

令和7年11月28日

石巻市議会議長 遠藤 宏 昭 殿

総務企画委員会
委員長 山口 莊一郎

視察報告書
視察の概要は下記のとおりです。

記

- 1 参加委員 委員長 山口 莊一郎
 副委員長 早川 俊弘
 委員 木村 美輝、佐藤 雄一、
 齋藤 澄子、阿部 和芳、
 大森 秀一
- 2 視察日時 令和7年10月15日から
 令和7年10月17日まで 3日間
- 3 視察先及び視察内容
 (1) 三重県桑名市
 ・職員採用における取組について

 (2) 三重県松阪市
 ・地区防災計画について
- 4 視察目的 別頁のとおり
- 5 視察概要 別頁のとおり
- 6 所 感 別頁のとおり
- 7 添付書類 別頁のとおり
- 8 経 費 8人 651,520円（随行職員の旅費を含む）

三重県桑名市

・職員採用における取組について

○視察目的

桑名市は、三重県の北部に位置し、愛知県と岐阜県に接しており、名古屋市から25km圏で、名古屋市のベッドタウンとして宅地開発が進んでいる。平成16年12月に桑名市、桑名郡長島町、多度町の3市町村が合併し、面積は136.65km²、人口は約13万7,000人である。

桑名市は、市職員採用において、名古屋市・三重県庁などの競争自治体に人材を奪われ、選考を通じた辞退率38%（2023年度実績）という課題を抱えていた。2024年5月から半年間、採用アドバイザーを登用して選考プロセスを改革し、追加の金銭的コストゼロで選考辞退率を11%まで改善した。

このことから、桑名市の取組を学び、今後の本市の事業の参考とする。

○視察概要

現在採用アドバイザーから人事課の会計年度任用職員となっている、長岐知弥（ながきともや）氏よりお話を伺った。

取組の背景にはいくつかの課題があり、昨年度までの採用経験者の異動や退職でノウハウが不足していたり、応募者は年々増加傾向にあるものの選考辞退率が増加していた。また、名古屋市、三重県庁、津市、四日市市などの近隣自治体に人材を奪われていた等々、課題は感じつつも採用領域はほとんど未着手であった。

取組前の状態では、この課題を感じつつ、何がボトルネックになっているかを特定できていないことが最大の課題であった。真の課題が明確でないため、有効な打ち手が分からず、これまでの採用手法を踏襲していたところ、民間の企業の人事で活躍していた長岐知弥氏が採用アドバイザーに入り、現状分析、課題特定、目標値の設定。解決策、施策の仮設提案。実現可能性の観点から人事課とのミーティングを行い、市長、副市長への提案と施策を実行した。

ミーティングの資料では、応募は増えたが承諾率は低下しているということは、魅力付け不足で競合に負けている可能性や、応募は増えたが合格率が横ばいということは、優秀人材が増えていない可能性、合格率がほぼ横ばいということは、選考基準にテコ入れの必要ありの可能性など、数値化、可視化により課題を解釈ではなく事実で捉えたものが提示された。要所では対面でのコミュニケーションを複数回実施している。

取組後の状態では、選考辞退率38%から20%の目標に対して11%と大幅に目標値をクリアした。

選考における応募前から内定受諾までのCX（Candidate Experience/キャンディエイト・エクスペリエンス（候補者体験））施策で、追加予算なしで求職者の離脱を防止した。

桑名市役所の判断で2025年以降の採用活動でもこの施策で実行することが決定している。

現状や競合を分析する中で、桑名市役所の特徴を把握、近隣自治体との差別化戦略を立案。桑名市人事課とミーティングを重ね、理念、人・風土、事業内容で共感を担う訴求に決定。

地方公務員になりたいと思う人に対し、桑名市役所で働きたい等、桑名市役所の想いや取組への共感を狙った。選考を一方的な評価の機会ではなく、魅力付けと相互理解の場とした。

CX (Candidate Experience /キャンディデイト・エクスペリエンス) を重視した選考へ変更したことについて。

「Candidate experience」(候補者体験)とは、求職者が企業を認知してから入社に至るまでの採用プロセス全体における体験や印象を指す。採用活動における候補者との全てのやり取りを含み、候補者が「この企業に応募してよかった」と感じるような体験を提供することが目的である。この考え方は、採用活動を単なる選考の場と捉えるのではなく、自社のファンを増やす場と位置づけるものである。選考を通して桑名市役所への意欲度を高める手法を実施。

