

## 第2章

# 首長のリーダーシップと職員の人材育成

一橋大学名誉教授 関 満博

地域産業政策において、最大のテーマは、それを具体的に実行していくことができるかにある。振り返ると、市区町村レベルの自治体産業政策が意識されたのは1980年代以降であり、それ以前は国、都道府県から下りてきた政策を受け止め、それを遂行するだけであった。いわば形、内容も決まっている「商工対策」に過ぎなかった。自治体が独自に産業政策を形成し、遂行していくことはなかった。ほとんど唯一の例外は、個々の地域の事情を受け止めて工業団地等を造成し、企業誘致を図るといった立地政策以外になかったように思う。

地域産業政策とは地域諸事情、特に地域の産業構造を受け止めて、新たな可能性に向かうというものだが、自治体は「対策」に追われ、独自の産業構造分析を行なう力量もなく、事態が放置されていたように思える。少し前までは、「産業政策」とは国（通商産業省〔現経済産業省〕）の政策であり、都道府県、区市町村レベルには産業政策というべきものはなかった。ここに突破口を開いたのは東京都墨田区といわれている。

墨田区は「中小企業政策」の名の下に、全国の区市町村の中で最も早く「地域産業政策」の立案、実行に踏み切っていった。1979年には全国の区市町村で初めて「墨田区中小企業振興条例」を制定、具体的な取組みに向かっていった<sup>1</sup>。

詳細は別著に譲るが<sup>2</sup>、当時の区長が「墨田区は中小企業の街である」として、中小企業の減少傾向を受けて大規模な現地実態調査を行ったことに始まる。この調査は当時の墨田区役所の全職場の係

---

1 墨田区の地域産業政策の歩みは、関満博『メイド・イン・スミダ——墨田区モノづくり中小企業の未来』新評論、2019年、pp.490-513、を参照されたい。なお、著者は1986年以来約35年、墨田区産業振興専門員（自治法上の専門員、非常勤）、及び墨田区産業振興会議座長を現在も続けている。

2 報告書は、墨田区『墨田区中小製造業基本実態調査報告書』1979年、としてまとめられている。

長クラスの職員約200人を動員し、区内約1万の工場の現地調査を7~8月の2カ月で実施した。1人あたり50工場ほどを各2時間をかけて猛暑の中、現場を訪ねた。語り種になっているような調査であった。素晴らしいデータが集まったことに加え、最大の成果は「参加した職員達が、何をしなければならないかを深く実感したこと」だとされている。その後の墨田区の地域産業政策、中小企業政策は見事なものであり、全国の自治体に大きな影響を与えた。

以後、私のところに「地域産業政策をやりたいが、指導して欲しい」との要望がよく入ったが、私は「地元の中小企業をできれば全部、少なくとも半数程度は訪問してから来てほしい」と伝えている。「何をしなければならないかを身をもって実感し、知恵を絞って汗をかきながら実行していく」ことが望まれる。

## 1 地域産業政策における首長のリーダーシップ

都道府県知事、区市町村の区長、市長、町村長になられる方は、実に多様な背景、経歴の方が多い。議員から首長になった政治家キャリアの方、地元の産業界からなられた方、医者出身の方、マスコミ関係、教育者出身の方などが少なくない。産業界出身の方は地域産業政策に関心を持たれている場合が少なくないが、その他の場合はほとんど関心を持っていない。持っていたとしても、最近では一様に「観光」を挙げてくる。製造業、農林業、水産業、商業に関心を抱いている方は極めて少ない。

少し前に、地域産業政策を地道に積み上げてきた自治体にマスコミ出身の方が首長に就き、関連部局が説明に行き「実施している特定の地域産業政策が成功している」と伝えると、「あ、そー、じゃあ今年からはやらない」と却下される始末であった。これは最近の4~5年前の出来事であり、関係者は4年ほどの雌伏の時を過ご

