

アカデミア

市町村長・管理職特別セミナー

令和時代の働き方とリーダーシップのあり方

人事院人事官 伊藤 かつら

市町村アカデミー講義 Again

スポーツを活かした地域マネジメントの多角的展開

拓殖大学商学部 教授 松橋 崇史

災害復興法学特別講義

—必修・命を守り生活再建を支える講座—

銀座パートナーズ法律事務所 弁護士 岡本 正

【首長インタビュー】

「夢ある未来へ！」を描く進化し続ける那須町

栃木県那須町長 平山 幸宏

【巻頭グラビア】

官民連携による

「静岡市プラモデル化計画」で

地域に笑顔があふれる静岡市

静岡県静岡市

【「研修」の現場に行く!】

「みんなで創る研修所」をモットーに

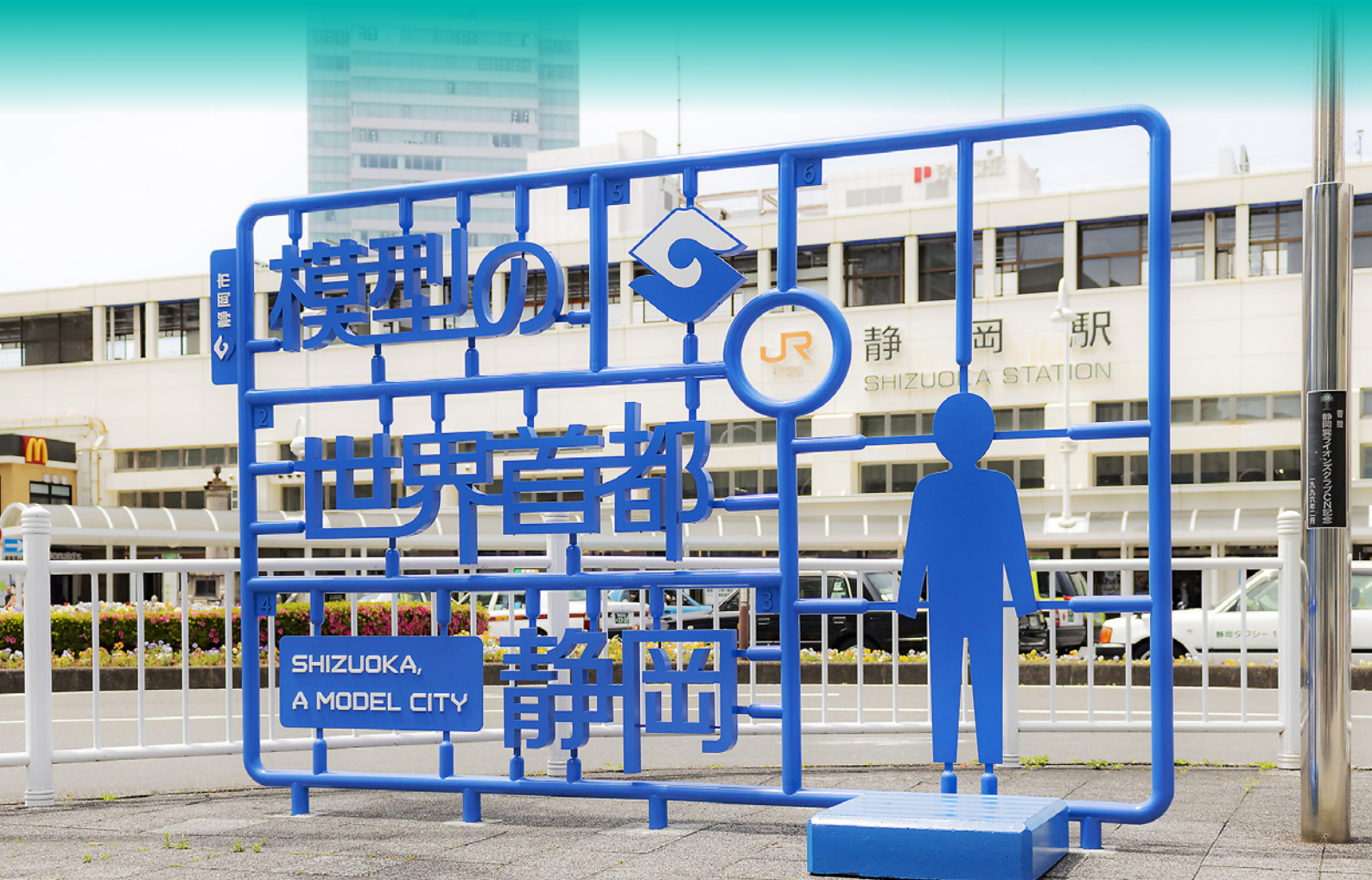
市町村職員等が講師となって互いに学びあう環境を構築

宮城県市町村職員研修所



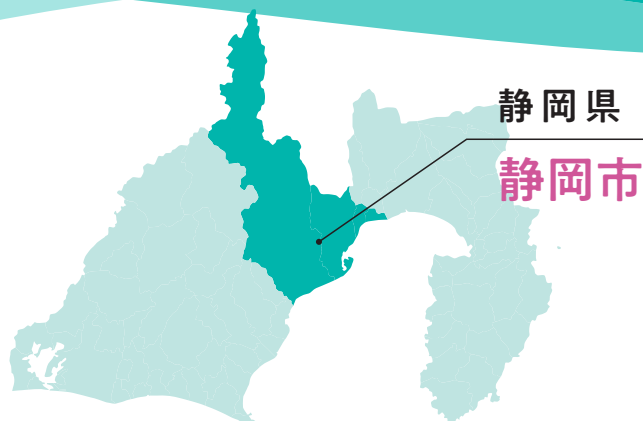
2025
AUTUMN

Vol. 155



模型の世界首都プラモニュメント

官民連携による 「静岡市プラモデル化計画」で 地域に笑顔があふれる静岡市



静岡県
静岡市

静岡といえばお茶やミカンが特産品として有名であるが、今、静岡市には“プラモデル”をきっかけに国内外から多くの人を訪れているのをご存じだろうか？ その立役者となるのが「静岡市プラモデル化計画」だ。官民連携による地方創生プロジェクトで、プラモデルを活用した世界に誇るシティプロモーションとして、数々のデザイン・広告賞も受賞している。子どもから高齢者まで、地域に笑顔があふれる静岡市。成功の秘訣とは、そして、これから先に描く未来像とは……？ 担当者に話を聞いた。

自然に囲まれた地形を活かして 木材加工・木材模型が発展した静岡

豊かな自然に囲まれ、豊富な森林資源を持つ静岡では、古くから木材加工が盛んであった。全国各地から優秀な職人が集まり、生まれた匠の技には、駿河竹千筋細工、駿河漆器、駿河蒔絵などがある。こうした伝統工芸の技は、やがて木製模型へと受け継がれ、静岡ではプラモデルの原点ともいえる木製模型産業が発展した。

1950年代に入ると、海外からプラモデルが輸入され始め、模型の主流も木製からプラスチックへと転換を余儀なくされた。素材の変化は、知識はもちろん、技術も資金も人材も新たに求められることから、その対応は容易なことではない。当時の職人たちは、情熱、知識、努力のすべてをかけてこの転換期を乗り越え、現在のプラモデルメーカーへと成長を遂げたことが、今に語り継がれている。

日本一のプラモデルの出荷額 そこに着目して事業をスタート

現在、静岡市内には複数の模型メーカーが本社や事務所を構える。また、プラモデルやラジコン、鉄道模型をはじめとした模型の数々が一堂に会する「静岡ホビーショー」は、1959年から続く国内最大級の模型展示会として、業界関係者や模型ファンには広く知られてきた。こうした背景もあり、静岡市はプラモデルの出荷額が日本一、国内シェアは80%以上を誇る。

この点に着目し、2007年度から始まったのが「ホビーのまち静岡推進事業」だ。

「伝統的な産業、固有の文化を持つ静岡において、新たな地域ブランドの創出を目指していたところ、製造品出荷額が日本一のプラモデルに着目し、行政が主体となってこの事業を立ち上げたのがきっかけです」と話してくれたのは、静岡市経済局商工部産



静岡ホビーショー

業振興課プラモデル振興係の櫻井国登さんだ。

“プラモデル”を核とした“ホビー”と、その根底にある“ものづくり”をまちのブランドイメージとして掲げた「ホビーのまち静岡推進事業」は、一年目こそ行政が主体となって実施したが、翌2008年には、市内の模型メーカー等によって「ホビーのまち静岡実行委員会」が発足し、双方が協力するかたちで展開される。

この委員会を引き継ぐかたちで、2012年には模型メーカー各社に加え、市の伝統工芸品を守り発信する静岡特産工業協会、静岡商工会議所によって「ホビー推進協議会静岡」が設立され、行政とメーカー、協議会などが協力し合いながら地域経済の活性化と地場産業の発展に力を注いできた。

2020年に開始した官民連携による「静岡市プラモデル化計画」

2020年からは、官民連携による「静岡市プラモデル化計画」がスタートしている。模型メーカーのみならず、民間企業の力も借りて、より一層プラモデルを活かした地方創生を推進しようと立ち上がったプロジェクトである。率直に、官民連携に移行して良かった点を聞くと、こんな答えが返ってきた。

「これまでもプラモデルを活用したシティプロモーションをやってきましたが、浸透する速度が圧倒的に速いということです」（櫻井さん）

関わる人間や組織が増えると稼働する力も大きくなる一方で、苦勞も増えるのではないかという懸念も否めないが、そのあたりはどうだったのだろう。

「確かに、関係者が増えると事業を進める際の調整は大変かもしれません。できる限り関わってくださっている多くの人に納得いただいて事業を進めたいので、いろいろなところに意見や要望を聞き、それを集約するのは大変ではあります。けれど、大変さよりメリットのほうが上回ります。関わっていただく人が増えることで、知識、つながり、広がりが増していることを実感しています。だから、大変さ

よりも行政に力を貸してもらえているというメリットのほうが大きいと感じます」（櫻井さん）

環境・人材・コンテンツづくりという3つの柱を軸に取り組む多彩な展開

では、具体的にどのような取り組みを実施してきたのだろうか。「静岡市プラモデル化計画」は、①環境づくり、②人材づくり、③コンテンツづくり、といった3つの柱を軸に、様々な事業を展開している。

①の環境づくりとは、市民はもちろん市外から来た人が「静岡市＝プラモデルのまち」と認識できるような環境をつくろうというものだ。これには、組み立て前のプラモデルを模した巨大な「プラモニュメント」が一役買っている。2025年3月時点で14か所15基が静岡市内に設置されているが、15基のうち5基は静岡市で作り、残りの10基は民間企業によるものだという。

「プラモニュメントはプラモデル化計画のシンボリック存在です。最初は先進的すぎて躊躇する声もあったのですが、実際に設置したところ反響が大きく、それを見て次々に協力してくださる民間企業さんが増えていきました」と話してくれたのは、同じくプラモデル振興係の堀部矢さんだ。

目に見えるかたち、視覚効果というのは大きい。市民からは「愛着がわく」「プラモデルのまちとしての自覚が生まれた」といった声が届け、国内外から一目見ようと訪れる人もいるという。

「静岡は新幹線の停車駅ではありますが、通ったことはあるけれど降りたことはないと言われてしまうこともありました。しかし、プラモニュメントが設置されるようになり、メディアでもたびたび取り上げていただくようになったことで、静岡で降りて見てみよう、時間があるから寄ってみようと足を延ばしてくれるという変化も生まれているように感じています」（堀さん）

ホビーショーに学生招待日を設けたり 18歳以上には静岡プラモデル大学も

②の人材づくりとは、プラモデル、ホビー、模型といったすべてを含めて、静岡市のものでづくり産業に貢献できるような人材を育てようというものだ。これには、「静岡ホビーショー小中高生招待事業」などがある。

「静岡ホビーショー」は、毎年約7万人の来場者でにぎわう一大イベントではあるが、もとは4日間の開催（前半2日が業者招待日、後半2日が一般公開日）で、一般公開日はすぐに予約でいっぱいになることも多いという。地元の子どもたちがどうにか参加できないかと働きかけた結果、主催の静岡模型教材協同組合をはじめとしたメーカー各社の協力により、2019年から開催日が1日追加となり、小中高校生招待日が実現した。

「主催者をはじめとしたメーカー各社さんの温かい協力により実現した事業ですが、我々もお願いするばかりではなく、行政が主体となって会場と学校を往復するバスの借り上げを手配したり、アンケートを実施した結果、初期のころは混雑により製作体験をできずに帰る子どももいたことから、プラモデルキットを市が購入して製作体験できる合同体験エリ



ものづくりキャリア教育推進事業

アを設けるなどしています」（櫻井さん）

そのほか、「ものづくりキャリア教育推進事業」では、市内の小学生を対象に座学プラス製作体験の出前授業を模型メーカーとともに実施したり、「静岡型学校教育プログラム推進事業」では、静岡ならではの教育手法として、学校教育のなかにプラモデルを活用できないかと市内の小中学校の図工・美術の題材にプラモデルを無償提供したり、また18歳以上を対象とした「静岡プラモデル大学」という講座を開催したりなどユニークさも光る。

PTA と連携して「親子模型フェス」や 認知症予防センター等で製作体験も

③のコンテンツづくりとは、プラモデルに触れることができる機会を創出しようというものだ。プラモデルファンを除き、日常的にプラモデルに触れる機会というのは、なかなか少ない。そういう人に向



静岡型学校教育プログラム（中学生作業）



静岡プラモデル大学

けてプラモデルの魅力を知ってもらう機会をつくるために、市内小中学校のPTAと連携して、親子を対象にした製作体験会「親子模型フェス」を開催したり、老人センターや認知症予防センターと連携を取り、認知症予防や余暇の過ごし方にと高齢者の方に向けたプラモデルの製作体験を実施したりもしているという。

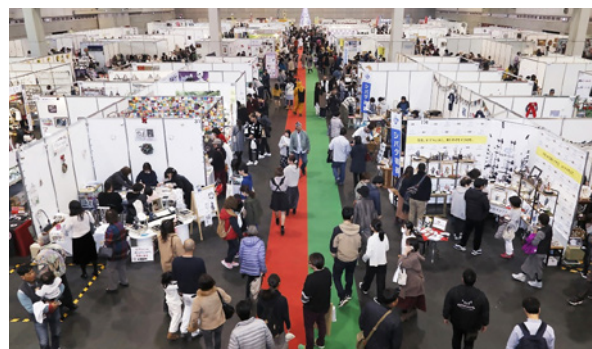
野球の甲子園、ラグビーの花園のように プラモデルといえば静岡を目指して

こうした取り組みを経て、「静岡には、お茶、みかんに加えてプラモデル・ホビー・模型という特産品があるということを知ってもらいたい」と櫻井さんは語るが、その歩みを緩めることはない。昨年12月には、全国の高校生を対象とした「全国プラモデル選手権大会」の第1回開催に至った。

「様々なイベントでアンケートを実施してきたなかで、子どものころはプラモデルに触れたけれど年齢が上がるにつれ離れてしまったという声が多かったです。大きくなってプラモデルに熱を注いでもらえるような舞台があればと思ったのがきっかけです」（櫻井さん）

大会の目的は、プラモデルのプロモーションのみならず、ものづくりへの興味・関心の喚起、ものづくり産業を担う人材の育成、また同世代同士でもものづくりをするすばらしさの普及、高校生世代への機会創出など多岐にわたる。

そのため、学生はただ作品を展示するだけでなく、



クリスマスフェスタ

プレゼンテーションをするという点が大きなポイントだ。実際、去年の参加校の先生方からは、「プレゼンということが非常に大きな経験であり学びにつながるいい機会」との声が届いたという。

現在は、毎年12月に開催される「クリスマスフェスタ」という、プラモデルのほかクラフトや雑貨など幅広いジャンルのもので楽しむ祭典のなかの1コーナーとしての同時開催であるが、ゆくゆくはこの大会が独立して開催できるようなエネルギーを持つようになることを目指しているという。

「野球の甲子園、ラグビーの花園が目標で、プラモデルといえば静岡になってほしい。そうなれば、もっと静岡に人が来てくれるのでは」（櫻井さん）

最後に、こうしたまちづくりが成功している秘訣、ポイントはどこにあるのか聞いた。

「それは行政も汗をかくことです。現在、民間の方々とはいい信頼関係を築けていますが、行政側として意識していることは、皆さんに頼むだけではなく、市としても積極的に動いて汗をかく。そういう姿の積み重ねで、信頼関係が生まれているのだと思います」（櫻井さん）



全国プラモデル選手権大会



静岡市経済局商工部産業振興課プラモデル振興係の櫻井国登さん（左）と堀部矢さん（右）

市町村長・管理職特別セミナー

7月24日、25日の2日間の日程で、令和7年度第2回「市町村長特別セミナー」及び「管理職特別セミナー」を開催し、全国各地から83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、「本の未来を語る」と題して、歴史小説・時代小説家の今村翔吾氏から、これからの書店や書籍の現状と課題や図書館の在り方などについて、本にかかわる者としての熱い思いをもってご講演いただきました。参加者からは、「全国の書店に対する熱い思いが強く伝わってきた講義だった」、「本を通じて、官との連携の可能性を先生ならではの視点で多面的に考えておられ、それを共有いただけたことがありがたかった」、「本と向き合う意味を深く問いかける貴重な時間となった」、「作家でありながら書店経営者として尽力されている講師の本業界の衰退を食い止めようとする活動を知り、自身の業務にも生かせ、また参考に出来る部分があった」などの感想をいただきました。

続いて、「文化による町おこし 成功と失敗の分かれ目」と題して、脚本・演出家／日本チャップリン協会会長の大野裕之氏から、町おこしに関する全国的具体例やご自身の経験談や、演出家から見た町おこしに必要なものとは何かなどについてご講演いただきました。参加者からは、「文化の持つ力と

地域活性化への可能性を改めて考えさせられる、非常に刺激的な内容だった」、「講師の熱い思いが伝わり、人口減少に悩む地方に元気をもらえる内容で良かった」、「映画を含め、文化、芸術、アートを通した町おこしによる成功の秘訣などを学んだ」、「文化による町おこしは時代の流行にとらわれ、安易にイベントとして取り組むのではなく、地域の特性や継続性をふまえて企画すべきものであり、費用対効果は長期的なスパンで評価すべきだと理解できた」などの感想をいただきました。

2日目は、「令和時代の働き方とリーダーシップのあり方」と題して、人事院人事官の伊藤かつら氏から、外資系民間企業での経験における人材育成のあり方や、これから求められるリーダーシップ論、さらにはすぐに取り組める人材育成のコツなどについてご講演いただきました。参加者からは、「大変素晴らしい講義であった。今日から実践できること、長期的ビジョンを学ばせていただいた」、「是非、管理職に聞かせたいと思った」、「自身の経験に基づく具体的な話は説得力があり、今後の実践に活かせる多くの気づきを得ることができた」、「今後の良い組織づくりのために、まず自分から変わろうと思った」などの感想をいただきました。

本の未来を語る

歴史小説・時代小説家
今村 翔吾氏



文化による町おこし 成功と失敗の分かれ目

脚本・演出家／
日本チャップリン協会会長
大野 裕之氏



令和時代の働き方と リーダーシップのあり方

人事院人事官
伊藤 かつら氏



2025 AUTUMN / VOL.155

アカデミア

A C A D E M I A

目次

巻頭グラビア

官民連携による 「静岡市プラモデル化計画」で 地域に笑顔があふれる静岡市

静岡県静岡市

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



模型の世界首都プラモデル化計画
写真提供：静岡県静岡市

- 市町村長・管理職特別セミナー
- 2 令和時代の働き方とリーダーシップのあり方
人事院人事官 伊藤 かつら
- 首長インタビュー
- 8 「夢ある未来へ！」を描く進化し続ける那須町
栃木県那須町長 平山 幸宏
- 市町村アカデミー講義 Again
- 14 スポーツを活かした地域マネジメントの多角的展開
拓殖大学商学部 教授 松橋 崇史
- 20 災害復興法学特別講義
—必修・命を守り生活再建を支える講座—
銀座パートナーズ法律事務所 弁護士 岡本 正
- 「研修」の現場を行く！
- 26 「みんなで創る研修所」をモットーに
市町村職員等が講師となって互いに学びあう環境を構築
宮城県市町村職員研修所
- 市町村アカデミー学長連載
- 32 管理職の役割—はまるな四つの落とし穴
市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）学長 岡本 全勝
- 自治体職員×JAMP研修講師
事例紹介Menu
- 34 災害マネジメント総括支援員としての視点から
三重県いなべ市
- 日野市部活動改革プロジェクト
～日野型地域クラブ活動 ひのスポ！ひのカル！～
東京都日野市
- デザイン思考を活用した超企画術
埼玉県久喜市
- ひたちなか市の空き家対策
茨城県ひたちなか市

