

# 「地域を元気にする ～地域に求められる人材とは～」(要約)

平成22年1月15日

「第1回京都大学公共政策大学院・JIAM連携セミナー」パネルディスカッションより

## 【コーディネーター】

京都大学公共政策大学院教授（現京都大学法学研究科教授） 秋月 謙吾 氏

## 【パネラー】

早稲田大学大学院公共経営研究科教授 稲継 裕昭 氏

福岡県商工部中小企業振興課事務主査 手嶋 隆行 氏  
（京都大学公共政策大学院同窓会会長、「まちの駅ネットワークふくおか」代表）

兵庫県播磨町福祉グループ社会児童福祉チームリーダー 上田 淳子 氏  
（平成21年度JIAM「地域で支える子育て支援」修了者、自治体職員有志の会会員）

全国市町村国際文化研修所学長（前総務省自治行政局公務員部長） 松永 邦男

※以下、敬称略

**秋月：**本日は地域ないし地方行政にいろいろな形で直接に参画されたご経験をお持ちの4名の方にお越し頂きました。メインテーマである「地域を元気にする人材」というものが、どのようなものかということについて、かなり具体的なイメージをご提示できるのではないかと思います。

まずは、稲継さんから地域を支える人材は、地方公務員、地方行政マンに限らないと思うのですが、地方公務員にある程度焦点を当てたかたちでお話いただければと思うのですが、いかがでしょうか。



**稲継：**私自身は、大学を出て大阪市役所に就職して10年目の1993年から2年間京都大学公共政策大学院の前身である専修コースで派遣研修を受けました。自分自身が派遣研修を受けたときに、学ぶことの楽しさを自ら感じとつ

た瞬間がすごく楽しかったです。各自治体の職員がそういうことを感じる瞬間というものに大事にする必要があると思っております。自ら伸びる瞬間を探っていた時こそ、自分自身が何かを学びとった時ではないかということで「自学」という言葉をずっと唱えております。

自治体の使命とは住民福祉の増進、いわゆる住民サービスの向上ですよね。そのためには職員集団が非常に厳しい財政制約のもとでも有能である必要があります。その集団を築いていくためには、個々の職員の能力開発、人材育成が重要です。そのためには「自学」というものが一番ポイントになってくるだろうと思っております。その「自学」を刺激するさまざまな手段として、例えば昇進制度とか昇格制度、あるいは人事異動や人事評価制度といったものが存在すると思っております。その上で、「自学」によって学びとった人たちがどういう人であるべきなのかということ、平成21年12月号の「地方公務員月報」に載せた内容に触れながら見たいと思っております。

1955年に始まった自民党一党支配体制の下で38年間日本は生活してきたわけです。その下で高度経済成長も果たし、先進国第2位のGNPを獲得するまでに至りました。国、実質的には霞が関の官僚が当時作っていた法律、

政令、省令の解釈を言われたとおりにきっちりできるということが一番求められていた時代が、この55年体制下であったと思うのです。

ところが、1993年に細川連立政権が誕生して分権の扉がちょっと開いて以降、2000年代に入ってから、今度は三位一体の改革ということで、さまざまな分権の時代に入ってきているわけです。こういった時代には従来の、「国でこのような通達が出たからそのとおりにこれをやればいいんだよ」ということではとても間に合わないような時代になっているのです。自らどういう問題があるのかを考え、そしてそれを自ら調べ、他都市比較とかをして、アクションを起こす。「自ら考え、調査し、行動する職員」が求められているのだと思っています。自学によって自ら考え、調査し、行動する職員が増えていくことが、今、地方自治体に非常に求められているのだと思います。

そういった人をインタビューし、JIAMのメールマガジンで紹介しています。詳しくはホームページをご覧くださいと思います。

**秋月：**ありがとうございました。では、次に手嶋さん、お願いします。

**手嶋：**私の本業は福岡県庁の職員です。中小企業振興課というところで伝統産業の振興と県産品のPR、産地に対する補助金行政を主に担当しています。「5時まで県職員」です。ところが、夕方を境に人が変わります。別に人間が変わるわけでもないのですが、「5時からまちづくりリスト」と言っています。「まちづくりリスト」というのは、私が勝手に作った言葉で、まちづくりをやるスペシャリストとか、まちづくりに携わる人、そういった意味を込めています。

