

**特集**

## 任期付職員活用で深まる 都市行政の専門性

〔寄稿1〕 任期付職員採用がもたらす効果と課題……………16

国際基督教大学教養学部教授 ● 西尾 隆

〔寄稿2〕 任期付職員制度のさらなる活用に向けて……………19

総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐 ● 東 善博

〔寄稿3〕 法曹有資格者を自治体職員として活用する……………22

内閣官房法曹養成制度改革推進室参事官 ● 中西一裕

〔寄稿4〕 適正な定員管理の推進と任期付職員の活用……………24

能代市長 ● 齊藤滋宣

〔寄稿5〕 任期付職員で強める「わが市の法務」……………27

栃木市長 ● 鈴木俊美

〔寄稿6〕 任期付職員の活用で目指す  
時代を見据えた戦略的な都市づくり……………30

久留米市長 ● 榎原利則

■ とっておき! 美しい都市の景観……………3

「刈込池」大野市(福井県)

■ 食から考える カ・ラ・ダいきいきライフ(服部幸應 監修)……………4

ねばりがうまさ。深まる秋をシンプルに味わう 蒸し里芋のきぬかつぎ

■ 市長座談会……………5

地域に根付いた文学賞でまちの活性化

座談会出席市長 ● 花巻市長・上田東一 / 白河市長・鈴木和夫 /

小諸市長・柳田剛彦 / 三鷹市長・清原慶子

司会・コーディネーター ● 中央大学総合政策学部教授・細野助博

表紙イラスト：山本 陽  
本文イラスト：川名 京

## 市政ルポ……………40

海南市(和歌山県)  
歴史・文化に培われたふれあい都市  
防災体制の確立で、さらなる発展へ

海南市長 ● 神出政巳



動き

■世界の動き／スコットランド独立否決 時事通信社元解説委員長 ●金重 紘……………34

■経済の動き／医療の地域偏在は是正できるのか 東京大学大学院教授 ●伊藤元重……………36

■自治の動き／住民投票が世界を揺るがす ジャーナリスト ●松本克夫……………38

■マイ・プライベート・タイム……………46

生かされた命 輪島市長 ●梶 文秋……………46

■わが市を語る……………50

◆語り合おう氷見 氷見市長 ●本川祐治郎……………50

◆先人の努力を引き継ぎ 安中市長 ●茂木英子……………50

◆魅力を見つけ出し、磨き上げ 桑名市長 ●伊藤徳宇……………50

◆大自然と人々が融合し、「新たな力」が躍動するまちえびの えびの市長 ●村岡隆明……………50

——南九州の交流拠点都市を目指して——

■歴史に見る リーダーと、それを支えた人たち……………58

つらい選択 — 黒田長政 (七) — 作家 ●童門冬二……………58

■編集後記……………64

■市政ギャラリー 都市の素顔……………65

「新潟市」(新潟県)

■都市のリスクマネジメント……………48  
危機管理マニュアル② 市町村アカデミー客員教授 ●大塚康男

■全国市長会の動き— Mayors' Action……………60

■〔東北復興応援企画〕美味しい!! 楽しい!! 美しい!!……………64



# 地域に根付いた文学賞で まちの活性化



きよはら けいこ  
**清原 慶子**  
みたか  
三鷹市長(東京都)



やなぎだ たけひこ  
**柳田 剛彦**  
こもろ  
小諸市長(長野県)



すずき かずお  
**鈴木 和夫**  
しらかわ  
白河市長(福島県)



うえだ どういち  
**上田 東一**  
はなまき  
花巻市長(岩手県)

司会・コーディネーター

ほその すけひろ

**細野 助博**

中央大学総合政策学部教授

地域ゆかりの作家の功績をた  
たえるとともに都市の認知度や  
ブランド力の向上などを目的と  
して、自治体主催の文学賞が多  
数創設されています。若者の文  
字離れ、文学離れが指摘される  
中、地域文化に果たす役割と期  
待は多大なものがあります。

座談会では地域に根付いた文  
学賞を活用し、まちの活性化に  
貢献する上田・花巻市長、鈴木・  
白河市長、柳田・小諸市長、清原・  
三鷹市長にご出席いただき、文  
学賞創設の背景やメリット、ま  
ちづくりや教育面への波及効果  
などについてお話しいただきま  
した。

(本文中の役職名・敬称は一部省  
略しています)

宮沢賢治賞・イーハトーブ賞は  
地域に根付いた、  
独自の精神性を継承する  
役割も期待されている  
と思います。



上田 東一  
花巻市長(岩手県)

### 文学賞創設の経緯とその特徴

**細野** 新人作家の発掘はもちろんのこと、地域の文化振興や都市の認知度向上を目指して地方自治体主催の文学賞が数多く生まれています。本日は、地域ゆかりの作家を冠にした文学賞を設け、地域活性化に向けて取り組む都市の市長にお集まりいただきました。

まずは各都市で文学賞を創設した経緯やその

特徴などについてお聞かせいただきたいと思えます。

**上田** ご存じの通り、花巻市は宮沢賢治が生まれ、その生涯のほとんどの時期を過ごした地。没後80年を経ても、市内ではさまざまな団体が賢治作品の朗読活動を行ったり、演劇活動を展開するなど、今でも賢治の影響が色濃く残っています。

そんな花巻市で、「宮沢賢治賞・イーハトーブ賞」が創設されたのは平成3年のこと。昭和63年から平成元年にかけて竹下政権下で実施された、各市町村に1億円を交付する「ふるさと創生事業」がきっかけです。この交付金を活用して、ハード整備などを進めた自治体も多数ありましたが、花巻市では市民を含む、さまざまな活動の実践者や芸術家を顕彰したい。そして、農業、思想、文化などに対する市民の意識を高揚したい。その思いから、賢治ゆかりの賞を設けることにしたわけです。

この賞はその名称の通り、過去3年間にわたる、賢治に関する研究・評論・創作などに贈られる「宮沢賢治賞」と、賢治の精神を受け継いだ、やはり過去3年間にわたる、実践的な活動に対して贈られる「イーハトーブ賞」の2つの賞で構成されます。いずれも賢治に関する全国の研究者などで構成される「宮沢賢治学会」のメンバーによる選考を経て、毎年、賢治の命日の翌日の9月22日に表彰式を開催。同時に、多くの市民が見守る中、受賞者には講演をしていただいています。

**鈴木** 「孤高の文士」「最後の文士」などとも呼ばれた、歴史文学作家の中山義秀は、旧大信村(現在の白河市)で誕生しました。実際、この地で過ごしたのは小学校1、2年生ぐらいまでとい

われていますが、中山義秀は終生、この生まれ故郷を自分の人生の原点と位置付け、大切に思っていたようです。

そうした縁を生かして、旧大信村では中山義秀を生んだこの地に文化の香りを根付かせようと、平成5年に中山義秀記念文学館を建設。併せて、同年から中山義秀顕彰会が主催、村と文学館の共催で、歴史小説・時代小説を対象にした「中山義秀文学賞」が設けられました。平成17年の旧大信村と白河市の合併後は、新白河市がこの事業を引き継いでいます。

この文学賞には極めてユニークな点があります。それは、日本で唯一、最終選考会を広く公開していることです。選考委員の先生方の厳しい評価、激しい言葉の応酬を直に拝見できるとあって、大いに注目を集めています。



今ではすっかり日本を代表する歴史文学賞として、歴史文学作家の登竜門とまでいわれるほどに発展しました。今年には記念すべき第20回目。歴代の受賞者に集まっていたいただき、交流会を開催する予定です。

**柳田** 小諸市は明治の文豪・島崎藤村とゆかりが深いまちです。明治32年、27歳の藤村は、恩師木村熊二の招きに応じ、市内の旧制中学校「小諸義塾」(設立時は私塾)へ赴任。これが機縁となりました。

既に処女詩集「若菜集」を発表し、新進気鋭のロマン派の詩人として高く評価されていました。以来、国語・英語の教師として6年を過ごし、向学心に燃える多くの若者たちに多大な影響を与えました。実は私の祖父もその一人で、藤村から徒然草の授業を受けたと、子どものころに祖父から直接聞いた覚えがあります。

藤村にとっても、この小諸という地は創作意欲を大いに刺激したようで、赴任時代の明治34年に『落梅集』を刊行。市内の懐古園から見た風景をうたった「千曲川旅情の歌」「小諸なる古城のほどり」などの作品を発表しています。

こうした縁から、小諸市では藤村の没後50年、生誕120年を記念して、平成4年に「小諸・藤村文学賞」を創設しました。垣根を低くして、誰もが応募しやすいようにと、エッセイを対象とした文学賞です。

回を重ねるごとに、応募数の減少に悩まされる文学賞も少なくないようですが、昨年度、第20回の応募数は2728編。前年度よりも300点余り増加するなど、ありがたいことに年々応募数は増え続けています。海外から多数の応募があるのも特徴の一つです。

**清原** 太宰治は昭和14年9月から三鷹町に転居して以来、戦時中の疎開時代を除き、昭和23年6月に亡くなるまで、三鷹の地で暮らしました。三鷹を舞台にした作品も数多く残っています。

この太宰治に関しては、既に昭和39年に小説の公募新人賞として筑摩書房が「太宰治賞」を創設しており、三鷹市民でもあった故吉村昭さんをはじめ、多くの作家を世に送り出しましたが、経営上の事情もあり、昭和53年の第14回を最後に、中断を余儀なくされていました。

それから20年ほどたって、太宰治賞の復活を同社に呼び掛けたのが三鷹市でした。太宰治賞を通じて、三鷹市ゆかりの文人たちの文化の薫りを継承したいという思いからです。この申し出が受け入れられて、太宰治の没後50年にあたる平成10年、三鷹市が市制施行50周年を迎える平成12年を前に、共同主催の形で復活することになりました。以来、第140回芥川賞を受賞

大事なことは文化力と  
産業力のバランス。  
文化資源を掘り起こして、  
新しい地域づくりを進めたい。



鈴木 和夫  
白河市長(福島県)

した津村記久子さん(第21回受賞)、第24回三島由紀夫賞を受賞した今村夏子さん(第26回受賞)、第8回大江健三郎賞を受賞した岩城けいさん(第29回受賞)など、多数の実力派作家を輩出しています。

応募作品数も、「小諸・藤村文学賞」まではいきませんが、復活した第15回が1623編。以来、現在までほとんど1000編以上の応募があります。

ちなみに、これらの多数の応募作品の中からしっかりと実力作を選考できるのも、そして受賞作品などが掲載されたムック本を毎年刊行できるのも、筑摩書房が総力を挙げて取り組んでくださるからにはかなりません。出版社との共同主催のメリットを強く感じています。

### 文学賞は地域に何をもちたらずか

**細野** 各都市でいかに文学賞が地域に根付いているか、その実態がよく分かりました。では、次に文学賞が果たす役割、地域に与えるメリットなどについてお聞かせいただきたいと思っています。

**鈴木** 市長に就任して、もうすぐ8年になりますが、つくづく感じるのは、市民は意外と地域の歴史文化を知らないということ。事実、白河は戊辰戦争で政府軍と戦い、1000人も死傷者を出した地域ですが、この歴史的事実を学校ではまったく教えてきませんでした。

その点、フランスは地域の歴史を大事にしています。昨年、姉妹都市締結25周年を記念して、フランスのコンピエーニュ市を訪れたのですが、市長さんは「わがコンピエーニュはローマ時代から…」と誇りを持って話されていました。

いずれにせよ、自分たちの根っこは、地域の

歴史文化にあるわけですから、それを掘り起こすことが不可欠。その手段の一つが文字の力、文学の力だと考えています。

**柳田** 意外と市民はまちのことを知っているようで深くは知っていないようです。そのことは私も実感しています。だからこそまちの歴史やその魅力を、文学賞で喚起することは大事なことだと思います。特に、地域の若者たちには、足元の歴史文化をよく理解してほしいと思っていますが、残念ながら近年は、市内の中高生の応募が少なくなっています。ここが課題です。

**清原** 三鷹市は、太宰治が家族と暮らし、魅力的な作品を多数生み出したまちです。市内の禅林寺にはお墓もありますし、太宰が実際に歩いた鉄道の跨線橋をはじめ、太宰ゆかりの場所も数多く残っています。実際にその足跡を辿ることもできるわけで、これこそ、三鷹市において掛け替えのない財産だと考えています。

その観点から、2008年3月、太宰の没後60年、生誕100年を記念して、太宰が通った伊勢元酒店跡に「太宰治文学サロン」を設置し、毎年1万人を超すお客さまが来訪されています。そして、長年にわたり太宰治ゆかりの地の観光ガイドを実践してきた市民団体との協働で、ここを拠点に太宰ゆかりの場所をご案内するガイド養成と実践の取り組みを進めるなど、「都市観光振興」にも力を入れています。

**上田** 宮沢賢治、中山義秀、太宰治はいずれも東北出身。島崎藤村も、若き日に花巻出身の佐藤輔子という女性に恋をしていて、まったく東北、そして花巻と縁がないわけでもありません。最近、梅原猛さんも強調されていますが、東北には文学の豊かな土壌があると思うのです。

課題は受賞者、  
応募者との継続的な  
交流の仕組みづくり。  
そのための仕掛けを  
新たにつくっていきたい。



柳田 剛彦  
小諸市長(長野県)

では、それを支えているものは何かというと、独自の「精神風土」ではないかと私は考えます。実際、佐藤輔子の異母兄の佐藤昌介はやがて北海道大学の初代総長を務めますが、非常に義侠心に富んだ人物で、アメリカに留学中、明治政府に掛け合って、生活に困窮していた後輩の新渡戸稲造を懸命に支援しています。このような行動力、精神風土は賢治などにも通じるものがあります。宮沢賢治賞・イーハトーブ賞は、こうした地域に根付いた、独自の精神性を継承する役割も期待されていると思います。

### 具体的な地域づくりにも貢献

**細野** 具体的に文学賞がどのようにまちづくりに貢献しているか。その点に話題を移したいと思います。お話を聞きまして、特に印象的だったのは、都心に近い三鷹市から「都市観光振興」という新しい発想が出てきたこと。その経緯について、詳しくお聞かせいただけますか。

**清原** 率直に申し上げて、私が市長に就任するまで、いわゆる観光地ではない三鷹市では「観光」にはあまり積極的な取り組みがなく、観光協会もなかったのです。けれども、市長就任後、私は商工会等によびかけて研究会をつくり「都市観光」について検討していただいて、太宰治文学サロンを設置する前年に市と多くの団体が協働して「NPO法人みたか都市観光協会」を設立していました。そして、改めて住宅都市である三鷹市内の観光資源として、太宰ゆかりの場所以外にも、国立天文台、三鷹市立アニメーション美術館、山本有三記念館など、魅力的な資源が数多く集積していることを再確認して都市観光振興の取り組みを開始していました。そして、太宰治文学サロン開設以来、観光ガイドの育成、観光関連情報の収集・提供事業、各種イベント事業、講座の開催など「都市観光振興」に積極的に取り組んできました。

**上田** 花巻市でも、賢治を核に文化振興を進めながら、交流人口の拡大を図ろうと、平成24年度に市役所内に「賢治まちづくり課」を設置。賢治情報を二元的に管理し、情報発信する総合窓口機能を担うとともに、賢治に関する団体などとの連絡調整や協働による事業実施を進めています。併せて、平成22年度には、有識者や宮沢賢治



清原 慶子  
三鷹市長(東京都)

太宰治賞をきっかけに、  
観光振興を含め幅広く  
取り組みを推進。多くの人に  
「太宰治が生きたまち三鷹」  
を実感していただきたい。

をテーマに活動を行う方々で構成する「賢治のまちづくり委員会」が発足。現在、官民一体となって、芸術フェスティバル「賢治風のステージ」や、賢治の創作の根底にある叙情性を主題にした「賢治メルヘンアニメフェスティバル事業」など、賢治ゆかりのイベントを展開したり、その足跡を観光資源に生かしたりと、活性化に向けた取り組みを推進しています。

**柳田** 「小諸・藤村文学賞」の所管は教育委員会生涯学習課ですから、なかなか観光や地域振興に結び付かない面がありますが、授賞式には、必ず全国から受賞者をお招きすることになっています。中高生が受賞される場合は、おおむね保護者が付いてこられますし、成人の場合でもご家族で参加されるケースが少なくありません。少なからず活性化に結び付いているのではないかと思います。

課題を挙げるとすれば受賞者、応募者との継続的な交流の仕組みをつくることです。中にはリピーターとして何度も本市を訪れる受賞者も少なくないようですが、残念なことにわれわれ行政と接点がないんですよ。もっと絆を深めて、教育委員会にもどんだん顔を出していただきたいし、そのための仕掛けを新たににつくっていきたいと考えています。

**上田** 受賞者との交流は非常に重要です。今年JR釜石線にて、賢治の「銀河鉄道の夜」の世界観をイメージした「SL銀河」が運行し、人気を博していますが、この車内のコンテンツプロデュースをされたのが、第18回宮沢賢治賞受賞者で、オーストラリアの作家のロジャー・バルバーズさん。こうした具体的なつながりが出てきていること自体、大きな成果だと考えています。

**鈴木** 長らく外交官として活躍した、前文化庁長官の近藤誠一さんは、白河市を訪れて「これからの外交力は地域文化の力」と力説されました。振り返れば日本は戦後以来、ひたすら経済成長を旗印に突き進んできました。地方も産業力を重視し、企業誘致に力を入れてきたわけですが、今後このスタンスでいいのかどうか。今や私たちは分水嶺に立っているように思います。



大事なことは文化力と産業力のバランス。両方が相まってこそ地域の永続性は図られると思いますが、現状では文化力が少々弱い。文化資源を掘り起こして、新しい地域づくりを進めなければいけないと思います。

