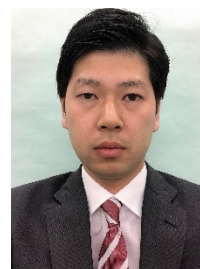


## 定住自立圏と遠隔自治体との連携による人材育成

～新たな価値を創造する置賜人材を育成し、  
未来の置賜を創造する～



山形県置賜広域行政事務組合 木村 隆仁

### 1. はじめに

山形県置賜地域は山形県の南部に位置し、米沢市、長井市、南陽市、高畠町、川西町、小国町、白鷹町、飯豊町の3市5町で構成される、人口214,975人(平成27年国勢調査)、面積2,495.24㎡の地域である。当地域の人口は、過去30年間で約4万人減少しており、現在も人口減少が続いている。こうした状況の中、地域の活性化を図り、今後も持続的に発展していくために置賜地域全体として必要な生活機能等を確保する「定住自立圏構想」を推進し、平成31年度の事業開始に向けて様々な検討を行っている。

置賜3市5町で構成する一部事務組合である置賜広域行政事務組合では、圏域マネジメント能力の強化として、職員の人材育成を担うこととなっている。そこで、本レポートでは、置賜定住自立圏の維持と活性化のため、遠隔自治体との広域連携による人材育成について考察し、その仕組みである「創発のプラットフォーム」の構築について提言する。



### 2. 置賜地域における「ふるさと市町村圏計画」と「定住自立圏構想」

#### (1) 置賜広域行政事務組合

置賜広域行政事務組合(以下「本組合」という)は置賜3市5町を構成市町として昭和46年に設立され、置賜地域において「広域計画の策定及び事業実施」「廃棄物処理」「電算処理」「消防救急業務」等を共同で処理している。「広域計画の策定及び事業実施」においては、後述する「ふるさと市町村圏計画」の策定及びそれに基づく事業を行っている。

#### (2) ふるさと市町村圏計画の概要及び取組事業

国では広域行政圏施策を推進するため昭和44年に「広域市町村圏振興整備措置要綱」を策定した。これに基づき、置賜地域は「置賜広域市町村圏」の指定を受け、昭和45年に「置賜広域市町村圏計画」(第1次計画)を策定した。計画には道路交通体系の整備、生活関連公共施設の適正配置及び行政事務の共同処理体制の確立を掲げ、圏域の一体的な発展を目指した。その後、昭和56年には「新置賜広域市町村圏計画」(第2次計画)を策定した。

平成元年には国が「ふるさと市町村圏推進要綱」を策定し、置賜地域は「ふるさと市町村圏」の地域選定を受け、平成2年に「置賜ふるさと市町村圏計画」(第3次計画)を策定

するとともに、市町の出資及び県からの助成で基金を設け、その運用益で「花と人材育成」をテーマとした圏域振興のための事業を実施した。また、平成14年には「新置賜広域ふるさと市町村圏計画」(第4次計画)を策定した。そして、第4次計画期間中の平成20年度に、これまでの計画の根拠となっていた広域行政圏計画策定要綱及びふるさと市町村圏推進要綱の廃止とともに、新たに「定住自立圏推進要綱」が策定され、広域行政は新たな段階へと移ることになった。これを受け、置賜圏域でも定住自立圏構想に関する検討を行ったが、すぐに導入することは難しいこと、これまでふるさと市町村圏計画が果たしてきた役割は大きく置賜の将来を示す重要なものであったことから、置賜3市5町の首長による協議を経て、平成24年に現在の計画である「第5次置賜広域行政事務組合ふるさと市町村圏計画」を独自に策定した。第5次計画では、人口減少、少子高齢化などの圏域の課題に対し、3つの基本目標を掲げ、広域連携を柱に置賜圏域の一体的な発展を目指している。基本目標1では広域連携アクションプランを設定し、新たな広域連携の研究・推進を行っている。また、基本目標3では広域活動計画を策定し、住民参加によるふるさと置賜圏づくりを目的とした事業を展開している。現在、同計画に基づき実施している主な事業は、次の2つである。

