

平成 27 年度自主研究事業報告書

研究テーマ名：人財育成（面白い人財を輩出している自治体・地域の研究）

グループ構成員（氏名 所属課 派遣元）

- ・ 山本啓治 総務課
- ・ 前神有里 クリエイティブ事業室（愛媛県）
- ・ 相澤智生 クリエイティブ事業室（北海道岩見沢市）
- ・ 神坂文康 クリエイティブ事業室（秋田県由利本荘市）
- ・ 姫野貴之 広報室（鹿児島県霧島市）
- ・ 木瀬雪江 広報室（石川県）

1. 調査の目的

2. 調査事例

2－1. 富山県氷見市

- ・回遊する人材を定置網のように受け止めるまち氷見

2－2. 福井県越前市

- ・面白い実践者が育ち合い集まってくる市役所

3. 考察

3－1. それぞれに共通する要素

- ・「対話」の重要性～ファシリテーター～
- ・「やりたいを応援」する仕組みを「見える化」する
⇒ハードからソフトから
- ・トップと管理職のビジョンが重要

3－2. 地域活性化センターに置き換えると

- ・センターこそフューチャーセンターを目指そう

1. 調査の目的

地域活性化から地方創生へ、全国各地で様々な事業が推進されているが、基本的な要素は人材である。平成 22 年 8 月に報告されている「地域力創造に関する有識者会議」（座長：月尾嘉男 東京大学名誉教授）においても、同じような条件下にあって、地域が活性化しているところとそうでないところの差を生じさせている大きな要因が「人材力」であるという指摘がされている。どんなにすばらしい事業を組み立てても、それを実践する人材が育っていなければ、いつまでも外部人材に頼ることしかできない。人材を人財へと育てていく取組が必要である。

これまでは、地域人材育成といえば、リーダー養成に力を注いできたところが多いが、複雑化かつ **Blur** 化（ぼんやりした）した社会の中では、強いリーダーがみんなを引っ張るだけでは対応できなくなっている。一人十色の人材を育てることができれば一番いいのだが、それはとてもハードルの高いことであり、その人がいなくなれば終わってしまう。補完し合うことができる、様々なイノベーション人材を養成していくことが求められているのではないだろうか。

実際に、人財育成の重要性に気付いた地方公共団体では、地方版総合戦略で「人財育成」について特別に項目立てするなど、地方創生の取組において、「人財育成」に力を入れている。地域活性化センター（以下「センター」という。）が「地域づくりは人づくり」の観点から行う「研修事業」「情報提供事業」「助成事業」など地域の人財育成支援へのニーズや組織への注目度が、一層高まることが考えられる。

一方で、センター職員の 8 割が地方公共団体からの派遣であり、在籍期間も概ね 2 年間と短期間であるにもかかわらず、センターの名称からも地域活性化のプロ集団という期待が感じられることが多い。短期間で人材が流動しながら組織運営をしているセンターが、上述したニーズに応えるためにも、短期間で効果的な組織内人財育成をしていく必要がある。

【本研究の目的】

- ① センターが、互いの力を引き出し合い新たな価値を生み出すことができる人財を育成する場となる。
- ② センターの認知度の向上やファン層の増加を目指し、組織としての価値向上に寄与する。
- ③ 1 年ごとに派遣職員が入れ替わるセンターが、組織力を発揮できるようになる。

【調査方法】

次の2つ自治体を訪問し、人材育成担当課及び職員等から聞き取りを行う。

1. 富山県氷見市

回遊する人材を定置網のように受け止めるまち氷見

2. 福井県越前市

面白い実践者が育ち合い集まってくる市役所

2. 調査事例

2-1. 富山県氷見市

(1) はじめに

氷見市は、富山県北西部、能登半島の付け根に位置し、海越しに 3,000m 級の立山連峰を望むことができる世界でも希少な場所であり、海産物や氷見牛、氷見うどんなどが有名である。氷見漁港は日本海側有数の漁港であるため、四季を通じて多くの魚が水揚げされ、初夏の「マグロ」、冬の「寒ブリ」、そして「イワシ」に代表される良質な海産物を堪能できる。シーズン時には、近隣地域はもちろん、遠方からも多くの観光客が、季節の魚を楽しもうと訪れている。

このように魅力的な氷見市へ私たちは、平成 27 年 11 月に訪問し、総務部財務課課長の藤澤氏、同課鎌仲氏をはじめ、市長政策・都市経営戦略部地方創生と自治への未来対話推進課の荻野氏、谷内氏等に氷見市の取り組み等についてお話を伺った。