し、新たな首長が誕生してから復活させたのであった。リーダーシップ以前に、首長に「地域産業政策の意義」を理解してもらわなければならないのであろう。

現在、全国の市町村は人口減少、市民所得等の減少に悩んでいるが、県庁所在地に隣接し、スプロール的に人口増加している市町村はあるが、孤立している人口5~10万人の地方小都市で人口を維持ないし微増させている市は、岩手県北上市と北海道千歳市しかない<sup>3</sup>。いずれも数十年にわたる地域産業政策によるものである。

以下、地域産業政策に成功した幾つかの自治体の取組みをみていく。

### (1) 岩手県北上市の経験

岩手県北上市といえば、10万人前後の地方中小都市として企業誘致を通じて最も経済的に成功した市として知られている。江戸期には南部（盛岡）藩と伊達（仙台）藩の境界の軍事境界線というべきところにあり、廃藩置県で南部藩の南側と伊達藩の北側が合体して岩手県になるが、境界をまたぐ形で現在の北上市（黒沢尻町）が形成されていく。現在こそ、岩手県は北東北3県で最も豊かとされているが、1980年代の頃までは最下位を占めていた。岩手県は内陸まで北極海から押し寄せる「やませ」の影響で冷害が続き、石川啄木の「じっと手をみる」の世界であった。北上高地周辺の北上、花巻のあたりが最も貧しいとされていた。

戦前の黒沢尻町の頃から、企業誘致に力を入れていたが、市制をしいた1954年には「工業立市、企業誘致」を掲げている。誘致のためには工業団地が必要として、1962年には市レベルでは考えに

---

3 北上市については、関満博『「地方創生」時代の中小都市の挑戦——産業集積の先駆モデル・岩手県北上市の現場から』新評論、2017年、千歳市については『北海道／地域産業と中小企業の未来——成熟社会に向かう北の「現場」から』新評論、2017年、を参照されたい。

くい規模の約120ha級の工業団地（北上工業団地）を全額借金で造成に入った。北海道を除くと、県レベルの工業団地でも50haほどであり、市町村となると20haでも大きい方であった。だが、当時、北上は最も条件が悪いといわれるほどの場所であり、どこも進出してこなかった。借金の利払いにも苦慮した。

### 歴代の市長はブレズに企業誘致を最大のテーマに

歴代の市長はブレルことなく「工業振興、企業誘致」を最大のテーマにしてきた。ようやく可能性がみえてきたのが、1976年の東北自動車道の開通（一関～盛岡間）、1982年の東北新幹線開通（大宮～盛岡間）であった。沿線自治体ばかりでなく、東北中の自治体が明治維新以降の初めてのチャンスと受け止め、「企業誘致」に走った。結果、北上の「一人勝ち」となった。現在までの誘致企業数は300に迫る。

「企業誘致は地元の熱意」とされるが、歴代の市長が先頭に立ち、語り種となるような誘致活動を続けた。すでに成功がみえた1995年の頃、当時の高橋盛吉市長に「誘致が成功し、北上は劇的に豊かになったが、市内のインフラは相当に貧弱」と指摘すると、市長は「わかっている。市民にはご苦勞をかけている。北上は貧しい、まず、経済的に成功することだ。インフラ整備はこれから」と語っていた。以後のインフラ整備は目を瞞るものがあつた。

この北上の成功は、歴代市長のリーダーシップ、意欲的な職員の取組み、さらに、岩手県庁の支援があつた。当時の岩手県は一点突破型の産業振興支援に取り組み、まず、可能性がみえ始めていた北上を焦点として、資金、人材を集中的に投下してきた。実は、私は当時東京都の職員であつたのだが、岩手県の要請を受けて、北上市の指導に入っていた。以後、現在に至るまで、北上市産業振興アドバイザーに任じている。

