

北海道赤井川村

宮城県塩竈市

千葉県多古町

愛知県知立市

# 市町村長 意見交換会

## 出席者

- ばばもとむ 馬場希村長 (北海道赤井川村)
- さとうこうき 佐藤光樹市長 (宮城県塩竈市)
- ひらやまとみこ 平山富子町長 (千葉県多古町)
- はやしくお 林郁夫市長 (愛知県知立市)
- おかもとまさかつ 市町村職員中央研修所学長・岡本全勝

(2024年1月11日、市町村職員中央研修所で開催)

## 各首長による市町村紹介

**司会** 各自治体のご紹介をお願いします。

**馬場** 北海道赤井川村長の馬場です。赤井川村は積丹半島の付け根に位置し、札幌市等2市・4町に囲まれ、地形的に珍しいカルデラ上の盆地の中に暮らす村です。人口は通常1,100人、560世帯ほどの規模ですが、キロロリゾートがあるため、冬になると住民登録で約300人、スタッフ200人を加えれば計500人ほど増えるということで、現在の登録数は1,275人ほどになります。

もともとは農業中心の村ですが、平成3年にキロロができてからは農業と観光でやってきています。最近ではゼロカーボンや再生可能エネルギーの活用にも積極的に取り組んでいて、地熱が高い地域では民間による地熱開発が進み、村も小水力発電に取り組むなどしています。一昨年に全戸調査をして実際の二酸化炭素排出量を計測したところ2.5万tと計測されましたが、それを踏まえて昨年「ゼロカーボン」を宣言し、さらなる取組みを進めている状況です。

札幌市や小樽市に近いことから移住者も多いのですが、高齢化も進み人口が増えるまでには至りません。そんな小さな村ですが、生き残りをかけ

て頑張っているところです。

**佐藤** 宮城県塩竈市長の佐藤です。塩竈市の面積は18km<sup>2</sup>未満で狭いまちがコンパクトにまとまっていて、人口は5万2,000人ほどです。高齢化が進み、高齢化率は34.6%であり、後期高齢者の単身世帯は2,500世帯以上になっています。

もともと塩竈には、今年、創建1,300年を迎える国府多賀城の物流拠点として繁栄してきた歴史があり、産業面では近海マグロが一時、日本一の水揚げ高を誇り、揚げ蒲鉾の生産量は震災前まで全国トップクラスでした。今は一時期の勢いこそありませんが、水産・宮城の中核をなす「水産都市塩竈」として、今後も全国に発信したいと考えています。

施策としては令和13年の将来人口を「5万人維持」と掲げています。というのも、本市は平成7年をピークに人口減少が顕著となっていて、とりわけ生産年齢人口の減少が深刻です。したがって、若い世代の移住・定住に向けてライフステージに合わせた子育て環境の充実等に取り組んでいるところです。具体的な例を挙げれば、市内に転入する子育て世代や三世代の同居近居を考えたご家族の住宅取得を支援する「子育て・三世代同居近居住宅支援事業」、本市にお生まれになった赤ちゃんとそのご家族を祝福する「"こんにちは赤ちゃん"



左から、全国市町村国際文化研究所荻澤学長、赤井川村長馬場氏、塩竈市長佐藤氏、多古町長平山氏、知立市長林氏、市町村職員中央研修所岡本学長

誕生祝いギフト贈呈事業」等を推進しています。

**平山** 千葉県多古町長の平山です。多古町は成田国際空港の東側に位置し、都心まで最短で70分という距離にあります。人口は約1万4,000人で、農業を基幹産業としています。面積は72km<sup>2</sup>で、その約7割が山林と農地ですが、皇室献穀米として知られる多古米と大和芋が特産品です。

今、多古町は、成田空港の機能強化と首都圏中央連絡自動車道（圏中道）の开通によって大きく動き始めています。成田空港では3本目となるC滑走路が新設される予定で、本町には空港用地となる地区があり、既に住民や企業の移転が始まっています。また、空港東側の約70haに国際航空物流拠点の建設を企業が発表しています。さらに圏中道の開通は令和7年度に予定され町内にはインターチェンジが整備されます。そうした好機を迎え、企業誘致と住宅・道路・公園整備等を一体的に進めようとしています。

また、子育て支援に力を入れています。こちらは「3つのゼロ」と位置づけ、こども園と小・中学生の給食費と大学生までの医療費を無料に、そしてこども園・学童保育の待機児童もゼロを目指しています。さらに、第1子、第2子には10万円、第3子以降には総額100万円相当のお祝い金を支給するとともに、国保多古中央病院には病児保育所を併設し、働く父母をサポートしています。

