

第一分科会「多様な人材の活用」

第1部

これより第一分科会、「多様な人材の活用」第1部を始めさせていただきます。私は本日の第一分科会の司会進行役を務めます。総務省地域自立応援課の酒川と申します。どうぞよろしくお願いいたします。本日は、事例発表の後、質疑応答の時間を設ける予定です。

オンライン参加の方もご質問いただけますので、ご質問のある方は、質疑応答時に、画面下のQ&Aボタンでのご質問の入力をお願いいたします。なお、時間の都合上、全ての質問にお答えすることはできませんのでご了承ください。また、ご質問に関しては、会場からいただいたご質問を優先させていただきます。

ここで登壇されている方々をご紹介します。皆様から向かって右側、千葉県流山市長 井崎 義治様です。井崎様には後ほど事例をご発表いただきます。続きまして、皆様から向かって中央、北海道ニセコ町長 片山 健也様です。片山様にも後ほど事例をご発表いただきます。そして今回、コーディネーターを務めていただくのは、『ソトコト』編集長 指出 一正様です。

ここで、指出様のプロフィールを簡単にご紹介させていただきます。指出様は、上智大学法学部国際関係法学科卒業、雑誌「Outdoor」編集部、「Rod and Reel」編集長を経て、現職でございます。島根県「しまコトアカデミー」メイン講師、山形県金山町「カネヤマノジカンデザインスクール」メイン講師、和歌山県田辺市「たなコトアカデミー」メイン講師、福島相双復興推進機構「ふくしま未来創造アカデミー」メイン講師、群馬県庁、「ソーシャルマルシェ&キッチン

『GINGHAM』」プロデューサーをはじめ、地域のプロジェクトに数多く携わっております。また、内閣官房、総務省、国土交通省、農林水産省、環境省などの国の委員も数多く務められております。

それでは、これより先の進行は指出様にお願いしたいと思います。指出様どうぞよろしくお願いいたします。

『ソトコト』編集長

指出 一正

皆さんこんにちは。『ソトコト』というメディアの編集長の指出と申します。

今日のご多忙の中、皆様お越しいただきまして誠にありがとうございます。全国市町村長サミット 2024 ということで、対面での開催という形で、皆様とご一緒できるのはこの上ない喜びです。これから、分科会ということで、多様な人材の活用ということをテーマに、とても素晴らしい首長4名の皆様と、それぞれお話を深めていけたらと思っています。

まずは、流山市の井崎市長とそれからニセコ町の片山町長とお二人とご一緒させていただければと思っています。お二人、よろしくお願いいたします。まず導入のところでお話をしたいと思うのですが、今日は本当に日本の未来をどうデザインしていくかということに深く関わっていらっしゃる首長の方々、それから行政の職員の方々が大勢いらしてくださっていると思います。人口が減っている中、それから地域間格差が拡大している中、さらにコミュニティまで脆弱化している中、2040年、2050年は僕たちはどう迎えようとしているのでしょうか、そういうところが今回大きな照準になってくると考えています。特に、人手不足というものが、第一次産業、サービス業、行政の皆様の中、『ソトコト』の編集部でもそうなのですが、やはり人が足りないです。人が足りないということは、力が衰えていってしまうのかと不安なところは多々ありますが、先ほどの庄司先生のDXの素晴らしい講演などを拝見していると、補完的な形で地域というのが新たな形を見せてくれるタイミングでもあるのだらうと感じています。そういったことも含めてお話できたら幸いです。そして僕自身は、神戸に妻と息子が住んでいて、東京に事務所があります。つまり二拠点生活です。さらに地元の群馬県、高崎に父と母が暮らしており、在宅看取りを敢行しています。これは多分僕だけではなく、日本の地図の縮図です。皆さんも似たようなご経験をされているのではと思います。そういったところからもぜひ首長のお考え、多様な人材をどう確保していくかということをお聞きできたらと思っています。

では始めたいと思いますが、まずプレゼンテーションをお二方からお話をお聞かせいただきながら、その後意見交換ができたらと思っています。そしてオンラインも含め、大変大勢の方に参加いただいていますので、ぜひ自分が相談してみたいこと、質問してみたいことをどしどし送ってください。会場でも、どんどんこの後お受けいたします。さらに意見が膨らんでいくような形のセッション

としたいと思います。それではよろしくお願いいたします。ではまず流山市の井崎市長からプレゼンテーション 10 分くらい、13 分くらいでも大丈夫です。行っていただけたら幸いです。ではよろしくお願いいたします。

**千葉県流山市長
井崎 義治**

はい。皆様こんにちは。それでは、流山市の多様な人材の活用に関する取組についてご紹介させていただきます。

(2 頁)

まずスクリーンにある順序でお話をさせていただきます。

(3 頁)

流山市は東京都心から直線距離で約 25 キロ、つくばエクスプレスで現在は秋葉原から最速で 20 分から 25 分で流山市内の主要駅に到着できます。今年の 11 月 1 日現在の人口は約 21 万 3,000 人となっています。

(4 頁)

流山市は今まで、60 年ぐらい前から、東京の郊外住宅都市として、戸建てを中心に、発展をしていきました。2005 年のつくばエクスプレスが開業してからは、駅から少し離れたところは戸建てですが、駅の近くについては中高層のマンション群が建っております。流山市としては、「都心から一番近い森の町」という都市イメージを念頭に、量より質に力を置いて、この 20 年まちづくりに取り組んでまいりました。住み続ける価値の高いまちを作るために努力をしてきたところです。

(5 頁)

さて市の職員についてですが、まず受験生の推移を見ていただきたいと思います。22 歳と、それから 23 歳から 35 歳、そして、令和 6 年度から初めて、40 歳まで拡大いたしました。その合計受験者数、総数と書いてございます。22 歳の新卒について、多いとき、少ないときがありますが、全体の傾向としては少しずつ減っています。特に平成 20 年代は合計すると、200 人から 300 人台で、昨年度、今年度は 100 人台に受験者総数が落ちていますが、平成 20 年代は 500 から 600 人くらいで推移しており、受験者数は明らかに低減傾向にあります。そして、