・広域連携事業

広域連携アクションプランの事業として、置賜圏域の自治体職員を対象とし、広域連携の手法を研究するため「移住定住」「地域経済分析」「定住自立圏構想」などをテーマに勉強会を実施しており、この他に各市町首長、企画担当課長、担当係長を対象に視察研修を実施している。また、平成30年5月には一般財団法人地域活性化センター(以下「地域活性化センター」という)と「地方創生に向けた人材育成に関する連携協定」を締結した。

・住民向け人材育成事業「人と地域をつなぐ事業」

広域活動計画の事業として、人口減少により圏域の地域コミュニティの衰退等の状態が続いていることに鑑み、東京都市大学都市生活学部准教授の坂倉杏介先生を講師に招き、広域的な地域住民の人材育成事業を実施している。人と人のつながりづくりや「地域に関わる」きっかけづくりとして、「つながる喜び・つながる楽しさ」をテーマとしている。また、坂倉先生とのつながりから、東京都港区芝地区総合支所が実施している「ご近所イノベーション学校」との交流事業も行っている。

(3) 置賜定住自立圏構想推進の経緯

置賜地域は、江戸時代には大部分が米沢藩上杉家の領地となり、一体的に治められてきたという歴史的な背景から、行政区域を越えて生活圏を共有し、深いつながりを持ちながら発展してきた。上記(1)の広域連携事業において、置賜地域3市5町をひとつの圏域として地域経済循環分析を行ったところ、就業者数と従業者数がほぼ同等であり、昼間人口と夜間人口もほぼ同等であるという結果が出たことから、職と住が置賜の中で完結しており、歴史的な背景だけでなく数字からも一体的な地域であることが分かった。

このように、歴史的な背景に数字の根拠が加わり、置賜3市5町の首長及び職員に、「市町を越えた連携」という意識が醸成されていった。その結果、平成29年度には、置賜地域3市5町において役割分担と相互の連携・協力により、住民の暮らしに必要な諸機能を

圏域全体で確保し、活力ある圏域を創造することを目指し、「定住自立圏構想」に取り組む検討が始められた。本組合では、広域連携事業として、検討推進の一助となる定住自立圏に関する勉強会などを実施した。平成30年2月には、米沢市が中心市宣言を行い、同年6月に形成協定が締結され、現在、平成31年度からの事業開始に向け共生ビジョンの策定を進めている。共生ビジョンでは「米沢牛の振興」や「広域観光の推進」など14項目の事業を予定している。そのうち、本組合では圏域マネジメント能力の強化として、圏域の資源や特性を活かし、新たな付加価値を生み出す地方創生の取組や広域連携を進めることを目的とした圏域内職員の人材育成を担うこととなっている。

### 3. 置賜圏域に必要となる職員像

#### (1) これまでの人材育成

基礎自治体は行政のプロとして高い意識と能力のある職員を育成すべく、OJTや新規採用職員研修から始まる各階層別の研修、業務別の専門研修などを行っている。自治体ごとに求められる資質や基礎的、専門的な知識の習得を図り、計画に沿った事業を推進し、課題を解決してきた。

#### (2) これから必要となる人材育成

地方分権の進展や人口減少、少子高齢化が進行するなど社会情勢が変わりゆく中で、住民のニーズや課題も多様化、複雑化してきており、こうした変化に対し前例にとらわれない、地域の実情に合わせた柔軟な対応をする能力も必要となっている。

全国地域リーダー養成塾塾長である大森彌先生は講演の中で、「縦割りを脱却し、お互いの能力や特色を掛け合わせ新たな価値を創造する『横結』できる人材を増やすことが必要である」と述べており、同塾主任講師である大杉覚先生は著書の中で「行政の様々な境界を乗り越え、全国規模から局地的規模までに至る様々なネットワークをフル活用できる『越境する自治体職員』が求められている」と述べている。(1)のような資質や知識の習得を基本としながらも、従来の縦割り組織など行政の様々な境界を乗り越えて組織横断的に様々な主体と連携協力し、それらのネットワークを活かしてこれまでにない企画を立案し、実施する能力を有し、新たな価値を創造する職員を育成することが求められている。