**清原** そのためにも、地域の皆様の理解は欠かせません。実際、文学賞に関しても、運営するには一定の予算が必要ですから、継続するには市民や議会の理解が不可欠です。そうした意味でも、前市長時代に復活した「太宰治賞」をどう継続していくか、活かしていくか。これは文学賞を引き継いだ市長として大きな課題でありましたが、市長就任後に太宰治賞ゆかりの講師による「文学講演会」の開催を始めるとともに、太宰治文学サロンの設置をするなど、文学賞と連携した文化振興の取り組みを進めることによって、都市観光振興に広げることができています。さらに、障がい者の就労支援施設では、三鷹産のキウイフルーツや桜桃を使った太宰治のロゴ入りクッキーを生産するなどをはじめ、マグカップ、ボールペンやTシャツなどの太宰治グッズの展開もあり、文化と産業を結びつけた取り組みも行われています。

こうした施策を総合的に進めながら、市内外の皆様に「太宰治が生きたまち・三鷹市」





細野 助博  
(中央大学総合政策学部教授)

を再確認し、実感していただき、市民の皆様  
地域への愛着や誇りを高めるとともに、市外  
の方々にも三鷹市の都市としての価値や品格を  
感じていただきたいと考えています。

### 子どもの文字離れを食い止めるために

**細野** 現在、若者の文字離れ、文学離れが進んで  
います。この傾向をいかに食い止めるか。教  
育行政においても重要な課題でしょうが、文  
学やそれにまつわる活動がどのような効果を  
発揮しているか、お話しください。

**清原** 太宰治の作品は中学校の教科書にも掲載  
されていますし、三鷹市では実際に太宰治のゆ  
かりの場所を辿ることが出来ます。こうした環  
境は中学生をはじめ、三鷹市の子どもたちを大  
いに触発し、教員にも太宰治作品に関する授業  
の充実をもたらしていると思います。たとえば、  
中学生を対象にした、全国納税貯蓄組合総連合  
会による「税についての作文」についても、周辺  
の都市に比べて三鷹市の応募数が増えています。  
さらに、以前は俳句といえは、円熟した中年  
以降の世代の趣味とされてきましたが、私が、  
芸術文化協会に若い世代の芸術文化への参加を  
促す活動をお願いしたところ、三鷹市俳句協会

では小学生を中心に「ジュニア俳句」を公募して  
くださり、毎年、子どもたちから涙が出るほど  
感動的で素敵な作品が集まるようになりました。  
た。せっかく文学賞を設けている都市なのです  
から、今後も教育委員会と連携して、子ども  
たちに対して、積極的に言葉や文学に親しむ環  
境を提供していきたいです。

**柳田** 俳人の高浜虚子は戦中から戦後に掛  
けて、本市に疎開されていたこともあり、今でも  
俳句が盛んで、毎年、「虚子・こもろ全国俳句  
大会」を開催しています。ただ、「小諸・藤村文  
学賞」と同様に、地域の子どもたちの応募は多  
くありません。文字離れ、文学離れを食い止  
めるためにも、市内からの応募数を増やしたい  
と考えています。

**上田** 花巻市では、賢治に関する活動が、官  
民ともに活発に展開されている影響で、子ども  
たちの文学に対する関心は高まっていると思  
います。さらに、市では地元富士大学と連携し  
て、「賢治のまちから全国高校生童話大賞」も実施  
しています。全国の高校生の豊かな創造力とみ  
みずしい感性を引き出す機会を提供すること  
を目的にした文学賞ですが、地域の高校生にも  
積極的に応募してもらいたいです。

**鈴木** 東日本大震災を経て、明らかに市内  
の子どもたちは変わっています。実際に相対  
して、言葉を交わしてみても、自分たちで地  
域を何とかしないといけないという意識が高  
まっているのが分かります。この中からす  
ごい大人が出るかもしれない。私はそういう期  
待を持っています。

中山義秀は、時代の移り変わりが激しいとき  
こそ、歴史を勉強すべきと強調していますが、

足元の歴史をしっかりと学んで、未来に羽ばた  
いてもらいたいと考えています。

**細野** 各市長から文学賞が果たす多面的な効  
果、役割についてお話しいただきました。実際、  
文学賞というと新人作家の発掘という側面は  
強調されますが、地域の足元の歴史を発掘  
し、それを地域が発信する。そのことで市民  
の誇りが生まれ、かつ都市の品格も高まってくる。  
各都市において、そうした相乗効果が生まれて  
いることをよく理解できました。

大都市への一極集中の弊害が指摘されていま  
すが、今後も市民とともに文学賞を生かした活  
性化の取り組みを進め、各都市がこれまで以上  
に発展されることを願っています。本日はどう  
もありがとうございました。

(平成26年7月9日、全国都市会館にて開催)

本コーナーは隔月掲載となります。次回は1月号に掲載予定です。







# 特集

## 任期付職員活用で深まる 都市行政の専門性

自治体を取り巻く環境が激変する中で、自治体の職員に求められる能力は多様化し、これに伴い、自治体における専門性の確保、民間人のノウハウ導入が大きな課題になっています。

2002年の「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」の成立で、各自治体は条例を制定することで、民間人を任期付職員として採用することが可能になりました。

今回の特集では任期付職員採用が進む背景、制度導入の効果などについて紹介するとともに、任期付職員活用を進めて、自治体の専門性の確保に取り組む都市の事例をご紹介します。

寄稿 1

### 任期付職員採用がもたらす効果と課題

国際基督教大学教養学部教授 西尾 隆

寄稿 2

### 任期付職員制度のさらなる活用に向けて

総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐 東 善博

寄稿 3

### 法曹有資格者を自治体職員として活用する

内閣官房法曹養成制度改革推進室参事官 中西一裕

寄稿 4

### 適正な定員管理の推進と任期付職員の活用

能代市長 齊藤滋宣

寄稿 5

### 任期付職員で強める「わが市の法務」

栃木市長 鈴木俊美

寄稿 6

### 任期付職員の活用で目指す 時代を見据えた戦略的な都市づくり

久留米市長 檜原利則

# 任期付職員採用がもたらす効果と課題

国際基督教大学教養学部教授

にしお たかし  
西尾 隆



## 都市の多様性と地域課題の先端性

本稿では、任期付職員の採用がもたらす自治体政策や組織への効果、および今後の課題について考えてみたい。その際、自治体政策の立案や変更に影響を与え得る専門職にフォーカスを当て、保育や教育の分野で育休などの一時的空白を埋めるための任期付職員については簡単に触れるにとどめる。

今に始まったことではないが、日本の都市は多様であり、それぞれ固有の課題を抱えている。「補完性」の考え方からいえば、基礎自治体で対応しきれない課題には広域自治体である都道府県が、都道府県でも対応できない課題は国が引き受けることになる。実際、規模の大きな上位の政府はより多様かつ多数の専門家を抱えており、福祉や医療の分野を考えればその実態は容易に理解できよう。だが、少子化・自然災害・放射能汚染など、日本の地域課題の一部はグローバル時代の先端を行っており、国にも諸外国にも確立した解

決策がないものも少なくない。

例えば気象庁のいう「経験したことのない大雨」が各地に多発するようになると、予報・避難・救助・復旧などの面で上位団体の指示を待つことなく、新たな知識とノウハウが早急に必要となる。そこでは災害や危機管理に関する高度の専門知識と同時に、現場に密着したローカルな知識も等しく重要である。専門性と先端性と自治が交差する地点から、任期付職員制度について考えることにしたい。

## 任期付専門職採用の背景と概要

国・地方を問わず、任期付職員の背景にあるのは公務員の任用の「多様化」という時代の要請であろう。それは採用する側だけでなく、職業として公務を考える個人の側の選択肢拡大とも関係する。さらに自治体の場合、一方で職員数・人件費の削減圧力と、他方、地域固有の課題解決のために有為な人材を得たいという意図が密接に重なり合う。

一般職の地方公務員に任期付職員の制度

(任期付職員法)が導入されたのは平成14年であり、翌15年12月、総務省公務員部は「地方公務員制度における任用・勤務形態の多様化について」との文書を出している。それによれば「多様化」は地方公務員制度調査研究会(塩野宏会長)報告書の柱となる考え方であり、(1)任期付短時間勤務職員制度の創設、(2)任期付採用の拡大、(3)常勤職員の短時間化が提案され、それぞれについて「具体的なイメージ」が記されていた。

このうち、(1)に関しては住民に対し直接サービス提供を行う部門が想定され、育児休業中や定年前短時間勤務職員などとの「ワークシェアリング」が例として挙げられている。これに対し、(2)の任期付採用の拡大に関しては、特定プロジェクトにかかる職など終期が明確な場合のほか、業務の拡大・転換・廃止に伴い一時的に人員が必要となる場合が挙げられているが、具体的な仕事内容は必ずしも明らかでない。

任期付職員法の3条1項は、「高度の専門

的な知識経験又は優れた識見を有する者」として、2項の「専門的な知識経験を有する者」と区別しており、前者は「特定任期付職員」、後者は「一般任期付職員」と位置付けられている。違いは「高度の」専門性か否かであるが、政策の立案・変更にかかわるか否かと解しておきたい。例えば同じ情報技術（IT）関係の専門家であっても、業務がシステムの開発・刷新にかかわるのか、現行システムの維持管理なのかの違いは大きい。業務委託による専門家の活用では、その自治体が置かれた状況への総合的判断において限界がある。

さて、任期付職員の採用に際しては条例を制定する必要があるが、平成25年4月現在の実績を見ると、同法3条1項に関しては46都道府県、19政令指定都市、418市区町村で条例が制定されている。これは3条2項に関する条例制定と比べると数がやや下回っており、「高度の」専門職を採用する自治体の方が少ないことを示している。専門性の内容は、IT・法務・医療・教育研究・産業振興など多岐にわたり、総務省の調べでは、教育研究関係が207人で最も多く、土木建築関係190人、福祉関係182人、医療関係107人がこれに続いている<sup>1)</sup>。

市区レベルの特定任期付職員の具体的ポストを見ると、情報システム担当部長（町田市）、病院ゼネラルリスタクマネジャー（阿蘇市）、債権管理担当課長兼弁護士（国立市）、危機管理監（御殿場市）、広報専門監（松江

市）、政策法務室長（流山市）、虐待相談・措置に関すること等課長（福岡市）などの例がある。しかし、具体的な採用事例をその自治体の政策課題との関係から読み解かない限り、この制度の意義は十分に把握できない。

### 任期付人事の意義と効果―厚木市を例に

基礎自治体で特定分野の専門知識が必要になった場合、一般にどのような対応策が考えられるだろうか。まず、内部で専門の職員を育成するか、外部に既に存在する専門家を活用するかという選択肢がある。筆者はかつてIT分野でキーパーソンに育った幹部職員の例を紹介したことがあり、その職員の存在自体が自治体政策全体の水準を引き上げる効果を持っていた。とはいえ、それは人材育成方針の成果というよりも、政策展開と人材育成がたまたま相互補完的に同時進行したという方が実態に近い<sup>2)</sup>。IT関係であれ危機管理であれ、地域全体を見渡す視野の広さと専門性の深さを備えた職員を、自前で育成することの重要性は強調してもし過ぎることはない。人事政策の柱の一つとして考えるべきである。

だが、スピーディーな対応には外部の専門家の活用を考える方が現実的であろう。その場合、委託または非常勤での契約とするか、常勤職員として採用するかの選択肢があり、さらに後者に関しては中途採用の正規職員か任期付の職員かという選択肢がある。先にも

触れたように、委託や非常勤の場合、その専門性を自治体の政策システムの中にどう位置付けるかという文脈的・総合的判断力を期待しにくく、また指揮命令系統で使い勝手の悪さが残る。他方、専門家の中途採用は中長期的な貢献が期待できる反面、採用側に候補者の専門的・総合的能力についての確な判断ができるか否か、リスクなしとしない。

その点、任期付の場合は専任職員としてのコミットメントが期待でき、かつ採用時の判断ミスというリスクも少ない。法律のいう「高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者」とは、その自治体の能力水準を優に超える人材にほかならず、双方にあって任期付という条件は好都合なのである。このことを神奈川県厚木市の例から見ることにしたい。

厚木市では平成23年3月、「一般職の任期付職員の採用等に関する条例」を制定し、6月15日付で3件の「特定任期付職員」の募集を行った。いずれも課長級のポストで、職名と任期は「まちづくり専門監」（3年）、「法務専門監」（2年）、「情報専門監」（2年半）であり、それぞれ2～3頁の業務内容・選考方法・給与などの条件の説明により応募が行われている。

このうち、「まちづくり専門監」の職務内容は、①新たな産業用地の早期創出にかかわること、②企業の立地に関すること、③土地区画整理事業に関することなど5項目が示さ

れ、特定の開発計画を短期間にまとめることが期待されていた。採用されたのは旧住宅公団・商社・コンサルなどの現場で実践を重ねてきた人物であり、市の職員にはまずいなタイプだったという。首都圏で都市間競争が激化する中、短期決戦型の戦略的な人事というべきである。この職員は任期の3年間に土地区画整理組合を立ち上げている。

また、「法務専門監」の職務内容は、①庁内弁護士としての法律相談、②法令解釈等に従事する職員の人材育成、③行政に関する紛争等の処理を含む5項目が示され、比較的若い弁護士が採用されている。個別の法律問題への対応と日常的な相談・研修を通して組織の法務能力・センス向上に期待以上の効果があったとして、2年の任期満了後に3年の延長が行われ、現在も勤務している。

厚木市は平成26年、透明度・効率化・活性化度・市民参加・利便度を総合した「経営革新度」において全国トップの自治体(市区)となった<sup>3)</sup>。徹底した行革と職員数の削減が市長の選挙公約だったことから、効率化の一環として平成19年度より定員管理計画(1~3次)が実施され、18年に1763人だった職員数(病院を除く)は26年には13%減の1532人まで削減されている。任期付職員採用の意義はこの効率化という文脈を離れて見ることはできない。担当業務の

終期の存在や実験性を考えると、内部育成や正規職員の中途採用では無駄が避けられない。しかし、より積極的に、任期付であるがゆえに得られる人材という側面にも注目しておく必要がある。

### 採用される側から見た

### 「任期付」の意義と今後の課題

通常、自治体の人事担当者の目には、応募者は総じて安定を求め、任期制限のない正規職員を希望すると映るであろう。だが、意外に期限付で公務を経験したい民間人がいることの認識も大切である。弁護士・医師・建築家などの専門職やコンサル系の経験者の中には、キャリアの中で公務、特にまちづくりにかかわりたいと考えることが稀ではない。

20代半ばで外資系コンサルを退職した庄嶋孝広氏は、NPO法人東京ランポ勤務を経て平成19年から千葉県四街道市の任期付職員として3年間市民活動の支援を担当した。その頃立ち上げた「市民社会パートナーズ」の代表となり、今は地元大田区の地域力連携協働支援員(非常勤)としてまちづくりにかかわっている。自ら「民間と公務の二刀流」と称するこの異色の職員は、しばしば世界を股にかけて調査と放浪の旅を楽しみ、新たな出会いを次の仕事の糧としている。PTA会長やNPOの理事を務め、「チク(地区)メン」として汗を

流す一方、現場で磨いたスキルを生かし、自治大学校講師など公務研修の場でも活躍している。こうしたタイプの職員を自治体が一定期間内部に抱えることは、担当事業の進捗に加え、組織の活性化と職員への触媒効果が期待できる。そしてあえて任期を区切ることで、双方にとって貴重な交流の機会として認識され、より有効に使われると考えられる。

任期付採用と同時に「常勤職員の部分休業制度」が提案されたように、正規職員にとつて留学や国際協力などでの部分休業(リーブ)のチャンスは、任期付採用と裏腹の関係にある。今後この制度をさらに活用するためには、基底にある勤務の多様化・柔軟化路線がそもそも何を意味しているのか、広い視野から吟味することが課題となる。立法者も明確に認識していなかった働き方の地殻変動、まちづくりと世界のつながり、地域でグローバル人材が育つダイナミズムへの深い理解が求められている。

- 1) 小林真由美「地方公共団体における任期付採用制度の運用状況に関する調査結果について」『地方公務員月報』2013年11月号。
- 2) 西尾隆「都市自治体の人事政策と行政の専門性確保」『都市とガバナンス』14号、2010年9月号。収、85-86頁参照。
- 3) 「全国市区の経営革新度調査」『日経グローバル』237号、2014年2月3日。

# 任期付職員制度のさらなる活用に向けて

総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐

あずま 東 善博  
よしひろ



## はじめに

地方公共団体の運営においては、公務の中立性の確保や職員の長期育成を基礎とし、職員が職務に安んじて精励できるようにすることによる公務の能率性の追求、企画立案やサービスの質の担保等の観点から、任期の定めのない常勤職員が中心となることを原則としている。

一方で、近年、地方公共団体の現場においては、多様な行政サービスへの対応の必要性とともに、働く人の側からもさまざまな働き方へのニーズが高まっていることから、よりよい行政運営のために、「任期の定めのない常勤職員を中心とする公務の運営」という原則を維持しつつ、任期付職員やいわゆる臨時・非常勤職員といった多様な任用・勤務形態を活用するなど、さまざまな工夫が重ねられている。本稿では、こうした多様な任用の一形態である任期付職員制度をめぐるこれまでの議論、活用状況や制度活用にあたっての留意点等について説明することとしたい。

