

関係人口と「つながり」デジタルで「稼ぐ」 多彩な経験生かし 挑む限界自治体からの地方創生

菅野 大志 山形県西川町長



かんの・だいし

1978年、山形県西川町生まれ。寒河江高校、早稲田大学を経て、財務省東北財務局入局。金融庁監督局銀行第一課、財務省東北財務局金融監督第一課、金融庁総合政策局地域課題解決支援チーム、同庁監督局総務課地域課題解決支援室、内閣官房まちひとしごと創生本部事務局、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局等で勤務。2022年4月、山形県西川町長に就任。全国若手町村長会副会長、公務員と金融機関の交流の場「一般社団法人・ちいきん会」創設者・理事、全国Town & Gown構想推進協議会アドバイザーなども務める。

霊 峰・月山を抱える山形県西川町は、豪雪等の厳しい自然条件のなか近年の人口がピーク時の3分の1を割り込むなど、過疎化の進行が止まらなかった。そうした姿に危機感を抱き、“消滅可能性”を跳ね返そうと故郷に戻った若き国家公務員は首長となり、就任からわずか2年で年間の人口社会減をゼロへと押し戻した。「つながって」「稼ぐ」ことで足許を固め、関係人口とデジタルを手掛かりに明日への光を見出そうとする同町の菅野大志町長に、再生への展望を聞いた。

俳人松尾芭蕉が「雲の峰幾つ崩れて月の山」と句を詠んだ
出羽三山のひとつ月山遠景（標高1984m）



西川町オリジナル
Tシャツ

西川町の概要

山形県のほぼ中央、県都山形市の西方32kmに位置し、磐梯朝日国立公園の朝日連峰や月山とその支脈に囲まれる。人口4,606人（5月1日現在）。総面積の95%が山地で占められ、平地は寒河江川とその支流沿いにわずかに広がっており、可住地面積は12.57km²（約3%）ほど。県内有数の豪雪地帯で、多い地区では5mを超える積雪がある。町のシンボル・月山では春・夏スキーを楽しむことができ、毎年4月上旬から7月下旬までの間、約15万人のスキーヤーやスノーボーダーが訪れて賑わう。

人口4,000人・高齢化率45%が 地方創生の限界点

——国の立場で地方創生に携わっていた菅野町長が故郷で町長になろうと考えた理由は。

菅野 故郷の町長になろうと思ったのは、盆や正月に地元へ戻るたびに商店等が姿を消し、知り合いも少なくなってまちが衰退してきていることを実感したからです。

当時、私は内閣官房で働いており、人口が4,000人を割り込んで高齢化率が45%を超えると人口増加が見込めない限界点がくると学んでいました。西川町も4,000人を切るまであと6～7年と予想できたため、ここが勝負所だと思ったのです。

私は金融庁、環境省、内閣府、内閣官房で12年間、一貫して地方創生の仕事を通じて全国のまちに国の施策や人を紹介し、財政資金の手配等もしていましたが、自分の町に貢献する機会がまっとなかったと思い返し、今ある知識を生かしたいと思いました。

そこで2022年4月の町長選に挑んだのですが、活性化には熱量が必要だということをわかってもらえたのか、運よく当選することができました。

——就任当初から「稼ぐこと」と「対話」を重視していました。

菅野 「稼ぐ」こと、つまり町にとっては財源の確保であり、住民にとっては雇用という意味です。私は雇用をつくるには地域課題とそれを解決する人と資金があればなんとか稼げる地域にできるはずだと以前から考えていました。

対話については、住民に情報開示をしないと行政との溝がだんだん広がり、勝手にやっているといわれかねません。私が金融庁で働いていたときのある上司は「フォワード・ルッキング」（行政における予見可能性）という手法をつくった人で、例えば「こうする可能性があります」という政策の前段階で銀行協会等に対して試案を提示するのです。すると、全銀協が意見集約してこの点に問題があるとか、ここは2～3年後でいいのではないかといった事前の意見調整がなされ、答議会や法案の審議が提出されます。このように、対話重視によって予見可能性を高めることで意見の擦り合わせが進み、双方の納得感と実効力が得られます。この経験を通じて政策の実効性は格段に高ま



