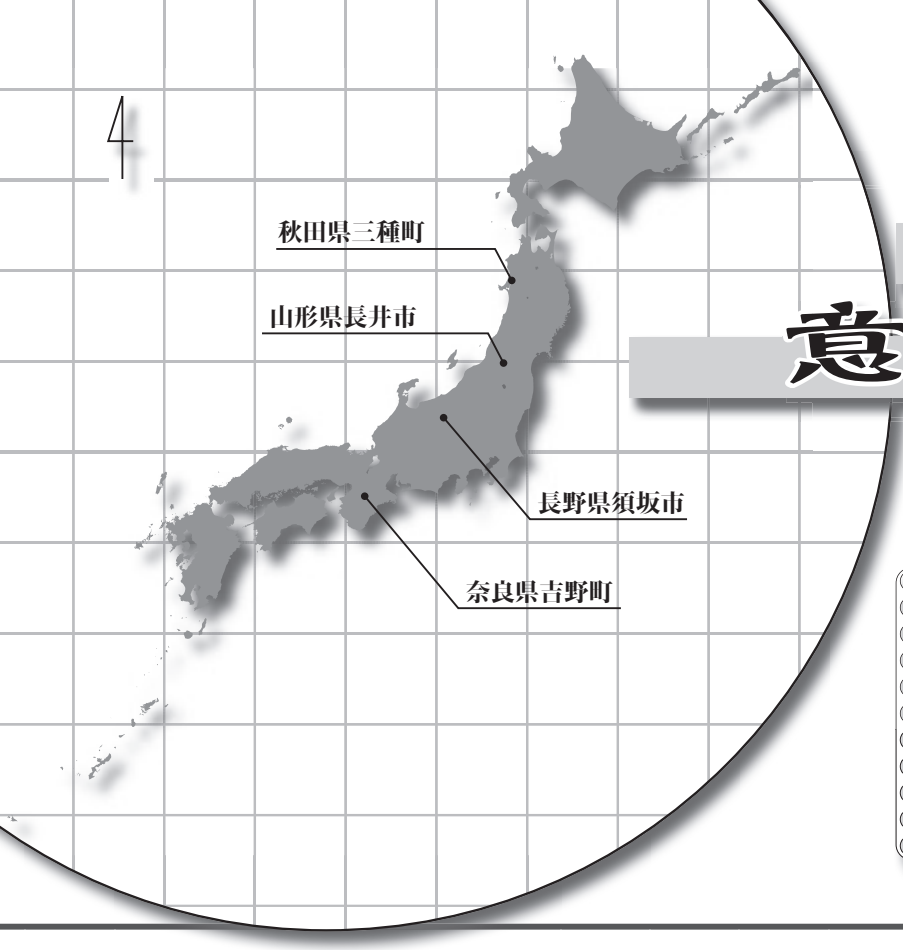
4



市町村長意見交換会

出席者
- 三浦（みうら）　正隆（まさたか）町長（秋田県三種（みたね）町）
- 内谷（うちや）　重治（しげはる）市長（山形県長井（ながい）市）
- 三木（みき）　正夫（まさお）市長（長野県須坂（すざか）市）
- 北岡（きたおか）　篤（あつし）町長（奈良県吉野（よしの）町）

――人材育成の考え方と取組み、次いで当財団の研修について期待や要望されることなどについて、忌憚のないご意見をいただければと思います。まず人材育成について、お話しいただきます。

人材育成の基本的取り組み姿勢

三浦　私は町長に就任する前は、民間企業で人事・労務担当を務めた経験があり、人材育成への関心は高い方であると思います。実際、役場へ入ってみると、人材育成への取り組みには少し期待外れの感がありました。そこで「三種町人材育成基本方針」の策定や職員研修計画をつくりました。

期待される職員像への私の見解は、第１に時代や状況の変化を受け止めながら仕事を進める職員、第２に町民から信頼される職員、第３に町民と連携協力して自立できる職員です。以上を理想の目標にして、自己啓発の奨励や集合研修などを実施しています。

