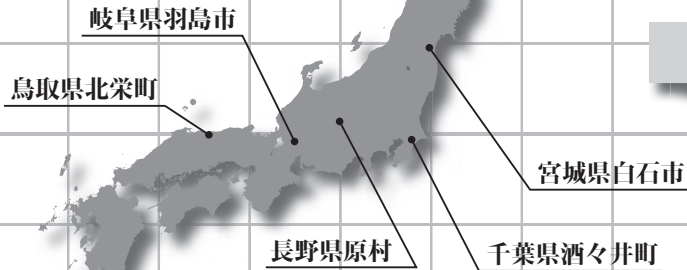


市町村長 意見交換会



出席者

- やまだ ゆういち
● **・山田 裕一**市長 (宮城県白石市)
- こさか やすひさ
● **・小坂 泰久**町長 (千葉県酒々井町)
- こみ たけお
● **・五味 武雄**村長 (長野県原村)
- まつい ざとし
● **・松井 聡**市長 (岐阜県羽島市)
- まつもと あきお
● **・松本 昭夫**町長 (鳥取県北栄町)

まちづくりと人材育成の課題と対策

——力を入れている施策と人材育成の課題をお聞かせください。

山田 私は宮城県白石市で議員を約10年間務め、一昨年11月に市長に就任しました。議員だったころからアカデミーの研修に参加していました。研修に来られる議員は地域に対して危機感を持たれている人が非常に多く、研修を通じて充実した議員活動を行うことができたと思っています。

今日、人口減少という大きな課題があります。現在、市の人口は年間平均400から500人規模で減少しています。市では「子育てをするなら白石」と言われるよう環境整備を行っています。

人材育成上の課題は、職員の募集人員が満たされない状況があることです。経済の好調下、新卒者が民間に奪われてしまうのです。職員の育成はより重要になると考えています。

小坂 私は去年12月に千葉県酒々井町の町長に再選され、4期目を迎えました。財源事情などから、成したい施策がなかなかできない実情があります。町としては教育環境の整備が最重要だと位置づけ、校舎の耐震化や空調設備などの環境整備を行いました。一方で、小中学校は地域の防災対応拠点、避難所にもなりますので、太陽光、蓄電池などを備えるなどの防災整備も行っています。また、町の歴史を子供たちに知ってもらうため、退職した教職員を町独自で雇

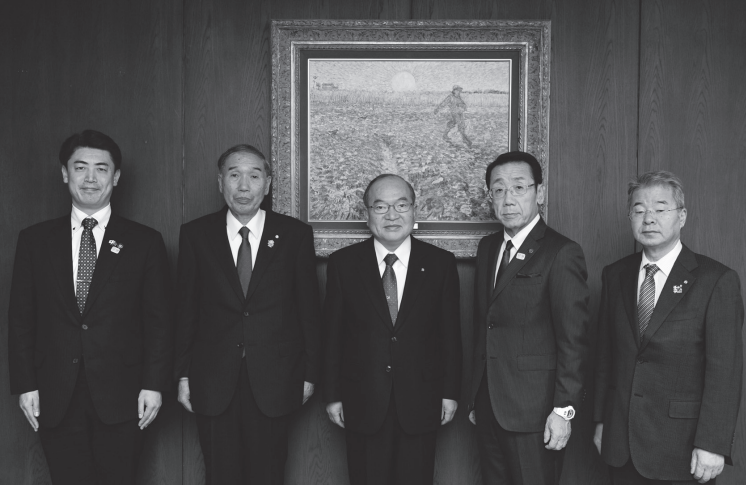
い“酒々井学”とでもいう、地域を知ってもらう取り組みもしています。

かつて町の人口は6,000人弱でしたが、東京の膨張により3.5倍の2万1,000人まで増えた経緯があります。上下水道の普及率は90%超で一定の社会基盤は整っています。今後の重点施策は子育てや教育環境整備、さらには高齢者対策も地方創生のメニューに入れています。

現在の悩みとしては、町の職員募集に対して、なかなか人材が集まらないことです。また、人事制度の見直しも必要で、適正な査定による人事考課を確立しようと取り組んできました。私が町長に就任し人材育成や人事制度の改正に乗り出したときには、大分反発がありましたが、徐々に意識改革を促してきました。いろいろな研修に参加してもらい、外を見て“お山の大将意識”をなくしてもらおうと心がけました。とはいえ職員が少ない自治体では1泊2日くらいの研修なら派遣できますが、長期間は容易ではありません。町では大学と連携して実行可能な研修もしています。