- Makuhari's Memory
- 35 全国の仲間とともに笑い、学び、過ごした
5日間
埼玉県八潮市 竹内 利幸
- 知識と仲間を得られた5日間
福岡県那珂川市 藤野 尊
- 36 もっと知りたい！DXへの意欲を掻き立てる
3日間
宮崎県宮崎市 横山 利彦
- メンバーといっしょに人事評価と
向き合った5日間
埼玉県幸手市 戸塚 陽子
- 「投稿！わがまち自慢の一枚」
- 37 兵庫県伊丹市
どうする？自治体の危機管理
- 41 地方行政実務学会がシンポジウムを開催
地方行政実務学会 理事長（中央大学教授） 磯崎 初仁
- 地方公共団体金融機構広報
- 42 費用負担なく受講できる
地方公共団体金融機構における
人材育成としてのeラーニングの実施について
地方公共団体金融機構 地方支援部 支援企画課

- JAMP information
- 38 市町村アカデミーからのお知らせ
- 39 ★ピックアップ研修★
- 40 アカデミアのほっと一息 ～教授室だより～
- 46 読者アンケート

令和時代の働き方と リーダーシップのあり方

人事院人事官 伊藤 かつら

働くということの価値観は 全ての世代で変わっている

初めまして、人事官の伊藤かつらです。現在、私は霞が関で人事院の人事官をしておりますが、出身は民間で、IT業界、外資系に長らく在籍していました。エンジニア、メインコンピューターのインストラクター、マーケティングなどを経て、リーダーとして営業部門を率いたり、アメリカの本社と丁々発止のやり取りをしたりしていました。直近では日本マイクロソフトで、Chief Learning Officer（チーフラーニングオフィサー）として、組織変革、人材育成に携わりました。

こうした経験を経て、まず、一番にご理解いただきたいのは、働くということの価値観が全く変わっているということです。Z世代が変わっているだけではありません。全ての世代の方が変わっています。これを意識して組織を運営していかないと、人は集まらないし、人は辞めてしまうし、いる人もちゃんと働いてくれないという大問題が発生します。ですので、まず、その意識や価値観の違いということをご理解いただきたいと思います。

優秀な人が集まり、やる気を持って一生懸命働いていただければ、その組織はパフォーマンスを発揮できます。パフォーマンスが出る組織をつくれるかどうか、これが、リーダーの腕の見せどころで、もう何十年も前から海外では言われていますが、残念ながら日本では今の時代に必要とされ

るリーダーシップ教育というのが欠けています。

新しい時代のリーダーというのは、“働きがいのある組織”をつくらなければいけない。そのためには、採用・育成・報酬・働きやすさなど重層的な取り組みが必須です。また、単に「働きやすさ」を追求するだけでなく、「働く力・能力・意欲のある人が思い切って働ける仕組み」を整え、「働く意欲を引き出す改革」が必要です。

さらに、時代の変化に即した新しいリーダーシップがあつてこそ、組織の働く意欲が高まり、組織パフォーマンスにつながるのですが、今回は、そのヒントをお伝えできればと思っております。

人というのは水物、心・気持ちがある それを十分に理解して改革に取り組む

まず、最初に人事院の仕事と組織改革への取り組みについて、事例を紹介したいと思います。

人事院とは、国家公務員の採用や働き方、給与などの人事制度を担う国の行政機関です。内閣の所轄ではありますが、内閣から中立的な立場にある第三者機関です。

主な仕事に、人事院勧告（給与勧告）、採用試験、働き方改革などがあり、約30万人の国家公務員に影響を及ぼす重大な任務だと自負しております。

最初に直面した危機感が、国家公務員の採用試験申込者数が10年前と比べて約3割減っていることです。若年層職員の離職数も増大しています。

国家公務員がイキイキと切磋琢磨して、よい行

伊藤 かつら (いとう かつら).....

略歴

日本IBM、アドビシステムズでシステムエンジニア、マーケティングを担当、2011年に日本マイクロソフトに入社し、執行役員、常務カスタマーサクセス事業本部長、Chief Learning Officer（デジタル人材育成）など歴任。2022年より現職。国家公務員の採用、給与、育成、勤務環境などの国家公務員制度を担当。



政をやっていく、これが国の未来を支える根本です。この現状は国にとっても危機的状況であるとして、発足したのが人事行政諮問会議です。

国家公務員制度は長い歴史を持ったもので、ルールも非常に厳格で細かいことがあります。今までの延長線上にはない改革をしなければ、この危機的状況は解決できないと、有識者の先生方にお集まりいただき、非常にシビアなディスカッションを1年半にわたってしていただきました。

その結果、「公務の危機は、国民の危機である」という言葉に始まる最終提言をいただきました。危機的状況にある公務の人材確保を何とかしなければいけない。それをしなければ、国民生活に大きな影響もあるし、国際社会で日本の影響力が低下するだろうと。

では、どうするか。人材マネジメントのパラダイムシフトを、今までと全く違う、延長線上ではないことをやらなければいけないとして、4つの提言をいただきました。1つ目は、使命感を持って意欲的に働ける公務。2つ目は、働きやすく成長を実感できる公務。3つ目は、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務。4つ目は、多くの人から「選ばれる」公務。これらを早急にやるべきである、というご提言でした。

採用、給与の改革から 公務のブランディングまで

会議での議論も踏まえ、採用改革、成長支援、

ウェルビーイング改革という3本柱で取り組み、昨年はこれに加えて給与制度のアップデートにも取り組みました。

例えば、採用試験に教養区分を設けて人物試験やディスカッションを重視した採用を導入したり、キャリア支援のガイドをつくったり、国内外の大学院への派遣を拡充したり、育児時間の取得パターンの多様化、兼業制度の見直し、また、勤務間のインターバルとあって、夜12時に会社を出たら翌日は11時出社にするというインターバルの確保などを打ち出し、働く皆さんの心身の健康を図っています。

もちろんデジタル化にも取り組み、要らないプロセスをなくす、意味のない長時間労働を徹底して改善するよう努めてきました。

給与制度に関しては、初任給の大幅引き上げや通勤手当の上限を月15万円に引き上げたほか、超過勤務については、勤務時間調査・指導室を作り、正しく超過勤務が申告されきちんと手当が支払われているか、運用の是正を図る取り組みを行ってきました。在級期間の廃止についても、提言を頂いています。

また、いろいろな施策を行っても、それが周囲、特に将来を担う高校生や大学生に伝わらないと意味がないということで、公務のブランディングにも取り組んでいます。職場の魅力を整理し、公務外への魅力発信が目的ではありますが、この取り組みの重要なポイントは、「公務職場内への浸透に

よる魅力向上」です。

この役所は、何のために存在しているのか、という「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)」を今の言葉で再定義し、そのためにはどういう行動が必要なのかということをみんなで共有し、それに向けた組織改革をしていくという職場内への浸透が重要なのです。これがあって初めて、職場の外へ魅力の発信ができるのではないかとということで、公務のブランディングチームが立ち上がり、今、若い方を中心に皆さん非常に視座高く、進めているところです。

「デジタルをうまく活用して 意識や働き方そのものを変えていく」

では、人事院の組織としてはどのような変革をしたのか。まず、風通しの良いオープンな組織を目指しました。ランチ会や1対1でミーティングをして情報共有やコミュニケーションの機会を増やすといった地道な作業です。また、トレジャーボイスという目安箱のようなものをデジタルで設け、職員の声が直接総裁へ届くようにしました。

ほかに、攻めの広報、関係機関との積極的なコミュニケーション、公務外の知見の活用などもありますが、私が最も意義があったと思っているのが、「デジタルの活用による働き方のアップデート」と「組織目標の明確化と組織の活性化」です。

デジタルとは、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による業務改善です。デジタルを取り入れるといろいろなことが変わります。働き方が変わります。これが私の一番の目的でした。例えば、現場の声を聞く、早く動く、みんなで意思決定をする。役職者の誰かの意見ではなくて、みんなで決める。こういうことを生み出したかったので、デジタルをうまく使いました。意識改革のためのデジタルです。

非常にラッキーだったのは、私が3年前に人事院に入ったとき、すでにデジタル庁ができていて、GSS（ガバメントソリューションサービス）移行、デジタルの働く環境の整備が始まるところだったことです。

これを契機に、①職員のデジタルリテラシー向上、②GSSフル活用による業務改善、③新しい働き方に適応したオフィスの実現、と3つのステップをつくり、2025年度の庁舎移転時には、新しい働き方に変わっていることを目指しました。

「変化に対する抵抗感を理解して アプローチすることが大事」

具体的に何をしたかといえば、エクセルで管理していたスケジュールをアプリに切り替えたことに始まり、トップダウンとして幹部などトップから「やります宣言」を出してもらったり、ボトムアップとしてDXアンバサダーを募集し、アンバサダーが勉強してみんなにそれを展開したり、全員ひとつ飛びに変わることを期待せずに、人によって移行のスピードが違うということも理解してトレーニングや教育をしたりしました。

また、チェンジマネジメントも導入しました。そもそも前提として人は変化を好みません。ですからAからBに変化するときには抵抗する人がいて当たり前のです。その抵抗感を取り除き、スムーズに変革を実行するためのアプローチ方法がチェンジマネジメントです。様々な論文がありますが、私が採用したのはADKAR（アドカー）モデルで、5つの段階でちょっとずつ変化を起こしていこうというものです。

最初は認知（Awareness）、変革の必要性を認知してもらってから始めます。2番目に変革に参加したいという欲求（Desire）です。例えば、DXアンバサダーになれば、みんなより1か月早く新しい端末が手に入りますよ、勉強できますよといったことです。3番目が知識（Knowledge）、変革の方法についての知識で、我々の変化の中では、このトレーニングをたくさんやりました。4番目が能力（Ability）、これは実際に必要なスキル、変化によって得たスキルを実行する能力です。最後が定着（Reinforcement）、変革を維持するための定着です。じつはこの定着が難しいのですが、人事院では発表会をしたり、新しいデジタル環境で業務改革をした職員を表彰したり、そうした丁寧

な積み重ねにより定着してきたように思います。

その結果、嬉しかったのは、やはり組織が変わったということを課長クラスからも新人クラスからも言っていたことです。新しい環境では、何かあればすぐにみんなでチャットで話し合えます。また、それまで届きにくかった情報も共有のアプリによって簡単に見られるようになりました。

「物事は変えていい、もしくは変えるべきなんだということを教わりました。だから最近では、何かやってと言われたら、どうやってこれを変えようかと思ってワクワクします」と、若い方が言ってくれたのは、すごく嬉しかったです。

自分の仕事の存在意義を 言語化して確認することの重要性

人事院の変革として、もう一つ意義深かったのが「組織目標の明確化と組織の活性化」で、先に触れた「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)」を人事院でもつくったことです。じつは、先の提言をいただく前から始めていましたが、職員との対話の積み重ねで本当に時間がかかりました。

そもそも、人事院が何のために存在しているのかなんて国家公務員法に書いてあるじゃないか、何で法律で規定してあるのに、再定義が必要なんですかという、その必要性を理解してもらうのに時間がかかりました。ですから、プロジェクトチームを2回ほどつくり、対話をひたすら重ねました。

結果どうなったかということ、1年と少しかかりまして、人事院のミッション（存在意義）「公務員を元気に 国民を幸せに」ができあがりました。ビッグワードなのですが、ビッグワードを言っても恥ずかしくない、人事院はそういう仕事をしているのだと。これがやはり公務の意義なのだと思うのです。このことのために、みんなは毎日、働いているんだねというのを確認しました。

そのためにあるべき姿、ビジョン（目指す方向性）が、「多様な才能が集い磨きあう 活気ある公務へ」です。もう終身雇用の時代ではないので、経験者やいろんな方が集まって、それで公務をつくっていくというビジョンです。

そして、そのためのバリュー（行動指針）が、「自由に異見を」「ユーザー視点で」「まなざし広く」「プロフェッショナルとして」「失敗恐れず積極果敢に」ということになりました。

MVVもまた、やはり定着がすごく大事です。一回つくって終わりではなく、私自身も、というのが積極的なのか、というのが積極的じゃないのだろうなど、日々みんなとディスカッションをしながら、MVVの定着を図っています。

人は資源で管理するものではなく 人は資本であり価値創造の源泉

このように、人事院では働き方の変革に伴い、個々人の働くことへの意識が変わり、仕事のパフォーマンスが確実に上がっていると言えますが、そもそも日本人は働くということにどう向き合っているのでしょうか。

経済産業省の「未来人材ビジョン」（2022年）によると、「現在の勤務先で継続して働きたい人の割合」は、14か国中、日本は最下位です。また、「従業員エンゲージメント（ワクワクしている、やる気があるという状態）の国際比較」でも、やはり日本は最低水準です。しかしながら、「転職意向のある人の割合」「独立・起業志向のある人の割合」はいずれも最下位です。つまり、会社は嫌いだけど辞める気もない、甘えの構図が現状です。

では、従業員が悪いのか。そうではありません。「人材投資の国際比較」では日本は最低水準で、「社外学習・自己啓発を行っていない人の割合」では断トツのトップです。海外では、その職、その時代に応じたトレーニングや学習機会を企業が投資して提供しているのが普通ですが、日本の企業は投資していないのです。これでは人は育ちませんし、仕事がつまらなくなっても当然です。

こうした状況に経済産業省が打ち出したのが「人的資本経営」です。人は資源で管理するものだという発想から、人は資本であり、価値創造の源泉であると考え、これが根幹です。さらに、自組織での具体的な施策として同省が公表したのが「METI CAREER GUIDE」（2024年6月）です。非

常にいい内容でよくまとまっています。

この中で、特に私が着目したいのは、「マネジメントリーダーも自ら変わらなければいけない」ということを定義している点です。例えば、「個人が成長・活躍できる環境作り」のためには、「マネジメント力の向上」が必要であると1行目に上がっています。そのために、個別コーチング、体系的なマネジメント研修などが必要だと打ち出しています。そこで関係してくるのが、リーダーシップ論です。

「リーダーは奉仕者であると考え サーバントリーダーシップとは」

リーダーシップ論には様々な変遷があり、海外の大学などでは、当たり前のようにリーダーシップのあり方を学びます。しかし日本では、終身雇用、年功序列、トップダウンの経営慣行などによってリーダーシップ教育は根付かず、多くの人がこの教育を受けていません。それゆえ、リーダーシップと聞くと、上的人是優秀だから上司になって、優秀だから全てのことを知っていて、常に正しい判断ができるべきである、という昭和的な感覚を持っている人が少なくないのではないのでしょうか。その対極に位置するのが「サーバントリーダーシップ」で、トップに求められる新しいリーダーシップ像だと言えます。

サーバントリーダーシップとは、「“リーダーはまず奉仕者である”という考え方に基づき、メンバーの成長や幸福、組織の健全性を優先する」という定義で、すでに1970年代に確立された理論です。具体的には「権威や命令ではなく、共感・傾聴・支援を通じて信頼関係を築き、組織の力を引き出す」とあります。

つまり、リーダーの力だけでは組織はついてこないということ。リーダーは、全身全霊を使って組織力を上げる。このことが、リーダーの最大の目的であり、組織力を上げるためには、一人一人の成長支援も必要であるということです。

イメージでいうと、支配型リーダーシップは三角形の上において部下の管理をするわけですが、サーバントリーダーシップは三角形の下において、部下

とともに失敗から学んだり、部下の話を傾聴したり、信頼関係を築いたり、部下の支援をしたりする、というものです。

「トップが正しいという時代の終焉 チームの意見を聞いて意思決定を」

今、なぜサーバントリーダーシップが必要なのか。それは、ここ数年で世の中の情勢は変化し、複雑になっています。どんどん変わっていく世の中において、トップが常に正しい答えを出せるという時代ではなくなったからです。

であれば、できるだけ優秀な方をたくさんチームに持ち、チームからいろんな意見が上がってきて、その中でメンバーと相談しながら一番正解に近いものを選ぶというのが、リーダーにとって大事でしょう。そうしないと、トップの能力に組織の能力が限定されてしまいますし、信頼関係の希薄化が離職につながる恐れもあります。

従来の昭和型リーダーシップと、これからの新しいリーダーシップのあるべき姿を比較した場合、次の4つに大きな違いが挙げられます。

- ①意思決定：トップダウン型（命令・統制）からボトムアップ型（共創・対話）へ。
- ②組織運営：前例踏襲から変革志向へ。
- ③人材観：年功序列から多様性尊重へ。
- ④信頼の築き方：肩書による信頼から対話による信頼へ。

「傾聴も褒めることもリーダーに必要 これからのリーダーは意識して実践を」

では、具体的に何をすればいいのか。明日から実践できるティップス集を紹介します。

1つ目は「傾聴の実践」です。傾聴するためのヒントは、相手の話を遮らない、アイコンタクトと相づちを意識することです。

これは、私もリーダーになって本当に心がけていることなんですが、誰かが何かを言い出したら、結論が見えていることもありますよね。でも遮らない。最後まで聞くということが、ものすごく大事です。これは意識していないと、じつは難しいのです。最

後まで聞くとどうなるか。相手の言うことが変わってきます。より分かりやすく言おうとしたり、自分が不安に思っていることを言ってくれたり、悪いニュースがあれば教えてくれたり、あるいはただ何となく私用の話をしてくれたり。そうしてだんだん信頼関係が築けます。

話を聞くとときは、相手の顔を見る。パソコンに触る手を止める。傾聴が苦手な方は、とりあえず相手のほうに体を向ける。皆さん日々忙しいことと思いますが、これだけでもやってみてください。

2つ目は「心理的安全性」です。これを築くの一番いいのは、褒めることです。

皆さんは最近いつ自分の組織の方を褒めましたか？ 今朝ですと答えてほしいのです。最初は意識して褒めてください。どんなことでもいいです。「いい視点ですね」でもいいですし、褒めなくても感謝や存在承認として、「ありがとう、助かりました」「あなたがいてくれてよかった」でもいいです。頻度としては、一週間に一人一回は必ず、息を吸うように人を褒められるようになってください。

褒めることと同時に、謝ることも大事です。リーダーも必ず失敗するので、そのときに例えば会議で、「ちょっと皆さんにお伝えしたいことがあります。先日、こういうお話をしたんですけども、予算が通りませんでした。なので、ちょっとこういうふうに向方向転換させてもらいます。私の努力不足で申し訳ありません」というふうに、具体的に謝ることが大事です。すると、「いや、大丈夫です」と言って協力してくれることがほとんどです。

ここで重要なのは、傾聴も褒めることもリーダーシップに必要なスキルだということです。スキルというのは練習すれば獲得可能です。従来のリーダーは、このようなスキルを教わったことがなかったので責められません。これからのリーダーには、ぜひ獲得してほしいスキルです。

「フィードバックは贈り物 成長してほしいことを丁寧に伝える」

3つ目は「部下の成長支援」です。方法としては学びの場の提供、適切な目標設定などあります

が、一番大事なのはフィードバックのスキルです。

日本にはフィードバック文化がないので、組織の中でフィードバックされることが少ないのですが、良質なフィードバックは個人の成長につながりますし、成長実感は働きがいに直結します。特に若い世代はフィードバックを求めている傾向にあります。が、中年層にも大事です。

人は年をとりますが、心が老いる人と老いない人がいると言われています。心が老いる人というのは現状維持に関心がありますが、若い心を持つ人は、何を新たに獲得できるかという成長に関心があります。組織の活性化には若い心の人を増やしたいので、そういった意味でもフィードバックカルチャーを根付かせることはとても大事です。