氷見市では、40 年以上前に竣工された市庁舎が耐震不足とされ、また、その所在地が津波浸水想定区域に指定されたことにより新庁舎の整備を要することとなった。財源としても厳しい中、閉校した県立高校の体育館をリノベーションすることにより、防災、行政サービスの向上、財政負担の抑制にも寄与した。庁舎づくりにあたって、本川市長自らファシリテーションを行う姿勢を見せ、市職員はファシリテーターとしてワークショップを重ね、市民の声を引き出し、設計に反映させた。市民との対話を重視することで、庁舎整備にとどまらず、市民の利便性や満足度の向上、そして職員のモチベーション向上や意識の変化につながった。また、ファシリテーターとして住民と対話を重ねた職員の一部は、ファシリテーション部（任意組織）を立ち上げ、住民とさらなる交流をすべく活動している。本川市長の「やってみせる」姿勢により、職員の意識や住民との関係性が大きく変化した氷見市の事例を紹介する。

(2) 市長就任、政治信条

氷見市では、旧市庁舎が、平成 23 年の耐震診断により耐震基準を大きく下回ることが判明し、また同時期に、富山県による津波シミュレーションで津波の浸水想定区域内に位置するとされ、市庁舎の整備を検討することとなった。防災機能の強化、市民サービスの向上、そして財政負担の軽減を考慮して、閉校した高校の体育館等を市庁舎としてリノベーションする案が採用された。

前市長のもと体育館改修案が採用されたが、「つぶやきをかたち」に掲げ、平成 25 年 4 月に当選した民間のファシリテーター出身の本川祐治郎市長が市庁舎整備を引き継いだ。本川市長の方針は、市のシンボルでもある市庁舎の設計を少数の関係

者で行うのではなく、職員や使い手となる市民の目線やきめ細やかな意見を採り入れることだった。本川市長としては、単なる庁舎整備で終わらず、この機に新市庁舎を「フューチャーセンター」として市機能の対話の中心に位置付ける狙いがあった。フューチャーセンターとは多様な利害関係者が地域の問題解決に向き合い、求める結果や解に向かって方程式をつくっていく、そのような対話を行う場所を指す。そのためにも市民との協働が重要であり、対話を通じて得た市民の意見を庁舎づくりに反映させる必要があった。市民の声を反映させることで、市民の主体性やまちに対する誇りを高める。加えて、市民の「ハート」に響くソフト（仕組み）やハード（モノ）をつくり市民の幸福度を向上させる。そして民間の知恵や知見を蓄積し、従来の手法では上手くいかなかった施策を、より良い方向へ変えていく。このように行政と住民が対話を行う文化が根付くきっかけとして、庁舎づくりの機会を活用したのである。

（３）新市庁舎建設に係るワークショップ

庁舎づくりにおいては、行政と住民が協働で行う「新市庁舎デザインワークショップ」が行われた。職員には市民とのワークショップを実施した経験がないため、まちづくりワークショップで実績があった「一般財団法人世田谷トラストまちづくり」の協力のもと、ワークショップ開催前後に職員を対象としたファシリテーター研修を実施した。ワークショップの実施にあたっては、世田谷トラストまちづくりの協力を得つつも、職員自身が進行を行い、職員と住民との対話を重視する形で進められた。このワークショップを通じて、職員はファシリテーターとしての経験を積んだ。

ワークショップで出された市民の意見は設計にも反映されている。例えば、市長室の位置は、当初案では執務室一番奥の日当たりの良い場所だった。しかし、「日当たりが良く開放的な場所を、市民と職員が集うクリエイティブな空間として活用した方がいい」との意見から、出入口近くに変更された。このように氷見市のワークショップは、引き出した市民の細やかな意見を実質的に設計に反映させていくために実施された。庁舎が市全体のフューチャーセンターとして機能し、そしてこれらの職員が行政内における担当課同士や市内各地域内の市民、地域と庁舎をつなぐファシリテーターとして活躍している。

