

人口減少時代の自治体運営

九州大学大学院法学研究院教授 嶋田暁文

はじめに

人口減少時代の自治体運営を考える上で最初に対峙しなければならない二つの壁。

①限られた数の職員で増大する業務を遂行しなければならない。

②税収が減り、財政運営が厳しくなる。

→今後、特に扶助費と老朽化した公共施設の維持管理にかかる経費が大きなネックとなる。

↓

後者については、美咲町での取り組みに譲り、以下では、それ以外の全般について論じる。

→人口減少時代の自治体運営には、少なくとも以下のことが強く求められるように思われる。

- ①行政需要の抑制
- ②代替的政策手段の模索
- ③自治体間連携・補完
- ④民間力の活用
- ⑤AI等の活用や業務の見直し～組織運営の見直しと余力の創出
- ⑥人材の確保と育成
- ⑦「具体的に考える」ことを大事に

1 行政需要の抑制

1-1 行政需要抑制の諸方策

- ①行列に並ばせることなどによるクライアントへの時間的負担の賦課（「行列作戦」）
 - ②ゴミ袋有料化など価格操作による金銭的負担の賦課などの「コスト賦課」
 - ③サービス利用のための情報を大々的にオープンにしないなどの「情報操作」
 - ④保健指導、健康体操の推進などによる「予防」
 - ⑤相互扶助を促進したり、NPOや私立学校・民間福祉施設などを助成・支援したりする「矛先変更」
- …などが代表的手法。

↓

「行列作戦」や「情報操作」は好ましくない。

↓

「予防」や「矛先変更」が採るべき方策の中心になる。

→以下、この二つを敷衍して述べたい。

1-2 長い目で見て、「先手必勝」で手間を削減する～「予防」の発想の拡大

→「早めの対応が結局長い目で見れば得」ということを認識し、実践する必要がある。

例：越前市わかちあいプロジェクト

→越前市社会福祉協議会、JA 越前たけふ、武生郵便局、越前市赤十字奉仕団と越前市が連携し、経済的理由などにより生活を送るのが苦しい人の早期発見と支援ニーズを把握するために、5 キロのお米を3か月間無償で郵送するプロジェクト。

↓

「たくさん手が挙げたら、多忙になって困る」という庁内の声に対し、「早期発見すれば、その分、対応は楽です。これがもっと深刻な状態にまでなってからの相談となったら、かかる手間が何倍にもなりますよ」と説得して、実現。

↓

「多忙だから」と先延ばしすることで、余計に手間がかかってしまうことを自覚すべき。

1-3 「矛先変更」の対象としてのコミュニティ組織への向き合い方

従前、自治体が行行政需要の抑制の方策として特に強く指向してきたのは⑤の「矛先変更」であり、その対象は、主としてコミュニティ組織であった。

↓

「コミュニティ組織が自立する形で相互扶助等の機能を発揮してくれれば…」という発想で、小学校区単位等での新たなコミュニティ組織（地域運営組織）の設立が全国各地で広がっているのは、こうした指向の表れ。

↓

確かに、人口減少時代においては、自治体行政だけでなく、住民自身が当事者意識をもって、自治の一部を主体的に担うことは重要。

↓

しかし、問題は、自治会・町内会の担い手確保が難しくなっている中、自治体が、「複数の自治会・町内会を包摂する小学校程度の単位で新たなコミュニティ組織を作ってもらえば、自治会・町内会が果たしてきた役割を代替してもらえるのではないか」という期待を持ちやすいこと。

→自治会・町内会と、新しいコミュニティ組織（地域運営組織）の同一線上での相対的な位置づけ

↓

その結果、“コミュニティの「自立」を通じた「行政需要の抑制」”という発想が、いつの間にか、“「コミュニティ組織に行政の仕事を代わりにやってもらう」という「下請け化」の発想”にすり替わってしまうケースが大変多いことにある！