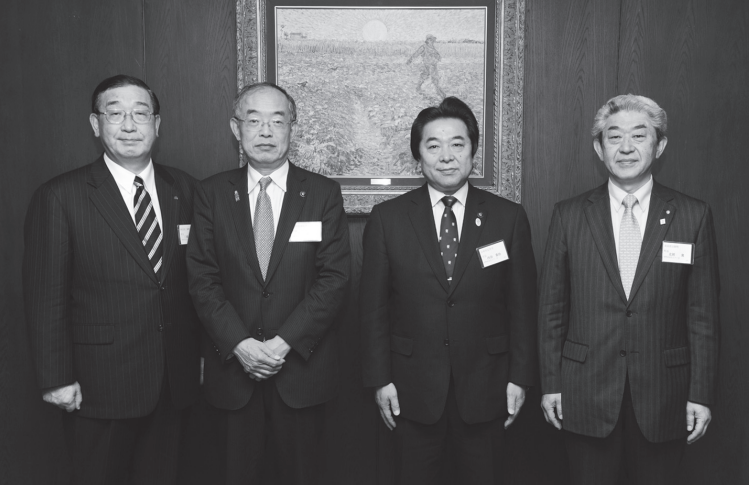
自己啓発というのは本人の意欲によるところが多く、成果が見えにくいものですが、OJTや集合研修は比較的成果が見えやすいと思います。今年度、アカデミーの研修に参加させています。そのほかに、秋田県自治研修所、仙台市にある東北自治研修所も利用しながら、職員の能力アップに努めていきたいと思っています。

私自身も毎回、アカデミーの「市町村長セミナー」に出席をさせていただいており、非常に勉強になっていると感じます。職員には「研修に行き、外の世界を見てくるように」といつも話しております。

内谷　山形県長井市は、県内随一の商工都市、企業城下町として発展してきた自治体ですが、比較的早い時期に財政が厳しくなった自治体の１つです。財政が悪化し始めたのは平成７～８年頃でしたが、大手の総合電機メーカーやそれに関連する企業の撤退も重なり、財政はより厳しさを増しました。

私が市長に就任したのは平成18年の暮れでしたが、緊縮財政路線は前市長時代から22年度まで約15年間続きました。職員数も15年間で約40％減っています。私がいちばん厳しさを実感したのは、平成18年に総務省から出された実質公債比率で全国ワースト11位という結果です。私は、切り詰めるものはどんどん切り詰め、研修費も削りました。その結果、職員のモチベーションは下がってしまいました。

私は今までできなかった研修を実施し、やりた



左から、三種町長三浦氏、須坂市長三木氏、長井市長内谷氏、吉野町長北岡氏

かった人材育成を強化していきたいと考えています。

東北自治研修所や山形県自治研修所の研修にも職員を派遣していますし、市町村アカデミーで専門的な勉強もさせていただいています。加えて、山形大学の人文学部と連携協定を結び、研究者・職員・市民計100人程度で構成される「ながい市民未来塾」をつくり、広く地域の人材育成に力を注いでいます。

内部研修としては、市独自に２年に１度、数回に分けて、行政運営の方針、今年度の目標、あるいは中長期ビジョンなどを職員に示す場を設けました。さらに幹部職員、新採職員向けの研修を設け、職員自らが講師となった研修も用意しています。

しかし、研修の効果については職員個々によってかなり開きがあるようです。モチベーションの低い職員には、もう少し刺激を与えたいと思っています。

三木　私も人材育成が一番の基本であると思っています。私は県庁職員を経て市長になりました。今年で11年目ですが、県庁職員のころから人材育成が非常に大切だという強い思いは一貫しています。

市長になって驚いたのは、市職員の評判が悪かったことです。分析したところ、仕事ぶりというよりも笑顔やあいさつがないという声が多かったのです。私は「日本一の笑顔とあいさつ」を宣言しているのですが、根づくには時間がかかるようです。実際、「日本一のあいさつというのはおかしいんじゃないか」「今さら大人になって笑顔とあいさつということもないだろう」という声もあります。ただ、若い職員は自身で「笑顔とあいさつ」を記したネームカードを付けるなど努力しています。ともあれ「心のこもった笑顔とあいさつ」を意識していることは、大事なことだろうと思っています。

