

# 市町村長 意見交換会



## 出席者

- 手島旭町長 (北海道芽室町)
- 松尾和彦町長 (青森県三戸町)
- 米本弥一郎市長 (千葉県旭市)
- 神谷学市長 (愛知県安城市)
- 平井康之町長 (奈良県王寺町)

## 独自のまちづくりを支える人材の育成に挑む

—力を入れておられる施策と人材育成上の課題について、それぞれの市町の事情をお聞かせいただけますか。

**手島** 北海道芽室町長の手島と申します。芽室町は帯広市の西隣にありまして、人口は約1万8,000人です。「食糧基地」を自負していますが、農業の総生産額が350億円を超える農業中心の町です。

私どもは小さい町ですが、総合計画を中心に将来像も含めた基本目標の柱の一つを「自治のまちづくり」と設定し、これからの地域や行政をどう経営していくかを考えました。昨今の状況ですから、人口減少・少子高齢化対策にも取り組まねばなりません、町民のなかでいま一度、地域コミュニティの活性化や郷土愛の醸成を図りたいと考えていますし、さらに町民の次世代人材育成が重要となり、役場職員の人材育成と並行して推進しなければならないと考えています。

まちづくりの主体や基本目標の設定、課題解決の方法、あるいは事業への取組みなどさまざまな課題やしくみがありますが、私なりに重要と考えたのは、それらをどう位置づけ、連動させて解決させるかで

した。ひととおり考えをまとめ、私から職員全員に説明して共有してもらいました。そのうえで、職員にはなぜ研修をしてもらうのか、その学びが町民にどう影響していくのかをイメージしてもらいました。したがって、基本的に研修に参加することの意義を職員は理解していますし、その成果を最終的にどこにつなげていくのかも理解していると思います。

自治のまちづくりに向けては、「地域担当職員制度」を設け、町民との対話や業務以外のインフォーマル活動も重視させています。一方、ワークライフバランスの部分で心の病の問題も大きいものですから、そういった面にも気を遣いながら、人材育成や組織機構の見直しについても整理しました。

私どもの町の研修の特徴の一つに「チャレンジ研修」があります。これは職員に自分の業務以外でも町政の課題についてグループ単位で考えてもらう研修です。例えば、芽室町ではふるさと納税の効果が上がっていない状況がありましたので、これを何とかしようと考えていたところ、職員グループからこういう方向でやれるので先進地視察に行かせてほしいと話があり、積極的に送り出しました。その他の職員派遣は、地域活性化センターや友好都市の岐阜県揖斐川町、北海道庁に行ってもらっています。2年間の派遣期間が多いのですが、



左から市町村職員中央研修所岡本学長、芽室町長手島氏、三戸町長松尾氏、旭市長米本氏、安城市長神谷氏、王寺町長平井氏、全国市町村国際文化研修所藤田学長

その間しっかりと派遣先に密着し、そのやり方をものにして帰ってもらうのがねらいです。

**松尾** 三戸町は今年で町制施行から133年の歴史の古い町です。人口は昭和の合併の際には1万8,000人程度でしたが、平成の合併はせず、現在は9,800人程度とその頃の約半分です。行政面積は151km<sup>2</sup>ですが、実は三戸郡の各町村はほぼ150km<sup>2</sup>ときれいに案分された面積になっています。地域の特性としては中山間地域であり、過疎法の対象地域です。産業面ではリンゴ産地の中で最も寒暖の差が大きいことから、日本一おいしいリンゴがとれる土地柄でして、そのリンゴや畜産を中心とした農業が町の基幹産業です。

また、歴史的に言えば、後に盛岡藩となりますが、南部藩の古城があった関係から2021年12月に国の史跡指定（三戸城跡）の内定を頂き、これからさらに頑張っていこうという状況です。一方、かつては工業も盛んでしたが、現在は昭和の雰囲気漂う城下町の街並みで有名になっています。また、絵本作家の馬場のぼるさんが三戸町出身であることから、代表作『11ぴきのねこ』の町として、歴史と街歩きなどの観光にも力を入れています。こうしたことで、特にふるさと納税はここ数年、北東北3県の同規模自治体の中で常に上位にあり、全国の皆様の応援を力に変えて、まちづくりに取り組んでいるところです。

