



アカデミア

市町村長・管理職特別セミナー

首長のリーダーシップによる自治体DXの推進

～生成 AI の利活用～

明治大学名誉教授 長谷川 文雄

市町村議会議員特別セミナー

『地域の宝』を世界にひらく世界遺産の可能性

宗像大社宮司、宗像国際環境会議副会長 葦津 敬之

市町村アカデミー講義 Again

DX時代の地域ブランド戦略

一般社団法人地方 PR 機構 代表理事 殿村 美樹

【首長インタビュー】

“未来への責任”を胸に

めざすは「グッド・アンセスター」のまちづくり

福岡県古賀市長 田辺 一城

【巻頭グラビア】

鯖江市に見る「市民主役」のまちづくり

成功のカギと未来への展開

福井県鯖江市

【「研修」の現場に行く!】

県と市町が対等なパートナーとして連携を深め、

「チーム愛媛」で重要施策を強力に推進

愛媛県研修所



2025
SUMMER

Vol. 154



鯖江市地域活性化プランコンテスト(第17回)

鯖江市に見る 「市民主役」のまちづくり 成功のカギと未来への展開



福井県
鯖江市

「めがねのまち」として知られる鯖江市は、「市民主役のまちづくり」においても活気にあふれる。女子高校生を中心としたプロジェクト「鯖江市役所JK課」は国連でも紹介され、全国から学生が集まる「鯖江市地域活性化プランコンテスト」は18年続く。こうした活動が評価され、2024年には「2024CRMベストプラクティス賞」を自治体で唯一受賞している。今年、市制70周年を迎える鯖江市は、市民参加型のまちづくりを文字どおり実践し、その歩みを止めない。地方都市が抱える課題を解決するカギが、ここにはある。担当者に話を聞いた。

市民と市が主語の“わたしたち” で始まる「鯖江市民主役条例」

日本海に面する福井県のほぼ中央に位置する鯖江市は、面積84.59km²と県内では2番目に小さな市域ではあるが、人口は約6万8,000人、人口密度は県下1位のまちだ。古くから「ものづくりのまち」として発展し、特にめがね産業では、イタリア、中国と並ぶ世界三大産地の一つとして知られる。

そんな鯖江市には、“自分たちのまちは自分たちがつくる”という市民主役のまちづくりを進めることを目的とした「鯖江市民主役条例」がある。市民および市を意味する“わたしたち”で始まるこの条例は、2010年4月に条例施行となり、今春で15年が経つ。

同時期からは、「提案型市民主役事業化制度」を開始している。それまで市が行ってきた公共事業を見直し、市民自らが行ったほうがよい事業、市民に託したほうがよい事業等を市民に募集をかけ、市民や民間組織に業務委託というかたちで担ってもらってきたほか、市民からの発案については、市もそれに応えるかたちで市民主役を強力に推進し、さまざまな取り組みが事業として実現している。

今でこそ、市民主役、市民の声を聞くというのは自治体において当たり前の風潮にあるが、当時としてはいち早い取り組みだったはず。鯖江市市民生活部市民主役推進課の竹内陽一さんに話を聞くと、こんな答えが返ってきた。

「条例として明文化したのは15年前ですが、その土台はさらに15年前にさかのぼります」

一つの成功体験から生まれた 「わたしたちはできる」という土台

1995年、「世界体操競技選手権大会」が鯖江市で開催された。それまでこの大会は欧米の大都市が開催地に選ばれていたが、日本ではもちろんアジア初の開催地として、人口7万人に満たない鯖江市が選出されたのだった。

「ほんとうにできるのだろうか」という不安が、当時、無かったとは言い難い。しかし、選手の受け入

れから大会運営、PR等々多岐にわたる役割において、およそ3万人に及ぶボランティアの協力によってこの大会は成功を取める。時代は、まだボランティアという概念が浸透する以前のこと。

「この成功体験が、“市民主役”のすべての始まりであり土台になっていると言えます。これをきっかけに、市民と行政が協働すれば、すごく大きなことができる、すごくいいことができる、といった機運が双方に醸成されたと言ってもいいかもしれません」(竹内さん)

JK課にJKOG課、OC課まで!? 老若男女がまちづくりに乗り出す

こうして市民と市の双方に「わたしたちはできる」という土台が生まれ、市としては「居場所と出番をつくれれば、市民はまちづくりに参加してくれるのでは」と、先の制度が整えられていったという。

では、具体的にどのようなまちづくりが実現してきたのだろうか。2014年に発足し、国連でも紹介された「鯖江市役所JK課」はその一つだ。

「JK＝女子高校生は、行政から最も遠い存在という仮説のもと、JKが自由な環境下で自分たちがやりたいことを企画し、大人を巻き込んでいくと、何か面白いことが起きるのではないかという実験的プロジェクトとして発足したのが始まりです」(竹内さん)

注視したいのは、既存のプロジェクトに彼女たちを巻き込むのではなく、彼女たち自身がやってみたいまちづくりを提案し、地域と連携して取り組むといった点だ。名称の奇抜さから賛否が割れたスタートだったが、先進的な取り組みが評価され、のちにたくさんの賞を受賞している。

現在では、JK課の卒業生による「JKOG課」も発足し、現役メンバーに伴走しながらまちづくりに協力するといった構図も育まれているという。

女子高校生の活動に触発されたのが大人の女性たちだ。おばちゃん(Oba-



鯖江市役所JK課のステッカー

chan) の略字として「OC課」を立ち上げ、女性ならではの視点と発想で鯖江市を元気に住みやすくしたいと活動を開始。全国OCサミットを開催したり、市長選挙の際には候補者の主張や政策をディスカッションする場を設けたりなど、幅広い活動を展開している。

毎夏、日本全国から学生が集まる 鯖江市地域活性化プランコンテスト

ところで、こうしたユニークな発想はどこから生まれるのだろう。それを支える存在の一つに「鯖江市地域活性化プランコンテスト」がある。じつは、先のJK課もこのコンテストから生まれたという。

「鯖江市地域活性化プランコンテスト」とは、“市長をやりませんか？”をキャッチコピーに、鯖江市が活性化するプランを学生に提案してもらおうというコンテストだ。2008年の開催以来、毎夏実施され、今年で18回目を迎える。

「東京で生活をしていたある日、鯖江に帰省してみると商店街が寂しくなっている状況を目にして、何

かできることはないかと動いたのが始まりです」

そう語るのは、コンテストの企画運営・事務局を務めるNPO法人エル・コミュニティの竹部美樹さんだ。現在は、大学生と高校生の二部制で、理想の街やつくりたい鯖江の未来をデザインし提案するという未来創造型のコンテストとなっている。

場所は鯖江市内にある本山誠照寺。毎夏、日本全国から集まった学生はここを基点に3日間を過ごし、ヒアリングからプランニング、そしてプレゼンテーションを実施する。最終日のプレゼンには、市長や議員、企業や市民の方々が集うが、プラン発表は行政に対してするものではないという。

「大事なのは市民の共感です。市民の共感を得ない事業は長続きしないからです」(竹部さん)

学生から発案されたプランの中で、事業として実現したものは多々ある。



お話をうかがった竹部美樹さん
(NPO法人エル・コミュニティ代表)

市長をやりませんか?
- Be a Mayor of Sabae City -

全国から明日のリーダーになる人材を募集!

対象 全国の大学生・大学院生・高専生
▶ 日本のために何か大きなことをやりたい!
▶ 自分の能力を開花させたい!
▶ 明日の日本を背負うリーダーになりたい!

エントリー募集!

応募期間 2024.6.20(木) - 8.11(日) | 2泊3日で高活性化案を考案

合宿期間 2024.9.14(土) - 9.16(日)

決戦 2024.9.16(日) 13:30 START
鯖江市 本山誠照寺(本町3丁目2-8)

第17回 鯖江市地域活性化プランコンテスト

お問い合わせ先: 鯖江市地域活性化プランコンテスト事務局
mailto:sabae-city@el-community.jp
TEL: 076-233-1111 (NPO法人エル・コミュニティ)

2024年に開催されたコンテスト(第17回)のポスター



コンテスト(第17回)の普及活動



コンテスト(第17回)のスタッフ



鯖江市地域活性化プランコンテスト（第17回）のようす。
地元の誠照寺に合宿して行われる

例えば、JR（現ハピラインふくい線）鯖江駅の2階に空きスペースがあることに着目し、「図書分館＋カフェ」をオープン。地域の人がお茶をしに行くほかビジネスでも利用されているという。これは、駅に図書館をという学生のアイデアにNPO法人が動き、カフェが併設された図書館となった。それにより収益化につながった。

市内にある西山動物園では、レッサーパンダのSNSフォロワー数が多いという背景から、「レッサーパンダ・アイドル化計画」が実現。レッサーパンダをモチーフにした商品のグッズ化のほか、今年9月には全面ラッピングの路面電車が市内を走る予定だという。市民の宝であるレッサーパンダが笑顔と経済の輪をつなぐ点も朗報だろう。

コンテストの運営は地元学生が主体 そこに地域や企業の賛同が集まる

まちづくりの担い手がない、どうすればまちが活性化するのかわからないというのが、現在、多くの地方自治体が抱える課題だろう。しかし鯖江市には、縁もゆかりもなかった学生が全国から集まり、



2025年開催の第18回鯖江市地域活性化プランコンテスト実行委員会のメンバー

未来の鯖江を真剣に考えてくれるという循環が生まれている。しかも1年、2年ではない。プランコンテストは18年途切れることなく継続中だ。成功の秘訣はどこにあるのだろうか。

「それは間違いなく学生主体の運営という点に尽きると思います。企画から営業、当日の運営まで福井県の地元学生が主体で動きます。大人はあくまでフォローアップという立場です」（竹部さん）

じつはこのプランコンテスト、スポンサーには地元企業をはじめ世界的にも有名なIT企業なども名を連ねるが、学生主体ということで賛同してくれる企業も多いのだという。

それは本山誠照寺も然りだ。開催場所のみならず、学生の宿泊場所として寺の隣にある研修所も提供している。さらに、3日間の学生の食事については地域の方々が協力してくれているという。

若者の声を聞き信じて任せてみると 次の担い手も育つという好循環が

地元学生が運営して全国から学生を受け入れるという構図は、学生同士の交流にも活気をもたらす。参加した学生の中には、プランコンテストを機に再び鯖江に来てくれる人もいれば、運営側の学生の中には県外希望だった進路を変更して鯖江に残る人もあるという。しかし影響はそれにとどまらない。

「プランコンテストの会議は商店街のテナントで行ってきたのですが、通りすがりにそれを見ていた小中学生が高校生・大学生になって参加してくれるというケースもあります。お兄さん、お姉さんが面白いようなことをやっていたので、と」(竹内さん)

市民主役のまちづくりが実現し、なおかつ次の世代の担い手も育っているという好循環。行政として要因はどこにあると考えるのか。

「信じて任せることだと思います。それと、市民の声を聞くこと。プランコンテストのおかげで、若者や市民の声を聞くことは当たり前という文化が鯖江には根付いたとも言えます」(竹内さん)

竹内さんには、先輩から受け継いだものに「市民一流、市役所二流」という言葉があるという。

「自分たちはあくまで黒子。市民の方の居場所と出番づくり、地域の担い手が出てくる土壌づくりこそ、

行政の仕事だというスタンスも大事にしています」

10年先も活気が持続するように 危機感とチャレンジを忘れない

2020年の国勢調査によれば、鯖江市は県内で唯一人口増加となったが、それをピークに近年は減少に転じている。これには危機感を募らせる。

「『住み続けたい、将来また戻って来たい』と内側から選ばれるまちを目指すとともに、『住んでみたい、挑戦したい』と外側から選ばれるまちを目指します。そのために、チャレンジをし続けなければいけないと思っています」(竹内さん)

「市民主役のまちづくり」のトップランナーとして走り続けてきた鯖江市が、今後どんな取り組みを展開していくのか。ますます目が離せない。



お話をうかがった竹内陽一さん
(鯖江市市民生活部市民主役推進課)



2011年、眼鏡の鎖でギネス記録を更新

◆コンテストから実現したプラン (一部)

<第1回提案プラン実現>

- 遣東使 (2009年度実施)
- めがねギネス (2011年5月5日実施)
- キッズチャレンジ (2009年度実施)

<第2回提案プラン実現>

- 西山公園、愛の鐘 (2009年度に設置)
- めがね祭り (2010年度より毎年実施)

<第3回提案プラン実現>

- トキワ荘プロジェクト (2011年度予算化)

<第4回提案プラン実現>

- サバ男、サバ子の鯖江大好きPR隊：さばえブランド大使 (2012年8月スタート)
- 中国の学生と鯖江市民の交流 (2012年8月から毎年実施)

<第5回提案プラン実現>

- 鯖エージェント (2013年11月から毎年実施) ← 学生団体with主催

<第6回提案プラン実現>

- 鯖江セレクト図書分館！ (市民協働パイロット事業：2015年1月オープン)

<第9回提案プラン実現>

- HyperHana道場！ IT教育による鯖江ブランド構築 (Hana道場が実施)
- 若者が住みたい街を作るための鯖江大学 (サバエ×ワカモノ夢創造大学事業)

<第11回提案プラン実現>

- Sabacoプロジェクト：お互いにいいところを見つめ、認めあえる社会へ！ (2019年2月11日実施)
- 鯖江の食材で鯖江をチャージしよう！ (2019年3月10日実施)
- 鯖江で貿易しませんか？～五感と戦略入り乱れる貿易ゲーム～ (2019年3月29日度実施)

<第14回提案プラン実現>

- 高校生版：交流寺 (2022年実施：鯖江市提案型市民主役事業)
- 大学生版：めがね婚 (2022年実施)

<第17回提案プラン実現>

- シンガーサバエライター ～音のお土産を作る～ (2025年3月実施)
- レッサーパンダアイドル化計画 (2025年度レッサーパンダ×市民主役のまち推進事業として予算化)

市町村長・管理職特別セミナー

4月24日・25日に、令和7年度「市町村長特別セミナー」を開催しました（「管理職特別セミナー」を同時開催）。

初日は、「人口減少時代における多文化共生の未来」と題して、羽衣国際大学教授でダイバーシティスピーカーのにしゃんた氏に、続いて「社会とアートのつながり—東京藝大の文化的処方—」と題して、東京藝術大学長の日比野克彦氏にご講演いただきました。

2日目は、「首長のリーダーシップによる自治体DXの推進～生成AIの利活用～」と題して、明治大学名誉教授の長谷川文雄氏に、最後に「ジェンダー平等による持続可能な地域づくり～人口減少・労働力不足問題の解消へ～」と題して、ジャーナリストの浜田敬子氏にご講演いただきました。

詳細は、JAMP information（P37）をご覧ください。

人口減少時代における多文化共生の未来

羽衣国際大学教授・ダイバーシティスピーカー
にしゃんた氏



ミニコンサート サクソフォン四重奏 アーバンサクソフォンカルテット

ソプラノサクソフォン 中村 優香氏
アルトサクソフォン 小林 浩子氏
テナーサクソフォン 椿 義治氏
バリトンサクソフォン 中村 賢太郎氏

首長のリーダーシップによる自治体DXの推進～生成AIの利活用～

明治大学名誉教授
長谷川 文雄氏



社会とアートのつながり—東京藝大の文化的処方の取り組みについて—

東京藝術大学長
日比野 克彦氏



ジェンダー平等による持続可能な地域づくり～人口減少・労働力不足問題の解消へ～

ジャーナリスト
浜田 敬子氏



市町村議会議員特別セミナー

4月21日・22日に、令和7年度第1回「市町村議会議員特別セミナー」を開催しました。

初日は、「『地域の宝』を世界にひらく世界遺産の可能性」と題して、宗像大社宮司で宗像国際環境会議副会長の葦津敬之氏に、続いて「議員視点からの地方創生のアイデア」と題して、関東学院大学法学部地域創生学科教授の牧瀬稔氏にご講演いただきました。

2日目は、「質問力を高める、議会力にいかす」と題して、法政大学法学部教授・政治学博士の土山希美枝氏に、最後に「先進事例から学ぶ～成功する公共施設マネジメント」と題して、東洋大学国際PPP研究所シニアリサーチパートナーの南学氏にご講演いただきました。

詳細は、JAMP information（P38）をご覧ください。

『地域の宝』を世界にひらく世界遺産の可能性

宗像大社宮司、
宗像国際環境会議副会長
葦津 敬之氏



議員視点からの地方創生のアイデア

関東学院大学法学部
地域創生学科教授
牧瀬 稔氏



質問力を高める、議会力にいかす

法政大学法学部教授・
政治学博士
土山 希美枝氏



先進事例から学ぶ～成功する公共施設マネジメント

東洋大学国際PPP研究所シニアリ
サーチパートナー
南 学氏



2025 SUMMER / VOL.154

アカデミア

A C A D E M I A

目次

巻頭グラビア

鯖江市に見る「市民主役」のまちづくり 成功のカギと未来への展開

福井県鯖江市

巻頭カラー

SEMINAR DIGEST (セミナーダイジェスト) 市町村長・管理職特別セミナー 市町村議会議員特別セミナー



鯖江市地域活性化プランコンテスト (第17回)
写真提供: 福井県鯖江市

	市町村長・管理職特別セミナー
2	首長のリーダーシップによる自治体DXの推進 ～生成AIの利活用～ 明治大学名誉教授 長谷川 文雄
	市町村議会議員特別セミナー
8	『地域の宝』を世界にひらく世界遺産の可能性 宗像大社宮司、宗像国際環境会議副会長 章津 敬之
	首長インタビュー
14	“未来への責任”を胸に めざすは「グッド・アンセスター」のまちづくり 福岡県古賀市長 田辺 一城
	市町村アカデミー講義 Again
20	DX時代の地域ブランド戦略 一般社団法人地方PR機構 代表理事 殿村 美樹
	「研修」の現場を行く!
26	県と市町が対等なパートナーとして連携を深め、 「チーム愛媛」で重要施策を強力に推進 愛媛県研修所
	自治体職員×JAMP研修講師 事例紹介Menu
32	ロジックモデルによる政策企画の実践 茨城県鹿嶋市 市町村税の支払督促 福岡県春日市
	市町村アカデミー学長連載
33	これからの自治体職員像 —あなたに求められていること— 市町村職員中央研修所 (市町村アカデミー) 学長 岡本 全勝
	Makuhari's Memory
35	絆が大きな財産! 未来を変える5日間 埼玉県宮代町 山内 一生 共通の課題を演習で解決! 仲間とのご縁に感謝 栃木県足利市 井汲 義晃

36	充実の5日間! 学びを実践へ! 島根県大田市 長野 陽介 共に学び、共に歩む。地域と防災への誓い 埼玉県川口市 松本 英晴
	地方公共団体金融機構広報
45	地方公共団体の経営・財務マネジメント 強化事業について 地方公共団体金融機構 地方支援部 支援企画課 主事 竹澤 晃
	JAMP information
37	市町村長・管理職特別セミナー
38	市町村議会議員特別セミナー
39	監査委員特別セミナー
40	「巡回アカデミー」(長崎県研修)の実施について
41	市町村アカデミーからのお知らせ
42	★ピックアップ研修★
43	インドネシア研修団 (JICA・法務省法務総合研 究所) による市町村アカデミー視察について
44	アカデミアのほっと一息 ～教授室だより～
49	読者アンケート

首長のリーダーシップによる 自治体DXの推進～生成AIの利活用～

明治大学名誉教授 長谷川 文雄

「DX」とはデジタル技術により従来のやり方を革新的に変えること

昨今は、様々な略語がありますが、「DX」とは一体、何の略なんだと思う方もいるかもしれません。

「DX」は「Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）」の略で、様々なデジタル技術を使って、今までのやり方を革新的に変えようというものです。耳慣れた言葉に「IT」があると思いますが、こちらは、「情報関係の技術全般」を指します。それらITを駆使するのがDXということになります。

今、ITをはじめとした広い意味での情報関係の技術は、自治体を中心に導入されており、皆さんのところでも大同小異あるとは思いますが、導入が始まっていることでしょう。まずは、この情報技術がどんなところに入り込んでいるのか、実例をいくつかご紹介したいと思います。

日々の業務の効率化から ドローンによる配送も実現

●日々の実務作業に導入

まずは、山梨県甲府市の例です。市は、挨拶文の送付や企画の立案などにAIを活用しています。業務の効率化を真剣に考えたことが導入のきっかけで、県内の市町村では初の取り組みでした。

市ではAIの活用で、研修会の資料作成や、アンケートの集計などの時間を半分以下に減らせたという、業務の効率化などを担う人材マネジメント化の数値の入力や、データ処理の自動化を進めているということです。実際の現場からは、次のような声が届いています。

「以前は1時間以上かかっていた集計作業を、自動化のアシストをしてもらうことで、ボタン一つで数分で済むようになりました。その分、仕事自体の見直し、また、研究する時間に充てて、活用するようにしています」

●ドローンによる配送を実現

また、いわゆる高齢化が進み、過疎が進んでいるようなところでは、お年寄りの買い物などが大変深刻な問題になってきています。そこで、注目されているのがドローンです。

静岡県川根本町では、ドローンを使った配送事業の拠点「SkyHub[®]川根本町」がオープンしました。町が山梨県の企業に業務委託し、ドローンを使った買い物代行などを本格的にスタートさせています。例えば、およそ4キロ離れた地点に、8分ほどで食料を届けるなどが実現しています。

川根本町が物流にドローンを導入する背景にあったのは、インフラの弱さと、急速に進む高齢化です。担当者は次のように語っています。

「町の面積の約9割が山林になっており、また75歳以上の後期高齢者の割合は静岡県で1位となっ

長谷川 文雄 (はせがわ ふみお).....

