

市町村長 意見交換会



出席者

- 出口 清市長 (千葉県袖ヶ浦市)
- 武田 勝玄町長 (大阪府河南町)
- 広瀬 栄市長 (兵庫県養父市)
- 甲岡 秀文町長 (愛媛県鬼北町)
- 吉廣 啓子町長 (福岡県荊田町)

——今日は、人材育成についての考え方と取り組み、次いで当財団の研修についての要望などについて意見交換をお願いします。まず、人材育成についての考え方と取り組みについて、お話しいただきます。

なぜ今、人材育成が必要か

出口 まず今日、人材育成が必要とされている背景を簡潔に述べます。東京湾アクアラインにより東京都心へのアクセスのよい千葉県袖ヶ浦市は、近年、ハード面でのまちづくり整備を進めてきました。人口は微増しており、なかでも子育て世代の転入に備えて、保育の充実が図られています。今後のまちづくりの課題は、ソフト面の強化だと考えています。国・県の制度変更、地方分権の推進、住民の要望など、近年における多様な状況の変化に 대응するためです。状況変化に対応するには、職員の人材育成が欠かせません。平成27年度、私どもは人材育成の方針を改定し、職員研修を充実していこうとしています。

私どもが考えた目指すべき職員像は、自律行動型職員です。市民の立場に立って考え、創造的な

施策を自ら考え、つくり上げ、そして行動していく職員になるということが理想です。そのために私は、職員に5つの基本的な資質を高めてもらおうと思っています。1つ目は市民感覚、2つ目は効率性を意識した経営感覚、3つ目は前例にとられないチャレンジ精神、4つ目は市民に信頼される豊かな人間性、5つ目はチーム感覚・チーム意識です。

5つの資質を高めるために、管理職の指導、市町村アカデミーなどでの研修を通じて、専門的な知識を得てもらい具体的なスケジュールを組んでいきたいと考えています。

武田 大阪府河南町は、高速道路も鉄軌道もないなど社会資本が充実しているとは言えない山間部に位置しています。10年間で人口が1,300人減り、現在は1万6,000人です。そして、職員数は現在140人です。

私が町長になったのは平成18年で、「戦略の限界は人材の限界」と考え、「職員に必要なのは、1に体力、2に勉強だ」と言い続けています。

町長就任以来、人材育成のために取り組んでいる1つは、研修費用の増額です。私が就任してか



左から、袖ヶ浦市長出口氏、河南町長武田氏、養父市長広瀬氏、鬼北町長甲岡氏、苅田町長吉廣氏

ら3倍強、研修費を増額しました。

しかし、当初、職員は研修に行くことに消極的でした。研修に出ることではほかの人に迷惑がかかるという思いもあり、手を挙げなかったのです。私は研修の重要性を説き、しだいに職員間にも重要性が浸透しました。今後も勉強に行く職員は増えるでしょう。私は、全職員の3%、毎日5人ぐらいは役場におらず、どこかへ勉強に行っている、そういう役場をつくりたいと思っています。私自身も、職員の研修参加を促す意図もあって、市町村アカデミー、国際文化アカデミーが主催する市町村長向け研修には必ず参加するようにしています。

広瀬 私も「地域づくりはまず人づくりから始まる」という考えから、人づくりには積極的です。「地域づくり」という用語の概念は、非常に幅が広いと思いますが、地域に役に立つ人間をつくりたいと考えています。兵庫県養父市は、人口減少が進み、日本における地方の縮図のような状況にあります。いかに人口減少に歯止めをかけ、将来持続可能なまちづくりをしていくか、今、力を注いでいるのですが、地方創生の切り札というのはおそらくありません。ただ、それに対応できる、多様な課題に的確に対応できるような人材がいれば、将来をつくっていけると思います。ですから職員の育成こそが重要だと思っています。

市は11年前、人材育成の基本方針を定めました。その方針のもと、いろいろな研修等に参加させていますが、なかなか人材が育っていないという実

感を抱いています。どのようにすれば人が育つか。私が最近重視している要素の1つは、職員に市役所という組織とは一体何のために存在するのか、どういう目的の組織であるのかをしっかりと知ってもらうことです。行政サービスを喜んでいただけるのは誰なのかをしっかりと認識してもらう。市民の満足度アップが、職員の仕事における達成満足度にもつながってくると思うのです。

現在、市の職員は約300人で、合併時に比べ610人ほど減りました。職員の適正な定数管理は難しく、市民数から見るともっと減らさなければならぬかもしれません。ただ、地域の広さなども勘案しなければならず、これでいいという定数はないと思います。市民の数、市域の広さなど諸条件を勘案することも必要ですし、さらに、職員の資質や能力によって、総職員数もまた決まってくると思っています。