**林** 愛知県知立市長の林です。知立市は愛知県のほぼ中央に位置し、面積は16km<sup>2</sup>とコンパクトですが、電車では名古屋から約20分と至近で、豊田市や刈谷市等との結節点にあたっています。また、1号線はじめ国道が4本市内を走るなど、道路網も充実しています。防災面では津波の心配がなく、山がないのがけ崩れの心配もないことから、自

然災害に強いことが特徴です。もともと歴史的には東海道39番目の宿場町として発展し、昭和45年の市制施行時に人口は4万人でしたが、現在は約7万2,000人となっています。

一方で、課題が2つあります。現在は高齢化率が約20%ですが、今後の高齢化が見込まれています。また、豊田・刈谷・安城市と、財政力指数が全国でベスト10に入る都市と隣接しており、私どもも0.9ほどであるにもかかわらず、福祉・教育施策等で「もっと力を入れて取り組んでほしい」という声も多くあります。もう一つが、自動車産業集積地ということもあり、7万人口のうち7%強、約5,000人が外国人住民の方々ということです。集住地区のある小学校では、全校300人児童のうち210人が外国人で、13か国の子どもが通っています。以前は対症療法的な施策で対応していましたが、3年前に「もっと前向きに考えよう」と仕切り直し、「多文化共生未来都市」を掲げて2019年には「SDGs未来都市」にも選定されました。

## 若い人材の確保やモチベーションの向上に意を注ぐ

**司会** 続けて、意見交換に入ります。まず、それぞれの団体における人材育成上の課題と取組みについて教えてください。

**馬場** 赤井川村は正職員の定数が43名で、会計年

### 北海道赤井川村 ◆DATA

馬場 村長

赤井川村の概要（2023年12月1日現在）  
面積280.11km<sup>2</sup> 人口1,275人／世帯数813世帯

明治15年ごろから赤井川への探検が始まり、同27年に42戸が入地して開拓がスタートした。赤井川村は北海道唯一のカルデラ盆地として知られ、豊かな自然環境と景観を誇る。主要産業は農業だが、社会経済の急激な変動で人口が減少。近年は観光開発が進んで通年型リゾート「キロロ」も開業。新観光産業の導入で村の姿は変貌を遂げつつある。



宮城県塩竈市 ◆DATA

佐藤光樹 市長

塩竈市の概要 (2023年12月末現在)  
面積17.37km<sup>2</sup> 人口5万2,061人/世帯数2万4,209世帯  
海水を煮て塩をつくるかまど(竈)を「塩竈」と呼び、これが地域のシンボルだったことが市名の由来。塩竈市は宮城県のほぼ中央に位置し、古代に陸奥国府の港である国府津と塩竈神社が造営されたことで早くから信仰による交流、物流の要衝として発展した。水産業が盛んで、マグロの水揚げ高は全国有数を誇り、蒲鉾などの魚肉練り製品の生産も盛ん。



度任用職員を入れても60名ほど。介護福祉部門が庁外に出ているだけで、あとは本庁舎の職員です。こうした環境ですから、人事異動しても、なかなか新たな発想が出てこないのが悩みです。

私は今2期目ですが、1期目のときに職員研修をきちんとやろうと2か月に1度のペースで実施しました。さらに昨年から新たに加えたのが「行政機構の縮小に対応した行政運営」です。20年後には住民は減り、役場職員も減少するから行政機構も縮小せざるを得ないという想定です。職員数が半分の20人になったときの行政運営をシミュレーションしつつ、外部講師にも来ていただいて生き残り策を模索する趣旨です。DXやIT活用も含め、今、しきりに議論しています。20年後には現在の30~40代の職員が管理職になって村を運営しなければなりませんし、彼らはそうした想定に立って、今から備えておく必要がありますので、継続的にこうした研修を続けるつもりです。そして、わが村だけでなく全国的な傾向のようですが、若い退職者が増えて新卒もなかなか採用できないのが共通の悩みだといえます。

いずれにしても、今は民間とコンソーシアムを組むなど、外部人材から知恵を借りつつ多様な取組みを強化することを試しています。また、研修とは別に、職員にはプロジェクトを積極的に担わせて、仕事の面白みを実感してもらうようにしています。小規模自治体の強みは、「だれ一人として

小さな歯車にはならない」ことです。要するに、若くろうが、管理職であろうが、すべての職員が主体的に軸にならないと、村行政は動きません。この状況は今後も変わらないでしょうから、悩みながらも懸命にやっているのが現状です。