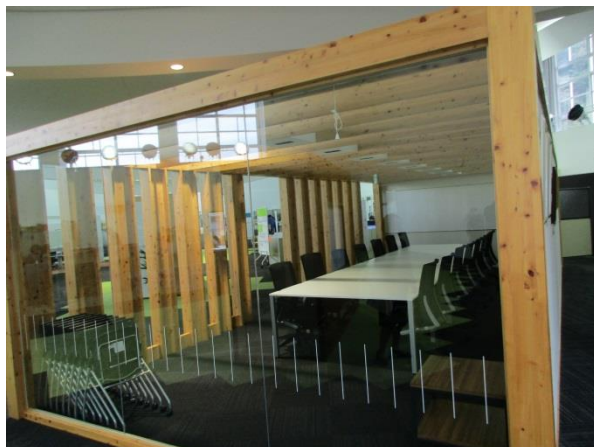


氷見市役所外観

（４）庁舎構造、庁舎案内

平成 26 年 5 月 7 日に氷見市新市庁舎が開庁した。新市庁舎は二つの 2 階建ての旧体育館を改修した A 棟及び B 棟、そして 3 階建て旧校舎の一部を改修した C 棟からなる。それぞれ、平成 8 年、平成 3 年、昭和 41 年に建築されたものだ。他の校舎は解体され 337 台収容できる駐車場スペースとなった。延床面積は 7,027 ㎡で旧庁舎の 1.3 倍、駐車場は旧庁舎の 70 台程度から大きく拡大することができた。庁舎内部は、照明代の節約を重視して、全体的に白が基調となっており、自然光を取り入れるために残された体育館時代の名残である大きな窓が目立つ。最も特徴的なのは旧体育館にあたる、B 棟 2 階のフロアだ。

まず、巨大な曲面天井が目を引く。これは、天井が高い体育館では空調の効率が悪いと、軽量のテント幕を利用した「船底形」の天井となっている。そして前述のワークショップの意見を受けて出入口側に移動された市長室は、一部ガラス張りにより誰でも中を見ることができる。また、市の庁議などを行う会議室はフロア中央に配置され、ガラス張りの会議室で行われる議論は、周囲から見える状態であり、とてもオープンである。そもそもフロアに、個室は市長応接室の一つしかなく、職員同士の対話は、パソコン等を持ち寄って「キャンプ」と呼ばれる常設のコラボスペースか、又はフロア中央部に点在する空調設備を隠したホワイトボード周辺等で行われている。意外にも個室や壁がなくても不都合は特になく、むしろそれぞれの部署間の縦割りの意識が取り払われ、職員同士の対話や職員と市民の交流が促進され、職員の意識も変わったという。他にも庁舎内各所に配置されているホワイトボードや机、1 階正面エントランス脇にある市民との協働の場である「地域協働スペース」等、対話を活性化させる工夫が随所に存在している。



ガラス張りの会議室

（５）氷見市の人材育成・新しいリーダー像・まとめ

氷見市では、平成 26 年 5 月の開庁以来、庁舎への視察者を積極的に受け入れ、また市民向けガイドツアーも実施している。その数は平成 27 年 11 月 15 日までに合計 4,675 名にも上る。時間が許す限り、市長自らが庁舎を案内し、お客様へ満足感を与える一方で、その姿勢が職員に対してお客様対応の模範を示す形になっている。

視察者や市民からは「体育館や校舎をそのまま使っており、空間の使い方が上手い」、「開放感があって過ごしやすい」と高く評価されている。一方で、「働きやすさ、使いやすさなど、実際の使い心地はどうか」と気になる方も少なくないが、職員の回答は前向きである。見学対応した職員からは「氷見市にお越し頂いたお客様として、おもてなしを大切に 대응するように心がけている」や「自身の職場としての市役所を誇りに感じ、所属部署以外もご案内することで学習意欲が向上した」と職員の意識変化につながっている。

また本川市長は就任以来、市内の 21 地区の住民それぞれと、市政を含めて積極的に対話する「市長のまちづくりふれあいトーク」という活動を行っている。ここには、市長のほか、幹部職員とその地区の地域担当職員である若手職員が参加している。新市庁舎建設に向けたワークショップでは、市長が率先して市民との対話を「やってみせ」、その姿を見て職員もファシリテーションを行ってきた。この「市長のまちづくりふれあいトーク」においても、市長自身がファシリテーターを務め、市職員に模範を示す場になっている。こうして、市長の姿に学んだ地域担当職員は、ファシリテーターとして、各地区の地域づくり計画策定の支援や、行政と地域づくり協議会をつなぐ等の役割を担い、各地区のコミュニティが活性化するように実践している。業務を通してファシリテーションの技術を学び、実践する場があることで、若手職員の成長が促されている。さらに一部の若手職員は、庁内で「ファシリテーション部」という勉強会を立ち上げ、その技術の向上に努めるなど積極的な動きも出てきている。



