

第4章

事例にみる 都市自治体の地域産業施策の実践と展望 －笠間市・富士市・高岡市・江津市への ヒアリング調査結果をもとに－

日本都市センター研究員 森 愛美子

はじめに

都市自治体にとっての地域産業は、地域の雇用や観光など地域経済を支える経済的な側面と、地域の文化やシビックプライドを支えるといった文化的な側面も持つ重要なものである。しかし、人口減少時代において、グローバル化に伴う価格競争や消費者ニーズの変化などにより、売上減少や後継者不足などの課題を抱えている。都市自治体もこれら地域産業の課題の解決をめざして、限られた人員・予算の中で試行錯誤しながら様々な施策を行ってきた¹。

(1) 都市自治体の地域産業に関する具体的な施策の例

表 4-1 は、都市自治体で行われている地域産業に関する具体的な施策の例を目的別に分類したものである。漏れもあるだろうがご了承ください。都市自治体によって規模の差はあるが、どの都市自治体でも、地域産業の課題にあわせた様々な施策を組み合わせ実施している。例えば、事業者に対する補助金の交付は、すでにある商品の販路開拓や、新商品の開発、後継者育成、普及啓発といった目的で、それぞれ行われていると整理できる。

1 河藤佳彦「都市自治体が地域産業振興に取り組む意義と課題」本書序章を参照。

表 4-1 地域産業に関する具体的な施策の例

目的	具体的な施策	笠間市	富士市	高岡市	江津市
販路開拓支援	・補助金 ・国内外の見本市等への出展支援 ・ふるさと納税 ・ガバメントクラウドファンディング ・クルーズ船や海外ホテル誘致（富裕層向け） ・セミナー開催 ・専門家による相談や支援が受けられるセンターの設置・運営 ・職人、異分野、異業種との交流支援	◎	◎	○	◎
新商品開発支援（デザイン含）	・補助金 ・外郭団体による支援（市から職員を派遣・資金提供） ・職人、異分野、異業種との交流支援 ・プラットフォーム設立	◎	◎	◎	◎
後継者育成支援	・補助金 ・人材育成塾 ・ものづくり学校 ・技術者養成スクール ・公立高校の専門科 ・UIJ ターンの促進 ・修行工房の設置 ・学生や保護者向けセミナー開催 ・日本語学校や外国人労働者の斡旋事業者の誘致	◎	○	◎	◎
事業承継支援	・マッチング ・金融機関との連携 ・セミナー開催		○	○	◎
技術の保存伝承支援	・技術の伝承（アーカイブ化） ・技術者の指定 ・文化財修理工房の設置			◎	
普及啓発	・補助金 ・クラフトコンペ ・イベント開催 ・プレスリリース ・小中学生へのキャリア・ものづくり教育		○	◎	◎
その他	・立地支援（空き家バンクの活用含） ・ビジネスプランコンテスト	○	○	○	◎

出典：筆者作成

(2) 4市にみる地域産業振興施策と取組み体制

本研究会では、全国の都市自治体の中のうち、茨城県笠間市、静岡県富士市、富山県高岡市、島根県江津市にヒアリング調査にご協力をいただいた（表 4-2）。これら 4 市は、古くから地域に根ざしたものづくり産業が盛んな地域である。また、いずれも人口・予算規模が多様な都市自治体である。これら 4 市の取組みや体制は、他の都市自治体にとって参考となり、取り入れられる部分も多いのではないかという考えのもと、当研究会で選定した。

本章では、4 つの市について、特徴的な地域産業振興施策の概要や取組み体制を紹介していく²。なお、表 4-1 中の◎は、4 市の取組みのうち本章で取り上げる取組み例を、○は、本章では取り上げないが 4 市で実施している取組み例を目的別にそれぞれ示したものである³。

-
- 2 本報告の記述は、各市へのヒアリングおよび各市ホームページ掲載資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、各市の見解について報告するものではない。本報告に残り得る誤りについての一切の責任は筆者が負う。なお、ヒアリング調査は、現地調査および新型コロナウイルス感染症防止の観点から、ウェブ会議サービス Zoom を使用し実施した。ご対応いただいた各市ご担当者に心よりお礼申し上げる。
 - 3 詳細は各市の事例紹介部分を参照されたい。なお、各市では本報告書に取り上げていない取組みも実施していることを申し添える。

表 4-2 4 市の一覧表

都市自治体名		茨城県 笠間市	静岡県 富士市	富山県 高岡市	島根県 江津市
人口（人） ⁴		74,984	252,243	168,956	23,005
面積（km ² ） ⁵		240.40	244.95	209.57	268.24
全職種職員数（人） ⁶		707	2,769	1,773	260
一般会計歳入（万円） ⁷		4,412,463	12,352,038	8,903,195	2,578,056
一般会計歳出（万円）		4,263,801	12,012,893	8,652,554	2,482,338
製造品出荷額等合計 （万円） ⁸		17,152,291	142,504,833	42,808,257	4,720,100
製造品出荷額 等の上位	1 位	食料品製造業	パルプ・紙・紙加工 品製造業	化学工業	輸送用機械 器具製造業
	2 位	業務用機械 器具製造業	化学工業	パルプ・紙・紙加工 品製造業	窯業・土石 製品製造業
	3 位	プラスチック製品製造 業（別掲を除く）	輸送用機械 器具製造業	金属製品製 造業	金属製品製 造業
国が指定した伝統的 工芸品 ⁹		笠間焼	—	高岡銅器、 高岡漆器、 越中福岡の 菅笠	石見焼

出典：筆者作成

- 4 総務省自治行政局住民制度課 令和3年1月1日住民基本台帳人口・世帯数
- 5 国土交通省国土地理院 令和3年全国都道府県市区町村別面積調（7月1日時点）
- 6 総務省地方公共団体定員管理関係 令和2年4月1日現在 市区町村（指定都市除く）データ 第1表 部門別職員数一覧（北海道～沖縄県）
- 7 2020年度決算（歳入・歳出）。高岡市および江津市の一般会計歳入は小数点以下切り捨て、一般会計歳出は小数点以下切り上げている。
- 8 工業統計調査 2020年確報 地域別統計表（2020年工業統計調査（2019年実績））3.市町村別産業中分類別統計表。なお、従業員4人以上の事業所を対象としている。
- 9 経済産業省 国が指定した伝統的工芸品 236品目（2021年1月15日時点）

1 茨城県笠間市

笠間市は、茨城県の中央部に位置し、首都圏から約 100km の距離にあり、東京へ 1 時間半ほどで行くことが出来るなど、都心からのアクセスも便利である。

また、農業においては、茨城県が栽培面積・生産量ともに全国 1 位の栗の生産地であり、県内でも笠間市は栗の栽培面積が 1 位であるなど、栗の生産が盛んなまちである¹⁰。

(1) 笠間市の地域産業の現状と課題

ア かさ ま やき 笠間焼

江戸時代安永年間に甕やすり鉢^{かめ}などの生活雑器として親しまれてきた笠間焼は、明治時代から大正時代にかけて、壺、水甕、すり鉢、土鍋などの日用品を製造出荷し、丈夫で使いやすく、安価であったことから東京を中心に東日本全域へ販路を拡大した。しか

図 4-1 市の地図



出典：笠間市「市の紹介」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page012697.html>
(最終閲覧日：2022 年 2 月 14 日)」

10 詳細は、笠間市「市の紹介」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page012697.html> (最終閲覧日：2022 年 2 月 14 日) を参照。

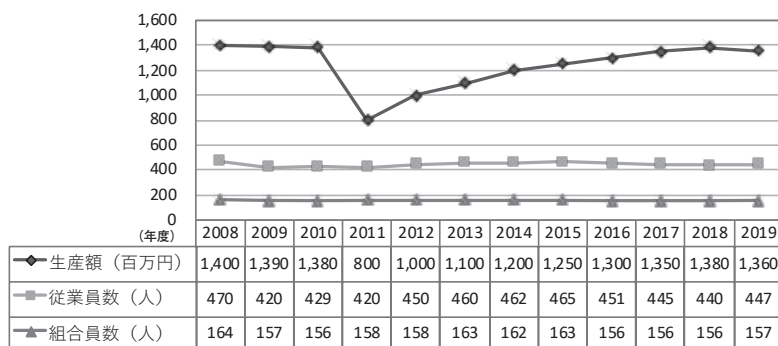
し、第2次世界大戦後、プラスチック製品の流入や生活様式の変化によって陶器需要は減少し、窯業地としての存続も危ぶまれた。

そのような中、1950年に茨城県が窯業指導所を設立し、釉薬改良や粘土研究、後継者育成などの取り組みを行った。また、笠間焼協同組合の設立、笠間市による窯業団地の造成など、官民一体となって厨房用粗陶品から工芸陶器への転換が図られた¹¹。

1992年には国の伝統的工芸品の指定を受け、近年では耐熱の機能を備えた「^{かさま かき}笠間火器」が開発され、土鍋や陶板など新たな商品が製造されている。また、花器やインテリア用品、芸術作品としてのオブジェなど、自由な作風で新たな商品も生み出されている¹²。

図4-2は2008年度から2019年度までの笠間焼産地の生産額、従業者数、笠間焼協同組合（1991年設立）の組合員数を示している。2019年度時点では、生産額は約13.6億円（2008年度対比0.4

図4-2 笠間焼産地の状況（生産額・従業者数・組合員数）



出典：笠間市提供資料「笠間市における地域に根ざすものづくり産業」を基に筆者作成

11 かさましこ観光協議会「笠間焼・益子焼の歴史」<http://www.kasamashiko.jp/rekishi/index.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）

12 詳細は、笠間市「市の紹介」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page012697.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）および笠間市「『かさましこ〜兄弟産地が紡ぐ“焼き物語”〜』が日本遺産に認定されました」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page011482.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。

億円減)、従業者数は 447 名¹³ (2008 年度対比 23 名減)、組合員数 157 名 (2008 年度対比 7 名減) である。

全国の陶磁器産地を見てみると、バブル期と比較すると、大きな産地は生産額が約 10 分の 1 へと減少している一方、笠間焼・益子焼については、手作り専門で生産してきたこともあり、約 3 分の 1 に留まっているとのことである。

生産額は 2011 年度に一度落ち込んだものの、緩やかな回復傾向にあり、従業者数及び組合員数は直近 10 年の間、大きな減少もなく推移している。

イ いなだ 稲田石

笠間市稲田地区を中心に採掘される稲田石 (稲田みかげ石) は、美しい光沢と優れた耐久性を兼ね備え、時間による劣化が少ない。大消費地である東京に近く、良質な花崗岩を豊富に埋蔵していたことから、国会議事堂、最高裁判所、東京駅など、日本を代表する数々の建築物に稲田石が使用された¹⁴。

稲田石は、日本の花崗岩の中では低価格であるが、全国の石材業と同様、中国などの外材の影響もあり、採算が厳しい状況にある。

表 4-3 は、稲田石材商工業協同組合 (1947 年設立) の組合員数を示しており、2020 年度は 41 名 (2013 年度比 19 名減) と縮小の一途をたどっている。笠間市では、地域産業として後世に残すべく、行政指導で取組みが進められている¹⁵。

13 そのうち窯を持つ作家は約 250 名。

14 笠間市「稲田石について」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page006752.html> (最終閲覧日: 2022 年 2 月 14 日)

15 稲田石の振興と観光促進を図る施設として、2014 年 3 月に笠間市が開館した「石の百年館」では、稲田石にまつわる貴重な資料が解説・展示されている。稲田石材商工業協同組合に業務管理委託しており、企画展・講座・ワークショップを組合と連携して開催するとともに、JR 稲田駅隣接という立地を活かして観光交流センターとしての役割も果たしている。

