

## 喫緊の重要課題である「公共用地取得の執行体制の確保」に向けた取組 について－用地職員の人材育成と体制が脆弱な市町村に対する支援－

国土交通省関東地方整備局用地部長  
全国用対連・関東地区用対連事務局長  
藤川 眞行

### 1. はじめに

現在、コンパクトシティの実現、安全・安心な地域づくり、我が国の新成長を支える基盤整備等に向けて、戦略的なインフラ整備を展開することが求められているが、本腰を入れて取り組む必要のある都市・街なかエリアでは、人口の稠密化・権利関係の輻輳化、求められる説明密度の向上等により用地取得が困難化してきている。

また、郊外エリアにおいても、相続未定・複数共有・所有者不明の土地の増加等により用地取得が同様に困難化してきている。

加えて、地域のいかににかかわらず、コンプライアンス確保の必要性の向上、高齢で意思能力が十分でない地権者への対応の増加、補償金と各種社会保障制度との調整の必要性の増加等による用地取得の困難化といった事情も生じてきている。

他方、国・地方公共団体における公共用地取得の執行体制の状況については、行政組織のスリム化の流れの中で、行政職員の減少・ゼネラリスト化が進み、用地経験の豊富な職員が少なくなってきており、特に、中小の市町村においては、経験者がほとんどいない団体も見られることなどから、必要とされるインフラ整備の実施に支障を来しているところも見受けられる。

このようなことから、戦略的なインフラ整備を行うためには、公共用地取得の執行体制を確保していくことが不可欠であり、特に、若手・未経験職員を含めた用地職員の人材育成や、体制が脆弱な市町村に対する支援は、喫緊の重要課題となっていると考えられる。

このような観点から、国土交通省関東地方整備局、関東地区用対連においては、ここ1、2年、用地職員の人材育成や、市町村に対する支援の取組を積極的に推進しているが、以下では、取組の概要、今後の課題について、簡単に述べることとする。

### 2. 関東地方整備局における取組－用地行政3アップの取組－

国土交通省関東地方整備局の用地部門は、事務所を含め用地系職員を概ね400名程度有するなど、我が国でも有数の執行体制を有しているが、近年、国の行政組織のスリム化等の流れの中で、若い層を中心に、用地経験がほとんどない職員が用地部門に配属されるケースも増えてきている。

このような状況の中で、今後とも、インフラ整備の基盤である公共用地取得の執行体制を確保していくためには、なんとと言っても、用地職員の人材育成に積極的に取り組んでい

くことが不可欠であることから、昨年度（平成 28 年度）から、用地部に、「用地行政 3 アップ推進会議」を立ち上げて、取組を進めている。

3 アップとは、具体的には、「スキル」、「ネットワーク」、「アピール」の 3 つのアップ（向上）である。

まず、スキル・アップとは、用地業務スキルの維持・向上を図るもので、一番基本になるものである。具体的な取組としては、これまでの各種研修に加え、例えば、

- ・用地部長が若手職員に用地業務の全体像を教える入門講座の開催
- ・様々な講習会（例：積算チェック、用地測量、不動産鑑定評価、財務諸表、所有者不明土地対応等）の開催
- ・実務に役立つノウハウの水平転換の観点からの事例発表会の開催
- ・過去の困難なビックプロジェクトを振り返る座談会の開催
- ・ブロック別のロールプレイング型用地交渉講習会（ヒアリ・ハットの共有を含む。）の開催
- ・本局と事務所を結ぶ情報媒体「用地ニュース」の充実
- ・用地対応事例ライブラリーの創設

等の取組を行っている。

また、ネットワーク・アップとは、国の公共用地取得が、官民連携、国地方連携等により進められている状況に鑑み、効率的な業務執行に向けて、関係業界団体、地方公共団体等との情報交換、課題の共有等を図るものである。具体的な取組としては、これまでの業界団体からの要望の聴取に加え、例えば、

- ・土地評価の一層の適正化に向けた不動産鑑定士協会との意見交換会の開催
- ・今後の人材育成に向けた補償コンサルタント協会との意見交換会の開催
- ・地方の執行体制の実態把握のための地方公共団体・土地開発公社等との意見交換会の開催
- ・「用地ジャーナル」誌上での各種座談会の開催
- ・コンプライアンス確保に向けた警察当局・弁護士会との意見交換会（用地業務の概要紹介を含む。）の開催