フィードバックは、成長のための上司からの贈り物だと思ってください。贈り物は必ずラッピングして丁寧に渡しますよね。フィードバックも同じです。いきなり差し出すのではなく、丁寧に。

例えば、「〇〇さん、△△のところ頑張りましたね」あるいは「△△のところありがとうございます」という言葉から始めて、「でも、ここをちょっとお願いしたいところがあります」というように、良い点と改善してほしい点をギフトとして、その方の成長のために言うことが大事です。

また、一方通行ではなく、ぜひ自身へのフィードバックも積極的に聞いてみてください。最初は部下はびっくりすると思いますが、いいこと、耳が痛いことを言ってくれたら、それは心理的安全性がある組織だと言えるでしょう。

世の中の変化に伴い、リーダーも成長することが大事です。人が成長するか否かは、考え方一つで変わり、成長は学びたいという欲求から生まれます。挑戦を喜んで受け止め、逆境には粘り強く、努力は熟達への通過点と考え、批判や他人の成功からも学び、全てを貪欲に吸収して高い成功レベルへの到達を目指していただければいいと思います。

「夢ある未来へ！」 進化し続ける那須町を描く

栃木県那須町長

平山 幸宏



ひらやま・ゆきひろ

1962（昭和37）年生まれ。栃木県立那須高等学校卒。2007年那須町議選に当選。2015年同町議会議員に就任。2018年那須町長選に当選、2022年に無投票再選。

栃 木県那須町が「消滅可能性自治体」から脱却したと人口戦略会議が公表したのは2024年4月。2015年度にふるさと定住課を設置して手厚い移住・定住対策に取り組んだことが実を結んだかたちとなった。だが、その後も地方創生への動きを止めていない。平山幸宏町長は「全国二地域居住等促進官民連携プラットフォーム」への参画にいち早く手を挙げて共同代表に選任され、併せて事務局も引き受けるなど活動の牽引役を担う。そのほか、宿泊税の導入に取り組み、社会課題の解決を目指す実証実験フィールド「ナスコンバレー」の拠点整備を進めるなど、発信力を高める那須町に平山町長を訪ねた。



那須連山（茶臼岳）

那須町の概要

那須町は栃木県の最北端にあり、首都東京からは約170km、東京・仙台間のほぼ中間に位置する。那須連山とハ溝の山並みが広がる南斜面には約1400年の歴史を持つ温泉があるなど、日光国立公園「那須温泉郷」は観光地として賑わう。山麓地帯に別荘地やテーマパーク、高原地帯には傾斜地を利用した酪農、中央・東部地区に水田地帯が広がるなど、豊かな自然のなかで育まれる多様な顔が魅力のまち。

「消滅可能性自治体」からの脱却

——那須町が移住・定住施策に力を入れるようになった経緯をお教えてください。

平山 全国の市町村と事情は同じと思いますが、那須町も1950（昭和25）年の3万1,000人余をピークに少子高齢化と人口減少の進行に直面しました。その流れが中長期化するなかで、地域活性化を図りながら住民の増加を目指す必要性が高まってきました。那須町は自然と観光で成り立つ町ですから、交通機関の利便性などをアピールしつつ、住む場所としての魅力も向上させて定住人口や関係人口の拡大を図ろうと取り組んだのが始まりです。

——外部人材が活躍していると聞きます。

平山 移住・定住の拡大へ向けた本格的な促進体制の整備は、2015年度にふるさと定住課を設置したことがきっかけとなりました。移住定住支援コーディネーターも委嘱して受入体制の整備を進めるとともに、地域活性化起業人、地域おこし協力隊などの外部人材を多く登用して、町内の内発的な活性化を図ってきました。

それ以降、移住相談件数は増加して移住者が年々増加するようになり、那須町は栃木県で唯一、かつて日本創成会議が指摘した「消滅可能性自治体」からの脱却を果たすことができました。近年ではコロナ禍以降の新しい働き方、暮らし方を重視する「リビングシフト推進プロジェクト」という戦略政策も展開しているところです。

地域おこし協力隊は現在14名の方々が活動中です。栃木県内で一番多いことは確かですし、移住定住支援コーディネーター、地域活性化起業

人は5名（企業派遣型3名・副業型2名）いらっしゃいます。それぞれの活動によって、



町を盛り上げる起爆剤になっていただいています。

当面の目標としては移住・定住につながる活動を期待していますが、3年後には自らこちらに住民として定着し、できれば起業していただきたいと願っています。もし、それが困難な場合でも引き続き那須町で働いていただけるように、行政としても環境を整えられるように取り組んでいます。

多彩な補助メニューと新タイプの仕事づくり

——移住・定住を支援する主な補助メニューを教えてください。

平山 東京23区在住の方等が移住してこられる場合は世帯で100万円、単身でも60万円を支援補助金として補助しています。さらに18歳未満の方がいる場合には1人につき100万円加算します。そのほか子どもや妊産婦等の医療費助成、保育料の免除などがあり、また、移住・転入に際して住宅を取得する場合は最大50万円を、町内で空き家バンク登録建物をリフォームする場合も最大50万円、特定空き家等の解体費や木造住宅の耐震改修にも補助するなどしています。

とにかく那須町に来ていただけるように、様々な支援の仕組みを整えています。住みやすさや子育てのしやすい環境であることをご理解いただきたいと思います。

——仕事の面では新しいタイプの支援もあるそうですね。

平山 インバウンド等で観光需要が高まるなか、町の観光業界では人手不足が顕在化しています。ただ、観光には繁忙期と閑散期における労働力需給の偏在が激しいという現実があります。そこでこの春、町の商工会、観光協会とともに「スキマバイトサービス」を提供する事業者と包括連携協定を結びました。働き手が好きな時間に好きな場所で働けるスポットワークの利便性を活かし、町



傾斜地を利用した酪農



ワークベース那須

内各所で様々な方が働ける機会を創出する取り組みを進めることが目的です。役場近くに整備した「ワークベース那須」は、本町でのテレワークの拠点ですが、これも新しい働き方を支援する施設として設置したものです。

——この町で多様な働き方を楽しみながら、将来の定着人口への移行も期待できますね。

平山 都会から来て、まずは特定の時期だけアルバイトをしてリフレッシュしていただく。仕事をしながら那須の自然や環境に馴染み、地域につながっていただければ、ゆくゆくはここに住んでもいいなと思っていただけるようになると思います。

行政だけで担い手不足に対応するのは難しいと考えていましたが、タイミングよく協定を締結できたことはチャンスをいただいたという思いですね。

——かつて国立社会保障・人口問題研究所（社人研）は那須町の2025年推計人口を2万2,000人としましたが、今年6月1日現在の人口は2万3,688人です。

平山 この推計はさらに20年後の2045年人口を1万5,241人とも予測しています。本町が目指す将来は、社人研推計を再び上回る姿ですし、今後も「地方創生総合戦略」等に基づいて、さらなる合計特殊出生率の向上や移住・定住者の増加に取り組んでいきます。実際に、社会増については、すでに転出者より転入者の方が多い転入超過の状況にあります。

一方、出生数減少のなか亡くなる方も増えていて、自然減が転入者を上回っています。しかも、転出者は県外ではなく近隣市に行ってしまう傾向があります。というのも、これまでの那須町は賃貸住宅が足りていなかったことがその理由の一つでした。町内には別荘地があり、第二の人生を求

めて移られる年配の方が多かったのですが、近年になって観光業や農業で働きに来てくれる若い世代の方が多いという傾向がわかってきました。昼夜間人口のギャップが県内トップクラスの数字になっていることからそのことがうかがえます。

そこで、町有地に子育て世帯を対象とする「ウイングヴィーナス」という住宅を造り、さらに那須塩原市と那須町を結ぶ「つつじ大橋」が2026年6月に開通しますので、そこにも地域優良賃貸住宅をPFI方式で造る予定としています。

「全国二地域居住等促進官民連携プラットフォーム」では全国を牽引

——ところで、「全国二地域居住等促進官民連携プラットフォーム」の共同代表になり、那須町としても事務局を引き受けました。

平山 前身の協議会組織を発展的に改組して、昨年10月29日に発足したのが「全国二地域居住等促進官民連携プラットフォーム」です。

設置の目的は全国で二地域居住を推進すること、都会と地方を往来しながら暮らせるライフスタイルの普及促進を図り、全国的な機運を醸成することです。広域的地域活性化基盤整備法に基づいて官と民が連携して都市一極集中の是正を進めながら、関係人口の拡大と地域活性化を推進することをねらいとしています。が、那須町もその一員として取り組んでいるところです。現在、加入1,130団体のうち官が761、民が369参加する規模になっています。

栃木県では県庁をはじめすべての市町が加入していますが、これは全国で唯一、栃木県だけです。創設の際、那須町が県に参加を要請して



全国二地域居住等促進官民連携プラットフォーム共同代表就任

市町への声かけにも了解を求めたところ、県より市長会・町村会に話を通してくださり、未加入のところには一つずつ私が説明に歩きました。

他の市町の首長さんたちは、東京一極集中のなかで都市と地方の2つの地域を行ったり来たりできる多様性や、災害の際には避難が容易になるなどの利点を理解して加入していただきました。栃木県内の市町が全部加入したことで共同代表も引き受けるかたちになり、事務局として本町でやれることをやろうとなりました。

——注目度も高く、実効性の確保が求められています。

平山 地域によって意識に温度差はあると思いますが、自分たちが住んでいても気づいていない魅力や不便さのなかにも豊かさを発見できれば、チャンスに変えていけると思います。

活動の内容としてはまず情報交換やノウハウの共有があります。すでに民間の成功事例もありますし、自治体の成功例もピックアップしていこうと思っています。それから課題の整理と対応策の検討もあります。5つの専門部会（負担軽減部会、登録・地域関与部会、担い手・人材部会、教育部会、保育部会）を設け、共通課題を整理していきます。あとは情報発信と政策提言ですが、社会的な関心を高めていくための情報発信、啓発活動を展開し、国に対して政策の基本的方向を訴えていきます。専門部会の議論を経て、この6月には二地域居住の政策設計や支援策について古川康国交副大臣に提言書を提出したところです。

地域活性化起業人制度の副業型

——町独自としても地域活性化起業人制度の個人副業型を活用し、新たな外部人材の導入を図っています。

平山 2名の方に委嘱しましたが、この方々は実践者の視点と都市的感覚を持つ人材です。私には役場だけでは生まれない発想や方法論を導入したいという思いがあり、二地域居住生活のなかで副業として新しいライフスタイルを追求した先進事例づくりをしてほしいと期待しています。



地域活性化起業人の方々に委嘱状を交付

こうした動きも含め、那須町が先進自治体として発信する役割を担っていききたいという考えから、新たな挑戦も始めています。例えば、都市部と那須町のワーケーション企画や移住希望者とのマッチングや交流会イベントの開催。こうした面にもご提案いただいていますし、さらにSNSやWEB等の各種媒体を活用した町のプロモーション強化にも動いていただいています。那須町はこの副業人材を都市と地方をつなぐハイブリッド人材として政策に組み込むことを通じて、二地域居住を現実的な選択へと変える取り組みを進めていききたいと思っています。

——地元の方と外部の方との融合による活性化は順調ですか。

平山 私は外部の方に「よその」というイメージを全く持っていないのです。那須が好きで集まってくれている人たちですから、地元育ちの方を含めて「那須を愛する人たちの集まり」という括りで見えています。入られる方は上手に溶け込み、地元の方も温かく迎え入れている印象があります。

というのも、那須町の人口のおおよそ半分は新住民です。そもそも那須町は温泉地であり別荘地でもあることから、二地域で暮らす方が昔から多いという特徴があります。今では新幹線で東京に働きに行く方も増えていますし、基幹産業の農業や老舗と言われる旅館なども人手不足のなかで働き手を求めていますから、お互いにより関係を築いてくれていると思います。

そうした環境のなかで、発信力のある人がリー

ダーシップを発揮して新たなまちづくりを牽引していただければと思います。

地元経済団体から要望された「宿泊税」の導入

——そうしたなか、「宿泊税」の導入を決めました。

平山 宿泊税は6月議会で議決され、来年10月にスタートします。現在、他のいくつかの自治体で導入に苦慮しているところもあるなか、那須町版の宿泊税の導入プロセスは全国的に注目されるのではないかと思います。

というのも、行政が宿泊税導入を提唱、主導したのではなく、町の観光協会と旅館組合から町に要望というかたちで上がってきたのがきっかけだったからです。事業者の皆さんが自主的に話をまとめて要望したケースは稀で、それだけ観光地としての基盤整備の必要性を感じておられたのだと思います。したがって行政も税収の使途として、観光客の受入環境の整備では二次交通の充実や観光DXの推進、案内看板等の整備を、また観光インフラの整備では観光地トイレの整備、登山道と遊歩道の整備、観光地の道路整備をメインに実施しようと考えています。

加えて、持続可能な観光地づくりの推進には人材の育成・確保事業等を、さらに災害時に備えて持続可能な観光地づくりに資する基金も創設する予定です。課税標準は宿泊代1万円未満に対しては100円、1万円以上から2万円が300円で、10万円以上には3,000円としています。平年度の税収は3億円程度を見込んでいるところです。

——観光入込客の伸びは好調のようですが、宿泊税は水を差しませんか。

平山 那須町が関連データを取るようになって32～33年になりますが、2023（令和5）年度の入込客は過去最高の562万人を記録しました。那須町版「第2期まち・ひと・創生総合戦略」（2020年3月）の計画で言えば、2024年度目標を520万人と設定していましたから、目標をすでに上回っていることになります。しかも、団体客がまだ戻ってきていない状況のなかでそれだけ来町されましたので、今後の伸びも期待できます。

そうしたなかで宿泊税を課税した場合、確か



こんばいの湯足湯

に消費者がどう受け止めるかという課題はあります。ただ、那須町としては税収を上げて観光地の基盤をさらに整備できる循環をつくっていきたいのです。那須町に来て1日でも2日でも滞在していただく間は、町の住民となったつもりで楽しんでいただきたい。那須町はそのためのおもてなしができるよう、宿泊税を使って観光基盤を整備します。ですから、観光客の皆さんも1～2日分の住民税としてご負担いただけないでしょうか、というお願いをしたいのです。

私たちはふるさと納税と同様に、地域に愛着を持って滞在分の住民税をお支払いいただくというイメージを全国にPRしたいと考えています。

——そうした意味でも「ふるさとアプリ」は交流を促進するツールですね。

平山 ふるさとアプリは地元の方、観光客、二地域居住の方、皆さんが楽しみながら地域とつながることができるアプリです。これも外部人材の方がシステムの開発と運用を手掛けてくださいました。町内の登録店舗で用意するポイントカードでポイントを貯めると、様々な特典がもらえて、町のオリジナルグッズもさしあげています。町外の方には「那須町二地域居住マスター」認定書の授与もあります。この事業は国交省の実証調査として実施していますが、町を愛する皆さんが知恵を出し合って作ったアプリでもあります。

地域交流や訪問・滞在期間増加を促進し、賑わいの創出や地域消費拡大というねらいがありますが、町を知っていただく機会として使っていただければ、まち歩きも楽しくなると思います。那須町ファンを増やし、増やし続ける仕組みづくりのためにも、ふるさとアプリをぜひ活用していただきたいと思います。



「御用邸所在地友好都市協定」締結時の3首長

——2022年1月には、葉山町や下田市と「御用邸所在地友好都市協定」を締結しました。

平山 これは現存する3か所の御用邸の縁で、所在する自治体が連携することが目的です。神奈川県葉山町、静岡県下田市とはそれぞれ交流してきましたが、このほど3市町で一体となって連携することになりました。産業、経済、観光、文化、教育、防災等の幅広い分野で相互理解と交流に努めていくこととしていますが、観光面のイメージアップという目的もあります。3市町はそれぞれ所在する地方や自然環境が異なることもあって、特に災害時の被災者支援には力を入れ、食料品や医療資機材、生活用品、車両等の相互提供もすることになっています。

また、人的交流の面では職員の相互派遣や学校の児童・生徒の往来も考えています。職員は刺激を受けて学びが深まるでしょうし、子どもたちも学習意欲が高まると思います。お互いに皇族の方々が静養に来られる場所としておもてなしやボランティアの心がありますから、共通の文化を深めていければとも考えています。

社会実証実験の舞台

「ナスコンバレー」に寄せる期待

——新しい社会実証実験の舞台「ナスコンバレー」の概要と地元那須町の受け止めに教えてください。

平山 ナスコンバレーとは、那須町を中心として東京ドーム170個分という広大なフィールドで取り組まれる次世代型の新産業や新サービスの創出を目指す民間主体の実証実験プラットフォームです。町としても積極的に支援し、連携を図ってい

きたいと考えています。

このナスコンバレーは「日本版のシリコンバレー」を目指す構想として2021年に本格的に始動していますが、取り組むテーマとしては、地方、テクノロジー、未来産業等のスタートアップで、そこに大学や企業、研究機関等が参加しています。那須町としてもその趣旨に賛同していて、町内の公共施設、制度、人材を活用して、行政と民間が連携したモデルを推進していく所存です。し、力を入れる移住・定住、地域共助の政策と連動させ、未来を先取りした暮らしの場として那須町の魅力を打ち出す戦略の一環としたいと考えています。

本場のシリコンバレーのように成長していったほしいと願っていますし、国内だけでなく世界に誇れる拠点となって那須町を盛り上げていただければと思っています。

——これからの「進化する」那須町のまちづくりをどう目指しますか。

平山 実は私の2期目にスローガンを「夢ある未来へ！進化する那須町」から「夢ある未来へ、進化し続ける那須町」へと変更しました。絶えざる進化の持続を強調するためです。

これまで那須町は「御用邸のある町」のPRに努めてきましたが、まちの資源は自然、観光、農林、畜産・酪農など、すべての分野で恵まれていますから、まだまだ潜在力に富んでいます。まちの結束力も固く、多くの自治体のDMOは行政と観光協会で構成するなか、那須町は経済4団体（商工会、JA、森林組合、観光協会）が一体となって盛り上げています。これは那須町の大きな強みですし、同じ方向を向いているからこそ、国や県への要望、意見もしっかり通っているのではないかと考えています。

古くからの那須町の家庭は、3世代の大家族で暮らすことが当たり前でした。開拓の歴史があり、酪農や農業が基幹産業だったこともあると思います。その古き良き記憶が残る那須町にぜひ3世代観光で来ていただき、世代ごとの楽しみと家族そろっての楽しみを同時に味わえるという素晴らしさを打ち出していけないだろうかと思いを巡らせています。

——ありがとうございました。

スポーツを活かした 地域マネジメントの多角的展開

拓殖大学商学部 教授 松橋 崇史

1 はじめに

本論は、2025年3月4日に実施した「スポーツを活かした地域マネジメント」で扱った内容に準拠し、スポーツを核とした地域づくり・まちづくりの現在地、その活動を捉える考え方、そして、可能性を示すいくつかの実践事例を紹介する。

2 コミュニティスポーツからスポーツまちづくりへの歴史的変遷

日本のスポーツ政策と地域との関わりは、時代背景を反映しながらその姿を変えてきた。まずは、その軌跡を、いくつかの重要なトピックに触れながら説明する。

1964年の東京オリンピック開催を控えた1961年、スポーツ振興法が制定され、スポーツが政策アジェンダとして位置づけられた。スポーツ振興法は、スポーツを通じて、国民の心身の健全な発達に資することを目的として制定された。国は、自治体や民間と協力しつつスポーツ振興を推進する責務を有するとされ、特に「スポーツをすること」を通じた健康増進や体力向上に重点が置かれていた。

その約30年後の1993年に開幕したＪリーグは「地域密着」を理念に掲げ、スポーツと地域の関係を再定義した。Ｊリーグは、プロスポーツにおけるフランチャイズをホームタウンと呼び、クラブ名から企業名を排して、地域名を含めた。日産自動車のサッカー部は横浜マリノスになり、読売新聞のサッカー部はヴェルディ川崎となった。これは、公共施設をホームスタジアムに設定し、そこ

