

第6回奈良県・市町村長サミット

平成27年2月25日

【司会】 それでは、ただいまより平成26年度第6回奈良県・市町村長サミットを始めさせていただきます。まだお越しでない市町村長様もいらっしゃいますが、時間となりましたので始めさせていただきます。

私は、本日司会を務めさせていただきます奈良県市町村振興課の丸谷でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

なお、本日は一昨日にご連絡を差し上げましたとおり、所用により、急遽荒井知事が欠席となりましたことをお詫び申し上げます。

それでは、開会に当たりまして、奈良県副知事前田努よりご挨拶を申し上げます。よろしくお願ひします。

【前田副知事】 皆様、こんにちは。年度末のお忙しい中、議会等々でお忙しい中、本日は市町村長サミットに皆様お集まりいただきまして、本当にありがとうございます。また、今、司会からも申し上げましたとおり、知事が欠席になりまして申しわけございません。

本日ですけれども、人事管理といいますか、パーソネルマネジメントを題として取り上げようと考えております。今日、私の隣に首都大学東京大学院の大杉先生にお越しいただきまして、まず講義をいただきます。その後、県の総務部長から少し課題の提示などをさせていただきます。例によって各テーブルでご議論いただき、またその議論の結果を共有できればと考えております。

この人事管理の問題、市町村長サミットでも、例えば徴税職員を県のほうから派遣するであるとか、隣同士の町で併任をかけているとかいった形で取り上げてまいりましたし、あるいは今年の春、森地先生をお呼びして、土木系の技術職員の確保について、いろんな形で既に取り上げてきました。しかし、正面切って、例えば給与も含めた定数管理であるとか、あるいは研修も含めた本当に人事そのもの、キャリア形成であるとか、正面から取り上げたことはこれまでなかったんだろうと思います。

また、平成27年度がもう間もなく始まりますけれども、ちょうど取り上げるのにいい時期ではないかとも思っております。と申しますのも、おそらく首長さん方の一番のご関

心は、27年度に国から地方創生戦略をつくる努力義務なんですけれども、そういう話が来ているだろうと思います。

この地方創生戦略、おそらくこれは国からもまたデータの提示があるだろうと思いますが、30年後、40年後の人口の増減、社会増減であるとか自然増減、これを踏まえてつくれというのが今回の大きな特色になっております。

この人口問題、あるいはその人口問題を踏まえて、30年後、40年後にどういう自治体や地域をつくっていくかということと、この人事管理は切り離せない問題だろうと思っております。例えば人事管理といいますと、先ほども申し上げましたように、足元だけ見れば仕事が増える、仕事がどんどん専門化する中で人が足りない、こういう議論になりがちですけれども、実際今、若い人を採用すると、30年、40年働いていただくことになるわけです。30年後、40年後に果たして今と同じ仕事がどうなっているのか、あるいは今その地域がどう変わっていくのか、そこまで見通さなければなかなか人事管理は本当に議論できないという意味では、この27年というのは、まさに人事管理についても議論を始めなければいけない年なんだろうなと思っております。

また、少しつけ加えますれば、地方創生は少子化が大きなテーマでございます。すなわち、女性の働き方、女性の社会参画のあり方、この辺は切っても切れない課題がございますので、ぜひとも今日の会議を契機に、人事管理について奈良県内でもいろいろと議論を深めていきたいと思っておるわけでございます。

もちろん県でも、従来こういう会議をやりますと、資料をあければ39市町村の比較表があって、大変評判が悪いわけでございますけれども、そういう比較表は今回はございません。というのは、県もまだなかなかこの人事管理をどういう切り口で切ったらいいかわからないということでございまして、今日は大杉先生にもお越しいただきましたし、あるいは、市町村長さんの本当に現場で抱えております問題意識なりをぶつけ合いまして、議論を深めていければいいだろうなと思っている次第でございます。

また、この会議の前に大杉先生と少し雑談をしておりました中で、やはり「奈良モデル」というのは、人事管理を考えるに当たっても、1つの大きなツールになるであろうというお話がございました。この「奈良モデル」でございますけれども、1つご紹介させていただきたいのが、お手元の資料1でございます。

資料1、「人口減少社会における都道府県の役割についてー県と市町村の「連携・協働」(奈良モデル)の取組ー」というのがございます。これは、本来であれば荒井知事から本

日ご説明をさせていただく予定でございました。この資料は、実は市町村長の皆様方は、もう知事から直接聞かれた方も多いかもしれませんが、去る1月28日に総務省の審議会であります地方制度調査会において、荒井知事から発表した資料となっております。

中身につきましては、めくっていただければ、おそらく多くの市町村長の皆様方にとっては「ああ、こういうことあったね」という、既知のものが多いかと思っておりますので、逐一の説明は避けますけれども、知事からも話がありましたことには、奈良のこの「奈良モデル」という取り組みは、大変全国的にも注目されている。注目されているだけではなくて、おそらく市町村合併がある意味1つの終着点を迎えた中で、次の手段として、この「奈良モデル」は国の今後の制度改正に当たってもどんどん取り入れていかれるであろうということでございますので、市町村長の皆様方におかれましては、後ほど、あるいは後日この資料にぜひお目通しいただきまして、これまでの奈良県の取り組みは、「奈良モデル」という大きな土台の上ではこう整理されるのだなということを改めてご確認いただければと存じます。

また、一言つけ加えさせていただけますれば、この「奈良モデル」は私が奈良県に赴任いたしました4年前は、必ずしもこういう形で、皆さんにコンセンサスがあったということではなかったんじゃないかと思っております。県庁の中においても、県と市町村の連携・協働以外でも、何か奈良県独自の取り組みがあれば、「奈良モデル」という言葉をちょっと安易に使っていたような向きもあったように記憶いたしておりますし、また、実際その4年前、私は後期高齢者医療の組合におきまして、まさにこの県と市町村の取り組みということで調整をさせていただきました。正直申し上げまして、市町村の事務方の中には、やはり「これは市町村の仕事だから、何で県が口を出すのか」、あるいは「県が参画するというのは何か下心があるんじゃないか」という指摘もなかったわけではございません。

でも、そのような中で、ちょうど私の正面にお座りでおられます大和郡山市長さん、あるいは大和高田市長さんに、時にはお叱りをいただき、ご指導をいただきながら、何とか後期高齢者医療についても県と市町村の連携の1つのやり方をまとめることができました。

実は、この市町村長サミットの後にまた会議が予定されておりますけれども、そんな一つ一つの積み重ねを経て、ようやく「奈良モデル」として多くの方のご賛同を得て、あるいはコンセンサスを得て、国に向かっても、あるいは他の地域に向かっても発信できるようなものになったのかなと思っております。

大杉先生からも、これは珍しい取り組みだというお話もいただいておりますので、本当に

ありがたいことだと思っておりますけれども、何よりもこの「奈良モデル」の確立に当たりましては、本日お越しの市町村長の皆様方のご協力と、そしてご尽力なくしては確立できなかつたらうと思っております。

今日の市町村長サミットは第6回、本年度最後ということでございまして、私からも改めて市町村長の皆様方のこれまでのご協力に感謝を申し上げさせていただきます、私のご挨拶とさせていただきますと思います。それでは、本日はよろしく願いいたします。

(拍手)

【司会】 ありがとうございました。

本日のサミットは、副知事の挨拶にもございましたように、首都大学東京大学院の大杉覚教授をお迎えし、「人口減少時代に求められる自治体における新たな人的資源の活用」をテーマに開催させていただいております。これまでと同様、アイランド形式の会議形態で進めさせていただきます。大杉先生にも議論に加わっていただいておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

また、皆様にご議論いただいた内容、情報を共有させていただくために、前田副知事をはじめ、県職員が各アイランドに同席させていただいておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

続きまして、配付物の確認をお願いいたします。お手元には、第6回奈良県・市町村長サミット次第、出席者名簿、配付資料一覧表、配付資料といたしまして、一覧表に記載のとおり、資料1から資料5までを配付してございます。配付漏れはございませんでしょうか。また、このほか、奈良県の重要課題と諸施策につきまして取りまとめた「主な政策集　もっと良くなる奈良県」を配付しておりますので、お目通しいただきたいと存じます。もし配付漏れ等がありましたら、近くにおります係員等にお手を挙げてご連絡いただければと思います。

では、お手元の次第に沿って進めてまいります。

まず、首都大学東京大学院の大杉覚教授にご講演をいただきます。

大杉教授のプロフィールを簡単にご紹介申し上げます。

大杉先生は成城大学法学部専任講師、東京都立大学法学部助教授などを歴任されまして、平成17年、首都大学東京の教授に就任されました。現在は首都大学東京大学院社会科学研究科教授として、行政学、都市行政論をご専攻され、地方自治や行政組織、人事制度改革に関する研究に取り組まれるほか、総務省の地方公共団体における人事評価制度に関

する研究会、委員などの公職につかれておられます。

本日は「人口減少時代の自治体職員像と人事管理」と題しまして、ご講演をいただきます。

それでは大杉先生、ご登壇いただきまして、どうぞよろしくお願いたします。

【大杉教授】 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました、首都大学東京の大杉です。

今日は高い壇から大変失礼いたします。ただいまご紹介いただきましたように、「人口減少時代の自治体職員像と人事管理」ということで、1時間程度お話をさせていただきますが、この後のアイランド形式での討論に少しでもお役に立てればと思っております。

先ほど前田副知事様から少しご紹介ありましたが、奈良県において「奈良モデル」が提唱され、しかもこうした形で、今年度6回目ということだそうですけれども、今日のご欠席ですけれども、知事、市町村長の皆様が机を合わせてご議論いただくということを初めて聞いたときは、私は大変びっくりしたのですが、こうした取り組みは本当に素晴らしいことだと思えます。それぞれのトップがきちんと意見交換をしていくということは本当に大切なことだと思えます。ここで出されていることが、それぞれの自治体に持ち帰られて、職員の方々にもうまく浸透していくと、とても素晴らしいことになるのではないかと思っております。

今日扱いますお話としましては、まさに人事にかかわることなんですけれども、人事行政といいますと、私は行政学を研究対象としておりますけれども、よく「基盤行政」というふうに言います。ある意味では、全ての行政にわたる基盤となる部分であるということであって、非常に重要な部分です。

その一方で、人事に関しては、人事管理の議論は、今まで比較的一定のパターンといえますか、何かひそやかに行われるというイメージの部分もあったかと思えます。

しかし、時代は大きく変わりつつあると思っております。私は人事こそオープンであるべきだと思っております。もちろん人事上の個人情報をオープンにするというわけではありませんけれども、人事に関してもさまざまな形で議論して、いろいろな工夫を積み重ねていかなければいけないときであると思っております。

