



# 市町村長 意見交換会

## 出席者

- 片山健也町長 (北海道ニセコ町)
- 菅原広二市長 (秋田県男鹿市)
- 山村吉由町長 (奈良県広陵町)
- 平谷祐宏市長 (広島県尾道市)
- 徳田正臣村長 (熊本県相良村)

## 重要施策と人材育成の視点

——力を入れている施策と、人材育成の課題をお聞かせください。

**片山** 北海道ニセコ町は農業と観光のまちです。私は2009年に町長に就任し3期目を迎えました。2014年に「環境モデル都市」の指定を国から受け、環境対策に力を注ぎ、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量を86%削減するという目標を掲げています。「SDGs未来都市」の指定も受け、環境・社会・経済面から、住みたいと思われるまち、活力のあるまちづくりを目指しています。

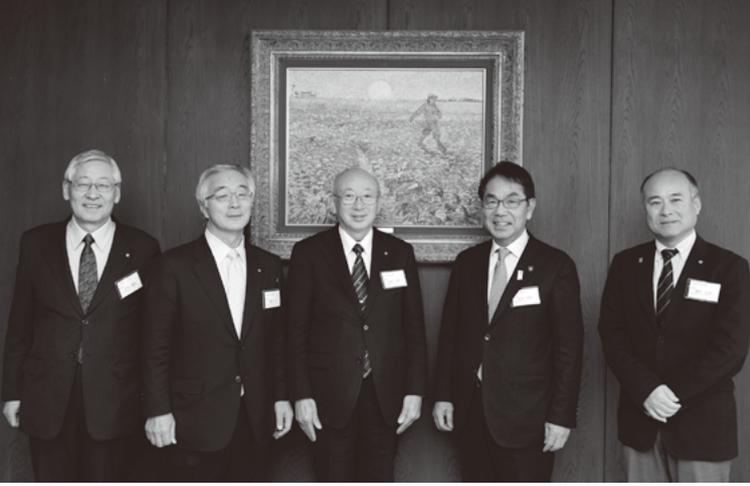
25年前、職員数100名ほどの時に200万円の職員研修費を1,600万円に増額しています。議員の一部からは批判されましたが、議会からはご理解いただきました。また、別枠として200万円を計上し、職員がみずから考え行動する自由意思に基づいた研修に対しても補助しています。別枠は過去、100万円に下げたこともあるのですが、早々に不足となりました。研修参加を申請する希望者が多かったからです。200万円の枠を確保し、職員研修を充実していきたいと思っています。

**菅原** 私は小さな民間会社の経営者をしてきた関係もあって、人材育成の大切さを認識しているつ

もりです。市長になって2年ですが、就任時、職員へのあいさつで、みなさんに生きがい、やりがい、働きがいを持ってもらいたいという主旨の話をしました。人材が育てば、おそらく私の仕事の半分は完了するのではないかとも思っています。

年に3回、私が講師として職員に話をします。職員には3回のうち1回は参加してもらっています。講演終了後はみんなと会食の場を設けています。さらにランチミーティングを行い職員と意見交換しているほか、朝はどこかの課に必ず顔を出して朝礼をしています。また、市長の日々の動きを庁内の電子掲示板に提示して動静をつかんでもらい、何か思うことがあったら、いつでも私の所に来てもらうように促しています。とかく役所の職員というのは、きちんとレポートを書かないと首長を訪ねてはいけないというような考えが強いようです。「未整理でも口頭でいいから思い立ったら来い、具体的な施策はその後に詰めよう」と話をしています。

今、重点的に取り組もうとしているのは、組織に横串を通すことです。横の連携が大事です。男鹿市は、医療費、保険料が高いという事情もあって、市では健康寿命を延ばそうと試みています。例えば、生涯、運動する習慣をつけてもらうため、健診や健康教室に来てもらい、健康ポイントを付



左から、ニセコ町長片山氏、男鹿市長菅原氏、広陵町長山村氏、尾道市長平谷氏、相良村長徳田氏

与し、抽選で賞品をプレゼントするなどして健康への関心を少しでも高めてもらいたいと思っています。また、ごみの減量化にも取り組んでいます。住民が主体的になって、観光、農業、建設などの産業も含め“オール男鹿”でいろんなことをやっていきたいと思っています。