でビジネスを行っていくことを、ホームタウン地域に理解してもらい、さらに、応援してもらうために必要なことでもあった。いくつかのＪクラブは地域密着を進め、そのことで売り上げを上げることに成功し、2000年代以降、その方法は他のＪクラブやプロ野球球団、プロバスケットボールクラブにも広がっていくことになった。

2002年のFIFAワールドカップ日韓大会では、試合会場となった各都市に大きなサッカー場が整備され、それがそれぞれの地域におけるＪクラブの発展を支えた。同時に、参加国代表チームの事前キャンプ開催地にも大きなインパクトを残した。事前キャンプの開催支援は、多くの人が協力して、他国の代表チームのキャンプをコーディネートし、応援するという経験を生んだ。スポーツで賑わいを生み出し、活性化に導く経験は、いくつかの自治体で、スポーツまちづくりにつながっていくことになった。大会参加国・地域との交流をまちづくりに活かそうとする発想は、その後に引き継がれた。2020年（2021年実施）の東京オリンピック・パラリンピックでは、内閣官房主導で、参加国・地域との交流を推進するホストタウン・イニシアティブが展開され、500以上の自治体が、いずれかの国・地域のホストタウンとなった。

制度面では、2011年にスポーツ基本法が制定された。スポーツを「社会における重要な役割」を担うものと再定義し、健康増進や競技力向上だけでなく、経済活性化や地域づくり、共生社会の実現といった多岐にわたる価値を追求する方向性を示した。2015年のスポーツ庁創設を経て、第2期



松橋 崇史（まつはし たかし）

拓殖大学商学部教授

2011年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士課程単位取得退学。博士（政策・メディア）。

専門は、スポーツマネジメント、スポーツ政策、ソーシャルイノベーション。

主な著書に、『ホストタウン・アーカイブ：スポーツまちづくりとメガイベントの記録』（共編著）、『スポーツまちづくりの教科書』（共編著）、『スポーツのちから―地域を変えるソーシャルイノベーションの実践―』（共著）。

スポーツ基本計画（2017年）では「スポーツを地域経済の活性化やまちづくりの戦略的ツールとして活用する」という方向性が柱の一つとして示された。さらに、第3期スポーツ基本計画（2022年）では、その位置づけはさらに強化され、スポーツが「『地方創生・まちづくりの核』と位置付けられる」に至っている。こうした流れは、スポーツが「体育」や「娯楽」から、地域社会を活性化させるための「資源」へと、その役割を変化させてきたことを示している。

3 第3期スポーツ基本計画にみる政策トレンド

第3期スポーツ基本計画が示す1つのトレンドは、スポーツを通じて、よりインクルーシブで多様な社会を目指すというものである。

その象徴が、「スポーツを通じた共生社会の実現」という視点である。この文脈で注目を集めてきたのがパラスポーツである。パラリンピック種目に留まらず、多様な人々が参加できるようルールや用具が工夫されたスポーツの総称である。パラスポーツに類似するアイデアで考案された種目群にゆるスポーツがある。これは、既存のスポーツにエンターテインメント性を持たせ、運動が苦手な人や高齢者でも参加意欲が湧くようにデザインされたスポーツのことである。

実施する場所をより多様に拡げていこうとする中で、普及しているものにアーバンスポーツがある。既に、多くの地域に専用施設が誕生しているが、スケートボードやBMX、ブレイクダンスなど、都市の空間を活用して行われるスポーツのことで

ある。大規模な専用施設を必ずしも必要とせず、若者文化との親和性が高い。

これらの「新たなスポーツ」に共通するのは、「老若男女健障の違いを超えて、より多くの人と一緒にプレーできるように、ルールを工夫する」という発想である。これは、従来のように人がスポーツのルールや技術に適応するだけでなく、「人や社会にスポーツを適応させる」という志向である。この思想は、まちづくりにおいても同様である。画一的な成功モデルを当てはめるのではなく、「地域やそこに住まう人々の事情に合わせて、ルールややり方を個別にカスタマイズ」することの重要性を示唆しているとも言える。

4 スポーツまちづくりのインナー事業、アウター事業、ハード事業の連携

スポーツまちづくりの活動は、その対象と目的によって「インナー事業」と「アウター事業」に大別できる。スポーツまちづくりの代表的なパターンも、インナー事業重視か、もしくはアウター事業重視かに分けられる。

代表的なパターンには、例えば、①トップクラブの育成・応援（野球、サッカー、バスケットボールなどのプロクラブ主導）、②大規模イベントの開催（定期的な全国大会、国際大会の開催など）、③誘客できるスポーツ施設の設置（合宿を誘致できる各種施設、アーバンスポーツの拠点施設など）、④スポーツ合宿地の形成（例えば、長野県上田市の菅平高原、千葉県白子町、茨城県神栖市）、⑤地域スポーツクラブの設立（地域住民を対象にし

たプログラムを揃える)、⑥特定種目の振興(ホッケーのまち、ハンドボールのまちなど)、⑦地域住民が参加するイベント(地元の運動会の継続的な開催など)などである。

さて、インナー事業は、地域内・市民向けの事業である。スポーツ教室や健康教室の実施、運動会イベントの開催など、主たる対象を地域住民とする活動が含まれる。その目的は、スポーツを通じた楽しさの実感、コミュニティ形成、健康増進、心身形成、病気予防などにある。直接的な経済効果は小さいものの、住民のQOL(生活の質)向上に資する取り組みである。

一方、アウター事業は、域外からの交流人口増加を目指した事業である。スポーツツーリズムのプログラム開発、大規模大会の誘致・創設、スポーツ合宿の受け入れなど、地域外からの人々を対象とする活動が含まれる。その目的は、地域の経済・社会の活性化にある。宿泊や滞在を伴うことで大きな経済効果が期待できるが、地域住民との接点が無ければ、その社会的インパクトは限定的になりがちである。

これらと並行して、施設整備であるハード事業が存在する。重要なのは、これら3つの事業をバラバラに進めるのではなく、有機的に連携させ、相乗効果を生み出すことである。

インナー事業とアウター事業を組み合わせ、域内外の交流を生み出すことで、双方の成果を高めることができる。例えば、鹿児島県指宿市の「いぶすき菜の花マラソン」などの観光地で行われるマラソン大会は、宿泊を伴う外部のランナーを誘引すると共に、地元のマラソン熱を高めることができる。さらに、いぶすき菜の花マラソンには、「おもてなし日本一」を合言葉にした地域住民の温かい応援や私設エイドがある。訪れたランナーは、その「おもてなし」に力づけられ、気持ちよく走り、市内に滞在・消費することで地域経済に貢献する。一方で、ランナーの一生懸命な姿は地域住民に元気を与える。アウター事業がインナーの活性化を促し、インナーの充実がアウターの魅力を高めるという好循環が生まれているのである。

静岡県沼津市の「フェンシングのまち」の取り組みは、インナー事業、アウター事業、ハード事

業が連携しているモデルである。沼津市は、日本フェンシング協会との包括連携協定を基盤に、全国大会やナショナルチームの合宿を誘致(アウター事業)している。このアウター事業は、国内トップレベルの選手が沼津に集う機会を創出し、地域の選手がハイレベルな実践を積む場を提供することで、選手育成(インナー事業)にも貢献している。そして、これらの活動の拠点となっているのが、市の支援を受けて運営される専用施設「F3 BASE」(ハード事業)である。アウターとインナーの両事業が活性化することで、ハード事業(施設運営)の必要性和価値が高まり、継続的な予算確保の正当性にもつながることで相乗的な取り組みが展開されている。

5 スポーツまちづくりの担い手

スポーツまちづくりの成功事例の背後にある「考え方」についてみていく。高岡・松橋(2025)は、スポーツまちづくりを「地域生活の文脈と互酬的規範を備えた多層的な社会的ネットワークに属する多主体によるスポーツと地域をめぐる目的・持続的な価値共創実践」と定義している。この定義は、スポーツまちづくりの本質を捉える上で重要な要素を含んでいる。

スポーツまちづくりは「多主体協働」によって推進される。その担い手は、主に3つのタイプとその行動を規定する原則に分類できる。

第1に、政府・自治体・行政がある。これらの組織は、「公共性・公益性」を原則に行動する。政策を策定し、制度を設計し、公的な資源(予算、施設、許認可権など)を配分することで、まちづくりの方向性を示し、活動の基盤を整える役割を担う。第2に、民間事業者がある。これらの組織は一般的には「経済性・収益性」を原則として活動するとされ、ビジネスチャンスを探求し、新たな商品やサービスを創出することで、経済的な価値を生み出す。スポンサーシップやトップクラブ、スポーツイベント、スポーツ施設の運営などを通じて、まちづくりに資金とノウハウを提供する。第3に、地域コミュニティ／市民がある。これらの行動は「互酬性・共益性」を重視し、ボランティア活動やイベント参加、寄付といった形で、相互

の助け合いの精神に基づき活動を支える。このセクターの自発的な関与が、活動の熱量と広がりを生み出す。スポーツまちづくりの成功は、これらの異なる原則を持つ主体が、それぞれの強みを活かしながら、いかに効果的に連携できるかにかかっている。

6 スポーツまちづくりを促す2つのアプローチ

これら多主体の連携、すなわちガバナンスをいかに構築するかについて、スポーツまちづくりを進める上では、行政学や政治学の領域で紹介されてきたパブリックガバナンスの2つの対照的なアプローチと、その相互作用を考慮することが重要になる。

道具的アプローチ (Instrumental approach) は、多主体協働を、行政が設定した目標を達成するための「手段」として捉えるアプローチである。行政が政策策定や公的資源の分配、権限の委譲 (例えば指定管理者制度) を通じて、いわば「舵取り役」を担う、トップダウン的・ヒエラルキー的な視点に特徴がある。このアプローチは、公的な「場」を民間に開くことで、後述の相互行為アプローチの素地を作る重要な役割を持つが、行政主導であるがゆえの資源の制約やアイデアの限界といった課題も抱える。

相互行為アプローチ (Interactive approach) は、民間、市民、行政といった多様な主体間でのフラットな「相互行為」に注目するアプローチである。特定のリーダーが存在しなくても、ネットワーク的な関係性の中で集合的な目標や戦略が展開していくという見方である。このアプローチは、多様な主体の資源や知見を集め、良い成果を生むポテンシャルを持つ。しかし、その一方で、関係者が増えるほど意見調整や責任所在の明確化、利益分配などに時間と労力がかかる「協働のためのコスト」が増大するという課題や、必ずしも全体の利益 (集合的利益) が保証されないというリスクを伴う。

7 スポーツコンテンツホルダーの役割

現実のスポーツまちづくりにおいては、これら2つのアプローチが相互に補完し合う形で機能する。そして、その両者を結びつける媒介役として

重要な役割を果たすのが、プロクラブや地域スポーツクラブ、スポーツイベントの実行委員会といった「スポーツ組織 (コンテンツホルダー)」である。

スポーツコンテンツホルダーは、まちづくりの核となる「コンテンツ (ゲーム、イベント、アスリートなど)」を運営・運用する主体である。彼らは、公益性を伴う活動ビジョンを示し、それを広く情報発信・共有することで、関係者間の信頼を醸成し、「協働コスト」を低減させることができる。これは、行政の舵取りに近い「道具的アプローチ」のような役割を果たし、ばらばらになりがちな「相互行為アプローチ」をサポートし、方向づける機能を持つ。同時に、アスリートやチームの魅力的な活動そのものが、ビジネスとしての関与 (スポンサーシップなど) と、互酬的な関与 (ボランティアなど) の両方を引き出し、「相互行為アプローチ」を促進する。

この役割は、Jリーグクラブの発展の歴史にも見て取れる。創設当初にJクラブが訴えた「地域密着」は、ホームタウンの理解を得て、ホームタウンのシンボルとして存在することで、ホームスタジアムを確保することなどが主たる目的であったが (自治体の道具的アプローチを促す)、2000年代以降、戦略的な地域貢献活動を進めることで、多主体からの支援を得るようになった (相互行為アプローチを促す)。そして近年では、自治体との包括連携協定などを通じて、両アプローチを自ら主導する存在へと進化しているJクラブもある。

8 スポーツの自発性とソーシャル・キャピタルの創出

スポーツコンテンツホルダーが人々を惹きつけ、協働を促す力の源泉はどこにあるのか。

アスリートやチームが、勝利のために計画的な練習を重ね、試合で真剣勝負を繰り広げるという自発的な努力の姿は、人々の心を打ち、「応援したい」という共感を呼ぶ。しかし、スポーツの魅力はそれだけではない。その自発的な取り組みは、必ずしも成功に結びつくとは限らない。思い通りにプレーできず敗北する、怪我をする、やがては引退するという「脆さ」や「弱さ」を内包している。この成功と失敗、強さと弱さが隣り合わせである

というパラドキシカルな要素こそが、かえってより多くの人々の共感や応援を呼び込む「余地」を生むと考えられる。

そして、スポーツはメディアやSNSを通じて広く共有・拡散され、選手・チームと人々との間につながりを生み、応援する人々同士のコミュニティを創出する。このプロセスによって醸成されうるのが、「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」である。スポーツまちづくりは、まさにスポーツが持つ共感を呼ぶ力を通じてソーシャル・キャピタルを醸成し、それによって地域全体のパフォーマンスを高めていく取り組みであると言える。

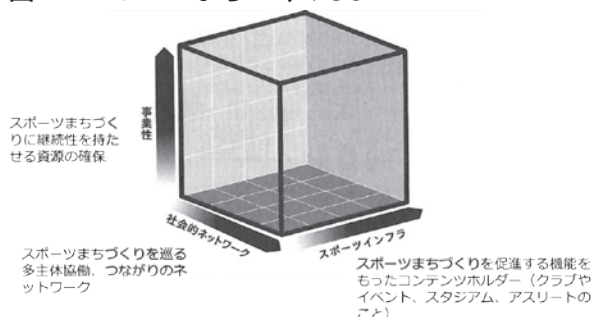
9 スポーツまちづくりCUBE

理論的な枠組みを踏まえ、以下では実践事例を分析するためのツールとしての「スポーツまちづくりCUBE」を紹介する。これは分析ツールでありつつ、実践課題を把握するものでもある。スポーツまちづくりCUBEは、スポーツまちづくりを「①スポーツインフラ（コンテンツホルダー）」「②社会的ネットワーク」「③事業性（持続性）」という3つの観点から捉える分析枠組みである。

スポーツインフラとは、まちづくりのエンジンとなるコンテンツホルダーを指す。具体的には、トップクラブ、トップアスリート、スポーツ施設（アリーナ・スタジアム）、大規模イベント、リーグなどである。これらは、他の2つの要素に強く働きかける機能を持つ。逆に、働きかける機能が弱い場合、クラブや施設があってもスポーツインフラにはなりにくい。

社会的ネットワークとは、スポーツインフラを取り巻く、多主体協働のつながりの総体である。

図1 スポーツまちづくりCUBE



出典：松橋・高岡（2019）『スポーツまちづくりの教科書』

行政、経済団体、地域コミュニティ（自治会、PTA）、ファンコミュニティ、メディアなどが含まれる。ソーシャル・キャピタルが豊かであれば、このネットワークは広がりやすい。

事業性（持続性）は、活動を継続させるための経営資源の確保を指す。事業的な継続性（売上など）、政策面の継続性（公的補助など）、経済的な持続可能性（経済波及効果など）、そして有志の関与・支援の継続性（ボランティア、協賛など）といった様々な要素から構成される。

理想的なスポーツまちづくりでは、これら3つの要素が相互に作用し、好循環を生み出す。例えば、スポーツインフラ（クラブなど）が地域貢献活動（社会的ネットワークへの働きかけ）を行うことで、地域からの応援や支援（協賛金、ボランティア）が集まり、事業性が向上する。事業性が高まることで、スポーツインフラはさらに活動を充実させることができ、社会的ネットワークもさらに拡大していく。この好循環が、新たな事業の創出や発展につながっていくのである。

10 ケーススタディ1：新潟県三条市一野球場のチャレンジ

新潟県三条市には、県内最大級の三条市民球場（現：三条パール金属スタジアム）がある。その指定管理は、長く株式会社丸富が務めてきた。同社は農機具の販売代理店であるが、緑化事業への進出を機にスポーツ施設の管理運営を手がけるようになり、スポーツを通じたまちづくりに活動の場を広げ、様々な活動を展開していくことになった。指定管理者になった直後、芝生管理を通じて構築していた阪神園芸とのつながりを頼りに、阪神タイガースのファーム戦を誘致することに成功した。開催資金を捻出するため、地域の様々な主体に支援を依頼して回った。地元の野球連盟に試合運営の協力を、地域企業に協賛を、そして市民にボランティアを、と一つひとつネットワークを築いていった。その結果、協賛企業数は徐々に増加し、多い年には100社を超え、協賛金額も安定的に確保できるようになった。この事例は、「社会的ネットワーク」の構築が事業の持続性をいかに支えるかを示している。スポンサー企業も「丸富社の思い

に感動した」「地元が元気になるなら協力したい」「企業の利益を地元に戻元するのは仕事だ」といった思いで支援し、指定管理者の熱意とビジョンが地域全体の共感を呼び、互酬的な支援の輪を広げたことがわかる。2015年からは、「次世代育成大学野球サマーリーグ」を開催。この大会は、関東圏の強豪大学野球部が参加する。学生が主体となって企画運営を行う。大学生が試合を行うだけでなく、応援団招聘による応援文化の紹介、地元の高校生による吹奏楽応援、野球教室、障がい者野球チームとの交流など、地域と連携した多様なプログラムを展開し、年々発展を遂げてきた。一つのスポーツインフラ（球場）を核に、多様なイベントを仕掛け、その都度、最適な社会的ネットワークを構築し、事業を持続・発展させている事例である。

11 ケーススタディ2：鹿児島県大崎町―陸上競技合宿の聖地化―

鹿児島県大崎町は、リサイクル率日本一を何度も達成したことで知られる。この町が、町の新たなブランドとして「陸上競技合宿の聖地へ」を掲げ、官民協働で戦略的な取り組みを進めている。

ハード面として、鹿児島県が主体となり、国内最長の150m室内走路などを備えた陸上トレーニング施設「ジャパンアスリートトレーニングセンター大隅（JATC大隅）」が2019年にオープンした。さらに、町が主体となり、長距離陸上の日差しを避けて練習したいというニーズに応え、「くにの松原」にクロスカントリーコースを整備した。並行して、大崎町は、ソフト面の充実を図るために、有志市民によって運営される「大隅アスリートサポートチーム」の創設に動いた。「施設は年々老朽化していく。合宿地として施設以外の魅力を高めていく必要がある」という考え方のもと、合宿チームへの様々な支援や、地域でのランニングイベント開催などを行っている。ハードとソフトの両輪を揃えることで、選ばれ続ける合宿地を目指している。

この一連の取り組みの1つの成果が陸上競技大会「Japan Athlete Games in Osaki (JAGO)」の開催である。2020年の鹿児島国体がコロナ禍で中

止となり、活躍の場を失ったアスリートのために企画されたこの大会は、町のふるさと納税制度を活用したクラウドファンディングを実施し、運営資金を募り、多くの寄付を集めた。アスリートを応援したい、大崎町の挑戦を支援したいという全国からの強い共感が、具体的な金額として現れた。

12 まとめ

本報告で詳述してきた「スポーツを活かした地域マネジメント」は、社会経済効果や政策効果を意図した事業であると同時に、地域の他の活動にもつながる、複合的かつ戦略的な取り組みである。その中心には、行政、民間、市民という「多主体」が、それぞれの原則に基づきながら協働し、継続的に価値を生み出す必要がある。

そのプロセスでは、「スポーツまちづくりCUBE」が示すように、「スポーツインフラ（コンテンツホルダー）」、「社会的ネットワーク」、そして「事業性（持続性）」という3つの要素の好循環を形成することが重要になる。スポーツが持つ特徴、すなわち、勝利への努力と、敗北の脆さが同居することから生まれる人々の「共感」が、この循環を駆動させるちからとなり、地域社会の協力関係を生み出していく。

