コア人材たる職員に期待する

住民と一緒に地域の「元気」を創り出す役割を果たしてほしい

富山県高岡市は、富山市に次ぐ県内第２位の174,993人（2015年10月31日現在）の人口を抱える県西部の中核都市で、５本の鉄道が交差する交通の要衝。日本海に面した伏木港（伏木富山港）は国際拠点港湾に指定されている重要な貿易港である。伝統工芸品の「高岡漆器」や「高岡銅器（鋳物）」から続く「ものづくり」の伝統があり、アルミ建材などを生産する工業都市でもある。2015年３月14日、北陸新幹線の新高岡駅が開業し、所要時間３時間足らずで首都圏と直結した。自治省・総務省出身の高橋正樹市長は平成21年７月に就任し、現在２期目。市政のキャッチフレーズは「元気なふるさと」。伝統文化の基盤の上に新しい文化を創り出す「文化創造都市」になることを目指している。

富山県高岡市長
高橋　正樹
（たかはし・まさき）

昭和29年、高岡市生まれ。昭和52年東京大学法学部卒業後、自治省（現・総務省）入省。大臣官房、財政、税務、消防情報通信などの部署を経験。神奈川、宮崎、熊本の各県にも出向。新潟県副知事、総務省統計調査課長、大臣官房審議官（税務担当）等を経て、財団法人地域創造常務理事。平成21年７月高岡市長に当選（第１期）、25年７月　高岡市長に再選（第２期）。全国市長会副会長（26年度）、同都市税制調査委員会委員長（現職）。

新潟県中越地震では副知事として復旧・復興の最前線に立つ

――国家公務員時代に最も印象に残ったことは何でしたか。

〈高橋〉　入省５年目から１年間、土光臨調（第二次臨時行政調査会／昭和56～58年）の事務局のお手伝いをして、行財政改革の現場をこの目で見たことです。臨調が始まった頃の国の特別会計の見直しに関わる部分を担当しましたが、とてもいい勉強になり、各省から派遣された先輩方とは今でもお付き合いがあります。まだ20代の私にとって土光敏夫氏は雲の上の人でしたが、遠くから見ていて清貧にして謹厳実直で、何事にも動じない、肝っ玉の据わった人だなと思いました。

――新潟県の副知事在任中の平成16年10月に新潟県中越地震が起きましたが対応はたいへんでしたか。

〈高橋〉　平成７年の阪神・淡路大震災以来の大震災が起き、地すべりで地形が崩れるなど被害も大きく、街づくりにも大きな影響を受けました。震災後、新潟県庁にはおよそ１年半いて復興のために努力しましたが、私の公務員生活の中で最も大きな出来事だったと思います。その後につながる貴重な経験でした。

――震災という非常時の県庁職員のがんばりを見て、どうお感じになりましたか。

〈高橋〉　県庁は、国のさまざまな支援を地元の市町村につなぎ、コーディネートする機能がありましたが、まず現場の苦労を知り、方針を決定し、実行する上で、職員は本当によくがんばったと思います。そのおかげでうまく機能し、振り返れば、あれだけの大災害にもかかわらず、大きな混乱もなく立ち直ることができ、比較的良い結果が得られました。

――震災復興では、具体的にどんな役割を果たされたのですか。

〈高橋〉　最高責任者の知事は、簡単には現地を離

れることができません。復興のために中央官庁だけでなく、国会の各政党の議員の皆様からも支援をいただきましたが、その最初のとっかかりの部分を築き、何度も上京して把握した被災地の情報を適切に伝えながら連絡・調整を行うのは副知事の私の役割でした。災害時の政治と行政の関わりについて考えさせられて、いい経験になったと思います。ありがたいことに議員の皆さんは「早く復興できるように何とかしよう」という気持ちでは一致しておりますので、あとはそれを被災地に届く具体的な復興支援の形にするのが、行政にたずさわる者の役目です。

――難しかったのはどんなことでしたか。

〈高橋〉 地すべりで地形が変わるなど、その地域にとって今までなかったことが起き、避難生活も長くなると、被災地の住民の方の災害や生活再建に対する意識が大きく揺れ動きました。「住んでいた元の場所に戻りたい」という気持ちは強くても、その場所が非常に危険になり、別の安全な場所に村を挙げて移った例もありました。その住民の皆さんの気持ちをどうケアして、どんな形で戻っていただくかは、難しい問題でした。いろいろな方にお知恵を拝借し、ご協力いただきました。阪神・淡路大震災を経験した兵庫県庁の方や神戸からはボランティアの方も来られて、９年前に混乱した教訓が役に立ったことや、「あの時、こうすればよかった」という反省に基づいて実現したことも、いくつかありました。例えば自衛隊との連携です。自衛隊には早い時期から協力してもらい、その組織力や緊急対応力をフルに活用させていただきました。それで被災者の皆さんも精神的に安定しましたし、その後の災害復旧事業が早く進んだ要因の１つだと思います。

