

コア人材たる 職員に期待する

多様な価値観、多様な発想の人材がいる組織
だからこそ、イノベーションを起こせる

北海道ニセコ町は、道内屈指のスキーリゾートとして知られ「スキーとニセコ連峰」が北海道遺産に指定されている。最近は海外からのスキー客も多く、夏のアウトドアスポーツも盛んである。平成13年に全国初の「ニセコ町まちづくり基本条例」を制定し、注目された。平成26年には政府の「環境モデル都市」に選定された。平成21年に初当選した片山健也町長は現在2期目。それまで町役場に約31年勤務し、アイデア町長として知られた逢坂誠二元町長のもとでさまざまな改革に取り組んだ。将来は多様な価値観を持った人材の集合体組織をつくり、「相互扶助」のまちづくりに向けてさらなるイノベーションを起こそうとしている。



北海道ニセコ町長
片山 健也
(かたやま・けんや)

昭和28年生まれ。同50年3月東洋大学法学部卒業後、株式会社エコーライン（現・全農物流株式会社）入社。同53年10月同社退職、同年11月ニセコ町役場採用。以後、町民総合窓口課長、環境衛生課長、企画環境課長、総務課参事、教育委員会町民学習課長、会計管理者、教育委員会学校教育課長兼学校給食センター長などを歴任。平成21年7月退職、同年10月ニセコ町長就任（現在2期目）。

民間から町職員になると 「前例主義」の壁が待っていた

—片山町長は6年前の平成21年10月にニセコ町長に就任されて、現在2期目です。その前は31年間、町職員として勤務されましたが、大学卒業後3年半ほど民間企業にいらっしました。民間から地方公務員に転じて、どんな印象を持ちましたか。

〈片山〉「役場の職員はこんなに働いているのか」と思いました。夜中まで本当によく働きます。ただ、入ってみて率直に感じた民間と違う点はありました。民間は絶えず、何かあると改革を行います。例えば、事務量が増えたら減らす努力をするなど、変わるための努力をします。私は物流の会社にいましたが、この会社では若手社員にも「どんどん意見を言いなさい」と促していました。社員の資質が会社の質を決めるという意味で、「人財」という言葉がよく聞かれたものです。ですから研修で自己研鑽して自分を磨いてくれとずっと言われました。また、みんな忙しかつたのですが、有給休暇もなるべく100%消化できるように協力し

合いました。

それに対して、当時の自治体は「前例主義」にどっぷりと漬かっていて、改革のモチベーションという点では民間に比べると引けをとっていたと思います。私が町役場に入ってまず言われたのは「前の人がつくった書類を見なさい」「その通りにやりなさい」です。ある時、私は上司に呼ばれ、こう言われました。

「片山君は民間から入ったから、いろいろなことを提案したいのはよくわかる。しかし民間と行政が違うことを理解しなさい。民間は改革したり、新しいことを始めた結果、会社がつぶれてもその会社だけの話です。ですからいろいろなことができるのです。行政には住民がいるのです。そのため簡単には変えられません。あなたが言う改革はできるだけ慎重にすべきなのです。新たなことをやると、組織に新たな負荷を与えます。今やっている仕事は、これまで何十年にもわたって多くの先輩方が培ってきたもので、『こういう仕事のしくみが一番いい』からやっているのです。それを変えるというのは、入って2、3年目のあなたがやるようなことではないのです」

それでも、町職員の中には焦燥感といいますか「こ

のまま、いいのだろうか」という問題意識を持つ人が10人近くいて、他に術がないので私も含めてみんなで集まり、読書会を始めました。大森彌先生、西尾勝先生、松下圭一先生、田村明先生の著書などを読みあって、「町はどうあるべきか」を議論しました。また、私は全国組織の自治体学会に参加しましたし、メンバーもそれぞれの分野の勉強会に参加していました。

周囲からは変わったことをするとみられて、「組合をつぶすのではないか」「片山たちは第二組合をつくるのではないか」など、職場の同僚からもいろいろ言われたりしましたが、そのようなつもりはありませんでした。純粋に「このままでいったらニセコ町はどうなる」「いろいろな町で改革に取り組んでいる。改革はやはり必要だ」という志で集まった仲間です。この時の勉強は後々、役に立つことになりました。