略歴

1972年、電気通信大学を卒業し、同大学大学院を経て清水建設入社。1986年、東京大学より工学博士を授与。その後マサチューセッツ工科大学建築都市研究所研究員となる。帰国後、東京大学先端科学技術研究センター客員助教授を経て、東北芸術工科大学大学院教授、副学長、大学院長、明治大学教授、JR東日本フロンティアサービス研究所長などを経て現職。著書に「インテリジェントシティ東京の5年後」「Built by Japan」「コンテンツ・ビジネスが地域を変える」など。



ています。自動車免許を返納するなどによって、いわゆる買い物困難者が増加すると考えており、ドローンを使った買い物代行サービスは、これから有効だと考えております」

公共工事にAIロボット 仮想現実区役所、無人自動車も

●公共工事にAIロボット

公共工事の現場でも、今、AIロボットの活用が始まっています。これは広島県廿日市市の例です。

建設現場で、まるで犬のようにしっかりとした足取りで動くのは、その名も「Spot」です。山の地形や、面積、体積などを計測することができます。プログラムを設定すると、まさに人いらず。これまでは人力で行っていた測量ですが、そのスピード感は比べものにならないといいます。

このAIロボットは、わずか1分半で、およそ100平方メートルのデータを取得できるほか、計測は、およそ5ミリ間隔。ほとんど誤差がないといいます。

国土交通省によると、国内の工事現場で導入されたのは初めてだそうです、すでに世界中でこうした技術の導入が始まっています。

●仮想現実（メタバース）区役所

さらに、「メタバース＝仮想現実」を自治体に応用しようという試みも始まっています。これは、東京都江戸川区の例です。

2024年、江戸川区は全国の自治体で初となる、「メタバース区役所」の開設を発表しました。インターネット上の仮想空間に、区役所と同様の行政サービスが受けられる「メタバース区役所」を開設したのです。

メタバースの区役所は、区の職員がアバターとなって、区民の相談対応や、電子申請の案内を行うもので、江戸川区では実証実験として、障がい者に関する相談申請について開始しています。担当者は次のように語っています。

「電子申請やオンライン相談ができれば、それは究極のバリアフリーにもなるのではないかと。理想としては、区役所と同じものがもう一つ、このアバター上にできればというふうに思っており、それを目指していきたいと思っています」

江戸川区では、数年後の庁舎移転に合わせて、メタバース区役所の拡充を図っていきたいとしています。

どこの自治体でも、老朽化した庁舎をつくり直すというのは大事なことです、物理的に建物をつくるといったハード的なものだけではなく、こうしたインターネットの中で、同じようなものができる時代になってきているということです。こうした動きは、日本だけではなく、当然、世界でも始まっています。

●導入が始まった無人自動車

先に、ドローンの例を紹介しましたが、今、地

方の自治体にとって深刻なのは、やはり移動手段です。特にバスなどは、運転手のなり手が非常に少なくなっているということもあります。

そんな中で、無人自動車の導入を始めた自治体もあります。移動バスの例です。

愛媛県の伊予鉄バスは、自動運転レベル4の路線バスの運行開始を発表しました。レベル4の路線バスの本格運行は、全国初の取り組みです。

運行区間は、伊予鉄道の高浜駅から松山観光港を結ぶ、往復およそ1.6キロです。自動運転のレベル4は、走行するルートや天候など、特定の条件のもと、運転士がいなくても運行できる性能があり、事故が起きた場合は、プログラムが責任を負うとされています。

バスに限らず、世界では、ドライバーのいない車が迎えに来るといった無人タクシーというものも出現しています。

「様々なデジタル技術の導入は生産性と満足度の向上を生む」

さて、このように現代社会では、AI、ドローン、ロボット、仮想空間など、様々なデジタル技術(=IT)を応用しているわけです。

その際、重要になってくるのが「データ」です。例えば、無人でバスが移動するときに、どういうルートを通って行った方がいいのかというのは、全部データがないとできないわけです。そういった意味で、データというのが非常に重要な役割を果たすという時代に入ってきています。

また、これまで見てきた例からわかることは、ITの導入によって、今までにない新しいサービスが生まれているということです。

これにより、提供者側、つまり皆さんであれば自治体側には、一種のビジネスの創出や生産性の向上が生まれ、人手をかけないで効率を上げることができるといった状況が生まれています。

そして、住民側、利用者側には、家にいながらにして区役所の手続きができる、自分で買い物に行かなくてもドローンで荷物を運んでくれるとい

う現実には、満足度の向上が見られます。

つまり、端的に言えば、行政サービスやビジネスの革新的な変化が生じているということです。「革新」とは、今までにないことをやるということ。これを英語では、「トランスフォーメーション」と言っています。ですから、「DX」というのは、様々なデジタル技術を使って「今までのやり方を変えていく」「革新的に変える」ということなのです。そして、様々なデジタル技術の中でも、AIというのは、こういったDXを推進するのに不可欠な道具だということ、これがDXの本質です。

そこで重要になってくるのは、組織変革を伴う可能性があるということです。例えば、それまで10人でやっていたところ、デジタル技術の導入により5人で済む。では、その余剰の5人をどう再配置するのかという問題です。不足していれば助かりますが、余剰人員というのが出てくる可能性があるわけです。

そうした場合に、どのようにして組織を変革していくのか、変えていくのか、これを同時に考えなければいけません。

「ITに経営戦略をプラスして従来のやり方を変えるのがDX」

では、なぜ今DXが重要なのか。今までのITとどう違うのか。

ITとは、情報技術だということは先に述べたとおりです。例えば、皆さんお持ちのスマートフォンもそうですし、先に紹介しましたドローン、メタバース、ロボット、それからRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)といってパソコンで行っている事務作業を自動化する技術など、挙げればきりがありません。こういった様々な技術の総称がITです。その中の一つ、中核としてAIがあり、AIの中でも生成AI、その代表格にチャットGPTがあります。

DXというのは、こういったITとデータを駆使して、より高い価値を目指して「従来のやり方を変える」ということです。ITをもって、どうい

ふうにしたのかという変え方、つまり経営戦略をプラスしたものがDXです。

全国の自治体では、人手が少なくなってくる、高齢者が非常に多くなってきている、空き家が非常に増えている、など様々な問題があると思いますが、それらをどう解決していくか、自分たちの町をどうするのかという「変え方」が重要になってきます。

DXの特徴には、次のようなことが挙げられます。

- ・ITの技術を総動員すること。総動員といっても、全部を使うという意味ではなく、組み合わせて使っていくということ。
- ・データが非常に重要。
- ・AIは中核となる。
- ・全てがインターネットに接続。
- ・リアルタイム処理。

結果として何をするのかというと、まず生産性の向上です。そして、新しい価値あるサービスを提供するということです。そのためには組織変革を辞さないということが重要になってきます。

「コロナ禍を経て環境が変化 今こそITからDXへ」

言うまでもなく、コロナ禍を経て、行政やビジネスの環境はガラッと変わってしまいました。人々のライフスタイル、ワークスタイルも変容しています。

そんな中、日本のデジタル技術の遅れが露呈しています。スイスのIMDという研究機関が2024年に発表した世界のランキングにおいて、デジタル部門で日本は31位でした。また、日本経済の停滞も否めません。少子高齢化により、人は減るのに仕事は増える一方で、生産性のあまりの低さは深刻な問題となってきています。

つまり、現代は、従来のやり方では通用しない時代に突入しているといっても過言ではありません。そのため、ITを用いて部分的な改革をするのではなく、従来のやり方を変えるというDX、革新的な改革が必要なのです。

「DXの推進に欠かせないAI チャットGPTは音楽・動画も生成」

先にも少し触れましたが、DXを推進していくうえで、重要な役割を果たすのが「AI」です。AIは人工知能と訳されますが、近年、急速な進歩を遂げています。

従来のAIは、人間があらかじめ勘所を教え込むというものでした。例えば、郵便番号を読み取って区分けしてくれるなどの作業がそうでした。

ところが、2011年、カナダ・トロント大学のジェフリー・ヒントン氏によって「ディープラーニング（深層学習）」が登場すると、進歩は一気に加速します。AIが様々なデータから自ら学習し、画像認識、識別、判断、返答など、できることが格段に広がりました。

そうして2022年に登場したのが「チャットGPT（大規模言語モデル）」です。2カ月間で世界で1億人が利用し始めたという、革命的なAIの登場でした。

チャットGPTは、対話（チャット）による質問に対して、人工知能AIが文章で答える会話型の自動応答ソフトで、アメリカの新興企業、OpenAIが開発しました。インターネットや書籍などから莫大なデータを学習し、まるで人間が書いたかのような文章を作る驚きの機能を持ちます。特徴は、判断のみならず、具体的な回答を生成（模倣的創出）するという点です。

ただ、何でも正確に答えてくれるかということではなく、注意が必要です。ハルシネーションと呼ばれる幻覚で、誤情報を生成してしまう可能性があるため、人間が実際に使うときには、チューニング（調整）が必要です。

このように、ディープラーニングを用いて、文章、画像、音声などのデータを読み込ませ、問いに対して回答を生成できるAIが「生成AI」です。チャットGPTは、これを文章に応用した生成AIの一種です。生成AIは、言語レベルにとどまらず、今では画像や動画、音楽などまで生成するという

時代になっています。

大事なものは地域経営の戦略 AIは一つ的手段に過ぎない

では、こうしたAIを自治体の行政でどう活かしていくのか、という話に移りたいと思います。

今、自治体が抱える課題には、まず人手不足があると思います。職員の高齢化が進む一方で業務は増加。しかしながら住民からサービスの向上が期待されているという状況です。このまま何の施策も展開しなければ、サービス水準は下がる一方でしょう。

生成AIへの期待は抱かれつつも、総務省が2023年度に行った調査「地方自治体のAIの導入に向けた課題」によれば、取り組むための人材がない、取り組むためのお金がない、導入効果がよく分からない、という3つの「ない」がランキングされています。

AIというのは一つ的手段に過ぎません。大事なものは、AIを導入することではなくて、やはり、その地域全体をどうしていくのかという経営戦略です。地域経営の戦略の一環として、どういうことをしていきたいのかをしっかりと考えることです。

人手不足が近い将来に迫ってきている中で、サービスをもっと向上しなければならない。そのためには今までのやり方を変えなければいけない。やり方を変えるということは、組織変更を伴う可能性もありますが、変えるためには、AIを活用するのも一つの選択肢といった位置づけで、AIありきの話ではないということです。

生成AI導入の期待効果は 業務の効率化とサービス向上

生成AIを導入した場合、どういうことが期待できるのかというと、大量のデータ処理など時間が節約できます。それから、24時間窓口をインターネットに設ければ、土日も含めて24時間対応できるようになり、今までの自治体ではできなかったサービスが実現します。

このように、業務の効率化と市民サービスの向上が期待できるほか、職員の軽減負担としては、今までのデータ解析や決定のサポートなど政策立案支援も可能です。また、英語やフランス語、ドイツ語、韓国語、ベトナム語など多言語への対応も可能となり、外国人支援にもつながるでしょう。総じて、生産性の向上も期待できます。

例えば、神奈川県横浜市では、ごみの捨て方についてチャットボットが対応しています。住民はインターネットのチャットボットに問い合わせれば、24時間365日、回答をもらえるというわけです。

同じく神奈川県の横須賀市では、市長が英語を話しているかのような動画が発信されています。実際には流暢に英語を話せないという市長ですが、日本語を話す市長の動画を生成AIに学習させた後、動画ができあがり、情報発信をしているわけです。

自治体では、いわゆる紙ベースのものが多いと思いますが、OCRという機械を使えば、紙ベースのものを読み込ませると自動的に文字データに変換してくれます。これなどは、今、実用化がかなり進んでいると思います。

そのほか、茨城県取手市では、取手市議会が市民に議会への関心を深めてもらおうと、議員の発言をAIが分析して色や大きさなどを変えて表示するなど、専用サイトで可視化を始めています。

埼玉県さいたま市では、AIによる保育園の割り当て作業を2019年から導入し、事務の効率化と職員の負担軽減が大幅に実現したことで、自治体に大きなインパクトを与えました。

現行政での目的を明確にすること 他自治体にヒアリング調査も有効

生成AIの導入に向けては、やはり、今の皆さんの置かれている立場で、現行政での位置づけや目的を明確にすることが大事です。

世の中で導入されているから始めるのではなく、まず、自分たちの地域をどういうふうに変えていきたいのかという大きな目標、あるいは、どう実現していきたいのかという長期的

計画の中で、例えば職員の数が変わってきているとか、転入転出が多いとか、インバウンドが増えてきたとか、そういった環境条件の変化と照らし合わせて、では、AIを使うと一体どんなことが可能になるのだろうかという、目的を明確にすることが重要です。

そういったことを明らかにしていくためにも、例えばチャットGPTに、「こういうふうになったので、チャットGPTの力、生成AIの力を借りたいんだけど、どんなことが活用できるだろうか」と問いかけてみて、頭の中でシミュレーションしてみるのも一つの手でしょう。

目的が明確になったら、次に必ずやらなければいけないのが、ガイドラインをつくるということです。先に述べましたように、生成AIは万能のように見えますが、平気で嘘もつきます。また職員の方々も、どこまで使っているのか分からない場合もあるわけです。そういった意味で、ガイドラインは必要です。技術の進歩が早い分、ガイドラインは一回つくって終わりではなく、絶えず見直しが必要です。東京都や埼玉県戸田市には、そういったガイドラインがあるので参考にしてみるのもいいでしょう。

そして、やはり生成AIの理解を深める教育研修も必要です。先に紹介した横須賀市などは、大変熱心に取り組んでいるようです。

適用可能性のある分野の見定めも大切です。今日導入して明日実践というわけにはいかないの、試行錯誤の期間が必要でしょう。

また、ベンダーとってIT関係の企業が売り込みに来ると思いますが、ベンダーの提案を鵜呑みにしてはいけません。自治体の状況によって、何が適切かは変わるからです。そういった意味でも、導入済みの自治体にヒアリング調査をすることは、大変有効だと思います。外部機関、民間企業、近隣大学などと連携して活用している自治体もあるからです。

注意点としては、何度もいいますがまだ精度等に問題があるので、過信は禁物ということ。人間の

チェックは必須です。また、生成AIにはデータが不可欠なので、アナログデータのデジタル化が必要です。精度を上げるためには正確なデータが必要ですが、特に自治体は実際の地域住民の方々を対象になるので、機密情報や個人情報の入力には留意が必要ですし、セキュリティ対策も必要です。

AIと人間の対立する図式ではなく 共存して発展するイメージを

繰り返しになりますが、様々なデジタル技術によって今までの業務のやり方を革新的に変えるというのがDXです。デジタル技術の中でも、AI、特に生成AIはDX推進の中核となります。

導入にあたっては、組織改革も辞さないと述べてきましたが、人間と対立する図式ではなくて、共存して発展する図式をぜひ考えていただきたいと思っています。

そして、このDX、これからやっていくんだというときに、首長からのトップ命令、いわゆる上意下達の方式でいくと、なかなかうまくいかない例がたくさん見られます。上意下達ではなく、職員と話し合いを持ちながら一緒に理解を深め、みんなの抱えている課題などを一緒に議論しながら進めていくこと、同じ目線で取り組んでいくということが大事だと思います。

場合によっては、地場の大学と連携を図ったり、実験モデルをつくって企業にプロポーザルを出して、こういうことを我が自治体と一緒にやりませんかと連携を図ったり、誘致したり、あるいは、CIO（Chief Information Officer）と呼ばれる最高情報責任者を補佐官のような形で民間から起用するということもあり得るでしょう。そうした発想の転換や工夫も必要になってくると思います。

そのためにも、あらゆる部署、世代でITリテラシーの向上を図ることは大事です。理解が深まれば意識改革にもつながりますし、実導入のハードルは低くなるはずで、ぜひ皆さんが先頭に立って旗を振り、職場の方と同じ目線で取り組んでいただきたいと思っています。

『地域の宝』を世界にひらく 世界遺産の可能性

宗像大社宮司、宗像国際環境会議副会長 葦津 敬之

日本神話と 古代の宗像大社の歴史

宗像大社は日本神話に登場する非常に古い神社です。日本神話は『古事記』『日本書紀』という、約1300年ほど前に編纂をされた書物に記されています。われわれ神社人は、それらを中心に歴史を紐解いていきます。

日本神話ではまず、天之御中主神（アメノミナカヌシノカミ）が誕生し、いろいろな神様に続き、伊弉諾（イザナギ）、伊弉冉（イザナミ）という男女神が誕生します。その後、伊勢神宮に祀られる天照大神（アマテラスオオミカミ）が誕生します。天照大神は天皇家の皇祖神つまり祖先神ですが、その娘の田心姫神（タゴリヒメノカミ）、湍津姫神（タギツヒメノカミ）、市杵島姫神（イチキシマノヒメノカミ）の「三姫神」が宗像の神様になります。

日本神話のかなり早い段階で「此即ち筑紫の胸肩君等が祭（いつきまつ）る神」と宗像の豪族の名前も出てきます。天照大神が下した命令を神勅（しんちよく）と言い、宗像はその神勅が下った非常に稀有な神社です。「汝三神（いましみはしのかみ）宜（よろ）しく道中（みちのなか）に降居（くだりま）して、天孫（あめみま）を助け奉（まつ）り、天孫に祭（いつ）かれよ」とあり、三女神は宗像の地に降って天孫すなわち歴代天皇を助けなさい。そうすれば歴代天皇が祀るでしょう。というふうに書いてあります。

2つの島と本土の3か所に神様が降臨し、三宮

を合わせて宗像大社と言います。最先端の神の島、沖ノ島は、約145キロ先が朝鮮半島です。宗像大社の神勅の扁額は三宮それぞれに掲げられ、祀られています。

宗像は日本が最初に開国した場所でした。まず朝鮮半島との行き来が始まり、それが中国大陸へひろがり、伸びる拠点でした。後に港の機能は博多湾へ移り、最後は太宰府政庁へ移りました。今で言う外交・通商・国防の機能があったと思われる、大和朝廷と連携しながらその機能をきちんと果たした。歴代天皇を助けるとは、そんなことだとご理解いただければ結構かと思えます。

宗像一族の交流は現在の東西の文化が交流するマカオあたりまでひろがっていました。想像以上の広域で動き回った海洋民族でした。

沖ノ島の8万点に及ぶ国宝

歴代天皇から祀られた1つの証拠が、8万点に及ぶ国宝です。ずっと手付かずであった、朝鮮半島に最も近い沖ノ島を戦後、宗像大社が調査しました。発掘と言っても地面を掘らず、地表などにあるものだけで約10万点を採取し、そのうち整理がついた8万点が全て国宝に指定されました。現在の奈良県から持ち込まれたものが大半だと思いますが、当時の日本の最高技術でつくられ、歴史的な紐付けもできるため、国宝に指定されました。

日本にはもともと文化も文明もなく、全て大陸から来たというふうに学校教育では教わりますが、

葦津 敬之 (あしづ たかゆき)

略歴

1962年福岡市生まれ。1985年皇學館大學を卒業後、同年熱田神宮に奉職。1987年神社本庁に奉職。1996年主事、総務課長、情報管理課長、教学課長、国際課長、2009年参事、財務部長、広報部長を経て、2012年4月に宗像大社に奉職。2013年権宮司昇任、2015年6月宮司昇任、現在に至る。2014年から宗像国際環境会議副会長就任。ライフワークは自然環境問題。



宗像に着任して歴史的経緯を見ると、どうもじっくりこない。冷静に考えれば、大陸から入ったものも当然あるが、宗像の出土品を見ると、日本から大陸に行ったものも多いのではないかと認識しています。

海洋国家の日本は海の向こうに目が向く傾向がある。宗像の沖合は荒海、荒波の玄界灘で、水深が浅いため三角波が立ちます。非常に厄介な波で前後斜め横から波が立つので、船がひっくり返る。ということは日本では三角波を超えられる船を造っていたこととなります。中国の研究者によると、大陸国家の船は造船技術が進歩しにくいいため、三角波に当たってけっこう大破したのではないかとされています。宗像海人族は三角波を超えられる船を持ち、大陸との往来をしていました。交易には、帆があり風の力を受けながら進む構造の船でないと無理でしょう。三重県から出土した5世紀初頭の「船形埴輪」を見ると、けっこう立派な船です。