ふれあいトークでの本川市長

市民との協働による新市庁舎の建設をはじめ、市民との対話を重視する本川市長の姿勢は、職員の意識や行動に大きな変化を与えている。新庁舎建設に至る一連の取り組みが好評であったことをきっかけに、職員はファシリテーターとして住民と意思を引き出し、深耕し、まとめあげていく重要性を実感している。また、フューチャーセンターとなった市庁舎では、職員同士の対話が促進され、部署を超えた連携へと結びついており、創造的な仕事のできる職員が育っている。

また、市民との対話を重視し多様な考えを受け入れる市政として注目されたことで、「氷見市＝おもしろい、新しいことに取り組んでいる」というイメージが世間に広まった。これにより、地域おこし協力隊希望者や移住希望者等の地域外の人材が

氷見市に集まってくるようになった。加えて、こうした外部人材と協働することにより、市職員も外部の視点からの刺激を受け、視野が広がるといった好循環が生まれている。

2-2. 福井県越前市

(1) はじめに

女子高生によるまちづくり活動「JK 課」や「オープンデータ」の取組、眼鏡の産地など何かと目立つ鯖江市の隣で、面白い実践をする職員が、まちを元気にしている市がある。それが、越前市である。我々が越前市に注目したのは、センターへ越前市から研修生として派遣されている仲野弘修氏との出会いがきっかけである。仲野氏がセンターへ派遣される前に、越前市でオープンデータを活用した「ゴミ分別アプリ」を開発していたということに関心をもった。

仲野氏は、プログラミングの専門技術を習得していた訳ではなかったが、環境課から会計課に異動した際、自分が環境課で得た知識を使って市民のために何かできないかと考え、ゴミ分別アプリ「ゴミチェッカー」を開発した。このアプリは誰でも無料でダウンロードして利用できるうえ、他の自治体でも簡単にカスタマイズ可能であり、現在では越前市のほか全国 17 の自治体で活用されている。仲野氏に、なぜ公務以外の活動を始めたのかを聞いてみたところ、越前市では公務以外で活動している職員が他にもたくさんいることが分かった。

越前市では、一人ひとりの職員が自分のやりたい活動を行う「庁内起業」が盛んである。公務とは別に、自分が市民の一員として市民のために何かできないかを考え、同じ思いを持つ仲間と一緒に活動する自主活動である。本調査では、なぜ越前市で職員が積極的に「庁内起業」を始めることになったのかについて研究することとした。

(2) 越前市の「庁内起業」

越前市の「庁内起業」は、市職員によるまちづくり活動である。仲野氏が所長を務める団体は「越前市ぶらぶらぼ」といい、オープンデータを活用し、便利なサービスを考える団体として 2013 年 1 月に設立された。現在は市職員と市民の 7 人で活動している。

この団体が開発した前述のゴミ分別アプリ「ゴミチェッカー」は、2014 年 2 月に経済産業省・総務省主催「オープンデータ ユースケースコンテスト」アプリケーション作成部門で優秀アプローチ賞を受賞している。また、越前市のほか全国 17 の自治体がこのアプリのオープンソースを活用し、各自治体に対応したアプリを作成・利用しており、その活動が広がりを見せている。



ゴミチェッカーHP

・越前市ぷらぷらぼ

<http://www4.ttn.ne.jp/~flowerhana/gomiindex.html>

① 「日本ボルガラー協会」 波多野翼氏

越前市の「市内起業」は、波多野翼氏なしには語れない。仲野氏の活動も、波多野氏の活動がきっかけだったという。波多野氏は、市の業務を通して時折耳にする「補助金を出しているんだからやってくださいよ」という言葉に違和感を持っていた。行政からこれを言われると、市民は何事も渋々ながらもやらざるを得なくなる。そして、市民の自主性を少しずつ奪っていき、市民が好きで始めた活動もいつの間にか「やらされている」活動になってしまい、長く続かないようになる。他方で、市民からも「補助金をもらえればやりますよ」という言葉が聞かれ、「補助金」という言葉が双方から出てくる状況であった。確かに、補助金があれば何でもできるかもしれないが、財政状況の厳しい中、行政が簡単に補助金を出すことは難しい。一方で、補助金を使わずにできることだけできればまちを良くすることができるのか、という釈然としない思いを持っていた。