今後も、スポーツを活かした地域マネジメントは、地方創生の重要な手段として、その重要性は衰えないだろう。その際、問われるのは、単に大規模な施設を建設したり、有名なイベントを誘致したりすることだけではない。いかにして地域の多様な主体の関与を引き出し、共感の輪を広げ、持続可能な活動の仕組みを創れるか、である。そして、スポーツを通じて、そこに住む人々が自らの地域に誇りを持ち、主体的に関わるような、豊かなコミュニティをいかに育んでいけるか、である。

【参考文献】

- ・高岡敦史・松橋崇史（2025）「スポーツまちづくりの定義」『体育・スポーツ経営学研究』38、pp1-18.
- ・松橋崇史・高岡敦史編著（2019）『スポーツまちづくりの教科書』青弓社。

災害復興法学特別講義 —必修・命を守り生活再建を支える講座—

銀座パートナーズ法律事務所 弁護士、博士（法学）、気象予報士 岡本 正
新潟大学研究統括機構 客員教授、岩手大学地域防災研究センター 客員教授

1 災害対応に不可欠な政策法務能力

災害時の政策法務のカギを握るのは「法的思考力」である。法的思考力とは法学者の末弘厳太郎博士が残した言葉を借りるなら「物事を処理するに当って、外観上の複雑な差別相に眩惑されることなしに、一定の規準を立てて規則的に事を考えること」である。ところが法律が定める規則やルールは、必ずしも全くの同一事象のみを想定して作られているわけではなく、いわば抽象的・規範的な表現の条文文言になっているものや、その法律の条文が指し示す先例や判例について熟知して初めて適切な法解釈・運用が可能となるものが多い。だからこそ、法によって知りうる範疇のものではある限り体系的に「知識の備え」として、先例となる事例を貪欲に収集しておき、いざそれらを超える先例なき事象にこそ対応する準備を整えておく姿勢が求められる。

地震や水害も一つとして同じ災害は起きない。既存の法律を硬直的に運用してしまえば、本来でべきはずの被災者支援や復興事業を行えないと解釈してしまう危険がある。一方で、法律の目的や本質、立法趣旨を理解して、住民の生命・身体・財産を保護するという災害法制の目的を軸に「法

的思考力」を駆使することで、これまでの先例を予算根拠を含めて確実に運用しつつ、先例すら超えるような判断をも実践していくことが可能となる。まずは基本となる知識と考え方を事前研修で習得する。次にケーススタディを通じて法的思考を繰返す机上訓練で様々な事象を想定する。そうすれば、いざ災害が起きた場合に未知の危機に畏れることなく立ち向かうことができるはずだ。災害対応のための政策法務能力の醸成は、災害に関わるあらゆるステークホルダーにとっての登竜門なのである。

[災害対応に不可欠な政策法務研修4選]

1 災害の実態を知り支援する

「被災したあなたを助けるお金とくらしの話」
「生活再建のための法制度と知識の備え」

2 災害救助スキルを身につける

「災害救助法の適用と徹底活用術」
「災害関連死ゼロを目指す避難所TKB」

3 命を繋ぐ情報共有と連携を担う

「災害時における個人情報利活用と見守り支援」
「防災分野における個人情報の取扱い」

4 組織のレジリエンスを高める

「組織のリスクマネジメントと安全配慮義務」
「事業継続計画（BCP）と職員ケアの視点」



岡本 正（おかもと ただし）

銀座パートナーズ法律事務所 弁護士 博士（法学） 気象予報士
神奈川県鎌倉市出身。慶應義塾大学法学部法律学科卒。2003年弁護士登録。マンション管理士、ファイナンシャルプランナー（AFP）、宅地建物取引士、防災士等の資格も有する。慶應義塾大学、青山学院大学、長岡技術科学大学、岩手大学、日本福祉大学、明治大学等で「災害復興法学」関連講座を創設し教育活動も展開。内閣府行政刷新会議事務局上席政策調査員、文部科学省原子力損害賠償紛争解決センター総括主任調査官として国へ出向し公務員を8年経験。新潟大学客員教授兼研究統括機構ELISセンター防災減災ユニット長、岩手大学客員教授、防災科学技術研究所客員研究員、人と防災未来センター特別研究調査員等、産学官の公職多数。代表著書に『災害復興法学Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ』や『被災したあなたを助けるお金とくらしの話【増補版】』。

2 法的思考力を鍛える災害法務研修

法的思考力を鍛えるための災害法務研修といっても様々な切り口がある。災害は社会に脅威をもたらすあらゆる事象が含まれる。防災は「災害を未然に防止し、災害が発生した場合における被害の拡大を防ぎ、及び災害の復旧を図ること」と災害対策基本法で定義されており、事前防災・減災から復旧・復興までを含む広い概念である。災害の種類によっても、災害のフェーズによっても、様々な「法務」が必要とされるだろう。

本稿では、「被災者の生命・身体の保護」や「被災者の生活再建」を中心に、それらを実現していくうえで不可欠な「法的思考力」ないしその前提となる法的基礎知識の備えを習得する研修のうち、現場ニーズと効果の高い4つの講座を紹介したい。いずれも、全国市町村研修財団市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、ひょうご震災記念21世紀研究機構人と防災未来センター、総務省自治大学校をはじめ、企業人材育成、専門家研修、大学教育、市民社会教育等において実践しブラッシュアップを重ねたプログラムの一旦である。

3 〔第1講〕災害の実態を知り支援する

「すべてを失った。一体どうしたらよいのか。自分が何に困っているのかもわからない。何を聞いたら良いのかもわからない。途方に暮れている」。

大規模な災害で住まいを失い、家族や大切な人を失い、仕事を失い、財産を失い、何もかも失った被災者は、命が助かってもそこから再び絶望の淵に落とされてしまう。災害直後に置かれた状況と、これまでの平穏な日常生活とのギャップに希望を失ってしまう。人的・物的被害のみならず、被災者個人のお金や支払いに関する様々な悩みは、災害直後から被災者の身体と精神を蝕む。災害時にこのような被災者の「お金とくらし」に関する「生の声」を理解し、研修を通じていわば被災後の真実の声を追体験することが重要になる。

被災者の抱える真の悩み・ニーズの実態を把握した後は、悩みやニーズに少しでもこたえられる確かな情報と知識を伝えることが重要である。その情報と知識の根源こそが「法律」である。災害大国といわれる我が国は、過去の災害の教訓から様々な被災者支援のための法制度が作られてきた。被災後の絶望の淵から、一步を踏み出すための生活再建に資する各種支援制度や周知すべき情報を

「知識の備え」として体系的・網羅的に学習する。

【第1講 演題】

『被災したあなたを助けるお金とくらしの話』

『生活再建のための法制度知識の備え』

【第1講 目標】

東日本大震災、熊本地震、西日本豪雨、令和元年東日本台風、令和6年能登半島地震等の際の弁護士無料法律相談事例データをもとに災害直後の被災者のリーガル・ニーズの傾向を把握し、当該ニーズに対応する支援制度や支援情報について効果的に周知、説明、手続支援、窓口誘導、外部専門士連携等を行える知識を身につける。特に「罹災証明書」「被災者生活再建支援金」「災害弔慰金」「自然災害債務整理ガイドライン」については被災者リーガル・ニーズが最も高い制度であり、深い理解を要する。

第1講の発展的研修としては、単に法律知識や制度名の単語を覚えるだけではなく、当該法律が新規立法等で誕生するに至った経緯、既存制度を改正するに至った経緯も学ぶことが効果的である。復興政策が日々進化していることが強く実感できるはずだ。そして、新規立法や法改正の背景には、必ず被災者のリーガル・ニーズが存在していることに気がつくことになる。これにより、現在もなお残る既存制度の課題や、その改善を政策提言する公共政策分野の知見を習得する。

4 【第2講】災害救助スキルを身につける

災害関連死（直接死以外で当該災害と死亡との間に相当因果関係が認められるもの）の要因分析結果によれば、避難所等における避難生活中の過酷な生活環境が主な原因となったものが相当の割合を占めている。筆者も理事を務める避難所・避難生活学会は、早期に「避難所TKB」を提唱し、清潔かつ安全なトイレ環境の整備（トイレ＝T）、適温食ほか栄養バランスや個別事情に配慮した食

事の即時提供（キッチン＝K）、段ボールベッド等簡易ベッドの設置による雑魚寝による静脈血栓閉塞症（エコノミークラス症候群）発症の防止と区画整理による感染症防止及びプライバシースペースの確保（B＝ベッド）が特に重要であることを訴えてきたところである。では、大規模災害においてTKBを含む避難所環境整備や避難所の確保の法律的・財政的根拠はどこにあるのか。それこそが「災害救助法」及びその関連法令とマニュアル・ガイドライン群である。

災害救助法の意義と効果は何か。なぜ災害救助法が重要とされているのか。災害救助の適用の有無で何が変化するのか。災害救助法を知ることがなぜ災害関連死を防ぎ、避難所環境整備に役立つのか。避難所TKBの実現、男女共同参画の視点を取り入れた避難所運営、福祉サービス提供の充実化などのためにも、災害救助法を徹底活用するノウハウの習得は不可欠である。

【第2講 演題】

『災害救助法の適用と徹底活用術』

『災害関連死ゼロを目指す避難所TKB』

【第2講 目標】

災害救助法、災害救助法施行令、関係規則、関係告示等の法体系の全体像を理解する。そのうえで「災害救助事務取扱要領」、各種告示、「避難所避難生活における良好な生活環境の確保に向けた取組指針」「避難所運営等避難生活支援のためのガイドライン（チェックリスト）」「避難所におけるトイレの確保・管理ガイドライン」「福祉避難所の確保・運営ガイドライン」等について法体系のなかの位置づけを明確にしたうえで理解することを目指す。また、災害救助法適用時の国の通知や事務連絡等（「避難所の確保及び避難生活の環境整備等（依頼）」等）の存在を事前に把握して、災害救助の際の水準である「一般基準」のみならず「特別基準」の活用を理解する。

第2講の発展的研修としては、災害救助法の

「特別基準」の事前策定ワークショップの実施が効果的である。災害救助法では「一般基準」（災害救助法による救助の程度、方法及び期間並びに実費弁償の基準・内閣府告示第228号）によって、最低限の災害救助項目とその水準を定めているが、実際はこれでは災害救助は十分ではなく、上乘せ基準である「特別基準」を、国と自治体が協議して策定して対応していくことが不可欠となる。災害後になって慌てて特別基準協議の準備をするのではなく、あらかじめ特別基準の類型を整えておくことで、迅速かつ効果的な災害救助事務を行うことができるはずである。

5 【第3講】 個人情報の利活用で命を繋ぐ

災害時や緊急時に被災住民の個人情報を共有したり収集したりしたいときに「個人情報保護法」が壁になると誤解していないだろうか。個人情報はあくまでも個人の権利利益、すなわち人の生命・身体・財産等を守り又はその利益を増進させるためにこそ管理されあるいは活用されなければならない。「個人情報は個人を守るためにある」と心得るべきである。個人情報保護法の正確な理解を前提に、その特別法等として災害時の個人情報の取扱いを定める災害対策基本法のルールを知り、正確に使いこなせる政策法務の知識が不可欠である。

災害時こそ、被災者の個人情報を共有・流通させることで、被災者支援を円滑かつ効果的に実施し、ひいては災害関連死を防止しなければならない。行政機関の保有個人情報を行政内部に留めるのではなく、医療保健福祉分野の専門家や各種支援団体と効果的に情報共有して協働するための前提として、個人情報保護法や災害対策基本法における情報共有の各種ルールに関する正確な理解が

必要である。

【第3講 演題】

『災害時における個人情報利活用と見守り支援』
『防災分野における個人情報の取扱い』

【第3講 目標】

個人情報保護法が目的としているのは個人情報の適切な管理又は利活用によって人の生命・身体・財産を保護することにあるという基本趣旨を正確に理解したうえで、内閣府策定の「防災分野における個人情報の取扱いに関する指針」等を参照し、個人情報の適切な共有と利活用を目指す。具体的には、安否確認と氏名公表、安否照会への回答、避難行動要支援者名簿と個別避難計画の作成と情報共有、被災者台帳の作成と情報共有、広域避難における被災住民情報の共有、民間への委託等、災害時に個人情報の取扱いが論点となる施策について正確に理解し、災害への準備と思考訓練を繰返す。

第3講の発展的研修としては、個人情報保護法が定める行政機関が保有する保有個人情報（自治体等の職員が職務上作成または取得し組織的に利用している個人情報で文書や電磁的記録に記録されているもの）の取扱いルールを理解したうえで、目的外利用や外部提供等が認められる条件である「相当の理由」「本人以外の者に提供することが明らかに本人の利益になるとき」「その他保有個人情報を提供することについて特別の理由があるとき」（個人情報保護法第69条第2項各号参照）などの場面をできる限り想定し、共有のための準備をする「思考訓練」を繰返すことが効果的である。

6 【第4講】 組織のレジリエンスを高める

レジリエンス（Resilience）とは、日本語では「強靱さ」「しなやかさ」「適応力」「対応力」などと表現されることが多い。災害時においても、組織が必要な事業や業務を継続し、職員を雇用し続けられるように対策と訓練を行うための取組であ

る「事業継続計画」ないし「業務継続計画」(BCP=Business Continuity Plan)の策定は、組織のレジリエンスを高める備えである。

BCPの見直しや強化は、事前にリスクやハザードを把握したうえでハード面での対策を構築することはもちろん、組織の指揮命令系統の脆弱性の克服、災害後にあっても職員の雇用を維持していくこと、事業復旧や再生の担い手たる職員らに対するあらゆるケアなど多岐にわたる。特に「災害復興法学」の切り口では、自然災害時に組織側が果たすべき「安全配慮義務」(生命・身体を危険から保護し安全を確保する義務)について理解し、災害直後にあっても安全配慮義務を果たせるようにBCPを強化することを目指す。

東日本大震災では、津波により多くの命が失われた。遺族らから、組織側の安全配慮義務を問う損害賠償や国家賠償の訴訟が多数提起されたところである。これらの裁判例を読み込み、そこから危機管理に活かすべき教訓を抽出し、BCPや災害対応訓練に反映することが求められる。

教訓の一つに「災害時において司令塔となるはずのトップが不在の場合でも、権限自動委譲を機能させて、常に円滑に最善の判断ができるようにマニュアルを整備し、訓練をしておくこと」というテーゼがある。東日本大震災で多数の犠牲者が発生した石巻市立大川小学校や常磐山元自動車学校では、災害当日にトップ(校長や社長)は不在であり、そのことが少なからず被害に影響したという分析がなされている。このような事例を詳細に分析し、事業継続計画や危機管理マニュアルにおいても、トップ不在時の対応や権限自動委譲を日常業務において常に意識できるような指揮命令系統の再構築を含む人員配置を行うことを目指す。

[第4講 演題]

『組織のリスクマネジメントと安全配慮義務』
『事業継続計画(BCP)と職員ケアを含むBLCPの視点』

[第4講 目標]

東日本大震災の津波犠牲者訴訟や自然災害に起因する損害賠償・国家賠償訴訟で争点となった、事業者や行政機関の「安全配慮義務」について理解し、裁判例や検証報告書等から危機管理や事業継続計画に資する教訓を学ぶ。得られた教訓を危機管理マニュアルや事業継続計画(BCP)に反映し、より効果的な災害対応訓練やハザード調査を実践する。加えて、BCPの担い手たる職員や関係者らの災害後の身体的・精神的ケアについても事業者の責務として実践する「BLCP」(Business and Living Continuity Plan)体制を整備する。

第4講の発展的研修としては、東日本大震災の津波犠牲者訴訟において組織が果たすべき「安全配慮義務」の視点を、大都市圏の「帰宅困難者対策」に活かすケーススタディや思考訓練を行うことが効果的である。大規模災害時に公共交通機関が不通となり、かつ大都市のオフィス等から職員関係者や観光・買い物客等が一斉帰宅行動をとると、幹線道路の群衆密度が急激に上昇し、ともすれば「群衆なだれ」による転倒・圧迫死等を引き起こす危険性が高い。また、帰宅途中における道路寸断や火災地帯との遭遇による生命・身体の危険も計り知れない。津波犠牲者訴訟の教訓同様、適切な情報を収集したうえで、その情報に基づく適切な判断により「安全配慮義務」を果たすことが、帰宅困難者や従業員の命を守るべき立場にある事業者側に課せられているのである。

7 市民講座や産学連携講座の展開を

第1講の「災害の実態を知り支援する」ことを目的とした『被災したあなたを助けるお金とくら

しの話』の講座によって、被災者のリーガル・ニーズ及びそれらに応える法律や支援制度を知る学習を行うことは、次に掲げる各種教育カテゴリと高い親和性を有する。

〔主権者教育〕

社会のできごとを自ら考えて判断し、主体的に行動する主権者を育てる教育。災害復興法学研修により災害時に被災者の支援になる「法律」を知ること、新たな法制度を提言する力を育むことが期待される。

〔法教育〕

法律専門家ではない一般の人々が、法や司法制度、これらの基礎になっている価値を理解し、法的なものの考え方を身につけるための教育。災害復興法学研修は、災害時に被災者の命を繋ぐことを最大の目的とした各種法律の価値や理念を理解したうえで法を使いこなす能力を育むものである。

〔金融教育・マネー教育〕

お金や金融の様々な動きを理解し、それを通じて自分の暮らしや社会について深く考え、自分の生き方や価値観を磨きながら、より豊かな社会生活やよりよい社会づくりに向けて、主体的に行動できる態度を養う教育。災害復興法学研修によって被災者のお金とくらしに関するリーガル・ニーズを知り、支援制度を駆使し、かつ制度不備を指摘して政策提言することは、金融教育の求める人材を育むことにつながる。

〔消費者教育〕

消費者の自立を支援するために行われる消費生活に関する教育（消費者が主体的に消費者市民社会の形成に参画することの重要性について理解及び関心を深めるための教育を含む）及びこれに準ずる啓発活動。災害復興法学研修は、正しい知識を学ぶことで悪質な情報を排除し、自立した消費者を育むことに貢献する。

8 おわりに～災害復興法学への誘い^{いざな}

行政職員は、法の支配の理念ものと、法を適切に理解し、法に基づく業務執行を常に心掛けなければならない。災害時においてこそ、生命のみな

らず人の尊厳と人権が維持される社会でなければならず、その拠り所は常に「法」である。法律を武器や勇気の源泉として、災害に立ち向かうのが行政職員の矜持だと信じたい。いっぽうで、行政職員だけで防災、リスクマネジメント、事業継続計画（BCP）の充実化の推進、災害後の応急対応、復旧、復興、生活再建、生業再生等の全ての支援を担うことは不可能である。社会にある様々なリソースや事業者、ボランティア、専門士業との連携が不可欠となる。そのためにも災害時に私たちを助けてくれる「法」の存在を、行政セクター、市民セクター、企業セクターほかあらゆるステークホルダーと共通して学んでいくことが今後さらに求められるようになるだろう。本稿が新しい防災教育や災害研修の一助となることを願う。

【参考文献】

- ・岡本正『災害復興法学Ⅲ』慶應義塾大学出版会 2023
- ・岡本正『災害復興法学Ⅱ』慶應義塾大学出版会 2018
- ・岡本正『災害復興法学』慶應義塾大学出版会 2014
- ・岡本正『被災したあなたを助けるお金とくらしの話 増補版』弘文堂 2021
- ・岡本正「自治体の個人情報保護と利活用～地域における危機管理対策～」アカデミア vol.143 pp.32-37 2022
- ・岡本正『図書館のための災害復興法学入門 新しい防災教育と生活再建への知識』樹村房 2019
- ・岡本正「災害対応分野における法的思考と法務人材」日本都市センター『自治体ガバナンスを支える法務人材・組織の実践』pp.147-174 2022
- ・中村健人・岡本正『自治体職員のための災害救援法務ハンドブック三訂版』第一法規 2025
- ・中村健人・岡本正『自治体職員のための水害救援法務ハンドブック』第一法規 2024
- ・末弘厳太郎（佐高信〔編〕）『役人学三則』岩波書店 2000
- ・岡本正「命をつなぐ災害復興法学 被災者を支えるお金とくらしの話」（全8回連載）『保健師ジャーナル』2024-2025

「研修」の
現場^を行く!