沖ノ島から出土した「金製の指輪」は、朝鮮半島から伝わったとする研究者もいますが、出土した指輪を比べると、どう見ても沖ノ島のほうが仕上がりがいい。奈良県の藤ノ木古墳から出土した指輪もすばらしいですから、日本製だったとしても全然おかしくない。また、沖ノ島から「三角縁神獣鏡(さんかくぶちしんじゅうきょう)」が複数出土しました。研究者は中国製と言いますが、実は中国では一枚も出土していません。これも、福岡県で紀元前200年頃の鏡の型枠が出土し、日本で

も鏡をつくっていたことがわかりました。漆器も日本のほうが大陸より古かったとわかっています。

文明のベクトルは「大陸から日本」と学校教育で強く印象づけられていますが、「日本から大陸」があっても当然、おかしくない。そこでは九州、宗像にどんな歴史的な役割があったのか？

伊勢神宮が20年に一度、建て替えを行う式年遷宮は約1300年前に確立し、今も建物は1300年前の形そのままです。当時の三重県や奈良県あたりには、それを建てられる技術がありました。奈良では世界最古の木造建築、法隆寺が建立されています。修理した宮大工の「最後の棟梁」こと西岡棟梁の一番弟子の小川三夫さんは、当時の日本の建築技術はすごかったと話されていました。

「世界遺産登録につながった 3つのキーワード」

今年で登録8年目を迎えますが、宗像は神の島の沖ノ島、本土から約11キロ沖合の、大島の中津宮、本土の辺津宮、日本神話に出てくる地元豪族の古墳群の4つが世界文化遺産の構成遺産と認められました。その道のりは本当に厳しく、いい勉強になりました。

世界遺産には2つの大きな関門があります。まず、世界の研究者で組織するユネスコ諮問機関ICOMOSで一次審査が行われます。実はほぼ零点に近い状態でした。研究者は神話と現実をつなぐのに抵抗があったみたいで、文化庁中心に時間と手間をかけてつくった推薦書から『日本書紀』の

日本神話を外しました。そうしたため、ストーリーが繋がらず、推薦書が「点」でしか書いていないという問題がありました。

私も全部読みましたが、正直、何が書いてあるかよくわからない。当時の小川福岡県知事も英文の推薦書全部に目を通して、私に「何が書いてあるかわからない」と電話をかけてきました。

二次審査はユネスコ出向中の21か国の大使が評決権を持ち、所管は外務省に変わります。

ICOMOSの勧告から1か月半後、外務省に首相官邸から「登録に向け全力を尽くせ」と強い指示がありました。外務省の方は本当に一生懸命で、0泊3日ぐらいの日程で2回、パリに行ってくださいました。その時「推薦書が使えない。どうしようか？」と暗礁に乗り上げたのですが、私は「難しいことを難しく考えるのはやめませんか？世界に通用するキーワードを探し、それから説明しませんか？」と言いました。挙がったキーワードが「スピリチュアル、エコロジー、アニミズム」でした。たまたま後から言われて気づいたのですが、偶然、英語の頭文字が「SEA（海）」でした。

地球環境が国際問題になり、スピリチュアルやアニミズム、自然崇拝のような考え方が世界中で知られるようになっていました。宗像はその形態を今でも残していて、外国人に説明するにはちょうどいいキーワードになる。エコロジーは、宗像も海の問題を抱えていて、その方面の活動もやっていたので、これも加えました。

3つのキーワードは見事にマッチしました。宗像にユネスコの大使が数名来ましたが、アフリカの方は「自然崇拝、アニミズムか。これでよかった」と言いました。他の国の方も同様で、それが二次審査での逆転、全員賛成での登録につながったようです。

スピリチュアル、アニミズムについては、本土の高宮祭場は「神籬（ひもろぎ）」という木で社殿がない。沖ノ島は「磐座（いわくら）」という岩です。神社のもともとの姿はこうだご理解ください。神社に社殿ができるのは仏教伝来後、その影響によるものでした。宗像には社殿のない祭場があり、それを3つのキーワードを使って海外の方にご説明しました。

2024年に、山村善太郎さんが神の島、沖ノ島で数年にわたって撮影した写真集を出版されました。島には巨岩がたくさんあり、フラットな場所に8万点の国宝が転がっている。岩を中心とする形で祭祀が行われてきています。岩の手前の社殿は江戸時代後期に造られたものです。環境はすばらしく、朝や夕方に神々しい風景がみられます。

磐座は沖ノ島だけではなく日本全国にあります。石川県のある神社の磐座は、社殿を何度も建てようとしてもいつも台風などで壊されるので「神様が社殿を嫌がっている」と思われ、元の形に戻されました。沖縄の斎場御獄（せーふあうたき）もそうですが、日本の神社は基本的にもともと社殿がなく、神武天皇が滞在されたという、北九州にある神社の旧跡にも社殿はありません。

あらゆるものに神々が宿る自然崇拝の考え方は日本の神社だけではなくありません。世界でいろいろな宗教が誕生しましたが、人類のそれ以前の信仰はだいたい自然崇拝から始まっています。アメリカのネイティブ・アメリカン、オーストラリアのアボリジナル、ヨーロッパのケルト文化のような古い民俗宗教のほとんどはアニミズムで、あらゆるものに神々が宿る考え方です。昔は、それは下等な宗教で、原始宗教と言われましたが、環境問題への関心の高まりとともに、非常に大切なものだと言われるようになりました。三十数年前と今では状況が変わり、世界の人々がアニミズムに関心を持つようになってきました。

なぜ、環境問題に取り組んでいるのか？

宗像の世界遺産登録のタイミングで、静岡県から「組まないか？」と、海の神殿「宗像」、山の神殿「富士山」を並べる取り組みをしました。それまで国内には世界遺産のネットワークがなく、横のつながりは初めてでした。横のネットワークを組まないのはもったいない。世界遺産のある地域が連絡協議会のようなものをつくったらいろいろなことができると思います。たとえば外国人観光客に、いろいろな地域の世界遺産を回れる観光ビザを発給するなどの方法で、ぜひ世界遺産同士で組めたらいいと思っています。

3つのキーワードに「エコロジー」もあります。なぜ宗像で環境問題を取り組むようになったのか、お話しします。

私は小学生まで宗像で育ち、離れてから数十年たって戻ったら、風景が子どもの時と変わっていませんでした。「やっぱりいい場所だ」と思っていたら、漁業従事者の方が「大変だ」と言っている。最初は何を言っているのかよくわかりませんでした。東京で長く、森を中心に環境問題に関わる活動をしていたので、海のことでも予備知識としてはありましたが、まさか福岡県の宗像の海がそんな状況だとは想像もできませんでした。

よく聞くと魚が獲れなくなった。確かにデータでは10年間で福岡県の漁獲高は半減し、魚種も変わった。南方系の魚は揚がっても地元の本来の魚が獲れない。海水温が上昇して磯焼け、磯枯れで海藻がなくなる現象が起き、それに伴って漁獲高が減少。さらに福岡県の玄界灘、宗像は大陸に近く、海外のゴミが大量に押し寄せる問題も抱えていました。

そこで「宗像国際環境会議」が立ち上がるのですが、まだ世界遺産登録前でした。私は「あえて表に出しませんか？」と、当時の市長と交渉しました。日本人は悪いもの、まずいものは隠そうとする傾向がありますが、「ただ悪いことだけ出すのではなく、何とか改善する形をとれば、国際機関、海外の人は認めてくれると思います」と申し上げました。富士山がゴミの問題を隠し、そのため世界遺産登録が遅れたことを知っていましたから、あえてそう進言をしたわけです。市長の「それじゃ、やろう」という大英断の結果、海の再生のための「宗像国際環境会議」を立ち上げる動きが始まりました。

これは結果として、世界遺産登録には非常にいい効果をもたらしました。「バッファゾーンと呼ばれる周辺環境まで考えている世界遺産はない。それに先んじて宗像は海の再生事業をやろうとしている。これは世界のお手本になる」というユネスコ側の話を、後で外務省を通じて聞きました。

年1回「宗像国際環境会議」を開き、海の再生事業として「竹魚礁」を海に沈めたり、海岸清掃をしています。それに加え次世代の育成プログラ

ムもつくっています。

第37回の「全国豊かな海づくり大会」では天皇陛下を宗像にお迎えしましたが、稚魚の放流行事は天候の関係で中止になりました。古来から天皇家と関わりが深い地域ですが、陛下が入られたのは初めてでした。宗像にとって歴史的に非常に意義のある日ということで、宮司の特権で「豊饒祭」を始め、稚魚の放流などを行っています。神社がお祭りをいったん始めると後輩はなかなかやめることができないので、おそらく数百年にわたって続き、地域に根づくと思われれます。運営にはいろいろな企業・団体が参加しています。

「宗像国際環境会議」は2024年で11年目でしたが、第6回から「常若（とこわか）」というキーワードで議論しています。常若にはきちんとした定義がまだありませんが、環境問題に関わるキーワードがSDGsとかサステナブル・ディベロップメントなどカタカナや英語だとわかりにくい。キーワードは「常若」で、それを定義づけしようと議論を続けています。

宗像の海、玄界灘の位置とその特徴ですが、大陸にきわめて近い。今、海洋ゴミが問題になっていますが、その環境指標がとりやすい。水深が浅いので三角波も立ちますが、海水温度が一気に上がる地理的条件があります。2016年のデータでは、すでに海面水温が30度になっていました。水深が浅いため、暑くなればかなり底のほうまで温度が上がると推測されます。

豊饒祭でタイやトラフグの稚魚を放流しますが、昨年、地元の漁業組合長から、放流したトラフグが宮城県沖で揚がったと連絡がありました。宗像で放流したトラフグの稚魚が豊後水道を経由して北上したデータが取れました。帰ってこないのは、やはり暑すぎるからでしょう。今の玄界灘はそんな状況にあります。

それから線状降水帯です。今や九州では毎年のようにあられ、関東方面でも出ます。海水温度の上昇とともに、大雨が降るといろいろ影響が出てきます。非常に悪いことに、大雨が降れば陸地から川を通じて建物の建材・家電・家財道具などいろいろなものが海に流れ込むことがあります。海洋ゴミはマイクロプラスチックのような海辺のゴ

ミだけでなく「海底ゴミ」というタチの悪いものもあり、魚が獲れない時、宗像の漁師はボランティアでそれを引き揚げます。

地球の7割は海で、陸地は3割しかありません。海水温度が上がると地球全体に大きな影響をもたらすことが意外に知られていません。海水温度が正常化すれば、海はいろいろなものを育てくれます。海をなんとか元に戻すことが重要な課題だと思っています。

「宗像国際環境会議」は毎年10月に3日間、会議・ビーチクリーンや竹漁礁づくりのフィールドワーク・子ども向けプログラムなどを、そしてその翌日に豊饒祭、稚魚の放流行事を行います。

会議のセッションでは講師が40名ぐらい来ますが、人数が多いのと、編集してYouTubeで公開する関係で、要人であっても、海外から来ても、一人につき話せる時間は15分だけです。ほぼ謝礼なしのボランティアで、半分以上の方には交通費も支給されません。それでもたくさんの方が来る。最終的に「宗像宣言」をまとめて、宗像の現在の状況とその年の環境会議での話し合いについて環境大臣に説明する形をとっています。

ビーチクリーンについてです。玄界灘の海岸は取っても取ってもゴミが漂着し、翌日はまた同じ状態という感じなのです。それでもゴミを淡々と拾って、我々がコストを負担して処理すればいいと言っています。沖ノ島も台風が来るとゴミだらけになります。私はあえてその写真も見せるようにしています。地元の若者のボランティアを募って、船をチャーターして沖ノ島まで行ってゴミを拾い、持ち帰って焼却する作業をしています。

里山の竹を何とか利用できないかと始めたのが「竹漁礁づくり」で、地元の水産高校の生徒が考え、我々の先生になって始めました。竹は海中で流されて壊れますが、魚やアオリイカの産卵場所になります。また、竹に鉄の溶融スラグの重しをつけて沈めると、鉄分とフルボ酸が結合した「フルボ酸鉄」が海の中に落ち込んで藻が付き、藻場が作られます。これは日本製鉄の技術で、全国各地で行われています。

難しい話ばかりでは嫌がられますから、このよなちょっとした楽しみもつくり交流の場にして

います。「みぞぎ」は「せっかく海の問題を議論する会議を海の近くでやっているのに、海に入らないのはおかしい」と、自発的に始まりました。人気が出て参加者が増えています。

こうして様々な行事が膨れ上がっている状況で、水産高校の女子生徒がつくってくれた歌がテーマソングになっています。

SDGsは非常にいい取り組みだと思いますが、宗像では「常若」という文化文明論を入りたいので、それを基本的なテーマに掲げています。女性の方から「常若とは、いつまでも若くい続けろということですか?」とよく言われますが、「そうではありません。命をつなぐことです」と申し伝えています。人間だけではなく、いろいろな、多様な命をつなぐ、つながっていくというイメージです。

環境問題の本質とは?

サステナブル、持続可能という言葉が各方面で使われますが、それはどれぐらいの尺でしょうか?

私の仲間たちの間では「1000年サイクルではないか?」と言っています。持続可能な時間軸とは100年や200年ではなく、1000年単位ではないか、ということです。

日本にも1000年単位は意外にあります。伊勢神宮は約2000年前にできましたが、神社界の歴史では比較的新しい。鏡、剣、勾玉の「三種の神器」は当初、歴代天皇の手元で継承されましたが、「鏡を別のところで祀りなさい」という御神託が下り、伊勢の地が選ばれ、そこに伊勢神宮ができました。神社は全国に約8万社ありますが、伊勢神宮だけは特殊で天皇の神社です。それゆえにいろいろなことが厳格に守られるのが大きな特徴です。たとえば伊勢神宮の参道の木は、邪魔でも切ってはいけなくて、そのままにされます。建物に木がかかったら建物のほうを切ります。それはやはり、アニミズムの文化の根底と自然に対する考え方が、如実に出ていると思います。そんな基本的な考え方、価値観をもとに伊勢神宮は2000年の時間を経てきました。20年に一度建て替える「式年遷宮」のシステムも、それを補完すると私は思います。

伊勢神宮の面積は東京の世田谷区と同じぐらい

ですが、ほとんどが森で、よく「鎮守の森」と呼ばれる周辺の森、原生林の森、ヒノキの経済林の三層構造です。経済林は比較的新しく大正時代に造成されました。江戸時代、お伊勢参りが殺到すると山の木を切ってそれを燃料にしてお客様をお迎えしたため、伊勢の山が激しく荒れてはげ山になり、五十鈴川の水が干上がった記録もあります。それを反省して復活させようと当時、東京大学の林学の先生方が集まって「宮域林」の森づくりを始めて、ようやく100年を超えたところです。

林業ではだいたい50年で木を切りますが、伊勢神宮の森は200年、ヒノキを育てると定めています。これまでの100年でヒノキの間に生える落葉広葉樹の間伐材が出て、それを市場で売った利益を育林にあてて山に戻しています。また、落葉樹が葉を落とすと養分になり、すばらしいヒノキが育ちます。「混交林」という林業の世界では理想的な森が、伊勢にはできています。豊かな自然の中で先人たちの知恵を埋め込みながら、神への畏れを忘れずにつくってきたものです。

同じ大正時代に、都会の練兵場跡地に神聖性を出してつくられたのが明治神宮の森で、渋沢栄一が「内苑外苑構造」を考えました。外苑に青少年のための事業施設をつくり、そこで得たお金を内苑の神社の鎮守の森の部分に投じる設計です。伊勢神宮と明治神宮は対照的なようで、実は根っこは一緒なのです。

地球環境問題で、CO₂削減などいろいろな取り組みが行われますが、私どもは「宗像国際環境会議」に来られる環境省の方に「自然再生事業をできませんか。それこそ本当の公共事業ではないでしょうか？」と、ずっと言い続けています。CO₂削減もいいですが、壊した自然を戻すほうがゆくゆく効果が出ると、常々思っています。壊したものを元に戻す。「自然の摂理と生命の循環」を取り戻す自然再生事業こそ、本当の公共事業で、それを進めてもらいたいと思っています。

私どもが目指すものは何か。そのキーワードはシンプルです。「神々が住む海、神が鎮まる海を取り戻そう」です。今でも荘厳な海ですが、昔の人から見ればだいぶ荒れました。昔の海を取り戻したい。神々（こうごう）しい海、神々（かみがみ）

しい海をみんなで取り戻す。それを目的に海の活動をしています。こう言うと宗教的、神秘的に思われそうですが、意外によく伝わります。

「常若」のような自然再生事業を積み重ねれば神々しい環境が戻ってくる。と同時に忘れていた畏怖・畏敬の念を思い出して、自然への接し方が変わってくるとも思っています。

私は環境問題に35年ぐらい関わってきましたが、環境問題の本質について次のような持論を持っています。

「環境問題は人々の物欲によるものであり、それは、時間を単純に戻せば解決できるのだが、多くの人は、いったん手にしたものは手放したくない。あの時代には戻りたくない、となる。しかし、地球は、人類が消滅すれば元に戻るのだが、人々は諦めきれない。これこそが環境問題の本質でもある」

年々、地球環境に関わるデータは厳しくなっています。技術も大切ですが、そろそろ、技術だけでは追いつかないところにきている。我々が辛抱をする時代になるのではないかと思います。

では振り返って、日本ではどんな時代がよい環境だったのか。アインシュタイン博士が大正時代に来日し、いろいろな言葉を残していますが、大正11年、1922年に、こう言われています。

「日本では、自然と人間は、一体化しているように見えます。この国に由来するすべてのものは、愛らしく、朗らかであり、自然を通じてあたえられたものと密接に結びついています。日本人は、西洋の知的業績に感嘆し、成功と大きな理想主義を掲げて、科学に飛び込んでいます。けれどもそういう場合に、西洋と出会う以前に日本人が本来もっていた、つまり生活の芸術化、個人に必要な謙虚さと質素さ、日本人の純粹で静かな心、それらのすべてを純粹に保って、忘れずにいてほしいものです」*

日本は明治時代から近代化しましたが、大正時代には、博士の目にはこのように映ったのだと思います。「大正時代に戻れ」と言っても「いまさら戻れない」と誰もが言うと思いますが、少なくとも100年ぐらい前の日本には自然といい形でお付き合いできるシステムがあった。これは1つの参考になるのではないかと思います。

※参考：「アインシュタイン日本で相対論を語る」 アルバート・アインシュタイン／著、杉元賢治／編・訳 講談社2001

”未来への責任“を胸に
めざすは「グッド・アンセスター」の
まちづくり

田辺 一城

福岡県古賀市長



たなべ・かずき

1980年、福岡県古賀市出身。福岡県立福岡高校、慶應義塾大学法学部を卒業して毎日新聞社に入社。福井支局、大阪本社社会部で記者として報道に携わる。2011年、福岡県議選(古賀市選挙区)で当選し、2期8年務める。2018年に古賀市長選で当選、2022年再選。「職員の働き方改革」や「チルドレンファーストのまちづくり」で注目を集めるほか、「活力ある地方を創る首長の会」(事務総長代行)「医療的ケア児者を応援する市区町村長ネットワーク」等の首長連携にも力を入れ、幅広い社会課題の解決をめざしている。

就任直後から次々と「働き方改革」を進めた古賀市の田辺一城市長。フリーアドレスやテレワークを手始めに、会議のオンライン化や時差出勤制も導入。2025年1月には窓口の受付時間を90分短縮し、生み出した時間を政策立案機能強化や市民サービス向上に充てるなど働きやすさと役所機能向上をめざしている。政策面でも「チルドレンファーストのまちづくり」が光る田辺市長に、自治体経営哲学を聞いた。



海と山の恵まれた自然環境



国史跡・船原古墳出土の馬具「三連三葉文心葉形杏葉」復元CG画像(古賀市教育委員会提供)

古賀市の概要

福岡県北部に位置する古賀市は江戸時代に唐津街道が通っていたことで、現在の青柳町に「青柳宿」と呼ばれる宿場跡が残るなど、古くから交通の要衝として栄えてきた。海や山の自然に恵まれる一方、政令市・福岡に近接しているため、産業経済・流通・交通の面でも豊かな生活環境が整っている。市内にはJR駅が3つあり、JR古賀駅からは博多へ約20分、小倉へは約50分と至近で、ベッドタウンとしての機能も持ち合わせている。

——記者生活を送るなかで政治を志したのはなぜですか。

田辺 私にはもともと社会をより良くしたいという思いがありました。ジャーナリズムもそのための仕事ですから新聞社に入り、8年間記者をしていました。社会に警鐘を鳴らす仕事は必要不可欠なのですが、そのうち理念と現実の乖離に限界を感じるようになったのです。というのも、紙面でいくら社会の課題を提起しても、政治家と役所の感度が鈍ければ社会は変わらない。つまりジャーナリズムはルールメイクの立場ではないので、政治・行政が動かなければ変わらないというもどかしさが強くなっていったのです。

