

住民と行政がピースで繋がる地域づくりというパズル

～若手職員の地域づくり活動参画の必要性～

千葉県匝瑳市 仲田 忍



はじめに

若者を中心に都心へ人口は流出し、加えて少子化の流れに歯止めがきかず、地域全体の高齢化に拍車がかかっている。本市もその例外でなく、地域では高齢化による自治会役員の担い手不足や、地域づくりに携わる若者の減少など、課題が山積しており、地域づくり活動を持続することが益々困難なものとなっている。本来、地域において活躍すべき若者は減少し、地元に残る少数の若者を中心とした地域のリーダーや地域づくりの担い手を育成することが今後の地域コミュニティ維持には必要不可欠なものとなった。

筆者はこれまで、幸いにも職務で地域に携わることが多い部署に配属され、直接住民とその場にある課題に向き合い、時に素晴らしい体験をすることができた。その経験から感じることは、地域を支えコミュニティを維持している方は、やはり高齢の方が多くを占めており、それぞれがこれまでの経験から沢山の知恵と技術を地域づくりに大いに生かしていること、そして、多くの地区が次世代の担い手育成に奮闘していることであつた。筆者が思う地域づくりとは、住民の自治をベースに、行政も地域に入り込み地域が抱える課題の解決や、活性化をとともに図るものとする。そのために、職員が地域を知り、地域づくり活動を住民とともに進めていくことが必要であると考え、このレポートを通じて市職員、とりわけ若手職員が地域づくり活動に参画する必要性について考察していきたい。

1 匝瑳市の概要

本市は、平成 18 年 1 月に八日市場市と匝瑳郡野栄町が合併して誕生した。千葉県の北東部に位置し、総面積約 101,52km²、東京都心から約 70km 圏内、成田空港からは約 20km の地点に位置している。市の北部は里山の自然が広がり、南は太平洋に面し年間を通じて温暖な気候で積雪も少なく過ごしやすい土地柄であり、人口約 37,000 人、高齢化率は平成 30 年 4 月 1 日現在で 33% と高い。東京都心からも比較的近く過疎地域の指定は受けていない。

平成 29 年統計そうさによる「人口の推移」を見ると、平成 6 年から人口は減少し始め、ピーク時の 43,500 人程であつた人口も 5,000 人以上減少している。さらに「地区別人口の推移」では、合併前である平成 17 年度までは、いくつかの地区で人口の増加がみられるものの、これ以降は人口が増えている地区は無く、

図 1 匝瑳市



全地区例外なく人口の減少、流出に歯止めがきかない状況にある。その多くは 15 歳以上の就業者や通学によるもので、「年齢別人口」からみる 40 歳から 64 歳までの人口が 12,723 人に対し 15 歳から 39 歳までの人口は 8,613 人と 4,000 人以上少ない。統計をみても、若者人口の減少により、現場において地域活動に参加する人数も大幅に減っていることは想像に容易いことである。本市役所の組織体制は合併を機に旧野栄町役場が総合支所となり、多くの行政機能と合わせて職員は旧八日市場庁舎へ移行され、総合支所は窓口業務が中心となった。職員は団塊世代の退職がピークを迎え、新採職員が毎年コンスタントに入庁し、若手職員の数は増加しているが、採用される職員の地元出身者が減り、市外から採用される者が増えているため、地域を知らないまま業務に就く職員が大半である。

2 匝瑳市における地域づくり活動

本市の地域づくりは、旧市町の時代から比べ、合併により様々な事業や活動が広域的に行われるようになった。事業規模や組織体制も拡張され、これまで以上に広がりを見せた事業の多くは、他地区の住民や、市外の参加者を招き開催できるようになった。これにより、今まで関わることの無かった人々の人的交流や、事業のマッチングがみられ地域活性化にも少なからず繋がりをみせている。その反面、関わりを持つ地域が広範囲になったため、従来からある地域（地区）の関係が浅くなり、これまで受け継がれてきた地域の密接な繋がりが薄れてしまうことを筆者は懸念している。これは、地域づくりに限ったことではなく、市職員と地域の関わり方も同様である。