22 歳は特に顕著で、着実に減少してきております。そういった中で、流山市は後ほど申し上げますが、今年度から 35 歳までの一般行政職の年齢制限に対して、40 歳まで拡張しました。新卒者の割合もこれで見えていただくとわかりますが、大体 2 割から 4 割の間で動いてきています。これが、受験者数でございます。

(6 頁)

次に受験者の中から、合格者を見ていただきますが、令和 6 年度、一番右側の欄、これが令和 6 年度の 8 月現在の、合格者の予定となっておりますが、10 月末の段階の数字が出てまいりましたので申し上げます。令和 6 年度で新卒者が現在確定しているのが 9 人、新卒者以外が 14 名、採用者総数が 23 名、新卒者の割合が 39%となっております。こちらも毎年、厳しい状態で特に新卒者はもう着実に減ってきています。これはやはり、社会全体で人手不足になってきているということだと思います。

そしてまた、給与の関係もあると思いますが、日本全体で若年人口がどんどん減っているわけですので、受験者数は母数からして減っていくわけですが、それに社会経済的な状況、例えば流山市の場合は、地域手当が国基準で今まで 6%で、周辺には 8%から 18%の市があり、非常に厳しい状況でしたが、今回の新しい提示では、6%から 4%に減少するということで、これを負担して、ある程度上げていかないと、合格者にはどんどん逃げられてしまいます。流山市の場合は、都心まで 25 分で、東京都 23 区までは、足立区が一番近く、電車で 10 分乗りますと、東京都に入ります。そうしますと、区部の地域手当も高いため、受験者は、流山市と東京都、あるいは東京区部を受けての方が多く、合格が確定すると、どんどん辞退をされ、先ほどのように毎月毎月減っていきます。大都市圏の郊外、あるいは大都市圏全域でこの労働市場も大変流動性が高く、同様の状況になります。中には、流山市でどうしても受けたい、働きたいと言いながら、散々給与の差に迷いに迷って、3 ヶ月ほどかけて、辞退される方もいらっしゃいます。

ということで、今年は、新卒者が、やはり着実に減少する方向で、やはり市全体として、平成 20 年代から比べると、新卒者の割合は減。そして流山市は新卒者以外を 40 歳まで広げたということで、これからますますそういう傾向になると思います。40 歳まで拡張するということは、もう一つ定年が、現在は 61 歳ですが、近いうちに 65 歳、あるいは 22 歳の新卒者が退職する頃には 70 歳ぐらいになっているのではないかと思います。この流山市は社会問題人口研究所の推計では、21 世紀中人口が増えることになっていますが、それはありえないと考

えています。そうしますと、現在一番多いのが 30 代 40 代のため、半世紀もしたら、流山市内も人口減に入っていきます。そうすると、この新卒者に注力し、新卒者を取っていくより、やはり社会人経験豊富な、即戦力になる方々を採用し、人口減が深刻になる前に退職を迎えるような職員の年齢構成が重要であると考えています。

(7 頁)

今年度から、採用試験の内容を二つに分けました。今までは上にありますように、新卒、それから 35 歳までの方も全員が、教養試験と専門試験を受けていただきましたが、今年度からは 30 歳までの方が今までどおりの試験、31 歳から 40 歳までは、下にある職務能力試験ということで、いわゆる社会人、忙しくされてる方が行政法や民法等々を勉強し、いわゆる公務員試験の受験を勉強するということがさほどなくても、力を判断できる形の採用試験を実施いたしました。

(8 頁)

それから流山市では、早くから民間の活力を生かすため、今から 21 年前に、全国初のマーケティング課でしたが、マーケティング課長と、途中からマーケティング課長の補佐を民間人で採用をすることにしました。これは、マーケティング課を作ろうと思ったときに、世の中の全ての組織でマーケティングというのは、部署の有無に関わらず、考え方はあるし、それを担当してる人はいるのですが、行政だけはありませんでした。私達の仕事、私達が特に、TX（つくばエクスプレス）沿線の区画整理、これは市がやるわけではないですが、国の施策として、大量の良質な住宅地を作るというバブル期に、それに対応する政策として展開してきたもの、この区画整理が、流山市域面積の 18%を占めるということで、もしこれが売れ残る、安くしか売れないなどがあると、流山市の財政危機に陥るということで、マーケティング課の設置の必要性を感じておりました。

ただ、所掌事務として上がってきたのが、中小企業の誘致のようなものでした。これは行政の中にマーケティングという考え方がなかったため、民間人を採用しないとマーケティングはできないということで、マーケティング課長、そして課長補佐を順次採用してまいりました。

次に政策法務室を作りました。弁護士の方に来ていただきました。これも流山市がかつては市民に法的根拠のない説明をしたり、間違った説明をしたことがあり、訴訟になったことがあります。そういったことに的確に答えられると同時に、

各部で条例を自分たちの力で作れるようにしたいということがあったため、平成23年に政策法務ということ流山市の職員に対して、きちんと教育をしていたくということで、各種の研修、それから訴訟などの非常に難しい問題に対して、弁護士に即座にアドバイスをいただくということで、政策法務室を設け、弁護士を採用しました。

それから、東日本大震災で流山市の姉妹都市が福島県相馬市であったことなども含め、防災に対して市の職員だけで考えていたのでは、なかなか有効な手が取り得ないということで防災危機担当に自衛官を採用しました。