#### (3) 置賜圏域に必要となる職員像

定住自立圏という広域連携には基礎自治体の職員としての能力だけでなく、圏域の職員としての能力も求められる。このことから、置賜圏域に必要となる職員像については、広域連携における人材育成の観点から考えることとする。広域連携においては自分の自治体の強みを圏域にどう活かすのか、弱みを克服するには他の自治体の何を活かせばいいのか、自治体間の境界を越えて議論して考え出すという、広域的な感覚を持つことが必要になる。

#### ・基礎自治体における広域連携と人材育成

定住自立圏の中心市である米沢市の人材育成方針には、置賜圏域の広域連携に関する必要性が記載されている。また、人事戦略として、近隣自治体との合同で実施する研修を充実させ、相互理解深め、課題の解決を図ると記載されている。このように、単独経営が困難となりつつある状況から、広域連携とそれに資する人材育成の必要性が認識されている。

・広域連携事業による人材育成

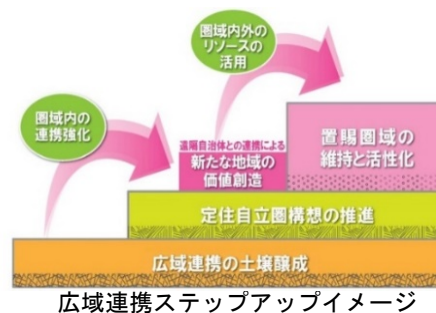
米沢市が実施する研修としては、置賜の広域的な研修機関である置賜地域市町村研修協議会による新規採用職員研修や専門研修などに留まっており、広域的な意識を持つ職員の育成までは至っていないように思う。

これまで基礎自治体では、課題解決できる高いスキルを持つ「自立」した職員を育成してきたため、自治体間の境界を越えて議論し考え出す広域的な感覚を持った職員を基礎的自治体で育成することは難しいと考える。そのため、その部分を補完するものとして、本組合が広域連携事業を実施しており、分野課題を越えてつなぐ思考力の育成を心がけた組み立てを行い、考える力を養い、自ら考え行動する「自律」した職員を育成することを目指している。

これをさらに推進するため、前述のとおり地域活性化センターとの「地方創生に向けた人材育成に関する連携協定」を締結し、圏域職員としての人材育成を行っている。広域連携事業に参加した職員からは「他の自治体の職員と共に学び、交流を図ることができ、圏域を意識する機会となった」といった感想が多く、広域連携に対する意識の醸成を図ることができているものとする。こうした事業の展開により、広域連携に対する意識が醸成されてきた結果、置賜定住自立圏というひとつのステップに上がることができた。今後、実際に置賜定住自立圏として連携事業を展開していく中で、広域連携事業の人材育成を行うことにより、広域的な意識を持つ人材が増え、一方的な依存や押し付けではない意識を持ち事業を推進することが可能となる。そして、これにより首長や職員の中に更なる広域的な意識を醸成し、連携を強化しながら、圏域の維持と活性化というステップアップを図っていくことができると考える。

・置賜圏域に求められる人材像

圏域マネジメント能力の強化として本組合の広域連携事業により広域的な人材を育成し、圏域の維持と活性化を図っていくが、定住自立圏は隣接した自治体群で構成される性格上、その枠の中にある資源や価値を共有することはできても、圏域の外にある資源を活用することやそこに新たな資源や価値を見出すことは難しい状況にある。基礎自治体と同様に置賜圏域としても、変わりゆく社会情勢に対し、様々な境界を越え、ネットワークを構築し、これまでに無かった「ヒト・モノ・コト」の流れを作り、圏域に新たな価値を創造することが、圏域の維持という更なるステップへ進むためには必要であるとする。そのステップアップのためには、置賜圏域の中だけでなく、より広く効果的な広域連携による人材育成の場が必要になる。そこで、圏域と遠隔自治体との連携が有効であるとする。近隣自治体間の広域連携である定住自立圏において職員には、前述のとおり広域的な意識と能力が必要であるが、遠隔自治体間連携においては、遠く隔てられた自治体との連携であるため、定住自立圏での連携よりもさらに多くの越えるべき境界がある。そのため、そうした境界を乗り越えることができる「横結人材」や「越境