具体的には、「まちの駅」というのをやっています。まちの駅は、道の駅と間違えやすいのですが、道の駅は、国土交通省が認定して、初期投資に数十億もかけて作るような大規模な施設です。

でも、まちの駅というのは、普通のお店です。普通のお店が「まちの駅」ののほりを立

てます。そうすると普通のお店ですけれども、まちの駅になると機能的には休憩もできるし、情報発信もできるし、まちの駅のテーブルの場所でいろんな地域の人たちが交流する。

まちの駅は全国各地に広がっています。まちの駅同士がつながることで、交流とか連携ができれば、まさに公的な空間です。ということは普通の商店が公共空間の担い手になっているということです。

まちの駅は、今、全国に1,636箇所（2010年1月現在）あります。地域的に偏りがあって、これから始めようとする地域もいっぱいあります。普通のお店が公共空間になるということが広がってきているということです。施設として考えるだけではなくて、もう一つの公共空間があるのです。

「まちの駅のおかげで地域の魅力を再発見しました」という声も聞かれます。これもまちの駅の一つの効果です。ある駅長さんは、「町を元気にしようとか、肩肘張って難しく考える前に、まずは自分を変えるということが肝心だと思います。とにかく、自分が心を込めておもてなしをして、お客さんに楽しんで帰ってもらう。それもまちづくりだと思うのです。そういう気軽な姿勢でまちづくりがしたい」、そういうことをおっしゃっていました。私は、駅長さんからいろんな話を聞いて、「これっていうのは、まちの駅、施設として公共空間を提供するだけではなくて、駅長さんの心の中で何か変わりつつあるものがあるのではないかな」と思いました。

ちょうどいい時に、私が京都大学の公共政策大学院に派遣されて、2年間じっくり調査させていただくことができました。2007年の10月に、「まちの駅、駅長さんアンケート」をしました。これはまちの駅始まって以来なのですが、全国の駅長さんにアンケート調査をかけたら、何と5割を超える回答がありました。

まずは、自店の売り上げ。「まちの駅になってどういうふうになりましたか？」って、

まず気になるのはやっぱりお店ですから、売り上げがどうなったのかというのを聞いたのです。そうすると、かなり増えたというのがほんの1%、少し増えたのが15%、82%がほとんど変わらないと、減ったというのはあまりないのですけれども、ほとんど変わらない。じゃあ、まちの駅になってなんも意味ないのかなと思ったのですが、そうではないのです。さらに三つの調査項目があります。今度は、「まちの駅になってあなたがどんなふうに変りましたか？ 駅長さん個人が変わりましたか？」というのを聞きました。そしたら、「地域の祭りやイベントに参加する、積極的に参加するようになった」と、まちの駅になってかなり積極的に変わったという駅長さんが増えていまして、22%、少し積極的に変わったのが35%。半分以上の方が変わっています。それから、もう一つです。「地域の歴史や伝統文化の勉強を始めるようになった」と。聞かれたら答えないとはいけませんから、「一生懸命勉強するようになった」、そういう駅長さんたちも半分以上超えております。それから、「商店街活性化とか特産品開発の勉強会を始めた」という行動に起こした人が、ちょっと少ないですけど半分近くということで、売り上げは変わってないのですけど、駅長さんの心は十分変わっているということが言えるのじゃないかなと思います。人の意識の中というのはプライベートな意識の中です。その中で、おもてなしをしようとか、売り上げに直結しなくても何か地域のために役立たせようと、そういうまちづくり意識というのが、いわゆる公共的意識です。これが芽生える機能があるのじゃないかなと思います。まとめますと、まちの駅は普通の人をまちづくりストに変える装置であります。言い換えると、意識の中にまちづくり意識を芽生えさせるような装置でもあります。