それから、学校では毎年いじめの問題、それから重大事案件が出てきていたため、令和2年にスクールロイヤーを採用し、まず子供たちにはこのいじめというものがどういうものか、どうなるといじめになるのかという研修を子供たち、そして大人にさせていただいています。それから、様々なケースの相談に乗っています。このスクールロイヤーを導入し、またスクールカウンセラーなども導入してはいますが、件数が減るということはなく、むしろ早い段階で拾い上げるというような観点から、いじめ、あるいは相談件数、これは鰻上りで伸びています。あまりにも増えているため、もう少し次の段階の手を打たないといけないと考えているところです。

それから最後に業務妨害等相談員です。今、カスハラという言葉も出てきましたが、こういう形の状況が流山市役所内でも、散見されるようになったので、元警察官の方に、業務妨害等相談員をやっていただいています。

これらの民間人を採用するときに、一つだけ私の反省としては、マーケティング課長、これを先ほど申し上げたように、マーケティングというのは行政に、そういった考え方がそもそもなかったわけです。そうすると、募集をしたときに、応募は多数ございました。ただ、採用するときに、市の第1回目のマーケティング課長は、市の職員が他の職を審査するのと同じように選考しました。そして失敗しました。マーケティングのことはわかってはいないが、営業の方がその会社のマーケティングの人とよく話をし、そしてマーケティングの資料を流用し、素晴らしい営業マンなので、素晴らしいプレゼンテーションしていただき、皆さん感銘を受け、素晴らしい人が見つかったということで、会ってみたら、マーケティングのことがよくわかっていなかったため、失敗しました。次にマーケティング課長の2回目の選考の際には、マーケティング課の専門家、コピーライター、

民間企業の人事担当に入っていただき、選考しました。それから概ね順調に素晴らしい方を採用させていただいています。

(9 頁)

この結果、近隣の市も含めて発表している本市の財政白書でも公表しており、流山市は人口 1,000 人あたりの職員数が、千葉県で一番人数が少ない状況で推移をしています。これで、議会からも、それから中には、市民からも市の職員が、市民からは、どうしてこういう少ない人数でできるのかと言われます。人口が 21 万 3,000 人で、市の職員数現在 1,150 名ほどです。議会からも、過重労働ではないかなど、いろいろ指摘をされることもありますが、流山市では、この人数をできるだけ増やさない、あるいは、長い間減らしてきており、最近少しずつ増えてきていますが、特に福祉部門や、子ども家庭部の対人、対面で行わなければならないサービスについては人を増やしています。ですが、全体としては減らしてきており、これについていろいろ質問されるのですが、流山市の場合は時間効率と、それからコストの効率を重視して仕事をしてきました。

例えば、写真がないのですが、おそらく市長さんや副市長さんのお部屋にあるであろう応接セットが、各部長のところがありました。そこでゆっくりとお話がお客様と弾むわけですが、それを全て立ち会議に変えてきました。立ち会議にすると、例えば一議会の答弁書を作るのに、ソファセットでやっていたときは、60 時間かかっていたのですが、それが立ち会議にしたところ、20 時間になりました。確かに、座って会議をやると、私から離れたところに座ってる人は、寝ていることもありました。そういう意味では非常に時間効率が良くなり、立ち会議というのは、大変有効だと思います。

それから大きな報告書、力作や大作をつくらないということで、私が就任前の総合計画は、3 本立てで 20 年計画、それから 10 年計画が二つ、その下に 5 年計画が全部ついておりまして、私が市長になる前の 10 年間で、総合計画で 3 冊 398 ページを作っていましたが、私が就任してからは 1 冊で 156 ページ。それから令和 2 年に次の 10 年の計画を作りましたが、75 ページということで厚い、頑張ったでしょうという、そういったものは評価せず中身に何が書いてあるか、そしてそれをどうやって実行していくかというところや、エネルギーを残すことの方が重要だということで、軽量化に努めていきました。こういうことから、人が少なくても回る市役所を目指してきています。

(10 頁)

それから最後の図です。これは市税収入に占める人件費の割合です。国は予算の歳出に関して、人件費の割合を求めています。各自治体もそれを出しています。ただ借金を積み上げる事業が入っていると、その年の人件費の割合は下がります。でもそれでは意味がなく、流山では市税収入に占める人件費の割合を出しています。平成 16 年には 51.3%、市税収入の半分以上が人件費、これは、この市税収入額に対する人件費割合というのは、労働分配率に近似するため、これが 4 割を超えていると、財政的には厳しく、5 割を超えていたら、民間ならば、即倒産の状況ですから、人件費を増やさないようにし、現在 31.2%まで下がってまいりました。令和元年から 2 年にプラス 3.6 ポイント上がっていますが、これは会計年度（任用職員）さんが、今まで、物件費として計上されていたものが、人件費に計上されるようになり、この年は少し増えていますが、何とか今後も 3 割前半まで、コントロールしていきたいと思っています。そのためにも DX、AI 化といったものが大変重要であると認識しています。

(11 頁)

ということで、これからも流山市は効率的な経営で、市民のために税金を使える市政・経営をしていきたいと考えております。ご清聴ありがとうございました。

指出さん：井崎市長ありがとうございました。流山市といえばまちづくりの世界では人気で、子育てもすごくしやすく、おしゃれなまちのブランディングがすごく図られているなと思っていますところですが、その中で、こうやって人材や雇用に関しての動きがあるというのは、非常にとてもためになるデータだと思って拝見していました。

民間の活用の話なども後で少しお聞かせいただければと思います。よろしくお願いいたします。それではお待たせいたしました。ニセコ町の片山町長プレゼンをお願いいたします。

**北海道ニセコ町長
片山 健也**

ニセコ町の片山です。よろしくお願いいたします。

(2 頁)

ニセコは、千歳空港や札幌市から2時間程の距離にあり、人口等はそこに記載のとおりで、15年前からは、微増状態が続いている状況です。

(3頁)

私達の町には白樺の文豪、有島武郎が以前、450ヘクタールの農地を持っていた、1922年に小作人を集め、共同でこの土地を管理してほしいと言い置いて、ニセコの地を去ります。