表 4-3 稲田石材商工業協同組合の組合員数の推移

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
組合員数（人）	60	59	52	47	48	45	44	41

出典：笠間市提供資料「笠間市における地域に根ざすものづくり産業」を基に筆者作成

(2) 笠間市役所の特徴的な取組み

ア 笠間陶芸修行工房スタジオ nido（ニド）

笠間市では、茨城県立笠間陶芸大学校¹⁶（以下、「陶芸大学校」という）などの卒業生を対象に、陶芸家として独立創業するための技術や感性を養う機会を提供することで、若手陶芸家の育成・産地強化を図ることを目的とし、「笠間陶芸修行工房スタジオ nido」を2018年4月に開設し、工房利用者の創業に向けた技術向上を後押ししている¹⁷（図 4-3）。「nido」とは、イタリア語で「巣」を意味する。

陶芸大学校を卒業後すぐに創業するには技術的・金銭的に不安が残るということで、陶芸大学校から市へ依頼があったこと、また、江戸時代から続く歴史のある窯元である奥田製陶所が廃業するタイミングでもあったことから、奥田製陶所を改装して作られた。

奥田製陶所の代表者である奥田達雄氏が工房管理者兼指導者として工房利用者を指導し、技術や技法を伝えている。作業場である工房や焼成用の窯の他、作品を展示できるギャラリースペースなどの工房の施設を、月額 25,000 円で最長 3 年間貸し出しており、最大 9 名受け入れ可能である。これまでの利用実績は、2018 年度 4 名、

16 窯焼きの技術指導や後継者の育成を行うため 1950 年に設置された試験研究機関「茨城県窯業指導所」を前身とし、2016 年 4 月に開校された。カリキュラムに「陶芸学科（2 年制）」と「研究科（1 年制）」の 2 学科がある。2020 年度の卒業後の進路は、修了者全 13 名のうち、進学 1 名、就業 5 名、独立自営（独立準備含）7 名であり、約半数弱が卒業後も市内に残っている。

17 笠間市「笠間陶芸修行工房スタジオ nido」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page009495.html>（最終閲覧日：2022 年 2 月 14 日）

図 4-3 笠間陶芸修行工房スタジオ nido



出典：上・右下…笠間市提供、左下…筆者撮影（2021年9月29日）

2019年度6名、2020年度5名、2021年度4名であり、昨年度はじめて3名の卒業生を輩出し、卒業後の進路は市内1名、市外2名であった。市が奥田製陶所から施設を借りる形で、運営費用は全額市が負担している。

イ 笠間焼産地後継者育成補助金

笠間市では、笠間焼の生産額は落ち込んでいるが、後継者数を維持しながら地域産業として残していきたいという目標のもと、在学・修業・創業などのキャリアステージに応じた陶芸大学校の在校生や卒業生への支援として、2016年4月の陶芸大学校の開校にあわせて、2016年度に「笠間焼産地後継者育成補助金」を創設した（表4-4）。

表 4-4 笠間焼産地後継者育成補助金

事業名	生活支援事業	創作活動支援事業	創業支援事業
内容	笠間陶芸大学校の生徒の住居の家賃補助	国内外の展覧会出展補助	建物購入、設備（窯・ろくろ等）購入、工房の施設修繕費などの補助
交付金額	限度額 10,000 円 / 月	最大 15,000 円 / 回	限度額 500,000 円
2020 年度交付件数 ¹⁸	15	4	1

出典：笠間市提供資料「笠間市における地域に根ざすものづくり産業」および「笠間焼産地後継者育成補助金パンフレット」を基に筆者作成

ウ 笠間焼 JAPAN ブランド育成支援事業

「笠間焼 JAPAN ブランド育成支援事業」は、笠間焼協同組合が中心となり、中小企業庁の「JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金」の採択を受けて 2020 年度から 3 ケ年計画で進めている事業である¹⁹。限られた予算の中でコストを抑えた海外展開を行うという方針のもと、笠間市は特にイギリスの陶磁器産地であるストックオントレント市と連携しながら、商品開発と販路確立を通じて笠間焼をグローバルに発信し、イギリスでの販路開拓やブランディングを推進している²⁰。

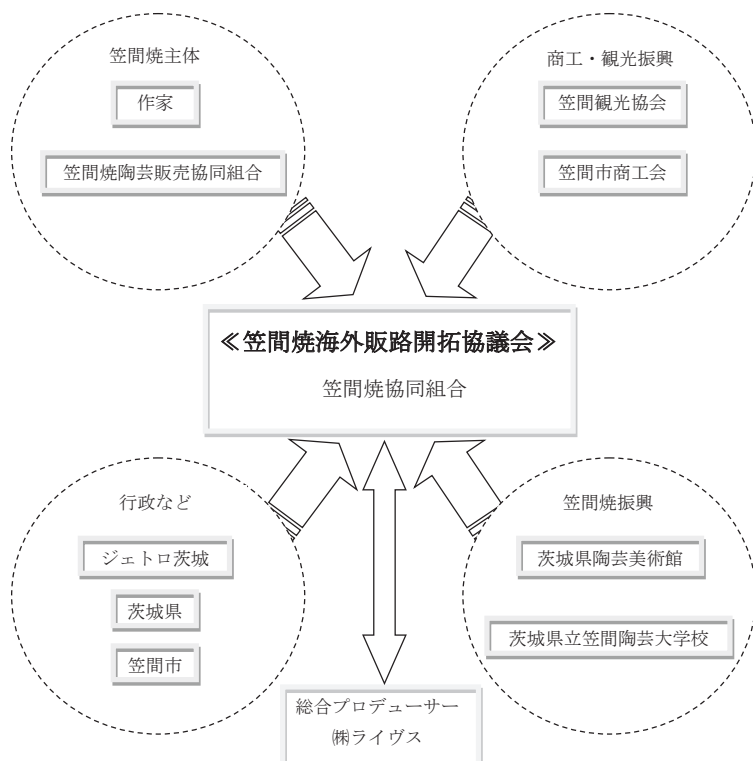
笠間市は、JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金に採択され

18 2020 年度はすべての申請に対して補助金を交付した。

19 総事業費は、2020 年度約 2,300 万円（うち 2/3 が国補助金）、2021 年度約 2,000 万円（うち 2/3 が国補助金）、2022 年度 2,000 万円（うち 1/2 が国補助金）である。

20 この他にも 2015 年にタイのメーファールアン財団と「笠間市とメーファールアン財団による陶芸における協力関係強化に関する覚書」を締結した。陶芸技術者の育成を目的として、笠間市からタイへの陶芸家の派遣や、タイの研修生の受入が行われた。また、2018 年 10 月～2019 年 1 月にはドイツ、2018 年 10～12 月にはロンドン、2019 年 1 月～2 月にはニューヨークなどでの展示会出展なども行っている。

図 4-4 笠間焼海外販路開拓協議会



出典：笠間市提供資料「笠間焼 JAPAN ブランド育成支援事業申請について」

る以前から、ロンドン市内にデザインショップ **wagumi** を構える株式会社ライヴスと笠間焼欧州販路開拓プロジェクトを行っていた。プロジェクト 1 年目にはデザインショップ **wagumi** にて笠間焼を販売し、2 年目には笠間市長が渡英しトップセールスを行うとともに、イギリス国内でのセラミックイベントへ出展し、3 年目に JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金の採択となった。

事業主体は「笠間焼海外販路開拓協議会」(図 4-4) であり、笠間市が茨城県・JETRO などの公的機関へ、笠間焼協同組合が作家

へそれぞれ呼びかけ発足した組織である。また、笠間焼協同組合が新たに採用した、SNS などにも明るい 30 代の事務局長も中心となって事業を進めている。

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2020 年度は参加作家の個性を活かしながらもイギリスの要素を取り入れた試作品の開発を行い、2021 年 3 月から 4 月にはスタジオ nido で事業の紹介や試作品を展示する企画展を開催した。2021 年度も新型コロナウイルス感染症の影響により、人的交流は行わず、オンライン交流を中心に進めている。

(3) 庁内外の連携

ア 陶芸大学校との連携

笠間市から陶芸大学校に対して、職員の派遣や運営に関する補助金などは支出していないが、生徒の状況や卒業後の進路などの情報を常に共有している。また、2021 年度の陶芸大学校のオープンキャンパスには、約 2.5 倍の応募があり、市職員も出向いて入学希望者と保護者を対象にプレゼンテーション・PR を行っている。

このように、茨城県が陶芸大学校を設置し、笠間市がスタジオ nido や各種補助金を設け、引退後の笠間焼の職人が後進の若者を想って陶芸大学校の卒業生をスタジオ nido で指導するという体制が構築されている。関係者が普段から密に連携し、笠間焼の後継者育成に力を注いでいる好事例であるといえよう。

イ 栃木県益子町との連携

(日本遺産認定「かさましこ〜兄弟産地が紡ぐ“焼き物語”〜)

笠間市と栃木県益子町は、県境をはさんで約 20km の距離に位置し、8 世紀に同じ技術圏で窯を築くなど同じルーツを持ってい

た²¹。

製陶を通じてつながりあった2つの地域は、2020年6月に「かさましこ〜兄弟産地が紡ぐ“焼き物語”〜」（焼き物文化（笠間焼・益子焼））として日本遺産に認定された²²。笠間市商工課が申請を行い、認定後、日本遺産は観光や歴史なども重要な要素であるため、所管を生涯学習課に移管して事業を行っている。また、笠間市と益子町は、パンフレットやチラシを連携して作成し、それぞれがPRを行っている。

ウ 庁内外の関係団体との連携

笠間市では、産業に関するビジョンや会議体などはないが、産業分野の観光・商工は一体的に進めていくとの考えのもと、笠間市商工課と観光課、稲田石材商工業協同組合、笠間焼協同組合、笠間市商工会、一般社団法人笠間観光協会の事務局長レベルが一同に介する「商工観光連携会議」を2ヶ月に1度開催し、行事予定も含めた調整や課題の共有をしている。また、JETRO 茨城とも2〜3ヶ月に1度、報告会を開催している。

(4) 笠間市役所の体制

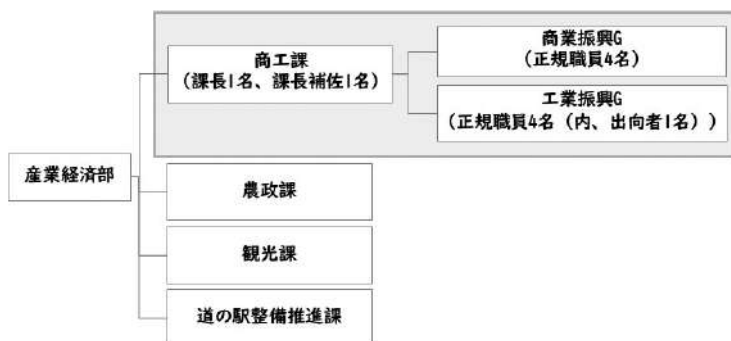
ア 商工課の体制

笠間市の産業部門は、産業経済部の商工課、農政課、観光課、道の駅整備推進課の4課、64名（JETRO 茨城水戸事務所への出向者・会計年度任用職員含む）で構成されている（2021年9月29日時点）（図4-5）。

21 詳細は、笠間市「『かさましこ〜兄弟産地が紡ぐ“焼き物語”〜』が日本遺産に認定されました」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page011482.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。

22 詳細は、笠間市「市の紹介」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page012697.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。

図 4-5 笠間市の産業経済部の行政機構図



出典：笠間市「行政組織・機構 - 笠間市役所（本所・各支所）」<https://www.city.kasama.lg.jp/page/page000242.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）を基に筆者作成

