

市町村長 意見交換会



出席者

- まつなが ゆみ
● 松永裕美町長 (山形県遊佐町)
- やまだ おさむ
● 山田 修村長 (茨城県東海村)
- もり たしろうご
● 森田昌吾町長 (大阪府河南町)
- おおにしけんじ
● 大西賢治市長 (愛媛県四国中央市)
- まえ だかずひろ
● 前田一浩 (市町村職員中央研修所学長)
- こいけのぶゆき
● 小池信之(全国市町村国際文化研修所学長)
- うえむら さとし
● 植村 哲(市町村職員中央研修所副学長兼研修部長)

(2026年1月15日、市町村職員中央研修所で開催)

参加自治体の概要とまちづくりの方向

司会 まず各自治体のご紹介をお願いします。

松永 山形県遊佐町は人口1万1,000人ほどの町です。日本の百名山の一つである鳥海山が町内にあり、その伏流水でおいしい水道水や米、岩ガキ、野菜、果物、日本酒等をつくっています。さらにウイスキーの蒸留所が2つできて、昨年、「ウイスキーの町宣言」をさせていただきました。2027年に秋田と新潟を結ぶ高速道路ができるのですが、町内初めての高速道路です。そこに「パーキングエリアタウン構想」の一環で道の駅ができるので、ここを拠点に遊佐町の関係人口、交流人口を増やして活性化を図りたいと思っています。

行政課題は多く、様々な困難はありますが、今は変化が激しい時代です。私は山形県では初の女性町村長ですが、今の時代は女性だからということではなく、同じ土俵で協働し仕事をやっていきたいと思っています。

山田 茨城県東海村長の山田です。東海村は約38kmしかなく小さな閑村でしたが、1957年に原子力研究所を誘致してから研究開発を中心に発展し、発電所もできて豊かになりました。現在は不交付団体で、安定した財政力をベースに住民サービス

が手厚いという評価をいただいています。

人口は現在、約3万8,000人で自然減は顕著ですが、転入者が多く社会増が自然減を打ち消しています。私は今、10代後半から20代の世代を応援する施策に力を入れています。社会全体で若者が生きづらくなっているのでチャンスを与え、世の中は変わると自信を持ってもらいたいです。一人ひとりが生きがいと希望を持って過ごせるまちづくりをしたいと思います。

森田 河南町は大阪府で面積25km²と小さい町です。人口は1万4,000人ほどですが、自然減で年間200~300人ほど減る現状にあります。高齢化率は35%を超えていて、お年寄りだけのご家庭や単身世帯が増えていることが大きな課題です。

一方、産業面は農業主体のまちで、大阪の中では独自の存在といえます。農業生産物は伝統的なナスやキュウリなどですが、最近は農家経営も厳しい状況で後継者不足が問題になり、荒廃地も増えています。そこで打開策を探ろうと、イチゴ栽培の推進を図っています。大阪府と連携して府の「いちごアカデミー」で研修を受けてもらい、16人の新規就農者が町に誕生しました。大手電力子会社も参入し、大手百貨店が直営農場経営に乗り出すなど、イチゴの好循環が生まれつつあります。



左から、全国市町村国際文化研修所小池学長、遊佐町長松永氏、東海村長山田氏、河南町長森田氏、四国中央市長大西氏、市町村職員中央研修所前田学長

大西 四国中央市は2004年に人口9万6,000人ほどで合併しましたが、昨年7月に8万人を切ってしまいました。ただ、今年の新年交歓会の席で「日本一諦めの悪い消滅可能性自治体になる」と宣言したところですよ。

当市は名前のとおり、四国4県のほぼ真ん中に位置しています。香川・徳島・高知との県境で3県と接し、4県都へほぼ1時間で行ける四国高速道路の発祥の地でもあり、ここを基点に今、四国「8の字ネットワーク」が順次整備されています。産業面では紙製品、紙産業クラスターのまちで、「日本一の紙のまち」としてパルプ、紙、紙加工品の製造品出荷額は20年連続で全国1位を記録しました。ただ、紙需要低迷の中で産業界は厳しい状況にあり、製紙技術を生かした新素材の開発に乗り出すなど、産学官の連携による新たな道を開こうとしているところです。