↓

これをやってしまうと、失敗する！

↓なぜか？

①小学校区単位等での新たなコミュニティ組織が自治会等の延長線上で住民に理解されてしまい、結局、自治会等と同じようなことをやる組織になってしまう。

②新たなコミュニティ組織のメンバー構成が、自治会・町内会の役員を基軸にした構成になりがちとなり、自治会・町内会の役員にとっては多忙さが増すだけになってしまう。

→数少ない担い手がますます疲弊し、自治会・町内会の衰退をカバーするどころか、持続可能性をむしろ低下させてしまう。

③役員の多忙化による負担増によって、役員となることへの恐怖感が増し、地域の中核的な担い手となってくれる人はますますいなくなる。

④行政の仕事をやらせることで、地域関係者は与えられた仕事をこなすだけで精一杯になる。その結果、「自分たちで自分たちの地域のことを自立的に考え、行動する」芽が摘まれてしまう。

⑤以上の結果、コミュニティ組織の弱体化につながりかねないのであり、中長期的に見れば、「行政需要の抑制」につながらない(むしろ逆効果)。

→では、どう考えるべきか？

↓

(A) 自治会・町内会と新しいコミュニティ組織とを連続的にとらえるべきではない。両者は基本的に性格が異なると考えるべき。

→前者は「守り」(Must(しなければならない))が基本、
後者は「攻め」(Will(したい)や Can(できる))が基本。

↓

「自分たちがやらなければならない」という発想ではなく、誰かの Will や Can の思いを応援しつつ、それを地域の盛り上がりにつなげていくような発想が大事。

*参考となる例: 島根県奥出雲町三沢地区「みざわ小さな拠点づくりの会」の「みざわチャレンジ応援金」

(B) 行政の仕事をやらせようとするべきではない。

(C) むしろ、行政は、各種コミュニティ組織の会議・行事・事務を(棚卸しをした上で)「重ねる、間引く、一緒にやる、やめる」の作業をサポートするなどして、関係者の負担軽減を図るべき。

図表 1 「重ねる、間引く、一緒にやる」の具体例

	重ねる:同時開催・併催する	間引く:間隔を長くする	一緒にやる:共催する、共有する
行事	・運動会に備災訓練の要素を加える。(例:「応急担架リレー」、昼食の「炊き出し」も採点、雨天なら心肺蘇生法実習や AED の使用体験。) ・敬老会と文化祭を併催する。	・運動会の種目に「隔年開催」を取り入れる。(例:リレーは毎年、綱引きは 2 年に 1 回。) ・花見は他地区と合同で巡回開催する。(例:A 地区は奇数年、B 地区は偶数年に開催。)	・年間の事業スケジュール策定を同日に行い、調整する。 ・花見は他地区と合同で巡回開催する。
会議	・定期総会を同日・同会場で、順に開催する。	・「月例会」を年間 8 回程度に減らす。(例:毎月開催を、4・5・6・8・10・12・2・3 月開催に。)	・部会の会議を、一部合同で開催する。(例:福祉・健康部会と生涯学習部会は春秋の計 2 回の冒頭のみ合同部会とする。)
事務	・広報・案内の配布日を共有する。 ・住民の実態把握調査を統合・一斉に実施する。(例:福祉・防災系の調査を、全住民調査と併せて実施する。)	・広報の発行形式を、従来通りの「詳細版」は隔月、行事の一覧だけをまとめた「簡易版」を毎月発行する形式に変更する。	・広報を一元化する。 ・会計を共有する。(例:会費を一緒に集める。)

(出典:川北(2021)57 頁)

(D) 限定的関わりしろ(=「これさえやってくればよい」という関わりしろ)を作っていくことが大事であり、会長業務の棚卸し作業について行政が支援することで、そういう取り組みを後押ししていくべき。

→これにより、「いったん自治会等に関わったら、とことん引きずり込まれて、大きな負担が生じる」といった不安感から解放できる。

(E) 「放置」ではなく、「継続的な寄り添い」と「状況に応じた支援」が不可欠。

→自治体には、「(住民から)抱きつかれないようにしたい(=何でもかんでも頼られては困る)」という発想が強く、コミュニティ組織に「自立」を求めがちで、「放置」する傾向がある。

↓

しかし、行政がきちんと継続的に寄り添い、その時々状況に応じたサポートすることで、コミュニティ組織の持続可能性は高まる。(→地域(コミュニティ)と行政は、ゼロサム関係ではなくポジティブサムの関係)

