



# アカデミア

VOL.129

2019 SPRING

## 市町村長意見交換会

北海道二セコ町／秋田県男鹿市／奈良県広陵町／広島県尾道市／熊本県相良村

市町村長・管理職特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾

## これからの日本経済と地域経済の展望

前経済財政諮問会議議員、株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス（名誉理事長） 高橋 進

市町村長・管理職特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾

## スポーツが変える。未来を創る。

スポーツ庁長官 鈴木 大地

市町村議会議員特別セミナー～次の時代へ～

## 地域包括ケアシステムとまちづくり

公立大学法人埼玉県立大学理事長・慶應義塾大学名誉教授 田中 滋

新たな政策課題への対応

水源の里条例や定住促進条例に基づき  
定住・交流人口の増加と地域活性化を推進

京都府綾部市長 山崎 善也

市町村アカデミー講義 Again

## 徴収困難事例における法的対応

—民事訴訟・民事執行等の裁判手続が必要となる滞納整理

弁護士 瀧 康暢

## 研修生最優秀レポート

平成30年度「学長賞」／全5作

## 研修生優秀レポート

研修における優秀作／全5作



# 平成30年度最優秀レポート「学長賞」 表彰式が開催されました

平成31年1月15日（火）、市町村アカデミーで、平成30年度最優秀レポート「学長賞」の表彰式が開催され、全2,336本のレポートの中から特に優秀と認められた5本が学長賞として表彰されました。

当日は、快晴の天气に恵まれた中、受賞者5名の方が表彰式に出席され、高部学長から表彰状と記念品を贈呈し、栄誉を称えました。

表彰式後には、高部学長、牧副学長、受賞者及び科目を担当した教授による昼食会と懇談が行われ、受賞の感想や研修の思い出、レポート作成時の苦勞、職場における研修受講後の各自治体での活躍の状況などが語られました。

市町村アカデミーで実施している9日間と11日間の研修は、研修科目のテーマに関するレポートの提出が研修修了の要件の1つとなっています。レポートの作成は各自が問題意識を持って研修に臨み、学んだ成果などをもとに自分の考え方などを文書にすることで、研修成果をより向上させることを目的としています。

これから市町村アカデミーに研修で来られる皆様も、学長賞を目指して素晴らしいレポートを書き上げてください。



後列左から、栗原元教授、茨木市・出原氏、広島市・奥田氏、長崎市・喜多氏、内山元教授、井上教授  
前列左から、十和田市・佐々木氏、牧副学長、高部学長、本庄市・福島氏

## 市町村長・管理職特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾

1月10日・11日に、平成30年度第2回「市町村長特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾」を開催しました（「管理職特別セミナー～自治体経営の課題～」を同時開催。）。

初日は、「激化する豪雨災害を念頭にしたこれからの地域づくり」と題して東京理科大学教授の二瓶泰雄先生に、続いて「地方行財政の課題」と題して総務事務次官の安田充氏に

御講演いただきました。

2日目は、「これからの日本経済と地域経済の展望」と題して株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス（名誉理事長）の高橋進氏に、最後に「スポーツが変える。未来を創る。」と題してスポーツ庁長官の鈴木大地氏に御講演いただきました。

詳細は、JAMP information（P72）を御覧ください。

### 激化する豪雨災害を 念頭にしたこれからの 地域づくり

東京理科大学教授  
二瓶 泰雄先生



### 地方行財政の課題

総務事務次官  
安田 充氏



### これからの日本経済 と地域経済の展望

前経済財政諮問会議議員  
株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス（名誉理事長）  
高橋 進氏



### スポーツが変える。 未来を創る。

スポーツ庁長官  
鈴木 大地氏



## 市町村議会議員特別セミナー～次の時代へ～

1月15日・16日に、市町村議会議員特別セミナー～次の時代へ～を開催しました。

初日は、「2019年 政治の行方」と題してTBS「NEWS23」キャスターの星浩氏に、続いて「ITで変わる地域社会の展望」と題して総務省地域力創造アドバイザーで当アカデミーの牧慎太郎副学長に御講演いただきました。

2日目は、「転換期の日本経済～自己責任社会をこえるために～」と題して慶應義塾大学経済学部教授の井手英策先生に、最後に「地域包括ケアシステムとまちづくり」と題して公立大学法人埼玉県立大学理事長・慶應義塾大学名誉教授の田中滋先生に御講演いただきました。

詳細は、JAMP information（P73）を御覧ください。

### 2019年 政治の行方

TBS「NEWS23」キャスター  
星 浩氏



### ITで変わる 地域社会の展望

市町村職員中央研修所副学長  
総務省地域力創造アドバイザー  
牧 慎太郎副学長



### 転換期の日本経済 ～自己責任社会をこえる ために～

慶應義塾大学経済学部教授  
井手 英策先生

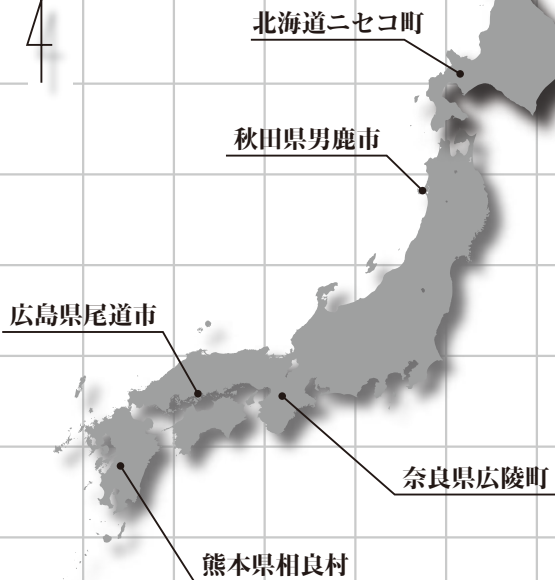


### 地域包括ケアシ テムとまちづくり

公立大学法人埼玉県立大学理事長  
慶應義塾大学名誉教授  
田中 滋先生



# 市町村長 意見交換会



## 出席者

- 片山健也町長 (北海道ニセコ町)
- 菅原広二市長 (秋田県男鹿市)
- 山村吉由町長 (奈良県広陵町)
- 平谷祐宏市長 (広島県尾道市)
- 徳田正臣村長 (熊本県相良村)

## 重要施策と人材育成の視点

——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。

**片山** 北海道ニセコ町は農業と観光のまちです。私は2009年に町長に就任し3期目を迎えました。2014年に「環境モデル都市」の指定を国から受け、環境対策に力を注ぎ、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量を86%削減するという目標を掲げています。「SDGs未来都市」の指定も受け、環境・社会・経済面から、住みたいと思われるまち、活力のあるまちづくりを目指しています。

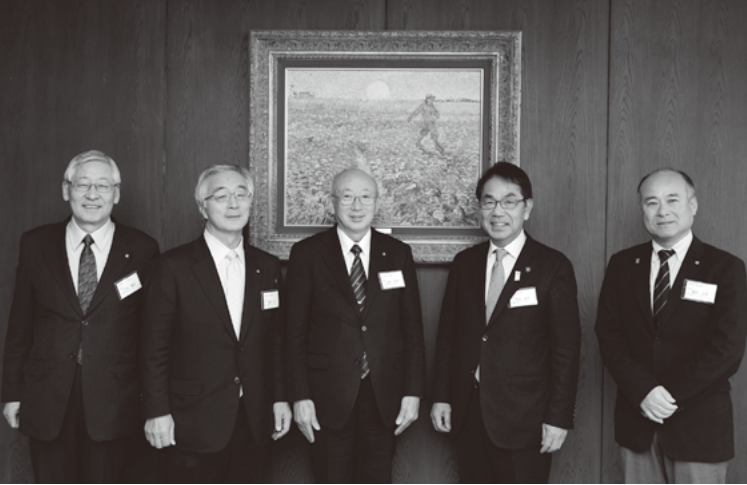
25年前、職員数100名ほどの時に200万円の職員研修費を1,600万円に増額しています。議員の一部からは批判されましたが、議会からはご理解いただきました。また、別枠として200万円を計上し、職員がみずから考え行動する自由意思に基づいた研修に対しても補助しています。別枠は過去、100万円に下げたこともあるのですが、早々に不足となりました。研修参加を申請する希望者が多かったからです。200万円の枠を確保し、職員研修を充実していきたいと思っています。

**菅原** 私は小さな民間会社の経営者をしてきた関係もあって、人材育成の大切さを認識しているつ

もりです。市長になって2年ですが、就任時、職員へのあいさつで、みなさんに生きがい、やりがい、働きがいを持ってもらいたいという主旨の話をしました。人材が育てば、おそらく私の仕事の半分は完了するのではないかとも思っています。

年に3回、私が講師として職員に話をします。職員には3回のうち1回は参加してもらっています。講演終了後はみんなと会食の場を設けています。さらにランチミーティングを行い職員と意見交換しているほか、朝はどこかの課に必ず顔を出して朝礼をしています。また、市長の日々の動きを庁内の電子掲示板に提示して動静をつかんでもらい、何か思うことがあったら、いつでも私の所に来てもらうように促しています。とかく役所の職員というのは、きちんとレポートを書かないと首長を訪ねてはいけないというような考えが強いようです。「未整理でも口頭でいいから思い立ったら来い、具体的な施策はその後に詰めよう」と話をしています。

今、重点的に取り組もうとしているのは、組織に横串を通すことです。横の連携が大事です。男鹿市は、医療費、保険料が高いという事情もあって、市では健康寿命を延ばそうと試みています。例えば、生涯、運動する習慣をつけてもらうため、健診や健康教室に来てもらい、健康ポイントを付



左から、ニセコ町長片山氏、男鹿市長菅原氏、広陵町長山村氏、尾道市長平谷氏、相良村長徳田氏

与し、抽選で賞品をプレゼントするなどして健康への関心を少しでも高めてもらいたいと思っています。また、ごみの減量化にも取り組んでいます。住民が主体的になって、観光、農業、建設などの産業も含め“オール男鹿”でいろんなことをやっていきたいと思っています。

男鹿のナマハゲが先般、ユネスコの無形文化遺産に登録されました。地域特有の資源を復活・存続させて若者たちと地域をつくっていききたいと思っています。

**山村** 私が町長に就任したのは65歳で、それまで前任の町長のもとで副町長を2期務めました。町長と一緒に退任しようと思っていたのですが、「町長になれ」という声を受けて、無投票で当選させていただきました。

団塊の世代が定年期を迎え、幹部職員がいっせいに退職する時期となります。組織にとっては危機的な状況です。人材育成をしっかりとやらないと広陵町は将来成り立っていかないと考え、職員研修には力を入れています。派遣先としては、従来から奈良県市町村振興課に毎年1～2人を送ったり、市町村アカデミーの研修にも参加しています。広陵町では職員の昇格条件としてアカデミーの研修参加を必須としています。いわゆる筆記、面接、論文などの形式的な昇格試験でなく、アカデミーの研修を私は重視しています。職員にはアカデミーの研修を必ず1回は受けるように促しています。

職員には住民とのコミュニケーション能力を高めてほしいと思っています。コミュニケーションが良好なら行政がスムーズに進みます。そこで地域担当職員を自治会ごとに設けました。当初は1名配置でしたが、今は2～3名を充て、各自治会の行事

などにも参加しています。

**平谷** 尾道市は昨年7月の豪雨災害により、戦後最大級の被害を受けました。目下、市としては災害復旧が重点施策です。尾道市は2市3町が合併されたまちです。私は、地方創生という流れの中で、復旧は復旧でも、夢と希望があるようなまちづくりの事業展開が必要だと思っています。

尾道市は港町として1169年に開港、本年で850年目を迎えます。インフラ整備はまちの拠点性のアップにつながりますが、私は再度、港をゲートウェイとした新しいまちづくりをしたいと考えます。現在、多文化共生が自治体にも求められています。尾道は造船のまちでもあり、外国人の技能労働者が多く働いています。少子化問題ほか、さまざまな課題があります。職員には新しい時代を切り開いていくという意欲を持ってほしいと思います。

市町村アカデミーの存在は市の人材育成にとって利用価値が高いと感じています。私は、学校教諭、教育長をしてきました。教職員の人材育成には、年次に応じた研修システムが用意されています。しかし行政職員には類似の育成システムが不足していると思います。研修機関を積極的に活用するのが現実的だと思います。

**徳田** 相良村は熊本県の山間地、九州の真ん中に位置します。力を入れている政策は複数ありますが、特にブランド化事業に力を入れています。他の自治体も同様だと思いますが、中山間地での大

**北海道ニセコ町 ◆DATA**

**片山健也 町長** ニセコ町の概要 (平成31年1月1日現在)  
面積187.13km<sup>2</sup> 人口5,295人/世帯数2,769世帯

ニセコ町は北海道の西部に位置し、清流日本一に選ばれた尻別川がまちの中央を流れる美しい丘陵地です。夏は豊かな自然が育む農産物が道の駅に並び、冬はパウダースノーを求め、国内外から観光客が訪れます。北海道ならではの春夏秋冬を楽しんでください。



**秋田県男鹿市** ◆DATA  
**菅原広二 市長** 男鹿市の概要 (平成31年1月1日現在)  
 面積241.09km<sup>2</sup> 人口27,625人/世帯数12,992世帯  
 男鹿市は「なまはげ」のふるさとです。秋田県の臨海部のほぼ中央にある男鹿半島は日本海の幸に恵まれ、北前船が寄港する地でした。ハタハタが名物で、男鹿市は食による観光客の誘致ほか、移住や定住促進にも力を入れています。日本の原風景を残したまちづくりを進めています。



きな悩みは農産物の価格です。例えばメロン1個はブランド力がないと市場では1,000円くらいにしかありません。一方、味は同等でもブランド力のある地域では約10倍の値で取り引きされます。これは一例ですが、今後重要になるのはソフト事業の一環としてのブランド力を高めることだと思います。

地方の小さな自治体は、民間的発想で物事を進めないと生き残れないと思います。民間的な発想を持つように職員には檄を飛ばしています。相良村はフランスの中央部にあるサン・バラタン村と姉妹都市となりました。ヴァレンタインデーで有名な村と、さまざまな交流を通して、住民自身が住み慣れた地域のすばらしさを認識してほしいと思います。村民が村づくりを少しでも考え、村のブランドというものを、自分事としてとらえていただければ望ましい。

職員の育成という観点では、私自身も含め職員全員の成長が目標です。熊本県庁への出向や人事交流の実施のほか、自治大学校や市町村アカデミーのような研修機関にも派遣しています。国や民間企業でも十分に働けるような、スキルと精神力を持った職員を育成したいと考えます。そして村長も職員も村民も人材として成長し、村の総力戦として次代を生きていきたいと思っています。なかでも「グローバル」な人材の育成は大切だと考えています。

## 人材育成の意義と研修の工夫

——ニセコの片山町長、職員が自主的に手を挙げ

て行くという研修に対する反応はいかがだったのですか。

**片山** 実はかつては研修を仕事だと思意識はなかったように感じます。研修機関に2週間派遣すると、「この忙しいのに何だ」といった思いを抱く人が多かったように感じます。全国の市町村職員が熱心に議論する場に触れることは大切だと私は職員を派遣してきました。先進地の職員と接することで、研修に対するアレルギーは軽減されたようです。また、大きな効果は視野の広がりです。例えば税務の職員がルーチンワーク的な業務をこなすだけでは視野が広がりません。全く異質な場で刺激を受けるのがよいと思います。

——市町村に資するという目的で都道府県の市町村振興協会は助成金を拠出していますが、研修費の扱いには違いがあるようです。

**片山** そうですね、助成金の不足感があります。ニセコでは町単独で負担しています。

——幹部研修をめぐっては、業務停滞を恐れて二の足を踏む幹部職員や、幹部不在を嫌い研修派遣に消極的な首長さんもおられるようです。

**山村** 私は研修に行くように勧めています。また、部課長には、部下が研修に参加する際は「仕事が忙しいので出せないとは言わない」と話しています。長期研修にはなかなか出せないもので、現在のアカデミーの研修期間は適度だろうと思います。ただ、現状では全員が研修に参加できていません。課長の昇格試験にアカデミーの研修を必須にしたのも、できるだけ研修に出てもらいたいという思いがあったからです。

**平谷** 尾道市はたぶん、広島県内で最もアカデミーの研修を利用しているでしょう。研修に派遣できる人材や期間はときどきによって違いますが、とにかく研修をしていくという文化を行政組織の中に醸成してきたと思います。研修の日数より、重視したいのは内容です。私は、1泊2日の研修に交通費を出すより、長い期間をかけて学んでもらうほうが費用的にも利があると思います。しっかりと宿泊研修で頑張っていたら、当人が良かったという感覚を持ってもらえれば成功です。

**菅原** 市長になって2年目、市役所に縦割りの弊

害を感じています。私は「他の部署についてもっと関心を持って」「一人ひとりが経営者であり営業マンだ」だと話しています。男鹿という地域は、職員と市民は密な人間関係があります。誰もが他世帯の家族構成まで知っているような社会なのです。ともすれば職員は議員や市民に言いにくい状況になります。状況を避ける一助としても、広い視点で物事を考える研修が大事で、ネットワークも広がられます。

アカデミーの研修では有識者の話を聞けますし、全国の自治体の皆さんと意見交換できることは、非常に意義があることだと思っています。

**平谷** アカデミーへ研修に来る首長の数が少ないと聞いたことがあります。やはり首長は政務に追われて勉強する時間は取りにくいのが実態でしょうね。ですが、首長がみずから勉強する姿勢を示すことは職員にもいい影響を与えたいと思います。

**菅原** アカデミーの研修を知らない首長もいます。私が声をかけたら、早速2人、参加しました。私自身、近くの町長さんからアドバイスされてアカデミーを知ったのですから。

**徳田** 「東京に研修に行く」「東京で用事」などと言いますと、何か遊びに行くように見られることがあります。私は意に介さず、自分のペースで行動していますが、地方の首長というのは朝も夜も365日働いていますから、東京に行くことを息抜きのように思われては困ります。

職員数の減少が影響している部分もあると思います。行財政改革で職員数が激減し研修に派遣できない状況になったように感じます。課長クラス以上になると外に出にくいようなので、私が指名して研修に出すようにしています。強制的に派遣しているのです。「きつくても後で感謝するようになる」と一言付け加えて出します。そこまでやらないと地方の職員はなかなか外に出ようとしないように感じます。

**平谷** アカデミーは市長会や市長村長会などで積極的にPRをしてください。

首長がまず勉強することが最も大事だと思います。私は広島県市長会や市町村振興協会で、県内の首長向けの講演会を開催していますが、首長全

員が参集することはありません。テーマ設定の難しさを痛感していますが、先般、県と市長会がタイアップして災害をテーマに講演会を催し、多くの参集者を集めました。アカデミーはしっかりと首長個々にPRすることが重要だと思います。

## 研修期間と内容の充実を

——市町村アカデミーへの要望をお聞かせください。

**徳田** 私は現状よりももう少し長い研修のほうが良いと考えています。私は職員をアカデミーに行かせるとき、「思いきって行かせるから、研修を生かして、精いっぱい交流してこい」と言います。デスク上の研修も大事ですが、他の市町村との職員間の交流も大事です。「飲みながらでもいいよ」と申し添えます。

研修内容についてですが、基本的な接遇に関するものも必要だと思います。村では基本的な接遇研修を民間会社に委託しています。数週間くらいかけ、立ち居振る舞い、電話の取り方などを学びます。役場内部では教えられないのが実情なのです。村長や上司が講師になるだけでは不足感があります。外の力を借りた教育が効果的という点もあります。研修期間については長いほうが良いと思います。バランスの取れたいろんな研修を用意していただきたいと思っています。

**平谷** アカデミーの研修内容は、非常に効果的で

### 奈良県広陵町 ◆DATA

山村吉由 町長

広陵町の概要（平成31年1月1日現在）  
面積16.30km<sup>2</sup> 人口35,000人/世帯数13,058世帯  
広陵町は古書に記されている古い歴史のあるまちで古墳や神社仏閣が多くあります。大阪に近いこともあり、戦後はベッドタウンとしての色彩が強くなり、人口増は今も続いています。「かぐや姫のまち」としても知られています。



職員の資質向上に役立っていると思います。時宜を得たいろいろな取り組みをしていただき、地方では学べない勉強をしてほしい。今後、アカデミーの重要性が増してくるでしょう。

**山村** アカデミーの研修内容は十分充実していると思います。

奈良県では、県幹部と市町村長が集うサミットが年に数回開催されます。知事はもちろん市町村長全員が集まって、室内に複数のテーブルを配して、グループに分かれアイランド方式（島型形式のレイアウト）で特定のテーマを議論します。議論が終了したら発表会です。アカデミーでも取り入れられている手法だと思います。座学、聴講だけではなく、自主性が発揮できる研修が望ましいと思います。

**菅原** 講演で聞いたことを、男鹿市の職員全員、また市民にも聞かせたいと感じています。そんな機会をつくることはできないでしょうか。

実は当市の幹部は私の判断を仰ぐことが多く、私は「自分で考え、部下とよく意見交換をしてくれ」と要望するのですが、どうやら仕事を抱え込み過ぎているようです。ただ「いくら忙しくても2泊3日ぐらいの研修はできるだろう」と声かけしています。

若手研修なら、横のネットワークづくりが大事だと思います。

男鹿市では「あいさつ運動」にも取り組んでい

ます。接遇向上のため、職員が主体的に取り組み事項を決め実施しています。接遇は大切です。

私は、職員を出張や研修に送り出すとき、「周辺を見て来い」と言います。自分の幅を広げろという意図です。実は私自身、アカデミーの宿泊室に泊まった翌日、朝早く起きて、海浜幕張駅に行ってみました。びっくりしました。いろんな商業ビルが林立していました。イオンモールにも興味を持ちました。実感を伴った、知るという行為は、見る目の幅が広がります。その事が自分の住む小さなまちにきらりと光るいいところを発見できるかもしれません。

**片山** アカデミーには有意義な研修枠を増やしてほしいと思っています。法令研修はその時々課題や判例研究を含めて、集中的な講座も設けていただきたいと思います。市町村長向けの特別セミナーでは事務次官も来られて講演されます。すばらしい研修ですが、ほとんどの市町村長は研修情報を知らないようです。おそらく情報は、総務課長や総務部長クラスで処理されているかもしれません。3枚程度の案内ペーパーを親展で送付していただければ良いと思うのですが。

**菅原** 野田聖子総務大臣（当時）は、必ず首長に見せるよう要望していました。市長会会長の名前なら首長に必ず届くようです。

## 研修への参加を高めるには

——研修によく参加していただいている市町村では、研修派遣の仕組みができています。

**平谷** そう、尾道市は組織として、毎年、派遣する仕組みになっています。

——定番化している研修には継続的に参加いただけていますが、新たに企画した地域づくりなどの内容については検討していただけているか不安があります。

**平谷** 目を通しています。最近、副市長も含めて、災害・防災の対応のセミナーに参加させていただきました。部長会では積極的にアカデミーの研修に参加するよう促しています。学ぶ場を求めないと、新しい仕組みづくりに対処できません。

**片山** 地方自治法に、地方自治体は最少の経費で

**広島県尾道市** ◆DATA

**平谷祐宏** 市長

尾道市の概要（平成31年1月1日現在）  
面積285.11km<sup>2</sup> 人口137,627人/世帯数64,645世帯

尾道市は風光明媚な港町で、映画やドラマのロケーション地としてよくご利用いただいています。「しまなみ海道」の景観のファンは多いようで、全国各地から訪れていただいています。食・宿・遊など、尾道を満喫してください。



最大の効果を、といった文言があります。私は「最大の効果」と「最少の経費」の順を変えるべきだと思うのです。私は、最大の効果を考え、その中の最少経費で事業を進めています。安価が最良との発想の転換が必要と感じています。

**平谷** 地方自治法の規定の根底には、おそらく自治体は無駄遣いするものだという意識があるのではないのでしょうか。だから「最少の経費」という表現になっていると思います。私も、効果を上げるのにどうしたらいいのかを、先に表現すべきだと思います。

**山村** リーダーの裁量によって事態は変わってしまいます。財政破たんにも陥る自治体は、リーダーの手腕に問題があると思います。首長・幹部はしっかり勉強すべきです。私が副町長を務めたとき、町長は「自分が研修に行けないときはお前が行ってこい」と指示しました。現在、私自身が研修に行けないときは、副町長、あるいは部長に行ってもらっています。

**平谷** 私は時宜にかなったテーマのセミナーを希望します。今なら「SDDSプラス」(経済・金融データをタイムリーに公表するための基準)とか、家族支援の「ネウボラ」、「インバウンド」、アートを活用したまちづくりなどの実践例を学ぶニーズが高いのではないですか。

**徳田** 有名な先生の話は本になっているので、講義はいらないと思います。本を読めば済むことです。著名な先生以外の講演を聞きたいと思います。

**平谷** 著名人でない人には魅力があり、惹かれる人がいます。おそらく苦労された人物が多いように話す内容も深いように感じます。

**徳田** そもそも首長が研修に参加しないと、職員に自信を持って「アカデミーに行ってくい」とは言えません。ですから首長の特別セミナーは継続されたほうがいいと思います。

**菅原** 男鹿市だけかもしれませんが、職員は首長に従順です。そこで私は「首長は間違えることもあるのだから、おかしいことは『おかしい』とはっきり言え」と言っています。職員には、自分たちでシュートを打っていく気概を持ってほしいと思います。チャレンジする男鹿市の文化をつくっていくこ

**熊本県相良村** ◆DATA

**徳田 正臣 村長** 相良村の概要 (平成31年1月1日現在)  
面積94.54km<sup>2</sup> 人口4,487人/世帯数1,636世帯

相良村は「相性が良くなる村」というキャッチフレーズを掲げています。村の人口は少ないですが、住民の間には互いを思いやる想いが強い地なのです。ぜひ一度、食べて飲んでゆったりした時間を味わってください。



とが目下の課題です。先ほど、相良村長の徳田さんもお指摘されましたが、営業や企画のできる人材を育て、市民とざっくばらんに話をして市政に活かしていきたい。職員には民間にも意見を聞いてほしいと言ったのですが、「そういう発想はなかった」という返答でした。成果の上から部署によくみられる傾向です。チャレンジしてもらいたい、ネットワークを広げてほしいと思っています。

**徳田** 職員に研修に行ってもらおう際、私の決まり文句は「君が役場職員として定年までいるとしたら、その間、何人もの首長が交代するだろう」「地域づくりの安定した力というのは職員しただいだから、しっかり勉強して成果を生かしてくれ」です。もちろん首長も勉強しなければいけませんから、先導するように研修機関に向かいます。職員は、勉強したうえで上手に村長を使ってほしいと思っています。

**平谷** 友好都市を訪問すると、職員たちは現地の長クラス以上の人が英語を使いこなすことに驚くようです。職員はある種の“遅れ”を感じて帰国します。発奮材料にはなるようです。

情報へのアンテナ感覚も高めなければいけません。例えばSPC(特定目的会社)も理解していないのではないのでしょうか。経済動向への感度を高め、まちづくりに取り入れてほしいと思っています。従来とは少し違う角度、視野を得ることも大切な研修だと思います。

