

総務常任委員会行政視察研修報告書

総務常任委員会では、令和5年11月8日(水)～11月10日(金)の日程で香川県直島町・観音寺市、愛媛県西予市を視察して参りました。参加者は大河原千晶委員長、吉田雄次副委員長、落合千枝子委員、永井孝叔委員、渋井康男委員、手塚 定委員、執行部職員2名、及び事務局職員1名です。

最初の視察先、直島町では「移住定住促進への取り組み」について、2日目の観音寺市では「移住交流人口増加に向けた取り組み」について、3日目の西予市では「オフィス改革」についてそれぞれ研修いたしました。

○香川県直島町「移住定住促進への取り組み」について

直島町は、高松市の北、約13kmに位置する3つの有人島を含む大小27の島々で構成されている自治体であり、現在、県下有数の工業・水産業・観光業などの主要産業が活気にあふれ、元気なまちとして世界から注目されています。

地場産業として、町の発展の源である三菱マテリアル(株)直島製錬所は、操業100年を超え、近年では携帯電話などの電気製品の廃棄基板のリサイクル事業を開始し、今では世界有数の処理量を誇るまでに発展しています。

また、今回の研修の目玉でもある観光業において、ベネッセアートサイト直島による文化・アート活動が世界中に広まり、今では国内のみならず世界中から観光客が押し寄せる国際色豊かな世界有数の観光地へと発展をとげています。

(研修内容)

直島町は、島内を大きく3つのエリアに分け、それぞれの位置づけで発展しています。

島の北部を「産業エリア」、中央部を「教育エリア」、そして南部が「アートエリア」となっています。

「アートエリア」は観光業の要となっており、国内外から多くの旅行者をひきつけて止みません。我々一行が訪問した際も、11月の平日にもかかわらず多くの外国人の姿があちらこちらに見られ、島内を周遊する町営バスの停留所に観光客があふれかえっていました。「ベネッセアートサイト直島」のきっかけとなったのは、1985年、当時の直島町長である三宅親連氏と(株)福武書店(限(株)ベネッセコーポレーション)の創業者、福武哲彦氏との出会いでした。福武氏の「子どもにとって勉強は大切だが、夏休みや週末は無人島のようなところで思いっきり遊ぶこと」という持論のもと、「瀬戸内海の島に世界中の子どもたちが集えるようなキャンプ場をつくりたい」という壮大な夢と、当時の三宅町長の「経済は、文化的生活を営む支えとなるものであらねばならない」という信念で、直島の南部を開発することで意見が一致。

しかし哲彦氏はその直後に急逝し、意志を継いだ息子の福武總一郎氏が、親交のあった建築家の安藤忠雄氏とともに、1988年、「直島文化村構想」をスタートさせ、キャンプ場や美術館、

ホテルの建設に着手していきました。そこで展開される美術館や展示作品は超一流の建築家、芸術家のものばかりです。世界的人気を誇る草間彌生氏の作品や、建築家ユニットSANNN A、安藤忠雄設計の地中美術館には恒久的にクロード・モネの睡蓮シリーズが5点も設置され、美術館の周囲にもモネの庭園が再現されています。草間彌生氏はアメリカで、安藤忠雄やSANNN Aは韓国で特に人気が高いそうで、これらの国からの旅行者は突出しているそうです。その際は特に大々的にプロモーションを行い観光客の取り込みを図るわけではなく、会社の理念を表現したもの＝直島 を形にすべく超一流のコンテンツを徹底的に揃えているところに感銘を受けました。その20年間の成果が、万人受けはせずとも、国内外の芸術感度への高い人々の心をくすぐり、結果的に彼らにとって代え難い、魅力的な旅先を生み出しているのだと感じます。

一方、ベネッセアートサイト直島が展開され、年間の観光入込数は伸び続け、75万人を超えていくほどに成長するなか、島民と行政はそれをどう捉えていったのでしょうか。



●草間彌生氏作「南瓜」



●入浴できる美術施設「I♥湯」

【観光施策】

① 観光協会の設立

直島を訪れる観光客が年々増加をたどり、早急な受入れ体制の整備が求められました。平成15年4月「直島町観光協会」が設立し、平成19年には県の認証を受けNPO法人となりました。旅行業者や旅行雑誌への情報提供や取材協力、観光に対する意識向上を目的にイベントなども開催しており、町内外に向けて積極的なPR活動を行っています。