「まちの駅ネットワークふくおか」というのは、私が一人でやっている団体です。団体とは言えませんね。個人イコール組織ですが、

何をやってきたかと言いますと、まちの駅をやるという人たちに対して、説明会とか勉強会を開き、まちの駅を広め、起こしていく活動をしています。それから、それを起こしたら今度は広げないといけません。広げるためにはメディアを使って、地元のコミュニティFMを使って「まちの駅ストーリー」という番組を作ったり、それから地元の新聞で私がまちの駅をめぐって駅長さんたちの声を伝えたりというような連載もやりました。今やっていますのが、「つなぐ」ということです。全国1,600箇所といますか、私がやっているのは九州くらいですが、まちの駅の九州会議をやったり、もっと身近に私が属する北九州近辺のまちの駅のネットワーク会議を企画したりと、そういったことでやっております。そういったお手伝いが、県職員として、なかなか時間がとれない中で時間のやりくりをしてできる最大限のことかなと思っています。



私は県職員なのになぜこんなことをやっているのかなという、生まれたときの環境に理由があります。私、町角のたばこ屋さんの生まれなのです。手嶋たばこ店といいます。ここ、私の生まれたたばこ屋は、こうやってじいちゃんとばあちゃんが並んでいます。その間に縁台みたいなのがあって、お菓子売りながら人が自由にくつろげるような場所を提供する、そんなお店だったのです。町の角にありましたので、いろんな人たちがやってきていろんな人たちが井戸端会議をします。私も

昔からこういった環境で育って、今のコンビニとかは便利ですが、ただ売るだけでいいのかなと。町の店というのは、普通に物を売りながら地域の公共的空間であったのじゃないかなと。でも、それは特別なことじゃなくて、私が生まれた昭和40年当時の下町のたばこ屋さんに当たり前にあったことじゃないかな。そのようなことをもう一度やりたいな。でも、私はお店ではないからそれをお手伝いしようというようなことでずっとお手伝いをしているということになります。

**秋月：**続きまして、上田さんをお願いしたいと思います。

**上田：**4月から子育ての関係の仕事に携わっておりますが、そこでずっと感じておりましたのは、「子育て支援は行政がしないとイケないのかな？」ということです。自分自身も子育ての経験があり、そういうところからも疑問に思ったりしておりました。今、子育て創生事業ということで、ソフト事業で何でもいから新しいことを考えろと国から急に言われました。私は、子育てはもう卒業してしまっているの、今のお母さん方の話を聞かないとイケないなと思い、子育て支援センターに出かけていき、今の若いお母さんのお話を聞きました。そしたらいろんな要望がありました。

その中で、意外に、「何でも行政にやってほしいというのではなくて自分たちがしたいんだ、自分たちの思いを持ってほしいんだけどその場所がない」とか、「それを助けてくれる人がいない」というお話がありました。「じゃあ、こういうところに職員を出すからこういうことしませんか？」と言いましたら、「そんな人件費もったいない。そんなんやったら私たちがする」と。「やり方を教えてほしい」とか、そういうことを言っておられたのがすごく印象に残りました。お母さん方が求めているのは、どっぴりと行政に何かをしてもらいたいとかそういうことではなくて、何かの手助けをしてもらいたいのだなということをする

ごく感じました。

私は、子どもの虐待対応の担当でもありませんので、子どもの笑顔が一番大事じゃないかなと常々思っておりまして、最終目標というのはそこにあります。そんな話をしていると、お母さん方も同じだというのがわかりました。そこでふと気が付きますと、私は行政職員ではなくて普通のお母さん方と一緒に話をしていた、その中でいろんな課題も見えてきたのではないかなと思います。相手も最初はすごく壁を作って話をされていたのですが、そのうちにだんだん普通の会話ができるようになって、いろんな発想、いろんなアイデアをいただきました。

それを持ち帰って「どうしたらいいんだろう」と考えました。私は自治体職員有志の会に入っております、自治大学校にも行っておりますから、いろいろ仲間がいます。そういういろんな方からお話を聞くことによって、「ああ、こういうこともあるんだ、ここに聞けばいいんだ」と思い、横のつながりの大切さを改めて身につまされて感じました。

