

コア人材たる 職員に期待する

自分で考え、意見を持ち、議論を交わし、
市民と「協働」した町づくりを先導すべき

山口県萩市は県北部の中核都市で、人口50,630人（平成27年12月31日現在）。「平成の大合併」で平成17年3月に旧萩市と周辺の6町村が合併し新しい萩市が誕生した。江戸時代は毛利氏36万石（長州藩）の城下町で、幕末には吉田松陰、高杉晋作、木戸孝允など、明治維新、明治新政府を担った数多くの人材を輩出した。「江戸時代の地図がそのまま使える」と言われるほど古い町並みがそのまま残り、観光資源になっている。平成27年に萩城下町、松下村塾など市内5か所の史跡がユネスコ世界文化遺産「明治日本の産業革命遺産」に登録された。観光の他、伝統工芸品の「萩焼」、日本海の漁業なども盛ん。旧大蔵省出身の野村興児市長は平成5年10月に旧萩市の市長に就任し、現在6期目（合併後は3期目）。



山口県萩市長
野村 興児
(のむら・こうじ)

昭和19年、萩市生まれ。昭和42年3月京都大学経済学部卒業後、大蔵省（現・財務省）入省、主計局調査課、鳥取税務署長、ハーバード大学ロースクール留学、主計局主計官補佐、大臣官房企画官、大阪国税局査察部長、主税局税制第3課長、主税局税制第2課長、国税庁長官官房総務課長、福岡国税局長、国税庁調査査察部長を歴任。平成5年10月より現職。

「学ぶ」という意味では 出向は一種の留学と言える

——旧大蔵省から市長に転身された経験をふまえて、地方自治体にとって最も重要なものは何だと思いますか。

〈野村〉 長期的には、やはり人材です。「自治体百年の計は人材にあり」だと思います。今の地方公務員、市町村の職員にはさまざまな見識や能力、判断力が求められています。多くの能力が求められるという点では、国家公務員を超えているとも思います。

市役所には、戸籍や住民登録やごみ収集など市民生活にとって大事なルーティンの仕事もありますが、市の将来を考え、計画を立て、それを実現するためにいろいろ考えて政策を立案するシンクタンクの機能も持っています。その政策について判断し、施策を展開、実行する機能もあります。

首都圏の自治体であれば、東京都も国の機関もすぐそばにあります。しかし当市は、山口県庁からも離れていて山を越えなければなりません。そうになると地域の中核、指令塔にならなければなりません。シンクタンクになり、実行部隊にもなる。これは大変な仕事です。

——だからこそ人材が重要だというわけですが、採用はどのようにしていますか。

〈野村〉 当市は職員採用を非常に大事にしています。応募は市外出身の方も歓迎で、人物本位です。社会人採用も行っていますが、情実採用は一切やりません。採用に当たっては、筆記試験で一次選考し、あとは集団討議と個人面接で絞り込んでいきます。私は「あなたはどのような意識で当市に入ろうとしているのですか？」と、必ず聞いています。そして市長の私も他の幹部職員も点数をつけて、総合的に評価します。採点のポイントはまず、萩市を良くしたいという意欲、志があるかどうか

です。

——意欲ある人材の採用も重要ですが、採用後の教育・研修もまた重要ではないですか。

〈野村〉 日々のルーティンワークをこなすだけで終わるような職員では困ります。当市では学ぶ機会の提供をきちんと行っていて、できるだけ多くの研修を受けられるようにしています。部内研修だけでなく、総務省の自治大学校にはだいたい1年に5名以上、派遣しています。市町村アカデミーにも積極的に行かせています。国、県、他の市町村に出向させて、海外でも現在ロンドンに1名出していますし、次はシンガポールにも出す予定です。国の機関では内閣府、総務省に出向させています。平成25年7月に当市が災害に遭って以来2年間、全国から応援を受けた関係で長期の出向はストップしていましたが、今年からさまざまな機会をとらえて出向を増やしていきます。私は、「学ぶ」という意味では出向は一種の留学だと思っています。