私が求める職員像はいくつかあります。１つ目は、シンクタンク機能を担う人材として民間とともに地域づくりを推進する職員です。特に地方都市において市役所という存在は、地域におけるシンクタンクであり、総合的な情報機関であると思っております。職員にはその機能を高めてほしいのです。２つ目は、社会的意義のある新たな価値を創造でき、問題を、自ら発見して解決する能力のある職員です。３つ目は外部連携力のある職員です。

人材育成には工夫をしています。私どもの市内企業には優秀な人がかなりいます。その人に講師をお願いすることも多いのです。必死で努力している人の声、姿勢を職員も見習う必要があると思います。最近ではコーディネート能力の高い職員も生まれています。また、いわゆる“カリスマ職員の育成”という試みもしています。この分野なら長野県一、あるいは日本一と評価されるような職員を養成したいと思ったのです。全国レベルの会議に講師として招かれる職員や大学で事例発表するような職員も生まれました。

一方で、日々の業務では、コスト意識とスピード感を持ってほしいという思いが私にはありますが、職員の中には、ある事業をすることで「これで自分の年間給料は稼げた」とか「予算が付かないから、自分たちで知恵を出す」と語る例も出てきました。職員の努力を感じ、私はうれしく思っています。

さらに市民目線も大事にしてほしいと思います。あるコンビニ業界の会社の経営者は、“お客さんのために”という言葉は“上から目線”であり、もっとお客さんの立場に立って考えようと指摘しています。私も市民の立場でものを考えようと言っていますし、職員にも理解されてきていると思います。

さて、私もアカデミーで勉強をさせていただいていますが、このように市町村長さんと意見交換できるのは非常にありがたいと思っています。今、市町村の職員間では、なかなか横の連携が難しいようなので、職員もこのような研修に参加して、ほ

秋田県三種町
三浦　正隆　町長

◆DATA
三種町の概要（平成27年１月末現在）
面積248.09㎢　人口18,134人/世帯数6,985世帯
三種町は秋田県北西部に位置し、高級食材「じゅんさい」の生産量全国1位。毎年夏には、日本の快水浴場百選にも選ばれた釜谷浜海水浴場で「サンドクラフトinみたね」を開催し、大小さまざまな砂の彫刻が夏の浜辺を賑わせています。

かの仲間と意見交換をしてほしいと思っています。

北岡　私の実家は酒造メーカーですが、実家で働いていたときは、企業活動はもちろん、青年会議所の活動など、いろいろな経験を通じて、人材育成の重要性を認識しました。ところが、役場に入ると、人材育成のありように愕然としました。そこで、平成21年の春に「吉野町人材育成基本方針」を策定するとともに、総合計画を見据えた毎年の研修実施計画も立てるようにしました。

私が職員に問うているのは、１つ目としては、いかに町民の方々に寄り添って考えることができるか、寄り添う力があるかということです。２つ目が町全体の基本方針をどれだけ理解しているかということで、３つ目が経営感覚を持てるかということです。町役場というのはサービス産業ではなく、団体の事務局であると私は認識しています。町民である会員さんがうまく活動していくための事務局員として、以上の３つの力を要求しているのです。

私自身は、支援型リーダーであるサーバントリーダーシップを指向しています。そのうえで、職員の人事評価をきちんとやろうと考えています。

この１年間、まちづくり基本条例づくりに取り組んできました。その過程では、職員全員の研修もありました。また約50ある町内会・自治会の圏域ごとに２～３年前から地域担当制を導入しようと準備を進めています。地区の悩み事は自分の専門領域ではなくても、地区担当者として「すべて聞いてくれ」と話しています。当然、いろいろな意味で勉強が求められるでしょう。奈良県市町村職員研修センターほか、さまざまな研修も活用して職員づくりを進めていますが、自ら進んで研修を受けたいという前向きな姿勢も生まれていると思います。

