

「挑戦の地、吉野」の実現に向けた提言書

令和8年3月

令和8年3月 26 日

吉野町長 中井 章太 様

地方創生支援官
(奈良県吉野町担当)

今年度の伴走支援の経過を踏まえ、「挑戦の地、吉野」の実現に向けて、以下提言いたします¹。

「挑戦の地、吉野」の実現に向けた提言書

1. 地方創生伴走支援制度について
2. これまでの伴走支援の経過について
3. 今後の施策等の方向性について
 - 人口減少の緩和とまちの賑わい創出について
 - 移住創業への支援について
 - 空き家の利活用促進について
 - 町民の皆様の参画意識(プライド)の醸成について
4. まちの賑わい創出機能と庁舎整備の連関性等について
 - 庁舎の役割の再定義について
 - 共創・協業の機能について
 - ハード面で重視される機能について
 - デジタル化の進展による変革等について
 - まちの賑わい創出と地域交通の関係について
5. 吉野町の組織改革の必要性について
6. 今後の課題について

¹ 本提言は地方創生支援官(奈良県吉野町担当)の見解に基づくものであり、所属組織を代表するものではない点につき、御留意ください。

1. 地方創生伴走支援制度について

地方創生伴走支援制度とは、国の職員がこれまでの職務経験等を活かして副業的に地方創生に携わり、課題を抱える中小規模の自治体に寄り添った「伴走支援」を実施する制度のことで、依頼のあった自治体からの問題意識を踏まえ、ほぼ全ての省庁、世代等から応募のあった職員を適切にマッチングした上で伴走支援チームを編成しています。定期的なオンライン会議や当地へ足を運ぶことにより、自治体ごとの支援テーマを定め、「顔が見え、熱が伝わる」実効性ある支援をこの1年間展開してきました。全国各地で地域の多様な課題の解決に挑んでいるところです。

今年度の伴走支援チームは全部で60チームあり、全国60市町村、多くは5万人未満の自治体を支援しています。1チーム3名で構成され、計180名の「地方創生支援官」が活動しています。今回、吉野町は奈良県内で唯一選定されました。各地の伴走支援分野としては、観光や産業振興、まちづくりが多く、吉野町では当初、移住・定住、産業振興、地域交通の3つを主な支援テーマとして伴走支援を始めました。

支援官の所感になりますが、本制度の良い点、難しい点を並べますと、良い点は、国家公務員の身分のままで伴走支援を行うため、地元に対して客観的、俯瞰的な立場で現況把握や政策提案ができる点です。一方、難しい点は、支援官は自治体の政策推進そのものの主体とはならず、あくまで外部関係者として関わるため、実際に政策を推進する町職員の皆様との認識合わせや実施プロセスの確認を丁寧に行う必要がある点です。また、地元には常駐していないため、人間関係など地元の実情についての把握も難しい点です。

2. これまでの伴走支援の経過について

今回の伴走支援に際しての最大の使命は、当地の急激な人口減少に即効性の高い対処策を検討することにあります。数多くの自然、文化、産業面での貴重な資源を有する吉野町ですが、人口はかつて2万人を超えていましたが、人口減少の波を避けることはできず、急速に人口が減り続け、現在は6千人弱となりました。結果として、2014年に引き続いて、2024年に人口戦略会議が公表した「消滅可能性自治体」(若年(20-39歳)女性人口が2020年から2050年までの30年間で50%以上減少する自治体)の下位20自治体の1つとして位置付けられてしまいました²。

こうした状況を打破すべく、吉野町は100年後に吉野をつなぐプロジェクトとして、持続的な発展のための「吉野町シティプロモーション戦略」を既に策定し、実施しています。現在の人口を保ちながら移住者や関係人口の増加を図るには、「住む家」と「仕事、なりわい、生きがい」の充実が不可欠と考え、当地の歴史的背景も踏まえた「挑戦の地、吉野」をコンセプトとして、ブランディングや施策展開を進めています。併せて、教育、観光、交通分野でも様々な施策をこれまで展開してきまし

² 人口戦略会議「地方消滅2」中央公論新社、2024年、25-26頁

た。一方で町としては、「人口減少を食い止める真に有効な施策は何なのか」、「自分達の目指す方向性が正しいのか」、といった根源的な問いがあり、リソースも限られることから即効性の高い対処策を見極める必要がありました。