本市では、概ね小学校区を単位に、地域づくりや地域連帯意識の醸成を目的として活動する地域振興協議会が 12 地区（市内全地区）で形成され、年間を通じて様々な事業が展開されている。その多くはスポーツ大会や、文化芸能大会、子ども会とのバスレクなどの地区民交流が目的となり、地域連帯意識の醸成に力を入れている。各地区の地域振興協議会の会員や役員をみると、多くは区長会や民生委員児童委員協議会、地区社会福祉協議会、安全・防犯協会など地域を熟知し活動されている方々が名を連ねる。その中でも、事務局を担う多くは、その地域に居住、または出身者である職務経験を積んだ管理職クラスの市職員である。

そこで、地域振興協議会に属している先輩職員 K さんに地域づくりへの関わりについて聞いてみた。

【先輩職員 K さん】

地域の事務局担当になったきっかけは、同地区在住の職場先輩から声が掛かったことである。地域振興協議会を通じて、地域に住む高齢者や、親子などと繋がりが一緒になってイベントの企画から準備、開催まで行ってきた結果、達成感などを共有できた。そのような積み重ねから住民との信頼関係が生まれ、行政関係のことで質問を受けることや、頼まれごとをされるようになったと思う。また、こちらからも職務の関係で住民（地区）に対して協力の依頼などしやすくなった。地域振興協議会の事務局として地域に関わったことで、住民と行政の間でお互いに話しやすくなり、無意識のうちに住民と行政を結

ぶ橋渡しになっている。

また、これまで地区在住の年配職員が事務局になることが慣例であったため若手職員に事務を引き継ぐことはしていない。活動内容が固定化してきているものの、毎年それを楽しみにしているという意見も根強くあり、マンネリ化しないように工夫をしていく必要があると感じている。地域の目線から見ると、今後の地域活動や地域づくりには、その土地の良き伝統や歴史は守りつつ、「ヨソモノ」の意見や斬新な発想を受け入れる寛大さと、とりあえず「やってみる」「試してみる」ことが求められると思う。

このように市職員が担う事務局としての役割は、単に活動補助金申請などの事務手続きだけでなく、地域が抱えている課題や、今発生している問題など、いち早く行政に報告するためのパイプ役として一役かっており、市職員としての業務とは別に、住民と行政を結ぶツールとして活用されている。地域に深く関わることで、その地域の課題や問題を「自分事」として捉え、住民との関わりも「職場（会議）」ではなく「地域（現場）」で築いてきたため、業務や町の施策に反映できたのだと思う。また、地域によって抱える問題は多種多様で、解決が困難なものも、職場内で情報を共有し解決策やアドバイスを地域に持ち帰り実践することで、より良い地域づくりが展開された。行政と地域住民を「繋ぐ」能力が発揮されている。

3 若手職員の地域との関わり方の現状

それでは、本市の若手職員はどのように地域との関わりを持てているのだろうか。入庁 5 年以上が過ぎた 30 歳前後の職員 3 名に話を聞くことができた。

【若手職員 A さん 31 歳 男性】

市内在住。（暮らす地域＝仕事地域）入庁 7 年目。農村整備担当→広報担当

公務員を希望したのは「安定した職」であるということが理由である。しかし、入庁してから考え方が変わり、様々な経験ができる仕事であり、地域に出向くことが沢山あるのだと感じた。住んでいる地区では、地元の祭礼や地区の清掃作業、消防団員として活動しているが、気持ちは「地域づくり」というより「ボランティア」として「行かないきゃいけない」という責任感の方が大きい。これは、市職員であることが影響していて、地域住民というだけの立場では続かない可能性がある。しかし、地域活動に関わったことで初対面の方からも地域の情報をいただくことが多くなり、住んでいる場所の知りえなかった情報や活動をいただき、知人も増え行政とのつなぎ役に少しずつなっていると思う場面が増えた。このような経験から、住民と行政をつなぐ役目になることは市職員の性であると思っている。市職員は地域行事などにもっと関心をもつことが大切であると思う。