行政職員に最も欠けているのはコスト感覚ではないでしょうか。一般の市民とは大きくかけ離れている感覚の1つだと思います。職員と市民の間のいろいろなトラブルがよく出てきますが、話を聞いてみると微妙に職員の意識と市民の感覚にずれがあるように思います。市民は「職員はわかっ

千葉県袖ヶ浦市 ◆DATA

出口 清 市長

千葉県袖ヶ浦市の概要（平成28年1月1日現在）
 面積94.93km² 人口62,063人/世帯数25,573世帯
 袖ヶ浦市は、東京湾沿い、千葉県のほぼ中央に位置し、東京湾アクアラインや東関東自動車道館山線が開通し、圏央道も一部供用開始されるなど、交通の利便性が高まっています。産業基盤は強く、自然も豊かで、子育て世帯など人口も増加傾向です。

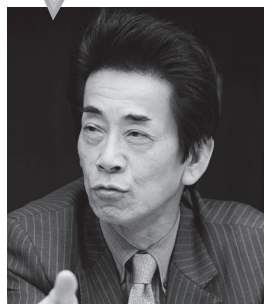


大阪府河南町

◆DATA

武田勝玄 町長

大阪府河南町の概要（平成27年12月末日現在）
面積25.26km² 人口15,857人/世帯数6,390世帯
河南町は、大阪府の南東部に位置し、大阪市の中心部から25キロメートル圏にあります。さまざまな古墳、遺跡などの文化財があり、自然と歴史に恵まれた緑豊かな文化の町です。都市近郊農業や観賞用樹（植木）の栽培が盛んです。



てくれない」と言うし、職員は「皆さんの意見を聞きながら十分話しています」と言う。いつまでも平行線が続くと、トラブルがますます大きくなり、收拾がつかなくなってしまう。市民感覚とのずれ、さらには調整能力・交渉能力といった観点からも、市民のニーズに柔軟に対応できるような人材の育成をしていきたいと思います。

甲岡 愛媛県鬼北町は、人口がもうすぐ1万人を切るのではないかと強い危機感を持っています。私は町長就任時から、「オンリーワンのまちづくり」をしようと考えてきました。その一環として平成25年度からは、関連予算を承認していただき、『鬼』のまちづくりを進めています。「鬼」のつく自治体は鬼北町だけです。鬼のモニュメントを設置するなど、鬼キャラを生かした町のPRに乗り出したのです。その結果、「道の駅」の売上は前年比3,500万円増、観光客も7万6,000人増えました。

職員研修においては、第2次鬼北町行政改革大綱実施計画の人材育成基本方針などを踏まえ、県や市町村アカデミーなどの職場外研修に、年平均45名を出しています。全職員が176名ですから25.5%ぐらいに及びます。職場内研修では、講師

を招聘し、接遇、人権啓発、人間関係、コミュニケーション等に関する講演を年5回ほど開催しています。ほかOJT、QCサークルといった小集団活動等も実施してきました。若い職員からいろんなアイデアが出され、まちづくり関連の小集団もできています。

私は職員採用の面接時、「自己啓発は何をされていますか」と聞くようにしているのですが、余りやっておられないようです。自己啓発が促されるよう、今後もいろんな講師を招聘していくつもりです。

採用した職員には必ず2つのことを言います。1つは「君たちは役場に雇われたのではなく、町民に雇われた」ということ。もう1つは、TV番組『水戸黄門』の「後から来たのに追い越され、泣くのが嫌なら、さあ、進め」というフレーズ。真意は、「やがて後輩が入ってくる、その後輩が君たち先輩を目標にしているよ。一番つらいのは、後輩に抜かれることです。それが嫌だったら頑張れ」です。

「ジンザイ」には5つの言葉があるそうです。いなくてはならない「人財」、いたほうがいい「人材」、いてもいなくてもいい「人在」、いないほうがいい「人済」、いてもらっては困る「人罪」です。「人罪」は、どうしても組織に1～2人は存在するようです。この職員が、組織の信頼性、信用性を失う存在になる危険性は高い。1人の「人罪」のために町民から「役場のやつらは」という表現をされてしまう。「人罪」にならないように職員に言っております。そして私が職員に対して、最も強調していることは、挨拶や接遇など町民との丁寧な接し方です。

吉廣 福岡県荊田町は北九州市に隣接し、人口は3万6,200人。かつては筑豊炭田の石炭の積み出し港、戦後は国際貿易港として栄えてきました。海も陸も空も交通の利便性は高く、数多くのグ

ローバル企業が立地しています。財政力は強く、40年以上続く県内唯一の不交付団体です。財政力が強いという経緯もあり、私どもは、ある意味、恵まれた環境にどっぷりつかり、甘えていた部分があったと思っています。結果として、職員の育成についても足りないところがあったと、私は感じています。