そのときに私達に残してくれたキーワードが「相互扶助」。私は子供たちに相互扶助とは、お互いを尊重し合って助け合う社会をつくることと言っており、

(4頁)

まちづくりの一つのテーマとして、今日まで来ているということです。私達の町自体は、地方政府の役割と、住民の自治機構という役割、この住民の市民自治機構というところをしっかりと地域に浸透させていきたいということで、自治体改革をこれまで進めてきました。

(5頁)

基本的にはそこにいくつか書いてありますが、縦割り前例主義の廃止や、基本的に公共の3原則と言われる、公益性、公開性、公正性を大事にしてまちづくりをしていきたいと考えています。

(6頁)

行政は今でも、縦割りの的なところもありますが、住民がたらい回しに遭わずに、職員が基本的にはたらい回しをするといいますか、例えば3つの課題があれば、1箇所ですべて解決するような管理職を窓口にした、町民総合窓口課というのを作りましたが、今は役割を終えたということで廃止をしています。

また総務省のご指導も得ながら、外国籍の職員も採用しているということで、国籍条項を撤廃しています。

(7頁)

このようなことを進めながら、職員研修も相当実はやっております、そこに書いていますとおり、28年ほど前に300万の総務費の予算額を1,600万円に引き上げました。議会は正直、蜂の巣をつついたような大騒ぎになり、職員の物見遊

山に、町民の血税を使うのかという話もありましたが、しかし職員の質が高まっていけないと、きちっとしたまちづくりはできないため、その辺は議会の皆様のご理解を得て、全会一致で予算を通していただいたというような状況でした。一つだけ特徴的なものは、職員研修の中に、自分の仕事と全く関わりのない仕事、例えば、保健師さんが観光のまちづくりの視察に行く、税務の職員が全く異質な研修に行く、そういうのは自分で手を挙げてレポートを書けば行けるという仕組みをとっています。これはいろいろな研修の中では一番職員にとって、自分たちの仕事のモチベーションが上がることに繋がっているのではないかと思います。

(8 頁)

そこに記載のとおり、地域おこし協力隊をはじめ、企業派遣など、総務省の制度を活用しながら、多様な人材が職場で働く仕組みを現在作っています。

(9 頁)

基本的に今、やっておりますが、予算編成方針から予算ヒアリング、予算の査定、こういった内部の会議も

(10 頁)

基本的には全部公開ということで、進めております。いろいろなことが非常にスムーズに動いているかと思います。

(11 頁)

予算についても、説明書を全戸配布し、ホームページにも全て載せております。職員は自分の所管はわかりますが、他の仕事は何をやっているかよくわからないというのが実態であります。細かい予算の内容も、住民の皆さんに周知をしています。

(12 頁)

職員にとって重要なことは、地域に入って住民の皆さんと、政策意思形成過程の共有をし、その質をどう高めていくかというのは、本来職員が取るべき一番大きな役割だと思いますので、まちづくり町民講座も2百数十回やっています。イメージは1時間担当課長がプレゼンテーションをし、情報共有を同一の情報にした上で、住民たちとディスカッションをする、そんなイメージです。

(13 頁)

要は公共課題を解決するときに、多様な人が関わっていくことにより、政策の質を高めるというのは、本来の民主主義社会のありようだと思っています。そのことを広くやっています。

(14 頁)

場合によっては、白紙から住民議論ということで進めていますが、当初、管理職会議は大反対しており、補助機関の職員である私達が住民と議論し、それは良い、悪いと言えないイメージでしたが、

(15 頁)

もう当たり前のように白紙から議論をすることになっています。こういった議論をすると、その施設の管理運営にまで住民が参加していくことになり、公共施設の管理は住民の皆さんがやっているところも数多くあります。

(16 頁)

こうした情報共有社会を作っていきたいということで、私達がやってきたその仕組み自体を、首長が変わるごとに、住民との関係が変わってくるのはおかしいということで、私達の町の憲法としてニセコ町まちづくり基本条例を作らせていただきました。

(17 頁)

これまでの行政依存社会から、住民自治社会に転換していきたいというようなイメージであります。そこに主な点が書いてありますが、遊び心で作ったものは、首長と特別職が宣誓するというような規定であり、要は計画も条例も作った瞬間から劣化するため、計画などは特にそうで、作った瞬間からその計画どおりにまちづくりを進めようということはもうアウトだと思います。どんどん時代は変化しているためです。

(18 頁)

そういったことに柔軟に変化していく社会を作っていきたいと考えております。大きな点では、私達は農業と観光の街であります。観光では、延べ宿泊者数が半減以下になるということがありました。

(19 頁)

そのときに、観光の皆さんを中心として、どうしたら私達の街は持続するのかということで、これまでの行政の中にあった観光協会を日本で初めて株式会社化し、独立させるということをやりました。住民出資の会社であるため、ジョイントセクターで運営しており、観光のウイングはすごく広がったと思います。それから日本が人口減少社会に入ることについて、25 年前から住民の皆さんが話し合い、同じ小さなパイを奪い合っても仕方がないということで、世界の観光分析を行いました。その結果、台湾や香港に行ったりという住民の皆さんが営業活動を行う組織も作っております。それと最近、ニセコのパウダースノーが、世界の皆さんの中で評価されています。

(20 頁)

一つの要因は、これは 28 年ほど前から、ニセコはスキー場から山に入り、コースから外に出て、冬山に入ってしまう、雪崩事故でお亡くなりになる方もたくさんいたわけです。こういった事故をなくそうとして、ゲートを作ることになりました。これもいろいろな皆さんの応援のおかげできたわけですが、こういったことが世界に喧伝され、

(21 頁)

世界のマスコミにニセコのパウダースノーや、スキー場での雪崩情報のことも書いていただきました。ワールドスキーアワードという賞が世界であり、スキー界のオスカー賞と言われている賞ですが、これが世界で初めての人物表彰ということで、