地域の良さを人材育成でも生かす

――ありがとうございました。さらに人材育成面で意見交換を続けていきたいと思います。

三木　長野県は健康長寿でナンバーワンになりました。その大きな要因の１つが保健補導員制度だと言われています。須坂市の保健師はすごく優秀で、実は昨年末に発売された『長野県・須坂エクササイズ』という書籍は全国的に売れました。ちなみに保健補導員制度というのは、戦後すぐにできた仕組みで、市民ボランティアの保健補導員が保健師と一体となり、１軒１軒回り、検診の受診勧奨等をしています。須坂の活動はマスコミでも取り上げられ、考案した健康体操なども紹介され話題を集めました。保健師も保健補導員も、自分たちのやっていることが認められたということで、自信も誇りも持ちました。地域の強みが生かされた例だと思います。

民間の人を支援し、育てていくこともできます。須坂市消防団ラッパ隊は、全国で演奏をしています。東京ドームや武道館でも吹奏しました。国や県、市町村が主催・支援しているのです。ラッパ隊の意気は上がりました。他の消防団ラッパ隊との交流も生まれました。このような形で民間の方を支援するということが、これからの時代においては大切ではないかと思っています。

地域にはいろいろな特色がありますから、特色を生かしていくというのは大事だと思います。

内谷　非常にすばらしいです。地域の風土もあると思いますが、地域が頑張って長寿日本一にした。職員にとってもすごい励みで誇りです。

やはり自分がどのようにして社会に役立っていくのか、そういう働く喜びを実感できる公務員は、恵まれた職業だと思います。特に市役所・町村役場という職場ならなおさらでしょう。ぜひわが市の

職員になりたいという、そういう気概を持って入ってきてほしいと思います。

そういう意味で言えば、これから地方創生の中でいちばん求められるのは、地域の資源をどう生かすかという視点であると思います。したがって職員は地域のことをよく知る必要があります。

アカデミーでは、主に管理職を対象に、まちづくりの関連情報を提供してくださる機会を設けているようですが、一般中堅職員のやる気を引き出すことが難しいと私は感じています。その意味でも、多くの職員のやる気を引き出した、須坂の取り組みというのはすばらしいと思いました。

先にも述べたとおり、私どもの地域では、円高の影響で生産拠点を海外に移す意図から大手電機企業グループが撤退しました。ただ、東北で中小企業の集積地となっているのは、私ども長井市と岩手県北上市でしょうか。長井市内には今も５～６人から300人の規模まで200社くらいの中小企業ががんばっています。地元には長井工業高校があり、その卒業生には地元に残ってもらいたいと思います。そのために、工業高校OBと技術畑の経営者が、卒業生を教育し物心両面で協力し合っています。それがものづくり大賞の受賞者を輩出することにもつながっています。

そういう地道な取り組みを、これからどのように生かすかを考えています。その一環として昨年の夏、東京・大田区に市の東京事務所を設けました。山形県の市では鶴岡に次ぎ長井が２番目です。私どもは小さい市ですから非常に負担感はあるのですが、約５年前から準備をして開設できました。

私は、大田区の中小企業のみなさんに「本社は大田区でいいから製造拠点を長井市に移しませんか」と誘っています。また長井工業高校の卒業生を送りますから研修させてくださいと頼んでいます。ある程度育てていただいたら、その子どもたちを帰してもらって、長井に工場をつくってください。つながっていきましょうと口説いています。

一方では、伝統的工芸品など地域の特色あるデザインを生かした商品で、グローバルニッチの分野を狙っていく動きもあります。ものづくり分野では職員も積極的に振興策に取り組んでおり、これを地域振興に生かしていきたいと思います。

三木　実は須坂市は長井工業高校にすごくお世話になっています。すばらしい工業高校です。須坂では今年、農業系と商業系の高校を統合して、新しい学校をつくります。統合案が出たとき、地元製造業者からの要望で工業系学科も設置してほしいという声があり、農・商・工の学科を用意した高校というものを検討しました。そのときの参考として長井工業高校を何回も拝見させていただきました。

結局、自分たちの地域で自分たちの子どもたちをどう育てるかということに、私たちは本腰を入れなければならないと思います。

北岡　マスコミに注目され、職員のモチベーションが高まった須坂市さんの話がありました。モチベーションを上げるための方策は私もいろいろ考えてきました。今までやってきたこととしては、町のケーブルテレビ、それから新聞発表など、マスコミに積極的に事業の説明をして、注目度を高めることです。注目されれば職員のモチベーションにも波及します。職員にも積極的にマスコミに顔を出すように言っています。

