



市町村長 意見交換会

出席者

- 松岡市郎町長 (北海道東川町)
- 上田東一市長 (岩手県花巻市)
- 越川信一市長 (千葉県銚子市)
- 日墓正博村長 (長野県木島平村)
- 小田保行町長 (高知県越知町)

人口減少時代のまちづくりと 職員の人材育成

—力を入れている施策と職員の人材育成上の課題について、お聞かせください。

松岡 北海道東川町は、道内のほぼ中央に位置する「写真の町」です。1985年に世界でも類のない「写真の町」を宣言し、「写真写りの良い町づくり」を進めてきました。さらに2014年には、「写真文化首都」を宣言しました。地方創生の実現に向けて、何とかして地域を元気にしたいと町を挙げて取り組んでいるところです。

町が元気であるためには、まず役場で働く職員一人ひとりが意欲を持って自ら挑戦する姿勢が必要です。職員が町内だけにとどまらず、国内外にどんどん出て行き、多くの人々や自然と出会い、さまざまな施設などを見て刺激を受け、その刺激が進化の源になるような取り組みをしていきたいと考えています。

今まで職員の海外出張は、「観光に行くと思われるのではないかとタブー視されていました。しかし、他の市町村が実施していないからこそ、海外に行くことで新しいチャンスが生まれる。当町では積極的に職員を海外へ派遣し、自分たちの町

にはないものをしっかり見て学ぶことに力を入れています。幹部職員はアジアやヨーロッパへ2～3回行っているほか、担当職員も海外へ行く機会が増えています。こうした経験を通じて職員の士気が上がり、やる気や勇気を持って業務に取り組むことができると思います。

このように前例がないことにも果敢にチャレンジして、自分たちで道を切り開いていくという方向に進んでいることが、人口があまり減っていない要因につながっているのではないのでしょうか。職員の研修、職員への刺激、それを第一に考えています。

上田 岩手県花巻市は、県の中部、北上盆地のちょうど真ん中付近にあります。市の周辺では大規模な工場建設が進められるなど、企業集積が起こっています。当市においても企業からの関心が高まる一方、産業団地がほとんど売り切れてしまっている状況で、新たな工業団地の建設を計画しているところです。

人口減少が進んでいますが、その状況を見ると自然減が圧倒的に多いんですね。去年は、社会減はなくなって社会増に転じています。そうした中、市として、新たな取り組みをしなくてはなりません。

職員は非常にまじめで一生懸命に仕事をしてい



左から、東川町長松岡氏、花巻市長上田氏、銚子市長越川氏、木島平村長日臺氏、越知町長小田氏

ます。ただ、国の膨大な施策を理解して、それに対応するというところで精一杯になっているのが現状です。つまり、国や県から言われたことを間違いなく遂行する能力は高いのですが、自分たちで新たな施策を考えて実現するということはなかなかできていません。「何のためにこの政策を進めるのか」「その政策のねらいが何なのか」ということをしっかり考える習慣がない。あるいは、それだけの時間的な余裕がないというのが実態だと思います。

今の時代、国から言われたことに対応するだけでなく、市町村が自ら考える必要性が大きいため、その能力をいかに上げていくかが重要な課題だと感じています。それには視野を広げることが大切だと考え、中央省庁をはじめ市の外部に職員を積極的に派遣するなどして、職員の人材育成に努めているところです。

また、職員採用ではペーパーテストは重視しない方向で試験を実施しています。社会人枠として、例えばITの専門家など、専門性の高い人材の採用を進めています。弁護士や公認会計士の資格を持つ職員も採用しました。彼らを通して市の職員の専門性を高めたいと考えています。

越川 千葉県銚子市は、県の一番東に位置する人口約6万人の市です。千葉県という、どちらかと言えば人口が増えているイメージがあるかもしれませんが、県の東部、南部の方は過疎化が大きく進んでいます。当市も今、年間1,000人以上のペースで人口が減り続けていて、自然減に加えて社会減も非常に多い状況です。それとともに大きな課題なのが、財政状況が非常に厳しいということ。財政調整基金がほぼ底をつくという状況の中で、何とかこの財政危機を突破していくために行

