

コア人材たる 職員に期待する

★ 1人ひとりの職員が公務員としての存在意義を
自らに問い続けることが組織力につながる

三重県の県庁所在地・津市。明治22年の市制・町村制施行とともに誕生した、日本で最も歴史のある市の1つだ。そして平成18年1月には、10市町村が新設合併し、新生・津市がスタートした。その初代・松田直久市長を引き継いで、合併後10年目を迎える津市の舵取り役を務めるのが、旧自治省出身で熊本県、京都市、宮城県といった自治体の管理職も経験し、民間企業での勤務経験もあるという多彩な経歴を持つ前葉泰幸氏である。行財政改革により健全財政を維持しつつ、都市基盤や地域の生活インフラ整備を積極的に推進する一方、総合支所への権限移譲など地域性を生かしたまちづくりにも取り組んでいる。



三重県津市長
前葉 泰幸
(まえば・やすゆき)

昭和37年、津市生まれ。昭和60年に東京大学法学部を卒業し、自治省（現総務省）入省。平成2年4月、熊本県に出向し、地域振興課長・税務課長・財政課長を務める。平成7年7月、国土庁防災局（現内閣府）に出向し、防災企画課課長補佐。平成9年7月、自治省税務局固定資産税課課長補佐。平成10年4月、京都市に出向し、総合企画局政策企画室長。平成13年1月、総務省自治行政局自治政策課理事官。平成13年4月、宮城県に出向し、企画部長・総務部長。平成17年9月、総務省大臣官房企画官。平成18年12月、デクシア銀行東京支店副支店長。平成22年6月、地方公共団体金融機構審査室長。平成23年4月、津市長に就任し、平成27年4月に再選。

東京で大学生活を送っていても ふるさとへの思いは持ち続けていた

——公務員を目指された理由を教えてください。

〈前葉〉 私は津市の生まれ育ちで、大学入学を機に東京へ出てからもずっと、ふるさとへの思いを強く持っていました。地方＝東京以外の地域の振興が、力強い日本を作るために不可欠という考えは、東京に住んでみてさらに確固としたものとなりました。就職に際しても、地域に関わる仕事ができるという点が旧自治省を選んだ最大の理由です。同期入省の15人は全員が地方出身で、それぞれに地域振興への思いが溢れていました。彼らは今も、それぞれの立場で地域活性化に取り組んでいます。

——旧自治省ではどんな仕事をされていましたか。

〈前葉〉 官房総務課で国会対応をしたり、財政局地方債課の係長や、税務局固定資産税課の課長補佐を務めたりしました。主に地方税財政の最前線で仕事をさせてもらい、地域の住民にしっかりと行政サービスを提供していくための基盤となる税財政制

度を、地方の立場で作り上げていくことの大切さを実感しました。

一方で、阪神・淡路大震災の直後に当時の国土庁防災局（現内閣府）へ出向し、防災企画課課長補佐を務めました。5時46分に地震が発生していながら、災害対策本部を設置したのが10時だったということで、国土庁の対応スピードの遅さに対して大きな批判が起こっていたときでした。災害体制を強化するための各省庁からの出向者の一員として、災害対策基本法の大改正に携わりました。国の仕組みや法律の根幹に関わる業務を経験させてもらい、当時はまだ30代半ばでしたが、組織のトップに近い位置で仕事することの意義の大きさを感じました。

公務員というのは、ものごとをきちんと積み上げていくことは得意ですが、ときにはそれ以上に即時対応が大切なこともあります。そうした緊急の課題に対してスピード感を持って意思決定し、課題解決の道筋をつけるためには、中堅以上の職員が高いレベルで意識を共有することが必要です。そんなことも、国土庁出向の経験を通じて学ぶことができました。ある程

度の役職、市町村なら課長級以上になれば、否応なくそうした緊急対応の必要な事態に巻き込まれることがあります。もちろん最終的な意思決定はトップが行いますが、トップはたった1人ですから気づいていない視点があるかも知れません。それを幹部職員がサポートできるのが、組織力というものです。