——ありがとうございます。

# これからの日本経済と 地域経済の展望

前経済財政諮問会議議員

株式会社日本総合研究所 チェアマン・エメリタス（名誉理事長） 高橋 進

## 2019年の日本経済が直面するリスクとは

本日は日本経済の現状と当面の展望、少し長い目を見た課題、私なりに考えた地域経済の課題、そして自治体運営の課題についてお話をさせていただきます。

私は1月8日まで経済財政諮問会議の民間議員を丸6年務めました。この間、息の長い景気回復が続きましたが、日本経済が抱える構造問題はまだ解決できていないと感じます。やり残したことが大きく2つあります。ひとつは財政健全化で、最大のポイントは社会保障、とりわけ医療と介護です。今年、選挙後の年後半から検討を始め、2020年代以降、団塊の世代の方が後期高齢者になり医療・介護費が増えるのに備えた改革をしなくてはいいませんが、それがやり残した最大の仕事です。

もう1つやり残した仕事は日本経済の活性化です。デフレという言葉が使われなくなりましたが、問題はそれだけではありません。低下した成長率をいかに引き上げるか、課題として残っています。

外国人の受け入れが始まりますが、社会にどう受け入れて共生社会を築くかも課題ですし、その他にも短期的にではなく中・長期的に考えねばならないことが多々あります。新たな諮問会議のメンバーの方には、そんな構造問題の解決を託したいところです。

まずは足元の日本の景気の話から入ります。日本経済は息の長い景気回復が続き、いざなぎ景気も、一番長かった小泉政権の時の回復期も抜き戦後最長になりました。しかし「回復の実感がな

い」とよく言われます。私もそうだと思います。

今回の景気回復は期間は長くても、成長率は実質わずか1.2%で、いざなぎ景気の11.5%に及びません。それでも落ち着いた回復が続いています。去年の7～9月期は災害の影響が強く出てマイナス成長ですが、10～12月期は再びプラスに転じ、回復が続いています。

2019年のポイントはまず海外の米、中、欧の成長率です。日本総合研究所のメインシナリオはスローダウンしながらも世界経済は回復が続き、日本の輸出も鈍化しながらも伸びます。しかし、2018年後半から潮目が変わりました。米中の問題は簡単には解決するのが困難な構造問題化し、それが世界経済に大きな影響を及ぼすのが最も怖いリスクです。

一方、国内ですが、強く日本経済を牽引してきたのが企業部門です。これまでは設備投資が回復しても、リーマンショックからの立ち直りの途中であり、大方の産業は設備の更新投資や研究開発投資は行っても、能力増強投資はほとんど行っていませんでした。それもようやく最近では上向きで、特に顕著なのがIT、AI関連です。そんな能力拡張投資が出てきたことは非常に心強い点です。日本経済の成長、回復を牽引してくれるのではないかと期待しているところです。

個人消費も、最近では人手不足で賃金も少しずつ上がり、回復しています。消費税率を上げたら消費がガクンと落ちた前回のようなことにならないかが最大のポイントです。前回は消費税率を上げる手前で大きな駆け込み需要が起きて、その反動で落ち込み、その後も回復がずっと遅れました。

略歴

1976年 一橋大学経済学部卒業  
 1976年 住友銀行（現・三井住友銀行）入行  
 1990年 株式会社日本総合研究所調査部主任研究員  
 1996年 同 調査部長兼チーフエコノミスト  
 2005年 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）  
 2007年 株式会社日本総合研究所へ副理事長として復帰  
 2011年 同 理事長  
 2013～18年 経済財政諮問会議議員  
 2018年 株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス（名誉理事長）就任 現在に至る

その他  
 内閣官房一億総活躍国民会議議員  
 内閣官房働き方改革実現会議議員  
 内閣官房人生100年時代構想会議議員  
 法務省外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策検討会構成員  
 法務省「国民の声」を聴く会議構成員

主な著書

『ワールドビジネスサテライト 再生ニッポン』（2008年8月共著）日経ビジネス人文庫  
 日本商工会議所『石垣』『高橋進の経済ナビ』  
 テレビ東京系『ワールドビジネスサテライト』ゲストコメンテーター  
 NHK『日曜討論』パネリスト 他



やはり消費の低迷が一番怖いところです。

消費税対策の政策を織り込んで想定すると今回は駆け込みもそんなに大きく出ず、反動もそんなに大きくないと思われます。ショックが出て落ち込みますが、回復までそんなに時間はかからないというのが今回のシナリオです。ただ、民間エコノミストの中には、対策を打っても本当に個人消費に効くのか疑問を呈する人もいます。これが2019年の経済を見る上で2つ目の大きな不透明なポイントです。

東京オリンピック・パラリンピック関係の投資はおそらく今年後半には全部終わり、その後は反動が出ると言われますが、オリンピック・パラリンピック関係の需要は全国的にそれほど膨らんでいるわけではありません。若干の反動は出ても、そんなに大きくはないと思います。

一方では心強い動きもあります。民間の建設工事は右肩上がりです。公共部門のオリンピック・パラリンピック関連の投資は少し減るかもしれませんが、一方でこれまで控えていたそれ以外の公共工事が出てきて、景気対策も打たれます。建設関連の投資はまだしばらく堅調ではないかと思えます。

総合すると、これまでは日本経済は世界経済が良くなり、輸出が伸びて企業が元気になって賃金も上がるという好循環の中にありましたが、今年は世界経済の先行きがやや心配で、国内も消費税率も上がる。この2つがリスク要因ですが、それでもメインシナリオとしては景気の腰が折れることにはならず、緩やかな回復が続くとみえています。政府も万全の対策で消費税率引き上げに臨みます。

## 10月の消費増税の影響はどれほど大きい？

消費税率を2ポイント引き上げた場合、国民の負担は5.6兆円増えます。ただし軽減税率の負担軽減分などを勘案すると、ネットの負担増は5.2兆円になります。決して小さい額ではありませんが、消費税の引き上げ分を使って幼児教育の無償化、年金生活者の支援給付を行う方針を立てていて、それが3.2兆円です。5.2兆円取られて3.2兆円戻り、ネットで2兆円が国民にとってマイナスになる計算です。

ポイント還元、プレミアムつき商品券、住宅や自動車がらみのいろいろな対策、国土強靱化の公共投資等々も含めて2.3兆円ぐらいの規模の対策を打ちますので、マイナスとなる2兆円より対策のほうが大きくなります。

消費税対策と関連する防災・減災、国土強靱化の公共工事関連は、2018年度の補正予算も含めて2019年度、2020年度までの3年間に集中し、事業費ベースで7兆円、うち国費で3兆円を計上しています。3年間に年1兆円ぐらい膨らむ計算です。これらが一緒に消費増税対策として打ち出されます。

税率の上げ幅は前回より小さいので、大方の見方は消費増税で消費が大きく落ち込むのは避けられるというものです。民間の研究機関もだいたい同じような見方をしています。日本総合研究所の見通しでは、実質成長率は2019年10～12月期に年率換算マイナス3.8%、うち個人消費はマイナス8.5%と消費税率引き上げショックが出ますが、翌期以降は2020年1～3月期、4～6月期、7～

9月期とプラスに戻ります。ショックは1四半期ととりあえず吸収できるという見方です。その結果、年度成長率は2018年度の見込み1.0%に対し2019年度も1.0%で、消費税率引き上げでそれほど大きな影響は出ないとみています。

世界経済の減速と消費税率の引き上げを乗り越え緩やかな回復が続くというのが、当面の日本経済のメインシナリオです。

## 米中摩擦の本質はテクノロジーの覇権争い

ただ、去年後半から状況が少し変わり、心配な点が出てきました。それはトランプ政権になって表面化した米中の貿易摩擦です。しかし、すでに単にアメリカの対中貿易赤字を減らすという話ではなく、テクノロジー戦争の様相を呈しています。テクノロジーが今後の産業の使命を制し、それを制する者が世界の覇権を握ります。

米中経済への影響はもう出始めています。中国は消費も投資も輸出も、最近、少しずつ伸びが鈍化し、経済の先行きに黄色信号が灯っています。当面は成長率がさらにやや低下するというのがメインシナリオですが、乗用車販売や携帯電話の生産台数を見ると右肩下がりで、少しのスローダウンで済むかどうか不透明になってきました。

一方、アメリカ経済の足元は決して悪くありません。消費も堅調で投資もそこそこ出ていますが対中輸出は激減し、米中摩擦の影響はアメリカにも出始めています。メインシナリオは緩やかな回復ですが、2019年後半以降は不透明感が出てきました。若干のスローダウンで済むはずですが、大きく悪化する可能性も排除できないというのが現状です。

米中摩擦の日本への影響はまだあまり表面化していませんが、摩擦が激化すればするほど、日本も含めて世界経済の影響が出ます。どこまで強い影響が出るかは、まだわからないというところです。以上が世界と日本の経済の、この先1年ぐらいいまで展望した課題です。

## 長期的な社会保障、人口減少社会への不安

次は、もう少し長い目で見た日本経済の課題と

安倍政権の取り組みです。

安倍政権はデフレ脱却、経済再生、財政健全化を成し遂げることを目標に、「3本の矢」でスタートしました。足元でも緩やかながら成長が続いています。「デフレ」という言葉も使われなくなり、雇用は人手不足と言われるほど拡大し、これは政策の顕著な成果だと思います。しかしこれから先を考えると、消費増税を乗り越えられるか、オリンピックで盛り上がった需要はポストオリンピックで落ちないかという懸念があります。財政も使いながら需要面のコントロールをきちんとやっていかななくてはなりません。

インバウンドは拡大しています。政府はさらに拡大する計画を立てていて、大阪万博もありインバウンドはさらに拡大すると考えると、宿泊施設だけではなくさまざまな供給サイドの整備が課題になります。金融政策はもう限界と言われますが、3本の矢を引き続き使うことで当初の目標を達成するというには変わりません。ただし、そうやってデフレを脱却できたとしても、日本経済は本当によくなるのか、そこを考えなければなりません。

最大の懸念はやはり社会保障で、持続可能なのか、国民の負担はどこまで増えるのかという将来不安があります。もう1つは先行き悲観論で、企業経営者に「人口減少でマーケットが小さくなる日本国内に投資してもしかたない」という意識が強いことです。この将来不安と先行き悲観の2つを打破しないと、日本経済はよくなりません。

## 安倍政権の「全世代型社会保障」とは

安倍政権は、こうした不安と悲観を打破するために、4つの柱を立てています。まず「社会保障改革」として最近「全世代型社会保障」を言い出しました。現役世代、子育て世代にも社会保障の恩恵が回ってくる一方、高齢世帯もシニアも働き、意欲に応じて働き続けられる社会。年代に関係なく社会保障の恩恵が受けられるのが「全世代型」で、それに向けて改革を進めることを表明しています。2019年は、特に高齢者の雇用促進。65歳以降も働き続けられる環境をつくることを目標にしています。

社会保障で最大の問題は、団塊の世代が後期高齢者になり始める2022年以降の給付増加です。その後の10年ぐらいは医療・介護費がとて膨らみます。ピークを超えるまでどうやって乗り切るか。増税も含めた改革が必要ですが、抜本改革にはまだ手がついていません。安倍政権は参議院選挙が終わる今年後半以降にこの問題に本格的に着手したい、とりわけ給付と負担のバランスの問題に手をつけたいと考えています。

社会保障改革の大きな山はこれから2、3年です。これくらい負担すればこんな給付が見込める、という目星をつける。それをやらないと将来不安は払拭できないと思います。いずれにしても時間のかかる問題です。

## 人口が減る時代だから「人づくり革命」

安倍政権は「人づくり革命」と「生産性革命」を成長戦略の大きな柱として重視しています。人づくり革命では数年前に「1億総活躍」を打ち出しました。女性、非正規の若者、高齢者などで「働きたいけれど働けない人が働ける環境をつくる」ことを目指し、例えば、女性が働きやすいように待機児童の解消に取り組み、介護離職をする人が増えているので施設介護の体制を整備するなど、労働参加率を引き上げる政策をとりました。女性の就業比率が上がり「M字カーブ」が解消するなど、成果はあがっています。

次に着手した「働き方改革」では、非正規雇用の処遇改善と長時間労働の是正に取り組んでいます。そして昨年出てきたのが「人生100年時代」です。この先、100歳を超えて生きる人はじわじわ増え続け、半分ぐらいいは90歳すぎまで生きられる。20歳代で教育を終えて65歳ぐらいいまで約40年働いて残りが余生なら、100歳まで生きたら余生が35年もあります。単線的なライフスタイルを変えて、教育はいつでも必要に応じてまた受けられる、新しい仕事に就ける、65歳を過ぎても意欲と体力がある人は引き続き仕事ができる、もちろん年金ももらえる、そんなシステムをどうやってつくるかが課題です。

教育関係では少子化対策も兼ねて、教育に金がかかりすぎるならそれを無償化する。大学は本当

に社会の役に立っているのかという問題意識を受けた大学改革を行う。リカレント教育つまり学び直しも推進します。

外国人の労働問題は2018年に大きく方向転換しました。新たな制度をつくり、14分野を指定して一定のスキルで働ける人を年間数万人ずつ、滞在期間を5年間に限定して受け入れます。5年後に日本でさらに仕事を続けることもできます。最終的には永住も可能になっています。いま120万人以上の外国人が日本で働き、外国人の居住者は260万人を超えています。当然、その影響を強く受ける自治体があります。受け入れの拡大とともに、どうやって共生社会をつくるかが課題になってきます。

日本が成長できない最大の理由は働く人の数が減っているからで、これからも減ります。それでも成長しようとするれば1人ひとりの生産性を上げるしかありません。それが人づくり革命のポイントで、教育を通じて人の価値を上げる。働き方を変えることで企業や自治体の中でより生産性の高い働き方をする。これが人づくり革命です。

## 地域からヒト、モノ、カネが出ていかない

地方経済について私なりに感じる問題意識を申し上げます。地方にとっての最大の課題は人口減少下で持続可能な経済をどうつくるかです。地方は人口減、高齢化が進み社会保障の増大圧力がかかっていますが、一方で新しいサービス需要も出てきています。

地域からのヒト、モノ、カネの流出はさらに続く危険性があります。それを止めるだけでなく、出ていくことを前提に撤退戦略やダウンサイジングを考えなくてはなりません。しかし、ダウンサイジングを始めるとそれが地域の生活を脅かし活力を失わせる悪循環になりかねません。どうやって縮小傾向に歯止めをかけ、現状維持あるいは拡大に転じさせるかが重要です。

比較的大きな都市ではある程度の答えが出ています。国土交通省が旗を振る「コンパクトプラスネットワーク」は、外へ外へと拡大したまちをもう一度集約化します。コンパクトはダウンサイジングという意味ではなく、配置転換して集積度を

高めて活力を生み出すことで、交通ネットワークも再整備します。コンパクトという縮小均衡と誤解されていますが撤退戦略ではありません。もう1つはデータの活用戦略です。最近はずっとデータを活用して、まちの利便性や効率性を高めようする「スマートシティ」戦略が打ち出されています。まちが小さくなくても、活力を生み出すことができる。利便性を高め、生産性も向上できる。そのためにデータをどう使うかが課題です。

東京一極集中の問題は、もちろん地方へ向けてヒト、モノ、カネが流れる仕組みを少しずつ創らなければなりません。一方で地域からヒト、モノ、カネが出ていかないようにする。持続可能なエコシステムを地方自らが創り出そうと努力しないと、東京からヒト、モノ、カネは戻りません。戻すことばかり考えても答えの半分にしかありません。それにどう対処するか。私がチャンスがあると思うのはグローバル化、IT、AIの活用です。

## IT、AIの活用が自治体の業務を変える

第4次産業革命ではプラットフォームを持つ企業が非常に強く、日本企業は苦勞しています。このままでは日本企業は供給者間の競争に巻き込まれます。差別化できずコストだけで勝負すると当然、中国やアメリカの企業に負けます。日本企業はどうすれば生き残れるかが問われています。生き残れるのは、グローバルに大量生産する企業ではなく、独自性や多様性を持つ企業です。個別ニーズに応えるサービス、商品を提供する企業が生き残ります。米中と同じプラットフォームをつくったり同じ方向を目指すのではなく、グローバル競争に巻き込まれない独自性や多様性をどうつくるかが課題で、日本企業や日本全体がこれからその方策を探さなければなりません。

最近、東京や京都のゴールデンルートから少しずつ地方に向けてインバウンドが流れ始めています。外国人は地方が独自に持つ食文化、風土、技を探しに訪れます。そこにしかないもの、そこに足を運んで経験して初めて価値を感じるものを外国人が探し始めています。

その典型は食文化で、これほど多様で質の高い

国は他はイタリアぐらいで、私はそこにヒントがあると思います。要は独自性、多様性とIT、AIです。食文化は農業につながります。農業は人手不足ですが、それを逆手にとったIT、AIの活用ができます。農業、医療、介護、教育などの分野でIT、AIを活用することでボトルネックを解消し、独自の付加価値を生み出す。その方向にもっと知恵を使うことができると思います。

地方はそれぞれの持つ独自性、多様性を見極めてそれを磨くことでインバウンドを呼び込めます。それがヒト、モノ、カネを引きつけて生き残ることにもつながる。企業も地域も同じではないかと思っています。

地方の行財政の持続性を高めることが課題ですが、キーワードは「連携」だと思います。大都市なら単独でもできて、規模の小さな自治体では人口減少と高齢化のもとで医療、介護の提供、インフラの維持、更新など行政サービスのニーズに単独で応えることが難しくなっています。連携することで新しいものも生まれます。

自治体の広域連携はクラウドが典型で、単独で行う大きな自治体もありますが、共同でクラウドを利用すれば大きな効果が生まれます。多くの自治体を拝見しましたが、効果が最も小さいと思われた自治体でもクラウド化だけでコストが3割減りました。連携して共同クラウドをつくれれば維持更新などで連携してコストは6、7割下がるということも経験でわかりました。クラウドだけでなく様々なテーマによる広域連携が、今後の大きなテーマになると思います。

次の連携が、官と民の公民連携です。民間企業との連携は自治体のサイズによっては難しいと言われますが、必ずしもそうではありません。水道事業を外資が運営する話を聞きます。抵抗があるかもしれませんが、前段階で自治体同士が組んで規模を大きくし、その上で企業と組むシナリオは当然あります。外資を含む民間と組んでもいいと思いますが、その前に自治体同士で連携する。例えば、香川県は2030年、水道事業を全県1事業にすると決めています。広域連携が県レベルで実現します。

大きな自治体での話が多いかもしれませんが遊休資産の活用もテーマになります。民間活用とい

う意味ではソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)があります。医療と介護はこれから間違いなく健康維持、予防にウエートがかかってくると思いますが、そうした分野で民間企業の経験を活かし、民間企業と組んで答えを出す。健康維持でその成果があがった場合のみカネを払うしくみも試行されています。この分野では民間との連携が大きなテーマです。

3つ目が住民との連携です。従来、地方自治の現場は自助、公助のウエートが大きかったとおもいますが、これからは医療、介護、特に健康維持や予防、防災では「共助」の役割をもっと見直すべきです。先進的な自治体は取り組みの中で住民とのコラボレーションを重視しています。例えば、まちづくり構想の中で健康維持のために「声がけ運動」を入れています。一緒にジムへ行こうよとか、災害時の避難では近所に声をかけて一緒に逃げるしくみをつくる。町内会などに頼らずに助けあう新しいしくみを作る自治体も出始めています。総称してソーシャル・キャピタルと言われます。決して新しい発想ではありませんが、これからは非常に重要になるのではないかと思います。

昨年の豪雨災害では、ある町は大変な被害が出て多くの方が亡くなりましたが、隣町は同じように水に浸っても亡くなった方は1人もいませんでした。ふだんから避難訓練をしていて、声がけをしていち早くみんなで逃げた。しかし隣町は、そうしたことができていなかったそうです。防災のハードではなくソフト面での対応でそれだけの違いが出たと報道されました。その意味で住民との連携、ソサエティ、共助のあり方は大きなテーマです。そうした取り組みができれば財政支出の面でも、大きな違いが出てきます。

デジタルトランスフォーメーションでIT、AIを活用すべきだと言われます。自治体の規模で効果は違うと思いますが、小さな自治体も広域連携で効果があがります。

つくば市は「イノベーションスイッチ」という考え方を掲げ、何か課題解決を図るときには最初から民間事業者と組み、共に考えて取り組むという方針を打ち出しました。具体的には自治体の定型業務に民間企業で導入されているロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)を取

り入れる実験を行いました。結果、市民税課、市民窓口課では作業時間が7、8割減りました。浮いた人手を他の部門、業務に割り振るなど、効果があがっています。現状ではRPAを導入できる分野はまだ小さいのですが、もっと広げられれば効果はさらに上がり、業務コスト、業務時間の削減につながります。

さいたま市では、8,000人の保育園児を毎年、300か所の保育園に割り振る作業があり、延べ約1,500時間をかけていましたが、初歩的なAIを導入することで作業はなんと数秒で終わったそうです。当然、残りの1,500時間を他の業務に振り向けられるわけで、同様の実証実験を行う自治体が現れ始めています。

地方行政の現場こそ、デジタルトランスフォーメーションで大変な効果が上がると思います。ただしそれには、例えば、窓口の一本化、業務の標準化などの改革、住民サービスのあり方などを一緒に考える必要があります。

市庁舎を建て替える時に窓口改革も行い、ついでにAIを一挙に導入するように、何かのチャンスをとらえることが必要です。クラウドで隣の自治体と組もうとしても、互いのシステムの更新時期がわからなければ組めません。私は総務省に、各自治体がどんなシステムを持ち、いつが更新かを一覧にすれば組みやすくなるのではと提言しました。環境整備、業務の標準化は効果があるからやるべきだと総務省に話すと「それは自治の現場の問題なので」との返答が返ってきます。でも場合によってはある程度の力技も必要かと思いません。

それはともかく、デジタルトランスフォーメーション、IT、AIの活用は非常に効果が上がります。そこで浮いた分をもっと必要な部分に振り向ける取り組みが必要です。

最後に、これはむしろ中央政府に言うべきですが、補助金や交付金は中央省庁の縦割りになっており自治体は使いにくいという面があります。地方自治体が自分たちで考えたものに、もっとうまく使えるよう資金の自由度を高めることが必要でしょう。補助金や交付金の見直しは中央政府の課題ですが、そうした改革は結果的に地方分権にもつながっていくと思います。

# スポーツが変える。 未来を創る。

スポーツ庁長官 鈴木 大地

私が選手として最初に大きな国際大会に参加したのは、1984年のロサンゼルスオリンピックです。当時は高校3年生でしたが、個人種目では予選落ちでした。しかし、リレーでは決勝に進むことができました。やはり、このオリンピックとほかの大会は全く緊張感が違います。そのオリンピックの中でも、決勝では全く雰囲気が違います。決勝は、全身に鳥肌が立つほど選手としての幸せを感じました。

ただし、当時は緊張で下痢になりまして、1週間で4kgも体重が減り、ほとんど気力だけで戦っていました。次のオリンピックで体力をつけて技術を磨いていけば、戦えるのではないかと考えていました。失意の中にも少し光明を見出した大会でございました。

そして、4年後には金メダルを取ることができました。隣にライバルの選手がいましたが、彼らは、たまたま同じ年齢でした。選手たちは、国は違いますが、オリンピックという同じ共通の目的、目標でつながれた友情を育めたことが、何よりうれしかったことの1つです。

私は、スポーツをやっていく中でレベルが上がれば上がるほど、この感動や心の持ちようが非常に大事なることを学びました。オリンピックでも、それに感動し、その感動をまた力にすることができました。そういう選手が、やはり世界で力を発揮することができるのだらうと感じてきました。

引退をしたのは、次の92年のバルセロナオリンピックの時でした。最後となる3回目のオリンピックでは私は出場することもできず、終わりました。

その後は、母校である順天堂大学に教員、指導

者、それから研究者、教育者、色々な形で大学に残りながら活動をしてきました。25歳で引退し、その後は社会のために少しでも役に立つことをしなくてはと思っていました。その後、水泳連盟の役員、オリンピックの役員を経て、水泳連盟の会長に就任しました。さらに、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向けて2016年の大会招致委員会の理事にも就任しました。そうしていると、色々な役の話をいただき、今度はスポーツ庁の長官にという話になり、2015年にスポーツ庁の長官に就任しました。

## 「スポーツを通して 健康促進を進める」

本題のスポーツ庁、スポーツ行政の話をしさせていただきたいと思います。スポーツ庁は文部科学省の外局ということで、文化庁と兄弟庁ということになります。予算は文化庁が1,000億円、我々は330～340億円と約3分の1ということです。現在、約130名体制でやらせていただいております。特徴的なのは、かなり外部の人材が多いことです。これまで各省庁にまたがっていたスポーツ行政を一元化していくというミッションもあり、このスポーツ庁が立ち上がりました。スポーツ庁は、2017年4月から第2期スポーツ基本計画を立ち上げ、国のスポーツの方向性を示してきています。

スポーツとは何かという定義ですが、スポーツのもともとの語源は「デポルターレ」というラテン語です。気晴らし、遊びや、娯楽など日常生活とは違うことをするという意味です。実は、もっと身近なものです。散歩、ハイキング、サイクリ

## 鈴木 大地 (すずき だいち)

### 略歴

#### 【学歴】

平成元年 (1989年) 3月 順天堂大学体育学部体育学科卒業  
平成5年 (1993年) 3月 順天堂大学大学院体育学研究科コーチ学専攻修了

#### 【経歴】

平成18年 (2006年) 4月 順天堂大学スポーツ健康科学部准教授  
平成25年 (2013年) 4月 順天堂大学スポーツ健康科学部スポーツ科学科  
コーチング科学コース教授

平成27年 (2015年) 10月 スポーツ庁長官

#### 【役職歴】

公益財団法人日本オリンピック委員会

平成23年 (2011年) 6月 評議員

平成25年 (2013年) 6月 理事

公益財団法人日本水泳連盟

平成23年 (2011年) 3月 常任理事

平成25年 (2013年) 6月 会長

#### 【受賞等】

昭和59年 (1984年) ロサンゼルスオリンピック11位 (100m背泳ぎ)

昭和61年 (1986年) アジア競技大会 (ソウル) 金メダル (100m背泳ぎ、  
400mメドレーリレー)

昭和63年 (1988年) ソウルオリンピック 金メダル (100m背泳ぎ)



ング、ダンス、健康体操、こういった活動も立派なスポーツです。非常に身近で手軽にできます。それから、見るスポーツも立派なスポーツ活動の1つです。スポーツへの参画人口を増やしていくことを今我々は進めているところです。

我々の基本計画の中で、スポーツで人生が変わる、そしてスポーツで社会を変えることができる、世界とつながる、それから未来をつくることができるとしています。

まず、成人のスポーツ実施率という指標があります。国民全体ですと、週に1回スポーツをする人は平成28年度成人で42.5%でした。平成29年度のデータでは51.5%まで上がってきました。これを65%ぐらいにしたいと考えております。スポーツ実施率の内訳を見ると、20代は50%、30代は45.4%、40~50代は42~45%。60~70代ときまして、70代になると7割を超えてきます。反対になぜスポーツをしないのか聞いたところ、仕事や家事が忙しいのでできないという答えが一番多かったです。

