

研修報告書

研修日時 2023（令和5）年10月30日・31日

研修場所 全国市町村国際文化研修所（J I A M）

報告者 東野 敏弘 ・ 林 晴信

講義①『常にさらなる進化を目指して～組織づくりとリーダーシップ～』

帝京大学スポーツ局長 スポーツ医科学センター
教授 岩出 雅之 氏

- ・自律型人材育成—自ら学び続け、成長する。強い組織を創るための必要条件。
- ・人材が育つ組織づくり—心の成長に合わせた指導。一人ひとりの個性を活かして、活躍させるためには何が必要かを指導者が考える。
- ・現在の若者—言われたことしかしない（WHYなしの指示だから）、反論しない、何考えてる？（他にも相談できるから）強く言うと心が折れる（身勝手な主張だから）相談なしに突然やめる（他にも選択肢がある）
- ・若者の腹に落ちる基本—自律（自分で決める）
目的（納得できる理由）
可能性（自分ができる可能性への調整心・期待）
+関係性があればいい
- ・組織で大切なこと—挑戦・基準・責任
理念に共感できることと伴走的スタイル。
やりがい・成長・幸せを感じる組織づくり
関わり力を高めて、気付きの機会を作っていく。
- ・人材育成の3つのポイント—①心理的安全性（安心して自分らしく発言や行動ができ、互いに高め合える）②支援（伴走）③経験学習サイクル
- ・心理的安全性の効果—風通し良好（人間関係改善）、
集中力アップ・パフォーマンス向上
下級生が意見も出せ、能動的空気感高く

情報交換が増えチームの知識力が増える

*多様な価値観からのイノベーション

- ・わかるを増やすー事前共通了解・内省（リフレクション）・速やかに（フィードバック）
- ・リフレクション（内省）ー①何が起きているのか（事実）②なぜ起きているか（背景）③どう対処するか（改善）

講義②『 今後の地方自治のあり方や議員に求められる役割』

法政大学 総長 廣瀬 克哉 氏

- 1 今こそコロナ期の振り返りを
 - ・リスクコミュニケーションの課題が見えた
 - ・市民を情報のタコツボから引っ張り出す
自治体議会という場を、市民にとって居心地が悪いけれども遮断できない情報環境、コミュニケーションの場に。
 - ・3年余りの経験から何を学び取ったのか
 - ・議会の機能継続ーオンライン委員会・本会議の条件整備
「行政の足を引っ張らない かつ 行政に丸投げしない」
- 2 統一地方選で見えた課題
 - ・多極化、議員の担い手の変化をどう受け止めるか
 - ・議会、議員の役割を多くの人に知ってもらう
- 3 コロナ前からの議会改革の課題はそのまま持ち越されている
 - ・議会間のギャップは拡大しているー議会基本条例の自己点検と改善
 - ・討論の広場ー議員間討議と住民も参加できる討論の場を持つこと。
 - ・政策作りの当事者であること。
 - ・議員立法は議員独走を促すものではないー多様な専門家との対話を武器にすべき。
 - ・住民の目から見える議会、理解できる議会ー住民との共同作業で議会を知ってもらう努力を。
 - ・自治体の消費者感覚が主流となっているーオーナー感覚を滋養することが大切。
その入り口として公的介護保険料。

講義③『 地方行財政の課題 』

元総務事務次官 黒田 武一郎 氏

- 1 令和6年度予算の概算要求に当たっての基本的方針
 - ・活力ある多様な地域社会の実現等の重要課題への対応（地方創生、国土強靱化、DX・GXの推進、子ども・子育て政策の強化など）
 - ・地方の一般財源総額の確保
 - ・地域DXの推進と財政マネジメント
 - ・東日本大震災の復興事業等の財源確保