私達は伴走支援の初動として、町職員の皆様とのオンライン会議や当地の視察を通じて、町の豊富な資源や抱える課題について可能な限り客観的に把握し、整理するところから始めました。RESAS(地域経済分析システム)の「事業所立地分析」を用いて、町の中心地の賑わい創出につながる飲食店の分布を確認したところ、地元の方が実感していたのと同様に、お店がとても少ないことが分かりました。また、同システムの「滞留人口メッシュ」で見ても、拠点となる主要な駅や町役場、中央公民館などの施設に比べて、各拠点をつなぐ線となる道沿いの人流が著しく少ないことも判明しました。また、町の主力産業の1つである木材・木製品製造業の現況も、この四半世紀で4分の1ほど国内生産額が減少しているなど、町の産業や生業の再活性化も急務となっています。

こうした実態を踏まえると、町のこれまでの施策の方向性は適切であり、今後とも町の中心地のまちづくりとシティプロモーション戦略の加速化のため、特に空き家の利活用促進と移住創業者の更なる誘致等に優先的に取り組む必要があると考えました。

そのための課題としては、主に以下の3つの点があげられます。①吉野町の中心地である上市・吉野地区を起点とした拠点を形成し、人の流れを創出すること、②町の各地区に拠点を形成し、拠点間を結ぶ地域交通を整備し、人と経済の循環を促進すること、③近鉄吉野線沿線の活性化など、民間活力の導入等により、関係人口を創出することで、昼間人口を確保すること。以降の伴走支援は、この3点に注力することとなりました。

これまでの支援のスケジュールとしては、昨年4月から6月にかけて、現状把握や課題整理のため、オンライン会議や視察等を通じ、町の自然、文化、産業面の豊富な資源や抱える課題について把握、整理をしました。その後、昨夏7月から8月には、上述の優先的に対応する課題を決定しました。昨秋9月以降は、その課題解決のための具体的な取組として、民間企業との連携など、吉野町に関心を持つ企業や団体の皆様と連携し、町の活性化に向けた意見交換や具体的方策の検討、調整を実施してきました。

3. 今後の施策等の方向性について

(人口減少の緩和とまちの賑わい創出について)

先ほども述べたとおり、最新の消滅可能性自治体 744 自治体のうち、減少率が最も高い市町村の第8位に吉野町は位置しています。なお、減少率が最も高い全国 20 の市町村のうち、奈良県内の町村が5つ含まれており、北海道や東北地方と並んで全国的に見ても非常に厳しい人口減少に直面している地域となっています。

また、奈良県は移住支援への出遅れが指摘されています。奈良県の移住サポートデスクが東京と大阪の認定 NPO 法人ふるさと回帰支援センター内に設置されたのは、今年度初めからでした。例えば、2024 年度の都道府県及び市町村の移住相談窓口等における相談受付件数は、全体で過去最多となる約 43 万件ありましたが、奈良県は全国最下位の次に少ない 46 位、約 2,700 件でした³。これは、全国1位であった長野県の約 10 分の1の件数になります。

そのような状況下にあっても、お隣の川上村は近年非常に健闘してきました。川上村は、2014 年に公表された消滅可能性自治体のうち、減少率が最も高い市町村の全国第2位に位置付けられました。その少し前から、深刻な危機感を持った村役場の若手職員が中心となり、移住・定住促進のための「川上 ing 作戦」を始めていました。

村では本取組などにより、移住希望者の関心の高い5つの分野(子育て、教育、暮らし、住まい、仕事)を包括的に支援する体制整備が行われてきました。「かわかみ源流学園」・「やまぶき保育園」の開校や、同施設内の妊娠期から出産・育児期までを支援する交流拠点である「こどもセンターあま☆ごん」、国の制度を活用し村内の事業所に労働者派遣事業を行う「事業協同組合かわかみワーク」のほか、移動スーパー・コープ宅配・コミュニティカフェ・サービスステーション事業などを行う「一般社団法人かわかみらいふ」などの諸体制が整備されています。

このような取組により、「昨年度は移住相談件数が約 70 件、一時的な転居を除く転入者は 43 名」、「過去5年平均でも年間 30 人ほどが村に移り住んでおり、2024 年度は転入者数が転出者数を上回る『社会増』を達成」⁴しました。結果として、2024 年の最新の消滅可能性自治体ランキングでは、全国 420 位にまで状況が改善しました⁵。

上記の川上村の事例から考えると、移住・定住のための取組を更に進めていくことにより、吉野町でも人口減少への対応は十分に可能であると考えます。特に「地域ブランド」としての吉野の位置付けは全国的にも非常に高く、民間企業が公表している自治体ブランドランキング⁶でも県内では奈良市に次いで2番目、全国ランキングでも上位1割となる 200 位前後に位置し、知名度が高くかつ、良いイメージを伴った地域として認知されています。