人材育成上の課題と取り組み

植村 ここから進行役を務めます。まず各団体における人材育成上の課題や取り組みをご紹介いただき、その後に意見交換で議論を深めていきたいと思えます。

大西 私は35年間、市職員として勤め、いろいろな職種の方と連携して仕事をしてきました。やはり目指すべきは、一般職も専門職も全ての職員が仕事にいかに生きがいを感じ、能力を生かして輝けるかだと思います。しかし、地域課題を多く抱える中で、人材の採用面では応募が少ない現実があります。

当市から都会の学校へ進学した学生の多くは、首都圏や関西圏へ就職していきます。そうした中でとくに技術職は確保できないので、今年度から

土木職の初級区分の専門試験を廃止し、教養試験1科目のみという受験しやすい環境で採用試験をすることにしました。採用できればOJTによって実践的な知識や技術を習得していただくことにしています。

また、2026年度からは書道に関連した新たな採用枠をつくります。当市は紙のまちの新しい文化として「書道パフォーマンス甲子園」を開催していますが、これはその予選から出場した方々を対象にしたもので、創造性や協調性に富む高校生を採用しようというねらいです。すでに制度スタート前に自ら応募していただいた方がいますし、地元の書道ガールズも2人いましたので、それを制度化しようとしているところです。

森田 当町でも人材確保が一番大きな課題です。現在、公表している職員数は134人ですが、予算は取っても年度当初から欠員が出ているのが現実で、中でも困っているのは、中堅職員の転職が多いことです。これからバリバリ働いてほしい年代の職員が近隣市に転職してしまう。給料差もあるのが事実ですが、人材を奪い合う状況が生まれていて、土木・建築等の技術職や保育教諭、保健分野で人材確保が難しい状況です。

そこで少しでも課題解決することを目的に、大阪府の支援も得て府内の太子町、千早赤阪村の3町村で共同採用をやっています。共同で募集をか

山形県遊佐町 ◆DATA

松永裕美 町長 遊佐町の概要 (2024年1月1日現在)
人口1万2,467人・面積208.39 km²

山形県北西部にあって秋田県境に接し、霊峰・鳥海山の麓に位置する。清冽な水に恵まれてウイスキーづくりが盛んで、昨年「ウイスキーの町 遊佐」を宣言。ウイスキーツーリズムを経済活性化に結びつけよう注力。「遊佐パーキングエリアタウン」(道の駅・鳥海の移転整備) オープンも間近に控え、新たな賑わい創出に期待を高めている。



茨城県東海村

◆DATA

山田 修 村長

東海村の概要 (2024年1月1日現在)
人口3万8,297人・面積37.98 km²

京都水戸市から北東へ15km。太平洋に面し、低地は水田地帯、台地には畑地と平地林、砂丘が広がる。1955年に現在の東海村がスタートして昨年70周年を迎えた。最先端の科学技術が集積するまちであり、原子力平和利用の先駆自治体としても知られる。特産物の干し芋も有名。「一人ひとりの“想い”をつなぎ誰もが“幸せ”になれる【いいムラ】を創る」をミッションに掲げる。



け、希望町村を聞くなどして人材確保に努めています。それでもDXの取り組みが広がる中、デジタル人材の確保が難しいこともあります。研修にも出したいのですが、小さな町で職員数が少ないため長期研修は難しい。短期研修は大阪府の研修に出していますが、それすら参加できない現実もあります。

そうした中で職員をどうやる気にさせるかは難しい課題です。やる気がある職員もいる一方で、心の病を抱える職員も出てきます。閉鎖的な小さい組織なので人間関係の問題もあり、改善を進めている状況です。

山田 東海村ではある程度採用はできています。私はよく「行政は守りの仕事が多いが民間とよく連携をとってやってほしい」と指示しています。それでもなかなか体質が変わらないこともあり、その意識をどう変えるかが課題だと思っています。

DXの推進には力を入れています。専門人材も採用しているので、内部システムの一部は外注しなくてもよくなり、ある程度システム基盤は整備できてきました。ただ、役場庁舎は古く、オフィス改革もしながら、窓口とオフィスの両面で動線を変えるなど工夫しています。ですが、フロントの窓口機能をいくら整えても、バックオフィスが相変わらずペーパーで処理していると目詰まりを起こすので、いかに自分たちの事務処理を効率化できるかが課題です。

若い職員は意欲があるので研修に出したいのですが、何ぶんにも仕事が忙しくて、行く時間がな

いのが現実です。もう一つの課題は河南町さん同様、心の病を抱える職員が年々増えていて、人事政策課に「心とからだの保健室」を設けて産業医や看護師に職員のフォローアップをお願いしています。それでもなかなか復帰が難しいところがあり、どう処遇すればいいのか、定数上限もあり、職員を増やせないことが悩ましく、ジレンマを感じています。