財政改革を進めています。

人口減少に伴い、この10年間で約18%とかなりの職員を減らしてきました。一方、非正規、非常勤職員の割合が、この8年間で23%から30%に増えているという状況です。その中で、どのように職員のモチベーションを高めていくのかというのが、大きな課題となっています。

そのための方策の一つとして、若手職員のプロジェクトチームをつくりました。若手職員から提案を募り、それを施策として実現しようという試みを行っています。具体的には、Instagramのフォトコンテストを観光と絡めて実施したなどの成果も出ています。

それからもう一つは、どんどん地域に飛び出す公務員をつくりたいと考えています。これについてはすでに全国的なネットワークもありますね。公務とは別に、ボランティアや地域活動に積極的に参加する公務員になってほしいと運動を進めています。

直面している課題としては、昨年秋も台風による大きな災害がありましたが、非常勤の職員が増える中で、災害対応が大変厳しい状況になってきていることです。当市は比較的被害が少なかったのですが、南房総や千葉など県内の他の地域では大きな台風被害が発生しました。こうした場合に、

北海道東川町 ◆DATA

松岡市郎 町長 東川町の概要 (令和2年1月1日現在)
 面積247.06km² 人口8,380人/世帯数3,992世帯

東川町は北海道のほぼ中央に位置する「写真の町」です。「世界中の写真、人々、そして笑顔に溢れる町づくり」に取り組んでいます。大雪山連峰「旭岳」の雪解け水による地下水を生活水とする北海道で唯一上水道のない町です。



岩手県花巻市 ◆DATA
上田東一 市長 花巻市の概要 (令和2年1月1日現在)
 面積908.39km² 人口95,235人/世帯数37,774世帯
 花巻市は、西に奥羽山脈、東には北上高地の山並みが連なる肥沃な北上平野に位置する四季折々の自然が美しいまちです。宮沢賢治、新渡戸稲造、高村光太郎など花巻ゆかりの偉人も多く、記念館もありますので、ぜひお越しください。



公務員としてどのような対応ができるのかということも改めて今、検証しているところです。

日墓 長野県木島平村は、県北部に位置します。内陸性気候で寒暖の差が激しく、県内でも有数の豪雪地帯です。また農作物の栽培に適した自然環境に恵まれています。このように本来ならば冬のスキーと、夏の農業を中心に成り立っている村なのですが、今年は全国的に雪不足ということで、非常に苦労しています。年末年始には全く雪がなく、スキー客のキャンセルが相次ぎました。

職員の人材育成については、先ほど越川市長からもお話がありました。当村でも、若手職員を中心にプロジェクトチームをつくりました。例えば農業振興、観光振興など、ある程度テーマを設定して、それぞれの職員が自分の好きなチームに加わって施策を検討します。そこで出された提案をもとに村で事案化していくという取り組みを行っています。

それともう一つ、全国的な傾向かもしれませんが、職員の情報発信力が弱く、自分たちの村の魅力を伝える力がなかなか伸びてこない。そうしたことから、姉妹都市や友好都市などあちこちに農産物の物販や観光フェアなどに行く機会があれば、特に若手職員を部署に関係なく行かせることにしています。

そうすると、「どういう村なんですか?」「どこ

が見どころですか?」などと、木島平の魅力を聞かれるわけですね。それらを説明するためには、まず職員自らが村のことを理解しなければなりません。自分の村をよく知った上で、今度はその情報を発信をする力をつけてもらおうと取り組んでいます。

小田 高知県越知町は、高知市と松山市を結ぶ国道33号沿いにあります。高知県は全国に先駆けて人口減少、自然減が10年早く始まったと言われており、過疎化が進む中で、どのように生き残っていくかというのが大きな課題だと考えています。