*ただし、行政の関わりに関するルールは明確にし、地域側に理解してもらっておく方が良い。

2 代替的政策手段の模索

2-1 「政策前提」の見直し

「政策前提」＝政策に内在された理論的前提や評価のあり方のこと。

↓

従前の政策の多くに見られる政策前提は、右肩上がりの人口増を前提とした、「規模の経済」や「範囲の経済」という理論的前提。

(→だからこそ、「農山村＝非効率」と見なされてきた。)

↓

この前提に立つ典型的政策は下水道政策。(平成の大合併も同様)

↓

しかし、汚水処理には、合併処理浄化槽(個別処理方式)という方式もある。この方式では広範に管渠を張り巡らせる必要はなく、費用は格段に小さい。この場合、「農山村＝非効率」という話にはならない。

↓

このように、時代状況、技術の発展を踏まえて、地域ごとの実情(人口密度等)に適合した政策前提に基づく政策を採用することが肝要。

<参考:上水道の水道管老朽化への対応>

→敷設された水道管の総延長は、日本全体で約 68 万キロとされる。

そのうち法定耐用年数 40 年を超えている水道管の総延長は、2016 年度末で 14.8%、約 10 万キロに及ぶ。地球 2 周半相当の長さの水道管が老朽化している計算になる。

↓

この更新が課題となっており、「人口密度の低い農山村での更新は非効率だ」として、「農山村切り捨て論」につながる可能性がある。

↓

しかし、水道管で水を浄水場から運ぶのではなく、粗ろ過施設をつくり、住民管理による小規模水道で水を確保する、あるいは、「家庭用水循環システム」(WOTA unit)を導入するという方策をとれば、「非効率論」を乗り越えられる。

* (株)WOTA は、水処理の自律制御技術により、使った水をその場で処理し、また使える水に戻す再生循環(＝雨水や家から出た排水を処理し、その水を再び同じ家に給水)の仕組みを開発。被災地などで広く活用されるに至っている。

2-2 機能的等価性の意識化

→消防の 40 メートルハシゴ車を購入しようと思えば、新車で 2～3 億かかり、5 年に 1 回メンテナンスが必要で、毎回 5000 万円かかる。

↓

しかし、実際に使われることは限りなく少ない。

むしろ、独自条例等で、30 メートル以下の建物に防火扉やスプリンクラーの設置を義務付ける

方が火災への対応レベルも向上する。



これはあくまで一例であり、「ある目的・機能を、サービス供給を通じて実現するのではなく、規制手法やルールを通じて実現する」といった発想は、他の分野でも生かせるはず。



「機能的等価性」を意識すべき。

3 自治体間連携・補完

3-1 垂直的補完

→『持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会報告書』(2025 年 6 月)では、

(イ) 事務量

(ロ) 事務内容(「企画立案的か定型的かという事務の性質」および「国・都道府県と市町村との間での事務内容の共通性」)

(ハ) 事務処理に必要なリソース(「事務処理に求められる人材の専門性(≡人材確保の困難性)の程度」および「事務処理の難しさ、経験・知見(ノウハウ蓄積)の必要性の有無」)

(ニ) その他(「対面や実地での事務実施(=近接性)の必要性の程度」、「地域の事情・特性」)

…に着目して分析を行い、そこに「デジタル技術の活用」を組み合わせる形で、補完・代替的な事務処理のあり方を検討することが推奨されている。



こうした視点自体は有益だが、問題はこれをどう制度に落とし込むかである。

→第 34 次地方制度調査会の動向に注目すべき。



たとえば、近接性(対面・実地性)や地域事情等が過小評価される一方、専門性や共通性(標準化可能性)が過大評価されると、市町村自治の空洞化が生じかねない。



特に「定型業務」認定は広くとりうるので、「定型だから他主体で執行すればよい」となると、市町村自治の範囲はかなり縮小することになる。

→それによって、個別実情を十分に踏まえない形での対人サービス提供などがもたらされてしまう危険性がある。



制度化に際しては、一定の基準・枠組みに基づいて機械的に事務の再配分を行うような仕組みではなく、市町村の主体的関与(市町村の発議権・同意権等)を保障するような仕組みにすべき。

