5人になります」という危機感を示した上で、「ちょっと欲張って20人の神山を目指しませんか？ 子ども10人を含む20人が毎年神山に入ってきてくれたらそれが実現します」と町内で呼びかけています。このことが、創造的過疎の実現に向けた動機付けとなり、具体的な行動につながっていったものと思われま

## 2 できない理由よりもできる方法をとにかく始めろ

神山町には、「町に仕事がないなら持ってきてもらう」、「イベントをする資金や施設がなければそのことに共感できる人を呼び込む」など、弱みを逆手にとって特徴に変えている事例が数多くあります。その背景について大南さんは次のように説明しています。

「世の中にはアイデアキラーと呼ばれる人がいます。何かアイデアを出すと、それは難しい、無理だ、誰が責任を取るのか、前例がないなどの言葉で相手を破壊する人です。それは私たちの心の中にもいます。

地方だから、雪国だからという言葉も同じです。この言葉を吐いた時点で地域づくりの可能性はほぼゼロになっている気がします。人間の力で変えられないことを議論しても生まれるものは何ともありません。変えられないものは前提条件と捉え、できない理由よりもできる方法を考えましょう。

また、仮にアイデアが見つかったとしても放置していたら何も変化をみません。一歩踏み出すことによって物事の展開を変え、そこから焙りだされた問題を一つ一つつぶしていった方が物事はスムーズに進みます。」

## 5 NPOと行政の並走

様々な活動の動機からは、自立的な姿勢が感じられます。例えば、国際文化村のきっかけは「行政から与えられたものではうまくいかない」、情報サイトを作る動機は「行政の補助金は短期間で打ち切られる。自主財源が必要」、NPOの立上げ時は「いつまでも行政におんぶにだっこでは仕方ない」、高等専門学校の開設では「公的な負担に頼らず社会で支える高等教育のモデルを作りたい」などと語られた思いがそれを物語っています。

一方、集合住宅の整備や高専に使用する建物の貸与など、行政の取組も奏功しており、その場合には双方が企画段階から関わりを持っています。すなわち、神山町のプロジェクトは基本的にはNPO主導で進みながらも、要所要所で行政や住民の協力が得られているように感じます。

行政の支援を当てにしない責任感や節度のある活動でありながら、行政とNPOの間で目的・理念を共有しながら並走してきたプロセスから共通体験や信頼関係が醸成され、パートナーシップとして成立していることが伺えます。

## 6 時間をかけて丁寧に

2012年、アーティストが「隠された図書館」という作品を山の中につくりました。町民は自分の人生で影響を受けた本を3冊ここに寄付できます。本を収めた人は図書館の鍵をもらえ、ここを利用できるそうです。大南さん曰く「私が生きている間に完成した図書館を見ることはできません。しかし、4、50年後にはおそらく神山の人の思い出がいっぱい詰まった図書館ができるはずだ」とのこと。

このプロジェクトが示唆するものは何でしょうか。仮に一気に本を購入して図書館を完成させたとしても、人々が関心を寄せ続けなければ、いずれ廃れてしまう可能性があります。敢えてみんなで手をかけ続け、思い入れを育む仕掛けがここには隠されていると思います。

大南さんは言います。「地域づくりも同じです。人間は自分が起こした結果を早く見たい、だから拙速に雑なものをつくってしまう傾向があります。結果が出るのは自分の次の世代でいいんじゃないか、そのくらいの気持ちで時間軸を長く置くことで、興行や広がりのあるものができると思います。」

まちでも参考になる考え方や姿勢が数多くあります。  
してみました。

### 3 人に寄り添い、人をつなぐ 夢を一緒に育む

一般的に、空き家希望者から聞き取る情報は、家族構成や希望する物件になりがちです。しかし大南さんは「それは不動産取引としかみていない、もったいない」と言います。

神山町の空き家希望者には、「あなたが実現したい夢は何ですか」「目指すライフスタイル、当面の生活設計を教えてください」といった踏み込んだ質問をしています。そして、物事を新しく起こそうとする人材に対し、トライアル（試行）できる場所を提供したり、人と人をつなぐことによって、その夢の実現を支援しています。