松永 遊佐町の行政規模は小さく、職員は148名、会計年度職員118名の計266名で業務を回しており、一人当たりの仕事量が多いといえます。そのため、新しい仕事に踏み出せない悪循環がつかまっているので、そこからどう脱却するかが課題です。

私は職員に「常に笑顔で対応してください」などと言うのですが、仕事が山積みだとそれも難しい。遊佐町のホームページを見ていただくと、「いきいき元気教室のススメ」というYouTubeが出てきます。主人公の水戸黄門役を私が、助さん、格さんを副町長と教育長で担当しました。これは町と職場を明るくして健康を増進しようというメッセージです。全国1,700超の市町村の中で、「遊」と名がつくのは遊佐町だけです。小さな町でもその町らしさを失わなければ、何とか針路を見出せると思っています。

また、課題解決にあたって、例えばこうした意見交換会に何とか、職員の一人が研修を受講すれば次第に266人の中に広がると信じています。私は、町村議員になって勉強しようと考えたときに見つけたのがJIAMの研修でした。それをきっかけに、様々なことを学び、町に持ち帰って伝えていける喜びを実感しました。一人が学んだことは時間はかかるけれど必ずしみ渡り広げられるというのが私の基本的な信念です。

人材採用・育成をめぐる(意見交換)

植村 重たい課題を皆さん抱えておられることがわかりました。これから意見交換に入りますが、前田学長から皆さんにお聞きになりたいことはありますか。

前田 先ほど四国中央市と河南町の首長さんから、新規採用が厳しいというお話があった一方、東海

村長さんはあまり苦勞していないとのことでした。それはどういう要因でしょうか。

山田 うちでは4月と10月に採用していますが、自治体間で動くという職員はいます。

前田 他の自治体から東海村に転職してきているということですか。

山田 そうです。ある自治体から3年連続で移ってきたのですが、最初は結婚をきっかけに、ある自治体の男性職員が本村に転職しましたが、来てみたらいいなと思い、元の同僚に話したら3年続けてそこから来たのです。当然、東海村の職員も県に転職するなどありますが、うちは「こども・わかものまぢづくり」などで新しいことをやっているの、面白そうだと感じて来てくれるのかなと思っています。

前田 職員にとって仕事のやりがいがあるのですね。

植村 森田町長さん、近隣にそういう誘引力のある自治体があるとどう感じますか。

森田 地方公務員志望者の受験は、まずは政令市、次に中核市、一般市の順で、河南町はその後となります。かつて大阪府内の自治体は統一日に統一試験で実施していましたが、今は別日の試験のため、人材を確保しにくいのです。内定を出しても辞退者が毎年何人か出るので補充しますが、補充しきれない場合もあります。ですから採用試験の方法も変えて、試験重視から人物重視に変えて面接にも力を入れたり3町村合同で募集をかけたりしていますが、やはり掛け持ち受験をしますから合格者も流れてしまいます。

特に、土木・建築など技術職の確保が難しく、大阪府も同じ状況です。私が職員として役所に入ったのは40年以上前ですが、当時は事務職も技術職の仕事をこなしていました。しかし、もはやそういう時代ではありません。組織の人事管理上、技術職も管理職への登用等を考慮する必要があり、悩ましい課題は多いと感じます。

植村 大西市長さん、職員にやる気を起こさせる具体策はありますか。

大西 やはり空気感だと思います。東海村さんの話で感じるのは、率直に言えば不交付団体の強みです。それは財政上の強みであるとともに、組織

の文化風土にも影響しているものと思います。実は当市でも合併前の伊予三島市は不交付団体でした。私はその隣の川之江市職員でしたが、当時はある種の劣等感があり、職場の雰囲気も伊予三島市とは違っていました。

ですから、私はいかに空気感を変えるかが課題だと思います。先ほどのメンタルの話も職場風土と関係があるかもしれません。遊佐町長さんはトップが遊び感覚でいかに楽しく踊るかも大事だと話されましたが、私も昨年、教育長と一緒に市民ミュージカルに出演しました。まずは明るい空気づくりに尽くしたいですね。

植村 松永町長さん、いかがですか。

松永 私も空気感は大事だと思います。昔は強いリーダーが求められ、力強く叱咤してやる気を喚起していたのですが、公私問わず職員の相談事にいつでものれるように自分は常に平常心でありたいと思って仕事をしています。