- 2 地方行財政の安定的な運営のために
 - ・令和6年度地方交付税の概算要求の概要
- 3 人口減少と少子高齢化
 - ・2040年までの人工島に関する短期・中期・長期の見通し
 - ・子ども未来戦略方針
- 4 インフラ老朽化対策、国土強靱化の推進
 - ・新たな気象状況「局地化」「集中化」「激甚化」
 - ・発生が懸念される主な大規模地震
- 5 デジタル社会・DXの推進
 - ・デジタル改革関連法の全体像
 - ・マイナンバーカードの交付状況と利用拡大
 - ・2050年カーボンニュートラル宣言・2030年度目標
 - ・地域脱炭素の意義ー地域脱炭素推進のための交付金
 - ・GX実現に向けた基本方針
- 6 国と地方公共団体の役割分担
 - 第33次地方制度調査会の答申
 - ・多様な人材が参画し住民に開かれた地方議会の実現に向けた対応方策
 - ・議会における取組ー①多様な人材の参画を前提とした議会運営②住民に開かれた議会のための取組③議長会等との連携・国の支援
 - ・議会の位置付け等の明確化
 - ・立候補環境の整備
 - ・議会のデジタル化
 - 地方自治法の一部改正（令和6年4月1日施行）
 - ・地方議会の役割及び議員の職務等の明確化
 - ・請願書の提出等のオンライン化
- 7 地域の将来のためにー地方議会への期待ー
 - ・市行政と適度な緊張感を持ちつつ連携し、地域の将来を考える専門家集団
 - ・4年間在任期間中、継続して地域課題と向き合い、提言する立場
 - ・多様な経験を活かした、行政とは異なる視点からのアプローチ
 - ・人生100年時代における「自助・互助・共助・公助」についての最適化
*プロとしてのプライドを持って大いに活躍してほしい！

講義④『 食べチョクが考える持続化可能な一次産業に向けて 』

株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長 秋元 里奈 氏

秋元里奈氏の取組

2016年11月、一次産業分野の課題に直面し、(株)ビビッドガーデンを創業

2017年8月、こだわり生産者が集うオンライン直売所「食べチョク」を正式リリース
リリース3年で認知度/利用率No.1の産直通販サイトに成長

2020年4月にアジアを代表する30歳未満の30人「Forbes 30 Under 30 Asia」に選出

2020年9月に報道番組「Nスタ」の水曜レギュラーコメンテーターに就任
その他「セブンルール」、「カンブリア宮殿」などに出演。著書に「365日#Tシャツ
起業家「食べチョコ」で食を豊かにする農家の娘」がある。

1 「食べチョコ」について

- ・生産者と消費者が直接つながれる「オンラインの直売所」
オンラインで直接注文いただき、注文が入ったら、商品を生産者から“チョコ”
でお届け
- ・出荷の手間にかかるが、自分で値段を決めて販売が可能
- ・3年連続で利用率や認知度などがNo.1。全国9,000件以上の農家・漁師が登録
- ・農産物だけでなく、肉・魚・乳製品・加工品・お酒など、幅広いラインナップ

2 農業の課題

- ・農家の平均年齢は68歳、農業従事者は減少を続ける。
- ・中小規模農家は94%を占める。
- ・中小規模の農家所得は200万円未満。

3 消費者ニーズ

- ・「こだわり食材」と「つながり体験」
- ・コロナによる消費者意識の変化—家の中での食とインターネットを使った支出増
- ・食品EC市場は、規模1兆円超のマーケット

4 販路拡大や販売促進サポートの取組

- ・愛着を生み出す深い関係づくり
- ・地方自治体と連携し地域で活躍する生産者の販路拡大や販売促進をサポート
- ・食べチョコふるさと納税

5 持続可能な一次産業への貢献

- ・非常事態における生産者サポート
- ・SDGsに取り組む生産者の販売促進強化
- ・一次産業SDGsプロジェクト

令和5年度 第2回市町村議会議員特別セミナーに参加した所感

東野 敏弘

今回の市町村議会議員特別セミナーから、コロナ前と同じ条件での受講でした。来所
による受講生は、北は北海道から南は宮崎県まで127人でした。異なっているのは、遠
方の受講生のためにオンラインでの受講も認められていることです。

今回の特別セミナーのテーマは、「地方行財政」でした。私は、法政大学総長・廣瀬
克哉氏の『今後の地方自治のあり方や議員に求められる役割』をぜひ聞きたいと思い、
受講しました。

講義①は、帝京大学ラグビー部の元監督岩出雅之氏による『常にさらなる進化を目指
して～組織づくりとリーダーシップ～』でした。

岩出氏はラグビー部監督でしたので、てっきり従前の古い指導法の話かなと思っていたのですが、全く異なりました。現在の若者のやる気をどう引き出すのか、組織としてどう成長していくのかを、ご自身の帝京大学での実践を通じて具体的に説明してくれました。

岩出氏は、人材が育つ組織づくりには、一人ひとりの個性を生かした心の成長に合わせた指導が必要。若者の腹に落ちる指導の基本は、自律（自分で決める）、目的（納得できる理由）、可能性（自分ができる可能性への調整心・期待）。指導者として、なるほどと感心しました。