波多野氏の講義にて

その頃目にしたのは、2009年12月の新聞記事に掲載された「福井の人は宣伝下手を自認するが、そもそも宣伝しようという意志がないのではないか」という記事である。さらに、その中で「宣伝下手」の代表例として挙げられたのが、越前市に昔からある洋食「ボルガライス」であった。この挑戦的な記事（波多野氏談）に発奮し、波多野氏が職場の仲間と2010年3月に設立したのが「日本ボルガラー協会」である。



ボルガライス

最初の活動は、ボルガライスをPRするCM制作である。もちろん資金はないため、企画や撮影、演技、編集などを自分たちで行い、動画投稿サイト「Youtube」に

公開した。このとき制作に参加してくれた人々は、仲間として共に活動してくれるようになったという。次に、ボルガライスの提供店をまとめたホームページを作成し、情報発信を行った。そして、最も力を注いだ 3 つ目の取り組みが、越前市出身の漫画家、池上遼一氏に原画を依頼したポスターの制作であった。ポスター制作に必要な資金は、1 口千円の協力金を集めてまかない、補助金は使わないこととした。資金協力に賛同した市民の手によって、完成したポスターは市内のあらゆる場所に貼られ、様々なメディアで「ボルガライス」や「越前市」を取り上げられるようになった。さらに、市内 3 社のタクシー事業者の協力により、タクシー約 100 台にボルガライスを PR するステッカーを貼付することができ、観光客への情報発信にも成功した。



越前市グルメの PR

波多野氏自身も日本ボルガラー協会の代表「ボルガチョフ」としてメディアに登場したり、横浜市や富山県高岡市、岐阜県高山市に支部ができたりと、その活動は徐々に広がりを見せている。現在、市内でボルガライスを提供する飲食店は、5 軒から 14 軒に増え、越前市の玄関口である JR 武生駅を降りると、ボルガライスの大きな看板を目にすることができる。

また、市内の学校給食にもボルガライスが提供されるようになったほか、大手コンビニエンスストアでの全国販売や日本航空の機内食での提供など、目覚ましい成果を上げている。

自分のまちを良くするのにお金が必要なのかと疑問に思い、補助金には頼らず、楽しそうと思ったらやってみる「趣味」としてのまちづくりをコンセプトとした活動は、越前市で「庁内起業」が続々と誕生するきっかけになった。

- ・日本ボルガラー協会 武生にきたらボルガライス

<http://volga-rice.jimdo.com/>

② 温(ぬく)盛(もり)一杯「中華 Men's」 上城戸(うわきど)佑基氏

上城戸氏は、越前市採用説明会で波多野氏から「日本ボルガラー協会」の活動を聞いたことがきっかけで、活動を始めた。それは、上城戸氏が同期の仲間と設立した団体「温盛一杯『中華 Men's』」の活動である。武生駅前の飲食店で提供される「中華そば」にスポットを当て、波多野氏同様、自らが代表「麺ペラー」として、その

PRを行っている。

現在では「越前おろしそば」「ボルガライス」と合せて、「たけふ駅前中華そば」は「越前市三大グルメ」として認知されるに至っている。

- ・ 温盛一杯「中華 Men's」

たけふ駅前中華そば

<http://chuka-soba.jimdo.com/>



上木戸氏の講義にて

③ 越前市まるごとキッチン部 見延直子氏

越前市の 30～40 代の女性職員有志 6 名で活動しているのが、地域農産物の PR や地元食材を使った料理など、越前市の食の情報を発信する「越前市まるごとキッチン部」である。

見延氏は、農政課から財政課へ異動となった際、これまでに得た農業の知識や農家とのつながりを断ち切りたくないという想いを持っていた。ちょうどその頃、波多野氏や上城戸氏の活動を知り、担当業務を離れても、ライフワークとして活動できると気づき、仲間に声をかけたのが活動のきっかけである。現在、現場を持たない財政課勤務である見延氏にとって、この活動は現場とつながることができる大切な場となっている。

活動の基本は、フェイスブックページでの情報発信で、曜日ごとにメンバーが交代でページを更新している。その内容は、食卓に出した地元食材を使った料理のレシピや直売所の季節の野菜の紹介など、生活の中で触れた地元の農産物の PR である。仕事に子育てと多忙な中、日々の生活に無理のない範囲での活動にしていることも、楽しみながら続ける工夫である。