今年は地方創生元年とでも言うべき年に当たろうかと思っておりますけれども、その中で、ある意味では今まで幾分かためであった人事をやわらかく考えていくこと、これは非常に重要だと思っております。個々の自治体はもちろんのこと、今日お集まりいただいたよう

に、自治体間の中での人事のあり方、これもぜひ柔軟に考えていただきたいと思います。非常に可能性が秘められた部分であって、あるいはここを活用しないと、これからの人口減少の時代に直面する課題をうまく乗り越えていけないのではないかと考えております。

さて、中身に入っていきたいと思いますが、こちら辺の話はもう既に皆さんもよくご承知のところかと思えますし、今の副知事のご挨拶の中にもございましたけれども、こうした考え方を進めていく上で、やはり人口減少社会の到来ということが一番大きなファクターとして考えられます。少子高齢化、それから人口減少ということですが、これは、一昨年の秋ごろから、以前総務大臣であった増田さんから、それから日本創成会議がさまざまなレポートを出しました。「壊死する地方都市」とか「消滅可能性都市」、さらには「地方消滅」という、大変インパクトのあるレポートを出されてきたわけです。しかし、こうした少子化が進んでいる、高齢化が進んでいるということ自体は、もう既に10年、20年、あるいはそれ以前からわかっていたことですし、人口減少についてもいずれ日本社会全体として訪れるであろうことはわかっていたのですが、やはりここ一、二年、我がことといえますか、自分たちの課題だということで、しっかり受けとめるように意識が大きく変わったことは非常に大きな変化だったと思っています。

他方で、こうした地方消滅論に対して、例えば田園回帰論といったように、さまざまな反論も出されてきております。私は普段東京で、東京都立の大学に勤めているものですが、大都市を専門分野の1つとして研究しているんですけども、やはりバランスをとるべく、なるべくさまざまな地域に出て行って、いろいろなお話を伺うようにしています。個別の自治体はもちろんのこと、最近ですと、いわゆる地域自治組織、いろんな地縁団体であるとか、学校区ぐらいの単位でつくられる住民協議会であるとか、そうしたことも研究対象にさせていただいておりますけれども、いろいろな地域をお邪魔しますと、確かに若い方々が田園といいますか、農村部などに入ってくるという動きも見られつつあります。全体の大きな人口移動からしますと、かすかな動きなのかもしれませんが、しかし、そうした志向も一方であるということも感じられるところであり、また、こうした動きをさらに進めていくということも非常に重要になってこようかと思えます。政府によって地方創生の取り組みが始まり、まち・ひと・しごと創生法が昨年つくられ、そして皆様それぞれが地方版の総合戦略であるとか、人口ビジョンを策定することになります。政府のほうでも総合戦略、長期人口ビジョンがつけられました。それを勘案した上で、各地域でこれから策定されていくという、大きな流れがあろうかと思えます。

そうした中で、もう1つは、地方分権という大きな流れがあろうかと思います。実は、私は今の地方創生とも密接にリンクしている話だと思っています。両者が重なるところは、「地域発」ということだと思っています。

実は、地方分権推進委員会が1995年に設置されて、本格的な地方分権が我が国で始まったわけですがけれども、今年ちょうど20年に当たります。これまでさまざまな改革がされてきたわけですがけれども、ここで一々取り上げる時間はありませんが、中心的な大きな流れとしては、やはり基礎的自治体のあり方の著しい変化ではないかと思っています。市町村の役割がいろいろな観点から重視されてきたということが一番重要な点かと思っています。こうした市町村がその役割を十分に果たしていくということが、これから期待されていくわけですがけれども、これまでの自らの取り組みといいますか、それぞれの地域の取り組みを振り返りつつ、その強みを生かしてどう発信していくのかということが問われていると思います。

また、分権そのもののあり方も大きく転換したと、私は考えております。昨年、地方分権有識者会議から提言が出されました。その中では、皆さんご承知のとおり、全国的な制度の改正において、自治体から、こう変えてほしいという提案募集が行われております。権限移譲などにおいても、それぞれの地域に合った形で、こうした事業を進めたいとか、意欲的にこういうことを取り組みたいというときに、手挙げ方式で権限移譲を進めていくという方式が取り入れられたということです。

従来地方分権といいましても、分権を進めていく上では法令改正をはじめとしたいろんな調整をしなければいけませんので、どうしても国レベルで議論せざるを得ません。当然の話だったかと思っています。

しかし、地方のことを本当に地方自身が決めていく、そういう仕組みとして、今回この「提案募集方式」や「手挙げ方式」、こういった具体的な仕組みが導入されてきたわけで、まさにここまで来ますと、本当にその地域を自分たちがどういう考え方で自分たちのまちづくりを進めていくのか、そうしたことを発信できる、発言できる、そういう体制が整ったと言えようかと思っています。そのことを指して、私は「地域発」と言っております、地域から発信していくということがベースとなったと言えようかと思っています。

それとあわせて、もう1点は、「新たな広域連携」の仕組みが導入され、自治体間連携が非常に重視されるようになったということです。この点につきましては、また後ほど触れたいと思いますけれども、このように、順番としては地方分権がずっと続けられてきてい

て、さらに地方創生の取り組みが始まったということです。地方分権の取り組み自体は今後も続くにしても、両者ともに「地域発」という点でオーバーラップしている部分がある。この点が私は非常に重要な点ではないかと思っています。そうした「地域発」に見合うような形での自治体経営のあり方、そして、今日のテーマでいえば、自治体職員のあり方が求められていくと考えているわけです。

そのときに、どのような自治体職員がこれから求められていくのか。今日はこの2つの視点から、自治体職員のあり方を考えてみたいと思います。自治体職員のあり方を考える中で、自治体の人事管理のあり方、人事マネジメントのあり方もあわせて考えていければと思っています。

まず、「現場主義に根ざした「誰もがリーダー」型職員の育成」というのを最初に見てみたいと思うのですが、そうした自治体職員像として私が1つ考えているのは、「現場実践する自治体職員」というものがまず1つ目です。

先ほど地方分権についてお話しいたしましたが、自治体職員の視点から地方分権をどう捉えるべきなんだろうということから、まずお話をしてみたいと思います。

重要なのは、先ほども地域発と申し上げましたが、住民起点ということと、そうした起点となる住民に対して、住民が暮らす地域、それを現場と捉え、現場の中で実践していく「現場実践」、このことが重要になってこようかと思っています。

地方分権の中で、自治体、ここでは地方政府という言葉を使っておりますけども、住民に最も身近なのは、市町村という基礎的自治体です。この職員のあり方が非常に重要な意味を持つと思います。公務員というくくりで言いますと、国家公務員もいれば地方公務員もいる。今日、県、市町村という形で、地方公務員の方々がお集まりですけれども、中でも市町村は住民に最も身近だということが一番の特徴点であろうかと思っています。やや乱暴な言い方になるかもしれませんが、同じ公務員といっても、国の公務員、県の公務員、市町村の公務員、これは別の職業だと言うこともあります。あえて別の職業だというふうに言わせていただいておりますのは、市町村職員の最も強みとなる部分は何かといえば、住民との距離の短さ、この点に尽きるということを強調したいからです。先ほど地方分権の中で、基礎自治体の役割が重視されてきたということを申し上げましたけれども、まさにこの点から、当然といえば当然のことであったとも言えます。

そのように位置づけられてきた市町村職員が、住民生活が営まれて、課題が実際に発生する、最前線となる地域社会、現場に赴いて、積極的にそこにかかわりを持っていく、コ

ミットしていく、このことが重要ですが、それを実質的な意味で容易にしたのが地方分権だったのではないかと、私は考えております。もちろん地方分権は、その地域の中で住民が幸せに暮らしていけるように、より幸せに暮らしていけるようにする、そうした地方自治を充実させるのが、本来の究極的な目標だとは思いますが、それぞれ地域の自治体職員という立場からしますと、そうした住民の幸せを実現すべく、そこにかかわっていくことを容易にした点が、私は非常に重要な点ではないかと思っています。

そのために、地方分権ということで機関委任事務制度を廃止したり、あるいは義務づけ、枠づけを見直したりといった、さまざまな取り組みがされてきたわけですが、そうした取り組みを通じて、実際これまでしてきた仕事のあり方、ここで「旧来の「行政実務」と書きましたけれども、「現場実践」によって、改めて今のままでよいのかどうか、これを確認したり、必要があれば見直したり、場合によっては上書きをするという、そういったことが求められているのではないかと考えております。

こちら、一番下のところに、地方分権の意義で、例として「カリスマ職員でなくても、骨のあるまちづくりができる！」と書きました。どういうことかといいますと、よくカリスマ職員とかスーパー公務員とかという、固有名詞で語られる自治体職員、全国的に語られるそういう人が出てくることがあるかと思っています。そういう人にまつわる本が出されたり、あるいは自ら執筆したり、いずれにせよそうした飛び抜けて「できる職員」が自治体職員の間で話題になったりすることがありました。または、そこまで行かなくても、それぞれの自治体の中で「こういう職員が昔いたんだ」とか、「今、現にこういうふう活躍している人がいる」と、語り草になるようなタイプの人がいようかと思っています。

かつてであれば、逆に言うと、それぐらいの人がいないと、なかなか事が進まなかったと言えると思うんです。よく私が取り上げさせていただくのは、福岡県柳川市の廣松伝さんという職員の例です。皆さんの中にも柳川市に行かれたことがある方もいらっしゃるかもしれませんが掘割のある、大変風情があるところで、その掘割を船でめぐることができます。観光名所として非常に有名ですが、あそこはもともと有明海に面しているということであって、遠浅の湿地帯で、江戸時代に町がつくられた経緯があります。町中にめぐらされている掘割は、実は各家の庭にも通っているんです。

それぐらい生活に密着したものですけれども、戦争直後ぐらいまではその掘割の水をくんで、飲み水をはじめとして、生活用水として使われていたのが、やがて生活排水、工場排水などで汚れて、高度成長期には蚊やボウフラが湧いたりとか、藻がたくさん生えて、

非常に臭い匂いがしてきたということもあって、堀割を埋め立てる、あるいは蓋をして暗渠にしてしまうという下水道計画がつくられ、ほぼ正式に決まったことがあります。

しかし、柳川市の当時の下水道係長であった廣松さんが、ちょっと待ってほしいと。町中に張り巡らされた堀割はこの柳川のシンボルであり、ずっと生活の中でなれ親しんできたものだということで、いろいろな人を説得しようとしたんですが、当初はなかなかそうはいかない。正式に決定した計画が早々簡単に覆されるわけがないです。そこでやむを得ず、当時の市長さんに直談判して、「何とかしてくれないか」と言ったというんですね。その市長さんが、当時としては珍しかったとっていいでしょうね、「わかった、半年待ってやる」ということで、半年間の猶予を与えたわけです。