――それは７年後の東日本大震災にもつながっていますか。

〈高橋〉 女性の被災者に対する配慮が早い段階から課題となり、工夫しながら対策を講じましたが、以来、震災対策の中でそれが意識されて、東日本大震災でもお役に立っているようです。中越での経験がいろいろなところに活きていると思います。

市政のキャッチフレーズは「元気なふるさと」

――平成21年に高岡市長選挙に出馬されました。どんな町づくりを目指されたのですか。

〈高橋〉 さまざまな自治体の現場を経験し、都道府県や市町村のトップとも意見交換する中で、皆さんの地域にかける思いに間近に接していました。それを自分自身に置き換えて考え、ふるさとの高岡のために自分もお役に立てるかどうか、いつも意識していたように思います。選挙では「元気なふるさと」というキャッチフレーズを使いました。「元気」と言ってもいろいろありますが、１人ひとりのエネルギー、まちのエネルギーが表に出てくる、表に出せるようなまちでありたい。行政は、市民の皆さんがそれぞれ自分のエネルギーを十分に活用できるような環境をつくっていくべきである、ということを今もずっと心がけています。

――それは、いま国が取り組んでいる「一億総活躍社会」に近い感じがします。

〈高橋〉 みんなが自分の持つ能力、エネルギーをきちんと発揮できるような社会は、「元気」な社会だと思います。それが抑圧されたり、自分の思ってるように実現しないようだと、「元気」な社会にはなりません。開放的で、みんながいきいきとして、自分の能力も気持ちも発揮できて、それが評価されて、１人ひとりの個性が活かされているまち、それは「一億総活躍社会」に通ずるものです。特に地方都市では心がけるべきことではないかと思います。それは決して、経済力やお金の問題だけではありません。

私は市長選に出る直前まで財団法人地域創造の常務理事を務め、芸術文化を通じた創造性豊かな地域づくりを推進する仕事をしていました。ただ、文化と言ってもクラシック音楽や演劇だけではありません。地域にある生活文化を大事にすることが重要です。それは地域の活力を引き出し、その

初登庁で職員から花束を贈られる。

金沢まで延伸した北陸新幹線の新高岡駅開業セレモニー（平成27年３月14日）。

個性を活かすことにつながると思います。芸術文化、生活文化を評価しながら、新しいものに挑戦していく姿勢を常に持ち続けたいと思ってきました。

市長になってからは「文化創造都市」という言葉をよく使っています。文化を守るだけでなく文化を創っていくには、違うタイプの人、違う文化を持った人、違う価値観を持った人も受け入れる気持ちが必要だろうと思います。それが新しい文化を一緒に創っていくことにもつながり、「元気」の源の１つにもなると思います。

――生活文化と言えば、地元では「高岡銅器」に代表されるような、ものづくりの伝統工芸が受け継がれていますね。

〈高橋〉「ものづくり」の伝統は高岡にとってたいへん大きな資産です。高岡銅器など鋳物は古くからある生活文化のシンボルの１つですが、溶かして型に流し込んで作るものづくりの素材は銅だけではなく、鉄もアルミもプラスチックもあります。それらをひっくるめた「ものづくり」の文化があります。鋳物をベースとした技術を単に守るだけでなく、現代にしっかり活かしています。現在の高岡市最大の産業はアルミ産業ですが、それは古くからの鋳物の技術をもとに、富山県の水力発電の豊かな電力を活用することで成立しました。古い技術をベースにしながら、新しい時代の要請に応え、そこにある地域資源を上手に組み合わせて最先端の技術として活かしていく。それをやってきたのが、高岡というまちなのです。

――伝統と新しいものとの融合ですか。

〈高橋〉 それを示唆されたのが、消化薬「タカジアスターゼ」を発明したことで有名な高峰譲吉先生でした。先生は高岡のお生まれで、「高岡には鋳物も電力もあるから、アルミ産業がこれからいいんじゃないか」とおっしゃって、その後、産業として根付きました。高岡にとって大事な恩人で、今も顕彰させていただいています。

――市長は総務大臣官房審議官として「ふるさと納税制度」の実現に尽力されましたが、高岡市にはその「お返し」として贈呈するのにふさわしい品が多く、いいPRになりますね。

〈高橋〉「ふるさと納税制度」は郷土を離れ、しかし郷土には熱い思いをお持ちの方の「ふるさとに貢献したい」という気持ちや、「ゆかりのある町を応援したい」という気持ちを現せるしくみとして考え出しました。高岡市も、納税に対するささやかなお返しとして高岡銅器など郷土自慢の品物をいろいろと用意しています。