宮城県市町村職員研修所

「みんなで創る研修所」をモットーに 市町村職員等が講師となって 互いに学びあう環境を構築

宮城県内の仙台市を除くすべての市町村等（34の市町村と20の一部事務組合の職員）を対象に研修を担当しているのが、宮城県市町村自治振興センター／宮城県市町村職員研修所である。ここの最大の特徴は、「みんなで創る研修所」をモットーとして、学ぶ環境づくりに積極的に取り組んでいるところにある。また、宮城県職員の研修を行う「宮城県公務研修所」と緊密な連携をとって、研修内容の充実にも力を入れている。



3つの機関が1カ所に集まる 充実の研修施設

宮城県内の広域研修はかつて、県、市長会、町村会などがそれぞれで実施していたが、市町村職員の一元的な研修体系をめざした研修組織の必要性が提唱され、1990年2月、宮城県職員研修協議会が設立された。

その後、1993年4月には、この協議会に専任の職員を配置して宮城県市町村職員研修所が設置された。そして同年11月には、県内市町村の戦略的な行政展開をめざして、より実践的な研修、ならびに市町村自治振興のための調査研究などを目的として、宮城県市町村自治振興センターという一部事務組合が設立され、このセンターの研修実施機関として位置づけられたのが、「宮城県市町村職員研修所」（以下、当研修所）である。

当研修所は仙台市に隣接する富谷市に位置している。丘陵を造成した緑豊かな敷地には、宮城県職員の研修を行う「宮城県公務研修所」、東北6県の県と市町村職員の研修を行う「公益財団法人 東北自治研修所」という2つの機関が同じ施設にあり、当研修所とあわせた3つの機関を総称して「東北自治総合研修センター」と呼んでいる。これらの3つの機関は建物がそれぞれ分離しているのではなく、教室や演習室、宿泊室（全室個室）、食堂などをすべて共有している。

このような施設の特色を生かし、受講者は食堂を利用して、県内市町村等間の職員の交流を深めるために懇親会を自主的に開催している。当研修所での出会いによって親交を深め、業務にも良い影響が出ているという職員も多い。

さらに、当研修所と宮城県公務研修所との交流研修もさかんである。同じ施設のなかで研修を行っていることから、お互いが受講者を受け入れて研修を行うのである。これで市町村職員と県職員との交流が図られ、それぞれの研修機関で実施していない研修が受講できるというメリットがある。

2025年度の交流研修は、以下のとおりである（研修体系参照）。

◆市町村職員研修所主催

▶会計学基礎研修 ▶行政法研修 ▶民法研修（総則・物権・債権編） ▶政策法務研修

◆宮城県公務研修所主催

▶地方公務員法講座 ▶BPR・業務改善講座（DX研修） ▶デザイン思考講座（DX研修）

▶データ利活用講座（DX研修）

また、当研修所では現在、オンライン研修は行っていない。当研修所で実施する研修のほとんどはグループワークを取り入れているが、これがオンラインで円滑に実施できるかどうか不明確であることに加え、研修における受講者同士の交流を提供することも当研修所の役割と考えているからである。

こうした交流から新たな気づきが生まれることも期待できるわけで、宿泊施設など充実した研修環境を有する当研修所ならではの大きなメリットといえる。

職員、職場、研修所のあるべき 姿を追求して研修を計画

県内各市町村には、地域における総合的な行政主体として、その役割が年々増加しており、地域におけるさまざまな課題を自らの判断と責任において解決していくことが求められている。

また、各市町村にはそれぞれで定めた「人材育成基本方針」があるが、これを実現していくために、職員、職場、研修所のあるべき姿を当研修所が定義したのが、29ページの図に示す「グランドデザイン」である。当研修所は、これを研修計画の基本的概念として、市町村のニーズに合致した、きめ細かい研修を実施している。

2025年度の研修体系は次頁に示すとおりであるが、とくに階層別研修においては、「ロバート・カッツモデル」に基づいた研修の組み立てを行っている。このモデルは、ハーバード大学のロバート・カッツ教授が提唱したもので、役職に応じて求められるスキルを次の3つに分類

令和7年度 研修体系

体 系 区 分		研 修 名	備 考
Ⅰ 階層別研修		(1) 新規採用職員研修 (採用後1年以内)	3泊4日 7日程
		(2) 一般職員研修Ⅰ (採用後3～7年)	3泊4日 8日程
		(3) 一般職員研修Ⅱ (採用後8～12年)	3泊4日 6日程
		(4) 監督者研修Ⅰ (新任係長級)	2泊3日 4日程
		(5) 監督者研修Ⅱ (係長昇任後3～5年程度)	2泊3日 4日程
		(6) 管理者研修Ⅰ (課長補佐級)	2泊3日 4日程
		(7) 管理者研修Ⅱ (新任課長級)	1泊2日 3日程
		(8) 管理者研修Ⅲ (現任課長級)	1泊2日 2日程
Ⅱ 専門研修	実務研修	(1) 実務専門担当者研修 (宮城県市町村課との共催)	
		(2) 契約事務研修	1泊2日
		(3) 会計学基礎研修 (交流／市町村主催)	2泊3日
		(4) 私債権管理・回収研修	1泊2日
	法務・政策研修	(1) 行政法研修 (交流／市町村主催)	1泊2日
		(2) 民法研修 (交流／市町村主催)	2泊3日
		(3) 条例・規則作成研修 (基礎編)	1泊2日 2日程
		(4) 条例・規則作成研修 (実践編)	2泊3日
		(5) 政策法務研修 (交流／市町村主催)	1泊2日
		(6) 地方公務員法講座 (交流／宮城県主催)	1泊2日
	ステップアップ研修	(1) コミュニケーション研修	1泊2日
		(2) クレーム対応研修	1泊2日 2日程
		(3) プレゼンテーション研修	2泊3日
		(4) ぐんぐん伸びるコーチング研修	1泊2日
		(5) SNSを活用した情報発信力向上研修	1泊2日
		(6) キャリア先達者研修	1日 2日程
		(7) 自治体DX推進研修	1泊2日
		(8) メンタルヘルス研修 (ラインケア)	1日
		(9) レジリエンス研修	1泊2日
		(10) 「CS理論と接遇」指導者養成研修	2泊3日
		(11) 研修指導者フォロー研修	1泊2日
		(12) BPR・業務改善講座 (交流／宮城県主催)	1泊2日 2日程
		(13) デザイン思考講座 (交流／宮城県主催)	1泊2日 2日程
		(14) データ活用講座 (交流／宮城県主催)	1泊2日 2日程
Ⅲ セミナー		(1) メガトレンドセミナー	1回

したものである。

- ①テクニカル・スキル (業務遂行能力)
- ②ヒューマン・スキル (対人関係能力)
- ③コンセプチュアル・スキル (概念化能力)

たとえば【新規採用職員研修】(【Ⅰ】内は研修名、以下同様)では、職務に適応できる能力であるテクニカル・スキルに重点を置いた研修を、【一般職員研修】では、まちづくりの実践に必要なヒューマン・スキルに重点を置いた研修を、【管理・監督者研修】では、マネジメント能力開発などに必要なコンセプチュアル・スキルに重点を置いた研修を、それぞれ実施している。

特に、各地方自治体においては、組織運営を行ううえで改めて人材の重要性を認識し、限ら

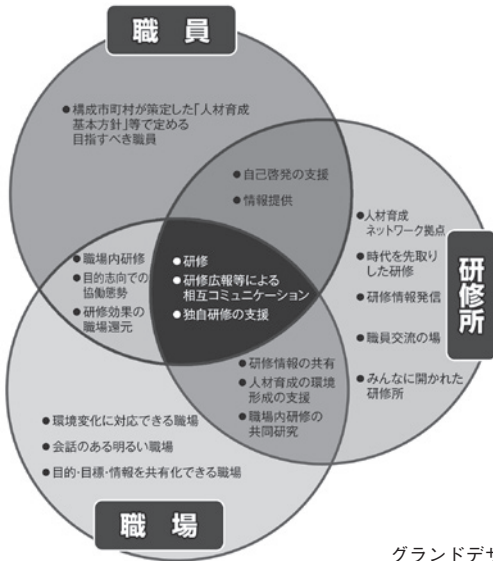
れた人材を最大限に活用して組織力を高めながら、複雑・多様化する行政課題の解決に取り組む必要がある。そのためには、人材の確保、育成、評価、配置、処遇などを戦略的に行う人材マネジメントを推進していくことが重要となる。

職員の組織や仕事への貢献意欲向上に資する人材マネジメントを推進するために、管理・監督職の役割が重要になることから、管理者研修ならびに監督者研修において、さらなるマネジメント能力の向上を目的とした研修を実施している。

一方、専門研修については、市町村等職員が通常業務を遂行していくために必要な知識を習得する実務研修、自治体職員として必須の法務



職員・職場・研修所のあるべき姿



能力を習得する法務・政策研修、豊かな人間性やコミュニケーション能力などの向上や、後述する内部講師養成研修などを含むステップアップ研修の3つのカテゴリーからなっている。

「みんなで創る研修所」を掲げ 市町村職員を認定講師に

当研修所では、設立当初から「みんなで創る研修所」という理念のもとに、構成市町村等の職員を講師として養成し、【新規採用職員研修】や各市町村等における内部研修において「先生役」を務めてきた。これは、講師資格取得と実践が、構成市町村等の人材育成にも結びつくという考えに基づいたものである。

【新規採用職員研修】は採用後1年以内の職員を対象に、1回が3泊4日のスケジュールで7回に分けて行われるが、その科目は以下のとおりである。

①講話

市町村のトップの話を通じて、求められる職員像やまちづくりについて学ぶ。

②公務員としての使命

今後の自分がめざす公務員像を考える。

③人間関係とコミュニケーション

良好な人間関係を築くための話し方や聞き方を学ぶ。

④地方自治のしくみ

地方自治法をもとに、地方自治のしくみや取り巻く環境の変化などを学ぶ。

⑤自治体職員とまちづくり

地域のアイデアを学び、今後のまちづくりについて考える。

⑥地方公務員制度

地方公務員法をもとに、地方公務員についての基礎知識を学ぶ。

⑦CS理論と接遇

顧客満足（CS）の理論を学び、より満足度の高い接遇の知識や技能を身につける。

この科目のなかで②④⑥⑦が、認定講師が担当するようになっている。具体的には、④と⑥は、総務省自治大学校などの外部研修機関で所定の研修を履修し、それぞれの研修所から講師認定された者が講師として登壇できる。そして、②と⑦が当研修所の指導者養成研修を受講し、当研修所から講師認定された者が、新規採用職員を前に講師として登壇できるようになっている。

その研修の一つが、【「CS理論と接遇」指導者養成研修】である。その目的は、顧客が満足する接遇を定着させるため、自治体現場に相応しい接遇を指導できる職員を養成することである。研修内容は、▶CS接遇の基本概念 ▶接遇の指導者としての心構え ▶CSに基づく顧客対応の



一般職員研修Ⅰ（スマートフォン使用グループワーク）



コミュニケーション研修（専門研修）



新規採用職員研修（首長講話風景：大衛村長）

基本 ▶模擬講義（レッスンプランの作成、研修技法など）となっており、これを2泊3日のスケジュールで学んでいくようになっている。

とくに最後の1日は、受講者が実際に講義を行う模擬講義に充てられており、実践的な講義内容となっている。現在、当研修所における認定講師は4つの科目で100名を超えている。

指導者養成研修の受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

◆講師として登壇することで、自分自身もスキルアップしているように感じた。今回登壇した経験を自分の職場においても活かしたい。

◆講師養成～登壇をとおして、自分のなかでも改めて接遇とは何かを考えるきっかけとなった。

一方、講義を受ける側の新規採用職員からは、以下のような感想が寄せられている。

◆これから自治体職員として、こういった視点で日々の業務や日常生活を過ごしていくかを学ぶことができた。

◆多くのグループワークをとおして、さまざまな自治体、職種の方の意見を聞くことができ、刺激になった。また、同期の職員同士で交流（懇親会含め）を図り、貴重な機会を得ることができた。

構成市町村等と密に連携して 研修を推進する

地方自治体の目的は、地方行政の民主的かつ能率的な運営を行い、住民福祉の増大を図っていくことにある。そのためには、質の高い住民サービスを実現できるよう人材育成に取り組み、職員の資質向上と能力開発を図っていくことが重要となる。

また、職員はつねに「全体の奉仕者」としての職責を自覚し、公共の利益のために全力で職務にあたらなければならない。これを目に見える形にしたのが、前述の「グランドデザイン」である。では、構成市町村等と当研修所のそれぞれの役割をさらに具体的に表現すると、どうなるのか。

構成市町村等は、「人材育成基本方針」を策定

し、それを計画的・体系的に実現できるよう予算の確保を図り、職員研修の基本の一つである職場内研修（OJT）を充実させるための具体的な方策を立て、実施していかなければならない。また、職員が学ぶ環境の整備や研修しやすい職場づくりなども求められる。

一方、当研修所は、構成市町村等の「人材育成基本方針」などに沿って、職場外研修（OFF-JT）の総合的な体系を整備し、広域で行うことによる高い研修効果やコストパフォーマンスにもメリットが多い研修を実施していくことがミッションになる。

さらに、構成市町村等の独自研修を円滑に企画運営するための支援や助言を行い、職場指導者の養成、研修に関する情報などの提供も行っているが、当研修所は構成市町村等と日常的に緊密な連携を図っている。

1つ目が、研修担当職員研修である。毎年年度初めの4月、構成市町村等の研修担当者が一堂に会する研修会を開催している。ここではまず、当研修所の基本理念から研修計画、受講手続き、前年の実績などを網羅した『研修概要』という冊子に即して説明を行い、研修担当者に向けた研修も行っていく。

当研修所では、実際に研修を受けた受講者の「受講者アンケート」や、市町村等の研修担当課からの「研修運営意向調査」などを参考にして、当研修所の基本方針と時代の潮流にそった研修内容であるかを総合的に検討することで、次年度の研修計画の策定を行っている。この具体例については、次項で紹介したい。

2つ目が、「研修フォローシート」である。すべての階層別研修では、受講前に必ずオリエンテーションを行っている。「あなたは何のためにここにきているのか、何を学んで職場に帰るのか」ということもしっかり伝えて、受講者のモチベーションのアップを図っている。そして、階層別研修の【新規採用職員研修】から【監督者研修Ⅱ】までの階層では、研修終了後には必ず、「研修フォローシート」に研修の成果やそれを職場でどう活かすかなど記入して、自らの職場の所属長と研修担当課に提出するようになってい



る。これは、以下のような効果を狙っている。

- ①研修内容や成果を職場で活用するという意識づけを行うこと。
- ②今後の努力目標を表明することにより、自己啓発を支援すること。
- ③表明した内容を所属長と共有することで、OJTに活用すること。

このフォローシートも、当研修所と構成市町村等を結ぶツールとなっているのである。

「研修運営意向調査」などを参考に 新たな研修をスタート

構成市町村等の研修担当課からの「研修運営意向調査」などを参考に、2025年度から新しくスタートしたのが、【キャリア先達者研修】【自治体DX推進研修】【メンタルヘルス研修（ラインケア）】【レジリエンス研修】の4つである。

【キャリア先達者研修】は、地方公務員法改正で役職定年が導入され、市町村から要望が多かったため、実施することになったものである。対象は55歳以降（おおむね58歳～59歳）の職員。目的は、キャリアの節目（定年延長、役職定年、暫定再任用）に向けて、これまでを振り返り、これからの働き方に対する心構えを学ぶこと。

内容としては、▶自己理解 ▶いまの自分に求められている役割 ▶健康管理 ▶情報創造機能 ▶これから担う役割とは ▶キャリアを積み重ねてきた職員に求められる行動規範とは、となっている。

自身の軌跡を振り返り、これまで培ってきた知識・経験を職務に活かすため、キャリアの節目を迎えるいま、今後の役割やモチベーションの保ち方などについて、同年代の職員と一緒に考える機会にしてみませんか、というのが研修PRである。

【自治体DX推進研修】は、職員数の減少や、国のDX推進の流れにより市町村からの要望が多く、実施することになったものである。目的は、DXに関する基本的な知識や先進地の取り組み事例、デジタル技術導入にあたってのリスクの考え方などを学び、所属団体におけるDXを推進するた

めの知識や手法の習得およびデジタル人材の育成を図ること。

DXを推進していくうえでリーダーシップを発揮する係長以上の職員を主なターゲットとした研修で、講師は自治体職員として30年近いキャリアをもち、政府の情報化アドバイザーも務めたプロ中のプロ。生成AIを使ってプレゼン資料を実際に制作するなど、充実した内容となっている。

【メンタルヘルス研修（ラインケア）】は、いま市町村でメンタルダウンとなる職員が多いことからスタートさせたものである。目的は、マネジメントの観点から、管理・監督者がメンタルヘルス全般について学び、職員のメンタルダウンを防ぐにはどうすべきかをともに考えていくこと。

この研修も、公務職場におけるメンタルヘルスをマネジメントから学ぶことができるようになっている。

【レジリエンス研修】は、主事・主査級の若年層の職員にお勧めの研修である。目的は、自身の強みや長所を活かしながら、日々の仕事にやりがいを見出し、困難な環境や状況においても、課題解決に向けて粘り強くしなやかに適応できる能力（レジリエンス）の養成を図ること。この研修は、昨年度に宮城県公務研修所で実施の交流研修を、今年度は当研修所の単独研修としてスタートさせたものである。

2024年度の受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆自分自身の仕事への取り組みや周囲の人への接し方を見直すきっかけとなった。
- ◆思い込みがマイナスな気持ちにするとということが新たな気づきとなり、思い込みを取り払うことを意識していこうと思った。



研修所職員

管理職の役割 ーはまるな四つの落とし穴



市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）学長 岡本 全勝

（二つの任務）

連載「これからの時代に求められる自治体職員像」の第2回は、「管理職の役割」についてお話ししましょう。

管理職の任務は、「部下を使って業務を達成すること」と「部下を育てること」です。これは、誰もが理解しているでしょう。そして、このことを常に頭に置いていけば、よい仕事ができることでしょう。ところが、初めて管理職（ここでは課長としましょう）になると、しばしば落とし穴にはまってしまうのです。四つの落とし穴を紹介しましょう。

（課長は職員の延長ではない）

多くの組織で、優秀な職員を選抜して、課長を任せます。職員もまた、現在の経験をさらに磨いた先に、課長になる道筋を描いているでしょう。これが、一つ目の落とし穴です。

課長は、よい職員の到達点ではないのです。課長は、職員と同じ視点で同じ仕事をするのではなく、彼ら彼女らを指導して、業務を達成することが役割です。野球やサッカーの監督は、選手と同じように走ったり、打ったり、蹴ったりはしていません。監督は、選手の配置を決め、作戦の指示を出すのです。

役所の事務室では、課長も職員と同じような机とパソコンで、同じような作業をしているように見えます。しかし、職員と同じような仕事をして

いては、優秀な職員ではあっても、よい課長ではありません。

仕事を進める中で、課長の役割は、部下に対して「指示を出すこと」、部下の仕事の進み具合を「進捗管理をすること」、その「成果物の確認をすること」です。

時には、「私がやった方が、早くてよい結果が出るから」と、自ら手を動かす課長もいます。このような人は、課長にならず、職員のままでいる方がよいでしょう。みんながみんな、優秀な職員ではありません。課長の役割は、その職員を使って成果を挙げることなのです。

心得の1. 課長は、優秀な職員に戻ってはいけません。

（課長は検品係ではない）

課長は、部下の仕事を管理します。職員が考えた企画や作った文章に欠点を見つけ、指摘します。ここに、二つ目の落とし穴があります。

課長は、欠陥のある製品（資料）をはじく、検品係ではありません。足りない点を指摘し、補完してよりよいものに仕上げる。同時に、部下に不足している点を理解させ、次からはできるようにする。それが、課長の役割です。