これまでの伴走支援の経過も踏まえると、人口減少を緩和し、吉野町のまちの賑わいを創出するためには、「挑戦の地、吉野」のコンセプトの下、①移住創業への支援、②空き家の利活用促進、③町民の皆様の参画意識(プライド)の醸成、の3つの施策を一体的に推進することが重要である

³ 総務省「令和6年度における移住相談に関する調査結果」2025 年 11 月

⁴ 奈良新聞デジタル「不便で豊かな暮らし Vo.4「村が消える!?!」あれから 10 年 奈良県川上村の移住定住作戦とは?」2025 年 11 月 5 日、<https://www.nara-np.co.jp/web/20251105152049.html> (最終閲覧日:2026 年3月 23 日)

⁵ 人口戦略会議「地方消滅2」中央公論新社、2024 年、26 頁

⁶ 大東建託株式会社「自治体ブランドランキング 2025<奈良県版>及び同<全国版>」2025 年 10 月、https://www.ehey.net/sumicoco/2025/ranking/nara/brand_area.html 及び https://www.kentaku.co.jp/corporate/pr/info/2025/sumicoco_brand2025.html (最終閲覧日:2026 年3月 23 日)

と考えています。これらの施策は相互に効果を高め合うものであるため、一体的に取り組を進めることにより、それぞれの施策の相互作用による好循環が生まれるものと思われま

(移住創業への支援について)

第一に、移住創業への支援について考えます。当該支援に当たって重要となるシティプロモーション戦略の「挑戦の地、吉野」のコンセプトは、既に吉野町ホームページを通じて、町のパブリック・イメージとして対外的に大きく発信されています。そのキャッチコピーとして、「吉野の地で育まれた歴史や精神が、あなたの挑戦を後押しします」とあるとおり、イメージと実態が一致していることが求められます。

重要な視点として、地域への移住の「意義」を考えてみたいと思います。移住支援の専門家が指摘するとおり、移住者にとっての「良い移住」とは、根源的には大きく2つの要素があるとされます⁷。1つは、自分が「地域の一員として受け入れられている」、地域や身近な人たちから「必要とされている」という実感を得られることです。移住者の活躍が地元の人たちの自信と誇りを生み、明るく前向きな動きを地域にもたらすものと考えられます。自治会や消防団の活動、地域の共同作業、季節行事など地域の担い手として果たす役割の大きさから、「頼り、頼られる」関係づくりにつながります。もう1つは、移住者の自己実現と地域が必要としているものが一致していることが重要です。地域が大切にしているものや抱えている課題などを謙虚に学びながら、溶け込もうとする努力の継続が「あなたがここに来てくれて本当に良かった」という感謝の気持ちにつながります。

移住とは、様々な出会いの中で、その人の人生にとって、その地域で生きる意味を見つけられたからこそできる主体的な決断、即ちその決断自体が人生の中での最大級の「挑戦」です。また、移住の本質は「数」ではなく、地域の担い手の増加による地域の「質的な変化」、言い換えれば、地域全体での目的やビジョンの共有の重要性であると同専門家は指摘しています⁸。この視点こそ、吉野町の移住支援に必要な点と考えます。

具体的な手法としては、移住創業支援に必要な視点とは何かを考えます。まず、移住創業を希望するペルソナ像の更なる明確化を行った上で、その明確なペルソナ像に沿った具体的な誘致活動の実施が必要です。そして、移住創業者の視点に立った、移住や創業に関する課題の解決を移住前後に一貫して支援する体制、中でも移住創業者と地元事業者との関係づくりによる相互のビジネスチャンスを創出するような持続的な取組が重要です。これらを通じて、地域の賑わいづくりや人流の増加に資する取組として貢献し、地域外との連携も含んだ移住創業を中心とした連携の促進により、町内外での大きなコミュニティづくりにつながることが期待できます。

⁷ 澤千絵『ふるさと回帰』という選択－広がる地方移住』岩波書店、2025年、66-67頁

⁸ 同上、74-77頁

現在、こうした取組を推進するため、移住創業支援に関わりを持つ地元有志の皆様などと支援制度の設計についてのディスカッションを進めており、今後も連携して移住創業を促進するための機能、例えば移住創業者をサポートする人材の在り方など、その実施方法や優先順位についての議論を深めていきたいと考えています。また、移住創業者を移住前後に一貫して包括的に支援するため、吉野町を中心に支援メニューやネットワークに強みを持つ商工団体、金融機関等の複数の機関と連携した体制を整備すべく、現在準備を進めています。

(空き家の利活用促進について)

第二に、空き家の利活用促進について考えてみたいと思います。全国的に見ると、空き家は2023年時点で900万戸と、この30年間で約2倍となっています。そのうち、二次的利用、賃貸用又は売却用の住宅を除いた長期にわたって不在の住宅などのいわゆる「居住目的のない空き家」は2023年時点で385万戸あり、30年間で約2.6倍に増加しています⁹。