する自治体職員」の育成がより重要となり、自治体や圏域を越えて横結・越境し、「新たな価値を創造する職員」こそが置賜圏域に求められる人材像であると考えます。

なお、本組合の職員には、新たに広域自治体職員の能力として、置賜圏域と遠隔自治体の連携を円滑に推進するためのプラットフォームを運営することができる人材が必要となることから、事業を推進しながらそういった人材育成も実施していく必要がある。

#### 4. 遠隔自治体間連携の可能性と聞き取り調査

置賜圏域にとってより効果的な遠隔自治体間連携の相手先はどこであるかについては、置賜圏域の自治体の多くが既に連携事業を行っており、全国からヒト・モノ・コトが集中する、東京都23区（以下「特別区」という）が適当であると考えられることから、特別区との遠隔自治体間連携による人材育成について以下で検討する。

##### (1) 特別区の遠隔自治体間連携

特別区の連携について調査したところ、11の特別区が「まち・ひと・しごと創生総合戦略（以下「総合戦略」という）」に全国との連携を掲げており、中でも港区においては総合戦略の基本目標の一番目に「港区と全国各地の自治体がともに成長・発展し、共存・共栄を図る」という目標を掲げるなど、連携に対し積極的であった。

##### (2) 遠隔自治体間連携の事例

平成27年に地域活性化センターが行った遠隔自治体間連携に関するアンケート調査(以下「アンケート調査」という)によると、全国的に遠隔自治体間連携の取組が増えてきており、事業内容や連携の形態も様々な形が見られるという。遠隔自治体間連携の取組分野は表1のとおりとなっており、「観光」「教育」「産業」に関する取組が上位となっている。これらの取組に連携のきっかけを対比させたものが表2である。これを見ると、当初の目的

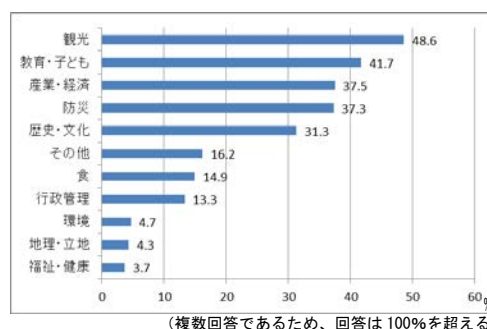


表1 遠隔自治体間連携の取り組み分野 (筆者改変)

以外の分野にも連携が発展しており、環境の違う主体同士のつながりの中で、取組に広がりが見られていることが分かる。また、連携の形態については、「単体と単体」「単体と連携」「連携と連携」など、連携の目的や事業によって8種類に分類することができ、複数の自治体と同じ目的のもとに連携している形態も見られた。

	事例数(件)	取組み (%)										
		行政管理	防災	歴史・文化	食	観光	産業・経済	地理・立地	教育・子ども	福祉・健康	環境	その他
行政管理	71	47.9	38	29.6	14.1	42.3	39.4	12.7	38	11.3	8.5	12.7
防災	139	5	79.9	25.9	12.2	43.2	35.3	7.9	29.5	6.5	2.9	9.4
歴史・文化	513	13.3	31.6	56.5	17.2	51.1	36.3	3.9	46	2.7	3.5	13.3
食	30	6.7	40	56.7	90	80	66.7	40	50	30	33.3	10
観光	190	9.5	25.8	27.9	18.4	94.7	39.5	9.5	47	7.7	7.7	10.7
産業・経済	168	14.3	32.7	29.8	23.8	54.2	73.2	9.5	47	7.7	7.7	10.7
地理・立地	144	14.6	38.2	23.6	22.9	59.7	42.4	27.1	50.7	9.7	15.3	16.7
教育・子ども	137	13.9	41.6	29.2	18.2	43.8	44.5	7.3	83.9	5.1	8	13.1
福祉・健康	19	15.8	31.6	36.8	36.8	47.4	31.6	10.5	42.1	63.2	15.8	10.5
環境	44	9.1	27.3	34.1	29.5	45.5	40.9	29.5	34.1	22.7	81.8	6.8
その他	288	13.2	42.4	25.3	15.6	43.8	39.9	2.4	37.5	2.1	1.7	37.2