このスポーツ実施率に我々がこだわる理由としては、国民医療費に大きく反映されることが挙げられます。最近まで20兆円であった国民医療費が、今は42兆円になっています。2025年には52兆円あるいは62兆円と言われています。このことを知り、私は驚愕しました。スポーツを普及、振興させ社会に役立たせることは、スポーツ界の大きなミッションの1つです。

私たちは通勤時間や休憩時間にスポーツをやる、体を動かすことを推奨しています。あるいは、スポーツだけではなく、色々なものをかけ合わせ、

魅力や意欲を向上させるきっかけとしてスポーツをやっただけのではないかという発想で、健康とスポーツ、ITとスポーツ、観光、それからファッション、エンターテインメント、文化芸術、こういったところから入って、結果的に体を動かしてもらえるのではと考え、さまざまな施策を講じています。今までスポーツにかかわってこなかった人も、スポーツを楽しめるスタイルを提案しています。

こちらの写真は、1964年の東京オリンピックの国立の水泳会場のサブプールです。朝7時から営業して、これだけの人がきました。医療は、今のシステムを継続できなくなる可能性もあり、これからは自分の健康は自分で獲得していくという時代になっていくと思われま

### 身近な健康づくりに 1日8,000歩を目標

私は、本日も普通のスニーカーを履いています。これに関連し「FUN+WALK PROJECT」を始めました。一番身近で手軽にできる歩くことをもっともっと普及させたいと思います。1日当たり8,000歩が目標です。1日8,000歩を平均として歩いている人は、歩いてない人に比べ生活習慣病になりやすいといわれていますので、産業界とも連携しながらこのプロジェクトを進めているところです。

アプリもあります。インセンティブもあり、コーヒーやビールを1杯無料などの割引もあります。アプリでは自分の歩数を確かめることができます。企業も応援してくださっています。

それから昨年、厚生労働省とスポーツ庁で、健康増進のための連携会議を始めました。健康行政の中心は厚生労働省ですが、私はスポーツ庁に手伝わせてくださいと申し上げ、一緒にやることになりました。同じ税金を使い何かをやるときに、より効果のあるものにしていくべきではないかと思えます。実際、厚生労働省も健康イベントを開催していますが、これをより楽しく明るく盛り上げていくために必要なのは、アスリートの存在です。花を添えてそのイベントを楽しく明るくやり、手伝わせていただいています。

## 「 体育授業や部活動にも変化が生まれている 」

次に、体育の授業についてお話しします。中学生のデータですが、今スポーツをしたい学生は6割弱、逆にスポーツは嫌いという学生は2割弱弱いです。スポーツ好きの中学生を増やすために、小学校における体育の専科教員の導入や、体育授業の学習指導要領の改定等を行っています。

私たちはまずスポーツ嫌いを減らしたいとアピールしましたが、色々な人からご意見をいただきました。どうやら、小中高校で受けた体育の授業で、スポーツが嫌いになったのかもしれない。我々にとってはショックでした。早速、学習指導要領の改訂に取り掛かりました。今までのような技術指導一辺倒ではなく、体を動かすことを楽しいと感じてもらい、体を動かすこと自体が楽しい、そういうことをもっと味わってもらいたいと思っています。

スポーツで体をいい状態に保っていくことは、非常に重要です。体を悪くしてしまうと、何らかの形で国や自治体に面倒を見てもらわなければなりません。それよりも、自分が健康で社会に貢献するようなそういった礎を健康であることで築けるのです。

専門の教員であれば、スポーツの苦手な人、うまい人、それぞれに対していい授業が展開できるということで、専科の導入を進めていきたいと思っています。それから、これは体育ですが、

もっと楽しさ、喜びを味わってもらいたいです。それから健康増進、体力の向上に役に立ちます。さらに、見ること、支えること、知ることや自分に合った楽しみ方、かかわり方をどんどん伝えていきたいと思っています。

運動部活動についてもお話しをしたいと思います。運動部活動の参加率をみるとほぼ横ばいですが、高等学校の男子や女子は、少し上昇傾向にあると思っています。一方で、運動部活動に参加してない人もいます。どうしたら運動部活動に参加したいかと質問すると、好きな種目、興味のある種目があるなら運動部活動に参加してもいい、自分のペースで行えるなら運動部活動に参加したい、あるいは友達と楽しくやれるなら運動部活動に入りたいという答えが多かったです。従来の運動部活動に加え、もっと多様なバリエーションを子どもたちに提供することが求められていると思っています。

今度は教員から見た部活動についてですが、こちらの数字は、顧問の先生の中で体育の先生でもなく顧問として受け持っている部活動の運動、これを行ったことがない人の割合です。そういう人たちが中学で46%、高校で41%います。もしかすると嫌々やっているのかもしれない。校長先生の命令でやらされているのかもしれない。もっとかわいそうなのは誰でしょうか。それは、部活の指導を受ける生徒なのかもしれません。もちろん、勉強をして一生懸命取り組んでいる先生もおられます。しかし、もっと生徒にとってよい指導を受けられるような部活動、やりたいことをやらせてもらえる運動部活動にこれから少しずつ転換をはかっていきたいと思っています。

部活動の視察も重ねています。江東区の中学校の女子サッカー部では、自分の中学で11人は集まらずチームが組めない状態です。それで、地域の隣の中学の女子サッカー部と一緒にチームを組んで試合に出ています。副次的な効果として、例えばいじめ対策になります。隣の中学の友達を作り、色々な世界があるとわかるだけでも、何か救われると聞きました。これからいろんなパターンの部

活動を考えていく必要があると思います。この問題については、総合型地域スポーツクラブがその受け皿の1つになる可能性があります。

それから教員の長時間労働です。さらに選手たちの長時間の運動によって、けが、故障が起きていますが、その一方で、部活動を1時間しかやらず全国大会に出場したという高校もあります。

どのように1時間でやるのかを視察に行きました。まず、部員が集合し、部活動が始まる時にまず映像を見せ、今日やること、やってはいけないプレー、推奨されるプレーなどを確認して部活動が始まりました。そうすると理解が早く、本当に時短で色々なことができます。

これまで市町村の代表の人、中学校の代表の人、高校の代表の人、競技機関の代表の人などいろいろな方と濃密な議論を重ね、ガイドラインを作成いたしました。その効果として部活動をどんどん変えていきたいと考えています。

## 部活で重要なことは まず運動の総量を減らす

まず我々が申し上げたいのは、もっと運動の総量を減らしましょうということです。教員の皆さんにも、少し労働の環境をよくしながらの部活にしましょう。そして生徒も週2回は休みましょう。少なくとも土、日の1日は休みましょう。平日の1日は休みましょうと言っております。

昨年の夏の甲子園大会で900球投げた投手が話題になりました。すごいことだと思いますが、彼の陰には身体の酷使で選手寿命を縮める選手がいるかもしれません。数日前ですが、新潟高野連が投球制限を導入すると報道されました。やはり生徒が、けがや故障で野球ができない状態は教育上もいかななものかと思います。アメリカでも、無理をさせません。

将来自分がプロ野球の選手になりたい投手がいるとします。その人たちが、自分の肩を大事にしたいと思ったら、日本の高校ではなくてアメリカの高校に進むかもしれません。あるいは野球ではなくてサッカーや水泳や体操などのクラブに入る

かもしれません。クラブは経営ですから、選手がけがをしないように大事に育てます。いずれ高校野球は、今のあり方を変えざるをえなくなるのではないかと思います。

それから学校単位で参加する大会ですが、これも去年の夏のように暑いと、大会を中止すべきです。オーストラリアでも、気温36度以上になったらスポーツ禁止です。昔に比べ、気温が上がるようになり、大会のあり方やトーナメント方式を見直し、リーグ戦を検討すべきかもしれません。

高校球児は全国で15~16万人います。でも、1年間に1度でも試合に出られる人は、約5万人です。10万人ぐらいの高校球児は、1回も試合に出られないということです。教育が目的であれば、多くの人にチャンスを与えるべきだと思います。

それから、幼児期のスポーツ習慣を定着させたいと思っています。幼児期にどれだけ体を動かし、スポーツをやったかでその後の体力や、その後のスポーツ習慣が大体決まります。幼稚園のときにたくさん体を動かした人は、その後も体を動かすし体力もあるというデータがあります。よって、幼稚園、保育園、その時代にいかに体を動かすかが大事です。

文部科学省は小学校以降の体育の授業等を色々と研究してきましたが、今一番やるべきことは、この幼稚園、保育園児時代のスポーツのあり方や定着です。

幼稚園ではコーディネーショントレーニングと言う色々な四肢の神経を使いながらの運動を取り入れ、運動神経がよくなり、小学校に行ってからスポーツの体力テストではいい結果がでるというデータがあります。幼稚園の時代に体を動かすよう、もっともっと力入れていきたいと思っています。

## 地域活性化につながる スポーツを拡大させよう

スポーツの別の観点である地域活性化、経済の活性化について少しお話をします。現在、日本のスポーツ市場は5.5兆円ですが、2020年に10兆円、

そして2025年に15兆円にしていきたいと考えています。スポーツツーリズム、周辺産業、テレビのRIGHTS（放映権）などの周辺産業が5兆円です。そういったことで、スポーツ環境をどんどん改善し、スポーツ人口の増加や、スポーツ市場の拡大ができるようにしたいということです。

外国と比較すると、日本はこの10年間でほぼ変わらず、欧米はとてども飛躍しています。15兆円という大きな目標を掲げましたが、中身としては、まずスタジアム・アリーナ改革ということで、全国の体育館、運動場、それからサッカー場などを全国20か所ほどもっとつくります。商業施設も併設させ、常に人があふれて試合のない日も利益を生むような施設にし、活性化させていきたいと思います。

それから、コンテンツをもっと魅力的なものにし、経営力も強化し、そして新ビジネスを創出していきます。そして、スポーツ分野の産業競争力を強化しましょう。他のビジネスとの融合によって、新しい価値を創造しましょう。

皆さんの町でも、町からかけ離れたところにこういう施設が多いかと思いますが、これからは町の中につくり、商業施設や病院や色々な施設と併存し盛り上がっていくパターンです。これが今世界の共通認識になっています。

広島市民球場は私も視察させていただきましたが、市民球場というよりアメリカのボールパークに近かったです。入っただけでわくわくする楽しさがまずあります。そして、色々な人たちがバーベキューをやり、球場に行きます。車椅子やベビーカーなどを使用される人たちにも優しいと感じました。野球を純粋に見たい人は3割だそうです。

一方、選手は、大勢の中でプレーしたいと思っています。Bリーグができましたが、1年過ぎたころに選手にこれまでと何が変わったかを聞いたところ、よく練習するようになったということです。観客がたくさんいると、競技力の向上にもなるわけです。

ツーリズム、インバウンドも増えています。こ

のインバウンドの中で、スポーツ目的のインバウンド、これももっと我々は倍増していきたいと考え、250万人が目標です。そして、消費額も4,000億円を目標にしていきたいと思っています。色々な成功事例があります。群馬県水上町は温泉の町でしたが、最近はスポーツツーリズムでも非常に有名になってきました。温泉だけでなく河川もありラフティングが盛んで、大変人気だそうです。しかし、これをやろうと先陣を切ったのは、ニュージーランド人のマイクさんです。

それから、富山県では廃業したスキー場が現在はトレイルランのメッカになりました。このようにスポーツによって地域は活性化し、経済効果もあります。また、認知度が高まり、住民のプライドが高まることになります。

先ほどスタジアム・アリーナ改革の話をしたけど、やはりスタジアム・アリーナはお金と時間がかかります。そこで、お金のかからないスポーツ振興をやろうじゃないかということで、アウトドアスポーツ推進宣言を2017年にしました。これは、皆さんにとっても使えると思っています。私もさっそく岩手山に登りました。登っている最中はすごい雨降り、ようやく頂上に着きましたが、何も見えませんでした。二度と登るかと思いましたが、不思議なもので下山して数日たったら、また登りたいと思うわけです。自然の力、アウトドアの力はあると思います。

白馬のトレイルランには、去年参加させていただきましたが、このときも大雨でした。捻挫してしまいましたが、不思議なもので1週間ぐらいするとまた走りたいと思うのです。自然というのはやはり人を引きつける力があります。実は、白馬は1998年の長野オリンピックで競技会場になり、運営、経験、これがレガシーとして残っています。さらに、若い人たちが積極的に絡んでいます。そういうものがこの大会につながって、私も走りまし、渡部暁斗君も走りました。上村愛子さんもスターターとして来ていました。白馬は、人口当たりのオリンピックが一番多いと思います。よって、地域それぞれがチームワークでみんな一丸と

なってやればできると思います。

今年、我々が力を入れているのは、武道ツーリズムとアウトドアスポーツツーリズムです。これはさきほど申しましたように、山、川、ダムや海があり、必ず皆さんの町にスポーツの資産、宝が眠っています。これを掘り起こしていただきたいと思います。「うちの町は何もない」と思う人がたまにいらっしやいますが、恐らく交通量や信号も少ない町なのでしょう。これは、駅伝などの練習に最適なのです。そういう可能性が、必ず皆さんの町にもあると思っています。

そして、今力を入れているのが武道ツーリズムで、日本のキラコンコンテンツとなります。ビデオをスポーツ庁でつくったのですが、この短期間に約300万回再生されています。是非、皆さんもご覧になってください。「日本の武道」は、世界の人々にとっては魅力的です。よって、地域の小学校、中学校や高校の部活動を外国人に体験、見学してもらいます。さらに、その地域の特産品などを組み合わせればビジネスになります。簡単に言い換えます、外国人からの拝観料みたいなもので部活動が賄えるのではないかとしたりもしています。大事に育てていきたいと思っています。

これから大きな国際大会が次々と開催されます。大会が成功するためには、地元の日本人選手の活躍が不可欠です。最大限のサポートをしているところです。今年バレーボール世界選手権、フィギュアスケートの世界選手権、女子ハンドボールの世界選手権が日本で開催されます。そして大事なのは2021年以降で、2020年まではラグビーワールドカップやオリンピック・パラリンピックなどで盛り上がりますが、参加するにはハードルが高過ぎます。しかし、2021年の関西ワールドマスターズゲームズでは、一般の人が申し込めば出場できます。スポーツを実践できる、そういう国にしていきたいと思っています。

## 全国の将来性豊かなアスリートを 発掘するJ-STAR PROJECT

最大限の強化事業を進めていくために、色々な

プランを考えております。その1つが、「J-STAR PROJECT」です。これは選手発掘、選手の種目転向のプロジェクトです。

先ほど申し上げた高校野球では、5万人しか試合に出場できません。10万人は応援か、球拾いとなります。その中に、身長が高い人や足の速い人がいるとしましょう。ほかの競技であるとスーパースター、日本代表です。これまでと少し違う種目に挑戦することで、オリンピックに出場する可能性が出てきます。目先を変えれば、日本代表になることができます。そういうチャンスを見逃さぬよう「J-STAR PROJECT」で行っています。中学校や高校でやる体力テストの数値を打ち込んでもらっただけでいいのです。測定会に呼んで中央競技団体が国の育成事業でその選手を強化して育成させようとする仕組みです。

1人の有望な選手が成長する過程では、色々な人の影響を受け、その選手ができていきます。小学校や中学校のときに手ほどきを受けた先生、今メダルを取らせてくれた先生、指導をされた先生方の名前を表彰し評価すべきだと思います。関わる人も含め日本全体で力をあわせ、国の宝である選手を育成していきましょう。皆さんにも、ご協力いただきたいと思っています。

その事業の測定会では例えば、飛込競技は水泳競技ではありますが、体操競技に似ています。飛び込む際に回転をし、入水します。この中で水泳と呼ばれるのは、入水してから岸まで泳ぐ2mだけになります。あとは体操競技に似ています。体操の1.5軍の選手に声をかけたところ、挑戦してみたいという選手がけっこういました。体操競技出身でありながら、飛込競技で全国3番になった人がいます。少し考え方を考えるだけで、そういう選手としても輝けるのです。

それからインテグリティ（誠実さ）ですが、各界でも不祥事や不正はあります。我々が率先してきれいにしていくことが重要です。そのことも踏まえ、1億総スポーツ社会を目指してまいりたいと思います。

# 地域包括ケアシステム とまちづくり

公立大学法人埼玉県立大学理事長・  
慶應義塾大学名誉教授

田中 滋

## かつて「要介護者」はいなかった

本日のテーマは「地域包括ケアシステムとまちづくり」です。高齢者問題から話を始め、これから人々がどのように社会に参加し、貢献するかを考えていきます。

そもそも「要介護者」の存在はいつから社会問題として認識されるようになったのでしょうか。人類が誕生して約700万年、その中でもホモ・サピエンスに進化してから約20万年と言われていますが、20世紀後半までの20万年間、要介護者は統計的に有意な数と言えるほどの存在はなかったと思われる。「要介護者」とは、病人あるいは看取り期の人の定義とは視点が異なり、身体あるいは精神的な虚弱化ゆえに生活面に支障をきたしている人を指します。かつては疾病悪化から死に至る期間が短く、今で言う要介護期間があまり長くなく、急性症状と看取りの間の状態が意識されなかったのでしょうか。

「介護」という言葉がいつごろから使われてきたかを調べてみると、広辞苑（1983年・第三版）には「病人などの介抱、看護」として説明されています。明らかにこの頃はまだ介護と看護の区別がついていません。看護とは、看護師が行う医学的な管理を含むケアを指す医療的行為の一端です。これに対し介護とは、人の生活と生きる意欲を支えることです。要介護状態の配偶者や親、友人に対し、「また一緒に良い時間をすごそうね」という声かけも、広く捉えた介護の一部にあたります。

何らかの事象があれば、どの文明圏でもそれに対応する言葉が作られていきます。さもないと会話が成立しません。日本語には、雨にかかわる言葉が多い点が特徴です。「梅雨」や「五月雨」、「篠突く雨（しのつくあめ）」などの表現のほか、擬音語では、「ザーザー降る」、「しとしと降る」などたくさんの言葉があります。雨が多い日本の風土に由来しています。他方、日本語には砂に関する言葉は少ない。

だからもし、介護という事象が昔からあったら、おそらく清少納言や紫式部は文章に残したでしょう。しかし、“すみじき（したくない）ものは介護”など記された日記や小説は書かれていません。亡くなる状況や病気は記されていますが、心中物の浄瑠璃で知られる近松門左衛門は、“介護心中”の物語は書きませんでした。『四谷怪談』の鶴屋南北も同様で、息子に殺された要介護状態だった老母が、亡霊になって夜な夜な出てくる類の戯作は作られなかった。世間にそうした事象がほとんど無かったがゆえと推論できます。

## 医学・医療の発展と死亡率低下について

近代医学が発達する時期は19世紀後半からで、人類史全体から見るとごく最近の変化です。150年ほど前から、細菌学者のロベルト・コッホやルイ・パスツール、さらには志賀潔らが病原菌を特定し、ある程度の対策ができることがわかりました。やがて20世紀にはペニシリンが発見され、まずは乳幼児、児童の死が激減していきます。

さらに医学だけの進化にとどまらず、19世紀後

## 田中 滋 (たなか しげる) .....

### 学 歴

1971年 慶應義塾大学商学部卒業  
1975年 慶應義塾大学大学院修士課程修了  
1977年 ノースウエスタン大学経営大学院修士課程修了  
1980年 慶應義塾大学大学院博士後期課程単位取得退学

### 職 歴

1977年 慶應義塾大学ビジネススクール助手  
1981年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授  
1993年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授  
2014年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科名誉教授  
2018年 公立大学法人埼玉県立大学理事長

### 主な公職

2008年 全国健康保険協会運営委員会委員長  
2013年 社会保障審議会委員  
2014年 医療介護総合確保促進会議座長  
2016年 医療計画の見直し等に関する検討会座長代理



半から、西欧や北米は資本主義経済が主流となり、生活の豊かさが増し、支配層でなくとも以前より高い栄養水準を享受できるようになりました。感染症に罹って死ぬか死なないかは体力次第の面もあります。明治時代の日本では、コレラの一流行ごとに約1,000人が亡くなっていました。治療手段が未発達だったためだけではなく、下痢症状に耐える体力が乏しかったからでもあります。

2番目の変化は、公衆衛生にかかわる環境の改善です。上下水道の普及、予防注射なども含まれます。なお19世紀半ばまで、病院は、端的に言う行き倒れ者の収容所でした。経済的上流層は“お抱え医”を雇っていました。中流層には医師が往診しました。欧米にせよ、日本の小石川療養所でも、19世紀までの病院は貧しい人の収容所との色合いが強かったのです。今、病院は進化した医療を提供する花形です。

もう一つ、最も重要な社会的進化としては、社会保険など社会保障制度の創出と普及があげられます。アメリカ合衆国を除く経済的先進国では、普遍的な医療保障体制が当たり前となり、それに応じた医療提供体制が整えられていきました。

1930年から1960年の日本における乳幼児の死亡率の変化をみると、見事に減少しており、1970年くらいからは、世界で最も低い死亡率を続けています。日本が昔から死亡率の低い国であったわけではありません。1950年当時と今を比べると、何と100分の1くらいの低水準に下がるほどの医療の発達と社会保障制度のおかげです。

次のグラフは、ある年に亡くなった人の平均年齢推移を示しています。比喩的に言えばお墓に

入った人の平均年齢の変化です。1930年、死者の平均年齢は33歳でした。と言っても30歳代で亡くなるケースは少なく、単純化して説明すると、0歳、1歳の死亡と60歳の死亡の平均値が30歳代との計算結果にすぎません。この値は1960年によく60歳代になります。死者の平均年齢は、その後ずっと延び続けていますが、その主因は高齢者の年間死亡率が著しく低下を続けているためです。

## 「経済活動と自助・互助、さらに共助へ」

次に経済的な側面を考えてみましょう。8,000年ぐらい前からメソポタミアなどで定住文明が発生します。日本でも縄文時代、三内丸山では定住した遺跡が発掘されています。国内で稲作が徐々に広まり始めたと考えられる2,500年前ごろから、農業が食糧生産の中心になっていき、以来、列島住民の8、9割は農業・林業・水産業・牧畜業に携わってきました。

近世に入ると江戸や大阪、京都を始め、徒弟奉公型の商業や手工業も発達します。徒弟奉公で親元を離れた人はいたにしても、奉公先は疑似家族的な部分をもっていました。農民・漁民も、商人や職人も、自助こそが生活の要でしたが、地縁・血縁を中心に、職住近接の世界では一定の互助も自然発生的に行われていたはずでした。

イギリスで18世紀に始まった近代工業により、経済的先進国では、地縁・血縁から切り離された賃労働者が富国強兵競争の担い手となっていきます。製鉄所で働く熟練工、あるいは製糸工場で働く女子工員たちなどです。

近代工業の時代になると、地縁・血縁をベースとする互助は薄まります。製鉄所の労働者が病気になった場合、労働災害にあった場合、さらに退職年齢に達した場合、年寄りにも役割を持たせやすかった農村や漁村と違い、体力の低下した人向けの周延的な仕事が少なく、飢えるリスクに直面しかねない。今までになかった社会分断のリスクです。

生産過程や所得分配過程から疎外された労働者を放置すると、社会的な危機につながりかねないと気づいた為政者の一人はビスマルクでした。彼が危機感を抱いた背景には、貴族なり郷紳層なりブルジョワ層なりが起こしたそれまでの革命とタイプが異なる、1848年のヨーロッパ同時革命時における経験があると言われていました。

ドイツ帝国初代首相としてのビスマルクは、自助の連帯を制度化した社会保険を導入します。今では社会保険は、自発性に基づく互助とは違う、共助と概念整理されています。義務としての保険料支払いを条件とし、給付を受ける権利性を明確にした医療保険、年金保険、労災保険が1880年代に始められました。そこから学んだ日本でも、1922年から組合健康保険がスタートしました。

## 人類が初めて経験する要介護者の発生

日本では、1961年からは、ほぼ全住民をカバーする公的医療保険体制が運用されています。皆保険制度以前には、医療ニーズがあっても、無保険ゆえの支払能力不足のせいで、医療サービスが受けられない、あるいは受けたい人が珍しくなかったはず。そうした状態を、「未充足ニーズ」と表現します。

皆保険制度発足後10年少し経た1970年代前半まで保険給付率が上がっていきます。特に老人医療は給付率100%に達しました。当然、医療ニーズにとどまったまま我慢する必然性は低下したので、容易に需要に転化されるようになりました。その結果、高齢者の死亡率が低下し、高齢者の平均余命が上がり続けていきます。

65歳以上の人を5歳刻みの年齢階層別に見て、

1年間に亡くなる率を調べたデータを観察してみましょう。減少率が最上位の65～70歳未満の場合、2015年では、ほんの55年前に比べ、年間死亡率が6分の1に激減しています。なお90歳以上の層でも半減しているとわかりました。その結果、高齢者数は増大の一途を辿っています。前回の東京オリンピックの時、高齢者総数はたった約600万人だったのに対し、今はその5倍を超えました。

問題は、元気高齢者だけが増えるのではなく、健康寿命後の高齢者も増えた変化です。今日、経済力が高まり、医学水準が上昇し、要介護者も長生きできるほど平均的な栄養水準が上がりました。では、こうした変化を「めでたい」のひと言で片付けられるでしょうか。違います。高齢者の認知症、あるいは立てなくなったなどの介護ニーズに対応しなければなりません。経済的先進国が一斉に直面した人類史上初めての事象です。

こうした虚弱高齢者の急増に対し、当初は対応が分からず、例えば脳卒中で倒れた人を安静にしておき、褥瘡（じゅくそう）だらけにし、拘縮（こうしゅく）を引き起こしてしまいました。また、当時の市町村による支援は、要介護者に介護サービスを給付するのではなく“低所得を条件に”家事援助を提供するにとどまりました。たくさんの方の要介護者の発生およびその発見と、それが社会問題として意識されていった時代が1980年代と90年代だったのです。

## 増える高齢者と同居の実態

「昔の日本では高齢者が尊重されていたが、今はそうではない」というよく耳にする見解を取り上げます。昔、全部ではないにせよ、年寄りが尊重された最大の理由は、1960年以前までは高齢者数が少なかったからに他なりません。だから「古希」と名付けられたのです。

また、「三世代同居が多かった」と、「高齢者が子ども世帯と一緒に住んでいた」は同じではありません。かつての三世代同居の平均像は、現役の働き手でもある祖父母が40-50歳代、第二世代が20-30歳代、そしてその子どもでした。家族内の

誰かが病気になれば看病、誰かが末期と感じられれば看取りは行われたでしょう。第二世代、特に娘や嫁による家事担当も普通だったでしょう。ただし、繰り返しますが要介護状態で長く生きる人は庶民層ではありえなかった。昔は同居子ども世帯によって、健康寿命後の要介護高齢者があたたかいケアを受けていたという幻想は捨ててください。

類似の誤解として、「かつては高齢者が家族と一緒に住んでいたのに、核家族化により高齢者世帯が増えた」があげられます。そこで、子ども世帯と一緒に住んでいる高齢者の推移を確認します。すると、1964年には約500万人、1980年は約700万人、現在は約1,500万人と増え続けていると分かります。つまり、日本の家族力は低下どころか増強されてきているのです。にもかかわらず高齢者のみ世帯が増え、同居率が低下してきた理由は、高齢者数の急速な増加につきます。