## 任期付職員制度をめぐるこれまでの議論

### 1. 任期付職員制度の変遷

地方分権の進展に伴い、地方行政の高度化・専門化が進む中で、地方公共団体においては公務部内で得られにくい高度の専門性を備えた民間の人材を活用する必要性や期間が限定される専門的な行政ニーズへの効率的な対応の必要性等が高まってきたことにかんがみ、専門的な知識経験または優れた識見を有する者の採用の円滑化を図るため、平成14年に地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律(平成14年法律第28号。以下「任期付法」という)が制定され、任期付職員制度が発足した。同制度は、正規職員と同様の本格的な業務に任期を限って従事させるための仕組みであり、当初、専門的な知識経験を有する者等について任期を定めて任用する制度(任期付法第3条)から出発したが、地方公務員制度における多様な任用・勤務形態について検討を

進めていた地方公務員制度調査研究会でとりまとめられた報告(分権時代の地方公務員制度―任用・勤務形態の多様化―(平成15年12月25日)において、地方公共団体における多様化・高度化した住民ニーズに対応するため、「任期付短時間職員制度」の導入と、既存の高度な専門的知識経験を有する者の任期付採用に加えて、職が「一時的又は限定的である場合の任期付の常勤職員の採用も可能となるような制度」の拡充が提言された。これを踏まえ、平成16年改正により、業務量の増減に応じて任用することができる任期付フルタイム職員(任期付法4条)、任期付短時間勤務職員(任期付法5条)が地方独自の制度として平成16年8月から導入された。

### 2. 21年通知発出

地方公共団体が簡素で効率的な組織を維持しつつ、行政ニーズの変化や多様化に的確に対応するために、どの業務にどのような任用・勤務形態の職員を充てるかについては、基本的には各地方公共団体において判断され



るものであり、組織において最適と考える任用・勤務形態の人員構成を実現することにより、最小のコストで最も効果的な行政サービスの提供を行うことが重要である。

このため、総務省では、平成20年7月に「地方公務員の短時間勤務の在り方に関する研究会」を設置し、地方公共団体における質の高い効率的な行政サービスの実現に資するよう、制度・運用の在り方について議論を進め、同研究会の報告書が平成21年1月に取りまとめられた。

この報告書を踏まえ、「臨時・非常勤職員及び任期付短時間勤務職員の任用等について」（平成21年4月24日付公務員課長・給与能率推進室長通知。以下「21年通知」という）を発出した。

21年通知では、制度趣旨を踏まえた適切な任用、職務の内容・責任に応じた報酬等の水準の決定、その他勤務条件に関して留意すべき事項等について示しているところ、特に「任期付短時間勤務職員制度」については、各地方公共団体で任用根拠ごとの趣旨に適合した任用の在り方を検討していく過程において、現在臨時・非常勤職員制度により対応している具体的な任用事例について、「本格的な業務に従事」することができ、かつ、「複数年にわたる任期設定が可能」である場合には、当該制度の活用についても併せて検討することや制度活用の際の留意点等について言及している。

### 任期付職員制度の活用状況

任期付職員制度の活用状況に関する最新の

調査結果から21年通知発出後の推移をみると、任期付職員の採用数のうち、東日本大震災の復興にかかわる採用を除いた採用数が全体で約24%増加しており、地方公共団体における任期付職員の活用が、それぞれの団体や地域の実情を勘案し徐々に進んでおり、市町村も含めて制度の浸透が図られつつあるといえる。

特に活用が広がっている分野として、任期付法4条（フルタイム）職員、同5条（短時間）職員については福祉や一般事務があげられ、ケースワーカーや保育士といった職での採用が多い。

一方で、平成25年4月1日時点で任期付法3条が1183人、同4条（フルタイム）が2362人、同5条（短時間）が4514人と、臨時・非常勤職員の数（約60万人（平成24年4月1日時点）と比較すると、任期付職員の活用が十分に進んでいるとは決して言い切れないのも実態である。

### 26年通知発出と

#### 制度活用に応じた26年通知の留意点

任期付職員制度は、臨時・非常勤職員と比べ、手当を含む相応の給与等の勤務条件が適用されるほか、複数年の任期が保障され得ることから、「勤務の内容に応じた任用・勤務条件の確保」に一定資するものとも考えられる制度であり、今後さらなる活用の促進が期待される場所であるが、任期付職員が担う本格的業務と臨時・非常勤職員が担う補助

的業務との区分けが困難であるといった点や、任用の際の試験・選考手続といった点への戸惑いが、制度のさらなる活用に向けた課題の一つと言える。

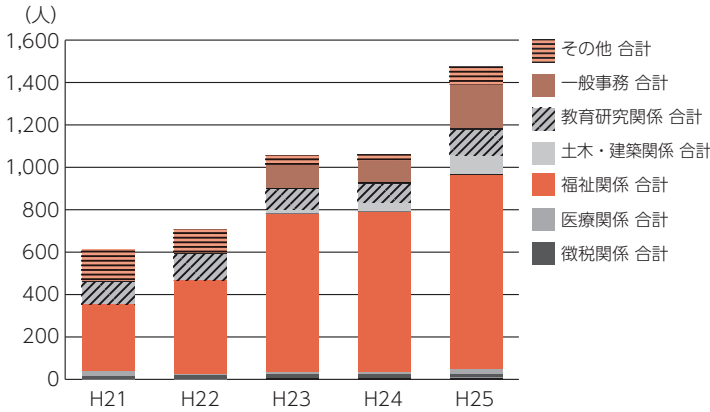
平成21年通知発出後の任期付職員制度にかかわる前述の状況や、臨時・非常勤職員等の任用・報酬等にかかわる21年通知の趣旨の徹底、関連する法令改正等の新たな動き等の事情を踏まえ、引き続き、職員の任用や処遇は各地方公共団体が責任をもって判断すべきものとの前提に立ちながら、平成21年通知を再徹底するとともに、その後の状況変化を踏まえて適切に対応できるよう、本年7月に新たに「臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等について」（平成26年7月4日付・公務員部長通知。以下「26年通知」という）を発出した。特に任期付職員の任用等について留意すべきポイントとそれに対応する26年通知の記述は以下のとおりである。なお、傍線部は21年通知の内容に加筆・修正した部分であり、任期付職員については、任期付法5条（短時間）職員のみならず任期付法4条（フルタイム）職員についても対象としている。

i) 現在、臨時・非常勤職員制度により対応している具体的な任用事例について、本格的な業務に従事することができ、かつ複数年にわたる任期設定が可能である場合には、任期付職員制度の活用についても検討すること。

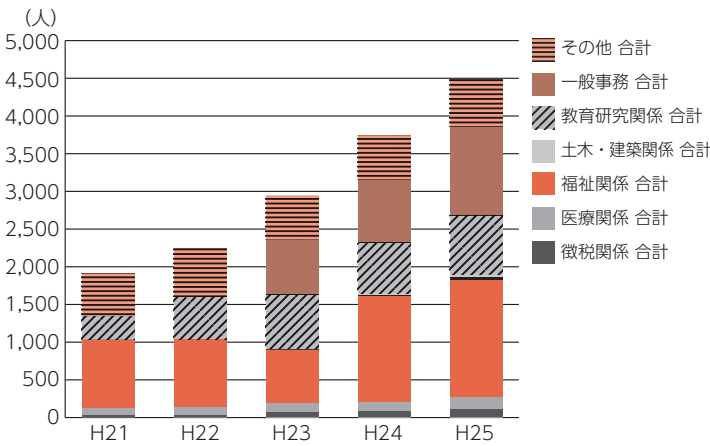
○住民サービスの提供時間の延長や繁忙時における提供体制を充実させるために、

図1 任期付職員の職種別採用者数の変遷

四条任期付職員の職種別採用者数の変遷（復興に係る採用除く）



任期付短時間勤務職員の職種別採用者数の変遷（復興に係る採用除く）



※平成23年度より調査表の職種項目に「一般事務」を加えた

従来の常勤職員に加え、臨時・非常勤職員を配置して対応していた場合に、当該臨時・非常勤職員に替えて任期付短時間勤務職員を任用することも可能

○任期付職員の採用にあたっては、一般職非常勤職員の場合と同様に、人事委員会を置く地方公共団体においては原則として競争試験（人事委員会の定める職について人事委員会の承認があった場合は、選考）により、人事委員会を置かない地方公共団体にあつては競争試験又は選考によるもの（なお、人事委員会は、人事

委員会規則で定めることにより、職員の競争試験及び選考並びにこれらに関する事務について、任命権者等に委任することができる）

○公的な資格を有する者など一定の専門的な知識経験を有する人材の確保のため特に必要な事情が認められる場合については、条例に規定することにより、昇給や過去の経験を踏まえた号給の決定を行うことも否定されない

ii) 臨時・非常勤職員制度と同様、競争試験又は選考による能力の実証を経れば、再度の任用

もつとも、26年通知の発出をもつて、臨時・非常勤職員の任用等をめぐる問題のすべてが直ちに解決し、また任期付職員制度が普及していくほど、この問題が簡単なものではないことは、関係者のおそらく一致した見解であろう。このような問題意識も踏まえ、今後、任期付職員制度活用の実例集を取りまとめる予定である。

各地方公共団体におかれては、地方分権の進展に伴い高度化・多様化する住民ニーズに更なる対応できる行政体制を確保する観点から、引き続き任期付職員の活用について、積極的に検討を進めていただきたい。

今回発出した26年通知は、臨時・非常勤職員の法制度上の本来の位置付け等を改めて整理したものである。各地方公共団体では、現在の任用の実態に照らし合わせた結果、仮に改善すべき点があるのであれば、実際の人事管理を進めていく中で、計画的な改善に着手することが求められる。

結び

○臨時・非常勤職員の再度の任用の場合と同様に、任期付職員として任用されていた者が、任期終了後、改めて適切な募集を行い、競争試験又は選考による能力の実証を経た上で、結果として再度同一の職に任用されることは妨げられない

も可能。その際、職務内容や責任等が変更される場合には、給与の額の変更はありえること。

# 法曹有資格者を 自治体職員として活用する

内閣官房法曹養成制度改革推進室参事官

なかにしかずひろ  
中西一裕



## 弁護士職員の採用が増えている

地方自治体の常勤職員として採用された法曹有資格者（弁護士または弁護士登録していない司法試験合格者）の数は、平成16年の2人から本年7月現在78人に増加し、採用した自治体数は13都県48市区町村に広がっている（日本弁護士連合会調べ）。

例えば、明石市では本年9月現在7人の弁護士を職員採用して、市民法律相談や市のコンプライアンス向上、スクールローヤー等に活用している。他の地方自治体でも、総務部や法務部を中心に、企画政策部参事（相馬市）、法務担当課長（町田市）、政策法制室長（流山市）、職員研修所研修教授（富山市）、行政委員会事務局監査部監査課係長（大阪市）、こども緊急支援課課長（福岡市）などの部署で弁護士職員を活用している<sup>1)</sup>。

まだ採用していない自治体でも採用への関心は高い。全国の都道府県、市および特別区に対し実施された「地方行政分野における法

的ニーズ把握のためのアンケート」によると、「法曹有資格者の採用に関心を持っている」との回答は、総務部門で364部門（約63%）、福祉および学校教育の事業部門で310件（約35%）にのぼっている<sup>2)</sup>。

## 法曹有資格者の職員に期待されるもの

それでは、なぜ法曹有資格者の職員採用に関心が高まっているのか。

この背景には、地方分権改革や住民の権利意識の高まりなどにより地方自治体内外の法的ニーズが大きくなっていることが指摘できるが、法曹有資格者を職員として採用する固有のメリットとしては、身近な職員としていつでも容易に相談ができること、問題事案の処理に迅速に対応できること等が大きい。上記のアンケートでは、各部門で成果を期待される業務として以下のものが挙げられた。

【総務部門】内部の日常的な法律相談、行政不服審査、行政対象暴力への対応、公債権・私

債権の管理・回収、訟務、例規業務等

【福祉部門】内部の日常的な法律相談、住民向け法律相談、児童虐待の防止等

【学校教育部門】公立学校における事故への対応、苦情への対応、教育委員会の事務局等

これに対し、実際に法曹有資格者を職員採用している自治体の満足度は高く、全回答が期待通り、またはそれを上回る成果が上がっているというものだった。具体的な声を紹介すると、「職員からの相談件数が増加したことにより潜在的な問題の掘り起こしに大いに寄与している」「停滞している案件が法曹有資格者の助言により前進する事例が多い」「日常の法律相談や研修を引き受けてくれるので、他の職員が議案、例規審査、政策法務の推進といった本来の業務に集中できる」「顧問弁護士との連携により問題解決が確実かつ迅速に図られる」等々である。

## 政府の取り組み

政府は、こうした法曹有資格者の新しい

活動領域の拡大をさらに推進するため、昨年9月24日、法務大臣決定により「法曹有資格者の活動領域の拡大に関する有識者懇談会」を設置し、その下で国・地方自治体・福祉の分野、企業および海外展開の3分野の分科会を法務省と日本弁護士連合会の共催で開催している<sup>3)</sup>。

このうち、国・地方自治体・福祉の分野の分科会では、弁護士・弁護士会と地方自治体との連携の強化、行政・福祉分野における法曹人材の育成等の課題と並び、国・地方自治体の職員採用を極めて重要な課題と位置付けて取り組んでいる。

司法制度改革では、これからの法曹の役割について、裁判や代理人としての従来の活動分野にとどまらず、「公的機関、国際機関、非営利団体(NPO)、民間企業、労働組合など社会の隅々に進出して多様な機能を発揮し、法の支配の理念の下、その健全な運営に貢献すること」が求められた<sup>4)</sup>。

そして、法曹の新たな役割に応じるため、法科大学院を中核とする新しい法曹養成制度により、質量ともに充実した法曹の養成に取り組んでいる。過去10年間に法曹人口は1万5000人以上増加し、現在約4万人に達している。

こうした改革の進展により、国・地方自

治体の職員や企業内などさまざまな分野で法曹有資格者を活用しうる基盤が整備されつつある<sup>5)</sup>。

### 任用コストや顧問弁護士との関係など

最後に、採用条件等についても簡単に触れる<sup>6)</sup>。

まず、法曹有資格者を職員に任用するコストについては、上記のアンケート結果では給与月額35万円〜60万円、各種手当を含め年額550万円〜1000万円の範囲内であった。職員採用の費用対効果という点では、職員や組織全体の政策法務能力の向上への期待が多いほか、問題解決の迅速化、法的問題解決のために割く労力の軽減、法務職員の育成に比した即戦力性、紛争予防による裁判費用等の削減といった効果も指摘されている。

次に、顧問弁護士との関係については、多くの自治体では法曹有資格者の職員採用後も顧問契約を維持しており、日常の法律相談は職員の法曹有資格者が対応し、困難事案や訴訟案件は顧問弁護士に依頼するといった形で役割分担をしている。

なお、任期付職員の多数が採用後も弁護士登録を維持しているが、自治体側で登録を必要とする理由としては、地元弁護士会との連

携、新しい情報や人脈の活用、相談に対する回答の信頼度等が挙げられている。

以上の諸点を踏まえ、地方自治体の首長や政策責任者の皆さんが、地方行政や住民サービスへの法曹有資格者の活用を前向きに検討していただければ幸いである。

- 1) 日本弁護士連合会「弁護士白書2013年版」160頁。
- 2) 平成25年6月〜同26年1月に、各自治体の総務部門と事業部門(福祉部門と学校教育部門)を対象に実施された。アンケート結果の報告書は後記有識者懇談会のHP参照。(http://www.moj.go.jp/content/001127355.pdf)
- 3) http://www.moj.go.jp/housei/shihouseido/housei10\_00039.html
- 4) http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/iken-3.html  
 なお、行政分野の活動領域拡大としては顧問や外部弁護士との連携強化も重要な柱であり、日本弁護士連合会や各弁護士会は行政連携を重要課題として取り組んでいる。
- 5) 企業の分野では、企業内弁護士数が平成13年9月時点の66人から本年6年現在1179人と大きく増加した(日本組織内弁護士協会調べ)。
- 6) なお、採用条件や募集方法などの詳細については、日本弁護士連合会「地方公共団体における弁護士採用Q&A」も参照されたい。  
 http://www.nichibenren.or.jp/library/ja/publication/booklet/data/local\_saiyo\_qa\_pan2014.pdf

# 適正な定員管理の推進と 任期付職員の活用

能代市長（秋田県）

さいとうしげのぶ  
齊藤滋宣



## はじめに

能代市は、秋田県の西北部に位置し、雄大な日本海、流れ豊かな米代川、世界自然遺産白神山地に代表されるような自然資源に大変恵まれている。また、夜の日本海に色鮮やかな1万5000発の花火が舞い踊る「港まつり能代の花火」や、100年のときを超えて復活を果たした大型城郭灯籠「天空の不夜城」の七夕祭り等観光資源も豊富である。さらには、名門能代工業高校にちなんだ「バスケットボールのまちづくり」や、全国の大学生らによるロケット甲子園が開催される「宇宙のまちづくり」等に市民と行政が一体となって取り組んでおり、地域力、人間力にも恵まれた魅力あるまちである。

## 任期付職員制度の

### 導入背景(定員適正化計画)

平成18年3月21日に究極の行財政改革ともいわれる市町村合併によって、旧能代市

と旧二ツ井町による能代市が誕生した。

合併時における本市の状況は、人口減少、少子高齢化等による社会保障費の増加、地域経済の低迷等、課題が山積する厳しいものであった。市民が真に豊かさを実感できる地域社会を築いていくためには、合併によるスケールメリットを最大限に生かすことが急務であり、行財政改革を積極的に進めなければならなかった。こうしたことから、限りある人的資源と財源を有効に活用しながら、事務事業の見直しや組織の再編等を進めるとともに、国勢調査人口や定年退職予定者数、類似団体の職員数等をベースとした定員適正化計画を策定し、職員数を計画的に削減していくこととした。