そんな30歳の頃の2011年に統一地方選が控えていました。福岡に帰って県議選に出ようと決断し、政治活動を開始しました。ただ、投票日まで3か月あまりしかありません。定数1でもあり、常識的にいえば当選は難しいのが現実でしたが、それでも訴えを続け、その結果当選を果たすことができました。おそらく誰も勝つと思っていなかったでしょうが、現職にわずか900票差での薄氷の勝利でした。

政治家は民主主義における住民の道具

——県議時代には古賀市内の2万6千世帯を3回まわったと聞きます。

田辺 県議は8年やりましたが、定例会や視察、調査等の公務の合間を縫って市内を回り続けました。回ることもさることながら、私は市民との「対話集会」を大事にしている、今日までおそら

く200回ほどやっています。多くの政治家は選挙が近づくと駅立ちや報告会をやりますが、私は活動は日常的にやるべきだと考えていました。

なぜなら、政治家は民主主義における住民の道具に過ぎません。課題解決のための道具だから、常に主権者の手元にはないといけない。日常的に自ら住民に近づいていかない政治家はおかしいと感じていたわけです。そうした現場主義が記者時代からの私の理念であり、原動力でもありました。

——その後、県議から市長になろうと決断したのはなぜですか。

田辺 そこでも役割分担の限界を感じたからです。県議としての私は、すべての定例会で市民から吸い上げた声を踏まえて政策提案をしていました。それだけでなく、当日の夜までに知事の答弁を録音からすべて文字起こしして、ブログに質問と答弁を載せていました。

これも8年間やり続けましたが、次第に違和感を抱いてしまったのです。つまり、ルールメーカーの一員にはなったものの、意思決定者ではない。もちろん、知事が提出した政策や予算を最後は議会が審議して通すのですが、実質的な政策の主体はやはり首長です。ですから、首長になった方が政策実現は早い、マネジメントの当事者になった方がいいのではないかと思うようになりました。

それが2018年の夏前頃で、その年の11月が市長選だったのですが、マネジメントへの意欲が自分の中で高揚してきてやると決めました。立候補者4人の選挙でしたが、ここでもなんとか当選することができました。

「仕事の見える化」は共創社会へのアプローチ

——市長就任後にまず取り組んだのが「仕事の見える化」です。

田辺 基本的に公の情報は、民主主義社会において広く市民と共有されるべきだという理念が大前提としてあります。私のスタンスは市民の皆さんと共に未来を開くことにありますから、多様な主体による「共創のまちづくり」を掲げています。

社会課題が複雑・多様化し、持続可能性を高めなければならない社会環境の中で、公だけででき



自然豊かな生活環境



主権者教育の一環、「コガトーク」

ることは限られています。しかも、公の財源も人的リソースも限られていますから、公民連携を掲げて多様な人材の経験、知見、感性を交差させ、新たな価値を生み出していく。その前提でまちづくりを考えるなら、情報の共有は当然のことだと思います。

——「見える化」で「参加型民主主義」を促していくと。

田辺 たしかに参加型の民主主義です。市民には「公依存をやめてください」と言っています。なぜなら、一人ひとりがまちに生きて社会をつくる主体者だからです。これは古賀市が主権者教育を推進する理由でもあります。自分が社会の主体であり、能動的に思考、行動する気持ちをすべての市民に持ってほしいと思っています。

半世紀先を見据えた賑わい創出と産業振興

——政策面で「一丁目一番地」と位置づけているのが「古賀駅周辺の再開発」と「産業拠点づくり」です。

田辺 その二つはこれからの半世紀を見据えたま



古賀駅西口再開発完成イメージ

ちの改造・再編が目的です。これは将来世代の持続可能性を高めるために必要な取り組みです。

JR古賀駅の西口は、商店街エリアマネジメント等による活性化策によってすでに人の流れが変わりつつあります。若い人もよく来るようになり、新しい店舗も増えています。一方、東口開発は最大地権者の醸造業者さんと協議を進め、就任1年後には再開発に向けた協定を締結しました。現在は、立体模型や3D都市モデルづくりの段階に進んでいます。

これからの重要なポイントは都市計画決定です。ここは工業地なので居住地や商業地が可能なエリアとして土地利用転換し、どう道路を通し公園機能を配するのか等が課題になります。現在は具体像の着地点に向けて関係者と協議を重ね、2025年度中には都市計画決定にこぎつけたいと考えているところです。

もう一つの、産業振興のための工業物流団地形成に向けた都市開発ですが、これは県の理解も得ながら全国でも屈指の早さで進んでいます。現在、同時並行的に6か所を進めています。工業物流団地が5で、それらによる雇用増大を見込んだ居住機能強化が1という内訳です。4か所はすでに造成工事が終わるかあと2年余りで終わる予定で、残り2か所は2026年度末の都市計画決定をめざしているところです。

企業立地は一朝一夕に行きませんが、すでに大手食品メーカーの立地が決まっていますし、本来、古賀市は工業力、産業力に富んでいて、工業製品等出荷額の食品分野は県内2位ですから、今後は税収面でも期待が持てます。こうして都市基盤整備を進め、これから半世紀分の産業経済の土台づくりを軌道に乗せていくつもりです。



古賀市インキュベーション（新たなビジネスの創出、新規創業の支援）施設「快生館」

「働き方改革」で変わった組織風土

——ところで、古賀市が注目されている理由の一つが「働き方改革」です。

田辺 「働き方改革」ではフリーアドレスやペーパーレス化、立ち会議室、テレワーク、時差出勤の導入等、様々に取り組んできました。これらは意識ある職員の発意もあり、次々と実施して5～6年ほどで現在の状況になりました。そもそも私の市政運営やマネジメントの特徴は、できることはどんどんやるところにあります。

「働き方改革」はその典型で、「フリーアドレスにしませんか」という職員の提案が契機でした。そこから始まり、出勤管理でもテレワーク導入を検討していたらコロナが始まったので、1年前倒して実施しました。会議資料のペーパーレス化もやると宣言した翌月には始めましたし、会議の簡潔化推進に「立ち会議室」もつくりたいねと言ったら、職員がすぐ設置してくれました。

行政組織の特徴は行動に移す前に慎重に検討することですが、考えすぎでいたら何も進みません。ペーパーレス化に踏み切るときも「大丈夫で



フリーアドレス

すか」と心配する職員がいましたが、一定のプロセスを踏んだことで、現在は何の問題もありません。

——10%だった男性職員の育児休暇取得率も3年で



立ち会議室では短時間で効率よく議論し、コミュニケーションを図れる

100%になりました。

田辺 組織風土を変えることが最大のポイントです。現在は休暇をとりたい職員がいるときに、管理職が「いいやないか」と祝福するようなアプローチをしているはずですし、そもそも子どもが生まれた時に、男性が「自分が職場を離れたら迷惑をかける」と思うことがナンセンスです。誰かが育休をとって困るような組織は組織ではありません。「大丈夫。あなたが育休をとっても組織は回るから」と言っています。

少なくとも古賀市のまちづくりが進展している理由は、私が掲げるこうした理念や施政方針が職員や市民の皆さんに伝わっているからでしょうし、それゆえ様々なアイデアも生まれてきていると思います。そもそも私は市長就任時から「ジェンダー平等」を掲げ、誰もが生きやすい社会をつくろうと呼びかけています。つまり、男性育休は女性の生き方にもつながっていますから、男性も当たり前にとるものだと発信していることが浸透したのかもしれない。

「働き方改革」は「意識改革」

——「窓口の受付時間90分短縮」も話題になりましたが、市民サービス向上に逆行するという声はありませんか。

田辺 現在、古賀市はDXとシェアリングエコノミー、公民連携による「共創のまちづくり」に取り組んでいます。窓口時間の短縮を実現している背景には、デジタル技術の導入があります。住民票のコンビニ交付では役所に行かずに済みますし、公開型GISによって事業者も都市計画図や道路台帳をすべて会社で確認できるようになっています。

このようにデジタルでできることはどんどん増やしていますから、現実として住民票の取得には半分以上の方が役所には来なくなっています。半分になったのなら、従来と同じ時間帯で窓口を開け続けるのは非合理です。だったら窓口対応の時間を短縮した分は、職員の仕事を政策立案等のクリエイティブ性の高い分野や他の住民サービスに充てればいい。

たしかに90分の短縮は全国で最長レベルですが、窓口を16時に閉めると「仕事で行けない」と



窓口短縮

いう声が一部で上がります。しかし、17時で閉めても仕事は来れないはずですし、空いている時間にコンビニやスマホから申請・取得する手段は充実して

いるのですから、ライフスタイルを考えていただけませんかという話です。

——「働き方改革」は「業務改革」であり、市民も含めた「意識改革」だと。

田辺 職員の意識はいい方向に変わってきています。当初は私があるべき理念を説明し、「こういう理由でこう変えよう」と話していましたが、ここ数年はむしろ職員からの提案が増えています。

実は窓口改革も職員の提案がきっかけでした。ですから考える力をさらに伸ばしてもらうために職員研修を増やし、著名な自治体改革の講師やウェルビーイングの先駆者に来ていただいています。そこで職員が自分の生き方や働き方を見つめ直し、気づきを仕事にも生かしてくれればいい。この取り組みはただ時短するというだけの話ではないのです。

現在はこれまでの働き方改革を一步進め、「多様な生き方を保障する働き方改革」をやろうと呼びかけています。働き方は生き方に直結しますし、心身ともにウェルビーイングな状態でないと良い仕事はできません。これを市役所はじめ地域や民間でも推進していきますし、社会がウェルビーイングに働いて生きる暮らしを政策的に保障できるよう、始めているところです。

——自治体職員の自己都合退職者は近年急激に増加し、その3分の2は20～30代です。

田辺 古賀市の理念や方法論が何らかの参考になればと思います。働き方改革は現在の職員のものではありますが、公務員不人気、志望者数減少の状況ですから、併せて将来のことも含めて考えています。

そもそも働き手である生産年齢人口が減っていますから、公務職場もいい人材が入らなければ将来的に市民サービスが低下しかねません。自治体

が今後も持続的に存在するためには、魅力的な職場を早期に形成する必要があります。だからこそ古賀市は持続可能性を重要なキーワードと位置づけて改革を実践しているのです。職場環境の改善を図っていることが次第に知られるようになり、古賀市を受験してくれる若者がいると聞いて嬉しく思うこともありますね。

チルドレンファーストのまちづくりは次世代のため

——もう一つの政策の柱は「チルドレンファーストのまちづくり」です。多様な支援策は「選ばれるまち」への布石ですか。

田辺 次の世代やその先の世代を大事にできない社会は良くありません。妊娠から出産・子育てに係る一貫した「伴走型支援」や18歳までの子ども医療費無償化などに早くから取り組んできたのはそういう理由です。つまり、次世代を大事にする社会を形成すべきという考えがチルドレンファーストの根幹にあります。

子ども・子育て・教育は何より優先的に考えるべきですし、その先に「選ばれるまち」という着地点があるのかもしれませんが、だから、選ばれるまちになるためという面は否定しませんが、なにより“先の世代に社会をよりよく引き継ぐ”視点を市民と共有していることがもっとも大事です。

学校教育では小中学校全学年で原則35人以下学級を2016年度から実現し、1日5時間授業も週4日間実施しています。確かに小都市・古賀にとって人件費の財政負担は重いといえますが、35人以下学級は今の教育長が私の就任前から先を見据えて仕掛けた施策で、コロナ禍を経てようやく国が追いつき始めています。1日5時間授業も夏休み等の短縮によって時間を生み出しているため、新たな資金は必要ありません。要は工夫次第ではないでしょうか。

——小中学生の水泳授業の民間委託もニュースになりました。

田辺 これはいきなり始めたわけではなく、2年間の試行を経て課題を整理し2025年度から本格実施したものです。学校プールの維持管理費も改修費もかからない。子どもは専門的な泳法を学べて教職員の「働き方改革」にもなります。さらに



水泳授業

す。

まさに「三方一両得」といえます。子どもたちは学校からバスに乗って嬉しそうにプールに行き、わくわくしながら水泳授業を受けていますね。

機動性ある対応も可能にする首長連携

——ところで、全国の首長と連携を深め、様々な活動に携わっていますね。

田辺 「活力ある地方を創る首長の会」や「医療的ケア児者を応援する市区町村長ネットワーク」等で活動しています。私には課題の最前線である基礎自治体の現場で市民一人ひとりの声を聞きながら行政運営をしているという自負があるし、それは他の首長の皆さんも同じだと思います。一方、この国の行政システムは三層制で、財政も補助金・交付金を地方に下ろしていく構造です。課題解決に充てる原資の多くは国にありますから国会議員や省庁の皆さんには地方の実態を伝え、資金協力を得なければなりません。

しかし、市区町村の一つに過ぎない古賀市が声高にモノ申しても、何かが変わるわけではありません。そこで多くの首長がしっかりと手を取り合い、国に要望したり、意見交換や政策提言する機会を創出することが重要だと考える有志が集まって、様々な活動しているわけです。

——たんなる陳情ではなく、政策提言を伴う活動をしていると。

田辺 例えば、ライドシェアは首長の会で実現し

例えば、私が掲げる「シェアリングエコノミー」とも一致しています。まちの財政の持続可能性を考えても、建て替えない選択をすることによって年間2,000万円あまりが縮減できているわけで

た成果です。菅義偉元総理に会の有志で政策提言をさせていただき、逆に菅元総理からは助言を得るなど連携を深めて実現した公共交通の規制緩和策です。コロナ禍のワクチン行政も同様で、当時の河野太郎大臣が現場の声を聞きたいということから会のメンバーがオンラインで情報交換を続けました。能登半島地震の時に古賀市は1月4日に飲料水を能登半島に送っています。首長の会は石川県の馳知事も含めLINEグループでつながっていて、被災地の状況が直ちにわかったことで水を出そうと職員2人で運びました。首長の会は任意の組織ですが、このように機動性ある対応が必要な場面では力を発揮できると実感しています。

——未来志向で活動する田辺市長の座右の銘は「グッド・アンセスター」（よき祖先）たれです。自治体職員へのメッセージを。

田辺 これはイギリスの文化思想家ローマン・クルツナリックの著書『グッド・アンセスター わたしたちは「よき祖先」になれるか』の言葉です。読めばまさに古賀市のまちづくりに通底する内容で、すぐに「施政方針」に盛り込もうと決めました。

「よき祖先」とはなにかですが、ポイントは「現在主義に陥るな」です。とかく政治や行政は目先の利害調整等に心奪われてしまう。有権者の多くを占め、投票率の高い高齢者の意向に配慮した施策を打ちがちになってしまう。

しかし、そうした現在主義では将来を誤まるとクルツナリックは説いています。つまり、我々がいま営むまちづくりは未来の市民のためです。「我々は未来への責任を負っている」と自分のリーフレットに載せていますが、これは私の長期思考に基づく表明にほかなりませんし、それが「よき祖先になれるか」という問いかけに対する私の答えでもあります。

ですから自治体職員の皆さんも、仕事をまず俯瞰してみたいかがでしょうか。自治体のまちづくり計画の中で自分の仕事はどう位置づけられているのか。いったん俯瞰できれば、目の前の仕事の質はより良くなり、クリエイティブな政策形成にもつながると思います。そうした長期思考を日常の生き方や働き方に結びつけることができればきっと幸福になれるのではないかと思います。

——ありがとうございました。

DX時代の地域ブランド戦略

一般社団法人地方PR機構 代表理事 殿村 美樹

地域ブランドは地域の活性化に不可欠だ。しかし、その真意を理解しないまま間違った取り組みを行っている自治体が少なくない。その結果、成果が望めないばかりか、地域がますます疲弊するという残念な結果を招いている。

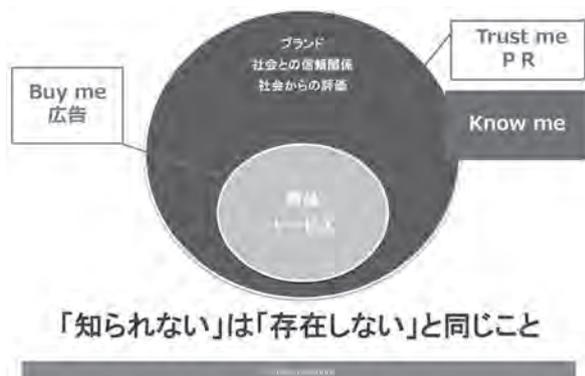
当講義では、地域ブランドの真意とDX時代の地域ブランド戦略、および実践に役立つノウハウをお伝えする。

◆そもそも、ブランドとは何か

ブランドとはロゴやキャッチコピーのこと、と思込んでいる人が多い。しかし、ブランドの真意は「社会からの評価」であり、ロゴやキャッチコピーはその評価を伝えるツールに過ぎない。

図1は、経営学者のフィリップ・コトラー氏が描いたブランドの図を簡略化したものだが、どんなに質の良い商品やサービスであっても、ブランド（社会からの評価）が無いと社会に認知されないことを示している。たとえば広く流通している有名なお茶であれば安心して飲むが、ボトルに「殿村のお茶」と書かれていて、私が「これは私が丹精込めてつくりました。世界一、おいしくて安全なお茶ですよ」と熱心に勧めたとしたら、安心できるだろうか。おそらく、私がどんなに熱弁を振るっても、社会からの評価が無いため飲まないだ

図1 ブランドは会社からの評価



ろう。この「名前を聞いただけで安心する」という信頼感が「社会からの評価」であり、ブランドなのである。

ブランドがある商品は「Buy me (私を買ってください)」と広告を出すだけで売れるが、ブランドのない地域産品や中小企業の商品は、広告を出しても効果は望めない。

そんな虚しい想いをしないためには、まず、ブランドを構築するPR=パブリック・リレーションズで「Trust me (私を信用してください)」というメッセージを社会へ送らねばならない。そのためには、知られる必要があるため「Know me (私を知ってください)」というメッセージを先に発信することになる。「知られない」は「存在しない」と同じことである。

◆PRとは社会と対話すること

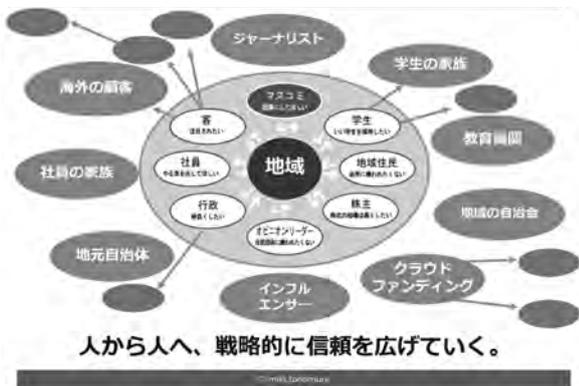
大企業のように有名にならないと何も売れない、という訳ではない。社会は、一方的に影響を受けるだけのマクロ社会と、日々コミュニケーションするミクロ社会に分けられる。ミクロ社会を構成する人々をステークホルダーと呼ぶが、それぞれと日々、丁寧なコミュニケーションを行って信頼関係を構築することが必要である。こうして信頼関係が構築できたステークホルダーに対しては、「買ってください」と広告を出せば効果が望める。そんな関係を増やすことで、ミクロ社会は膨らんでいく。ステークホルダーにもミクロ社会があって、信頼関係が濃くなるほど連鎖するからだ。その規模が全国に広がれば全国ブランド、世界に広がればグローバルブランドになる。このように「知名度アップ」には仕組みが存在するため、戦略的に知名度を上げることもできる。その実践に使うコミュニケーション技術がPR (パブリック・リレーションズ) である (図2)。



殿村 美樹 (とのむら みき)

PRプロデューサー。内閣府地域活性化伝道師。同志社大学大学院ビジネス研究科MBAプログラム「地域ブランド戦略」教員。1989年、PR会社・TMオフィス創業。1995年、阪神淡路大震災に被災後、地方を活性化するPRに専念し、独自のノウハウを確立。代表的な実績に「今年の漢字」「佐世保バーガー」「ひこにゃん」「うどん県」など、地方発国民的ブームがある。総実績数3,000件以上。2019年、TMオフィス創業30周年を機に、日本初の職業能力開発促進法に基づくPR講座を立ち上げ、大阪府認定職業能力開発校（一社）地方PR機構を設立、代表理事に就任。著書「ブームをつくる 人がみずから動く仕組み」（集英社新書）、「武士たちのPR戦略」（ワニブックス Plus 新書）など。

図2 知名度アップとは、戦略的なステークホルダーの拡大



◆PRは「Win&Win」のコミュニケーション術

日本ではPRといえば、記事やテレビ番組に取り上げてもらうパブリシティのイメージが濃く、「安い広告」と誤解している人が多い。確かに、記事やテレビ番組で紹介されれば企業ブランドを高める効果があるが、あくまで公共的に有意義な話題として紹介されるのであり、広告の「買ってください」というメッセージと同じではない。

PR（パブリック・リレーションズ）とは、アメリカ合衆国で生まれた「Win&Win」のコミュニケーションであり、日本の「広報」は誤訳である。第二次大戦後、GHQによって日本にPRの概念が伝えられたが、当時の日本で「お互いがWin&Winの関係を構築する」といった考え方が理解できず、一方的に知らせる「広報」と訳されたのである。