【若手職員 B さん 31 歳 男性】

市外在住。（暮らす地域≠仕事地域）入庁 6 年目。市民生活担当→用地（建設）担当

在住する町の職員にならず、匝瑳市の職員になったのは、父親の地元で幼い頃からゆかりのある場所であり、匝瑳市で仕事をして誰かの役に立ちたいと思い就職した。民間企業で働いていた時に「自分は何のために、誰のために働いているのだろう。この会社には自分が居なくなっても代わりは誰でもいる。誰かの役に立つ仕事がしたい。」と思い公務員を目指した。職務内容は地域に携わることが多く、中には厳しい要望に応えなければいけない場面や、無理難題を求められる場面もあったが、地域のために仕事をした後に住民から「ありがとう」と言われることが、一番嬉しい瞬間である。その様な職務を行うなかで、人口減少が進み地区コミュニティが消滅しかかっている地域が見受けられるということ。そして、これらの課題を解決するために、行政職員が地域との橋渡しをする仕組みづくりが必要だと感じている。部署が変わり、これまで以上に地区出身の職員から地域の事情を確認することや、住民との橋渡しをしてもらう場面が増えた。この職員が退職などにより職場を離れても、次の職員が同様の機能を保てるか懸念している。地元の地域活動には参加していない。以前は参加していたが、昔からの仕来りが根強く、地元ではこの仕来りを変えようにも「若いやつが」と聞き入れてもらえそうにない雰囲気があり、それを変えるには今までとは違った目線が必要と考える。そこには女性の意見や、地域外から来た客観的な意見が重要であると思う。

【若手職員 C さん 28 歳 男性】

市外在住(暮らす地域≠仕事地域)入庁 5 年目。窓口業務(戸籍関係)担当、異動経験無し

公務員になったのは「土日週休 2 日で安定している」ということが理由である。地域活動には参加していない。そもそも「地域」とはどういうものなのか見えず、分からないので関心が薄く、休みを利用してまで地域活動や地域づくりに参加しようとはならない。現在は窓口業務が主であり、今後、異動して地域との関わりを持つ業務を担当する場合、本市の地域を全く知らないので異動することが不安である。(「これからの地域と行政の繋がりが必要と思われることは」という質問に) これまで窓口業務のみ経験しているため、どのように地域と繋がるのか、また、何が地域の課題なのか正直分からないのが現状である。

以上の 3 名の若手職員の話から、市職員の中でも世代によって地域への関わり方や、地域活動に参加する入口が違うということがわかってきた。

若手職員 A さんは、配属された担当業務で地域に出向くことが増え、住民と良好な関係性を持つことの大切さを実感したことで、地元での活動にも変化が現れたのだと思う。A さんは、【(暮らす地域) × (仕事地域) × (地域活動)】という 3 つが上手く重なり、地域に出向くことで知人が増え、多くの情報を得ることができた。そこで出会う先人から知識を得て経験談を学び、お互い顔が分かる関係を作れたことで、住民との信頼関係が生まれ仕事に活かすことができ、当初の考え方に変化をもたらしている。地域活動を市職員という「責任感」で行っていたものが、市職員に必要な「役割」であると思うようになり、結果として自身が住民と行政のつなぎ役となり始めている。それだけでなく、他の若手職員

においても地域行事へ関心を持つことの必要性を考えるようになっていく。また、Aさんにとって「暮らす地域」は「暮らし続ける地域」と捉えるようになったのだろう。地域とのかかわりを一時の目線で見るとはならず、先のことを見据え自身がどのように暮らしていくのか考えた結果とも感じ取れた。

若手職員Bさんは、市外在住者であるが本市にゆかりを持ち、「誰かの役に立つ仕事がしたい」という志から入庁している。職務内容は地域に関わる事が多く、実際に市民に感謝される場面も経験している。そのため、市外在住者であっても、地域を「自分事」として見つめ地域が抱える課題にいち早く気付くことができたのであろう。そして、市職員としてどうあるべきか先輩職員の働きから学び取り、職員が住民と行政の橋渡しになるための仕組みづくりが必要であると考えている。Bさんが地域を客観的に見ることができているのは、ヨソモノという「強み」である。【(ヨソモノ) × (ゆかり・志) × (職務経験)】。その地にゆかりを持つことは、思い出があり、その地に思い入れが生まれる。その結果が、その地のために何かしたいという原動力となり、市職員が地域に携わる必要性に気付いたのだろう。また、自身の地元でも、若手が意見を出し、アイデアを提案することの難しさなど地域細部の課題を体験している。今後、本市においてその経験を活かし「ヨソモノ」目線で地域を見つめ、地元では気が付かない・触れられない部分を探り補っていくことができるだろう。