地域の住民の方は、自分の周りのことはよく分かっているのですが、外に向けたことというのをあまりご存知じゃない方がいらっしゃる。それを私が提供することによって「そういうやり方もあるね。だからこうしていこう」と、自分たちのやりたいようにカスタマイズといいますか、考えていっていただけのじゃないかなと思いました。地域に必要な人材というと、困ったことを解決できるような人材ということになるのかなと思っております、こういった話をさせていただいております。

また、その方たちの持っているエネルギーというのがすごくあって、周りを巻き込む方、自分と違った意見を聞く力のある方、素晴らしい思いを持った方、熱意を持った方、本当にいろんな方がいらっしゃる。だけど、それが個々にバラバラと散ってしまっているというか、そういう状態でそこだけで輝いている

という状態です。それを一つにまとめることができたらもっと大きな輝きになるのではないかと思います。そういう人たちを集めてネットワークみたいなことができるのはやっぱり公共、役場とかで働いている職員しかできないのかなと思っております。

地域に必要な人材、先ほど先生の話にもありましたけど、組織から個人へ、その個人、個々が町の中に入って行って、課題を見つけ行動していける人材ではないかと、仕事を通して感じているところです。



**秋月：**どうもありがとうございました。松永さん、よろしくお願いします。

**松永：**総務省公務員部で勤務している時に、地方公務員の人材育成について考えなければいけないなと思ったことは二つあります。

一つは、ここ10年ぐらい、分権とかいろいろと動いておりますし、行政が担当すべき仕事も非常に専門性が強くなってきているところがあります。そういう点を考えますと、まずは、日々の仕事をちゃんとうまく回していただただけの知見を身に付けていただく必要があるだろうと思います。これ自体は、一種、事務処理の能力ですが、従前はわりと国の各省庁がマニュアルを示してその通りちゃんとやってくださいということがあったかと思います。そういうマニュアルみたいなものがだんだん示されなくなってきている。また、日々発生してきている問題についていいますと、マニュアル自体がなかなか作成できない問題が出てきているのではないかと思

います。そこで、まず、そういう必要となる事務処理能力をきちんと高めていただくような研修といたしましうか、人材育成のための努力をしていただく必要があるだろうと思っていることが一点です。

二つ目ですが、その日々の仕事を無難にこなしていく…、これだけでも実は私は非常に大変なことだろうと思います。私は若い頃、アメリカに2年ぐらいいたことがあります。あちらの国の役所仕事と比較してみると、日本の市町村は極めて高いレベルの仕事をされていると思うのです。それだけ高いレベルの仕事をするためには、それだけ優秀な職員がいなければとても仕事は回らないと思っています。よく私はこういう説明をするのですが、例えば選挙をやりますと、投票が終わった後にバタバタと開票作業をやって翌日の朝までには確定票が出ます。日本の場合は、もし後で1票でも間違いがあると大騒ぎになるのですが、あれだけの複雑・大規模な仕事をきちんとこなしているということ自体、本当は世界的に見た場合、驚くべきことかと思いません。高い職員のレベルがあるからできることだと思っています。日本の人々は、ああいう仕事を問題なくやるのは当たり前だと思っているようですが、おそらく世界的に見れば、あれだけの複雑な、しかも神経を使う仕事を一気にできるということは極めて驚異なことだろうと思うのです。こういう基本的な行政能力というものはきちんと保っていただく必要があると思っています。ただそれだけですと日々の仕事を無難にこなすだけということですから、今求められていますいろいろな地域の活性化、そういうものについて取り組んでいただくためには、さらにプラスアルファの知見等を磨いていただく必要があるだろうと思います。先ほど稲継先生からお話がありましたけれど、最後は自分で考え、自分で行動する、そういう職員の養成に努めていただく必要があるのだろうと考えていたところです。

JIAMでは、そういうことをなるべく実現できるようなことを考えてカリキュラム等を組み立てられているところです。さらに、もっと工夫を重ねていかないといけないのだろうと思っているところです。

**秋月：**ありがとうございます。それぞれに非常に興味深いお話でございました。松永さんと稲継さんのお話の中で共通しているのは、まず自分の頭でしっかり考えるという基本動作が何より大事だということであったと思います。それから、上田さん、手嶋さんのお話の中では、場合によっては、地域社会と渾然一体化して、その中で問題を見つけていって解決していくというあり方が非常に大事だ、というあたりに共通点があったように思うのです。