北陸新幹線の開業でこれから高岡の町も人も変わる

――市長として現在、２期目ですが、高岡市が抱える課題は順調に克服できていますか。

〈高橋〉 解決した部分も、まだ課題として残っている部分もありますが、３月の北陸新幹線の新高岡駅の開業は、やはり大きかったです。便利になって、特に首都圏方面との人の交流が活発に

北陸デスティネーションキャンペーンにあわせ、城端線・氷見線で運転を開始した観光列車「ベル・モンターニュ・エ・メール」。

世界少年野球大会を高岡市中心に開催してもらえるよう要請するために来庁した世界少年野球推進財団理事長の王貞治さん。

なったなと思います。開業後の半年間は私も出かける機会が増えて、昨年の倍ぐらいのペースで東京との間を往復しています。今までは飛行機でも搭乗手続などがあり時間がかかるので、上京する機会をどうしても選んでいました。新幹線ができると、手続が簡単で時間的にも早く、気軽に東京に行けます。便利なので「ちょっと行ってきてくれ」と、人づかいが荒くなったかもしれませんが。

――新幹線の開業で高岡のまちと人がどう変わるかも、楽しみなところではないですか。

〈高橋〉 こちらで仕事をしながら、東京に情報を取りに行き、東京に情報を伝えに行くことができます。通信手段がいろいろ発達しても、やはり最終的に顔を合わせる「フェイス・トゥー・フェイス」は必要です。逆に高岡に来られる方も増えています。人の交流の頻度が高まることで、身につけた質の高い情報が人に乗って直接、行ったり来たりする密度が、ずいぶん増えた気がします。新幹線の影響力は非常に大きいと思います。

交通の利便性や、それに伴う人の動きがもたらす効果は、新幹線の運転密度が高いほど大きくなります。ダイヤが発表されると十数本の停車が予定されましたが、通過する列車も10本ほどあります。しかもそれは全て東京まで短い時間で着く「かがやき」で、ぜひ停車してほしいタイプの列車です。高岡を含めて周辺の県西部地域には46万人以上の方が住んでいますが、新幹線新高岡駅の停車列車を増やしてほしいという要望の署名活動も行ったところ、約20万人の方の賛同を得ました。その結果、３か月ごとにダイヤが更新される臨時便ですが、「かがやき」が新高岡駅に停車するようになりましたから、定期便に昇格できるよう、「一人一客・一人一乗車」運動など市民みんなで利用して実績を積み上げようと努力しています。周辺地域の皆さんの協力も得ながら、より多くの本数の停車を今後もお願いしていきたいと思っています。

――新幹線の駅の周辺ではさまざまな整備計画も進められたようですね。

〈高橋〉 新高岡駅は従来の都市集積から南に少し離れた場所にできました。駅自体の建設は予定通り進みましたが、高岡市としては駅だけあればいいというわけにはいきません。新幹線を降りたら、世界遺産の白川郷も含めて飛騨、越中、能登の各地に円滑に行ける「飛越能の玄関口」にする構想を打ち出しました。各地へ至る広域の道路アクセスと、それを利用して移動できる高速バスなど公共交通網のほか、従来の都市集積がある高岡駅とのアクセス手段としてバス路線とともにJR城端線も整備しています。城端線はローカル線ですが新幹線に乗り換える新駅を整備しました。新高岡駅のアクセス利便性は非常に高くなったと思います。

他流試合で他人の飯を食って自分の座標軸をもう1本加えてほしい

――まちが変わり、人が変わる期待が高まってい

レスリング女子48kg級で活躍する高岡市出身の登坂絵莉選手が、市役所を訪問。

伝統を守る高岡の素晴らしさを再認識できる高岡御車山祭。

る高岡市ですが、就任後６年が経過して、市長から見て、職員の皆さんも期待通りに変わってきましたか。

〈高橋〉 私自身、いろいろな地域の自治体を経験しましたが、市の職員にはできるだけ、いろいろな職場を経験してほしいと思いました。市長就任後、他都市との人事交流、中央省庁への派遣、首都圏方面の研究機関や大学への派遣などの人数を増やしてきましたし、「他人の飯を食ってきてほしい」と、ずっと言い続けています。それは、高岡市にいただけでは経験できないことを経験してほしい。高岡市で通用することが、果たしていろいろな場面でも通用するのか、自分で確かめてほしいという願いを込めています。ものごとを評価する座標軸は１本ではなく最低もう１本加えて、２本持ってほしい。自分たちがやっていることの評価を客観的に、違う座標軸でも評価してほしいと、私は職員にいつも言っています。自分の立ち位置を確かめるには、少なくとも２本の座標軸が必要です。それには「他流試合」で、違う職場、違う地域を経験するというのは意義があります。そうした意識は、若い職員の間ではだいぶ定着してきたように思えます。