市町村アカデミーの研修はすばらしい講師の講義が用意され、情報・意見交換会では多くの人と交流もできるいい研修機関だと思っています。ただ、参加するには業務との兼ね合いもあって難しい面もあります。

五味 長野県原村は山梨県境にあり、職員は約120名、高原野菜の生産が盛んな農業立村です。移住交



左から、白石市長山田氏、酒々井町長小坂氏、原村長五味氏、羽島市長松井氏、北栄町長松本氏

流事業に取り組んだ成果で、先の国勢調査では前期比マイナス7人と、ほぼ横ばいで人口が推移しています。昨年12月、「内閣官房まち・ひと・しごと創生本部」から先進事例全国18市町村のひとつに認定されました。移住の方を中心役にした「原村田舎暮らし案内人」という組織をつくり、移住へのフォローアップをしたこと、中学校で地域の特色や課題を学んでもらう“原村学”を設けたことが評価されたようです。地域を学んでもらうことには、たとえ村を離れてもUターンにつながればという想いがあります。

医療面では、18歳まで医療費が無料化されているほか70歳以上も無料です。子育て支援としては、保育料を第2子は半額、第3子以降は無料になる負担軽減策があります。また、若者定住促進として40歳以下の移住者には住宅一戸当たり50万円の補助金を一時拠出しています。

村が位置する諏訪地域は6市町村からなり、諏訪湖、温泉、蓼科高原の白樺湖などで知られる観光地です。隣接する茅野市などは一大観光地で、原村は埋没してしまう可能性があり、隣県の山梨県北杜市や富士見町とともに「八ヶ岳定住自立圏」構想をつくり、観光を含めた地域振興に取り組んでいます。

さて、人材育成についてです。私は村長就任来、職員には始業前にラジオ体操、朝礼をしてもらっています。また5S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躰）も奨励してきました。村民から「役場は変わった」という評価をいただいているようです。私が職員に対して常に言っているのは、職員教育の基本として「当たり前のことを愚直になってちゃんとやり切れ」ということです。また、係長研修を導入し先進自治体の視察に行ってもらっています。議会の常任委員会でも毎年行政視察しますが、テーマに応じ当該分野を担当する課長と係長を同行させています。農政分野においては、全国町村会の「地域農政未来塾」に職員を1名派遣しています。

ボランティア活動をしたい、あるいは大学に入り直したいという職員がいます。そこで自己啓発休職制

度を設けました。その制度を使って、今日、女性職員がJICA（国際協力機構）のボランティアとして2年間、スリランカで活動するために日本を立ちました。
松井 岐阜県羽島市は、岐阜市や大垣市、さらには愛知県名古屋市や一宮市に隣接をするような狭間に位置します。当市は極めて厳しい財政状況にありましたが、市長就任1期3年目、「最悪レベル」という声もあった環境施設の整備として、ごみ処理施設の次期候補地案件を処理しました。病院の経営改善、公共施設の建て替え問題なども抱えていましたが、平成27年度末までには全ての小中学校の耐震補強を終え、その後、エアコン設置も完遂しました。また、市長就任時に導入したのが包括外部監査でした。内部監査する行政検査室を開設し、業務改善と透明性の高い行政体勢を整えてきました。29年度は、11か所のコミュニティセンターで44回のタウンミーティングを行い、各所で2つの重要テーマを設けて市民と意見交換しました。同年秋には事業仕分けもを行い、透明性の高い行政情報を発信することを心がけています。透明性の確保は私の政治理念でもあります。

地域の課題は複数ありますが、教育の充実なくして住民の定住はないと私は思っています。29年度に県初になる小中一貫校を開校したほか、全小・中学校区のコミュニティ・スクール化を推進中です。

人材面においては、スロー現象により愛知県域に人材が吸い取られる実情があります。今年4月採用の就職説明会に来られた人は昨年比で40%近く減りました。障害者雇用については増進を図っていますが、マッチングに若干問題があると感じています。近年、1名の知的障害の方を雇用しましたが、スキルの高い教職員OBをサポート役につけました。さら

宮城県白石市 ◆DATA

山田裕一 市長 白石市の概要（平成29年1月1日現在）
面積287km² 人口3万5,213人/世帯数1万4,151世帯

「住みたいまち」「住み続けたまち」「市民の笑顔あふれる白石」の実現を目指しています。地域産業の活性化や交流人口の拡大、子育て支援などに向けた各種施策を「オール白石体制」で積極的に推進しています。「人・暮らし・環境が活きる交流拠点都市・白石」を訪れてみてください。