吉野町が2015年度に町内全域において空き家等の外観調査を実施した結果、608棟が空き家等の可能性が高い建物であることが判明しています¹⁰。内訳は、吉野地区が最も多い154棟であり、次に上市地区が133棟が続いています。なお、私達が現地訪問を行った際にも、大和上市駅から町役場までの道沿いに空き家が散見されるなど、特に上市・吉野地区において空き家が多い傾向にあることは、現在も変わらないものと考えられます。

こうした空き家については、遊休資産として放置せず、地域の潜在的なニーズを把握した上で、利活用を促進することにより新たな付加価値を創出し、地域の活性化につなげていく視点が重要です。先述のシティプロモーション戦略において、関係人口を拡大し持続的な発展を実現することを町の目指す姿としているところであり、空き家の利活用による移住創業者の活動拠点や居住場所、観光客の滞在先の創出等を通じて、関係人口の増加に寄与することが可能になります。

なお、移住創業にも資するような空き家の利活用等の具体的な手法としては、例えば長野県諏訪市の「株式会社すわエリアリノベーション社」による取組が参考になります。同社は地元の古材リサイクル店が中核となり、空き家を改修して移住者や地域の若者が新たな事業を始めやすい受け皿づくりを整備しようと設立されました。こうした空き家リノベーション物件の管理運営を行う事業者が地元が存在すれば、相対での売買や賃貸を要することなく円滑に創業を行うことが可能となります。更には、地元での施工等のビジネスの活性化にも資すると考えられます。

また、空き家の利活用促進に当たっては、手法の検討と併せて、その体制構築を行うことも必要となります。現状、吉野町においては空き家相談等を含めて、空き家管理に係る業務を全て町の直

⁹ 総務省「令和5年住宅・土地統計調査 住宅数概数集計(速報集計)結果」2024年4月

¹⁰ 吉野町「吉野町空き家等対策計画」2021年12月(一部情報更新)

営で行っているため、町の業務負担が大きくなっている状況です。町のリソースも限られる中、持続可能な空き家の利活用体制を構築するため、町直営で実施すべき業務と民間委託等を行う業務の棚卸しを行い、適切な役割分担を整理することが必要です。

町においては、空き家の掘り起こしなどその性質上、公的主体で実施しなければならない業務に絞って実施すべきと考えます。業務の切り出し・棲み分けについては、役割ごとに複数の民間事業者等と連携協定を締結し、充実した相談体制を構築している鹿児島県日置市の事例なども参考にになります。特に、現状、町の最大の負担となっている空き家の利活用の相談業務については、埼玉県所沢市が NPO 法人空家・空地管理センターと協働して行っている「空き家のワンストップ相談窓口」の事例なども参考に、NPO 法人や地域団体等の協力も得ながら、必要に応じて協定を締結することなどにより、持続可能な相談体制を確立することが望ましいと思われま

(町民の皆様の参画意識(プライド)の醸成について)

最後に、町民の皆様の参画意識(プライド)の醸成について考えます。シティプロモーション戦略の代名詞である「挑戦の地、吉野」の町内外での浸透に当たっては、単なる移住希望者への実利的な声掛けのためのメッセージではなく、町固有の気風を表す言葉であるという認識が重要です。その際、挑戦は外から来た方のみが行うものではなく、地元の方の日々の暮らしや仕事の中での些細な変化を起こす行動、いわゆる善行(善き行い)の中にあり、それが外から来た方を支えることにもなると考えます。また、当地の置かれてきた歴史的な経緯に鑑みると、挑戦者を応援することもリスクのある「挑戦」であったと言えると思います。挑戦という言葉には、大それた冒険的な行動を想起させる向きもあるため、その意味合いを丁寧にお伝えしていく必要があります。

町内外の皆様がこの挑戦への参画を通じて、町全体での目的やビジョンを共有し主体的な参画意識(プライド)の醸成につながると考えます。

そのためには、まず町職員の皆様が率先垂範することが必要です。最近では、挑戦を自治体の組織変革に用いる事例も出てきています。東京都千代田区では、職員と議員の間での不祥事の発覚などもあり、組織変革を進めていく起点として 2024 年度に区のパーパス(職員の存在意義を示す言葉)を「挑戦—千代田らしさを、わたしらしく—」と決めました¹¹。若手職員を中心としたメンバーで組織変革を議論し、全職員が仕事上での共通認識や一体感を持てる言葉として決定しました。こうした取組も踏まえ、吉野町でも今年1月に、管理職の皆様全員を対象として、グループ単位でのワークショップを含む研修会を実施しました。

