「共に考える」村上モデル構築

時代に対応した政策形成と人材育成

増田 隆司
ＪＳ日本下水道事業団
副理事長

対談

高橋 邦芳
村上市長

■村上市のまちづくり

高橋 村上市は、市政運営の総合的な基本方針である第1次総合計画（平成21～28年度）において「元気“まち”村上市」をまちの将来像として計画を進めてきました。その計画の切り替わりの年（平成28年度）スタートさせた第2次総合計画（29～37年度）では「やさしさと輝きに満ちた 笑顔のまち村上」を目標にまちづくりを進めています。

村上市は平成20年に5市町村が合併し、市域面積は新潟県内1位の1174平方キロメートルとなっています。その合併5市町村の中心地点がほぼすべて、それぞれが合併以前の50年間という歴史を持つ中で、社会インフラ整備を行ってきました。下水道事業もそれぞれの進捗度合が異なることから、いかに一体的に再構築していくかが課題でした。

別の視点から見れば、それぞれの文化・歴史資産、財産が5市町村分集まっており、単純にプラス5になったわけではなく、相互連携することで5倍以上の魅力を手に入れることができるとも思います。例えば食の基盤である農林水産業、ブランド「村上牛」や「村上茶」などの農産物をはじめ、豊かな海川からは鮭などの豊富な水産物資源にも恵まれ、それぞれが市町村の強みだと感じています。

それら社会経済活動を支える本市にとって人口減少・高齢化なども見据えた施設の統廃合など施設の維持管理の検討は喫緊の課題です。

下水道は莫大な投資と伴う修繕や改築・更新などもちろんのこと、過疎地理費が伴うものです。そうは言いながらも、不可欠なインフラで市民に同等の下水道サービスを提供していかなければならず悩ましいところです。

増田 下水道は経済成長の時代に一気に整備が進みました。今、管理面も人口減少・成熟化の時代に入り、わが国の下水道サービスを提供していかなければならない時代になりました。これからは、高橋市長からも指摘されていたように、管理面の視点が大切になってきます。モノをつくった時代は、いずれ老朽化していきます。モノをつくった仕事のやり方も変化しなければいけないのです。今回の取組みを、高橋市長に賛同いただけたことに本当に感謝しています。

勉強会では、地域の実情を踏まえた議論をするため、村上市下水道担当職員の5名力のみと、事前に施設や財政に関する データをしっかりと集めさせていただきました。データを分析していくとさまざまな疑問点出てきます。次のステップとして、机上ではなく村上市職員の皆さんと一緒に現場確認を行いました。

その狙いは、同じ施設を同時に見て実態を共有することで、村上市とJSが一体となって議論できる下地をつくることで、時間軸で柔軟性のある目標設定や技術革新等を見据えた新たな発想の導入など、人口減少下の計画策定において多くの成果を得ることができました。実はお話しした以外にも新しい試みを今回、試行しています。例えば、TV会議を行い、勉強会では、下水道事業を中長期的に俯瞰する視点に立ち、市職員と一緒にまちづくりの将来像を議論しました。これも生産性の向上、働き方改革につながると思います。

村上市には、自治体とJSとの新たなパートナーシップの仕組みを「村上モデル」として、JSと一緒に広く発信していただきたいと思います。そして、今後の業務の中で村上モデルを「共に発展」させていただき、これからも末永くパートナーとしてJSを活用したいきたいと思います。

高橋 JSの持っている知見が有効に活用できる関係をつくっていけるというのは非常に魅力ある関係です。このたびはすばらしいお話を頂いたことに感謝をしています。これからも末永くパートナーとして一緒に連携をさせていただければと思います。

府屋浄化センターでは回転円板装置による水処理が行われている

「委ねる」から「共に考える」

高橋氏

村上モデルと「共に発展」を

増田氏

増田 高橋市長をはじめ市役所の皆さんは、まちの将来像を描いて実現をしていくという素晴らしい仕事に携われています。

その姿を伝いをさせていただくことで、JSの職員も、政策形成、まちづくりに貢献できたという得難い成功体験をし、貴重な財産になったと思います。特に若い人たちにとっては、この勉強会が人材育成の場として大いに役立ったのではないかと思います。