男鹿のナマハゲが先般、ユネスコの無形文化遺産に登録されました。地域特有の資源を復活・存続させて若者たちと地域をつくっていききたいと思っています。

**山村** 私が町長に就任したのは65歳で、それまで前任の町長のもとで副町長を2期務めました。町長と一緒に退任しようと思っていたのですが、「町長になれ」という声を受けて、無投票で当選させていただきました。

団塊の世代が定年期を迎え、幹部職員がいつせいに退職する時期となります。組織にとっては危機的な状況です。人材育成をしっかりとやらないと広陵町は将来成り立っていかないと考え、職員研修には力を入れています。派遣先としては、従来から奈良県市町村振興課に毎年1～2人を送ったり、市町村アカデミーの研修にも参加しています。広陵町では職員の昇格条件としてアカデミーの研修参加を必須としています。いわゆる筆記、面接、論文などの形式的な昇格試験でなく、アカデミーの研修を私は重視しています。職員にはアカデミーの研修を必ず1回は受けるように促しています。

職員には住民とのコミュニケーション能力を高めてほしいと思っています。コミュニケーションが良好なら行政がスムーズに進みます。そこで地域担当職員を自治会ごとに設けました。当初は1名配置でしたが、今は2～3名を充て、各自治会の行事

などにも参加しています。

**平谷** 尾道市は昨年7月の豪雨災害により、戦後最大級の被害を受けました。目下、市としては災害復旧が重点施策です。尾道市は2市3町が合併されたまちです。私は、地方創生という流れの中で、復旧は復旧でも、夢と希望があるようなまちづくりの事業展開が必要だと思っています。

尾道市は港町として1169年に開港、本年で850年目を迎えます。インフラ整備はまちの拠点性のアップにつながりますが、私は再度、港をゲートウェイとした新しいまちづくりをしたいと考えます。現在、多文化共生が自治体にも求められています。尾道は造船のまちでもあり、外国人の技能労働者が多く働いています。少子化問題ほか、さまざまな課題があります。職員には新しい時代を切り開いていくという意欲を持ってほしいと思います。

市町村アカデミーの存在は市の人材育成にとって利用価値が高いと感じています。私は、学校教諭、教育長をしてきました。教職員の人材育成には、年次に応じた研修システムが用意されています。しかし行政職員には類似の育成システムが不足していると思います。研修機関を積極的に活用するのが現実的だと思います。

**徳田** 相良村は熊本県の山間地、九州の真ん中に位置します。力を入れている政策は複数ありますが、特にブランド化事業に力を入れています。他の自治体も同様だと思いますが、中山間地での大

#### 北海道ニセコ町 ◆DATA

片山健也 町長

ニセコ町の概要（平成31年1月1日現在）  
面積187.13km<sup>2</sup> 人口5,295人/世帯数2,769世帯

ニセコ町は北海道の西部に位置し、清流日本一に選ばれた尻別川がまちの中央を流れる美しい丘陵地です。夏は豊かな自然が育む農産物が道の駅に並び、冬はパウダースノーを求め、国内外から観光客が訪れます。北海道ならではの春夏秋冬を楽しんでください。



**秋田県男鹿市** ◆DATA  
**菅原広二 市長** 男鹿市の概要 (平成31年1月1日現在)  
 面積241.09km<sup>2</sup> 人口27,625人/世帯数12,992世帯  
 男鹿市は「なまはげ」のふるさとです。秋田県の臨海部のほぼ中央にある男鹿半島は日本海の幸に恵まれ、北前船が寄港する地でした。ハタハタが名物で、男鹿市は食による観光客の誘致ほか、移住や定住促進にも力を入れています。日本の原風景を残したまちづくりを進めています。



きな悩みは農産物の価格です。例えばメロン1個はブランド力がないと市場では1,000円くらいにしかありません。一方、味は同等でもブランド力のある地域では約10倍の値で取り引きされます。これは一例ですが、今後重要になるのはソフト事業の一環としてのブランド力を高めることだと思います。

地方の小さな自治体は、民間的発想で物事を進めないと生き残れないと思います。民間的な発想を持つように職員には檄を飛ばしています。相良村はフランスの中央部にあるサン・バラタン村と姉妹都市となりました。ヴァレンタインデーで有名な村と、さまざまな交流を通して、住民自身が住み慣れた地域のすばらしさを認識してほしいと思います。村民が村づくりを少しでも考え、村のブランドというものを、自分事としてとらえていただければ望ましい。