(複数回答であるため、回答は100%を超える)

表2 遠隔自治体間連携を始めたきっかけと取り組み分野 (筆者改変)

ここでは、特別区が行っている連携の事例を挙げ、置賜圏域における連携を考えてみたい。

・新宿区と伊那市での連携の取組

東京都新宿区と長野県伊那市の連携は、伊那市との合併前の旧高遠町との連携から始まった。双方で開催されるイベントへの参加や伊那市の物産を新宿区で販売する取組のほか、特徴的な取組として、カーボンオフセット事業がある。この事業では、伊那市の市有林の一部を新宿区が管理し、間伐などを行い整備している。連携して森林を整備することで森林の二酸化炭素の吸収を促進し、新宿区内の二酸化炭素排出量と相殺する仕組み（カーボンオフセット）を構築している。伊那市は森林の整備を新宿区に担ってもらえ、新宿区は二酸化炭素排出量を相殺できるなど双方にメリットがある。

また、この他に伊那市の市有林を新宿区が借り受け、区民の森林体験イベントの開催や新宿区で生まれた子供に対し伊那市産の木製おもちゃを送る事業なども行っている。いずれも、森のない新宿区が伊那市と連携することにより、区民に対し森林体験の場を提供することができ、伊那市にとっても産業の活性化などを図ることができている。以上のように、それぞれの強みを活かし双方にメリットのある事業を行うことができている。

・幸せリーグの取組

平成17年に荒川区が全国に先駆けて「荒川区民総幸福度」についての研究を開始し、平成25年に住民の幸福度を追求する基礎自治体が連携して「住民の幸福実感の向上を目指す基礎自治体連合（幸せリーグ）」が発足された。平成30年6月現在で98の基礎自治体が参加している。幸せリーグの活動内容は「幸せリーグ総会」と「実務者会議」の2つに分けられ、実務者会議においては年3回、各自自治体の実務担当者による会議を開催し、政策に関する議論を行っている。テーマごとに分かれ、施策についての意見交換を行うなど職員の学びの場となっている。

この活動を通してつながった職員同士は、通常業務に関して連絡を取り合い、情報共有するなど、日常的に連携を強めている。事業を続ける中で、荒川区の組織内大学へ幸せリーグの構成自治体の職員が参加していたり、構成自治体を紹介するイベントの開催や防災協定締結を行うなど、幸せリーグ以外の活動においても連携に広がりが見られている。このように、複数の自治体が集まり議論することで、今までに無かった連携も生まれている。

・特別区全国連携プロジェクト

特別区において、特別区全国連携プロジェクトという取組を行っている。これは特別区が全国各地域と産業、観光、文化、スポーツなど様々な分野での新たな連携・交流事業を行う取組であり、東京を含む全国各地域が強い信頼関係の下、共に発展・成長し、共存共栄を図ることを目的に、平成26年に特別区長会が立ち上げたものである。特別区と全国の自治体との新たな連携の創出や特別区が一体となった連携事業を行っている。同プロジェクトでは、全国の自治体と特別区の連携事業を公表しており、そこには置賜圏域すべての自治体と特別区との連携事業が記載されている。