廣松さんは、まさに市内各地を奔走し、いろいろな人を説得し、みずからどぶ川となった堀割の中に入って掃除をしたりとかしていくうちに、結論だけを申し上げますと、結局はその計画を撤回させたと。おそらく今だったら、そういうところに行く前の段階で代替案が出され、いろいろ検討されてということになったかと思いますし、逆にいったん決まったら早々は覆らないと思いますが、当時、当初そんな計画でもう固まったものを中止させようなんていいますと、おそらく変人扱いにされたかと思います。逆に言えば、大変な苦勞をされたかと思います。

この経緯については、日本のアニメの映画監督で有名な宮崎駿さんが、映画をつくっているんですね。「柳川堀割物語」というのがありまして、学生や、自治体職員などには機会があったらぜひ見てほしいとよくお薦めしております。さて、では、廣松さんのような行動を、今の自治体職員にも同じように求めるかといいますと、私は決してそんなことまでいいません。すばらしい成果を上げたのかもしれませんが、並大抵なことではありませぬので、そんなことは勧めたりはいたしません。

ただ、そんなことをしなくても、その時代に比べれば、ある意味では今の時代はもっとスムーズに普段から、もちろん個々の職員もそうですし、今日お集まりの皆さん、トップの市長、管理職の方々などもそうですけれども、地域に真摯に向き合って考えていきさえすれば、当初からそうした計画が提起されることがなかったでしょうし、また別の選択肢を検討するという動きが出ていたかと思います。

こうした取り組みといいますか、地方分権というのはなかなか形として見えるものではないんですけれども、やはり20年前、30年前、ちょうど私も若く、研究を始めたころに比べると随分と変わってきているなと思います。職員のあり方もやはり真摯に自分の仕

事に向き合ってやっていけば、いろんな手ごたえを感じられるように、実はなってきたんではないかと思っています。この点を、より手ごたえを感じさせるような仕組みを考えていくのが、これから非常に重要な点だと思っています。

まず、以上が一点目ですが、次に実際、特に市町村の職員の方々が現場、まさに地域社会で人々がいろいろ暮らしている中で起きている課題を見て、考え、行動していくというときに、どういうことが求められるのかということです。「求められる資質」と書きました。ここに抜き出した文章は、実は今からですと、もう16年前に当たりますけれども、当時の自治省の地方公務員制度調査研究会の報告書、「地方自治・新時代の地方公務員制度」という報告書の一節です。

上から5行目あたりの下線を引いているところです。「行政サービスの高度化に伴う専門的能力、新たな課題に積極的に取り組む進取の気性と創造力、状況に適切に対応できる柔軟性」といったように、専門性、創造性、柔軟性。言葉こそ違え、今でも人材育成のあり方、公務員のあり方というときに必ず語られることだと思いますし、そして、昨年法改正された地方公務員法で、人事評価制度がとられることになりましたけれども、そうした中でも評価項目などにも入ってくるようなことかと思っています。とても重要なことだと思いますが、今日お話ししたいのは、その行からさらに3行下のところで「加えて、地方公務員も地域で生きる一員として、住民とともに地域の問題を語り合い、考え、解決に努力する人間であることが望まれている」ということがあります。地域の中の一員だという考え方、これは非常に重要な点だと思います。

さらにその下、続きになるんですが、線は引いていませんが、「言い換えれば、専門性、創造性と並んで、あるいはそれ以上に、協働性ひいては、豊かな人間性やコミュニケーション能力が要求される」ということが書いてあります。「協働性」というのは、もう最近では普通によく使われる言葉になったかと思っています。住民との協働とか言われると思います。それから「コミュニケーション能力」というのも、これは大切ですねということはよく言われますが、「豊かな人間性」という言葉があります。

「豊かな人間性」に関して、何か具体的な取り組みとかというのは、これは1999年の報告書ですけれども、なされているのでしょうかということですが、どうでしょうか。ここ15年の間のことを振り返ってみたときに、「豊かな人間性」に即したというよりは、むしろ、それに反したとは言いませんけれども、あまり顧みられることなくいろいろな取り組みがされてきてしまっていなかったかということ、考えていただければなと思います。

が、いかがでしょうか。

1990年代のおしまいのころは、国でいえば橋本行革などが始まって、まさに行革が進み出したときに、公務員制度改革も、国、地方を通じてちょうど始まりました。戦後50年の中で、公務員制度は大きく変わってこなかったんですが、ここら辺の時期を境に取り組んでいこうとなった、その出発点において「豊かな人間性」という言葉が出ているんです。

その後の展開を見てみますと、「豊かな人間性」なんて、そんな甘いことを言っていられないと言わんばかりの、いろんな改革がされてきたかと思います。ある意味でやむを得ない、実際にとられたことの中で言えば、やむを得ないところもあったのかもしれませんが、出発点でこの「豊かな人間性」ということが言われている意味というのは、大変大切なことじゃないかと思っています。

あるシンポジウムで、私がそうしたことをお話しました。そうしましたら、コーディネーターから「自治体職員にとっての豊かな人間性って何ですか」と聞かれたんです。確かに「豊かな人間性」は何となく口当たりのいい言葉ですけど、中身は何だろうか。ちょっと詰まったところはあるんですが、その場しのぎで答えました。

ちょうど次の発言者が元東京都の職員だった方で、その時は大学教授をされていたんですが、県の部長に当たる職で、局長まで務められた方でしたけれども、その方は「自分にとって豊かな人間性というのは2つある」と言ったんです。1つは、他者へのケアであると。ほかの人に対する思いやりということです。もう1つは、コモンセンスだと言ったんです。コモンセンスというと、普通は常識ということになりますので、こういうことを申し上げると行政の職員の方には申しわけないですが、役所の中の常識は世間では非常識だと言われることがよくあります。どの世界でも、1つの世界の中の常識は、ほかの世界では非常識になりますけれども、その方が言ったコモンセンスはそうじゃなくて、役人の人生を歩んでくる中でいろいろな経験をし、知識を身につけ、技術を磨き、判断力を高めてきたと。今日の前に何か課題があったときに、そういったものを総動員して一番いい解決策、これを考えていく、これが自分にとってのコモンセンスだと言ったんです。つまり、その方にとって「豊かな人間性」というのは、他者へのケアとコモンセンスだということをずばりと言われたんです。

私は大変感動しました。何に感動したのか。「豊かな人間性」というのは、今言ったこの2つが正解だからということではもちろんありません。そうではなくて、自分なりに「豊

かな人間性」、たまたまそのとき私が発した言葉だったわけですが、自分なりにこう考えている」ということを明確に述べたんです。

ほんのちょっと前までは東京都の幹部職員だった方が、「豊かな人間性」なんて、普段仕事をしている中で、そんなことを考えている余裕はなかったのではないかと思います、それでも、そういうことを自分の中で、ある意味、回答として持つておられた。直接業務に関することとしてではなく、大きな組織の中で、部下がたくさんいる中で、そうした人たちが動かす立場の人が、そうしたことをしっかり考えている。これは私は非常に重要なことだと思いました。そうしたことを考える上司がいるということは、部下から見れば頼もしいなと多分思うと思います。

こういう、例えば今の方は本当に組織の中でトップに近いところまで、行政組織の中で上り詰めた方ですけども、こういう考え方を持てる管理職、あるいはさらに役職で違ってくるかもしれませんが、一般の職員の中でもそうしたことを考えられる職員がどれぐらいおられるか、これは私は組織のあり方に相当大きくかかわってくるんじゃないかと思っています。

普段の業務の中で「豊かな人間性」なんて考えている余裕はありませんから、私はよくこれを研修のときには話をするんですけど、「数分間でいいから、ちょっと考えてみてください」ということをよく申し上げます。でもどうでしょうか。こうした思いを持っていないければ、地域に入って行って、住民の一員として本当の意味で地域づくり、地域発で何かをなし得るなんていうことは、私はあり得ないと思っています。これは失われた視点だと思っております、15年前の当時にここに書かれていたこの「豊かな人間性」ということを、そんなに長々と考えることじゃありませんので、これは職員一人一人が何かのきっかけで考えてもらえるようにしていただけるといいんじゃないかなと、私は思っています。

そうした中で、職員のあり方について、私は「誰もがリーダー」という心構えが必要だと思っています。「誰もがリーダー」ってどういうことなのかということをお話しする前に、大きく、自治体の組織であるとか、人事のあり方を考えていくときに、私はよくこの図を使って説明するんですが、この図はあえてなんですが、真ん中の点線で囲ってあるところより右側が役所の中だと考えてください。

ですから、この図の右側のトップの部分が首長さん、市町村長、幹部職層ということになります。ぐるっと矢印で回っております、下から見ていきたいと思いますが、リーダ

ーシップの流れということで、今日お越しの皆さん、市町村長の皆さん、まさにトップとしてその市町村という地域をどう経営していくのか、明確なビジョンを持って語っていただくということが非常に重要です。

そういう意味で、リーダーシップの流れと書いたように、この段階で言えばよきリーダーということが、皆さん自身がこれを目指していただくということになろうかと思いますが、ただ、いかに皆さんがよきリーダーであったとしても、リーダーだけでリーダーシップは成り立ちません。それをどうフォローしていくか。よきリーダーシップというのはよきリーダーとよきフォロワー、ちゃんとしてくる人がいないと、後ろを振り返ったら誰もいませんじゃ困るわけです。そうしたことが重要になってきます。

そのときに、当然役所、役場という組織が重要になってきます。具体的に個々の職場がどう動くのか。職場というのはいろいろ単位があろうかとは思いますが、仕事の塊として動く単位をここでは職場と呼んでいます。その職場の所属長である管理職が、きちんと職場の一人一人の課員、メンバーに対して、トップからこういうビジョンが語られた。ビジョンというのは、必ずしもビジョンという名称だけじゃなくて、いろいろな考え方ということでいいんですけれども、それを組織目標としてきちんと職場で掲げ、共有し、さらには個々の職員にその組織目標に基づいてみずからから何をすべきか、これをしっかり自覚してもらおう。

ちょうど人事評価の仕組みが入ってくる中で言うと、よく目標管理型の評価制度が取り入れられたりしますが、そのときには個々人が、例えば今年度はこんな仕事をしますということを、個人目標として設定することになっていこうかと思えます。そうした組織目標に基づく個人目標をしっかりと立てていただく。その際、管理職の役割、これは非常に重要になってきます。トップから受けたビジョンをきちんと自分の職場での組織目標をつくらなければいけませんし、そしてそれを職員に理解させ、個人目標を立てさせなければいけない。ここは非常に重要なことだと思います。