若手職員Cさんは、暮らしや仕事から「地域づくり」に繋げるツールがないことが窺える。職務内容も窓口業務であるため地域に関心を持つ機会がない。AさんやBさんは(暮らし)や(職務経験)から地域に関わることで、地域と繋がることの価値や必要性を見つけ出すことができた。しかし、Cさんは、地域の情報を得る機会が無く、自分が地域に関心があるのかも分からない状態なのだ。

多くの先輩職員は、その地で生まれ今も暮らし、地域との関わりが当たり前のこととして過ごし、地域と行政をつなぐ橋渡しを担ってきた。しかし、3名の若手職員の話聞き、これからは若手職員を地域に送り出す仕組みを意図的に作り、地域との関わりを持たせる機会が必要だと考える。

4 市民が見ている若手職員の姿

若手職員の中には既に行動を起こし、職務とは別に地域に出向く職員がいる。

以前、市民活動を積極的に行っている若手市民の方が「大変失礼ながら、市職員の人は定時に帰り、土日はお休み。楽をしていると思っていた。しかし、若手職員で色々な地域の行事やイベントに出向き、匝瑳市に熱い思いを持った方が何人かいた。市職員のイメージが変わり、一緒に地域づくりを頑張りたいと思った。」と語られたことがある。

その一方で、同じく市民活動を行っている年配の市民の方からは「地域の活動に若い市職員は全く現れない。もっと地域に飛び込んで行かなくちゃ行政は変わらない。年配の職員はすぐに『あれはできない・これはできない』と決めつけてくることもあり、市はまちづくりを市役所だけで行おうとしているように感じる。また、行政はヨコの連携があまり良くない。なので、若手から声を上げて役所のタテ割り体制を変え市民に親しみやすい職

員になってもらいたい。若い職員が地域に来てくれればなんでも教え、協力もする。地域にも出向いて若手のリーダーとして頑張ってもらいたい。」と叱咤激励のお言葉もいただく。

住民サイドにも、若手職員との交流が必要であると考えの方がおり、中には実際に職員と交流したことで「行政」の壁が低くなり、様々な活動をともに実行していきたいと考える市民もいる。市民と市職員は、まだまだ交流が足りず意思疎通ができていない。しかし、そこに飛び込む職員は柔軟性を持つ若手職員が意外によいのではないかと住民も行政も気付き始めている。

5 リーダー塾で学んだ行政職員の地域づくりへの関わり方

ここでは、全国地域リーダー養成塾の先駆的地域づくり現地調査で訪れた2つの地域の取り組みや講義をもとに、行政職員がどのように地域に入り込んでいくのか、また、どうしたら地域に興味を示すのかを分析していきたい。

(1) 愛知県豊田市「おいでん・さんそんセンター」

豊田市は平成 17 年に合併し、人口約 425,000 人の都市となったが、合併と同時に人口比率は都市部の豊田地区に約 95%が集まり、山村部 6 地区には全体の約 5%しかおらず、豊田市が東京一極集中にみる日本の姿の縮図となった。「都市部と山村が共存する」地域であり、山村部に住む住民からすると、合併により市の事業などが広域化され、益々都市部から孤立するという懸念もあった。

そこで、「地域のプラットフォーム」として山村部にある足助地区に「おいでん・さんそんセンター」が立ち上がり、人材育成、いなかとまちの交流コーディネート、「支え合い社会」の研究・実践など様々な地域づくりを住民と進めていった結果、今では、人・地域・企業・団体が「繋がる」仕掛けづくりがなされ持続可能な地域づくりに大いに貢献している。

このセンターに勤務する鈴木センター長は、元豊田市職員であり定年を機に再任用職員として就任された。鈴木氏は豊田市の山村部出身者であり、現職中、業務の他に普段から地域活動に参加し住民との関係性を構築してきたという。