定期的に行っている住民との対話会

ることを学んできたので、私自身も対話と情報開示に努めるようにしていました。

——自治体と住民との間でもそういう関係を築こうと。

菅野 役場に入ってみると金融庁の進め方とは逆で、例えば、町有地に住宅を建設する場合、議会に予算化の説明をしてから近隣の住民に説明し、厳しい声が寄せられていました。

ですから、私は急がば回れの行政をやってみようと思いました。住民の皆さんに情報提供して対話することでニーズを把握し、政策として展開できるとなったら住民や関係者を巻き込んでいく。その後、補助金などの財源確保の取組みにつなげていくという流れです。

自治体の基本的な役割は、防災関係と水道事業等の生活インフラを守ること、あとはウェルビーイングな生活ができるまちづくりが中心だという思いが私にはあって、なんのために仕事をするかといえば、住民の幸せのための仕事を徹底すること、誰かが笑顔になることを徹底してやっていくことだと思ったのです。

——そうした「首長に求められる資質と姿勢」について講演で発言されていますね。

菅野 これまでの首長が重視してきた「公平性」は「競争」に、「安定」は「勝ち組」に、「名誉職」は「経営者」に意識改革をと話しました。つまり、横並びではなく、競争を恐れず、事なかれ主義を排除しなければいけないということです。

現在の国の地方に対する財政分配状況を見れば、新しい補助の多くは、すでに申請主義になっています。黙っていても補助がつく時代ではありません。その象徴がアイデア勝負のデジタル田園都市国家構想交付金、観光庁や農水省の山村活性化交付金だといえます。

つまり、住民を幸せにするためになにが必要かを考えれば、わが町の地域課題を解決する事業提案をして補助金を獲得することが成功のカギにな

ります。したがって、アイデアが求められる時代には、やはりトップの戦略や優先順位付け、直接対話で国に説明する能力が必要ですし、その分、首長の役割は大きくなっています。

そうした意味では、自治体間競争は厳しくなっていますし、国もそれを前提にしています。

「予算6原則」では 関係人口との連携を重視

——効果的な予算の活用に向けては「予算6原則」を掲げています。

菅野 自分たちだけでは、解決できない課題は多くありますから、私が目指す政策の基本は関係人口を取り込むことです。したがって、6原則すべてが大事ですが、とくに1期目は関係人口に紐づけた予算の使い方に配慮しています。

おそらく、西川町ほど関係人口に本気で取り組んでいる自治体はないのではないかと自負しています。町がイベントをしたり、物販をやれば関係人口の方がたくさん来て手伝いもしていただけます。カヌー艇庫の地鎮祭をやりますとアナウンスしたら、デジタル町民が20人ほど来てお祝いしてくれました。町を応援するための団扇やタオルを作ってくれたのも全て関係人口の皆さんです。

西川町にはファンクラブがあって、5万人会員を目指して「お友達紹介キャンペーン」もやっています。現在、デジタル町民が700人でファンク

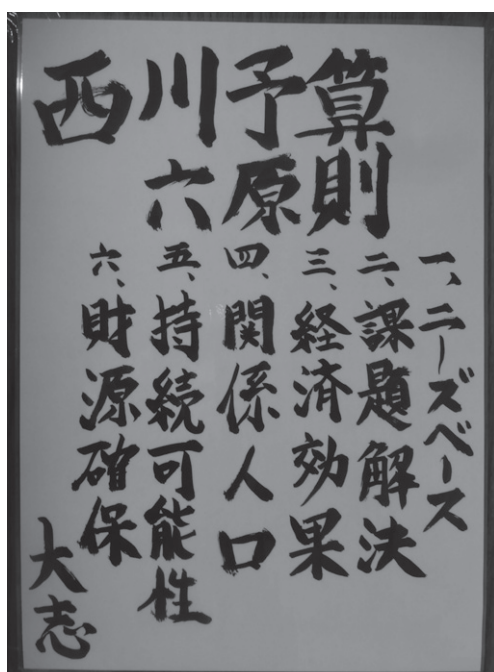
ラブ会員が1,200人、LINEのオープンチャットメンバーも1,800人ほどいます。そのなかで町外の方を合計すれば、リアル人口の約半分、2,500人程度になります。

