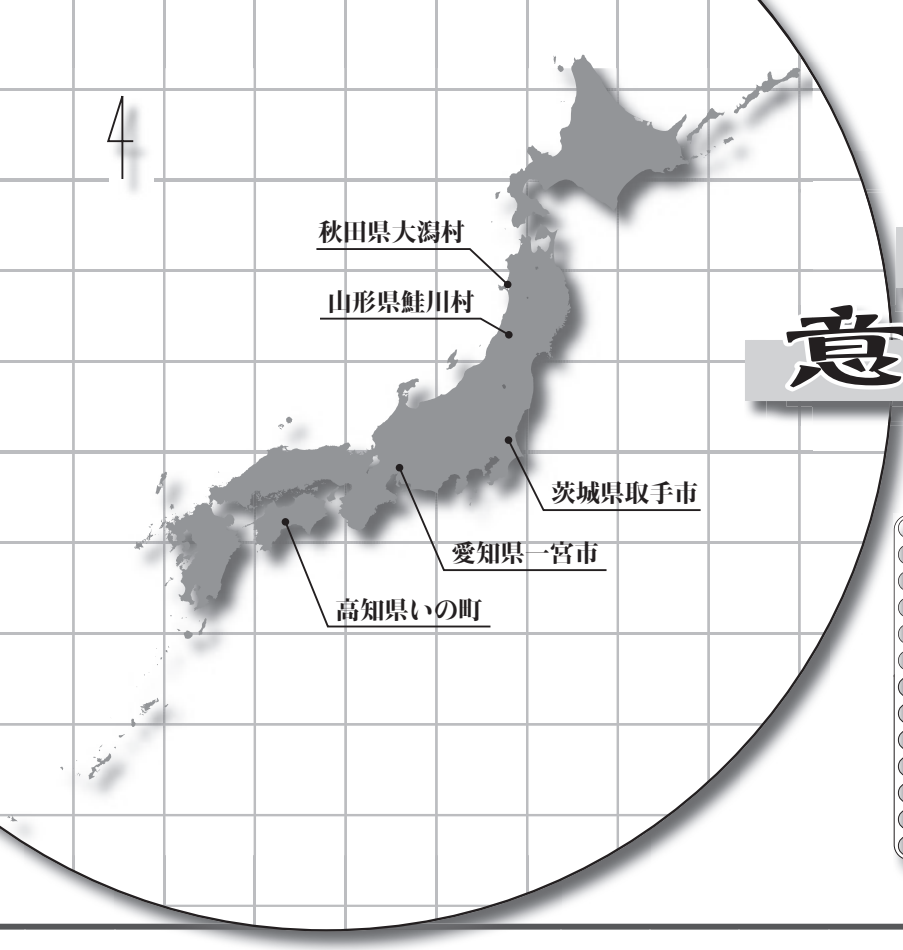
4



市町村長意見交換会

出席者

- 髙橋（たかはし）　浩人（ひろと）村長（秋田県大潟村（おおがたむら））
- 元木（もとき）　洋介（ようすけ）村長（山形県鮭川村（さけがわむら））
- 藤井（ふじい）　信吾（しんご）市長（茨城県取手市（とりでし））
- 中野（なかの）　正康（まさやす）市長（愛知県一宮市（いちのみやし））
- 池田（いけだ）　牧子（まきこ）町長（高知県いの町（いのちょう））

――人材育成の考えや取組み、当財団への期待や要望をうかがいます。まず人材育成という点からお聞きかせください。

求める人材を育てるために

髙橋　大潟村の人口は3,210人、職員は60名です。少ない人数で広範な業務に取り組んでいます。逆に言いますと高い専門性を身につけるには難しい環境かもしれません。しかし私は常々、「持ち場以外の領域で、何らかのテーマを設定し、深く掘り下げて、専門性を高めてほしい」と言っています。

高い専門性を備えた職員を育成しようと、村はテーマ研修制度を設けています。例えば税務部門の職員が企画部門の業務をよく知りたいと思ったら、企画を学べる場に研修に出すのです。

全体研修は年に２～３回開催され、テーマはときどきに応じ設定されます。研修機関が行う研修では、自治研修所なら職階に応じた研修を、市町村アカデミーなら三役の研修というように、ある程度使い分けしています。