もっとも、これまでも人材育成研修はさまざまな形で実施されてきたのですが、私はより強化を図る意図で、交流人事とか職員派遣なども取り入れ、職員が外の空気を学んでくる機会を増やしてきました。なかでもより高めてほしいと思ったのはコスト意識です。リーマンショック以降、景気の低迷が続き、企業活動は落ち込みました。連動して税収も伸び悩み、単年度収支が赤字という状態が続いています。財政基盤の立て直しが必要ですが、それに対応するためにも人材育成が重要だと思います。また職員だけではなく議員や首長の研修も重要になってきていると思います。

アカデミーの研修に何を求めるか

——ありがとうございます。財団の研修に対して期待・要望されることをお聞かせください。

吉廣 私は教育界から政治の世界に入ったのですが、財政をどう運営していくか、私自身もしっかりと学びたいと思っています。職員研修に関しては、特に管理職の能力を高めたいと思っており、管理職研修の充実を期待します。

甲岡 研修プログラムは非常に広い分野がフォローされているので評価しています。ただ、長期の研修がありません。私は、3か月間、自治大学校で学んだ経験があるのですが、長期研修は財産になっています。できれば1か月ぐらいの研修があれば、より人脈も増えるし、より詳細な各市町村の状況なども勉強できるのではないのでしょうか。

広瀬 私も甲岡さんと同じような考えですが、ア

カデミーの研修プログラムを見ると、成功事例を聞く講演など、ハウツー型の研修が多い印象を持ちました。講演を聞いたときはわかったような気持ちになるのですが、すぐに役に立つかは疑問です。研修には演習などが組み込まれた、実学的なプログラムも用意されているようなので、私は実学的な研修のほうを重視したいと思います。それも“持ち帰れるような研修”、つまり研修により新たな価値を自治体にもたらすような研修が大事だと思っています。

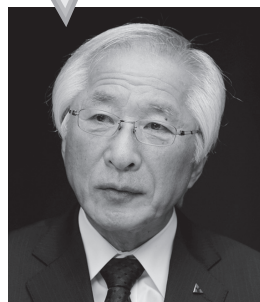
また、市町村長は財政基盤などそれぞれ地域ごとの事情を抱えています。首長間の交流を通じて、各人が勉強できれば、お互いいいまちづくりができるでしょう。そんな場になるような市町村長向けの研修があってもいいと思います。

職員、議員、市町村長すべてにとって一般的でありきたりの研修ではなく、新しい価値を生み出せるような研修にしてほしいと思います。

武田 泊まり込みの研修に参加した職員の声を聞くと、「人脈ができてネットワークが広がった」という意見が一番多く出ています。研修によって当人の資質が高まる、知見が深まるといった面に加え、人との交流によってモチベーションが高ま

兵庫県養父市
広瀬 栄 市長

◆DATA
兵庫県養父市の概要（平成27年12月末日現在）
面積422.91km² 人口25,139人/世帯数9,613世帯
養父市は、兵庫県北部の但馬地域の中央に位置し、雄大で美しい自然に囲まれています。東部にある円山川に沿ってJR山陰本線が通っており、スキー場やスノーボードなどのアウトドアスポーツを楽しむ人、さらに合宿活動で訪れる人も多いまちです。



愛媛県鬼北町
甲岡秀文 町長

◆DATA

愛媛県鬼北町の概要（平成27年12月末日現在）
面積241.87km² 人口10,973人/世帯数5,066世帯
鬼北町は、深山幽谷に囲まれ、「日本最後の清流」と呼ばれる四万十川の複数の支流が流れる、豊かなやすらぎの里です。近年、町名にある「鬼」を全面に出したさまざまなまちづくりが行われて注目を浴び、観光客も増加しています。



るのでしょうか。

アカデミーの研修は充実していると思いますが、私どもとしては財政事情から研修派遣の旅費支出がネックで、コストを意識せざるを得ません。可能ならアカデミーが全国ブロックごとに出張のような形で研修機会を用意できないでしょうか。アカデミー研修所の遠隔地にある自治体にとっても参加しやすいと思います。

出口 市町村アカデミーには、27年度で4人、28年度は5人ぐらい、研修派遣を予定しています。市町村アカデミーと国際文化アカデミーの研修メニューを見ると、それぞれ非常にいい内容であると思います。可能なら研修メニューを相互交換でやってもらおうと、自治体にとっては旅費の節減につながります。

研修の形式については、養父市の広瀬市長も指摘されたように、実践力が高まるプログラムを期待しています。講義形式は動機づけの効果にはなるとは思います、実務上役に立つのは実践形式の研修だと思います。スペシャリストを養成するには、講義形式の研修ではなかなか難しいと思います。限られた職員数ではありますが、実践的な研修には積極的に出そうと思っています。