町政の課題ですが、私が町長になって今年で6年目になります。人材育成は就任当初から喫緊の課題と位置づけ、友好都市である静岡県牧之原市の西原市長さん（当時）にお願いして、同市で実施している「対話のまちづくり」をわが町にも導入しました。職員同士や町民、高校生などの各世代と対話するワークショップをやりながら、人材育成や啓発などさまざまなことをしてきました。

併せて元三重県知事の北川正恭先生が主催する早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会にも職員を派遣し、そちらでも啓発や改善活動を行ってきました。

ところが、結果的に職員たちから出てきた声は仕事の多忙感でした。各課長以下、全ての年代層に多忙感があり、将来を率先して考えるのはきついというのです。そうしたことから新たな取組みとして、職員提案型事業を来年度から進めていこうと、今、準備に入っているところです。小さい町ですから、コロナ禍のワクチン接種も職員全員が医療従事者を支援しながら、とにかく進めなければなりません。つい先日も当町で鳥インフルエンザが発生するなど突発的な対応も多くあります。

それらも含め、職員総出でいろいろやっていますから、研修に行きたいと思っても、なかなか出づらい面があります。コロナ禍では職員たちの場合、いろいろ感染対策などで気を遣う場面も多いものですから、全国で研修場所を変えたり、近場でできるようにすれば、参加の機会が増えるのではないかと考えていますので、ぜひよろしくお願ひします。

**米本** 千葉県旭市は県北東部に位置し、千葉市から50km圏、東京都心からは80km圏にあります。平成17年7月1日に旧旭市、海上町、飯岡町、干潟町の1市3町が合併して新市が誕生し、人口は6万5,000

#### 北海道芽室町 ◆DATA

手島旭 町長

芽室町の概要（2022年1月1日現在）  
面積513.76km<sup>2</sup> 人口18,181人/世帯数7,983世帯  
十勝平野の中央部に位置し、秀麗な日高山脈を背にした大自然の懐に抱かれたまち。小麦・てん菜、馬鈴薯・豆類等は北海道有数の生産量を誇る。第5期芽室町総合計画では、「みんなで創り みんなでつなぐずっと輝くまち」を目指すまちづくりを進めている。



**青森県三戸町** ◆DATA  
**松尾和彦 町長** 三戸町の概要 (2022年1月1日現在)  
 面積151.79km<sup>2</sup> 人口9,456人/世帯数4,193世帯  
 青森県三戸郡の南端にあり、岩手県と秋田県の境に位置する。古くから三戸郡の中核的機能を持つまちとして栄え、町村制がスタートした明治22年に町制を施行した歴史がある。主産業は商業・農業だが、歴史遺産にも恵まれて観光振興にも力を注いでいる。



人、面積が約130km<sup>2</sup>になりました。本市の南部は、美しい弓状の九十九里浜に面しており、北部には干潟八万石と言われる房総半島屈指の穀倉地帯と、なだらかな丘陵地帯である北総台地が広がっています。産業面では、施設園芸・畜産・稲作・露地野菜などの農業がたいへん盛んで、全国第6位の農業産出額です。また、水産業、商業、工業などもバランスよく成長し、私どもは「ちょいなか（ちょうどよい田舎）」と自負しています。

市内に国保旭中央病院という診療圏人口100万人の大病院がありますが、現在の本市最大のプロジェクトは、その隣接地に「全世代・全員活躍型『生涯活躍のまち・みらいあさひ』」をつくっていることです。ここでは地域住民をはじめ、病院の来院・勤務者、看護学生、移住者等に向けて、日常生活をより便利にし、余暇機能を充実させた施設を計画しています。なかでも「おひさまテラス」はまちづくりの核として子どもを中心としつつ、多世代・多機能で共に支え、触発し合う、安心、生きがい、面白創造空間として機能させようと考えているところです。

人材育成に関しては、本市も少子化対策・人口減少対策が大きな課題です。そのため、結婚、出産、子育て世代の職員で構成するプロジェクトチームを結成しました。現在、事業化に向けて予算編成を進めていますが、職員が自世代の課題解決を

図るというモチベーションを持って施策をつくっていただける点で職員育成の効果もあると思います。

若い職員の力と言えば、私の世代では出てこない、事業のキャッチ・コピーを紹介します。一つは「1万分の1でいいんです」。本市には年間35万人の観光客が訪れますが、その1万人に1人でも、本市に定住してくれば人口増加につながると訴える内容です。それから「並みの人生じゃつまらない。ニューウェーブを巻き起こせ」。これは「日本一身近な海づくり推進事業」に向けたイメージ・コピーです。こうした若い力を活用したいですね。

