

岩手県洋野町

奈良県吉野町

埼玉県加須市

岐阜県瑞穂市

市町村長 意見交換会

出席者

- 岡本正善町長 (岩手県洋野町)
- 角田守良市長 (埼玉県加須市)
- 森 和之市長 (岐阜県瑞穂市)
- 中井章太町長 (奈良県吉野町)
- 岡本全勝 (市町村職員中央研修所学長)
- 荻澤 滋 (全国市町村国際文化研修所学長)
- 足達雅英 (市町村職員中央研修所副学長兼研修部長)

(2025年1月14日、市町村職員中央研修所で開催)

参加自治体の概要とまちづくりの方向

司会 まず各自治体のご紹介をお願いします。

岡本町長 洋野町は2006年1月に種市町と大野村、1町1村が合併し誕生しました。合併時には人口約2万人でしたが、現在では1万5,000人を切り、高齢化率は43.75%に上っています。

産業は第一次産業が主で、森林を活用した木炭生産、原木シイタケ、木工製品に力を入れています。水産業はウニ、アワビを中心とした採介藻漁業が中心で、旧種市町時代から大規模増殖溝を活用した「つくり育てる漁業」を推進しており、ウニのむき身では本州一の出荷量を誇っています。

この増殖溝を活用した藻場の創出・保全活動が二酸化炭素排出を抑制するブルーカーボンとして評価され、国内最大規模となるJブルークレジット3106.5トンの認証を受けました。クレジット化による収益は、漁場づくり、海洋教育などに活用しています。

また、県立種市高等学校では、日本で唯一、工業潜水教育を行う海洋開発科が設置され、海洋工事全般に関わる技術者を輩出しています。

東日本大震災後、青森県八戸市から福島県相馬

市まで、太平洋沿岸をつなぐ「みちのく潮風トレイル」のルートにもなっており、全国各地の方々が訪れ、好評をいただいております。

角田市長 加須市は人口11万2,000人で、1市3町が合併して15周年を迎えるところです。所在地は群馬・栃木・埼玉3県の境にあります。多くの県境は山頂や湖の真ん中ですが、加須では平地で3県をまたいで写真を撮る人が増えていることが話題です。また、ジャンボ鯉のぼりが有名で、毎年、利根川の河川敷で100mの長さになる鯉のぼりをクレーンで上げていますし、手打ちうどんは「西の讃岐、東の加須」と言うほどの名物だと自負しています。

そうした加須市ですが、関東平野のど真ん中ということから、「ちょうどいいまち加須」という言い方をしています。市の面積の半分以上が農地でその85%は水田です。農業都市加須は埼玉一の米どころで、お米以外にもイチゴやトマトなど、いろいろな農産物があります。

加須市は「消滅可能性都市」には入りませんでした。人口は減ってはいますがここ3年ほどは横ばいで、少し増えた年もあります。理由は社会増で、特に子育て世代の転入が顕著になっており、子どもも0～5歳児の転入が増えています。



左から、全国市町村国際文化研修所荻澤学長、洋野町長岡本氏、加須市長角田氏、瑞穂市長森氏、吉野町長中井氏、市町村職員中央研修所岡本学長

もちろん、他の自治体と同様の課題はあります。1市3町で合併したので、体育館や図書館など同じ公共施設が4つずつあり、今後、小・中学校も含めてそれらをどう統合・再編していくのが課題です。

森市長 瑞穂市の森和之です。瑞穂市は2003年5月に2町で合併し、市制施行して今年で22年目です。21年間で人口は約9,000人増え、県内でも一番人口が増加した市です。そのことは嬉しい反面、待機児童が発生しているなどの課題もあります。

また瑞穂市は古くから中山道が通る交通の要衝であり、名古屋からJR東海道線で約25分の距離にあります。岐阜と大垣を結ぶ国道21号や三重県の多度（桑名）につながる県道が南北に通っており、近隣に東海環状自動車道路と名神高速道路のICができて企業誘致が進み、雇用の場があることからしばらくは人口が増えると予測されています。

このように若い都市であることから、瑞穂市は20周年を機に未来を若い世代につなぐため「人権尊重都市宣言」、「非核・平和都市宣言」、「環境都市宣言」をしました。さらに2024年1月には「こどもまんなか応援サポーター宣言」を、2025年1月には「ゼロカーボンシティ宣言」を行って、都市づくりの方向を鮮明にしています。