もしも保守的な考え方が浸透する田舎であれば、トライアルな活動は難しいかもしれません。その点について大南さんは「ある程度自由に活動できる“余白”を僕らが町の中につづっていた。それがプラスに働いたのかも」と振り返ります。

また、人と人をつなぐことは、それぞれが持っているネットワーク同士をつなぐことにもなり、化学反応が起こる可能性を高めます。オフィスやレストラン、高専などの形は、神山に来た人たちの思いやアイデアを一緒に育て、夢の実現を支援する姿勢がもたらした結果であるといえます。

### 7 「遊び」の部分を大切に

「これまでの活動を振り返ってみると、その時はあまり意味を持たなかったことが後々に大きなポイントになっています」と大南さん。今必要なことだけに取り組んでいるといずれ行き詰まることから「将来の展開を考えたときに『遊び』の部分が大切」と強調されます。

例えば、アートイベントのために作成した情報サイトは、神山町への移住の扉を開き、サテライトオフィスを生み出しました。2017年に資格を得た認定NPO法人には、寄付者への税制優遇制度があり、それが後々に高専の寄付窓口として機能することになりました。

では、その遊びはどのように選ばれてきたのか。「好奇心のおもむくままですね(笑)」と大南さん。その好奇心があるからこそ掘り下げた取組になり、一定のクオリティをもつ何か完成し、それが次の種になるのだと思います。

本年3月に開校する高等専門学校も、遊びの部分があって生まれたといえます。学校の次の何か生まれる時にどんな遊びが効いてくるのか、今後が注目されます。

### 4 ソフト先行、ハードでつなぐ

神山町の事例として全国的に注目されるのは、アートイベント、IT企業のサテライトオフィス、コワーキングスペースといった形が多いと思います。しかし、神山町にとってみればそれらは最初から意図していたものではなく、結果的に生まれたものです。具体的には・・・

- ・アーティストが自ら作成した作品をつないで鑑賞コースを設定
- ・神山町を気に入った企業がサテライトオフィスを設置
- ・クリエイティブな人たちが集まり始め、そこにコワーキングスペースができ、さらにはデジタル工房を設置などの例が挙げられます。

このように、神山町のプロジェクトは人を起点に発生しているために、「基本的にソフト先行であり、ハード整備はそれをつなぐことで行われています。ですから、先に施設や装置を整備したものの、それを使いこなせる人がおらず無駄遣いになるという、ありがちな例はありません」とのことでした。



おわりに

地域づくりのポイントとして大切だと感じたことを7つ挙げてみました（他にも示唆に富むポイントは数多くあり、選定に苦労しました）。

地域づくりの場面では、ややもすると逆のことをしてしまう可能性もあります。大南さんの原体験は若かりし頃のシリコンバレーにあると思いますが、幸い私たちはこの神山モデルから学び、わがまちに置き換えて考えることができます。

講演の最後に、大南さんからは「好き（すき）な上越に手（て）を加えることによって素敵（すてき）な上越に」という、温かくも示唆に富んだメッセージをいただきました。「100年近く前に人形を送ったアリスさんは、まさか自分の行動がきっかけになって今の神山町の姿をもたらすとは思ってもよらなかったでしょう。このような1人の素朴な行動が自分の見知らぬ世界の町を変えてしまう可能性があります。」と大南さん。私たちにとってのアリス人形は何だろう、そんなことを感じさせたお話でした。（内海）

これまでとこれからの世帯数の推移や要因などについて、令和2年国勢調査の結果などをもとに解説します。

## 1 世帯数は増加から減少へ

上越市の人口は、長年にわたり減少傾向が続いています。2020年の総人口は18.8万人であり、30年前（1990年）と比較すると約2.4万人（11%）減少しました。