職員の育成という観点では、私自身も含め職員全員の成長が目標です。熊本県庁への出向や人事交流の実施のほか、自治大学校や市町村アカデミーのような研修機関にも派遣しています。国や民間企業でも十分に働けるような、スキルと精神力を持った職員を育成したいと考えます。そして村長も職員も村民も人材として成長し、村の総力戦として次代を生きていきたいと思っています。なかでも「グローバル」な人材の育成は大切だと考えています。

## 人材育成の意義と研修の工夫

——ニセコの片山町長、職員が自主的に手を挙げ

て行くという研修に対する反応はいかがだったのですか。

**片山** 実はかつては研修を仕事だと思意識はなかったように感じます。研修機関に2週間派遣すると、「この忙しいのに何だ」といった思いを抱く人が多かったように感じます。全国の市町村職員が熱心に議論する場に触れることは大切だと私は職員を派遣してきました。先進地の職員と接することで、研修に対するアレルギーは軽減されたようです。また、大きな効果は視野の広がりです。例えば税務の職員がルーチンワーク的な業務をこなすだけでは視野が広がりません。全く異質な場で刺激を受けるのがよいと思います。

——市町村に資するという目的で都道府県の市町村振興協会は助成金を拠出していますが、研修費の扱いには違いがあるようです。

**片山** そうですね、助成金の不足感があります。ニセコでは町単独で負担しています。

——幹部研修をめぐっては、業務停滞を恐れて二の足を踏む幹部職員や、幹部不在を嫌い研修派遣に消極的な首長さんもおられるようです。

**山村** 私は研修に行くように勧めています。また、部課長には、部下が研修に参加する際は「仕事が忙しいので出せないとは言わない」と話しています。長期研修にはなかなか出せないもので、現在のアカデミーの研修期間は適度だろうと思います。ただ、現状では全員が研修に参加できていません。課長の昇格試験にアカデミーの研修を必須にしたのも、できるだけ研修に出てもらいたいという思いがあったからです。

**平谷** 尾道市はたぶん、広島県内で最もアカデミーの研修を利用しているでしょう。研修に派遣できる人材や期間はときどきによって違いますが、とにかく研修をしていくという文化を行政組織の中に醸成してきたと思います。研修の日数より、重視したいのは内容です。私は、1泊2日の研修に交通費を出すより、長い期間をかけて学んでもらうほうが費用的にも利があると思います。しっかりと宿泊研修で頑張っていたら、当人が良かったという感覚を持ってもらえれば成功です。

**菅原** 市長になって2年目、市役所に縦割りの弊

害を感じています。私は「他の部署についてもっと関心を持って」「一人ひとりが経営者であり営業マンだ」だと話しています。男鹿という地域は、職員と市民は密な人間関係があります。誰もが他世帯の家族構成まで知っているような社会なのです。ともすれば職員は議員や市民に言いにくい状況になります。状況を避ける一助としても、広い視点で物事を考える研修が大事で、ネットワークも広がられます。

アカデミーの研修では有識者の話を聞けますし、全国の自治体の皆さんと意見交換できることは、非常に意義があることだと思っています。

**平谷** アカデミーへ研修に来る首長の数が少ないと聞いたことがあります。やはり首長は政務に追われて勉強する時間は取りにくいのが実態でしょうね。ですが、首長がみずから勉強する姿勢を示すことは職員にもいい影響を与えたいと思います。

**菅原** アカデミーの研修を知らない首長もいます。私が声をかけたら、早速2人、参加しました。私自身、近くの町長さんからアドバイスされてアカデミーを知ったのですから。

**徳田** 「東京に研修に行く」「東京で用事」などと言いますと、何か遊びに行くように見られることがあります。私は意に介さず、自分のペースで行動していますが、地方の首長というのは朝も夜も365日働いていますから、東京に行くことを息抜きのように思われては困ります。

職員数の減少が影響している部分もあると思います。行財政改革で職員数が激減し研修に派遣できない状況になったように感じます。課長クラス以上になると外に出にくいようなので、私が指名して研修に出すようにしています。強制的に派遣しているのです。「きつなくても後で感謝するようになる」と一言付け加えて出します。そこまでやらないと地方の職員はなかなか外に出ようとしないように感じます。

**平谷** アカデミーは市長会や市長村長会などで積極的にPRをしてください。

首長がまず勉強することが最も大事だと思います。私は広島県市長会や市町村振興協会で、県内の首長向けの講演会を開催していますが、首長全

員が参集することはありません。テーマ設定の難しさを痛感していますが、先般、県と市長会がタイアップして災害をテーマに講演会を催し、多くの参集者を集めました。アカデミーはしっかりと首長個々にPRすることが重要だと思います。