加えて2025年は「第3次総合計画」や「都市計画マスタープラン」、「子ども計画」などを総称した計画を「みずほ未来まちづくり構想2035」と位置づけて推進するとともに、「ウェルビーイングみずほ」によって持続的な幸福の実現を目指すことを表明しました。

その一方で基盤整備が遅れていて、公共下水道事業は2027年開始にメドがついた段階で、JR穂積駅前の開発も都市計画決定してようやく駅前整備

ができる運びとなりました。これら遅れの主な理由は人口増加に伴う幼稚園、保育所、学校の整備に追われてきたことによるものですが、基盤整備への取り組みも並行的に進めていく予定です。

中井町長 吉野町は1956年に6か町村で合併し、来年で70周年を迎えます。奈良県のほぼ中心の吉野郡にありますが、この吉野郡エリアはおしなべて過疎化が進み、ほぼ消滅可能性都市とされる地域になっています。

ただ、豊かな歴史的背景を有しており、その基盤を生かしてもう一度まちづくりに挑戦しようと取り組みを進めています。去年は2004年に紀伊山地の霊場と参詣道が世界遺産登録されて20周年だったので、東京や様々な地域で記念事業をさせていただきました。

また吉野は吉野桜が有名ですが、吉野杉の産地でもあり、人工造林としても500年の歴史があります。吉野杉は江戸時代に酒樽として用いられ、全国的に有名になったのは日本酒を灘や伏見から江戸に運ぶ際の樽廻船で重宝されたことでした。また、去年はユネスコの無形文化遺産に日本の伝統的酒づくりが登録されましたが、吉野町には三つの酒蔵があつて木桶仕込み復活の際に吉野杉を使ったことから、吉野杉をもう一度見直してもらおうとPRしています。

岩手県洋野町

岡本正善 町長

◆DATA

洋野町の概要（2024年12月31日現在）
人口1万4,739人・面積302.92 km²

岩手県北東部に位置して北は青森県階上町、東は太平洋に面する。縄文期の土器が多く発見されるなど古くからの人々の生活の痕跡が残り、中世には馬産地として知られた。現在の洋野町は平成18年1月に種市町と大野村が合併して誕生。町域の約7割が山林で、豊富な広葉樹林を活かした木炭生産や漁業等が盛ん。



埼玉県加須市

◆DATA

角田守良 市長

加須市の概要（2025年1月1日現在）
人口11万2,018人・面積133.30 km²。

関東平野のほぼ中央部を流れる利根川中流域にあり、利根川が運んだ土砂の堆積によって形成された平坦地が特徴。その肥沃な土地と豊かな水を活かした農業生産や、都心へのアクセスのよさから都市機能が集積するベッドタウンとしても発展を遂げている。



目下の吉野町の大きな課題は、県内でも一番古くなっている庁舎の老朽化です。町内の義務教育学校が小・中一貫校になりましたので、二つ空く小学校を何とか利活用できないかと検討中ですが、一つは民間活力で跡地利用を図ること、もう一つは昨今の激甚化災害にも対応できる安全な庁舎にしようと考えています。ただ、庁舎の位置を変えることは町民感情の面から難しさがあって苦労していますが、新しい時代ですし、町の姿を変えていく意味で新たな挑戦をしているところです。

研修のみならずぜひ全国の仲間との交流を

足達副学長 次に各自治体における人材育成上の課題と取組み、市町村アカデミーや国際文化アカデミーに対する期待やご要望をお願いします。

岡本町長 洋野町の人材育成ですが、正職員は2024年4月1日現在で291名、会計年度任用職員が194名、合わせて485名の職員がいます。

年齢構成でいえば44歳から51歳の層がもっとも多く、女性職員の占める割合は課長級が16.7%、課長補佐級は51.4%、係長級は54.9%となっています。国保病院を持っていますから、その看護師さんや保育士さんに女性管理職が多い傾向があります。

洋野町の人材育成上の課題としては、早期退職者の増加、新採用職員への応募の減少、メンタルへ

ルス上の問題を抱える職員への対応となっております。管理職には相談しやすい環境づくりへの配慮をお願いしているものの、対応に苦慮している状況です。心の健康づくりへの意識づけとして、岩手医科大学から講師を迎え、毎年研修会を開催しています。