(22 頁)

私どもの雪崩研究所の所長の新谷 暁生さんがご夫妻でオーストリアのピッツタールに招待され、表彰を受けるということがあり、

(23 頁)

このパウダースノーの情報が、世界に喧伝されたというような状況です。ニセコ町には 45 カ国近くの皆さんがいらっしゃるため、

(24 頁)

インターナショナルスクールができ、さらにもう 1 校、インターナショナルスクールができることになっています。特に人材育成では、子供が小さいときから、まちづくりに参加することをいかに進めるかが重要ではないかと思っており、

(25 頁)

子供の参加権を規定し、このような委員会や、

(26 頁)

子ども議会などを進めています。ユニセフと一緒に子供に優しいまちづくりの検証も行ってきたということで、

(27 頁)

多様な組織が子育てに関与している実態があります。

(28 頁)

また特に高校の教育も非常に重要であるため、単に教育ではなく、まちづくりの公共課題を解決するということを高校教育の中でやっています。

(29 頁)

おかげさまで、起業家として活躍する人材も出てきましたし、

(30 頁)

国際的に活躍する人材の育成にも取り組んでいます。

(31 頁)

これは 2021 年秋の日経の記事ですが、新設法人の増加率が全国町村で 6 位、

(32 頁)

道内では子供の増加率がトップになるなど、移住者も増加しています。

(33 頁)

要は、地域で自由な風が吹き、そこに私達の意見が自由に言える社会、それが、人が住みやすい社会に通じるのではないかと思います。これまで私達の自治体と

というのは、戦後の右肩上がりの経済成長の中で、住民の皆さんが担ってきた自治の力、地域力を奪ってきた歴史でないか。その結果、行政が肥大化してきたのではないか。本来私どもは将来に向かって、どういう自治のあり方をすべきか、そのときの公共の担い手は多様でいいと思っており、緩やかに自治体自体を解体。多様な組織が地域の中で、動いていくということが大事であるため、そこに記載の第二の役場、第三の役場、第四の役場というものを作り、どこか一つが、街を動かすのではなく、多様な人々が街を動かしていく。そんな社会になればいいという思いで、まちづくりを進めています。

人間の尊厳が大切にされ、自由な風土の町に人は住みたいのではないかというのが私達の考え方で、現在、まちづくりを進めているといった状況であります。よろしくお願いいたします。

指出さん：ありがとうございます。片山町長のお話を聞いて、最初コモンズに近いお話から、その後は、共感資本社会みたいな形に繋がっていつているところで、考え方が揺らいでいない街だと感じました。

お二人に質問をしたいと思うのですが、その後は皆さんからの質問を受け付け、そしてお二人に自由にお答えいただければと思います。まず僕の方からそれぞれ質問をさせてください。まず、井崎市長のプレゼンの中で、民間の方々がすごく的確な場所に入られて、弁護士の方や、防災のところでは自衛官の方が入られたりしていましたが、ああいった形の登用することで、やはり目に見えた変化というのがまちづくりの中でありましたでしょうか。

井崎市長：やはり、専門家が入ることで、行政一般就職で、流山市ですずっと20年30年いる職員にとっては全く想定ができないというか、考えられる世界の外側から物を考えるため、すごく刺激になっていると思います。また、そういった学びをしながら、異動し、異動した先で、できるだけ小さな枠の中で物事を考えるのではなく、少し俯瞰してものを見るというところを私も期待しており、それを果たしてくれている職員もいます。

指出さん：併せて、採用の試験の方法を二つの形で変えられて、年代と、いわゆる中途採用の方に関して、どちらかというとな民法のようなセグメントされたものではなく、より一般的なものに近いところからその人の人となりを判断するような形をとられたと思いますが、あれはやはり例えば、試験の形を変えた年齢を

40 歳まで引き上げるということで、それはそれで応募の数の変化はありましたか。

井崎市長：例えばこれ今日のお見せした表では、30 歳以上にまとめておりますが、35 から 39 歳がどのくらい受験されるのかというのは、全くわからなかったわけですが、それなりにいて、また合格した方が即戦力になる分野も大体見当がつくため、本当に即戦力として頑張っていただけと期待しています。あとは行政の政策法務は研修をしっかり受けていただき、それから、コンプライアンスをきちんとやっていくというところは大事ですが、民間も、相当進んできており、考え方は、行政も民間もコンプライアンスについては改めて、行政で特にどうということはないと思います。具体的な方法だけ学んでいただければいい状況だと思います。

指出さん：民間から行政に移られる方も全国的には割といらっしゃると思っており、その流れをより具体的に作られた大変な好例ではないかと思っておりました。ありがとうございました。

片山町長にお聞きしたいのは、多様な人材の確保というと、おそらく行政の人たちが一番本丸だと思います、まちづくりのサービスをする人材の確保も大事だと思いますが、片山町長のプレゼンテーションを拝見すると、街を形づくる人材をどう確保するかをすごく苦心されているのではと感じました。特に子どもの皆さんや若い人たちの教育に力を入れている印象が強いのですが、そこもいわゆるまちを形づくる人材をしっかり確保、確保というか保持するための政策と考えてよろしいですか。

片山町長：やはり人作りと昔から言っておりますが、職員もちろん併せて大事です。ですがやはり、地域の担うまちづくり人材をどうやって輩出するかということです。

役場自体も社会人経験が 6 割以上を占めており、いろいろな経験したことがたくさん入っています。それと企業からの派遣も、随時長い間入れており、職場改革には大きいと思います。そういう皆さんがフィールドとして小さい町で実験していただき、大きな企業に戻っていただくことにより、またいろいろなイノベーションといいますが、いろいろな動きが出るのではないかと考えています。