なお、高齢者が家族と接し、精神的なサポートを得る方法は同居だけではありません。近居でもよいでしょう。SNS活用による距離を超えた親密感も構築可能です。

## 介護保険制度創設

新たに発見された未充足介護ニーズ増大という問題に対し、日本は1980年代から介護提供体制の整備を進めてきました。介護従事者と事業所を増やす10年間の準備過程を経て、2000年には介護保険制度が施行されました。以来、支払能力を得て介護ニーズが需要として顕在化し、それに対応して提供体制も著しく拡大しました。1989年と2006年を比べると、特別養護老人ホームの定員規模は16万人分から39万人分が増え、介護老人保健施設入居者定員は10倍になりました。訪問看護ステーションは1989年には1つもありませんでしたが、2006年には5,500、居宅介護支援事業所は3万、認知症グループホームは12万に拡大しました。通所サービスにいたっては26倍、ショートステイは70倍に膨らみました。2018年の介護サービス市場は10兆円を超えています。

このように、ひとたび「問題に対応しなければならぬ」との社会的合意ができれば、われわれはその解決に向かって努力する力を持っています。

## 予防と医療費

高齢者の多くは元気です。昼間、近郊ではハイキングを楽しんでいる人をよく見かけるのではないのでしょうか。城めぐりや、街中の美術館、博物館にもたくさん的高齢者が訪れています。よく食べ、フィットネスクラブなどで活発に体を動かしている光景は日常風景になりました。

ところで、今では珍しくない75歳以上高齢者の数は、江戸時代においては統計学的にはゼロと有意差がなかったはずですが、21世紀には高い伸び率を示していますが、65歳以上に比べると増加が始まった時期は遅く、500万人になったのが1990年頃でした。今世紀に入ってから間もなく1,000万人を超えました。2025年まで増え続け、2022年～2024年は、団塊の世代が75歳を迎えます。よく「団塊の世代が後期高齢者になる2025年問題」と唱える方がおられますが、2025年は逆に、“後期高齢者数の伸びがびたりととまり、その後減少し始める年”が正しい認識です。

なお2050年を過ぎると団塊ジュニア世代が75歳に到達し、再度75歳以上人口年齢が少し増える時期が訪れます。

ここで予防と医療費の関係に触れておきます。「一般常識とは異なり、予防に努めると医療費が下がる関係はマクロでは見られない」が、世界の医療経済学者に共通の見解です。予防により発病を遅らせ、60歳代、70歳代の健康度を相対的に高める効果には皆が賛成しています。ただ「亡くなる前の半年」「亡くなる前の1年」など医療費がかかる時期は、予防の効果で平均寿命が伸びても最後には存在します。

予防活動により受診勧奨が行われると、受療を避けていた糖尿病患者などが受診する結果、医療費を増やす現象もありえます。適切な受診それ自体はよいことですが。「予防は医療費の後ろ

倒し効果を生み、充実した生活を楽しむ引退期を引き延ばす」が正しい理解と言えるでしょう。

世界の経済的先進国で、がんが死因の第1位でないのは唯一アメリカです。アメリカでは肥満の人が多く心臓発作等で、「がんになる前に」亡くなる可能性が高いからです。

## 予防と介護費

一方、介護については、予防によって将来の1人当たり平均費用を減らせるかもしれません。「平均寿命はあまり変わらないとの前提の下、介護予防によって健康寿命が延び、非健康寿命期間が短くなれば」が条件となります。

「虚弱化、要介護化は社会的つながりの減少・切断から始まる」とフレイル研究プロジェクトなどから報告されるようになりました。JAGES（日本老年学的評価研究機構）では研究が進んでおり、「転びやすい町」「転びにくい町」を示す統計が示されています。理由としては、高齢者が昼間に外出する場所、外出するに値する集会所や公園があるか、散歩の途中にベンチやトイレが設置されているかなど、環境要因が大きいそうです。健康は個人の努力だけの問題ではありません。

## 85歳以上人口と年間死亡者数の増大に備えて

85歳以上の層について述べます。2025年以降も急速に増え続ける年代は85歳以上です。今、500万人ですが、2035年には1,000万人を超えます。85歳以上だけで1,000万人とは、デンマーク、ノルウェーといった国々におけるそれぞれの全人口の倍にあたる、とても大きな数と意識して下さい。

食事・排泄・入浴は自立しているものの、加齢と共に重い買い物ができない、浴槽を洗えない、布団の上げ下ろしができなくなる段階が想像できますね。ただし、「買い物ができなくなったから、風呂が洗えなくなったから介護サービスを利用する」では、介護専門職人材が足りなくなるし、介護保険財政に悪影響を与えます。介護福祉士は、主に中重度者のケアとまちづくりにあたるべきで

す。生活支援のかなりの部分は、元気な高齢者の力なども活用できるでしょう。

家事ロボットも一層普及していくと予想されますし、生活環境としての住まいの進化にも期待しています。ケアの質と生鮮性を向上させるためには、生活環境の要素を積極的に考慮する必要があります。埼玉県立大学では、同じ埼玉県内で医学部を持つ埼玉医科大学、薬学部を持つ城西大学、建築学部を持つ日本工業大学と連携した研究と教育を行っています。

日本の死者数の推移については、年間70万人が死亡する時代が長く続きました。この先は140万人から160万人に近づいていきます。多死時代に備えるには何が必要でしょう。専門職による医療・介護サービスを利用しつつ、超高齢老親の生活を支える高齢の子供世代の支援も欠かせません。親が100歳ならその子どもたちも75歳前後の高齢者であるケースが増えます。

さらに、在宅医療体制構築については根幹から設計図をつくっておく作業も不可欠です。不可逆的な老衰過程やガン末期の場合、亡くなる数日前や1か月前の処遇や医療措置を前もって決めておく「人生会議」をできる限り多くの方に実践していただきたいですね。QOL（クオリティ・オブ・ライフ）だけではなく、QOD（クオリティ・オブ・デス）が問われる時代と言えます。

## ケアを支える力

適切なアセスメントを通じたケアプランづくりが常に出発点です。ケアプラン原案作成に当たってケアマネジャーをサポートするAI活用の研究も進められています。単に「できない行為を代わりにする」プランにとどまらず、改善予測・悪化予測に基づく専門的介入が組み立てられていくでしょう。

理学療法・作業療法の専門職によるリハビリテーションだけではなく、専門職の指導を受けた介護人材が提供する機能訓練も介護報酬による評価が行われていきます。合わせて、歯科の専門職が行う口腔ケア、言語聴覚士も加わる嚥下機能に

かかわるリハビリテーション、先と同じく専門職の指導を受けた介護人材が提供する機能訓練も評価されていくでしょう。

そもそも介護サービス利用の前に、高齢者に「自分が求められている、役立つ」と感じられる自己肯定感が強まると、生きる意欲にも、リハビリテーションを積極的に行う意欲に影響します。

医療職だけでなく、人の苦境を支え、地域づくりにつなげる社会福祉専門職の力もチームのメンバーとして協働していく姿が各地で見られるようになりました。閉じこもりやごみ屋敷問題は、医療職・介護職だけでは解決できません。

こうした専門職とは別に、自治体の方々は地元の企業、学校や商店街などの仲間づくりをしてください。大学生が、高齢者ばかりになりつつあるUR都市機構の空き家に安い家賃で住んでいるケースが報告されています。

高齢者も共生できるまちづくりに当たっては、小中高生も役に立ちます。専門職の力が欠かせない場面では大いに手伝っていただくとして、人を支えるまちづくりの主役は住民に他なりません。「住民」とは、住民票のある人だけに限らず、その地域に登校してくる生徒や学生、地元商店や企業に通う人も「住民」と捉え、まちで生活する時間を過ごしていれば、まちの構成員だと考えてください。

## 疎外を防ごう

ケアが必要になった人に対するプロフェッショナル・サービスは社会保障制度が費用の大部分を給付します。しかし、広くまちづくりの観点からすると、なにより一部の住民が何らかの理由で地域社会から分断される事態を防がなければ、いずれは社会のリスクが高まってしまおうとの理解が大切です。

複合課題については、8050（ハチマルゴマル）問題と言われる世帯が典型で、80歳の要介護老親の年金収入に50歳の離婚後無職の子どもが頼り、さらに孫は障害を持つようなケースです。

郊外の団地では、地域包括ケアシステムづくり

で難しさを感じます。これまでや現在の生活環境は住民によって違います。加えて、団地住民の高齢化問題があります。新しいインセンティブをつけ互助をしていくためにも、皆さんのような市町村議会議員の力が必要です。地域ごとに事情は違いますから、唯一無二の策はありませんが。

## 社会的包摂を意識したまちづくり

誰もが地域における生活から排除されない、そんなまちづくりにとって地域包括ケアシステムは役立つ工程管理図に他なりません。地域包括ケア研究の最初は、中重度要介護者に対する医療・介護の切れ目ない連携から始まりました。やがて生活支援や予防を含むまちづくり論に進化していったのです。

地域社会においてそうした支援体制が機能するようになれば、活躍できる人はたくさんいます。子ども・幼児、障害を持った方、その親たちなども一体となって動けます。専門用語では社会的包摂と言います。

現時点における政策論のターゲットイヤーは2025年ではなく2040年に変わりました。そうした将来政策の戦略構想にあたっては、主たる対象を、子どもを産み育てる社会づくりに向けなくてはなりません。今後とも高齢者ケアは実務としてとても重要ですが、それにかかわる戦略構築段階はそろそろ卒業し、次世代のための政策を皆で討議する戦略構築に移るべきと考えます。

子どもの数が減っている最大の理由は、統計学的に見ると結婚率の低下です。理由は経済力が伴わないと結婚しない、できないためと言われています。団塊ジュニア世代の子どもは500万人規模と多くありません。今、団塊ジュニア世代は50歳ほどになりますが、生涯未婚率が男性の場合は全体の3分の1になりそうです。正規雇用に就いていない人の割合は3分の1に近づいています。同じ状態を下の世代に繰り返させていけません。だとすれば、子育て支援以前に、若者の経済力支援や社会参加支援が必要になるのかもしれませんが、みなさん、一緒に頑張りましょう。

## 水源の里条例や定住促進条例に基づき 定住・交流人口の増加と地域活性化を推進

京都府北部に位置し、由良川の清流や美しい里山の風景に彩られた綾部市。京阪神地域と日本海地域を結ぶ交通の要衝であり、舞鶴若狭自動車道と京都縦貫自動車道、JRの山陰本線と舞鶴線が市域で交差する。また、グンゼ(株)発祥の地であり、ネジの世界的メーカー・日東精工(株)も本社を置くなど、モノづくりも盛んだ。2006年には、過疎化が進む山間部の集落を守るため「水源の里条例」を制定し、全国の注目を集めた。近年はこうしたさまざまな資源を生かして、全庁挙げて定住促進に取り組んでおり、10年間で500人超の移住者を迎えている。自らもUターン組で、日本政策投資銀行幹部から転身した山崎善也市長に、定住促進策などについて伺った。



京都府綾部市長  
**山崎 善也**  
(やまざき ぜんや)

1958年2月10日、綾部市に生まれる。九州大学経済学部卒業。1980年、日本開発銀行(現日本政策投資銀行)入行。1986年、米国サンフランシスコ大学経営大学院修士課程(MBA)卒業。1990年、世界銀行グループ国際金融公社(IFC)出向。2004年、日本政策投資銀行企業戦略部長。2005年、同プロジェクトファイナンス部長。2006年、同国際部長。2009年3月、日本政策投資銀行退職。同年4月、綾部市理事(会計管理者)。同年10月、綾部市理事退職。2010年2月、綾部市長に就任。現在3期目。

### 市・市民・事業者の連携を 謳った定住促進条例を施行

—まず、綾部市の人口動態について教えてください。

〈山崎〉 自然動態については、ざっくり言うと年間でおおよそ500人が亡くなって200人が生まれるというペースなので、マイナス300人。

社会動態については、私自身が綾部高校を卒業して大学進学のとときに市外へ出たのですが、毎年おおよそ240人の卒業生のうち地元に残るのは2割で、8割は出て行きます。その8割のうち、戻るタイミングはいろいろですがUターンが3割ほどなので、約半分は出て行ったままということです。それを何とか移住促進策でカバーしようとしています。それでも市全体で言うと毎年100人ほどの社会減という現状です。つまり、自然減と社会減を合わせると年間400人ほどの減少が続いています。

綾部市の人口のピークは、1950年に7町村が合併して市制施行したときの約5万4,000人で、それ以降はずっと減り続け、現在は約3万3,000人

と2万人以上減りました。このまま推移すれば、極端な話ですが100年後には誰もいなくなってしまうという危機感を持って、人口対策に取り組んでいます。

—2010年に市長に就任されてから、特に定住促進には力を入れていますね。

〈山崎〉 就任翌年の2011年度からスタートした第5次総合計画では、「住んでよかった…ゆったりやすらぎの田園都市 綾部」を将来都市像に定め、重点課題の1番目に少子高齢化への対応を挙げています。同時に定住交流部を新設し、市を挙げて移住・定住を進めるという旗を掲げました。住んでよかったと思えるまちにするためのキーワードとして、私は一貫して「医・職・住」そして「教育・情報発信」の5つを柱に市政を進めています。

そして2014年4月には、「綾部市住みたくなるまち定住促進条例」を施行しました。行政だけの力では限界があるということで、市、市民等及び事業者が連携・協働して定住促進に取り組むことを謳っています。オール綾部でおもてなしの心を育み、外から人を呼び込もうということです。

## ワンストップサービスのため あやべ定住サポート総合窓口を設置

——具体的にはどのような定住促進策をとられているのでしょうか。

〈山崎〉 基本的な考え方としては、①条例に基づいて市全体の定住促進を図る、②山間部の限界集落と呼ばれるような地域については、特区のような位置づけで深掘りをする、③中心市街地については開発を進めて都市機能の集約を図る、という3つの段階で取組みを進めるということです。

このうち①については、まず綾部市への定住を考えている方に対するワンストップサービスのため、「あやべ定住サポート総合窓口」を設けています。住宅、就農・就職などに関する各種相談に対応するとともに、空き家の情報や交流イベントの案内、地域情報の提供などを行っています。

住宅については、空き家の活用に早くから注目してきました。それは、空き家がなくなるだけでなく、定住者も増えるし地域の活性化にもつながるといふ、一石三鳥の効果が期待できるからです。自治会の皆さんの協力を得て悉皆調査を行い、すぐ住める家、修理すれば住める家、住めない家に分類しました。その結果は、空き家総数が760戸、使用可能が630戸ということです。

一方で空き家バンクを立ち上げ、空き家を提供してくれる人と空き家に住みたい人をマッチングする仕組みを整えました。現在は住みたい人が約800人いるのに対して、空き家の登録数は76件にとどまっています。つまり、空き家はたくさんあるのに、売ったり貸したりしてもいいという物件は極端に少ないんです。

住みたい人がいないから空き家が多いのではなく、供給側の問題で空き家が市場に出てこない。それはなぜかという調査もしたところ、事情はさまざまでした。大きくまとめると、仏壇などがあってまだ片付いていない、住んではいないが盆と正月は帰ってくる、定年後に戻ってくるかも知れない、へんな人に売ったら近所に迷惑をかける、といったところが主な理由です。

## 三遊間のゴロを捕れるよう 定住交流部を新設

供給側に刺さっているこのような“棘”をいかにして抜くかが、まさに定住促進に向けた課題の1つです。ただ、移住を考えている人にとって問題は家だけではなく、仕事、子どもの教育、医療や福祉など多岐にわたります。「あやべ定住サポート総合窓口」を新設したのも、従来のような行政の縦割り組織でそれらに対応することは無理だからです。

私はよく三遊間のゴロという表現を使います。行政職員は、サードならサード、セカンドならセカンドという与えられた役割をこなすことが第一で、その間にころがったゴロにはなかなか飛びつこうとしません。しかしそこにも行政ニーズがあるのなら、誰かが対応しなければならない。そこでつくったのが、定住交流部です。

棘をどう抜くかの話に戻すと、例えば、家の片付けができていない人には、10万円を片付けの費用として活用できる報償金制度を設けました。戻るかどうか決めかねているという人に対しては、いったん市に預けてもらって、水回りなど必要な改修をして「お試し住宅」として貸す仕組みをつくりました。そうやって10年間で投資回収をして、10年後にもう一度オーナーの意向を聞いたうえで、戻るか、売るのか、貸すのかを決めます。

また、移住を考えている人たちの多くは、定年前後の世代と子育て中の世代とに分けられます。行政としては若い世代に来てほしいわけですが、彼らは資金力があまりありません。そういう世代は金融機関から融資を受けられず、家を買うためのローンも組めない。そこで、市が金融機関に損失保証を行い、ローンを組めるようにするという事業も行っています。

とにかく、できることは何でもやろうという方針で、試行錯誤しながら10年近く取り組んできました。その結果、移住者は209世帯514人に上っています。



綾部市街地



水源地の清流

## 基本理念は「上流は下流を思い 下流は上流に感謝する」

——限界集落については、水源の里条例に基づく  
取組みが有名ですね。

〈山崎〉 水源の里条例は、前任の四方八洲男市長時代の2006年12月に制定されました。消滅可能性のある綾部市の限界集落は、その多くが由良川の上流・支流域にあることから、「水源の里」と呼んでその再生の重要性を強調し、支援策を打ち出したものです。「上流は下流を思い、下流は上流に感謝する」が基本理念で、中山間地の問題を都市とのつながりの中で捉える、現在の地方創生や森林環境税に通じる先見的な考え方と言えます。

当初は5年間の期限付きで、市茅野、大唐内、栃、古屋、市志という5集落を対象に支援を行いました。いずれも中心市街地から遠く、世帯数は20戸未満、高齢化率は60%以上という地域です。これらの集落が行う都市住民との交流、特産品の開発などの事業に対して支援を行うとともに、光ファイバーケーブルやスクールバスなど生活基盤を整備しました。また、定住促進住宅を建設し、移住者に対して定住支援給付金や住宅整備補助金を支給することで定住促進を図りました。

この第1期の取組みで一定の成果が上がったので、条例を改正して期限を2012年度から5年間延長し、指定要件を拡大しました。新たな要件は、①高齢化率50%以上の自治会連合会の地域に属する自治会、または②高齢化率40%以上の自治会連合会に属しかつ高齢化率50%以上の自治会です。この第2期は、①については2地域40自治会、②については4地域16自治会が対象となりました。

この第1期・第2期合わせて10年間の成果と課題を検証したうえで、2017年度からさらに期限を10年間延長し、現在第3期の取組みが行われています。

## 各集落で特産品の開発や 都市との交流事業が活発化

——水源の里条例に基づく地域の具体的な活動としては、どんなものがありますか。

〈山崎〉 第1期では、例えば、市志集落はフキノオナー園制度を始めました。1区画40㎡を5,000円のオーナー料で貸し出し、フキノトウの収穫体験やフキ採りを楽しんでもらうという趣向です。古屋集落では、住民や市外のボランティアによって「古屋でがんばろう会」が結成されました。ボランティアは栃の実拾いなどに参加していた京都市内の大学生たちで、鹿よけネットの設置や雪かき、道普請など、年間を通しての支援活動に発展していきました。

第2期は、各地域で特産品開発の動きが活発化しました。瀬尾谷では黒瓜の粕漬け、市野瀬では自然薯、橋上ではきゅうり漬けやゆずジャム・マーマレード、光野では六平餅や山菜稲荷、清水ではかきもちや焼き大福など。草壁の農業体験、有安の餅つきや納涼祭など、都市住民や集落出身者との交流イベントも盛んに行われました。橋上、鳥垣などでは豊かな自然景観を保全する活動も活発になっています。また、有安では「有安ふるさとだより」を発行して集落出身者に送ったり、金河内では途絶えていた伝統芸能「狂言・御年貢」を復活させる、といった動きもありました。



定住サポート総合窓口

第3期は、支援対象となる地区の指定要件は第2期と同じですが、支援制度を拡充するなどさらに取組みを強化しています。

## 水源の里活性化のためのハード・ソフト事業を支援

——水源の里に指定された集落に対する支援の仕組みを教えてください。

〈山崎〉 現在の主な支援制度としては、水源の里活性化補助金と水源の里定住支援給付金があります。水源の里活性化補助金は、次の3種類の事業に対して補助するものです。1つ目は水源の里集落活性化事業で、定住や交流の促進、産業振興などのためのソフト事業が対象です。2つ目は水源の里集落基盤整備事業で、ハード事業が対象です。

3つ目は水源の里連携事業で、水源の里に指定された各集落で構成する水源の里連絡協議会等や、複数の集落が実施するソフト事業、あるいはボランティア団体や教育機関等と連携して実施するソフト事業に対して支援するものです。

水源の里定住支援給付金は、前述したように水源の里集落への移住者に対する給付制度です。定住支援給付金と住宅整備補助金からなります。

——水源の里の取組みを綾部市だけに終わらせず、その理念を全国に発信してネットワークを構築していますね。

〈山崎〉 水源の里条例を制定したのと同じ2006年に、全国水源の里連絡協議会を設立しました。文字通り、水源の里として重要な役割を果たす集落を抱えている全国の自治体が結集し、連携して課題解決に取り組み集落の再生・維持を目指そうと



空き家見学ツアー

いう団体です。現在は北海道から九州まで162の市町村が加盟しています。

協議会の活動としては、毎年「全国水源の里シンポジウム」を開催し、地域共生に向けた取組みを発信するとともに、流域連携の必要性をアピールしています。このほか、国への提言・要望活動、首長の勉強会なども行っています。

## あやべ特別市民に年3回地元の特産品などを送付

——都市住民との交流にも力を入れていますね。

〈山崎〉 綾部をあまり知らない人がいきなり移住というのはハードルが高いため、交流人口、関係人口を増やすことが将来的には定住促進にもつながると考えています。

そうした取組みの1つが、「あやべ特別市民」の制度です。綾部出身者や綾部にゆかりのある方、関心のある方に、特別市民としてふるさとを応援していただくという趣旨です。年会費は1万円で、年3回特産品をお送りするほか、市内飲食店の割引券や施設の無料利用券を送付するなどの特典があります。

前述したように、水源の里などで地域の資源を生かした特産品づくりの動きが活発化しています。ただ、作るのは得意ですが、その販路拡大については皆さん苦勞されているのが実態です。特別市民は現在約2,000人いるので、この方たちに年3回特産品を送ることが、地域の小さな経済を回すうえで一定の役割を果たしています。また、こういう形ででも綾部とつながっていれば、いつか何かの拍子に「戻ってみようか」と思ってくれるか



神秘の森のシャガ群生地



フキ畑オーナー制度

も知れません。

——「医・職・住」そして「教育・情報発信」がキーワードと話されましたが、医療や働く場についてはどんな状況ですか。

〈山崎〉産婦人科や小児科がないと子育て世代は不安なものです。幸い綾部には、それらを含む21の診療科を備えた市立病院があります。

雇用環境については、リーマンショックのときに大きな事業所の撤退などがあり、有効求人倍率が0.28まで下がりました。これでは綾部に住みたくても住めない、戻りたくても戻れないので、民間時代に培ったネットワークも活用しながら企業誘致に力を注ぎました。その結果、現在では求人倍率が1.7くらいまで上昇し、完全な人不足の状態になっています。

ただ課題は、京セラやオムロンといった大企業が地元にあっても、今やグローバルになりすぎて地元企業が潤う構造にならないことです。これを何とかするためには、地場の企業の技術力を向上させることが不可欠。そこで2018年春に新設したのが、京都府、京都工芸繊維大学、グンゼとの産学公連携拠点「北部産業創造センター」です。技術支援、商品開発、人材育成、異業種交流など多様な機能を通じて、モノづくり力を強化していけたらと期待しています。

「医・職・住」の「住」については、これまで綾部は市街化区域が非常に限られていました。4年ほど前、都市計画区域を全面的に見直して線引きを廃止し、原則としてどこでも家を建てられるようにしました。

## 色合いや味わいの違う12の実が集まって1つの房を形成

——昨年の夏は西日本豪雨がありましたね。

〈山崎〉この6年間で5回の大きな災害に見舞われ、特に昨年の西日本豪雨では3人の方が亡くられました。綾部はもともと災害の少ないまちで、由良川の水位が上がると内水も上がる箇所はいくつかありますが、越水するようなことはありません。ただ最近、上から1時間あたり70ミリ、80ミリといった集中豪雨が発生するようになりました。

中山間地ですから急傾斜地も多く、今後は大雨に対する備えが課題となってきます。ただ、ハード整備も必要ですが、早めに避難するなどの減災対策も重要です。この点については、今まで災害が少なかったがゆえに、避難の重要性に対する意識が低いという問題があります。

このあたりは共助の意識が強い地域ですが、高齢者だけの世帯も増えるなど、地域力は弱まりつつあります。そんな中で、災害があっても最初の72時間は自分たちで支え合って乗り切ることが求められます。そのためには、自主防災組織を強化したり、住民に対する啓発に努めていかなければいけないと考えています。

——水源の里の取組みを見ると、地域の人々のつながりはまだまだ強いようですね。

〈山崎〉綾部市は昭和の大合併によって誕生しましたが、地域のコミュニティは合併前の12の旧村が単位となっており、住民も旧村に対する帰属意識が今もあります。自治会連合会や消防団、公民館などもその単位ごとにつくられています。私は



子育て支援制度

それをぶどうの実に例えています。12の実それぞれに色合いも味わいも異にしながら、それらが集まって綾部という1つの房を形づくっている、というわけです。

そして、12の実のそれぞれに限界集落も含まれていて、今は何とか頑張っている状況です。学校をなくすことは地域を見捨てることにつながりかねないので、ぎりぎりまで存続の道を探っていきます。

### 地域おこし協力隊制度を活用し コミュニティナースを採用

——定住促進に関する今後の課題や抱負をお願いします。

〈山崎〉綾部市は全国に先駆けて地域の再生に取り組み、定住促進策を展開してきました。しかし近年は、地方創生という国の動きの中で地域間競争が激しくなっており、これまでは尖がっていた政策が目立たなくなっています。したがって、今後はさらに知恵を絞り工夫を凝らしていく必要があります。

その一例として2017年度から始めたのが、コミュニティナースです。地域おこし協力隊の制度を活用して看護師資格を持つ女性3人を採用し、地域の健康づくりやまちづくりなどに取り組んでもらっています（3名のうち1名は2018年12月に退任）。過疎地域の住民がいちばん不安に思うことの1つが医療なので、身近に看護師がいることは大きな安心材料になります。綾部市には、『半農半X』の著者である塩見直紀さんが住んでおり、彼に憧れて移住しようとする若者も多いのですが、



2018年西日本豪雨災害の爪痕

彼女たちも、半農半Xならぬ“半看護師半X”という感じで活動しています。

——民間企業で約30年間働かれて市長に転身されたわけですが、就任当初は市役所の組織風土についてどう感じましたか。

〈山崎〉行政の事業なので効果がなかなか数字に出にくい分野も少なくありませんが、それでもやはり事業の費用対効果をシビアに検証するという意識は、民間に比べれば薄いように思いました。