――東日本大震災の被災地にも市職員を派遣されていますね。

〈高橋〉 震災直後は避難所などにけっこうな人数の職員を派遣していました。復旧が進んだ現在は上下水道などの技術職員が中心です。あるご縁で「お手伝いさせてください」と申し入れると「ぜひ、お願いします」とご承諾いただいた宮城県の多賀城市との間では、現在でも職員の派遣が続いています。ご縁というのはともに、奈良時代に万葉歌人の大伴家持が赴任した万葉ゆかりの土地だということです。高岡は、家持が若い頃に越中国司として赴任して多くの和歌を詠んだ地で、多賀城は晩年に奥州の鎮守府将軍として赴任し、そこで亡くなったそうです。

――市長ご自身は新潟県中越地震を経験されましたが、職員の皆さんは初めて経験することばかりだったと思いますが、対応ぶりはいかがでしたか。

〈高橋〉 被災した現場、被災者の皆さんを目の当たりにして、何かを感じてもらいたい。いざという時、行政はどういう心構え、責任感で対応しなければいけないのか、自分で体験してきてほしいという期待がありました。大震災などあってほしくはないですが、その時の経験を共有するのは「明日はわが身」でもありますし、それは災害時にとどまらず、行政と住民サービスの関係をどう考えるかという基本の部分を教えてくれると思います。派遣した職員がそれぞれ、思いを深めて帰ってきたのは、たいへんありがたいことです。

――被災地でもそれ以外でも、外から戻ってきた職員の方は、どこか違いますか。

〈高橋〉 仕事のしかたが違います。気づき方が違います。比較的若い職員が多いのですが、これから中堅の幹部になっていく間に、その経験を活かしてほしいと思います。

富山県下における初の国宝指定である瑞龍寺。

千本格子の家並みが残る金屋町。

主体性、プロとしての自覚、そして市民目線を持ってほしい

――これからコアになるような職員に一番期待しているのは、どんなことでしょうか。

〈高橋〉 私は職員に、いつも３つのことを話しています。１つ目は「自分で考えて行動する」で、主体性のある人材になってほしいということです。組織ですから命令があって、それで動くことも必要ですが、自分の仕事、職分はあらかじめそれぞれの職場にあるわけですので、「自分はどう行動すべきか？」を、職員は自ら心構えとして持ち、自ら行動することは、ぜひ必要だと思います。

２つ目は、「我々は地方公務員として地域づくりのプロである」という自覚を持ってほしい。「住民にアンケートをとってから考えます」とか「市民の方から相談があれば乗ります」ではなく、１つ目の主体性とも連動しますが、常日頃から地域の課題を考えていて、住民の方では出せないような答えをちゃんと用意できている。それがプロではないかと思います。公務員という立場では、そのことをきちんと自覚して、そして自分たちもそれだけの修養を積んでいく必要があります。新聞には毎日、さまざまなことが報道されていますが、行政とあまり関係がなさそうに思われることでも「行政の課題としてどうだろうか？」ということを常に意識して、地域のプロとしてそんな課題にどう対処するか、自分なりに考えて答えを用意しておくようなプロ精神がぜひ必要だと思います。

そして３つ目は「市民目線」を持ってほしいということです。公務員はおかげさまでたくさんの人が受験に来て採用試験も厳しく、その中から選ばれた職員です。確かに優秀ではありますし、職務能力も高いと思いますけれど、サービスを受ける側の市民、住民の方々と、サービスを提供する側の我々の間のギャップを、常に意識してほしいと思います。サービスを提供する側の論理は、山ほどあります。例えば自分たちも昼休みは休みたいとか、たまには休暇もほしいとか。でも市民の皆さんのニーズは土、日だったり、どうしても自分の仕事の都合で昼休みでないと手続ができないという声も、当然あります。それに対して、どのように応えることができるのかを市民の立場を理解して行動するような職員であってほしいと思います。そして市民と一緒になって行動する職員になってほしいと思います。

――地域の自治会活動に積極的に参加するのも、いいことですか。

〈高橋〉 最近、「地域に飛び出す公務員」という言葉もあるようですし、職員もぜひ、自ら飛び出して市民と同じ立場で、同じ目線で考える。それを常に自分の意識として養ってもらいたいです。地域の自治会の思いやこころ、痛みのようなものも、十分理解できるような職員であってほしい。いろいろな形があると思いますが、地域活動に参加して自ら実践していく姿勢は、ぜひ持ってほしいと思います。