職員の考え方を180度変えた 逢坂誠二町長時代の改革

——ニセコ町と言えば逢坂誠二町長時代の
大改革で全国的に知られましたが、町職員
の立場で見て、それはどんな感じでしたか。

〈片山〉 私が入庁した頃、職員と議員の関係は悪くなかったのですが、その当時は町長と議員の信頼関係に基づいて町政が動くことがあり、それは外からはなかなか見えない部分でした。しかし、逢坂誠二さんが35歳でニセコ町長に就任された時からは、町政と議員の外から見えない関係は、一切なくなりました。例えば有力者が町長室に来訪しても、関係する職員を呼び、「1対1の密室」にならないように町長室のドアは閉めません。私はやっていませんが、逢坂さんは毎日、誰が来てどんな要請を受けたかなど、日記を書いたりインターネットで全職員にも外部にも公開していました。全国、誰でも自由に見られます。そのように町長の仕事が全部ガラス張りになったのは衝撃的でした。

現在の町職員は逢坂町政時代を知らない若手までそのDNAを受け継いで、100%までいなくても、そのエッセンスは職員みんなの心の中に染み込んでいると思います。逢坂さんがこうあってほしいと願った組織風土ができています。

インセンティブは一切なし それでも移住者が絶えない理由

——ニセコ町は道内、道外の他の市町村からの移住者が比較的多く、人口も増えていますが、特別に何かなさっているのですか。

〈片山〉 実は住宅費補助のような金銭的なインセンティブなど、移住者にとってのメリットはほとんどありません。高齢者の人生の「終の棲家」や、子育てをどこで行うかという決断に際して、自治体がインセンティブのお金で誘うのは本当にいいことなのか、「何万円くれたからこの町に来て住んでいる」というのは、本当に心豊かなことなのか、住民の皆さんと共に歩む「住民自治の町」として本当にそれでいいのか、役場内でも相当議論しました。結論として、「自分はここに住みたい」と本当に移住を希望する人に、行政としてできる最大のことをやればよいというポリシーを貫くことにしました。

札幌市にあった知的障害者グループ「生活の家」が建物を建てて移ってくる計画を町に持ってきた時、当時の逢坂町長は「ニセコは雪が2メートルぐらい積もります。生活の大変さがあります」と話していました。それでも「生活の家」は2年後に移転してきて、生活を始められました。懇談会で話をする機会があった時に代表の方は「候補地を探して全道を訪ね歩きましたが、ニセコだけ、いい話が1つもない。でも町長さんも職員の皆さんも冷たい感じがしませんでした。環境などいろいろ考えて、ここに決めました」と話されました。もちろん正式移転にあたって私をはじめ町の管理職は、道路の舗装や生活インフラの整備や障害者の方への対応など、「生活の家」のために行政として何ができるかを毎日、徹底的に議論しました。

私は、公共のあり方としては移住者誘致の宣伝も大事ですが、移住者でもそうでなくても、住民の方に等しく中学生までの医療費無料化などを行い、一貫して住民自治を実践する町、情報公開をする町であり続けられればそれでいいと思っています。そのことが気に入って移住される方もいらっしゃると思います。

都会のような利便性はなくても、少なくとも生活したり、病院に行ったり、子育てをしたりするための最低標準の行政は行っています。それはここで生活する中でわかっていただけたらと思います。ただ、都市部か



初登庁する片山町長



海外からの観光客も増えているスキー場

ら移住される方は、以前は行政との接点がほとんどなかった方が少なくありません。そのため行政との関わり方がわからなかったり、中には「行政はウソをつく」「行政は私たちには真剣に対応しない」というイメージを抱いたまま移住される方もいらっしゃいます。そんな無関心や誤解を解くことも大事ですが、だいたい1年ぐらいたてば、ニセコ町には隠し事などないことをわかってくださいます。