稲継さんから先ほど地方公務員をインタビューされた話がありましたけど、どうやったらうまく回るのか。そういう人たちに共通項があるのか。考えて、調査して、行動する公務員が、しかも空まわりせずに仕事の成果として現れてくるのかなという辺りがちょっと知りたいと思ったものですから、その点も触れながらお願いしたいと思います。

**稲継：**インタビューの後に感じるの、一つは、共通して熱さを持っていることです。この熱さは天性のものなのか、途中で生まれてきたのかわかりませんが、やはり地元に対する愛着とかそういった熱い思いをすごく持っているのです。この熱さがなければ、「考え、調査し、行動する職員になってくれ」とか、「自学で伸びてくれ」とか言っても、たぶん無理だと思うのです。その熱さを持っているというのがまず共通点としてあります。

それから、二つ目に、どの人も前例にとらわれていないのです。今まで前例がこうなっていると、「前例踏襲能力」という日本語を作って私はあちこちで喋っているのですが、前例踏襲能力が優秀な人が非常に優秀な人だったわけです。ところが、今までの前例踏襲能力の優れた自治体職員は、「できません。

なぜならば、これだからです」という説明能力が非常に素晴らしかったのです。分析はできるのです。「なぜならば、こういう前例があるからできません」ということを真っ先に考えようとする癖がついているのです。ですから、前例にとらわれて一歩踏み出せないわけです。

ところが、先ほどお話したような人たちは、「どうやれば変えられるのか」という発想です。そもそもの思考様式が違うわけです。実は、今までの自治体職員の多くは前例踏襲能力が高くて、研究者タイプの人が多かったのではないかと。それよりはむしろ、やはり実務家は本来のプロの実務家であるべきではないかと思うわけです。もっと言えば、従来の自治体職員はプロの実務家ではなかった。これからはプロの実務家であるべきで、できない理由を探すのではなくて、未来思考で、できる方法を探すようなことが必要だと思うのです。先ほどの人たちに共通しているのは、それを一生懸命探しているのです。できない理由は、いくらでも、誰だって並べることができます。どこかインターネットで探せば、そんなものはいくらでも出てくるのです。でも、できる方法を探すのは非常に難しく、それを探そうとすることを共通してやっています。

一つ目に熱い思いを持っていて、二つ目に前例にこだわらずにできる方法を探そうとするのは共通していますが、どこから彼らがそれをスタートしているのかというと、人によってさまざまです。ですが、何か着火点があるのです。問題意識を膨らませるきっかけとなった上司の一言だとか、あそこに配属された時にこんな運命に出会ったとか。Planned Happenstanceという言葉がありますが、計画的に人材を配置しながら、でもどこかで出会いがあったり、何かの着火点があったりして、それが問題意識を膨らませているのではないかな、と思います。この三点だと思うのです。

**秋月：**地方公務員じゃない、地域を支える人

材像はいかがですか。



**稲継**：「地域を元気にする人というのはどういう人ですか？」という質問で、職員と非職員とで分けますと、非職員とは、よく最近、地域人材とかいう言葉を使っています。その地域人材をいかに育てるのかということなのですが、その発想自体、そのフレーズ、ワード自体、ちょっと私はおこがましいかなと思っているのです。育つのは地域人材であって、あくまで側面から支えてあげるのが行政のファシリテータ的な役割だと思うのです。テーマ設定を隠しながら、自然にそれがわき出てくるような仕掛け、工夫はないだろうかと思っています。

そうすると、自発的に手を挙げてがんばってくれる、地元を元気にしてくれる人たちってどういう人たちなのかなと思うと、地元にごく愛着を持っている人なのです。そういう人たちをととても大切にするような、一つ言えば、役所のほうから邪魔をしないことを心がける。