一方で、職員数の減少により住民サービスが低下することは避けなければならず、また、職員数と業務量のバランスが崩れていくことにより、職員の負担の増大も懸念されたことから、職員数の増加期間が限定される任期付職員の活用も検討していくこ

ととした。そこで、平成22年度には「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」（以下、法律という）に基づき、「能代市一般職の任期付職員の採用等に関する条例」を制定し、公務の能率のかつ円滑な運営を図ることを目的として、任期付職員を期間を限って採用できるよう環境を整備したところである。

平成23年度には、合併から5年間で133人の職員が減少し、財政面において大きな効果が発揮されてきていた。一方で、勧奨退職等により計画を上回るペースで職員数の減少が進んだこと、権限移譲等により業務量が増加したことなどにより、懸念していた職員数と業務量のバランスを保つことが大きな課題となってきた。また、社会情勢の変化によりさらに人口減少が進んでいたこともあり、同年度に新たに第2次定員適正化計画を策定し、定年退職者に対する新規採用職員の割合や定年前退職者を翌年度の採用に反映させることなどの変更

を加え、年度ごとの目標職員数をあらためて設定した。

それまでも、限られた人材を工面しながらさまざまな行政課題に対応してきたが、中でも、専門的な知識や実務経験を要する行政ニーズへの対応には、どうしてもマンパワーに頼らざるを得ない状況にあった。しかしながら、それまでと同様の人員配置は困難な状況が想定されたことや、外部の人材が有している知識経験を活用することも効果的であると考え、第2次定員適正化計画の策定を期に、任期付職員を採用することとしたところである。

### これまでの専門領域と波及効果

任期付職員の採用にあたっては、各部署を対象にした要望調査や人員配置に関するヒアリングの中で検討を行い、有期的に終了することが見込まれる業務がないか、求められる知識経験はどのようなものかなどを精査し、制度の趣旨に沿った効果的な活用に努めてきた。

これまで、平成24年度、平成25年度にそれぞれ1人、平成26年度に3人の任期付職員（すべて法律第4条職員）を採用し、平成26年4月1日現在で合計5名が任期付職員として勤務しているが、その業務内容等の一部は次のとおりである。

#### ● 介護保険関係業務（平成24年度採用）

本任期付職員は、任期の定めのない職員

の他団体派遣に対応するための職であり、主任介護支援専門員または介護支援専門員の資格を有すること、任期を平成24年度から平成26年度までの3カ年とすることを要件として募集を行った。1人の募集に対して2人の応募があったが、介護支援専門員の資格を有する40歳代の女性を採用し、現在は介護認定調査の適正化、ケアプランの点検、住宅改修や福祉用具購入に関すること等の介護給付適正化事業に関する業務に従事している。

#### ● 空き家対策業務（平成25年度採用）

全国的な問題となっている空き家等の適正管理に対応するため、不動産取引に関する知識を有すること、任期を平成25年度から平成27年度までの3カ年とすることを要件として募集を行った。1人の募集に対して2人の応募があったが、2級建築士および宅地建物取引主任者の資格を有する40歳代の男性を採用した。初年度は空き家等の適正管理に関する条例の制定事務を主な業務とし、現在は空き家の確認および所有者の調査や指導、空き家近隣からの苦情、相談への対応等の業務に従事している。

#### ● 債権管理業務（平成26年度採用）

財政健全化と市民負担の公平性の確保、債権管理の適正化を図るため、国、地方公共団体または事業所等で債権管理またはそれに類する業務経験のあること、任期を平成26年から平成28年度までの3カ年とする

ことを要件として募集を行った。1人の募集に対して3人の応募があったが、金融機関に勤務経験のある50歳代の男性を採用した。現在は延滞金や債権放棄の規定等、債権管理の適正化を図るための条例制定事務等に従事している。

事務的な分野を他の職員に分散するなど、技術的な分野に集中できる環境を整えていることもあるが、任期付職員の活用の効果は、即戦力として活躍できるところが大きいと感じている。今まで培った知識・経験を生かすことができるため、事業の趣旨・目的の解釈、業務を遂行するための手法の決定、業務の執行にいたるまでのプロセスが非常にスムーズであり、結果的にはマンパワー不足への対応、第2次定員適正化計画の目標管理にもつながっている。

また、他の職員が任期付職員の有するノウハウに接することにより、従来の内部育成だけでは難しかった資質・能力向上につながることも期待できる。特に若手・中堅職員にあっては、今後重要度の高い職務や責任のある地位を与えられることが想定されるため、幅広く識見を高めるチャンスとしても大きく期待しているところである。

### 任期付職員の活用範囲とは

一方で、各部署から任期付職員（法律第4条職員）の配置要望があったものの、その活用を断念した例も少なくない。法律により、

任期付職員に従事させることができるのは「一定の期間内に終了することが見込まれる業務」および「一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務」と定められているが、「一定の期間」が想定する期間、また、恒常的な業務への活用の可否等について不明であった。具体的には、一定の期間内に終了することは現実であるが、その終期までは確定していない業務、任期付職員の任期内に終わることができない業務には従事させることができないのではないかと考えていたためである。

しかしながら、平成26年8月15日付で総務省から発出された「臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等に関する質疑応答集」によると、任期付職員の任期と従事する期間とは必ずしも一致しなければならないものではなく、「業務の進展に応じて終期を確定していくこと」「業務量の変動予測に基づき体制強化の終期等を予め決めておく」等の工夫により、任期付職員制度の活用が可能であるとの見解が示された。これによると、恒常的な業務であっても、体制強化期間等を設定することにより任期付職員の活用が可能であるため、今後は徴税関係や内部管理部門等の業務についても幅広く検討していきたい。

また、現在は臨時・非常勤職員制度により対応している具体的な任用事例についても、本格的な業務に従事することができ、かつ、複数年にわたる任期設定が可能である場合には、任期付職員制度の積極的な活用について検討されたいとの総務省通知も念頭に置いて対応していきたいと考えている。

### 近隣団体との広域的な取り組みを

限られた人材を工面しながらさまざまな行政課題に対応していくためには、任期付職員の活用以外にも手法を探っていくべきではないかと考えている。

地方公共団体で行う「一定の期間内に終了することが見込まれる業務」および「一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務」には、すべての地方公共団体において対応を要するものがある。

例えば、平成25年度に改正された道路改正法への対応である。橋りょう・トンネル等の点検基準が法定化され、各道路管理者の責任において5年に1回の頻度で点検することが義務付けられたものであるが、類似の業務を各管理者において行うこととなった。

絶対的な職員数の不足、特に土木・建築等の技術系職員の不足が全国的な問題となつて

いる事情等を考慮すると、各団体で個別に対応するのではなく、近隣市町村との広域的な取り組みや都道府県単位といった、今よりも大きい枠組みでの取り組みも効果的になってくるのではないかと考えている。

### おわりに

これからも、税収の伸び悩みや社会保障費の増加等により、地方公共団体の財政は逼迫ひっばくしていくものと思われる。高度化・多様化する行政ニーズへ迅速・的確に対応していくためには、限られた人的資源の有効活用が避けられない状況にあり、その対応策のひとつとして、簡素で効率的な体制を目指した定員の適正化等が全国的に進められているが、多くの団体において職員数と業務量のバランスを保つことに苦慮していると思われる。

今後は、国において、平成28年度までに定年の段階的な引き上げについて検討されており、本市では第2次定員適正化計画の見直しが必要となることも想定される。その際には、任期付職員の活用併せて、OB職員の実験を生かした再任用制度の活用等も十分検討し、簡素で効率的、かつ、地域住民から信頼される行政の構築に努めていきたいと考えている。

# 任期付職員で強める 「わが市の法務」

栃木市長（栃木県）  
とちぎ

鈴木俊美  
すずきとしみ



## 地域主権進展下での自治体

栃木市は、平成22年から平成26年4月にかけて、旧栃木市外5町が合併して誕生し、現在人口約16万人を擁する栃木県南部に位置する古い地方都市である。本市には、栃木県が現在の形に統一されてから約10年間は県庁が置かれていた。「栃木県」の名称がそのことを物語っている。

さて、平成12年のいわゆる地方分権一括法の施行を皮切りに、地方分権・地域主権改革は着実に進展しており、国と地方公共団体の関係は対等の立場で対話のできる新たな関係へと転換されるとともに、「住民自治」「団体自治」という考え方が改めて実感をもって受け止められるようになり、地方公共団体はかつての「国の出先機関」としての色彩を薄め、「自らの判断と責任」で「地方自治」を実現していかなければならなくなってきた。加えて、社会の多様化や情報伝達技術の進歩に伴い、地域住民による行政への注

目度は高まり、行政サービスへの要求が高まることはもとより、住民自らが積極的に行政とのかかわりを持つことを希望する機会も飛躍的に増加した。

このような環境下において、自治体には、自ら考えて判断し、政策を展開していく高い能力とスキルが求められていることは言うまでもなく、そのためには職員一人一人が専門性を高め、スキルアップしていくことが不可欠である。無論、それぞれの職員もそのことを十分に認識し研さんに励んでいるものと思うが、個人での取り組みには限界があり、加速度的に進展する地域主権改革の潮流に乗り、ひいてはその流れを先取するには、人事面における制度整備が必要な状況にあると考えた。そこで導入したのが、任期付職員採用制度を利用した法曹有資格者の活用である。本市では平成23年度に、県内で初めて弁護士資格を有する者を特定任期付職員として採用したところである。

## 法務面の強化

弁護士資格を有する者を採用することとしたには大きく2つの理由がある。1つは、本市の政策・施策を推進するに当たっての、法令などへの適合性を検証する体制の強化である。いわゆる政策法務の必要性が叫ばれて久しいが、新たな政策・施策を展開する上で、条例などの整備を含む法務面での下支えは欠くことができない。自ら考えることなく、ただ準則や同種類のもの丸写ししていたのでは「個性」は出てこない。個性を発揮するには、法律の専門知識を有する者を含めた検証体制を確立する必要があると考えた。

もう1つは、法的リスク管理を含むコンプライアンス体制および争訟事務体制の強化である。前述のとおり、地域主権改革の進展により自治体自らが自己の責任において判断すべき業務が増加しており、その際にはコンプライアンスの観点が不可欠である。加えて通常の業務においても、定型的な処理の範ちゆ



うに収まらないケースについては、いわゆる「ちよつとした法律相談」をする機会が必要であると考えていた。また、ひとたび訴訟が発生すれば、訴訟手続などを含め、それに関する事務は専門的かつ膨大となることから、的確に対応するには、担当職員のみによる対応では不十分となることもあるであろう。そこで、弁護士資格を有する者を任期付職員として常駐させることで、争訟事務に関する相談体制を整えることにより、迅速かつ的確な対応ができるようになることを期待した。

## 採用の概要

本市における法曹有資格者の採用状況については、平成23年11月から特定任期付職員としての採用を開始し、現在は、平成26年度から平成28年度までの3年間で任用期間（ただし、本人の同意を得られる場合は最長5年まで延長可）とする職員1名を採用している。

採用に当たっては、県弁護士会に協力を依頼するほか、広報紙や市ホームページを利用して募集を行った。応募資格は、①司法修習を修了していることまたは修了見込みであること、②弁護士名簿に登録していることまたは採用後速やかに登録手続きをすること、③地方公務員法第16条に定める欠格条項に該当しないこと、④日本国籍を有することなどである。選考方法は、職務経歴や論文などの書類審査と面接審査によ

ることとしている。

現在は、総務部総務課主幹として常勤で勤務し、同課文書法規担当と連携して業務に当たっている。

## 業務の内容

特定任期付職員の主な業務の内容は次のとおりである。

### ①訴訟事案などに関する事務の指導・統括

平成26年10月現在、本市において係属中の訴訟事案としては、市を被告とした行政訴訟1件、市を被告とした住民訴訟1件、この他市の関係する民事訴訟が1件あり、合計3件の事案を有している。これらの事案への本市の対応としては、それぞれ外部の法律事務所などに訴訟代理を委託するとともに、市所管課担当者で地方自治法第153条第1項の規定に基づく指定代理人とし、連携する形が基本となる。そしてこれを強化するものとして、任期付職員を各訴訟の指定代理人として指定し、事務の指導・統括を行っている。具体的には、裁判への出席、担当課職員が作成する準備書面などの確認、訴訟の進め方に関する訴訟代理人との連絡調整などが主な役割となる。先にも述べたように、訴訟事務は専門的かつ事務量が膨大となることが多く、指定代理人となった職員の負担が大きかったが、任期付職員による指導により、事務が整理され、訴訟代理人との連携がスムーズに行えるようになった。

### ②市行政にかかる不服申立て事案に関する事務の指導

訴訟にまでは至らないものの、自治体が行政不服審査法に基づく不服申立てを受ける機会が多い。本市においては長による処分への不服申立てとして、課税や滞納処分への異議申立てを受理する機会が最も多い。これらについては税担当部局において、一通りの対応体制ができているものの、中には対応に苦慮するものもあることから、異議申立てに対する決定を下す際には指導を行っている。具体的には異議申立者に送付する決定書の文面などの確認作業が主となる。

### ③市行政事務の執行における法制上の課題などに対する指導・助言

自治体の業務は基本的に法令等に根拠が定められており、これを遵守（じゆんしゆ）することが第一に求められる。しかしながら実際の運用の場においては、その執行方法が法令などから直接読み取れないことも少なくない。そのような場合には、法の趣旨や判例に加え、過去の事例等から「解釈」し執行していくことになる。この際の指導・助言を本市では「法務相談」として任期付職員の業務としている。法務相談は、各課において発生した事案についてヒアリングを行うことから始まる。このとき、担当職員には状況の説明に加え、関連する法規およびそれに基づく担当課の解釈を求めている。これは、担当課において問題点を明らかにするとともに、職員自ら解釈の作業を行



職員向け法務勉強会の様子

うことによるスキルアップを期待するためである。ヒアリングにおいては、その案件の属性が公法関係なのか私法関係なのか、前者であれば行政処分であるか否か、後者であれば権利関係はどうなっているかなどの整理を行い、問題点を明らかにしていく。その後、関係法規や判例などを参考としながら、担当課と連携して対応策を出していく。比較的スムーズに対応策を出すことができる場合もあるが、多くの場合複数回の打合せを行っている。相談件数は平均して月に4〜5件程度寄せられるため、同時並行で対応することが多くなっている。

④ コンプライアンス、リスク管理に関する法制上の指導・助言

訴訟や不服申立てに適切に対応することの重要性は言うまでもないが、最も大切なのは、常日ごろから法令遵守（コンプライアンス）の考えに基づき業務を行い、法的リスクを最小限にとどめておくことである。そのためには職員の意識付けと各業務の不断の管理が必要であることから、任期付職員を講師とした、コンプライアンス研修を実施している。また、前述③の法務相談においても、リスク管理を念頭に置いた対策を助言することで、その強化を図っている。

⑤ 市条例、規則等の制定・改廃に関する法制上の指導・助言

現在、自治体においては政策実現のための、いわゆる独自条例を制定する機会は増えており、今後もこの傾向が強まることは間違いない。本市では条例などの例規の制定・改廃に当たっては、月に一度例規審査委員会を開催し職員による検討を行っているが、この委員会メンバーとして任期付職員を加えることで、例規の制定などに当たり弁護士視点からの意見を反映させている。

その他、業務外ではあるが、事例として法務勉強会を挙げておく。これは、有志職員による任意の法律の勉強会であり、任期付職員をアドバイザーに迎え、隔週水曜日

の業務時間外に、1時間程度庁内で集まり、自治体法務検定（通称「自治検」）受検を目標に勉強しているものである。業務時間外での開催にもかかわらず、気軽に法曹有資格者の意見を聴くことのできる場ということもあり、若手職員を中心に30数名が参加しているとのことであり、任命権者としては、予想外の任用効果の現れにうれしくなるとともに、積極的な若手職員の存在に大変頼もしさを感じている。

今後への期待

多様化する行政への要求や、進展する地域主権改革に的確に対応し、さらにはこれら先取していくためには、職員がその力を最大限に発揮することが必要である。その足掛かりとして、弁護士資格を有する任期付職員を採用したところであるが、自治体の骨格に当たる法務面において、少しずつその成果が現れつつあるものと認識している。今後も任期付職員の法務における活動が、他の職員への働き掛けとなり、庁内全体のリーガルマインドの醸成が進むことを期待している。

なお今後、法務部門だけでなく他の分野においても同様に、高度な専門的知識を有する者の力を必要とすることが想定される。その際は、積極的に任期付職員採用制度を活用し、本市行政の専門性を高めていきたい。

# 任期付職員の活用で目指す 時代を見据えた戦略的な都市づくり

久留米市長（福岡県）

榎原利則



## 久留米市の状況について

久留米市は、明治22年4月1日の市制施行と同時に誕生し、福岡県南部の中核都市として、着実に発展してきた。

平成20年には中核市に移行し、福岡県から権限移譲を受けて保健所を設置、平成23年の九州新幹線の全線開業など内外の情勢が大きく変わりゆく中で、伝統的に発展してきた農工商業や集積された医療、豊かな自然などを生かした都市づくりを進めながら、市民サービスの向上に努めてきた。

さらに、平成28年には、文化交流の拠点施設として、「久留米シティプラザ」が開館する予定であり、市の中心部のみならず、福岡県南部地域全体のにぎわい交流拠点としての役割を果たしていくものと期待している。