地域産業を担当する商工課は、正規職員9名、JETRO 茨城 水戸事務所への出向者（正規職員）1名、合計10名であり、商業振興グループと工業振興グループの2グループに分かれている。

イ 笠間市における産業振興人材像

①企画力のある職員

求められる産業振興人材像について、担当課からは、企画立案に長けている人との声があった。最近の新型コロナウイルス感染症に関連する事務事業の企画においても、若手職員は年次を重ねた職員が発想しない企画を立案し、事業を実施する時にも先輩方が応援してくれるとしている。

また、職場も前向きで明るい雰囲気の中、若手職員を育てようという姿勢が感じ取られた。

②自分の担当業務以外にも把握する姿勢

商工課の若手職員には、普段から自分の担当だけでなく、課全体・部全体・市の施策全体をなるべく把握するよう指導がなされて

いる。人事異動の際も、普段から内容をある程度把握した上で、引継ぎの時に詳細を学ぶ姿勢であるとのことであった。

周囲の業務を見渡せるようにするという心がけは、行政は縦割りだと指摘されることが少なくない中で、自分の担当業務以外の内容について他課や市民から質問があった際にも、ある程度対応が可能であり、サービス・効率性の向上にも繋がるものと思われる。

ウ 市長のリーダーシップ

①先進的な取組みや失敗をいとわない風土

現在 4 期目の山口伸樹・笠間市長は、産業政策について予算面からも理解があり、笠間市役所には、自治体にしては珍しく、失敗をもいとわず先進的な取組みに挑戦させてもらえる風土があるという。

また、商工課のイベントに市長が出席する機会も多く、その際、市長から「こういうことがやりたい」という提案があり、提案を受けて商工課内で具体的な企画を練り、財政課も含めて詳細を決めていくことが多いという。詳細な内容まで決まった指示ではなく、担当課は、具体的な施策を考える余地を与えられるため、市長からの押しつけという意識ではなく、幅広い視野から前向きに施策立案ができていないのだろうか。

②挨拶文は市長自ら作成

市長自身が茨城県会議員だった時に、挨拶文を作成する県職員の苦勞を知ったことから、市長に就任してから 15 年間、市長の挨拶文は市長自ら作成している。

担当課は会議やイベントの内容・人数・成果などのみ伝えればよいので、挨拶文作成に要する担当課の時間・労力・経費が大幅に削減されている。

このように、市長のリーダーシップのもと、職員の意識も次第に

変わってきたようである。

③産業分野の専門プロパー職員の育成

産業分野の専門プロパー職員を作りたいという市長の意向もあったか、人事異動の周期の決まりはなくなった。商工課への配属年数は、今回対応いただいた、商工課長は旧商工観光課課長時代も含めて12年目、主幹は1年目、主事は4年目（入庁時より商工課）と1年目（入庁1年目）であった。商工部門への長期的な人員配置は、事業者や組合・関係機関などと関係を構築し、市の施策を進める上でも重要であろう。しかし、土日や夜間の事業もあるので、商工部門への異動を希望する中堅以上の職員は多くないようである。

(5) 今後の展望

笠間市では、2018年8月に、外国人観光客の誘客の推進や交流人口の拡大、地域経済の活性化をめざして、台湾に「笠間台湾交流事務所」を開設するなど、様々な取組みを行っている。

笠間市では、どの事業も、「人口減少の中でいかに経済を回していくか、高齢化にどう対応していくか、若者をどう取り込んでいくか」という観点から事業を展開しており、管理職のみならず、若い職員もその考えを共有していた。

決して予算規模が大きいわけではない笠間市でこれらの取組みが実施できているのは、①市長のリーダーシップのもと先進的な取組みに挑戦できる風土があり、②組合や関係機関などと頻繁に情報共有を行い、③「笠間焼に従事したい若者」が集まり、陶芸大学校やスタジオ nido をはじめとする笠間焼の職人の「後継者を育てたい」という想いを市や県が支援し続けてきたからこそであろう。

2 静岡県富士市

富士市は、古くは東海道の宿場町として栄え、現在では東海道新幹線や東名・新東名高速道路など、東西を結ぶ交通の要衝に位置し、国際貿易港として地場産業を支える田子の浦港を有する。

(1) 富士市の地域産業の現状と課題

良質な水資源に恵まれ、明治期以降の近代製紙業の発展とともに製紙産業が集積し、トイレットペーパーの生産量は全国の約3分の1を占めるなど、全国でも有数の「紙のまち」として発展してきた²³。

その後、化学工業や輸送用機械産業などが進出し、バランスの取れた産業構造を有する静岡県内有数の工業都市として発展し²⁴、工業

図 4-6 市の地図



出典：富士市「富士市の位置と地勢」<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/shisei/c0101/fmervo0000003kdl.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）

23 小長井義正（2021）「わが市を語る3 富士市（静岡県）」『市政2021年8月号』公益財団法人全国市長会館、p.20

24 富士市「富士市の概要」<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sangyo/c0303/fmervo000000acma.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）

用水道も整備され、良質な地下水の採取も可能であるなど、充実した産業基盤を誇る²⁵。

ア 製紙業

富士市の製紙業は、バブル崩壊・人口減少・OA化の進展などを受けて脱ペーパー化の流れの中、紙需要が減少し、紙加工の拠点を海外に移す会社も出ている。富士市における紙・パルプの製造品出荷額は、ピーク時の1991年の6,035億1,444万円から2018年は4,734億7,728万円と約2割減少した²⁶。一方、ばい煙や水質に関する環境保全について高いノウハウを持ち、環境への負荷が低い形で紙パルプを生産できる点に対する評価は高い。

イ 製造業の課題

富士市の製造業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、特に製紙業関係では家庭紙（トイレトペーパー、ティッシュペーパーなど）の売上は堅調であるが、デジタル化やテレワーク等の働き方改革の推進などの影響により、洋紙部門の低迷、事業の撤退や転換が見受けられる。また、半導体の不足で自動車メーカーの生産が滞っており、関連する自動車部品の下請け企業も影響を受けている。

富士商工会議所・中小企業相談所の「富士市中小企業景況調査令和3年度7月～9月期」によると、製造業における経営上の課題の1位は売上減に伴う利益減／設備老朽化、2位はその他の需要の低迷／人材不足、3位は商品、原材料仕入れ価格の上昇であった²⁷。

25 富士市「富士市の工業の概要」<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sangyo/c0303/fmervo000000acpi.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）

26 詳細は、富士市「富士市の工業（令和3年度）」p.15を参照。

27 詳細は、富士商工会議所「富士市中小企業景況調査令和3年度7月～9月期」を参照。

(2) 富士市役所の特徴的な取組み

ア 中小企業等振興会議等を活用した新規事業立ち上げ

(ア) 中小企業等振興会議

中小企業等振興会議は、学識経験者、商工会、商工会議所などの地域産業支援機関、経営者などの委員 15 名で構成されており、中小企業等の振興に関する重要事項の調査及び審議並びに施策の評価を行う組織である²⁸。これは、2018 年 3 月 30 日制定の「富士市中小企業及び小規模企業振興基本条例（以下「基本条例」という。）」の第 22 条に定められている。

2020 年度前期には、中小企業等振興会議から市長に向けて新型コロナウイルス感染症対策に係る緊急提言が提出されたことを受け、市のコロナ施策に反映した。

(イ) 中小企業等振興会議部会

中小企業等振興会議の下部組織に、その年々の重要事項・課題事項を議論する専門部会があり、中小企業等振興会議の委員から部会員を選任している²⁹。部会は、中小企業等振興会議と比べて少人数で構成されることから、委員がよりフランクに議論できる貴重な場であるようだ。他の分野と比較して、産業分野は法律に基づいた事務・事業が少ないため、部会での意見交換を踏まえ、既存事業の見直しや新規事業を立ち上げることが多い。

例えば、富士市産業支援センター（f-Biz）が 2020 年 6 月に休止となった際には、産業支援センター事業検討部会を立ち上げ、各支援機関や経営者の声も踏まえながら今後の方針の制度設計を行い、2021 年 9 月の富士市地域産業支援センター（愛称：Be パレットふじ）開設へと繋がったという。

28 2020 年度は年 3 回開催された。

29 2020 年度はそれぞれ年 3 回、合計 6 回開催された。

また、2021年度は、テレワーク推進部会とキャリア教育部会の2つの部会を開催している。

①テレワーク推進部会

新型コロナウイルス感染症拡大の影響も受け、富士市はデジタル技術を活用して様々な社会的課題の解決を図るため、2020年8月に「富士市デジタル変革宣言」³⁰を行った。2021年3月には、テレワークニーズの高まり等を受け、「テレワーク先進都市」の実現をめざすための具体的な取組みや推進体制を示した「富士市テレワーク推進ロードマップ」を作成し、市内事業所へのテレワーク導入促進や首都圏などからのテレワーク実施企業の誘致、テレワーカーの受け入れに取り組んでいる³¹。

テレワークの推進にあたっては、事業者や労働者の視点が重要であることから、当部会において議論するとともに、庁内関係課が協力して具体的な施策を実施している。

また、2021年10月には、企業がテレワークを体感・業務改善の相談が出来る施設「富士市テレワーク実践会議室」を官民連携のもと開設した³²。

②キャリア教育部会

富士市では、以前より教育の観点から教育委員会が主導してキャリア教育を進めてきており、その題材は、プロ野球選手や宇宙飛行士になるといった子どもの夢を育むものとしての要素が強いものとなっていた。一方、地域産業の普及啓発を目的として、商工会議所の青年部も市内の中高生に対してキャリア教育を実施していた。

30 詳細は、富士市「富士市デジタル変革宣言」<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/shisei/c1501/rn2ola000002n47f.html>(最終閲覧日：2022年2月14日)を参照。

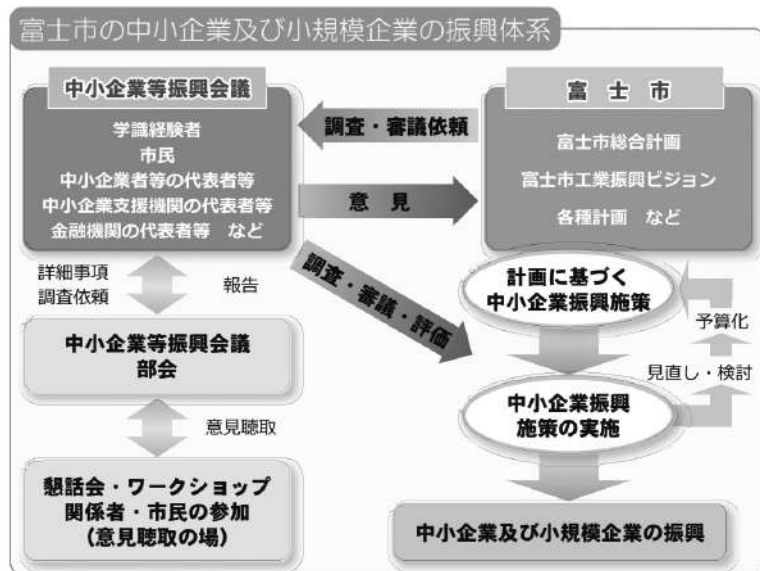
31 小長井義正(2021)「わが市を語る3富士市(静岡県)」『市政2021年8月号』公益財団法人全国市長会館、p.20

32 詳細は、富士市「富士市テレワーク実践会議室」https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sangyo/0313/telework_jissen.html(最終閲覧日：2022年2月14日)を参照。

そこで、市産業政策課としても産業振興の一環として、その輪を広げていくこととし、「キャリア教育部会」を設置して、市内の中小企業に勤める若手社員に志望理由や自社の強みを中学生・小学生に紹介してもらう取り組みをはじめた。また、各社がキャリア教育に取り組むことで、企業の認知度向上や社員教育、人材の確保につながるということを、市や青年部のメンバーが会員企業を含む市内事業者の説明している。なかには、自社の強みをまとめる過程で、社内で様々な気づき生まれ、結果的に業績が上がった企業もあるようである。