それにはまず、町民がわが町に誇りを持つことが大切です。さらに、外から見て大きな魅力を感じてもらえるようなまちづくりをしたいという思いもあります。そこで積極的な情報発信をしてPRしたいということで、ユニークな名刺をつくりました。先ほど皆さんに名刺をお配りしましたが、その裏側に、「KOCHIの中にOCHIがある」と書いてあります。アルファベットの「KOCHI」(高知)からKをとると「OCHI」(越知)になるというオチをつけました。全国に1,700以上の市町村があり、県内だけでも34市町村ある中、町の存在をアピールしていく必要があります。

当町では、「アウトドアなまちにするぜよ! 宣言」を行いました。子どもから高齢者まで、インドアに引きこもらないという意味も込めています。キャンプ場とか、(道の駅ではなく)「かわの駅おち」を整備したのをきっかけに、元気な町にしようとして取り組んでいます。それから、やはり学ぶことが大事だということで、全国から講師を招き、県内から塾生が集まる「越知ぜよ! 熱中塾」を開催して人材育成に努めています。

職員の人材育成については、業務が忙しい中、いかに高い意識を持って仕事に取り組めるかが重要です。それには、外に出て研修を受講する機会が有効だと考えます。各部署にある程度義務付けて、この5年間で市町村アカデミーに17名、滋賀の国際文化アカデミーに60名と、全部で77名の研修生を派遣しました。当町の職員は定数が115ですので、かなりの人数が参加させていただいています。私自身も市町村アカデミーの研修を何度も受講させ

ていただき、また、このように他の市町村長の皆さんとお話するのは大きな刺激となり、非常にプラスになっています。

市町村の現状に即した 研修テーマと期間設定に期待

——全国市町村研修財団が行っている研修についての期待や要望はありますか？

小田 職員に研修を義務化していると言いましたが、受講テーマについては主体的に自分が受けた科目を選んでもらっています。そこで若手職員から見て、どのような研修が魅力的なのか意識していただけたらと思います。

若い職員については、面接試験などを通じて優秀な人材を採用しているのですが、実際に働き始めてみると、内向きな傾向があります。コミュニケーションを図るとしても特定の職員同士に限られていたり、住民と接するときも、自ら積極的に働きかけるというところまでいきません。

市町村アカデミーでの研修は、全国から受講生が集まる大変いい機会だと思います。自治体で働く若手職員の傾向を分析いただきながら、どういうことが必要なかを気にかけてもらえればありがたいですね。ちなみに私も30年前の職員時代、2週間弱の研修を受けました。自治体間の交流にもつながり、今でも、当時一緒に研修に参加した方とお付き合いがあります。

日暮 先ほどお話しした通り、職員の情報発信力が弱いので、ぜひそうした講座をお願いしたいとお伝えしようと思ったのですが、研修のラインナップを見たら、すでにそういう講座があるんですね。これはいいなと思いました。

しかし、木島平は人口4,500人ほどの小さな村で、担当職員が同じ部署に1年ぐらいしかいないことが結構あります。そうした状況の中、研修期間が1週間となると、長くて出席し切れないというのが正直なところですね。2～3日など、もう少し短期の研修が増えるとありがたいですね。

研修テーマとしては、情報発信力のほか、インバウンドや5Gなどでしょうか。いろいろ話題に上るものの、具体的にどのように自治体で使えるの

かわからない部分もありますので、そういう研修をぜひやってほしいと思います。5Gについての実用例を見ると、政令指定都市などの大きな市で、有効に使っているという話はよく聞きます。小さな村で将来どのように活用できるのかも知りたいところです。

また、特に今年はスキーシーズンに雪不足で苦勞していることもあり、インバウンドに関心があります。有名な観光地であれば、何もしなくても外国人観光客がどんどん入ってくるのですが、小さな観光資源しかないところでは、そうはいきません。村の職員や観光関係の第三セクターの職員が、東南アジアや中国へ行って、直に観光PRをしたり、旅行会社と折衝したりしていますが、もっと効率的にできる方法はないのかと模索しています。海外で各自治体の魅力を発信する場をどのようにつくればいいのか、そんな実践面も、ぜひ研修の中で教えてもらえればありがたいですね。