これまでも、当然ながら個々人が何をすべきかということは職場の中で決めてきたかと思えますが、それを明確にし、明文にし、きちんとそれに基づいて人事評価を行っていく仕組みが、法律上でいきますと、再来年度、1年ちょっと後には実施していかなければいけないということになっております。

私はこの点は非常に重要だと思っております、これまでとは違って、やらなければいけないことをきちんと見える化する、見える形で示すということが非常に重要なのです。

自治体の中には、例えばこの組織目標、これは市町村の規模によっても違いますけれども、例えば課の単位でこういう組織目標を立てます、立てていますというのを、ホームページ上に公開しているところもあります。皆さんのところでもそういうところがあるかとは思いますが、さすがに個人目標までは出せませんでしょうけれども、そのようにきちんと見える化していくということは非常に重要かと思えます。これは、見える化することとは、職場の中で誰もが共有し、お互いに了解していくということです。そういう職場をつくっていくということが重要です。

なぜそれが重要なのかといいますと、「成果の実感」と書きました。当然、皆さん自治体職員は現場にかかわり、仕事を進めていくと思えます。現場にかかわっていく中で、うまく仕事ができたとか、ちょっとここは問題があったとか、こうしなきゃいけないな、でも、自分が今やらなきゃいけないことのここまでできた、次はこの段階まで持っていこう、きちんと計れるようにするということが重要です。

人事評価の仕組みは、もちろん、法律上では任用であるとか、給与であるとか、人材育成と連携させて進めていくことになってはいますが、本当に私が一番言いたいのは、自分が何を目標にして、実際にその仕事を進めていくときにどれだけできたか、その物差しを一人一人の職員が持てるようにするということが重要だと思っています。

人事評価制度であるとか、あるいはその前に人材育成基本方針などをそれぞれで立てられているかと思いますが、その際に、職員にアンケート調査をされている自治体があります。あるいは、私個人でも自治体で職員全員にアンケート調査をとったところが3カ所ほどあるんですけれども、そういう結果を見てもよくわかることなんです、どういうときに職員がやりがいに感じて、力を発揮しているか。力を発揮しているかどうかは、これは自己評価なんですけれども、やりがいを感じているかといいますと、実際に仕事をしてみて、自分がやっている仕事の成果が見えることなんです。自分がやっているこの仕事は、本当にちゃんと完成に近づいているのだろうか、あるいは完成したのだろうか、完成していないとしたら何が問題なんだろうか、そういうことを考える手だては、実は今までなかったに近いんじゃないでしょうか。何となしに年度内にこれをやりましょうということで進めていく。もちろん、それによって、きちんと職員の方々はまじめに真摯に取り組んで、結果を出されてきたとは思いますが、もっとそれをきちんと計っていきましょう、計ることによって、自分で「あ、ここまでできたな」という感覚として持つということは、私は非常に重要なことだと思っています。

実際、多くの職員の方々が、もちろん住民の方々にこういう仕事を通して喜ばれた、時にはお礼の手紙なんかをもらったという職員もいたりしますが、そういうふうに喜ばれたのは嬉しい、やりがいを感じるということもあります。自分のやりたい仕事がやれて嬉しいと感じることもあります。でも、そういったことを除くと、実は自分のやっている仕事の成果がきちんと見えるということが、要素として、これが一番大きいんです。これをきちんと見させるということは非常に重要になってきます。

話をさらに進めて、今度は現場に出て行って仕事をしていく中で、いろいろなことを体験します。よく「現場が第一だ」「現場が重要だ」と言われるのはそういうことです。そこで得た知識、経験は、これはもう確実にその人の能力アップにつながっていくんですが、ただ、それをまたもう一度職場に持ち帰って、情報を共有していくということも重要です。さらには次の、ちょっと聞きなれない言葉かもしれませんが、「政策企業」という言葉を使っています。これは政策をつくる会社があるという意味では全然なくて、政策を起こしていく、みずから課題だと思ったことに対して、これにまだ十分取り組まれていなければ、自分でつくり上げていく。ポリシーアントルプルナーという、言葉がよく使われることがあるんですけど、政策だとか行政の世界にも、新しくここにはきちんと対応していかなきゃいけないということをいち早く敏感に感じ、対処しようと。それが政策企業ということになりますけども、そこに結びつけていく。それがまたトップに伝わり、またビジョンになるという風に、ぐるぐる循環する。あくまでもこれはイメージですけども、これが円滑に回るようになれば、しめたものです。非常にいい自治体経営につながっていく素地ができたと言えようかと思います。

ここで言いたいことは、まさに現場にかかわっていく、その最前線としての職場に関わることです。職場の中でしっかりとしたチームとしての仕事ができているのか。そして、それも単に感覚的ななれ合いの体制じゃなくて、一人一人が自分たちは今どういう位置にいて、どんなことをしなきゃいけないのかをきちんと見える化し、現場に出て、自分のやった成果を感じられる、そういう組織のあり方が非常に重要かと思っています。

そうなってきましたと、実はどんな組織も、民間企業でも行政の組織であっても、私はあまり変わりがないと思っています。民間経営者の2人の言葉を出してみたいと思います。

1人は、土光敏夫さん。ちょっと懐かしい名前になりますけれども、経団連の会長をされて、第二臨調の会長もされた、東芝や石川島播磨の社長を務められた方です。この土光さんが東芝の社長時代に、語録集ということで本を出されているんですが、その1つの言

葉として「組織は上下のヒナ壇ではなく丸い円と考えよ」という言葉があります。

先ほどの図も、あえてトップを上を描いていません。組織というと普通ピラミッド型の組織を考えます。上に点があって、下がこうやって広がっていると。それはそれであるんですけども、土光さんは丸い円として考えよと言っております。こうした円の求心力によって、その組織が動いていくような形にすべきだと。上下関係で考えるのではないということをあえて言われています。

もう1人は、時代も変わって、南場智子さんという方で、ご存じの方はいらっしゃるでしょうか。私もゲームはあまりよくわからないんですけども、DeNAというゲームソフト会社です。今、プロ野球の横浜球団を所有していますが、まだ若いといえますか、私とほぼ同世代の方になります。南場智子さんは「組織を球体のイメージで捉え、全員に球の表面積を担ってもらう」ということを言っています。「球の表面積」ということを言っているんですけども、球は丸い。どこから見ても正面。ただし正面、平面と接するところ、部分は1点にしか過ぎません。つまり、組織において、皆さんのようなトップ、幹部クラスの職員の方々の責任はもちろん、球全体を覆っていくことになるとは思いますが、一人一人の職員は、やっている業務自体は非常に狭いところかもしれません。ただ、そこでは常に自分が正面、自分が前面に、最前線に立っているんだ、そういう自覚を持ってやっていく。それがこの「組織を球体のイメージで捉え、全員に球の表面積を担ってもらう」ということです。

円とか球といいますと、やわらかい柔軟なイメージがしますが、確かにそれもあると思います。しかし、ここで言われているのは、多分、みんなが張り詰めるほどまでにエネルギーを発散して活発に動いている。それによってぱんぱんに膨らんでいるという形が、円とか球というイメージにつながっているのかなと思います。

今、職員の数も非常に大きく減らされて、今いるメンバーの中だけでやっていくというのは非常に難しくなりつつもあろうかと思えます。しかし、一人一人が自分が最前線に立ってやっていく、こういう覚悟がなければ、もうやり切れなくなってこようかと思えます。そしてそのときに、やりがいを感じてもらうのか、そこも含めて考えていかなければいけないわけで、現場実践する自治体職員、自治体像が重要なのは、これはまさに現場に出て具体的な課題を解決してほしい。これはもちろん第一にありますけども、それと同時に、現場に出ていくことによってみずからやりがいを感じて、みずからのモチベーションを高めてほしいということから述べさせていただいているわけです。

次に、2つ目なんですけれども、「越境する自治体職員」という職員像についてです。「連携経営」時代の「誰もがマネジャー」型職員の育成」ということで、問題提起してみたいと思います。

「連携経営」という言葉は、おそらく聞かれたことはないかと思います。これは私の造語になりますけれども、先ほども広域連携ということを重視していく。既にこちらの奈良県内においても、さまざまな広域連携の取り組みがなされているかと思います。それが、特に新しい広域連携の取り組みということで、政府でも法改正を含めて、さまざまな措置が出されてきたところです。

これまでの広域行政とは違って、広域連携ということですから、行政ももちろんですけれども、地域を挙げてといいますか、さまざまな主体がこの連携にかかわっていくということが非常に重要で、それをどううまくマネージしていくのか。これは自治体経営の中で中心的な課題になってくる。それがまず大きな前提としてある話です。

「再構築が迫られる自治体経営」と書きまして、これまでであれば自己完結・フルセット型、これは施設で考えてみるとよくわかることだと思うんですけれども、全部自前で、自分のところで、といいましても、これはなかなか厳しくなってきた。自主・自立の自治体経営自体は、私は非常に重要だと思っています。小さな自治というものを大切にしなければいけません。何が何でも自己完結・フルセットということとは、私はイコールではないと思っております。むしろ自主・自立的な自治を地域の中できちんと継続的に、持続的に取り組んでいくためには、むしろ連携交流・相互補完という考え方をしっかりとっていくことが必要かと思っています。そうした自治体経営のあり方を私は「連携経営」というふうに呼んでおまして、単体経営、もちろん単独でやらなきゃいけないこともたくさんあるんですけれども、単体経営のみの発想ではなく、この連携経営ということをしてそれぞれ各自治体が、念頭に置いて進めていただくことが必要になると思います。

当然その際の連携のあり方は、ほかの自治体に丸投げしていくというアウトソーシングではなくて、お互いの強みをそれぞれどう生かしていくのかというシェアリング、共有していくということになっていこうかと思っています。

「地域発」で人口減少を乗り越える」と書きましたが、先ほども申し上げた、小さな自治体を守り切ることが、私は本当に重要だと思っています。人口減少ってどういうことなのかといいますと、下の3つ目の点のところに書きましたけれども、頭数、人口減少の動き自体は、それを緩和することはできるかもしれませんが、当面このトレンドはもう止

めようがないかと思えます。

そうした中で、数が減っていくということを嘆いているだけでは何の対処もできないこととなります。そのときに、ここに「創発」という、ちょっと難しい言葉を使っております。創発ってどういうことかといいますと、普通、算術上でいえば1足す1は2ということになり、その単純な和が算数では答えになるわけですが、そうじゃなくて、単純な和以上の効果が出てくること、プラスアルファの効果が出てくることを、実は創発といいます。もうちょっとわかりやすく言いますと、「三人寄れば文殊の知恵」です。あるいは「三本の矢」でもいいんですけども、一人一人ですと、もうまさに1人分の力しか発揮できないけれども、それが合わさるとそれ以上の力を発揮する。そういう発想がこの創発ということです。