- ・ 越前市まるごとキッチン部

<https://www.facebook.com/echizenshimarugotokitchenbu>

(2) 越前市の人材育成方針

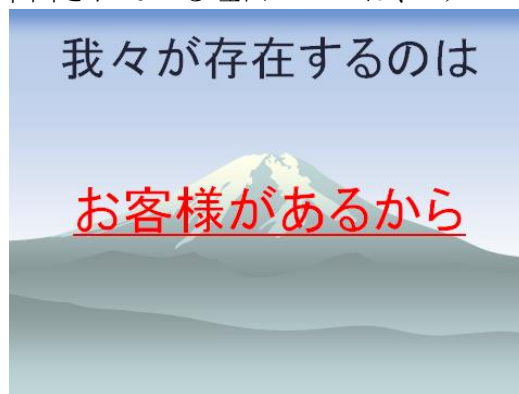
前述の事例のほかにも、趣味であるナノブロックを通して、越前市ならではのものをつくる「越前建設ナノブロック課」や、移住者に越前市の暮らしの情報を発信する「越前市役所 IJU 課」など、若手職員を中心とした「庁内起業」が存在する。「庁内起業」の多くは、波多野氏の活動をきっかけに自分たちもやってみようという職員の取り組みであるが、なぜ越前市ではこのように活動する人財が輩出されるのかを調査するため、人事を担当する行政管理課を訪問し、川崎課長にインタビュー

一を行った。

川崎課長が最初に説明したのは「住民はお客様であり、市役所のすべきことはそのお客様に幸せになってもらうことである」という越前市のフィロソフィーである。このフィロソフィーは、研修素材として若手職員を中心に内容が理解できるまで繰り返し教え、職員が共有したうえで業務にあたることを基本としている。

また、市の業務は「お客様のための総合サービス業」であり、他のサービス業との戦いを常に意識するとともに、優秀な職員を採用するために独自の採用方式をとっている。その一つが、募集資料を「公務」ではなく、サービス業の分類に登録し、公務員志望ではない人財にも越前市を知ってもらう工夫である。さらに、年4回の通年採用を行い、SPI、個人面接、プレゼン、独自のインターンシッププログラム（職場体験）を試験に取り入れることで、人物を重視し、多様性のある職員の採用を目指している。最近では、こうした特徴のある採用方法と人材育成が評判をよび、遠方からの受験や他業からの転職のほか、他の自治体からの転職者も出ている。

越前市で「庁内起業」に取り組む人財が輩出されている理由の一つは、「サービス業」として業務に臨むことができる人材を採用し、さらに採用後も市のフィロソフィーを徹底的に共有することで、職員が、常に住民のために何ができるか考える環境を作り出していることではないだろうか。



越前市の水曜学校資料より

そして、もう一つ大きな理由は、市役所の中に、若手職員の活動を応援する風土が存在していることである。元々、福井県の中央部である丹南地域（越前市、鯖江市、越前町、南越前町、池田町）には、2001年から住民や自治体職員、議員、研究者が、地域の暮らし、まちづくり、平和、福祉などについて、気軽に集い、語り合い、学びあう「地域の学び舎」のような丹南市民自治研究センター（2007年から特定非営利活動法人）があり、地域課題や暮らしに関わることなら、どんなことも、誰とでも協働して行うという活動の中で人財を育成してきた歴史がある。

丹南市民自治研究センターは、自治体職員も一住民であり、自分たちも住民活動をするべきである、という想いのもとで設立された。協働の心は自治体職員の中に内在しているという理念で活動し、行政の枠の中で立ち振る舞えないことを、柔軟性とスピード感を持って活動する組織である。自治基本条例の提案や、地域の公共交通である福武線の存続を目指す活動、市民立の児童養護施設の設立といった活動を行ってきたが、このNPOが常に目指してきたのが、住民と行政の「架け橋」とな

る人財、すなわち住民感覚を言語化して伝達し、行政論理を意識して説明することができる人財を行政内部に多く輩出することであった。

この丹南市民自治研究センター創立時の中心人物たちが、現在では越前市や鯖江市で管理職となっている。前述の川崎課長も NPO 創立時に事務局長として参画しており、同じ志を持つ仲間と真剣にまちづくりを考えた時の楽しさを、若手職員にも感じてほしいとの思いから、職員の「庁内起業」を応援する仕組みづくりを行っている。こうした若手職員の活動を応援する風土が、越前市から面白い人財を輩出していると考えられる。