その一方で、全国的に人口減少・超高齢化が進行していく大きな潮流の中、今まさに本市は、将来にわたって県南の中核都市として発展し続けていけるのか、重要な岐路に立っ

ているといえ、市職員には、自ら考え、行動することを求めている。

## 任期付職員の採用に至った背景

高度化・多様化する行政ニーズに応えながら、厳しい財政状況に対応していくといううかじ取りが求められる中で、国から、平成24年度から平成25年度にかけて緊急経済対策を大型補正予算にて実施することが発表された。久留米市としても国の動きに的確に呼応し、事業推進していくことで、市の懸案課題であった小中学校施設の長寿命化や空調設備の整備をはじめとした大規模な公共事業に取り組みながら、市全体の財源も効率化できるため、全市を挙げていわゆる15カ月予算を編成することとした。

その一方で、それらの事務事業を担う職員について、それまで定員管理計画に基づき、民間委託や非常勤職員の活用による効率化を進めながら、着実に職員数の削減に取り組んできていた。この計画では、「平成22年4月

1日から平成27年4月1日までの5年間に、職員100人以上を純減する」という目標を掲げているが、3年目である平成25年4月1日時点で既に92人減という状況となっており、目標を上回るペースで進ちよくしていた。これは、想定を超える早期退職が続いたことなどによるものであり、特に技術職では、技術力の継承が課題となりつつあったほか、欠員が生じるような状況にもなっていた。

そのため、当時の国の大型補正予算に伴い増大する事務事業を円滑に遂行するためには、即戦力となる専門職の確保が不可欠であったため、一般職の任期付職員の採用を行うこととした。

併せて、総合行政システムの全体最適化への対応や子ども読書活動推進計画に基づく事業の推進など、一定期間に業務量が増大する重点事業についても、情報職や司書職などの専門職を採用し、施策推進を図ることとした。

## 職員の確保に当たったの検討

前述の専門職の確保について、次の観点か

図表1 久留米市の一般会計予算（平成24年度、平成25年度）

| 区分                      | 平成24年度     | 平成25年度     | 増減      | 伸び率  |
|-------------------------|------------|------------|---------|------|
| 当初予算                    | 1,246億1千万円 | 1,256億2千万円 | 10億1千万円 | 0.8% |
| 当初及び3月補正<br>(前倒し計上分)の合計 | 1,261億5千万円 | 1,341億6千万円 | 80億1千万円 | 6.3% |

上表の当初及び3月補正（前倒し計上分）の合計の増のうち国の緊急経済対策に伴う予算前倒し計上による普通建設事業費の増加によるもの64億8千万円

図表2 4月1日現在の職員数の推移

| 年度  | H17   | H18   | H19   | H20   | H21   | H22   | H23   | H24   | H25   | H26   |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 職員数 | 2,022 | 1,980 | 1,946 | 1,936 | 1,910 | 1,889 | 1,853 | 1,838 | 1,797 | 1,792 |
| 増減  |       | ▲42   | ▲34   | ▲10   | ▲26   | ▲21   | ▲36   | ▲15   | ▲41   | ▲5    |

※ 定員管理計画ベースの職員数（消防及び市立高校教員を除く。）  
※ 一般職の任期付職員は、H25年度中途採用であるため、H26年度から計上（9人）

と、また、国の大型補正予算による事務事業の時限的な増大に対応するための措置として配置の必要があった。さらに、既に予算が成立し、徐々に事業がスタートしている中で、できるだけ早期に配置する必要がある、通常の職員採用試験のスケジュールでは、間に合わない可能性があった。

これらの課題をクリアするため、地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法

律第3条第2項に基づく常勤の一般職の任期付職員（以下「任期付職員」という。）を活用することとした。この任期付職員であれば、配置理由は同法の趣旨に沿うとともに、任期の定めがある職員として一定期間に限った採用ができる。加えて、正規職員でありながら、定年がなく、一定の年収も保障されることから、幅広く有為な人材を募集することが可能となる。

そこで、当時の業務動向から事務量のピークが最低3年程度は続く見込み、任期を平成27年度末まで（2年8カ月間）として土木職、建築職、機械職の建設系技術職を中心に、情報職、司書職など、採用予定数を7職種12人程度として、公募による採用を行うこととした。

また、処遇についても工夫を凝らし、任期付職員の給与については、有為な人材を確保できるように、本格的業務に従事することに伴う職責等に応じたものとし、民間企業等での職務経験を踏まえて決定するなど、一定の待遇をすることとした。

さらには、試験方法についても、1次試験では、事前に提示していた専門的な課題に対する課題解決案を書類審査し、2次試験の面接の中で、課題解決案のプレゼンテーションと質疑応答を行うなど、専門的知識を問いつながり説明力やコミュニケーション能力などの人物評価も同時に行うことで有為な人材の確保に努めた。

任期付職員の配置状況

平成26年4月1日現在、配置されている前記の任期付職員は、土木職1人、建築職2人、電気職1人、機械職1人、情報職2人、司書職1人の計8人で、小中学校などの耐震化事業や空調機の設置、市営住宅の整備、生活道路の安全対策といった国の大型補正への対応を中心として、市民の安全・安心・快適に資する重要な業務に従事している。

採用後の行政全般への影響と他の職員への波及効果

任期付職員には、民間企業などで培った専門的な知識経験に裏打ちされた即戦力としての職務遂行を求められるものであるが、実際の勤務を見ると、期待を上回るレベルで能力を発揮している。例えば、一般的な職員であれば、業者との交渉を円滑に行うことができるまでには最低でも1年かかるところ、当該任期付職員は、配置直後から業者と対等な立場で交渉し、市と業者双方が納得した上での最善策に導くことができていた。また、周りの職員に逐一指導を仰ぎながら業務遂行にあたってもおかしくないところ、当該任期付職員は、周りの職員からの必要最小限の引継ぎを基に、業務のポイントを率先してつかみ、調査・勉強するなど、自己成長力が高い。そして、自らの採用された趣旨をよく理解し、自己の知識経験を他の職員にも伝えるなど、円滑に

図表3 任期付職員の配置状況

H26.4.1 現在

| 職種  | 配置先          | 担当業務等                        |
|-----|--------------|------------------------------|
| 情報職 | 総務部 情報政策課    | 総合行政システムの全体最適化への対応           |
|     | 健康福祉部 介護保険課  | 介護保険システム及び認定審査会システムの開発準備への対応 |
| 司書職 | 市民文化部 中央図書館  | 子どもの読書活動推進計画に基づく事業推進への対応     |
| 土木職 | 上下水道部 下水道整備課 | 国の大型補正予算に伴う公共事業全般の増加への対応     |
| 建築職 | 都市建設部 建築課    |                              |
|     | 教育部 学校施設課    |                              |
| 電気職 | 総務部 工事検査課    |                              |
| 機械職 | 都市建設部 設備課    |                              |

業務を進めている。

これは、専門的な知識・経験を有しているだけではなく、その知識・経験の活用の仕方をよく理解していることによるものであり、加えて、民間的発想・感覚が各職場において、新たな刺激をもたらしている。

また、これまで工事監理や設計等の外部発注を進めてきたことによつて、職員の現場力が低下してきていると言われている中で、任期付職員の前職などにおける現場での知識経験に裏打ちされた高い専門性が他の職員にも伝わり、日々の業務の中で現場対応力の醸成も進むものと期待している。

一方、人事管理の面からは、これまでの新規採用職員への長期育成を基本としつつも、民間などで培った専門的な知識経験に基づく技術力、交渉力等を有する職員を即戦力として確保し、現場に配置していくなど、人材活用の幅が広がり、効

果的な組織運営が可能となっている。

**制度活用の留意点**

任期付職員の採用にあたって留意すべき点として、一点目は、本市の実例を踏まえ、募集時期やスケジュールに関するものを挙げる。

前述の任期付職員の募集は、国の大型補正予算等への迅速な対応を要することから、平成25年度のできるだけ早い時期に配置すべく、平成25年5月1日に公表、5月15日から5月30日までを申込期間、6月16日に面接試験、6月20日に合格発表、7月1日に採用予定と非常にタイトな日程で行った。そのため、十分な申込期間を確保することができなかったことが反省点である。

また、この時期は、本市が例年6月下旬に1次試験を行う夏期職員採用試験と広報時期や募集期間が重なっており、特別募集として実施した本市の任期付職員の採用試験のインパクトが薄まった可能性もある。

さらに、民間企業等からの転職者は、退社の手続きや前職での業務引継ぎに期間を要したりする事情があったため、辞退者が出たり、採用日を8月1日や10月1日に遅らせたといった対応を行っている。

**今後について**

自治体を取り巻く環境が目まぐるしく変

わっている中で、期限の定めのない正規職員だけでは、安定的に行政サービスを提供し続けていくことは、もはや困難な時代となっている。自治体が業務動向に応じた弾力的な組織運営をしていくためには、任期付職員の制度を積極的に活用していくことが求められ、今後も益々その活用の幅は広がり、行政運営における必要性は高まっていくと思う。

これまでは、日々進歩していく技術や専門性を持った人材を自治体の業務に取り込んでいくという考え方に比重が置かれ、必要な期間、必要な人数だけ採用するといったスポット的な対応であった。しかし、これからの人口減少や超高齢社会など時代を見据えた戦略的な都市づくりに向けては、人脈、情熱、価値観、先見的な判断力、分析力といった単に専門的な知識にとどまらない優れた識見を有する人材を確保するものへとシフトしていくと思う。

最後に、職員には、期限の定めがあるかないかにかかわらず、久留米市の将来を背負う者として、久留米に対する高い誇りと愛情を持って、「日本一住みやすいまち久留米」の実現に向け尽力してもらいたいと考えており、市長である私自身が先頭に立ちながら、一丸となって取り組んでいく決意である。



# 歴史・文化に培われたふれあい都市 防災体制の確立で、さらなる発展へ

豊かな自然・歴史と先端産業が同居するまち

海南市は和歌山県北部の紀伊水道に面し、重要港湾和歌山下津港沿いに市域が展開する都市である。平成17年4月、旧海南市および旧下津町による新設合併を経て、新・海南市としてスタートした。

和歌山下津港は北から和歌山市・海南市・有田市の3市にまたがる広大な港湾だ。港区は5つあり、海南市域は中央部の和歌浦・海南港区、下津港区に沿って南側に延びている。和歌山下津港は鉄鋼業、石油精製業、電力事業、各種先端産業などの企業が各港区に立地しているほか、その原材料や製品の物流拠点ともなっている。同時に海南市の港湾区域には下津港区を中心に数多くの漁港が点在し、さまざまな魚介が水揚げされる。中でも下津港区の漁港は全国区ブランド「紀州のシラ

ス・鱧」などの水揚げ港として知られている。

海南市は内陸型の産業にも特筆すべき地場産業を有している。日用家庭用品産業と漆器産業だ。日用家庭用品の生産が海南市で盛んになったのは明治時代からで、当時、海南市周辺はタワシや箒、縄などの原材料となる良質な棕櫚の自生地だった。その伝統が技術革新を重ねながら時代を越えて伝わり、スポンジ製品など現代の日用家庭用品全般、特にキッチン用品、ブラシ、マット、バス用品、トイレ用品など「水回り製品」の生産を盛んにし、その分野の全国シェアが8割に達するまでになっている。

日本4大漆器の1つとされる紀州漆器は、海南市北西部の黒江地区が主要産地だ。生産は室町時代から始まったとされ、黒江地区から産出される漆器は「黒江塗り」（黒根来など根来塗りブランドも一部使用）のブランド名で高い評価を受けている。

また日用家庭用品や漆器の生産拠点として

じんてまさみ  
神出政市長  
海南市長



の技術的集積は、木工家具づくり、繊維産業などにも広く生かされており、海南市は全国的に見ても伝統的地場産業の盛んなまちといえる。

市域南部に広がる中山間地では温州みかんの栽培（海南市は、現在のミカンの原種である橘が日本で初めて植えられたといわれている）が盛んで、特に1月下旬から出荷される「蔵出しみかん」（年内に収穫したものを蔵で貯蔵し糖・酸のバランスをよくしたみかん）は有名だ。その間を縫うようにして延びる熊野古道沿いには由緒ある神社仏閣が点在して



熊野古道から臨む臨海工業地帯

おり、数多くの文化財が所蔵されている（和歌山県内に7つある国宝建造物のうち、4つが海南市に所在）。

関西国際空港から車で30分、新大阪駅からJR特急で1時間という交通の便の良さに加え、海・山・里から得られる新鮮な恵み、美しい自然や貴重な文化財、黒潮・紀伊水道に面した温暖な気候などと相まって、海南市には



熊野古道沿いにたたずむ長保寺多宝塔（上）と善福院釈迦堂（左下）（いずれも国宝）

観光面においても魅力的な素材が非常に多い。

そんな海南市が抱える目下最大の地域課題は「防災・減災」と「次世代定住促進」だ。

「防災・減災」への取り組みについては、まず、近い将来の発生が予測される東海・東南海・南海三連動地震が起こった場合の対処、さらには、より大規模な南海トラフ巨大地震への対処が大きな課題として目前に横たわる。

また、平成23年9月の台風12号に伴う記録的な大雨によって甚大な被害が発生した紀伊半島大水害のような集中豪雨による浸水被害、土砂災害なども、規模の違いこそあれ、近年しばしば起きている。今年8月10日に



黒江地区には伝統的な黒江塗りを商う店舗が集積

台風11号が紀伊半島を襲った際には、津波緊急避難場所である池崎山の斜面が土砂崩れを起こしており、取材の時点でもその傷跡は生々しく残されていた。





黒江塗りの伝統工芸士・林克彦さん

## 市役所庁舎も高台に移転の予定

「海南市は中山間地と海に挟まれた細長い地形の上に発展したまちで、人口・産業・交通網などが沿岸地域に集中しています。そのため発生が懸念される、南海トラフの巨大地震による大津波が発生すると、甚大な被害が予測されます」

そう語る神出政巳市長は、さらに「想定される震度も津波の高さも、東日本大震災以降はすべて基準が変わりました」と続けた。

実際、想定規模以上の地震および津波に襲われた東日本大震災を契機に、国の震災想定基準は大きく変わり、全国各地の自治体は今、地域防災計画の全面的な見直しに追われている。中心市街地のほとんどが沿岸部および沿岸部から至近の位置にある海南市はなおさら、その対応に苦慮せざるを得ない。



災害時には緊急避難ビルにもなる黒江防災コミュニティセンター

例えば海南市の場合、南海トラフ巨大地震（予測規模は最大M9.1）が起こった際には、沿岸部全域において地震発生後50分以内に1mの津波が押し寄せ、その後の最大津波高は7mから8mに達すると想定されている。

この想定値を基に計算すれば、中心市街地のほとんどが浸水想定地域となるため、海南市では、今年、国・県の被害想定の見直しに伴う新たな地震・津波ハザードマップを作成し、全戸に配布した。土砂災害ハザードマップについても、土砂災害防止法に基づく県の調査・指定作業が完了した地区から逐次作成していくことになっている。

同時にハード面からの整備として、浸水予



幽玄の気ただよ熊野古道(筆捨松・硯石)

想地域にある学校施設など、公共施設の耐震化とともに、屋上への避難を容易にする避難用外階段の設置を行い、民間ビルも含めた31カ所に緊急避難ビルの指定をした。災害時の応急対策拠点として機能することが求められる市役所庁舎については、沿岸部から高台への移転計画をまとめ、平成29年10月の移転を目指し、最終調整を進めている。

「現在の市庁舎は昭和40年に建設されたため、老朽化が大変進んでいます。そこで、平成19年度に、将来の建替えを見据え、現在の場所か周辺に建設し直すことを前提に、庁舎建設基金を設置し、積み立てを始めたのです。ところが平成23年3月に東日本大震災が発生



市内の丘陵部(池崎山)に設置された地震・津波の際の緊急避難用階段



市民の安心・安全を支える海南医療センター(震災・津波時の緊急避難ビルを兼用)

したことから、学識経験者や各種団体代表、市民の皆さまとともに庁舎の在り方について検討を行い、津波の届かない高台への移転を決意したわけです」(神出市長)

移転予定先は海拔60mの南赤坂地区にある第3セクター(株)和歌山リサーチラボの社屋(鉄筋コンクリート5階建、延べ床面積約6700㎡)だ。同社は旧頭脳立地法に基づき設立された産業の高度支援機関として平成2年に開業し、現社屋は平成8年に完成した。その社屋を海南市が取得し、市庁舎に転用しようという計画である。

「そうしたハード面からの対処と同様に重要なのがソフト面からの対処、つまり市民の

皆さまの積極的な参加による、災害に強いまちづくりです」(神出市長)

具体的には各自治会単位の自主防災組織の結成促進(結成率は8月末現在で88・2%)と、市民協働による地域防災活動への支援などだ。行政側もこうした市民の動きとスムーズに連動できるよう、市主催の市民を対象とした津波避難訓練の実施をはじめ、今年7月には新しい試みとして、自衛隊や警察など関係機関の参加の下に260人規模の図上訓練を実施した。

前述のハザードマップ作成も含め、これら一連の防災・減災対策を管轄する危機管理課では、目下、平成25年度からの2年計画で、

地域防災計画の見直しを行うとともに、次のような事業も実施している。

### ◆津波避難場所整備事業(池崎山周辺)

中心市街地がある沿岸部は、ほとんどが埋立地であり、海拔5m未満の地域が大半を占めている。その中で、万葉の昔には、海に直接面する岬だった池崎山が、現在、海拔30mの丘となっており、この池崎山の山頂部に津波避難場所として約2500㎡の広場(ヘリポート付き)を整備し、最終的に周辺6方向から山頂に市民が避難できるように避難路を整備するとともに、防災倉庫なども設置する予定だ(避難収容人数は約2000人)。

### ◆黒江防災コミュニティセンター建設事業

鉄筋コンクリート造3階建てで、日常は地域コミュニティ施設として機能するが、地震・津波などの災害時には緊急避難施設としても機能する。館内には災害時に備え、太陽灯、自家発電装置、炊き出し室、備蓄倉庫などの設備がある。平成22年8月完成済み。