3-2 自治体間連携・水平的補完

→「自治体戦略 2040 構想研究会」および 32 次地方制度調査会で積極的に議論された。



自治体間連携・水平的補完自体は確かに有益だが、以下の点に留意しなければならない。

↓

「ある家族が旅行に行く場合、その行き先は、自分たちで決定できる。家族一人ひとりの意向も反映しやすい。しかし、複数の家族で旅行に行く場合、他の家族の意向とのすり合わせが必要となり、自分たちの意向が通るとは限らなくなる。まして、他の家族が有力者の家だったりすると、その意向には従わざるを得ないかもしれない。」

↓

話し合う当事者のパワーが均等であるとは限らない！

↓

自治体間連携にもそういう面がある。とすれば、どの部分で連携すべきか、連携すべきでないかをしっかり見定める必要がある！

↓

「連携するかどうかを選び取れるかどうか」が大事なのであり、無理やり連携せざるを得ないようにさせるような交付税措置等は認めるべきではない（→「圏域単位での行政のスタンダード化」は絶対に許容すべきでない。）

4 民間力の活用

→(イ)PPP(「紫波町「オガールプロジェクト」の事例が著名)、(ロ)NPO・大学・民間事業者等の外部主体との連携、(ハ)アウトソーシング、(ニ)副業・プロボノ等を通じた民間人材活用なども有益。

4-1 民間力を活用する上で自治体に求められること

①自治体としてのビジョン・価値観を明確にすること

→民間はビジョン・価値観の明確さと魅力に惹かれる。

また、自治体にとっては、ビジョン・価値観が明確であれば、振り回されずに済む。

②本気であること(スピード感の発揮、首長自身が動く)

③民間をがんじがらめにせず、その強みを発揮してもらいやすいようにすること

<補論:PPPに際して求められる発想の転換>

→某自治体のスポーツセンターの業務委託の事例(2000年前後の話)。

↓

当時、当該施設は、温水プールに要する光熱費が膨大にかかることもあり、毎年約2億円の赤字を出していた。利用者数が低迷し、固定費用も高止まり状態となっていたことも大きな課題であった。

↓

しかし、契約内容を変えたことで、利用者の劇的な拡大と経費削減につながることになる。
→それまでは、「いかに安く委託するか」という発想で、定額での委託をしていた。

↓

しかし、それでは民間事業者としては、経営改善のインセンティブは働かない。民間事業者は、「決められた時間に、決められたことを、決められた通りにする」というような姿勢であった。

↓

そこで、①得られた収入の一定割合を民間事業者の委託料として還元する、②(プールを例にとれば、1コースだけは自由に誰でも泳げるように確保するといった具合に、最低限の条件を付した上で)スポーツ教室の内容や料金等の設定を民間事業者が自由にできるようにする、③(大腸菌の検査を徹底するなどの一定の条件のもとに)ボイラーの稼働の仕方等について民間事業者に裁量を与え、かつ、業務評価の中に光熱費の圧縮度合いに関する評価項目を入れ込む、といった形で契約内容を変更した。

↓

その結果、約2億円の赤字は、一気に約1億7000万円ほど減った(=赤字額約3000万円)。そして、その翌年には、黒字に転じた。

↓

「削減の思想」では駄目であり、民間事業者が利益を得ることを認めることが大事。その発想とノウハウが存分に生かされるようにすべき!

*ただし、透明性、公平性、説明責任(評価)をしっかりと確保することが大事。逆に言えば、これらが欠けてしまうと、「民間利権」という批判が生じる。

4-2 副業・プロボノ等を通じた民間人材活用

→民間の外部人材の活用も有用である。最近では、エン・ジャパンなどを通じて公募で副首長を募集するなどの取り組みがある。

↓

しかし、ここで注目したいのは、兼業・副業による民間人材活用である。その理由は、リスクが比較的少ない形で民間人材を活用できるから。

→その先鞭をつけたのは広島県福山市であった。

↓

福山市では、2018年3月に、自治体としては全国で初めて、兼業・副業限定で高度な専門性を有する民間人材を戦略推進マネージャーとして採用した。

↓

官民ともに人材獲得競争が激化している中、首都圏等で活躍する専門性の高い優秀な人材を市職員として採用することは困難。そのため、本業に従事したまま市の事業にも取り組む、兼業・副業に限定することで、首都圏等に居住する優秀な人材を確保することを目指した。