千葉県酒々井町 ◆DATA
小坂泰久 町長 酒々井町の概要（平成29年1月1日現在）
 面積19.01km² 人口2万1,120人/世帯数9,630世帯
 酒々井町は日本で一番古い歴史ある町です。東関東自動車道のインターチェンジができ、プレミアム・アウトレットもできました。「人 自然 歴史が調和した活力あふれるまち酒々井」を将来都市像に“100年安心して住めるまちづくり”を目指し、新たなステージに向けて安全安心で持続可能な魅力あふれるまちづくりを推進しています。



に、高卒の技術職採用も県内で初めて実施しました。一般行政職員についても高卒の方に門戸を広め、採用後は専門研修を施したいと考えています。保健師については、30代後半から40代の採用を試みています。29年4月に1名を採用、30年4月は2名を採用します。また「自己推薦採用」の制度があり、文化・芸術・スポーツなどで優秀な成績を収められた方については、教養試験を行わない試験方式を取り入れています。この採用試験だけは私も面接官になっています。また市外の民間人にも面接官になっていただいています。

私は、一貫してマーケティングとマネジメントを意識できる人材の育成を図ってきました。今、職員に求めているのは“正しいことを正しく説明のできる能力”だと思っています。「ノーと言える公務員になれ」とも言っています。

職員は育っています。市では多様な人の意見を聞く「フューチャーセンター」を創設しましたが、セッションに参加した職員十数名からは、毎年、新施策が提案されます。また、女性職員が自発的に「Team ARIGATO」という組織を立ち上げ、ふるさと納税市のPR活動などを行っています。さらに、当市が東京オリンピックのスリランカ・ホストタウンになったことから、スリランカとの交流を担う組織も立ち上げています。

働く環境に留意しながら、人材育成を進めていきたいと考えています。

松本 鳥取県北栄町は、県の中央部、日本海に面した平坦な地にあります。コンパクトな町で農業を主幹産業としています。農業が元気でないと町が元気になりません。「農業のまちづくり条例」をつくって、環境の保全に配慮した農業の持続的な振興及び発展

を図ろうとしています。後継者不足や耕作面積が増えないなどのジレンマを抱えています。後継者不足、事業承継の問題は中小企業も深刻で、事業の継承に資するよう「中小企業・小規模企業振興基本条例」を策定し、今3月議会に提出したいと考えています。

産業振興とともに、子育てや教育というのはとても大切で「子育てをするなら北栄町」「教育なら北栄町」と評価されるよう力を入れてきました。相談窓口の充実はもちろん、子育て支援費として、かかる世帯負担は第2子半額、第3子は無料になる制度を設けているほか、家庭で保育をされる方への助成もあります。家庭内保育促進の背景には保育士が不足していることがあります。

さて、当町のキャッチフレーズは「風車と名探偵コナンに会えるまち」です。1,500kWの風車9基（北条砂丘風力発電所）を自前で持っており、年間4億7,000～8,000万円の収入があります。収益の一部を使って「風のまちづくり事業」を進め、防犯灯のLED化、太陽光パネルの設置補助、エコ住宅の推進など自然エネルギーの活用を後押ししています。今後、売電収益は子育て支援、教育にも回していきたいと思っています。また『名探偵コナン』の作者・青山剛昌さんがわが町の出身で「青山剛昌ふるさと館」というアニメミュージアムを10年前につくりました。現在、改修中ですが、海外からもお客さんが来られます。鳥取県内には空港が2つあり、西の米子空港は水木しげるさんの『ゲゲゲの鬼太郎』にちなんで「米子鬼太郎空港」、東の鳥取空港は「鳥取砂丘コナン空港」が通称です。わが町にあるJR山陰本線由良駅は「コナン駅」を称しています。

人材育成については、市町村アカデミーに毎年職員を派遣しています。特に税務関係の研修を重点的に選択しているほか、滋賀県にある国際文化アカデミー、県の人材開発センターにも派遣しています。また、町独自の研修として財政関係の研修を毎年2回開催しています。副町長が中心になって催していますが、地方公会計標準ソフトウェア（固定資産台帳機能）のシステムだけに頼るのではなく、監査委員や税理士にも参加をお願いし、金の動きというものを把握できる能力を高めています。町長をして5期17年目になりますが、かなり職員が育ってきたという感じがします。