以上のように、担当者からは、中小企業等振興会議部会を活用することで、企業の課題や声を直に聞き取り、リアルタイムに施策に反映でき、予算化できれば次年度から施策を実施できる。これからも、中小企業等振興会議部会を活用し、施策が独り歩きしないよう

図 4-7 富士市・中小企業等振興会議・部会の関係性



出典：富士市中小企業及び小規模企業振興基本条例パンフレット（中面）³³

表 4-5 中小企業等振興会議と工業振興会議

会議名	中小企業等振興会議	工業振興会議（第8期）
メンバー （役職）	学識経験者 中小企業者等の代表者 中小企業支援機関の代表者 金融機関の代表者 公募による市民 （全15名）	商工関係団体の代表者等 事業者の代表者等 公募による市民 学識経験者 関係行政機関の職員 その他市長が必要と認める者 （全15名）
設置目的	中小企業等の振興に関する重要事項の調査・審議・施策の評価	工業振興施策の立案、事業の実施に関する事項についての協議、工業振興ビジョンの進捗状況の評価

出典：富士市資料を基に筆者作成（2022年1月11日時点）³⁴

に、実効性のある有意義な施策を進めていきたいとの話があった。

（ウ）工業振興会議

富士市の工業振興について広く意見を聴き、工業に関する施策の推進を図るため、富士市工業振興会議を設置している。この会議は、2016年3月に、富士市の工業活性化に向けた産業振興施策を体系的、計画的に推進することを目的として策定された「第2次富士市工業振興ビジョン」（計画期間：2016年度～2026年度）に基づく施策や取組みに対する提案や助言等を行うために位置付けられている。具体的には、①工業振興施策の計画及び実施に関すること、②富士市工業振興ビジョンの進捗に関すること、③その他工業振興に関することについて協議する場である。

33 富士市「富士市中小企業及び小規模企業振興基本条例について」<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sangyo/c0302/fmervo000000bv5o.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）

34 富士市「第2次富士市工業振興ビジョン（概要版）」資9

(エ) 中小企業等振興会議と工業振興会議の使い分け

産業政策課によると、富士市は、ものづくりのまちとしてパルプ・紙産業を中心とした製造業のまちであったことから、産業政策課の前身は工業振興課として、工業振興に重きをおいてきたが、中小企業等振興会議は、商業振興・中心市街地活性化・農業振興などの工業以外の分野も含んだ中小企業支援を対象とし、そのときどきの課題に応じて包括的に議論する場とのことである。

一方、富士市工業振興会議は工業に特化しており、重点部分はものづくりなどに関する議論をしていく場として、富士市の特性をふまえて設置されている。

イ 富士市 CNF 関連産業推進構想と富士市 CNF プラットフォーム

(ア) CNF（セルロースナノファイバー）

CNF は、木材等植物の主成分のセルロースを直径数～数十ナノメートル（1 ナノメートル = 10 億分の 1 メートル）まで微細化した繊維状の物質である。環境負荷が少なく、様々な優れた特性を有することから、幅広い用途への利用が期待され、現在、製紙メーカーをはじめ、様々な業界で研究開発・用途開発が進められており、国や静岡県も CNF 利活用の取組みを推進している³⁵。

富士市の基幹産業である製紙産業は、セルロースを扱う分野において、長年培ってきた技術とノウハウを有しており、CNF との親和性が高い。また、日本製紙株式会社の研究所の移転や、静岡県工業技術研究所富士工業技術支援センター内への「静岡大学 CNF サテライトオフィス」の設置など、製紙業者の技術やノウハウを CNF の実用化につなげるための産学官の施設も富士市内に立地し

35 2014 年に国が策定した「高度バイオマス産業創造戦略」において、新素材 CNF を新たな産業として後押しすることとしており、静岡県をはじめ全国各地で CNF 推進組織の活動も活発化している。詳細は、富士市「富士市 CNF 関連産業推進構想」を参照。

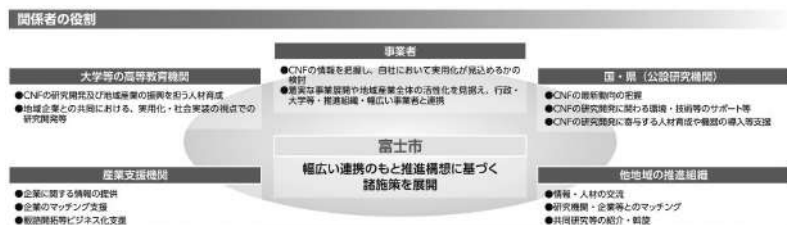
ている。

(イ) 富士市 CNF 関連産業推進構想

富士市では、CNF の実用化促進に向けた CNF の用途開発に関する企業と研究機関等との共同研究・開発に対して対象経費の3分の2（限度額 100 万円）を補助する補助金の創設や、CNF に関する基本的な知識の習得や情報の共有等を目的とした「富士市 CNF 研究会」³⁶などを開催してきた。

これら CNF に関する補助制度や情報収集・発信などの取組みを飛躍させ、より効果的な地域産業振興と地域への波及効果を高めるため、2019 年 3 月に「富士市 CNF 関連産業推進構想」を策定した。CNF を通して富士市がめざすべき将来像、将来像の実現に向けた 5 つの方針、方針に基づく施策を明記しているビジョンであり、諸施策のほか喫緊に展開すべき取組みをアクションプランとして定めている。施策の展開にあたっては、富士市が中核となって構想を推進することとし、関係者が役割を担い、互いに連携し取組みを進めることとしている³⁷（図 4-8）。

図 4-8 富士市 CNF 関連産業推進構想の将来像の実現に向けた推進体制イメージ



出典：富士市 CNF 関連産業推進構想概要版

36 全 5 回。2018 年 9 月の第 4 回研究会には、県内外から 140 名の参加があった。

37 詳細は、富士市「富士市 CNF 関連産業推進構想」を参照。

(ウ) 富士市 CNF プラットフォーム

富士市では、CNF の用途開発を加速し、CNF 関連産業の創出を図るための連携ネットワークの構築を目的とした、「富士市 CNF プラットフォーム」を 2019 年 11 月 1 日に設立した。市内に限らず国内の事業者、大学等の高等教育機関・団体、行政機関などを対象とした会員制度を設けており³⁸、富士市産業政策課 CNF・ものづくり戦略担当が事務局を担う。

プラットフォームでは、事業者の取組み段階に応じた様々な事業を展開しており、2021 年 8 月には、講演や先進事例紹介、富士市セルロースナノファイバー関連産業創出事業の報告などを含む「富士市 CNF プラットフォームセミナー 2021」の開催や、2021 年 12 月に東京ビッグサイトにて開催された「エコプロ 2021 第 5 回ナノセルロース展」への出展を行っており、「展開の場」として、CNF を使った製品化や確立された技術等を社会に広めていく取組みにも注力している。

以上のように、CNF の実用化による新市場創出の実現には、CNF 製造企業やユーザー企業、研究機関や産業支援機関、行政などが連携し、それぞれの役割を果たし、長期的な取組みを継続していくことが必要である。そこで、富士市では市が主導して富士市 CNF 関連産業推進構想や富士市 CNF プラットフォームを作り、産学官の連携を深めている。

また、今後は、富士市が CNF に取り組みやすいまちとして、地域ブランドを確立し、研究機関・企業の誘致や富士市への関心が増していくこともめざしている。

38 2021 年 10 月 18 日 現在の会員数は、147（企業・団体等 125、個人等 22）であり、入会料・会費は無料である。

ウ 富士市地域産業支援センター（愛称：Be パレットふじ）

市内の事業者や市内で起業を希望する人を対象に、常駐コーディネーターや協力機関の職員が、無料で経営や起業・創業に関する相談に対応する窓口として、「富士市地域産業支援センター（愛称：Be パレットふじ）」が2021年9月に開設された³⁹。

全国に広がった産業支援センターの先駆けとなる富士市産業支援センター（f-Biz）をこれまで運営してきたが、2020年6月に事業休止したことにより、新たなセンターでは、市が直営で行うものとされ、公的支援機関としてガバナンスを担保するためセンター長を富士市職員としている。また、専門的な支援を実施するため、支援業務を業務委託とし、常駐コーディネーター・専門コーディネーターを配置している。なお、2021年度の事業者支援業務受託者は有限責任監査法人トーマツである。このほか、地域内産業支援機関（富士商工会議所、富士市商工会、富士信用金庫）と連携協定に基づく協力を得て、オール富士市の体制で事業者をサポートする。

以前の富士市産業支援センターでは商業やサービス業を中心にワンストップ窓口で伴走型の支援を中心に行っていたが、今後は待ち受け型の支援のみならず、企業訪問による支援（プッシュ型支援）も取り入れていくとともに、製造業に対する技術的な支援や、テレワーク推進を含むIT・DX支援、マッチング支援などを新たな重点項目として推進していく方針である。

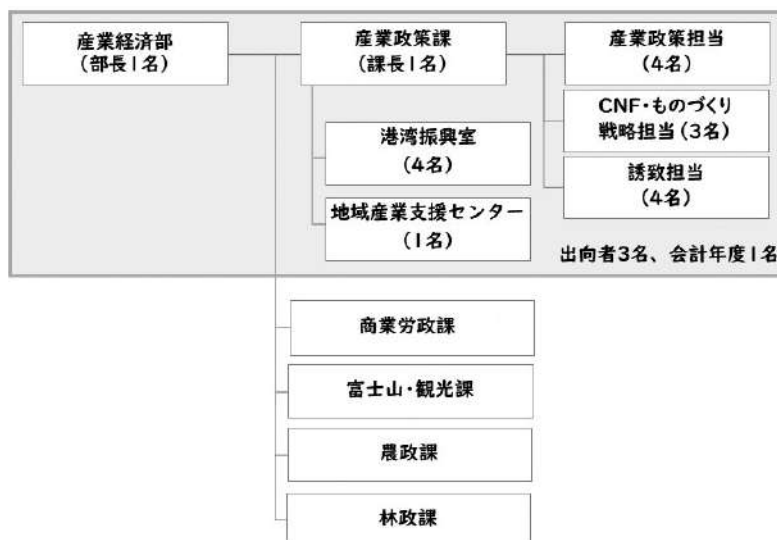
(3) 富士市役所の体制

ア 産業経済部の体制

富士市の産業部門は、産業経済部の5課、72名（外部への出向

39 富士市立中央図書館分館2階に位置し、開館時間は、月曜日から金曜日（祝休日、年末年始を除く）の8時30分から17時15分、相談時間は9時から17時まで、相談は事前予約制（1回につき約1時間程度）である。

図 4-9 富士市の産業経済部の行政機構図



出典：富士市「令和3年度富士市行政機構図」を基に筆者作成

者・会計年度任用職員含む）で構成されている（2022年2月1日時点）（図4-9）。地域産業を担当する産業政策課は、正規職員17名、出向者（正規職員）3名、会計年度任用職員1名、合計21名で構成されており、産業政策担当、CNF・ものづくり戦略担当、誘致担当の3担当及び港湾振興室、地域産業支援センターの2室（センター）に分かれている。

具体的には、「産業政策担当」は、中小企業施策の企画・実施とともに産業経済部の調整役を担っている。中小企業等振興会議の議題に基づき、適宜、商業労政課や教育委員会などと連携して事業を行う。「CNF・ものづくり戦略担当」は、従前の工業振興担当であり、ものづくり・製造業の支援を担う。「誘致担当」は、企業の誘致、立地に関しての業務を担う。都市整備部局及び建設部局と連携して事業を行う。「港湾振興室」は田子の浦港の整備と振興業務を