↓

募集内容については、①身分上の取扱いは、地方公務員として任命せず、研修講師などと同様

に従事日数に応じて謝礼を支払う、②謝礼は、週 1 日で月 4 日程度の従事を想定して 1 日 2 万 5000 円（交通費と宿泊費は別途支給）、③業務内容は、市政全般を俯瞰し、重点分野に関する必要なデータの収集・分析、戦略立案や施策に関する助言とした。

↓

ビズリーチを通じて募集したところ、1 人の募集に対して、395 人が応募。
→当初の予定を変更して、5 人を採用。

↓

職員にとっては民間のロジックの組み立て方やスピード感を学ぶ機会になった。市にとっても、戦略推進マネージャーがハブとなることで、市単独ではつながることが難しい人（1000 万円プレーヤー）や企業とのネットワークの構築が可能となったという副産物も生じた。

* 大阪府能勢町でも、農業のデジタル化を推進する専門人材につきビズリーチを通じて募集し、応募総数 453 名のうち 4 名の採用に至った（加瀬澤 2021:18）。また、神戸市でも、時間や場所にとらわれない形で専門的スキル・知識を持つ人材を活用。民間企業社員やフリーランスの人々を副業人材として登用。2022 年度は「広報業務」（37 名）を委託（総務省 2023:13）。こうした事例は増えている。

** 地方創生人材支援制度、デジタル専門人材派遣制度、グリーン専門人材派遣制度など、外部人材を活用しようとする際に使えるさまざまな制度も用意されてきている。

*** 海士町のアンバサダー制度のように、優れた関係人口を DAO（分散型自律的組織）の形でネットワーク化し、地域づくりにかなり直接的に関わってもらおうというのも、非常に有効である。

<補論：民間人材を活用する際のポイント>

- ①外部人材を採用することで解決したい課題が何かを明確にしておくこと。
- ②選考フローや、採用後の受入環境についてイメージを持っておくこと。
- ③業務遂行上要請される手続・ルールに関する行政と民間の違いを伝えたり、相談相手になったり、「翻訳」することできるコーディネーター役を置くこと。

5 AI 等の活用や業務の見直し～組織運営の見直しと余力の創出

5-1 AI 等の活用

組織運営の効率化・負担軽減の切り札として期待されているのが、AI や RPA (Robotic Process Automation) の導入、デジタル化といった新たな技術の活用。

↓

RPA とは、人間が PC 上で行う事務作業の内容手順をソフトウェア型ロボットに覚え込ませることで、パソコン操作を自動化・省力化するものである。

↓

人間の 3 倍～4 倍のスピード(場合によっては 10 倍)で作業遂行でき、かつ、24 時間 365 日稼働可能であることから、負担軽減に資する。

例①:愛知県一宮市では、年間 1048 時間の市税関連 4 業務につき、RPA の導入で 505 時間に減ることが分かったという(平均削減率 51.8%)。

例②:つくば市での実証実験では、市民税課の 5 業務の合計作業時間削減率(年間)は 79.2%、市民窓口課の 1 業務は同 83.3%に達した。

AI については、多数の職員が数百から千数百時間をかけて行っていた保育園の入園判定業務作業が数秒で終了した例が有名だが、こうした膨大な量の判定業務や議事録作成など、負荷やストレスの大きいタスクを代替することが期待されている。また、AI による路面ひび割れ率自動検出システムによる道路保全、定型文章生成、書類チェックなども有効である。

*ただし、AI の活用には一定のリスクや課題があり、一定のルールに基づく活用が求められる。この点で、2024 年 3 月に制定された「神戸市における AI の活用等に関する条例」は大いに注目に値する。

<補論:新たな技術を用いた「共創」を通じた社会サービスの確保>

→一般社団法人 SMART ふくしラボ(黒部市社会福祉協議会から派生)の「クロスモビリティプロジェクト」では、介護サービスの一種であるデイサービスに関する業務全体の 3 割を占めるとも言われる送迎に関して、各事業所の送迎車が乗り合っているエリアにおいて事業所間連携を行って共同運行する——各事業所から共同運行の分担金を拠出してもらって別法人を作り、そこに送迎業務を集約する形で委託する——ことで、効率化を図るという取り組みがある。