一方、世帯数は核家族化や単身化の進展などにより、ゆるやかな増加傾向が続いています。2020年の一般世帯数は7.3万世帯であり、30年前と比較すると1.3万世帯（22%）増加しました。この結果、1世帯当たりの人員は、30年前の3.50人から2.51人まで減少し、世帯規模が小さくなる傾向が続いています。

しかしながら、近年は人口減少が加速する中で、世帯数はほぼ横ばいに推移しており、仮にこのままのペースが続くとすれば、今後は減少に転ずることが見込まれます。この場合、2040年の推計値は6.3万世帯であり、今後20年間で約1万世帯（14%）減少することになります。

## 2 世帯構成は大きく変化

世帯数の推移を世帯構成別にみると、それぞれ傾向が大きく異なります。過去30年間でみると、3世代を始めとする「その他」は2.2万世帯から1.2万世帯となり、1万世帯（43%）減少しました。

一方、「ひとり親と子ども」は3,700世帯から6,600世帯、「夫婦のみ」が8,800世帯から1.5万世帯、「単独」が8,500世帯から2.2万世帯とそれぞれ増加しており、小規模な世帯構成ほど増加数が多くなる傾向にあります。

今後このままのペースが続けば、3世代世帯は引き続き減少する一方、夫婦のみ世帯は増加から減少に、単独世帯は増加から横ばいに転ずるなど、世帯構成の変化が更に進むとみられます。

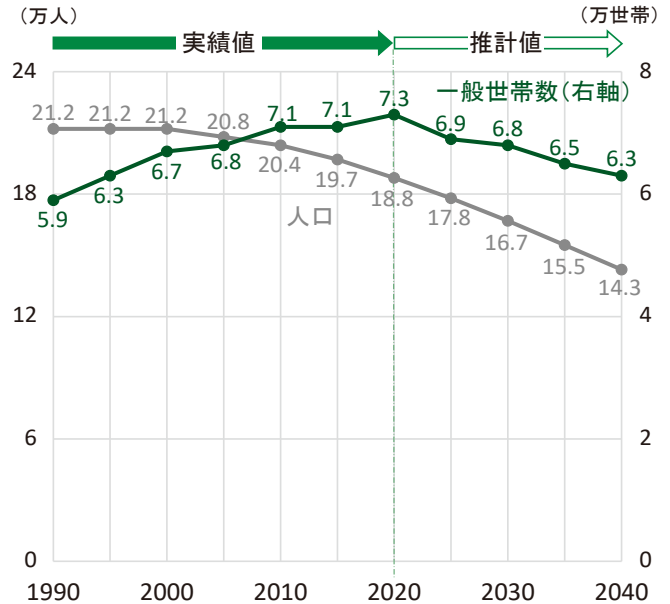


図1 人口と世帯数の推移 (1990-2040年)

備考) 一般世帯数には施設等の世帯は含まない。

出所) 2020年までの値は総務省「国勢調査」

2025年以降の人口は国立社会保障・人口問題研究所、世帯数は当研究所の推計\*1による

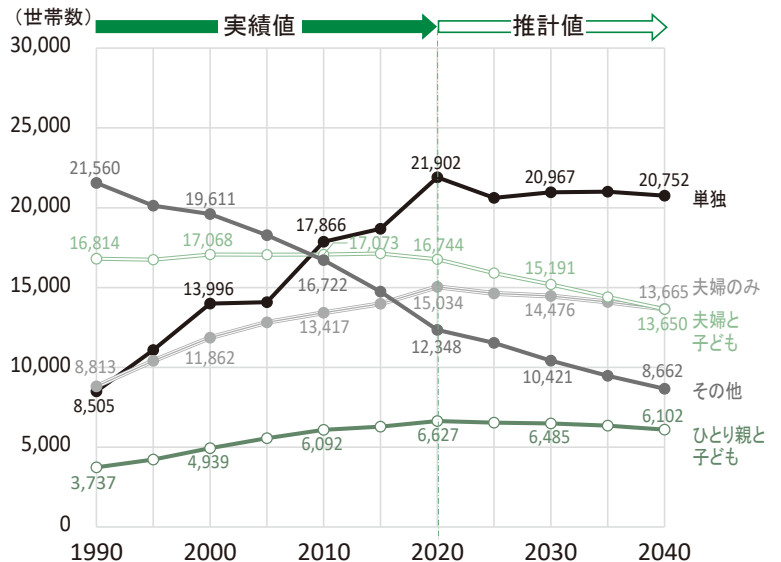


図2 家族類型 (世帯構成) 別にみた世帯数の推移 (1990-2040年)