また先ほど地元中小企業の話もありました。我々の主な産業は観光と木材ですが、将来に対しては危機感を抱いています。ところが職員の中には吉野杉のように有名な吉野材の製品を知らないケースもありました。これではいけないと思い、ここ数年、職員にはもっと業界をよく知るよう奨励し

山形県長井市
内谷　重治　市長

◆DATA

長井市の概要（平成26年12月末現在）
面積214.69㎢　人口28,271人/世帯数9,737世帯
長井市は山形県の南西部に位置し、最上川発祥の地、舟運で栄えた山の港町として豊かな水環境が育んだ自然と文化に満ちたまちです。また、花のまちでもあり、春の「桜」に始まり、「白つつじ」、そして初夏には市の花である「あやめ」がまちを華やかに彩ります。

てきました。おかげさまで地域おこし協力隊も発足し、産業振興にも寄与しています。

観光については、吉野には古代～中期の歴史・文化資源があります。“吉野”というブランドは全国的に知られているようですが、実は中身についてはしっかり把握してない住民もいます。資源をよく検証していきたいと思います。また吉野山の桜についても、実は地元の人はあまり見ていません。「人でいっぱいだし、働いている人間は忙しくて見られない」と言うのです。これではいけないということで、４月初旬に小学校、中学校の生徒全員に見に行く機会を設けました。ふるさとを自慢に思ってもらう試みの一環です。もちろん、職員にも自慢に思ってもらわなければなりません。

三浦　先ほど中小企業の話が出ましたが、関連した悩み事を話します。役場の職員は200人ほどで、ある意味、200人の中小企業であると思っています。私の前の職場は20万人ほどで、人材育成や人事評価制度など各種プログラムといったものが存在しました。本社部門が全て準備してくれます。ところが役場という“中小企業”では、全てのプログラムを自分たちで作っていかなければなりません。それもトップがやる気にならないと職員は動かない。人事評価制度に関しては、民間企業のマニュアルを参考にして組み上げましたが、これもトップが動かなければ進まなかったのです。こうした組織風土がいちばんの悩みです。

いつも課長職に話しているのは、経営管理でいう「トップはビッグなE」という発想です。Eというのはenvironment、環境です。つまり、それぞれの部門のトップである皆さんがやる気になれば何でもできる、トップの決断しだいで職場が良くもなるし悪くもなるということです。

長野県須坂市
三木 正夫 市長

◆DATA

須坂市の概要（平成26年12月末現在）
面積149.84㎢　人口51,990人/世帯数19,472世帯
須坂市は長野県の北東部に位置し、電子工業を中心とする産業と、全国有数のリンゴ・巨峰などの果樹農業が盛ん。蔵の町並みやスキー、ゴルフ、温泉など観光スポットも充実している。市民との共創による「田園環境健康都市須坂」を創造するための施策を展開している。

研修機関に望むこと

――ありがとうございました。当財団の研修に対しての期待・要望について意見交換していただきます。

北岡　私どもでは、新規採用者の研修は基本的に県の研修機関を利用し、市町村アカデミーなどの研修とはダブらないように心掛けています。つまり研修機関を使い分けているのですが、そのあたりの研修機関における連携がきちんと整理された情報があれば助かります。

三木　海外研修を設けていることについてお礼を申しあげたいと思います。派遣した職員は、外国でいろんなことを学び、変わったと感じました。もともと私は、海外研修は非常に重要であると思っていたのですが、市長に就任したときは、厳しい財政状況や職員の減員もあり、派遣できませんでした。議会議員や市民からの批判も懸念していたのですが、成果が上がればよい、マイナス発言にはきちんと対応すればよいと思うようになりました。

お願いとしては、受講者を女性限定にした海外研修制度があれば、女性も参加しやすいと思いますので、検討していただきたい。また、新規採用職員・新任者研修については２～３日の短期なら参加しやすいし、基礎的な知識が得られるのではないかと思います。短期研修も検討していただきたいと思います。