しかしその一方、組織をマネジメントするという意味では共通点も多いと感じました。目標を定めてそれを達成するための実施計画を立て、その進捗を管理していくというプロセスはどの組織も一緒です。PDCAサイクルのうち、Checkの部分はやや弱いかなということがあります。

——最後に、これからの公務員像についてのお考えをお聞かせください。

〈山崎〉「井の中の蛙大海を知らず」という諺がありますが、これには「されど空の青さを知る」という続きがあります。私は民間時代に国内外で活動し、大海を覗いたつもりでいましたが、帰ってきてふるさと空の青さを知らなかったことに気づきました。市外の生活が長かったからこそ、綾部の人たちの穏やかで控えめで面倒見のよい人柄に改めて感激しました。

その点、地方公務員はそれぞれの地域の「空の青さ」を熟知しているわけで、そのことに自信と誇りを持ってほしいですね。ふるさとがあることのありがたさと、そのふるさとのために働けることの喜びを感じながら、日々の業務に努力してほしいと思います。

——今日はありがとうございました。

# 徴収困難事例における法的対応 —民事訴訟・民事執行等の裁判手続が必要 となる滞納整理

弁護士 瀧 康暢

市町村税の徴収実務で都市伝説的に語られる誤りを指摘する方法で、研修の内容を紹介したい。

都市伝説とは、本当にあったとして語られる『実際には起きていない話』である。

租税徴収の現場では、以下の都市伝説をもって、給料差押後の取立訴訟、相続財産管理人選任の申立、仮代表取締役選任の申立、先順位担保登記のある不動産の公売、多重債務者の生活再建型滞納整理を「やらない理由」とすることがある。その誤りに気づいて、さらに一步踏み込んだ滞納整理を行ってほしい。

## 〈Urban legend 1〉

**給料差押後、雇用主が支払ってこない場合、そのまま何もしなくても大丈夫**

### 〈The fact and answer〉

重大な誤り。差押債権（給料債権）が、2年で時効消滅する。場合によっては、地方公共団体は、国家賠償責任を負う。

### 〈Comment〉

#### 1 給料債権が時効消滅する理由

債権の差押えにより、滞納者は債権の取立てその他の処分が禁止され、徴収職員が取立権を取得します（徴収法62）。給料債権の差押えでは、差押えを受けた額の範囲で、滞納者は給料の支払いを受けられなくなります（＝滞納者は給料債権の取立てができない）。

債権の差押えは、差押えに係る滞納税の消滅時効の中断（更新）事由に該当し（通則法72③、

前民147②、改民148①一）、滞納税の消滅時効は中断します。しかし、被差押債権（給料債権）の消滅時効の中断事由にはならないので、その消滅時効は進行を続けます。

このことから徴収職員は、差し押さえた債権が時効消滅する前に取立てを確実にを行う義務があります（徴基通67-7）。

例えば、給料差押え後、2年が経過した場合、雇用主は差し押さえられた給料の消滅時効を援用できます（第三債務者は、債務者に対する抗弁をもって、差押債権者に対抗できる）。もし、雇用主が、滞納者の給料から差押額を天引きしながら、地方公共団体にこれを納付していなかった場合には、滞納者は、給料を受け取れない、また滞納税額も減らない結果となることから、地方公共団体は、取立義務違反により滞納者に損害を与えたものとして、国家賠償法により損害賠償義務を負うことになります。

#### 2 給料差押え後の取立訴訟の実情

市町村アカデミー、JIAMの研修生への挙手アンケートでは、給料債権の差押えは、ほぼ全ての地方公共団体が行っています。同じく、差押え後、任意に支払わない雇用主をほぼ全ての地方公共団体が共通して抱えています。

一方、雇用主が任意に支払わない場合に、取立訴訟（支払督促申立を含む）を行っている団体は、毎回120近い受講者のうち多いときで3団体、少ないとゼロです。54の中核市でも、5



#### 瀧 康暢 (たき やすのぶ)

- ◆略歴 1986年 東京都立大学法学部政治学科卒業  
1994年 弁護士登録
- ◆公職 千葉県船橋市、神奈川県横須賀市、滋賀県大津市、同野洲市等徴収アドバイザー
- ◆著書 (自治体関連)；生活再建型滞納整理の実務 (2013ぎょうせい)、自治体私債権回収のための裁判手続マニュアル (2013ぎょうせい)、自治体債権の滞納処分停止・債権放棄の実務 (2018ぎょうせい)
- ◆活動内容；多重債務者・重複滞納者の生活再建に向けた債務整理・過払金の請求。自治体債権の回収。租税高額滞納法人の徴収。

団体程度しか、取立訴訟を行っていません。すなわち、給料差押え後の取立訴訟は、全自治体の5%弱程度しか行っていないわけです。言い換えれば、地方公共団体の9割が、給料差押え後、取立権を行使せず、給料債権を時効消滅させていることになり、実に危うい現状です。

#### 〈Urban legend 2〉

**給与照会の回答がないと給料差押可能額の計算ができず、差押えできない**

#### 〈Answer〉

誤り。債権差押通知書に具体的な差押金額の記載は不要。取立訴訟は、前年度の給与支払いの実績に基づき、差押可能金額を計算すればよい。

#### 〈Comment〉

給料の債権差押通知書の差押債権の表示としては、「上記滞納者（債権者）が債務者に対して有する〇年〇月分以降の毎月の給料のうち国税徴収法第76条第1項額が掲げる金額を控除した金額の支払請求権。ただし、上記滞納金額に充るまで。」とするだけで、給料の差押可能金額を記載する必要はなく、給料明細がなくても債権差押通知書は作成できます。給料差押の段階で給料の差押可能額の計算が終了している必要はありません。

また、給料差押え後、取立てのための請求書（納付書）を送るときは、請求額を確定するため、「給料等の差押金額計算書」を作成する必

要がありますが、給料の額および税金・保険料など各種控除額は、昨年度の給料報告書を参考に、概算額を記載すれば充分です。雇用主から、「金額が違う」と苦情があれば、どこがどう間違っているのか、聴取し、正確な計算書を出し直せばよいだけで、給料差押の効力が失われるわけではありません。

また取立訴訟（支払督促を含む）の差押債権の額（請求金額）も同様に確定すれば、まずは充分です。間違いを指摘されたならば、正しい請求金額に変更すればよいだけのことです。

#### 〈Urban legend 3〉

**給料差押え後の取立訴訟は、費用対効果が悪い**

#### 〈The fact〉

誤り。取立訴訟の実費は高くても3万円弱。勝訴率100%で、雇用主は、事業を継続しており、差押対象財産は必ず存在するので、徴収は確実。

#### 〈Comment〉

「取立訴訟は費用対効果がない」という意見をよく聴きます。

具体的に、訴訟費用は予納郵券7,000円程度、訴訟手数料（収入印紙）は請求金額が200万円でも1万5,000円で、合計3万円弱で訴えの提起ができます。差押債権取立訴訟の訴状は、定型的で、被告の氏名、日付、金額を入れ替える程度で、完成します。そして、差押債権の取立訴訟は、100%勝訴で、裁判の口頭弁論期日も

多くて2回です。

訴えの提起には、議会の承認が必要となりますが（自治法96①十二）、支払督促の申立てであれば、議会の承認は不要です。

事業活動が継続し、給料の支払いがあるからこそ、給料の差押えをしたはずで、雇用主は預金や売掛金等の財産を保有することは確実です。「取立訴訟は費用対効果がない」とは、事実と異なる見解で、裁判手続をやらない言い訳にしか聞こえません。

#### 〈Urban legend 4〉

##### 相続財産管理人選任申立は、膨大な手間がかかる

〈The fact〉

誤り。一般の市民が定型用紙に記入して、相続財産管理人選任申立てをしている。

〈Comment〉

相続財産管理人の選任申立ては、相続財産の分与を受けたい特別縁故者、被相続人に不動産を賃貸していた所有者等、法律に疎い一般市民が弁護士等の援助を受けることもなく平然と申し立てています。定型の申立書が家庭裁判所の受付に備えてあり、それに必要事項を記載して、被相続人の出生まで遡った除籍謄本を添付して提出するだけです。戸籍をたどる相続人調査は、納税義務者の確定のために必須の基本業務であり、相続人調査を「膨大な手間」がかかるとして行わないことは職務懈怠です。

#### 〈Urban legend 5〉

##### 相続財産管理人の予納金は100万円も必要になる

〈The fact〉

不正確。100万円の予納金を求める家庭裁判所もあるが、相続財産管理人候補者の「予納金不要」の承諾があれば、官報公告費用4,000円程度の予納金でよい。

〈Comment〉

相続財産管理人選任申立てに際して、裁判所から求められる予納金は、東京都、神奈川県所

在の家庭裁判所、大阪高裁管轄地域での家庭裁判所では、1件100万円です。

しかし、市町村アカデミーの研修生の実務報告と私の経験及び調査によれば、名古屋高裁管轄下の家庭裁判所では40万円、広島高裁管轄下では50万円、福岡高裁管轄下では50万円です。

この予納金は、相続財産管理人に対する報酬の引き当てです。本来、相続財産管理人の報酬は、相続財産の換価代金より支払われますが（民法953、29②）、仮に相続財産の換価代金が報酬に足りなかった場合に備えて、裁判所に予納金を納めるわけです。

なので、申立人が推薦する相続財産管理人候補者が、「予納金不要」の条件を承諾し、相続財産管理人選任申立書に候補者弁護士名と予納金不要の旨を記載して、家庭裁判所に提出すれば、官報公告費用（4,000円弱）を超えて予納金の納付を求めない扱いとする家庭裁判所がほとんどです。

相続財産の換価により管理人報酬の支払いが可能であれば（例えば銀行預金が100万円以上ある等）、相続財産管理人候補者は、「予納金不要」について承諾してくれるはずです。

相続財産管理人候補者には、滞納税の優先支払いを失念せず、不動産の任意売却に尽力し、税務行政に理解のある弁護士を選びます。なお、申立人からの相続財産管理人の推薦を受け付けない家庭裁判所（大阪高裁管轄下の家庭裁判所）では、この取扱いはしていません。

#### 〈Urban legend 6〉

##### 先順位の抵当権が付いていたら、公売できない

〈The fact〉

不正確。先順位の担保権の被担保債権が消滅していることや、被担保債権の弁済が進んで債権額が不動産の処分予定価格を下回っていることもある。債権現在額の申出がなければ、被担保債権額はゼロ円認定でよい。

あるいは、先順位の担保権者と交渉して、債

権現在額申出額を、処分予定価格以下とする減額交渉が可能な場合もある。

〈Comment〉

差押えた不動産もしくは差押対象不動産に、先順位の抵当権、根抵当権、仮登記等の担保権（以下、単に「担保権」といいます）が付いている場合、いつまでも塩漬け状態にするのではなく、当該不動産の処分方針については滞納処分全体の方針を明確化する必要があります。

行うべき調査・交渉はあまたありますが、最低限以下の事項を調査・確認して、差押不動産の処分に動きを作り、公売を実行してゆきます。

#### 1 調査を優先すべき対象被担保債権・調査事項

まずは、古くて耳慣れない担保と担保権者を優先調査の対象とします。

すなわち、昭和、平成の一ケタ時に担保が設定された再売買の予約、買い戻し特約、代物弁済の予約、〇〇仮登記などの担保のついた不動産を対象とします。

また、担保権者が個人や馴染みのない法人、地元の貸金業者等である不動産を優先的に調査対象とします。

加えて、サービサーが債権譲渡を受けて、5年以上経過している物件も優先調査の対象とします。

上記案件は、被担保債権が、弁済、時効完成により消滅して、公売が実施できる可能性があるからです。

#### 2 先順位担保権者の所在確認

必ず住民票・商業登記簿で、担保権者の所在・存在の調査をします。担保権者が、個人・小規模法人の場合には、死亡している、住民票が追跡できない、商業登記簿に解散・清算登記がある、職権で閉鎖されている場合も多々あります。

#### 3 先順位担保権者の被担保債権の存否・債権額の確認

先順位の担保権者の連絡先が判明したら、必ず文書で被担保債権の債務残高の照会をします。滞納者からは、借入日、借入金額、返済の経過（最終返済日）について、借用書、償還表、領収書、銀行の振込伝票等の提出を求めます。

また、滞納者および担保権者を、面談調査します。①最初から借入れのないカラ担保、②被担保債権の弁済の完了、③被担保債権の時効消滅、④担保権者の名義貸し、⑤正確な債務残高が確定できるのか等を確認することが、面談聴取の主眼点です。

#### 4 所在不明、残高照会に回答がない場合

担保権者に被担保債権の照会書が送達できない場合、公示送達で滞納処分を続行できないか検討します。戸籍上死亡していないが所在不明の個人は公示送達ができます。

法人が廃業しその所在が不明の場合は、法人代表者が、清算会社で所在が不明の場合は清算終了時の清算人が、送達の相手方となりますが（地税法逐条解説602頁）、代表者、清算人も所在が不明な場合は、公示送達が可能であり、公示送達により滞納処分を続行します。

また、被担保債権の残高の照会の回答がない場合でも、文書の送達が可能であれば、滞納処分を続行します。

#### 5 債権現在額申出がない、あるいは申出がないと想定されるとき

公示送達で、公売手続を進めてゆく場合、現実には債権現在額の申出はありません。また、先順位担保権者の所在調査、残高照会や事情聴取の対応状況から、債権現在額の申出がないと想定される場合があります。

債権現在額申出がない場合、国税徴収法基本通達130条関係5および換価事務提要127（2）は、国税に優先しない担保については、登記事

項により被担保債権の存否・金額を確認することを認めています。優先する担保権の債権額を算出する方法については、触れるところがありません。

現実の公売実務では、大事を取って、不動産登記簿上の被担保債権額や根抵当の極度額を債権現在額としています。民事執行法でも担保権者が債権届出をしない場合、届出をしなかったからといって自己の権利を失うものではないことから、同様の扱いをしています（東京地方裁判所民事執行センター実務研究会編「民事執行の実務」Q37）。この扱いを墨守する結果、先順位担保権者に債権回収の意欲がない場合はもちろん、実際に債権が存在しない（消滅している）場合にまで、先順位担保権者の地位が尊重されて、無剰余となり、公売できないという不都合が全国各地で多数生じています。

思うに、債権現在額の決定は、滞納処分庁の権限です（徴収法130②）。国税徴収法141条の調査権を駆使し、優先する債権が存在しない蓋然性が高い、あるいは先順位担保権者に債権回収の意思がない（配当要求の意思がない）と認められ、債権現在額申出がなければ、先順位担保権の被担保債権額をゼロ円と決定して、公売を続行し、配当してよいでしょう。これにより、現実に損害を被る者は誰もいません。

## 6 先順位担保権者との債権現在額申出交渉

調査段階での被担保債権の残高照会に対する回答で、被担保債権額が差押不動産の処分予定価格を上回っても、諦めるのはまだ早い。

まずは、先順位担保権者に、何故、担保権を実行（競売申立て）しないのか、その事情を聞いてみます。民事執行法による競売申立手続が面倒で、費用負担も高額なので（一戸建ての土地建物の競売でも予納金が50万円程度かかる）、競売しないまま放置している場合があります。そのような事案では、担保権者から「税金は全部とっていいから、公売してくれ」と頼まれる

こともあります。

ダメ元で、先順位担保権者に、公売での債権現在額申出の金額を、不動産の処分予定価格から滞納税額を差し引いた金額とする（減額する）ように交渉してみます。先順位担保権者が、個人や中小事業者で、特に高齢者の場合は、債権現在額の減額要請に応じてくれることが多いものです。交渉がうまくまとまれば、先順位担保権者の気持ちが変わらないよう直ちに公売決定をして手続を進めます。

もっとも、債権現在額の減額約束は、紳士協定なので、反故にされる余地はあります。

## 7 先順位担保権の被担保債権の消滅時効が完成しているとき

### (1) 被担保債権時効消滅による先順位担保の消滅

先順位担保の被担保債権が時効消滅すれば、先順位担保権も消滅するので、滞納処分による差押えの順位があがり、公売が可能になります。

留意点は、先順位担保権者と滞納者が通謀して、日付を遡らせた滞納者名義の領収書を偽造するなどして、被担保債権の消滅時効の中断事由を作出する企てを、いかにして阻止するかです。

### (2) 消滅時効の援用

被担保債権の消滅時効期間（先順位担保権者が法人の場合5年、個人の場合10年）を経過していたら、滞納者に消滅時効の援用をさせます。滞納者が先順位担保権者に気兼ねして、消滅時効を援用しなければ、地方公共団体が、債権者代位により滞納者に代位して（民法423）、消滅時効を援用します（内容証明郵便で、滞納者を代位して消滅時効を援用する旨通知すればよい）。

### (3) 先順位担保権登記の抹消

上記消滅時効の援用後、先順位担保権者が、「被担保債権の時効消滅を原因とする担保権抹消登記の承諾書」の提出に協力してくれるのであれば、不動産の所有者（滞納者）を代位し、

承諾書を添えて、担保権の抹消登記を嘱託申請します。

先順位担保権者の協力が得られない場合は、先順位の担保権者を被告として、債権者代位による先順位担保の被担保債権の消滅時効の援用と担保権抹消登記請求訴訟を提訴することになります。

## 〈Urban legend 7〉

### 滞納者が多重債務者・重複滞納者なら徴収不可能

#### 〈The fact〉

誤り。弁護士による債務整理で、貸金業者の将来利息18%をカットし、ゼロ%とすることで、滞納税の分割納付の原資が確実に生まれる。

#### 〈Comment〉

##### 1 利息18%の重み

消費者金融、クレジット会社、銀行のカードローン（以下、「貸金業者」といいます。）は、借入限度額が、50万円程度で、利息は18%です。利息が、18%ということは、100万円の借入があれば、利息の支払いだけで、年間18万円（月額1万5,000円）、200万円の借入れであれば年間36万円（月額3万円）にもなります。

この将来利息を全額カットし、分割弁済の期間を5年（60回）とすれば、滞納税金の毎月の分割払いの原資が生まれます。利息18%、60回払いで元金100万円を返済するとその利息総額は52万3,000円、200万円の返済だと利息総額は104万7,000円となりますが、その利息総額を節約できます。

##### 2 貸金業者との和解条件

弁護士による債務整理で、標準的な和解条件は、利息制限法の法定金利で利息計算した元利金の合計額を、利息ゼロ%（将来利息無し）で、36～60回の均等払いとするものです。貸金業者側も、破産して回収額がゼロ円となるより、長期少額でも元本さえ回収できればよいということで、和解に応じてくれます。

具体的には、下記表のようになります。

借入件数3件、借入総額140万7,000円、毎月の返済総額8万5,000円の滞納者について、和解後の毎月の返済総額は2万3,600円となり、毎月6万円を超える余裕ができます。

債務整理を始める前まで、遅れずにギリギリ支払っていたのであれば、毎月6万円の余裕ができれば、分納による租税滞納の解消の光が見えてきます。

##### 3 弁護士費用

上記の債務整理は、弁護士が代理人となり、交渉しなければ、困難です。

弁護士が債務整理を受任すると和解ができるまでの間（3～12か月間）、滞納者は貸金業者への返済を全部止められます。その間に、弁護士費用を分割支払いすることになります。弁護士費用の標準額は、借入1件につき4万円と将来利息カット分の10%が標準的です。弁護士費用を支払っても、滞納者には十分な利益があります。

【債務整理前・後 弁済額一覧表】

単位・万円

	残債務額	和解前		和解後		
		毎月返済額	利息	毎月返済額	利息	分割回数
A社	72	3.5	18%	1.2	0%	60
B社	17.8	2	18%	0.31	0%	58
C社	50.9	3	17.8%	0.85	0%	60
合計	140.7	8.5		2.36		

# ——研修生最優秀レポート——



## 個人住民税特別徴収の徹底化について

青森県十和田市税務課市民税係主査 佐々木 教子

### 最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は「学長賞」という荣誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。このレポートは、当市の現状課題とじっくり向き合い解決策を考えたいという強い気持ちをもって作成したもので、評価していただき大変嬉しく思います。研修終了後、当研修で学んだことを業務に組み込み実践したところ、特別徴収率をはじめ、住民税全体の徴収率の向上につなげることができました。

今後も研修で培ったスキルを活かし当市の発展に寄与できるよう邁進したいと存じます。アカデミー職員・講師の皆様、研修生の皆様、職場の皆様、この場をかりて感謝申し上げます。

### 1 はじめに

個人住民税課税事務の最大の目的は、「納税通知書を送ることがゴールではなく、納税者が完納すること・課税したものを確実に税収に反映させること」である。

少子高齢化社会が進む中、自治体全体でも、職員が徐々に減少している一方で、税務事務の業務量は増加傾向にある。この現状で、最小の努力で最大の効果をだし、目的を達成するために優先すべきことは、「個人住民税特別徴収の徹底化」であると考えます。

個人住民税特別徴収制度は、所得税の源泉徴収義務のある事業主（給与支払者）が、アルバイト等を含むすべての従業員（納税義務者）に代わり、毎月の給与から個人住民税を差し引き（給与天引き）し納入する徴収方法で、地方税法第321条の4及び市町村条例により義務づけられている。特別徴収は、年12分割の納付となるため、普通徴収の年4分割に比べ、1回あたりの納税額が小さくなるため従業員の納付の負担が減るほか、自ら金融機関などに出向く必要もなくなるため納付の手間が省け、納付忘れもなくなる。事業者にとっても、特別徴収することで従業員の負担を減らすことができ、雇用維持につながる。自治体にとっては、徴収率ほぼ100%の特別徴収者が増えれば、徴収増が見込めるばかりではなく、これによって空いた時間を滞納繰越額の縮減や必要な別の業務

にあてることができ、さらなる徴収率の向上につなげることができる。

### 2 個人住民税特別徴収の現状

これまで各自治体は、特別徴収推進のための取り組みを進めてきたわけだが、平成28年度の特別徴収の実施率は、全国ベースで81.2%、当市は75.5%と青森県内で12位（40市町村中）という状況であり、特別徴収が原則であるにもかかわらず完全実施に至っていない。

### 3 なぜ特別徴収が8割程度しか達成されていないのか？

事業者と自治体、それぞれの立場から考察を試みる。

#### (1) 事業者側

事業者が特別徴収義務者になりたがらない理由は、“事務の煩雑さ”にある。特別徴収義務者に指定されると、各従業員の個人住民税を毎月給与から天引きし、それぞれの課税自治体が指定する金融機関で納入しなければならない。また、各従業員の課税自治体へ給与支払報告書や退職等の異動届の提出をしなければならない。場合によっては、納付手数料や給与システムの改修が必要となることもあり、時間と費用がかかる。特に、個人事業主（農業中心）や小規模経営の事業者は、給与関係の事務について詳しい者がいない状況で、

徴収と納付の事務が発生することに対し、煩雑で余計な手間がかかると不満を感じるようだ。それゆえに、事業者が普通徴収を希望する場合に、長年にわたり自治体がそれを認めてきた背景がある。

## (2) 自治体側

一方で、自治体は特別徴収業務の集中化で苦慮している。特別徴収事務は2月から5月の当初課税時期に集中する。この時期は、確定申告や個人住民税申告の受付業務があるほか、申告書の入力、何万枚と提出される給与支払報告書や年金支払報告書のパンチ入力・ナンバリング・書類の並べ替えや、内容に疑義ある課税資料の確認・修正作業など大量のデータ処理に追われる。人員の集中導入や書類の管理スペースの問題、遺失リスクが常につきまとい、業務も煩雑になる。臨時的任用職員やパート雇用により乗り切っているが、この状況で、特別徴収の拒否事業者へのきめ細やかな交渉は困難である。

## 4 特別徴収における課題の対応策

### (1) 青森県の全市町村一斉の完全実施に向けた

#### 再取り組み

特別徴収の実施にあたっては、県内一斉指定することで事業者の理解が得られやすい。

また、事業者に提出してもらう総括表や異動届等の書類について、できる限り統一することで、複数の市町村から特別徴収義務者の指定を受ける事業者の事務負担を軽減することができる。

青森県は、他県に比べ、早い段階で特別徴収の推進に取り組んできたものの、戦略的な特別徴収完全実施プランや県内統一の特別徴収マニュアル、普通徴収を認める統一基準の設定、異動届出書等の各種様式の統一化が図られておらず、全国的にみても特別徴収の実施率が低く、取り組みの効果が反映していない状況である。

PDCAの考えに基づき、今までの取り組みの結果を踏まえ、課題の洗い出しや改善策の検討を県全体で行い、完全実施に向け、再度戦略を練り直し、取り組みなおすことが必要であると考え。

### (2) 普通徴収切替理由書の導入

今後は、他県の取り組みを参考として、普通徴収を認める一定の基準を定め、普通徴収を希望する場合には、給与支払報告書と共に「普通徴収切替理由書」の提出及び給与支払報告書（個人別明細書）摘要欄への理由の記載を求めるとし、基準を満たさない場合や理由書の提出がない場合には、法令に基づき強制的に特別徴収とし、厳格な対応を行う。

この理由書の導入は、徴収方法は事業所又は従業員が自由に選択できるものではなく、原則は特別徴収であることを意識づける上でも効果的であるため、当市でも取り入れたい。

### (3) 特別徴収の広報活動の強化

特別徴収の徹底に際しては、法令根拠があるからと言って一方的な対応をすると、事業者との信頼関係を壊す結果となり、特別徴収義務者の指定後の苦情やトラブルにつながり、徴収業務や徴収率に悪影響を及ぼしかねない。特別徴収に係る制度内容や事務手続きについては、より一層丁寧な周知と説明が重要である。

自治体の広報誌やホームページでの情報発信に加え、税理士会や法人会・医師会・商工会などの関係団体の機関紙での記事掲載や、各団体の総会や研修会の際にチラシの配布、税務署が主催する市内事業所向けの年末調整説明会や、法人会・税理士会等の総会等に出向き、直接説明を行ったり、新たに特別徴収義務者となる予告通知対象事業者向けの説明会を市独自で開催することも有効である。

さらに、従業員が常時10人未満の事業者は、市町村への申請により年12回の納付を年2回（半年分をまとめて1回で納付）とする「納期の特例制度」があるが、この制度を知らない事業者が多く、毎月の納付が手間であることを理由に拒否するケースが多い。よって、要件を満たす事業者を中心に特例制度の周知を積極的に行いたい。

このような誠意ある自治体の対応は、事業者側の不安や事務の負担感をできる限り軽減することにつながり、円滑に事務を進めるうえで重要であ

ると考える。

また、特別徴収指定後の積極的なフォローも忘れてはならない。新規の特別徴収義務者は、事務手続きが不慣れなため退職等の異動届の提出漏れなど意図せずして滞納状態になるケースが多い。また、事業者が給与天引きした税金を会社の運転資金にまわし、滞納が毎月累増するケースもある。特別徴収の徹底化は徴収率の向上が目的であるが、指定後のフォローが手薄になれば、いくら苦労して特別徴収の完全実施を行っても、徴収率に反映せず、すべての行為が無駄になってしまう。