住民とともに海外を視察する研修もあります。「チャレンジマインド海外研修」は、南米の日系人居住地に農業青年２人と職員１人を２週間ほど派遣する制度です。大潟村は、八郎潟干拓による入植の歴史があり、全国から人々が移り住んでから半世紀が経ちました。若い世代に入植地の実感はありません。若い人が、南米の日系人が開拓した農地や居住地を見聞することは、将来の村づくりにとても大事だと思っています。

元木　鮭川村は、正職員80名、臨時職員56名で運営されていますが、偏在的な職員構成が課題になっています。中間層が少ないのです。かつては55歳以上になっても課長になれないような状況でしたが、団塊世代の多くが退職し、今では年齢構成上、40歳そこそこで課長職という状況にあります。主査、係長クラスでは人員が不足しています。偏在を是正していく必要がありますが、職員のレベル向上がいちばん大事だと思います。若くても上級職が務まるよう、教育に力を入れていきたいと考えています。

研修機関の研修に派遣すれば、他の自治体職員と交流できて、情報交換もできます。可能な限り派遣したいのですが、厳しい財政事情もありますし、業務に追われて研修に足踏みする職員もいます。

最上総合支庁に、今年設立５年目になる最上地域政策研究所があります。最上総合支庁、８市町村、広域市町村圏事務組合の職員が、特定のテーマを設定して共同で調査研究をしています。企画力など多様なことを学べる場だと思います。

村では、昨年から副村長の席を新設し、職員研修担当にしました。講師を招いた研修が昨年から始まっています。中央官庁から職員を派遣してもらうのです。中央の考え方を生で聞くことができ、村の考え方との違いを知る機会にもなると思います。

市町村アカデミーにも派遣したいと思っています。

左から、大潟村長髙橋氏、鮭川村長元木氏、いの町長池田氏、取手市長藤井氏、一宮市長中野氏

藤井　市長に着任した私は、職員のレベルを上げたい、市民のリテラシーレベルも上げたい、何とかしたいと思いました。通常、講師として先生に来ていただく謝金の範囲内なら、そんなに高額な支出にはなりません。ならば、どんどんやろうと、いろんなことを始めました。

「東京大学 エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」には、一流企業の幹部候補生みたいな社会人がたくさん学んでいて、人脈づくりの場にもなっています。現在、３人目の職員が受講しています。講義は毎週金曜と土曜日で６か月間、市の業務を月曜から木曜日までこなします。東大総長はじめ、選抜された教授陣から学び、民間企業で頑張っている人たちを知り、多くの本を読み込みます。市の職員にとっては、ハードルが高い研修になります。

「プラチナ構想スクール」は、自治体の中堅職員を育成する無料スクールで、小宮山宏先生がつくられたプラチナ構想ネットワークが土台です。月１回、金曜と土曜の２日間、６か月間で計12日間開講されます。スクールは１期から現在９期まで開催されていますが市からは５名を参加者として派遣しました。スクールの修了者からエグゼクティブ・マネジメント・プログラムに派遣する者を選びます。

何を求めているかというと、将来の幹部になる人には、複雑な課題をどう認識し、構成し直し、解決の道筋をつくる能力が必要です。解決のパワーを集結させ、主体的に組み立てていく能動性、チャレンジ精神を涵養する場として捉えて職員を派遣しました。

プラチナ構想スクールでは、講師を派遣し、複数の聴講生に問題解決力向上を狙ったプログラムを提供する有料事業もあります。取手市は手を挙げ、平成27年に「プラチナ構想スクール@取手」を実施しました。係長以下の中堅職員40名が対象で、講義を聞き、例えば都市計画的とか農政とか地域のブランドづくりなどを自分たちで組み立てて、先生から評価してもらうといった内容です。

このほか、地域活性化センターの「全国地域リーダー養成塾」には１名を派遣しています。事業構想大学院大学が主催する「地方創生エコミュージアム構想プロジェクト研究」は、120万円の負担金を出して、地方創生に直結するエコミュージアムモデルを構築するというもので、今、取り組んでいる最中です。

また、市民大学に市民向け特別講座を設けました。市政を改革していくうえで、市民には知識や教養レベルにとどまらず、世の中の動きに対してもう少し敏感になってもらいたいと思っています。市民大学特別講座は、東京大学に特にお願いして開講できたもので、自然科学もあれば、老年学も哲学的なものもあります。毎年６から７講座を用意していますが、毎年約1500名の方の参加をいただいています。そのときにミドルを含む職員にも公聴させています。