また、派遣研修として岩手県に毎年1名を派遣、東北経済産業局にも過去には2名を派遣し、広い視野を持った職員の育成に取り組んでおります。

さらに、昨年度からですが、協定を締結している北海道浦幌町と、派遣交流の取組みを始めております。職員を派遣し合い、互いの町の施策を知り、人と交流することで、職員の意欲向上や成長を感じさせる機会となっております、今後も展開していきたいと思っています。

市町村アカデミーに対する要望ですが、これまで同様、時宜にかなった様々な研修を開催していただきたいということです。

また、私は市町村長特別セミナーを3回受講しておりますが、充実した研修内容や、他の首長さんたちとの交流が大変いい刺激となっております。職員にも積極的に市町村アカデミーの研修に参加してもらいたいと思っています。全国各地から同じ立場の職員同士が集まるわけですから、研修を通じて交流を広げ、仕事に役立ててもらいたいという願いがあります。

角田市長 人材育成上でどんな職員を求め、どんな研修を実施してほしいかですが、簡潔に言えば想像力やクリエイティブ力を磨ける研修、もう一つはプレゼン力や広報力を磨ける研修です。

よく職員にこの話をしますが、ダーウィンの進化論に「強い者や賢い者が生き残るのではなく、変化に対応できる者だけが生き残る」とあります。変化のスピードが早く、対応範囲も幅広くなっている今、単に法令を読み解いたり解釈するだけではなく、課題にどう対処するかを想像できる力が必要です。それが想像力とクリエイティブ力です。

加須市が何をやっているかと言いますと、志願制の「若手女性職員プロジェクトチーム」を設け、自らテーマを設定して結論を出してもらう取組みを毎年続けています。過去に「うどんの日」を条例

で定めました。これはプロジェクトチームの提案から生まれたものです。それから、ご当地人形を作ってガチャに入れて市役所の正面玄関で販売しました。批判もありましたが、発売日から市役所始まって以来の行列ができました。おそらく40～50代の課長クラスでは発想できない着想だったと思います。さらに最近ではマンホールデザインの埼玉県コンテストで3位になったりと、こうした若い力をさらに活用したいと考えているところです。

プレゼン力、広報力も同じです。日本では「よいことをしていれば、見てくれる人がいる」と言われますが、スティーブ・ジョブズは「知らせないことはやらないのと同じ」と言っています。広報がいかに大事か。針小棒大でもいいから広報してくれ、と言っています。そういう力を磨ける研修は市では講師も見つかりにくいので、アカデミーでできるいいなと思います。

森市長 私には人材育成をしないと他市町に太刀打ちできなくなるという危機感があります。行政出身の私ですが、現在は集中豪雨や大規模地震、コロナ禍から物価高騰まで、これまでの職員が経験していない事態への対応が多くなっています。行政に関心のない層が増える一方、多様化する社会で市民ニーズは高まるというアンバランスもあります。先行き不透明で新規採用職員の確保も難しいのが現状ですが、重要なのは人材育成で「学び合う組織づくり」ではないかと考えています。意欲的な職場環境をつくるためにも、まずは管理職の姿勢が大切だと思います。個人の「自育」を組織の成長に結びつけることを考えています。

そうした観点で昨年から私が「リーダーシップ教育」と名づけ、部長会議を週1回行っていますが、さらに年2回、すべての所属長を集め、現在の情勢や今後の方針等を示しています。さらに私が親しくする6市に職員と出向いてテーマを決めた研修を行い、市に戻ってそれぞれの部署へ情報共有しスキルアップにつなげる試みも始めました。

市町村アカデミーへの要望や提案ですが、実は職員から聞いてきています。「職員に奮起を促すた

め参加団体のランキングを実施してはいかがか」「千葉県や滋賀県以外の場所で研修はできないか」「公務員アワード受賞者などによる講演会はどうか」などです。もっとも、現在の瑞穂市は手上げ方式なので、研修に参加して戻ったら仕事が溜まっていて大変だという思いが職員にあります。それでも全国規模の研修を受けて仲間と交流する意義を再確認してもらえよう、引き続き職員に話していこうと思っています。

