

賢く収縮するまちづくりで 将来を見据える

岡山県美咲町長 青野高陽

2018年に岡山県議会議員から美咲町長になった青野高陽氏。人口が大きく減少する将来の予測に真正面から向き合い、「賢く収縮するまちづくり」を進めてきた。

【岡山県美咲町】

2005年に3町（中央町、旭町、柵原町）が合併して誕生した美咲町は、県のほぼ中央部に位置し、北は県北部の中心都市である津山市、東は美作市、西は真庭市、南は久米南町などと隣接している。総面積232.17km²の約7割を森林が占め、町内を県内三大河川の旭川と吉井川が流れる。山間部には棚田が広がるほか、「卵かけご飯」発祥の地として町おこしをしている。2024年8月1日現在、人口は1万2647人、5884世帯。2024年度の当初予算一般会計は139億600万円。

2024年4月に新設して開校した義務教育学校「柵原学園」の校舎の前で。地域の3つの小中学校を統合して、9年制の一貫教育を行っている。



役場が変わらないとまちは変わらない。 役場が変わればまちは変わる。

火中に飛び込む思いで 町長就任

地元紙記者、県議会議員を3期務め、町長に就任した。どのような思いで町長になったのか。

前町長が任期途中で突然辞職し、義務教育学校や町中心部の拠点施設のあり方などをめぐって、町政が混乱し停滞していた。まさに緊急事態、「火中の栗を拾う」覚悟で、町長選挙に立候補した。

そうして就任してみると、行政の体を成していないと率直に感じた。コンプライアンスは徹底されておらず、クレームや不当要求をしたり、人事や財政に口を出してくる住民もいるような有様だった。まさに「どこから手をつければよいのか」という中でスタートだった。自治会長協議会の総会や広報紙で「不当要求に屈しない」ことを宣言した。

そして、まず取り組んだのは、役場の組織改革だ。2019年4月には副町長と教育長、政策推進監に外

部から入ってもらった。

私は、「仕事は組織ですること」という思いが強い。「役場が変わらないとまちは変わらない。役場が変わればまちは変わる」と、組織力が大切だと考えてきた。新たに「地域みらい課」や「くらし安全課」を設置したり、新たな課題等に対応するために「こども笑顔課」と「みさき共創室」を新設したのもそのためだ。政策や課題を検討する「政策調整会議」を設け、政策立案や実行能力アップも図ってきた。また、公務人材育成の研修や早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（現地域経営部会）などに継続的に職員を参加させることで、職員の意識改革と能力アップにも努めている。さらに、国や県との人事交流も積極的に行っている。職員のあいさつ運動やコンプライアンス研修、講演会・勉強会への参加など、まちの将来のためと職業人としての誇り、責任のために向上心を持つことの必要性を強調してきた。

まちを賢く収縮する

就任当時、町の最上位計画の町振興計画は期限が切れ、合併特例債の発行に必要な新町建設計画は適正な改訂がなされていなかった。行財政改革大綱も10年にわたってない状況だった。第3次町振興計画と20におよぶ個別計画もコンサルに頼らず自分たちの手で作り上げたことは、この成果だと思う。

人口減少が進む中で、町の将来を見据えて、特にどのようなことに取り組んできたか。

就任してから各計画等の策定のほか、前町長時代に頓挫していた義務教育学校や新庁舎を含む町中心部への多世代交流拠点の建設、小規模多機能自治の推進、行財政改革審議会の設置などの方針を打ち出した。

特に2020年の国勢調査で、美咲町の人口減少率は県内ワースト。2005年に3町が合併した当初の人口は約1万6500人だったが、現在は1万3000人を割っている。

合併した旧旭町1町分の人がいなくなってしまうともいえる状況だ。

また、旧町時代の公共施設が多数重複して残っている。人口1人あたりの建築系公共施設の延床面積は、全国平均の2倍以上あり、今後の維持管理も大変だ。合併特例債の発行期限は2024年度末に迫っていたため、これを活用して統廃合を進めたいと取り組んできた。合併特例債は建設に使われることが多いが、美咲町では解体にも当てている。まず「施設カルテ」をつくり、これまでの施設を使い続けるのと、建て直すのとどちらが良いかを比較した上で、少なくとも1か所は合併前の旧町に拠点をつくりつつ、集約する整備を進めている。