移住者の方がニセコに住みたいと思う最大の理由は、やはり自然環境のすばらしさだと思います。だからこそ環境を守らなければなりません。

地方自治体のまちづくりは たった1人でも改革できる

——全国に改革を志す自治体職員は数多くいると思いますが、改革を実行するには何が必要だと思いますか。

〈片山〉 私がわかってほしいと思うのは、自治体のまちづくりはたった1人でも改革ができるということです。

私も職員時代、ずいぶん悩んで、苦しみました。が、「首長でないと改革できない」「議会の議長にならないと改革できない」「総務課長や企画課長など管理職にならないと改革できない」などということは1つありません。たった1人でも改革はできます。

自治体職員の中には「仲間がいないとまちづくりはできない」と思っている方がけっこう多いようです。もちろん仲間がいればお互い支えあって、1つの大きなエネルギーになります。でも、過去の歴史を変えてきたのはいつも、たった1人の改革者でした。1人が覚悟をもってやることで、町も社会も変わるのではな

いでしょうか。

——まちづくりについては自治体職員だからこそ、
できることがあるのですか。

〈片山〉 自治体の職員は普通の住民の皆さんと比べれば、圧倒的に多くの情報を持っていて、比較優位があります。ですから職場の中でいろいろな提言ができます。本業のかたわら、まちづくりに熱心に取り組む住民の方から見れば、給料がもらえて、まちづくりを本業としながら仕事ができる。こんなうらやましいことはないでしょう。私が尊敬する大森彌先生は、よくこんなことをおっしゃっています。

「公務員はロマンに満ちた仕事である。その理由はバックに住民がいて、住民のために仕事ができるから。そのために安定した身分が必要だから、職員は身分が保障されている」

職員は安定した身分があるからこそ、住民の皆さんに対し説明責任を負っています。法律の上では首長の補助機関ではありますが、その代表者の首長を選ぶのは住民の皆さんです。ですから住民の皆さんに対して責任を負っているのです。自分の仕事はいかに重要か、職員一人ひとりが自ら考え、行動することによって、町はどんどん変わっていきます。職員は町を良い方向に変えていくための担い手だということを理解し、自覚してほしいと思います。

——ニセコ町は社会人採用をなさっていますが、
成果はあがっていますか。

〈片山〉 ニセコ町では職員総数の半数以上は社会人経験者で、町役場の外で働いた経験があります。28歳まで応募できる定期採用試験は学生も社会人も応募しますし、それより上の年齢の社会人採用も行っています。現在の学校教育課長は全国公募した公式第



住民との対話をたいせつにする片山町長



1回の社会人採用で入りましたが、前職は生命保険会社の営業マネージャーでした。32歳ですがプロとして事務処理能力は卓越していましたから、入庁当時は職員に対して大きなインパクトがありました。

社会人採用の試験は「1泊2日」で行い、夜の「宿泊懇親会費」に応募者1人当たり1万2,000円を支出します。当初は町議会でも「カネの使いすぎだ」と問題にされましたが、そこまでしないと本当に良い人材は採用できません。

1泊2日の採用試験は、書類選考で10人ぐらいに絞った後、ニセコに来てもらい、昼間は集団討論も実施しながら何回も面接を行います。「優秀な人材を見分ける」のがその目的です。夜は懇親会で、一緒にお酒を飲みながら食事をします。幹部との一次会だけでなく若手職員との二次会もありますが、若手たちも合否判定で1票を持つ試験官で、応募者の人柄を観察して面接ではなかなかわからない「採用してはいけない人材を見分ける」のがその役割です。若手の人柄観察は昼間の送迎や案内の時から始まっています。

それ以前の採用試験を振り返ると、「公務員」という殻の中で採用者を決める。言い換えれば公務員として無難な人を採用してきました。しかし組織は、多様な価値観、多様な発想の人材がいるからこそ、組織自体が変わっていきます。必要なことは、職員自体が日々自分を変えていくことができるか、そして組織を変えることができるかです。そうしないと、組織はだんだん停滞し、腐敗していきます。そのために多様な価値観を受け入れることが必要なのです。