そして今後、町内一体化のための取組として浸透を図っていくためには、「挑戦の地、吉野」を体

¹¹ 千代田区ホームページ「組織変革に『挑戦』する」更新日:2026年3月12日、
<https://www.city.chiyoda.lg.jp/koho/kuse/jinji/boshu/chiyoda/chosen.html> (最終閲覧日:2026年3月23日)

現した拠点づくりを行うことにより、事業者や住民の方が「挑戦」に参加したいと感じるような仕組みを作り、促進を図っていくことが求められます。さらに、町外での浸透策としては、移住相談拠点や各種イベントでの積極的な周知広報、例えば「ふるさと吉野への愛を紡ぐ集い」のメンバー企業等との協働などが考えられます。

住民の方々の参画意識の醸成の意義について、専門家は以下のように語っています¹²。

「シビックプライドとは『都市に対する市民の誇り』である。しかし単なるまち自慢や郷土愛ではなく、『ここをよりよい場所にするために自分自身がかかわっている』という、当事者意識に基づく自負心を意味している」言葉である。「シビックプライドがあれば、自分からまちに何かやってみようという気持ちが出てきて、まちづくりの動機やアイデアが出てくる。」、「重要なことは、まちと私の関係を共有することである。つまり、まちとの関係を築くものやことを一緒に見たり、経験したりできること、その経験がまちなかに現れてくるようにすることである。」

歴史、文化、産業的な背景を踏まえた「挑戦の地、吉野」の浸透は、町への愛着やアイデンティティを強化し、参画意識へとつながるものと考えます。研究によれば、これらの源泉は、都市環境、交通、文化・産業、食・自然の主に4つの要素からなり、特に地元の都市環境や文化・産業を誇りに思うことが愛着やアイデンティティにつながり、参画意識を芽生えさせるという結果もあります¹³。

自治体でのシティプロモーションと住民の皆様の参画意識醸成を両立した取組事例としては、高知県の「高知家プロモーション」があげられます。「高知県は、ひとつの大家族やき。」のスローガンの下、2013年からスタートした本プロモーションは、高知県全体を「高知家」という大きな家族と捉え、初めて会った人とも一緒に飲めば家族のように親しくなれるような温かい県民性を対外的にアピールする取組です。同時にそれをお仕着せのプロモーションとせず、県民一人ひとりがそれぞれの輝きを持つスターだという考え方にに基づき、県民の皆様に主体的に参画をお願いする取組にもなっています。

4. まちの賑わい創出機能と庁舎整備の連関性等について

(庁舎の役割の再定義について)

僭越ながら、現在町議会を中心に吉野町全体で熟議が行われている庁舎整備に関する事項についても、申し述べたく存じます。

庁舎の役割は、「庁舎という存在をどのように位置づけるかという価値観に大きく左右され」、「特

¹² 伊藤香織「シビックプライドを醸成するまちと市民の接点」(公益財団法人日本都市センター・戸田市「住民がつくる『おしゃれなまち』—近郊都市におけるシビックプライドの醸成—」第3章第2節)、2019年3月、89-90頁及び100頁

¹³ 伊藤香織「シビックプライドの解釈 市民の誇りが育む都市の誇り」(せたがや自治政策研究所「都市社会研究」第17号)、2025年3月、5-6頁

に市区町村庁舎の場合は、親しみやすく、利用しやすく、そして地域の誇りを担うという、まさにアンビバレントな存在」であると専門家は指摘しています¹⁴。

庁舎の存在を考える上で、その前提となるのは安全性・強靱性です。東日本大震災で震度6弱以上を観測した8県では 352 市町村のうち 237 市町村の庁舎が被災し、これにより災害応急対策活動への支障(支援物資の配給等)、住民基本台帳等のデータ紛失、行政サービスへの支障(義援金の配給等)などが発生しました¹⁵。また、国土交通省が中心となって策定した官公庁施設のガイドライン¹⁶では、「近年の自然災害の激甚化、頻発化により、官公庁施設が被災した事例も見受けられる。水災害の更なる頻発化・激甚化が懸念される中、日常生活に密接に関係する行政機能の場であり、災害時において災害応急対策活動の拠点となるなど国民や地域住民にとって重要な役割を担っている官公庁施設は、災害に強いものとしていくことが必要」としています。

また、庁舎は歴史的にも、中心市街地内での官庁街と商店街の一体化などに見られるように、「他の様々な施設と複合化されるなど、まちづくりにとって重要な役割を果たす存在」¹⁷でもあります。近年、中心市街地からデパートやスーパーなどの商業施設が撤退した際、庁舎として転用する自治体が数多く見られるなど、まちづくりに係る庁舎の役割は更に増していると考えられます。