町の中心部である中央地域では、分散していた役場など5施設を集約した多世代交流拠点施設を建設中だ。2023年には、旭地区に県教委所管で初めての義務教育学校（*）「旭学園」が開校し、廃校となった小学校を再利用した複合施設も来年の完成を目指している。旭学園では、英語教育（英語特区）によりコミュニケーション能力を高め、グローバル社会をたくましく生きる力を身につけることを目指している。すでに100件近い視察を受け入れて

*美咲町の義務教育学校は、小学校～中学校の9年間のステージを前期・中期・後期に区切った4-3-2制。



あおの・たかはる

1968年生まれ。1991年東洋大学経済学部卒業。山陽新聞社尾道・三原支局長、政治部記者を経て、2007年から岡山県議会議員（3期）。2018年12月に美咲町長選に立候補し当選。現在2期目。

おり、今年10月には全国へき地教育研究大会の会場にも選ばれている。柵原地区では、小学校2校、中学校1校を統合した「柵原学園」が「旭学園」に次ぐ義務教育学校として、今年4月に開校した。児童館に加え、地域にも開かれた交流ホールや多目的室を併設している。キャリア教育「柵原ドリム学」を設け、地域の人たちにも参画してもらい、自然や産業をテーマに、課題を見つけ解決策を探り地域の活性化を図っていく学びに取り組んでいる。縮退社会では、目の前の課題にだけ、付け焼き刃のように対処するのではなく、意識的に減らす努力をしなければならない。

ばならないと感じている。今後の人口減少や財政規模の縮小を見据えて、将来世代に負担を残さず、住民の生活を守っていくためにどうすれば良いか。地域にとって必要な機能を施設に集約・複合化し、ダウンサイジングしつつも、必要なサービスは提供していく「賢く収縮するまちづくり」（スマート・シュリンク）に取り組んでいる真つ只中だ。美咲町は高齢化が著しく、全国の20年先をいつている。人口減少により、財政規模の縮小だけでなく、職員数も減り、住民のニーズに全て応えることは今後できなくなっていくだろう。「地域が主役のまちづくり」

次の世代に投資していく仕組みを

——どういった思いを大切にしてきたか。また苦労してきたことは。

義務教育学校の建設や小規模多機能自治に取り組んできたが、いずれも「これさえすればまちの課題が解決する」ものではない。模索する中でどういったものに求心力があるか、「ひとつになれるもの」を考えた。そのような中で「子どもを核にした義務教育学校」や「地域づくり」という形になってきた。

ただ、義務教育学校は前例がなく、「子どもを実験台にするのか」という批判もあった。教育を整えるのは私たちの役目との思いでやってきたが、住民合意を得る段階でコロナ禍

となり、住民説明会の開催などは非常に苦慮した。小規模多機能自治にしても、「役場の仕事を住民にさせるのか」と負担を心配する声や反発も強かった。

いずれもパフォーマンス的なことはせず、「不都合な真実からは目を背けることはできない」という思いで将来世代へツケを回さないことだけを考えて取り組んできた。

しかし一方で慎重に考えたいのは、「移住」だ。現在、移住者を呼び込むためのサービス合戦のようになっているが、金の切れ目が縁の切れ目になるのではないか。サービスだけを求める人は転々としていく。重要なのは「定住」だ。そこに住んでいる人が満足したり、幸せを感じてもらえるような地域になっていきたい。義務教育学校で言えば、まちのことを想ってくれる子を、時間をかけてでも育てていくということだと思う。ポピュリズムのパフォーマンスではなく、地に足のついたことをこれからもやっていきたい。