等の取組を行っている。

さらに、アピール・アップとは、世の中に評価されることを通じて用地職員にやりがいを感じてもらうことも執行体制の確保を図る上で重要な要素であるとの考えから、用地業務の取組・意義について内外に知ってもらえるよう、用地業務の PR を積極的に行っていくとするものである。具体的な取組としては、

- ・国土交通省関東地方整備局の用地部のホームページの拡充
- ・業界紙への各種取組の発信
- ・学識経験者等への用地行政の取組状況の発信

等の取組を行っている。

加えて、上記3つに関わるテーマとして、別途、若手・女性活躍を設定して、若手・女性活躍に向けた取組も行っている。具体的な取組としては、

- ・女性活躍先進団体（東京都建設局用地部門では、5割に迫るほどの女性が活躍）との意見交換会の実施
- ・先輩女性職員のライフスタイルの「用地ニュース」への掲載
- ・地方整備局のスキルアップセミナーの若手受賞者と用地部幹部との意見交換会の実施
- ・ビックプロジェクトの供用開始前の用地現場見学会の開催
- ・収用手続きに関する体験の機会の設定

等の取組を行っている。

### 3. 関東地区用対連における取組—市町村等への支援—

上記の用地行政3アップの取組は、基本的には、関東地方整備局内部の用地職員の人材育成を狙ったものであったが、用地行政をめぐる都道府県、市町村との意見交換会等の場で、講習会等に、ぜひ地方公共団体の職員も参加させてほしいとの強い要望を頂戴した。（なお、地方公共団体支援の取組については、関東地区用対連の活動の一環として、これまで、研究会の開催や、個別の照会対応等を行ってきたが、直接の会員である都県、政令市等を対象とし、かつ、限定されたものであった。）

このため、本年度（平成29年度）からは、関東地方整備局の取組と関東地区用対連の取組をできるだけ統合し、人材育成の取組を積極的に展開することとし、また、市町村からの要望を踏まえ、幅広く管内都県の用対連の会員である市町村も対象として実施することとした。具体的な取組としては、

- ・用地にかかわる様々な知識等を学ぶ連続セミナーの開催
- ・用地部長（事務局長）による用地行政入門講座の開催
- ・実務研修会（補償金積算チェック、不動産鑑定評価、営業補償のための財務諸表の見方）の開催
- ・関東地方整備局の事例発表会への参加案内の発出

等を行っている。なお、連続セミナーについては、これまで、「用地行政に生きて」（第1回）、「災害リスクと闘う」（第2回）、「説明力をつける」（第3回）、「登記の世界」（第4回）、「税制の世界」（第5回）を開催してきたが、お陰様で、毎回、会場定員200～300名を超える応募を頂いている。また、筆者の用地行政入門講座については、なんとか書籍の形で出版してほしいという多くの要望を踏まえ、「公共用地取得・補償の実務—基本から実践まで—」（ぎょうせい）を出版する運びとなった。

### 4. 今後の課題

以上が、ここ1、2年の国土交通省関東地方整備局、関東地区用対連の人材育成、市町村に対する支援の取組であるが、お陰様で好評を頂いていることから、来年度以降におい

でも、引き続き、取組を進めていくことができると考えている。

また、市町村からの様々な声を踏まえると、市町村に対する支援については、今後、さらに検討が必要ではないかと思われる取組がいくつか考えられるが、ここでは、アイデアレベルのものも含め簡単に述べたいと思う。

① 市町村の執行体制の現状を見ると、公共用地取得業務については、行政職員は、マネジメント業務に専念し、個別業務は、業務委託により最大限民間事業者を活用してやっていかざるを得ないところが多い。

公共用地取得業務の業務委託については、「用地調査等業務」、「公共嘱託登記業務」、「不動産鑑定評価業務」、「用地調査点検等技術業務」、「用地補償総合技術業務」等、国土交通省の直轄事業を中心に、入札・契約のルールがある程度確立している業務もあるが、市町村等からは、「まだまだ自治体では用地業務は基本的に職員がやるべきという考え方が強く、国等の事例紹介を含め官民連携の導入を支援するガイドブック的なものがほしい」、「用地補償総合技術業務を超えた包括的な業務委託について、入札・契約のルールを整備してほしい」等の声が強い。