**神谷** 愛知県安城市長の神谷と申します。先ほど、「安城市といえば日本のデンマークですね」と旭市長さんから言われました。確かにかつてはそうでしたが、現在、農業の総生産額は年間80億円程度で、工業製造品出荷額は2兆5,000億円ほどです。愛知県内で工業製造品出荷額のトップは豊田市ですが、2番が名古屋市、3番目を安城市と岡崎市が競り合う、もはや工業都市です。自動車産業が非常に活力がありますので、コロナ前まで人口が年間1,000人ペースで伸びていましたが、今は19万人弱で止まっています。

人口が増えていますから、これまで高齢化率は比較的低めに推移してきました。それでも数年前に21%に到達しそうだったので8か年の総合計画をまとめ、目指す都市像を健やか、幸せを意味する「健幸都市」にしました。ただ、これはヘルスの健康と混同されやすいので、私は「ケンサチ」と読み替えて市民にアピールしています。その後、国連からSDGsを推進しようと呼びかけがありましたが、よく考えれば健幸都市を目指すこととSDGsの方向は大きく違いません。そこで今は、「ケンサチはSDGsに直結しています」と両者を合体させたまちづくりを進めています。

私が市長に就任したのは平成15年ですが、その頃の首相は小泉純一郎さんで、「聖域なき行財政改革」が時代のブームになっていました。それもあって、私自身も行財政改革に努めましたが、その後の平成20年には「リーマン・ショック」がきます。なお一層の行政コスト削減を実施しなければいけないという状況に追い込まれました。

しかし、そうした中でも職員研修に関わる予算には全く手をつけませんでした。「どんなに時代は厳しくても、職員研修には行ってこい」と今も職員の尻をたたいていますし、私自身も日程の都合がつけば、1年に1回は市町村アカデミーに伺ったり、海外視察にも行くようにしています。視察にご批判があるのは分かっていますが、行政には国内事例の把握だけでは乗り越えられない課題があります。ですから、自らも職員にもできるだけ行かせるようにしていますし、むしろ経費を上乗せをしてもいいからしっかりと勉強をしてこいと言っています。

**平井** 奈良県王寺町は県北西部に位置し、西は大阪府との県境にあります。北東隣が世界遺産・法隆寺のある斑鳩町ですから、これまで王寺町は斑鳩町の隣町ですと説明してきました。しかし、ある民間のアンケート調査で「全国的にも住み心地がかなりいい町」というデータが示されたことで、これからは知名度を上げたいと思っています。

王寺町は小さい町ですが、国調では2015年が3.8%、2020年が4.4%と2回続けて奈良県での人口増加率が1位となりました。大阪に近いこともありますが、子育て施策の充実を特に意識しながら取り組んでいます。今、町の一番の主要施策は、この4月からオープンする9年一貫の義務教育学校で、町内2校を同時に一貫教育に転換します。この枠組みを活かして有為な人材をどう育てていくのかは、我々、基礎自治体の大きな使命です。学校教育は施設面でGIGAスクールも含めてお金がかかりますが、何とか系統だてて子どもたちの個性に即したしっかりとした学力をつけさせる取組みをぜひやりたい、それが当面の大きな施策です。

まちづくりについていえばJR王寺駅は1日5万人の乗降客がいて、奈良県でも上位3番目に乗降客の多い駅です。町ではこの駅周辺のまちづくりを進めるため県と協定を結び、県立病院を駅近くに移設してもらい、そこを核に駅前広場等の都市機能をできるだけ集約していこうと手掛けています。そのことで人口が流出しないように地域の防波堤をつくり、集住・地域振興を図っていく計画です。

人材育成上の課題も、皆さんおっしゃったことが共通課題としてあろうかと思っています。

ただ、職員意識についてやや気になっているのは、公意識がやや減ってきているのかなということと、情報発信力、コミュニケーション力の不足です。自分の言葉で問題の背景や解決策の根拠を住民にどう話すのか。説明力だけでなく、説得力が必要だと言えるかもしれません。我々のミッションは住民の皆さんの課題を見つけ、その解決に向けてどれだけ役所のエネルギーを投入し、満足度を上げるかに尽きると思います。ですから、意識を含めた資質を高める研修を市町村アカデミーさんをお願いしたいわけです。