一人の千歩より、千人の一步

——今後の自治・地域のミライをどう描いているか。

美咲町の人口減少率、高齢化率



義務教育学校「柵原学園」の放課後子ども教室「寺子屋やなはら」で。地域住民がボランティアで協力し、児童・生徒の放課後学習を支援している。

は、やがては東京も直面する未来の姿だ。さまざまな施策で人口減少率を緩やかにする努力を行う必要はあるが、減少自体を食い止めることはできず、真に受け入れなければならぬ。美咲町は、「駆け込み合併」をしたため、旧町の「負の遺産」が残ってきた。人口が減るからといってまちの面積が小さくなるわけではない。人口減少に見合ったまちにしていくなこと、まさに「まちのあり方を人のあり方に合わせていく」ことが必要だろう。「ダウンサイジング」というと、やる気があるのかと誤解

を招きがちだが、決してあきらめていくわけではない。必要なものを残し筋肉質にして、ヒト、モノ、カネのリソースを次の世代のために投資していく仕組みを作っていかなければ持たないと思っている。

また、行政としてはフルセットのサービスは難しいと考えている。現在美咲町では、九つの一部事務組合で行政サービスを提供している。また、津山圏域定住自立圏や、岡山連携中枢都市圏にも加入し、広域での公共交通や図書館利用などに取り組んでいる。広域でのスケールメリットを活かし、効率化を図りながらサービスの向上に努めている。

実は美咲町では今回、福祉事務所を県に返還する決断をした。ノウハウが蓄積している県に業務を担ってもらい、町としては福祉の重層的支援の中で関わることで住民サービスがより充実すると考えている。

また、上下水道や光ファイバー網など住民にとって重要なインフラの更新時期がまもなく訪れる。これを避けて通ることはできず、水道事業の広域化など他の自治体と連携していく方法を模索していく必要があるだろう。こうしたハード面だけでなく、職員研修などのソフト面でも連携が重要と考えている。

小規模自治体を取り巻く環境は厳しく、統廃合などへの反発もあるだろうが、将来世代が評価してくれることを信じ、取り組まなければならぬのが今、町長をしている者の使命だと思っている。

——そうした中で行政、自治体職員に求められるものは。

職員の政策立案能力、企画力は必要だ。外部研修に参加した職員同士で集まって勉強会を開催するなど職員からも動きが出てきている。そうした中で政策提案も増え、最近では、岡山県町村会が県に出す要望事項に、美咲町が一番多く選ばれている。しかも今回は、全国町村会が国に出す要望にも三つ入っている。要望など出したことがなかった時代から考えると隔世の感がある。

職員たちは本当に頑張ってくれていると感じる。職員の数が減り、コロナ対応もし、そのうえ私が町長になり、2校の義務教育学校を建てたり、公共施設の再編をしたり、小規模多機能自治を導入したりと、めまぐるしく町政を進めて本場に苦勞をかけていると思う。その一方で、職員たちが成長している手応えを感じている。

職員には積極的に「出向く行政」「顔の見える行政」の必要性も説いてきた。小さな役所は、職員と住民

との距離が近いことがメリットだ。町外出身の職員も増え、住民が職員のことを知らなかったり、業務に追われ地域に出向くことが少なくなっている。だからこそ、この基本は変えてはならない。まちの施策について地域に出向いて説明する「出前講座」も84のメニューがある。最近では、高齢者の会合に「財政」をテーマに呼ばれることもあった。職員にとっても住民と直接質疑をすることは勉強になるし、住民の意識も変わってきていると感じている。

先日、小規模多機能自治組織の認定式で担当した職員が感極まって涙を流していた。苦勞をしながらも、最終的に住民と喜びを分かち合った経験をしてきたからだ。こういう経験が自治体職員のやりがいにつながると思う。

私は「一人の千歩より、千人の一步」と言ってきた。優秀な職員がいるからやってこれたのは承知の上だが、それだけでは限界がある。組織で仕事をしていくからには、組織力が上がらなければ全体の底上げはできない。示すべき方向を示して、多少困難であってもやっていく。職員は基本的に真面目だから成果ができれば、それが次につながっていくと信じている。