市町村の執行体制の確保を図るためには、官民連携の推進が大きな切り札になってくると考えられるため、これらの課題について、事後の普及活動を含め、今後、関東地区用対連としても、しっかり対応しなければならないと考えている。

② 市町村に対する人材育成の制度については、全国的なものとして、関東地方整備局からも講師を派遣している国土交通大学校、(一財)全国建設研修センターにおける研修があり、全国的な用地職員の人材育成に貢献している。しかしながら、研修期間・費用等の面で、中小の市町村では利用しにくいとの声も聞く。中小の市町村でも利用しやすい研修の選択肢を設け、様々な機会を通じて普及活動を行うこと等も必要になってきているのではないか。

また、関東地区においては(他の地区でも概ね同様であろう)、都道府県の用対連が管内市町村に対して研修等を実施しており、これも用地職員の人材育成に貢献している。しかしながら、研修のカリキュラム・テキスト等について都県ごとに対応に濃淡があり、また、各種研修に使用できるいいテキストが少ないとの声も聞く。各レベルごとの適切なカリキュラム・テキストを開発することは負担が多い作業であるが、中長期的に、用地の世界全体で取り組んでいくことも必要になってきているのではないか。

③ 先に用地業務のPRのところでも少し触れたが、市町村の用地職員に、やりがいをもって働いてもらえる環境をつくっていくことも、これは、なかなか何か一つの取組で状況が大きく変わるような課題ではないが、執行体制の確保を図る上で重要な要素であると思われる。

これに関しては、まず、各種表彰制度による功労者の顕彰があろう。関東地区用対連においては、昭和56年の創設以来一貫して功労者表彰を行っており、また、一時期表彰を取りやめていた地区用対連においても、本年度(平成29年度)までに全て表彰の再開を行っ

ているが、いずれにしても、引き続き、表彰制度を実施していくことは大変重要なことである。また、全国用対連においては、表彰制度は、取りやめて以降実施されていないが、各地区用対連のご意見を聞きつつ、再開に向けた具体的な検討を進めていくことができればと考えている。

他方、若手職員をはじめ、用地経験が少ない職員が気軽に用地の世界に入ってきてもらって、やりがいをもって前向きに取り組んでもらうための環境づくりも重要であろう。このためには、上記の各種の人材育成制度の充実が重要であるが、現場の声を聞くと、特に、厳しい用地交渉等により、心理的に大きなストレスを抱え、用地業務へのやる気をなくす職員もあると聞く。職場におけるストレス対応等については、組織全体として対応すべき部分も多いと思われるが、研修等による基礎的知識の習得に加え、説明技術、交渉技術、コンプライアンス対応の知識、心理マネジメントの知識等に関するテキスト・コンテンツ等の開発についても、そろそろ、中長期的に、用地の世界全体で取り組んでいくべき時期に来ているのではないだろうか。

加えて、先に触れたが、ベテラン、初心者問わず職員に、やりがいをもってもらうためには、組織の内外において、用地業務の意義・役割を理解してもらうことが大変重要なことであろう。これまで、どちらかというところ、用地の世界は、守秘義務等もあり、積極的に PR していく姿勢は少なかったのかも知れないが、各種媒体や関係する学識経験者への情報発信等、用地の世界全体で取り組んでいくことも必要になってきているのではないだろうか。

## 5 おわりに

冒頭でも触れたが、コンパクトシティの実現、安全・安心な地域づくり、我が国の新成長を支える基盤整備等に向けて、まだまだインフラ整備が担わなければならない分野が多い。いや、むしろ、例えば、密集市街地における街路事業など、これまで本当は行ってくべきであったが、用地取得の困難さ等から戦後ずっと先送りされてきたプロジェクトについて、今こそ、「国土レガシー（遺産）」の構築に向け、本格的に「用地」が出て行って取り組まなければならない課題も山積しているように思われる。

所有者不明土地問題への対応の議論の中で、市町村への支援の必要性についてもクローズアップされてきている昨今、一層、国・地方、官・民が連携して、課題に対応していくことが強く求められており、国土交通省関東地方整備局、全国用対連・関東地区用対連としても、積極的な対応を図ってまいりたい。