越川 小田町長からもお話がありましたが、やはり銚子市の職員も内向き傾向が強いと感じています。これからの職員は、どんどん住民の間に入っていくことが必要です。そのために市町村アカデミーでの研修を受けて、講義を通じてまた他市町村の職員の皆さんから刺激を受けることに意義があると思います。どんどん研修に参加してもらい、

千葉県銚子市 ◆DATA

越川信一 市長 銚子市の概要(令和2年1月1日現在)
面積84.20km² 人口60,327人/世帯数27,220世帯

銚子市は、三方を水に囲まれ、利根川河口から屏風ヶ浦に至る海岸線の変化に富んだ景観美は見ごたえあり！全国屈指の水揚げ量を誇る銚子漁港、恵まれた気候を活かした農業などの産業をはじめ、多くの地域資源にあふれるまちです。



まずは職員の意識改革につなげたいですね。

また、市町村アカデミーの研修計画を見ると、実務研修のほか、企画立案に役立つ創造的な研修など、さまざまなテーマが網羅されています。こうした中から一番有効なものを選んでいくことが必要だと思います。

今、どこの自治体でも公共施設の老朽化が共通の課題となっています。公共施設等総合管理計画で縮減を進めていくという総論はあるものの、各論がなかなか進まないのが実情です。また、人口縮減に伴って、公共交通のあり方が大きな問題になってきています。それから、銚子市は自治体病院を持っており、病院の経営がかなり厳しい局面を迎えているという課題もあります。企画力・創造力を養成する研修という意味では、これらの課題解決につながるような研修も期待しています。

上田 今、皆さんのお話を聞いていて、全く共通の課題があるなということを、改めて実感しています。研修内容については、法令や地方公会計、それこそ先ほどお話に出た公共施設の管理等の科目もあって、大変充実していると感じます。

一方で今、職員数が増やせない状況から、職員が忙し過ぎるという現状があります。既存の業務に加えて新しいことをやろうとすると、ものすごく時間がかかります。私が何か新たな指示を出す

と、明らかにその部署の残業が増えるんですね。となると、どうしても業務の効率化を考えなくてはなりません。

そこで、他の市町村でも実施しているように、当市でも基幹系のシステムとエクセルとをつなげて手作業を減らすという取組みを進めています。それにより、かなりの業務時間を減らすことができる。こういうIT分野に専門的な知識を持った職員が必要になってくると思いますので、こうした科目もあれば、効果的ではないかと思います。

もう一つは、先ほど日臺村長がおっしゃった通り、なかなか職員を研修に出せないんですね。1週間出すのは大変なことです。「研修に出すように」と言っても、現場の管理職が躊躇する傾向が実態としてあります。こうした現状を考えると、やはり研修期間を短くして、科目ごとの講座を充実していただくことが必要ではないかと思います。

このほかお願いしたいのは通信教育の有効活用です。今、Webでさまざまな研修ができますから、特定の科目については、研修所に来なくても受講できればありがたいです。もちろん直接交流できるなど集合研修のよさも十分理解していますが、今の市町村にはその余裕がないのも事実です。一方で、専門知識は必要ですから、Web式の研修システムの開発もお考えいただければと思います。

松岡 研修のプログラムを拝見しましたが、総合的に全てが網羅されているという印象を受けました。ぜひ、当町の職員も参加をさせたいと思っています。

今、我々のような小さな町にとって一番の大きな課題は、地域の公共交通の問題です。どんどん地域が高齢化してきて、運転免許証を返還をするようになる。その後も、そこに住み続けようとするれば、やはり地域の足が必要になってきます。それをどのように確保するのかということが、非常に重要な課題です。公共交通がなければ、どこか中心市街地へ移動して住んでもらうということになってきます。公共交通のあり方を学べるような機会を望みます。これは他の市町村でも需要があるのではないのでしょうか。