——外部応援団を募るためにも「デジタルに明るいまち」づくりを進めています。

菅野 人口減少時代を前提としつつも、経済活動や住民生活のウェルビーイングは維持しなければなりません。そのときにデジタルの力は必要ですし、国もそれを応援する流れになっています。

私は内閣官房で「デジタル田園都市国家構想」に携わっていましたからその補助メニューは承知していますし、「骨太の方針」には他省庁分野でもデジタルメニューが並んでいます。デジタルに関連づけられれば補助金が得られることは明らかなので、ここはこの流れに乗ろうと判断したわけです。これらを踏まえ西川町は自治体として全国で初めて「デジタル住民票NFT（非代替性トークン）」や「公園命名権NFT」を発売し、一定の成果・歳入を得ることができたと思います。

デジタルの強みは人手がかからないことです。「AI謎解き観光」をなぜしたのかと言えば、若い人を呼べるというマーケティング結果と人手がかからないことが理由です。いざ実施してみれば誘導もなく休日の役場に人々が訪れ、町の中を観光客が回遊している。コロナに強いとか、経済活動につながられることもわかりました。まさにこれがデジタルの力だといえます。



「予算6原則」の張り紙



AI謎解きゲーム（リアル宝探し・月山調査隊ポスター）



西川町来訪者への歓迎張り紙がされた1・2階階段のようす

2年目で人口の社会移動±ゼロを記録

——関係人口に着目し、デジタルの活用法を広げたアイデアの成果ですね。

菅野 関係人口に取り組む際には、ターゲット層を決めなくてはなりません。西川町は首都圏の若い人とリッチ層に絞りました。

戦略通り若い人の移住が進み、令和5年度の町の人口社会減は±ゼロになりました。若い関係人口も増え、この町でやりたいことが実現できるような地域づくりを進めるなかで、雇用の場を増やして定着することも目指しています。

また、リッチ層というのは、経済的な支援も期待できるファンを広げていこうという趣旨で、1～2週間子どもが保育園に通いながら家族で滞在し、連携宿泊施設が利用できる「保育園まるごと留学」や、町を歩きながら西川町ならではの食を味わいつつ歴史・文化に触れ、温泉を楽しむ「ONSENガストロノミー」などつながりたい層が町にお越し頂ける、かつ町の強みを活かす事業を実施しています。

——デジタルの駆使で自主財源獲得への意欲が高まったように見えます。

菅野 まずは補助金を獲得して町内に資金循環させたいという思いがありました。しかし、「AI謎解きゲーム」や「公営サウナ」など新しいことにチャレンジすると、民間の支援が受けられる手応えがありました。

例えば、AI謎解きで集めた資金のうち1,000万円は「デジ田」ですが、2,500万円は寄附でした。経費は2,000万円なのに3,500万円も集まったのです。この町は地域課題に本気で取り組んでいるな

と評価していただくと「エシカル寄附」が起きるのだなと実感しました。

そして、自主財源の獲得で言えば、やはりNFTです。NFTは2022年6月の「骨太の方針」に盛り込まれました。これはWeb3.0時代を迎えて事物が本物であることの真正性を証明する鑑定書のようなもので、国はNFTについて「必要な取組みを行う」とし、推進の立場を明らかにしました。

全国初の「デジタル住民票NFT」を発売

——それでいち早く着手したと。

菅野 着手しました。その第1弾が「デジタル住民票NFT」です。乗っ取りやなりすましが後を絶たないリアル住民票に対して、デジタル住民票は不正を防止できます。西川町を応援していただける方たちに向けて発売したら、1枚1,000円ですが、10分間で発行枚数を超え、申込は1万3,000枚に上りました。しかも、競争倍率は13.4倍に達しました。