町には以前から提案制度がありましたが、かつては提案がなかなか出ていなかったようです。今は毎年のように職員から複数の提案があります。表彰制度も設け、年末・仕事納めのときに優秀な職員を表

彰しています。

人事評価制度では、勤務手当の厳格化ほか昇給では28年度から勤務評定に応じた査定を導入しました。勤務評定についてはいろいろな意見があり、職員と協議しながら見直しも含め精度を高めています。

職員が育ったこともあり、自治体から講師として派遣要請が寄せられています。特に多いのが高齢者福祉の分野です。平成20年、町の介護保険認定率は約20%、認定者は900人くらいでしたが、今は認定率約16%、認定者は約700人というレベルです。町では地域ケア会議などを通じ介護予防に力を入れており、その効果が注目される一面があると思います。

子育ての分野では、保育士らが幼児保育のあり方を研究する会を立ち上げ、短期大学の幼児学科から先生をお招きし、毎月1回勉強会を開き、職員はスキルアップを図っています。

私が全職員に対し口にするのは「とにかく住民が来られたら話を聞け」ということです。相談に来られているのですから、当然、困っておられる現状があります。ですから職員には「どうしたらできるかを考えよう」と言うのです。日々、職員はアンテナを高くして問題解決していく努力が必要だと思います。そんな意識も少しずつ浸透してきたと思っています。責任を持って仕事をしてもらえ、職員が増えることが望みです。

採用難と人事配置への苦慮

——施策や人材育成策について意見交換をお願いします。

小坂 今、松本さんがおっしゃられた町独自の勉強会を催す担当の副町長は、どこからか招来されたのですか。

松本 副町長は県からの出向です。彼が中心になって研修の内容・日程を設けます。

小坂 庁内で研修ができれば効率的ですね。

松本 外の研修にも出していますが、町の財政状況を全職員が知っていただきたいと思い、毎年やっています。

山田 当市も職員を採用したくてもなかなか採用できないという実情があります。特に専門性の高い専門職を採るのは難しく、例えば保健師においては、昨年10月に1名を採用し、本年4月でも1名を採用しようと考えていますが未知数です。なかでも土木系が集まりません。地元には工業高校はありますが、公務員を選択してもらえません。当市は「キャリア選択希望制度」を導入して2年目になりますが、採用と教育は大きな課題です。専門職の業務領域は法律が頻繁

に改正される難しさがあります。一定分野に特化して働きたいという職員の意思を確認しながら、スペシャリストを育成していく工夫が必要だと思います。

松井 高卒採用では、前任の副市長が県内の工業高校を訪問してくれました。ただ、応募をリクエストしても、非常に低いのが実情のようです。地道に2年、3年を見据えた採用計画を立てる、あるいは障害者雇用も視野に入れ、学校に足しげく通う努力が必要だと思います。かつての理想とされた定期的な「適材適所の配置替え」、あるいは「3年ローリングの配置替え」ではなく、スキルや本人の適性を考慮した配置をしていかなければならないと思います。もちろん、あまり長い期間、職員を一定の部署に置くとマイナス面も懸念されます。プラス・マイナスの両面の見極めが大事になるでしょう。

私どもでは、終業前に「終礼」をしています。終礼の効果でしょうか、こんなことがありました。保険・年金の担当課では昨年度、非常に時間外勤務が増えました。課外の職員は隣の課の忙しさを知り、軽微な事務作業を手伝ってくれたのです。終礼によって他班の実情を知ったのです。庁内に業務実情の共有が育まれるまで2年くらいかかったと思います。

ご質問の趣旨とはちょっと違いますが、リスク回避という観点から職員パソコンの電子掲示板には職員が記した反省のページが張り出されています。リスク発生時、うまく乗り切った事例と手間取った事例が紹介され、案件の経緯が述べられています。専門性の高い能力が求められる局面の事例などもあります。

——職員への応募が減ったという指摘がありました。理由をどうとらえていますか。

松井 当市の場合、愛知県へのストロー現象が顕

長野県原村 ◆DATA

五味武雄 村長

原村の概要（平成29年1月1日現在）
面積43.16 km² 人口7,919人/世帯数3,180世帯

原村は山梨県境、八ヶ岳の西麓地域にあり、セロリなどの高原野菜の生産がさかんです。セロリをモチーフにした「セロリン」、八ヶ岳をモチーフにした「ヤッピー」、"星の降る里in原村"と題して開催される"星まつり"からは「ピカタン」というマスコットキャラクターを制作し人気者になっています。「美しく活力ある 原村を!」「日本一元気な村」をつくっています。



