

令和8年2月2日

石巻市議会議長 遠藤宏昭 殿

会 派 名 石巻市民クラブ  
代表者氏名 会長 大森 秀一

## 調 査 報 告 書

調査した概要は次のとおりであります。

### 記

- 1 調査者氏名 大森秀一、高橋憲悦
- 2 調査期間 令和8年1月20日から  
令和8年1月23日まで 4日間
- 3 調査地及び調査内容
  - (1) 高知県香美市
    - ・有害鳥獣被害対策について
  - (2) 高知県四万十町
    - ・町営塾「じゅうく。」について
  - (3) 愛媛県西予市
    - ・西予市役所オフィス改革の取組について
- 4 目 的
  - (1) 高知県香美市
    - ・有害鳥獣被害対策について

本市域においてニホンジカはじめ有害鳥獣の被害が問題となっており、最近では熊の目撃情報が寄せられなど、有害鳥獣の対策が喫緊の課題となっている。

香美市では、農村部での被害だけでなく、市街地周辺の民家や花壇においても被害が発生しており、その対策として、香美猟友会、高知中央森林管理署、香美市の連携協定や他市町村と連携した一斉捕獲、狩猟免許を持つ香美市職員で構成する「鳥獣被害対策実施隊」などを進め、成果を上げている。

本市においても有害鳥獣対策は、慢性的な課題であることから、香美市の取組を学び、本市事業の参考にするものである。

## (2) 高知県四万十町

### ・町営塾「じゅうく。」について

本市では、令和元年の全国学力・学習状況調査結果によると全国平均より低い結果となっており、核家族化や生活環境の多様化に伴い、地域と子供たちのつながりが薄れている中、地域で子供を育てるという視点の下諸施策が展開されている。

四万十町では、高校生を対象とした公設塾「じゅうく。」の運営を平成28年11月から行っている。子供たちがまちづくりを担う次代の人材として活躍することを目的とし、町が運営資金を賄って高校生に無料で開放。

高知大学と連携したビジネスコンクールの開催やカナダでの海外研修など、高校だけでは学べないことも含めた教育を提供している。未来への人材育成や教育水準の向上を目的とした教育施設は、本市においても不可欠であり、移住定住施策の一助にもなることから、四万十町の取組を学び、本市事業の参考とする。

## (3) 愛媛県西予市

### ・西予市役所オフィス改革の取組について

本市は1市9町の合併から20年が経過し、人口減少や職員の削減、支所機能の集約など、市役所庁舎の効率的な活用を検討しなければならない時期を迎えている。

西予市では、人口減少の影響によって社会保障費増大や税収の減少が進み、財政悪化が課題であった。そのため、多様化する市民サービスの対応や職員数に対する膨大な仕事量などに対し、職員の意識改革、イノベーションの創出や生産性向上を目的に、オフィス改革を実施した。部署間の机や椅子のレイアウトや業務に応じた働き方ができる執務室の整備のほか、現在では、電子決済導入やICTツールを活用した事務効率化に積極的に取り組んでいることから、本市の参考とするため視察を行う。

## 5 調査概要

### (1) 高知県香美市

#### ・有害鳥獣被害対策について

##### [香美市の概要]

##### ○現状

平成18年3月1日に土佐山田町、香北町、物部村が合併し、高知市のベッドタウンエリアから自然豊かな中山間地域まで広がる、538km<sup>2</sup>の広大な面積を有するまちである。また、歴史ある伝統産業の土佐打刃物やフラフ、自然の恵みを生かしたやっこネギ、ニラ、桃の新品種、出荷量日本一の青果ゆずなどの生産地としても知られている。人口は、25,911人。

○有害鳥獣被害対策

(1) 被害の現状（農作物への被害）

①ニホンジカ

年間を通じ発生…ユズ、植林の樹皮剥ぎ

水稲への被害は田植え時期から10月の収穫時期まで発生

②イノシシ

香美市全域で発生…3月から5月にかけてタケノコへの食害

6月から10月は野菜、水稲、果実への食害

③ニホンザル

中山間地域で年間を通じ発生…大根、トウモロコシへの食害

④その他の鳥獣

カワウ・アオサギは物部川流域で発生…アユなどへの食害

野兔、ハクビシン、カラス、キジバト…野菜、果実、水稲への食害

(2) 主な有害鳥獣による農業被害の推移

農業被害額

(千円)