遊佐町でも隣の市に転職する職員はいますが、私は遊佐町を好きで大事にしたい人が集まる職場であってほしいし、頑張る人が報われる職場でありたいのです。そこが私に与えられた使命だと思いますので、皆でそんな風土をつくりたいと思います。遊佐町には町長は変われどずっと続けている「少年議会」があります。子どもたちがまちのいいところを探し、町をこうしたいねと相談し合うのです。小さな町ですが、こうした取り組みを

大阪府河南町 ◆DATA
森田昌吾 町長 河南町の概要 (2024年1月1日現在)
 人口1万4,815人・面積25.26 km²
 大阪府の南東部に位置し、地勢は金剛・葛城山脈に連なる山地部とその前面に広がる丘陵地等からなっており、山地部の一部は金剛生駒紀泉国定公園に指定されている。産業面では大都市近郊農業が盛んで、ナス・キュウリなどの野菜のほか、植木の栽培も有名。大阪芸大や近つ飛鳥風土記の丘等の教育文化施設の立地も町の特徴となっている。



続けていけば、きっと変わることができるはずで
す。

全国中央研修所への期待と役割

植村 次のテーマですが、全国レベルの研修所の
研修に何を期待しているのかをお教えてください。
まず前田学長から課題提起をお願いします。

前田 私は昨年10月に着任しましたが、先ほどか
ら人材確保がたいへんだという話をお聞きする中
で、研修科目との関係を考えていました。という
のは、公務員としての基礎知識に対するニーズが
高まっていると感じるからです。つまり、地方の
現場では間口を広くするために試験から専門科目
をなくしつつあり、合格者の専門知識がやや薄く
なっている。

採用のあり方が変化しているなら、研修機関が
その受け皿になる必要性が高まっているのではな
いか。職場では専門知識が必須ですから、我々は
その部分をどうフォローできるのかが問われている
と思います。

小池 私は以前、総務省で公務員部長をしていま
した。当時、試験内容が変わっているのに人材育
成のあり方はこのままでいいのかという議論をし
ていました。要するに、まだ未成熟な職員をどう
一人前に育成するのかは、従来と同じやり方では
駄目ではないかということです。皆さんはそれぞ

れOJT等をやっておられると思いますが、それに
加えて自学も含め外部の研修機関等でも学ぶ機会
をつくるのが有効だと思います。

大西 おっしゃるとおりですね。私は2年ほど現
場を離れていましたが、戻ってみると不十分な実
務対応が目につくようになっていました。小規模
自治体は、みな同様の課題を抱えていると思い
ます。

実は今日、ぜひお願いしたいと思って来たのは
巡回アカデミーです。当市は四国の真ん中にあり
ますから、来ていただけるなら広域的な取り組
みをやらせていただきます。私も昨年4月に就任し
てすぐ「四国はひとつ課」をつくり、県をまたい
だ交流を進めようと「四国まんなか交流協議会」
をやっています。四国の巡回アカデミーなら職員
も手を挙げやすいし人事担当も行かせやすい。ぜ
ひともご検討をお願いします。

植村 巡回アカデミーは2025年度に長崎県と愛知
県で開催しました。2日ないし3日で組むタイト
な日程ですが、各地域により近いところで受講し
ていただく機会として設けています。2026年度は
すでに候補地を固めている状況ですので、2027年
度以降にご希望があれば検討させていただきます。

森田 私は職員時代にいろいろな研修に行かせて
いただきました。大阪府に2年出向しましたし、府
の研修所では海外研修も経験しました。ですから、
なるべく今の職員にも行かせてあげたいと思うも
の、人事に話をすると時間が取れないとなります
。ですから、受講の機会を増やしていただくこ
とは非常にありがたいのです。

昨年、大阪・関西万博があって多くの方が訪れ
ました。こうしたイベントがあると住民からも万
博祭りに参加したいと声が上がリ、町を挙げて参
加すると団結力が出てきました。その力を職員も
活力に変えてほしいと思っています。ちょうど今
年は河南町が誕生から70周年を迎えます。職員に
もアイデアを出してもらって記念の年のお祝い
をきっかけに地域を盛り上げていきたいと考えて
いるところです。