著です。賃金報酬が違うことは事実で、より高い賃金を求める傾向が最大の要因だと思います。ですが一方で、都市生活の加重感に耐えかねた20代後半くらいの若者層に地方で生活したいというニーズがあることも忘れてはならないと思います。

山田 これからは工業高校にも積極的にアプローチしていこうと思っています。ただ、民間の採用は公務員試験に先行しています。学校の就職担当者には早く生徒の進路を決定したいという想いが先行するようです。公務員志望の生徒にしても試験に落ちるリスクを抱えています。不合格となった後、民間を選択すると、民間会社の選択肢は限られてしまいますから、どうしても早く就職先を決定したいという心理が働くようです。

小坂 技術系の職員採用に応募が集まらないのは民間の業績がいいこと、採用時期が早いことが大きいでしょうね。高校では民間採用枠に生徒を囲い込んでしまう面があると思います。私もでも、土木など技術系職員への応募者がゼロだったことがあり、今年から高卒の採用枠を設けたら、応募してくれる生徒が現れました。高卒者にせよ大卒者にせよ、多様な人たちで構成される組織運営が求められています。これから高卒枠を広げることを考えています。

もう一点は、他の自治体で定年した方たちを任期つきで再雇用することです。今は景気が良く、この先10年くらいは公共建設需要などに余力があると思いますが、その後は不透明です。若い人を多く雇っても、彼らがいい年齢になったころには仕事がないという事態があるかもしれません。要するに、若い人を入れるより人件費の効率的な支出が可能になるということです。ときどきに応じた人員配置に対応できますし、人口減少時代に合った人材確保策だと考え

ています。また専門職に限定すれば、民間委託をしたほうがずっと早いという点もあります。

事務系の高卒応募者にしても、合格を出しても他に行ってしまうという悩みは多くの自治体が抱えていると思います。応募者の話を聞くと、東京23区のある区の試験に合格しているとか、国家公務員試験も受かっているという人が複数いました。最終的にはみんな来てくれました。彼らは東京に住んでいる人たちです。よく聞いてみると、通勤電車でせよ帰宅電車でせよ、「ラッシュで込み合う電車とは逆方向に走る電車を使うので楽だ」と言うのです。とはいえ、当町より給料の高い近隣自治体の存在もあり、人材集めには苦勞しています。いずれせよ、採用の門戸を広げようと考えています。

私が職員に期待するのは、10年先、20年先を見据えた施策の提案ができるようになってほしいということが最大です。

より専門性の高い研修に期待

——アカデミーの研修に期待されることをお聞かせください。

山田 当市は、毎年4人から6人をアカデミーの研修に出しています。職員からは「いい刺激になった」「日常業務の中でなかなか勉強をすることができなかったので良かった」などの感想が寄せられます。なかでも福祉や税務の分野は法律改正が目まぐるしいので、最新の事情を把握する必要があります。また、アカデミーの研修は全国の仲間をつくれる場でもあり、今後も活用していきたいと思っています。

小坂 首長や議員なら1泊研修は非常に有用な感じがします。短期の研修をもっと用意していただくとありがたい。スキルアップが目的の職員向け実務研修も1泊2日くらいで修了できるような精度の高いメニューをそろえてほしいと思います。

アカデミー以外の研修機関も活用して刺激を受けています。他の研修機関と使い分けようと思っていますが、アカデミーには専門性が高く、奥が深く、将来の方向性を示してくれる研修を期待します。同県内にある市町村アカデミーは利便性を感じています。

私は、係長職など中堅層の底上げをしたいと思っています。中堅の戦力は自治体の戦力に直結するからです。ただ、全職員約170人の当町ではひんぱんに研修に派遣できる余裕はあまりありません。

五味 先ほどから話がでてるように、私も職員採用では苦勞しています。なかでも専門職の採用は難しく、採用後の初任者研修の充実をはかっていたきたいと思います。中堅層の底上げしたいというお

岐阜県羽島市 ◆DATA

松井 聡 市長

羽島市の概要（平成29年1月1日現在）
面積53.66km² 人口6万8,381人/世帯数2万5,805世帯

羽島市は、岐阜県の南部、清流木曾・長良川に抱かれ“水と緑”に恵まれた佳境の地にあります。東海道新幹線・岐阜羽島駅、名神高速道路・岐阜羽島インターチェンジを併せ持つ「岐阜県の表玄関」です。市では、将来都市像である「心安らぐ 幸せ実感都市 はしま」の実現のため、市民第一主義のまちづくりを進めています。