管理職のあり方を深く学んだ 3つの自治体での経験

——自治体にも何度か出向されていますね。

〈前葉〉 熊本県には平成2年4月から平成7年6月までおり、地域振興課長、税務課長、財政課長を務めました。平成のはじめごろにふるさと創生事業が行われ、熊本県では細川護熙知事が日本一づくり運動を展開していたころで、地域の宝物探しを通じて地域の自信をどう取り戻すかが注目されていました。私もどんどん現場に飛び込んで行って住民の方々と意見交換し、どこにどんな宝があるか一緒に見つけ出すことを心がけていました。当時の熊本県というと、たとえば水俣はまだ公害のイメージが払拭できていませんでした。しかし、日本酒の南限であることなど、誇れる地域資源もたくさんあるので、そうしたポジティブな面を積極的に全国へ発信し、地元の人たちに元気になってもらうのが私の使命でした。

平成10年4月から平成12年12月までは、政策企画室参事・室長として京都市に出向しました。歴史と伝統に彩られたまちですが、それを次の時代にどうつなげて新しい京都づくりをしていくかを模索していた時代です。その対策の1つとして、いち早く市街地の公共施設統合を進めました。そして、統合によって空いた学校をマンガ博物館にするなど、新しい魅力づくりに取り組みました。きょうとシティハーフマラソンを始めたのもこのころで、どうすればもっとお客さんが来てくれるかをいつも考えていました。私より上の人たちは、自治体職員としての存在価値は何かを常に意識し、フレッシュな感覚で仕事をしていましたね。

そして、平成13年4月から平成16年3月までは宮城県に出向し、改革派知事として知られた浅野史郎知事のもとで企画部長、総務部長を務めました。ここでの私の役割は、浅野知事の改革の理念をどう具体的

な仕事の中に落とし込んでいくかであり、その一例が、平成14年の宮城県福祉事業団による「船形コロニー解体宣言」と、平成16年の浅野知事による「みやぎ知的障害者施設解体宣言」でした。

障害者の幸福を実現する観点から、入所者を施設に閉じ込めるのではなく地域へ帰していこうという理念に基づくものです。しかしながら、障害者の助けになっているはずの施設が要らないというのはどういう意味なのか、現場の方たちには丁寧な説明が不可欠です。当時から、完全に施設をなくすのは難しいのではないかと思っていましたが、やはり村井県政になって、解体という言葉は使わず利用者本人の自己決定を尊重しながら地域生活への移行を図るという方向に修正されました。

このような、公務員の常識からすれば飛躍したアイデアやテーマが、浅野知事からは次々に出てきました。私としてはそれを消化するだけでも大変でしたが、それを1つひとつ組織と事業に落とし込む作業をすることで、本当に鍛えられました。

3つの自治体での経験は、私にとって管理職のあり方を深く学ばせてくれるものでした。それぞれの組織にとって、自分が何をすることに最も価値があるのか、また自分自身にとっての価値は何なのかを一生懸命考えることができました。同時に、そのようなことを真剣に考える人がたくさんいることこそ組織の強みなのだとすることも、実感できました。

前市長の支援を受け市政の課題を ピンポイントで理解できた

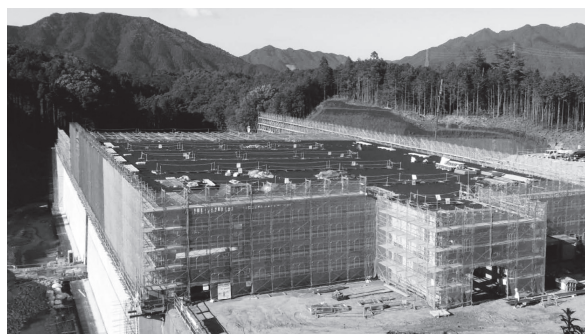
——政治家に転身されたのはどのようなきっかけでしょう。

〈前葉〉 平成17年10月、宮城県知事選に出馬しました。浅野県政を引き継ぐことが大切だと考えての決断でしたが、現・村井知事に敗れました。そのとき43歳。もう官僚には戻れませんので、新たな仕事に向けて20年間のキャリアに基づく客観的な人材としての価値をアピールしなければなりません。