別途アルピニストの野口健さんや、舞の海さんに来ていただく講演もあります。

職員のレベル、市民のリテラシーレベルを上げたいと思ったのは、自治体間競争が激しくなる中で、取手というまちに住民の皆さんに自信を持ってもらいたいし、今後は地域の活動を準老人、準高齢者のみなさんに担っていただきたいと思っています。

ちなみに私は今、島根県の過疎地のモデルを勉強しています。東京圏のベッドタウンに全く無縁な話でなく、根っこの部分は共通していて、大きなヒントをいただいています。過日、「小さな拠点」というものをどう運営しているのか、雲南市を訪ねてきました。自分のところの行政課題だけに追われず、

秋田県大潟村
髙橋浩人　村長

◆DATA

大潟村の概要（平成29年02月01日現在）
面積170㎢　人口3,210人/世帯数1,092世帯
大潟村は、八郎潟干拓により造られ50年が経過しました。干拓事業により村がつくられたのは、東京オリンピックが開催された昭和39年10月で、６世帯、12人から村づくりが始まりました。広大な農地での農業生産と四季折々の自然が楽しめるのが村の魅力です。

山形県鮭川村
元木洋介 村長

◆DATA
鮭川村の概要（平成29年02月01日現在）
面積122.14㎢　人口4,396人/世帯数1,359世帯
鮭川村は山形県最上郡北部に位置する農山村です。最上郡の面積は香川県とほぼ同じ。山の幸に恵まれ、山村の四季を楽しむことができます。「日本のふるさと」「そのままの自然」といった表現で村をPRしています。都会的なものはありません。地域おこし協力隊が村のために頑張っています。

外に出ると、いろんなヒント、また人脈などをいただくことができます。

中野　一宮市の市長に着任して２年弱になります。今後、どういう形で一宮市を発展させていくかを考えたとき、第一にリニアインパクトの活用を考えました。取り組みにあたっては、とかく安定志向の職員の視野を、もう少し広くしたいと考え、出向者を増やそうと考えました。昨年、自治総合センターにお願いして１名を受け入れていただき、今年は国交省にも受け入れてもらう予定です。

民間企業への出向も増やしています。長期出向は企業の事情から難しいですが、地元企業に短期間でもかまわないので、受け入れをお願いしています。

私どももベッドタウンとして発展してきた自治体共通の悩みがあります。しかし愛知県内の市町は財政的に裕福なところが多く、何となくそこそこ豊かにやれてきたという空気感があって、切迫感に乏しいのです。地方は、地方創生にかける意気込み、本気度合いが全然違うと感じます。職員には、地方の取り組みを知り、何かしら感じてもらいたいと思っています。

池田　私は平成28年10月31日に町長に就任し、まだ２か月半しか経っていません。人材育成に対する取り組みは、これからという段階です。

私は、いの町職員でした。私自身は、アカデミーに来るのは今回で３回目です。１回目は「はばたけ女性リーダー」の研修、２回目は税徴収の研修でした。とても貴重な場であり、最初に学んだ女性リーダーの育成研修に参加したからこそ、今、町長という立場にあるのかなという思いさえあります。

私がこれから行いたいのは、職員自ら考え行動する、現場へ足を運び、住民とともに考えながら、町づくりをしていく、そうした人材の育成です。私がこの２か月半の間、常に言わせていただいているのは、私たちは「全体の奉仕者」であるということです。基本は顧客満足にあり、顧客満足の顧客とは誰かをいつも意識することが大事だと思います。

選挙戦を戦ったときも、第一に掲げたのが、住民のみなさまの生活に寄り添った、温かな町政をつくっていく、というテーマでした。実現するには、地域に足を運んで、住民と意見を交換し、ともに考えていく職員が必要です。

これから人材育成策を固めていきますが、アカデミーという研修機関で学んだ人材育成の視点が基盤になると思います。

現在、それぞれの課は、当然ながら課題を抱えています。課題解決に動こうとするとき、町全体を見据えたうえで、一職員として何をやりたいのか、その一歩として何をするかを考える必要があると思います。一定の着地点は、短期先もあれば、中長期、長期先もあるでしょう。いずれにしても、町全体を視野に置いて進めるには、フラットな組織づくりが必要になります。先日、総合案内の復活や、移住定住の促進を投げかけると、その担当部署はどこそこで、といった投げ掛け合いが始まりました。町全体を考えていない、この現状は町政を運営するうえでも厳しいものがあります。情報共有の観点からも、まず縦割りの弊害をなくしていきたいと思います。