	令和2年	令和4年	令和6年
シカ	651	573	141
イノシシ	712	245	339
サル	35	232	97
ハクビシン	62	236	278
カラス	79	33	45
合計	1,539	1,369	900

(3) 有害鳥獣の捕獲頭数について

	令和2年	令和4年	令和6年
シカ	1,912	1,986	2,190
イノシシ	384	365	413
サル	52	63	73
ハクビシン	75	53	62

(4) 有害鳥獣被害対策事業の概要について

①有害鳥獣被害防止事業費補助金

農作物を守るため侵入防止柵等の購入費の補助（補助対象は新規設置施設分）

◎県交付金事業及び特別交付税措置対象事業

・シカ用…資材購入費6分の5、限度額40万円

- ・シカ用以外（イノシシ、サル等）※2戸以上の農家が連垣  
…資材購入費4分の3、限度額50万円
- ・シカ用以外（イノシシ、サル等）※単独の農家  
…資材購入費3分の2、限度額10万円

◎市単独事業

- ・有害鳥獣全般…資材購入費2分の1、限度額5万円
- ・捕獲機材購入補助（対象者：わな免許取得者限定）  
くくりわな等購入補助…定額補助1万円  
囲いわな購入補助…購入費3分の2、限度額33.3万円  
捕獲檻購入補助…購入費3分の2、限度額6.6万円
- ・新規小動物用捕獲檻購入補助（対象者：農家等）  
…購入費2分の1、限度額5万円

②有害鳥獣捕獲報奨金事業

- ・香美市捕獲報奨金（狩猟期外）

鳥獣名	確認部位	単価
ニホンジカ	尻尾	10,000円
イノシシ	尻尾	10,000円
サル	尻尾	20,000円
ハクビシン	尻尾	2,000円
ノウサギ	両耳	2,000円
カラス	くちばし	1,000円

- ・高知県鳥獣被害防止総合対策事業（狩猟期外、サルは通年、市補助金に上乗せ）

鳥獣名	成獣幼獣別	部位	単価
ニホンジカ	成獣	尻尾	7,000円
イノシシ	成獣		7,000円
サル	成獣		8,000円
ニホンジカ	幼獣		1,000円
イノシシ	幼獣		1,000円
サル	幼獣		1,000円

- ・香美市シカ個体数調整事業（三嶺周辺捕獲作業）（年間4～6回）

剣山国定公園周辺の特別鳥獣保護区域内

鳥獣名	確認部位等	単価
ニホンジカ	尻尾・個体写真	25,000円
捕獲困難地		30,000円

※捕獲場所が急峻となっているため単価を上げている。

- ・森林環境保全対策シカ捕獲事業及び高知県シカ個体数調整事業  
(11月15日～3月31日)

高知県による狩猟期のニホンジカ捕獲報奨金

鳥獣名	確認部位等	単価
ニホンジカ	尻尾・個体写真	10,000円

※財源：県事業8,000円、市事業2,000円

- ・地域ぐるみの捕獲推進事業  
市（協議会）が毎年講習会を実施

(5) 狩猟者育成事業

◎県事業

- ・狩猟免許取得事業  
狩猟免許…3分の2、限度額8万円  
わな猟免許…定額1万円、診断書料2千円以内

◎市及び香美市有害鳥獣被害対策協議会事業

- ・捕獲機材の貸出
- ・射撃講習会の実施（協議会事業）
- ・わな作成講習会の実施（協議会事業）
- ・捕獲補助員養成講習会の実施（協議会事業）
- ・被害防止対策講習会の実施（協議会事業）