## (2) 宮古市／医者出身の新市長「福祉がテーマだが、そのためには産業振興」を

1990年代の中頃には北上は相当に成功し、経済的に豊かになり、市の産業政策も充実の度合を高めていった。その頃、1997年、三陸沿岸の宮古市に医者出身の熊坂義裕市長が誕生。市長になる以前は宮古市の県立病院の勤務医、それから開業医となり、宮古青年会議所の理事長も務めていた。

一点突破で北上市の成功を支援した岩手県庁のリーダーは「岩手県の沿岸部は貧しい。そこで一点突破をやる。宮古市に期待できる市長が誕生した。関さん行ってくれ」といわれ、1997年11月に初めて宮古市を訪問した。新任の市長に会うと「私は医者出身、最大のテーマは福祉。ただし、充実した福祉をやるには資金が要る。地域産業政策を行いたい。福祉と産業の二つを両輪としていきたい」と語っていた。

その時は3～4日滞在し、市内の中小企業10社ほどを訪問した。産業部局の若手の職員が案内に立った。彼は「産業部局は1年ほど。何もわからない。先生に中小企業との話し方、付き合い方を教えてもらいたい」と語っていた。熱心な若者であった。宮古を引き揚げる前に市長に会うと「彼はどうですか」と聞かれ、「期待できる。産業担当は3年程度のローテーションで動かしてはダメ。期待できる人材は最低10年は置いて欲しい」と伝えた。彼は佐藤日出海氏といった。市長は「4年は保証する」と応えていた。

以来、宮古市産業振興アドバイザーとなり、震災までの十数年で、東京駅からの時間距離が5万人前後以上の市で最も遠い（当時、5時間）とされる宮古には35回ほど訪問し、指導を重ねた。震災の前年の2010年夏に3期務めた熊坂市長が退任することになり、挨拶にいった。その際、市長に「よく13年も佐藤氏を産業担当に置いておきましたね」と言うと、市長は「貴方と約束したでは

ないですか。人事からは昇格のために他部門への異動を求められたが、私が全部握りつぶした」と語っていた。佐藤氏は産業部局で係長、主幹、部長と昇進していた<sup>4</sup>。

### 震災復興も先頭を走る

その翌年の2011年3月11日に東日本大震災が起こる。佐藤氏は3月末に早期退職を考えていたのだが、そのようなわけにはいかなくなる。私自身、1995年1月の阪神・淡路大震災の産業復興を手伝った経験があり<sup>5</sup>、佐藤氏には以前から「大災害となると、市の職員全てが住民対応となる。それは数カ月続く。産業部局も例外ではない。それはまずい。中小企業が市役所を訪れても対応できる人がいない。中小企業は地域の有力な市民なのであり、その復興がなければ地域全体の復興も進まない。そのような場合、産業部局の職員の半数程度は残して対応すべき」と指摘しておいた。

東日本大震災に際し、宮古の産業部局は実際には5日ほどは全員住民対応に就いたが、その後は半数を戻し、一気に自転車で市内の中小企業を回り、情報収集を重ね、3月中に次々に融資、補助金等の政策を打ち出していった。それらはその後、国の政策として採用されていった。また、当時、経済産業省は三陸沿岸の被災市町村の調査に入るが、対応できる場所は宮古市しかなかった。従前から産業政策に意欲的であり、経産省も一目置いていた。3月に経産省は3回被災地に入るが、全て宮古市であった。ほかの自治体では無理であった。そもそも地域の企業との付き合いも乏しく、地域産業

---

4 佐藤日出海氏の『産業復興を志す自治体職員のための工場訪問マニュアル』（私家版）2004年は、本書の特別付録として巻末に収録されている。このマニュアルは全国の地域産業復興に従事する自治体職員に大きく支持されている。