備考) 施設等の世帯は含まない。3世代世帯はその他に含む。

出所) 2020年までの値は総務省「国勢調査」、2025年以降の値は当研究所の推計\*1による

\*1 国立社会保障・人口問題研究所が2019年に公表した「日本の世帯数の将来推計 (都道府県推計)」の推計方法に準じた世帯主率法により推計

### 3 男女別・年齢別にみると・・・

世帯構成は性別や年齢によっても異なります。例えば50代前半までは夫婦と子ども世帯が最も多いですが、60から80代までは夫婦のみ世帯、90歳以上の女性では施設等の世帯が最も多くなります。

また、単独世帯に着目してみると、男性の場合は20代から70代に分散していますが、女性は特に70・80代が多い傾向にあります。

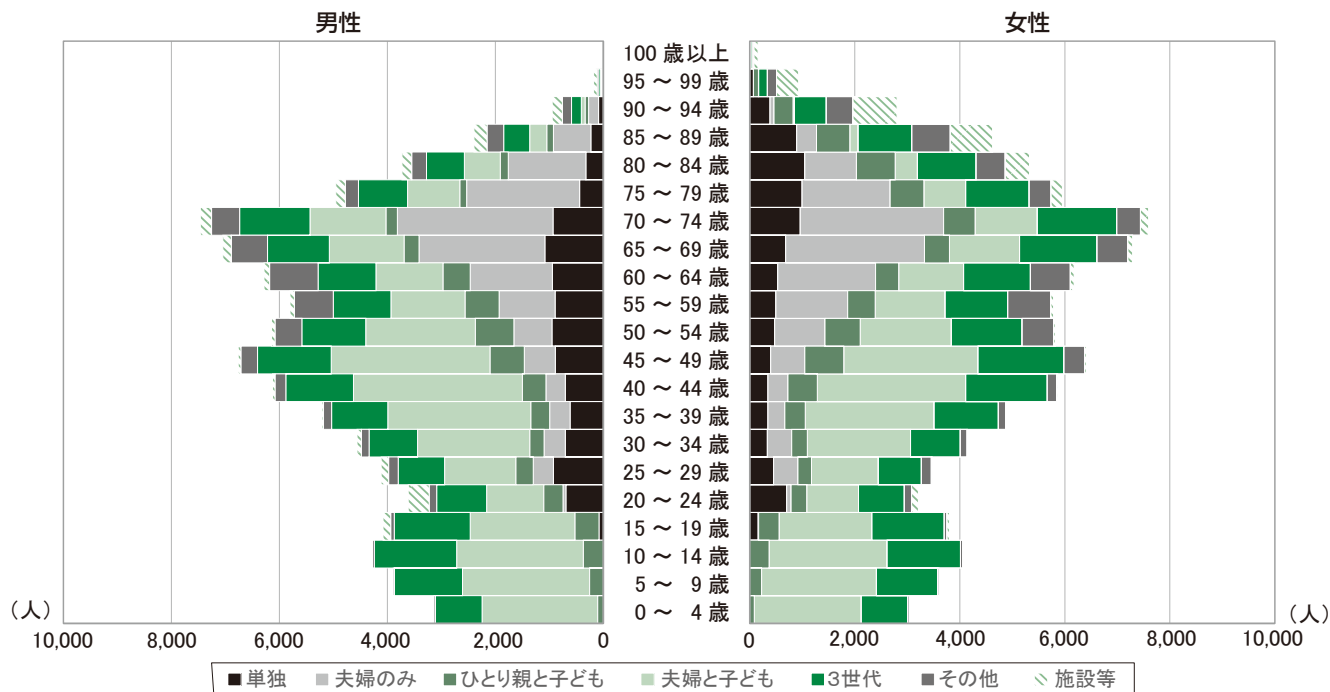


図3 男女別・年齢別にみた世帯構成（2020年）

出所）総務省「令和2年国勢調査」

#### (1) 高齢世帯に着目

65歳以上の高齢者を含む世帯に着目すると、最も多いのは「夫婦のみ」の9,600世帯であり、全体の31%を占めています。次いで「単独」が8,200世帯（全体の26%）となっており、30年前の1,800世帯から4倍以上も増加しています。

今後については、2/ 世帯構成は大きく変化 で述べたとおり、単独世帯の総数は横ばいになると予想されますが、その内訳をみると54歳以下は増加から減少に転ずる一方、65歳以上では2,200世帯（28%）増加、85歳以上に限ると1,100世帯（67%）増加するものと推計されます。