## 若者たちが住み続けられるまちづくり

震災、豪雨災害への取り組みが、いつ来るか分からない(いつ来てもおかしくない)事態への緊急対応策とすれば、次世代の定住促進事業は、既に「人口減少」という形で、現実起こっている問題への対処だ。しかし、なかなか妙策の打ち立てようのない、中小規模の



臨海工業地帯の周囲を巡る津波避けの防波堤・堤防

地方都市には全国共通、喫緊にして悩ましい課題といえる。

海南市の場合には、前述したように素晴らしい自然環境や、臨海部の重工業地帯、地場産業として全国的にも高いシェアを誇る日用家庭用品産業、室町時代から続く伝統産業（漆器産業）もある。雇用環境は比較的恵まれているといえる。

さらに平成22年には大手民間不動産・住宅会社が実施した関西圏150都市の「出産・子育てにあたたかい街ランキング」で堂々1位に輝いている。これは「主に海南市が実施する各種子育て支援策（子ども医療費助成の

拡大、学童保育の拡充、保育料の低廉化および3人目以降の保育料無料化＝海南3人っこ施策など）が評価されたこと」（神出市長）だった。

「にもかかわらず若者人口が流出し、子育て世代の転入への動きが鈍いのは、便利な大都市圏で暮らしてみたい、モノづくり産業以外の先端産業やサービス産業にも従事したいなど、現代の若者のニーズに応える環境が整っていないせいなのかもしれません。しかし、われわれとしては、それでもあえて、若者たちが地元にとどまって暮らすことの意義や意義、市外から海南市に来てもらえる魅力の発信をしていかなければなりませんし、そうした発信力がこれからの大きな課題だと自覚しております」（神出市長）

地元への定住化を促す「魅力発信」の一環として、海南市では現在、日用家庭用品産業や漆器産業をはじめ、若者たちの地域企業への就職希望を促進する事業を地道に実施している。具体的には中学生への地場産業の魅力のアピール、大学進学のために大都市圏に転出した学生世代には、地域企業の情報発信および地域企業とのマッチング事業などを実施している。地域に立地する中小企業などに向けても、雇用の場としての力をなるべく永続的に保てるよう、各種の助成制度を拡充している。

また雇用の場の確保とともに、定住促進に欠かせない子育て環境の拡充化施策として



江戸時代に海を埋め立ててできた黒江地区を特徴づける平行四辺形の宅地（のこぎり齒の街並み）

「次世代定住促進プラン」を策定。前述の各種子育て支援事業に加え、中心市街地に立地する幼稚園2園、保育所2園を統合する定員270名の幼保一体型施設「西部こども園（仮称）」整備事業を推進しており、ニーズの多い低年齢児保育や病後児保育等、保育内容の充実や新たな保育サービスへの対応が可能となる。ちなみにこの「西部こども園」は、地震・津波が発生した際の浸水予想地域に立地することとなっているが、園児の防災・防犯対策面に配慮し、震災時には一時避難所としても機能するよう、さまざまな角度から安全面の確保が図られているのが特徴的だ。

平成27年度初頭にオープンが決定している



熊野古道など市内各所を巡るコースが人気の「きのくに海南歩つとウォーク」は春の恒例行事

「西部スポーツセンター（仮称）」建設事業は、やはり浸水予想地域の中学校跡地に立地する、簡易宿泊所（定員100名）付きの体育館・フットサルコート（3面）を備えた総合スポーツ施設で、震災時には屋上を津波緊急避難所として活用する予定だ。

### 歴史が裏付ける魅力的な風土

前項までにご紹介してきた新庁舎整備計画など各種の防災・減災事業は、だれもが安心して暮らせるまちづくりを図るための『安心のまち創造プラン』に基づく事業として位置付けられている。同様に、若者たちが住み続

けられるまちづくりを図る各種の事業は『次世代定住促進プラン』に位置付けられているが、両者はまさに海南市の地域振興全般をけん引する車の両輪である。同時に、整備を進めることも園やスポーツセンターが、災害時の緊急避難所としても機能することに象徴されるように、防災・減災施策の一環としても重要な役割を担っている。

また次世代定住促進に向けた魅力的な住環境整備施策の一環として、海南市では良好な住宅・宅地の供給に関する各種助成制度の拡充や市道・県道などの整備促進にも力を入れているが、今回の取材を通して改めて感じたのは、長い歴史を通して培われてきた、海南市の魅力の多彩さだ。例えば近年ブームを呼んでいる熊野古道においても、海南市は特別な位置を占めている。

「京の都からは、海南が熊野三山の聖域への入口に当たります。中でも藤白神社は、特別に格式の高い五射王子のひとつ藤白王子（王子は12〜13世紀頃、皇族や貴族の熊野参詣の先達を務めた修験者たちにゆかりの由緒ある古社を指す）として知られています。市内には9つもの王子跡があり、海南が古くから熊野詣の要衝の地として栄えていたことを物語っています」（神出市長）

こうした歴史を持つ海南には、古来、さまざまな人が訪れ、この地を気に入って住みついていた。そのひとつが「鈴木氏」だろう。日本でも有数の姓氏とされる鈴木姓のルーツには諸

説があるが、最も有力なのが「紀伊国・藤白の鈴木氏」とされる。あの源義経の家来であった鈴木三郎重家と弟の亀井六郎重清とゆかりのある藤白鈴木氏は、藤白神社の神官を代々務め、全国各地の「鈴木さん」から本家筋と敬われてきた。昨年5月には全国の鈴木さんが集まる恒例行事「全国鈴木サミット」が鈴木姓のルーツ・海南市で開催され、大きな話題を呼んだ。

「誰もがずっと住み続けたくなるまち」を目指す海南市の、これも歴史的に裏付けられた大きなポテンシャルといえるのではないだろうか。

（取材・文 遠藤 隆／取材日平成26年9月24日）

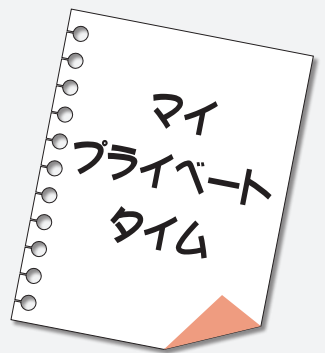


熊野権現一の鳥居として知られる藤白神社（藤白王子）

# 命が活かされた

わしま 輪島市長(石川県) **梶** かじ **文秋** ふみあき

*Fumiaki Kaji*



北前船の船主等の居住地として栄えた「黒島地区」の町並み

## みなとまち輪島

輪島市は日本海側の真ん中に突き出た石川県の最北部に位置し、三方を海に囲まれた能登半島にあり、漁業や朝市、輪島塗や観光で有名な所です。人口は約3万人ですが、面積だけは石川県で3番目の大きさで約426km<sup>2</sup>もあります。かつては5万人の人口を有したこともありましたが、自治体の知名度とは裏腹に少子・高齢化と過疎に悩む小さな自治体です。

この地域は、かつて「能登國」と呼ばれ、北前船が日本海を往来した時代には「親の湊」と呼ばれ、北前船の拠点港の一つとして巨万の富を得た船主が多数いました。室町時代の海の法律「廻船式目」に記された三津七湊の十港の重要港湾以外にも、輪島市門前町の「黒島港」等には、千石船を10隻以上有する豪商が何名もいて、その町並みは今や国の重要伝統的建造物群保存地区に指定されています。もちろん、北前船の寄港地は全国に多数ありましたが、時代は次第に近代化に向けて変化し、帆船から蒸気船に、海上

交通から鉄道輸送へ、さらに自動車へと輸送手段の変化は、半島地域にとって圧倒的に不利になっていきました。鉄道や道路は経済の中心地である大都市部から整備が進み、地方へ波及するには大変な時と予算を有することから、日本海側の時代は大きな遅れを余儀なくされてきました。

無謀とも言える挑戦とその理由

ところで、私が輪島市長になったのは平成10年のことでした。それまで市の職員を20年近く勤め、衰退しつつある市勢に憂いを感じ、42歳で退職し市議会議員になりましたが、議員が有する権限には限界があり、2期目の途中で市長選への出馬を決意しました。しかし、先輩や同僚、仲間から翻意を迫られたことは当然のことでした。それを聞かずに49歳で立候補し、何とか当選することが出来、以来今年で17年目となりました。

実は、こんな無謀な人生に挑むには自分なりの理由がありました。それは20歳の時でした。夜、職場の寮で急に咳き込み突然に咯血したのです。救急車で病院に搬送されましたが、自分ではなぜ血を吐いたのか、その理由さえも理解できませんでした。診察の結果「肺結核」だと言われ、しかもかなりの「重症」だと聞かされました。「すぐにも入院しなければだめ

だ」と矢継ぎ早に医師に言われ一旦は、その病院を出ました。その夜、寮の床に就き回顧しました。家庭の事情もあり、18歳で進学を断念し、早く独り立ちしなければと焦る人生を生きる日々でした。ここでまさかの病に伏し立ち止まるとは、と愕然(あせん)としました。しかし、この時点ではまだ事の重大性を理解していた訳ではありませんでした。翌朝、大阪を発ち加賀市片山津町にある「国立石川療養所」の受付に立ちました。古い木造の建物で結核専門の病院らしく、12病棟あるうちのほとんどが結核病棟で、一家の大黒柱や母親、小児結核の子どもまでが入院生活をしているのです。重症患者や退院を控えた患者、無理をして再発し再入院した患者などがさまざまに思いを抱きながら病院生活を送っていました。

診察結果が言い渡されました。「患部は大きく、病巣が3つ隣接して存在している。悪化してそれがつながると病巣が巨大化し、肺の血管が露出し大咯血の可能性がある。大咯血は死の可能性を意味す



今では大型客船が停泊する「輪島港」



市民とともに観光客をもてなす筆者



多くの田植えボランティアでにぎわう「白米千枚田」

る。仮に完治するとしても入院期間はおよそ5〜6年間はかかる」とのことでした。死などという実感はありませんでしたが、自分にはそんなに悠長に過ごす時間が無いという焦りが複雑に体を震わせ、目の前が暗くなるのを感じていました。とりあえず自分の病室が決まり、ベッドに着きました。かつて

の陸軍傷痍軍人病院をそのまま使用しているためベッドは木製、マットは藁で出来た体育の授業に使うような堅いもので、床は節穴を透して地面が見えており、夏は冷房が無いのでベッドごとの蚊帳をかけて寝るといふものでした。私の病室は重症部屋でした。入院して数日後、夜中に看護婦がばたばたと出入りし始めたのです。自分の向かいの患者に異常が起きました。「喀血だ！」大げさに言えば洗面器に一杯も出血でした。窒息

しないように気管に詰まる血液を吸引器で吸い出し、一旦収まったものの、朝までに2度目の喀血を起こし、彼は亡くなりました。衝撃でした。これが自分の病気であり、死と直面するという意味でした。以来、何人もの療友が亡くなり、結核の怖さを知りました。ある日、看護婦長の勧めもあり、病院の図書館に行きました。哲学のコーナーから数冊の本を選び、読みあさりしました。入院で苦しむ患者が読み込んだらしい手垢が付いています。「神は、苦しみに耐えることの出来る者にしか苦しみを与えない」「伸びんと欲する者は先ず屈せよ」「迷った時はイバラの道を択べ」など、次から次と自分の置かれた境遇に自暴自棄になって、平衡感覚を失いかけている精神を戒める言葉が目に入ってきました。

ある日、体重が30kgほどにやせ細った病院の主のような重症部屋の患者が私の部屋にきました。「君が最近入院してきた梶君か、焦らずしっかり治しなさい。この看護婦長はマスクをしていないだろう。彼女は患者との距離をマスク一枚でも縮めようと思っているんだ。そのため感染し、自分も入院した。そして退院してからも同じ気持ちで患者に接しているんだ。君の主治医もそうなんだ。自らのリスクから逃げずに患者を治そうと頑張っている。患者がその気持ちに感謝し、自分も治そうとしないと…な」と言ってくれました。それ以来、毎日顔を出してくれていましたが、ある日、その顔を見ることはありませんでした。その日の朝、静かに息を引き取ったとのことでした。

私は、その人の話を聞いて以降、心が落ち着き、自分だけが不幸の主人公のような気持ちになり荒れていた事にも気がつき、「この際、時間を惜しまず徹底して病氣と向き合おう。入院の期間は逆に自分の人生観を見直す絶好の機会だ」と考えることにしました。

人生に未熟な私にとって、この時多くの本や人との出会いに満ち、一度失った命を再び生かされることになりました。「この命を是非、人のために使おう。自分を温存せず、迷った時こそイバラの道を択ぼう」と決心し、病院を後にしました。

### NHK連続テレビ小説「まれ」

退院後、夢の中で、何度も再発して再入院している自分の姿にさいなまれつつも、何とか今日まで、その時の人生教訓をもとに、市長として市民のために頑張っています。過疎の能登にも平成15年には能登空港が開港し、現在は能登自動車道の整備が進められ、来年春季にはNHK朝の連続テレビ小説「まれ」の舞台として能登が全国に紹介されます。まだまだ地域の元気を訴えていくことができそうです。

## 危機管理マニュアル②

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



### シンプルなマニュアル

マニュアルは有事の際に個々の職員が行うべき「役割と行動」が明確に示されていることが重要になります。そのためには、シンプルなマニュアルでなくてはなりません。マニュアルの態様が多くなると個々人によりマニュアルのどの部分に該当するかの認識がまちまちとなり、職員が同一行動をとることが難しくなりマニュアルの意義が失われてしまいます。

反対住民の混乱が予想される道路建設の説明会が市民会館で行われた際、担当者が混乱を防止するため緊急度に応じた20通りの対策マニュアルを作成したことがあります。あまり事細かなマニュアルを作成した場合、各担当者の判断が緊急度のレベル5に該当するの7なのか個々によって異なってしまうと、混乱を防止するための統一的な

行動ができなくなってしまう、せっかくのマニュアルが意味をなさなくなってしまう。

### マニュアル書はコンパクトに

災害時の職員用マニュアルは、コンパクトな手帳サイズにし、20〜30ページ以内にまとめるのが適当ではないでしょうか。携帯が可能で常に目を通すことにより災害対策等についての認識を深め、特に初動における各自の行動について十分理解を深めるものが最適です。そのためには、専門用語や難解表現は避け、図解やフローを多用することです。マニュアル書は平時に読み、十分理解しておくことが必要なのです。しかし、マニュアル書を職員に配布するだけでは、目を通さず机の中に入れて放しにがちです。配布に際しては必ず研修会や説明会を開いて説明し、さらに研修での活用、庁内報の掲載、昇任試

験への出題や面接試験などで常にマニュアルへの関心と学習を喚起することです。内容も理念的なものではなく、また、専門的、技術的過ぎるのもよくありません。あくまでも実践的で災害発生時における最低限必要な事項のみを列挙するものでよいのではないのでしょうか。

災害等がマニュアル通りに進行することはほとんどありませんから、応用が可能なさまざまな観点を取り入れて作成することも必要になります。マニュアルで定めるものはあくまでも標準的・基本的なものであり、実際に危機に遭遇するのは、すべて「応用問題」となります。従って、マニュアルの内容は丸暗記でなく、理解と応用力がものをいいます。完全対応マニュアルなどというものはありません。また、新たな事故・事件があったときは、マニュアルの不都合部分を検証し、見直しを図ることを忘れてはなりません。マ

# Risk Management

マニュアルを策定することが目的ではなく、危機に際し、有効に機能して初めてマニュアル本来の役割を保つわけですから、メンテナンスを常に行うことも大切になります。

## 庁舎管理マニュアル

マニュアルの重要性は自然災害等ばかりではありません。職場でも危機は発生します。従って、自治体の庁舎管理におけるマニュアル対応も考えておく必要があります。自治体には庁舎管理規則を定め、庁舎・敷地およびこれらの付属設備について秩序の維持および安全の保持を図ることとし、管理者を定め、管理者の指揮命令のもとで各担当者がそれぞれの使用個所の管理をする形態となっています。

しかし、庁舎において突然に多人数の示威行動等が発生した場合や刃物を持った者が乱入することも今日では起こり得ます。2013年7月に宝塚市の税の取り立てトラブルで市庁舎を火炎瓶で放火した事件がありました。その際に、管理者がとっさにどんな具体的行動を取るかの細目が定まっていないのが多くの自治体の現状だと思えます。このような事態が発生した場合、直ちに職員が具体的な行動を取れるようマニュアルを用意しておくことが必要となります。

マニュアルは、対応の体制、発動を必要とする事態の定義、警察との連携の仕方、職員の具体的な行動様式、証拠保全の対処、事後措置などを定めておきます。また、事前に予測できる事態に対しては、個別の役割分担や相手方への通告文なども用意して、不測の事態への発展を避ける準備をすることになります。

庁舎等で発生する暴力行為等は、どんな小さなことでも許容していきなすと次第にエスカレートすることになります。犯罪行為は看過しないという姿勢が事態を悪化させないために必要なことなのです。アメリカ犯罪学者J・Q・ウィルソン博士の理論に「ブローケンウィンドウ（破れ窓）理論」があります。壊れた窓を放置しておくと同行人が誰も気にしないと考え、さらに壊し、最後には建物全体が崩壊しはじめるもので、小さな無秩序が大きな無秩序をもたらすという考え方です。

アメリカの元ニューヨーク市長ルドルフ・ジュリアーニ氏は、軽微な犯罪を放置すると地域全体の治安が悪化するという「破れ窓理論」に基づく施策で8年間の市長任期中に同市の犯罪を激減されたことは有名です。自治体の対応においても参考にすべきです。