——3年前の災害は、職員にとっては貴重な体験ではなかったでしょうか。

〈野村〉 災害が起きたのは市内の合併前の旧市町村7地域のうちの3つの地域でした。1時間に138.5ミリという記録的な豪雨が約3時間続いて、山津波が起き瞬時に流されてしまいました。その時は姉妹都市である神奈川県鎌倉市や県内から技術職員の皆さんが応援に来ていただき、泊まり込んで災害復旧に尽力してくださいました。当市の職員にとっても、大きな自然災害に直面した時にそれにどう対応するかという能力が問われた出来事でした。被災した3地域を当市の7地域全体が力を合わせて応援したことで、復旧が早く進み、合併の力を示すことができたと思います。

世界遺産に指定され 市民とともに観光を盛り上げる

——萩市の主産業は観光です。昨年はNHKの大河ドラマ『花燃ゆ』の舞台になり、さらにユネスコ世界文化遺産「明治日本の産業革命遺産」に市内5か所の史跡が登録されました。今年も観光客数の伸びが予想されますね。

〈野村〉 萩市は大きな災害も戦時中の空襲も免れ、高度経済成長時代に町が新しくなることもなく、城下町の町並みが今なお残って「江戸時代の地図がそのまま使える町」です。全国でも珍しいと思います。昨年は文化財保護法が改正され「伝統的建造物保存地区（伝建地区）」が誕生してちょうど40年でしたが、その第1号の指定を受けた全国の5つの都市の中に萩市も入っていました。市内にはその伝建地区が4か所あります。

当市の観光は遊ぶ観光というより「学ぶ観光」です。19世紀に世界史上の奇跡とも呼ばれた日本の明治維新と産業革命の誇りの歴史を学べるところです。ですから修学旅行生も多く訪れます。誇りを持って萩の歴史を語れるようにしようと、今年1月30日には市役所の前に「萩・世界遺産ビジターセンター学び舎」が開設されました。増えている外国人の方に対応するために、自治体国際化協会（CLAIR）から英国人の女性を紹介していただき、パンフレットや看板などの英語の表記がおかしくないか全部チェックしてもらっています。外国の大型客船が港に寄港できるようにする準備も進めているところです。昨年大河ドラマと世界遺産の指定で歩みを一歩、進めることができた感じがします。

歴史的な遺産の町並みを守って保存していこう



平成25年市長就任（合併後3期目）



萩市合併10周年記念式典

という市民挙げてのいろいろな運動が実を結び、「まちじゅう博物館構想」という条例ができました。当市の職員だけでなく一般の市民の皆さんも一緒になって「NPOまちじゅう博物館」を立ち上げました。

——市職員と市民のNPOが協働して、観光を盛り上げようとしているのですね。

〈野村〉市立萩博物館は、防虫作業の2日間を除けば全国でもまれな年中無休の博物館です。年末年始も開館しています。NPOから「観光客が多い年末年始に閉めることはないのではないか」と協力の申し入れがあり、学芸員も職員もスケジュールをやりくりして開けています。NPOの約200名の市民の皆さんは管理のお手伝いだけでなく、学芸員と一緒に館内での説明や展示の企画にも関わっています。市民との協働は最初は試行錯誤の繰り返しでしたが、今はすっかり定着しました。市職員とNPOが協働するやり方は市立の図書館でも行っていて、午前9時から午後9時まで、2日間を除いて年中無休です。

——博物館や図書館のような施設は全国的に指定管理者制度やPFIの導入が進んでいますが、萩市場合はそうではないのですね。

〈野村〉それは選択しませんでした。公共的なものなのでやはり直営にして、市民のNPOとの協

働で運営する方法を選択しました。平成23年から始めて5年になりますが、NPOの皆さんが助けてくださって、図書館は平均で毎日約1,000人が利用しています。また、予算の都合で雑誌などは寄付をお願いしていて、表紙のカバーに寄付した企業の社名が入るようになっていますが、それがもう200点ほどになっています。