5 阪神・淡路大震災後の産業復興に関しては、関満博・大塚幸雄編『阪神復興と地域産業——神戸市長田ケミカルシューズ産業の行方』新評論、2000年、を参照されたい。

に対する認識に乏しく、そして、全員が住民対応に駆り出されていたのであった。

この間、佐藤氏は被災した地元の有力中小企業と復興のシュミレーションを行い、復興のためには投資額（建物、機械設備）の70%程度の補助がないと無理との試算を経産省に伝えていた。経産省はこれまで、中小企業に個別に補助金等を提供したことはなかった。組合等の集団等を対象にしていたのだが、事実上初めての個別対応の「グループ補助金」を提供することを決定、4月中頃に発表している。補助率は75%とされた。これにより、沿岸地域で被災した中小企業約1万社が復旧に向かうことができた。

また、三陸の沿岸都市の場合、いずれも産業構造は圧倒的に水産に傾斜しており、湾岸の水産施設、水産加工工場は津波で壊滅した。この点、宮古市の場合、従来は水産と木材が主要産業であったのだが、佐藤氏の頃から多様性を求め、地方立地の可能な金型産業に注目、誘致、育成に取り組んでいた。震災の頃には30社ほどの集積になり、実は先端のコネクタ部門の日本の最大の集積地になっていたのであった。誘致と育成に成功していた。また、これら金型系の企業は宮古にとっては後発であり、湾岸に用地がなく、比較的高台に立地していたため、津波被災からはほとんど無事であった。このようなことを背景に、津波被災後の復興は沿岸都市の中で宮古市は圧倒的に早く進んでいった。産業振興の蓄積が効果的に働いたのであった。

また、震災後しばらく、周辺の市町村ではグループ補助金の申請もできなかったが、宮古市産業部局が代行していったのであった。

### (3) 以上から得られるインプリケーション

以上から得られるインプリケーションとしては、首長のリーダーシップに関わるものと、職員に関わるものがある。職員に関わる

部分は次節でみることにして、首長に関わる点は以下のようなものであろう。

市長は市民が選ぶものであり、また、市長のそれまでの歩みが大きく影響している部分もあると思う。現実には地域産業振興に全く関心を寄せない首長も少なくない。この点、貧しさへの反発からスタートした北上市のケースや、医者から市長になり「福祉を最大のテーマにしなが、そのためには産業振興が不可欠。その二つを両輪とする」と明言した宮古市長のようなケースもある。歴代の北上市市長は毎年、100社ほどの企業訪問を重ね、事情を把握し、適切な対応をとっている。

全国的に人口が減少し、企業の減少も進んでいる。そしてまた、買い物できる場所もなくなり、さらに人口が減る。この循環を断ち切ることは難しいが、地域に豊かな産業がなければ、人は暮らせない。そうすると、多くの首長は「観光振興」と言い始める。そして、不可解な施設を建設し、一時期、人を集めることはあるが、いつか消え、負の遺産が残る場合が少なくない。観光には歴史、文化の蓄積と拡がりが必要なのであろう。それは即席でできるものではない。

例えば、十数年前にブームになったB級グルメも、しっかり地域に根付いていたものは依然として存在感があるが、ブームに乗ってでっ上げたようなものは、見事に消えてしまった。観光地の多くも、このように振り分けられていくのではないかと。

### 首長に鈴をどうつけばいいのか

選挙で選ばれた首長に、産業振興政策を理解してもらうことはなかなか難しい。どうすればよいのか。

一つは、企画、産業部局が、人口動態（高齢化率、生産人口比率の推移）、就業人口構造の変化、事業所関連統計の推移などで、現

実を知らせること。特に、成功している自治体を訪問し、活性化している事情等を実感させることなどは基本的な事項となろう。

どの自治体にも、企業誘致条例や産業振興条例がある。黴びてしまっている場合もあろうが、一つ、二つの具体的な成果を上げ、関心を引き寄せていくことも重要であろう。産業部局としても、決まった仕事を処理するだけに留まらず、他の自治体の取組みなどに刺激を受け、産業部局としてやるべきことを認識し、踏み込んでいくことが必要であろう。この職員の問題は次節で述べる。