◆地方と中小企業を元気にする特效薬

PRを正しく理解できない背景には、日本人の大半が社会との対話を意識していない現実がある。上意下達の国であり、今でも日本の企業は99.7%を中小企業が占め、社会と対話しているのは0.3%の大企業だけ、というのが実情だ。

だからこそ、日本でPRを正しく使うと、地方と

中小企業を元気にする特效薬になる。なぜなら、お金を使わず、いつのまにかイノベーションができるからだ。この効果はイソップ寓話「北風と太陽」に準えるとわかりやすい。広告は人を動かす「北風」だが、PRはいつのまにか都合の良い環境に周囲を変えてしまう「太陽」の効果が期待できる。アメリカでは、この効果をビジネスに活用しており、まったく新しい商品を市場に送り出す時によく使われている。iPhoneやポケモンGO、古くはWindows95、旧ツイッターなどもPRのビジネス活用で市場に導入された。先に説明したように、まったく新しい概念を持つ商品は社会的信頼（ブランド）がないため、広告を出しても効果が望めない。だから、PRで社会的信頼（ブランド）を獲得することが必要なのだ。広告戦略は、ブランドが構築できた後に功を奏するのである。

◆日本人の国民性を理解する

日本国内でブランドを構築する場合は、国民性にも配慮しなければならない。日本では敗戦後、アメリカのPR論が正しいとされ王道として伝えられているが、PRはコミュニケーションなので、日本ではアメリカのPR論は使えない。アメリカ人は狩猟民族で、日本人は農耕民族だからである。自治体職員の皆様の中でPR論を学んだ人が、地域で実践しても効果を実感できないことがあるのは、これが理由である。

図3に示したとおり、狩猟民族と農耕民族の考え方は異なる。たとえば、狩猟民族はバケーションを好むが農耕民族は休むのが苦手である。「プレミアムフライデー」などの取り組みが定着しないのは、このためだ。また、狩猟民族はイノベーションを称賛するが、農耕民族は集団で行動するため「型破り」は嫌われる。華道や茶道、武道などの日本文化のように「型」の中で自分の意思を表現する民族だからだ。言い換えれば「型」を作ることによって、地域を動かすことが可能になる。

図3 日本人に狩猟民族の常識は通じない



◆時代の価値観に照らして、見せ方を「ズラす」

日本は歴史が長い国であり、特有の文化を構築してきたことも忘れてはならない。歴史の中で育まれた文化が日本人のコミュニケーションの地盤になっているからだ。だから、アメリカに倣って「スクラップ&ビルド」を強行しても、逆効果しか生まない。日本では、あくまで先人たちが古くから紡いできた歴史と文化を尊重しながら、時代に合わせて見せ方を「ズラす」ことで価値が伝わるのである。

日本人のPR下手は「いいものを作れば必ず報われる」と信じ込む考え方にも起因している。これは、江戸時代の大奥で語られていた格言「一引き 二運 三器量」で読み解くとわかりやすい。「どんなに器量がよくても、運と、引いてくれる人がいなければ、将軍の側室になれない」という意味で、士農工商で身分が明確に分けられていた江戸時代、下剋上が可能だった大奥における出世の教えとして知られている（図4）。

日本では上意下達の社会の中で懸命に器量を磨いて、上から救いの手が差し伸べられるのを待つことが良しとされてきた。人徳を積むために必要とされた「沈黙は金」は、何も言わずひたすら自己を磨くことを奨励する格言だ。しかしDX時代に突入した今、同じ考え方ではブランドの構築はで

図4 なぜ、日本人はPR下手なのか



きない。戦略的に「一引き」と「二運」を仕掛ける必要がある。

◆心理学で分析する

心理学「知・情・意」をベースにすると、日本人がなぜPR下手かが分析できる。これは人間の頭脳の働きを大きく3つに分けたもので、図5のとおり、「知」は言語や情報、各種データを認知する機能で五感の視覚と聴覚を使用し、「意」は行動や意思を司る機能で五感すべてを使用する。「知」よりも「意」の方が認知機能が増すため、観光PRにおいても「触って、体験する」といった行動を伴う体験観光が効果を発揮するのだ。

しかし、感情を司る「情」には、「知」も「意」も適わない。「情」は「知」も「意」も動かすからだ。たとえば恋をすると「情」が支配されるため、「知」も「意」も恋する相手に向いてしまう。また、映画に感動して「情」を揺さぶられた人は、惹き付けられるように映画の舞台「聖地」を訪れる。「情」の影響力が大きいため、集団行動を重んじる農耕民族の日本人は「情」を極力規制してきた。幼い頃から「感情的になってはいけない」「情に流されてはいけない」と教え込み、情が動くことを「恥」とし、常に「心を整える」を美德とした。これが、日本人のPR下手の一因になっているのだ。

さらに、コロナ禍を機に「意」が切り離され、オンラインを使ったコミュニケーションが定着した現在は、「知」と「情」と結び付けなければ、どんなに情報発信しても人々へ届かなくなった。

◆心理学でブームを起こした「ひこにゃん」PR戦略

この「知」と「情」を結ぶ戦略は大きな効果を生むため、私は、地方の情報を全国PRする方法として昔から使っている。最もわかりやすいのは「ひこにゃん」のPR戦略だろう（図6）。井伊直弼のイメージが濃かった彦根城に観光客を集めるために、彦根城よりも「ひこにゃん」に光を当てて集中報道を仕掛けた。

図5 心理学で分析する

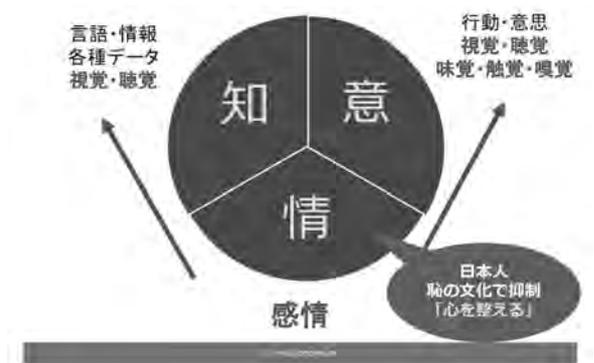
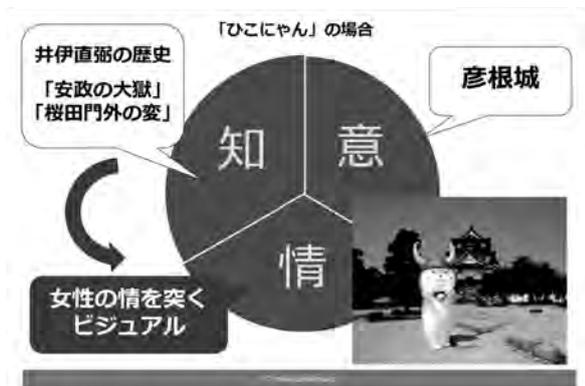


図6 「知」と「情」を結びつける



この戦略の背景には、「人を集めるためには、まず女性に声をかけよ」という観光の鉄則がある。男性に声をかけても黙ったまま一人で観光することが多いが、女性に声をかけると大概複数人で訪れ、お土産を買ってクチコミするという三重の効果が見込めるからだ。さらに今では、SNS発信も盛んに行ってくれる。

「ひこにゃん」の場合も狙いどおり、多くの女性が彦根城を訪れてくれた。観光客も増え「ゆるキャラブーム」も生み出した。井伊直弼の硬いイメージが避けられなかった彦根城は、「ひこにゃん」が注目されたことで明るいイメージに一変した。

日本人は、自分たちのものが注目されると、大切に育てる性分を持ち合わせている。よって最初にいかに光を当てるかを工夫することで、地域に新たな歴史と文化を生むことができる。私が手掛けた「佐世保バーガー」や「うどん県」も例外ではない。いずれも一過性のブームで終わらず、それぞれの地域で新しい歴史と文化を育んだ。これが長い歴史と文化を誇る日本の特徴であり、地域ブランド戦略に欠かせない要素である。

◆「情」を突くビジュアルでメッセージを発信

さらにDX時代には、「知」と「情」をビジュアルで結びつける戦略が重要である。最も成功しているのは「大阪・関西万博」のロゴだろう。一目見ただけで忘れられないからだ。複数の眼玉に、一瞬、妖怪を見たような恐怖感を覚えるため、人間は本能的に忘れられなくなる。また、その恐怖を鎮めようと理解を深める努力をして、理解しようとする。

それを後押しするように、ロゴをモチーフにしたキャラクター「ミャクミャク」について、ビジネス使用でなければ自由にデザインして良いという「二次創作ルール」が発表された。結果、多くの人々が自分仕様のミャクミャクを作ってSNSにアップした。そして万博開幕を迎えた時には、

図7 「情」を突くビジュアルでメッセージを伝える時代



「ミャクミャク」は人気アイドルになっていた。DX時代を見据えた見事な戦略である。

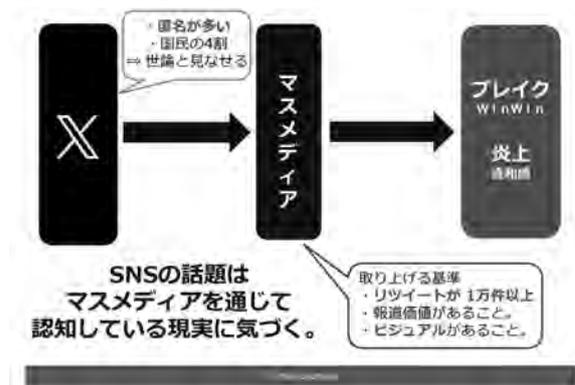
地域の身近な現場でも、「情」を突くビジュアルで、若年層の承認欲求を満たす戦略が功を奏している。兵庫県のバス会社「神姫バス」は運転士不足を解消するため、地域を走る路線バスに現役運転士の写真をラッピングした。この作戦は効果を発揮した。SNSで「いいね」を求める風潮が、寡黙に見える若者の承認欲求も高めているのだ。人手不足に悩む地域の参考にしていただければ幸いだ（図7）。

◆マスコミとSNSは役割が異なる

最近、SNSのパワーが注目されることが多く、マスコミ報道を超えるといった声も聞こえてくる。しかし、そもそもマスコミ報道とSNSは役割が異なるので、比べる対象にはならない。社会に認知される情報は、まずマスコミが報道して、SNSが追従し拡散する伝わり方が現代の情報伝達のベースを成している（図8）。

ただし、マスコミが報道を控えたケースでは、SNSの威力が社会を動かす事態になる。言い換えれば、社会的関心が高いテーマにおいて、マスコミ報道で最初の認知が行われたものの詳細が報じられない場合、人々はSNSで詳しい情報を探すこ

図8 SNSだけでは伝わらない



とになり、その結果もたらされたリアルな行動が社会現象に結び付くのである。

SNSは限られたコミュニティ内でのコミュニケーションであり、社会全体に認知を促すツールではないことを理解しないと、ブランド戦略の方向性を間違ってしまう。SNSの誹謗中傷も一見、多くの人々に見えるが、実は1~2人だったというケースも多い。SNSは本当は小さな動きでも巨大な現象に見えることがある。注意したい。

また、フェイクニュース対策として、公式サイトなど自主発信ツールをしっかりと整える必要がある。今後AIが定着すると、公式サイトはAIが学習する優先度の高い情報源になるためだ。

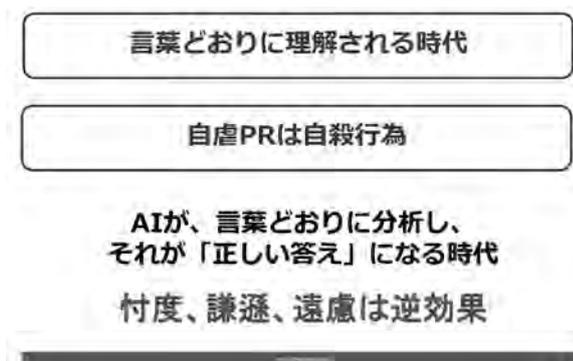
◆DXとは、構造的に変わる

DX (Digital Transformation) は構造的に変わることを意味し、IT (Information Technology) とは根本的に異なる。よってDX時代には、これまでの情報伝達構造を根本的に変える必要がある。特にAIを意識して、明確かつポジティブな言葉で自己紹介することが大切だ。AIには「謙遜は美德」や「付度」は通用しない。

自虐PRを行っている自治体は根本から考え方を変えた方がよい。たとえば観光PRのためにキャッチコピーで「何もない地域です」と自虐したとしよう。日本人なら「何もないと謙遜しているだけ」と好意的に受け取ってくれるが、AIは言葉どおりに学習し、「この地域は何もない」と一瞬で多言語に訳し、世界に発信してしまう。その結果、どんなに美しい写真を添えて発信しても「何もない地域」というワードが世界を駆け巡り、インバウンド誘致に多大な影響を及ぼすことは想像に難くない。

このように、DX時代は「ダイレクトに伝わる言葉」が何より大切である(図9)。しかも、明確でポジティブ、かつ端的なワードでなければ伝わらない。AIには「つまらないものですが」と言ってプレゼントを渡す文化や、自慢の息子を「愚息」と紹介する謙遜は通じない。「つまらないもの」も「愚息」も、言葉どおりに学習し、一瞬で多言語に訳して伝えてしまう。

図9 DX時代は「ダイレクトな言葉」が命



◆SNSの実態を理解する

DX時代の情報発信といえば、SNSと理解している人は多い。SNSを担当すると日々フォロワーや「いいね」が増えないことに悩まされる。その背景には、すでに現在、日本人の8割強がSNSを利用しているというデータと、「SNSで積極的に発信することが何より大切だ」と決めつける社会の風潮がある。そのためXの「中の人」を命じられた人はどうすればフォロワーが増えるのか、日々数字の動きに悩まされると聞く。

そこで、まずはSNSの仕組みを正しく理解することをお勧めする。日本人の8割強が使っているSNSはLINEであることに注目したい。LINEは大半がマンツーマンのコミュニケーションツールとして使われている。高齢者も家族との連絡に使っているケースが多く、今や日本人のコミュニケーションに欠かせないSNSになっている。

ところが、「SNSといえば、Xやインスタグラムのこと」と思い込んでいる人が多い。確かに海外でSNSといえばXやFacebookだ。海外の著名人がXでメッセージを発信するのは、このような利用率の高さが背景にある。

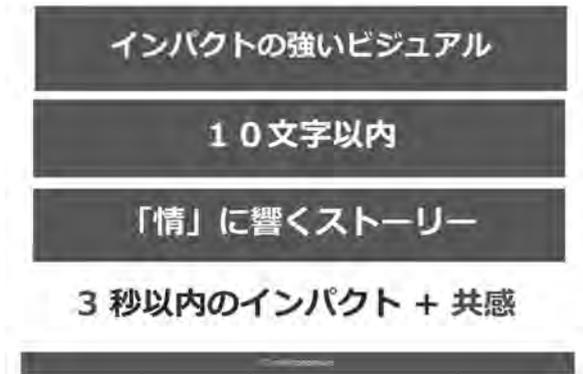
◆Xのフォロワーを増やす必殺技

Xのフォロワー数を増やすには「プレゼント」が最も効果的だ。Xでプレゼントを告知すればフォロワーは増える。匿名率が高く、得をしたい人が多いため、「何かもらえる」と知れば「とりあえずフォローする」といった人が集まるからだ。地元の特産品(日持ちする食品がベスト)など、遠方の人にも喜ぶプレゼントを定期的に行い、それをXアカウントの自己紹介部分に明記しておく効果が望めるだろう。

しかし、Xのフォロワーは気まぐれで、「最近プレゼントがない」とか「ここのプレゼント、しょぼい」と思ったら、簡単に離れていくことを忘れてはならない。よって、プレゼント作戦でフォロワーを増やすなら、地域の魅力をしっかりPRできるものを厳選し、プレゼントを告知するスケジュールやPR作戦もしっかり立てよう。そうでなければ予算の無駄遣いになりかねない。

一方、投稿内容だけでフォロワーを増やすなら、XよりもYouTubeで子供と母親をターゲットとした展開をお勧めしたい。子供が大好きなキャラクターで動画を作りアップすると、子供を喜ばせたいお母さんがチャンネル登録してくれる。しかも、

図10 DX時代の伝え方



このような親子層はいったんチャンネル登録すると放置はしても、なかなか解除しないため、数字を伸ばすには、とてもありがたい存在だ。

たとえば、神戸市のYouTubeチャンネルは自治体2位の登録者数（2025年1月現在）を獲得している。一見、特に変わった点は見受けられないが、公式チャンネルをスクロールすると、子供に人気のキャラクターが神戸市の魅力を紹介する動画がアップされているのだ。すぐ近くにはレシピ動画もアップされているため、地元のお母さんたちの間にクチコミで広がり、皆でチャンネル登録しているという。見事な戦略といえるだろう。

◆DX時代の伝え方

これまでお伝えしたように、DX時代の伝え方は「インパクトの強いビジュアル」「10文字以内」「情に響くストーリー」の3つに集約される。しかも、3秒以内のインパクトと共感を与えることが重要だ（図10）。

ビジュアルでインパクトを与え、多くの人々が共感する言葉とストーリーで認知を促し、その言葉は10文字以内にまとめる必要がある。長文では伝わらないと言っても過言ではない。スマートフォンの普及により、多くの人がいわゆる「デジタル認知症」になってしまったことが原因と言われている。よって、この3原則を無視した情報発信は、どんなに魅力的な内容でも伝わらない。

◆心理的リアクタンスを参考に、地方のレトロ感を武器にする

自治体がいやすくて、効果も期待できるのは、人の本能と五感に語り掛けるビジュアルだ。最も知られているのは「シズル感」と呼ばれる、美味しそうなグルメ写真だろう。これは湯気も見えるほど食品に近づいて撮影する手法だが、「食べる1秒前に、その食品が最も美味しそうに見える」という人の本能を刺激する。「本能と五感」を刺激するビジュアルを作ると、印象に残りやすい。

図11 心理的リアクタンス

制限されると、自由を取り戻そうとする心理現象

1980年代（昭和後期） 高度経済成長期	宇宙戦艦ヤマト 機動戦士ガンダム スターウォーズ	機械化が進む先進的社会でさらに進んだ技術を求め宇宙SFものが流行
1995年（平成7年）	インターネット元年	
2000年代 バブル崩壊後失われた20年	千と千尋の神隠し 一連のジブリ映画 ハリーポッターシリーズ	癒しを求める風潮
2010年代 インターネット定着 スマホ、SNS主流に	刀剣乱舞 「歴女」「仏女」 猫ブーム	過去を振り返る風潮
2020年（コロナ禍） 急激なDX化	鬼滅の刃 記録的大ヒット 「古墳女子」	過去と癒しを求める風潮

また、強制すると反発する人間の心理を説いた「心理的リアクタンス」を活用するのも効果的だ。現代はオンラインを通して「視覚」と「聴覚」だけで情報を得るのが主流となっているため、五感を癒そうとする傾向が高まっている。「歴女」「仏女」、さらには「古墳ブーム」など、昔に遡ってレトロな癒しを求めている。地方の魅力発信に使えそう（図11）。

◆デリケートなテーマに表情はいらぬ

デリケートなテーマの訴求には人の表情を入れない方がよい。なぜなら、人の表情は雄弁なため、多様な解釈がなされるからだ。

2023年度に厚生労働省が日本薬剤師会とともにスタートした、緊急避妊薬を一般の薬局で試験販売するプロジェクトには、表情を入れないデザインが採用された（図12）。デリケートなテーマなので優しい色でデザインした。この作戦が功を奏して、2025年に至るまでこのビジュアルに関する苦情は一件もない。人の表情は雄弁であり、配色は心を動かすのである。

人間の本能と五感にダイレクトに訴求するPR法は、情報過多で伝わりにくいDX時代にパワーを発揮する。参考になれば幸いだ。

図12 デリケートなテーマに表情はいらぬ



「研修」の
現場^を行く!