我々がこの日本社会の中で暮らしていく、地域の中で暮らしていくときに、これまでと同じような豊かさや幸せを感じられるようにしていく、あるいはそれ以上にしていくというためには、もちろん頭数も大切ですので、頭数をそろえていくための人口減少対策も必要ですけども、仮に減っていく中であっても、まだまだ生かし切れていない創発の部分、ここをもっと効果が出てくるようにもっていくことが必要かと思えます。

そのためには、いろいろな独自の特徴を持ったり、特性を持ったりする小さな単位があるということが、私は非常に重要だと思います。そういう意味で、小さな自治、小規模な自治体もそうです。小規模であっても、そこで存続してきた意義は、その地域の固有の特徴があるからだと思います。同じように、例えば合併をしたり、もともと大きな地域の中でもさまざまな地域性があります。そういったもの、こういう地域の単位などを私は大切にすることが必要であって、こういったものは単に1つの地域として足し算で考えられていくだけじゃなくて、それぞれが地域発という力の源泉になっていったときの創発効果が、私は非常に大きいと思っております。

そして、「「地域発」なくして地方創生なし」と書きましたけれども、今の地方創生、国の地方創生の取り組みというのは、ある意味では法律によって枠組みを示したものにすぎません。頑張っているところにいろいろ応援しますよという言い方をしていますけれども、それは必ずしも自治体間で競争をあおるような話ではなくて、それぞれのよさをうまく発揮してくれる、そのアイデアをまた別のところでうまく活用していける、そういう形につなげていく。でも、それは国が何か考えるということではなく、それぞれの地域から生み出してほしいと。むしろ「地方の知恵」を政府、国に対して売り込むぐらいの気概を持っ

て取り組んでいかなければいけないということになります。

そのためには、それぞれの地域の中から、人から出てくるアイデアであるとか取り組みを、どううまく組み合わせてイノベーションにつなげていくのかということが問われていると言えます。逆に言いますと、そうした取り組みができるような体制を、それぞれの地域の中で築いていかなきゃいけないということになります。

最近ですと、よく「地域資源」なんていう言葉が使われております。地域資源と申すと、自然、歴史、文化、芸術、伝統、産業といったように、かなり幅広く使われておまして、いわゆるエネルギー資源みたいな話だけではもちろんないわけです。私は普段東京に住んでおりますが、比較的人口の少ない農村部などに行ったときには、夜になりますと上を向いて歩いています。特に冬なんかはそうですねけれども、足元が悪かったりするのので危ないんですけども、天気の良い日などはやっぱり星空がきれいだからです。東京だと明るすぎて、まず星はほとんど見えません。月と金星ぐらいしか見えないというときがあります。さらに言いますと、建物も高いので、見える空間すら少ないですから、ほとんど見えないと言ってもいいです。夏に農村部などに行きますと流れ星を見たりとか、もしかしたらそういう地域にお暮らしの方からすれば、「何ばかなこと言ってるの」ということかもしれないけれども、それぞれ地域の資源は、いろいろあるわけです。

例えば先ほどの星空、これだけ美しい星空が見られるということで、それを売りにした観光地にしたりと。あるいは、すてきな夕日が見えるということで、観光の経由地にしたりとかいうような。言ってみれば、もうただですよ。でも、ただというのは安物という意味じゃ決してありません。プライスレス、値がつかないほどのすばらしさということでもありえます。そういう地域資源をどれだけ自ら見つけ出すことができるのか。維持したり、継承したり、あるいは今まで見失われていたものを発掘したりできるのか。これが今、非常に強調されて、各地でないものねだりするよりは、まずあるものを、その価値を見つけようという動きにつながっていると思います。

これがなぜ必要かと言いますと、やっぱりこういう地域資源は誇りや愛着につながるからです。ですから、地域資源の発掘は非常に重視されるわけです。ただ、これだけでうまくいくというわけじゃありません。どんなにいいものがあったとしても、それを活かせる人、真ん中の「地域人材」です。

私は地域人材という中で、自治体に勤められている、トップである皆さんもそうですねけれども、職員の意味、意義は大きいです。特に人口規模が小さいところほど、いわゆる生

産年齢人口と言われますけれども、最も充実した働き手の年齢層は、ある意味では役所、役場に集まっているわけですから、そこがきちんとした人材でなければ、単に自治体がうまく経営できないというだけの話にとどまらない。人材、人の存在というのが大きいのは、やはり希望や情熱のもとだからです。幾ら地域資源があっても、希望や情熱が出てくるわけじゃありません。人がいて、つまり地域資源と地域人材が掛け合わさって、これをどう組み合わせるのかによって、その地域に誇りを持ち、さらに将来に向けての希望や情熱が出てくるのかということになるかと思えます。

今日は時間が限られていますので、あまり詳しい事例は話ませんが、個別の地域でいまちづくりをしていると、地方創生で今いろんな地域が取り上げられています。そういう成功事例と言われるものは、私が見ていると、もう1つ「地域ガバナンス」と書いていますが、わかりやすく言えば、その地域の決まりごと、これが明確になっていて、みんなが理解し、みんなが守っている。そういう地域は、地域全体としてうまくいっていると思えます。

なぜかといいますと、こういう地域での決まりごと、合意がとれているということは、お互いに信頼し、納得し合って、共感する関係があるからです。ここまで揃うのはなかなか大変です。地域資源、地域人材、地域ガバナンス、この3つをうまく揃えるということが、それぞれの小さな地域であっても、成功の秘訣としてあろうかと思えます。そのときに果たす、地域の中での、特に小さな地域であればあるほど、皆さん、それから自治体の職員の方々の役割は非常に大きいと思っております。

さらに言えば、自治体は「知」の六次産業体であるべきだと言っています。つまり、まず地域発の「知」というものを生み出す。あるいは、今まで眠っていたものをもう1回掘り起こしてあげる。これはいわば第一次産業です。

それから、そうした「知」に対して、加工して価値をつけてあげる。あるいは、実は今まで取り組んできた仕事、これは膨大な仕事があると思えますけれども、これを先ほど地方分権の中でもう1回見直して、場合によっては上書きしてもということも申し上げましたが、そこまではどうかは別として、今やっている仕事をもう一度見直して、もっと魅力ある取り組み、効果、効率的な取り組みができないかということ点を点検していく点検＝解体修理、すなわちオーバーホールする第二次産業。

そして、そうしてでき上がったものをいろいろな媒介、民間であるとか、いろんな他の人たちを通してうまく宣伝していく、プロモーション活動を行う三次産業。

これを一手に引き受ける気概のある職員がどれだけいるか、これが非常に強く問われてきていると思います。人事マネジメントのあり方、それをまた、これを先ほど言ったように、連携経営の中で考えていきますので、個別の自治体の中だけじゃなくて、複数の自治体の中でこうした地方の知恵の六次産業というものをうまく生み出していただければと思っています。

そして、ここで申し上げた「越境する自治体職員」というのは、まずは役所の中に引きこもっている職員ではだめだということです。外に出す、ということですが、これは様々な考えられます。地域の中に出す、ほかの地域に出していく、ほかの市町村に出していく、県庁に出していく。逆に、県庁からも来てもらうということもあるかもしれません。あるいは、もっと違う、例えば研修などの機会、いろんなフォーラムやイベント、そういうところに出ていく。役所の中だけにいるということではなくて、通常の業務のなかでは味わえないような、いろいろな「異次元の体験」をしていくことが、私は非常に重要だと思っています。

そういう中でいいますと、私は今日お集まりのトップの市町村長さんの方々の役割が非常に重要だと思っておりまして、特に若い職員について、異次元体験をさせる。そういうことをさせる役割は大きいと思います。どうしても今、予算もそうですし、仕事もたくさんあって大変だという中で、これは別に業務の中だけではないんですけれども、どうしても委縮気味になっているところが多いと思います。先ほど申し上げた職員のアンケートなどでも、共通して出てくるキーワードの1つに「萎縮している」というのがあります。これが私は一番問題だと思っています。ちょっと縮みかけた職員を引き伸ばして、いろんな体験をさせる。何かそうしたことをそれぞれ考えていただきたいなとも思っております。

組織の縦割り、行政と民間の間、地域と地域の壁を「越境」する。ただ越えていくというだけではなくて、連携・協力をしていく職員を1人でも多く創り出していく。先ほどの創発です。同じ人間であっても、引きこもって、自分の狭い、与えられた業務の中で限られた知見の中だけで仕事をしていく職員と、いろいろな体験をしていろいろな知識があって、場合によっては自分の業務じゃないことに関してまで。それをヒントにして、自分の業務ではこう関連してくるんじゃないか、そうした「気のきく」と言ってもいいのかもしれませんが、そういう発想ができる職員をつくっていくことが肝心です。

現に、私の周りにたくさんいるんですけれども、全国を駆け回っている職員がいて、その人たちのネットワークはすごいです。純粹にプライベートで言いましても、みんなお互

い、いろんな地域へ遊びに行き友達、自治体職員同士、泊まらせてもらったり、そこからいろんなヒントをもらったりしています。もしかしたら皆さんの見えないところでそういうつながりがあったり、見えるところでもあるのかもしれませんが、そういう職員の方々がたくさんいらっしゃると思います。こういう職員を少しでも多くしていくということが、私は非常に重要だと思っております。

最後にお話ししたいのは、「「実感主義」の人事マネジメント」が私は重要だと思っております。先ほど、実際に現場で仕事をする中で成果を実感する、これがやりがいにつながるんだと申し上げました。その場合の実感は、私は3つあると思っております、まずは「達成感」ということです。自分はこれだけやった、やれていなかったかということがわかると。次に、それを通して、「充実感」を感じられるかどうか。達成感、充実感だけでひとりよがりになってしまうので「共感」、これが重要です。同僚と、あるいはもちろん地域の住民の方々との間で共感する関係をつくっていくということが、非常に重要なことだと思っております。

ということで、この「実感主義」を展開する上で、人材育成、ここに重きを置いて、人事評価制度をぜひ定着させていただきたいということが1点。それから、2点目として、出し惜しみをせず職員を外に出すということをぜひやっていただきたい。これは研修でもそうですし、いろんな交流の機会を確保していく。これはトップの務めと考えて、ぜひそうしたことを進めていただきたいと思っております。そして、地域課題の解決のためには、先ほどの単体経営では、もう無理、難しいと申し上げました。連携経営という発想の中で、どう連携・協力して、特に専門人材を確保していくのか。これは大きな自治体にとっても非常に難しいことですが、ましてや小規模の自治体にとっては至難の業であり、単体経営でしたらほぼ不可能と思っております。しかし、連携経営の中でそういう、あえて最先端の人材を整えていくということを、私はしてもいいと思います。