足達副学長 今のご要望のなかで「他地域での研修の実施」については、「巡回アカデミー」を年2～3か所で開催しています。2024年度は兵庫・熊本・岐阜の各県での実施ですが、より参加しやすくなるよう、各県の広域研修機関とも連携して調整しています。こうした取り組みもぜひ知っていただければと思います。

中井町長 私はかねてより人材育成に関心を抱いていたため、議員から町長になったことを機に、職員一人ひとりと面談しました。実施してみて感じたのは、小さな組織では従来の組織に対する固定観念が大きいことでした。特に30代の職員は上の世代を見ていて、業務のしんどさやマネジメントの難しさから退職する方も増えています。そこで人材育成方針を見直しつつ、併せて管理職のマネジメント力を上げたいと考えました。

2023年度に行ったのは職員アンケートです。結果

岐阜県瑞穂市
森 和之 市長

◆DATA
瑞穂市の概要（2024年12月31日現在）
人口5万6,336人・面積28.19 km²。
濃尾平野の北西、岐阜市と大垣市にはさまれて位置する。市の東に長良川、西には揖斐川が流れ輪中と呼ばれる水郷地帯であり、江戸時代には5街道の一つ中山道が通り、宿場も置かれて栄えた。平成15年5月、穂積町と巣南町が合併して瑞穂市が誕生した。



を見れば「やりがいを感じている」が83.8%、「誇りを持っている」も80%を超えていました。ただ、「ワークライフバランスの実践ができていない」が44.8%あり、誇りを持って働いていてもいかにモチベーションを維持するかが課題だと感じました。その解決のためにも、組織風土の改善や人事評価のしくみを再検討していこうと、今考えているところです。

一方、採用については応募者数をどう増やすが課題です。そこで新たに20～30代の職員によるアイデア会議を始めました。職員が取り組みたい事業や業務改善への課題を挙げてもらうなかで、職員採用についても意見を求めたのです。試験方法を見直して、職員によるインタビュー動画もアップするなどした結果、募集のおよそ4.8倍の応募者数があり、8名の採用に結びつきました。

研修への期待と要望ですが、小規模な自治体にとっては職員への刺激が必要です。私も町長になって機会をつくり首長同士の交流ができるようになりました。研修も首長が率先して行くとともに、とくに新管理職には優先的に参加してもらって、様々なつながりをつくってもらいたいと思います。

研修のテーマについていえば、市町村でも広域行政が課題になっていますから、交通や消防などの分野でそのあり方についての研修もこれから大事になると思います。

奈良県吉野町

◆DATA

中井章太 町長

吉野町の概要（2024年12月31日現在）
人口5,834人・面積95.65km²。

奈良県の中央、吉野郡北部にあって、町の中央部を東から西に吉野川が流れる。町域の一部は吉野熊野国立公園、吉野川・津風呂県立自然公園に指定され、吉野山の桜で知られる。南北朝時代の南朝の拠点となるなどたびたび歴史の舞台となった土地柄で、吉野杉の集散地としても有名。

他市町村との新たな交流のかたちを模索

足達副学長 アカデミー学長からご意見をいただきたいと思います。

岡本学長 今日伺ったお話のなかで、洋野町長がおっしゃった他市町村との交流の例は珍しいと思います。北海道浦幌町との交流はどういう形でやっていますか。

岡本町長 旧大野村時代から浦幌町の牧場、パークゴルフを通じて交流があり、2014年に「友好の町絆協定」を締結しました。昨年度、協定締結10周年を前に職員を相互に派遣する研修を行ってみてはどうかということで、「絆研修」として実施しております。内容としては、5日間程度、数名の職員を派遣し合い、町の実情の説明やグループワーク、視察やイベントへの参加により、学び合う仕組みとなっています。参加した職員も、他の自治体の取り組みや施策を知ることで、大変刺激を受けているようです。

岡本学長 そういう交流はいいですね。県庁に行くのも勉強になりますが、同規模の団体同士で仕事を学び合うことは刺激になります。しかも、洋野町や吉野町の職員の皆さんはほとんど地元の方でしょうから、地域の人も職員同士も知っている人ばかりで、遠慮の気持ちが働くことも多いはず。一定期間、お互いに数人ずつ派遣できるならかなり刺激になりますね。加須市はどうですか。