人口が減少し、高齢化も進み、事業者が退出を重ねることに無関心な首長は、向いていないという他ない。首長の責任は「地域を経営」していくことであり、安心、安全で豊かな街を作り上げていくことであろう。

## 2 市職員の人材育成

先に、墨田区の例をあげたが、職員自身が現場で汗かき、地域産業の実態を把握し、何をすべきか実感していくことが不可欠であろう。空調の効いた事務室で、コンサルに依頼して作成した「地域産業ビジョン」に目を通していただけなどは、最悪であろう。人事の3年ローテーションの場合、1年目は何もわからず、2年目は少しはわかった気になり、3年目は来年異動ということもあり、気もそぞろでは、何も起こらないであろう。

また、よくあることだが、国県から各種補助金の情報が届けられる。必要性、意義に関りなく応募し、通ると、不可解なことだが、現場では「当たった」という言い方をする。在籍3年で2度ほど「当てた」職員は、「よくやった」と褒められて異動していく。だが、この補助金がどれほどの意味があったのかは問われることもなく、2~3年後には忘れ去られてしまう。事業の意義や継続性等は

問われることもない。

自治体の産業振興に対する考え方、職員の意識がこのようなレベルである場合が少なくない。これを突破するにはどうするべきなのか。

### (1) 島根県の自治体職員の「しまね立志塾」

1973年にこの道に入り、そろそろ50年を重ねるが、2000年の頃までは、全国の地場産業地域、企業城下町といった特色のある産業地域の研究、指導にあたっていた。その頃、日本の地域問題に中山間地域問題というものがあることを知る。人口激減、高齢化の進展、地域産業の衰退が進んでいた。通りすがりに立ち寄る中山間地域をどうしていくのかが気になっていた。丁度50歳にかかる頃であり、残りの研究者としての生活を中山間地域と見定めていた。情報を集めていくと、島根県と高知県が最も厳しい状況であることが伝わってきた。どちらかの県を焦点に、この先、この問題に取り組むことを決めた。

その頃、2001年の夏。島根県庁の訪問を受けた。当時、超多忙であり、このような面談はお断りしていたのだが、「島根」に心が動いた。「島根県は公共事業依存型できたが、もうそうした時代は終わった。その結果、島根県は高齢化率第1位を30年近く維持し、経済的な指標の多くは全国最下位となっていた。独自に産業政策を実施したいのだが、経験がない。指導してくれないか」というのであった。

島根県の訪問は渡りに舟となり、私は2001年の秋に島根県庁の「新産業創造ブレイン」という役に就くことになる。島根の地域産業構造分析、職員の指導に加え、かなり思いのままに県内を歩き、現場に刺激を与えていくことを求められた。以来、数年、毎月島根に通うことになる。必ず県庁の産業部局と研究会を開き、意見を交

換し、刺激を与え、各市町村の現場を歩いた。その場合、必ず県庁の若手数人を同行させた。これだけで、現場の実情と可能性を知った県庁の若手職員たちは意欲的になっていった<sup>6</sup>。

なお、私が島根県に入った頃には、実はすでに二つほど地域産業政策で成果があがっていた。一つは隠岐の海士町であり、町長が代わり、自分の給料を半額にし、離島ゆえの物流環境を改善するために、新たな冷凍法のCASを導入、特産のイワガキ、白エビを東京に送り込んで成果をあげていた<sup>7</sup>。このような成功は経済的な成果ばかりでなく、関係した職員を勇気づけ、さらに、次の課題に向かわせていくことになる。もう一つは斐川町（現出雲市）であり、町村レベルでは企業誘致で未曾有の成果をあげていた<sup>8</sup>。これらを高く評価し、関係者に勇気を与え、また同行する若手職員たちを刺激した。

### 「しまね立志塾」をスタート

私は地域産業政策は現場に最も近い基礎自治体が担うべきであり、県庁はその支援の立場と考えている。このような考え方が島根県庁に浸透し始め、市町村の若手職員の育成が不可欠となり、2007年から「しまね立志塾（事業名：産業支援人材育成研修）」をスタートさせた<sup>9</sup>。各市町村から全体で15人程度、年齢はおおむね