また、対応する職員に対しては、①管理者

の指示命令に従うこと、②絶対に感情的にならないこと、③組織として整然とした行動を取る（複数人に対応する）などを事前に十分認識させることも大切なことです。そして、マニュアルをつくると同時に、それを有効性のあるものにするためには、類型別（地震、津波、台風、自治体の不祥事、事件の発生等）、規模別に防災訓練等を重ねて実施し、マニュアルどおりいくかということを検証することを怠ってはいけません。先に述べたようにマニュアル作成はあくまでも手段であり、目的ではありません。

## 筆者プロフィール

### 大塚康男（おおつかやすお）

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）客員教授（「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」）。その他、自治大学校、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『議会人が知っておきたい危機管理術』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』『新版・自治体職員が知っておきたい危機管理術』『議会人が知っておきたい財務の知識』『自治体職員が知っておきたい財務の知識』などがある。



# 語り合おう氷見くフューチャー センター市役所で未来に挑む

はじめに

氷見市は、海越しに3000m級の立山連峰を望むことができ、その万年雪(氷)を見ることが地名の由来の一つに挙げられる自然美豊かなまちです。フランスのモンサンミッシェル湾など世界36湾が加盟する「世界で最も美しい湾クラブ」への加盟がこの秋決定した富山湾は「天然の生け簀」と名高く、環境にやさしい越中式定置網で水揚げされる「ひみ寒ぶり」や「幻の夏マダコ」など、キトキト(新鮮)で豊富な魚介類が(氷見ブランド)を形成してきました。最近では、氷見牛や氷見米、氷見カレーにハトムギ茶、地酒、ワインなど、里山産品が新たなブランド革新を起こし、産業に活力を与えています。

この春、氷見市役所にも大きな

創造的イノベーションが起きました。築45年を経過し、耐震不足が指摘されていた旧市庁舎から、高校再編により使用されなくなった「旧有磯高校」の体育館を新市庁舎として整備し、活用するという全国でも類を見ないチャレンジに挑み、市民の力で成功に導いたのでした。プロファシリテーター(会議の進行役)から執行機関に転身した市長の公約「つばやきをかたち」を具現化するため、新市庁舎の整備に当たっては、職員参加、市民参加のワークショップを重ねて開催し、使い手としての不安や期待、利用者目線のきめ細やかな指摘・提案を受け、設計に反映いたしました。ワークショップの前後には(世田谷トラストまちづくり)の浅海義治課長をはじめとする3人のメンタールより、市民参加プロセスのデザイ

ンやプログラムのデザイン、参加構成のデザインを学び、庁内ファシリテーターの実践養成の機会ともいたしました。おかげさまで、最終回のグループワーク進行や、この夏行われた全国自治体学会分科会の進行に登壇できる職員も着々と育ち、対話による価値創造の文化が根付きつつあります。全国で初めて本格的な「フューチャーセッションルーム」を備え、ファシリテーションの担当課やマーケティングの担当課も新設。開かれた庁舎に多様な地域人材が集い、地域課題の自律的解決を打ち合わせる光景が日常的に見られるようになってきました。(センター)では経営会議の見える化を、(プレゼンテーション)では発想を広げる自主勉強会を、(ワークショップ)ではホワイトボードが天板のテーブルで

打ち合わせを、(キャンプ)では変幻自在の台形テーブルを組み合わせて気分転換を、と利用者が庁舎を使いこなす理想の姿がそこにあります。さらに、毎日14時からの「庁内ガイドツアー」や月300人を超える視察受け入れの機会を通じて参加者から「富山の置き薬」を研修道具箱にするなどのアイデアもいただき、日々、創意と工夫が職場を彩る(成長する市庁舎)となっております。

### まちづくりの課題

本市では、ここ数年の間に「市民病院」と「市庁舎」「道の駅」が移転し、「市民会館」も現在、耐震不足の議論の中にあります。空地空間の利用に当たっては、まちの未来から全体像を俯瞰し、今こそ地域100年の大計に立った長期展望を描く時期だと認識しています。

「まちづくりはハードからソフト、ソフトからハードへ」を合言葉に、市民が味わいたい感情から議

論を説き起こし、「都市戦略」や「まちのランドデザイン」に英知と資源を集め、もってハードの再配置や形が見えてくると訴え、従来アプローチの転換を図っています。

現在、まちづくりの専門家の協力を得ながら、市の地形特性をはじめとするランドスケープデザインについて入念な調査を行うとともに、それぞれのまちづくりプロジェクトの進捗を確認し合い、シナジーを生み出していく部課長会議（まちづくりプロジェクト横断会議）を月1回定期開催するなどマネジメントの仕組みそのものの改善にも着手しています。

既に動いている旧道の駅「海鮮館」の利活用については、市庁舎に続くリノベーション施設第2弾として、単なる観光体験施設ではなく（漁業を核としたまちづくりが起きる）人間変革の場所と位置付け、氷見ならではの漁村文化の価値や魅力を楽しみ、魚食の普及や、風景の保存、記憶のアーカイブや地域の絆を紡ぐアート活動の拠点として平成27年4月の開



新市庁舎

館に向けた整備を進めております。また市民会館については、耐震診断の結果をいち早く市民に公表し、利用者ワークショップを行いながら、利用の可否判断、補強または建設についての議論を深めています。この機会に文化政策そのものの在り方を検討したり、文化施設の人財育成に向き合ったり、やはり（ソフトやハードの）市民的議論をと投げ掛けています。

## おわりに

来春には、北陸新幹線が金沢まで開業し、能越自動車道も能登半島へ延伸していきます。交通体系のドラスティックな変化が交流人口や定住・移住に与えるインパクトを客観的に把握して、次なる都市戦略に反映させていく経営努力を払うべく、本年より、民間管理職を募集し、「観光マーケティングおもてなしブランド」課を立ち上げました。また行政職員、観光協会、地域NPOの皆さまにマーケティング思考を携えていただくことと全国6カ所で開催された博報堂「地域みらい大学」にエントリーし、基礎データの読み解きやペルソナを設定した観光企画の立案など、地域

シンクタンクとしてのノウハウの取得にも力を注いでいます。またコンセプトとターゲット、プロセス（関係づくり）とツール（手法）を整合させていく顧客マーケティングを学ぶ「企画塾」、動画プレゼンテーションで社会的事業の価値を伝えていく「ドリームプランプレゼンテーション」などの未来スキルを内製化し、結果が出る事業立案、公金を大切に使う組織づくりを進めています。さらに、全職員への「コー

チング研修」、地域担当職員への「ファシリテーション研修」の充実など、「語り合おう氷見〜市民と行政が共につくる未来へ〜」をキーワードとして、まちの使い手の専門家である市民のつばやきに耳を傾け、かたち（政策）にしています。成熟した民主主義が導く志民の力で、これからの氷見を伸ばしていきたいと考えております。ぜひまた氷見市へお立ち寄りくださいませ。お待ち申し上げます。

## プロフィール

- ◆ 面積 230・50 km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 5万931人
- ◆ 世帯数 1万7717世帯

〔将来都市像〕人 自然 食を未来につなぐ交流都市 ひみ

〔まちの特徴〕海から里山まで広がる豊かな自然と食に恵まれ、歴史や文化が数多く残るまち

〔特産品〕氷見ぶり、氷見いわし、



氷見市長  
本川祐治郎



氷見牛、氷見うどん、ハトムギ茶、かまぼこ、稲積梅、竹細工、藤箕  
〔観光〕海浜植物園、朝日山公園、藤子(A)まんがロード、潮風ギャラリ、ひみ番屋街、氷見市庁舎  
〔イベント〕まるまげ祭り、ごんごん祭り、唐島弁天祭、祇園祭、ひみまつり、ひみ永久グルメ博

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。

# 先人の努力を引き継ぎ 明るい未来を創出するまち、あんなか

### はじめに

安中市は、平成18年3月18日に安中市と碓氷郡松井田町が合併して新しい「安中市」が誕生し、平成28年3月に合併10周年を迎えます。周囲を高崎市、富岡市、下仁田町の県内の2市1町並びに長野県の軽井沢町に接する群馬県西部に位置する中核都市です。市の西部に県境をなす碓氷峠、北部に榛名山、南西部に妙義山を望み、ほぼ中央を清流の碓氷川が東西に流れる豊かな自然に包まれたまちです。

古くは東山道で結ばれ、近世には中山道の宿場町として栄えてきました。JR北陸(長野)新幹線の「安中榛名駅」、上信越自動車道の「松井田妙義IC」と「碓氷軽井沢IC」の広域高速交通網を有し、国道18号が市を東西に横断するなど、

現在も首都圏と長野県を結ぶ交通の要衝となっています。東京都心まで約120kmの距離にあり、「安中榛名駅」は東京駅から約1時間という立地のため、駅前の住宅団地の開発が進み、首都圏のベッドタウンとして新たな一面をのぞかせています。

### 歴史と文化が薫るまち

「教育と文化のまち」として長い歴史と伝統のある本市は、古くから街道沿いのまちとして栄えてきました。江戸時代には中山道が重要な交通路であったため、関東入国の関門として、幕府の命により「入鉄砲に出女」を厳しく監視する関所が碓氷峠に近い横川に設置されていたことは有名で、現在は関所跡に「東門」が復元されています。ほかにも江戸時代に諸大名や

公家の休息所として使用されていた「五料の茶屋本陣」があり、現在も季節ごとの茶会やイベントなどで利用されています。昨年のNHK大河ドラマ「八重の桜」に登場した同志社大学の前身である同志社英学校を開校した新島襄がアメリカからの帰国時に両親と再会した「新島襄旧宅」があり、新島襄ゆかりの「日本キリスト教団安中教会」は、明治11年に日本人の手によって創立された日本初のプロテスタント教会で、平成16年11月に「国登録有形文化財」に登録されました。

また、当地域は古くから養蚕が盛んに行われてきましたが、本年6月にユネスコの世界遺産に登録された隣接する富岡市にある日本初の官営製糸場「富岡製糸場」の操業にも大きな役割を果たしました。現在でも碓氷製糸農業協同組合が

操業を続けており、国内産の繭のみで作られる生糸は高品質を誇っています。

### 日本最古といわれる 安政遠足侍マラソン

毎年、5月の第2日曜日に安政遠足保存会と「安政遠足侍マラソン」を開催しております。このマラソンは、安政2年(1855年)5月から6月に安中藩主板倉勝明が藩士の心身の鍛練のために、安中城から碓氷峠熊野神社までの中山道を走らせ、熊野神社神官曾根出羽にその着順を記録させたもので、「日本最古のマラソン」とされています。これを昭和50年に復活させ、本年第40回となる記念大会を開催いたしました。日本最大規模の仮装マラソンとしても有名で、日本全国から毎年多くの方に参加をいただいております。本年も1600人を超える方が思い思いの仮装を施して新緑の碓氷路を元氣一杯に駆け抜けました。本市の一大イベ



毎年5月に開催される「安政遠足待マラソン」

ントともいえるものであり、今後  
も50回、100回と継続し、地域  
活性化を図ってまいりたいと考え  
ております。

## 豊かな観光資源を生かして

市内には温泉マーク発祥の地と  
いわれる磯部温泉や小説「人間の証  
明」に登場する霧積温泉などの優れ  
た温泉地があるほか、日本三大奇  
勝の一つである妙義山、関東でも  
有数の規模を誇る秋間梅林などの  
自然を生かした観光スポット、ま  
た家族で楽しめる碓氷峠鉄道文化  
むらや旧丸山変電所、めがね橋な  
ど地域の歴史を感じさせる観光・  
文化施設などの観光資源が数多く

あります。

本年4月には、明治期に建築さ  
れた重要文化財の近代化遺産で結  
ばれた隣接する富岡市および長野  
県軽井沢町と観光連携協議会を設  
立いたしました。本市を含めたこ  
の2市1町には、首都圏を中心  
多くの観光客が訪れておりますが、  
富岡製糸場の世界遺産正式登録と  
平成27年に予定される北陸新幹線  
の金沢延伸に伴い、北陸圏をはじ  
め西日本からも多くの観光客の誘  
致が期待できますので、協議会と  
の広域連携強化を図るとともに、  
観光PRを積極的に進め、本市の  
観光資源の魅力を外内に発信して  
まいります。

## おわりに

平成18年の合併により新市のま  
ちづくりの指針となる「安中市総合  
計画」を平成20年3月に策定し、10  
年間のまちづくりの目標とその実  
現に向けた施策を定め、取り組み  
を進めてまいりました。そして、  
この計画に定めた「前期基本計画」  
が平成24年度をもって期間満了と  
なったことから、「前期基本計画」  
を見直すとともに、この5年間の  
本市を取り巻く社会経済情勢や市

民ニーズの変化などを踏まえ、今  
後5年間の市の取り組みの方向性  
を定めた平成29年度を目標年次と  
する「後期基本計画」を平成25年3  
月に新たに策定しました。今後は  
この計画を基にさまざまな施策を  
展開し、総合計画に掲げる本市の  
将来像「豊かな自然と歴史に包まれ  
て、ひとが輝くやすらぎのまち」の  
実現に向け、着実に歩みを進めて  
まいります。

## プロフィール

- ◆ 面積 276.34km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 6万1214人
- ◆ 世帯数 2万4491世帯

〔将来都市像〕豊かな自然と歴史に包  
まれてひとが輝くやすらぎのまち  
〔まちの特徴〕古くからの歴史と文化  
を持ち、妙義山の東北に位置する自  
然環境に恵まれたまち

〔市町村合併〕平成18年3月18日、安  
中市、松井田町が新設合併



安中市長  
茂木英子



〔特産品〕磯部せんべい、釜めし、梅  
干し、力もち、醤油、自性寺焼、絹製品、  
味噌まんじゅう

〔観光〕碓氷峠鉄道施設（文化むら、  
めがね橋、アパートの道、旧丸山変電  
所）、小根山森林公園・野鳥の森、碓  
氷峠くつろぎの郷

〔イベント〕秋間梅林祭、安政遠足待  
マラソン、磯部温泉まつり、磯部築  
ろうばいまつり、咲前神社の太々神  
楽、ポピーまつり



体験型鉄道テーマパーク「碓氷峠鉄道文化むら」

※面積は国土地理院「全国都府県市区町村別面積調」に、  
人口・世帯数は「住民基本台帳」による。

# わが

# 魅力を見つけ出し、磨き上げ 大きくする「本物」であふれるまちへ

## 桑名市の魅力

平成16年12月に1市2町が合併してできた桑名市は、木曾三川の河口に位置し、その豊かな自然環境の下、古くから東海道の宿場町として栄え、現在でも主要幹線が集中する交通の要衝となっており、名古屋から25km圏内という立



レジャー施設「なばなの里」で開催されたブランド推進委員会の様子

地条件から、社会増により、現在でも人口が増加している地域です。東海道伊勢の国一の鳥居がある「七里の渡し」や鹿鳴館の設計者であるジョサイア・コンドル設計の

「六華苑」、上げ馬神事が有名な「多度大社」、また、全国有数のレジャー施設の「ナガシマリゾート」、国指定重要無形民俗文化財の「桑名石取祭」、さらには「焼きはまぐり」に代表される特色ある食文化など、多彩で充実した地域資源を生かし、県内でも有数の観光都市となっています。

## ブランド元年 『本物力こそ、桑名力。』

本市では、本年を「ブランド元年」と位置付け、4月には組織改編を行い、新たに「ブランド推進課」を創設して、「桑名をまちごとブランドにする体制づくりを行いました。地域医療の確立、子育て環境の充実、高齢化社会への対応など、これまで本市が進めてきた、「住みよさ」の向上を図るという方向性は変えることなく、快適な住環境の維持・整備をこれからも進めていくとともに、今後はさらに、桑名のブランド化、桑名の価値の向上に取り組みたいと考えています。

具体的な取り組みでは、桑名のブランドについて戦略的に事業展開するための調査や審議を行うブランド推進委員会を設置し、会議を開催しています。会議での議論の中から、本市の魅力や価値を桑名ブランドとして積極的に展開するための方策を検討していきます。

また、5月には首都圏のメディア関係者を対象に、桑名ブランドをPRするための「桑名市東京PR事務局」を開設しました。

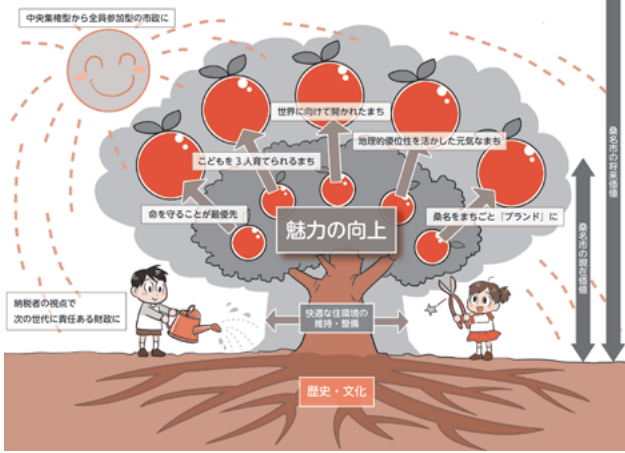
市内では、市民の皆さまと桑名の良さや魅力を再発見する機会や学びの場を設け、素晴らしい資源を市民の皆さまと一緒に磨き上げ、市の内外に情報を発信し、本市の価値をさらに高めていきたいと思っています。

そんな中、7月に、桑名ブランドキックオフイベントを開催し、その中でブランドキャッチフレーズを『本物力こそ、桑名力。』と決定しました。

桑名にある「本物」を「見つけ出し」「磨き上げ」「大きくする」力である「本物力」が、これからの桑名のまちづくりの力、いわゆる「桑名力」となるよう、市民の皆さまと共に桑名の価値向上に取り組みます。