その例でいきますと、東日本大震災、それをいい例だと言うのはちょっと事態の深刻さもありますけれども、被災後、やはり各自治体からいろんな人材が集められると同時に、例えば被災者の中で法的な問題を抱えているの方々に対して、弁護士さんを県などが任期付職員として採用しています。実際たくさんの民事上の問題が起きており、そうしたことについての解決に当たらせるということをしています。

今、徐々に広がりつつあるのですが、例えば皆さんの中で弁護士を自治体職員として採用しているところはございますでしょうか。多分ないと思うんですけども、今、全国で

も自治体職員になっている法曹資格者は五、六十人、最近もうちょっと増えてきたかもしれませんが。なかなかそう簡単には、そこまで職員を手当てできませんが、これを共同でやろうとすれば幾らでもできます。これは弁護士さんだけじゃありません。かつてはいたけど、今こういう職種をなくしたという専門職もあると思います。何か具体的な課題を解決していく場合にどうしても必要であれば、そうした職種に関しては市町村の枠を超えて共同で採用して、共同で活用していくということもあっていいのかもしれない。

職員一人一人がやりがいを持ってやっていかないと、乗り越えていけないような段階にまできていると思います。「実感主義」を念頭に置いた上で、皆さんそれぞれ置かれている事情もあろうかと思いますが、仕組みの面でもぜひお考えいただければと思っております。後の討論につながればと思っておりますが、私からのお話は以上とさせていただきます。

ご清聴、どうもありがとうございました。(拍手)

【司会】 大杉先生、どうもありがとうございました。

先生にはただいま人口減少時代の中での自治体経営のあり方、また、その中での住民に最も近い自治体、市町村職員のあるべき姿、そのマネジメント等について貴重なお話をいただきました。誠にありがとうございました。

後ほどアイランドの議論の中でご質問等がございましたら、その場で時間をとらせていただきますので、よろしくお願ひしたいと思います。

それでは、大杉先生にいま一度盛大な拍手をお願いしたいと思います。(拍手)

続きまして、奈良県における人事管理や人材活用、いわゆる「奈良モデルのパーソネルマネジメントの検討」、取り組みにつきまして、浪越奈良県総務部長よりご説明を申し上げます。よろしくお願ひします。

【浪越総務部長】 貴重なお時間をいただきまして、今回、テーマとしてヒューマンリソースマネジメント、もしくはパーソネルマネジメントという表現でしておりますけれども、こういったことを来年度でいろんな議論をしていただければと思っております。

まず、それに当たりまして、本県で問題意識といいますか、そういったことについて、私のつくりましたペーパーに基づいてご説明を申し上げたいと思っております。

資料3としております「奈良モデルのパーソネルマネジメントの検討～県域内における人材育成と人材活用に向けた新たな検討～」ということで、少しまとめさせていただいております。

おめくりいただき、現状と課題ということでございます。昨今の行政需要はさまざま

に変化してまいります。尚且つ、その変化の度合いが、スピードが早いということがございます。数年スパンで行政需要が変化します。それに伴って、機動的な、効率的な組織・体制が必要になってくる。それは各自治体でもそうだろうと思います。

市長会等からご要望いただいておりますけれども、特に技術系の職員を確保しようにも、なかなか確保できないという難しい時代にあると。また、これまでの行革、定員の削減、そういったことで、退職の不補充といったことで、こういうものを継続してきた結果、職員の年齢構成で大きなギャップが出ていると、こういう現状にあらうかと思っております。さらに、これから年金の無年金期間が生じることによって、職員の再任用といったことも出てまいります。そういったことの増加、それから活用方途という形の見直しを考えていくことが必要になってくるかと思っております。円滑な財政運営に向けまして、今後人件費をしっかりと見きわめて、抑制をし、平準化していく、こういう取り組みが必要になってくるかと思っております。そういう問題意識を我々としては持っております。

2枚目のペーパーでございますが、重要となる2つの視点。そのときに考えていく2つの視点が重要ではないかと私は思っております。ここに書いております、定数、定員、現員を的確に管理するための手法の共有ということを書いておりますが、まさに条例定数の話以外に、やはり定員、現員という概念をしっかりと明確につかんでおくということが必要ではないかと思っております。

その下の絵でございますけれども、非常勤と正規の職員のところには棒線を引いております。定数、それから定員、現員、それぞれ位置が少しずつずれております。この部分をしっかりと意識しながらしていく。尚且つこれを総数と増減の管理で、適時的確に管理をしていくということが必要かと思っております。定期的に管理する、または人事異動の際に的確に随時に管理をしていく。こういったことをまず前提としながら、もう1つ申し上げますと、職員の種類にもたくさんございます。正規の職員以外にも、先ほどご紹介にありました任期付職員、臨時的任用の職員、日々雇用職員、それから嘱託職員といったことがございます。

先ほど言われているように、任期付職員なんかは全国的にいろんな活用の方途を見出されてきております。そういったことも、まず法的根拠も含めて、しっかりと把握していくということ、そういう意味での視点がまず必要だろうと思っております。

2つ目の視点でございますけれども、自治体ごと、単体の自治体の人材という観点から、地域における人材としての育成、活用の方途を考えていくと、この2つ目の視点が重要だ

ろうと思っております。

次に、3 ページ目の3でございますけれども、具体的にどんな検討ができるんだろうかということ、私なりに考えたものでございます。

まず、1 つ目に書いていますのは、人材管理の手法として、先ほど申し上げました、定数、定員、現員の根拠法令等に基づいたマネジメントの手法をする。それを総数管理と増減管理といった形で管理をしていく。これがまず前提になろうかなと思っております。

それから2 つ目が、人材の確保ということで、今の増減管理、総数管理の中に基づいて採用計画を考えていく。その中で2 つ目に書いてございますけれども、例えば県も含めてですけれども、一定のエリア、もしくは一定の取り組みの組合等をつくって、合同採用試験といったことも採用していくといった検討も必要になってくるのではないかと思います。県または一部事務組合で採用して、派遣期間を定めて、それに応じてそれぞれの自治体が支弁するといった仕組みの検討も可能ではないかなと思っております。

3 つ目でございます。人材の育成ということで、共通分野における共同研修や研修の派遣といった形をどんどん進めていけるのではないかと。例えば共通の分野と言っておりますのは、会計事務でありますとか契約事務でありますとか、各それぞれの自治体、市町村も県も同じでございますけれども、会計規則に基づいてやっているような分野は共通する分野でございます。こういった件数を合同的にやるとか、そういったことで伸ばす、もしくはIT 関連の業務、こういったものの研修、それから統計リテラシーといったものの研修も、合同でやるということもできるのではないかなと思っております。

さらに、人事の交流の促進ということで、国・県・それから県内、県外の他の自治体の交流ということもしっかりと考えていただけるほうがいいのではないかなと思っております。県では、今まで政策大学院大学とか、それから国際大学とか、JT Bとか、そういったところに研修を派遣しております。県の枠をさせていただいて、市町村の方々にもこういった研修をしていただくということも考えていけるのではないかなと思っております。

さらに、もう既に各市町村の中では他の自治体、大阪であるとか、県内の市町村との交流といったこともやられている市町村もございましてしょうけれども、さらにそれを推進していただくということも必要ではないかなと思っております。

それから、もう1 つ、総合職種、キャリアパスの検討ということを書いてございます。実は、先ほど申し上げましたように、数年スパンで事業量が増減するということになれば、当然技術系の職員を雇うと、次のスパンのときには違う業務につくということも必要にな

ってくるだろうと思っております。例えばそういったときに、総合職種という考え方、奈良県の場合は、例えば土木技術系の職員でありましても、これは総合職種という位置づけで採用をしております。そういった意味で、いろんな分野に配置できるような形の総合職種という考え方。

それから、キャリアパス。先ほど言われたように、意欲を持たせるための人事管理の世界といったことも考えていく必要があるのではないかと。例えば、そういう分野を選択できるような仕組みといったものでございます。

次のページでございますが、人材の活用でございます。専門分野における県・一部事務組合職員の派遣、派遣期間に応じた支弁システムと、こういったことを考えられるのではないかと書いてございますが、それぞれ自治体ごとに年度間で事業が増減する、もしくは分野が、得意分野があったり不得意の分野があったりといったときに、そのエリア単位の中でうまく相互に補完し合えるような、そういう仕組みはできないだろうか。例えばA町の職員を一定期間B町に派遣をする。その間の支弁の仕組みを考える、そういったこともあり得るのではないかと思います。

それから②にございますのは、退職人材の活用ということで、例えば特定の市町村を退職された職員の方が、その特定の市町村に残るのは難しいと言われた場合に、例えば他の市町村の中でうまく採用し合えるような、そういう仕組みをつくることによって、A町の優秀な人材をB町で使うというふうな感覚の採用の仕方、もしくは活用の仕方、そういったこともできるのではないかなと思っております。

その他に書いてございますけれども、これから女性の割合、女性職員の割合がどんどん増えてまいります。そうしますと、一定の年齢にいきますと、産休といったこととなります。そのときの代替の措置を単体の自治体でやるのはなかなか難しい時代に入るのはないかということも考えてございまして、それを補完するような、どういう仕組みがとれるのか。例えばそういうOB職員を人材バンクみたいなところに登録しておいて、即座に派遣をするような仕組みであるとか、そういったことも検討できるのではないか。そんなことをちょっと県の側では思っております。

来年、いろんなことの議論をさせていただく中で、こういったものの取り組みが1つでも実現できるような形になればなと思っております。

以上でございます。よろしく願いいたします。

【司会】 ありがとうございます。

それでは、本日のテーマにつきまして、各テーブルで今から20分程度意見交換をしていただきたいと存じます。その後、話し合われた内容につきまして、各テーブルごとにどなたか代表していただき、発表をお願いしたいと考えておりますので、大変恐縮でございますが、よろしくお願いいたします。

(意見交換)

【司会】 予定の時間がまいりましたので、ただいまの意見交換をされました内容を踏まえまして、各テーブルから代表の方にご意見等をいただきたいと思っております。

また、大杉先生のご講演を踏まえまして、ご質問等がありましたら、この機会にお願いいたします。

それでは、1番のテーブルからよろしくお願いいたします。

【辻本南部東部振興監】 大杉先生、ありがとうございました。市町村長さんといろいろ話をさせていただきまして、まず人の問題として大きなのは、ともかく人が少なくなっている、職員さんが少なくなっているという。それで生じているのが、年齢構成とか、行革のときはかなり少なくなってきた、それで組織的にいびつなことになっていっているところがあるということ。