具体には、候補者目線での情報を開示、共感と相互理解を目的とした選考内容、寄り添い型の選考フォロー構築。

候補者目線での情報を開示したという中身は、時代に即した市役所運営と市民サービスを提供し、経済性と道徳性を両立した組織へと変革するため、採用活動を実施。応募前の不安解消、動機づけを目的として選考前にオンライン説明会を実施。採用背景やスケジュールをアウトプットに加えて質疑応答を実施。初の試みながら参加者の満足度92%を獲得した。

共感と相互理解を目的とした選考内容では、実際の行政課題をもとに設問を設定。能力評価だけでなく理念や業務への共感を促進。「試験を受けて志望度が上がった」「試験が楽しかった」等の感想からも狙い通りの成果を確認した。

寄り添い型の選考フロー構築では、選考フェーズごとに市長の承認が必要であり、結果通知が遅延し離脱を招いていた。最終選考前までは人事課に権限を委譲しスピードを改善。加えて最終選考前にカジュアル面談を実施し、応募者の不安を払拭し離脱を防いだ。

日々のやりとりは、テーマを設定したZoomのミーティング。

現状分析、課題特定、目標値の設定や、戦略策定、施策立案のミーティングを月数回行い、Slackを活用したコミュニケーションをほぼ毎日行っている。

〇所 感

一通り説明を受けた後、各委員から質問があった。

仕事の内容で納得して新規採用となった職員が、人事異動をきっかけに辞めていくことはないのかという質問に対して、可能性はあるが、異動があると事前に説明はしており、ローテーションはあるが、全部未来につながっていると説明していたり、なぜ人が欲しいのか、「人手不足で募集しています」というより「こういう理由で採用しています」といった本当のことを話すようにしているとのことであった。特に学生の場合は市役所とは、数百円で住民票を発行しているところとしか分からない場合もあるので、市役所がどのように成り立っているかという話をするようにしていると伺った。

辞退率を下げるために、どういう話し方をしているのかという質問に対しては、当初はそもそもどうして多くの方が辞退していくのか分からなかった。分析したところ、圧倒的に情報が不足しており、応募する側からすると給料がいくらか、何人働いているか位しか分からなかったところを、何となく面白そうだなと思うような情報を出した。一次選考と二次選考の間にカジュアル面談、二次選考と最終選考の間にフィードバック面談を行い、価値観や大事にしていることだったり、家族の話など、一人一人と丁寧に話をする時間をとっている。市役所の採用試験は、一方的に可否の通知を出していただけだったが、メールのやりとりをすることによって、つながりを意識していただいたり、これまでのスタンスを変えた。市は来て欲しいと思うから募集をする、合格か不合格かだけでは冷たすぎると感じ、なぜ合格か、なぜ不合格か、人と人とのコミュニケーションを、人間関係を作って当たり前のようにやったと伺った。

メールのやりとりは全て長岐氏がやっているのか、新規採用の職員が長岐氏に依存し過ぎるのではないかという質問に対しては、基本、長岐氏がやっているが、カジュアル面談のときに長岐氏が1対1で話すことはないようにしており、必ず人事課の職員が同席するようにしている。常に人事課のチームで対応しているとのことであった。

新しく入った方は、この市役所で働きたいという思いがあり、古くからいる職員は安定志向かもしれない。職場はうまくいくのかという質問に対しては、ありのまま話すことにしており、定着、活躍をして欲しいと伝えている。安定志向も大事だが、変わらなくてはいけないので新しい人を採用している、調和することを期待していると伝えていて、軋轢はないとのこと。桑名市役所では改革意識を持った職員も増えてきており、安定ももちろんだが割と若い職員の意見を聞き入れようという風土になってきているとのことであった。

北海道から沖縄県まで、どういう関係で応募が来ているのか、また地元からの応募の割合はどれ位かという質問には、募集を出す媒体を増やしたと伺った。インスタグラム、旧ツイッターのXのほか、パブリックコネクトという自治体が使えるプラットフォームがあり、公務員志望の方が登録しており、募集を出すとその方達に通知が行くようになっており、日本全国の方の目に触れるようになっていたが、7割が桑名市民や近隣自治体から、2割～3割が県内からの応募であると回答いただいた。