講義②は、法政大学総長・廣瀬克哉氏による『今後の地方自治のあり方や議員に求められる役割』でした。廣瀬氏は、大学の先生とは思われない丁寧で分かりやすい説明でした。「住民の目に見える議会、理解できる議会」を創るためにも、住民との共同作業で議会を知ってもらう努力が必要であると話されたことが、特に印象に残っています。また、自治体において、住民の消費者感覚が主流となっている問題点を指摘され、オーナー感覚を滋養することが大切だと話されました。オーナー感覚を滋養するために、公的介護保険料について議論することが必要ではないかと問題提起されました。

講義③は、元総務事務次官・黒田武一郎氏による『地方行財政の課題』でした。

黒田氏は、最後に地方議会への期待として、①市行政と適度な緊張感を持ちつつ連携し、地域の将来を考える専門家集団。②4年間在任期間中、継続して地域課題と向き合い、提言する立場。③多様な経験を活かした、行政とは異なる視点からのアプローチ。④人生100年時代における「自助・互助・共助・公助」についての最適化。プロとしてのプライドを持って大いに活躍してほしい！とエールを送られました。

講義④は、(株)ビビッドガーデン代表取締役社長・秋元里奈氏による『食べチョコが考える持続化可能な一次産業に向けて』でした。食べチョコの取組は全国的に良く知られているようですが、私は全く知りませんでした。

秋元氏は、生産者と消費者が直接つながれる「オンラインの直売所」である「食べチョコ」を創設されました。オンラインで直接注文し、注文が入ったら商品を生産者から“チョコ”で届ける、出荷の手間にかかるが、自分で値段を決めて販売が可能を売りに、3年連続で利用率や認知度などがNo.1、全国9,000件以上の農家・漁師が登録しています。扱っているのは、農産物だけでなく、肉・魚・乳製品・加工品・お酒などです。秋元氏は、食べチョコを通じて持続可能な一次産業になるように様々な挑戦をされていることに感銘を受けました。

第2回市町村議会議員特別セミナー 所感

林 晴信

■常にさらなる進化を目指して～組織づくりとリーダーシップ～

帝京大学 教授 岩出雅之氏

話の内容は帝京大学ラグビー部を題材に組織論やコーチング論の実践事例だったように思う。マズローの欲求5段階の話は昔マーケティングの授業でよく聞いたが、人間は

生理的欲求から始まり、安全の欲求→社会的欲求→承認欲求（これは最近よく耳にしますね）→自己実現欲求（これも教育論で耳にします）へと続くというもの。対話の合意レベルにおける理解・納得・賛成・共感でもよく使われている。若者が腹落ちする理由とは物事に自分で決めたと実感できることに取り組むこと（自律）と納得できる理由（目的）と自分ができる可能性への挑戦心（期待）が必要だというのは何も若者に限ったことではないだろうと思った。他人からのやらされ感ではモチベーションに差が出て、生産性は低くなるだろう。議会においても全く同じだと思った。議会と語ろう会ひとつをとっても、自律と目的と期待が必要だ。最後に、組織を強くするには「わかるを増やす」が大事だと仰った。フィードフォワード（事前共通理解・予祝）とリフレクション（内省・メタ認知）とフィードバック（速やかに客観的事実を知る）することが大切だという。PDCAサイクルでもそうだが、予見して実行そして省みて改善することが大事だ。コーチングの世界でも、外から与えられた答えはただの情報、自分の内にある答えを納得感という。リフレクションができる環境を作ることが議会でも組織でも大事なんだろうなと感じた。

#予祝：夢が叶っている未来を、前もって喜び、先に祝うことで、実現を引き寄せること。

#メタ認知：自分自身が行っている行動や思考そのものを認知の対象として、自分自身を客観的に認知すること。

■今後の地方自治のあり方や議員に求められる役割

法政大学総長 廣瀬克哉氏

今回の目的の第一が廣瀬総長の講義を聞くことにあった。今回の講義でも多くの気づきと学びに富んだものであったように思う。

最初にコロナ禍によって浮き出た社会の問題点と議会の関係について述べられた。特に当初に顕著だった政府、自治体、専門家の全てがバラバラなことを発信し、市民は自分が好むメッセージだけを受け取ることで社会の分断が進んだこと、さらに現在でもその分断は、自分が好む情報だけを偏向して受け取らされてしまうSNSなどによって、進んでいることに大きな懸念を示された。合意的知識の不成立と分断の浸透そして定着である。自治体議会は市民にとって居心地は悪いけれど遮断できない情報環境、コミュニケーションの場にならないといけないと説かれた。いわゆる多様性のある議論の場である。（一方にとっては耳障りが悪い議論もする）またコロナが5類に移行したことにより、リスクに対する議会機能の維持論が低下していることへも懸念を示された。例えばオンライン議会をはじめ自治体の議事機関として、議会が想定される危機的な事態においても、機能を継続できる仕組みを備えることが必要と説かれた。コロナ禍のような非常事態において、議会は行政に遠慮していたのではないか。議会の権限を停止させる専決や一般質問の中止などを認めてきたのではないか。議会对応に一定の業務負荷が伴うとしても、非常時だから粗っぽい判断や執行でいいというわけではない。行政の足を引っ張らないが行政に丸投げしないという意識が必要だと説かれた。全くその通りだと