――ありがとうございました。それでは意見交換をしていただきます。

まちの全体を見て判断できる能力

髙橋　全体を見ることができる職員をどう育てるのか、私も常に考えてきました。大潟村では今年、新たな総合村づくり計画が策定されます。かつて、コミュニティデザイナーの山崎亮さんを迎えた研修会に参加したことがありました。今回、山崎さんが代表を務める「studio-L」から計画づくりの支援をいただき、計画作成過程のなかに研修を取り入れました。実務を通じ、職員にトータルな視野が養成されれば望ましいと考えています。

中野　団塊世代の多くが退職し、幹部職員になる年齢が下がっているという元木村長の話がありました。私が一宮市長になったのが48歳。職員3600名のうち部長20名強、課長級が170名以上いて、みんな私より年上で50歳以上です。もっと早く課長職に就かせ

ることはできないのかと思ったりしたのですが、課長職前までみんな同じように上がっていって、50歳を越えてから課長、次長、部長、場合によっては副市長と、急に選抜絞り込みが始まるのが現状です。40代の課長をつくりましょうとボールを投げているのですが、元木村長は40代で課長は早いと思われますか。

元木　いいえ、早いわけではなく、それなりの経験と学びを備えれば十分できると思います。私の同級生は、県に２年ぐらい派遣されて、仕事ぶりを学んできて、48歳で総務課長になりました。学べばできるのです。どんどん学んでほしいということです。今の若い人たちは打たれ弱いと言われています。ガーンと言われるともう落ち込んでしまって、ウツになったりして、やめていく人もいます。教育するにせよ相当気をつけて言葉を使うなど、育てる難しさがあります。

中野　職員数が数十名から100名ぐらいの自治体では、一人当たりの受け持ち範囲は広く、大きい規模ほど一人ずつの受け持ちは細分化されるということは、小さい自治体のほうが、柔軟性があるということにつながるのではないでしょうか。

藤井　中野市長が言われたのは、首長と職員の視野の違いに通じる問題だと思います。首長はトータルな部分を学んで物事を見ようとしているから、例えば都市計画で現地視察をしていても、別のものが目にとまり、あそこにあるのは何という関心を寄せられるが、職員は担当外のものは見えない、あるいは見ないようにしていますよ。

担当外を見ないなら、仕事をシフトさせて複数の業務領域を知ってもらえばいい。もう一つは連携体制の構築が有効だと思います。取手市では生涯学習にかかわる事業を数多く行っていますが、市民協働の担い手づくり、まちづくりのためにやっているというスタンスです。ソフトとハードをつなぐようなループをつくって、協働でイベントなどに携わってもらう試みをしているのです。都市計画サイドの人間と、市民協働の人間と、生涯学習系の人間と、いつも一緒になって何かやれないか、常に意識しています。

髙橋　小さい自治体では、他の部署に対しても、担当外の仕事に対しても目が届きやすいというのは確かです。ただ要は意識の持ちようなのだと思います。全体を意識した職員を育てるには、それぞれの自治体の事情に応じて、現実的に行うのがやりやすいと思います。

池田　そうですね。いの町にしても、すべてがすべて縦割りで仕切られているわけではありません。例えば土木課の問題について産業経済課がかかわっていたりする。さらに他の課がかかわりたいということになれば、当該各課の担当者や課長が集まる庁内協議の場で情報共有する。全体を意識する機会はあるので、やはり意識の持ちようは重要だと思います。

元木　小さい自治体の職員というのは、専門職というよりも何でもこなせるようなオールマイティーな職員です。福祉課にいたと思えば建設課に行ったり、農政課に行ったりしなければならないので。やはり３年から、長くて４年で、ずっと異動するという状況があります。

髙橋　しっかりした人に上級職を担ってもらいたいから、有能だと見込んだ職員には、部署を異動させるにしても、周囲にそれとわかるよう微妙なさじ加減が要ります。

藤井　取手市は係長昇格試験などを設けているのですが、能力のある女性が手を挙げません。そういう人たちには、仕事のおもしろいところをリレーしていけばいい、処遇ではなくて自分の専門領域をしっかり築いて、努力すると仲間も増えておもしろいぞ、こうした動機づけをしなければならない。