指出さん：お二人に共通の質問をさせてください。多様な人材の確保という言葉が今回の大きなテーマですが、お二人にとって、多様という意味はどう捉えてい

らっしゃいますか。多様な人材の多様というところをぜひ井崎市長からお聞かせいただければと思います。

井崎市長：流山市はおそらくデータだけから見ると、22 歳ないし 23 歳ぐらいで、流山市役所を受け、そのまま一旦就職すると、最後まで勤められるという方がほとんどでした。それがやはり中途採用、それから民間、そして先ほどニセコ町では、外国人もということで、あとは障がい者などです。いろいろな自分の思考から想像できない経験を持っている方々が一緒にいることにより、様々な行政ニーズに応えられ、的確に応えられるようになるのだろうと思っています。

指出さん：では片山町長はいかがですか。

片山町長：年齢を含めて、全て多様な価値観の人がたくさんいた方が、地域も組織も活性化します。よく一枚岩や一体的になど、ガバナンスで統一とよく言いますが、私はそれは本当に地域を活性化するのかと思っており、やはりいろいろな狼煙が上がったり、いろいろな意見がぶつかり合うことが、将来の学習する組織に繋がっていくと思っています。基本的にはいろいろな価値観を持った人がいっぱいいる方がいいと考えています。公務員が試験をやると、大体自分と同じ香りのする人たちを取りたがります。

そのため、同じ価値観の同じ人たちが集団になり、全く変わらない組織になってしまう。そうではなく全く違う異質な、大変な人もいた方が組織は動くと思います。

指出さん：ありがとうございます。会社でいう社風のようなもので、カラーが出るのと似ているかも知れません。もう一つ質問なのですが、人材を確保するためには、まちの魅力を上げていくことは必要でしょうか。まちの魅力を上げていくことが必要だと感じていたら、どうしたら良いのかをお教えてください。では、これも順番で井崎市長からお願いいたします。

井崎市長：まちの魅力は、やはり重要だと思います。それからもう一つは、私が内定者懇談会で強くアピールするのは、人口構成の過去、現在、それから 20 年後、40 年後の人口構成、もちろん先になればなるほど、不確定要素が入ってきますが、大雑把に、今は単純に移行するだけでも、流山市は、自分の職場のニーズがなくならないということは、視覚的に訴えることができるため、まず街の成長、発展、それからいろいろ挑戦といいますか、自分の夢を追って、何か新しい事業を立ち上げる、変えていくようなことができる組織だということ、出過ぎた

杭を目指せということで、皆さんにはお話をしています。自分の能力を発揮できるところ、それからやはりその将来性は近隣市とも競合しており、その辺は強調させていただいています。

指出さん：はい。鎬を削るところだと思うので、流山市の魅力がしっかり伝わるのが一番です。では、片山町長いかがですか。

片山町長：やはり、シビックプライドなど、いろいろなことは言われていますが、やはりそこに住んで、わくわくがあり、楽しいということが、やはりブランドイメージでも大きいと思います。なので、地域ブランドはすごく大事だと思います。

指出さん：皆さんニセコというと、すごく心が躍る言葉だという認識をされていらっしゃると思い、きっと町長が目指されているところの空気感が作られているのではないのでしょうか。

片山町長：若い人は皆さんそうだと思いますが、やはり自由度の高いまちの方が、住んでいて楽しいし、わくわくすると思います。そういった町であり続けたいと思います。

指出さん：ありがとうございます。もう移住者が爆増しそうなコメントだと思いました。

井崎市長：一つだけ紹介させていただきたいのですが、私が就任をしたときに新人研修を担当した際に、第一志望で流山市を受けた人いますかと聞いたところ、30名くらいの中で数人しか手を挙げませんでした。やむを得ず、そこまで質問するつもりはなかったのですが、第二志望は、第三志望はと聞いていかないと、手が挙がってきませんでした。そうしたところ、最後の滑り止めですと答えた人がいました。これはなんとかしないといけないと、今、流山市民は、どちらかというと、この10年くらいは7割の人が流山市を選んできてくれています。それ以前はいろいろなところを探し、結果的に流山に収まりました。職員もそうで、最後の滑り止めですと市長に言う、そういった職員がいるというのは情けなく、自分が選んで挑戦してきましたと言ってほしいということで、やはりリクルートの仕方とか宣伝の仕方は、翌年から変えるようにしました。

指出さん：見事にその効果が表れています。憧れのまちに流山はなっていますので、そんなお話を聞くとリアルで大変勉強になりました。それではここから会場

の皆様、それからオンラインの皆様で二人に質問してみたいという方いらっしゃいましたらぜひ挙手をお願いできればと思います。

質問者：千葉県の大古町長の平山でございます。井崎市長、片山町長、多様な人材の活用、それから協働のまちづくりのご提案ありがとうございました。そのような中で本町は、成田空港の東側に接している町で、今の成田空港が第3滑走路ができるにあたり、空港の敷地の中に町の一部も入るということで、空港が所在する町になっていくようなところです。また町に、国際物流施設の誘致も決まっております、今後、成田空港の雇用が、今の3.4万人から7万人になる予定です。また町内のそういった企業において、外国人の従業員が大きく取り上げられているのですが、そのような状況において、ニセコ町長の片山様に質問したいのですが、よくテレビ報道では、ニセコには外国の方が非常に多く、そのような中でも、非常に協働のまちづくりを進めていらっしゃるという報道がございます。そして今回のご提案の中にも、外国籍の職員がいらっしゃるという記述がございまして、外国籍の職員の方々は、どのような部署でご活躍されているのかと、外国人との協働のまちづくりという視点では、どのような取組をしているのかぜひお話をお伺いできればと思います。よろしくお願いいたします。