↓

これにより、送迎業務にかかる人手不足の解消と、車両とマンパワーの余力化がもたらされる。

↓

これまで地域内の事業所(法人)同士は、「競争」関係にあるという意識が強く、必ずしも「横のつながり」が強くなかった。

→それゆえに全体でみると非効率であった。

↓

今求められているのは、「競争」から「共創(共生・連携)」へと、その関係を変容させていくこと！
→新たな技術の活用は、自治体組織の効率化だけでなく、人手不足に苦しむ地域の事業者の問題解決にも活用すべき。

5-2 業務見直し

大野城市公共サービス改革委員会で行っている「プロセスチェック」の仕組みが参考になる。

↓

これは、業務(たとえば保育所等の入所者管理事務)を処理手順単位(個別タスク)に細分化し

た上で、タスクごとの難易度や作業時間、職種別の従事割合などを可視化し、プロセスや担い手の見直し、委託、ICTの活用ができないかどうか評価する、というもの。

図表 2 保育所等の入所者管理事務のチェックシート

改善提案書

通番	部署	担当	事務事業名				事務手続名				事務手続概要					
1	子育て支援課	保育所・幼稚園担当	保育所等入所者管理事務				保育所等入所調整事務(月次)				保育所入所者の決定を行うための入所調整事務(毎月)					
現行業務時間		改善後業務時間														
		担い手最適化				外部委託				ICT活用						
		担い手最適化後		増減時間		外部委託後		増減時間		ICT活用後		増減時間				
		正規	会職	合計	正規	会職	正規	会職	委託先	正規	会職	正規	会職	正規	会職	
2,093	500	2,592	1,225	1,367	-868	868	2,093	500	0	0	0	1,959	342	-134	-158	
〔改善提案〕																
No.	実施プロセス	難易度	担い手	外部	ICT	具体的な改善施策(案)					工程表(案)					
						施策概要		対象プロセス	期待削減時間(h)	分類	短期		3年後以降			
1	入所申請の相談	D				I	入所申請のオンライン化により業務量を削減。 提出書類について、 ○保育所入所申請書、申立書⇒ Web入力 ○就労証明書⇒ 画像データやPDFによるアップロード		2	申請件数の半数がオンライン化による業務量50%減の場合 ⇒ 正規25.5h、 会職76.5h 減少	ICT活用	オンライン化の検討		規則・要領等の改定		オンライン化による業務開始
2	入所申請の受付	D			○							予算化		申請システム整備		
3	書類の審査(申請を受理していいかの最終判断)	C	○													
4	エクセル(入所調整用)への入力	D	○		○											
5	入力内容のダブルチェック(初旬チェック含む)	C			○	II	入所申請のオンライン化により、入所申請書と申立書が電子データ化され、それをExcelにインポートすることで、Excelへの入力業務量を削減。また、入力内容のダブルチェックも一部、業務量も削減。		4,5	Excel入力40%減、ダブルチェック30%減の場合 ⇒ 正規108.0h、 会職81.0h 減少	ICT活用	オンライン化による業務内容の見直し		オンライン化による業務開始		
6	入所保留者の変更内容反映	A														
7	保育所へ入所希望者データを送付	A														
8	保育所への入所枠の確認	A				III	「入所保留通知の発送(入所できなかった者全員)」と「入所者へ入所決定連絡(電話)」は、現状全て正規職員が実施しているが、低難易度なので、会計年度任用職員主体で実施することで、正規職員の業務量を削減。		11,12	11は95%会職、12は75%会職に移行 ⇒ 正規293.6h減少、 会職293.6h増加	担い手最適化	役割分担の検討		新しい役割分担による業務実施 逐次、見直し		
9	入所内定決裁	A														
10	入所候補者の保育所への確認	A														
11	入所保留通知の発送(入所できなかった者全員)	E	○			IV	当初から育児休業等の延長申請を目的に入所保留通知書の取得を希望する保護者に対して、保育所入所申請書に同希望欄を追加の上、その旨を意思表示してもらう。これにより、入所判定に係る調整指数を減点し順位を下げ、「入所保留者の変更内容反映」など入所調整に関する業務量を削減。		1,2,6	6を中心に業務量の削減を期待(具体的な効果・影響は今後要精査)	方法見直し	調査、検討		試行	試行結果の検証、検討	本格実施
12	入所者へ入所決定連絡(電話)	D	○													
13	保護者が入所を断った場合、再調整	A														
14	入所者をシステム入力	D	○			全体的な改善提案 ・保育所入所申請のオンライン化により、申請から電子データとすることで、その後の入力作業等の省力化を図る。また、申請のオンライン化は、市民サービスの向上にも寄与する。スマートフォンやパソコンの利用に慣れている申請者の世代を考慮すると、窓口で相談しながら申請書作成等を行う市民を除くとオンラインによる申請割合は段階的に100%に近づくことが可能と考えるが、導入当初は50%を想定する。 ・既に会計年度任用職員の活用は進められているが、各業務プロセスの難易度から、さらなる活用が可能。 ・育児休業等の延長申請のために当初から入所保留通知書の取得を希望する保護者が一定割合で存在することを前提に、他自治体の先行事例を研究の上、申請様式の見直しや同希望者の申請の取扱い方法の検討などを通じて、業務の効率化を検討・実施する。										
15	入所決定通知の発送	D	○													
16																
17																
17																
18																