(6) 香美市鳥獣被害対策実施隊の活動

- ・実施隊員…市職員6名（うち地域づくり支援員2名）
- ・主な業務…捕獲と被害調査等、カワウの追払い

(7) その他の鳥獣対策関連事業

- ・阿佐地域鳥獣防止広域対策協議会
- ・三嶺の森を守るみんなの会共催活動 高知県、香美市、香南市ほか
- ・香美市シカ被害対策及びジビエ活用寸心連携協定  
…香美市、香美猟友会、高知中部森林管理署の3者で締結
- ・シカ捕獲個体の処理施設への搬入事業（市及び協議会等）  
…高知ジビエ工房にて令和5年度、処理頭数159頭うち食肉処理70頭
- ・令和7年度ジビエ関係整備及び推進事業  
…搬入用冷凍車1台購入、2,000万円（市で購入）  
冷凍庫＋冷蔵庫＋液体急速凍結機、合計3,520,000円（協議会で購入）  
香美ジビエリーフレット作成500部、412,500円（協議会）

- ・物部川流域カワウ対策事業（協議会事業）
  - …ハンティングドローンを利用した追払い事業
    - 令和7年度スマート捕獲等普及加速化事業（県補助事業（国交付金事業））
    - 交付決定額 590 万円
    - ハンティングドローン一式購入 2,398,000 万円ほか
- ・香美市狩猟フェスタ（市事業）
  - …ジビエと狩猟をメインにしたイベント

## （8）現状と課題

### 【現状】

- ・農業被害は減少傾向
- ・有害鳥獣捕獲実績は増加傾向
- ・市外の狩猟者を呼び込むことなどで一定の狩猟者を確保
- ・上記により狩猟者の高齢化を防ぐ
- ・農業被害は、高齢過疎化で耕作地自体が減少したが理由の一つ
- ・狩猟者の高齢化が進み、ほとんど高齢者が占めている

### 【課題】

- ・新たな狩猟者及びジビエに携わる人材確保
- ・狩猟技術の鍛錬
- ・銃猟狩猟者の減少
- ・被害対策未経験の農業者の知識向上
- ・放置果樹園対策の検討（侵入鳥獣の防止）
- ・シカ肉の消費拡大、商品開発及びシカ肉利用飲食店の拡大

## （2）高知県四万十町

- ・町営塾「じゅうく。」について

### [四万十町の概要]

#### ○現状

四万十町は高知県の中西部に位置し、日本最後の清流四万十川がその中心を流れている。集落の多くは四万十川とその支流の河川沿いや台地上にあり、窪川地区の南東部には漁村が広がっている。また、四万十町は水稻やショウガの栽培が昔から盛んであり、中でも仁井田米は、お米の全国コンテストで最高賞を受賞していることも有名である。人口は16,465人、総面積は642km<sup>2</sup>（本市の1.15倍）である。

## ○「じゅうく。」の概要

2016年11月にスタートした四万十町営塾「じゅうく。」は、町内の高校・中学校に通う子供達を対象とした町営の塾。学びや挑戦の機会を提供し、成長を支援。

### ①仕組み

…学習（サポート）、体験（機会提供）、進路（実現サポート）

### ②概要

- ・ 高等部（54名 町内の高校生の約30%）
  - …週5日・4時間
  - 1～3年生：利用料2,000円
- ・ 中学部（55名 町内2・3年生の約30%）
  - …週1日・1.5時間
  - 2・3年生：無料
- ・ 教室は、窪川教室、大正教室、十和（とおわ）教室の3つ
- ・ 近年の実績
  - 2022年度：高等部通塾者81名、希望進路合格者93%
  - 2023年度：高等部通塾者92名、希望進路合格者82%
  - 2024年度：高等部通塾者81名、希望進路合格者81%
- ・ 大切にしていること
  - 「機会を受け取る人」→「機会を活用する人」への変化をつくる
- ・ 描きたい未来
  - 成長をキーワードに「関わり続けたい」と思う人であふれるまち
- ・ 受託会社
  - …株式会社 Founding Base（東京都世田谷区）
- ・ 委託料（4,700万円）
  - 事業経費 2,800万円
  - 人件費 1,900万円
- ・ 効果、成果
  - …学力向上はもとより、地元高校に進学し、「じゅうく。」を通じて地域との関わりを持つ、キャリアサポートで活動して行く中で、地元への愛着が高まり、卒業後の進路として町内を選択する生徒が出ているなど。
- ・ 今後の展望
  - …地元中学校から進学率向上につながるためにも、中学と高校の交流などを校外で行う役割を果たしたい