そんなとき、ベルギーに本拠を置くヨーロッパ有数の金融グループであるデクシア銀行が、日本での支店開設に向けて準備をしているという話を聞き、応募



JR名松線の復旧工事（4大プロジェクト）



最終処分場・リサイクルセンターの建て替え工事（4大プロジェクト）

しました。この銀行は、もともと自治体への融資が得意分野で、これを日本でも展開したいということでしたので、これまでの経験を生かせると考えたのです。平成18年12月に東京支店がオープンし、私は副支店長に就任しました。

社内での会話はすべて英語で行われるなど、これまでと全く異なる環境に身を置くことになりましたが、仕事は極めて順調でした。ところが平成20年にリーマンショックが起こり、深刻なファイナンス・クライシスに見舞われました。とりわけ自治体向け融資は20年単位のロングタームのため、資産調達が行き詰り、支店は閉鎖されることになりました。

その後、地方公共団体金融機構に転職し審査室長として勤務していたとき、ふるさとの津市で、当時の市長が三重県知事選に立候補するため市長選が実施されることになり、私のところに出馬の打診がありました。地方公共団体のトップとしてまちづくりを進めることはもともと望んでいた仕事であり、ましてや私のふるさとです。たくさんの方が一緒に戦おうとしてくれたため、立候補を決意しました。

——最初の市長選挙では特にどのような点を訴えられましたか。

〈前葉〉 松田前市長からもサポートを受ける形での選挙となったので、現段階の津市で何が課題なのかピンポイントでクリアに理解することができたのは大きかったです。ただ、そうしたアドバイスを鵜呑みにするのではなく、スタッフと徹底的に議論しながら私なりに考察を深めていきました。その結果、「市民の命を守る」「市民の心をつなぐ」「市民の暮らしを創る」という3つの柱を掲げました。

「市民の命を守る」については、東日本大震災の直後であったことから、伊勢湾内にある津市も大地震があれば津波が来るのではないかという懸念が市民の間に広がっていました。そこで、地域防災計画を抜本的に改定して津波避難ビルの整備や海岸堤防の強化を行うことを掲げました。また、救急病院がないため二次救急患者の受け入れは市内病院の輪番制を採用していますが、当番に当たった病院で余裕がない場合重症患者がたらい回しにされる恐れがありました。そのようなことのないよう、応急診療体制の整備により精緻な輪番制の構築を訴えました。

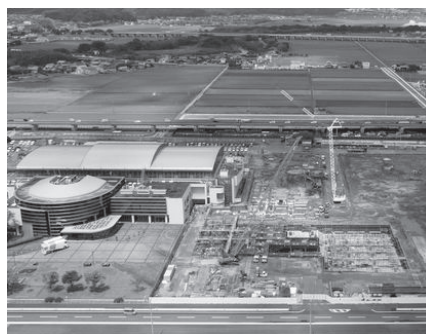
「市民の心をつなぐ」については、地域審議会の活用なども含めた、より満足度の高い地域振興の仕組みづくり、生活・介護支援サポーターの育成や地域支え合い体制事業の推進などであります。

「市民の暮らしを創る」については、中勢バイパスをはじめとする道路整備や4大プロジェクト（後述）の推進、トップセールスによる企業誘致などを掲げました。

選挙は3人の新人による戦いでしたが、有権者の方々にはこうした政策と、これまでのキャリアを評価していただいたのかなと感じています。

総合支所に権限・予算を移譲し 地域インフラ維持・補修事業

——津市は平成18年1月に10市町村が新設合併し、新しい津市が誕生しました。市長に就任されたのは合併して5年あまりが経過した時期ですが、合併による効果と課題についてはどのように感



産業・スポーツセンターの建設（4大プロジェクト）

じましたか。

〈前葉〉 合併による職員等の人件費削減は着実に進んでいました。また、新生・津市の基盤として松田前市長が位置づけた4大プロジェクトも順調に完成へと向かいつつありました。4大プロジェクトとは、①産業・スポーツセンターの建設、②最終処分場・リサイクルセンターの建て替え、③新斎場の整備、④JR名松線の全線復旧を指します。③についてはすでに供用を開始しており、①については平成29年10月のオープンを目指して施設本体の工事が着工しています。②・④についても事業完了の目処がつかしました。