追加発行も検討しましたが、今、町ではどれくらいの方に町のNFTがどれだけ価値を持っているのか市場で株価的に観察しています。転売されたらその10%が町に入りますから、市場がどれくらい活性化するかは財政上の関心事なのです。今のところ価格が上がっていますから、施策は間違っていないかと思っています。

また、デジタル住民票だけでなく、西川町の道の駅に隣接する遊具のない町の公園を「公園命名権NFT」のオークションにかけたところ、130万円で売却できました。

——自主財源の調達手段も変わりましたね。

菅野 社会の動向を見て、財源確保と関係人口というポイントを外さなかったことがよかったと思います。その際にも私たちは予算6原則に合致す

デジタル住民票NFT

る手段でやっているということです。

——その方向性は役場の機構改革、「かせぐ課」「つなぐ課」の誕生にもつながって、財政指標も良くなっています。

菅野 財源確保の補助金情報等は「かせぐ課」が日々、集約しています。どの省庁のどの事業でどのような額のメニューが出ているかを収集して、西川町のニーズに合えばチャレンジするわけです。つなぐ課は、課題解決のための「人」をマッチングする役割を担います。私の個人的な金融機関職員・公務員のネットワーク「ちいきん」の情報も活用しています。この結果として基金の取り崩しも半減させることができました。

西川町は生活インフラの重要な基盤である公立病院の経営改革にも挑んでいますが、NFT等の稼ぐ力をここ2年でつけてきたので、改革を進めながら持続可能な病院に向けた資金の準備をしているところです。

——「帰ってきてケローン」という奨学金制度の創設も話題になりました。

菅野 町内に高校も大学もない西川町の重要な地域課題は、4月の人口減少をいかに食い止めるかにあります。2023年の制度導入初年度の申込は14件あってびっくりしました。というのも、町の卒業生は年間40人ほどですから、14人はすごい数字です。教育ローンの利子相当分を補填するこの奨学金の返済不要条件は最低10年間町に住んでもらうことですが、それだけ効果があったということです。2023年4月の転出者は25人で、24年4月は11人でした。これまで平均40～50人減少していましたから、半減を2年続けたことになります。

そのほか、高校生の交通費補助も実施しています。その目的はメールやLINEなど、高校生や保護者と繋がるツールをつくることにあります。そうすることで、帰ってきてケローンと同様につながって連絡がとれ、将来は西川町に戻ってきたいのか、就職の意向はどうなのかなどもわかるようになるのです。

選ばれる自治体になるため 組織も変える

——「つながって」「稼ぐ」コンセプトに対する町の皆さんの反応は。

菅野 補助金は官民連携が前提なので、民間企業と組まないといけません。2023年度に「つなぐ課」をつくったのは、町は企業から選んでもらう立場だからです。経産省のデータによれば、企業が「連携する自治体を選ぶ理由」として、「回答が早い」「情報開示に積極的」等が重要だとわかりました。そこで、その意向に対応するには専担部署をつくらなくてはと考えたのです。

デジタル田園都市交付金を使いこなす必要要件

	デジ田要件	人事方針
①課題の解像度	=地域課題←対話	
②民とのつながり	=官民連携←積極姿勢	
③面としての取組	=地方創生←情報共有	
④総合計画・関係人口=戦略		←情報共有

「つなぐ課」の設置
「西川町が選ばれるために→つながりたい」（令和6年1月菅野町長講演資料in長崎・15ページ）より

ただ、つなぐ課をつくったとき、町民からは「なんだそれは」という反応でした。お節介を焼く課ですと説明しましたが、いずれつなぐ価値を理解頂けると思っていました。

なぜなら、西川町には「三山信仰文化」が残っていて、江戸時代は「西の伊勢参り、東の奥の院参り＝出羽三山参り」といわれ、修験者がよく訪れていたからです。そのため、町の人には山菜料理などで接待する「おもてなし文化」が根付いているのです。

ですから、外部から人が来たときに町民とも繋げたらいいのではないかと、役場がつなぎ続けるのではなく、町民自らがつながる町にしようというねらいもありました。現在では、町民もさまざまな理由で訪れる方たちとの交流を楽しんでくれていると感じています。