- ・他の教育機関や地域との連携

…生徒が学校と塾の両立をしやすい形を取る

運営会社は、高校の「地域課題研究」を任せられ、文化祭等に参画  
学校側の考えを理解しようという姿勢が肝要

### (3) 愛媛県西予市

- ・西予市役所オフィス改革の取組について

[西予市の概要]

#### ○現状

西予市は愛媛県南部、南予地方の中心に位置する。近年は高速道路開通により交通アクセスが飛躍的に向上し、南予の広域的な交通拠点となっている。

各地域には、歴史的建造物や古墳群など数多くの文化遺産のほか、四国一とも言われる多品目産地として、愛媛を代表するみかんのほか、魚介類、米、ぶどう、栗、乳製品、牛肉類などが生産されている。人口は36,633人、市域面積は514km<sup>2</sup>。

#### ○取組概要

CHANGEせいよ！～西予市におけるオフィス改革の取り組み～

#### ①デジタル推進課の体制

政策企画部デジタル推進課

課長1人 — 課長補佐1人 — 行政システム係3人 ※主にシステム管理  
— デジタル推進係3人 ※主にデジタル推進

#### ②なぜオフィス改革？

- ・生産性の向上のためにオフィス改革を開始

…人口減少・財政悪化、職員数減少、多様化する市民サービス

→生産性向上のための環境整備が必要

→**オフィス改革を開始**

- ・生産性向上とは？

→アウトプットを増やす…アイデアを増やす

コストを下げる…ルーティンワークを効率化する

- ・改革以前の西予市役所

→モノが散乱、書類に囲まれて仕事している、

書庫が部署を仕切る壁になっている、偉い人はひな壇席

- ・固定席前提の「昭和な」仕事スタイル
  - …有線LAN（デスクトップパソコン）
  - 紙資料が前提のため、書類は机や袖机に保管
  - PCを持ち歩くことができず、紙資料が前提
- ・気軽に話せる場所がなかった

〈 以前の打合せフロー 〉

- ・関係者に声掛けして了解を得る
- ・会議室が少なく、埋まっていることが多い
- ・予約なしで使用できるミーティングスペースが皆無
- ・紙資料を印刷して打合せ

↓↓↓

《 起きていた問題 》

- ・打合せを開くまでに時間がかかる
- ・決めなければならないことが先送りされ、スピード感を持った対応が行なわれず、さらに問題が複雑化
- ・業務効率の悪化

### ③生産性高めるためにオフィス改革が必要

- ・平成 26 年度からの取組

H27. 3～	4階企画財政部既存のレイアウト変更
H27. 10～	4階総務部総務課既存のレイアウト変更
H28. 4～	オフィス改革産学官連携・協力協定締結
H28. 11～	ステップ1 4階モデルオフィス完成
R 1. 8～	ステップ2 2・3階のレイアウト変更
R 4. 3～	ステップ3 「新しい生活様式に対応した行政サービス」構築終了
R 4. 10～	クラウドPBX運用開始
R 4. 11～	オフィス改革コアチーム発足

### ④改革に対する反発の声

- ・職員からの反発の声
  - …意味ある？、紙じゃないと無理、効果が期待できない
  - 自席がないって？、環境を変えたくない

- ・市民・議会からの反発の声
  - …また庁舎にお金かけるの？、誰が言い出したのだ？
  - なんでやらないといけないのか？、財源は？、効果を数字で説明しなさい
  - もっとやるべきことがあるだろう
- ・オフィス改革の意義を何度も説明
  - …議会へ、広報誌にて市民へ、理事者及び職員へ説明
- ・産学官連携・協力協定締結
  - …大学や企業と協力協定を締結し、議会や職員への説明にも同席
- ・本物に触れる
  - …サイボウズ(株)、総務省行政管理局、マイクロソフト、コクヨなどを視察
  - 市長も同行し、一緒に未来のオフィスを体感
- ・現場のメンバーでワークショップ
  - …プロジェクトチームを創設し意見を出し合う
- ・ワークショップから生まれた働き方コンセプト
  - 「CHANGE せいよ！」 挑むー繋がるー楽しむ
- ・職員の抵抗が少ないものから着手
  - いきなり大きな改革を進めていくことはハードルが高く、厳しいため、試して、手ごたえを感じながらやる