その一方、合併によってこれまで役場だったところが支所になり、住民にとっては遠くの本庁に行かないと用が済まないことも出てきました。例えば、地域の生活道路の補修ひとつとっても、工事が始まるまでに手間と時間がかかるようになりましたので、そこで、「地域インフラ維持・補修事業」を創設しました。道路の路面復旧や草刈りといった地域に密着した生活基盤の維持・補修について、本庁から総合支所に権限と予算を移譲することで、迅速に対応できるようにし、人員も各総合支所に技能職員等を増員配置しました。

また、地域だけでは決められない政策的な案件について協議する場として、平成26年度から地域政策会議を設けています。市長・副市長と各総合支所とで課題を整理し、地域要望の早期実現を図ります。さらに今年の10月からは、市内各地域の声を直接聞いて課題解決や地域振興を図るため、市内37か所で地域懇談会を開催します。

——10の基礎自治体が1つになったことで、異なる

組織風土を統一するのも時間がかかったのではないですか。

〈前葉〉 なかには100人ほどの役場から2,500人の市役所へと、環境が大きく変わった職員もおり、これまでの人生設計になかったはずのポジションに就いた人も少なくありません。そうした幹部職員たちが生き生きと働いてくれているのが、とても嬉しいです。また、合併時に職員数の2割削減を目標として掲げ、消防職員以外は保育士なども含めて例外なく削減の対象としました。こうした状況の中で、1人ひとりの職員が「自分がもっと頑張らないといけない」という意識を持って仕事をしています。

人口の自然増を目指し 不妊治療休暇制度促進事業

——健全財政と積極的なハード整備を両立させていますね。

〈前葉〉 職員数は合併前の平成17年度に3,119人だったのが平成26年度は2,499人になっております。業務委託など外部人材を活用した分を含めても、人件費は着実に減っています。人件費の割合を現在のレベルでキープできれば、骨太の財政体質を作り上げることができるのではないかと考えます。その一方、財政調整基金は私の1期目の任期中に42億円積み増しで、191億円になりました。

ハード整備に関しては、既存の施設が老朽化したため建て替えるものがほとんどで、財源についても合併特例債を活用しています。とはいえ、今後は地方債償還が増えていくので厳しく財政をコントロールし



新斎場「いつくしみの杜」(4大プロジェクト)



津波避難ビルの指定

ていく必要があります。そのために減債基金も積み立てています。

——地方創生の取り組みについてお聞かせください。

〈前葉〉今年度は津市版「まち・ひと・しごと総合戦略」を策定するとともに、先行型交付金事業としてはUIJターン促進に着目した取り組みを行います。

例えば、昨年度から職務経験者を対象とする採用試験を実施しており、今年4月に15人が入庁しましたが、そのうち5人は市外からの転入です。こうしたケースを増やしていくには仕事の場づくりが大切で、本人の希望と仕事とのマッチングがうまくいくよう、できるだけ多様な業務の機会を提供するようにしていきたいと思います。民間企業についても、市外から職務経験者を正社員として採用した場合、1人につき20万円を支給する制度を設けました。

また、人口の自然増を目指すための対策として、不妊治療休暇制度促進事業を始めました。子宝に恵まれない共働き世帯が不妊治療を受けやすいよう、そのための休暇制度を導入する中小企業等に30万円の奨励金を支給する仕組みです。

津市においても美杉地域は過疎地域に指定されており、急激な人口減少が続いています。過疎地域自立促進計画にもとづく取り組みを進めていますが、その管轄をこのほど本庁から美杉総合支所に移し、過疎債の使い方も地域で決められるようにしました。