議員の方々もそうです。現在、執行部は新たな施策を提案する前に議員と「勉強会」を開催していますが、参加率は高いです。日本でも例のない政策、例えばNFTを進めていて理解が難しいですから、全協の前段階で「これはこういう意味です」などと説明して一緒に勉強するわけです。なかには「企業版ふるさと納税を広報してくるぞ」といってくる議員さんもいて、いい意味で両者の連携が図られれば、政策の実効性も上がると考えています。

——職員の人事評価も変えていますね。

菅野 人事異動の際は1 on 1 ミーティングをして「私はこういう働き方をしたい」という意志を確認のうえで動かしていますし、幹部職員に登用する方の要件も明示しています。やはり町民を大事にできて、外部との調整をうまく進められる人の役割は大きくなります。なかには「落ち着いて事務をしたい」という方もいますが、大枠の人事方針として「つながって」「稼ぐ」人材の育成を目指す方向は変わりません。

「人口戦略会議」報告を見返したい

——今後の西川町ですが、「第7次総合計画」（令和5～12年）で8年後人口の数値目標を掲げました。しかしこの4月、「人口戦略会議」が出したリポートでは厳しい数字が出ています。

菅野 「7次総」の2030年目標人口は4,165人、生産年齢人口1,915人としました。ところが、戦略会議は2050年に総人口が2,698人、若年女性も81人に減ると推定しています。人口統計が2020年基準と、私が就任する2年前の数字が統計で使われて時間軸がずれていますが、厳しい数値が示されたことは確かです。

町は8年後に生産年齢人口をプラスにする計画ですが、現在の生産年齢人口の推移はさほど減っていません。生産年齢人口は、毎年100人程度減少していましたが、昨年度は34人の減少に止まりました。そこに止まっているのは、各種の施策が進捗しているからだといえます。もともと社会増減のプラス転換は4年後に、また生産年齢人口は6年後から8年後にプラスになると想定していました。ところが、予想より2年早く令和5年度の人口の社会増減がゼロとなりました。施策をうまく実行できれば早めの総人口増加も夢ではないと思っています。したがって、人口戦略会議の西川町への評価について率直に言えば、「見返したい」としています。

——戦略会議は、これまで自治体間で社会増を取り合っていたが、これからは自然増をどうするかだとも指摘しています。

菅野 その点、すでに±ゼロを達成している西川町としては、次は自然増を達成したい。

町は婚活などのイベントをしています、今年



全国若手町村長会設立総会

の5月から一人暮らしのワンルームアパートを男女混合で入れる町営住宅の建築も始めました。自然な交流のなかで、カップルができればいいなという発想です。

また、パイの取り合いの話でいえば、西川町は県内の他市町村から人を取ろうとはまったく考えていません。国の方針に従って、ブラックホールと称される東京や首都圏からの移住者をターゲットにしています。ですから、仙台と首都圏に絞った政策を打っていますので、「サウナやAI謎解きが好きだから来たけど、結構いいまちだ」というかたちで、まずは関係人口になっていただければと思っています。

——ところで、菅野町長は2023年11月結成の「全国若手町村長会」副会長に就任されました。競争を旨としつつ、全国の若手町村長が連携する意義をどうお考えですか。

菅野 国も自治体の広域連携や遠隔地連携の取組みを進めていますが、なかなか進まないところもあるので、会の活動としては共同で研修会をしたり、デジタル田園都市のなかで生涯学習のサブスク化の取組みなどを進めていく予定です。

ところが、遠隔地のこうした関係というのは信頼がないとなかなかスムーズにいきません。ですから、取組みの苗床を若手町村長会がつくっていった、こんな連携もできるんだ、こんなかたちもあるんだと示したいのです。さらに、新しい取組みを行うことで目標に対する成果値が出てきますから、その果実を全国若手町村長会から全国に広げたいという目的もあります。

——競争しながらも、横の連携・協力が重要だと。

菅野 競争は大事ですが、リスク許容度のある若い世代同士でパートナーを見つけて信頼関係をつくり、新しい取組みを日本に広げていきたいと思っています。

——ありがとうございました。