たとえば、難易度が低いタスクを正規職員が行っており、そのために年間数十時間もとられているとすれば、そのタスクを会計年度任用職員に割り当てる、あるいは、短時間勤務を創出してアルバイトに割り当てる、といった方法が考えられる。それによって正規職員に「考える」ための余力が生まれることになる。

↓
この取り組みは、「非正規職員の増大」につながるとして批判される余地があるが、町村においては、移住者等が複数の仕事を掛け持ちで生計を成り立たせる際の基盤の一つを提供するものとしてむしろ積極的に評価しうる。

また、「短時間勤務の創出」は、三重県鳥羽市『プチ勤務 おしごとカタログ』の例にあるように、地域の埋もれた人的資源(＝毎日あるいは丸一日働くことが困難な女性や高齢者)の掘り起こしにも寄与しうる。

＊特定地域づくり事業協同組合につき、人口急減法の一部改正により、「市町村への派遣に限り、員外利用規制を員内利用の 50%まで緩和」が実現したこと(2025 年 7 月 1 日施行)も、追い風になる。

6 人材の確保と育成

6-1 人材確保

→どこの町村も人材確保が十分にできず困っている。



島根県海士町の「半官半 X 制度＋キャンプ採用」までいかなくても、インターン制度の導入等、採用方法の見直しは必須。



ただし、技術職の確保は著しく困難であるため、「技術系職員を担える職員(OBを含む)の都道府県による育成・プール・派遣」が必要。



たとえば、奈良県の森林行政では、Ⅱ種試験「森林管理職」:5 人程度を採用し、奈良県フォレストアカデミーでの 2 年間の研修を経て、県内の市町村へ駐在し、森林管理事務に従事させる(県職員の身分と市町村職員の身分を持つ。原則として定年まで同じ市町村に勤める)という仕組みを導入している。



こうした取り組みが全国に広がるよう、全国町村会として国に交付税措置を求めてみてはどうか。

6-2 人材育成

→一人ひとりの職員がどれだけ成長し、活躍できるかが自治体の将来を大きく左右する。(人口減少時代の自治体においては、「数」以上に「質」が問われる。)



また、売り手市場の中では、「成長できる組織」でなければ、人材確保がままならないだけでなく、どんどん流出してしまう。



人材育成の必要性！



しかし、人材育成は、後回しにされがちである。それどころか、一人当たりの業務量が増大する中、仕事を教える方も教えられる方も多忙を極めていることから、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング

グ)が十分に機能しなくなっている。Off-JTについても、「多忙なので研修に行かせるだけの余裕がない」とされるケースも少なくない。

↓

職員の成長できる機会が限られ、他方で仕事量ばかり増えて、日々の仕事にひたすら追われる状況が続くようでは、自治体組織は、将来的に確実にじり貧となる。

↓

研修の機会、特に、全国町村会の地域農政未来塾、地域活性化センターの全国リーダー養成塾をはじめとする外部研修に行かせたり、研修出向に行かせたりすることが有効である。