課長が、不足と考える点を指摘するだけだったり、指摘してすぐに補完してしまったりしては、職員は考えなくなります。不足と考えた点は、理由も述べた上で、是正の助言をしましょう。この時点で、答えまで教えてはいけません。課長の仕事

は、期末試験の採点ではなく、夏期講習です。できない問題を確認して、できるようにするのです。再度出てきた成果物が、まだダメだった場合。その場合は、課長が修正するしかないですね。

「部下のできが悪くて……」と言う課長がいます。それも間違いです。通常は、部下は課長より能力が劣るのです。彼ら彼女らを育てるのも、課長の役割です。課長も駆け出しの頃は、できが悪かったはずですよ。その後、経験を積み指導を受けて、能力を伸ばしたのです。

職員の中には、「よくできる職員」「普通の職員」「できの悪い職員」がいます。彼ら彼女らの能力に応じて仕事を割り振り、能力に応じて指導しなければなりません。

心得の2. 職員の仕事に欠点を見つけたら、よくするように指導しましょう。

(管理職は渉外が任務)

課長になると、課長席に座って課内を見渡します。そして、この課内の管理が仕事と思うでしょう。これが、三つ目の落とし穴です。

課内を見る前に、外部との調整が重要です。課長がまずしなければならないことは、やるべきことの確認です。部下に任務を与える前に、課が取り組むべき仕事を、上司(部長)と確認する必要があります。

自治体では、仕事は増えるのに職員は増えず、業務量の超過が問題になっています。職員に過度の負担をかけず、超過勤務をさせないためには、まずは課の仕事と優先順位を、部長と確認する必要があります。部下と面談する前に、課が取り組むべき仕事の確認を、部長としておこなう必要があります。

職場の能力を超える業務が指示されたときには、部長に向かって「できません」と言わなければなりません。それを引き受ければ、部長に対して「よい顔」ができますが、最終的には、あなたの評価

は上司からも部下からも下がるでしょう。

外部と調整することや、無体な要求に対して断ることは、関係者や住民との間にもおきます。課長がどれくらい「体を張ってくれるか」「上手に調整してくれるか」を部下は見ています。内弁慶(家の中では威張り散らす、外では意気地のない人)になってはいけません。

心得の3. 内部管理の前に、外部との交渉が重要です。

(困ったことも起きる)

よい管理職になることを心掛け、よい職場を目指したなら、いい成果を生み出すだろう、と考えますよね。これが、四つ目の落とし穴です。

課長がどんなに努力していても、困ったことは起きます。それらを上手に処理しなければなりません。

情報公開、個人情報保護、情報セキュリティ、危機管理、男女共同参画、働き方改革、心の健康、ハラスメント対策、多様な人権、内部通報制度、コンプライアンスなどなど。困ったことに、そのような項目は、近年になってどんどん増えています。

問題が起きた場合に、初動対応を間違えると、傷口はさらに広がります。基礎的知識と注意点、対応策を知っておきましょう。

所管業務の専門知識と職場管理の知識に加えて、これらの問題の初動についても知っていなければ、現在の管理職は務まりません。そして、このような事項は、経験したことのない事項も多いでしょうし、系統立てては教えられていないでしょう。しかし課長となったら、一通りのことを知っていて、また部下が失敗しないように気を配る必要があります。

心得の4. 困ったことが起きた場合の対応策を勉強しておきましょう。

参考 拙著『明るい公務員講座 管理職のオキテ』(2019年、時事通信社)

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。

三重県いなべ市

災害マネジメント総括支援員としての視点から

研修科目：災害に強い地域づくりと危機管理②

研修期間：令和7年2月13日（木）～2月21日（金）

概要：

いなべ市防災課職員であり、総務省災害マネジメント総括支援員でもある講師より、災害対応の変化、大規模災害時の防災担当者の役割、能登半島地震や熊本地震の被災地事例及び円滑な受援方法などについて、災害マネジメント総括支援員としての視点に立ってご説明いただきました。

災害現場でのリアルな経験と、体系化された知見の両方からのアプローチによる説明がなされたことで、研修生にとって学びの多い講義となりました。

東京都日野市

日野市部活動改革プロジェクト～日野型地域クラブ活動 ひのスポ！ひのカル！～

研修科目：スポーツ行政の推進

研修期間：令和7年3月3日（月）～3月7日（金）

概要：

日野市では、部活動改革プロジェクトとして、産学官民で文化・スポーツ活動の新しい選択肢をつくり、子供たちにとって文化・スポーツ活動に参加しやすくすることを目指し、地域の企業や団体により構成される「日野市地域文化スポーツ連携協議会」を組織し各種事業に取り組んでいます。

部活動改革を3つのフェーズ「①新しい選択肢」、「②民間プログラムとの連携」、「③学校部活動との連携」に分け、立ち上げ時は、教育委員会が地域の企業・団体と連携しながらスポーツイベントを実施し、その後段階的に、地域の企業・団体にイベント等の実施を主体的に行ってもらい、市は補助金等側面支援することで民間への移行を進めるとともに、学校部活動改革を並行して進めるという日野市の展開は、地域移行が思うように進まずに悩んでいる自治体にとって非常に参考になるものでした。

埼玉県久喜市

デザイン思考を活用した超企画術

研修科目：スポーツ行政の推進

研修期間：令和7年3月3日（月）～3月7日（金）

概要：

スポーツ庁の「スポまち！表彰」を3年連続受賞した取組計画の企画担当者であり、民間が主催する「地方公務員が本当にすごい！と思う地方公務員アワード2023」の受賞者でもある、久喜市スポーツ振興課の金澤剛史講師から、スポーツイベントを企画する上でのポイントやコツなどについて、3人制バスケ「3X3」の企画を例にとりながら解説いただきました。

また、演習として、「ペルソナシート」を用いたペルソナ（商品やサービスを購入してくれる架空のユーザー像）の設定や、「カスタマージャーニーマップ」（ターゲットが商品やサービスを購入・体験するまでのプロセスや経験を可視化し理解するツール）を用いたスポーツイベント企画の演習を行いました。

デザイン思考に基づく企画のスキルは他部署に異動しても活用できる内容であり、研修生にとって大変有益な講義でした。

茨城県ひたちなか市

ひたちなか市の空き家対策

研修科目：空き家対策の推進

研修期間：令和7年5月19日（月）～5月23日（金）

概要：

ひたちなか市では、空家特措法の施行を受けて、条例の制定や計画の策定、専門部署として「空家等対策推進室」の設置、さらには国土交通省が主催する委員会への参画など、空き家対策に積極的に取り組んでいます。

講義では、様々な啓発手法や、民間事業者と連携したAIによる解体費用の試算、管理不全な空家に対する段階的な取組、独自の認定調査票、略式代執行事例、相続財産清算人による処分事例などについてご説明いただきました。

今後、各自治体が空き家対策に取り組んでいくうえで、多くのヒントを得られた貴重な時間となりました。

Makuhari's Memory

市町村アカデミーでの思い出

全国の仲間とともに笑い、学び、過ごした5日間

令和7年6月23日～27日の5日間、「契約実務」研修を受講しました。受講する前は同じ業務を行う全国の仲間に会えるとあってとても楽しみにしていましたが、事前に提供された名簿に「代表幹事」と書いてあり、一体何をすればいいのか分からず楽しみから緊張に変わったのを覚えています。

講義では、弁護士や大学教授等非常に豪華な講師陣が講義をしてくださり、知識を深めることができました。また、契約実務の専門性の高さ、常に最新の情報を得ることの重要性を再認識し、日々自己研鑽していく必要があると強く感じました。

市町村アカデミーの特色でもある課題演習では、各自治体が抱える課題について班ごとに話し合い、解決策を考え、発表に向け協力して資料を作成していく作業は大変刺激的で絆が深まるのを感じました。

最終日前日の夜には交流会を開催しました。副幹事や座長の協力により、交流会にはほぼ全員参加していただきました。5日間という短い研修期間でし

たが、講義後毎日のようにラウンジに集まり、仕事のことや趣味のこと、地元のこと等を話した日々はとても楽しかったです。

最後になりますが、市町村アカデミーの職員の皆様、講師の皆様、クラスの皆様、また、多忙の中、快く送り出してくださった職場の皆様に感謝いたします。大変貴重な経験をさせていただきありがとうございました。

特に、縁あって同じH班となったメンバーには有意義な時間を過ごせたこと大変感謝しております。



竹内 利幸

埼玉県八潮市
総務部契約検査課主任
〈受講研修科目〉
契約実務
第39期第1組（令和7年度）

知識と仲間を得られた5日間

令和7年6月30日～7月4日の5日間、素晴らしい講師の方々、他の自治体職員と共に学習、演習、また懇談した時間は非常に有意義であり、かけがえのないものとなりました。

実は、4月に異動したばかりで「協働」の業務に就いてまだ3ヶ月足らず、他の受講者についていけるかなんまり心配していました。そして、いざ研修に入ると、講師の方の講義内容、全国から集まった受講生は非常にレベルが高く、驚きました。同時にこの高いレベルの研修に参加できることは滅多にない機会だと捉え、真剣に研修に臨みました。

特に毎日講義後に設けられている演習の時間では、最終日の発表に向けて、講義で学んだことを基にしながら班員と様々な議論を行い、発表内容を詰めていきました。日常の業務の中ではなかなかできることではない経験だったので、非常に刺激になりました。

代表幹事という大役をいただき、不安ではありましたが、お二人の副幹事のおかげで研修生の皆様が

楽しく懇親でき、また研修に集中していただく環境を準備することができました。本当にありがとうございました。この研修を通して得た一番の財産は、全国各地に心強い仲間ができたことです。この繋がりをこれからの業務に活かしていきたいと思います。

最後に、同じ時間を過ごして切磋琢磨した仲間達、熱い講義をしていただいた講師の方々、市町村アカデミー研修所の職員の皆様、また多忙な期間にもかかわらず快く研修に送り出してくれた職場の皆様、みんなに感謝いたします。



藤野 尊

福岡県那珂川市
総務部総務課協働のまち推進担当係長
〈受講研修科目〉
住民協働による地域づくり
第39期第1組（令和7年度）

Makuhari's Memory

もっと知りたい!DXへの意欲を掻き立てる3日間

令和7年7月7日から9日まで「業務改革(DX)のための基礎知識講座」を受講しました。DXが業務改革を進めることに欠かせないと知りつつも、どのようなことを行えばよいのか、そもそもDXとは何かなどの疑問を持っていたこともあり、申し込みに至りました。

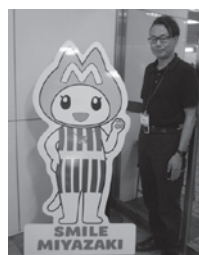
初日の「業務改革(DX)の概念や基本的知識・その重要性」、2日目の「業務フローの抜本的改革(BPR)の進め方とそのポイント」の両研修では、日常的にDXや生成AI学習が進んでいることや自治体もデジタルの変革が求められていること、BPRの手法を学びました。

また、業務の課題や問題を可視化させ、改善すべき業務プロセス表を作成することで、デジタル導入やAI活用の必要な場を見出すことができるなど、グループワークでの課題の取り組みを含め、今後の実務に大きく役立つ重要な学びを得ました。

3日目の石川県金沢市や愛媛県宇和島市の事例紹介も今後の業務の糧となる内容でしたが、振り返ると、3日間という期間でDX推進への意識や機運向上、人材

育成の必要性、業務改善・変革に向けた動きには常にデジタルへの認識を持つことが大事など、今回の研修は基礎知識と言えど、専門的な要素が強く、DXのことがもっと知りたくなる幅広い内容の研修でした。

短期間だったこともあり、参加されたすべての方と関わることはできませんでしたが、同じ空間で有意義な研修を受講できたことは貴重な機会だったと実感しています。研修を企画していただきました市町村アカデミーの皆様や講師の方には、心から感謝いたします。ありがとうございました。



横山 利彦

宮崎県宮崎市
田野総合支所農林建設課副主幹
(受講研修科目)
業務改革(DX)のための基礎知識講座①
第39期第1組(令和7年度)

メンバーといっしょに人事評価と向き合った5日間

幸手市は平成28年に人事評価制度を見直してから10年目で、新しい働き方や考え方に対応する時期がきていました。そこで、再び制度の見直しをするにあたり、何かヒントがほしい、しっかりと知識を身に付けたいと思い、7月に「人事評価制度の改善と活用」を受講しました。

研修では、制度見直しの考え方やポイントを理解でき、その上で、演習で自分の自治体の評価シートを使って見直す箇所を確認できる、まさに実践的な内容でした。

班演習で、全国の自治体から集まったメンバーと情報交換や意見交換をし、同じように課題を抱え、解決しようとしていることが分かりました。これからも相談できる仲間ができたことを心強く思います。

また、地方自治を研究されている大学教授の講師の方々からは、地方自治の今後の動向を踏まえ、人材育成や人材確保の観点から御講義いただき、人事評価制度を広い視野で捉えることができまし

た。

人事評価は処遇に反映するものと考えがちですが、本質は人材育成に繋がる制度であることを改めて実感しました。職員ひとりひとりに高い能力が求められる中、今回の研修を活かし、職員のやる気を引き出す、能力を高める人事評価制度にしていきたいと思います。

最後に、研修所でお世話になった職員のみなさん、いっしょに研修で学んだみなさん、研修に参加させてくれた職場のみなさん、ありがとうございました。



戸塚 陽子

埼玉県幸手市
総務部庶務課人事給与担当主席主幹
(受講研修科目)
人事評価制度の改善と活用
第39期第1組(令和7年度)

『投稿！わがまち自慢の一枚』



兵庫県伊丹市

概要

伊丹市は、大阪府に隣接する兵庫県南東部に位置し、25km²のコンパクトな市域に人口は約19万4,000人と、県内で2番目に人口密度が高い（※）自治体です。（※令和6年度住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数、令和6年度全国都道府県市区町村別面積調より）

空の玄関口・伊丹（大阪国際）空港があるほか、大阪・神戸へアクセスしやすい鉄道路線や市内を網羅する市バスなど、通勤通学に便利な阪神間有数のベッドタウンです。

江戸時代には酒造業で栄え、2020年には「清酒発祥の地」として日本遺産に認定され、酒蔵のような白壁が印象的な市役所庁舎や、現存する日本最古の酒蔵で国指定重要文化財の旧岡田家住宅・酒蔵など、酒造りが盛んであったことを感じさせる建物がいまなお残ります。

酒造業で栄えた伊丹の町を自衛するために広まったなぎなたは、毎年本市で全国大会が開催されるなど、「なぎなたの聖地」として知られています。また、市民主体で実施している「伊丹まちなかバル」や「郷町屋台村」など“酒”にまつわるイベントも多数開催され、「酒造業で栄えたまち」が本市の魅力となっています。

人気の観光スポット

本市には、市外から沢山の方が訪れる観光スポットがあります。それは「伊丹スカイパーク」。

伊丹（大阪国際）空港の滑走路に隣接する長さ1.2kmの公園で、飛行機の離着陸を間近で見ることができる全国でも有数の公園です。

子ども向けの大型遊具や巨大立体迷路が人気で、週末にはキッチンカーの出店や四季折々のイベントにより家族連れでにぎわうスポットです。

また、園内に設置されている横幅約20mの巨大な「ITAMI」ロゴのサインは、飛び立つ飛行機の機内からも見るができます。

飛行機を使えば国内各地から訪れることができるため、飛行機の写真を撮りにわざわざ九州から来られるなど撮影スポットとしても人気です。

この記事をご覧いただいた皆様、飛行機を利用してぜひ一度伊丹市へ遊びに来ませんか？



こんなに間近で飛行機を見て、なんと入園無料!!



シティプロモーション
サイト

※アカデミアでは、「広報の効果的実践」研修の修了生や自治体の広報担当者を対象に、キラリと光るふるさと自慢のフォトスナップを、表紙の写真として募集しています。詳しくは市町村アカデミー調査研究部043-276-3127までお問い合わせください。

市町村アカデミーからのお知らせ

—令和7年度 第8回から第9回までの研修申込みについて—

◇第8回から第9回分の申込みに係る注意点

第8回～第9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8回分 申込期限：11月5日（水）

実施時期	研修科目名 ・ 組
1月8日（木） ～1月9日（金）	【特】市町村議会議員特別セミナー③
1月15日（木） ～1月16日（金）	【特】市町村長特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾 【特】管理職特別セミナー～自治体経営の課題～
1月19日（月） ～1月23日（金）	【専】行政のデジタル化の推進～業務担当部局の業務改革（DX）～ 【専】児童虐待防止対策 【専】観光戦略の実践
1月26日（月） ～1月30日（金）	【専】文化芸術の活用による地域社会の活力の創造
1月26日（月） ～2月5日（木）	【専】市町村税徴収事務③
1月27日（火） ～2月4日（水）	【専】監査事務
2月2日（月） ～2月4日（水）	【専】管理職のためのリーダーシップ・マネジメント講座②

◆第9回分 申込期限：12月2日（火）

実施時期	研修科目名 ・ 組
2月12日（木） ～2月20日（金）	【専】広報の効果的実践② 【専】災害に強い地域づくりと危機管理② 【専】選挙事務
2月24日（火） ～2月25日（水）	【専】医療経営人材養成セミナー ◀新設
2月24日（火） ～2月26日（木）	【専】業務改革（DX）のためのデジタルツール活用実践講座 ◀新設 【専】地域保健と住民の健康増進
3月2日（月） ～3月6日（金）	【専】職場のリーダー養成講座 【専】DX推進リーダー育成セミナー 【専】スポーツ行政の推進

※【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！！

「観光戦略の実践」

※申込締切：11月5日（水）

令和8年1月19日（月）～23日（金）（5日間）

◆おすすめポイント

- 実践的な観光戦略を学び、自地域の特性や課題に応じた戦略を立案する力を養います。
- 観光資源のブランド化や効果的なPR手法を学び、地域の魅力を最大限に発信する力を養います。
- 民間企業や先進自治体の事例から実務的な視点を習得できます。

◆担当准教授からのメッセージ

- 観光は地域の個性を活かし、経済や人の流れを生み出す大きな力です。
本研修では、実践的な視点で地域に根ざした観光戦略の立て方を学びます。
ともに考え、地域の未来を切り拓きましょう！

◆受講者の声

「観光を『稼ぐ力』として意識することで、戦略づくりへの意欲が高まった。」
「日常的に見慣れている観光資源も外からの視点で見ると大きな魅力になることを実感した。」



詳細・申込はこちら

「文化芸術の活用による地域社会の活力の創造」

※申込締切：11月5日（水）

令和8年1月26日（月）～30日（金）（5日間）

◆おすすめポイント

- 今年度は、財政力や自治体規模に依存しない独自の地域文化活動を行う自治体の事例を数多く取り上げます。
- 地域住民と自治体が協働で行う文化活動、自治体の関わり方・役割について学びます。
- これからの時代における文化芸術の意義や効果的な広報などについても学びます。

◆担当准教授からのメッセージ

- 文化芸術による地域の活力創造に、ひとつの正解はありません。
新たなアイデアや発想の転換、そして「地域のあるもの探し」の視点により、ユニークかつ持続可能な方法で行うことができます。
この研修が皆さんにとってヒントやきっかけの一助となることを願っています。

◆受講者の声

「文化芸術による地域活性化という抽象的なテーマに対して、具体的にどのような考えや理念をもって取り組むべきか、知識の習得ができた。」
「国内外の具体的な事例が複数あり、今後の運営やイベント企画などについてのイメージが膨らんだ。」



詳細・申込はこちら

アカデミアの ほっと一息



～教授室だより～

■新しい風が吹いた日

令和6年3月、新しい風が私のもとへと吹き寄せました。「市町村アカデミー」への派遣内示です。長年、千葉県職員として従事してきた私にとって、市町村アカデミーは未知の存在。戸惑いながらも、その役割を調べてみると、全国の自治体職員を対象にした研修機関。まさに地域行政の未来を担う人材を育てる、重要な機関だと知りました。