(3) 置賜3市5町に対する聞き取り調査

遠隔自治体間連携は、定住自立圏における事業という位置づけであるため、圏域内の各市町企画担当係長に対し、遠隔自治体間連携の可能性について聞き取り調査を行った。そ

れによると、すべての市町において連携事業を行っており、その内容も様々であった。結果は次のとおりである。

項目	内容
連携事業の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント物販（3市5町）</li> <li>・こどもの相互交流（米沢市、南陽市、高島町、川西町、飯豊町）</li> <li>・災害協定（長井市、南陽市、白鷹町）</li> <li>・学校給食で使用する米の販売（高島町）</li> <li>・合同研修（川西町） ・ 人事交流（高島町）</li> <li>・アンテナショップの設置（飯豊町） ・ 歴史的つながり（米沢市）</li> </ul>
連携事業の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント出店から濃いつながりや継続的なつながりが生まれにくい。有機的なつながりに発展することが必要。</li> <li>・土日開催のイベント出店が主になり、職員の負担が大きい。</li> <li>・町民の交流事業に対する認知度が低い。</li> <li>・事業内容がパターン化していてマンネリ化している。</li> <li>・アンテナショップの利用が限定された部署のみとなっている。</li> </ul>
特別区全国自治体連携プロジェクトと置賜圏域の連携の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外からの目線を活かして地域活性化を図るのはいいと思う。</li> <li>・圏域内の連携も大事だが、圏域内でだけ考えているはその枠は超えられない。新しい目線からの考え方を聞けるのは有益であると思う。</li> <li>・特別区からの人の流れを作ることは重要。連携して地方の弱いところを助けてもらいたい。</li> <li>・置賜圏域として連携することは、A市では連携できないこともB町なら連携できるなど、幅が出て可能性が広がる。</li> <li>・単独自治体が特別区とつながることは、自治体規模が違いすぎて難しいと思うが、置賜圏域としてならば、可能ではないか。</li> <li>・置賜の自治体が個別にしていた連携事業を圏域で行うことでインパクトを与えることができるのではないか。</li> <li>・移住定住の分野において有効な取組ができるのではないか。</li> <li>・どのような事業か想像できないが、色々ことを試してみたい。</li> <li>・連携して行う事業があるのか不明。特別区側にメリットが無ければ連携してもらえない。</li> <li>・圏域の課題を圏域内で解決できないという分析があって、それを解決するために遠隔地とのつながりを作るといった流れがないといけない。連携は目的でなく手段のはずだ。</li> <li>・連携して成果が見えないと、対外的に説明しにくいのではないか。</li> </ul>

特別区全国連携プロジェクトと置賜圏域の連携の可能性については、「特別区からの人の流れを作ることは今の置賜に必要なことである」「特別区と新たにつながるきっかけは、置賜圏域の単独自治体ではあまりないため、圏域としてつながりを作れば良い」など、肯定的な意見が大半であった。一方、「複数自治体同士であるため、どのような連携事業が行えるか不明である」といった意見や、「そもそもなぜ遠隔地の自治体とのつながりが必要なのか」という意見もあった。この意見に対しては、3節で述べたように、圏域外の資源の活用の可能性などについて説明を行い、理解をしてもらった。聞き取りの結果、大きく分けると6市町が「可能性有り」、2市町が「難しい」ということであった。しかし、「難しい」と回答した2市町においても、機会があれば特別区とつながりたいと考えており、新たな自治体の負担がなければ進めてもよいとの意見であった。

#### （4）遠隔自治体間連携に関する考察

遠隔自治体間連携の事例からは、他自治体の資源をいかに活かし、自分の自治体に新たな価値を作るかを考え、議論した結果に基づくものであり、職員はこうした経験から新たな

な知識や気づきを多く得ることができ、資源の共有によるプラスアルファの効果である「新たな価値を創造」を達成したと言えることから、遠隔自治体間連携が新たな価値を創造する職員の育成に有効であると考ええる。

表2にあるように遠隔自治体間連携は可能性が大きく開かれている。聞き取り調査では、「どのような事業を行えるのか想像できないが色々なことを試してみたい」という意見もあるように、事業をすぐに見出すことは困難であるが、人材育成の手段としての遠隔自治体間連携の意義は、まさにこれを考え、議論することにあると考ええる。新たな価値を作り出すためには、異質な主体同士が相互に作用し合うことにより予期せぬ発想が生まれる「創発」という視点が必要であり、こうした観点で連携を考えることが重要である。