それから、人材の養成の1つの手法ということで、人事交流はすごい、県との人事交流なり、すごい意味があるんだけど、少なくなっている弊害で、なかなか県に派遣ができないなということもございました。

それから、もう1つは、隣町とか、もう少し広域で、職員さん同士が今までかつてはかなり交流があったと。それがだんだんできなくなっている。それも人が減ってきた分というのもあるみたいで、その辺をもっともっと活発にやりたいなということで、「ちょっと大宴会やりましょか」なんて話もしていたんですけども。

それから、あともう少し、人材の養成ということじゃないんですけども、小さな村の方ばかりなので、それでいくと、集落へかなり入っておられるような職員さんの使い方とか、されているところがございます。そうすると、やっぱり職員さん同士で、地域の入り方で差もできているし、それでも競い合いということで、かなり能力が上がっているような、そういうところもあるということでございます。

以上です。

【司会】 ありがとうございました。

それでは引き続きまして、2番のテーブルお願いいたします。

【山本地域振興部次長】 3点ほど話題が出たかと思っておりますが、一番大きなのは、町村の職員で町村外に居住する職員が非常に多くて、この辺は大杉先生のご意見も賜ればと思っているんですけど、採用条件に町村に居住することということを条件に採用しても、何年かたつと出ていってしまうと。それを解雇するのは法律上問題がありますので、そういうこともできないが、今地域に密着するとかいうお話がある中で、町村外、あるいは県庁でしたら県外、その辺の採用の考え方はどうなんだろうというのが1つありました。

それから、これはどこの組織でも一緒でございますが、優秀な人材の採用の方法、面接だけではなかなかわからないというものがあって、職員間の格差といいますか、できる人と全くできない人が極端になっているというお話。

それから、市町村間で人材交流等があるんですかというお話がありまして、南和広域協議会で事務の共同化をやったりして、その辺は交流というよりは、協議会で一緒に共通の、各市町村共通の事務を処理しているというお話がございました。

特に最初の町村外居住の件につきまして、先生のご意見をいただければと思います。

以上でございます。

【司会】 先生、恐縮でございますけど、ただいまの町村外の職員が多いということにつきまして、よろしく願いいたします。

【大杉教授】 私への質問、ありがとうございます。

やはりそれぞれの、自分の地域の中で、地域のことをよく知った、そこで育ってきた職員を1人でも多く採りたいという気持ちはあろうかとは思いますが、そのこと自体は、私は非常に重要なことだと思っています。

ただ、居住制限をかけるとかが果たしていいのかどうかとか、例えば別の採用手法をとってでもということもあるでしょう。また、居住制限をかけたとしても、居住地域の人が本当にどれだけ地域のことを考えてくれるのかという、別の問題もあろうかと思っておりますので、一概に答えを出しにくいんですけども。確かに、採用された後、例えばその市町村内に居住し、その地域のことも含めて考えてくれる職員をつくっていくことに越したことはないし、そうあるべきだと思っておりますので、それに向けた工夫はもっと考えてもいいのかなとも思っています。

具体的に何かお答えできるわけじゃなく、大変恐縮ですけども、よろしいでしょうか。

以上です。

【司会】 ありがとうございます。

それでは続きまして、3番のテーブルお願いいたします。

【上田大和郡山市長】 それでは、3点話をさせていただきたいと思います。1点目は、共通の認識として出てきたのが、職員を減らしすぎたなという実感を伴った言葉でございまして、これは全ての市町村に共通する課題になっているのではないかなと思います。

2点目、そのことにかかわって、採用の件なんですけど、このテーブルでも実は出てきた話が、市町村の出身枠をつくれないうか、こういう話でございまして。これはまた法的な面でもいろいろ検討していかないとだめかなと。制限をかけることにどんな課題があるのか。

現実、採用試験の結果を見ると、もうとにかく地元の出身者と思うんですが、ことごとく下に行くという現実があって、本当につらい思いをしています。だから非常に難しい時代を迎えていると思うんですが、私は役所や役場というのは、その地域の最大の事業所だと思うんです。やっぱりここを憧れの事業所にしていかないとだめなのではないかなと、一つ思います。

ただ、採用が非常に厳しいというんでしょうか、人を選ぶのが難しくなってきましたね。「採用試験というのは職員の力量が問われるぞ」と言うんですが、何回も失敗しています。「元気な職員を今年1人採用しました」と、何年後かにその子がやめたり潰れたりということを経験してきましたから、本当に難しいなと思いますので、採用を含めた人事に関する共通認識とか何かをつくる場が、県内でもっと深く突っ込んであればいいなということだと思います。

それから、私もよく「地域に学べ」とか「現場に学べ」と言いますが、今現実、学びたくない現実もたくさんあると。逆に潰れてしまうような職員もいる中で、これは1つ話が出てきたんですけど、我々の仕事として、市民の意識改革ってすごく大事なのではないかと。それは職員の意識改革もそうなんだろうけれども。その背景にあるのが、大杉先生の話に出てきた、結局地域に対する誇りとか愛着だろうと思うんですよね。それこそがまさに地方創生の本当に原点になっていくことではないかなと思ったりしています。

3点目は、大杉先生の話の中に「出し惜しみ」というのがありましたけれども、人事の担当者は大体優秀な人材を手元に囲っておきたいという傾向がありますので、これは本当に心しなければならぬことだと思うんですけども、私のほうの市で1つ、いい経験をしたのは、実は支所が幾つかあるんです。支所長は大体慣例で、定年前の人間が配属されていたんですけども、数年前から全部変えました。係長クラスの、若い40代の職員をそこへ入れたら劇的に変わりました。何かというと、地域の人にかわいがられます。今ま

ではもう煙たい存在であったのが、地域でかわいがられる存在になって、非常に変化が起きたというか、明るくなったというのは、いい経験をしました。ぜひ県も出先には優秀な人材を送っていただきたいなということをいつも申し上げているんですけども、出し惜しみというのは本当にどうしてもなってしまうがちですよ。でも、外へ出す人間こそ、ちゃんと誇りを持って、その市の代表、町の代表、村の代表として活躍してもらおうような人事をやっぱり心がけないとだめだなということを思っている次第でございます。

以上です。

【司会】 ありがとうございます。

それでは、4番のテーブルお願いいたします。

【森三郷町長】 三郷町の森でございます。どうぞよろしく申し上げます。

このブロックは奈良県の西部に位置する縦長の地域に属する市町村で構成されております。

ここで話し合われたのは、「技術職の採用」ということ、それと「求められる職員像」ということで、この2点について集約させていただきました。

まず、「技術職の採用」についてですが、どちらの市町村もなかなか技術職の職員がいないということで、皆さん苦慮されている点は同じだと思います。先ほど県の部長からお話いただきました共同採用であるとか、また県の技術職の職員の方をレンタル、レンタルという言い方は非常に申しわけないと思うのですが、要は県の職員の方を市町村にお借りする、それも良いという意見が出ました。

そして、技術職のみならず職員の採用全般に当たっては、先ほど大杉先生がおっしゃられた「豊かな人間性」をやっぱり加味することが、一番良いことだということで話はまとまりました。

次に話し合われたのが、「求められる職員像」についてでございますが、まず各市町村における職員の現状について話し合いました。近年、責任をとるのが嫌という職員や、窓口対応が全くできない職員が増えてきている、また職員自身が仕事の全体像が特にわかっていないことで、住民の方に適切なお答えをすることができない、こういった様々な内容が出てまいりました。私も確かにそうだなと思います。そして、大杉先生がおっしゃられた「豊かな人間性」を持っている職員が減ってきたのではないかと感じております。また採用にあたり、地域外からの採用が多くなってきたことから、緊急時、特に警報などで即座に対応しなければならないときに地域外の職員がなかなか参集できないことがあります。

こういったことも問題点として挙がりました。

そこで、このような状況の中どうしていけばいいかということで話し合いました。やっぱり絶対的にできないこともあるかもしれませんが、まず何が問題かをわかるような職員づくりをしていく。それと併せて住民サービスのための勉強を職員自身にもっとさせる。そしてこういった勉強に対し前向きに食らいついていくような職員や、仕事全体を理解できる職員を育てていかなければならない。そこで、そのためにはどうしたらいいだろうと話し合った結果、職員がもっと住民の方と接する機会を増やしていったらどうかという案が出ました。私自身もそう思います。

そして最終的に、やはり私たちが職員をつくっていく、育成していくのが一番基本になるだろう、そのために自分たちがもっと多くの事を勉強し、絵を描いていくことが私たちの責任ではないかなと結論立てました。

以上でございます。ありがとうございました。

【司会】 ありがとうございました。

それでは、5番のテーブルよろしく願いいたします。

【竹内宇陀市長】 こちらのテーブルは奈良市の総務部長もおられまして、また県の総務部長もおられますので、いろいろ議論がされています。大杉先生の講演もいただいたのですが、今年は宇陀市が合併して10年目になるものですから、今こういう議論になっておることそのものが、自治体、市町村の職員が、4つの職員が寄って1つの自治体を形成いたしておりますので、こういうことが通常行われているということでございますし、そのために私も精力的に取り組んでいるのですが、やはりいろいろ話していただいておりますように、やはり採用の問題とか、そしてまた地域に対する思いを持って仕事をしてくと、いろいろ申しております。

優秀な人材は十分それに応えてくれるのですが、やはりそれによろ乗らないという方々も少なからずおられるわけでございます。そういう方々にどういうふうには仕事をしていただけるかというのは、大きな問題ではあろうか、と思っております。

大杉先生の中で「豊かな人間性」という話があるのですが、私は「人間力を鍛えてくれ」という話をいつも表現して、市民の方々にさせていただいておりますし、また、月の初めの訓示の中でも「創造性を持って市民のために取り組んでほしい」という話を絶えずさせていただいておりますが、なかなか、それも現実味として伝わってこないという状況でございます。

宇陀市は合併いたしましたものですから、大きく人件費も削減いたしております。百数十人減少しておりますし、職員人件費も12億ぐらい削減しておりますし、また議員の方々も削減しているわけでございますけれども、なかなか奈良県自身の理解が得られないのかなと今日は感じて、発言しようと思って来たのですが、1つ、副知事もおられますので、知事の発言の中で「合併による地方行政効率化に限界であり、合併以外の手法による効率化が必要と認識」という表現があるのですが、やはり合併することによって行政職員、そしてまた議員の方々には大きく負担を強いました。これは事実でございます。しかし、一住民となったときには、住民の方々には大きな利益を得たように私は感じております。奈良県のほうから、47市町村を管理するのか39市町村を管理するのかということになれば、おのずと奈良県からの評価はいただけると思っております。そんなこともご理解いただきたいと思っております。