↓

私は、現在、一般財団法人地域活性化センター理事長で、かつ、前・内閣官房参与(地方創生担当)の林崎理さんと連名で、「人材育成基本条例制定運動」を提唱している。

→「人材育成基本条例」とは、地域をより良くしていくための自治体職員の「学び、成長する権利」を明記することを中核とした条例である。

↓

全国の自治体で、この条例の制定および「人材育成(自治体)宣言」をしていただき、その方針に沿った自治体運営の実現に取り組んでいただければと考えている。

→たとえば、同条例の中で毎年度外部研修の受講人数を「研修等定数」として明示的に示すことも考えられる。

↓

職員が生き生きと働きながら成長できる職場環境を整備することが人材育成基本条例の目的。全国の町村で、「人材育成(自治体)宣言」と同条例の制定がなされることを期待したい。

7 「具体的に考える」ことを大事に！

「人口減少＝地域消滅」と、漠然と、抽象的に考えると、

「あきらめに向かう」か、

「夢物語に逃げる」か、いずれかに向かってしまう。

↓

それでは、何にもつながらない。

↓

国が示す「方程式」に国が期待する「答え」を入れることで補助金をもらっても、地域の課題解決にはつながらない。←抽象的に考えていると、こういう行動をとりがちになる。

↓

抽象的に考えるのではなく、具体的に「住民たちが幸せに暮らし続けるために、本当に必要なものは何か？」を地域の実情を踏まえて考えていくべき。

↓

本当に必要なものは、すでに“ある”ことが多い。

↓

ないものねだりではなく、地域の本当の魅力を認識することから再出発すべき！
(足りないものではなく、すでに持っているもの(人情・絆・つながりなどなど)を大事にすべき。)

以上

【参考文献】

- ・石川正浩(2021)「(特集)市町村の外部人材活用―副市長公募、副業・兼業 国の制度の効果は」『日経グローカル』424号。
- ・猪谷千香(2016)『町の未来をこの手でつくる―紫波町オガールプロジェクト』幻冬舎。
- ・加瀬澤良年(2021)「自治体における副業・兼業制度を利用した民間専門人材の活用」『自治体法務研究』64号
- ・川北秀人(IIHOE)(2021)「続・小規模多機能自治 地域経営を始める・進める・育てる 88 のアクション(増補版)」『ソシオ・マネジメント』6号。
- ・嶋田暁文(2014)『みんなが幸せになるための公務員の働き方』学芸出版社。
- ・嶋田暁文(2022a)「公共施設マネジメントに求められる基本的思考―『延床面積総量縮減＝公共施設の廃止』という発想からの脱却」『地方自治ふくおか』76号。
- ・嶋田暁文(2022b)「公契約条例をめぐる多面的検討―諸論点の体系的考察」『地方自治ふくおか』77号。
- ・嶋田暁文(2022c)「広がる公務員の副業と農業」(『日本農業新聞』2022年10月30日付、農村学教室)。
- ・嶋田暁文(2024)『ポストモダンの行政学―複雑性・多様性とガバナンス』有斐閣。
- ・嶋田暁文(2025a)「コミュニティ組織のあり方を問い直す～『Will・Can・Must』という視点から～」『地方自治ふくおか』84号。
- ・嶋田暁文(2025b)「自治体に求められる二つのこと～『仕事のあり方・仕組み等の見直し』と『人材育成』～」『町村週報』3340号。
- ・総務省(2023)『「人材確保」に係る参考事例等」(ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会(第12回、2023年6月12日))。
- ・中川内克行(2019)「(特集)広がる自治体 RPA 都道府県の7割、市区の4割が導入・検討」『日経グローカル』363号。
- ・福山市企画財政局企画政策部企画政策課(2021a)「広島県福山市 兼業・副業による民間人材活用事例『福山モデル』」『自治体法務研究』64号。
- ・福山市企画財政局企画政策部企画政策課(2021b)「広島県福山市における兼業・副業による民間人材活用の取組み 人材確保のための職員採用活動の取組」『地方公務員月報』2021年9月号。