――当財団に対して期待、要望されることをうかがいます。

巡回アカデミーへの期待

池田　研修の案内を拝見いたしまして、巡回アカデミーには期待したいと思いました。いの町の場合は、先ほども申しましたように、なかなか市町村アカデ

茨城県取手市
藤井信吾　市長

◆DATA

取手市の概要（平成29年02月01日現在）
面積69.94㎢　人口108,383人/世帯数47,448世帯

取手市は利根川と小貝川の二大河川が流れる水と緑に恵まれた地域です。東京、成田、つくばを結ぶ交通の要となっており、東京圏のベッドタウンとして発達してきました。「ぬくもりとやすらぎに満ち、共に活力を育むまちとりで」の実現に向けて、オール取手で確かな歩みを重ねていきます。

愛知県一宮市
中野正康 市長

◆DATA
一宮市の概要（平成29年02月01日現在）
面積113.82㎢ 人口386,111人/世帯数156,013世帯
一宮市は、名古屋からJRで電車10分と、大変交通の利便性に恵まれた地域です。名古屋から西側、岐阜県との県境で木曽川に接しています。尾張地域の中核的な都市として繊維産業を中心に発展してきました。名古屋圏域を代表するベッドタウンです。

ミーへ派遣ができない事情があり、数年間に1回ぐらいしか行っていなかったと思います。少ない人数でやっている事情もありますので、2週間という期間ともなると、なかなか出しづらかったのではないかと思います。私がアカデミーの研修に参加したときは、それはもう強引に行くと言って千葉に向かったのですが、最近はそういった職員もあまりいないようで、こうした巡回アカデミーを実施していただくのは、非常にありがたいことです。専門的なところを深く追求できる場は多くありません。研修で得た内容を職場に持ち帰り、広げるということができたらと思っています。これからは職員を参加させたいと思います。

中野　市町村アカデミーの研修計画に、「新たな行政課題」という研修テーマが掲げられていました。私どもは期待しています。一宮市は特例市ですが、早々に中核市になるべき自治体だと言われてきました。しかし中核市になったときに、児童相談所の運営という難問が控えています。ベッドタウンという市の特性もあり、母子家庭が抱える問題や児童虐待の問題など今日的な課題があります。児童相談所をめぐっては、同じ悩みを持っている中核市も多いと聞いています。こういう新たな行政課題を研修テーマとして用意いただきたいと思います。

藤井　1つ思っていることは、トップセミナーの場合、ほとんどが講義型の研修ですね。例えばいろんな著名な先生から個別に御指導いただいて、自治体の課題を解決するのに必要な金額の部分、例えば大学の基礎調査に自治体でお金を出すなり、あるいは交付金を活用するなどして、基礎調査費に充て、当市はこういう先生に、このようなリサーチをしてもらって、この政策に生かして、結果として、例えば介護の認定率が下がったというような、自治体と大学教授の連携事例を紹介いただけないものでしょうか。教授の側からすれば障害がある場合もあろうかと思いますが、モデルから得られるものは多くあります。もちろん自治体の規模が違うとあまり参考にならなかったりもしますが、同一規模ぐらいで、例えば横断的な健康の問題とか、都市基盤整備の問題などを、モデルにしてもいいのではないかと思うのです。大学の先生だけが、必ずしも研修の先生ではないという思いがちょっとあります。

元木　藤井市長さんの言うことも、本当にいいなと私は思います。また、巡回アカデミーが来たときに、ぜひ参加させたいのですが、職員の研修参加意欲がそう高くないという実態があって、ジレンマを感じています。しかし、研修にどんどん出して、学ばせたいという気持ちは変わりないのです。積極的に研修に参加するように勧めていきたいと思います。自分自身が若いときから地域づくりに飛び回って歩いたものですから、職員たちにも飛び回って、学んでほしいと思っています。自分自身も努力していきたいと思います。

髙橋　先ほど話したように、職員には何かテーマを持って取り組んでほしいという思いが強くあります。アカデミーの研修に参加した職員を見ていますと、税の対応や生涯学習の研修を受講したときも、それ以降もやはり受講した分野に特別に関心を持ち続けています。深く掘り下げていくことにつながっているという実感があります。そういう意味を含めて、研修という時間は、職員にとっては貴重な人生のシーンになっていると思います。ぜひ質の高い研修を継続していただくことと、市町村長研修のようなときに国際情勢を取り上げていただきたい。特に今、国際情勢の変化がもたらす影響は、市町村にまで及ぶ時代になっています。

新たな政策課題と女性活用

髙橋　空き家対策の講座が用意されていましたが、今、いちばんの課題かもしれません。過疎化が進行すると、家屋はリフォームもできないほど朽ち果て、危険建物になっています。