所管している。「地域産業支援センター」は、前述のセンターの運営を担う。

産業政策課の業務内容は、産業支援に関する幅広い業務に携わることから、定例業務や突発的な対応も含め、業務量がほかのセクションに比べて多くなっているとの話があった。

イ 富士市における産業振興人材像

①ネットワークを構築し、人脈で仕事を動かす

富士市の担当者は、求められる産業振興人材像について、「産業部門は人脈で仕事を動かすことが重要な部門であり、ネットワークを構築できる人が望ましい」と述べ、出向先で築いた人脈を活かして事業の相談・意見交換を行ったり、地元の事業者とのネットワークを活用したりするなど、それぞれの場所で人脈を太くしていくことが重要であると指摘している。

②人脈を活かした情報収集

産業部門では、内閣府の地方創生推進交付金などの補助金の交付申請をして予算を獲得することが多い。それら補助金の情報は、国・県からの通知はもちろんのこと、富士市では、経済産業省や関東経済産業局へ職員を派遣する中で人的ネットワークを築いているため、そうした情報をスムーズに収集できている。

また、産業に特化した市職員向けの研修はないが、出向を長期研修として位置付けている。このほか、市町村アカデミーが主催する研修に応募することもできる。最近では、コロナ禍により、経済産業省や各種機関の説明会・研修・セミナーなどがオンライン形式で開催されることから、受講が容易になり、情報収集の機会が多くなっているようである。

ウ 市長のリーダーシップ

①主要重点施策において産業部門は上位

予算査定における全庁的な主要重点施策の優先順位づけにおいて、産業政策や新産業創出に関する施策は、これまで必ず上位に挙がり、特に、ものづくり産業は重点施策として予算も付けられており、市長も産業部門に力を入れていることが伺える。

②人員配置・外部機関への出向

富士市産業政策課では、現在、経済産業省（本省）、経済産業省関東経済産業局、静岡県東京事務所の3か所へ各1名職員を派遣している。また、商業労政課から富士信用金庫へ1名、市長戦略課から静岡銀行へ1名、職員を派遣している。反対に、上記出向先から市への職員の派遣はない。

今回ヒアリング対応いただいた3名も、産業政策課主幹は富士信用金庫に2年間出向後、産業政策課1年目（計3年）、主査は経済産業省本省に2年間出向後、産業政策課4年目（計6年）、上席主事は経済産業省関東経済産業局に2年間出向後、産業政策課2年目（計4年）であった。外部機関へ2年間出向した後に産業政策課に配属となるため、通常の人事ローテーションと比較すると、産業分野に関わる年数は若干長い傾向にあるとのことである。なお、これらの出向は例年実施している自己申告に基づき人事部局が選定している。

このように、限られた人員・予算の中で、職員を出向させるには市長の理解・リーダーシップが必要不可欠であるが、小長井義正・富士市長は人員配置の面からも産業部門に力をいれている。国や県のみならず、地域に根ざした金融機関まで満遍なく職員を継続的に出向させることで、産業担当者は市役所に戻った際に、出向先で築いた人脈を活かして日々の業務に取り組むことが出来ている。

(4) 今後の展望

産業分野は多岐にわたる様々な課題があり、今回の新型コロナウイルス感染症をはじめ、産業分野の事業はその時勢の影響を大きく受ける。

しかし、富士市では、市長の方針を受け、テレワーク先進都市を目指す取り組みをはじめ、CNFの実用化推進など時代の変化に応じた様々な施策を展開している。

それが可能なのは、①中小企業等振興会議や部会を活用して企業の課題や考えを市の施策にリアルタイムに反映し、②市長のリーダーシップのもと予算配分・人員配置を行い、③職員が出向先での人脈を活かして業務に取り組んでいるからこそ実施出来ているといえるだろう。

3 富山県高岡市

高岡市は富山県内で、県庁所在地の富山市に次ぐ第2の都市である。

富山県は、全国有数の米の種もみ産地であり、水田率（耕地面積のうち田が占める割合）も95.4%⁴⁰（2020年）と全国1位を誇る、全国でも有数の米どころである。また、交通面では、2015年3月14日に北陸新幹線が開通し、首都圏からのアクセスの利便性も向上した。

(1) 高岡市の地域産業の現状と課題

ア 高岡市の産業について

高岡市では、江戸時代に培われた優れた技術が今日まで続いてお

40 作物統計調査2020年確報（農林水産省大臣官房統計部）「令和2年耕地及び作付面積統計」（併載 平成28年～令和元年累年統計）より

図 4-10 市の地図



出典：高岡市「高岡市総合計画」

り、1975年に高岡銅器と高岡漆器、2017年に越中福岡の菅笠^{すげがさ}が、それぞれ国の伝統的工芸品の指定を受けた。

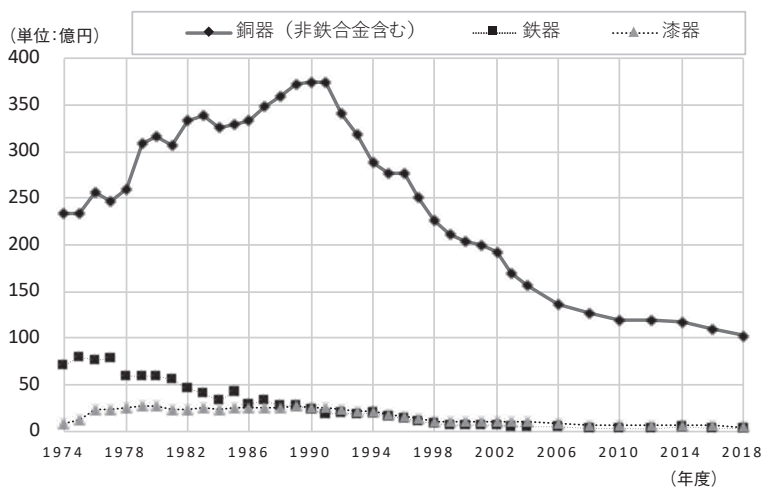
高岡銅器や高岡漆器の販売額は、1990年頃のピーク時に比べて大幅に落ち込んでおり、作り手の高齢化や後継者不足などの課題を抱え、地域産業の低迷が課題となっている⁴¹（図4-11）。

また、1910年代から豊富な電力、工業用水、良好な港湾などの立地条件を活かして、繊維、紙、パルプ、化学、金属製品などの近代産業が発展し、戦後はアルミ製品（図4-12）、プラスチック製品、医薬品製造業などが急伸するなど、日本海沿岸有数の工業集積を有する商業都市として発展してきた⁴²。

41 詳細は、高岡市「平成30年度版高岡特産産業のうごき」を参照。

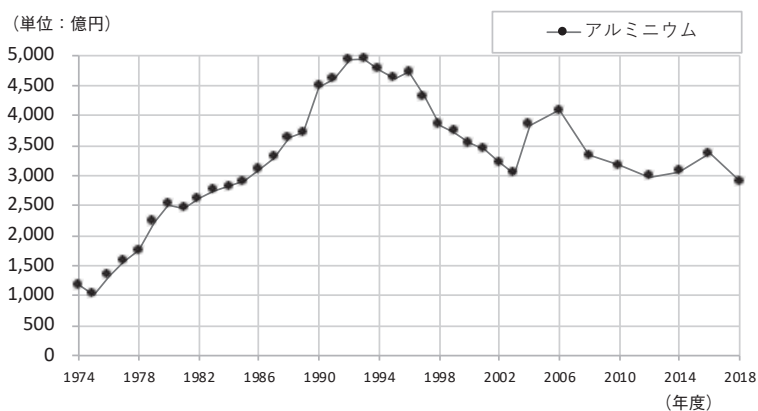
42 詳細は、高岡市「令和2年度版高岡市の産業」を参照。

図 4-11 銅器・鉄器・漆器販売額の推移



出典：高岡市「平成 30 年度版高岡特産産業のうごき」を基に筆者作成

図 4-12 アルミニウム製品出荷額の推移



出典：高岡市「平成 30 年度版高岡特産産業のうごき」を基に筆者作成

イ 高岡市の工芸に関する教育機関

高岡は、明治時代から工芸の要所であり、1894年に工業・工芸の専門学科のみの「富山県工芸高校」（現：富山県立高岡工芸高等学校）が設置された。

また、1983年に開学した高岡短期大学を前身とする「富山大学芸術文化学部」が2005年に新設された。これは、全国でも数少ない、総合大学に設置された国立の芸術系学部の1つである⁴³。

(2) 高岡市の特徴的な取組み

ア 高岡市デザイン・工芸センター

(ア) 概要

1999年に高岡オフィスパーク⁴⁴に新設された「高岡市デザイン・工芸センター」は、1909年（明治42年）に創設された高岡物産陳列所からの歴史がある伝統工芸産業の振興を図る市の施設である⁴⁵（図4-13）。1、2階の工房施設には、鑄造炉、乾燥風炉などの銅器、漆器関連機器を設置している。

50年以上実施している「伝統工芸産業人材養成スクール」や「伝統工芸産業技術保持者」の指定などによる技術継承と、伝統工芸技術を活かした新たな産業創出をめざす「新クラフト産業・デザイン育成事業」などを通じ、関連事業者支援を行っている。

人員体制は、所長1名、総務1名、工芸振興担当2名、非常勤

43 詳細は、富山大学「芸文について」<http://www.tad.u-toyama.ac.jp/outline/index.html#history>（最終閲覧日：2022年2月14日）および高岡市「令和2年度版高岡市の産業」p.38を参照。

44 高岡市の南部、戸出地区に位置する団地。情報通信業、エネルギー関連業をはじめとする企業が立地する。また、同団地内には、富山県総合デザインセンター、高岡市デザイン・工芸センターが立地し、デザイン・工芸の振興やビジネス活性化を支援する拠点となっている。

45 1909年にはデザイン・工芸センターの前身組織である「高岡物産陳列所」、1969年にはデザイン・工芸センターの改称前組織である「高岡市デザイン指導所」が設置された。

図 4-13 高岡市デザイン・工芸センター



出典：筆者撮影（2021 年 10 月 22 日）

職員 1 名の合計 5 名で構成されており、9 事業（2 団体事務局含む）の運営と施設・設備を管理している。所長と工芸振興担当は、デザイン・工芸に関わるセンター専任の市職員として採用されており、事業者からのデザイン相談、作成依頼（有料）に対応している。

（イ）新クラフト産業・デザイン育成事業

高岡の伝統産業における新産業創出をめざして、1999 年から新クラフト産業・デザイン育成事業を実施している。高岡の伝統産業界では、高い技術がありながら、事業者や製品の知名度が低いという課題があった。そこで、オリジナル製品開発によるブランディングによって企業力を高めることで、産地全体の振興に繋げるという趣旨のもと、デザイナーの^{あしとみ}安次富隆氏（グッドデザイン賞審査委員長、多摩美術大学教授）をディレクターとして招き、地元企業が「自活力」を高めるためのケーススタディを 2～4 年間の製品開発研究会で学ぶ。参加企業はメーカー・問屋を問わず、自ら企画・デザイン・製品開発・販路開拓を考える「産地プロデューサー」をめざす。2021 年度は、「課題のデザイン」をテーマに、企業の経営者