高橋 同感です。勉強会の経過は、常に担当課長から報告を受けてきました。一回一回を重ねるごとに、職員の視野が広がっていくプロセスを形式知にすることです。JSは職員の技術や経験とレシピを活用して、千差万別の課題を捉える自治体に対しても、最適な支援が行えると考えています。

高橋 自治体同士が独自に連携して、互いの課題をオープンにしながら議論していくことはなかなか難しいことです。JSは、今後ますますいたいたいように、今回の勉強会では、下水道事業を中長期的に俯瞰する視点に立ち、市職員と一緒にまちづくりの将来像を議論しました。

増田 これまでは効率性優先で整備を行ってきた経緯から、マニュアルや基準を使いこなす技術者が優秀な技術者でした。しかし実際に維持管理、経営の段階に入ると、さまざまな異なる現場の実情が出てきますので、すべて教科書に答えが載っているというものではありません。

マネジメントの時代は、「自ら課題を発見し、解を導くことができる技術者が求められます。自治体でこうした政策形成能力、ネゴシエーション（交渉）力が求められる時代になったのです。つまりJSの職員の皆さんと一緒に、ディスカッションをしながら仕事を進めていきたいという提案です。

■共に考える勉強会

高橋 座談会を整備すれば、いずれ老朽化していきます。モノをつくった仕事のやり方も変化しなければいけないのです。今回の取組みを、高橋市長に賛同いただけたことに本当に感謝しています。

勉強会では、地域の実情を踏まえた議論をするため、村上市下水道担当職員の5名力のみと、事前に施設や財政に関するデータをしっかりと集めさせていただきました。データを分析していくとさまざまな疑問点出てきます。次のステップとして、机上ではなく村上市職員の皆さんと一緒に現場確認を行いました。

その狙いは、同じ施設を同時に見て実態を共有することで、村上市とJSが一体となって議論できる下地をつくることで、時間軸で柔軟性のある目標設定や技術革新等を見据えた新たな発想の導入など、人口減少下の計画策定において多くの成果を得ることができました。実はお話しした以外にも新しい試みを今回、試行しています。例えば、TV会議を行い、勉強会では、下水道事業を中長期的に俯瞰する視点に立ち、市職員と一緒にまちづくりの将来像を議論しました。これも生産性の向上、働き方改革につながると思います。

村上市には、自治体とJSとの新たなパートナーシップの仕組みを「村上モデル」として、JSと一緒に広く発信していただきたいと思います。そして、今後の業務の中で村上モデルを「共に発展」させていただき、これからも末永くパートナーとしてJSを活用したいきたいと思います。

高橋 JSの持っている知見が有効に活用できる関係をつくっていけるというのは非常に魅力ある関係です。このたびはすばらしいお話を頂いたことに感謝をしています。これからも末永くパートナーとして一緒に連携をさせていただければと思います。

今後は「共に考える」ストックマネジメント計画へ

■まちづくりと連携した村上モデル構築へ

増田 前述の通りこれからは教科書のない時代です。しかし一定のレシピはつくれます。現有のデータ分析や現場の状況把握をもとに、議論を重ねていくプロセスを形式知にすることです。JSは職員の技術や経験とレシピを活用して、千差万別の課題を捉える自治体に対しても、最適な支援が行えると考えています。

高橋 自治体同士が独自に連携して、互いの課題をオープンにしながら議論していくことはなかなか難しいことです。JSは、今後ますますいたいたいように、今回の勉強会では、下水道事業を中長期的に俯瞰する視点に立ち、市職員と一緒にまちづくりの将来像を議論しました。これも生産性の向上、働き方改革につながると思います。

村上市には、自治体とJSとの新たなパートナーシップの仕組みを「村上モデル」として、JSと一緒に広く発信していただきたいと思います。そして、今後の業務の中で村上モデルを「共に発展」させていただき、これからも末永くパートナーとしてJSを活用したいきたいと思います。

高橋 JSの持っている知見が有効に活用できる関係をつくっていけるというのは非常に魅力ある関係です。このたびはすばらしいお話を頂いたことに感謝をしています。これからも末永くパートナーとして一緒に連携をさせていただければと思います。