またニセコ町では、総務省や環境省など中央官庁からの出向者を迎えますし、町からも中央官庁に派遣しています。特別な目的でプロの専門家を任期付き職

員として採用したこともあり、中には正職員になったケースもあります。建築や土木など専門職で採用した職員も、人間としての幅を広げる意味も込めて必ず別の部署を経験します。現在の会計管理者はもともと農業土木の専門職でしたが、財政で手腕を発揮して抜擢されました。そのように、自治体も組織自体が絶えず流動化していくことが必要なのです。

外から見られ、コメントされると 住民も職員も他との違いに気づく

——片山町長からみて「こんな人はいない」という職員とは、どんな人ですか。

〈片山〉ひと言で言えば「指示待ち職員」です。9時から5時まで、上司に言われた通り、自分の仕事だけをやって時間をやり過ごすような人は町にとっては損害で「人罪」でしょう。住民の皆さんの日々の苦しみに向きあう仕事ですから、真剣に仕事をしてほしいと思います。ニセコ町はたぶん、指示待ちどころか町長が「右を向け」と指示しても素直に右を向かない職員がほとんどかもしれませんが、それでいいのです。やりたいことが明確にある人も、それを模索中の人も、提案をどんどん出す人も、慎重な人もいます。人によって温度差があり生き方も違いますが、それが多様性というものです。

——町長から職員への権限の委譲はどの程度、なされているのですか。

〈片山〉まちづくりの原点は現場にあります。90人ほどの小さな組織でも、職員はみんな自分の現場を持っています。その現場には住民の方がいます。現場でのささいなことに光を当てていくことが行政の大きな



美しい姿の羊蹄山とさくらんぼの木



ニセコ連峰の主峰であるニセコアンヌプリ

役割なのだと思います。その際、職員が現場で解決することも、担当課で処理することもあります。町長の私のところまで持ち込まれる案件は本当に少なく、相当大きな金額の案件でも私が出て行って処理することはほとんどありません。不在の間に決裁文書がたまることもあまりありません。それは職員が現場でスピード感をもって判断し、対処しているからです。

私から見て「おいおい、それでいいのか」と思うこともゼロではありませんが、町長の私が事細かにチェックしはじめると、職員がだんだん私を向いて仕事をするようになっていきます。それでは組織は回りません。町長が方針を示し、それを受けて職員が自分たちで考え、自分たちで判断し、組織内の自分の視点で意思決定するような習慣を身につけることが重要です。

——視察で外部の目にさらされる機会が多いようですが、そのメリットは何でしょう。

〈片山〉 他の市町村もおそらくそうだと思いますが、実際、「ニセコ町ってどんな町ですか」と人から聞かれても、そこに暮らしている住民の皆さんにはわからないものです。例えば、コミュニティラジオも含めた情報公開で町の情報がどんどんくるのは当たり前のように思っていますし、何か問題が出てくればフリーの懇談会が開かれるのも、「どこの町でもやっていること」と思ったりします。それが外部の人から言われて、ニセコならではのことだと改めて気づくこともあるでしょう。

職員にとっては、外から見られることも大事ですが、外を見に行くことも大事です。キーパーソンに話が聞きたいと申し出れば、行けるしきみがあります。市町村アカデミーの研修についても、人口5,000人弱で職

員数90人の町にしては、これまでの参加者数はトップクラスだと思います。講師陣の質が高くレポート提出や発表の機会が多いので、職員が手を挙げれば総務課でなるべく行かせるようにしています。

改革できるかは規模の大小に関係なく姿勢、やる気の問題

——逆に、外部の目にさらされて、がっかりしたことはありますか。

〈片山〉 視察に来られる全国の自治体の方の中には「ニセコ町は小さいからできるのでしょね」という感想をお持ちの方がいらっしゃいました。「うちは人口が何十万人もある市だからできない」と言われるのですが、そんな言葉を聞くと正直がっかりします。そんなことは全くなく、住民とどう接するかは自治体の規模の大小とは関係ないと思っています。