市に興味を持たせるのか、仕事内容に興味を持たせるのかという質問に対しては、2種類あると思うとの回答で、市のことを知っている方には仕事内容の話を。仕事内容に興味をもっている人には、採用された場合の暮らしについて、例えば通う場合に家はどのようにするか等、会話ベースで補完しているとのことであった。

一人一人に合わせて話をしているのかという問いには、応募があってもお客さんではない、時間をとって話はするが、何でもわがままを聞いてしまうと、入ったあとにモンスター化してしまう可能性もある。歩み寄るところは歩み寄り、それ以上は無理という線を決めて話をしているとのことであった。

採用してからのコミュニケーションの取り方については、新規採用職員には1年間メンターと呼ばれる先輩の担当を付けるようにしている。仕事や日常のことも相談できるような相棒を制度的に作っている。横のつながりもつくるように伝えているとのことであった。今年4月からは職場環境対策室を設置して職員がいつでも相

談できるような部署をつくった。職員にはメールでも告知し、安心できる組織であると伝えている。

採用辞退率38%から11%と伺ったが、実際の人数については、24人～25人で、その人数を採用しようとするとは前は40人内定を出していたが、現在は30人弱の内定ですんでいるとのことであった。

職員が減ると残された職員の負担が増えるのではという質問には、昔そろばんでやっていた仕事を今ではエクセルでできるようになっている。人ではなくてもできる仕事は整理する。今の桑名市長は、人を減らすという計画はなく、民間でできることは民間、公民連携を進め、その結果として人が減らせたらいい、同じ業務であればゆくゆくは広域で連携して人をシェアできたらいいという考えであると伺った。

民間でできることは民間でとのことだが、民間のほうではどう思われているかという質問に対しては、直前に民間の人材と自治体をつなげている会社の方とミーティングしたところ、タダでもいいからやらせてほしいという人は世の中に30人から40人いるはずで、石巻市の場合には有名で有利。全くの無名の町でも応募があるので、石巻市を知っている方や好きな方はたくさんいると思う。つなぐこともできると回答いただいた。

今までやっていた仕事を急に換えられるのは困るという職員もいるのではという質問に対しては、長岐氏の意見を全て採用するのではなく、現状の課題に対する提案を、今のやり方に付け加えていった。全てを刷新するのではなく、必要なものは残し、改善を進めた。成果として応募者とのつながりを持つことによって応募者から好意的なものが多くなったり、辞退率が下がったという目に見える成果があったことによって、さらにブラッシュアップしていこうと考えている。

長岐氏なしでこの事業が続けられるかという質問に対して、仕組みは長岐氏がなくなっても同じような運用ができるように横でやり方を見ていたり、先日も長岐氏なしで説明会を行い、長岐氏に講評してもらう形で少しずつ自立していると回答があり、長岐氏からは仕組みを作るまでが仕事だと思っている。半年間無償でやるので、ぜひ石巻市にも呼んでほしいとのことがあった。

○政策・提言

採用辞退率を下げるには、スピードが大事である。

桑名市の寄り添い型の選考フローの詳細についてお話を伺ったところ、一次、二次と選考のたびに決裁が必要で、内定を出すまでに時間がかかっていたが、時間が短いほどいいということを市の幹部に伝え、最終選考以外は全て人事課に決定権を移したのが成功事例のうちのひとつと考えているとのことであった。応募から内定まで3か月程度かかっていたものが、1か月程度まで短縮された。例えば面接が部長となるとスケジュールを押さえるのに時間がかかったりしていたものが、グループディスカッションをしたその日のうちに人事課で話し合っ翌日か翌々日には可否の判定が出せる状態となった。申し込んですぐ結果が来るかどうか、非接触時間が長いと離脱率が高くなる。これはタイムパフォーマンス（タイパ）を気にする若い人ほど顕著で、早い返事が求められていると考えられる。現在桑名市役所は、民間と変わらないスピードでできているというお話をいただいた。石巻市役所の採用も将来このスピードを目指していただきたい。

また、桑名市役所の採用に対する前提としたルールには、持続可能性の追求として施策の実行や意思決定は人事課の納得や腹落ちが必須条件であり、データと意思のバランスを大切にする、市役所のみで運用できるかを施策実行の判断軸とすることや、施策は定量で振り返りと改善ができるものとするといったルールが設定されていた。本市の採用も、こういった考えを取り入れてみてはいかがか。