や従業員など様々な立場の 15 名が参加している。

これまで、120 社以上が参加しており、(株)能作、(有)モメンタムファクトリー・Orii など、新分野でのオリジナル製品開発により販路開拓を実現した企業が参加している。主な実績である 2000 ～ 2003 年の「HiHill（ハイヒル）プロジェクト」は、地場活性化の新しい仕組みづくりが評価され、2004 年にはグッドデザイン賞を受賞している。このプロジェクトは、銅器・漆器関係企業 10 社以上が参画して、それぞれの企業が関わる職人の加飾技術を活かした同サイズの「マテリアルプレート」を 500 枚以上作成し、建築関係の展示会に出展することで、内装材やインテリア分野など新分野での需要開拓を図ったものである。その結果、大手キッチンメーカーやドアハンドルメーカーとの共同製品開発や、首都圏のホテル内装に伝統素材が採用されるなど、これまで職人の暗黙知であった工芸技術を素材サンプルとして標準化、顕在化することで、高岡の伝統工芸素材の新分野開拓を実現した。

（ウ）伝統工芸の保存・継承事業

1967 年より高岡銅器・高岡漆器の優れた技術を有する技術者を「高岡市伝統工芸産業技術保持者」として高岡市独自に指定しており、これまでに 124 名（2021 年 4 月 1 日時点）が指定を受けている。

また、指定を受けた技術保持者によって設立された「高岡巧美^{たかおかたくみ}会^{かい}」⁴⁶は、2020 年度に 50 周年を迎えており、高岡市美術館や首都圏における作品展の開催や工房見学の受け入れ、体験実習など、伝統工芸技術の保持と伝承に取り組んでいる。

また、伝統工芸の銅器・漆器の後継者育成を目的に 1968 年より

46 会員相互の技術交流を図り、伝統工芸産業技術の保持・伝承に努めるとともに、広く伝統工芸産業の発展に寄与することを目的とする。

実施している「高岡市伝統工芸産業人材養成スクール」では、金工・漆工・3D造形の分野で9コースを開講しており、高岡市伝統工芸産業技術保持者をはじめとした卓越した技術者を講師に、20代から60代まで年齢や職種も様々な約50名が受講している。受講生は、木曜の夜間と土曜に、センターの工房施設で伝統工芸技術の習得に励んでいる⁴⁷。このスクールは、2018年3月末に50周年を迎えており、これまで1,100人以上（2020年4月1日時点）が修了し、人間国宝（重要無形文化財保持者）や伝統工芸士をはじめとした工芸技術者を輩出している。

以上のように、高岡市デザイン・工芸センターでは、常駐する専任の市職員が工房施設を活用しながら、伝統工芸産業振興に関する施策を展開している。

イ 工芸都市高岡クラフトコンペティション

工芸・デザイン情報の受発信基地となることをめざして、1986年から、銅器、漆器、アルミニウムなどの産業界と商工会議所、富山県、高岡市が一体となり、全国公募展「工芸都市高岡クラフトコンペティション」を開催している。作品は、金属、漆、木工、陶磁器、ガラス、ジュエリーなど多方面にわたる。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け中止となったが、2021年度は、新型コロナウイルス感染症に対応するため、SNSを活用した発信力の強化や作品募集や審査の一部をオンライン化するなど、新たな取り組みを実施しながら開催された。

実行委員会のトップは高岡市長、事務局は高岡商工会議所が担っている。開催場所は、以前は高岡市役所近くの富山県高岡文化ホールにて行われていたが、まちを活性化させるという考えから、現在

47 スクールは、各コース年間10～26回行われている。2020年3月末までの修了生は総計1,121名にのぼる。

では、中心市街地に位置する複合商業施設「御旅屋 SERIO（おたやせりお）」にて開催されている。

ウ 市場街^{いちばまち}

高岡市と高岡商工会議所を中心に産学官が連携してクラフトコンペを開催する中で、富山大学の先生や学生、高岡伝統産業青年会⁴⁸などの民間の方たちからの「コンペに限らず、まち全体でクラフトや文化を盛り上げていこう」という機運の高まりを受けて、クラフトコンペの時期に開催されていたクラフトやまちあるきなどの様々なイベントを束ねる形で、2011年にクラフトイベント「高岡クラフト市場街」が始まった。

2021年にはイベント名を「市場街（いちばまち）」⁴⁹に刷新し、現地での展示・販売、ワークショップ体験などに加え、オンラインでのトークライブや職人の手仕事の様子を定点カメラで生配信するなど、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中でも、工夫を凝らして開催された⁵⁰。

エ ものづくり・デザイン科

高岡市の歴史的、産業的、教育的な背景のもと、高岡市では、2006年から、高岡市立学校の全校で「ものづくり・デザイン科」を設置し、実技体験を取り入れた授業を行ってきた⁵¹。

これまで15年以上継続しており、各学校の先生や教育委員会学

48 伝統工芸に関わる40歳以下の職人を中心とする、若手職人や問屋等の集まり。

49 主催：高岡クラフト市場街実行委員会（高岡市 / 高岡商工会議所 / 高岡市デザイン・工芸センター / 富山大学芸術文化学部 / 高岡伝統産業青年会）

50 詳細は、高岡クラフト市場街 HP <https://ichibamachi.jp>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。

51 詳細は、高岡市「「ものづくり・デザイン科」推進事業について」<https://www.city.takaoka.toyama.jp/school/kosodate/gakko/monozukuri/suishinjigyo.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。2021年10月ヒアリング時点では全37校が実施していた。

校教育課が講師の調整などを行っているが、講師である地元の工芸技術者の高齢化が進んでいること、小学校で英語教育が始まるなどカリキュラムが多様化して昔ほど時間数を確保できないことなどの課題を抱えているという。

しかし、ものづくり・デザイン科の授業がきっかけで、地元の伝統工芸の会社に就職することとなった生徒もいるとのことである。このように、都市自治体における地域の特性を活かした教育は、重要な取り組みであるといえよう⁵²。

(3) 他団体との連携

ア 高岡地域地場産業センター ZIBA（ジーバ）

富山県内の伝統工芸品をはじめとする地場産業振興を目的とし、県及び富山県西部地域の市町村と県内の産業界によって1983年に「公益財団法人高岡地域地場産業センター」が設立された。2020年10月にはセンターの愛称を「ZIBA（ジーバ）」とし、高岡市中心市街地に立地する「御旅屋セリオ2階」に移転し、リニューアルオープンした（図4-14左）。

ZIBAには、富山の伝統的工芸品6品目（高岡銅器、高岡漆器、井波彫刻、庄川挽物木地、越中和紙、越中福岡の菅笠）や食器やぐい呑、アルミ製品などを販売する「ZIBA ショップ」、鋳物と漆器の体験ができる「ものづくり工房」（図4-14右）、銅器や漆器の組合の事務所などがある。ものづくり工房は定員各40名であり、県内外の学生などが体験に訪れるほか、2021年10月に緊急事態宣言が明けてからは一般の体験に来る人が増加しているという。

また、北陸新幹線の新高岡駅内にある新高岡駅観光交流センター

52 なお、日本都市センターの機関誌『都市とガバナンス』の第36号（2021）では、「都市自治体における地域の特性を活かした教育」を特集している。

図 4-14 高岡地域地場産業センター ZIBA



出典：筆者撮影（2021 年 10 月 21 日）

にあるギャラリー「MONONO-FU」⁵³へ公益財団法人高岡地域地場産業センターから商品を出品しており、新型コロナウイルス感染症拡大前に比べて、MONONO-FUでの売上は約3分の1に落ちているという。一方、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、移転前の場所と売上の単純比較はできないが、ふるさと納税の返礼品が増加したことや、特注品の銅像などの受注増により、ZIBAの売上は以前とほぼ同額であるという。

資金面は設立時に富山県、高岡市、富山の伝統工芸品6品目の産地の市町村、46の業界団体・商工団体から出捐を受けており、その後の運営費用の一部を高岡市が支援している。

また、職員は、高岡市のOB職員（専務理事と事務局長）2名を含む正規職員5名、契約社員5名、計10名が在籍している。

イ 高岡地域文化財等修理協会

高岡市で毎年5月1日に開催される高岡御車山祭^{みくるまやまつり}の中心となる高岡御車山は、金工・漆工・染織などの優れた工芸技術の装飾がほどこされた華やかな山車であり、国の重要有形民俗文化財・無形民

53 高岡市が観光交流スペースをつくり、高岡市観光協会が管理している。

図 4-15 高岡地域地場産業センター 文化財修理工房



出典：筆者撮影（2021 年 10 月 22 日）

俗文化財に指定されている⁵⁴。高岡に伝わる伝統工芸の技術は、伝統的な祭屋台などの制作修理の技術に応用できることから、伝統技術者の育成・技術の向上・継承などを目的として、2008 年「高岡地域文化財等修理協会」が設立された。事務局は高岡地域地場産業センターが担う。

5つの部会に分かれ、高岡市を中心とする全国の祭屋台などの山車修理や新調などを受託している。以前は、高岡地域地場産業センター内に文化財修理工房が併設されていたが、高岡地域地場産業センターの移転に合わせて、高岡市創業者支援センター 4 号棟内に移転された⁵⁵（図 4-15）。

祭屋台等の修理には、文化庁・富山県・高岡市からの補助金がある場合もあるが、修理事業の実施にあたっては、補助金の採択時期以外にも、祭屋台等を所有する団体等の自己資金対策も課題となる場合もあるという。また、職人の高齢化も同じく課題であるという。

54 詳細は、高岡御車山会館 HP <https://mikurumayama-kaikan.jp>（最終閲覧日：2022 年 2 月 14 日）を参照。

55 2002 年に設置され、順次分譲が行われていた「高岡市創業者支援センター」（全 12 棟）4 号棟に移転した。

ウ 富山県総合デザインセンター

高岡市デザイン・工芸センターと「富山県総合デザインセンター」とは、廊下でつながるように隣接しており⁵⁶、各センターの施設・設備を相互に活用するなどの連携を図っている⁵⁷。また、2017年度、高岡オフィスパークに㈱能作が産業観光の拠点として移転整備した新社屋には、年間10万人を超える来場者があり、高岡市デザイン・工芸センターと富山県総合デザインセンターへの来場者も増加している。

エ とやま呉西圏域

以上の他、高岡市、射水市、氷見市、砺波市、小矢部市及び南砺市の6市で構成される「とやま呉西圏域」⁵⁸では、分野ごとに主幹市を設けて事業を行っており、ものづくりを中心とする産業分野は主に高岡市産業振興部が主務を担っている。圏域全体の経済成長をけん引すべく、ビジネス交流会や就職や定住などの各種イベントへの出展等を合同で行っている。

(4) 高岡市役所の体制

ア 産業企画課の体制

高岡市の産業部門は、産業振興部の7課、正規職員69名で構成されている（図4-16）。

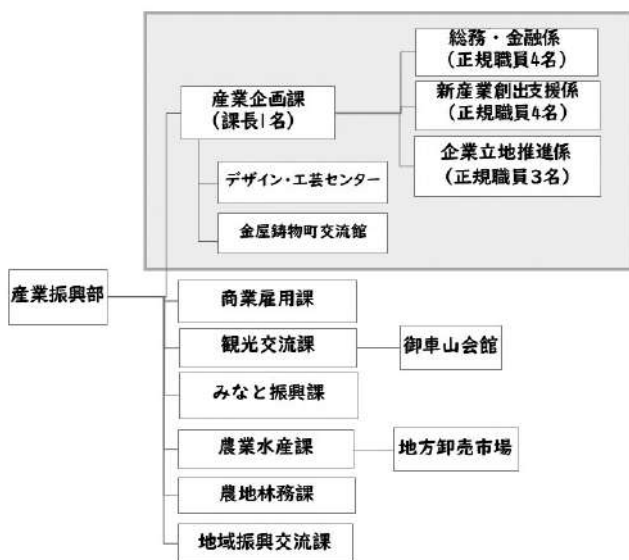
地域産業を担当する産業企画課は、正規職員12名であり、総

56 1999年「高岡市デザイン・工芸センター」の新設時に、「富山県産業高度化センター」と「富山県総合デザインセンター」も高岡オフィスパークに新設された。富山県総合デザインセンターも、専門職員として研究員を雇用している。