このうち85歳以上の増加は団塊世代の長寿命化によるところが大きく、65歳以上の増加は、現在の中年層における未婚率の増加が一因と考えられます（50歳時の生涯未婚率は、過去30年間で男性は6%から26%、女性は3%から13%へと増加しています）。未婚率は若年層でもさらに増加を続けており、高齢者の単独世帯が増加する傾向は、今後もしばらく続くことが想定されます。

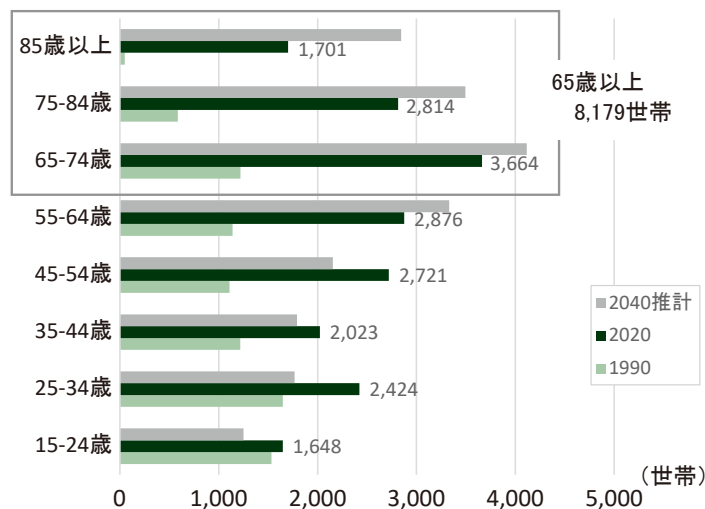


図4 年齢階級別にみた単独世帯の変化

備考）2020年のみ世帯数を記載  
出所）1990,2020年は総務省「国勢調査」、2040年は当研究所の推計\*1による

## (2) 18歳未満の子どもがいる世帯に着目

18歳未満の子どもがいる世帯は、過去30年間で2.7万世帯から1.6万世帯へと減少し、全体に占める割合も45%から22%へと大きく減少しました。

内訳をみると、30年前は「3世代」が1.4万世帯であり、子どもがいる世帯の52%を占めていました。このとき「夫婦と子ども」は39%であり、「ひとり親と子ども」は4%に過ぎませんでした。しかし現在は、「3世代」が4,100世帯（同26%）と大きく減少する一方、「夫婦と子ども」が9,100世帯（同58%）と最も多くなり、「ひとり親と子ども」も1,200世帯（同8%）と一定の割合を占めています。これらは少子化と核家族化による現象といえます。

今後の定量的な推計は行っていませんが、しばらくはこの傾向が続くものと予想されます。

## 4 今後の課題

世帯数や世帯構成の変化は、その根底に個人の生き方や家族に対する意識などがあり、ここでその是非を論ずるものではありませんが、少なくとも地域として深刻化するであろう課題についてはある程度見通し、備えておく必要があります。