課税部門と徴収部門は連携を密にして、特別徴収義務者の監視を行い、早期納税交渉・早期賦課替えを行える体制を構築したい。

#### (4) eLTAX（電子化）利用のススメ

eLTAX（地方税ポータルシステム）は、地方税における手続きをインターネットを利用して電子的に行うシステムである。インターネット接続環境があれば、すぐに無料で利用することができる。

eLTAXのメリットは、①給与支払報告書等を市役所の窓口へ出向くことなく、オフィスや自宅からインターネットを利用して簡単に届出することができること。②複数の市町村への提出をまとめて一度に送信することができること。③各提出様式も全国統一であるため、自治体ごとに異なる様式で戸惑うということもない。また、国に提出する所得税の源泉徴収票と自治体へ提出する給与支払報告書の様式一元化により作成及び提出の負担が軽減されること。④自治体が送付する特別徴収税額通知書もeLTAXから電子送信することができるため、送信されたデータを事業所側の給与

システムへ取り込みが可能であること。⑤セキュリティも万全であるため誤配送等によるマイナンバーの漏洩リスクも軽減されることである。

このように、eLTAXを利用することで、事務の効率化やペーパーレス化、郵送料などの事務経費の削減が図られるため、先に述べた特別徴収の課題である“事務の煩雑化”が事業者・自治体共に解消される。

なお、平成31年10月から導入予定である「地方税共通納税システム」により、複数の地方団体に対し、一度の操作で電子的に納税が可能となる。これにより、給与支払報告書等の書類の提出から納税までの一連の特別徴収手続きがインターネット上で完結する。納入に係る利便性が向上することで、徴収率の向上も期待でき、事業者側も個人住民税特別徴収の要請に応えやすくなると期待できるので、eLTAXの利用促進についても併せて行いたい。

## 5 おわりに

自治体において法令通りに事務を行うことは第一であるが、特別徴収制度については、いざ法令通りに実施しようとする数々の問題が生じる。法令を遵守しつつも、それぞれの事業者や住民が抱える問題について解決策を提示し、納得してもらえるように事務を遂行していかなければならない。

今後も、投入した資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を使って、課税の段階で、できる限り無駄なく確実に徴収することを意識し、一つ一つよく研究しながら、双方にとってより良い方法を模索していきたいと思う。



# 本庄市の償却資産課税における課題と今後の取り組みについて

埼玉県本庄市総務部課税課資産税家屋係主事 **福島 宏紀**

## 最優秀レポート 学長賞を受賞して

身に余る賞を頂戴し、大変感激しております。講師の皆様、研修所の職員の皆様、共に学んだJ班の皆様をはじめとする研修同期の皆様、そして職場の上司・同僚の皆様に改めて御礼を申し上げます。

研修期間を通じて、熱く深い講義内容はもとより、志を同じくする全国の職員諸氏との学びと交流が、他では得難い私の財産となりました。今回の研修所での経験を糧に、今後の職務に励んで参ります。

## I はじめに

筆者の勤務する本庄市は、埼玉県の北西部に位置する。人口は約7万9千人、江戸時代には中山道最大の宿場町として栄えた歴史のある市である。総合振興計画の理念として掲げられているのは、当市の偉人、全盲の国学者塙保己一の遺した言葉「世のため、後のため」である。市民と行政がこの理念の下に力を合わせ、日々まちづくりに励んでいる。

当市の平成29年度一般会計当初予算は283億7,300万円である。歳入の約38.3%を占める市税のうち、固定資産税全体の占める割合は約44.6%、中でも償却資産の占める割合は、平成29年度概要調書ベースでは約9.4%にも及ぶ。

筆者は総務部課税課の資産税家屋係に所属し、平成27年度の入庁以来、主として固定資産税の家屋及び償却資産についての事務を担ってきた。固定資産税は、法人税や所得税とは異なり、納付すべき金額を市町村長などの行政庁の処分によって確定する方式の「賦課税目」である。償却資産においては、土地・家屋の不動産登記に相当するものがないことから、賦課期日時点で所有している資産の価格等に関する申告を受け、これに基づき評価・課税を行っている。

償却資産に対する認知度は土地・家屋と比較して相対的に低く、税の専門家である税理士でさえも償却資産について熟知している者はそう多くな

いという。そういった背景から潜在的な申告義務者が眠り続けていることをもって、時に不公平な税制と揶揄されることもある。それに対して当市における償却資産への課税は、これまでの試行錯誤による知見・ノウハウの蓄積が多く、また担当人数も比較的多い家屋の事務体制に比べ、担当が土地係または家屋係の兼任として長年引き継がれてきたことや、申告制という一種の困難さなどに起因して、どこことなく受動的なものであったことを否めない。

本稿の目的は、市町村の財政を支える基幹税目として重要な役割を果たす固定資産税のうち、償却資産分野について、公平・公正な課税のために求められる取り組みと、慢性的な少数担当体制の中で現実的な実践方法について明確化し、今後の方針を検討することにある。世のため、後のための理念に則った償却資産への課税を模索していきたい。

## II 問題の所在

当市では、毎年12月上旬に償却資産申告書を各事業者へ送付している。送付の対象となるのは、送付不要との申し出のあった事業者を除く既存の事業者と新規の事業者である。新規事業者として当市にて捕捉しているのは、事業用家屋を新築した方及び新規に太陽光発電設備を設置した方、法人の設立届のあった方、個人事業開始届のあった方である。それぞれ、家屋担当、法人市民税担当、

個人事業担当から前年中のデータの提供を受け、リスト化している。そのため、新規に事業を開始された方については、概ね捕捉できているとの認識を持っているところである。

しかし、例えば平成29年度に申告書送付対象となった約2千余の事業者のうち、いわゆる農家や農業従事者はほとんど含まれていない。当市は肥沃な農地に恵まれており、県内有数の野菜や花きの産地として知られている。当然ながら多くのビニールハウスや農業用機械等の存在が外観からでも容易に認められるが、長きにわたり手がつけられずにいる現状がある。一部の業種に対する困難に際し葛藤しつつも、有効な対処法を見いだせずにいる。これが当市の第一の課題である。

また、太陽光発電設備を課税の対象とし申告を促すようになったのはここ2、3年のことであるが、それ以前から太陽光発電を営んでいる方についてはまだ捕捉が追いついておらず、彼らに対し必要な申告意欲を行えていない。課税客体の正確な捕捉と申告意欲が必要であるにもかかわらず、それを十分に遂行できていないのが第二の課題である。

### Ⅲ 対策案

この種の課題については、一般的な解決策が既に示されているところである。主たるものが、「調査の充実」であり「広報による自主申告の促進」である。

第一の課題に際して、申告前段階において申告義務者を捕捉する調査には、先述した当市の新規事業者調査に加えて、国税資料の活用が考えられる。地方税法第20条の11には、「徴税吏員は、この法律に特別の定めがあるものを除くほか、地方税に関する調査について必要があるときは、官公署又は政府関係機関に、当該調査に関し参考となるべき簿書及び資料の閲覧又は提供その他の協力を求めることができる」と定められており、先進的な自治体では、この規定に基づいて得られた資料から、大きな成果を挙げているところもある。農業委員会の農地台帳と併せて確認すれば、申告の必要な農家・農業従事者の抽出が可能となるだ

ろう。農業分野に限らず、他の業種の事業者にも当然有効である。

第二の課題である太陽光発電設備については、経済産業局への照会により事業者を抽出することが可能である。当市においては、今年初めて経済産業局に対して照会を行い、市内のほぼすべての事業者を把握するに至った。今後、これまで申告のあった事業者と申告のない事業者を照合し、家屋での評価の有無の確認及び現地調査を実施し、不申告者に対し申告書を送るといった対応を検討しているところである。

### Ⅳ 実践に向けて

とはいえ、突然償却資産の申告書が送付されてきても多くの事業者に不必要な混乱を生じさせてしまう。公平性・公正性を期すために、課税庁としての方針を明確に定め、得られた情報を精査するなど、申告受付の準備を十分に整えなければならない。また、ホームページや市政便り等を用いた広報活動を充実させることと併せて、関係諸団体に対し事前に説明し理解を得るなど、時間をかけた周知活動が必要である。

当市の課題への解決策については、前章にて述べてきたように、ある程度の方向性は見出しつつある。それでもこれまでに十分な取り組みが叶わなかった背景には、深刻な人員不足がある。先述の通り、現在償却資産担当は家屋係との兼任であり、集中して償却資産事務に注力できておらず、最低限の新規事業者の抽出と申告意欲のみに終始してしまっている。今後も担当職員数の増加は期待できないと仮定するならば、漸進的な改善を目指し、手段に優先順位をつけて取り組んでいく必要がある。

これまで述べてきたことをまとめると、以下の結論に至る。

第1に取り組むべきは、「広報による自主申告の促進」である。事業者は業種を問わず、所有する事業用資産を申告しなければならないこと。太陽光発電設備も発電量や売電契約によっては申告の対象となり得ること。これらを広報誌やホームページを活用して周知し、認知度を高めることに

よって、今後の課税庁側からの申告の促しに対して理解を得ていく準備が整うことになる。これについては、担当職員が少なくてもすぐに取りかかることができる。

第2に、「事務スケジュールの見直し」を図るべきである。当市は償却資産担当が家屋係との兼任となってから丸2年が経過した。その歩みを踏まえて、家屋係の事務スケジュールと折り合いをつけながら、情報収集、机上調査などの償却資産事務を充実させるスケジュール計画を組む必要がある。これまで償却資産担当も含めて、家屋第一・償却第二の認識が根強く残っており、申告期間以外では、償却資産事務をほとんど行えていなかった現状がある。この認識と現状は、この過程で変えていかななくてはならない。

第3に、「優先順位を決める」ことである。実行は早いほうが良いとはいえ、公平性・公正性を守るためには見切り発車は禁物である。例えば、一部の事業者から申告懲慥を新たに開始しても、その理由が説明できなければその処理自体が公平性を欠くこととなる。情報収集、机上調査、事務計画を十分に行い、申告受付体制を整えることが必要である。ここでは長期的な目標設定が重要になってくるだろう。

補足となるが、課題の克服を期すにあたり、近隣自治体との足並みを揃えることも忘れてはならない。資産が複数の市町村にまたがる事業者に

とって、他の自治体との取り組みに齟齬を感じれば混乱を招くほか、課税事務そのものへの信頼も揺らぎかねない。公平性担保の取り組みとして、それぞれ課税庁として何を行っているのか。それらがどの程度成果を挙げているのか。情報を共有し、ともに進んでいく姿勢が大切であると思慮している。

## V おわりに

自治体によってその程度の差こそあれ、償却資産に対する課税は、公平・公正の観点から未だ多くの問題が残ると認めざるを得ない現状がある。本稿においては当市の事例を挙げ、現状において取り得る手法・手段について考察を行った。

償却資産についてただ申告を促すのみでは真に公平・公正な課税を達成することはできない。課税庁として納税義務者を正確に捕捉し、彼らに対する課税をより強力に推し進めることによって、その達成に近づくことができると筆者は信じている。その意味において、眼前の課題を克服するのみではまだまだ不十分であるが、全ての課題を一挙に解決してしまう特效薬もまた存在しない。本稿の執筆をもって、改めて自らを戒めることとし、今後の職務に邁進する所存である。

最後に、今回の研修へ筆者を快く送り出してくれた同僚職員諸氏と、研修期間中多くのご指導を賜った先生方に対し、厚くお礼を申し上げます。



# 効果的なOJTの実践に向けた支援策

大阪府茨木市総務部人事課研修係 出原 智子

## 最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、学長賞という荣誉ある賞をいただき、大変嬉しく思います。研修を受講する中で、仕事に対する考えがみるみる変わっていったことを今でも鮮明に覚えています。

今回の受賞は、職場が快く研修に送り出してくれたこと、また担当教授をはじめ講師の皆様や職員の方々、共に学んだ仲間から、たくさんの刺激をいただいたことによるものと感じています。この賞にふさわしい職員となるべく、今後も全国の仲間と支えあいながら精進してまいります。

## 1 はじめに

職場での経験が成長につながる、ということは誰もが実感していることである一方、業務を通じた職場での指導や助言を「研修」として捉える機会はなかなかありません。研修担当者である私自身、職場外での研修（Off-JT）が研修の中心だと考え、職員のOff-JTへの意欲をいかに伸ばすかに注力していました。今回研修を受講し、最も効果的な人材育成の場は職場であることに気付くとともに、本市の研修として体系づけられていないOJTに危うさを感じました。本レポートではこの機会に、職場での職員相互の主体的な学習を手助けするという視点から、OJTのなかでも対一の個別指導に対する本市の課題と解決策を検討したいと思います。

## 2 茨木市における現状

### (1) OJTの浸透不足

本市では平成27年に人材育成基本方針を改定しています。平成19年に策定した旧基本方針では職員の能力向上は自己啓発が基本であると定めていましたが、改定に伴い行った職員アンケートで、能力開発の手段として重要だと思うものとして「職場での実務経験」や「上司や先輩からの指導・助言」が上位となったことから、職場を基盤とした人材育成の推進の必要性に言及しています。しかしOJTに関するマニュアルがないため、職員は職場での指導方法の正解がわからず、またOJT

の推進が職場任せになっており、研修担当も各職場の状況を把握できていないのが現状です。

### (2) 育てる意識のない職場

新規採用職員への職場での指導は、「新規採用職員指導育成制度の手引き」をもとに指導担当者が指導を行っていますが、制度を作ったことによる弊害も生まれています。職場の先輩から一人育成担当者を決め、新規採用職員の育成にあたることとしているため、他の職員が新人指導を担当者任せにしてしまうことです。職場全体で新人を育てる環境になく、職員一人ひとりが後輩の育成を担う当事者であるという意識がないため、新人の隣に座った先輩が「私は指導担当じゃないのに、隣だからと言って何でも聞いてくる」と文句を言い、直属の先輩が「新人が電話応対もできないが、人事課でもっとしっかり研修すべきじゃないか」と提言する事態となっているのです。

上記2点のような事態が各職場で起こっている今、指導を必要とする職員は最も効果的な能力開発の手段である「職場での実務経験」や「上司や先輩からの指導・助言」から知識や技術を引き継いで成長することはできず、職場における確実な後継者育成ができなくなります。その結果、将来的に行政を持続、発展させることさえ困難になる、ということも考えられます。

### 3 本市OJTの課題

#### (1) 体系的なOJTの欠如

各職場において、仕事を教えるという場面は必ずあるものの、OJT、いわゆる人材育成として「意識的」に「継続して」実施するという意識をもった職場研修に取り組んでいる例は多くありません。計画的な指導を行えば後輩の早期戦力化につながり、結果として指導側の業務の軽減につながることはわかっていながらも、市町村の業務が多様化・複雑化し、職員一人ひとりの業務量も増えた今、目の前の業務に追われる中で細かな指導が後回しになり、業務を点で区切ったその場しのぎの指導で乗り切ることが多くなっています。体系的にOJTについて学ぶ機会がないことが、その場しのぎの指導が蔓延する原因だと考えます。

#### (2) 自ら学び、職員を育てる職場環境の欠如

人は自分の経験をもとに考えが醸成されていくため、これまでOJTを意識せずに仕事を教え教わった職員は、「仕事は走っていればおのずと身につく」、「自分も何とか出来たのだから、計画を立てて丁寧に、なんて甘やかしてはいないか」という意識を持ちかねません。人材が潤沢にいて、後輩指導に親身で職場での人材育成をけん引できる先輩にゆだねられる環境であれば、職員全員がOJTを意識する必要はないかもしれません。しかし現在の行政職員は、一人ひとりが多様な業務をこなす必要があり、後輩育成を一手に引き受けてくれる先輩が生まれる環境にはありません。そのため、職員全員に職場での学びの重要性を理解し、実践に移してもらう必要があります。

### 4 効果的なOJTへのフォロー

職場における知識・技術の継承を確実に行うためには、各職場に「成長し、育てる雰囲気」を作り出し、「意識的・継続的」なOJTが行われる環境を整えることが不可欠です。そのために研修担当がすべきこととして、以下が挙げられます。

#### (1) OJTマニュアルの作成

OJTを実践する機会に直面した時、その方法がわからないのでは実践のしようがありません。自分

も成長できるせっかくのチャンスが生かせないことになります。そこで、指導する側が指導方法に迷わなくていいように、マニュアルの整備が必要となります。マニュアルは、誰もがOJTについて具体的にイメージでき、すぐに実行に移せるものでなくてはならないため、①OJTの意味・意義、②OJT推進による利点、③OJTの進め方（工程）、④OJTが効果を発揮する場面の例示等を盛り込んだものとし、また、計画的・継続的なOJTを実行できるように、①育成目標、②育成方法、③期間ごとの達成度、④最終評価等の項目を盛り込んだOJTシートの雛型を合わせて提示することも必要です。迷ったときにはマニュアルを見て、シートに沿って進めればよい、という安心感が、OJTに対する抵抗感やわずらわしさを払しょくするものとなります。ただ、OJTシートが煩雑であると継続性が保てなくなるため、達成度は数値のみの記入にするなど、シートは簡潔に作成できるものであることが重要です。

#### (2) OJT実践例の提示

各職場で「成長し、育てる雰囲気」を醸成するためには、OJTの実践例や成功例をひろく発信することが有効だと考えます。正しくOJTを実践し、職場全体で学び成長する風土を醸成している事例や、OJTの推進によって技術やノウハウ、さらには行政人としての心構えが伝承され、職場の雰囲気が変わった事例等を周知し、OJTによるメリットが教わる側だけでなく職場全体に波及することを認識してもらう必要があるからです。他部署で力を入れてOJTを実践している事例に触れることによって、OJTに消極的だった職場に「自分たちもやるべきなのではないか」、「やってみればよいことがあるのではないか」という意識を持ってもらうことが目的です。そのためには、場合によってはモデルケースとなる職場を選び、研修担当が重点的なフォローを行いながら経過を観察し、成功事例として作り上げることも必要です。

### 4 おわりに

人材育成がメインの業務である研修担当をしていると忘れがちですが、職員の育成について日々真剣に考えている職員というのは、全体でみると

ほんの一握りではないかと思います。大多数の職員にとって、仕事での成長は「いつのまにか」、「なんとなく」遂げてきたものであり、「職場での実務経験」の重要性は直感的・経験的に分かったつもりでいる程度かもしれません。しかし、人材育成を真に推進するためには、職員一人ひとりが学び、育てる意識を持つことが一番の近道だと考えます。研修担当として求められることは、職員が学び、育て

ることができる基盤を整え、互いの成長につながる良い波に乗れるよう支援し、職場におけるあらゆる情報や技術の継承という実を得られるようお膳立てすることです。主役となる職員をフォローし続けられるよう、人材育成は自治体行政の持続・発展につながる職務なのだという自覚を持ちながら研修担当者として課題解決に取り組んでいこうと思います。



# 「実効性のある広報」を実現するために ～主管課と広報課の協働について～

広島県広島市企画総務局広報課主査 奥田 恵理子

## 最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は「学長賞」という荣誉ある賞をいただき、大変嬉しく思っております。恵まれた研修環境の下、質の高い講義や実技演習を受講することができ、担当教授をはじめ講師、職員の皆様に深く感謝申し上げます。

また、共に学び多くの刺激を与えてくださった研修同期の皆様、快く送り出してくれた職場の上司、同僚の皆様、本当にありがとうございました。

この受賞を励みに、今後も日々の職務に精進して参ります。

## 1 はじめに

私は昨年4月に広報課へ異動になり、以降広報紙を担当しているが、それまで自市の広報紙を読んだ記憶がほとんどない。要因はいくつかあると思うが、私自身に広報の必要性・重要性への認識・自覚が皆無だったことが、最大の要因だったと考えている。

在課一年目となる昨年度は、編集ソフトの使い方を覚え締切を守って記事を作ることで精一杯だった。今振り返れば、私の広報は、記事を作成した時点で終わっていた。

このような私が研修に参加し、各市町の担当者と意見を交わす中で、ようやく広報の持つ役割を認識し、これまで漠然と抱えていた疑問や課題を、自分なりに整理することができた。

今回は、その中で、本市の広報業務（主に広報紙）において大きな課題と考える「実効性のある広報を実現するための、主管課と広報課の協働の仕方」について考察する。

## 2 「実効性のある広報」とは何か

私がこれまで漠然と考えていた「実効性のある広報」とは、「正確で分かりやすい記事を作り、読者から『この記事の内容がよく分かった』と受け止めてもらう」ことであった。制度周知であれば「制度の概要などがよく分かった」、イベントであれば「イベントの内容がよく分かり、行って

みようと思った」と受け止めてもらえれば、自身の書いた広報記事はある程度成功したと考えていた。

そのために、文章を練り、レイアウトを工夫し、写真やイラストを入れ、インタビューを行い、それがある程度実現できると満足した。

しかし、研修で様々な講義を受ける中、自分の考えていた「実効性のある広報」が、本来あるべき流れの一部に過ぎず、次の点が欠けていたことに気付かされた。

(1) 記事の必要性（ニーズ）は行政・市民双方から見てどうか

これまでは、行政目線から、この事業はこのくらいの重要性があり、広報するにはこのくらいのスペースが必要という点を重視していた。しかし、同じ割合で、この事業の広報はどのくらい市民から必要とされているのかという、市民目線のニーズも考えることが必要であると気付いた。

どちらが欠けてもいけない。例え市民の関心が現時点で低いとしても、市として必ず伝えるべきという内容は時としてある。行政から、市民からのニーズはそれぞれどれ程なのか、記事作成前に考えることで、記事の書き方も変わってくる。

(2) メインターゲットの設定

これまでは、市の広報紙という立場から、漠然ととにかく市民に読んでもらいたいという気持ちがあった。しかし各記事には「特にこの層には是非読んでもらいたい」というメインターゲットが

あるはずである。

(1)で記載したニーズと同時に、その記事は、特にどの世代・性別・層（育児中の親、施設の来場者など）に読んでもらいたいのか、具体的に絞り込みを行う。そうすることで、エッジのきかせた記事を作成することが可能になる。

(3) 掲載する目的・目標は、そして最終的な展望は何か

考えているようで考えていなかったのがこの点だと、今回の研修、特に一週目に行われた講義を通して気付くことができた。

記事の掲載を通して、イベントで集客したい、制度周知で理解を得たいなどと考えることは基本だが、例えばイベントの広報で考えると、イベントの成功と共に、イベント開催を通して今後どのような展望を描いているのか、といった見通しを持つことが必要ではないかと考える。イベントで集客を増やし、同時に展望として、○年後を目途にイベントの主催財団の認知度を△倍に引き上げたい、保有施設の稼働率を□%引き上げたいといったようなものである。例え具体的でなくても、こんな風になると良いなというイメージを持ち、小さな記事でも短期的な目標と長期的な展望を合わせ持って広報することで、経年的な効果に差が出るのではないかと考える。

(4) どの広報媒体がより効果的か

メインターゲットや広報目的を設定することで、初めて、どの広報媒体がより目的を達成することができるかを考えられる。広報紙かTVか、又は広報紙と組み合わせて直前でSNSでも発信するかなどである。更には、広報紙では詳細な説明も合わせて行うが、SNSでは先行して画像のみを連続発信してイメージを膨らませてもらうなど、切り口を変えて組み合わせられるところが工夫のしどころである。

(5) 広報の効果や目的はどの程度達成できたのか

この点が、本市の広報で最も欠けている部分と痛感した。これは、(1)で述べた行政・市民のニーズのうち、「市民のニーズ」をどう把握するかという点にも繋がる。

現在広報紙では、発行後2週間の間に主管課に

寄せられた市民からの意見を広報課に提出してもらい、広報紙担当ラインで供覧して終わっている。広報課に寄せられた意見は、原則、課長までの供覧か担当者が確認して終わりである。編集長が3カ月に一度程度そうした意見を取りまとめ、各局に情報提供することもあるが、習慣化はしていない。つまり、本市では、広報した結果届いた市民からの声が次の施策に生かされないまま消えており、広報課・主管課双方が、行った広報の結果・効果・課題を共有できる具体的な仕組みを、早急に作る必要がある。

### 3 実効性のある広報を実現するために

2で述べたことを実現するためには、主管課もまた、各段階で広報課と同じように広報意識を持ち、行動することが必要である。主管課と広報課は車の両輪であり、どちらが欠けても実効性のある広報は実現しない。

1年2カ月ほど広報紙を担当する中で、主管課が非協力的で、広報することで市民からクレームが来るのを恐れて掲載を控えたり、広報を広報課へ丸投げするということが時にあった。

だが、私自身、広報課で広報事務を行うことだけが広報ではなく、どのような事務においても市民と接することが広報そのものであるという意識なく事務を行っていたのだから、当然批判する資格はなく、更に言えば、主管課の気持ちが分かることも度々あった。

また、年々本市では、事務はより多く、より細分化し、より煩雑化している。眼の前の業務をこなすだけで精一杯という主管課の現状を置いて、広報意識を高く持て、と言ったところで何も改善せず、広報課と主管課が反目し合うだけになる。

ここでは、なるべく現実的な形で、2で述べた広報意識を主管課と共有し、良い形で協働していく方法はないかを模索していきたい。

(1) 掲載依頼書の様式を変更し、調整結果を記録に残す

まず、広報課への掲載依頼書の中に、現在項目化していない「メインターゲット、広報目的、使用したい広報媒体」を箇条書きで記載する項目を

設ける。

広報課と主管課で内容を精査し、長期的な展望については、担当課と調整を行う中で確認していく。

掲載依頼書には、広報課と主管課で話し合った内容（＝調整結果）を記載する欄も設け、記事の校正時に主管課へ返却する。短い文章でも結果を記入することで、当初案からの変更点や最終的な広報目的などを、主管課・広報課で共有でき、視点が揃う。

(2) 広報に対する市民の反応や要望を、簡単に入力できるデータベースを構築

広報後に市民から頂いた意見や要望を、受けた職員がそのまま入力できるデータベースを、庁内LAN上のi-city内に構築する。現在、i-city上で広報紙の捌け状況を各施設が入力できるフォーマットが既にあるため、実現不可能ではないと考える。

フォーマットに設定した所属、入力時期、記事、ジャンルなどの項目で、後日フィルタリングして打ち出すことができれば、いつでも一覧として見ることができる。決裁が必要な時は、個々の入力フォーマットを用いれば、大きな負担はないかと考える。最初は大変だが、入力情報が2、3年と積み重なっていけば、様々な場面で市民のニーズが集約したデータベースとして使えるのではないかと考える。

(3) 広報実績もデータベース化

どのようなジャンルの記事を、どのようにターゲットを定め、どの広報媒体を使って、どのタイミングで広報したかという実績もデータベース化すれば、同じ方向性の記事を広報する際に参考になる。広報紙発行時に広報課でまとめて入力するのが望ましい。広報課の負担は増えるが、一課が

入力することで入力漏れもなくなり、また、統一した記載内容で揃えられる。担当課にSNSの傾向などを調べる時間がなくとも、データベースから「このようなSNSが効果的なら試してみよう」というように、新たな広報媒体を使う敷居も下がることが期待できる。

(4) 新採研修・中堅研修で広報研修を必修化

長期間の研修が難しくとも、今回の研修にあった総論や広報メディアにおける基本的な知識を学ぶだけでも、意識は変わる。できれば早い段階で広報意識を持ってもらうことが市行政にとって有用と考える。