57 近年、富山県が富山県総合デザインセンターに増築整備したデザインオフィス（2018年度）、バーチャルスタジオ（2019年度）についても、高岡市内企業への利用を促している。

58 詳細は、とやま呉西圏域連携中枢都市圏情報発信サイト <https://toyamagosei.jp>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。

図 4-16 高岡市の産業振興部の行政機構図



出典：高岡市「令和2年度版高岡市の産業」を基に筆者作成

務・金融係、新産業創出支援係、企業立地推進係の3係に分かれている。また、デザイン・工芸センターを持つ。

2020年4月1日現在の高岡市の一般行政部門の職員数は774名、2019年度の類似団体の平均は871名であり、類似団体に比べて97名少ない。一方、その内、高岡市の商工部門の職員数は40名であり、2019年度の類似団体の平均の31名と比べて9名多い⁵⁹。このことから、高岡市が、中小企業支援に力を入れてきたことが伺える。

また、市役所全体の人事異動は約3、4年ごとであるのに対し、産業企画課は少し長めの配属となっている。ヒアリング時点におい

59 詳細は、高岡市「高岡市の職員数等の状況について」https://www.city.takaoka.toyama.jp/jinji/shise/shisaku/kaikaku/documents/37gyoukaku_3.pdfを参照。

て、産業振興部の通算在籍年数が10年以上の課長が複数名在籍するなど、産業振興に精通した職員が配置されていた。

イ 高岡市における産業振興人材像

①外部機関への出向や中小企業診断士育成

高岡市では、「企業の財務諸表を読み解け、企業に寄り添える産業人材を育てたい」というビジョンのもと、2003年度と2005年度に、職員を各1名、中小企業診断士の資格取得を目的として、中小企業大学校へ派遣し、2名とも資格を取得した。派遣はその2名のみで現在は行われていないが、最近では、採用時点のみならず、採用後においても、簿記1級・2級・3級の資格を取得している職員も複数在籍しているという。また、経済産業省や中部経済産業局に出向した後に、産業企画課に長年にわたり在籍した職員もいる（経済産業省には、現在も1名の出向が継続している。）。一方、2013年度から2019年度までは、富山銀行から市役所へ1～2年交代で4名が人事交流で来ていたこともある。

地域産業に関わる職員にとって、補助金の手続きを理解し、企業からの申請書や財務諸表をすぐに読み解けることは、重要な能力のひとつであり、習得にはある程度の訓練が必要であろう。そのためには、外部機関への派遣や職員の産業部門への長期的な配置も有効であるといえるのではないだろうか。

②企業に寄り添う姿勢

高岡市では、企業ニーズにワンストップで応じる体制を構築し、地域の金融機関や商工会議所、JETROなどの関係機関と連携するとともに、企業を訪問して企業の要望や課題を共有し、施策に反映させてきた。例えば補助金の交付時期も企業にとって使いやすい時期を検討するなど、企業が使いやすい支援制度を実施していきたいとの話があった。

③高岡次世代経営塾

2004年から2007年度の間、高岡の産業振興人材育成を目的として、市役所の職員と地元の若手の経営者が毎月1回様々な研修を行う「たかおか地域活性化研究会」が行われた⁶⁰。約5年の活動の後、終了となったが、2008年に、その時に在籍したメンバーを中心に有志のサークル「高岡次世代経営塾」がつくられた。当初は、メンバーからの会費収入で活動を行ってきたが、2016年から2018年までは、高岡市産業振興ビジョンに基づく産業人材育成事業として、高岡市から補助金を受けた活動も実施してきた。2019年以降は、再びメンバーからの会費収入による自主的な勉強会となり、現在も活動を継続している。

このように、民間事業者と市役所の職員が共にチームをつくって自主的な活動を行う取組みは大変貴重であるといえよう。

(5) 今後の展望

高岡市では、デザイン・工芸センターに伝統産業の支援に関する専任の職員が常駐しており、新クラフト産業・デザイン育成事業では、外部のデザイナーや流通関係のコーディネーターなどの専門家を積極的に登用することで、地域の企業・作り手同士が交流・切磋琢磨して新商品開発・販路拡大を学ぶ場を20年以上に渡って設けている。

このように高岡市では、①江戸時代や明治時代から脈々とつながる工芸や地域産業に対する作り手や関係者の想い、②業界団体や関係者に寄り添う職員、③県・市・隣接市が連携した継続的な支援があったからこそ、今日までの高岡の地域産業の発展があったのだろう。

60 事務局は高岡市から委託を受けたNPO法人が担っていた。また、本研究会の座長である関満博一橋大学名誉教授を講師に招くなどしていた。

高岡市では、2021年7月より角田悠紀・高岡市長が新たに市長に就任し、10年先、20年先の高岡の未来を担っていく若者や子どもを特に重視した政策を進めていきたいという思いがあるという。

高岡市には、長期間にわたって地域産業に携わってきた職員も多い。職員たちがこれまで築いてきた関係者や企業との人脈や経験を活かし、新しい市長のリーダーシップのもと、地域産業の更なる発展に向けた取組みが期待される。

4 島根県江津市

江津市は、中国地方最大の大河、江の川の河口に位置し、「江津（川の港）」の名のとおり、古くは江の川河口の港として発展し、江戸時代には北前船の寄港地として栄えた。

また、高等学校「地理A」の教科書で「東京から一番遠いまち」として取り上げられたこともある⁶¹。

図 4-17 市の地図



出典：江津市 HP <https://www.city.gotsu.lg.jp>（最終閲覧日：2022年2月14日）

61 2003年に発行された地理Aの教科書である『地理A 地球に生きる』（教育出版社）15ページに掲載された変形地図によれば、東京から本州各地への鉄道による所要時間（2000年10月時点）を最も要するのは江津市と示されていた。江津市ではこれを売りの1つと捉え、2016年には東京でイベント「東京なんてフっちゃえば？展～東京からいちばん遠いまち島根県江津市からの提案」を開催するなどしている。詳細は、江津市「江津市はこんなまち」<https://www.city.gotsu.lg.jp/site/gotsu-navi/2208.html>（最終閲覧日：2022年2月14日）を参照。

(1) 江津市の地域産業の現状と課題

ア 石州瓦^{せきしゅうがわら}

江津市は、良質な粘土層に恵まれていることから、日本三大瓦の一つ、石州瓦の産地としても知られる。「来待色」^{きまちいろ}とも呼ばれる赤瓦は寒さに強く、耐久性に優れ、全国各地に流通している。市内には赤瓦の町並みが広がり、地元のアイデンティティにもなっている。

石州瓦は、1998年頃は、年間2億枚を超える生産量だったが、今では2,500万枚を切っており、瓦を生産する企業も以前は約20社あったが、今では隣の浜田市及び大田市内の企業を含めて4社となるなど、非常に厳しい状況となっている。

そんな中、瓦製造業者が市の誘致した企業（以下、「誘致企業」という）の原料加工を引き受けたり、瓦の釉薬を作る企業が誘致企

図 4-18 市の産業の特色



出典：江津市提供資料

業とマッチングして化粧品製の製造や化粧品塗料の原石の加工をするなど、少しずつ業態を転換している。

また、他の自治体では、誘致企業に対する地元企業などからの反発の話が聞かれることもあるが、江津市の担当者は、「昔から地域の産業や雇用を支えてきた瓦産業に加えて、パルプ製造工場が地域の雇用・経済を支えてきた歴史があるので、誘致したものづくり企業に対する地元の抵抗はあまり大きくはなかったように思う」と述べていた。

このように江津市では、瓦産業をはじめとする地域産業と誘致企業とのマッチングを進めることで業態転換を促し、地域産業の厳しい状況を乗り越えようとする動きがみられる。

イ 木質バイオマス発電

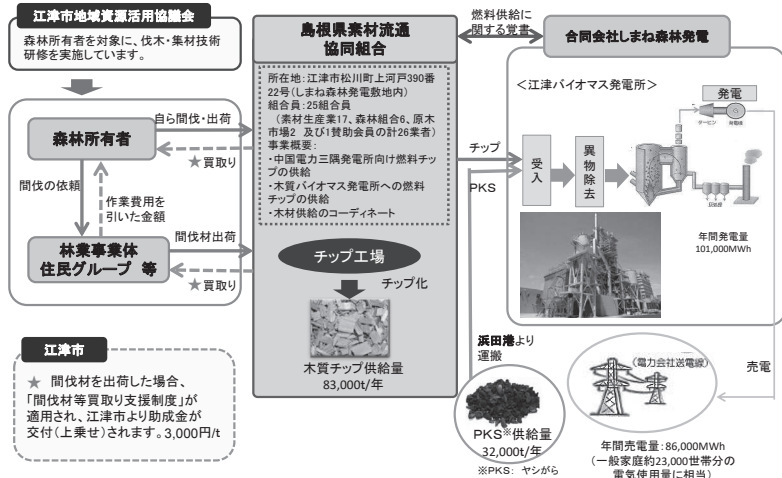
江津市には、水力発電、風力発電、太陽光発電、バイオマス発電などの再生可能エネルギーの発電所が立地している⁶²。

特に図 4-19 のとおり、木質バイオマス発電事業では、島根県内の 23 林業事業者が島根県素材流通協同組合の組合員となり、木質チップを集約してバイオマス発電所へ燃料供給する取組みを行っており⁶³、これは全国的にも珍しい仕組みである。市内にバイオマス発電所を誘致し、その燃料を地元で供給する仕組みを作った結果、雇用の創出や林業の活発化といった効果が生まれているという。

62 江津市「再生可能エネルギー・バイオマス利活用を核としたまちづくり」によると、2019 年度の代表的な再生可能エネルギー施設の年間総発電量は 193,645MWh、賄える世帯数は 53,790 世帯/年であり、2020 年 1 月 1 日現在の江津市、大田市、浜田市、川本町、美郷町、邑南町の合計世帯数 62,057 世帯とほぼ同規模であることが分かる。

63 主に合同会社しまね森林発電へ供給している。

図 4-19 江津市でのバイオマスの利活用事例（発電）



出典：江津市「再生可能エネルギー・バイオマス利活用を核としたまちづくり」

ウ サテライトオフィスの推進

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けてテレワーク・リモートワークが加速し、働き方も大きく変容したことを踏まえ、江津市においても、都会にいた時と同じように仕事ができる環境を整備する必要があること、また、市内の遊休不動産の活用が課題であった。そこで、2020年度に内閣府から採択を受けた地方創生テレワーク交付金を活用し、地場産業振興センターの一部をサテライトオフィスとして整備を進めている。これは、人がつながる仕掛けづくりによる人口交流・移住人口の増加も狙っている。

また、人口減少に伴う消費人口の減少、生産年齢人口の減少が今後の産業振興を行う上で一番大きな障害となるという考えのもと、企業誘致に伴う製造業などの新規立地のほか、これまで誘致した工場などの増設の促進、事務系の職場としてサテライトオフィスなどへの誘致活動を推進していく方針である。

(2) 江津市役所の特徴的な取組み

ア 地域課題解決型のソーシャルビジネス

(江津市ビジネスプランコンテスト (通称：Go-Con))

(ア) 概要

江津市では、急速な人口減少、地域産業の衰退、若者の流出といった地域課題が山積する中、定住対策には産業振興が欠かせないとの考えから、2010年度より「江津市ビジネスプランコンテスト (通称：Go-Con)」を開催している。これは、新規事業を全国から募るビジネスプランコンテストであり、大賞受賞者には、市から賞金 100 万円と創業支援補助金 100 万円を交付している。これまでの実績としては、2010 年度から 2019 年度までの間に 119 件の応募 (内、50 件が県外から) があり、その内、26 件が創業済である (2021 年 3 月末現在)。