② 町内交通の整備

平成14年7月より観光客の移動手段として、町営バスを運行しています。主要スポットにバス停を設置しており、四国汽船の定期便(フェリー、旅客船)にも接続できるよう、大幅にダイヤを改正し、島内移動の効率化を図っています。

【移住・定住施策】※主なもの

① 町営家族用賃貸住宅の整備

町内の住宅需要は、飲食店や民宿を営む一方、ホテル等で働く従業員の宿舎などのニーズにより空き家の需要が非常に高く、また、香川県の地価調査においては地価が上昇するほど慢性的な供給不足が続いています。

そのため町をさらに発展させるためには若者の定住促進が重要であると考え、町営家族用賃貸住宅の整備に着手しました。令和4年度には1棟2戸、5年度には1棟1戸を整備しています。

② 宅地造成事業

平成30年度に宅地造成事業(12区画整備)を実施、令和元年度より分譲開始し、4年度にはすべて完売しました。整備費は約5,700万円。

また、令和5年度には新たに8区画を整備しています。

③ 空き家・空地バンク

平成27年に空き家・空地バンクの実施要綱を制定し、ウェブサイト「NAOSHIMA COLORS」の運営を行っているほか、令和4年度からは「空き家・空地相談会」を地元スーパーという身近な場所で実施しています。

④ 労働政策関連

地場産業全般にわたる担い手不足が深刻化している中、地域おこし協力隊が「なおしま仕事紹介」パンフレットを作成し、東京の移住相談窓口を設置したほか、PRイベントでの配布、HPへの掲載等、啓発活動をしています。そんな努力の甲斐もあってか、直島への移住は関東地方からも多いということです。

(株)ベネッセコーポレーションが開発を始める前、日本無人島開発株式会社が撤退したという経緯がありました。しかし、ベネッセは島民に施設を無料開放したり、中には「家プロジェクト」のように、一緒に参加して作り上げる作品も生まれました。このように、単に直島というフィールドに現代アートを展開するだけでなく、「在るものを活かして、無いものをつくる」という合言葉のもと、島全体がよくなること、島民(住民)と、島の自然環境を第一に考え、その上で芸術との融合を志しました。

我々が訪れた古民家を利用した「家プロジェクト」は島民の生活圏にあり、古民家の良さを活かしながら周囲の景観に溶け込んだ独特の世界観を放っていましたし、地中美術館は、島の美しい景観を損なわないよう地中に埋められた設計になっていました。

「在るものを活かして、無いものをつくる」

元々そこにあった島と島民が置いてけぼりになることなく、日本の原風景が残る瀬戸内の美しい自然や地域固有の文化、そしてそこで生きる島民の中に、超一流の現代アートと建築をおくことで、直島は魅力にあふれた唯一無二の特別な場所となり、多くのインバウンド観光客や、移住定住する人々の心を惹きつける場所になっていると感じました。



●地中美術館(ベネッセコーポレーション)



●直島町役場

○香川県観音寺市「移住交流人口増加に向けた取り組み」について

観音寺市は、香川県の西南部に位置し、隣の愛媛県、徳島県と接しています。市の西側は瀬戸内海の燧灘(ひうちなだ)に面し、有明浜、花稻海岸、一宮海岸など海岸線沿いに点在する多くの浜辺から海の絶景が臨めます。四国のほぼ中心に位置しており、市の中央部には三豊平野が広がり、東部から西部に向かって財田川、柞田川などの河川が流れ、豊かな田園地帯となっており、河口付近に市街地が形成されている。また、三豊平野には、溜池が多数点在し、観音寺市の地勢の大きな特色となっています。

観光資源として銭形砂絵「寛永通宝」や「豊稔池堰堤」、国立公園にも含まれる「琴弾公園」、四国高野とも呼ばれ1200年の歴史を持つ「雲辺寺」など多くを有しています。また、最近ではアニメ「結城友奈は勇者である」の舞台が観音寺市であったことから日本全国各地にとどまらず、海外一特に台湾からの若者が訪れる聖地としても確立されています。

(研修内容)