中野　新たな政策課題として、もう一つ考えたいのはペットです。災害の避難をはじめ、いろんなところでペット問題が浮上しています。市の職員も困っています。ペットは家族の一員だ、一方ではアレルギーがあるのにどうする、という声で板挟みなので

す。

ペットに対応する部署は、学校施設での事案なら教育文化部、災害避難なら危機管理室が担当するなど、場面場面で担当部署が違ってきます。中核市になって、保健所がペットを引き受けると、獣医師を雇って保健所で対応する手順を踏むことになります。

藤井　犬猫の去勢手術費をなぜ市が負担するのだ、と何度も言ってくる人がいます。

中野　まだ価値観が右と左で激しく対立しているようなテーマかもしれません。それから若い人をどう伸ばしていくかという課題についてですが藤井市長が東大のプログラムに派遣した１期目の職員の方について、どのように見つけて選ばれたのですか。

藤井　手挙げ方式での募集でしたが、将来の中枢を担う人材を育成するという主旨に、当然のように手を挙げました。職員は30代後半で、意欲もあるし、賢くて、またネットワーク構築の要を取れるような人物です。

東大のプログラムを修了したからといっても、市役所内で即応用できるもの、できないものがあります。ものの見方が変わるとか、６か月間同じ飯を食った同窓の人間の、その後の動きも耳に入ってきますから、モチベーションを維持するのに役に立っている、そういう変化をもたらしたということです。

人材の能力が上がっていますから、周囲の評価も上がったでしょうが、昇格に連動するわけではありません。実際、ある部署には、みんな能力が高い人材がそろっているのに、その人たちは昇進が遅かったりする。市長に就任してから、もう少しメリハリのある査定にしようと試みた時期もあったのですが、現場ではなかなか難しい問題のようです。

池田　女性職員の登用という点で、手を挙げたがらないという指摘がありましたが、みなさんはどうされていますか。いの町では管理職への登用は少ないのです。女性を育成していくために努力していることなどがあれば、お聞かせください。

藤井　能力がありながら、尻込みして上に行こうとしない人たちも、５年下、10年下の人間がどんどん迫って、突き上げみたいなのがくると、これまでのまま、というわけにはいかなくなると思いますよ。上と仲間ぐらいまで見ていれば、弾があまり来ないところで悠長に構えていたかもしれませんが、下の連中が活躍し始めた頃合いを見て、上の者が当人に対し、「応分のことぐらいしないとばかにされちゃうよ」と言ってあげればいいのです。

髙橋　保育士をやっていた女性が、行政職への異動希望を出してきたので、本人の希望に応えました。モチベーションを持続させ、最後は総務課長までいって退職しました。やりたいという気持ちを大事にしたのがよかったと思います。

元木　鮭川村で全職員に占める女性職員の割合は50％近くあります。女性差別などがあったら、もう成り立たない。男女の差なく、どんどん業務をやってもらっています。

中野　かつて部長級に１人だけ女性がいました。最初は児童館の事務員として採用されたらしいのですが、ぐーんと頭角を表し部長までいきました。定年退職したので、女性の部長は現在いません。今の40代や30代を見ると、女性は元気に活躍をしていますから、多分、月日が解決するのではないかなという淡い期待も抱いています。

藤井　女性が伸びるなと感じた分野は事務局業務です。コンファレンスの事務局とか、共同事業体の事務局長的な仕事は目につきました。いずれも外部関係者と交渉する仕事です。庁内の仕事だけに終始していると、人間、自分に都合のいい仕事の進め方で思考する。上司がいると、私は出過ぎちゃいけない、と自己で役割分担をしてしまう。事務局の場合、関係者から頼られたりすると、仕切らざるを得ない。そして一皮むけたらいいのではないでしょうか。

髙橋　去年、大潟村で３人の女性職員に子どもが生まれました。子どもを育てながら仕事をしていると、非常に時間管理がしっかりしている。だらだら残業をしない。さすがにお母さんはすごいなと実感しています。

――　本日はありがとうございました。

高知県いの町
池田牧子　町長

◆DATA

いの町の概要（平成29年02月01日現在）
面積470.97㎢　人口23,689人/世帯数10,735世帯

いの町は、高知市に西隣する伊野町と吾北村、本川村の３町村が合併、愛媛県境までの広大な面積を有しています。土佐和紙発祥の地であり、水質日本一の清流仁淀川、四国三郎で知られる吉野川の源流、石鎚山系など、歴史と雄大な自然、清流の町です。