3-1. それぞれに共通する要素

(1) 「対話」を重視

氷見市では、「市役所はフューチャーセンター」という考え方のもと、多様な利害関係者が連携しながら政策を形作っている。特に、新庁舎建設というハード整備の段階から徹底的に「見える化・可視化」をして、誰もが政策を語れる環境を整えたというところに特徴がある。これにより、「市民と行政が共に政策を創れる市役所」、「市民が遊びに来て政策を語れる市役所」という意識が職員・市民双方に根付き、まちづくりは職員だけで考えるものではなく、常に公開し、市民と一緒に考えていくもの、という意識の醸成につながっている。さらに、氷見市においては市長がファシリテーターとしての姿を職員に見せることで、対話の重要性に気付かせているということも大きな特徴と言える。

また、越前市においても「対話」を重視した人材育成を行っており、その一環として「水曜学校」を開いている。ここでは「自分たちが存在するのはお客様（市民）があるから」といったフィロソフィの共有が図られており、これによって、職員がフィロソフィを忘れてしまうことがないようにしている。さらに、若手が伸び伸びと活動することで中堅の職員も焦りを感じ、お互いの対話により切磋琢磨しているという状況が生みだされている。

十分に「対話」することが出来なければ、市民との関係性はもちろん、職場内でもよい仕事をすることは困難である。人材育成の先進事例である氷見市・越前市では、ともに「対話」に重きを置いた人材育成を行っていると言える。



氷見市本川市長からの講義にて

(2) 「やりたいを応援」する仕組みを「見える化」する

氷見市は前述のとおり、新庁舎建設時に、対話ができる環境を重視した庁舎建設を行っている。そのうち、2階フロアが最も特徴的であり、ガラス張りの会議室がフロアの中心に配置され、周囲から見える状態となっている。また、フロア内にはホワイトボードが点在しており、職員が部署間の縦割りを超えて、意見をやり取りすることができ、より活発な対話が生まれている。市庁舎を全国初のフューチャーセンターと位置付ける同市においては、ハード面を起点とした対話の促進が図られている。

一方、越前市においては、これまで勤務時間外に行っていた前述の水曜学校を、今年度から勤務時間内に行い、職員へのフィロソフィーの定着に努めているほか、平成 28 年度予算に自己選択型研修のための予算要求を行う予定としている。内容としては、上限 15 万円と 2 週間の職免を与え、10 人を自由に研修に行かせるというものを検討している。また、合併 10 周年の市民・団体の表彰の際には、職員による各種取組（ボルガライス、中華そば、ナノブロック等）の表彰（一団体につき 5 万円の褒賞）を行い、職員を応援している。加えて、IJU 課や GMT 課などのバーチャルセクションの活動は、まだ経験の浅い職員に、民間企業や市民と協働して活動する楽しさを体感させており、こうした活動をきっかけに、新たに庁内起業をできる職員が育っていく仕組みである。以上のように、越前市では人財育成の仕組みが非常に分かりやすく「見える化」されている。

氷見市、越前市ともに人事担当部署が、「やりたい」と考える職員を応援する体制が整っているという点では一致しているが、その方法は大きく異なっている。ハード・ソフトそれぞれの面から職員を応援する好事例であり、それが職員全体に「見える」ようになっていることが共通の特徴と言える。

（３）人財育成へのビジョン

氷見市においては、市長のリーダーシップのもとで人財育成が行われている。ファシリテーションの担当部署を設けたほか、実際にファシリテーターを生業としていた市長が率先して職員・市民との対話を行い、その姿を職員に見せることが最大の人財育成の場となっている。この動きが職員の「やりたい」意欲を後押しし、実際に職員によるファシリテーション部（任意組織）の立ち上げなど、職員の意識にも変化が見られた。したがって、市長のビジョン・リーダーシップが、人財育成のための大きなバックボーンとなっていると言える。

越前市においても人財育成のビジョンは明確であるが、氷見市のケースとは若干異なっている。越前市の取組の始まりは、先述した通り、人事担当課の川崎課長をはじめとした管理職級の職員が若手のころに行ってきた NPO 活動まで遡る。行政職員として行うことが難しい活動は、「市民」という立場で NPO を通して行ってきた歴史があり、その動きが現在まで引き継がれている。庁舎内だけでなく、市民を含めた庁舎外の同じ志を持つ仲間と関わることでもっと仕事が楽しくなることを経験し、活動することの醍醐味を若手職員にも味わってほしいという管理職級の職員の想いから生まれた「多様性を認め、職員の新しい考えに柔軟に対応する」という、人財育成のビジョンが職員全体に浸透している。