---

6 島根県の地域産業構造、産業政策の展開等については、関満博編『地方圏の産業振興と中山間地域——希望の島根モデル・総合研究』新評論、2007年、関満博・松永桂子編『中山間地域の「自立」と農商工連携——島根県中国山地の現状と課題』新評論、2009年、同編『「農」と「モノづくり」の中山間地域——島根県高津川流域の「暮らし」と「産業』』新評論、2010年、を参照されたい。

7 海士町のケースについては、尾野寛明「離島の産業と政策」（関編、前掲『地方圏の産業振興と中山間地域』）にまとめてある。また、海士町をリードした山内道雄元町長による『離島発 生き残るための10の戦略』生活人新書、2007年、も興味深い。

8 関満博「企業誘致と企業化支援の幅広い展開——島根県斐川町」（関満博・横山照康編『地方小都市の産業振興戦略』新評論、2004年）、にまとめてある。

40歳ぐらいまで。大学のゼナール方式を採り、自分たちで議論していくことを重視し、年間6回、松江だけではなく全県の各市町村で泊まりがけの持ち回りで会を持った。島根県の地形・交通条件では、どこで開いても誰かが宿泊は避けられない。松江で開催する場合でも、松江市役所の職員も宿泊してもらった。彼らは夜を徹して交流を重ねていった。現場訪問も適宜重ねた。現場での話し方、ポイントの突き方、対応の仕方なども実践で教授した。若い世代が集まり、刺激的な環境を形成した。

なお、宿泊付きにしたのは、同時期、もう一つ中国地方の県で同じ考え方、同じメニューでスタートしたのだが、その県はどこで開催しても全員が日帰りできる環境であり、宿泊塾とならなかった。それでもかなりの成果が上がったが、宿泊付きの島根県の方がより成果が上がったように思う。

参加は首長の合意があり、塾参加を優先させてもらった。卒塾の際には、各自治体で実施する具体的な地域産業政策を立案させた。開塾、卒塾の際には、部長、課長級の上司、OBも数多く参加し、タテ・ヨコ・ナナメの交流を促している。以来13年、コロナ禍で休止しているが、2022年には再開する予定である。

### 島根市町村の具体的な成果

すでに卒塾生は185人になり、各地の取組みや成果が目ざされ、相互に交流を重ね、お互いに刺激しあい、地域産業政策でみるべき成果をあげている。島根県では各自治体が独自に産業振興戦略を考え、具体的に踏み込んでいくことは当たり前のことになり、かなりの成果をあげ始めているのである。

---

9 しまね立志塾は、第1期(2007年度)、第2期(2008年度)に関して「『しまね立志塾』研修活動の成果報告書」(『産業と労働』島根県産業労働部、2008年、2009年)がある。第13期(2019年度)まで開催したが、コロナ禍の2020年度、2021年度は休止されている。

本報告書の江津市のケースは先行していたが、次を担う若手をしまね立志塾に次々に参加させてきた。江津市は2004年に旧江津市と旧桜江町が合併して江津市となったが、桜江町時代に産業部局に優れた職員が課長、係長であり、産業振興と定住にみるべき成果をあげていた。現役世代に着目し、仕事を用意して定住を促していた。新市成立後、この2人はそのまま新たな江津市の産業課長、係長に就き、その後も産業部局一筋で働いている。合併時、市長に「あの2人をよくそのまま新市の重要部局の産業部課長、係長に就けましたね」と尋ねると、市長は「ウチにはあれほどの職員はいない」との答えであった。市長のリーダーシップと職員の資質の見極めが効いていたのであろう。江津市はその後もこの2人の活躍で新産業創造、就業の場の創出、定住に注目すべき成果をあげているのである。