佐藤 時代の変化が速く、住民ニーズが多様化している現代ですから、職員には地域の中に直接入って市民の話を聞き、課題解決にあたる力をつけてほしいという観点から人材育成を進めています。とりわけ入庁3年目の職員には、テーマを与えて自ら課題を見つけ解決策を考える「3年目職員研修」を実施しています。また、定期的に企業代表者や地域で活躍する方を招いてその発想や手法にふれる「市長塾」を開催したり、民生委員等の活動に同行してコミュニケーション力を学ぶ機会を持つようにしています。そのほか、積極的に職員を他団体へ派遣することで、多面的な視点から地域課題を考え、自ら解決に導ける人材になることを期待する研修にも力を入れています。

ところで、宮城県にはDXの対応窓口があり、私どもも毎年一人ずつ派遣しています。ですが率直に言えば、DXはもとよりまずは職員全体のPCレベル向上も課題なので、職員の年齢や役職ごとにICT研修を徹底して行う必要があると考えています。県には市町村職員の研修センターがありますから、そこで技能を高める研修を実施していただけるとありがたいのです。そうすれば、遠隔地で行う研修と違って、私も研修に出しやすくなりますので。DX化という所期目標を達成するためにも、まずは足元をしっかりと固める必要があると考えているところです。

平山 多古町は今、まちづくりの新たなステージに入っていることから、人材育成もまちづくりの視点で取り組んでいます。研修については町独自の取組みをはじめ、広域市町村圏事務組合や県の主催するもの、市町村アカデミーの研修にも参加させていただき、併せて民間企業との意見交換会やまちづくり研究会も行っています。

そうした中で、とくに民間企業の方々の発想力や知見は、職員に良い刺激になっています。本町



にはまちづくりに特化した課がありますが、研修会には他部署の職員も多く参加していて、職員全体で取り組む意識が高まっています。また、職員の年齢構成でいえばミドル層、係長クラスが少なく、5年目までの若手職員が多いことが特徴です。気になるのは、さきほども同様のお話がありましたが、若手職員の退職が増えていることです。

ですから、若手職員と意見交換をしようと、就任以来ランチ会をしています。その中では、例えば「デジタルサイネージの設置などDXの推進について」意見が出てきました。様々な意見のうち、予算がかからないものやすぐ予算化できるものは取り入れ、朝礼でフィードバックし、若者に達成感を持たせようとしています。

また、ミドル層の育成については、現在、多古町は企業からDXアドバイザーやまちづくりアドバイザーを派遣してもらっています。彼らと一緒に仕事をする中で発想も含めて専門的な知識を学び、業務に活かしてほしいと考えています。

**林** 私は初任者研修や広域市町村の職員研修の際に、市民の皆様方のお手本になろうと呼びかけています。例えば、市民に挨拶をする、笑顔で丁寧に対応をしようなどです。私たちは税金で生活をしているので、市民の皆様方に寄り添い、お手本になることが大事です。まちをきれいにしよう、安心安全なまちにしようと言っただけでなく、自らその姿勢を見せることで、同じ思いを持ってもらえるように地域社会のお手本になってくださいということです。

若手職員の退職は本市でも多いのが現実です。実は私自身が大学を卒業して市職員となり、19年で辞めた経験があります。その後、市議会議員を経て市長になりましたが、私には辞める職員たちの気持ちがよく分かります。仕事を頑張っても望む処遇が得られなかったり、上司に意見具申したときは「君のためにならない」とたしなめられ、閉塞感を感じたこともありました。

ですから、私もできるだけ若い職員とコミュニケーションをとり、モチベーションの向上を図るよう意識しています。また、管理職の問題で言え

ば、女性管理職がなかなか増えないことも課題です。日頃、積極的に女性管理職を登用したいと考えていて、副市長や部長を通じて候補者に打診するのですが、管理職になりたくないと言ってしまう方もいます。男女を問わず管理職になりたくない方もいるため、そのあたりも課題だと思っています。

## DXはじめ時代を先取りする 研修の充実を

**司会** 引き続き、市町村アカデミーに対する期待やご意見等をお願いいたします。

**平山** 市町村アカデミーには魅力的な研修講座が揃っていると感じています。ただ、全国的な少子高齢化のなかで、これからはDXが欠かせません。本町には民間からのDXアドバイザーがいますが、多くの職員に研修を受けさせたいので、こちらでも講座の充実をお願いいたします。また、DXに限らず、これから自治体が直面する新たな分野の研修を先取りしていただければ、ありがたいと考えています。