愛媛県研修所

県と市町が対等なパートナーとして 連携を深め、「チーム愛媛」で 重要施策を強力に推進

愛媛県および県内20の市町の職員が、よりよい行政サービスを提供できるよう、各種研修を実施する機関が愛媛県研修所である。県は2024年度末に、県政や職員を取り巻く社会環境の変化や行政課題の複雑化・多様化に対応し、有為な人材の育成・確保と、創造的かつ成果を重視した政策展開を図っていくため、従来の「愛媛県人材育成方針」を「愛媛県人材育成・人材確保方針」として改定。2025年度より、これまで以上に「成果を追求する実践型職員」の育成に努めている。



「求められる職員像」に対応して効果的な研修プログラムを提供

愛媛県研修所（以下、当研修所）は、1955年、県庁内に愛媛県自治研修所という名称で設置され、1960年からは市町村（当時）職員の研修を開始している。1978年には現在の名称に改称するとともに、研修施設も整備して現在にいたっている。

各年度における研修計画については「愛媛県人材育成方針」をもとに毎年策定してきたが、先行き不透明な時代を迎えるなかにおいて行政課題も複雑化・多様化し、これまでの延長線上ではない新たな取り組みが求められるようになってきた。

そこで県では、2024年度末に従来の「愛媛県人材育成方針」を「愛媛県人材育成・確保方針」として改定。当研修所においても、2025年度よりこれをベースにして人材の育成に取り組むことになった。

この「人材育成・確保方針」では、県民目線に立った成果を追求する人材の育成・確保に向け、「求められる職員像」を、困難な課題に、「スピード感」を持って、「前向き」に取り組み、限られた時間の中で「成果を追求」する実践型職員と定めている。

また、求められる職員像の体現に当たり必要となる姿勢や能力等を次の6つに整理している。

- ① 高い使命感と倫理観・遵法精神、危機管理能力を具えた職員
 - ② 変動要因を踏まえ、県民目線に立って考え、自ら行動できる職員
 - ③ 経営感覚を身につけた職員
 - ④ 官民共創意識を持ち、創造的な政策を立案し実行できる職員
 - ⑤ 仕事と家庭生活を両立しながら成果を追求できる職員
 - ⑥ 次に示す5つの意識改革を実践する職員
- ▶ 「何故できないか」から「どうすればできるか」へ
 - ▶ 「自治体に倒産はない」から「自治体に倒産はありえる」へ
 - ▶ 「やってあげる」から「一緒にやる」へ
 - ▶ 「失敗を隠す」から「失敗を積極的に

明らかにする」へ

- ▶ 「デジタル技術に振り回される」から「デジタル技術を駆使する」へ

これを視覚的にわかりやすく示したのが、下図である。

階層別研修と昇任前に必須のステージアップ研修

職員には、求められる職員像の体現に向けて意欲と能力の向上に努め、高度な専門的知識や技術を身につけるとともに、それぞれの職務や職位に応じた政策立案能力が求められている。

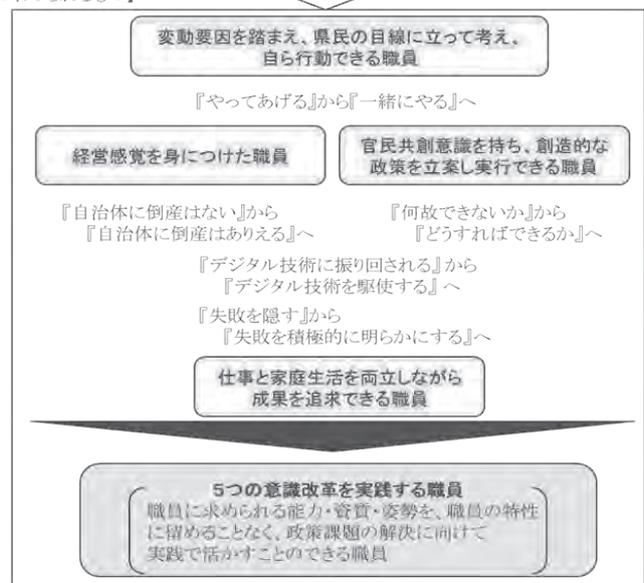
このため当研修所での研修においては、「一律の知識、技術を身につけさせる研修」に加え、「職員の多様な意欲に応じて、選択により必要な能力を伸ばす研修」の導入を進めてきたが、これからの基本に沿って、求められる職責に対応した政策立案能力や官民共創による課題解決能力を強化するための研修機会の拡充を図って

求められる職員像

【普遍的に求められるもの】

高い使命感と倫理観・遵法精神、危機管理能力を具えた職員

【特に求められるもの】



困難な課題に、“スピード感”を持って、“前向き”に取り組み、限られた時間の中で、“成果を追求”する実践型職員

<https://www.pref.ehime.jp/uploaded/attachment/144129.pdf>

いこうとしている。

2025年度の研修体系を次頁に示す。

当研修所の研修は、「階層別研修」と「ステージアップ研修」から成り立っていることが、大きな特徴となっている。

階層別研修は、採用時や昇任後に実施するもので、それぞれの職位ごとに職種共通の基礎的な能力や資質に関する科目を中心として実施している。当研修所における階層別研修は、県職員を対象としたもののほか、市町職員については、中堅、係長級、課長級職員を対象に実施している。

一方、ステージアップ研修とは、昇任前研修のことであり、新規採用から主幹級昇任までの各階層別研修の間を3つのステージと捉え、次の職位で必要とされる知識・能力を開発する内容の講座を、自ら選択し受講することができる研修となっている。

各ステージの対象者と受講すべき講座数は、下表のとおり。

ステージ名	対象者	受講すべき講座数
ステージ1	採用後2年目以上で主任級昇任前の職員	3講座 (必修1、選択2)
ステージ2	主任級昇任後2年目以上で係長級昇任前の職員	2講座 (必修1、選択1)
ステージ3	係長級昇任後2年目以上で主幹級昇任前の職員	2講座 (必修1、選択1)

ステージ1では、職務についての知識や確実な遂行能力が求められることから、「行政法」、「民法」等の必修講座や、「文章力基礎講座」等の選択講座を設けている。

ステージ2では、高度な職務知識やリーダーシップ、企画力、判断力等の能力が求められることから、「政策法務講座」、「チームビルディング講座」等の必修講座や、「ファシリテーション講座」、「EBPM実践力向上講座」等の選択講座を設けている。

ステージ3では、業務の進行管理や組織管理、折衝力等の能力が求められることから、「タイムマネジメント講座」等の必修講座や、「折衝力・交渉力講座」等の選択講座を設けている。

なお、このステージアップ研修については、27講座のすべてを、県職員と市町職員の合同研修として実施している。



受講風景

これは、基礎自治体重視の理念のもとに、県と市町が対等なパートナーである「チーム愛媛」の連携強化が重要だと考えるからである。

では、ステージアップ研修にはどのようなものがあるのか。いくつかピックアップして、次項から紹介していくことにする。

自治体職員にも ビジネスのマインドとスキルを

愛媛県は東西に広い県域をもち、これを3つに分けて東予地方、中予地方、南予地方と呼ぶ。

新居浜市、西条市、今治市などを含む東予地方は製造業が、松山市や伊予市などを含む中予地方はサービス業が、宇和島市や八幡浜市などを含む南予地方は農林水産業がそれぞれ盛んと、特色がはっきりしている。

2010年12月に就任して現在4期目の中村時広知事は、大手総合商社に勤務した経験をもっており、ビジネスマインド旺盛なトップである。2012年には、県庁内に「愛のくにえひめ営業推進本部（現・愛のくにえひめ営業本部）」を設置し、県内の農林水産物や高い技術力に裏づけられた製品などを国内外に積極的に売り込む政策をスタートさせた。

こうした県政の流れを反映したのが、【実践営業力講座】（【】内は講座名、以下同様）である。

愛媛県の活力向上のためには経済の活性化が

不可欠であり、職員一人ひとりに、県の魅力を発信し、売り込む意識が求められている。これを受けて、顧客とのコミュニケーションやプレゼンテーションなどの実践的な営業スキルの習得を図り、営業マインドを醸成していくのが本講座である。

研修の内容としては、コミュニケーションの基本、営業のシナリオづくり、顧客心理の理解、プレゼンテーションや交渉術、アフターフォローとクレーム対応など、文字どおり営業の基礎を学ぶものとなっている。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆実習をまじえた講義で気づく点が多く、心理学的な視点を含めたプレゼンテーションは、腑に落ちて勉強になった。
- ◆営業の仕事だけにとどまらず、日常の仕事のなかでも聞く能力を高めるミラーリングやマッチング、プレゼンの理論構成などを積極的に取り入れたい。

フィールドワークや多様な主体との協働による実践型研修

「成果を追求する実践型職員」を育成するには、研修もよりアクティブに行う必要がある。単なる座学ではなく、その事象が起こっている現場に出向いてのフィールドワークを取り入れた講座を2つ紹介してみよう。

1つ目は、【実践型地域政策づくり合宿】である。

先進的な取り組みを行う地域において合宿形式で、政策課題の分析や問題の構造化などの政策形成に関する基礎的な手法について、フィールドワークを通して学ぶ講座である。具体的には、フィールドワークによって地域の空き家や移住者の実態を把握し、グループワークにより空き家の活用法や移住政策の立案を行うことにより、実践的な地域政策づくりのノウハウを学んでいく。

2025年度の合宿の舞台になるのが伊予市双海町である。ここは、瀬戸内海では島の少ない伊予灘に面して西側が開けていることから、「しずむ夕日が立ちどまる町」というキャッチフレーズで有名な場所である。

また、ここにあるJR予讃線下灘駅は、かつては「日本で一番海に近い無人駅」とも呼ばれてとくに夕日の光景が素晴らしく、撮影スポットとして人気急上昇中である。もちろん、双海町のなかにある合宿所からも雄大な瀬戸内海を一望することができる。

研修の内容としては、愛媛大学教授や移住カウンセラーが講師となって、空き家の活用や移住などについて現地でフィールドワークを行い、官民の協働型政策を立案し、発表を行っていく。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆フィールドワークで五感を使って地域にふれる、しかも地域を構成する人々とのふれあいのなかで、双海地域の元気の素となる町づくり発想の強いみなさんが発信しているのが印象に残った。
- ◆地域の人が協力しながら、生き生きと活動されている姿を見て、これからの地域創生のあるべき姿であると再認識できた。

2つ目は、【多様な協働事業推進講座】である。

県民との協働推進事業について理解を深めるとともに、商店街などにおいて、NPOなど各種団体や企業などと交流・連携し、多様な主体との協働による政策づくりの演習を行う講座である。ここで、多様な視点や考え方、住民参画を実現するためのプロセスや手法、積極的な事業展開を図るための手法を習得していく。

研修の内容としては、協働のポイント、改善したい課題の抽出、課題改善策の策定、課題改善策のプレゼンテーションなどとなっている。会場は研修所の施設ではなく、民間企業のオフィスを使って行われるため、フレッシュな気持ちで研修ができると好評である。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆グループワークを通して、いろいろな気づきがあり、各々の考えや感覚を共有しながら、施策に落とし込んでいく作業は、ときには沼にはまりながらも楽しくできた。
- ◆自分の知見が偏っていることを新たに発見でき、クリティカルシンキングや自分の限界をすぐに決めないといった姿勢は、そのまま仕事に活かすことができ、今後働き続けていく



うえでの心掛けを学べた。

個々の未来像に向けて キャリアデザインを支援

先に紹介した「求められる職員像」のなかにも、仕事と家庭生活の両立の項目があるが、組織の活力を向上させるためには、性別や年代を問わず様々な事情を抱える職員が持てる能力を最大限発揮することが重要である。

また、仕事と家庭生活の両立においては、職員一人ひとりが自らのキャリアを前向きに切り開いていく必要がある。そのための講座を2つ紹介してみよう。

1つ目が、【女性職員キャリアデザイン講座】である。

女性職員が仕事と家庭のバランスを保ちながら前向きにキャリアを切り開いていくために、自分づくりに向けた行動目標の設定や、個人の特性を活かした能力開発、キャリア形成への支援を行うとともに、モチベーションアップを図る講座である。

研修の内容としては、女性を取り巻く環境変化、キャリアとは何か、自分自身を理解する、各世代に求められる役割とスキル、自分の未来像を描く「キャリアデザイン」、アクションプランの作成などとなっている。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

◆自分の内面や外部環境を整理することができ、これからの自分のキャリアを想像することができた。これからは、キャリアプランを実現するために、日ごろから自分の役割を考えながら、時間を大切に自分のすべきことをやっていきたい。

2つ目が、【キャリア支援講座】である。

中長期にわたる視点のもと、県や市町といった組織に属する自分自身の将来の変化を見据えたキャリアデザインを学ぶことで、組織の変化を踏まえた県・市町職員としてのあり方を考えるようになるとともに、そのキャリアデザインを継続・習慣化するための方法を習得するための講座である。

研修の内容としては、1日目が、人生100年時

代のキャリア構築、自治体職員としてのキャリア形成の特徴、キャリア資本の棚卸、組織からの期待と貢献、組織と個人の成長、キャリアビジョンとキャリアデザイン。

2日目が、1日目の振返り、アクションプランシートの振返り、キャリア資本を生かすモチベーションマネジメント、県庁内外を取り巻く様々な変化、個人の変化予測、キャリアデザインを習慣化するためのPDCAなどとなっている。

この講座の特徴は、1日目と2日目の間に約5カ月間のインターバルがあること。1日目を受講した受講者は、職場に戻って自らのキャリアデザインを半年弱の間実践し、2日目の講座を受講するようになっているのである。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

◆予期せぬ出来事やライフイベントの経験も自身のキャリア資本になるという考え方を得られた。

◆自己理解を深めることができ、今後の成長のために何をどのように実践していくべきかを明確にすることができた。ロールモデルを見つけて、異動などの節目に、キャリアデザインを見直す時間をつくりたい。

むすびに

毎年度、研修内容の見直しを行っているところであり、今年度は、これまで特定の階層の職員を対象に実施してきたマネジメント研修やキャリア研修について、働き甲斐と働きやすさを両立できる職場環境の整備の観点から、全ての階層別研修に組み込んだところ。

この他、官民共創で政策立案・実行できる人材育成に向けた研修の充実にも力を入れている。

今後とも、「愛媛県人材育成・確保方針」に基づき、研修内容の不断の見直しを進めていくこととしている。



(左) 脇本早苗 研修課長 (中) 野中浩司 研修所次長 (右) 高橋淳一 研修課人材育成グループ担当係長

事例紹介Menu

自治体の職員の方にご出講いただき、事例紹介をしていただきました。

茨城県鹿嶋市

ロジックモデルによる政策企画の実践

研修科目：政策企画

研修期間：令和7年1月27日（月）～2月4日（火）

概要：

鹿嶋市では、市民サービスの向上と地域課題の解決を目的に、ロジックモデルを導入しています。このフレームワークにより、行政施策を論理的に整理し、成果の可視化と評価が可能になりました。特に、事業評価、予算編成及び人事配置を連動させることで、EBPMを実践的に推進できる仕組みを構築しています。

導入にあたっては、従来の仕組みのマイナーチェンジではなく、ロジックモデルを中心にした新制度の導入を行いました。新制度導入に伴うハレーション防止のために庁内の各層に応じた取り組みを講じ、スムーズな制度導入を図るための工夫を行いました。

研修生からは、導入の進め方や成功・失敗事例が参考になったとの声が多く寄せられ、講師の熱意や行動力に感銘を受けたという意見もありました。今後の業務に生かしたいという意欲的な感想も多く寄せられました。

福岡県春日市

市町村税の支払督促

研修科目：市町村税徴収事務③

研修期間：令和7年1月27日（月）～2月6日（木）

概要：

春日市が行った市町村税の支払督促事案について、事案の概要や必要な手続き等を時系列に沿って紹介していただきました。

書類の作成にあたってのポイントや苦労した点、注意点、議会对応等について、具体的に分かりやすくお話をいただきました。

特に訴訟に移行した場合の手続きを経験したことが無い研修生にとっては、心理的なハードルが下がり、今後の徴収事務に生かすことができる内容で、大変有意義な講義でした。



これからの自治体職員像 —あなたに求められていること



市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）学長 岡本 全勝

これからの自治体職員を考えるために、地域社会と職場がどのように変わるかを考えてみましょう。

一つめは、現在変わりつつあることです。

自治体を取り巻く環境の変化については、さまざまなことが指摘されていて、ここで言う必要はないでしょう。私は、これらの背景にある、成熟社会に対応した施策への転換の遅れが、最も大きな課題であると考えています。

昭和後期の経済発展によって、日本は先進国になり、成熟社会になりました。しかし、その対応が十分にはできていません。例えば、孤独と孤立の広がりや、「自己責任」に苦しむ人たちです。経済も転換に失敗し、長期にわたり停滞しています。少子化は以前から指摘されていましたが、好転することなくさらに進んでいます。労働者不足が、切実な問題になっています。国際化も、定住外国人と訪日外国人が急増し、その対応に苦慮しています。

経済発展期の自治体は、国からの指示と支援により行政サービスの充実に努めました。しかし、成熟社会での課題は地域で起きるので、自治体が最初に向き合うことになります。あなたの自治体は、課題を拾う「感度」とそれを解決する「能力」が育てられていますか【問1】。

外部環境だけでなく、職場も大きな変化の途中です。ようやく女性の社会進出と働き方改革が進

みつつありますが、まだ道半ばです。一括採用、年功序列、終身雇用といった労働慣行も崩れつつあります。転職と中途採用が珍しくなくなり、黙っていても過去の経験を上司や同僚と共有していきける時代ではなくなりました。

新しい仕事が増えるのに、職員は増えない。それどころか定員が埋まりません。効率化や合理化だけでは対応できません。あなたなら、どうしますか【問2】。

二つめは、これから変わるであろうことです。

業務の電子化が、進みつつあります。しかし、人工知能（AI）の発展が社会と職場をどのように変えるのかは、誰にもわかりません。定型業務は電子化できるとすると、そのような業務に従事している職員は不要となります。職員に必要とされるのは、AIの力も利用しつつこれまでにないことを考える「企画力」や、考えた企画をさまざまな主体と調整して実現する「実行力」でしょうか。あなたは、生き残ることができそうですか【問3】。

官と民との垣根が、もっと低くなるでしょう。公務員と民間人との交流が広がるでしょう。被災地支援や子どもの貧困支援で、非営利団体の活躍が目立っています。それらに限らず、非営利団体や企業の地域社会への貢献はなくてはならないものになり、さらに進むでしょう。

民間企業や団体が地域の課題に応えるようにな

ると、官民協働が不可欠になります。あなたは、民とのつながりを持っていますか【問4】。他方で、自治体の仕事の独自性はどこに見いだせるでしょうか。あなたは、自分の仕事の必要性を説明できますか【問5】。

三つめは、これからもたぶん変わらないであろうことです。

電子化などによって技術面は変わるでしょうが、職員の仕事に、決められたことを行うことと、新しい課題に取り組むことの二つがあることは変わりません。その際に求められることは、定番の仕事にあってはより効率的により成果を出すことであり、新しい課題にあっては早く見つけて解決に取り組むことです。あなたはこの点について、自分の仕事のやり方と成果を説明できますか【問6】。そして、関係者に説明し説得する能力が備わっていますか【問7】。

次に、私たちの仕事は、すべての住民を対象にしているということです。企業のように商品やサービスを売ることや、民間団体のように関心ある課題だけに取り組むことはできません。あなたは住民の意見に耳を傾け、住民の立場に立って考えて

いますか【問8】。

もう一つ、職場で仕事を円滑に進めるには、人間関係が重要です。役所では、課や係単位で仕事をします。一人でパソコンとにらめっこしては、仕事は進みません。あなたは上司や同僚、部下と意思疎通を行い、一人で悩みを抱えることなく仕事を進めていますか【問9】。また、職員が互いに相談しやすい、風通しのよい職場ですか【問10】。

「急速に変化する社会」とか「変わる職場」とは、いつの時代にも繰り返されてきた言葉です。すると、新しい課題は常に起きるものであり、変わることが常態なのです。それに対応できる心構えが必要です。「大変だ」「困った、どうしよう」を繰り返しても、課題は解決しません。

想定外の災害や事件も起きます。東日本大震災や新型コロナを思い出してください。すると、「想定外は起きる」と考えて、柔軟性を持つておくことが必要です。あなたとあなたの組織は、その備えができていますか【問11】。

そして最後に、これらのうち、まずは何から始めればよいでしょうか。考えてください【問12】。



Makuhari's Memory

絆が大きな財産!未来を変える5日間

令和7年5月19日から23日の5日間で「人権を尊重した地域社会の形成～ハラスメントのない社会をめざして～」を受講しました。最近では国際情勢の悪化、国内各地での事故、事件の増加といった不幸な出来事が続き、改めて人権について研修を受講できたことは、非常に幸運で勉強になるものでした。

市町村アカデミーの皆様、受講生の皆さん、快く送り出してくれた職場の皆様のおかげで無事に5日間を過ごすことができ、心から感謝しています。

研修では、法務省職員や人権問題を研究している大学教授など最前線で活躍する講師の方々が興味深い講義をしていただき、最新の情報や新たな気づきを得ることができました。特に「SDGsといえば人権」ということで改めて人権が国際基準のものであることを認識し、人権に携わる自治体職員として気持ちを引き締めました。また、グループで取り組む課題演習においては、普段の業務で感じていることや悩みを話し合いながら課題を設定し、解決策に

向けて夜遅くまで連日議論を交わしました。課題演習は、講義での知識が解決策のヒントとなっていて、講義の役割を痛感するものでした。

最後にこの研修で得たものは、同じ志を持つ仲間です。つらいとき、大変なときに頼ることができる仲間が全国にいることが大きな安心感をもたらします。市町村アカデミーでの研修は終わりましたが、引き続き、素晴らしい財産である「絆」を育てていきたいと思っています。



山内 一生

埼玉県宮代町
総務課人権推進室 室長
(受講研修科目)

人権を尊重した地域社会の形成～ハラスメントのない社会をめざして～
第39期第1組 (令和7年度)

共通の課題を演習で解決!仲間とのご縁に感謝

今回、私たちは令和7年5月26日から30日までの5日間、「情報公開と個人情報保護」研修を受講し、大変多い時間を過ごすことができました。

今回の研修では、大学教授や弁護士といった各分野の第一線でご活躍されている講師陣から、情報公開制度や個人情報保護制度に関する専門的かつ実践的な知識を学ぶことができました。複雑な法制度についても、具体的な事例を交えながら分かりやすく解説していただき、深く理解することができたと実感しています。講師の皆様には心より感謝申し上げます。

また、この研修で特に印象に残っているのは、仲間と共に取り組んだ充実した課題演習です。この演習では、各自自治体が抱える具体的な課題や悩みを班ごとに持ち寄り、活発に意見交換を行いながら、解決策を探るプレゼン資料を作成しました。時には夜遅くまで議論を重ねることもありましたが、多様なバックグラウンドを持つ受講生同士で知恵を出し合

い、一つのものを作り上げる過程は、非常に刺激的で、自身の視野を大きく広げる貴重な機会となりました。

最後に、この5日間研修に集中できる環境を整えてくださったアカデミー事務局の皆様、縁あって共に学び、支え合った50名の受講生の仲間たち、そして快く研修へと出してくれた職場の仲間には、感謝の気持ちでいっぱいです。これからも共に情報交換しながら、今回の研修で得た知識と経験を、それぞれの業務に活かし、適正な情報公開と個人情報保護に貢献できるよう精進してまいります。



井汲 義晃

栃木県足利市
行政経営部デジタル戦略課長
(受講研修科目)

情報公開と個人情報保護
第39期第1組 (令和7年度)

Makuhari's Memory

充実の5日間!学びを実践へ!