思う。西脇市は比較的専決処分が少ない方であったと思うが、二元代表制度から見ると異質の存在で地制調でも何度か問題視された専決制度に対する議員の意識は私を含め改めないといけないと思っている。

議員の担い手の変化については、つい先日の北九州市での全国議長会研究フォーラムでも話題になっていた。政党にも属さず（政党自体がワン・イシューの場合もある）、地域にも属さず、バックグラウンドも不明ながらワン・イシュー（単一争点）などで当選する新しいタイプの議員の登場である。廣瀬先生はこれまで届かなかった層への訴求力があるので、ワン・イシューだけでない議会の戦力としてどう広げていくかも大切だと説かれた。西脇市議会では担い手不足のほうの問題なので、ワン・イシューでも立候補してくれたらありがたいものだと思うが、実際に議会に入ってくると軋轢もあるのかもしれない。担い手の発掘については、全国ではさまざまな事例も出ているが、議会と住民との共同作業が担い手発掘に結びついていることが多い。有名なのは飯綱町だろうか。議会モニターや政策モニター制度である。住民のみなさんと協働することにより、上位当選を重ねるが議会では何も成し遂げない議員を生み出さないことが住民の利益になることをよく知ってもらうことが大切だと廣瀬先生は説かれた。また安心して一緒に仕事をしたい議員の担い手を育てていく意識が議会側にも必要だとも。西脇市議会でも議会日よりモニターはあるが、もう一歩も二歩も進める必要があるだろう。

議会間のギャップについては先進的な議会とそうではない議会の格差は広がっていると仰った。可児市議会の川上氏の言葉を借りれば、議会は「怠け者の楽園」に流れがちである。そこに陥らないためにも、目指す議会像（議会の役割がどのように実現されているべきか）を言語化し共有する作業の繰り返しが必要だと説かれた。西脇市議会でも、議会像は基本条例の前文に書いてあるが、制定から10年を迎えようとしている現在、もう一度しっかり読み返す必要があるだろう。場合によっては、時の経過による改正も必要かもしれない。

議会は討論の広場であり、議員の仕事は質疑質問することではない。議員間の討議こそが議事機関としての議会の役割である、との廣瀬先生の指摘は、よく言われていることでもあるが、なかなか実現できていない全国の自治体議会の課題でもある。議員自身が「質疑質問は討議の為の素材を引き出すための時間」（廣瀬談）であることをしっかり意識しないとイケないだろう。質疑質問によって引き出された判断材料を吟味するプロセスを公開することの意義をよく考えないとイケない。今後は住民も参加できる討議の場を持つことが、住民や当事者の視点による気づきを得て最終的に議会で判断する材料となる（公聴会・参考人制度の活用）

議員は政策づくりの当事者意識を持つこと。議会は決定権者、議案をチェックさえすればよいという意識ではダメである。議員はトーク番組の審査員の気分ではないか。それは間違いである。政策をつくるということを理解していれば、質疑質問からの提案にも説得力が増す。議員の気づきは行政にはない政策の起点になり得るが、思い込みや思いつきで提案するべきではない。発想を政策に落とし込む過程を丁寧にしなければならない。これらは廣瀬先生からの提言であるが、至言であるように思う。議会は市の政策の決定機関であり、議員は個々にその役割を担っている。「やらせてあげよう」

と許可する者ではないのだ。審査員でもなければ評論家でもないことを自覚しなければならない。

議員が思っているよりも、住民は議会を知らないし、理解してもいない、にも関わらず議会への評価は厳しいというのは廣瀬先生に指摘されずとも、特に1期目議員などは、議員になる前自分はどうだったかを顧みれば理解できると思う。アウトリーチの努力は議会側に求められることだが、開かれた議会というだけでは足りない。ただ扉を開いても、誰も入って来ない可能性のほうが高い。議会モニターや政策モニター制度をつくり、住民から何が見えていないのか、何が理解しづらいかを把握する努力が必要という廣瀬先生の指摘には大いに同意できる。そういう意味でも西脇市議会の議会日よりモニターも来年度からは3年目に入ることでもあるし、変容が必要だと感じる。