そもそも、おいでん・さんそんセンターの仕掛け人が鈴木氏であり、そこには元市職員という経験が生きている。それは鈴木氏の「人と人を結びつけるマッチングは直感で行っている。最後は人間の“勘”を大事にしている」というお話から伺える。この“勘”こそ何十年も地域とともに現場でまちづくりをしていた経験が成すものであり、数字や機械的分析では表現することのできない元市職員という強みであると考えられる。住民や地域団体が地域づくりを行うためには、行政という壁を知り、うまく越えられる人材が必要不可欠で、まさに鈴木氏は行政側、住民側という両目線を駆使できる適任者であったのではないだろうか。加えて重要視する部分は、行政側に若手職員である堀田氏が担当者として張り付いているということである。堀田氏は、企画政策部企画課において山村地域の振興と都市との共生を担当する若手職員で、「おいでん・さんそんセンター」を拠点として様々な施策事業を展開し、鈴木氏と上手く連携をとりながら行政と地域をつなぐコーディネーターのように活躍していた。堀田氏は、「センターから持ち帰った課題を市役所目線ではなく、現場の思いを汲み自分事として解決にむけ取り組んでいる。これは、鈴木さんから自然と学ん

だことです。」とおっしゃっていた。若手職員からこのような発言が出る豊田市は、鈴木氏と担当である堀田氏の間接関係を見ても、次世代の育成では模範的ともいえる。

(2) 岐阜県郡上市明宝地域

郡上市明宝地域では、地域活性化がステージを上げて進んでおり、現在は第 2 ステージとして「地域づくり」に取り組んでいる。明宝地域には多くの地域づくり団体があり、合併を機に地域に危機感が生まれ様々な地域の活性化に奮闘している。

「NPO 法人ななしんぼ」もその団体のひとつであるが、ここは、地域に多数ある団体を繋ぐ役目を果たしている。ひとつの行事・事業をひとつの団体に任せるのではなく、得意な分野は得意な団体に任せて優秀な人材を繋げ事業の活性化を図るコーディネート機能を担う。カフェ機能もあり、ここには必ず地域の誰かは居て、地元の学生も悩みや困りごとがあれば「ななしんぼに行けば解決してくれる」と駆け込み寺の機能を果たす。開設する MOSO 塾では、「誰がやるの」「そんな無理」が NG ワードという決まりの中、人の意見を否定しない前向きな意見を出し合い地域づくりの取り組みを進めている。

このような中間支援団体の動きを郡上市もサポートすることで、行政として住民活動を応援できる体制がうまく作られている。

(3) 宮口侗迪・早稲田大学名誉教授の講義から

宮口氏は実際に担当した「地域づくりインターン事業」を例にあげ、「未熟な若者にも地域をパワーアップする力がある。それまでにない関係が地域の人を成長させ、人を面倒みることによって地域の人も成長し、地域に新たな議論と役割が生まれる。」と、受け入れた地域の成長も論じている。この事業は、平成 8 年度に国土庁が UJI ターン促進プログラムの一環としてスタート。学生を 2~3 週間農山村へ派遣し「地域と学生の出会いのきっかけづくり」を目的に実施された。そこでは、田舎に興味がある学生が地域に入り、農業体験などを通じて地域の方々と交流を深められた。この活動に携わる地域の役所担当者や農家などが、「学生たちを何とか面倒みてやろう」と自然と手を組み、話し合いの機会が生まれ未熟な若者を地域の中で預かることで、地域の人が成長する価値がインターン事業によって生まれたという。これまでの地域は「内輪で物事を解決しようと奮闘してきた傾向がある。」とのことであり、それは、地域にマンパワーが溢れ活力があったと同時に、中には意見が合わず「対立」を生んでしまい地域が分裂してしまうこともあったようである。しかし宮口氏が携わったインターン事業では、「学生（若者）」が間にいることで上手く地域が手を組み、そして成長したのである。

最後に宮口氏は、「地域社会には新たな交流が必要で、地域の中で関係づくりをするには他人（地域外からくる人）を使うことが有効である。それを仕掛けるのは行政なのか地域なのか。行政職員は日ごろから地域に出向き、『地域づくりの担い手』となる人材をつなぐためのアンテナを張っていることが必要である。」と指摘した。