一方、地方創生が謳われる中で、自治体現場はたいへん多忙です。研修で仕事を休むと、帰ってきたら机に書類が山積みになっていたりします。もちろん、素晴らしい講師の方々や全国から集まった職員の方々と情報交換できる点で、宿泊を伴う研修の意義は十分にあると思います。ですから、長期間の泊まりがけ研修というより、1泊2日程度

**千葉県多古町** ◆DATA

**平山富子 町長** 多古町の概要 (2023年12月1日現在)  
面積72.80km<sup>2</sup> 人口1万3,607人/世帯数6,060世帯

北総台地の一角にあって成田国際空港の東側に位置する。町中央部を南北に流れる栗山川の流域には水田地帯が広がり、「多古米コシヒカリ」や「多古やまと芋」の生産が盛んに行われている。また、圏央道の開通や成田国際空港の機能強化を視野に企業誘致を進めるとともに、町道等のインフラ整備による町の活性化を目指している。



の短いスパンの研修が増えると参加しやすくなるのではないかと思います。

また、少子高齢化の中で、保健師や社会福祉士など専門職の果たす役割も大きくなっています。そういう方々の研修も町単独では難しいのが現実ですから、専門職研修があると、町の施策や住民サービスに、直接反映できる人材の育成につながりますので、ぜひお願いしたいところです。

**佐藤** 市町村アカデミーの令和6年度研修では、「新時代における地方公務員の人材育成・確保」に関する研修を新設していただいたようですが、昨年12月に総務省から平成9年の国の指針を全面的に改正した「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されました。今後、この新指針を踏まえて、全国の地方自治体がこれまでの基本方針を見直すことになると思いますので、きわめてタイムリーな研修であり、内容に大きな期待を寄せています。

そのほかにも地域課題から人材マネジメント、DXの推進に関する研修等、これからの行政運営に不可欠なテーマを幅広く設定していただいております。たいへん心強く思っています。また、ワークショップやフィールドワークなど、受講生の研修効果を高める形式が取り入れられていることもよいと思います。

要望としては、今はオンラインでもワークショップなどの演習を行うこともできるので、オンラインで受講できる講義を増やしていただけると遠方

からでも参加しやすくなるのではないかと思います。

**岡本** (本アカデミー学長) 図らずもいま、佐藤市長から総務省通知\*についてご紹介がありました。お話のとおり、これまでの「平成9年国指針」に替えて発出されたものですが、そのなかでDXについても3段階に分けて位置付けています。高い専門能力のある人、職場のリーダーになる人、その他の方々と。皆が専門家になれるわけではありませんから、市長のおっしゃるとおり、ランク付けしてそれぞれを強化する方向になるのだと思います。

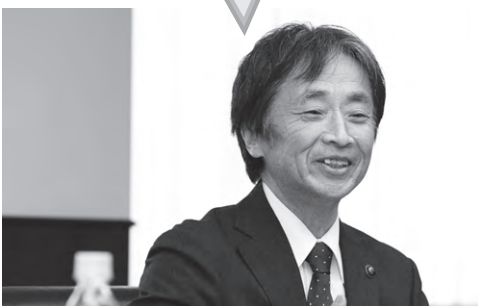
**馬場** お願いしたいのは、事例を中心にした実践的な研修をしていただきたいということです。赤井川は地方の村で住民も少なく、事例が多いわけでもありません。職員としての経験値も少ないといえます。ところが、最近、移住者が増えてきて、都会並みの要望が出てくるようになりました。そのとき、職員には柔軟な視点が必要になりますから、どちらかといえば座学よりも事例研修があるといいと思うわけです。

また、私が年に1回はここへ伺うのは、皆さんといろいろな情報交換ができるのが楽しみだからです。ですから、職員にも人事や総務が企画する研修以外に、行きたい研修があれば行っておいでと勧め、年に何人かは手を挙げてきます。ところが最近、職員たちは出張研修に出ると仕事が溜まることやコロナ禍以降はWeb会議に慣れていることから、そちらを選択するケースが増えてきました。

また、皆さんがお話しになっているDXですが、費用もかかるし、正直に言えば赤井川村のような小規模自治体で必要だろうかという思いもあります。一方で、民間の方とやり取りしていると、思わぬ課題解決の方法を示されることもあります。例えば村に小さな図書室があるのですが、本の仕分けや管理の多くはアナログです。ところが、世の中にはこの無料ソフトを使えば効率的に管理できるという情報を持つ方がいるのですね。実際に