山田 今日資料を拝見して、多様なプログラムが
あることを初めて知りました。中央研修所の案内

愛媛県四国中央市

◆DATA

大西賢治 市長

四国中央市の概要 (2024年1月1日現在)
人口8万2,202人・面積421.24 km²
2004年に川之江市等2市1町1村が合併して誕生。
四国の中心部に位置していることから「四国中央
市」と命名した。隣灘に面した平野部では製紙・
紙産業を基幹とする工業が集積して市経済を牽
引、「日本一の紙のまち」を謳う。山間部には法皇
山脈と四国山地との間に吉野川支流の銅山川を
有してバランスのとれた自然環境を誇る。



を人事担当部局は当然見ている職場に回覧していますが、職員は見えてないのかもしれませんが。茨城県では県が自治研修所を持っているので、基本的な研修はそこで受けられますが、例えばDX等の専門的な科目はこちらでお願いできればと思います。

ところで、カリキュラムの概要を文章だけで紹介するのではなく、全体構成をWEBで流してこの科目は3日間コースでやりますなどと紹介してもらうのはいかがですか。パワーポイント等で概要をまとめてもらえれば、この先生が来てこう教えますとわかる。副村長や総務部長はそれを見れば行かせたほうがいいと判断できると思います。

松永 先ほどご提言の巡回アカデミーは私も賛成です。ただ、職員には業務が忙しくて受講できないという心理的なハードルが高いので、私たち首長が職員に積極的な声かけを心がけたいと思います。

そのうえで、私は2つの講座が大事だと思います。今、職員は疲弊していて心のケアが必要です。これまでの行政職員の悩みとは異なるフェーズにきているので、例えば専門家の先生を招いて講座を開催したり、早期にケアを試みるような手だてもあると思います。

そしてもう一つが管理職世代の方と若い方たちの価値観のギャップです。見ていると、上司の声かけに若い職員が傷つくケースがあります。私はどちらの気持ちもわかるので、その橋渡しの役も重要だと考えております。現に講座もあると思いますが、管理職向けの気づきの講座を加えると職員の心も軽くなるのかなと思います。

植村 空気感の話とも通じますね。やはり職員の皆さんにどう感じてもらえるかという場の演出が重要になっている気がします。研修科目の中にそうした講義を取り込み始めていますが、まだ発展途上かもしれません。

大西 1点確認させてください。時代にはいつもトレンドを生む言葉がありますが、かつて当市も自治基本条例を制定して市民との「協働」に取り組んできました。その点、アカデミーの講座資料を拝見しても最近のトレンドである「官民共創」という言葉が出てこないように見受けませんが、そこはいかがでしょうか。

植村 これは、恐らく各分野で取り込まれる課題ですね。要は行政が民間と共同でどう地域の新しい価値を創造するかでしょうが、例えば地域づくり講座等のテーマにそれぞれ溶け込んでいるというイメージだと思います。

前田 やはりいろいろな行政分野にまたがる概念なので幅広くなります。すると、我々が意図し、受講者が期待した内容とは異なるケースも出てくるかもしれません。

大西 当市では今、モデルをつくって普遍化させようとしているのですが、共創相手も違えば手法も違うということですね。

前田 ただ、ご指摘のように、官民共創は確かに時代のトレンドですし、それぞれの科目の中で、そうした新しい要素を入れ込むことには意を尽くしていきたいと思います。

森田 研修については受講した職員に何が財産として残るかも大事です。たった1週間でも同じところに泊まって同じ釜の飯を食べる仲間は貴重ですし、宿泊研修で横のつながりをつくってもらえれば、職員だけでなく町にとっても財産になると思います。様々な課題を抱える中で、相談しあえば異なる見方も教えてもらえる。そういう点でアカデミーやJIAMの研修は効果があると考えていますので。私としてはどんどん参加させたいのです。

松永 実は、私にもJIAM研修での首長のつながりがあります。町議会議員を3期やっていたので、町村議員から町村長になられた方たちと会合で会うととてもなつかしく嬉しく、話も弾みます。もともと勉強会に来るといふ行動の根底には、自分のまちをよくしたい！という動機があるはずで、根っこは同じだと思うのです。話せば、この人も頑張っているから自分も頑張らなければ、とシンプルに感じられるのですね。

前田 まさに集合研修の場で自分のネットワークをつくっていただくことが一番大事な価値ですね。オンラインでやればいいのではとよく言われますが、やはり集まって話し合いをしてもらうことを大事にしたいので、これはぜひ続けていきたいと思っています。

司会 本日は貴重な御意見を賜り、誠にありがとうございました。