指出さん：では、片山町長お願いいたします。

片山町長：今、海外の皆さんは多く来られておりますが、私の町も隣の町も、どこかの国が極端に多いというわけではありません。私のところは40カ国前後で、隣の町は80カ国前後です。私のところも自治会に入っただき、家を立てて、地域活動も盛んにやっただきしている方が多く、海外の皆さんとの軋轢はほとんどないです。今、出している資料については、ほとんど英語版も必ず日本語版と同時に出し、それからラジオニセコという地域の皆さんが英語でディスクジョッキーを持つなど自由にやっているラジオ局があり、割と皆さん仲良くやっているかと思います。行政の中でも、最初に入ったニュージーランドから来た職員は、観光プロモーションを主に担っただきました。彼は今、独立し、海外進出企業のコーディネーターをしています。それから現在、台湾の方が働いていますが、その方は福祉と町民の生活関係のお仕事をしています。国際交流員も役場に5人おり、海外から、ニセコ町役場に入った職員も何人かおり、世界の外国語には職場で即日対応できる体制にはなっただきています。

特に何かよく問題があるかと言われるのですが、あまり問題はないです。変わったこととして、地域で海外の皆さんが多い集落が一つあります。その集落の学

校でやっていた盆踊りが、いつの間にか、やぐらを立てていたのがキャンプファイヤーになり、キャンプファイヤーの周りを浴衣を着た人が踊るという不思議な光景になったりしていますが、そのくらいです。あとは皆さん仲良くやっています。よろしくお願いいたします。

質問者：ありがとうございました。今、自治会に入っているというお話を聞いて驚きましたが、コミュニティの中で、非常に打ち解けている姿が想像でき、参考になりました。ありがとうございました。

司会者：ありがとうございました。他にご質問ある方いらっしゃいますでしょうか。

指出さん：せっかくの機会ですので貴重な機会です。

質問者：貴重なお話ありがとうございます。千葉県印西市長を務めております、藤代と申します。今年の7月に就任をしまして、まだ3ヶ月ほどが経過したところであります。まさにお二人が体現されてきたその多様な人材、流山市であれば、専門的な方々の登用であり、またニセコは長らく市民参加ということを強くされてきたということに感銘を受けながら聞いておりました。印西市も、これから多様な人材の方々を専門人材として登用していくというところで、また市民参加もより進めていかなければいけないと感じております。その中でお二人にぜひ、流山市においては専門人材、ニセコにおいては、市民参加という分野かと思いますが、こういったものを進めていく上で、首長として最初に気を付けなければいけないこと、ないしは成功していく上でのチップスのようなものがあれば、ぜひ教えていただけると幸いです。

司会者：井崎市長からお願いいたします。

井崎市長：先ほどマーケティング課の採用の失敗の例をお話しましたが、やはりそれぞれ専門の職員を採用する場合に、何を解決したいのか、そのためにどのような人が欲しいのか、そこはまず情報を私や採用する人たち、採用選考をする人材育成課のベクトルが一緒になっていないと、採用に失敗してしまいます。その方を採用する目的の情報共有、認識の共有、そして、その分野について知見のある方を入れるということは、とても重要だと思います。

司会者：では、片山町長お願いいたします。

片山町長：私達はずっと 30 年近く、そういった住民自治ということをやってきました、基本的には全ての情報を公開し、会議も全部公開で、そこに興味がある人が来るというような仕組みでやっています。

なので、御用聞き行政はやらないということにしており、行政依存ではなく、住民が自ら考え、行動するというのを徹底的に皆さんに、議会も含めてお願いをしています。行政がこちらから行ってどうですかということをやると、結局行政既存の社会になってしまう。そうではなく主権者として住民が自ら考え行動する。そこは徹底させていただいているところです。

それと一点、先ほどの説明の中で、海外の皆さんが入ったときに、私達も例えば、総合計画もそうですが、地方創生の戦略を作るときに、海外の皆さんだけを集め、皆さんにとって総合戦略がどうあればいいか、町の将来像はどうあればいいかという会議もやっており、日常的にそういう皆さんも参加できる場を多様に作っていく。それが一番いいのではと思っています。

質問者：ありがとうございます。片山町長に一点だけ追加で教えていただきたいのが、今の市民対話をうちの自治体でも私が、ファシリテーションしながら始めさせていただいているのですが、どうしても問題意識の高い一部の方々がいらっしゃるという場面が散見され、より広く本来は、うちの町は 11 万人都市で、千葉ニュータウンは、いわゆる東京のベッドタウンなので、多様な人材がいるはずなのですが、なかなか掘り起こせていないという課題があり、より多くの方に参加いただく上での何かチップスといたしますか、何かあれば教えていただけると幸いです。

片山町長：よく、参加する人が固定化してないか、同じ人ばかりやっているのではないと言われることがあります。要は全部オープンにしてやり続けることだと思っています。すると、介護に興味がある人は、介護のことを聞き、子育てに興味のある人は、やはり子育てのときに来ます。絶えず、オープンにしてやり続けることが、いろいろな参加を生むことかと思います。それと 1 点だけ、質問や意見があった場合、市役所の人ที่ 答えるということをするため、結局対立型になります。住民の中に多様な意見があるにもかかわらず、いちいち答えると、あたかも住民と役所が対立しているかのような物事になる。僕らがいつもやるのは、基本的に円卓です。住民同士が会話する中で、住民同士に多様な意見があることに気づきます。それが相互理解に繋がっていくため、その場の演出もすごく

大事です。簡単に役所は答えない。しばらく議論してもらい、その中で、逆に行政役になるぐらいの感じでいいと感じています。

質問者：ありがとうございます。お二人とも非常に実践的なアドバイスをいただきましてありがとうございます。明日からしっかりと実践して行きたいと思います。

井崎市長：やはりニセコ町と同じで、やり続けるということが大事だと思います。私が就任して始めたタウンミーティングは、3、4年くらい経っても、1つの集会で5人ほどしかおらず、私と副市長と教育長と本当に3対5など、あるいは事前に質問をいただき、その部長が出ると、こちらの方が多くなってしまうタウンミーティングもありましたが、最近はどこへ行っても30人、40人、50人いらっしゃるようになってきました。そのやり続けてそこで真摯な意見のやりとりがあり、そこで提案されたことをきちんとできるものは実現していく。それをホームページで公開しているのですが、そういうことの積み重ねで、あのタウンミーティングはガス抜きではないということ、あるいは信頼関係が出来てくると、続いていくと思います。