かつて20年ほど前は、島根県は人口動態、経済的な指標の多くで47都道府県の中で最下位であったが、全県的に各自治体の産業振興が盛り上がり、劇的に改善していることが注目されよう。人材がいなければ、何も起こらないということであろう。

## (2) 津波被災の岩手県での「三陸創生実践塾」「三陸立志塾」

東日本大震災で岩手県、宮城県、福島県を中心に、青森県から茨城県、千葉県にかけて津波被災が大きく、水産業、水産加工業が壊滅したことは広く知られている。すでに10年を重ねているが、水産業、水産加工業の復興は、従業者規模、売上額規模で平均的に70%レベルにとどまり、人口流出も少なくない<sup>10</sup>。

このような事情の中で、インフラの復旧・復興に加え、就業機会の拡大、産業復興・創造等が求められている。ただし、現実的にはインフラの復旧事業が中心になり、新たな産業振興まで手が回らなかった。その間、人口は急減し、事業復活をあきらめた事業者も少

なくない。

この点、岩手県庁の出先機関であり岩手県の三陸沿岸地域をカバーする釜石の岩手県沿岸広域振興局は、2015年、三陸市町村の若手職員を対象に「三陸創生実践塾」をスタートさせている。先のしまね立志塾にならい、ほぼ同じ考え方、メニューでスタートした。初年度の卒塾の報告会の報告の一つ、なかなかよい出来であったが、報告者に私は「これは誰が実行するのか」と尋ねた。報告者はひるみ、口ごもった。報告会の参加者は一様に緊張していた。私は「貴方がやるんですよ」と告げた。彼は人ごとかと思っていたのではないか。この指摘に彼は衝撃を受け、人が変わったようになり、地元に戻り、意欲的に踏み込んでいった。後日「あれで、人生が変わりました」と挨拶に来たのであった。

この塾もコロナ禍で休止しているが、再開の要請は強い。さらに、三陸沿岸以外の市町村からも参加の希望が寄せられているのである。

また、市町村職員を対象にしたこの三陸創生実践塾に加え、有志による三陸立志塾実行委員会により、2019年から「三陸立志塾」を立ち上げている。これは被災した三陸の中小企業の若手経営者、後継者を対象にするものであり、単なる経営管理技術を伝授するものではなく、時代をみる目、地域の中小企業の経営者としてのあり方等を学んでもらう場としている。このような塾は全国の各地で開催し、成果をあげているが、三陸被災地ではようやく開催の運びとなった<sup>11</sup>。これもコロナ禍で中止を余儀なくされているが、2022年には再開の予定である。

このような若手経営塾は、集まるだけでも意味がある。閉塞され

---

10 東日本大震災の津波による産業被災とその後の状況については、関満博『東日本大震災と地域産業復興Ⅰ～Ⅴ』新評論、2011～2016年、関満博編『震災復興と地域産業1～6』2012～2015年、関満博『地域を豊かにする働き方』ちくまプリマー新書、2012年、を参照されたい。

た状況の中で、特に後継者は父世代とは異なった環境に置かれ、次への展望、あるべき姿をイメージできないでいる。それを解放し、希望を抱いて新たな可能性に向かって進むための力を与えていくことになる。

このように、自治体職員対象、若手経営者・後継者対象の人材育成は、地域産業振興政策の主要な課題となるであろう。産業振興政策は与えられたものではなく、極めて創造的な行為である。首長、職員共にそのような世界に踏み込んで行くことを期待したい。

---

11 若手経営者、後継者を対象にしたこのような塾については、関満博『現場主義の人材育成法』ちくま新書、2005年、同『二代目経営塾』日経BP社、2006年、関満博編『元気の出る経営塾』オーム社、2006年、同編『地域産業振興の人材育成塾』新評論、2007年、を参照されたい。このような若手経営塾に自治体の若い職員を参加させることがあるが、彼らは新たな認識を得て、地域産業政策に意欲的になっていくことが少なくない。