## 4 終わりに

以上、簡単ではあるが、実効ある広報とは何かと現状での業務の改善点をまとめた。

レポートを書く中で思い出したのは、研修参加前に発行した5月15日号での記事作成についてである。本市現代美術館における特別展の記事だったが、当美術館の広報担当者が非常に協力的で、良い材料や意見を提供してくださり、私も記事作成に熱が入った。掲載後に届いた市民の声をまとめた一覧表を送ったところ、返信メールには次のような内容が書かれていた。

「今回の広報は二重の意味で成功でした。一つは特別展の成功、もう一つは、特別展を通して当美術館を知り、今後も当美術館を愛してくださる市民の方を増やすという根底とも言える目標に、少しでも貢献できたことです。」

今回の研修を受けた今なら、この担当者の言いたかったことがよく分かる。広報という車の片輪として、今後も努力と共助を続けていきたいと考えている。



# 地方自治体における財政部門職員に求められる役割について

長崎県長崎市企画財政部財政課主事 喜多 真大

## 最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、栄えある学長賞に選出いただき、誠にありがとうございます。このような栄誉は自分に縁のないものと思っておりましたので、授賞の知らせを受け大変驚きました。

「財政」という難解なテーマで賞を頂けたことを励みに今後も職務に当たりたいと思います。

これまでご指導くださった職場の方々をはじめ、共に研修を受講し議論を深めた皆様、大変親切にいただきました講師の皆様やアカデミーの職員の皆様に心より感謝申し上げます。

## 1. はじめに

「人口減少及び少子高齢化による生産年齢人口の減少などにより、多くの地方自治体では財政が逼迫している」という、もはや常識となったこの問題につき、我々地方自治体の間でも様々な解決策や対応策が検討・実施されてきた。財政の逼迫という面では、長崎市（以下「本市」という。）についても例外ではなく、平成27年度決算においては依存財源が65%（中核市平均50%）を占め、経常収支比率においても93.3%（中核市平均89.9%）と同規模程度の他の地方自治体に比べ割合が高くなっており、地方交付税などの国の財源に頼っている状況である。私は財政部門の職務経験年数も浅く、このような厳しい状況において地方自治体の財政部門職員に求められている役割とはどのようなものであるかを学びたいと思いテーマとして選定した。

## 2. 問題点・課題

私は今回の研修を通じ、職場で日々の業務を行ううえで、財政部門職員としての役割について理解が足りていない事を痛感した。

1つ目は「財政の逼迫」という問題について、その対応が「予算の削減」からのアプローチに傾きすぎていることである。本市においては、財政部門に要求があった予算に対し、企画部門が事業評価という形で施策としての有効性を検証しながら、

いかに費用対効果の大きい身の丈に合った査定をするか、ということに主眼が置かれており、今回集まった他都市においても同様の話を耳にする機会があった。本市を含め、「一度事業を始めると辞められない」「いかに事業を廃止し財源を生み出すか」というところが一番の課題として捉えられ、前年度に比べ、いくら予算を削減するかが焦点となっているケースも多い。もちろんこのことは大切で、予算査定については財政部門職員が最も労力を使う業務であるからやむを得ない部分もあるが、それは健全な財政運営を行うための財政部門職員が使うべき手法の一つにすぎず、他の処方箋と併用することが重要である。

2つ目に、自身の自治体が置かれている状況をよく理解することが不足していることである。例えば、今回の課題演習において、地方債の発行管理という観点から同じ班になった各自治体の地方債の発行管理を検証する機会があったが、本市の市債発行残高は増加傾向にあり、平成29年度は平成24年度に比べて約7%の増となっている。一方で、地方債発行を抑制することで年々残高を減らしている自治体もあった。この結果だけを見れば自治体によってばらつきがあるのは当然だが、大切なのは時代背景及びそれに伴う動向と自団体が置かれた状況をどこまで把握し、自分達がどのような方向に向かっていくのかを認識できているかどうかである。地方財政計画を見ると歳出のピークであった平成12年度と比較した場合、平成29年

度には投資的経費が約17.3%減少する一方、一般行政経費については社会保障関係経費の増加に伴い約19.2%増加しており、地方財政の借入金状況においても、臨時財政対策債を除く地方債残高は減少傾向にある。全国的に見れば人口が増加する中で設備投資に重きを置いていた時代から、現在は人口減少・少子高齢化に転じ、今後耐用年数を迎えるインフラ設備等への老朽化対策という問題を見据えながら、増加を迫る社会保障関係経費等に限られた財源でどのように対応するのか、自治体は判断を迫られている状況と言える。このような中、本市のように地方債残高が増加する団体と減少する団体が存在している意味をよく考えるべきである。

3つ目に、内部の組織、役割分担の問題があると考えられる。地方自治体の組織は基本的に縦割りで、部局や課といった役割分担がある。例えば、公会計は管財部門が担っていたり、施策については企画部門が担っているところもあった。本市においても公共施設マネジメントは管財部門が作成しているし、財政課内の役割としても「地方交付税」「市債」「財政健全化・公会計」というように業務を分担している。これらは自治体の財政運営を行ううえで密接に関連しており、担当者がその1つをマスターすればよいというものではない。もちろん組織として課長や部長が配置され、全体を統括しているが、必ずしも財政のスペシャリストの人材とは限らない。このように、国で決められた地方財政計画に基づき、地方に配分される財源を市民のためにいかに有効に使うかという枠組みの中で、自分たちの組織が最大限その目的を達成できるような役割分担になっているかを再度見直してみる必要があると考える。

### 3. 今後の対応について

まず、「予算の削減」を考える前に当たり前のように毎年続く事業が市民にとってのニーズを充足するものかどうかを精査する必要がある。公共施設総合管理計画などはまさにそういった観点から施設の在り方について再考するものであり、公共施設に限らずどの事業でもこの原点を忘れては

ならない。そのうえで事業実施のための財源をどのようにして確保していくのかについて、財政部門職員はより多くの選択肢を持っておくべきである。単純に「査定」を通じ「予算の削減」を行うばかりではなく、例えば市民ファンドを活用した新たな寄付制度などの歳入増対策や、ふるさと納税など域外から稼いで域内で循環させる中長期的視点に立った歳入確保策の構築、また、公民連携による事業の実施は公共施設マネジメントのうえでもこれまでにない新たな仕組みを構築できる大きな可能性を秘めている。さらに、公共施設を更新する際も従来の施設を単に建て直す時代は終焉しており、集約化・複合化など、50年、60年先を見据え、新たな機能や価値を持たせ生まれ変わらせることも重要で、その実現には都市整備計画などまちづくりの方向性と連動した施設の在り方についての議論も必要となってくる。「査定」を通じた「予算の削減」は健全な財政運営のための1つの手法だが、他の手法についても研究し、それらをどのように組み合わせて実施することが効果的か常に考えることが求められる。

次に、地方債の発行を例にとっても自治体によりその方針は異なる。本市では全国的な流れとは異なり、投資的経費及び地方債残高は増加傾向であることは先にも述べた。坂の町という地理的条件により斜面市街地が多く、水道のポンプアップやトンネル整備は必須で、投資的経費の増嵩を招く一つの要因となっている。留保財源に乏しいという事情もあるが、地方債は世代間の公平性という観点から、起債することが望ましい性質のものには抑制せずに発行している。一方で発行を抑制している自治体の中には、例えば首長が政策的に「地方債残高を〇%減らす」という目標を掲げ、施設の建設にも起債を充当せず一般財源のみで対応している事例もあった。問題はこれらの方針が、自治体が描く将来的なビジョンに沿って、自団体の財政状況を正しく理解したうえで決められているか否かである。漠然とした将来への不安による発行の抑制は、住民のニーズに応えるだけの事業実施の阻害や目的の無い基金残高の増につながりかねない。また、留保財源に乏しいとはいえ実質

公債費比率などの財政指標の範囲内だからといって発行を重ねると、財政の硬直化に拍車をかけ、将来世代に過度の負担を強いるリスクがある。発行に際してはマクロベースでの交付税算入措置や償還財源を常に意識しながら、将来のあるべき姿の実現に向けて制度を利用していかななくてはならない。地方債を例にとったが、他の財政関連業務においても、これまで国の考えがどのように移り変わり、地方財政計画にどのように反映されているか、また、自団体がどのような状況に置かれ、どこに向かい、どのように財源を確保していくのかを財政部門職員としてよく理解しておく必要がある。

第3に内部組織の役割については、財政面のみを考慮して決定できる問題ではなく、難しい部分もあるが、財政部門職員については自身に与えられた業務のみをこなすという意識では十分ではない。税金等の自主財源と地方交付税等の依存財源を常に意識し、どのような収入増対策を講じるのか、あるいは公共施設等総合管理計画を始めとした将来の財政負担を伴う計画をどの部署がどれだけ策定し、その計画において必要となる経費は地方財政計画の中でどのように見込まれ、どのように配分されるのか、市債発行に伴う後年度負担をどの程度見込んでいるのか。これらの複合的な要

素を縦割りの組織であるからこそ、管理職の人間だけではなく財政部門の担当者が十分理解し、施策の判断につなげる必要があると考える。

#### 4. まとめ

今回の研修を通じ、財政部門職員の役割は、地方財政の仕組みについての正しい理解を活かし、様々なアプローチを駆使しながら地方の健全な財政運営を支えるコーディネーターではないかと感じた。本市においては市役所と市民をつなぐのは財政部門職員ではなく、窓口の担当者や現場に赴く人間であるが、彼らは必ずしも財政の知識に長けているわけではない。「財政」と聞くと彼らはもちろん、財政課職員ですら予算要求・査定という極めてミクロ的な面での関わりを想像しがちだが、財政担当者には国と地方の関係を始めとするマクロ的視点から市の財政を捉え、ミクロ的視点と併せ持つことで初めて見えるような、これまでにない切り口から健全な財政運営に向けたアプローチにつき、どれだけアイデアを出すことができるかが問われていると思う。また、それらのアイデアを他の部門の仲間と共有することで、さらに新しいアイデアが生まれ、結果として市民が満足できる施策を持続的に実施していけるよう、職場に戻っても自分の役割を意識したいと思う。

# 研修生優秀レポート／優秀作・佳作一覧

□本号掲載のレポートは、クラスごとに選ばれた下記レポートのうちから選定されたものです。

科目・クラス (研修実施期間)	席次	団体名	氏名	所属職名	レポート題名
住民税課税事務 (平成29年9月5日～ 平成29年9月15日)	優秀作	群馬県 大泉町	岩瀬 尋亮	税務課町民税・諸税係主任	国外居住親族の扶養控除等について
	佳作	北海道 札幌市	橋本 大貴	財政局中央市税事務所市 民税課特別徴収二係	給与所得等に係る個人住民税特別徴 収税額決定・変更通知書における個人 番号の取扱いについて
	佳作	岐阜県 大垣市	松田 祥子	課税課市民税グループ主 事	住登外課税とマイナンバー制度の活 用について
法令実務能力の向上B (応用) (平成29年11月7日～ 平成29年11月17日)	優秀作	青森県 八戸市	本間 敬弘	総務課法規グループ主査	子どもの医療費助成の現状と将来像 (例規審査の視点からの考察)
	佳作	青森県 五所川原市	永澤 大地	総務課総務係主事	空家等対策の推進に関する特別措置 法施行による空家等対策の現状と課 題について～法・条例の限界～
	佳作	石川県 金沢市	川崎 克弘	こども政策推進課利用支 援係主査	行政不服審査法の目的達成に係る不 服審査制度の運用方策の検討
コミュニティづくりを 核とした新しい地域政 策 (平成30年1月18日～ 平成30年1月26日)	優秀作	山口県 周南市	檜部 亜由美	教育委員会久米公民館主 事	市民と行政が共に進める地域づくり ～周南市における課題と対策～
	佳作	岩手県 盛岡市	畠山 憲子	市民部市民協働推進課主 査	協働推進における行政職員の役割
	佳作	岩手県 雫石町	藤原 瑞枝	企画財政課地域づくり推 進室主任	自治・協働による地域運営組織設立 に向けた行政の役割とは
監査事務 (平成30年1月30日～ 平成30年2月7日)	優秀作	兵庫県 明石市	澤飯 真紀	監査事務局係長	効率のかつ実効性のある監査をめざ して
	佳作	秋田県 秋田市	小林 崇史	監査委員事務局主席主査	地方自治体の現状と、今「監査機 能」に求められるもの
	佳作	長野県 長野市	大川 進一	監査委員事務局係長	皆のための監査を目指して
研修講師養成講座 (地方公務員制度) (平成30年6月12日～ 平成30年6月22日)	優秀作	富山県 富山市	前澤 直人	企画管理部職員課主任	国・地方公務員の退職状況の分析と 公務職場の魅力について
	佳作	千葉県 市原市	中野 舞	監査委員事務局主任	懲戒処分について
	佳作	兵庫県 加古川市	杉山 裕一	教育委員会教育総務課学 校施設担当係長	給食費の徴収業務の動向と職員の利 益の保護における考察

※掲載者の市町村名・所属職名は、研修受講時のものを掲載しております。

# Makuhari's Memory

## 42名の出逢いに感謝!

研修担当者となって、今回のアカデミーでの研修内容は、非常に魅力的な内容の科目ばかりで、1日も早く参加して学びを得たいと思っておりました。

アカデミーに到着し、受付を済ませると自分が代表幹事であることを知り、その時、「えっ？ 何で私が…?」「もしかして…、1番年上なのかしら?」と思った瞬間でした。

初日の懇親会で思ったことは、幹事だからと気負わず、皆と楽しく9日間を過ごそう! 限られた時間の中で皆が楽しく過ごす為のサポートをしよう! こんな気持ちで9日間の代表幹事を務めました。そして、懇親会の明るい雰囲気から、きっと楽しい9日間になるなと感じました。

講義終了後の課題演習では、毎日10時頃までじっくり話し合い、時間をたっぷりかけて課題演習に取り組んだことで、B班の絆も更に深まりました。

教授や講師の方々の講義内容は非常に分かりやすく、業務に参考になる内容ばかりで、とても充実した9日間を過ごす事ができました。

今回の研修では、インフルエンザに感染し離脱せざるを得ない仲間も何名かいましたが、42名の仲間に出逢えたことにここから感謝しています。

最後に、アカデミーの職員の皆様、42名のクラスの皆様、快く研修に送り出してくださった職場の皆様、素晴らしい研修を本当にありがとうございました。



### 赤井 美保

福島県福島市  
人事課人材育成係長  
〈受講研修科目〉  
職員研修の企画と実践  
第32期第1組 (平成30年度)

## 9日間、袖振り合うも議会の縁

平成31年1月17日一。前日、全国に先駆けて千葉県でインフルエンザ警報が発令されるという非常事態の中、私たちのアカデミー生活はスタートしました。開講オリエンテーションでの「健康管理は自己防衛から」という教えを守るかのように、翌日からマスク姿の研修生が増えたことは言うまでもありません。

講義は、全国の議会事務局職員の懐刀とも言うべき中央団体のベテラン職員や、地方議会のトップランナーとして議会改革に挑み続けるスーパー公務員。更に、我々議会事務局職員のバイブルとも言うべき書籍の著者など、豪華絢爛な講師陣が様々な角度から私たちに知識と経験のシャワーを浴びせてくれ、仕事に対する意識改革のきっかけを与えてくれました。また、アカデミーの特色でもある班別による課題演習では、班員が同じ目標に向かって時間を共有することで、絆をより深めることができたと思います。

この議会事務局研修は、新年度から5日間コースにリニューアルされるため、今回が最後の9日間研修でした。原稿用紙10枚にも及ぶレポート提出を覚悟した上で、真冬の幕張に全国から集まった

69名の仲間たち。全員参加の意見交換会では仕事の話し以外にも、あちらこちらで四方山話に花が咲き、ご縁の糸を手繰り寄せ、人脈という宝物を手にした人も多いのではないのでしょうか。

最後に、講師の皆様、担当教授を始めとするアカデミー職員の皆様、そして、一致団結し寝食を共にして学んだ研修生の皆様に、代表幹事として心から御礼を申し上げます。本当に、ありがとうございました。これからも、どうぞ宜しくお願いします。



### 小川 正明

千葉県芝山町  
議会事務局長  
〈受講研修科目〉  
議会事務  
第32期第2組 (平成30年度)

# Makuhari's Memory

## 地域で活かそうアカデミーの財産

地域コミュニティ、NPOや各種団体等と関わる業務になり、協働のまちづくりを進めるうえでの関係性や地域課題の解決方法について理解するために、「コミュニティづくりを核とした地域政策」を受講させていただきました。

この課程では、北は北海道から南は沖縄県まで、総勢65名の自治体職員が集い住民協働、地域づくり、中間支援組織への理解やワークショップの技術などに関し、素晴らしい講師のもと充実した内容の講義を受講しました。

「地域の課題は地域ごとに違うが、地域をつなぐことで解決方法が見つかる。市町村の課題は市町村ごとに違うが、横につながり情報交換を行うことにより、解決方法のヒントが見つかる。」ということを講義の中で学びましたので、今後は地域を理解し地域の住民をつなげることに努めるとともに、研修生どうしのつながりを今後も大切にしていきたいと思っています。

グループでの演習課題の取り組みや就寝時間まで続いた情報・意見交換は、研修をより充実したものにしてくれました。本研修に参加された方皆

様は、本当に素晴らしい方ばかりだったうえコミュニティや協働に関係がある職員さんが多いからなのか、つながることに時間はかからず、大いに盛り上がっていました。

特に一緒に課題演習に取り組んだE班のメンバーとは多くの時間を共有し有意義な時間を過ごすことができました。

最後に、本研修に関わる講師の先生方、担当教授をはじめとする職員の皆様に心からお礼申し上げますとともに副幹事や各班座長、共に学んだ全国の研修生の皆様に心から感謝申し上げます。



### 小野 剛

岡山県倉敷市  
市民活動推進課課長主幹  
〈受講研修科目〉  
コミュニティづくりを核とした  
地域政策  
第32期第1組（平成30年度）

## あっという間の9日間 楽しく内容の濃い研修でした

今回、監査事務についての研修を受講させていただきました。

自分は、平成30年4月に監査事務局に異動となりましたが、監査事務局は初めて経験する部署であり、実務研修を受ける必要性を強く感じていました。ただ、実務研修となると、通常は担当者や主査が受けるものと思い込んでいたため、事務局長という立場で研修を受けることに戸惑いがあったことは事実です。しかし、思い切って受講することを決めてよかったですと感じています。

研修では、複数のグループ割りにより、演習及び討議・発表というスタイルが採用されており、多くの受講者と接する機会がありました。「受講者どうしのつながり」が持てるよう配慮されており、多くの方と話す機会が持てました。皆さんのお話を聞かせていただいたことは、今後の監査事務を行う上での大きな糧となると思っています。

また、研修内容については、監査の課題や今後のあり方についての講義をはじめ、普段なかなか勉強のできない公営企業会計や地方公会計、財務諸表の活用についての講義・演習など、とても中身の濃い研修でした。特に、事例

発表のためのパワーポイント作成に同じグループのメンバーと長時間取り組んだことが、鮮明に記憶に残っています。

今回、代表幹事という大役を拝命いただきましたが、副幹事の皆さんや各グループの座長さん、教室委員の皆さんに協力をいただき、事故なく研修を終了することができました。また、お世話になりました講師の方々和市町村アカデミーの職員の方々に、そして共に学んだ受講者の皆さんに感謝し、お礼を申し上げます。ありがとうございました。



### 高野 省輝

北海道石狩市  
監査事務局長  
〈受講研修科目〉  
監査事務  
第32期第1組（平成30年度）

## 「巡回アカデミー」（高知県研修） の実施について

市町村アカデミーでは、様々な事情により千葉の本学での研修受講が困難な地域の要請等により、当該地域において高度で専門的なカリキュラムを短期研修として提供する「巡回アカデミー」を平成27年度より年度内に2回、実施しています。

平成30年度は、第1回目を8月に大分県で開催し、第2回目は11月7日から9日までの3日間の日程で、高知市の高知県自治会館2階こうち人づくり広域連合研修室において、こうち人づくり広域連合との共催で、「地方公会計制度（基礎）」の研修を行いました。



長谷川淳二氏

7日（水）は開講式の後、「地方財政における公会計の役割について」と題して、長谷川淳二総務省自治財政局財務調査課長から、地方公会計の意義や今後の地方公会計の整備・活用の促進等について解説いただきました。また、財務書類の活用事例の紹介や、地方財政の更なる「見える化」の推進等についても、詳しくご講義いただきました。研修生からは、「本研修全体の導入として相応しい内容だった。」「財務書類の作成意義が分かり易かった。また、今後施設建て替えや改修、施設の使用料等の見直しをする時に財務書類を活用するための勉強になった。」などの感想が寄せられました。

次に「統一的な基準による財務書類等の作成実務について～2年目の作業を中心に～」と題して、公認会計士で有限責任あずさ監査法人大阪事務所パブリックセクター部非常勤職員の中川美雪氏から、地方公会計の財務書類作成にあたって参考にすべき基準や、統一的な基準による財務書類の種類等、地方公会計の概要についてご講義いただきました。また、地方公会計の作成や活用状況について、研修生同士で意見交換も行いました。研修生からは「事前の知識はあまり無かったが、非常に丁寧で分かり易い講義で戸惑うことなく受講できた。また、実務の視点での補



中川美雪氏

足等もいただき大変勉強になった。」「グループ討議によって、他自治体の状況を知ることが出来て良かった。」などの感想が寄せられました。

8日（木）は「財務書類等の作成演習～2年目の作業を中心に～」と題して、前日に引き続き中川美雪氏から、「固定資産とは」「事業用資産、インフラ資産とは」等、主要な会計処理についてご講義いただきました。また、演習1として固定資産関係の仕訳等の個別演習、演習2として総勘定元帳の作成等の総合演習、演習3として相殺消去仕訳の作成等の総合演習を行いました。研修生からは「講義と演習を織り交ぜることで、実際に内容を理解できたかを自ら確認することができた。」「講義内容及び演習問題のレベル設定が良く、とても理解が深まった。」などの感想が寄せられました。



増山哲生氏

最終日の9日（金）は、事例紹介（レクチャー&フォーラム）を実施しました。まず、「財務書類等の活用事例～課別・事業別行政評価シートによる事業マネジメント～」と題して、増山哲生東京都町田市財務部財政課長からご紹介いただきました。はじめに、東京都町田市における新公会計制度導入の経過と目的を説明いただき、次に町田市の行政評価シートの特徴や日々仕訳と年次決算整理について解説いただきました。また、財務書類等は作成するだけではなく活用していくことが重要であるとし、説明責任を果たすための活用方法やマネジメントのための活用方法について、現場の率直な意見を含めてご紹介いただきました。研修生からは、「財務書類等の活用方法については課題と考えている自治体が多く、本市においても公表にとどまっている現状にあったため、活用事例やそこに至る経過を学ぶことができ大変参考になった。」「まさに財務書類はこう活用すべきだと思った。町田市の行政評価シートは予算査定や事業の効果検証をするのに非常に役立つと思うので、本市においても是非参考にしたい。」などの感想が寄せられました。

最後に、「資産管理等への活用事例」として、公認会計士で埼玉県和光市職員の山本享兵氏から、新公会計対応の新機軸「予算仕訳」と地方公会計標準ソフトウェアを活用した「固定資産台帳の正本化」と題して、埼玉県和光市の公会計制度についてご紹介いただきました。



高部正男学長あいさつ

また、複式簿記の基本知識を身に付けるため、付箋を用いた仕分けの演習も実践していただきました。研修生からは「付箋を使った仕分け作業は分かり易かった。職場に帰って実践したい。」「小規模自治体に応じた公会計の導入手法が大変参考になった。」などの感想が寄せられました。



山本享兵氏

## 市町村長・管理職特別セミナー ～自治体経営の課題～・地域経営塾 (1月10日～11日)

1月10日、11日の2日間にわたり、平成30年度第2回の「市町村長特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾」(共催:総務省)及び「管理職特別セミナー～自治体経営の課題～」を開催したところ、全国各地から106人の市町村長・副市町村長及び管理職の皆様にご参加いただきました。

今回のセミナーでは、防災・減災を見越したまちづくり、地方行財政の課題、地域経済の動向及び開催前年に迫った2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を踏まえ、スポーツをテーマに取り上げ、それぞれの分野の第一線において御活躍されている講師の皆様にご講演いただきました。

初日は、東京理科大学教授の二瓶泰雄先生より、「激化する豪雨災害を念頭にしたこれからの地域づくり」と題して、昨年、西日本豪雨で甚大な災害があった倉敷市真備町の状況等を始め、近年の豪雨災害発生状況(被害状況、行政対応)について、様々な角度からご説明をいただきました。

これらの災害状況の経験から「ハード・ソフト対策の限界」があり、これからの地域づくりには「防災・減災より第三の対策『免災』へ」との考え方が大事であると力強くお話しをいただきました。



二瓶 泰雄先生

次に、総務事務次官の安田充氏より、「地方行財政の課題」と題して、3つのテーマを講演いただきました。まず、①地方行政の課題では、「Society5.0時代の地方」の実現、「新たな外国人材の受入れに関する制度の概要」、「第32次地方制度調査会について」等についてご説明をいただきました。次に、②地方財政の課題では、「平成31年度地方財政対策のポイント」、「幼児教育の無償化に係る財源の確保」、「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策の推進」等についてお話しをいただきました。最後に、③地方税政の課題では、「平成31年度地方税制改正(案)について」等についてご説明をいただきました。



安田 充氏

どのテーマも今後の地方行政に欠かせないものばかりでありました。

2日目は、株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス(名誉理事長)の高橋進氏より、「これからの日本経済と地域経済の展望～消費増税を越えて～」と題して、まず、現状分析として当面の日本経済の着眼点をご説明されました。

そして、今後起こりうる消費増税や米中貿易摩擦等が与える日本経済への影響などを的確に分析され、これらの状況等を踏まえ、今後の「地方経済の課題」(人口減少下での持続可能な地方経済の構築、グローバル化とIT・AI革命がもたらすチャンス)と「持続可能な地方行財政の構築に向けて」(①キーワードは連携、②地方行政のデジタルトランスフォーメーション、③意欲ある自治体の後押し)について詳しくご講演いただきました。



高橋 進氏

特に、持続可能な地方行財政の構築に必要なキーワードとして「連携」(①広域連携、②公民連携、③住民との連携)を挙げられておられたことは印象的でありました。

最後に、「スポーツが変える。未来を創る。」と題して、スポーツ庁長官の鈴木大地氏より、スポーツ庁の様々な取組はもとより、ご自身のオリンピック出場の経験を交えながら「スポーツで「人生」が変わる!」をキーワードに、①「スポーツで「健康」な人生を!」、②「体育の授業はこう変わる!」、③「運動部活動の未来を考える」、④「幼児期の運動習慣が与える影響」、⑤「スポーツのチカラで地域・経済を元気に!」、⑥「競技力の強化とスポーツ・インテグリティの確保」の6つのテーマのお話しをいただきました。