以上のように、ビジョンの出発点に違いはあるが、両市には人財育成の明確なビジョンが存在しており、それが職員の意識にも浸透しているということが、両市の共通点となっている。

3-2. 地域活性化センターに置き換えると

～センターこそフューチャーセンターを目指そう

これらのうち、第一に着目したいのが「対話」である。当センターでは創立 30 周年記念のキャッチフレーズに「地域をつないで 30 年」を掲げたように、人材育成、情報の収集及び提供、助成事業などを通して、全国にある多様な自治体等の支援を行っている。今後も自治体等のニーズを的確に捉え、より一層必要とされる組織となるために、当センターの職員は、職場内外に関わらず多様な人々と「対話」を通じた良好な関係を築いていかなければならない。そこで重要になってくるのがフューチャーセンターの考え方である。

2-1 で述べたように、フューチャーセンターとは多様な利害関係者が地域の問題解決に向き合い、求める結果や解に向かって方程式をつくっていく、そのような対話を行う場所である。ともすれば、当センターも、方法としては様々ではあり、微力ではありながらも、それぞれの主体がその地域の課題解決を通して望む未来の姿を描くためのフューチャーセンターの形作りの一翼を担ってきたのかもしれない。

ところで、最近当センターには来訪者が多い。事務所入り口のサロンスペースを誰でも使いやすいものに改善しようという動きから、打ち合わせのしやすい机や椅子への交換、FreeWi-fi の設置を行ったほか、東京駅から徒歩 5 分の立地を生かした、遠方からの来訪者向けの一時的な荷物預かりも行っている。これらのことが幾分か影響しているのかもしれないが、当センターが行う各種事業で関わりを持った方々が気軽に当センターを訪れてくれるようになり、日によっては、打ち合わせの場所を確保するのも大変なくらいの賑わいを見せている。

来訪者からは実に様々な話を聞くことができる。東京へ来訪した目的、各地からの交通状況、今話題となっているテーマ、これからの未来を見据えた構想など、本来であれば現地に足を運ばなければ得られないような情報ばかりである。こうした来訪者からの情報が、当センターの事業につながることも少なからずあり、各地のニーズ、当センターの持てるもの、それらを持ち寄りながら創出した事業はいわゆる「第 3 カーブ・マーケティング」によるものであり、互いに満足度の高く、継続性の高いものになると見込まれる。

ここで感じたことは、一つの地域ではなく、より広範に考えると、地域活性化センターも一つのフューチャーセンターに成り得る可能性を秘めているのではないかということである。「地域活性化」という言葉ひとつをとっても、移住・定住の促進、伝統工芸・文化の継承、農業の 6 次産業化、誰もが幸せに暮らせるための支援、公共交通の活用など、実に多岐にわたるアプローチがある。それぞれの地域で課題と言われるものの解は異なっており、安易な手段で臨むべきではないだろう。多様な地域課題に対して、一つずつ、丁寧に、対象とする地域内外の多くの人との対話を

経て、より良い手法を創造していく。上述した、当センターへの来訪者との対話とネットワークをより充実させ、「地域をつないで」全国各地の支援を行っていく。当センターこそ、そのような組織を目指すべきではないだろうか。

もちろん、こうしたネットワークの充実を図るためには、まずは事業の充実が不可欠である。これも同様の考えのもと、一方的な情報提供ではなく、参加者が知りたいこと、学びたいこと、考えたいことを共に解決していく場を創りあげる事業を取り入れる必要があるだろう。こうした「対話」を経験する機会を多く取り入れることで、当センターが必要とする短期的で実践的な人材育成となるのではないだろうか。

さらに、越前市のヴァーチャルセクションのように、職員の「やってみたい」を応援する仕組みも必要である。そこで、平成 27 年度から始まったこの自主研究事業の活用ができないだろうか。多様な人々との「対話」を通して、今各地で求められている事象へアプローチし、事業の種を作る経験ができると考えられる。越前市のようにこういった場を形作ることで、受動的ではなく、実践的な学びを得られる組織になることができるかもしれない。



対話の重視による展開