それから、地元を何とか活性化したいと思っている人、例えばローカルヒーローが今はやっていますが、あれを一生懸命やっている地元の商店の人とか、あるいは消防団に入っているような人がいます。そういう人たちは何とか地元を元気にしたいと思っているのです。役所としては、何とか気づかれないようなかたちで、そういう人たちを側面からそっと支えてあげられるようなことを考えていく必要があるのではないかなと思います。

いずれも英語で言えばファシリテートということになると思うのですが、地域を活性化してくれる人材、地元の人に伸びていただくを支える職員としての能力として、ファシリテート能力というのが必要かなと思います。

**秋月**：手嶋さんに、お伺いしたいのですが、5時まで男としての、いわゆる地方公務員、地域にかかわる職員のイメージ、やり方というのはどうなのだろう。もうちょっと言うと、5時までの手嶋さんはごく普通の県職員なのだろうか。それとも、何かちょっと面白いことをやっているのだろうかというあたりが気になるのですが、その辺はいかがでしょうか。

**手嶋**：一市民としてまちづくりにかかわっていますので、なかなか公務員としてどうなのかというのは非常に答えづらいと言いますか、難しいことなのであります。ただ、後のご質問からなのですけども、私は、県と伝統工芸産地の補助金のやり取りと、それに対する事業の指導ということで、非常に従来型のことをやっています。

それだけでは最近ちょっと物足りなくなりました、NPOとの協働ということで、県産品のPRという面で、昨年、NPOとの協働事業に私の方も手を挙げまして、事業提案をいたしました。私も1年目は非常におとなしくやっていたのですが、昨年あたりから本業の中でもプラスアルファのまちづくりの部分みたいなものをやらせていただいています。ただ、まちの駅ほど活発にやっていないというのが苦しいのです。

先のご質問なのですが、地方公務員として、じゃあ、町づくり、普通の人をどう出していくのかということだと思います。町づくりをやっている人からよく言われるのは、「自分たちは民間でやっている。がむしゃらにやっている。必要なのは、まちの駅のイベントをやるとうする時の企画力、事務処理能力で、なかでも決定的に欠けているのは最後に総括をまとめて次につなげていこうという全体構想力がない」と、彼ら自身がおっしゃって

いる。「手嶋さん、その部分をなんとかやってくれませんか」ということで、私はその部分をやっているのです。もちろん、私は市民としてお手伝いをしているのですが、多分、地方公務員としての能力を買われているのかなと。

民間のお店屋さんにはできないような、いわゆる地道なこと、事務処理能力、それからまとめる力とか、そういったことでお手伝いできるのではないかな。たぶん、まちづくり課の職員だったら仕事としてやれると思うのです。地域で、特にまちの駅をやっている人たちなんていうのは、お金を必要としない。だから補助金をやると言ってもいらないのです。もともとお金は必要としていないですから。自分たちができないことを手伝ってやっていくということでニーズがあります。そういった面で地方公務員の出番があるのではないかなと思います。繰り返しになりますが、特に普通の人、住民の皆さんの欠けた部分を補う形で、地域に出ていく余地はたくさんあるのではないかなと思っています。

**秋月：**どうもありがとうございました。上田さんに、お伺いしたいなと思いましたが、ちょうど手嶋さんのやり方と、ある種、好対照なところがあって、最初、お母さんの子育て等に対する悩みというのを、まさに公務員として受け止めて、公務員であるからこそ聞けることがあるというか、役に立てることがあるとおっしゃったわけです。そういうお立場からして、手嶋さんのやり方に対してどういうお考えをお持ちなのかということが一点です。それから、もう一つは、これは素朴な疑問なのですが、お母さんの悩みを聞く公務員というイメージでいきますと、例えば子育ての経験がない女性や、男性だと、やはりそこら辺は上手くいかないのでしょうか。それとも、それはあくまで一つの変数に、条件に過ぎないのでしょうか。