これまで千葉県の行政サービスのみに従事してきた私にとって、全国を視野に入れた業務は新鮮であり、大きなやりがいとともに大きな責任を感じ、自然と背筋が伸びました。

■清潔と静寂に包まれて

勤務地は千葉市であり、これまでの通勤経路の途中に位置しているため、生活スタイルに大きな変化はありませんが、初めて携わる業務やこれまでと異なる職場の雰囲気、ルールなど、環境面では大きな違いがあります。あらゆる点で初めての経験ばかりで、まるで「転職」したかのような新鮮さと緊張感を持って、新たな職場に足を踏み入れました。

着任してまず驚いたのは、施設の清潔さ。専門業者による清掃で常に研修に集中できる環境が保たれています。

また、東京にほど近い都市部にありながらも周囲に高い建物はなく、空が大きく広がり、鳥のさえずりや川辺のカモの姿に、心が和みます。

さらに印象的だったのが、施設内に整備された運動環境。天然芝の広いグラウンドや屋内運動場が整備されており、受講者や職員がキャッチボール、フリーバッティング、モルック、ランニング、卓球などでリフレッシュする姿が見られ、私も時折、球拾いの大役を担って楽しんでいます。

■誰かの明日を照らす灯に

私が担当している主な業務は、研修の企画・準備・運営です。具体的には、研修カリキュラムの編成、講師の選定、研修当日の進行管理、そして研修後のアンケート分析など多岐にわたります。これまでのキャリアでは関わることのなかった分野であるため、着任当初の心境は「期待2割・不安8割」でした。しかし今では、「どうすれば受講者のスキル向上につながるか」「意識改革を促すには」「受講者同士の交流をどう促進するか」といった視点で日々頭を悩ませながらも、学びの多い充実した時間を過ごし、「期待8割・不安2割」に逆転していました。

また、「この方にぜひ講義をお願いしたい!」と思った講師からご快諾いただけたときは、公務員人生の中でも指折りの喜びです。また、研修後のアンケートで、「とても勉強になった」「明日からの業務に生かせそうです」「全国に仲間ができた」といったコメントをいただくたびに、研修担当としてのやりがいを強く感じています。

■地域の未来をつなぐ懸け橋に

市町村アカデミーでは、全国の自治体職員が年齢や役職を越

えて交流し、互いに刺激を受けながら学び合う環境があります。まさに、「学びの交差点」と言える場であり、ここで得た知識や人とのつながりが、各地域に持ち帰られ、それぞれの地域づくりに生かされていきます。

今後、それぞれの地域が互いの個性を尊重しながら切磋琢磨し、将来的には「住み続けたいまち」ランキングの上位を競い合う関係性になっていただきたいと願っています。

そして私は、いずれ派遣元に戻ったとき、この市町村アカデミーで得た知識や人とのつながり、視野の広がりが必ず生きてくると確信しています。

■私の「ほっと一息」

最近の趣味はキャンプです。

自然の中で過ごす時間は、すべてを忘れてリフレッシュできる、大切なひとときです。特に、テント設営前に飲む最初の一杯は、まさに「ほっと一息」つける瞬間。

ちなみに、「アカデミア令和6年秋号」の本コーナーで「DIYマイスターK」として紹介していただきましたが、実はキャンプギアの一部も自作しています。焚き火に照らされた「彼ら」を眺めながら、自分だけの世界に浸る時間。これもまた「ほっと一息」。



〈アカデミア担当職員からひとこと〉

私も市町村アカデミーへ出向している身として、共感できることばかりです。まるで転職したような気持ちになりますよね。キャンプの写真、DIYで作った品々、とても素敵です!

地方行政実務学会がシンポジウムを開催

地方行政実務学会 理事長（中央大学教授） 磯崎 初仁

新型コロナ対応の検証報告書を刊行！

2020年、新型コロナウイルス感染症が世界を覆った。この未知の感染症に対して、日本の自治体は、新型インフルエンザ等対策特措法に基づく行動制限、感染症法に基づくクラスター対策・入院調整、学校・福祉施設等の感染対策、ワクチン接種、生活困窮者や中小企業への支援など、様々な措置を迅速に実施することが求められた。

全国1,788の自治体は、こうした課題にどのように対応したのか。これを検証し今後の危機管理に生かすため、地方行政実務学会では、2022年に「新型コロナ対応検証研究会」（座長・磯崎初仁、委員41名）を設置し、全自治体に対するアンケート調査を含めて、3年間にわたる調査研究を行い、その成果を『ポストコロナの自治体危機管理－徹底検証！全国自治体1300日の新型コロナ対応とその教訓』（第一法規、2025年）として刊行した。この学会は、

自治体の実務経験を持つ研究者と現役職員で構成する特色ある学会である。

当学会では、これを記念して今年6月7日、中央大学茗荷谷キャンパスで公開シンポジウム「どうする？自治体の危機管理」を開催。120名をこえる自治体職員や研究者の参加を得て充実した議論が行われた。



刊行された報告書

人材確保と組織体制が重要－報告書の要点から

シンポジウムの前半では、当研究会の各部会長が検証結果を踏まえて次のような報告を行った。

- ・自治体は首長のリーダーシップにより独自の工夫を行うとともに、横の連携によって国を動かした
- ・保健所は全数の積極的疫学調査、入院調整業務等の業務継続によって人的資源が消費された
- ・ワクチン接種は、国の供給日程、配分量等の情報が不足する中で、多数の人員確保が求められた
- ・自治体財政には、臨時交付金がよい影響を与えた面があったし、2年間で平準的に配分された
- ・職員の過重負担、人員不足等が顕在化したが、弾力的な人員対応とデジタル化で乗り切った
- ・保健所の業務を限定し、入院調整の取り決めや訓練を受けた人材や応援人材の融通体制が重要

最後にこれらをふまえて、①多職種連携チームと人員配置計画、②現場の声を反映した情報システム

整備、③リアルタイムの情報共有と保健所機能の集約、④包括的な業務継続計画の策定等を提言した。

住民総動員に問題はないか－コメンテータの指摘

コメンテータの金井利之氏（東京大学）は、検証結果には納得感があるとしたうえで、

- ・保健所を機能させるとすれば、県立中央病院のような形で医療機能を持つ必要があるのではないか
 - ・こうした検証や提言は貴重だが、学会が一種の圧力団体になるおそれはないか
 - ・「〇〇モデル」等の施策は、国の政策枠組み内のファインチューニングに留まるのではないかと
 - ・自治体も「住民総動員体質」から、国を突き上げて政策を過激化させたのではないかと
- などと指摘し、報告者から応答があった。

もう1人の田口祐子氏（品川区職員）からは、主にワクチン接種について共感できる点が指摘されるとともに、ワクチン配分をめぐるマスコミ報道の影響、国の大規模接種による混乱、住民への情報発信の難しさ、担当職員の疲弊と応援職員の課題など品川区の実践と結びつけたコメントがあった。

今回は何とかなったが、今後への準備は不十分－〇×質問をめぐるディスカッション

最後に鈴木洋昌氏（高崎経済大学）のコーディネートの下で、3つの問いに沿って登壇者と参加者の回答が示され、関連の質疑が行われた。

Q1「全国の自治体はデータや専門家の活用を含め適切に対応したと思うか」には、多くの登壇者が×だが参加者は×が45%。Q2「国・地方間または自治体間で適切に役割分担や協力ができたと思うか」には、ほとんどの登壇者が×で参加者も×が68%。Q3「次のパンデミックに向けて自治体の準備はできていると思うか」には、多くの登壇者が×で参加者も×が76%。全体に厳しい評価だった。

この報告書とシンポジウムが、自治体の危機管理に関する検討の素材になることを願っている。



シンポジウムで〇×質問に答える登壇者たち

※報告書の概要版は下記にて提供中、シンポジウム記録は学会誌「地方行政実務研究」第11号に掲載（会員に配布）した後、2026年に下記にて公開予定。 地方行政実務学会HP <https://jlpa.smoosy.atlas.jp/ja>

費用負担なく受講できる 地方公共団体金融機構における人材育成 としてのeラーニングの実施について

地方公共団体金融機構 地方支援部 支援企画課

1 はじめに

地方公共団体金融機構（以下、「機構」という。）は、全ての地方公共団体の出資の下、法律の規定に基づき設立された「地方共同法人」です。安定した経営基盤を背景に、長期・低利の資金の貸付けを行うとともに、地方公共団体のニーズに合わせて、多彩な地方支援業務を実施しています。

機構の地方支援業務は、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、各種の取組を行っています。この取組の一つとして、地方公共団体の財政運営などに携わる人材の育成のため、遠隔地や小規模な団体も含め幅広い分野にわたって学びの機会を拡充するため、eラーニングによる研修に取り組んでいます。

本稿では、機構が取り組んでいるeラーニングの実施内容について御紹介します。

義を配信しています。

② いつでも、どこでも、繰り返し受講可能

時間や場所を気にせず、パソコンやスマートフォン、タブレットで何度でも受講可能です。講義を分割しながら進めることができるので、スキマ時間などを活用し、自分のペースで業務の進捗状況に合わせて受講できます。4月の人事異動により初めて地方債の資金調達や歳計現金などの資金運用などに携わる方に受講いただけるよう、年度当初から申込みを開始しており、随時申込手続きを行うことができます。

③ 手続きが簡単

インターネット上で手続きが完結し、最短で翌日から受講が可能です。なお、受講にあたっては各団体に受講者登録や受講者の管理を行う管理者を設置していただく必要があります。

2 eラーニングのポイント

まず、eラーニングのポイントについて御説明します。

① 多様な講義を無料で受講可能

地方公共団体職員であれば全ての講義が無料で受講できます。講義の内容は、地方債制度などの地方財政の基本制度に関するもの、地方公会計の活用や公営企業会計の適用といった政策課題に対応したもの、資金調達・資金運用に関するものなど、幅広いテーマで講

3 eラーニングの概要

次に、eラーニングの概要について御説明します。

(1) スケジュール・配信講義

令和7年度のeラーニングは年度当初の4月1日から配信し、順次受講申込みを受け付けています。現在、機構独自のコンテンツを20本（図1）、令和6年度までに配信した先進自治体の取組事例に関する講義のアーカイブを35本（図2）配信しています。今後、JFMセミナー等で実施した

図1 機構独自のコンテンツ（20講義）

分野	講義名
地方財政	・地方財政制度（初級編） ・地方財務（予算・決算） ・地方交付税制度 ・地方債制度
財政分析	・市町村職員のための財政分析～入門編～ ・市町村職員のための財政分析～New Octagon編～ ・財政収支の見通し
金融知識	【自治体職員のための金融基礎講座】 ・日本経済の見方 ・日本銀行の金融政策と金利動向 ・銀行の現状と指定金融機関 ・借入金利の見方 ・資金運用のリスクと管理（理論編） ・資金運用のリスクと管理（実践編）
簿記・公会計	【自治体職員のための簿記・公会計】 ・導入編・導入編Ⅱ ・公会計コース：地方公会計制度の活用 ・特別版：地方公営企業法の適用 ・地方公営企業の会計処理（基礎編） ・地方公営企業の会計処理（応用編） ・固定資産台帳について

最新の講義の一部をeラーニング用にコンテンツ化し、10月以降順次配信を行う予定です。(図3)

(2) 利用者

令和6年度の講義申込者数は全講義の合計で16,561人となりました。財務事務担当者、起債事務担当者、資金運用事務担当者、地方公会計事務担当者、一般会計各事業担当者、公営企業各事業担当者、管理職など、さまざまな業務を担当する職員の皆様にご利用いただいています。

(3) 活用例

団体や課室ごとに申込みを取りまとめる管理者を置き、受講管理ができるため、地方公共団体内の職員研修の一環として御活用いただいています。また、職場の掲示板などで受講希望者を募り、職員の自己啓発としても御活用いただいています。

(4) 利用者の声

「4月から公営企業会計を担当することになり、言葉も全く分からない、周りにもあまり聞けない中に、大変ありがたい研修でした。演習問題も多くて分かりやすかったです。業務にすぐ役立っています。」「税金収納部署に所属する者です。口座振替業務の見直しをするにあたり、本研修で金融機関の現状と収支見直しへの考え方が理解できたため、口座振替からキャッシュレス納付へのシフトチェンジを検討すべき段階かと感じました。今後の業務改善に役立てたいと思います。」など、多くの御意見や御感想をいただきました。

(5) 機能

実際の受講画面は図4のような画面となります。チャプター機能により受講したいページへ簡単に移動できる仕様となっていますので、業務によりまとまった時間が取れない方でも可能なとき

図2 アーカイブ配信講義(35講義)

現在配信中の講義分野(講義数)			
公会計制度(4)	公共施設のマネジメント(4)	公営企業の経営改善(6)	個別公営事業の取組(10)
自治体のDX・GXの取組(5)	地方財政の運営(2)	JFM・GRIPS連携プロジェクトシンポジウム(3)	地方公共団体職員等スキルアップのための実務講習会(1)

図3 今後配信予定の講義(15講義)

分野	コンテンツ名	自治体等名
公会計制度	公会計の活用について	地方公会計研究センター 理事 近藤一夫氏
公営企業の経営改善	公営企業の経営手法	早稲田大学大学院 准教授 佐藤裕弥氏
	地域中核病院の経営改善 ～新小山市市民病院の地独法化10年と今後～	地方独立行政法人新小山市市民病院 名誉院長 島田和幸氏
	日本で初めて自治体病院の統合を行った病院の過去、現在、そして未来 ファーストペンギンになることを恐れない	掛川市・袋井市病院企業団立中東 遠総合医療センター 企業長兼院長 宮地正彦氏
個別公営事業の取組	城陽市のウォーターPPP導入に向けた取組について	京都府城陽市
自治体のDX・GXの取組	水道インフラへの新技術の活用事例 ～会津若松水道DXの取り組み～	福島県会津若松市
	水道事業のGX～水道施設への木質化導入～	福島県南会津町
	上下水道職員の困りごとを解決する一体型クラウドシステムの構築	鹿児島県曾於市
	水道事業に関するDX	兵庫県神戸市
地方財政の運営	汚泥処理施設再構築事業について(下水汚泥の有効利用と脱炭素化の取り組み)	京都府福知山市
	削れない話 ～全国アンケートで捉えた自治体財政の課題と展望～ こんな財政課になっていませんか?	文教大学経営学部 客員教授 定野司氏
制度の現状と課題	地方公営企業等の現状と課題	埼玉県所沢市
	地方公会計の推進と公共施設等の適正管理について	総務省
トップセミナー	人口減少社会を生き抜くために	株式会社野村総合研究所 顧問 増田寛也氏

図4 受講画面



に少しずつ学習を進めることができます。また、分かりづらい部分を繰り返し学習することや、秒送り、倍速再生機能により効率的な学習が可能です。さらに、講義によっては単元の区切りごとにテストを設けていますので、理解度を確認しながら学習を進めることができます。

（6）令和7年度の改善内容

機構HPのeラーニングページをリニューアルし、登録手続きなどを分かりやすく変更しました。また、講義概要を作成し、講義の所要時間やコース構成などを一覧化し、受講申込み前に大まかな学習内容が分かるようにしました。最新の情報は機構ホームページのeラーニングページ (<https://www.jfm.go.jp/support/e-learning/e-learning.html>) で発信しますので、ぜひ御確認ください。

4 おわりに

機構の地方支援業務の特徴は、地方財政や金融に関して専門知識を有する機構職員等が、地方公共団体の立場に寄り添う視点に立って支援を行い、また、先進的な取組を行っている地方公共団体の職員や特定のテーマに知見を有する外部有識者などの外部人材とのネットワークを活用するこ

とによって事業内容を充実させることができる点にあると考えています。また、地方支援部の多様な事業を通して、実際に現場で財政運営を担う多くの地方公共団体の職員の方々と接する機会があるため、この現場からのフィードバックを基に、事業の内容の改善、充実に努めています。

eラーニングについても、地方公共団体のみなさまの御意見を踏まえて見直し・充実を図りつつ、展開したいと考えていますので、どうぞ積極的かつお気軽に御活用いただけると幸いです。

なお、地方支援業務の詳細は、機構ホームページの「地方支援業務のご案内 (<https://www.jfm.go.jp/support/support.html>)」で詳しく紹介しています。eラーニング以外にも様々な業務を行っております。ぜひご覧いただき、関心を持たれたものがあれば、お問合せ先まで御連絡ください。

<お問合せ先>

地方公共団体金融機構
地方支援部支援企画課
〒100-0012

東京都千代田区日比谷公園1-3 市政会館
TEL：03-3539-2676
FAX：03-3539-2618
E-mail：chihoushien@jfm.go.jp

地方公共団体金融機構

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の派遣申請を受付中！

地方公共団体が直面する課題の解決を図るために、総務省と地方公共団体金融機構の共同でアドバイザーを派遣する事業を実施しています。**無料（予算措置不要）**ですので、いつでもお気軽にご活用いただけます。

活用団体の声

ご活用いただいた団体からは、「**予算措置なしでアドバイスを受けられることはありがたい**」「下水道使用料改定案について、**担当者に寄り添った技術的なアドバイスをいただけたことで、適切な料金水準に改定することができた**」といった声をいただいています。それぞれのニーズに応じて、ぜひご活用ください。

お知らせ

令和7年度は支援分野に「**地方公共団体間の広域連携**」及び「**地方税務行政のDX等**」を追加しました。さらに、第4次募集（10月～）からは「**地方創生2.0の取組**」を追加したところです。

1 事業概要

地方公共団体等の要請や状況に応じて、公認会計士、学識経験者等**約900人の専門的アドバイザー**がみなさまをサポートします。

（1）支援分野 ※ @は啓発・研修事業のみで実施

アドバイザーを派遣する支援分野

- ① 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 等
- ② 公営企業会計の適用
- ③ 地方公会計の整備・活用
- ④ 公共施設等総合管理計画の見直し・実行
（公共施設マネジメント）
- ⑤ 地方公共団体のDX
・情報システムの標準化・共通化 ・DXの機運醸成
・外部デジタル人材の確保 ・消防防災DX 等
- ⑥ 地方公共団体のGX
- ⑦ 地方公共団体間の広域連携（追加）
・公共施設の集約化等 ・専門人材の確保
・事務の共同実施
- ⑧ 地方税務行政のDX等（追加）
・課税事務の効率化 ・徴収事務の効率化
- ⑨ 地方創生2.0の取組（第4次募集より追加）
・持続可能な生活環境の創生 ・地域経済の高付加価値化
・若者・女性から選ばれる地域づくり
・地域への人の流れの創出
- ⑩ 首長・管理者向けトップセミナー

（2）支援の方法

地方公共団体・公営企業に対して派遣

- 1 **課題対応
アドバイス
事業** 地方公共団体・公営企業が直面する課題に対して、当該課題の克服等、財政運営・経営の改善に向けたアドバイスを必要とする場合に団体の要請に応じて派遣
- 2 **課題達成
支援事業** 政策テーマの実施に当たり、知識・ノウハウが不足するために達成が困難な地方公共団体・公営企業に、技術的・専門的な支援を行うために派遣

都道府県に対して派遣

- 3 **啓発・
研修事業** 都道府県が市区町村・公営企業等の啓発のため、支援分野の研修を行う場合に派遣

2 申請期間（2月末～12月末）

- **令和7年度も切れ目なく申請を受け付けます。**
- ※ 派遣日程等は、申請受付後でも変更可能です（活用が見込まれる場合には、計画ベースで申請を行っていただいて差し支えありません。）。

3 実績

- 全国の地方公共団体の**約65%**が活用
- 令和6年度のアドバイザー派遣は**約3,500回**

- 機構Webサイトにおいて、「実施の手引き」など、関係資料を掲載中！
- 活用事例も紹介しています。ぜひご確認ください。



※ 申請に際しては、本事業のWebシステムをご利用いただきます。システムの使い方等については、下記Webサイトで公表しているマニュアルを参考にしてください。

▼ 地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業

経営・財務マネジメント強化事業

検索

<https://www.jfm.go.jp/support/development/keiezaimu.html>



お問い合わせ先

☎ 地方支援部 支援企画課：03-3539-2676 ✉ chihoushien@jfm.go.jp



金融で地方財政を支え 地域の未来を拓く
地方公共団体金融機構
Japan Finance Organization for Municipalities



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年秋号（第155号）

発行日 令和7年10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



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/>



●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。