例えば、世帯数は減少するにもかかわらず、住宅の新たな着工は依然続いていることから、空き家の増加が目立ってくる可能性があります。

また、土地をはじめとする資産の所有権が相続などによって都市部へ流出し、地域経済の衰退や地域振興での活用を支障を来すことも懸念されます。今後はそれらの資産を活用し、例えば地域での食料生産や再生可能エネルギーの導入に投資・協力を求めるなど、地域内の経済循環や地域自治の発展につながる仕組みづくりにも知恵を絞っていききたいものです。

### 編集後記

今年度から研究所へ配属となり、主に人口動態の変化や要因などについて調査研究しています。地域の実態を表すデータを選別し、他地域と比べたり、過去からの変化を見たり、その内訳を見たりすることで、地域が抱えている課題が浮き彫りになることが分かります。

このニュースレターが、読者の皆さんの暮らしや地域活動の参考となり、まちづくりを一緒に考えていただく一助にもなれば幸いです。（柳澤）

このニュースレターは、木田庁舎1階市政情報コーナーや各総合事務所でも閲覧可能です。また、当研究所のホームページにも掲載しています。

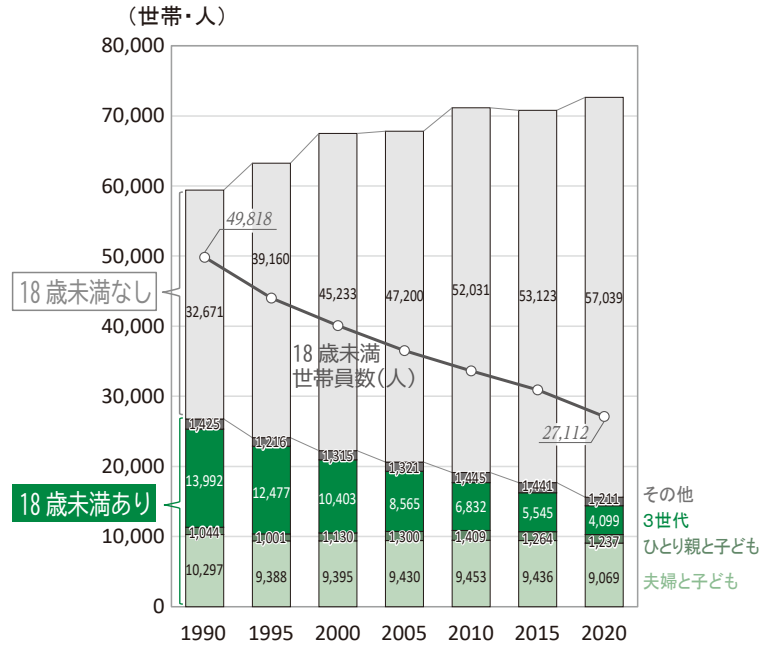


図5 18歳未満の子どもがいる世帯数の推移

備考) 施設等の世帯は含まない  
出所) 総務省「国勢調査」

世帯規模が小さくなることによる課題もあります。例えば、高齢者を中心とする単独世帯は増加する一方、子どもがいる世帯、特に3世代世帯の減少はしばらく続くことが予想されます。このうちある程度は親族が近居するものと思われるかもしれませんが、地域全体としてみれば家族による支え合い機能や地域とのつきあい、助け合いなどの共助機能は低下することになるでしょう。一方、行政の財政力の低下も見込まれる中、それらすべてを公助により支えることも限界があります。

今後、自助・共助・公助それぞれの役割やあり方を見つめ直し、主体的に支え合う地域社会の形成に向けて、コミュニティ内の新たなつながりを育てていくことが必要と感じます。（柳澤、内海）

### 上越市創造行政研究所ニュースレター 「創造行政」 No. 52 Feb. 2023

発行：上越市創造行政研究所  
〒943-0804 新潟県上越市新光町1-8-11 上越保健センター2F  
TEL: 025-526-3490 FAX: 025-526-6184  
E-mail: souzou@city.joetsu.lg.jp  
<https://www.city.joetsu.niigata.jp/site/souzou-gyosei/>