さらに、財政負担の効率化をはじめ、利便性向上、土地・施設の有効活用、工期短縮など複数の観点から、国や県の庁舎との合築や、民間施設を含む既存施設のコンバージョン(用途変更を伴う大規模改修)も数多くの自治体で見られます。例えば、旧県立五條高校跡地を活用して整備が行われ、2021 年に県内初の国・県・市集約型の庁舎となった五條市や、廃校舎を活用した全国各地の庁舎など、様々な創意工夫が見られます。

今般の町の庁舎整備に関しては、「建物の建て替え」のみを目的とするものではなく、庁舎の役割を再定義するものであると考えます。庁舎の存在意義を「命(安心)を守り、人(経済)を生む」まちづくりのためと捉え、2庁舎体制として、龍門地区の旧吉野北小学校を「町の安全を支える中枢」として位置付け、上市・吉野地区の町中央公民館と旧吉野小学校を「人が歩き、集まり、交流が生まれる場所」として位置付けています。各施設が主に「安心」を守る拠点と「経済」を生む拠点として適切に役割を分担することにより、2庁舎体制を町全体の賑わいにつなげていく町の意図が明確に伝わる再定義であると評価しています。

(共創・協業の機能について)

¹⁴ 田村秀「自治体庁舎の行政学」溪水社、2022 年、107 頁

¹⁵ 内閣府「平成 24 年版防災白書」2012 年、9 頁

¹⁶ 国土交通省「災害に強い官公庁施設づくりガイドラインの概要」(中央官庁営繕担当課長連絡調整会議・全国営繕主管課長会議)、2021 年7月

¹⁷ 田村秀「自治体庁舎の行政学」溪水社、2022 年、126 頁

以下では、伴走支援のテーマである「まちの賑わい創出機能」との連関性の観点に絞って提言したいと思います。町中央公民館棟は、「まちづくりを主眼においた庁舎機能」として位置付けられており、町中央公民館と併設すること、また現庁舎の解体により駐車場が確保できることで、上市地区を起点として地域内外の人々が交流し、人と経済が循環するまちの賑わい拠点「活力の拠点」となることが示されています。

これは、町がいわゆる「共創・協業の機能」を発揮することと理解しています。専門家によれば¹⁸、共創とは「多様なステークホルダーと協力しながら新しい価値を創造する」、「まちづくりを進めたり、公共サービスを提供したりするために、自治体と民間事業者が連携(官民連携)すること」であり、町では町長公室及び産業観光課の一部が中心となる業務となります。一方、協働とは「まちづくりを進めるために自治体と住民が補い合うこと」であり、協働のまち推進課が中心となる業務となります。同専門家は多くの自治体で「名ばかり共創」が横行していると指摘しており、これを防ぐためには、共有から共感、そして共創への流れが重要であり、まずは、まちづくりに関するソフトとしての「情報」、ハードとしての「空間・時間」、スローガンとなる「価値観」の共有から始めることが肝要であると示唆しています。

その際、役場内での情報共有がまずは重要です。共創と協働の業務は密接な関係にあるため、組織の縦割りの弊害を防止するため、同一の課室が担当するなど、両業務共通の意思決定が可能となるような組織設計が今後は必要と考えます。

(ハード面で重視される機能について)

さらに、空間・時間の共有方法として、ハード面の機能を考える必要があります。全国の新庁舎の役割として重視されている、住民の皆様が「集まりたくなる役場」の好事例は多数紹介されています。福岡県鞍手町¹⁹や京都府京丹波町²⁰の新庁舎など、それらに共通する機能としては、汎用性が高く、住民の方同士の自然な交流が行いやすくなる場の設定として、「カフェ・ラウンジ」と「ライブラリー」の機能があげられます。スペース上の制約などから、町中央公民館棟に両者の機能を配置することは難しい可能性もありますが、他の公的拠点や民間委託の形態なども含め、これらの機能を上市地区などに柔軟に配置することも検討に値すると思われれます。

なお、同じく共創・協業機能を担う拠点との役割分担も検討に当たっては必要となります。例えば、温浴施設や食堂等を整備する予定の旧吉野小学校や町立老人福祉センター中荘温泉などの住

¹⁸ 牧瀬稔「『共創』の注意点」(学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部「月刊事業構想」2024年2月号)、2023年12月、80-81頁

¹⁹ 一般社団法人福岡県建設業協会ホームページ「福岡県の注目建築(鞍手町新庁舎)」、<https://www.fukukenkyo.org/featured-architecture/> (最終閲覧日:2026年3月23日)