**上田：**最初は、仕事上企画しないといけないという中で、机の上で考えていることがみんな

のニーズとずれているかもしれないという不安から、声を聞いてみようかなと思って出かけました。最初は相手側も「役場のリーダーさんが来て、話を聞いてくれる」という意識だったのですが、お菓子を食べながら、お茶を飲みながら話していくうちに、普通のおばちゃん同士の話になっていったのです。そこまでは、やっぱり仕事上で考えていたと思うのです。そこから先、その方たちとのつながりの中で、こういうところにこんな人がいるっていうのを発見しました。他の団体とか、他にも熱い方とか、悩みを抱えている方とか、逆に支援してくださる方がいるのではないかな、ということでキョロキョロ探し出しました。その方たちも、「こういうことをやりたいのですよ」といった、お仕事からお話を持っていくと最初はお聞きいただくだけだったのですが、いろいろなお話をし、ふと気が付いたら1時間半ぐらいしゃべっていたことがありました。そこから先は、どちらかというと手嶋さんの部分ではないかな、と思っています。「私も皆さんと同じ思いを持っています。だから、最終的な町のかたちというのは同じなのです。同じ思いを持った者同士、やっていけないことはないじゃないですか。だから一緒にやってみましょう」ということになって、みんなも垣根を通り越して話をしてくださるということになってくる。自分自身の思いを実現する、ということなのではないかと思っています。

もう一つ、子育てについて、お母さんの経験がない独身の方や男性の方はできないのか、ということですが、うちのチームにも男性もいますし、子育てを経験していない、就職して2年目の子もいます。でも、私がいろいろな経験から、「お母さんたちはこんな思いなのよ。だから、こういうところが役場の仕事の中で欠けているのではないかな」と話すようにしています。そうすると、自分たちもそれを受け止めてくれて、自分たちなりの考え方で言ってくれることがあります。そうすると、

逆に私の方が気づくことがあります。独身の方から見た子育て中の職員は「子育て中の女性職員ばかりに仕事の軽減をしている」、「子ども手当より独身手当がほしい」というお話を聞きます。男性職員からも同じです。男性から見た子育てというのも見えてきます。いろいろな思いがありますし、それぞれの立場でいいと私は思っています。

**秋月：**ありがとうございます。松永さんの話の中で、私が非常に興味深いなと思いましたのは、日本の地方自治体の職員が持っている、与えられた課題に対して定型的に処理するというような形のものについてのキャパシティーは高く、これは維持するべきであり、その他の諸々の、新しい問題発見型とかそういうものとトレードオフではないのだというお考え、私も、「なるほど、そうなのだろうな」と思いました。それから、もう一つは松永さんも稲継さんと共通して大事だと思われる、自ら考える公務員を養うというか、公務員の中の、自ら考える力を引き出すということなのですが、JIAMの責任者として、受講生の方が、さらに自分で考える能力を引き出すために、これまでどのような具体的な取り組みをされてきたか。あるいは、今後課題として、こういうことをやってみようと思っているということをご紹介いただければと思います。

**松永：**JIAMのパンフレットに「現場にこだわります」ということが書いてあります。一昔、あるいは二昔前の研修のイメージですと、100人、200人の方に一緒に集まってもらって、先生からお話を聞いて、それで新しい知見を得るという形の、いわゆる座学が中心だったと思います。ものによりましては、そういう座学が非常に有効だということ自体は否定するつもりはありません。今までの伝統的なやり方は、そういう公務員の能力を養うということについては有意義だったと思いますが、そこからさらに少し上積みをして、自分で考えていくということをやっていただくためには十分ではないということです。私どもの研修

は、多くても40～50人ぐらいで、少人数の中で、課題も与えて、それに対して自ら発表してもらって、それを皆さんでさらに議論してもらうというスタイルの演習、これがかなりの割合を占めるような形にしております。

それから、ものによりましては、現場にこだわるということで、現地に行っています。例えばまちづくりの現場に行ってもらったりとか、あるいは多文化共生関係の研修ですと、実際に外国人のお子さんが学んでいる学校を訪れてもらったりとか、そういうことをしております。単に座学ではなくて、実際に出かけていく。あるいは自分で考えてもらって、自分の考えを発表してもらって、そういう工夫をなるべくしたいと思っておりますし、これからさらにその工夫を続けたいと考えております。