——職員と市民が協力して運営する市民のための図書館という感じです。

〈野村〉新しい図書館が完成した時も、市職員が旧図書館から約3,000個の段ボール箱を手渡してリレーして本を運びました。引越の予算を節約したのですが、そのことが今でも語り草になっています。

「いいところは、学べ」
「悪いところは、反省に使い」

——萩市では博物館、図書館の運営に市民が参画していますが、政策の実施だけでなく立案でも、市民が参加して市職員とともに計画するようなことはありますか。

〈野村〉市議会もありますし、委員会、審議会、協議会などさまざまな場に市民がオープンに参加しています。市民からの発言も活発です。



平成25年7月の豪雨災害（国道191号線）



被災した須佐歴史民俗資料館の再開館式典

——市民との関わりの中で、市長から見て市職員
はこうあってほしいという期待はありますか。

〈野村〉「自分で考えろ」ということです。全国にこれだけ数がある自治体の中に、同じようなことで悩んだり苦しんだりしたところがあるはずで。今はインターネットもありますからどう対応したか調べて、「いいところは、学べ」「悪いところは、反省に使いえ」です。若い人ほど意欲的で、情報を早く集められるようですね。昔は、情報はトップに集まってから下りてきましたが、今は上も下もみんな同じです。「やる気のある人は、いくらでも時代の最先端を走ることができるんだ」と、私も職員に言っています。

——市職員は少数精鋭でいくという方針ですか。

〈野村〉合併後、職員数を200名ほど減らしました。退職者に対して新規採用者は半分ぐらいで職員数はどんどん減少しています。合併した7地域それぞれの町村役場を引き継いだ総合事務所の職員数も減っています。パソコンを使えば情報を集められ省力化もできると言いますが、災害が起きたりすると、人員にある程度の機動力がなければなかなか対処できないという一面もあります。各地域でどんな形で有機的に行政を運営するかが課題です。そこで各地域の出身者を「指定職員」に指定して、災害など何か起これば必ずそこに指定

職員が行くようにしました。その制度と他地域からの応援で、各地域で以前のような人員的な機動力を確保しています。

——総務省は地域外の人材を地域社会の新たな担い手として受け入れ、地域力の維持・強化を図る「地域おこし協力隊」の導入を進めています。「地方創生」政策で、安倍首相はその人数を3年で3倍にするとも発言しています。

〈野村〉当市も募集しており、平成27年度は8名を採用しました。応募が30名以上あって選ぶのが大変でした。28年度も8名採用する予定です。できれば当市に定着してもらえるよう、農業や水産業だけでなく観光や広報などいろいろな分野で昨年9月から働いてもらっています。それぞれ以前のキャリアが全く違うっているので、発想が面白いですね。

自信を持って舵取りができる 職員になってほしい

——地域の活性化で市町村の職員が果たす役割は非常に重要になるように思いますが、市長からみて職員はこうあるべきではないかと思うことはありますか。

〈野村〉地方公務員、昔で言えば役場の職員は今、



「明治日本の産業革命遺産」世界遺産登録決定



薩長同盟150年記念事業 鹿児島市・萩市友好交流盟約調印式

まさに地域を先導するような役割を果たしているように思います。シンクタンクであり、実行機関でもある。ルーティンな仕事もちろんありますが、「これから、この萩のまちをどうしていけばいいのか」を考える。ここは大きな企業がありませんから、中心になって考えるのは市の職員です。だから職員は自信を持って舵取りができるようになってほしいと思います。市長や市議会議員など政治家の皆さんを補佐しながらも、自分の意見も言っている。動きの激しい世の中で、市の将来を間違えることがないようにしっかり支えてほしいと思います。

——萩市では市民との協働を重視されていますが、職員と市民との関係についてはいかがでしょうか。

〈野村〉 職員一人ひとりが自分の意見を持つだけでなく、それを出しあって議論してほしいと思います。協働を進める市民の皆さんとも意見を交わしてほしいのです。市民には、この地域ですっと仕事をしてきた人もいれば、東京や大阪で大企業に勤めて退職してUターンしてきた人もいます。さまざまな経験や知識をお持ちの方との協働によって何かやっていくことはできないのか、ということなんです。