また、桑名市の職員採用に関して、詳しく御説明をいただいた長岐知弥氏は、本年8月から奈良県生駒市の人事アドバイザーに就任し、桑名市と同じような仕事を進めており、石巻市でも採用に係る仕事をしたいと何度も言うておられた。半年間無報酬で働くので呼んで欲しいとのことであった。この機会に本市においでいただき、人事に関する課題解決に力を貸してほしいと感じた。

三重県松阪市

・地区防災計画について

○視察目的

松阪市は、三重県のほぼ中央にあり、東は伊勢湾、西は台高山脈と高見山地を境に奈良県に接し、南は多気郡、北は雲出川を隔てて津市に接している。

平成17年に1市4町が合併。当初は約17万人だった人口は、令和7年7月1日時点で15万5,078人、7万5,138世帯である。

地形は東西50km、南北37kmと東西に長く延び総面積約623km²である。

松阪牛はふるさと納税の返礼品としても人気があり、牛にビールを飲ませたり、焼酎を体にかけてブラッシングをして肉を柔らかくしている。その松阪牛のサイコロステーキなどを提供して、三重県唯一のフルマラソン「走るレストラン」を開催している。ほかにも全国で初めて救急車に関する選定医療費として、あくまでも全員ではないが、救急車で運ばれて軽傷のため入院せず帰った場合、7,700円の費用徴収を行っている。

平成25年6月に災害対策基本法が改正され、地域住民が主体となって、居住地区の特性や想定される災害に合わせて、防災活動の内容や避難方法等に関する計画が「地区防災計画」として位置づけられた。概ね小学校区単位に組織されている住民自治協議会(43協議会)を基盤にした防災、各協議会に防災部会を設置し(自治会総数は450)、松阪市では複数の地区において地区防災計画を策定している。

このことから、松阪市の取組を学び、今後の本市の事業の参考とする。

○視察概要

取組の背景として過去の大災害、東日本、阪神淡路、能登半島地震の教訓、頻繁化・甚大化する風水害、線状降水帯の頻発、今後30年で発生確率80%の南海トラフ地震を前提とした地区防災計画を策定している。

南海トラフ地震の被害想定として、地域の特徴により3つのエリアに分けられ、各エリアのリスクは以下のとおり。

- 【沿岸部】津波・液状化・洪水・高潮
- 【市街地】古い木造住宅の倒壊・火災・避難者集中・内水氾濫
- 【山間部】土砂災害・孤立・過疎・高齢化

地震の震度については平野部では6～7強、山間部でも6強。
津波は伊勢湾を回り込む3.8mの波が54分後に到達。
人的被害（死者）

冬・深夜	地震区分	南海トラフ	南海トラフ
		〔過去最大クラス〕	〔理論上最大クラス〕
早期避難 低い	市内死者数	約1,100人	約3,600人
	建物倒壊	約100人	約1,300人
	津波	約1,000人	約2,100人
	火災	－人	約400人

避難者は、発生1日目、避難所外の避難者を含む32,000人。大規模地震となれば職員も被災してしまう。地域住民の手による避難所の開設を3年前から進めており、地域ごとに取り組む防災が重要である。

防災とは、災害を未然に防止し災害が発生した場合における被害の拡大を防ぎ、及び災害の復旧を図ることと、災害対策基本法では言われているが、松阪市防災計画では、リスクを把握し発災に向けて準備すること、発生時の行動を考えておくこと、復旧・復興の手順を考えておくことを明文化している。

地域防災計画は、自治体ごとの区域単位で、地域の実情に即した、防災のために行うべき業務手順などを具体的に定めている。

地区防災計画では、各地域の住民が主体となって、地区ごとに、地域の実状に応じて作成するボトムアップ型の計画である。対象は、市内43の地区住民自治協議会。平成30年度から取組を行い、現在11地区で策定している。地区で作成した計画は、市防災会議への提案を経て松阪市地域防災計画へ規定。行政が口出しをせず、地域の方々が主体で作成するプロセスを大事にしている。また、地区ごとの細やかな防災計画を作ろうと努力している。

地区防災計画の策定状況

年度	策定地区数	ハザード
平成30年	3地区	津波避難対象地区 2地区、その他 1地区
令和元年	2地区	津波避難対象地区 1地区、その他 1地区
令和2年	2地区	津波避難対象地区 0地区、その他 2地区
令和3年	－	
令和4年	－	
令和5年	－	
令和6年	4地区	津波避難対象地区 1地区、その他 3地区
合 計	11地区	津波避難対象地区 4地区、その他 7地区