令和7年5月26日から30日の5日にわたり、「ナッジ等を活用した政策イノベーション」研修を受講しました。

自分が受講したきっかけは、ナッジは汎用性の高いツールとして特定の分野に留まらず、様々な分野の政策に活用できるもので、自治体職員の基礎能力として継続的に使用できると思ったからです。

研修では、学問として研究をされている大学教授の講義や全国の自治体でナッジを活用して政策を行っている先駆者の方々の非常に貴重な講義が行われました。先進自治体の経験・知識についての講義から即活用できる内容を教示いただき、とても有意義な時間でした。講師の中には市町村アカデミーでナッジを学び、自治体に持ち帰ってナッジユニットを立ち上げ、実践をした先輩もおられ、行動力の高さに圧倒されました。

この研修の特徴としては、これまで受けてきた研修と違い、同じ業務を中心とした

ものではなく、比較的どの業務にも用いることができ、即実践可能な知識や経験が詰まったものでした。

受講した仲間達は、様々な部署の職員がいて、今回の研修以降職場の異動があっても自治体職員の仲間として交流を続けていける関係になれたと思っています。

今回の経験が自治体職員としての自分に大きくプラスであったことは間違いありません。行政職員なら誰でも活用ができる「ナッジ」、全国の皆さんも学んで業務にいかしてみませんか。



長野 陽介

島根県大田市
教育部学事・魅力化推進室 主任
(受講研修科目)
「ナッジ等を活用した政策イノベーション」
第39期1組 (令和7年度)

共に学び、共に歩む。地域と防災への誓い

この5日間の宿泊研修は、防災に関する知見を深めるだけでなく、同じ志を持つ仲間と出会い、学び合う非常に有意義な時間でした。全国から集まった38名の受講生と共に、グループワークを通じて課題を共有し、議論を重ねる中で、改めて防災業務の重要さと、自らの責務を痛感しました。少人数でのディスカッションは、それぞれの自治体が抱える課題の多様性を知る機会となり、互いに知恵を出し合うことの価値を再確認しました。

また、災害対策基本法の改正により、災害対応の強化として人員体制の拡充や、被災者に対する福祉的支援等の充実が進められるなど、地方自治体の防災体制が一層強化される展望に触れ、目の前の業務への覚悟を新たにしました。これらの制度改革は、災害時の意思決定の迅速化や、よりきめ細やかな支援体制の整備につながり、最終的には市民の安全と安心に還元される大きな力になると確信しています。

最後になりますが、講師の皆様の実践的な講義や、運営スタッフの温かい支援、そして共に学んだ仲間た

ちに深く感謝申し上げます。

ここで得た知識と刺激を糧に、市長をはじめ市役所全体を巻き込みながら、防災担当部局だけでなく全ての部署、全ての人を結ぶ「核」となって地域を支えていく覚悟です。受講生全員の胸に宿った熱い想いが、やがて私たちの地域を守る強固な盾となり、いつの日か起きてしまった災害時には、災禍を越えて人々の心を燈す優しい希望の光となれるよう、日々の業務に邁進します。



松本 英晴

埼玉県川口市
川口市南消防署青木分署 分署長
補佐兼係長
(受講研修科目)
「災害に強い地域づくりと危機管理①」
第39期第1組 (令和7年度)

市町村長・管理職特別セミナー (4月24日～25日)

4月24日・25日の2日間の日程で、令和7年度第1回「市町村長特別セミナー」及び「管理職特別セミナー」を一般財団法人地域創造との共催により開催し、全国各地から計58人の市町村長、管理職等の皆様にご参加いただきました。

初日は、まず、「人口減少時代における多文化共生の未来」と題して、羽衣国際大学教授でダイバーシティスピーカーのにしゃんた氏から、日本人と外国籍住民がただ共に生きるだけでは本当の多文化共生とは言えないという考えのもと、「共に楽しく笑える社会」の実現に向けた考えについてご講演いただきました。参加者からは、「多文化共生の本質をとらえた話で大変有意義だった。」「多文化共生の構造的課題が整理でき、今後の施策の参考となった。」「日本人以上に日本のことを勉強し、これをユニークなトークに置き換えており引き込まれた。」などの感想をいただきました。



にしゃんた氏

続いて、「社会とアートのつながり—東京藝大の文化的処方を取り組みについて—」と題して、東京藝術大学長の日比野克彦氏から、アート活動と医療・福祉・テクノロジーを組み合わせることで、個々人がその人らしくいられるレジリエントな場所やクリエイティブな体験の創出を目的に、東京藝術大学を中核として産官学民が連携し、実践している取り組みや活動についてご講演いただきました。参加者からは、「地域の文化をどう生かし、住民と協働できるか、行っていくかの啓発をいただいた。」「新しい言葉“文化的処方”。なるほどと感じた。」「芸術文化が人々の健康や地域づくりに寄与するものとヒントを得た。」などの感想をいただきました。



日比野 克彦氏

初日の最後に、一般財団法人地域創造公共ホール音楽活性化事業登録アーティストとしてもご活躍されている「アーバンサクソフォンカルテット」によるミニコンサートを開催しました。参加者からは、本事業の活用によって、地域の音楽文化の活性化や創造性豊かな地域づくりを期待する声が多く寄せられました。



ミニコンサート



長谷川 文雄氏

2日目は、まず、「首長のリーダーシップによる自治体DXの推進～生成AIの利活用～」と題して、明治大学名誉教授の長谷川文雄氏から、DXの必要性や先進的な導入事例等について、動画を交えてご講演いただきました。参加者からは、「自治体DX推進の必要性やポイントを分かりやすく示していただいた。」「DXの本質や推進方法等について、テンポよく明快な説明、有用な実例も含めた具体的な講義で非常に良かった。」「首長に対しては、DXは頭が痛いところ。理解を深めることができた。」などの感想をいただきました。

最後に、「ジェンダー平等による持続可能な地域づくり～人口減少・労働力不足問題の解消へ～」と題して、ジャーナリストの浜田敬子氏から、「ジェンダー後進国」とも言われる日本の現状や弊害、先進国の取り組み、若い女性が地方から流出する要因、多様性の本質等についてご講演いただきました。参加者からは、「ジェンダー平等と人口減少の関係性が詳しく分かった。」「人口減少、労働力不足の解決策は参考となった。」「視野が広がった。自ら果たすべき仕事は、まだまだあると考えが深まった。」などの感想をいただきました。



浜田 敬子氏

市町村議会議員特別セミナー (4月21日～22日)

4月21日・22日の2日間の日程で、令和7年度第1回「市町村議会議員特別セミナー」を開催し、全国各地から111人の市町村議会議員の皆様にご参加いただきました。



葦津 敬之氏

初日は、まず、「『地域の宝』を世界にひらく世界遺産の可能性」と題して、宗像大社宮司で宗像国際環境会議副会長の葦津敬之氏から、2017年に「神宿る島」宗像・沖ノ島と関連遺産群として世界文化遺産となった宗像大社の登録までの道のりや宗像国際環境会議での環境問題への取り組みなどについてご講演いただきました。参加者からは、「宗像大社の世界遺産登録を目指すために、海のみがえりなどの海洋環境問題の改善につなげ、その活動を未来へ継続するようになってきていることが素晴らしいと思った」「『常若』というキーワードのもと、環境問題に取り組まれていることが、地域づくりに活かしていけそうだった」「世界遺産という特定の施策についての話だったが、住民にいかに周知して参加を促していくか、継続していくかなど、他の施策にも十分に繋がる内容でよかった」「世界遺産に登録された宗像、沖ノ島の、ここに至る苦労、全体で盛り上げてきた経緯が勉強になった。それぞれの地域に存在する文化を守り、継承に向け尽力したい」などの感想をいただきました。

続いて、「議員視点からの地方創生のアイデア」と題して、関東学院大学法学部地域創生学科教授の牧瀬稔氏から、地方創生の方向転換を意識しつつ、創生に取り組むことの重要性や人口減少を克服するため、将来人口推計を冷静に判断しながら、地域を創造していくことなどについてご講演いただきました。参加者からは、「行政の活動も基本的に一般企業と同じで、住民が求めているものを創造できるかが重要であると感じた」「人口減少克服のヒントや、人口減少施策における盲点に気付く一つの視点など、自分の視点とは少し違う問題の見方を勉強できた」「データを正しく理解して政策を立案し、評価、検証することの重要性を再認識でき、大変よかった」「地方議会人への投稿、地方自治体におけるアドバイザー資料を見て、素晴らしい取り組みをしている講師だと認識していたが、まさに期待どおりの内容だった」などの感想をいただきました。



牧瀬 稔氏



土山 希美枝氏

2日目は、まず、「質問力を高める、議会力にいかす」と題して、法政大学法学部教授・政治学博士の土山希美枝氏から、一般質問を機能させるため、論点を整理して、争点を発見し、現状を事実でとらえ、分析するための情報収集の重要性などについてご講演いただきました。参加者からは、「一般質問を効果的に行う視点を、わかりやすくお話しいただき、自分の質問のあり方を再確認できた」「普段考えていることを理論的に話しいただき、非常に明快だった。一般質問を個別に終わらずに政策提言へつなげる方法のひとつであるとわかった」「一般質問を機能させるための論点整理、分析するための情報収集がよくわかった。今後の一般質問において、今回学んだやり方で提案していきたい」「議員の質問力は総合的な政策形成力であり、議員の、政治家としての活動と知見の集約である」という言葉が心に刺さった」などの感想をいただきました。

最後に、「先進事例から学ぶ～成功する公共施設マネジメント」と題して、東洋大学国際PPP研究所シニアリサーチパートナーの南学氏から、公共施設の老朽化が進み、財源もないなか、「縮充」という考え方への発想転換とマネジメントの実践等について、いくつかの自治体での先進事例を紹介しながらご講演いただきました。参加者からは、「成功する公共施設マネジメントとして、自治体内、部局も越え、民間活力を利用した安全管理の必要性について、大変勉強になった」「包括委託の事例を聞き、安全確保の面でも得策であると思った。ただ民間へ丸投げするのではなく、行政と民間がパートナーとして公共施設を運営することの重要性について学んだ」「社会の流れは『縮充』に傾いてきているのではないと思う。講師のお話は、そうした社会の動きを読み解く内容でよく理解できた」「公共施設の老朽化対策、管理は大きな問題であるが、包括委託で常駐技術者を配置すれば、現場巡回機会が増加し、すぐに修繕でき、費用も削減できるという先進市の事例が特に参考になった」などの感想をいただきました。



南 学氏

監査委員特別セミナー (4月16日～17日)

4月16日・17日の2日間の日程で、「監査委員特別セミナー」を開催し、全国各地から計120人の監査委員の皆様にご参加いただきました。

初日は、まず、「監査制度に係る現状の課題について」と題して、総務省大臣官房審議官の新田一郎氏から、人口や職員数の推移など地方自治体の現状、デジタル技術の活用事例、国・都道府県・市町村の役割分担及び多様な広域連携の推進などを踏まえた監査・内部統制の論点等についてご講演いただきました。参加者からは、「地方行財政の現状と今後の地方公共団体の有様について、興味深く示唆に富んだ内容であった」、「監査制度のみならず、自治体に係る現状と課題について分かりやすく講演いただき大変参考になった」、「漠然と思い描いていた地方行財政の将来の姿、そしてなすべきことを具体的に知ることができた」などの感想をいただきました。



新田 一郎氏



大塚 成男氏

続いて、「決算等の審査のポイントー財務書類による分析ー」と題して、熊本学園大学大学院会計専門職研究科教授の大塚成男氏から、「統一的な基準」における財務書類の体系及び概要、「資産」や「コスト」の捉え方、減価償却費と自治体の説明責任等についてご講演いただきました。参加者からは、「財務書類の見方のポイントを分かりやすく説明いただき、今までの視点と違う目線でこれからの業務に活かせるよい講義だった」、「財務書類を監査で活用する必要性、重要性を知ることができた」、「財務書類の説明が今までにない切り口の講義内容であり、新鮮味を感じた」などの感想をいただきました。

2日目は、まず、「監査実務の現状と課題ー地方創生政策との関連においてー」と題して、日本大学商学部教授の紺野卓氏から、地方創生政策とその中心にあるDX政策の概要、DX政策に係る様々なリスク、内部統制制度の課題等についてご講演いただきました。参加者からは、「地方創生政策やDX事業の進展に伴い、監査委員の責任と役割がますます重要となっていることを実感した」、「他の先進自治体の事例や具体的な考え方等非常に参考になった」、「DXの本来の意味と現状の課題がよく分かった」などの感想をいただきました。



紺野 卓氏

最後に、「公営企業会計に係る監査」と題して、公認会計士の渡邊浩志氏から、公営企業及び公営企業会計の概要、公営企業の監査に関する主な条文、留意すべき公営企業会計の監査のポイント等についてご講演いただきました。参加者からは、「公営企業会計の仕組みとチェックの仕方が良くわかった」、「発生主義会計や複式簿記といった企業会計方式の特徴を踏まえ、今回学んだことを今後の監査や財務分析に生かしていきたい」、「公営企業会計に関する基本を丁寧に説明いただき、考え方を整理することができた」などの感想をいただきました。



渡邊 浩志氏

「巡回アカデミー」(長崎県研修) の実施について

市町村アカデミーでは、様々な事情で千葉の研修所に来ることが難しい方々に対して、地元にいながらにして、市町村アカデミーの研修を受講することができる「巡回アカデミー」を毎年2か所程度の都道府県で実施しています。

◆令和7年度巡回アカデミー◆

- ・10月：長崎県「災害対応の基本～新任職員のために～」
- ・12月：愛知県「少子化社会への対応」

ここでは、本年10月15日(水)～16日(木)の2日間で実施を予定している「長崎県巡回アカデミー」について、カリキュラムの内容などをご紹介します。

〈カリキュラム例〉

- 防災力の向上と自治体の危機管理(講義)
- 岡山県倉敷市事例紹介(レクチャー&フォーラム)
- 防災教育のための手法～災害図上訓練(DIG)のノウハウと実践～(講義・実習)
- 三重県いなべ市事例紹介(レクチャー&フォーラム)
- 過去に学ぶ災害対応と自治体防災(講義・実習)
- 課題演習(討議・発表・講評)

近年、いつどこで発生してもおかしくない風水害、地震等に備えた地域防災力の強化、自治体災害対応の事例紹介、災害図上訓練等に関する講義、演習等により、災害に係る危機管理についての専門的知識の習得と災害対応力等の向上を目指す内容となっています。

また、講義だけでなく研修生が積極的に参加できるようにできるだけ多くの演習も組み込まれています。(こうした注目度の高い研修については、「市町村アカデミー研修動画」としてホームページで配信もしています) →



「巡回アカデミー」では、千葉の研修所で実施されている5日間コースの研修を3日間程度にぎゅっと短縮して提供しています。長崎県では、県内の市町村職員はもちろん、県の職員や団体職員も参加できます。

市町村アカデミーでの研修を地元でも！

ぜひ、みなさんの地域でも一度「巡回アカデミー」を開催してみませんか？

ご連絡をお待ちしています！

お問い合わせ先

市町村アカデミー研修部

JAMP information

市町村アカデミーからのお知らせ

—令和7年度 第6回から第7回までの研修申込みについて—

◇第6回から第7回分の申込みに係る注意点

第6回～第7回申込期限の研修申込み時点において、人事異動等の関係で受講者の氏名を確定できない場合は次のように対応してください。

- ① 市町村アカデミーWEBポータル「受講職員」入力画面において、「氏名」の横にある「未定」にチェックを入れる。
- ② ア 申込期限までに氏名が確定した場合
WEBポータルにおいて申込情報を修正する。
- イ 申込期限後に氏名が確定した場合
WEBポータルにおいて申込情報を修正できないため、市町村アカデミー研修部に氏名確定の連絡をする。

令和6年10月29日から研修申込方法が市町村アカデミーWEBポータルへ変更になりました。お申込みには所属ごとのアカウント作成が必要になります。

◆第6回分 申込期限：8月1日（金）

実施時期	研修科目名 ・ 組
10月14日（火） ～10月16日（木）	【専】 管理職のリーダーシップ・マネジメント① *管理職（所属長相当職）対象 【専】 業務改革（DX）のための基礎知識講座② ◀新設
10月20日（月） ～10月30日（木）	【専】 固定資産税課税事務（家屋）
10月20日（月） ～10月24日（金）	【専】 新時代における地方公務員の人材育成・確保 【専】 議会事務②
10月27日（月） ～10月31日（金）	【専】 住民行政事務能力の向上 【専】 公共交通とまちづくり
11月4日（火） ～11月5日（水）	【特】 市町村議会議員特別セミナー
11月10日（月） ～11月20日（木）	【専】 法令実務B（応用）② 【専】 住民税課税事務③
11月10日（月） ～11月14日（金）	【専】 生活保護と自立支援対策②
11月17日（月） ～11月21日（金）	【専】 ICTによる情報政策②

◆第7回分 申込期限：9月2日（火）

実施時期	研修科目名 ・ 組
11月25日（火） ～12月5日（金）	【専】 市町村税徴収事務②
12月1日（月） ～12月5日（金）	【専】 教育現場のDX 【専】 地域産業の振興
12月8日（月） ～12月12日（金）	【専】 訴訟と行政不服審査の実務 【専】 事業推進のためのデータ活用 【専】 使用料等の債権回収

※ 【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（課目及び講師等）については、ホームページ（<https://www.jamp.gr.jp>）でご確認ください。

◀◀◀ 申込先 市町村アカデミー ホームページ

◀◀◀ 問合先 研修部 電話 043(276)3126



JAMP information

★ピックアップ研修★

申込締切が近づいている研修の中から、注目の研修をご紹介します。申し込みはお早めに！多くのみなさんからの参加をお待ちしています！！

新規科目

「業務改革（DX）のための基礎知識講座②」

※申込締切：8月1日（金）

令和7年10月14日（火）～16日（木）（3日間）

◆おすすめポイント

- 業務改革（DX）の概念や基本的知識、その重要性についての講義。
- 業務フローの抜本的改革（BPR）の進め方とそのポイントについての講義と演習。
- 先進自治体による事例紹介。
- DXの課題に係る受講者同士の意見交換。



詳細・申込はこちら

◆担当教授からのメッセージ

- 業務改革。何から始めて、どのように推進していけばよいかお困りではありませんか。業務改革に係るデジタルツール導入のための必要な基礎知識について3日間集中的に学ぶ講座です。全国から集う仲間と共にあなたの受講をお待ちしております！

「新時代における地方公務員の人材育成・確保」

※申込締切：8月1日（金）

令和7年10月20日（月）～24日（金）（5日間）

◆おすすめポイント

- 教える側も育つ。育成スキル、見える化！
OJT・Off-JTの設計力を高め、育成の質を底上げします。
- 競争力ある採用で、未来の担い手を確保！
選ばれる自治体になるために、今できることを学びます。
- 職員が辞めない、働き続けたい職場づくりを学ぶ！
安心・柔軟な働き方と信頼関係で、職場の魅力を最大化します。



詳細・申込はこちら

◆担当准教授からのメッセージ

- これからの自治体には、「人を活かす力」が求められています。本研修では、人材育成や人材確保に関する実践的な手法を学び、信頼される職場づくりや、魅力ある組織運営のヒントを得ることができます。日々の業務を支える“人”の力を、共に考えてみませんか？