また、希望者には、創業場所についても空き家バンク等を中心に市が相談に応じている。また、内容がよければ山陰合同銀行のビジネスプランコンテストに応募できるなど、次のステップも用意されている。支援体制は図 4-20 のとおりである。

図 4-20 支援体制



出典：江津市提供資料

(イ) 中間支援団体「NPO 法人てごねっと石見」との連携

ビジネスプランコンテストの取組みは、現 江津市 産業振興担当顧問 釜瀬隆司氏と地域振興課 課長 中川哉氏らが中心となって始めたものである⁶⁴。外部の専門家を招いてビジネスプランコンテストの仕組みを作り、市が説明会や NPO への説明・協力依頼などを行った。

当初は、中川氏が事務局に入って中間支援団体「NPO 法人てごねっと石見」を立ち上げた。今では、完全な民間組織となり、ビジネスプランコンテストの相談窓口やプラットフォームとなっており、民間事業者である藤田貴子氏が事業を牽引している。

(ウ) 日本海信用金庫との連携

日本海信用金庫の協力を得て、ビジネスプランコンテスト受賞者の事業内容を、日本海信用金庫の社員が、事業内容を最低 5、6 回ブラッシュアップし、事業化につなげるという支援もしている。

安定的に経営していくためには、金融の視点も必要であり、専門家からのアドバイスを受けられる仕組みは、新たに事業を始める事業者にとって大変貴重な機会であろうし、地域の金融機関にとっても、地元の企業が活性化することで自社の利益にも繋がる。また、江津市にとっても、補助金の有効活用・地域活性化にも繋がるものであろう。

(エ) 人が新たな人を呼ぶ

江津市担当者は、コンテストが継続している要因は、受賞者がビジネスを行う中で様々な人とつながるとともに、SNS などで、起業を希望する新たな人を呼び込むという仕組みがあるとしている。新たに市外の人が地域と関わることについては、労働力や地域の担

64 役職はいずれもヒアリング時点。

い手として歓迎する風土が地域に根ざしているとのことで、江津市に集まった人の魅力にひかれて、さらに新たな人が集まる好循環があるという。

イ 企業の人材不足に対する施策

これからの人口減少時代においては、企業の人材不足が課題となっている。その対策として、江津市では、雇用に関する取組みが必要であるという認識のもと、小中高と連携した「江津市ふるさとキャリア教育」を行っている。こうした取組みによって、ポリテクカレッジ島根（島根職業能力開発短期大学校）、江津工業高校、江津高校、石見智翠館高校の学卒者・卒業生の市内就職率が、2011年3月の13.0%から、2020年3月には26.8%に上昇するなど、成果も表れている⁶⁵。

また、日本語学校や外国人労働者の斡旋事業者を誘致して外国人材の確保に努めたり、江津地域雇用創造協議会を立ち上げ、企業・求職者向けのセミナーや合同企業説明会等によるマッチングを行うなどの取組みも行っている。

(3) 江津市役所の体制

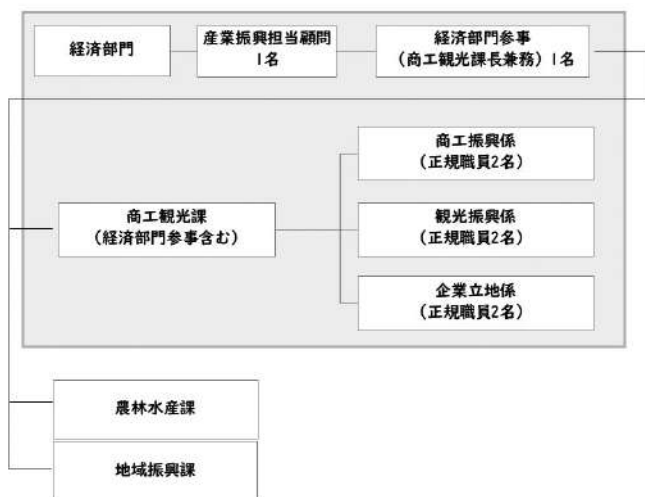
ア 商工観光課の体制

江津市の産業部門は、商工観光課、農林水産課、地域振興課の3課、28名で構成されている（2021年9月1日時点）（図4-21）。

地域産業を担当する商工観光課は、正規職員7名であり、商工振興係、観光振興係、企業立地係の3係に分かれている。

65 江津市提供資料「GO-GOTSU! 山陰の『創造力特区』へ。」

図 4-21 江津市の経済産業部門の行政機構図



出典：筆者作成

イ 江津市における産業振興人材像

①国の補助金申請を通じてプレゼンテーション能力をつける

産業振興担当顧問の釜瀬氏によると、「旧合併町出身の職員は、万能型のスタイルで鍛え上げられることが多かった⁶⁶。資金面からも、国へ直接提案しないと事業を実施出来なかったため、自ら起案してプレゼンテーションを行って説明し、必要性や意義を理解してもらう力を身につけることができた」と述べた。

合併後の江津市でも、若手職員に国の補助金のプロポーザル事業に挑戦させるようにしている。補助金に応募する過程で、地域の課題や事業者のニーズを把握し、目標を設定し、施策内容を考え、プ

66 江津市は、2004年10月に旧邑智郡桜江町を編入した。江津市の産業振興担当顧問 釜瀬氏と地域振興課 課長 中川氏は、合併前の旧桜江町の職員として産業振興を担当していた。

レゼンテーションを行うスキルが身につき、若手の人材育成につながっているという。

②人事評価・研修について

江津市では、人事評価制度に基づき、組織目標と組織目標に沿った個人目標を設定し、処遇（期末勤勉手当・昇給など）へ反映させている。

また、自治研修所、島根県市町村総合事務組合の実施する研修や、市町村アカデミー、全国市町村国際文化研修所および日本経営協会が実施する専門研修などにも参加させている。産業振興部門の人材育成は長期的な取組みが必要であるとの考えのもと、外部組織への派遣等を検討しながら経済界に精通した人材を育成する必要があるとしている。

ウ 市長のリーダーシップ

山下修・江津市長は、旧桜江町の産業振興を担当していた産業振興担当顧問 釜瀬氏と地域振興課 課長 中川氏の能力を評価し、合併後も引き続き江津市の商工観光課へ配属させるなど、人事面でリーダーシップを発揮した。職員の適性や能力を評価し、産業分野に長期的に人員配置を行うことは、関係者との連携や施策を展開していく上でも重要であるといえるだろう。

(4) 今後の展望

以上のように、江津市では、① 国の補助金を積極的に申請することを通じて若手職員の育成を行い、②中間支援団体など民間のキーパーソンや地元金融機関などの協力を得て、創業を希望する人を支援する体制を築き、③市長が、職員の適性を理解して人員配置を行っているからこそ、江津市に新たな企業や創業者が集まり、それが、地域産業とのマッチング・業種転換に繋がり、市の活性化に

繋がっているといえるだろう。また、高校生の地元就職率も向上していることから、江津市における産業振興に関する取組みは、人口減少時代においての重要な視点であるともいえよう。

おわりに

以上4市の特徴を述べるとすると、笠間市では、失敗をいとわない風土のもと、茨城県立笠間陶芸大学校や組合と密にコンタクトを取り事業を進めている。次に、富士市では、中小企業振興会議を活用して施策の検討・実施を進めている。そして、高岡市では、デザイン・工芸センターを設置して企業や作り手を支援している。最後に取り上げた江津市では、国の補助金を申請する際のプレゼンテーションを通じた人材育成を行っているということであろう。

(1) 地域産業振興に必要な3つの要素

本研究会で取り上げた4市の事例から、都市自治体の産業振興の取組みを行う上で重要なことは、①現場に足を運んで築かれた人脈、②担当職員の適性及び長期的な人員配置、③市長のリーダーシップであるといえるだろう。

①現場に足を運んで築かれた人脈

都市自治体が、限られた時間・人員・予算の中で、効率的に地元の企業を支援していくためには、都市自治体の最上位計画である「総合計画」に基づく地域産業に関する計画やビジョン、目標に沿った、戦略的な施策の実施が必要である。

それら戦略的な施策の実施にあたっては、地域産業の主役である地元の企業や関係者の協力が必要不可欠であるが、そのためには、普段から現場へ足を運び、企業や関係者の声に耳を傾け続けることが大切である。それは、担当者であれ、管理職であれ、役職に関わ

らず共通する心構えであると感じた。

読者の中には、日々、役所内の照会・回答や事務処理、予算編成、議会対応など、現場に行きたくても時間がないという方も少なくないであろう。また、外回りをすることに對してよく思わない上司もいるかもしれない。周囲の理解を得るためにも、まず、自分自身の事務処理のスピードアップが必要であらうし、今回ヒアリングした4市の担当課は、企業や関係団体へ足しげく通い、人脈を築いて仕事を進めていた。

②担当職員の適性及び長期的な人員配置

企業の方と同じ目線で話をするためには、財務諸表を理解できるようになるべきであり、業界や経済のトレンド、最新の取組みなどを情報収集し続ける必要があるとの声も聞こえた。また、有志で勉強会を開いて自身のスキルアップに努める職員の方たちもいた。

市役所の業務範囲は非常に幅広く、不正を防ぐ観点からも、また、様々な部署を経験して自身の適性を見極める観点からも、定期的な人事異動は一定程度必要であらう。しかし、組織が大きな目標を達成するためには、長期的な目標を定め、関係者との人脈を築き、施策を実施しながらPDCAを繰り返すことが必要ではなかろうか。

そこで、市長や人事部門にとっては、職員の適性を見極めて、適切な人材を長期的に配置することが、「人脈」が重要となる産業分野においては重要であらう。

③市長のリーダーシップ

ヒアリングを行う中で、地域産業に関する市長の関心も高く、予算面や出向を含む人員配置面からも非常に理解があるとの話が多くあった。また、市長も大きな方向性は示すものの、細かな事業内容は担当課に任せるなど、役割分担ができており、お互いの信頼関係の上に各種施策が行われていた。

読者の中には、「市の担当者が変わると方針や予算の付き方が変わることがある」という関係者の声を耳にしたことがある人も少なくないのではないだろうか。長期的な目標やビジョンに沿って地域産業を支援していくためには、組織のトップである市長のリーダーシップと、担当課職員の熱意の両輪が重要であるといえよう。

(2) おわりに

昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けて、都市自治体の業務は多忙を極めているだろう。また、これからの人口減少時代においては、地元企業をいかに支援していくか、様々な課題が山積みであると思われる。

しかし、本調査研究で出会った地域産業振興に関わる市役所職員・関係団体の方々は、地元の企業のために、「一緒に悩み、一緒に考え、一緒に行動」していた。今回ヒアリングにご協力いただいた産業部門で活躍している方々は、「地元の企業のために何とかしたい」という強い想いを持った、いわゆる「公務員」の型にとらわれない方々であった。

企業や関係団体の方の声に常に寄り添い、耳を傾け、一緒に悩み、試行錯誤を繰り返し続けていく。その当たり前のことを当たり前に行っていくことこそが、都市自治体の職員に求められていることであろう。

本報告書作成にあたってお忙しい中ヒアリングを快諾いただき、貴重なお話をお聞かせいただいた、笠間市様、富士市様、富士商工会議所様、高岡市様、江津市様にはこの場をお借りして心からお礼申し上げたい⁶⁷。

67 なお、本研究会立ち上げ前に実施した事前ヒアリングにご協力いただいた、山形市東京事務所様、東京都大田区様、金沢市東京事務所様、有識者の皆さまにもこの場をお借りして重ねてお礼申し上げます。