## 研修期間と内容の充実を

——市町村アカデミーへの要望をお聞かせください。

**徳田** 私は現状よりももう少し長い研修のほうが良いと考えています。私は職員をアカデミーに行かせるとき、「思いきって行かせるから、研修を生かして、精いっぱい交流してこい」と言います。デスク上の研修も大事ですが、他の市町村との職員間の交流も大事です。「飲みながらでもいいよ」と申し添えます。

研修内容についてですが、基本的な接遇に関するものも必要だと思います。村では基本的な接遇研修を民間会社に委託しています。数週間くらいかけ、立ち居振る舞い、電話の取り方などを学びます。役場内部では教えられないのが実情なのです。村長や上司が講師になるだけでは不足感があります。外の力を借りた教育が効果的という点もあります。研修期間については長いほうが良いと思います。バランスの取れたいろんな研修を用意していただきたいと思っています。

**平谷** アカデミーの研修内容は、非常に効果的で

### 奈良県広陵町 ◆DATA

山村吉由 町長

広陵町の概要（平成31年1月1日現在）  
面積16.30km<sup>2</sup> 人口35,000人/世帯数13,058世帯  
広陵町は古書に記されている古い歴史のあるまちで古墳や神社仏閣が多くあります。大阪に近いこともあり、戦後はベッドタウンとしての色彩が強くなり、人口増は今も続いています。「かぐや姫のまち」としても知られています。



職員の資質向上に役立っていると思います。時宜を得たいろいろな取り組みをしていただき、地方では学べない勉強をしてほしい。今後、アカデミーの重要性が増してくるでしょう。

**山村** アカデミーの研修内容は十分充実していると思います。

奈良県では、県幹部と市町村長が集うサミットが年に数回開催されます。知事はもちろん市町村長全員が集まって、室内に複数のテーブルを配して、グループに分かれアイランド方式（島型形式のレイアウト）で特定のテーマを議論します。議論が終了したら発表会です。アカデミーでも取り入れられている手法だと思います。座学、聴講だけではなく、自主性が発揮できる研修が望ましいと思います。

**菅原** 講演で聞いたことを、男鹿市の職員全員、また市民にも聞かせたいと感じています。そんな機会をつくることはできないでしょうか。

実は当市の幹部は私の判断を仰ぐことが多く、私は「自分で考え、部下とよく意見交換をしてくれ」と要望するのですが、どうやら仕事を抱え込み過ぎているようです。ただ「いくら忙しくても2泊3日ぐらいの研修はできるだろう」と声がけしています。

若手研修なら、横のネットワークづくりが大事だと思います。

男鹿市では「あいさつ運動」にも取り組んでい

ます。接遇向上のため、職員が主体的に取り組み事項を決め実施しています。接遇は大切です。

私は、職員を出張や研修に送り出すとき、「周辺を見て来い」と言います。自分の幅を広げろという意図です。実は私自身、アカデミーの宿泊室に泊まった翌日、朝早く起きて、海浜幕張駅に行ってみました。びっくりしました。いろんな商業ビルが林立していました。イオンモールにも興味を持ちました。実感を伴った、知るという行為は、見る目の幅が広がります。その事が自分の住む小さなまちにきらりと光るいいところを発見できるかもしれません。

**片山** アカデミーには有意義な研修枠を増やしてほしいと思っています。法令研修はその時々課題や判例研究を含めて、集中的な講座も設けていただきたいと思っています。市町村長向けの特別セミナーでは事務次官も来られて講演されます。すばらしい研修ですが、ほとんどの市町村長は研修情報を知らないようです。おそらく情報は、総務課長や総務部長クラスで処理されているかもしれません。3枚程度の案内ペーパーを親展で送付していただければ良いと思うのですが。