#### ⑥会話の量の変化

- ・職位が異なる職員の会話が増加→7.2 倍に
- ・価値ある情報を得る機会が増えた→70%が回答

#### ⑦昭和な働き方から脱却するための3つのオフィス改革

- ・紙の書類からの脱却
- ・昭和な会議からの脱却
- ・職位の壁からの脱却

#### ⑧オフィス改革の効果

- 部署や職位を超えた会話が増え、会話の質も上がりどこでもすぐに協議・打合せが可能に
- ⇒意思決定のスピードの向上、質の向上

## 6 所 感

### (1) 高知県香美市

#### ・有害鳥獣被害対策について

約10年前、旧会派で香美市を視察した際は、本市において、鳥獣（特にニホンジカ）の被害は半島部で若干あったが、現在のように深刻ではなく、そのような中で香美市は、職員に銃猟免許を取得させ、住民の要請に即時に対応していたことに感銘を受け、鳥獣対策の先進地という認識を持ち続けていた。その後、本市をはじめ、鳥獣被害は全国的な問題となっており、気象変動などにより、冬眠し、いるはずがないと思われていた熊が出没し、被害の拡大が懸念されている。本市においても熊の目撃情報が寄せられ、市民生活に不安な影を落としている。

そこで、以前、鳥獣被害対策の先進地として活動されている香美市を訪問する、原点帰りの視察を行うこととし、上記の概要のとおり、鳥獣被害を最小限に食い止めるため、更にきめ細かい事務事業を展開されていることが確認できた研修視察であった。

特に、説明をいただいた香美市農林課 総務班 原係長は、この道一筋の職員であり、以前の視察の際にも説明を受け、同氏の説明と対応には「自信と熱き思い」がひしひしと感じられ、多岐にわたる鳥獣被害対策事業をより詳しく、分かりやすく丁寧な対応に感謝したいと思う。また、質疑応答の中で、私の住む稲井地区ニホンジカ対策協議会での様子を注意深く聞き入れていただき、貴重な時間となった。

結果、鳥獣被害対策を片手間に行なうか、掘り下げて取り組むかの自治体の熱量で事務事業の成果が表れることを痛感した視察研修であった。



〈 ↑香美市議会 利根議長のあいさつ (右)  
香美市農林課 総務班 原係長 (左) 〉



〈 香美市議会議場 〉

### (2) 高知県四万十町

#### ・町営塾「じゅうく。」について

町内にある公立高校2校と「じゅうく。」の連携と相互の信頼関係に驚嘆した。公立高校と町営の塾がこんなにも信頼し合い、高校区域に住む生徒に郷土愛を育ませることができる理想郷であると感じた。

本市には市立桜坂高校があり、市内のどの県立高校よりも地元密着を根付かせられる素材があり、何かヒントが秘められていると思われる。しかし、そこには、学校運営者と学校管理者の壁が存在しているのも事実かと思われる。その壁、バリアをどう切り開くが課題である。

また、桜坂高校の在校生は石巻市外の生徒も多く、石巻市負担の費用対効果が薄れることも障害の一つと考える。四万十町のように町域が大きく、生徒の郊外への流失、郊外からの移入が少ない地域特性を活かした運営にも着目すべきである。

少子化が急速に進む中、私学を含む公立大学の学生確保策を注視するとともに、本市の児童・生徒の学力向上策を慎重に見極める必要があると感じた。

開校して10年が経過し、順調に推移している礎は、教育は教育委員会にすべて任せるのではなく、町組織の中核を担う「企画課」で塾を所管し、町長の熱い信念のもとに取り組まれたことであると思われる。



〈 ↑じゆうく。の教室風景〉

※正面の壁には卒業生からのメッセージ



〈 じゆうく。教室にて 〉

左：小野崎塾長

右：四万十町人材育成推進センター次長

### (3) 愛媛県西予市

#### ・西予市役所オフィス改革の取組について

視察予定時刻の10分前に西予市役所に到着したため、玄関前の市民談話スペースで来客者と職員の対話シーンを眺めたところ、市民の用途別の窓口はなく、1番から15番までの共通窓口に来訪者が順に座る形となっていた。また、申請書や持参した書類もなく、端末で窓口担当者がテキパキ対応されており、その様子を見て、役場の窓口ではなく、別次元の窓口を観たような新鮮さ、斬新さがあった。