さらに申しあげれば、今日、説明能力が問われている現状があります。職員も、技術職、消防職員、保育所職員であろうが、説明能力が求められています。説明能力を高める実践形式の研修を用いいただきたいと思います。

研修の選択と成果を生かす

——ありがとうございました。さらにご意見等があればご発言ください。

甲岡 どの市町村でもやられていると思うマネジメントサイクル、いわゆるPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルがあります。その中で、最もうまくサイクルされていないのが、最後のA（必要に応じて修正を加える）の部分です。ですから私は、職員に「どう改善していくのか、前例主義にとらわれることなく考えてほしい」と言っています。しかし、職員の中には、当該部門の「職員数が足りない」など困難性を口にする人もいます。ところが、類似団体と比較すると、当町の当該部門の方が職員数が多いということもあります。そんなときは「外を見て勉強してこい」と言います。私は、職員に首都圏など他地域を見せたいのです。というのも、都心に出張できる職員というのは、係長ぐらいになってからです。若い一般職員である間に、例えば1か月の研修機会があれば、少なくとも4回は休日があるでしょうから、東京や横浜のまちを見ることができます。見聞が広まる、友達もできる、小さな枠にとらわれない考えができると思います。ですからぜひ1か月研修をやってほしいのです。

広瀬 甲岡さんが体験された、自治大学校での長期研修の特徴はどういうものですか。

甲岡 自治大学校は、演習形式の研修が多く、宿題も毎日出されます。

広瀬 アカデミーの研修プログラムを見ると、対象者には首長とか、議員であるとか、幹部職員等

が記されていますが、意識変化を促すという観点でいえば、もう少し若い中堅職員、幹部職の手前ぐらいの人を対象に、1か月ぐらいやれるようプログラムをつくっていただいたほうが望ましいように思います。

出口 おっしゃるとおりですが、1か月間というと、出すほうは結構大変ですね。

吉廣 大変です。

出口 お金がある自治体というのは、つまりは仕事があるということで、その仕事を誰がやるのかという話になります。職員を1か月間出すというのは至難のわざです。

広瀬 おっしゃるとおりです。お金のあるところは職員を研修に出したいけど、仕事の関係上、出せない。我々は、お金のないところも、仕事とのバランスは考えざるを得ません。しかし、私は少々無理してでも、しっかりとした研修内容であれば、お金をかけてもいいと思っています。私どもでは、兵庫県立大学の大学院で2年間、職員に勉強してもらっています。2年間みっちり勉強してきた人は、将来、まちの役に立つと信じています。本当に価値があるところなら、今後も出していきたいと思っています。人員の関係で1か月間研修には躊躇するかもしれませんが、1年間だったら事前に人員配置を計画できるのではないのでしょうか。

武田 さまざまな研修機関の多様な研修プログラムをどう選択するのかを考えるべきだと思います。アカデミーの研修は1週間ぐらいの日程が多いようです。コストの観点から見れば、アカデミーの研修が最もコストパフォーマンスがいいかもしれません。

もう1点、可能かどうかはわかりませんが、もっと議員が知識を深めていく場があればと思います。

吉廣 そうですね。

武田 騒がれている歳費をめぐる議論では、政治家としての精神論は出てこないようです。どうやら、政治家の自覚がない議員が一部いらっしゃるという印象があります。もっと勉強していただく方法はないでしょうか。

出口 アカデミーでは議員研修が用意されていて、参加している議員もいるでしょうが……。

吉廣 アカデミー事務局の説明では全市町村議員数の6分の1、約1,000人が受講されているようです。

出口 熱心に参加する議員がいる一方で、消極的な議員もいるということではないのでしょうか。アカデミーでは、専門的な地方自治のあり方やフォーム、さらに住民との対話等々、勉強できる機会は用意されていると思います。

甲岡 私は、研修に参加した職員には、研修報告をしてもらっています。研修の成果を、職員自身しっかり自分のものにしてもらう意図もあるのですが、いざ仕事に就くと、学んだことを忘れてしまう職員もいます。我々市町村長としては、研修の成果を持続させるための工夫をすることも考えなければならないのではないのでしょうか。

——本日はありがとうございました。

福岡県荊田町 ◆DATA

吉廣啓子 町長

福岡県荊田町の概要（平成27年12月末日現在）
面積46.61km² 人口36,286人/世帯数16,237世帯
荊田町は、北九州市に隣接し、国際貿易港・荊田港と広大な臨海工業地帯が広がっています。荊田港沖には北九州空港があり、荊田港、東九州自動車道荊田北九州空港インターチェンジと併せ、陸・海・空の交通結節拠点であり、数多くのグローバル企業が立地しています。