もっとも、本当に職員は多忙です。関西では南海トラフ地震や頻発する水害への対応があります。王寺町も大和川や亀の瀬という全国でも有数の地すべり地帯を抱えています。そういった危機管理対応等で職員は大変だと思う一方、簡単に職員は増やせません。その結果、会計年度職員に頼らざるを得ない部分もあり、仕事の配分等をどうしていくかも今後の大きな課題だと受け止めています。

人材育成も意識していますが、忙しくて研修にもなかなか計画的に出せていません。ですから、私が意識して取り組んでいるのは国や県等への派遣研修です。井の中の蛙ではなく、俯瞰できる場所から

**千葉県旭市** ◆DATA

**柴本 弥一郎** 市長

旭市の概要 (2022年1月1日現在)  
 面積130.45km<sup>2</sup> 人口64,009人/世帯数26,698世帯

千葉市や東京都心へのアクセスもよい東総地域の中核都市。施設園芸、畜産、稲作等が盛んな農業をはじめ、水産業、商業、工業もバランス良く発展。平成17年7月には1市3町で合併して新市が誕生、存在感を増している。



王寺町の置かれている環境や他の自治体との違いを体験してみるのが大事なことだと考えています。私自身は奈良県に入庁し、3年目からの5年間、交流人事で自治省（当時）に派遣されました。派遣で他人の飯を食いながら、その学びを派遣元の業務に活かすという体験機会は大変貴重だと思います。

## 幅広い研修メニューが必要な時代

——全国市町村研修財団が実施する研修に対して、期待・要望されることについてお聞かせいただけますか。

**手島** 結局、研修を何のためにやるのかと言えば、私は職員提案の活性化に結び付けたいと考えています。そういう意味では、旭市さんの取組みも素晴らしいですし、我々もチャレンジ研修をやりたいと感じました。

芽室町は小さい町なので、職員は地域の方々からプランナーやプロデューサー、コーディネーター等のさまざまな役割を期待されます。安城市さんとは規模が違いますが、そういう意味で小さい町では職員への期待はかなり大きいのです。もちろん、職員は大変ですが、彼らに何とか成功体験を味わわせてあげたいと思っています。

具体的に研修所に期待することは、現在、住民ニーズも幅広くなっているので、職員には専門性

と多様性が必要ですし、スペシャリストとゼネラリストも必要です。私は今後の人事のあり方として、本人が「スペシャリストになりたい」「ゼネラリストでいきたい」「技術職で採用されたが、事務職をやりたい」という多様な選択肢を与える人事もあっていいと思っています。

例えば先日、日本ファイナンシャル・プランナーズ協会長さんが来られて金融の研修が行われました。公務員が税理士や会計士になるわけではないにしろ、今後は住民サービスの上で必要な業務になるかもしれません。私はそういう幅広さを研修所に求めたいと思いますし、ぜひこれからも時代のニーズに合わせたメニューをご用意いただきたいと思っています。

**松尾** 今、例に挙げられた、ファイナンシャル・プランニングを学びたいという職員がうちの町にもいました。ですから、その方向性には私もまったく同感です。

ところで、国際交流について申し上げたいと思います。今はコロナで一旦止まっていますが、私はコロナの前にフィリピンの日本語学校に行って交流をしていました。もともと、三戸町はオーストラリアのタムワース市と姉妹都市で、国際留学等にも取り組んできましたが、そうした国際的な感覚を養成する研修もあっていいのではないかと思います。オーストラリアまでは旅費がかかるので簡単に行けませんが、フィリピンならすぐ行けますから、職員たちの海外研修をするには、非常にいい場所です。

それから再任用制度の本格運用に伴う研修も考えていただけないでしょうか。今は再任用によって元の課長たちが役場に残り、若い職員を見ながら仕事をしています。すると、若い職員たちとの役割分担がどうもうまくいかないという新たな悩みが出てきています。どうすれば目上の人を使えるようになるのかとか、上手なコミュニケーションの取り方といった要素も、メインの研修の中に加味してもらえればありがたいと思います。