このように考えると、多様な主体との関係を作ることこそが連携の可能性をより広げ、それにより職員が得ることも多いと考える。このことから、広域連携同士である、置賜圏域と特別区全国連携プロジェクトの「連携と連携」間での遠隔自治体間連携による人材育成事業を推進したいと考える。特別区全国連携プロジェクトの推進方針には、市長会のような広域的な枠組みとの連携により間口を広げることが掲げられている。市長会等との連携は、一度に多くの自治体との関係を構築できるメリットがある一方、関係する自治体が多く、同じ都道府県内であっても地域性は様々であり、一体的なつながりを構築したことで、すべての自治体はその効果を享受することは難しい。定住自立圏の圏域も同様に広域的な枠組みであるが、それを構成する市町村が圏域の将来像や推進する具体的な取組を協議しており、分野ごとにおける推進方針が明確に定まっているため、遠隔自治体との連携を行う場合でも、その明確な方針に従い、圏域全体の取組として推進することができる。また、前述のとおり、置賜圏域は一体的で横のつながりがあることから、広域的な枠組みであっても有効な遠隔自治体間連携が可能であると考ええる。

##### 5. 遠隔自治体との連携による人材育成の提言

以上で示した事例や聞き取り調査の結果を踏まえ、遠隔自治体との連携による人材育成に必要な仕組みとして、図1に示す「創発のプラットフォーム」を構築することを提言する。このプラットフォームは、まず、互いを理解し、どのような連携ができるのかを話し合う場とする。相互理解から始めるのは、特別区全国連携プロジェクトにおいて「強い信頼関係の下、共存共栄を図る」としていること、また、これまで本組合が行ってきた広域連携事業において、お互いの意識を揃えることが重要であったことによる。自治体ごとに状況は様々であるが、連携、協力して取組を行う際に相互理解や取組に対する意識を揃えることで信頼関係を構築することは、その後の取組の推進をより円滑なものにすることにつながると考える。

このプラットフォームでは、参加者が議論をする中で、互いに相互作用を及ぼし合い、そこからアウトカムを得て、それが自分の地域に作用し、また相互に影響を及ぼすという創発のサイクルを作る。また、置賜と特別区の職員だけでなく民間企業の社員や地域住民も参加することで、より多様な意見が出ることも期待できる。議論のテーマとして取り上げるのは、広い分野を包括したものとし、将来の置賜圏域と特別区の在り方を共有できる



ものとする。

このプラットフォームで考え、議論することを通じて、様々な知識や情報、ネットワークを得て「横結」や「越境する」ということを学び、実践することで「新たな価値を創造する職員」を育成することにつながる。短期的には職員間、住民間のネットワーク構築や自分の地域と相手の地域に対する気づきを得ることが期待でき、中長期的には顔の見える関係から互いの地域に対する理解が進み、連携事業の創発という新たな価値の創造に発展していくことが期待できる。特別区側にとってもこれに参加することで、総合戦略に掲げる全国との連携の推進に寄与するとともに、人材育成という観点から総合戦略の推進に資する職員の育成を図ることができるものとする。

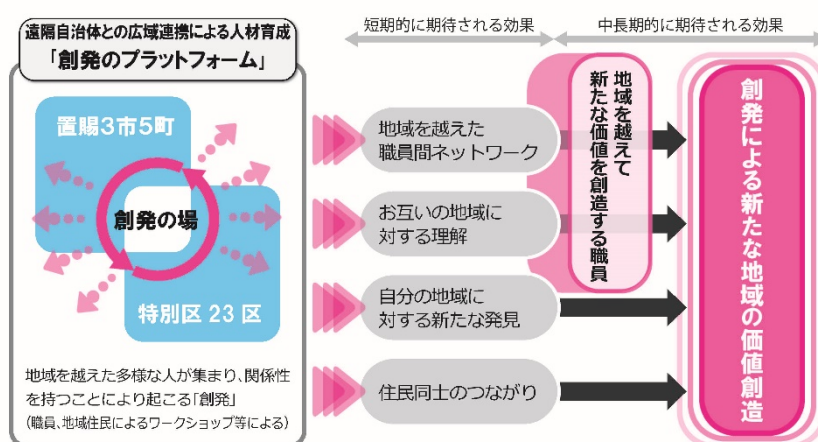


図 1 創発のプラットフォーム

## (2) プロトタイピング

上記のプラットフォームが人材育成に効果があるかを検証するため、現在、本組合が広域連携事業として行っている研修事業をプロトタイピングとして活用する。置賜3市5町の職員研修事業に、特別区職員や地域住民に参加してもらう。参加を要請する特別区には、前述の「人と地域をつなぐ事業」で実施した交流事業でつながりがあり、総合戦略の基本目標1に掲げている港区に依頼する。参加する職員は企画分野や連携分野の職員とし、講師による講義やワークショップ、ケーススタディなどを通じ連携の可能性を議論するものとする。全体コーディネータは地域活性化センターに依頼する。