今年も6地区で作成に取り組まれており、津波の避難対象地区を優先に策定している。

策定推進に向けた、取組ポイントは以下のとおり。

1. 地域住民の防災意識の醸成
2. 地区防災計画の必要性を認識
3. 地域防災のリーダーの育成
4. 策定のプロセスを大切にする

働きかけの手段として、令和3年度から年2回「地区防災計画策定セミナー」を開催し、地区防災計画の必要性や、策定手順を説明するほか、ワークショップを行うことで、地域の方々がやる気になる。防災部会の部長など、防災意識の高い方に資格取得の促進を図り、防災リーダーの育成を強化している。

三重大学大学院工学研究科、川口淳教授を松阪市の防災アドバイザーとして招き、基礎講義や、ワールドカフェワークショップで既存の取組を共有しており、今年は1地区～3地区が実例発表を行い、他地区が作り方を真似できるようハードルを下げている。

昼夜を問わず多様な団体に出前講座・訓練支援を行い、次世代への防災教育として、年間100回以上、昨年は111回実施し、約1万人が参加。職員の休日出勤が常態化するほど住民の現場で防災意識を上げている。

学校教育では中学生は全生徒を対象として、「助けられるものから助けるものになる」をテーマに、テント設営や発電機操作などの防災学習を実施しており、小学生を対象として、「楽しく防災を学ぶ」をテーマに、親子キャンプ、防災キャンプを実施している。

令和5年から市の総合防災訓練に合わせて、住民主体の避難所開設訓練を導入し、夜間訓練も実施している。煙体験や消火訓練だけでは不十分と感じ、避難所の開設の手順・受入準備を行うことで、市職員が全て整えるのではなく住民の意識を少しずつ変え住民主体で実施している。

震度5弱でロックが外れる地震自動解錠BOXを60箇所の主要避難所へ設置しており、費用は1箇所当たり、工事費含め約80万円。BOXには施設・防災倉庫・屋上避難用の鍵を一括で保管している。ソーラーのバッテリーで夜間停電時も街灯LEDが点灯し、操作が可能になる。また、中には鍵だけでなく初動手順書として簡易マニュアルを配備し、訓練連動で対応している。

地区防災計画策定推進に向けた強化として、

◆防災人材の育成と防災知識の習得への支援

地域防災リーダー育成に向けて、防災関係資格の取得費や講座の受講費への助成支援。(補助率1/2、上限3万円、年度内2名まで。協議会だけでなく自治会も可)

◆相談・支援体制

43地区に対し、市担当・副担当職員を配置し、3ブロックに分けて基本2名体制、計6名で窓口を明確化。

◆防災知識の補填と積極的な連携

各地区の防災会議に職員が出席し、知識の補填や地区防災活動に参画。土木職員2名を増員して、河川などの説明も行なっている。

住民意識調査アンケート(3,000人)では、「日頃から災害に対する備えをしているか」の問いで、前々年度37.7%から、昨年度は50.3%となり、前年比12.6%増加している。

○所 感

今回説明いただいた「松阪市防災対策課」は市長直属の防災体制、43住民自治会と「防災部会」を基盤にしたボトムアップ策定、セミナー・出前講座・学術アドバイザー導入、鍵ボックス60か所設置、住民主体の夜間を含む避難所開設訓練などが行われているが、行政の押し付けではない住民自治・共助による地域防災訓練の重要性に合意し、継続的な研修や事例の共有、伴走支援を進める方針を確認し、計画の策定や訓練等、住民自身が行われていることは素晴らしいと感じた。

また、職員も住民に寄り添いながら、ゼロからの地区防災計画を策定してきたことも凄いことと感じた。

○政策・提言

平成25年6月に災害対策基本法が改正され、地域住民が主体となり、居住地区の特性や想定される災害に合わせて、防災活動の内容や避難方法等の関する計画が「地区防災計画」として位置付けられたが、当市ではまだ作成には至っていない。ずっと住みたい地域づくり支援事業で石巻市内16地区の全地区で設立したことから、計画ルールを自ら決め、形にして共有することで自助・共助の意識高揚、コミュニティの良好な関係づくりを構築するよう提言したい。