²⁰ 京都府広報課 KYOTO SIDE ホームページ「【京丹波町】こんな町役場みたことありますか?木の香りがする庁舎へ」、2023年5月27日、<https://www.kyotoside.jp/entry/kyotanba-cafe/> (最終閲覧日:2026年3月23日)

民視点・住民参加型のまちづくり機能を担う拠点との役割分担、新規事業創出や事業連携のための拠点となっている吉野ゲートウェイなど民間施設等との役割分担も考慮する必要があります。

また、2庁舎体制整備の観点からは、行政の公開性・透明性の確保と、デジタル化の推進の両面についての更なる配慮が必要になると考えられます。

行政の公開性・透明性の観点からは、町政に係るきめ細かな情報提供や相談機能の充実化や町幹部・職員と住民の皆様との接点の増加など、いかに「開かれた役場」とするかが論点となり得ます。また、デジタル化推進の観点からは、総合案内、相談、手続等のオンラインによるワンストップサービス化の更なる充実が課題となります。

(デジタル化の進展による変革等について)

デジタル化の推進については、デジタル庁がまとめている「国民の利便性の向上に資する手続等に係る各自治体のオンライン化状況一覧」を確認することにより、自治体間での比較が可能です。吉野町のオンライン化状況は、「住民のライフイベントに際し、多数存在する手続をワンストップで行うために必要と考えられる手続(子育て、介護、転出・転入手続等の関係)」については滞りなくオンライン化されているものの、文化・スポーツ施設等の利用予約などの「処理件数が多く、オンライン化の推進による住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続」については、オンライン化が遅れている又は機能として存在していない手続が多いように見受けられます。これら住民の皆様への身近な行政サービスや手続にどのように対応していくのが課題と言えます。県内自治体初となる「デジタル変革条例」制定の理念に則り、常に町民の皆様への利便性向上等を意識し、柔軟で継続的な改善に取り組むことが求められます。

最近の急速なデジタル環境の進化は、ソフト面での情報・体験の共有度を飛躍的に高めました。現在では、住民の皆様の間での「共感」を生み出す場づくりは、ハード面での施設等での交流のみならず、ソフト面での情報空間の設定や体験の共有でも十分可能になってきています。特に、町内の住民の皆様が、特定のグループ単位を越えて情報共有や体験共有のために幅広く参画していただくための「プラットフォームづくり」についても、今後の課題として認識する必要があります。

一例をあげると、宮崎県延岡市で行われている住民参加型のショート動画の作成プロジェクトや、全国の自治体に拡がりつつあり奈良県内では奈良市や生駒市で導入されている地域コミュニティアプリ“ピアッツァ”を活用した域内住民間の交流促進、長野県佐久市における県外有志の管理人に委託した Slack を活用した移住オンラインサロンである「リモート市役所」の取組など、各地で多様なアイデアが実現してきています。これらのうちのどの手法が正解ということはなく、当地に適合した取組を試行錯誤していくほかない性質の事業ではありますが、重要な視点は、何をもって町の一体化を図るかという「柔軟かつ芯のある」理念や意思ではないでしょうか。

(まちの賑わい創出と地域交通の関係について)

最後に、まちの賑わい創出と地域交通の関係について考えます。地域交通は現在及び将来的な移動需要を見据えつつ供給を決定し、需給のバランスを図ることが重要です。例えば、需要面では、関係人口の増加などに応じて移動需要が増加するケースもあれば、オンライン・ショッピングの進展や移動販売の充実などにより従来の買物のための移動需要などは相対的に減退するケースもあります。また、供給面では地域交通を担う町職員や事業者等のリソースも限られる中で、町として何をどこまで担うべきかについては常に精査する必要があります。一方で、日常の行政サービスとして医療福祉分野などの重要性、公益性の高い拠点への移動手段や個々のニーズに即した柔軟な運用方法などは確保したいところです。

また、まちの賑わい創出の観点で言えば、上市・吉野地区で今後生み出していく賑わいを他の地区にどのように波及させていくのか、移動需給の現状とは別途の「町の意味」が問われることとなります。賑わいを生み出す拠点への導線を町内でどう作り出すのか、常に念頭に置きつつ進める必要があります。今後は、町役場を司令塔として、民間事業者や住民の皆様などの協力も得ながら地域全体で交通をつくっていくことが必要であり、その際は、学校・病院・福祉施設・宿泊施設等の施設送迎や貨客混載等の手段も含めて、考えられる地域の輸送資源をフル活用する視点を持つことが重要と考えます。