そこで、もう一つ問題は固定化の問題で、そういう方はできるだけ、初めての方を優先しています。それから、無作為抽出のタウンミーティング、オンラインミーティングなど、いろいろな形を取り、対面式でいつも同じ人が文句を言っているのを聞きたくないという方は、別の形式で参加していただけるような段取りもしています。

もう一つは、タウンミーティングの素晴らしい点は、市民からある意見を主張される方に対して、それが一定の時間と内容を超えると、他の市民が、これについてはこの場ではなく、別の場で話し合ってもらうなど、あるいは例えば、市立の保育園の廃止が昔ありましたが、そのとき、公立保育園の廃止に反対する運動体があり、その人たちが何度も同じことを言っていることに対し、そうではないお母さんたちが、私達は保育園ができればいいです、公立だと国の補助はありませんが、民間だと国の補助が入るので、公立を1つ作る間に、民間は5つつくることができます。そういう説明をしたときに、私達は公立保育園にこだわりません。保育園が必要なのです。なので、早く作ってくださいということで、市民同士で語り合い始め、何が最優先なのか、公立を残すことが優先なのか、保育園を一つでも多く作ってほしいのかというところで、議論があり、落ち着くところへ落ち着きました。

タウンミーティングの仕切りはなかなか大変ですが、非常に有効な市民合意の、あるいは市民の意見の合意形成のプロセスだと思います。

質問者：ありがとうございます。井崎市長が開催されているタウンミーティングについて、実は私もかなり勉強させていただいて、「みんなで語ろう明日の流山」というものをインスパイアさせていただき、「市長と話そう明日の印西」というものを実は始めさせていただいております。改めて、この場をお借りして、御礼を申し上げます。

指出さん：はい、ありがとうございます。良いプロジェクトです。円卓の話もとても良く、お二人とも、やめないことが大事ということで、大変に継続性の大事さを教えていただきました。

司会者：では、そろそろお時間なので、最後の質問とさせていただきたいと思いますが、何かありますか。

質問者：こんにちは。千葉県唯一の村、長生村の村長の小高と申します。お世話になっております。うちの村の悩みは、普通の行政団体には女性の参画を狙い、私は今4期目で、13年前からなのですが、おかげさまでいろいろな行政団体には3分の1以上の女性が参画していただいているのですが、肝心の現場の職員で、うちの行政トップは課長なのですが、13人いる課長のうち、今女性は1人だけになってしまいました。以前は3人ほどいてくれたのですが、この3年くらい前からトップになるくらいなら辞めるといい、去年も補佐で2年残して辞められてしまい、大変苦戦しているのですが、二人の人材の活用ということでおそらく女性の登用もされていると思いますが、課長職、部長職、うまく職に就く女性は介護が始まってしまい、介護に力を割くため、役場の仕事には熱中できない、責任を持てないという意見を口実にして辞退する方が多いのですが、何か良い案や助言がありましたら、よろしく願いしたいと思います。

司会者：では次は、片山町長からお願いいたします。

片山町長：うちも同じ悩みを抱えて困っております。

井崎市長：まず、今年度、昨年度の採用者の割合からいくと、男性が5割強、女性が5割弱の構成になっています。この20年くらいで、採用された女性の方々は、概ねキャリアを目指している方が多く、そういった方は、介護が入ってくるとわからないですが、課長や部長を目指している方はいると思うのですが、それ

より上の方になりますと、子育てしながら、近くの職場で働くという子育てすることが前提条件で、それができる職場として市役所を選んでいる方の割合が多くなると思っています。

なので、あまり課長試験を受けない、部長になりたいということが進まない。そもそものキャリアをどう形成していくかというところで、50代以上の方だと少ないのは事実です。ただ、これからは若い方の意識もそれに対して変わってきており、今後期待しているところです。部長には女性がいらっしゃいますし、課長、係長にも女性はたくさんいらっしゃいますので、そういう中から、部長になっていく方もいらっしゃることを期待しています。

司会者：では最後に、指出先生から今までの議論を踏まえて、一言お願いいたします。

指出さん：はい。皆様のご質問本当にありがとうございました。各論で聞きたいところを質問していただけたことで、若い方々や女性の方々の登用、それから役職に関してのお話も出てきて、お話したいところまで踏み込めたのではないかと思います。重ねて御礼申し上げます。こちらからは、まとめですが、井崎市長と片山町長の話は多様な人材を確保するということが喫緊の課題だという中で、町の個性や市の特性、これまでの経験則からこういった方々が入ってくる形をということで、ある意味バックキャスティングの視点で作られている施策がたくさんあると思いました。

何よりも、町の中で人材という言葉でくくられていますが、町の未来を作る人たちが、町の未来を一緒に歩む人たちとどういう形で働いくのかというようなことを、しっかり取り込むような施策を、コアな部分もそうですし、裾野も広げるような形で、町全体に訴求するようなことをやっていらっしゃるというのが、2つの自治体の首長の発言から大変に見て取れたことが、今回の第1のセッションの中で、大きいことだと思います。行政の方々の人材の話、それから町を形づくる人材の方々の話と両方の面で今回井崎市長と片山町長からお話ができたことで、大変実りのある会になったのではないかと思います。改めて御礼申し上げます。ありがとうございます。

はい。では1部に関しては、これで終わりにしたいと思います。改めまして、井崎市長、片山町長ありがとうございました。皆様、拍手をお願いいたします。

司会者：ありがとうございました。