**秋月：**どうもありがとうございました。

これまでのやりとりの中で印象に残った点や、ご発言を拾っていきたいと思います。

実務のご経験が深い方のお話の共通性というか到達点というのは、結論で言うと、「普通の市民と普通の公務員でええんや」ということではないかな、と思います。取りたててもすごいダイヤモンドを発掘するというよりは、同じ炭素でも石炭みたいな感じで埋まっているものがあって、それで層としてちゃんとあるのだ、あるはずなのだという、そういうことだと思うのです。稲継先生が挙げられた成功例は、ダイヤモンドというよりは、その層を探りあてた人たちという感じがしているのです。特にまちづくりの領域ではそういうことが言えるのではないかと思います。

それから、稲継先生がおっしゃったファシリテートという言葉、直訳すると、「より容易にする」ということだと思うのですが、ファシリテーターであるということを強調しておられました。それは稲継先生もご指摘されていたように、何か新規の仕組みを作るといよりは、むしろ、これまで邪魔していたものを取り外すという作業が意外と重要では

ないか。じゃあ、何が邪魔だったのかと。それは、自分、公務員の中の意識にある前例主義かもしれないし、何か特定の法規、条例かもしれないし、あるいは、社会の側にある慣習かもしれません。それは努力次第で変えることができるはずだと考える人たちがファシリテーターなのだろうなと思いました。

研修そのものに関しては、公務員の中に、「研修っておもしろいよね。単なる時間つぶしじゃないよね」、「具体的にこういう成果があがるよね」ということをどんどん広めていくことによって雰囲気が変わってくるのではないかなと思いました。

最後に、おそらく一番大きなテーマだと思うのですが、ちょっとネガティブな言い方ですが、人は意外と考えないということ。「人間は考える葦だ」といいますが、人は意外と考えないし、もうちょっと言うとかえなくても生きていけるのだと。人に考えてもらって、何となくうまくいっているよねという時代がとうの昔に過ぎたことだけは確かなのです。各自治体および各職員がやっぱりもっと考えないきゃいけないなということです。

ちょうどご指定のお時間がきてしまいました。パネリストの皆さんに感謝を申し上げて、この場を閉じさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

（文責：全国市町村国際文化研修所）

#### <講師紹介> (五十音順)

##### 秋月 謙吾 (あきづき・けんご)

京都大学法学部助手、助教授を得て京都大学大学院法学研究科教授、2006～2010年3月京都大学公共政策大学院・法学研究科教授。また、1997年からウッドローウィルソン国際研究所短期招聘研究員、2001～2002年世界銀行コンサルタントをつとめる。全国市町村国際文化研修所教科問題懇談会座長。

##### 稲継 裕昭 (いなつぐ・ひろあき)

姫路獨協大学法学部助教授、大阪市立大学大学院法学研究科長・法学部長等を経て、2007年より早稲田大学政治経済学術院・大学院公共経営研究科教授。総務省「地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会」、人事院「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」等の政府委員をつとめる。

##### 上田 淳子 (うえだ・じゅんこ)

播磨町入庁後、企画室、住民課、福祉課、総務課、議会事務局等を経て、2009年より現職。平成16年度自治大学校第1・2部特別課程を修了し全国の自治体職員と出会い刺激を受け、さらに「ガバナンス」で「自治体職員有志の会」の存在を知り、平成17年に入会し現在も活動中。

##### 手嶋 隆行 (てしま・たかゆき)

福岡県企画振興部地域政策課にて甘木・朝倉地域の振興計画を担当。そこで「まちの駅」の取り組みに出会い関わり、「まちの駅ネットワークふくおか」を立ち上げる。2006年から2年間京都大学公共政策大学院に派遣、「まちの駅」の研究に本格的に取り組む。2009年から北九州市立大学大学院に通い、現在博士論文を執筆中。2008年から現職。

##### 松永 邦男 (まつなが・くにお)

旧自治省入省。横浜市都市計画局副主幹、自治省行政局選挙部管理課訟務専門官兼課長補佐、労働省労働法規課長補佐、静岡県生活文化課長・市町村課長、自治省行政局振興課市町村振興企画官、内閣法制局参事官、総務省消防庁救急救助課長、司法制度改革推進本部事務局参事官、総務省自治行政局公務員部公務員課長を経て、公務員部長。2009年7月より現職。