5. 吉野町の組織改革の必要性について

提言の最後に、吉野町の組織改革の必要性について付言したいと思います。職員の人材育成や職場環境整備の重要性については、既に「第5次吉野町総合計画 前期基本計画」の中で「職員の人材育成」が位置付けられています。令和7年11月に策定した「同計画 後期基本計画序論」では、前期基本計画の振り返りとして、各施策の担当課がこれまでの5年間の進捗状況を自己評価していますが、本施策は最低のD評価(遅延)となっています。また同序論では、「職員のスキルアップにつながる研修や職場環境の整備に取り組む必要」があると自己総括していますが、単なる手法論にとどまらず、この際組織を思い切って改革する必要があると思います。

より良い組織を考える際に重要となる概念が、ポジティブ心理学におけるウェルビーイング理論です。ウェルビーイングは主観的幸福感とも訳されますが、人間が持続的・心理的に繁栄していく状態をフラリッシュと呼び、ポジティブな感情、物事への積極的な関わり、他者との良い関係、人生の意味や意義の自覚、達成感といった5つの領域がその実現に関係しているとする理論(PERMA

モデル)です²¹。役場内でも職員の皆様のウェルビーイングが向上するような取組が求められます。

そのうち、特に職場内での環境としては、仕事への積極的な関わり、ワークエンゲージメントが重要になります。ワークエンゲージメントとは、仕事へのポジティブな態度や認知、活動水準が高い状態、持続的で安定な状態を示す概念であり、「仕事が前に進むとき、役に立っていると思ったとき、良いものを目指して工夫しているとき、新しいアイデアが得られたとき」などに上がります。一方で、「誰のためにもならないと感じるときや、上司から理不尽な扱いを受けたとき」などには下がるとされます。また、このワークエンゲージメントが高いほど、個人の幸福感、組織や仕事への適応感が高まり、離職の意向が抑えられるとされています²²。

また、各人の高い成果と努力を生み出すための具体的な取組として、適切な目標設定と評価を行うことも重要です。目標が具体的で適度な挑戦性があること、本人の納得感と成果のフィードバックがあることが必要となります。

以上のような組織改革に必要な理想の人材像については、既に「吉野町人材育成基本方針」(2023年9月策定)中の「目指したい人材」として多数示されています。「現在・過去・未来を語ることができる職員」として、「郷土愛と使命感に溢れ、チャレンジ精神旺盛な職員」も例示されています。理想的な職員が具体的に育成されるような取組の実践により、より良い組織文化の醸成につながっていくことが期待されます。

なお、組織文化とは、組織内メンバー間で共有された価値の体系であり、その組織での意味や適切な行動を示すものです²³。日々の業務プロセスの中で徐々に形成されるものであり、可視化されている表層的な部分だけでなく、その背後にある実態的な価値観や基本的な前提(メンバーにとって当たり前のこと)を意識し検証することが重要になります。一旦形成された組織文化は根強く残り、メンバーの思考や行動に大きな影響を与え続けるという慣性の法則に従うことが知られています。組織の硬直化や現状維持が常態化している際には、各部署のリーダーによる変革が必要となります。今年1月の管理職研修でもお示したとおり、「挑戦の地、吉野」に基づく新たな価値観をこの際しっかり根付かせ、より良い組織文化を継続的に構築していく必要があると考えます。

6. 今後の課題について

今後、「挑戦の地、吉野」の実現のためには、上述した各論点について、関係者間での理念の

²¹ 金沢工業大学心理科学研究所ホームページ「PERMA-Profilerの説明」、https://www.kanazawa-it.ac.jp/wwwr/lab/lps/perma_profiler/perma_profiler.html (最終閲覧日:2026年3月23日)

²² 古野庸一・今城志保・武藤久美子「組織変革の教科書 リーダーが知っておきたい人と心の動かし方」東洋経済新報社、2024年、49-54頁

²³ 金井壽宏・高橋潔・服部泰宏「新版 組織行動の考え方 個人と組織と社会に元気を届ける実践知」東洋経済新報社、2025年、503-507頁及び510-514頁

共有にとどまらず、町の具体的な施策として主体的に企画し、順次実行に移していくことが求められます。実現までの時間軸を具体的に設定した上で、論点や施策ごとに工程管理を行い、その進捗状況を適切に把握していくことが重要となります。

その実施体制としては、役場内での更なる重点化が必要となります。町長公室のイニシアティブの下、関係する課室が「挑戦の地、吉野」という共通の目標や使命感、当事者意識を持ち一体となって推進していくことが必須です。

なお、過去に投資した公共施設の今後の扱いや市街化調整区域における土地利用の方向性の検討など、今年度本格的な検討に至っていない論点については、町のランドデザインの解像度を上げ、将来にわたって安全・安心に暮らせる持続可能な地域の実現のため、引き続き検討課題としていく必要があります。

以上