## 新しい総合計画の策定

本物力こそ、桑名力。



「中学3年生でもわかる」総合計画へ（基本構想のイラスト）

ズである『本物力こそ、桑名力。』を基本理念とし、「次世代へと続く快適な暮らしの中でゆるぎない魅力が本物として成長し続けるまち桑名」を目指します。

「全員参加型の市政」を実現するため、策定に当たっては、総合計画審議会はもとより、「地域会議」や「学生セミナー」「フィールドワーク」「どこでも市長室」「市長カフェ」など、まちづくりに関するさまざまな市民の生の声をうかがってききました。

さらに、「中学3年生でもわかる」を合言葉に、三重大学と連携し、イラストの活用やかるた調のアレンジ

次世代への責任  
行政改革と公民連携

など随所に工夫を凝らし、分かりやすい計画づくりに努めました。

新しい総合計画では、これまで別に策定してきた行政改革大綱を、計画の中に位置付けることにしました。

これは、本市がこれからのまちづくりにおいて、行政改革に積極的に取り組む姿勢を明確にするためです。

少子高齢化や社会保障費用の増加、また、合併後の地方交付税の特例措置がなくなることなど、今後予想される厳しい財政状況に対応していくには、行政だけでなく市政にかかわる全員が厳しい現状を認識するとともに、納税者の視点で税金の使い方を見直し、効率的・効果的な行政運営を進めていくことが重要です。

また、財政の健全化を図りつつ、市民サービスを維持・向上させるためには、民間と役割分担しながら協力し、民間の経営資源やノウハウ、アイデアを活用する公民連携（PPP）に取り組んでいく必要があります。

プロフィール

平成24年には、地方独立行政法人桑名市民病院と医療法人を統合し、「地方独立行政法人桑名市総合医療センター」として、新たなスタートを切りました。地方独立行政法人と医療法人の統合は全国でも例がない、新たな取り組みです。

また、合併前に計画されていた温泉を活用した健康増進施設の整備について、民間の提案を大胆に

取り入れ、これ以上税金を投入せず、独立採算型の事業形態とした民営方式でのPFIによる事業者の公募を進めていきます。

今後も、市にかかわるすべての関係者と行政が力を合わせ、柔軟な発想を持って時代の変化に対応し、次世代にも責任を持って引き継いでいけるよう、新しい総合計画とともにまちづくりを進めていきます。



桑名市長  
伊藤徳宇

- ◆ 面積 136.61km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 14万2724人
- ◆ 世帯数 5万6255世帯
- ◆ (将来都市像) 次世代へと続く快適な暮らしの中で、ゆるぎない魅力が本物として成長し続けるまち桑名
- ◆ (まちの特徴) 名古屋25km圏内という地理的優位性や木曾三川、養老山系など豊かな自然にも恵まれる「住み良いまち」
- ◆ (市町村合併) 平成16年12月6日、桑名市、多度町、長島町が合併して桑名市誕生



- ◆ (特産品) はまぐり、海苔、しじみ、餅、八豆、なばな、トマト、安永餅
- ◆ (観光) ナガシマスパーランド、七里の渡し跡、九華公園、六華苑、諸戸氏庭園、多度大社
- ◆ (イベント) なばなの里ウィンターイルミネーション、石取祭、多度祭、桑名水郷花火大会、桑名水郷舟めぐり、流鏝馬祭、伊勢大神楽

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。

# わが

## 大自然と人々が融合し

## 「新たな力」が躍動するまち えびの

## —南九州の交流拠点都市を目指して—

### はじめに

えびの市は昭和41年に飯野町、加久藤町、真幸町の3町合併によりえびの町として誕生し、昭和45年に市制を施行し現在に至っています。

南九州のほぼ中央、宮崎県の最西端に位置しており、北部の矢岳高原、南部のえびの高原や韓国岳など、多くの山々や高原に囲まれています。中央部の盆地は約50万年前の大噴火でできた加久藤カルデラにより形成されており、のどかな田園地帯の中を川内川が悠然と流れ、その恵みは、島津の殿様への献上米として古くから歴史があり、日本の米どころ百選にも選ばれた由緒ある「えびの産ひのひかり」として集大成を見せています。豊かな自然を生かした農業が本

市の基幹産業ですが、人口減少や高齢化による後継者不足などの問題に直面しています。

そのような中、平成25年は、田代地区自治会が、国内最高峰の農林水産業コンクールである「第52回農林水産祭むらづくり部門」において、最高賞の天皇杯を受賞しました。

これは、自治会が世代を超えて同じ価値観を共有し、次世代へと伝えていく姿が全国のむらづくり活動のモデルになり得ると高く評価されたものです。本市にとりまして、平成24年の第10回全国和牛能力共進会の「宮崎牛」日本一に続いての快挙であり、地域住民が自立し、責任と誇りを持って自ら未来を切り拓いていく姿が、本市全体の地域づくりにつながっていくものと考えております。

### えびの市のまちづくり

本市は、平成23年度に第5次えびの市総合計画を策定し、『大自然と人々が融合し「新たな力」が躍動するまち えびの』を将来像としております。これは、市民と行政が共に手を携えながら協働によるまちづくりを進めていくことで、一体感と絆きずなが深まり、活性化の原動力となるさまざまな「新たな力」を生み出し、これまでにない個性や魅力を醸成することを目指しています。そして、そのことを広く発信することによって、交流人口を拡大し、さらに新たな魅力が開花し、地域が活性化することで、市民の誇りにつながっていくことを目指しています。

### ●交流人口の増加

本市は、宮崎、鹿児島、熊本の

県境に位置し、九州縦貫自動車道により、南九州の各拠点都市間や、福岡・北九州などの大都市圏を結ぶ交通の結節点として、人的・物的な交流拠点都市となる可能性を有しています。

さらに、日本ジオパークに認定されている霧島ジオパーク内にあるえびの高原をはじめ、県内唯一の温泉郷である京町温泉や「田の神さあ」に代表される南九州特有の「田の神文化」、平成25年全線開業



昨年全線開業100周年を迎えたJR吉都線

100年を迎えたJR吉都線など、魅力ある資源を数多く有し、さまざまな新しいイベントが生まれています。

この魅力ある資源を活用し、市内外の住民との連携および交流を促進することにより活力ある地域づくりを進めるために、南九州の玄関口であるえびのインターチェンジ近くに、平成25年4月20日に「道の駅えびの」をオープンさせましたが、年間54万人の来場者と売上4億円を突破するなど、まさに南九州のキーステーションに成長が続いています。

定住対策としての取り組みでは、子育てしやすい環境づくりのために、中学校までの子どもに医療費の一部を助成する「子ども医療費助成」、教育環境では、未来への投資として人材育成のために、本年4月から市内の全小中学校で「30人学級」を導入し、きめ細やかな指導による学力向上、生徒指導の充実を図るとともに、市内の全小中学校および市内唯一の県立飯野高等学校における小中高一貫教育などを推進。住宅取得については、最高で100万円の支援金を交付する「えびの市住宅取得定住促進事業」

を実施しています。

さらに、平成25年に形成した「しもろ定住自立圏」での取り組みとして、農家民泊を柱に修学旅行受入事業を展開し、関西地方などから約1000人を受け入れるなど、「新たな力」が生まれ、躍動が始まっています。

### ●市民との協働

本市では、市民の市政への参画を促すとともに、市民と行政がそれぞれ果たすべき役割を明確にするため、「えびの市自治基本条例」を施行し、市民との協働のまちづくりを進めています。

人口減少、少子高齢化、社会ニーズの多様化など、社会情勢が大き



田代自治会の若者が企画して整備したひまわり迷路での結婚式

く変化する中で、さまざまな分野において1つの自治会や1つの団体では対応が困難な場合があることから、本市では、主体的に自らの地域の活性化や地域の課題解決を図るための新たな自治組織「地域運営協議会」を設立しています。この地域運営協議会を核として、市民と行政との協働によるまちづくりが一層進展することを目指しています。

## プロフィール

- ◆ 面積 283 km<sup>2</sup>
- ◆ 人口 2万92人
- ◆ 世帯数 8935世帯

〔将来都市像〕「大自然と人々が融合し「新たな力」が躍動するまちえびの」をスローガンに「南九州の交流拠点都市」を目指す

〔まちの特徴〕四季折々の表情を見せてくれるえびの高原のほか、川内川をはじめとする良質で豊富な水資源、県内随一の温泉郷である京町温泉な



えびの市長  
村岡隆明



ど風光明媚な田園観光都市

〔特産品〕えびの産ひのひかり、焼酎明月、きんかん（たまたま）、えびの産宮崎牛、きんかんロールケーキ

〔観光〕えびの高原、京町温泉、白鳥温泉、矢岳高原、道の駅えびの、グリーンパークえびの

〔イベント〕京町二日市、えびの京町温泉マラソン大会、えびの京町温泉夏祭り、牛越祭、大太鼓踊り、えびの観光祭（春季・秋季）

## 結び

市民が、豊かな自然環境・田園景観に抱かれた中で育ち、学び、働き、生きることにより喜びを感じ、お互いを敬い、家族・地域の絆を大切にし、心の豊かさや幸せを感じられるまちを目指して、住民と一致団結し、絆を大切にしながら、明るい元氣なえびの市をつくっていきたいと考えます。

※面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」に、人口・世帯数は「住民基本台帳」による。



# 全国市長会の

# 動き

9月22日～10月17日

詳細につきましては、全国市長会ホームページ  
(<http://www.mayors.or.jp/>)  
をご参照ください。

## #1

牧野・飯田市長が「農地制度の在り方について」、石破・地方創生担当大臣並びに谷垣・自由民主党幹事長などに  
面談要請

9月22日、経済委員会委員長の牧野・飯田市長は、古川・佐賀県知事並びに杉本・福井県池田町長とともに、石破・地方創生担当大臣、谷垣・自由民主党幹事長、中谷元・衆議院議員並びに北村誠吾・衆議院議員に面会のうえ、「農地制度の在り方について」「地方六団体報告書」の実現方について、引き続き要請を行った。

〔経済部〕

## #2

地方創生担当大臣と地方六団体の  
意見交換会が開催され、森会長が出席

9月24日、石破・地方創生担当大臣と地方六団体代表者との意見交換会が開かれ、本会からは森会長が出席し、地方創生の在り方等について意見交換を行った。

森会長からは、「全国市長会では、少子化対策・子育て支援に関する研究会を設置して検討を行っている。人口減少問題はマクロの視点からの取り組みが必要である。地方もしっかりと政策を作り上げなければならぬが、その場合、市町村単体だけではなく、複



意見交換会に出席する森会長（左中央）

数の市町村が連携して対応していくことが重要である。高次の機能を持つ都市とその周辺市町村が有り、それを市町村ごとにはばらばらにして競争することは無理がある。各都市の競争条件は異なっているので、その違いをしっかりと把握してもらいたい。国の縦割りを排除することは重要である。例えば、長岡市には国土交通省の施策と厚生労働省の施策をマッチングさせ、公園に屋根つきの施設を作り、そこに保育士を配置して母親の相談に当たっている『子育ての駅』を作り、子育てする母親から高い評価を得ている。省庁の施策を組み合わせることができるのは市町村である」などの発言をした。

〔企画調整室〕

## #3

森会長ほか地方六団体会長が  
「地方創生の推進に向けて」について、  
菅・官房長官、高市・総務大臣等に要請

9月24日、森会長ほか地方六団体会長は、



部会に出席する牧野・飯田市長（右）と國定・三条市長（右から2番目）

9月30日、「地方分権改革有識者会議第11回農地・農村部会」において、地方六団体農地制度の在り方に関するプロジェクトチームが7月1日にとりまとめた「農地制度の在り方について」報告書（地方六団体報告書）について、本会、全

**#4**  
「地方分権改革有識者会議第11回農地・農村部会」に牧野・飯田市長と國定・三条市長が出席するとともに、自由民主党農林部会長代理並びに総務部会副部長などに農地制度にかかわる地方六団体報告書について面談要請

〔企画調整室〕

菅・官房長官、高市・総務大臣、二之湯・総務副大臣、あかま・総務大臣政務官に面会し、「地方創生の推進に向けて」に基づき要請を行った。



清原・三鷹市長

10月2日、「地域の少子化」をテーマとして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「基本政策検討チーム」による第1回ヒアリングが開催され、本会から清原・三鷹市長が出席したほか、全国知事

**#5**  
まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第1回ヒアリングに清原・三鷹市長が出席、意見陳述

〔行政部・経済部〕

国知事会および全国町村会並びに農林水産省からヒアリングが行われ、本会から牧野・飯田市長と國定・三条市長が出席した。同日、牧野・飯田市長と國定・三条市長は、鈴木・三重県知事並びに杉本・福井県池田町長とともに、岩城光英・参議院議員（元いわき市長）、大島理森・衆議院議員（元農林水産大臣）、亀岡・自由民主党農林部会長代理、橋・前総務大臣政務官（元高岡市長）、務台・自由民主党総務部会副部長に面会の上、地方六団体報告書の実現方について要請を行った。

**#7**  
平成26年度市町村長および市町村議会議長総務大臣表彰式において永年在職市長を表彰  
10月3日、全国町村会館において、平成26



藏田・東広島市長

ほか、全国知事会から浜田・香川県知事、全国町村会から荒木・嘉島町長が出席した。  
〔企画調整室〕

**#6**  
まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第2回ヒアリングに藏田・東広島市長が出席、意見陳述

会から湯崎・広島県知事、全国町村会から大久保・伊仙町長が出席した。  
〔社会文教部〕

年度市町村長および市町村議会議長総務大臣表彰式が挙行され、高市・総務大臣(代理授与・二之湯・総務副大臣)から永年在職(在職20年以上)の現市長7名、元市長3名に対し、表彰状および記念品が贈呈された。

被表彰者は次のとおり。

酒井悌次郎・能美市長、椎名千収・山武市長、吉原英一・坂東市長、会田真一・守谷市長、中田勝久・南あわじ市長、野村興兒・萩市長、横山忠始・三豊市長、木下博・元入間市長、大橋俊二・元裾野市長、向井通彦・元泉南市長。

なお、式典には、来賓として榎屋・衆議院総務委員長、谷合・参議院総務委員長、本会関東支部長の内野・海老名市長、また、総務省から二之湯・総務副大臣、あかま・総務大臣政務官などが臨席した。

〔総務部〕

**#8** まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第3回ヒアリングに  
近藤・高梁市長が出席、意見陳述

10月6日、「地方移住」をテーマとして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「基本政策検討チーム」による第3回ヒアリングが開催され、本会から近藤・高梁市長が出席した



近藤・高梁市長

ほか、全国知事会から尾崎・高知県知事、全国町村会から石橋・邑南町長が出席した。

〔企画調整室〕

**#9** 牧野・飯田市長が「農地制度の在り方」について、平・内閣府副大臣などに面談要請

10月6日、経済委員会委員長の牧野・飯田市長は、伊原木・岡山県知事とともに、平・内閣府副大臣、谷・復興大臣補佐官並びに榎屋・公明党総務部会長に面会の上、「農地制度の在り方について」(地方六団体報告書)の実現方について、要請を行った。

〔経済部〕

**#10** まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第4回ヒアリングに  
前田・滝川市長が出席、意見陳述

10月7日、「地域連携」をテーマとして、内



前田・滝川市長

閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「基本政策検討チーム」による第4回ヒアリングが開催され、本会から

〔行政部〕

**#11** 「土砂災害警戒区域等における土砂災害防止対策の推進に関する法律の一部を改正する法律案に対する意見」を提出

10月7日、地方自治法第263条の3第5項の規定に基づき、国土交通省水管理・国土保全局水政課から「土砂災害警戒区域等における土砂災害防止対策の推進に関する法律の一部を改正する法律案」について情報提供があったため、本会経済委員会から国土交通省に対し、法改正に伴い、土砂災害警戒区域等の一刻も早い指定の完了および防災体制の整備に必要な財政支援措置を講じるよう意見を

提出した。

〔経済部〕

#12

まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第5回ヒアリングに  
阿部・東松島市長が出席、意見陳述



阿部・東松島市長

10月8日、「地域生活基盤施策」をテーマとして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「基本政策検討

チーム」による第5回ヒアリングが開催され、本会から阿部・東松島市長が出席したほか、全国知事会から広瀬・大分県知事、全国町村会から矢野・櫛原町長が出席した。

〔行政部〕

#13

まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第6回ヒアリングに  
片岡・総社市長が出席、意見陳述

10月9日、「地域産業（人材・雇用・事業主体）」をテーマとして、内閣官房まち・ひと・



片岡・総社市長

10月8日、「地域生活基盤施策」をテーマとして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「基本政策検討

#14

まち・ひと・しごと創生本部「基本政策検討チーム」第7回ヒアリングに  
牧野・飯田市長が出席、意見陳述



牧野・飯田市長

10月10日、「地域産業（分野別）」をテーマとして、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「基本政策検討チーム」による第7回ヒア

リングが開催され、本会から牧野・飯田市長が出席したほか、全国知事会から高橋・北海道知事、全国町村会

#15

自由民主党地方創生実行統合本部（第4回会合）に副会長の  
松浦・防府市長が出席し意見陳述

10月17日、自由民主党の地方創生実行統合本部（第4回会合）が開催され、本会副会長の松浦・防府市長はじめ地方六団体代表が出席した。

から片山・北海道ニセコ町長が出席した。

〔経済部〕



松浦・防府市長

い子どもたちを育てていくかということが肝要でありそれが国家の役目であること等を発言した。

〔企画調整室〕