この取組を通して、例えば、新宿区と伊那市のカーボンオフセットのような、地域を越えて新たな価値を創造するため、お互いが相手に何を期待するのか、自ら何ができるのかを明確にし、相互理解を深めることから始める。アンケート調査では新たな連携にあたっての懸案事項に、「相手自治体との調整」が最も多く挙げられていたが、連携の調整を行っていく際に、初めに顔と顔が見える関係作りを行っておくことで、円滑な運営をすることができるものとする。

次にテーマの設定について検討する。前述のとおり、平成28年度の広域連携事業において、置賜をひとつの圏域として、地域経済循環分析を行った。そして、その結果を用いて、地域の経済循環を見える化し、地域の現状や課題に即した施策の立案を行うため、地

域経済循環分析に関する講義や分析結果から SWOT 分析を行うワークショップを実施した。この取組が置賜圏域内の相互理解に有効だったことから、遠隔自治体間連携の入り口である相互理解のきっかけとして活用することを考える。地域経済分析システムでは東京都 23 区については合計値のみ公開されているため、港区については、単独自治体としての地域経済循環分析を地域活性化センターに依頼し、その結果を基に SWOT 分析を行う。さらに、置賜圏域と港区の SWOT を対比し、それぞれの強み、弱み、違いを認識し、相手の地域や自分の地域に対して理解を深める。そうすることで連携に関する意識と知識を揃える効果が出るものと考え。さらには、地域経済循環分析に基づく SWOT 分析であるため、それぞれの地域において、数値に基づいた施策の展開にも資することができる。

### (3) 人材育成とさらなる遠隔自治体間連携の推進

プロトタイピングを通じて、連携の意識と知識を揃え、トライアンドエラーを繰り返しながら、遠隔自治体間連携による人材育成事業を実施し、その有効性を示し、特別区全国連携プロジェクトとの連携につなげていく。そして、職員の育成を図りつつ、議論の中で創発された新たな連携事業は定住自立圏の事業として実施し、人材育成に留まらず、地方創生に資する広域連携の取組としていきたい。

## 6. おわりに

置賜地域は、現在の 3 市 5 町の構成を 50 年余り保ってきた。平成の大合併が推進された時期には、いくつかの組み合わせによる合併協議がなされたが、結果的にはすべての自治体が合併を選択せず、独立の道を選んだ。そうした中であっても、圏域全体で生活機能を確保するために、広域連携により相互補完の関係をつくり圏域の維持に取り組んでいる。広域連携を推進する上で重要なのは実際に連携し、事業を行う人材としての自治体職員である。組織の縦割りや自治体間の境など、様々な境界を乗り越えネットワークを作り、そこから得た新たな知識や気づきを自分の自治体にフィードバックし、それがまた圏域にも活かされていく。こうした職員を育成することが置賜圏域において新たな地域の価値を創造することにつながるものと考え。人材育成には答えがなく、効果も見えにくく、時間もかかることである。今回、提言した新たな広域連携の形である遠隔自治体との連携を通じ、新たな価値を創造する置賜人材を育成し、未来の置賜を創造したい。

### (参考文献)

- ・大杉覚「人口減少時代の自治体職員像」『都市とガバナンス Vol. 23』(2015)
- ・一般財団法人地域活性化センター「「遠隔自治体間連携」の現状と課題」(2015)
- ・公益財団法人特別区協議会「自治体間連携の可能性を探る」学陽書房(2017)
- ・沼尾波子「交響する都市と農山村 対流型社会が生まれる」農山漁村文化協会(2016)
- ・飯盛義徳「地域づくりのプラットフォーム」学芸出版社(2014)
- ・港区まち・ひと・しごと創生総合戦略