角田市長 市内在住の職員が7～8割です。市外に自宅を構える職員もいますが、市としてはできれば市内に住んでももらいたい。加須市の取り組みとしては、地域活性化センターに毎年職員を送っています。全国から来ている職員で成り立っている組織なので、2年して帰ってくると人的なネットワークはかなりできてきます。関係はずっと続くので、非常に有効な派遣だと思っています。

岡本学長 地域活性化センターは総務省の外郭団体ですが、市町村役場にはない仕事ができること、いろいろなところへ出かけていくので人的ネットワークが広がるのが特徴です。友達になれば、後で仕事に困ったときにすぐメールを打って相談できます。



荻澤学長 広域行政の研修に対するご要望がありました。我々もそうしたテーマに取り組みたいと考えています。大津の研修所は市町村職員が対象なので、例えば観光や交通ネットワーク等のテーマとなると、県の分野ではないかと議論になりがちです。それでもどんなテーマで、どう展開できれば市町村の方に来ていただけるかを手探りしつつ、ぜひ挑戦してみたいですね。

中井町長 広域行政に踏み込むと、県の役割との関係が難しくなると感じるが多々あります。消防や地域交通、運輸、道路、病院もそうですが、省庁との関係が出てきます。とはいえ、過疎地域では広域エリアに視野を置かないと課題解決ができない時代になってきていると感じます。

荻澤学長 単独では解決できないケースが増えているのですね。

中井町長 そうですね。例えばタクシー業界など一律の規制がある分野では、単独の町ではカベを越えられないケースが多いのです。跳ね返されても職員にもう一回行けと言うのですが、現実的にはやはり難しい。そうしたときに、広域の交通体系を持つ県の役割は大きいので関わってもらいたい面はあります。

荻澤学長 私たちもいろいろ支援させていただきたいと思います。

岡本学長 総務省行政局や国交省にも協力してもらってともに考えるべき課題ですね。

角田市長 加須市は活性化センター以外にも、埼玉県庁をはじめ国交省に2年、内閣府に1年と職員を派遣しています。さらに環境省からも要請を受けて、現在、人選中です。ただ、これほど派遣すると、その分手薄になります。帰ってくるとプラスが多いのは確かですが、優秀な人を送りますから、もうこれ以上は無理だと人事課が言ってきます。

岡本学長 この間、職員定数の削減があって少数精鋭体制が続く中、森市長が言われたように人が集まらず、退職者も増える構図になっています。その打開を図ることが求められる時代になっているわけですね。

荻澤学長 定年延長制が始まりましたが、これまでだったら辞めていた方が残っていることで、職員構成が若干膨らんでいる状況はありませんか。

岡本町長 職員数が減少する中、課長級職員が若い職員を知識や経験の豊富さでサポートしてくれており、助かっています。

ただ、消防職員など、以前は受験者が多くいた職種でも、近年は応募者が減っており、現場に出る職員の年齢が上がり、負担が増しているという状況があるようです。

角田市長 研修テーマについて一つだけ。私は「市町村トップセミナー」を何回か受けていますが、数年前の研修で一番心に残っているのは、「ナッジ（nudge）研修」です。

要はいかに無意識下で市民を目的の方向に導くかという研修です。例えば、男性トイレで外にこぼさないよう注意書きして効果がなくても、小便器の中心に小さなハエの絵を描くだけで汚れが減るようになるという話。そういう事例の紹介がたくさんあって、これは面白いと庁舎管理の職員に話してみました。その頃はコロナの消毒液が正面玄関の脇に置いてあったのですが、来客はそこに寄らずにまっすぐ入ってしまう人が多かった。そこでその職員は、床に太い黄色い矢印をつけて消毒液への誘導を試みたところ効果てきめんで、皆さんが手を消毒してから窓口に向かうようになった。これはすごい研修だなと感心しました。

岡本学長 ナッジ研修はその後も続けていますが、評判が高いです。しかも学ぶだけでなく、自分で考えて実践するからいい研修になります。いろいろな場面で使える目からウロコのような話ばかりですね。また、「人への話し方研修」も非常に評判がいい。例えば、こういう話し方は相手に伝わるが、これは伝わらないという双方向のコミュニケーション術ですね。少し変わった研修ですが、多くの気づきをもたらしてくれるアプローチになると思います。

足達副学長 本日は貴重なご意見をありがとうございました。