今の若い職員は、デジタル文化のなかでスマホを多用しますが、自分の欲しい情報しか見ないので、幅広いことができなくなっています。ですか

**愛知県安城市** ◆DATA

**榎谷学 市長** 安城市の概要（2022年1月1日現在）  
面積86.05km<sup>2</sup> 人口189,334人/世帯数77,248世帯

愛知県のほぼ中央部に位置し、名古屋市に30km圏と利便性の高い都市。明治用水の豊かな水に育まれ、かつては「日本のデンマーク」と謳われる農業先進地として発展を遂げたが、現在では自動車産業等の活発化によって工業都市として生まれ変わった。



ら、こちら側が情報の出し方を工夫して、専門的な知識だけでなく、プラス・アルファのなかで気づきに関する要素も入れ込んで企画してもらえると、また行こうと思ってくれると思います。

**米本** 人材育成に関して先ほどの話に付け加えます。実は旭市は東日本大震災の津波で大きな被害を受けました。災害の記憶の風化を防ぐため、市民の安全・安心は市で守るという意識への理解を深めてもらう趣旨で、入庁2年以内の職員を対象とする研修を予定しています。語り部さんにお話を聞いたり、防災資料館で当時のパネル展示やビデオを視聴し、津波避難タワーの見学も行います。

研修に関しては、先ほどお話を伺って、人口が増えている団体の首長さんがうらやましいと思いましたが、アカデミーの令和4年度研修計画に「少子化社会への対応」「人口減少時代の都市計画」というテーマがありますから、私どももぜひ参加させていただきたいと思っています。

それから移住者の方々に聞くと、まず、町の名前を知ってもらうことが大前提とのことで、我々もシティプロモーションに取り組みねばならないと考えています。旭市は農業の町ですが、漁港もあり、美味しいものがたくさんあります。冬の季節は鴨料理やアンコウ鍋等が旬で我々にとってそれらは当たり前ですが、外部の方からは「こんなに美味しいものがあるんだね」と言ってもらえます。ですから、もっと外へどんどんPRしていきたいと思っていますので、そうした研修もお願いします。

何と言っても、市役所の力の源は職員ですので、安城市長さんがおっしゃったように、私もどんどん研修に送り出し、職員意識の向上と実務スキルを上げてほしいと思います。

**神谷** 研修への期待は皆さんが仰ったとおりですが、付け加えれば、女性職員が管理職を目指してくれる、意識改革につながるような研修をお願いします。

やはり女性の視点は男性とは違いますから、市のさまざまな事業、例えば老朽化した公共施設を更新しようというとき、構造だけでなく色やデザインなども、女性が見ると全く違います。施設は男性も女性も使いますから、女性から見て気持ちよく使える施設でなければいけません。結果

**奈良県王寺町** ◆DATA  
**平井康之 町長** 王寺町の概要 (2022年1月1日現在)  
 面積70.1km<sup>2</sup> 人口24,176人/世帯数10,644世帯  
 奈良県の西北部に位置し、地勢的に大和路の接点にあたることから、古くから大和文化の源流として栄えてきた。現在は大阪のベッドタウンとして発展するなか、「人とまちがきらめく和(やわらぎ)のふるさとづくり」を目指している。



として税金の無駄使いにつながりますので、職員には、絶対に男だけで決めてはいけません。女性が入っていない会議は無効にすると、きつく言っています。

そうした観点で今から15年ぐらい前、50歳前後の女性たちを係長クラスに何人か昇任させたのですが、翌年全員辞めてしまいました。当時では、まだ難しかったのかもしれませんが、今なら管理職を目指してくれる女性がいると思うので、彼女たちの背中を押してあげられる研修をしていただくとありがたいと思います。

**平井** 皆さんとほぼ同意見ですが、現状の研修についてはバランスがとれたかたちでやっていただいていると承知しています。こちらもできるだけ継続的に送り出せるように、検討していきます。ところで、これからはDXの時代ですね。デジタル能力は自分たちで磨いていくのは難しいところがありますし、共通部分については研修所でぜひ科目として取り入れていただくとありがたいと思います。

もう一つは、最近仕事をするとき意識しているのは、統計やデータです。いろいろなデータを分析し、それを根拠に説明する、説得するという流れをつくりたいと常々思っているんです。それらをどう活用するのも、研修の大きな今後のテーマになると思いますので、よろしくお願いします。——ありがとうございました。