職員と住民の懇談会はたくさん開かれますが、私はその全てに出席できるわけではありません。一部だけです。それでも課長や係長がそこで住民の皆さんと接点を持ち、私が考えていることと同じことをやっているなら、私が出席する必要はありません。

規模の大きな自治体組織であれば、地域内への分権をどのように制度設計するかでしょう。その情報共有のしくみさえあれば、自治体の規模は関係ありません。要は、「住民自治にどう向きあうか」という姿勢、やる気の問題だけだと、私は思っています。

アメリカ・テネシー州のチャタヌーガという町はかつて公害がひどく、「全米で最も住みたくない町」と言われていました。それが20年ぐらい前に「全米で最も住みたい町」に一変しました。何をやったかという、



春の花のように温かみのある黄色に塗られた橋の色も住民との懇談会で決められた。



「相互扶助の町」のシンボルとなっている有島武郎記念館

徹底的に民主的なまちづくりです。例えば地域で公園をつくる際は、そこの自治会に予算をまるごと渡してしまうのです。住民の皆さんは「この予算でどんな公園をつくるか」を週に何回か集まって議論しますが、公園の完成までは10年計画です。結論を急がず、みんなで知恵を出しあって考える。そんな徹底した住民自治で、「公害の町」から「美しい環境のある最も住みよい町」に変わっていったのです。

「自治体の規模が大きいから住民の声がダイレクトに伝わらない」と言う人がいますが、それはどのように制度設計するかという問題です。まだ制度がなければ、情報共有のしくみをつくってしまえばいいのです。大きい組織はそれなりに、知恵を出して制度設計をいかにやっていくかが重要だと、私は思います。

「相互扶助」と「子どもへの投資」 のまちづくりに取り組む

——「地方創生」が言われていますが、ニセコ町が今後目指す方向についてうかがいます。

〈片山〉ニセコ町には「有島武郎記念館」があります。大正11年、小説家の有島武郎は「相互扶助」の精神のもと、ここニセコに所有していた約450ヘクタールの土地を小作人に無償解放しました。人間社会は「相互扶助社会」です。困った人がいればお互いに助ける。それを私も住民の皆さんに日々訴えています。環境というキーワードとともに、相互扶助で助けあうまちづくりも将来にわたってのニセコ町のテーマです。「相互扶助の町」として住んでいる人が地域に誇りを持てるようにしたい。ほとんどの人は、人との関わりあいの中でお互いに助けあう温かみを感じながら生き

ていきたいと思うものです。それがきちんと通じる町にしたいというのが私たちの思いです。

中学生までの医療費無料化を「バラマキ福祉だ」と言う人がいますが、全く違います。私はそれを「教育費」だと思っています。この世に生まれた子どもは「地域の宝」「社会の宝」、次の世代を担う人材だと考え、今の大人たちは子どもたちにどれだけ投資できるかだと思います。

私たちは、大人が多少我慢しても、次代を担う子どもの教育に投資するような施策に力を入れています。例えば中学生が感性を磨けるように札幌までミュージカルの観劇に行く費用を負担したり、異文化に触れるようにニセコ高校が修学旅行でマレーシアまで行く旅費を補助したりしています。ニセコに住んでいると大自然の中で健やかに育つだけでなく、さまざまな文化や芸術に触れて「すごい」と感動する機会も得られるようにしたい。子どもの前には選択肢がたくさん用意されています。文化であれスポーツであれ、この町からさまざまな分野で活躍する多様性のある人材を育てたいのです。もし日本を飛び出して世界で活躍すれば、こんなにうれしいことはありません。最近も「将来は国際社会で活躍したい」という女子中学生1人を、地元の人たちがボランティアでお金を出しあってオーストラリア短期留学に送り出しました。将来、ニセコではなく海外で活躍してもかまわない、こだわらないという町民性には感動しました。

「地方創生」の目的は人口を増やすことではなく、地域で有能な人材をいかに育てるかにあります。その制度設計には多種多様な道がありますが、社会を豊かにしたいという心ある人を多く育てられた地域が将来、生き残っていくのだと思います。