**菅原** 野田聖子総務大臣（当時）は、必ず首長に見せるよう要望していました。市長会会長の名前なら首長に必ず届くようです。

## 研修への参加を高めるには

——研修によく参加していただいている市町村では、研修派遣の仕組みができています。

**平谷** そう、尾道市は組織として、毎年、派遣する仕組みになっています。

——定番化している研修には継続的に参加いただけていますが、新たに企画した地域づくりなどの内容については検討していただけているか不安があります。

**平谷** 目を通しています。最近、副市長も含めて、災害・防災の対応のセミナーに参加させていただきました。部長会では積極的にアカデミーの研修に参加するよう促しています。学ぶ場を求めないと、新しい仕組みづくりに対処できません。

**片山** 地方自治法に、地方自治体は最少の経費で

**広島県尾道市** ◆DATA

**平谷祐宏** 市長

尾道市の概要（平成31年1月1日現在）  
 面積285.11km<sup>2</sup> 人口137,627人/世帯数64,645世帯

尾道市は風光明媚な港町で、映画やドラマのロケーション地としてよくご利用いただいています。「しまなみ海道」の景観のファンは多いようで、全国各地から訪れていただいています。食・宿・遊など、尾道を満喫してください。



最大の効果を、といった文言があります。私は「最大の効果」と「最少の経費」の順を変えるべきだと思うのです。私は、最大の効果を考え、その中の最少経費で事業を進めています。安価が最良との発想の転換が必要と感じています。

**平谷** 地方自治法の規定の根底には、おそらく自治体は無駄遣いするものだという意識があるのではないのでしょうか。だから「最少の経費」という表現になっていると思います。私も、効果を上げるのにどうしたらいいのかを、先に表現すべきだと思います。

**山村** リーダーの裁量によって事態は変わってしまいます。財政破たんにも陥る自治体は、リーダーの手腕に問題があると思います。首長・幹部はしっかり勉強すべきです。私が副町長を務めたとき、町長は「自分が研修に行けないときはお前が行ってこい」と指示しました。現在、私自身が研修に行けないときは、副町長、あるいは部長に行ってもらっています。

**平谷** 私は時宜にかなったテーマのセミナーを希望します。今なら「SDDSプラス」(経済・金融データをタイムリーに公表するための基準)とか、家族支援の「ネウボラ」、「インバウンド」、アートを活用したまちづくりなどの実践例を学ぶニーズが高いのではないですか。

**徳田** 有名な先生の話は本になっているので、講義はいらないと思います。本を読めば済むことです。著名な先生以外の講演を聞きたいと思います。

**平谷** 著名人でない人には魅力があり、惹かれる人がいます。おそらく苦労された人物が多いように話す内容も深いように感じます。

**徳田** そもそも首長が研修に参加しないと、職員に自信を持って「アカデミーに行ってくい」とは言えません。ですから首長の特別セミナーは継続されたほうがいいと思います。

**菅原** 男鹿市だけかもしれませんが、職員は首長に従順です。そこで私は「首長は間違えることもあるのだから、おかしいことは『おかしい』とはっきり言え」と言っています。職員には、自分たちでシュートを打っていく気概を持ってほしいと思います。チャレンジする男鹿市の文化をつくっていくこ

**熊本県相良村** ◆DATA

**徳田 正臣 村長** 相良村の概要 (平成31年1月1日現在)  
面積94.54km<sup>2</sup> 人口4,487人/世帯数1,636世帯

相良村は「相性が良くなる村」というキャッチフレーズを掲げています。村の人口は少ないですが、住民の間には互いを思いやる想いが強い地なのです。ぜひ一度、食べて飲んでゆったりした時間を味わってください。



とが目下の課題です。先ほど、相良村長の徳田さんもお指摘されましたが、営業や企画のできる人材を育て、市民とざっくばらんに話をして市政に活かしていきたい。職員には民間にも意見を聞いてほしいと言ったのですが、「そういう発想はなかった」という返答でした。成果の上から部署によくみられる傾向です。チャレンジしてもらいたい、ネットワークを広げてほしいと思っています。

**徳田** 職員に研修に行ってもらう際、私の決まり文句は「君が役場職員として定年までいるとしたら、その間、何人もの首長が交代するだろう」「地域づくりの安定した力というのは職員しただいだから、しっかり勉強して成果を生かしてくれ」です。もちろん首長も勉強しなければいけませんから、先導するように研修機関に向かいます。職員は、勉強したうえで上手に村長を使ってほしいと思っています。

**平谷** 友好都市を訪問すると、職員たちは現地の長クラス以上の人が英語を使いこなすことに驚くようです。職員はある種の“遅れ”を感じて帰国します。発奮材料にはなるようです。

情報へのアンテナ感覚も高めなければいけません。例えばSPC(特定目的会社)も理解していないのではないのでしょうか。経済動向への感度を高め、まちづくりに取り入れてほしいと思っています。従来とは少し違う角度、視野を得ることも大切な研修だと思います。

——ありがとうございます。