観音寺市では、令和4年5月23日に「相互に緊密な連携と協力を図り、双方の保有する資源を有効にかつようすることにより、地域の活性化に資するため」という目的のもと、ANAグループで地方創生事業などを行うANAあきんど株式会社と四国の市町村で初めて(全国でも8例目)業務連携協定を結びました。

協定項目は

- (1) 交流人口、関係人口の創出・拡大に関する事項
- (2) 地域産業資源の振興に関する事項(販路拡大など)
- (3) 先端技術を活用した地域活性化に関する事項 の3つです。

これまでに

- (1) 「ONSEN・ガストロミーウォーキングin観音寺市」の実施
- (2) ふるさと納税返礼品のポータルサイト運営
- (3) 職員研修(接遇研修)への講師派遣
- (4) 観音寺市地域公共交通活性化協議会への参加(ANAあきんどの社員が参加)

(5) 新道の駅整備における技術的助言
の取り組み実績があります。

中でも「ONSENガストロノミーツアー」は自由度が高く、いかようにも市の魅力をPRすることができる事業であり、初回の開催では土砂降りにも関わらず東京、神奈川、大分など遠方からの参加者も訪れ、全参加者の満足度は95.0%満足と概ね好評だったそうです。また、我々が訪れたちょうど翌々日には第2回目が開催予定でした。1回目の取り組みの反省を活かし、主催を市直営から実行委員会に移行することで、より民間活力を採用し、魅力あるコンテンツづくりに努めていました。また、イベントがなければ顔を合わせることのなかった分野の人たちを、同じ目標の下でつなぐことで、将来的なまちづくりにおける分野横断的な人間関係の構築も図っています。



● 高校生との協働によるパンフレット



● 研修風景

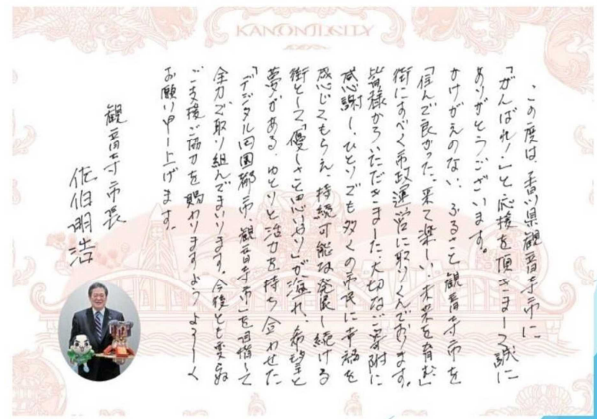
また、2年目では他イベントとの抱き合わせで宿泊型の滞在を促したり、市内の県立観音寺総合高等学校の生徒が考案したパンフレットやコース内等の名所を紹介するなどの協働も行っています。1年目、2年目と反省を活かしながら、そして民間参画で関わる地元事業者や団体、市民を多く巻き込みながら進化していく事業に今後も注目したいと感じました。

観音寺市はふるさと納税を、「まちの魅力(返礼品)を磨き、創り上げ、それを全国に発信することを契機として、効果的なシティプロモーションを行うことで、関係(交流)人口を創出する。その結果として、寄附受入額の拡充や移住定住の促進、地場産業の振興を図ることが出来るもの」と、とらえており、特にリピーター獲得に有効な「定期便」に力を入れています。名産であるフルーツが12か月を通して毎月届くものや、3か月ごとにおむつが届くなどのラインナップが人

気だそうです。定期便は好調で、それにより寄附単価も上昇しています。また、返礼品が届く際には市長の直筆お礼メッセージも添えており、そういった小さな心遣いも好調な理由の一つだそうです。またメールマガジンも継続して行っており、毎月 1 万通以上送っているそうです。



●ふるさと納税返礼品(旬の定期便)