最後に主権者教育について触れられたが、住民は自治体のオーナーであるが、国から資源を引っ張ってくる感覚がオーナー意識を弱めているとの指摘には納得した。つまりそれが「お上意識」の涵養になってしまっているということだろう。自治体の課題を自分ゴトと捉える意識の人が増えることが自治体の持続可能性を高めるという。お上意識を払拭し、オーナー意識を涵養するには、お任せ民主主義からの脱却が必要だなと講義を聞きつつ思った。まずは市の課題を対話手法で市民と共有し、議論できる場を作っていくことが大事なのではないかと思う。多くの議会では議会報告会というフォーマットを使いながらテーマを掲げ課題解決型（共有型）の対話集会を開催してきている。西脇市議会でも議会報告会の回数は全国でも多い方だが、中身も四方山話の場にしないでオーナー意識を涵養できるような課題解決型（共有型）へシフトチェンジするべきではないだろうか。

機会が許せば、廣瀬先生には是非西脇市でも講義してもらえないかと思う。

■地方行財政の課題

元総務事務次官 黒田武一郎氏

令和6年度予算概算要求資料の解説のような内容だったので、特に感じたものはなかった。第33次地方制度調査会の内容もあったが、すでに議長会からも送付されている。

■食ベチョクが考える持続化可能な一次産業に向けて

食ベチョク代表 秋元里奈氏

秋元氏は以前に報道番組で見たことがあったので、興味があった。

食ベチョクとは簡単にいえば、農産物直売所のネット版だといえる。仲卸等を経由せずに生産者と消費者が直接繋がるサービスである。オーガニックなど付加価値の高い農産物の販売を得意とするモデルでもある。コロナ禍以降飛躍的に伸びている分野であり、食ベチョク以外にもコープやアマゾン、楽天も参入している分野である。しかし、少し検索してみればわかるが、野菜直販サイトでの評価は食ベチョクの評価が一番高いものが多い。講義を聞いていても非常に丁寧にされていることがよくわかった。

秋元氏はまだ30代前半と若いですが、印象として若い起業家は企業としての利益と社会的使命を果たそうと考える人が多い。社会起業家としての面を持つということである。秋

元氏も幼年期の農家体験（祖父が農家）があり、現在の日本の農業の課題解決しようと起業した。日本の農業の最大の問題点は農業従事者の高齢化と後継者不足、なり手不足だろう。農家の平均年齢は68歳で、農業就業人口は昭和60年に比べて3割程度にまでなっている。何故そうなっているかという、労働がきつい割に儲からないからである。全国の農家の94%が耕作面積5ha以下の中小規模で、うち50%は1ha以下の小規模農家である。中小規模農家の農業所得は200万円未満で、これでは後を継ぐ人や新規就農するには難しい。この解決策として無農薬やオーガニックなどこだわりのある高付加価値の農産物を高く売って、中間マージンも極力抑えて生産者の利益率も高く、ネットで全国を対象に売るというモデルにして、なおかつ生産者と消費者の結びつきを強くしてリピーターや定期便にして安定させるというものである。結びつきを強くする手法もよく考えてあるなあというものだった（お得意様認定制度やメッセージ制度）また高齢生産者に対するサポートもご近所出品制度や梱包の委託制度などにより、最高齢は94歳の生産者がいるそうである。

いちど食べチョコのサイトをみたほうが早い。

<https://www.tabechoku.com/>

自治体との連携にも力を入れていて、現在で60自治体と連携、その中には大阪府や姫路市もあった。

姫路市との連携事例

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000080.000025043.html>

（自治体向けへのメッセージ）

山積する一次産業の課題は、年々深刻化しています。私の実家もそうでしたが、一次産業の従事者は高齢な方も多く、「販路の拡大を考えているものの、なかなか一步を踏み出せない」という声をよく耳にします。

自治体さんとの連携を強化することにより、インターネットに不慣れな生産者さんも気軽にネット販売が出来る世界が実現できると考えています。

西脇市も考えてみてもいいのかもしれない。

農業政策にしても何でもそうだが、出口戦略というのが大事である。西脇市は農業生産拡大の出口戦略として農産物直売所旬菜館を持つが、買える人は限られている。生産物があるから販路を持つのか、販路があるから生産物は拡大するのか。

食品のEC市場規模は現在2兆5,200億円で実は家電・PCのEC市場規模より大きい。この5年間でざっと倍近く伸びている。しかも家電・PCはEC化率40%近いのに対して、食品EC化率は僅か3.8%弱である。市場規模の拡大はまだまだ広がると見られている。

今回の講義を聞いて地方創生モデルになり得る取組だなと感じた。