江戸時代の毛利家には「百万一心」というス

ローガンがありました。領内は武士も町人も農民も心をつににするという意味です。「一億総活躍」の発想の基になったような言葉ですが、「心をつににする」を「協働」と言い換えてもいいでしょう。役所だけで事を進めるのではなく、市民と共に考え、議論し、協働して物事を進めていく。今の博物館や図書館は、その代表例です。

合併する前の町村役場はいま各地域の「総合事務所」になっていますが、議会機能がなくなり職員も減ったので空いた場所があります。そこに社会福祉協議会とか、市民のさまざまな団体が入って、福祉でも何でも、今まで職員がやっていたことをともに助けあってやっていけばいいと思います。役所の建物の中で一緒にやれば協働もしやすくなります。それを平成28年度から試行します。すでに総合事務所の職員は、地域の消防団員になっています。

人口減少が進んで、当市の高齢化率は40%に近づいています。今は市民との協働が重要な時代になっていることが痛いほどよくわかります。きれいな事ではありません。道はこれしかないのです。

——市長からみて萩市の職員は、よくやっているか。

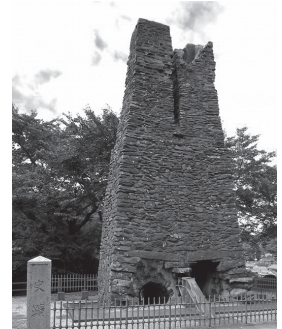
〈野村〉 はい。どこに出しても恥ずかしくないと。物事を決定する手順も、議会への対応



大河ドラマ「花燃ゆ」のドラマ館の30万人達成セレモニー



江戸時代の町並みが残る菊屋横町



史蹟「萩反射炉」

も、市民の皆さんとの協働も、深く理解されつつあります。内閣府など国の機関に出向しても国家公務員と堂々と議論でき、私が「優秀な職員をありがとうございます」と言われているぐらいです。合併して11年になりますが、旧萩市地域以外の6地域の総合事務所の職員はこれまで研修の機会にあまり恵まれていなかったようなので、優先的に実施しています。

人口減少の流れに歯止めをかけることが課題

——萩市では都会からのUターン、Iターンの支援もしていますね。

〈野村〉 萩市では人口減少に伴って空き家がどんどん増えていますが、「空き家バンク」を運営して譲渡、賃借両方の紹介を行っています。登録数は全国の空き家バンクでは2番目で、実績もけっこうあります。定年退職後に移住される方もいらっしゃると思いますが、若い方でも地方に住みたいとか、第一次産業の農業や水産業に従事したいという人が増えていると思います。農業ができて海の幸の宝庫とはいえ、実際は苦労も多いのですが、Uターンでも、それまで全く縁がなかった人のIターンでも、一人でも多くの人が意欲を持ってが

んばって、定着して、地域を支えてほしいと思います。人口をプラスにするのはなかなか難しくても、人口減少の流れに何とかして歯止めをかけたいという点が当市の課題だと思っています。

——萩市に生まれた若い人が市外に流出するのを止めることも重要ではないですか。

〈野村〉 市内の高校の卒業生の9割近くは進学や就職で外に出ていきます。大学を卒業してもなかなか戻ってこないことも事実です。雇用場を用意したいのですが、生活費は安くても都会のような待遇条件を出すのはなかなか難しいとも聞きます。それでも愛郷心と言いますか萩に対する愛着をもって、家業を継承したり、新しい事業にチャレンジしてほしい。それを応援していきたいと思っています。

——萩市ならではの地域おこしとは、どのような形でしょうか。

〈野村〉 外から何かを持ってくるよりも、いま萩にある資産や萩にしかない資産をどう活かすのか。これが基本です。そのストーリーはいくらでもあると思います。「生まれてよかった」「住んでよかった」「終の棲家にしてよかった」という萩市になれるよう、2年後の平成30年の「明治維新150年」を目指してがんばっていきます。