それから地方創生とも関係するのですが、農業とか林業を活性化するだけでは、地方の農村地帯はよくならないと私は思っています。農村や林業を総合的視点で捉えて地域おこしをしていくような政策研究研修もやっていただければありがたいと思います。

実際、地域おこしで有名になった、鹿児島のやねだん（柳谷集落）の“やねだん方式”は、まさに農業を中心とした地域づくりで成功していると

思いますし、長野県川上村もそうですよね。要するに農業だけではなく地域全体として村づくりをしている。下伊那郡下條村もトータルとしてどういう地域づくりをやるかという思考法です。農村地帯の活性化というのは、今お話ししたように地域全体を、農業、林業、福祉、学校などを視野に入れ、トータルとして再生していく。そんな研修メニューも用意してもらいたいと思います。

さらに言えば、マーケティング、心理学、統計学、デザインといった研修を、短期間でもいいのでご検討いただけないでしょうか。それらの科目の重要性を認識してもらうだけでもかまわないと思うのです。例えば統計の分野で言うと、いろいろな統計調査を市町村でやっていますが、有効に活用していないと思います。活用方法がわからないのです。デザイン力の大事さを職員が認識できるだけでも成果があると思います。

内谷　私どもでは、財政再建の関係から過去15年以上、海外研修に派遣しておりません。しかし前市長の頃まで、議員が２回程度海外研修に行っています。海外研修への公費支出については疑問視する向きもあったのですが、もうそうではないだろうと思っています。長井にある工場でも、文書は全部英語、メールも英語が必須というような会社が存在します。これからの時代を考えれば、職員も定期的に少しずつでも海外に派遣していきたいと思いますので、財団でも研修内容の充実を継続的に図っていただきたいと思います。

他のカリキュラムについては、非常に充実していると思います。しかし、研修担当職員に聞くと、「長期派遣できる職員は限られる、短期派遣できる研修がもっとあれば望ましい」という返答でした。

また私には、まちの高齢化が進み、行政が全てやれるような時代ではないという思いがあります。そこで協働が注目されている面もあるのでしょうが、実は地域づくりへの協働というのは、全く進んでいない実態があります。既存施設の有効活用などトータルな地域づくりについての研修なども加えていただくとありがたいと思います。

三浦　アカデミーの研修計画を拝見すると、非常に充実していると感じます。今後とも充実した内容で進めていただきたいと思っています。

奈良県吉野町
北岡　篤　町長

◆DATA

吉野町の概要（平成27年１月末現在）
面積95.65㎢　人口8,114人／世帯数3,464世帯
吉野町は奈良県のほぼ中央、紀伊半島のほぼど真ん中に位置し、町内に所在する吉野山は日本屈指の桜の名所として知られ、2004年には金峯山寺などの寺社や大峯奥駈道が世界遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」の構成資産として登録されています。

先ほどもご発言がありましたが、研修期間が多少長く、職員を派遣しにくいという思いは私も感じています。

私が勘違いしていましたのは、国際文化アカデミーでの研修は国際関係分野だけかと思っていたことです。幹部研修もあるようですので、今後は参加させたいと思っています。

私は秋田県が用意した職員向け海外研修の団長として、由利本荘市長さんとともにフィンランドとフランスに行った経験があります。大変勉強になりました。フィンランドでは子育て支援と教育、フランスでは農業の六次産業化と運河の観光活用の実態を知りました。10日間の強行軍でしたが、目が開かれた感があります。今度は、国際文化アカデミーの海外研修に、ぜひ職員を参加させたいと思っています。

財政はかなり厳しいですが、まず職員づくりというのがいちばん大事です。私は研修費支出は、地域の先行投資であると思っています。

アカデミーでは、音楽家の生演奏を聴く時間も設けています。まちづくりには、音楽分野を活用した方向もあると思います。音楽という文化を活用しようとする際、私どもの中には、どうも音楽家の方に敷居の高さを感じる人も多いようです。地域活性化に貢献したいという、プロの音楽家と接触できる機会もあるというのはありがたいと思います。

――本日はありがとうございました。