●市長による直筆「お礼メッセージ」

こういった取り組みが実を結び平成 28 年には約 4,900 万円だった納税額も令和 4 年度には約 15 億 9 千万円まで伸びたとのことです。また、返礼品にはローカル旅の魅力を発信する「旅色FO-CAL」という冊子を同封しています。市は、「旅色」を出版する株式会社ブランジスタメディアと提携し、「電子雑誌」、「YouTube 動画」、「紙冊子」を同時に制作し、全国に観音寺市を PR する試みを行いました。驚くことに動画は公開 1 か月で再生回数 4 万回を突破しました。月間 585 万人もの利用者がいる「旅色」のサイトにも掲載されました。「旅色」の観音寺特集でスペシャルナビゲーターを務めた俳優の高橋ひかるさんは、観音寺市に縁もゆかりもないものの、SNSでの発信を積極的におこなっていること、フォロワー数が 62 万人とインフルエンサーとしての発信力にも期待できることから起用されました。

観音寺市は情報を出す際には、「質よりも量」を重視しており、とにかく露出を増やし、見てもらい知ってもらう機会を増やすことを意識しているとのことでした。確かに、どれだけ移住後に良い施策を打ち出しても、全国数多くある自治体の中で、知らない自治体には絶対に移住することはあり得ません。

「移住促進事業」は、移住前と移住後のどちらにウェイトを置き施策を展開するかは各自治体の考え方によるものですが、観音寺市ではとにかく市としての魅力を発信し続け、知ってもらうことに力を入れている姿が、関係交流人口の増加、ひいては移住にもつなげているのだと感じました。

○愛媛県西予市「オフィス改革」について

西予市は愛媛県の南西部に位置し、平成 16 年 4 月 1 日に東宇和郡の明浜町、宇和町、野村町、城川町と西宇和郡の三瓶町の 5 つが合併し誕生しました。市の総面積は 514.34 km²と県内 2 番目の広さを有し、その内 75% が山林を占めており、西にはみかんの段々畑と美しいリア

ス式海岸の宇和海が広がり、東は四国カルストの山々を隔て高知県に接する広大な土地で第一次産業を中心に発展を遂げてきました。海拔0m～1400mの地理的特性を活かした産業が盛んで、柑橘類のほか、魚介類、米、ぶどう、栗、乳製品、牛肉、豚肉などの多品目産地でもあり、さまざまな地理的要因や居住環境のもとにそれぞれ特徴的な産業構造が成り立っています。(研修内容)

西予市役所では、市役所のオフィス改革の取り組みについて研修しました。西予市は概要でも述べたように、面積は約 514 km²、標高差 1400m と変化にとんだ自然を有した自治体であり、面積が広く人やモノの移動に多くの時間を要します。その中で高齢化社会や人口減少に伴い職員数は減少するものの、市民サービスはますます多様化が進んでいきます。その課題に対応するためには生産性向上のための環境整備が必要であることから、オフィス改革を開始しました。生産性向上のための二つのポイントは

①アウトプットを増やすこと(地域を魅力的にするアイデアや地域の課題を解くアイデアを増やす)

②ルーティンワークを効率化してコストを下げる

です。以前は固定座席での業務で、役職のある職員はひな壇席という、いわゆる「昭和」の仕事スタイルでした。そのため、デスクトップパソコンに有線LAN、それによってパソコンは持ち歩けず会議の際は紙資料が前提でした。資料や書類は保管場所を要するため、書庫が部署を仕切る壁になっていたり、袖机や机上は書類であふれ、業務にあたる際はそこから必要書類を探すにも苦勞していました。会議を開くためには会議室を予約する、資料を印刷してからの会議と、会議を開くまでに時間がかかるためスピード感を持った対応が行えず、さらに問題が複雑化してしまい、悪循環で業務効率は悪くなっていくという課題がありました。そこで、平成 26 年度の終盤よりオフィス改革の取り組みが始まります。

平成 27 年 4 月にはオフィス改革産学官連携・協力協定締結をします。大学や企業と協力協定を締結したことにより、オフィス改革の意義を何度も説明するも反発のあった市民の代表である議会や職員への説明にも同席してもらい説得力が生まれました。そこでは、「単にオフィスをきれいに作るのではなく、生産性を上げ、市民サービスの質を向上させることが目的である」ということを強調しました。