\* 「人材育成基本方針策定指針の改正について」(各都道府県総務部(局)長等宛て、総行給第71号・総行公第130号・総行情第111号、令和5年12月22日、総務省大臣官房地域力創造審議官、総務省自治行政局公務員部長)

**愛知県知立市** ◆DATA  
**佐藤 市長** 知立市の概要 (2023年12月1日現在)  
 面積16.31km<sup>2</sup> 人口7万2,299人/世帯数3万3,403世帯  
 知立市は愛知県のほぼ中央部、西三河地域に属する。古くから東海道の宿場町・池鯉鮒宿として栄え、三河特産の馬市・木綿市が開かれるなど、活発な交易活動の拠点となっていた。近年は名古屋市・豊田市方面へのアクセスが良いことに加え、コンパクトな地域と標高差がほとんどない平坦な地勢のため、勤労者の住宅都市としての発展を続けている。



そうした提案を受け、この春から教育委員会ではそのソフトを使って新たな図書管理を始めます。そのように、様々な方の知恵を借りながら、費用のかからない村なりのDXの進め方もあるのかなと感じています。

**岡本** アカデミーの研修で最高の講師を呼ぶのは当たり前ですが、ご指摘のとおり、それだけならオンラインでもできる時代です。そこで、グループ討議と事例発表がとても大事になってくるわけです。

市町村職員は総じて優秀ですが、人前で話すことに慣れていない方も多し。私はいつも開講挨拶で「グループ討議はみな同じレベルだから、恥をかいても大丈夫ですよ」と伝えています。また、宿泊研修ではいろいろな人と議論してネットワークができますから、アカデミーの良さはそこにあると思います。

それから研修の構成や講師の選定について申し上げますと、基本形は取り上げる政策について霞が関の担当課長クラスにまず政府方針を話してもらいます。次に専門家や大学の研究者等に話をさせていただく。そこへもう一つ組み合わせているのが先進事例です。優れた事例を有する自治体の方に話していただくのですが、実はそれら三者の中で、これが一番受講者の評価が高いのです。というのは、皆さん、同じように苦労しておられるから、同じ目線で話す同僚・先輩の苦労談が一番面白いと感じる。

村長がおっしゃられた方向と当アカデミーの方向は同じだと思います。ただ、セミナーで有名な先生が来られて話を聞いたら1泊2日でいいのですが、受講者同士が皆で議論するなら2泊3日も足りない。やはり4泊5日が基本形になってしまうのです。

**馬場** うちも最近の職場内研修では、グループ討議でグループごとに企画案を出し、それをどう実現させるかというテーマでやっています。例えば商品開発のテーマを与えて議論してもらいますが、提出された案を役所だけで揉んでも客観性に乏しいので、民間に持って行って実現可能性の可否を聞いています。そこで、少しでも進展があれば、職員に意欲がわくことがありますね。



本アカデミー学長、岡本

**岡本** 積極性を植え付け、やりがいを見つけてもらおう。それは座学だけでは得られませんね。だから、グループ討議の時間が足りないという意見がアンケートで出てくるのです。そしてそうした議論は、研修の場に来るから集中してできるのであって、職場で半日会議室にこもってWeb会議でやっても、首長や管理職から電話がかかってくる。

**林** 私が市町村アカデミーに新たな研修科目として要望したいのはやはりDXです。DXをどう活用して業務の効率化につなげていくのかという研修ですね。さらに言えばDXに長けた職員を増やして全体のレベルアップを図りたいので、そうしたリーダー研修の開講にも期待しています。

それから、さきほどのリアル研修で言えば、たしかにオンラインで研修はできるかもしれませんが、公務員は業務の一環として、研修を受けるために外へ出て刺激を受けることもできるわけです。それはリフレッシュにもなり、気づきの機会にもなります。やはり何でもオンラインではなく、外に出る機会を確保してあげないと精神的に詰まってしまうこともあると思います。オンライン研修と宿泊研修をうまく使い分けてもらいたいですね。

**岡本** 今、総務省では、企業人派遣事業や地域おこし協力隊、ふるさと納税を活用した派遣など、様々な方法で民間等との人事交流や専門的な知見の活用策を進めています。

また、先ほどの総務省通知の改正にもあるとおり、今後、地方公共団体では研修を含めた多様な人材育成の方法が模索されることになると考えられます。その一環として、今後とも本アカデミーの研修にご期待いただければ幸いです。本日はありがとうございました。