もう一つは、スポーツ文化を通じたまちおこし

長野県木島平村 ◆DATA
日臺正博 村長
 木島平村の概要 (令和2年1月1日現在)
 面積99.32km² 人口4,669人/世帯数1,809世帯
 木島平村は、長野県の北部に位置する豪雪地帯で、美しい風景が広がる農村地域です。長野市から北東に40kmとアクセスもよく、日本有数のスノーリゾートや温泉地に囲まれ、季節を問わず観光客が訪れ、賑わいを見せています。



です。特に今年は東京オリンピック・パラリンピックが開催され、それによって海外から多くの外国人がやってきます。これを絶好のチャンスだと捉えて、日本地域の文化、芸術をどう発信をしていったらいいのか。文化財の利活用なども含め、どのようにして行っていくのがいいのか。そういうところも、研修を通して学んでいければと思います。

より多くの職員に 受講してもらうには

——税務や法務などの定番研修以外の新しい研修テーマについては、なかなか受講生が集まらないケースもあります。どうすれば、より多くの職員に参加していただけるのでしょうか。

上田 前年実績に基づいて研修生を派遣していることが要因の一つではないでしょうか。本来であれば、「今、市長がこういう政策に力を入れている。それに関する研修テーマがあるから、市長に声をかけて、研修生を出すかどうかを相談しよう」となればよいのですが、それができていないんですね。だいぶよくなってきましたが、自分たちで考えるということがまだ完全には身につけていない。研修についても「これまでの延長線上で考えていてはいけない」ということを繰り返し伝えていくことが大切だと感じています。

越川 銚子市の場合も同様です。前年に基づいて定番の研修には行かせるけれども、地域づくりや環境、観光などの政策的なテーマについては、あまり受講していない側面があります。

私自身の反省でもありますが、研修の担当課が「これはいい研修だね」と市長に提案していくことも必要でしょうし、こういった研修計画を私が見て、「今の課題にぴったりだ」ということで、トップダウンのような形で研修の受講を指示するというのも、必要ではないかと思います。

——先ほどもお話が出た通り、公共交通などの政策テーマは市町村の関心が高いように思います。

上田 確かにそうだと思います。その一方で、都市部と我々のような過疎地域では、求められる対策が全然違いますよね。一律ではないので講義を聞いてもピンとこないこともあるかもしれません。

高知県越知町 ◆DATA

小田保行 町長 越知町の概要 (令和2年1月1日現在)
面積111.95km² 人口5,539人/世帯数2,786世帯

越知町は、高知県の中央部に位置し、四国の屋根、石鎚山系の山々に囲まれ、清流仁淀川の波光のきらめく自然豊かな町です。日本で最も古い地質の横倉山は町のシンボル。「アウトドアなまちにするぜよ! 宣言」を行いました。



参考にできる具体的な事例紹介があると思います。また交通政策のようにお金がかかる課題については、担当者レベルだけで進めるのは難しい。もっと上層部が研修に参加してもよいのではないのでしょうか。

日墓 公共交通に関しては、木島平村では近隣の市町村と一緒に広域で対策を進めようとしています。しかし、実際問題として市町村ごとに、どこに重点を置くか、お金のかけ方が全く違うため、なかなか意見がまとまりません。上田市長のお話のように担当者レベルではなく、首長の決断や指示がないと前に進んでいけない面があると思います。

小田 各市町村は規模や地域性が違うので、政策的なテーマについては、似通った環境下の例があれば、「それはうちでも参考になるな」というものが出てくると思います。

どこの首長もそうかもしれませんが、私としては自分が町長になった以上は職員の意識改革もしていきたいし、心身の健康を保ちながら頑張ってもらいたいという思いがあります。そうした職員の成長に効果的な全国規模の市町村アカデミーでしか学べないような研修を期待しています。具体的には自分の地域だけのスケールではなく、世界的に考えなければいけないような課題を取り上げていただければと思います。

——ありがとうございました。