その後、オフィス改革の先進事例でもある総務省行政管理局や、サイボウズ、マイクロソフト、ココヨなどの視察を敢行しました。その際には市長も同行し、一緒に未来のオフィスを体感しました。視察を経て、プロジェクトチームを発足し、ワークショップを重ね、働き方コンセプトを「Changeせいよ！」と決めました。この「せいよ」とは、西予市の「せいよ」と、方言である「○○しなさい」のダブルミーニングとなっています。まずは抵抗の少ないWi-Fi整備、ノートパソコンの導入などから着手し、徐々にレイアウトの変更や会議資料のデジタル化、テレビ会議の徹底、袖机の撤去など抵抗が大きいものへと進めていきました。その際は、いきなり行うのではなく、試しながら手ごたえを感じながら行うことを意識しました。



●総合窓口前

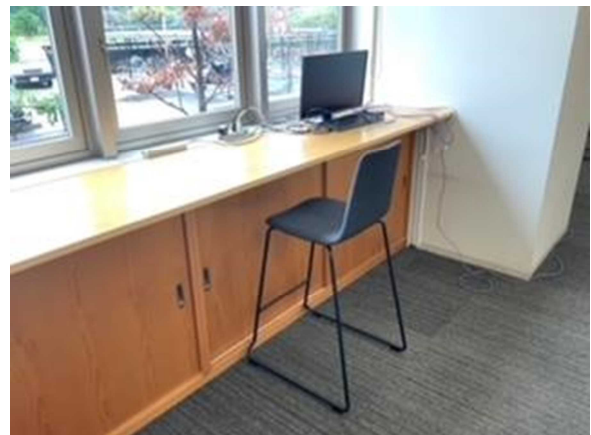


●オンラインブース

こうして平成28年にまずは4階のモデルオフィスが完成し、続いて令和元年に紙書類が多い部署の集まる2, 3階へと進みます。総合窓口の設置をはじめ、執務スペースの脇机を撤去し、捻出したスペースにミーティングスペースを確保し、すぐに協議、相談を行えるようにしました。また、個別の相談にはプライバシーに配慮し囲いを設置、その他ミーティングスペースを各フロアに設けています。窓口の後ろの席は職員のプライバシーが守られ薄いカーテンで仕切られていること、さらに奥にはファミレス席が設けられており、打ち合わせや職員の休憩等に利用できるなど、機能的にも精神的にも働きやすい環境が見てとれました。また、職員だけでなく、市民にとってもサービスの質が向上されていると感じる点が多く、例えば総合窓口の担当は固定にせず、毎日交代で各課から担当者を出すことにより、職員の質が向上するだけでなく、市民の用事に合わせてその場に担当部署の職員を呼び出すという、いわゆる「たらいまわし」になることがなくなります。また、相談スペースはボックス席になっており、プライバシーが守られるだけでなく、片側が畳2畳分ほどの小上がりのキッズスペースになっており、小さいお子さんを連れられた市民にとって、大変相談しやすい環境となっています。



●相談スペース兼キッズスペース



●執務用カウンター席

こうしたオフィス改革の成果として、

- ・ペーパーレス化の推進により書類の保管量の大幅削減
- ・会議・打合せ環境の改善
- ・コミュニケーション量の増大、仕事に対する意識の変化
- ・視察や取材の増加で市の魅力向上

などがあった、と説明されました。しかし、実際視察に行ったなかで特筆すべきと感じたのは、自席で働くのではなく、業務内容によって場所を変えるという所です。ひとりでデスクワークに集中したいときには眺望の良いカウンター席、オンライン会議の時にはオンラインブース、また、本庁の全部長室を廃止して共用会議室が生まれたことで会議やミーティングが活発になるだけでなく、部長や課長の隣に新卒採用職員が座り、そこでコミュニケーションが生まれ業務が円滑になるなどの成果も生まれています。

1. 紙の書類からの脱却
2. 昭和スタイルの会議からの脱却
3. 職位の壁からの脱却

西予市のオフィス改革では、働く職員の働きやすさを追求することによって結果的に市民へ還元できたという所が最も大きな成果であると感じました。またハード面だけでなく、「意識改革」というソフト面にも改革のメスを入れたことが成功のカギであると思います。「意識改革」には終わりが無いので、今後も継続して行っていきたいと語っておられたので、今後の動向にも注目し、さくら市としても参考にしたいと思います。

そして、西予市では市内の廃校を利活用し、48年前よりエコロジカルな地域社会を目指し、地域全体で協同組合という形で運営する「地域協同組合無茶茶園」も視察研修してまいりました。



●「無茶茶園」での研修風景