視察研修に入り、説明後、現場を見学して更に驚きがあり、各課ごとのエリアは無く、職員が思い思いのところへ着席の上、執務しており、職員専用の机は無く、書架等は各課共通として執務室の端にあり、広々とした執務室となっていた。広い執務スペースの各所にミーティングスペースがあり気軽に情報交換や協議ができる環境になっていた。

また、どのフロアも書棚やロッカーで仕切り代わりに配列された、通常の執務スペース

とは異なり、事務用品を置く什器は全くなく、事務用品はミーティングスペースにある長椅子の中に保管されていた。

市役所の職場風土あるいは職場文化を払拭した西予市のオフィス改革に感服した次第であり、本市においてもすべて西予市のようにはいかないと思うが、旧さくら野百貨店を再利用したせっかくの広いスペースをこれまで以上に、有効に活用してもらいたいと思う。



〈 ↑1～15 まで並ぶ西予市役所の総合窓口 〉  
※奥の 10 番以降は会話が漏れ  
にくい仕切りが施されている



〈 ↑オフィス改革のパイオニアである  
デジタル推進課 上甲課長補佐（左） 〉

## 7 調査による本市への政策提言等について

### (1) 高知県香美市

#### ・有害鳥獣被害対策について

本市には「ニホンジカ対策室」がありますが、職員は3名。その内訳は室長と室長補佐兼ニホンジカ対策係長、女性の主任主事。当然その負荷は室長補佐兼ニホンジカ対策係長に圧しかかる。課の名称にこだわらず、農林課内にニホンジカ対策係を配置し、機動力のあるスタッフ数人を配置してはどうか。また、スタッフには銃猟狩猟免許を取得させ、わな等で捕獲したシカの駆除を担当してはどうか。

現在、各地域では、わな等で捕獲したシカを発見した場合は、発見者が直接、猟友会会員に連絡して駆除、あるいは発見者が市対策室へ連絡し、対策室から猟友会に駆除を要請するシステムになっている。時間を要することにより住民不安が重なり迅速な対策になっていないと考える。

まずは、市組織としての対策の見直し、職員の対応力（銃免許取得など）の強化を提言する。

(2) 高知県四万十町

・町営塾「じゆうく。」について

市立桜坂高校の定員割れが毎年続く中、市内の中学生が進んで同校進学を希望するような魅力ある高校課程を構築しない限り、この問題は解決しないと考える。市立桜坂高校で学べばこの仕事に就ける、この免許を取得できるなど、付加価値を備えた学校にすることを検討いただきたい。

また、市内で、現在開設されている学童保育、放課後児童クラブの延長線として、「じゆうく。」を参考に、モデル校として、ある中学校区に仮称「ふるさと塾」として開塾することを提案する。

(3) 愛媛県西予市

・西予市役所オフィス改革の取組について

新市誕生から20年が経過し、本庁と総合支所の役割及び業務分担も合併前と変わりつつある。人口減少や職員の減少と合わせて、現在の執務室のあり方を含む市役所の改革が必要である。

そこで、まず、1階にある総合案内は、来訪者に単に行き先へ案内をするのではなく、用件を聞いて「仮受付」のように下準備（申請書の記入等）を行い、「この書類をもって何階何番の窓口に提出して下さい」と案内すべきだと思う。

現在の本市の総合案内は、例えば、初診で総合病院に来た人に対し、「内科は3階です」と案内するようなもので、来院者が納得するか、満足するか疑問が残る。

よって、総合案内と総合窓口を併用した、担当課と連携された住民目線での対応を提案する。また、本庁舎は、さくら野百貨店から譲り受けた施設であり、デパートらしさの残る「フロア案内者」をエレベーターや階段付近に配置し、きめ細かい来訪者の対応に努めることを提言する。

8 調 査 経 費      2 2 2, 5 2 2 円

9 添 付 書 類      別添資料のとおり