私の申し上げたいことは以上でございます。

先ほどからいろいろ議論が出ているのですが、やはり地域づくりをするのも、ほかの市町村から通っていて、思いを込めてできるのかという話はいつも私はさせていただいておりますし、そういうことの方角づけをさせていただいているのですが、そんなことも含めて、やはり教育というのですか、学校教育の中で義務と責任、それをしっかり教育するような形でお願いしたいなど、これは私の個人的な意見でございますが、よろしく願い申し上げます。

このテーブルを代表した意見ではないかもわかりませんが、よろしく願い申し上げます。

以上でございます。

【司会】 ありがとうございます。

それでは以上で、参考となる意見等を頂戴しまして、誠にありがとうございました。

最後に、大杉先生に本日の意見交換等の発表を踏まえまして、まとめのコメントをいただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

【大杉教授】 ご指名ですので。

こうした形式でお話を伺うのは、今日が初めての体験でして、非常に貴重な機会を得たと思っております。県内の市町村長、それからその他の幹部の職員の方々のご意見をこういう形で集約し、議論を重ねていくというのは、私は非常によいことだと思えました。

いろいろな議論がされましたが、直面している課題自体は、県内あるいは全国的にも共

通している部分がやはりあったかと思えます。職員の少なさであるとか、それから採用に当たっての人事のあり方、そうした点では、やはりどこもが抱えている課題とは思いますが、奈良においてどういう取り組みができるのか、今後さらに議論を進めていただきたいと思います。

中でも、私も先ほどの話の中で、頭数自体はもう、というところを話させていただいたかと思えます。それぞれ個々に持っているものをどう伸ばして、プラスアルファの効果を出していくのかということと言いますと、やはり特に比較的若い世代の人材育成、ここについてはぜひ力を入れて取り組んでいただければ、と思えます。

先ほど、少し異次元の体験をと言いましたけれども、本当に近いところで言いますと、若い職員、例えば20代とか30代の初めのうちから、今までだと体験させていないような、先ほども支所に若い40代の方を置いたらという話も出てきましたけれども、これは若い人が新しい発想をつくるという部分と、経験したことのないポジションに就くことによって、開ける部分が出てくると思うんですね。

例えば議会の対応なんかでは、今まで課長さんしかやっていなかった、あるいは係長クラスまでだったというところに、ちょっと若い人、最初から何かできるというわけじゃないですけど、その場を味わわせることであるとか、庁内、職場の中でも幾らでも異次元の体験をさせてあげることができる。それによって「あ、こんな仕事が将来あるかもしれない」というところで変わっていくということを、私もいろいろな職員のインタビューで聞いたりします。そうしたところを少しずつでも進めていただきたいと思います。

でも、こうしたことができるには、やっぱり管理職がしっかりしてなければいけないと思います。時代がどうしても大きく変わってきていますので、年代が上のほうの方に聞くと、なかなか新しいものに対応していくのが難しくなっています。だからこそ、しっかりと管理職が求められます。それから、若いときに異次元の体験をして、仕事の面白さを味わった職員を1人でも増やしていただければと感じました。

今日はどうもありがとうございました。(拍手)

【司会】 ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして意見交換を終わらせていただきたいと思います。活発なご議論をいただき、誠にありがとうございました。

それでは最後になりますが、県から2件の情報提供をさせていただきたいと思います。

まず、「全国から見た「平成25年度県内市町村の財政状況」」につきまして、山下奈良

縣市町村振興課長よりご説明いたします。

【山田市町村振興課長】 市町村振興課長の山下です。

私からは25年度の県内市町村の決算状況についてご案内したいと思いますが、お手元に配付の資料をご用意下さい。

この資料4-1と4-2は、この資料についております日付を見ていただきましたらおわかりいただけますように、今年の1月19日に報道発表をさせていただいた資料でございます。この決算状況については、年2回こういった形でまとめて報道発表するとともに、皆さんに情報提供を差し上げているということですが、まずこのデータ自体は全国一律の決算統計調査、全国財政状況調査の結果に基づいて取りまとめて、この25年度については、昨年10月15日にまず数字の確定した内容を取りまとめて発表させていただきました。それで、昨年末に総務省から全国の順位といったものが示されましたので、それをもとにまとめたものをこの1月19日に発表させていただいたというところでございます。

中身については説明いたしません、皆さんのご努力によって、いわゆる財政の健全化の度合いと言いますか、各種財政指標は年々改善してきております。これはもうひとえに皆さんがご努力いただいているおかげだと思っておりますが、私ども市町村振興課ではこういったような財政状況の分析と言いますか、こういったものを可視化して、皆さんと情報を共有することによって、皆さんがさらに自己分析を深化させるための道具、ツールとして使っていただければありがたいなという思いで出させていただいております。

昨年の資料と比べていただいてもそうですし、一昨年の資料と比べていただいてもそうですが、年々こちらのほうも頑張っ改善し、バージョンアップをさせていただいております。今後も皆さんの「こういったようなことを分析できないだろうか」という要望もいただきながら、毎年毎年改善していけるような形でやっていきたいなと思っております。

特に分析の視点としては、まずは当該年度の数値を把握していただく。そして、みずからの団体の経年、過去の何年間かの推移を見ていただく。そして最後に県内市町村の中の位置、相対的な位置を知っていただく。そして全国的な位置を知っていただくということによって、1つは向上すれば励みにしていただく。昨年よりも結果的に悪くなってしまう、その要因が何であったかということをしっかり分析していただくことによって、より改善していくものだと思っておりますので、そういったことにこの資料をお使いいただければありがたいなと思っております。

市町村振興課としても、今後もこういったような資料については充実させながら、皆さんの財政健全化のお手伝いをしっかりしていきたいと思っておりますのでよろしくお願い致します。どうもありがとうございました。

【司会】 続きますして、2件目でございます。

地方創生に係る事業の柱でもあります、地域活性化に向けた消費拡大等に関する奈良県・市町村の協議会の設置につきまして、角田奈良県産業・雇用振興部次長からご説明を申し上げます。

【角田産業・雇用振興部次長】 産業・雇用振興部の次長、角田でございます。よろしくお願ひいたします。

資料5をお願いします。

資料5は、現在産業・雇用振興部で検討いたしております、地域活性化に向けました消費拡大等に関する奈良県・市町村による協議会の設置について簡単にご案内をさせていただきたいと思ひます。

1 ページをお願いいたします。

県が実施を予定しております、以下の図に描いてございます3つの事業、いわゆる奈良県プレミアム商品券発行事業、集客施設誘致・設置・運営可能性調査事業、そしてICTを活用した商店街活性化実証実験事業、この3つの事業を市町村と連携・協働いたしまして施策を推進していくために、県・市町村、あるいはその他の関係団体を構成員といたしまして協議会を設置して、いろいろ連携しながら、新たな可能性も含めまして検討していきたいと考えてございます。

2 ページをお願いいたします。

具体的に、まず、奈良県プレミアム商品券発行事業でございますが、県の発行いたしますプレミアム商品券については、平成22年、23年、今年度26年度と、過去3回実施してきたわけでございます。プレミアム率は15%で、その内訳は県が10%、事業者が5%という負担割合のもと、プレミアムの商品券を発行してきたわけでございますが、平成27年度も引き続きまして国の交付金事業を活用いたしまして、プレミアム商品券を40万冊発行する予定でございます。

下の括弧書きに書いてございますように、27年度は2種類、県内全域で使えますプレミアム商品券、これはプレミアム率20%で発行総額43.2億円を予定してございます。またもう1つ、南部・東部地域限定で使えますプレミアム商品券、こちらはプレミアム率

を25%といたしまして、発行総額5億円を予定してございます。

また、市町村におかれましても、平成24年、25年、26年度と3年間、独自に発行いただいております。実施主体は商工会が元になるところが多いわけですが、26年度も9団体に発行いただいております。

この協議会でございますが、プレミアム商品券につきましては、既に2月4日に市町村の担当者にお集まりいただいて会議を開かせていただきました。その中でも多くの市町村様におきまして27年度のプレミアム商品券発行を予定しているとのことでございます。

また、平成27年度は特徴ある取組ということで、少し工夫を凝らした取組を検討してございます。その一つが、「①域外からの消費の取り込み」でございます。奈良県につきましては県外での消費が約4,000億円あると試算をしてございまして、県外等の域外からの消費の取り込みを実施してまいりたいと考えております。

そこで、プレミアム宿泊券、これは観光局が発行する予定でございますが、これと連携をいたしまして、宿泊施設の近隣の飲食、あるいは土産物の購入に使用してもらえるように、宿泊施設でも商品券を発売したいと思っております。

また、「②商店街の活性化等の取組に対する支援」といたしまして、今回のこのプレミアム商品券の発行に合わせて、商店街等の小規模な店舗での消費拡大に主眼を置きましたそれぞれの啓発イベント、そういったことを実施いただきます市町村、あるいは商工団体に対しまして、支援を行う予定としてございます。

3ページをお願いいたします。

集客施設の誘致・設置・運営可能性調査事業でございますが、この事業は奈良を魅力ある消費地とするために、市町村と連携をいたしまして、奈良にとって欠けている商業施設、観光施設、直売所、レストランなどの集客施設の誘致、あるいは県内事業者等による設置・運営の促進に向けました調査を実施するものでございます。

この調査では、幹線道路の沿線、あるいは地域ごとに現状を把握いたしまして、事前調査を行いました上で、そのエリアにふさわしい集客施設の誘致、立地等の可能性を探り、協議会が一丸となって誘致等を促進しようとするものでございます。

4ページをお願いいたします。

ICTを活用いたしました商店街の活性化実証実験事業でございます。この事業は、ICT技術を活用いたしました電子マネー、あるいはポイントカードを試験導入いたしまして、顧客の購買データの分析結果に基づいて、ターゲットを絞りました効果的な販促活動

など、商店街のマーケティングに活用することで、地域の活性化を図ろうとするものでございます。こういった事業の成果を、協議会を通じて県内の商店街、あるいは商工団体と情報共有することで、広く県内にその成果を波及させていきたいと考えております。

以上3つの事業を効果的に推進するために、しっかり市町村等と連携をいたしまして進めていきたいと考えておりますので、どうかご協力をよろしく申し上げます。

以上でございます。

【司会】 以上をもちまして、平成26年度第6回奈良県・市町村長サミットを終了させていただきます。

平成26年度のサミットは、今回の第6回をもちまして最終でございます。来年度も本サミットがより充実したものとなりますよう、事務局としても努力してまいりますので、引き続き、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日はサミットの運営にご協力を賜りまして、誠にありがとうございました。どうぞお気をつけてお帰りください。ありがとうございました。

—— 了 ——