職員みんなで1年間かけて 職員行動規範を策定

——職員行動規範を策定されましたが、そのねらい

は。

〈前葉〉私たちは、市民の期待や意見に対し「即答・即応し実現する市役所」を目指しています。また、自分で言うのも何ですが、私は、ある程度豊富な行政経験を有し、津市としてやりたいこと、やらなければならないことをクリアに示すことのできる経営者であると自負しています。ただその実現には市長の力だけでなく組織力が不可欠です。2,500人の職員が市民から「よくやってくれてるなあ」という満足感・納得感を持ってもらえることが、タックス・ペイヤーである市民に対する責務だと考えます。職員行動規範は、そうした意識を各職員が自分のものとして捉え、行動に移すことができるようにすることを目指したものです。

策定にあたっては、前提として経営トップの思いを全職員が共有する必要があるので、昨年4月から8月まで計12回にわたり、組織経営セミナー・階層別研修として私自ら職員に話をしました。そのうえで、職員みんなで考えるという点にこだわり、昨年度1年間かけて作り上げました。職員としてどう考えどう行動すべきか、職員同士で議論することで策定段階から理念を共有し、職場での浸透を図るようにしました。いわば、職員行動規範の策定プロセスそのものを職員研修として位置づけたわけです。

できあがった職員行動規範は、まず次の3つの柱を明らかにしています。

- ①市民とともに……私たち津市職員は、常に市民に寄り添い、市民の思いを形にし続けます。
- ②組織として……私たち津市職員は、組織と仲間を尊重し続けます。



津波対策として香良洲高台公園の整備（パース図）



パリ地域経済開発局との協定を締結

③職員として……私たち津市職員は、常に高みをめざすため、向上心を持ち続けます。

そして、それぞれの柱に沿って具体的な行動のあり方を記しています。例えば①の柱では、「声なき声にも耳を傾け、市民とともに笑い、悩み、涙する心を持ち続けます」「市民との対話を大切に、積極的に地域に飛び込み、地域づくりの当事者として市民とともに行動します」などで、職員が自らに言い聞かせるような内容が中心です。

そうやって意識的に言い聞かせていかないと、身分が保障されており目に見える成果が出にくいことも多い公務員の世界では、つい怠けがちになってしまうことがあるのです。それを放置すると、全体として志の低い組織にしかありません。私たちが目指すのは一流の組織であり、そのためにも1人ひとりの職員が一流の働き方を自覚する必要があります。職員たちが自ら考えて「市民とともに笑い、悩み、涙する」といった言葉を盛り込んだ点を見ても、職員のモチベーションが本当に高くなっていると感じます。このような心を持ち続けている限り、市民から後ろ指を指されるような組織にはならないと信じています。

なぜ公務員を目指したのか その原点を常に意識してほしい

——最近は人事評価制度を導入する自治体が増え、評価結果を処遇に反映させる例も出ていますが、それについてはどうお考えですか。

〈前葉〉 そういう手法もあっていいと思います。ただ、公務の特殊性というものがあって、評価に結びつくよ

うな業務を担当する確率が部署によって大きく異なるという点が問題です。目立たない仕事をこつこつやり続けている職員にもきちんとスポットライトを当てることが必要で、労使が一緒になって本当にいい評価の仕組みを考えていかなければならないと思います。

——最後に、自治体職員へのメッセージをお願いします。

〈前葉〉 職員行動規範を策定するとき、最初にしたのは職員たちに「覚えていますか、あのときの気持ち」と問いかけることでした。「あのとき」とは、市役所に入庁したときの気持ちです。もっと給料の高い仕事もあったはずなのに、「市民の暮らしをもっとよくするために働きたい」「公共の利益のために頑張りたい」という思いを持って公務員を目指したはずです。私が職員研修で講師を務めるときも、「みなさんは自治体職員としての働きがいをもっと優先してこの仕事を選んだはず。いま、本当にそうになっていますか。もっと市民の役に立てること、もっと公共のために自分がやらなければならないことがあるのではないですか」と語りかけています。

市役所という組織の中で、私だけが市民の直接選挙によって選ばれた立場であり、その意味で市民とつながっています。職員は、そのような市長の職務執行を組織として進めるための戦力として重要な役割を担っています。同時に、1人の人間としての価値を常に追求する存在であり、この点でも市民に満足感・納得感を持ってもらうことこそ自らの存在意義を確立することにつながると思います。

——本日はありがとうございました。