話に関連しますが、私どもでは昨年、初めて係長を対象にした研修に2泊3日で派遣をしました。私どもの組織から11名の係長が、3日間も不在になる不安もありましたが、出張前に業務進行の段取りをしてくれ、担当係の職員たちも責任を持って対応してくれました。いい機会だったと思っています。要望としてはブレインストーミングの導入が有効だと思いますので、検討いただきたいと思っています。そんな講座があれば、第一線を引っ張っていく中間層のスキルアップが図れるのではないかと考えます。

松井 私はかつて市の職員で、5つの部長職を務めました。定年退職後、岐阜県市町村研修センター(岐阜県市町村振興協会)で研修課長を半年間務めた後に市長になりました。先に述べたフューチャーセンターの夜間セッションへの参加は職員の自発的なもので、女性も積極的に参加しています。参考までに申しあげれば、女性職員は法制にからむ実務能力に悩む人が多いようです。また、男女に関係なく人事異動後に急に休んでしまう職員、事業会計部門に移るとネガティブな状況に陥ってしまう職員がいます。研修でクリアできるかどうかわかりませんが、より専門性の高い分野に特化したメニューを設けてもらいたい、研修修了後は自信を持って戻ってほしいと思います。

私が勤めた市町村研修センターでは、法制に関わる実務研修に愛知県の大学から講師を招き、日商簿記の3級から4級程度のテキストを使った計6日間に及ぶ無料講座がありました。ところが、現場に戻ってきて研修成果が活かせていないというのが現実のようです。このような実態をサンプリングし、研修に反映させていただき、テーマ内容の掘り下げと、各研修機関における研修内容の差別化を明確にするのが大事だと強く感じています。

当市では、一般行政職員は研修機関で必ず1年に1テーマの受講を目標としています。ただ、課長以上があまり行っていません。アカデミーの利用も促しています。なかでも大津市にある国際文化アカデミーなら、高速道インターチェンジを使えば短時間で行けます。アカデミーの研修には期待しています。

松本 アカデミーの研修に鍛えられた職員が結構いて、整理整頓の率先にはじまり、実務でも部署の中心的存在になっています。講義を受けレポートを書き、講師からの多面的な指摘と評価をいただいた成果でしょう。また、全国レベルで人脈が広がり、たいへん刺激を受け、自信を持って帰ってきます。

時代の変化が激しく、今後、いろいろなことが起こると思います。時代変化に即応した研修が求めら

鳥取県北栄町 ◆DATA

松本昭夫 町長 北栄町の概要 (平成29年1月1日現在)
 面積56.94km² 人口1万5,402人/世帯数5,313世帯

北栄町は、鳥取県中部に位置する農業が盛んな町です。「名探偵コナン」の原作者・青山剛昌さんの出身地で、「コナンの里」構想でまちおこしをしています。「げんき」「ゆたか」「えがお」「やさしい」「みんなの」というキーワードを基本に「人と自然が共生し、確かな豊かさを実感するまちづくり」を進めています。鳥取県中部地震の復興を確かなものにしたいと思います。



れていると思います。

研修内容の差別化を明瞭に

——研修への要望について意見交換をお願いします。

松井 社会ニーズからすれば、福祉・介護の実戦部隊向け研修の充実が求められているのではないのでしょうか。実務研修は研修機関の間でバッティングしているようなので、すみ分けが必要ではないでしょうか。市町村ごとに求める研修にも温度差があります。コンサルティング会社を活用しているところもあります。

小坂 千葉県が催す研修と印旛広域9市町が催す研修は、一般的なスキルアップ向けの研修です。アカデミーではより高品質とでもいいですか、他とは異なる領域をフォローしてもらいたいと思います。国政、法制、経済などの流れなど広い視野を育てる内容であってほしいと思います。ちなみに私どもでは事務系を採用したら必ず福祉から税金担当の部署に配置します。それぞれ最低3年勤務です。行政職員の基本を学べると考えます。

山田 確かに事務職員は法務、税務などのスキルを身につけておかなければならないと思いますが、そのうえで、人口減少下におけるまちづくりという大きな命題に取り組まなければなりません。私は、地域に対して“これから”を感じとれる職員を育てたいと思います。住民からさまざまな相談が寄せられるでしょう。その際、未来の地域づくりの政策意図を説明して、住民の共感を得られるような能力を備えてほしいと思います。住民とのパートナーシップを高められる研修も必要だと思います。

松井 職員だけでなく議員の研修も大事です。

——ありがとうございました。