鈴木 大地氏

特に、スポーツが地域経済に与える影響や、幼児期の運動習慣がその後に及ぼす影響など、とても興味深いお話しをいただきました。

また、「楽しさ」から日常的にスポーツをする習慣を身につけることが大事だということを強調されていたことはとても印象深いものでありました。

参加された方々からは、素晴らしいセミナーを受講できた、またセミナーに参加したいといったような感想が寄せられました。

## 市町村議会議員特別セミナー ～次の時代へ～ (1月15日～16日)

平成30年度「市町村議会議員特別セミナー～次の時代へ～」を1月15日、16日の2日間で開催したところ、全国各地の市町村議員143名の方々にご参加いただきました。

初日は、「2019年 政治の行方」と題してTBS「NEWS23」キャスターの星浩氏に、日本を取り巻く政治・経済の情勢や、少子高齢化、地方自治の行方などをふまえ、今年の政治日程等について御講演いただきました。参加者からは、「政治家は時代に敏感でなくてはならない。ニュースキャスターの目から見た日本の実情は大変参考になった。」「今の日本の課題をふまえ、国が目指す拠点づくりについてヒントを得た。」などの感想をいただきました。



星 浩氏



牧 慎太郎副学長

次に「ITで変わる地域社会の展望」と題して総務省地域力創造アドバイザーで当アカデミーの牧慎太郎副学長に、パソコンやインターネットが普及してきた歴史を振り返りながら、SNSの活用策、AIやIoTが仕事のあり方や地域経済に与える影響などについて御講演をいただきました。参加者からは、「IT技術の発展は目まぐるしい。現実を理解し受け入れなければ魅力ある地域づくりはできないと思う。」「ITの活用法のヒントが理解できた。」などの感想をいただきました。

2日目は、「転換期の日本経済～自己責任社会をこえるために～」と題して慶應義塾大学経済学部教授の井手英策先生に、現役世代が自己責任社会におかれている中で、日本経済が再び成長することは無理という現実や、生存・生活・地域のニーズをみんなで満たしあう社会に向けた財源確保などについて御講演されました。参加者からは「日本の地域社会を考えていくべき方向をしっかりと感じとることができた。」「税は「痛み」から「暮らしの会費」に変わる考え方が理解できた。」「ベーシック・サービス」は「ベーシック・インカム」のデメリットを克服した提案と感じた。」などの感想をいただきました。



井手 英策先生



田中 滋先生

最後に、「地域包括ケアシステムとまちづくり」と題して公立大学法人埼玉県立大学理事長・慶應義塾大学名誉教授の田中滋先生に、19世紀後半からの医療と社会の歴史的展開を振り返りつつ、今後の共生社会に向けた地域包括ケアシステムの構築には多職種の協働が重要であることなどを御講演いただきました。参加者からは、「高齢化社会の現実と将来像の理解が深まった。疎外をどう防ぐか、地域社会づくりに活かしたい。」「複合的な課題を抱える方々への今後の対策を今一度考える重要性を再認識した。」などの感想をいただきました。

## 2019年度研修計画の重点事項

少子高齢化の急速な進展による生産年齢人口の減少、厳しい財政状況、住民のニーズや価値観の多様化等社会経済環境の構造的変化が生じている中、市町村においては、これまで以上に自律的かつ戦略的に地域における事務を遂行することのできる職員が求められています。また、市町村への事務・権限の移譲に伴い様々な事務が増える一方で、職員には、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現が求められています。

こうしたことから、2019年度においては、以下のとおり、専門実務課程の研修について内容の充実を図るとともに、研修内容の効率化等による研修期間の見直し、実施回数の増加等により研修に参加しやすい環境を整える等、市町村のニーズに対応した研修を実施します。

### (1) 専門実務課程の研修の充実

#### ア 経済・観光・交通の分野に関する研修

急速に少子高齢化が進展する中、地域の活力の向上、地域経済の活性化に当たって、経済、観光等が重要な要素になることから、これらの分野の事務に関する研修を実施します。

- 〔例〕○地域ビジネスによる地域経済の活性化
- 中小企業に対する支援〔新設〕
- 観光戦略の実践
- 公共交通とまちづくり〔新設〕

#### イ 地域づくり・まちづくりに関する研修

市町村は、その区域における自然的経済的社会的状況に応じ、地域づくりやまちづくりに関する施策を進めていく必要があることから、様々な観点から、これらに関する研修を実施します。

- 〔例〕○住民協働による地域づくり
- フィールドワークで学ぶ魅力あるまちづくり
- 既存の建物等を活用した地域の再生〔新設〕
- 農山漁村地域の活力の創造
- 地域運営組織の形成と運営〔新設〕

#### ウ 住民の生活に身近な事務に関する研修

##### (ア) 福祉分野の事務に関する研修

少子高齢化等の社会経済情勢の変化に応じて、福祉分野における行政サービスは今後ますます重要となってくることから、高齢福祉、子育て等福祉分野の事務に関する研修を実施します。

- 〔例〕○介護施策の在り方
- 障がい者福祉施策
- 生活保護と自立支援対策
- 子育て支援の在り方
- 児童虐待防止対策

##### (イ) 環境分野の事務に関する研修

自然環境等の環境の保全、廃棄物の処理等は、住民の生命、健康、日常生活等に関わる重要な課題であることから、環境分野の事務に関する研修を実施します。

- 〔例〕○環境保全の推進
- 廃棄物の処理とリサイクルの推進

#### エ 市町村行政の基盤となる事務に関する研修

##### (ア) 人事・人材育成に関する研修

市町村の事務を遂行する上で、行政の組織や人事に関する事務は不可欠であることから、人事・人材育成に関する研修を実施します。

- 〔例〕○健全な組織づくり（リスクマネジメント）
- 活力ある組織づくり（モチベーションの向上）

# JAMP information

- 地方公務員制度の理論と実務〔新設〕
- 管理職を目指すステップアップ講座
- 職員研修の企画と実践

## (イ) 総務・法務に関する研修

市町村の事務を遂行する上で、広報・広聴、情報公開等の事務や法務事務はあらゆる分野に共通して必要なものであること等から、総務・法務に関する研修を実施します。

### 〔例〕 ○地方自治行政とリーガルマインド〔新設〕

- 広報・広聴の効果的実践
- 情報公開と個人情報保護
- 法令実務A（基礎）
- 法令実務B（応用）
- 行政手続と行政不服審査

## (ウ) 財務・税務に関する研修

市町村の事務を遂行する上で、財政的な観点や税等の財源の確保は不可欠であることから、財務・税務に関する研修を実施します。

### 〔例〕 ○自治体財政運営講座

- 住民税課税事務
- 固定資産税課税事務（家屋）
- 市町村税徴収事務
- 使用料等の債権回収
- 公共施設の総合管理

## オ 防災・危機管理に関する研修

最近、我が国においては、大規模な自然災害が多発し、その被害が深刻化している中、住民の安全の確保及び住民が安心して暮らすことのできる地域づくりに係る施策等が求められていることから、防災・危機管理に関する研修を実施します。

### 〔例〕 ○災害に強い地域づくりと危機管理

## カ 管理職向けの研修

市町村長特別セミナーに併せて管理職特別セミナーを実施するとともに、管理職として必要とされる能力の向上に重点を置いた研修を実施します。

- ### 〔例〕 ○管理職のためのリーダーシップ講座
- 管理職のための組織マネジメント講座

## キ 多様な研修手法の活用等

### (ア) 事前学習

市町村アカデミーにおける集合研修（講義、演習等）をより効果的なものにするため、科目の特性に応じて必要な事前学習（e-ラーニング等）を実施します。

- ### 〔例〕 ○法令実務A（基礎）
- 住民税課税事務
  - 市町村税徴収事務

### (イ) 実地研修

研修の効果をより高めるため、研修の内容に関する場所や建物を実際に訪れて調査を行う等の実地研修を実施します。

- ### 〔例〕 ○固定資産税課税事務（家屋）
- フィールドワークで学ぶ魅力あるまちづくり
  - 既存の建物等を活用した地域の再生〔新設〕

## (2) 特別課程の研修の実施

市町村長、市町村議会議員、監査委員等を対象とする特別課程の研修を実施するとともに、より実践的な内容の研修である市町村議会議員特別講座について実施回数を増やします。

## (3) 巡回アカデミーの実施

市町村アカデミーで研修を受講することが困難な地域の市町村職員等を対象として、広域研修機関と連携の上、当該広域研修機関が所在する地域において、専門実務課程の研修を3日間程度に凝縮したかたちの研修を実施します。

# JAMP information

## (4) 研修科目の新設 ※キに掲げる研修科目以外は再掲。

### ア 地方自治行政とリーガルマインド

市町村の事務が今後ますます複雑化・多様化していく中、リーガルマインド及び法的危機管理能力の醸成を図ることを狙いとする科目です。

### イ 地方公務員制度の理論と実務

ワーク・ライフ・バランスの実現、働き方改革に係る取組等が求められている中、人事事務について実践的能力の向上を図ることを狙いとする科目です。

### ウ 既存の建物等を活用した地域の再生

空き家等の既存の建物等地域資源を活用した地域の再生について学ぶことを狙いとする科目です。

### エ 地域運営組織の形成と運営

人口減少及び少子高齢化の進展に伴い期待されている地域運営組織の取組について学ぶことを狙いとする科目です。

### オ 中小企業に対する支援

市町村に立地する中小企業（製造業、小売業、サービス業等）に対する支援についての基礎的な知識の習得等を狙いとする科目です。

### カ 公共交通とまちづくり

人口減少及び少子高齢化の進展に伴い地域における円滑な移動の確保が困難となってきた状況に関し、地域公共交通の活性化、再生等について学ぶことを狙いとする科目です。

### キ スポーツを活用したまちづくり

スポーツを通じての地域活性化等、スポーツを活用したまちづくりについて学ぶことを狙いとする科目です。

## (5) 研修期間の見直し

既存の研修科目について、研修内容の効率化等により、研修期間を見直します。

〔例〕 (11日間→9日間)

○研修講師養成講座（地方公務員制度）

○固定資産税課税事務（土地）

(9日間→5日間)

○住民行政事務能力の向上

○情報公開と個人情報保護

○契約実務（旧：高度化する契約実務への対応）

○議会事務

(4日間→3日間)

○管理職のためのリーダーシップ講座

## (6) 実施回数の増加

研修ニーズの高い研修科目等について、実施回数を増やします。

〔例〕 ○管理職のための組織マネジメント講座（旧：組織マネジメント）

○法令実務A（基礎）

○生活保護と自立支援対策

## (7) 共通実施科目

法務、税務等市町村の研修ニーズが高い分野について、両アカデミーで共通実施科目を設けます。

〔例〕 ○法令実務A（基礎）

○法令実務B（応用）

○住民税課税事務

○使用料等の債権回収

○選挙事務

## (8) 研修に関する広報の一層の充実

一人でも多くの市町村職員に市町村アカデミーの研修に参加してもらえるよう、ホームページ、機関誌等を適切に活用した情報の発信等により研修に関する広報の一層の充実に努めます。

# JAMP information

## 2019年度 研修一覧

### (1) 専門実務課程（対象者：中堅職員以上）

※㊦：新設科目

研修科目		回数	定員 (人)	研修期間 (年略。4月～12月：2019年、1 月～3月：2020年)	日数
管理職	管理職のためのリーダーシップ講座	2	40	① 5月14日(火)～5月16日(木)	3
			40	② 10月23日(水)～10月25日(金)	3
管理職	管理職のための組織マネジメント講座	2	50	① 7月10日(水)～7月12日(金)	3
			50	② 11月18日(月)～11月20日(水)	3
総務	住民行政事務能力の向上	1	60	5月27日(月)～5月31日(金)	5
	住民窓口サービスの向上	1	70	6月17日(月)～6月21日(金)	5
	㊦ 地方自治行政とリーガルマインド	1	40	9月30日(月)～10月4日(金)	5
	広報・広聴の効果的実践	2	50	① 9月3日(火)～9月13日(金)	11
			50	② 11月5日(火)～11月15日(金)	11
情報公開と個人情報保護	1	60	8月26日(月)～8月30日(金)	5	
法務	法令実務A（基礎） 〈JIAM共通実施科目〉	3	70	① 6月24日(月)～6月28日(金)	5
			70	② 8月5日(月)～8月9日(金)	5
			70	③ 1月20日(月)～1月24日(金)	5
法令実務B（応用） 〈JIAM共通実施科目〉	2	50	① 9月3日(火)～9月13日(金)	11	
		50	② 11月5日(火)～11月15日(金)	11	
行政手続と行政不服審査	1	50	5月20日(月)～5月24日(金)	5	
人事・人材育成	健全な組織づくり（リスクマネジメント）	1	40	9月18日(水)～9月20日(金)	3
	活力ある組織づくり（モチベーションの向上）	1	50	10月28日(月)～11月1日(金)	5
	㊦ 地方公務員制度の理論と実務	1	40	10月7日(月)～10月11日(金)	5
	人事評価制度の活用	1	40	7月1日(月)～7月5日(金)	5
	管理職を目指すステップアップ講座	2	40	① 7月29日(月)～8月2日(金)	5
			40	② 10月7日(月)～10月11日(金)	5
	職場のリーダー養成講座	1	60	11月25日(月)～11月29日(金)	5
	職員研修の企画と実践	1	40	2月12日(水)～2月20日(木)	9
	研修講師養成講座（地方自治制度）	1	40	2月25日(火)～3月4日(水)	9
研修講師養成講座（地方公務員制度）	1	40	5月27日(月)～6月4日(火)	9	
企画	政策企画	1	50	1月28日(火)～2月5日(水)	9
	長期ビジョンの策定方法と実践	1	30	12月2日(月)～12月6日(金)	5
	ICTによる情報政策 〈地方公共団体情報システム機構と共催〉	1	50	8月26日(月)～8月30日(金)	5
財務・税務	自治体財政運営講座	1	80	8月21日(水)～8月29日(木)	9
	地方公会計制度 〈総務省と共催〉	1	50	7月22日(月)～7月26日(金)	5
	資金調達・運用戦略の基本 〈地方公共団体金融機構と共催〉	1	40	7月10日(水)～7月12日(金)	3

# JAMP information

※罫：新設科目

研修科目		回数	定員 (人)	研修期間 (年略。4月～12月：2019年、1 月～3月：2020年)	日数
	住民税課税事務	3	100	① 9月3日(火)～9月13日(金)	11
			100	② 9月24日(火)～10月4日(金)	11
			100	③ 11月5日(火)～11月15日(金)	11
	固定資産税課税事務(土地)	1	100	5月27日(月)～6月4日(火)	9
	固定資産税課税事務(家屋)	1	100	6月10日(月)～6月20日(木)	11
	市町村税徴収事務	3	100	① 7月22日(月)～8月1日(木)	11
			100	② 9月24日(火)～10月4日(金)	11
			100	③ 11月25日(月)～12月5日(木)	11
	使用料等の債権回収	1	50	6月3日(月)～6月7日(金)	5
契約実務	1	50	6月17日(月)～6月21日(金)	5	
上下水道事業の経営管理	1	70	10月28日(月)～11月1日(金)	5	
地方公営企業の経営戦略	1	40	6月10日(月)～6月12日(水)	3	
公共施設の総合管理	2	50	① 6月24日(月)～6月28日(金)	5	
		50	② 11月25日(月)～11月29日(金)	5	
福祉	介護施策の在り方	1	60	1月28日(火)～2月5日(水)	9
	地域保健と住民の健康増進	1	60	2月12日(水)～2月20日(木)	9
	障がい者福祉施策	1	40	2月25日(火)～3月4日(水)	9
	生活保護と自立支援対策	2	70	① 8月5日(月)～8月9日(金)	5
			70	② 10月28日(月)～11月1日(金)	5
	子育て支援の在り方	1	60	6月10日(月)～6月14日(金)	5
児童虐待防止対策	1	60	7月1日(月)～7月5日(金)	5	
地域づくり	住民協働による地域づくり	1	80	6月24日(月)～6月28日(金)	5
	フィールドワークで学ぶ魅力あるまちづくり	1	50	7月22日(月)～8月1日(木)	11
	罫 既存の建物等を活用した地域の再生	1	40	8月19日(月)～8月23日(金)	5
	農山漁村地域の活力の創造	1	50	6月10日(月)～6月14日(金)	5
	全国地域づくり人財塾	1	80	9月18日(水)～9月20日(金)	3
	地域おこし協力隊員及び集落支援員の初任者研修会	1	150	5月22日(水)～5月24日(金)	3
	罫 地域運営組織の形成と運営	1	30	10月23日(水)～10月25日(金)	3
経済・観光・交通	地域ビジネスによる地域経済の活性化	1	40	10月7日(月)～10月11日(金)	5
	罫 中小企業に対する支援	1	40	5月20日(月)～5月24日(金)	5
	観光戦略の実践	1	60	1月20日(月)～1月24日(金)	5
	罫 公共交通とまちづくり	1	40	10月7日(月)～10月11日(金)	5
環境	環境保全の推進	1	50	12月2日(月)～12月6日(金)	5
	廃棄物の処理とリサイクルの推進	1	50	7月1日(月)～7月5日(金)	5
スポーツ・文化	教育施設を核とした地域づくり	1	50	8月5日(月)～8月9日(金)	5
	罫 スポーツを活用したまちづくり	1	40	8月26日(月)～8月30日(金)	5
	文化芸術の活用による地域社会の活力の創造	1	40	1月20日(月)～1月24日(金)	5

※㊦：新設科目

研修科目		回数	定員 (人)	研修期間 (年略。4月～12月：2019年、1 月～3月：2020年)	日数
防災・ 危機管 理	災害に強い地域づくりと危機管理	2	70	① 5月8日(水)～5月16日(木)	9
			70	② 1月28日(火)～2月5日(水)	9
行政委員 会等	選挙事務	1	70	2月12日(水)～2月20日(木)	9
	監査事務	2	60	① 5月8日(水)～5月16日(木)	9
			60	② 2月25日(火)～3月4日(水)	9
議会事務	2	70	① 4月22日(月)～4月26日(金)	5	
		70	② 8月19日(月)～8月23日(金)	5	
小 計		76	4,490		

## (2) 特別課程（対象者：市町村長、副市町村長、市町村議会議員、監査委員等）

研修科目		回数	定員 (人)	研修期間 (年略。4月～12月：2019年、 1月～3月：2020年)	日数
市町村 長	市町村長特別セミナー	3	80	① 4月18日(木)～4月19日(金)	2
			80	② 7月18日(木)～7月19日(金)	2
80			③ 11月21日(木)～11月22日(金)	2	
	市町村長特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾 〈総務省と共催〉	1	80	1月9日(木)～1月10日(金)	2
市町村 議会 議員	市町村議会議員特別セミナー	2	120	① 10月17日(木)～10月18日(金)	2
			120	② 1月16日(木)～1月17日(金)	2
委員 監 査	市町村議会議員特別講座	2	50	① 5月8日(水)～5月10日(金)	3
			50	② 8月7日(水)～8月9日(金)	3
委員 監 査	監査委員特別セミナー	1	100	4月15日(月)～4月16日(火)	2
	監査委員特別講座	1	50	11月18日(月)～11月20日(水)	3
管理 職	管理職特別セミナー	3	30	① 4月18日(木)～4月19日(金)	2
			30	② 7月18日(木)～7月19日(金)	2
			30	③ 11月21日(木)～11月22日(金)	2
	管理職特別セミナー～自治体経営の課題～ 〈市町村長特別セミナーに参加〉	1	30	1月9日(木)～1月10日(金)	2
小 計		14	930		

## (3) 巡回アカデミー

研修科目	回数	定員 (人)	研修期間	
巡回アカデミー	2	50 50	未定	3日 程度
小 計	2	100		

3体系合計	92	5,520		
-------	----	-------	--	--

# JAMP information

## 研修実施状況（平成30年度確定）

(30.4.1～31.3.31)

課程	研修科目名	日数	回数	修了者数	課程	研修科目名	日数	回数	修了者数
特別課程	市町村長特別セミナー～自治体経営の課題～	2	2	119	専門実務課程	使用料等の滞納債権の回収強化	5	1	62
	市町村長特別セミナー	2	2	81		地方公会計制度（基礎）	3	1	106
	市町村議会議員特別セミナー	2	3	386		地方公会計制度（応用）	3	1	58
	市町村議会議員特別講座（政策の企画立案）	3	1	25		公共施設の総合管理	5	2	104
	監査委員特別セミナー	2	1	139		資金調達・運用戦略の基本	3	1	57
	監査委員特別講座	3	1	49		高度化する契約実務への対応	9	1	40
	管理職特別セミナー～自治体経営の課題～	2	2	56		地域ビジネスによる地域活性化	5	1	25
	管理職特別セミナー	2	2	49		コミュニティづくりを核とした地域政策	9	1	65
特別課程 計			14	904	魅力ある地域づくりの実践	11	1	30	
専門実務課程	リーダーシップ	4	1	34	中心市街地と地域の再生A（ゼミナール方式） （主として人口20万人未満の団体向け）	5	1	20	
	組織マネジメント	3	1	76	中心市街地と地域の再生B（ゼミナール方式） （主として人口20万人以上の団体向け）	5	1	17	
	管理職総合講座A（町村・農山漁村地域職員向け）	4	1	17	地域ブランド等観光戦略の実践	9	1	77	
	管理職総合講座B（都市地域職員向け）	4	1	10	農山漁村地域の活性化	5	1	37	
	長期ビジョンの策定方法と実践（ゼミナール方式）	5	1	14	全国地域づくり人財塾	3	1	82	
	研修講師養成講座（地方自治制度）	11	1	40	地域おこし協力隊員及び集落支援員の初任者研修会	3	1	131	
	研修講師養成講座（地方公務員制度）	11	1	36	環境保全	5	1	45	
	法令実務A（基礎）	5	3	215	廃棄物処理と3Rの推進	5	1	68	
	法令実務B（応用）	11	2	95	介護施策の在り方	9	1	58	
	行政手続と行政不服審査	5	1	49	地域保健と住民の健康増進	9	1	41	
	情報公開と個人情報保護	9	1	50	障がい者福祉施策	9	1	48	
	住民行政事務能力の向上	9	1	64	生活保護と自立支援対策	5	1	87	
	住民窓口のサービス向上	5	1	65	子育て支援の在り方	5	1	57	
	健全な組織づくり（リスクマネジメント）	3	1	49	児童虐待防止対策	5	1	55	
	職員のメンタルヘルスとモチベーションの向上	5	1	43	文化・芸術の活用による地域の活性化	5	1	47	
	職員研修の企画と実践	9	1	38	行政と教育の連携による地域づくり	5	1	49	
	多様な人材が活躍できる組織づくり	5	1	14	災害に強い地域づくりと危機管理	9	2	151	
	人事評価制度の運用	5	1	35	選挙事務	9	1	105	
	管理職を目指すステップアップ講座	5	1	65	監査事務	9	1	92	
	職場のリーダー養成講座	5	1	59	議会事務	9	2	143	
	政策の企画立案能力の向上	9	1	50	上下水道事業の経営管理	5	1	70	
	長期ビジョンの策定方法と実践（ゼミナール方式）	5	2	44	新時代の地方公営企業の経営戦略	3	1	37	
	ICTによる情報政策	5	1	58	専門実務課程 計		72	4,341	
	広報・広聴の効果的実践	11	2	106	巡回アカデミー	大分県巡回アカデミー	3	1	23
	自治体財政運営講座	9	1	78		高知県巡回アカデミー	3	1	26
	住民税課税事務	11	3	328		巡回アカデミー 計		2	49
	固定資産税課税事務（土地）	11	1	105		平成30年度 修了者・受講者数		5,294人	
	固定資産税課税事務（家屋）	11	1	106					
	市町村税徴収事務	11	3	334					

## 市町村アカデミーからのお知らせ

### ☆ 2019年度 第3回から第5回までの研修申込みについて ☆

#### 第3回申込みにかかる注意点

第3回の申込期限に係る研修に関し、まだ受講者が確定しない場合における申込みについては、次のように対応してください。

電子申込みの場合は、**受講職員の氏名の欄に「未定」と入力し**、受講者に係る他の情報の欄には仮の文字、数字等を入力してください。また、FAX送信による申込みの場合も、所定の申込書の**受講者の氏名の欄に「未定」と記入**してください。

その後、**受講者の氏名等が確定したら、速やかに、所定の申込書に確定事項を記入し、仮申込みを行っている旨を付記した上で、当該申込書をFAX送信**してください（電子申込みの場合でも、申込期限後は、ホームページから元データを修正することはできません。）。

#### ◆第3回分 申込み締切り：5月9日（木）

実施時期	科目名 ・ 組
6月24日(月) ～ 6月28日(金)	・【専】 公共施設の総合管理① ・【専】 住民協働による地域づくり
7月1日(月) ～ 7月5日(金)	・【専】 人事評価制度の活用 ・【専】 児童虐待防止対策 ・【専】 廃棄物の処理とリサイクルの推進
7月10日(水) ～ 7月12日(金)	・【専】 管理職のための組織マネジメント講座① *管理職対象 ・【専】 資金調達・運用戦略の基本
7月18日(木) ～ 7月19日(金)	・【特】 市町村長特別セミナー② ・【特】 管理職特別セミナー②
7月22日(月) ～ 7月26日(金)	・【専】 地方公会計制度
7月22日(月) ～ 8月1日(木)	・【専】 市町村税徴収事務① ・【専】 フィールドワークで学ぶ魅力あるまちづくり
7月29日(月) ～ 8月2日(金)	・【専】 管理職を目指すステップアップ講座①
8月5日(月) ～ 8月9日(金)	・【専】 法令実務A（基礎）②

# JAMP information

## ◆第4回分 申込み締切り：6月5日（水）

実施時期	科目名・組
8月5日(月) ～ 8月9日(金)	・【専】生活保護と自立支援対策① ・【専】教育施設を核とした地域づくり
8月7日(水) ～ 8月9日(金)	・【特】市町村議会議員特別講座②
8月19日(月) ～ 8月23日(金)	・【専】既存の建物等を活用した地域の再生 ・【専】議会事務②
8月21日(水) ～ 8月29日(木)	・【専】自治体財政運営講座
8月26日(月) ～ 8月30日(金)	・【専】情報公開と個人情報保護 ・【専】ICTによる情報政策 ・【専】スポーツを活用したまちづくり

## ◆第5回分 申込み締切り：7月3日（水）

実施時期	科目名・組
9月3日(火) ～ 9月13日(金)	・【専】広報・広聴の効果的実践① ・【専】法令実務B（応用）① ・【専】住民税課税事務①
9月18日(水) ～ 9月20日(金)	・【専】健全な組織づくり（リスクマネジメント） ・【専】全国地域づくり人財塾
9月24日(火) ～ 10月4日(金)	・【専】住民税課税事務② ・【専】市町村税徴収事務②
9月30日(月) ～ 10月4日(金)	・【専】地方自治行政とリーガルマインド

※【専】：専門実務課程（対象者：中堅職員以上）

【特】：特別課程（対象者：市町村長、副市町村長、市町村議会議員、監査委員等）

※各科目の詳細（課目・講師等）については、市町村アカデミーのホームページをご覧ください。

〈申込先〉 市町村アカデミー研修部 ホームページ <http://www.jamp.gr.jp>

電話 043-276-3126 FAX 043-276-8484