◆昨年度の受講者の声

- 「人材育成方針の改定について、改めて大切なポイントを確認することができた。」
- 「採用についての認識が大きく変わる講義だった。」
- 「今すぐにでも実践できる内容が盛りだくさんだった。」

JAMP information

インドネシア研修団（JICA・法務省法務総合研究所） による市町村アカデミー視察について

日本の公務員の研修制度の知見をインドネシア国内で実施する研修に活用することを目的として、インドネシアの法務人権省法規総局から16名が令和7年5月中旬に来日されました。

東京都内を中心に京都でも各種研修が行われた中、研修日程後半の令和7年5月20日に市町村アカデミーへ視察に来られました。

当日は、岡本学長による講話の聴講とそれに対する質疑応答の後、実際に行われていた研修や研修施設の見学を行いました。

岡本学長からの講話では、当アカデミーの歴史や研修概要、事業運営等について熱心に傾聴するとともに、質疑応答では、研修カリキュラムの編成過程や決定方法、研修受講者の評価、研修所の運営経費、などについて質問されていました。

次に、教室、図書館、宿泊室等の各施設を見学後、実際に行われていた「法令実務A（基礎）」研修を見学していただきました。

市町村から参加した研修生が真剣に講義を受けている様子を興味深く見学する様子から、国は違っても同じ法務について学習している姿に共感されていたようです。

この視察がインドネシア研修団の皆さまにとって、少しでもお役に立てれば幸いです。



インドネシア研修団一行、学長と記念写真



意見交換の様子



研修施設を見学



実際の研修を見学

アカデミアの ほっと一息



～教授室だより～

【アカデミーへの派遣】

昨年4月に千葉市から市町村アカデミー（以下、当所）に派遣となってから、早くも2年目を迎えました。その前年度は派遣直前まで千葉市での仕事に追われていたので、派遣されてすぐに「4月から気持ちをガラッと変えなければ」と思ったことを昨日のこのように思い出します。

また、過去に人材育成課に所属していたこともあり、当所の存在は知ってはいたのですが、恥ずかしながら、当所の研修を受講したことがなく、まさか、自分が派遣されるなどは全く思っておらず、「あっ、そう言えば、先輩が派遣されていたな」と思ったくらいでした。

ただ、私にとって当所の仕事は、（前職で講師経験があったこともあり）自らの特性に合い、派遣されるこの2年間はよい経験をさせてもらえるという期待感がありました。

【研修を通じて感じてほしいこと】

私はいつも、研修開始前のオリエンテーションで研修生にお話しています。

それは、普段の仕事から離れて自分を見直す大変よい機会なので、是非、「研修を楽しんでほしい」ということです。楽しむとは、楽だとか、ただ単に表面的な楽しさを言っているのではなく、研修を通じて、講師からだけではなく他自治体職員からも様々なことを吸収して、気持ちが充実することで、仕事が楽しいと思えるようなワクワクを感じてほしいということ。それを感じるため、当所では、情報・意見交換会や課題演習、課題解決フォーラムなど、他自治体の職員と交流できる様々な機会を設けており、それらを通じて「目から鱗」の体験が多くできると思います。

実際に、私が初めて担当した研修は「広報の効果的実践」でしたが、研修生の皆さんは、広報やシティプロモーション担当ということもあり（！？）、社会的でエネルギーにあふれ、積極的に研修プログラムに臨んでいました。そんな前向きな姿勢を目の当たりにして、私自身もまた、皆さんから元気もらい、研修担当として大変楽しく、ワクワクを感じることができました。

【アカデミーの仕事の魅力】

私たち職員は研修の企画や運営が主な仕事ですが、自分が過去に市役所で所属した部署以外の専門分野の担当になることもあるので、研修担当として様々な分野の講師、部署の自治体職員と交流し、意見交換などすることで、今後の自分の仕事の糧になるところが、当所の仕事の最大の魅力です。

どうしても、自分の所属自治体で仕事をしていると、（意識して他自治体との交流機会等をもたなければ）その自治体のことしか見えなくなってしまう傾向にあると思うので、その点、仕事として、様々な自治体等との交流ができることは、所属自治体に戻ってから、必ずプラスに活かせることだと思います。

【最後に～伝えたいこと】

私はいつも、閉講式を終えた研修生の皆さんに、所属に戻ってから、心に留めておいてほしいこととして、次の3つのお話しをしています。

1つ目に「心身ともに健康であること」身体的な健康のみならず、メンタル的に健康であることは非常に重要です。ひとりで仕事を抱え込むなどして追い込まれることがないよう、「できないことはできない」とはっきりと言って周りに助けを求めるなど、決して無理はしないでほしい。

2つ目に「所属でよい理解者を味方につけること」自所属でそのような人がいれば仕事も進めやすくなると思いますが、もし、自所属にいない場合には全庁でもいいので、自分を理解してくれる人を見つけ、積極的に交流を深め、仕事を進めやすい環境をつくってほしい。

最後3つ目は「自分の仕事に誇りをもつこと」自治体職員は住民の福祉増進や地域活性化などを図るために日々精進し励んでいるので、そのことを誇りに思いながら、決して驕ることなく、謙虚な気持ちをもって職務を全うしてほしい。

何だかまとまりのない文章になってしまいましたが（苦笑）、当所では私たち職員も日々楽しく職務に励みながら、自治体職員皆さんが「楽しかった」と思っていただけの研修を用意して、皆さんをお待ちしています。最後まで拙い文書をお読みいただき、ありがとうございました。皆さんの心に何か1つでも響くものがあれば幸いです。



＜アカデミア担当職員からひとこと＞

あつという間の1年でした。「広報の効果的実践」研修と一緒に担当したこと、とても懐かしく、よい思い出です。閉講式で研修生の皆さんへ伝えている3つのこと、私自身も心に留めたいと思います。残り1年間、一緒にがんばりましょう。

地方公共団体の 経営・財務マネジメント強化事業 について

地方公共団体金融機構 地方支援部 支援企画課 主事 竹澤 晃

1 はじめに

地方公共団体金融機構（以下「機構」という。）では、全ての地方公共団体の出資による地方債資金共同調達機関として、金融を通じて地方公共団体の健全な財政運営に寄与することを目指し、「地方の政策ニーズへの積極的な対応」等の3つの方針を経営の基本に据え、業務を遂行することとしています。地方支援業務については、地方公共団体の財政運営について「良き相談相手」となることを目指し、各種の取組を進めることとしており、「調査研究」、「人材育成・実務支援」、「情報発信」の3つの業務を地方支援の柱と位置付け、充実・強化を図っています。

機構では、「人材育成・実務支援」の一環として「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」（以下「本事業」という。）実施しており、本稿では、本事業の概要について御紹介します。

2 地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業について

(1) 事業の概要

我が国においては、人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続可能な財政運営・経営を行う必要性が高まっています。しかし、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業の経営改革やストックマネジメント等の取組の推進に困難を伴っている団体もあるところです。このような状況の中、地方公共団体等に係る経営・財務マネジメン

トを強化し、財政運営・経営の質の向上を図るための支援を行うため、本事業は、令和3年度に総務省との共同事業として創設されました。

本事業においては、地方公共団体に対し、以下のⅠに掲げる支援分野に係る課題に対応する専門的な知識を有する人材（地方公共団体等の職員又は退職者、公認会計士、学識経験者、経営コンサルタント等。以下「アドバイザー」という。）を、Ⅱに掲げる事業により派遣しています（参考 資料1）。なお、支援分野及び事業の類型については、執筆時点（R7.5.1時点）で確定しているものであり、最新の情報は機構HPで御確認ください。

アドバイザーの派遣に係る費用（謝金及び旅費）は、機構が負担しますので、地方公共団体の負担はなく、無料（予算措置）で御利用いただけます。

Ⅰ 【アドバイザーを派遣する支援分野】

- 公営企業・第三セクター等の経営改革に関すること
- 公営企業会計の適用に関すること
- 地方公会計の整備・活用に関すること
- 公共施設等総合管理計画の見直し・実行に関すること（公共施設マネジメント）
- 地方公共団体のDXに関すること
- 地方公共団体のGXに関すること
- 地方公共団体間の広域連携に関すること
- 地方税務行政のDX等に関すること
- 首長・管理者向けトップセミナー（啓発・研修事業に限る。）

Ⅱ 【事業の類型】

・課題対応アドバイス事業

地方公共団体・公営企業が、Ⅰに掲げる支援分野について、財政運営・経営の改善等に向けたア

ドバイスを必要とする場合にアドバイザーを派遣します。

・課題達成支援事業

I に掲げる支援分野の実施に当たり、知識・ノウハウ等が不足するために課題の達成が困難となっている以下の【1】から【5】に掲げる地方公共団体・公営企業に対して、技術的・専門的な支援を必要とする場合にアドバイザーを派遣します。

- 【1】 経営戦略を策定していない公営企業
- 【2】 下水道事業及び簡易水道事業で、公営企業会計を適用していない公営企業（ただし、既に統合・廃止が決定しており将来にわたり継続を見込まない事業又は災害対応その他の理由により公営企業会計の適用が著しく困難な事業を除く。）
- 【3】 財務書類又は固定資産台帳について、令和4年度決算分は令和6年3月31日まで、令和5年度決算分は令和7年3月31日までにいずれも作成・更新をしていない市区町村及び都道府県
- 【4】 「令和3年度までの公共施設等総合管理計画

の見直しに当たっての留意事項について」（令和3年1月26日付け総財務第6号総務省自治財政局財務調査課長通知）における必須事項を盛り込んだ公共施設等総合管理計画の見直しの完了が令和7年度以降となる市区町村及び都道府県

- 【5】 進捗管理等支援ツール（標準化PMOツール）において、令和7年1月末時点で、
 - ・ 2以上の業務について、「③-2Fit&Gap分析による課題の洗い出し」を未実施と報告している市区町村 及び
 - ・ 1以上の業務について、「③-2Fit&Gap分析による課題の洗い出し」を未実施と報告している都道府県

・啓発・研修事業

都道府県が、上記 I に掲げる支援分野について、都道府県内の市区町村、公営企業及び第三セクター等に対する研修会・相談会を開催する場合に、当該研修会・相談会の講師として、アドバイザーを派遣します。

※より詳しい事業の内容や手続きについては、以

○資料

令和7年度「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」
～ 総務省と地方公共団体金融機構の共同事業 ～

○ 人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっている

○ しかしながら、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業の経営改革やストックマネジメント等の取組の推進に困難を伴っている団体もあるところ

➡ **地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営の質の向上を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣**

事業のポイント

- ① アドバイザーは、自治体職員・OB、公認会計士、学識経験者等の専門的な人材が務め、それぞれの団体が選択
- ② アドバイザーの派遣経費（謝金、旅費）は、地方公共団体金融機構が負担し（団体の負担なし）、直接支払う

事業概要

（1）支援分野

- 公営企業・第三セクター等の経営改革
 - ・ DX・GXの取組
 - ・ 経営戦略の改定・経営改善
 - ・ 公立病院経営強化プランの改定・経営強化の取組
 - ・ 上下水道の広域化等
 - ・ 第三セクター等の経営健全化
- 公営企業会計の適用
- 地方公会計の整備・活用
- 公共施設等総合管理計画の見直し・実行
- 地方公共団体のDX（消防防災DXなど）
- 地方公共団体のGX
- 地方公共団体間の広域連携
（公共施設の集約化等、専門人材の確保、事務の共同実施）
- 地方税務行政のDX等（課税事務の効率化、徴収事務の効率化）
- 首長・管理者向けトップセミナー

※ 下線部は、R7に支援分野の創設等を行うもの

（2）支援の方法

個別の地方公共団体に派遣		都道府県に派遣
課題対応アドバイス事業	課題達成支援事業	啓発・研修事業
上記の支援分野について、アドバイスを必要とする団体の要請に応じて派遣	上記の支援分野に係る特定の課題の達成が困難となっている団体に対して、アドバイザーの活用を個別に要請	都道府県が市区町村等に対する研修会・相談会を開催する場合に、講師として派遣

下の「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」専用ページを御覧ください。
(URL: <https://www.jfm.go.jp/support/development/keieizaimu.html>)

(2) 令和6年度の派遣実績及び令和7年度の申請状況

令和6年度は、第1次募集（令和6年2月29日～3月29日）、第2次募集（令和6年4月1日～6月28日）、第3次募集（令和6年7月1日～9月30日）及び第4次募集（令和6年10月1日～12月27日）、の年4回に分けて切れ目なく募集を行いました。

その結果、全体で1,131件、支援の方法別では課題対応アドバイス事業が872件、課題達成支援事業が122件、また、啓発・研修事業については137件と、非常に多くの地方公共団体から申請をいただき、支援を決定しました。

派遣回数については、全体で3,546回となっており、そのうち課題対応アドバイス事業の実施が全体の約8割を占めるなど、様々な財政運営・経営の改善に対応可能な事業となったことで、より多くの地方公共団体に御活用いただけたのではないかと考えています。令和7年度の申請受付についても、第1次募集終了時点で、既に昨年度全体の派遣実施回数に迫る3,243回の派遣申請をいただいております。

また、活用を希望する地方公共団体が可能な限り申請できるよう、今年度もWebシステムを活用し、切れ目なく募集を行っています。年4回の支援決定前に派遣実施を希望する地方公共団体には内示による対応を行っておりますので、希望する日程での実施が可能です。

ただし、年度内最後の派遣については、令和8年2月末日までに実施していただくこととなって

おりますので御留意ください。

3 おわりに

本事業は、事務的な面でも地方公共団体にとって活用しやすいものとなるよう、アドバイザーに対する謝金・旅費を機構が負担し、地方公共団体側で予算を計上することなく、また、簡便な手続によって、専門家からアドバイスを受けることができる事業です。そのため、本事業創設以来、既に全国の地方公共団体の6割以上に御活用いただいております。

機構では、今後とも、地方公共団体の財政運営の「良き相談相手」となることを目指し、現場の声を幅広く聴きながら、機構ならではの強みを活かして各種の事業を実施してまいります。地方公共団体の皆様におかれましては、今回御紹介した「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」をはじめとする地方支援業務を、積極的かつお気軽に御活用いただくとともに、各地方公共団体内の全ての関係各所において本事業への理解促進が図られますよう、周知等に御協力いただければ幸いです。

<お問合せ先>

地方公共団体金融機構 地方支援部
TEL：03-3539-2676
FAX：03-3539-2618
E-mail：chihoushien@jfm.go.jp

<機構ホームページ>

<https://www.jfm.go.jp/>
(地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業)
<https://www.jfm.go.jp/support/development/keieizaimu.html>

○令和7年度のスケジュール

区分	申請時期	支援決定*
第1次募集	2月28日(金)～3月31日(月)	4月下旬
第2次募集	4月1日(火)～6月30日(月)	7月下旬
第3次募集	7月1日(火)～9月30日(火)	10月下旬
第4次募集	10月1日(水)～12月26日(金)	1月下旬

*支援決定前であっても随時内示を行い、派遣実施できるよう柔軟に対応していくこととしています。

地方公共団体の「良き相談相手」となることを目指し、**財政運営の基礎から個別課題の解消**まで幅広い分野で、丁寧できめ細かい各種支援業務を展開しています。皆さまの積極的なご活用・ご参加をお待ちしています。

地方支援業務のサービスは原則として地方公共団体に費用負担はなく、予算措置の必要もありません。また手続きもできるだけ簡単なものとしています。



地方支援業務のポイント

- ・アドバイザー派遣等の個別支援により、各自治体の個別課題に対する対応が可能
- ・多様なツール(eラーニング等)や各種研修機関との連携により、遠隔地や小規模団体も受講可能な「職員研修」を実施
- ・有益な情報をホームページ等で発信(先進事例検索システム、財政分析チャート「New Octagon」など)

財政運営等に関する個別支援

▶ 地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業(総務省との共同事業)

団体の要請や状況に応じて、市区町村等に継続的にアドバイザーを派遣しています。令和7年度も新分野を追加しました。募集は既に開始しており、**4月から順次アドバイザー派遣を実施**しています。当事業の募集期限は12月末までを予定しています。

随時受付・随時派遣!!

アドバイザーを派遣する支援分野	<p>■ 公営企業・第三セクター等の経営改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX・GXの取組・経営戦略の改定・経営改善 ・公立病院経営強化プランの改定・経営強化の取組 ・上下水道の広域化等・第三セクター等の経営健全化 など 	<p>■ 公共施設等総合管理計画の見直し・実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設等に係る方針の策定・取組(更新・長寿命化、統合・廃止等)の支援 など
	<p>■ 公営企業会計の適用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・固定資産台帳の整備・早期更新・公共施設マネジメントへの活用 ・財務書類の整備・早期作成 など 	<p>■ 地方公共団体のDX</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの標準化・共通化 など
	<p>■ 地方公会計の整備・活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・固定資産台帳の整備・早期更新 ・公共施設マネジメントへの活用 など 	<p>■ 地方公共団体のGX</p> <ul style="list-style-type: none"> ・太陽光発電・ZEB化 など <p>■ 地方公共団体間の広域連携 NEW</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設の集約化等・専門人材の確保 など <p>■ 地方税務行政のDX等(7月~) NEW</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課税事務の効率化・徴収事務の効率化 <p>■ 首長・管理者向けトピックスセミナー</p>

▶ 出前講座(金融・財政関係)

金融の専門知識や実務経験を有するJFM自治体ファイナンス・アドバイザー等が講師として、財政運営や資金調達・資金運用など、その団体の要望に応じたテーマ・方法(講師派遣・Web会議システム等)で講義を実施しています。

▶ 財政運営や資金調達等に関する実務支援(個別相談)

JFM自治体ファイナンス・アドバイザー等が団体の抱える財政運営や資金調達等に係る個別具体的な課題や疑問の解決に向け、電話・メール等により、アドバイスをを行っています。お気軽にご相談ください。

eラーニング・集合研修

▶ eラーニング

全ての講義(50以上)を無料で受講できます。パソコンやスマホ等があれば、いつでもどこでも何度でも受講できます。

▶ 集合研修

- ・JFM地方財政セミナー・JFM地方公営企業セミナー

喫緊の課題に対し、「先進的な取組を行っている地方公共団体からの報告」、「総務省から国・全国の動向や改正された制度の解説」、「有識者による講演」等を織り込んだ研修を、集合研修(東京・愛知・JIAM)及びeラーニングで実施します。

- ・JAMP・JIAM及びRILGとの共催研修 NEW

JAMP・JIAMが実施する財政運営関連講座と、(一財)地方自治研究機構(RILG)が実施する講習会をそれぞれ共催で実施します。

情報発信

▶ 先進事例検索システム

現在、財政運営や地方公営企業の取組等に関する3,000件超の事例を掲載しています。掲載事例の充実を図ります。

▶ 財政分析チャート「New Octagon」

市町村の財政状況を簡単に分析できる財政分析チャート「New Octagon」を提供しています。主要財政指標(財政力指数、経常収支比率、実質公債費比率、将来負担比率)の経年グラフ表示機能を追加 NEW しました。ぜひ一度ご活用ください。

お問い合わせはこちら

地方支援部 03-3539-2676
ファイナンス支援課 03-3539-2677
調査室 03-3539-2635

chihoushien@jfm.go.jp (共通)

JFM 地方支援業務 検索





機関誌『アカデミア』読者 アンケート

『アカデミア』は、内容の充実に向け、読者の皆様のご意見をお待ちしています。
市町村アカデミーのHPまたは、2次元バーコードからアンケートにご回答をお願いします。

●『アカデミア』の内容についておたずねします。

Q1 関心があった記事のタイトルを挙げてください。

Q2 役に立った記事のタイトルを挙げてください。

Q3 共感した執筆者、人物がいれば、名前を挙げてください。

●『アカデミア』の今後の企画内容等についてご意見ををお願いします。

Q4 取り上げてほしい特集やテーマがあれば、お書きください。

Q5 取り上げてほしい人物や執筆者を期待する人物がいれば、お書きください。

Q6 その他、企画内容についてご意見、ご要望等があれば、お書きください。

※ご回答は、Q1～Q6のうち、一部だけでも歓迎します。

アカデミア

令和7年夏号（第154号）

発行日 令和7年7月1日
発行所 市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）
〒261-0025 千葉県美浜区浜田1丁目1番地
電話 043 (276) 3737（代表）
総務局 電話 043 (276) 3737
研修部 電話 043 (276) 3126
調査研究部 電話 043 (276) 3127

ホームページ <https://www.jamp.gr.jp>

制作・印刷 株式会社 ぎょうせい

アカデミア

令和7年夏号(第154号)



市町村アカデミー
Japan Academy for Municipal Personnel

〒261-0025 千葉県美浜区浜田1丁目1番地
TEL / 043-276-3737 (代表)
URL / <https://www.jamp.gr.jp>

JAMP Newsletter 配信登録
<https://www.jamp.gr.jp/issue/mailmagazin/>

JAMP Newsletter

検索



●当研修所「市町村職員中央研修所」(通称、「市町村アカデミー」)の英語名の略称 JAMP にちなみ「ジャンプがえる」をシンボルキャラクターとしています。

ISSN 0915-0412