(4) 考察

筆者が以前、地域づくりに関するセミナーに参加した時、民間企業や地域活動団体から参加した方々の声に、「役所の職員は冷たい」「行政との壁を感じる」などと書かれたもの

があった。このように住民が感じているなかで、職員が「地域づくりのため」と地域に入り込もうとしても上手くいかないのは当然の結果である。

しかし、5章(1)で紹介したおいでん・さんそんセンターでは、鈴木氏が、地域に飛び出す堀田氏のような若手職員のために、住民と行政を仲介する役を担っている。そして今後の地域づくりに次世代の育成が重要であることを認識し、堀田氏のように積極的に地域に出向く職員を後押ししている。それに対して、堀田氏は鈴木氏の姿に学び、自分のスタイルを確立し始めている。鈴木氏の持つ強みである「地域との関係づくり」から自分自身何ができるのかを模索し地域と行政を繋ごうと「コーディネート」する姿勢が見えた。こうして、「地域」と「先輩職員」が若手職員を育成している。

そして、行政と NPO 法人という違いはあるが、住民が行政に対して感じている「冷たさ」や「壁」は、5章(2)で紹介した郡上市明宝地域の「ななしんぼ」には感じられなかった。現地で感じたことは、「地域住民がまちを自分たちの手でより良くつくり上げていこう」という思いの強さと、一人一人がまちに誇りを持ち過していること。そして住民主体で地域づくりが行われ、そのような地域の力に行政も感化され、行政を巻き込んでいくほどの活気に溢れていることであった。

これまでの行政職員は、ななしんぼの MOSO 塾のような、まずできることを見つけていく発想を苦手としていたように感じる。しかし、その発想は行政の色に染まりきっていない、思考が柔軟な若手職員にこそ実行しやすい取り組みであり、その点から地域に出向くのは、柔軟な発想を持った若手職員が適任でもある。そして、地域に若手職員を送ることは、職員を成長させるだけでなく、受け入れる側の地域も成長していくことを宮口氏の講義から学んだ。「若手職員」が全ての軸となり、今後の地域づくりに欠かせない存在となると、現地調査や講義から確信することができた。

6 先発事例に学ぶ：若手職員を地域づくりの場で育成する福井県越前市 IJU 課

そこで、若手職員を地域づくりの場で育成する先発事例として、福井県越前市 IJU 課に注目したい。福井県越前市では、平成 27 年度より市の組織機関にない「バーチャルセクション」として IJU（イジュウ）課を設置している。I・J・U は、その名のとおりに I ターン、J ターン、U ターンの頭文字であり、越前市の職員として採用された入庁 2 年目までの若手で構成されている。IJU 課への配属は強制でなく、自主的に手を挙げ、デスクワークからフィールド（地域）ワークまで、個々の自主的な判断で行われている。

仕掛け人は、同市総務部理事行政管理課長の川崎規生さんであり、電話ヒアリングの協力を頂くことができた。設置のきっかけとしては、

- ①近年、団塊世代の退職者がピークとなり、新規採用者が毎年 30 人～40 人いて庁内組織が急速な若返りの時期を迎え、平成 26 年度採用者は市県外からの採用が 7 割を超えたこと。
- ②平成 26 年度に国が取り組む施策として地方創生が掲げられ、市県外から採用された職員を集めて地方創生事業に関与させようと試みたこと。
- ③地域住民と一番近い存在にいるのが行政職員であり（そうであるべきであり）、市県外から採用した職員に地域と関わる場を提供しようとしたこと。

- ④IJU ターン者はよそ者ならではの客観的な目線で地域を捉えられる「強み」、地元のことを知らない「弱み」を兼ね備えるが、強みを生かして地域の良さを市内外に発信するとともに、積極的に地域へ入り込んで住民と交流を深め、「弱み」を克服すること。

毎月 1 回の定例会合では、若手職員同士が集まり活動の進捗状況や内容を話し合っている。その背景には、「ダイバーシティ」への取り組みが含まれ、報告会において、世代間の交流が持たれ、職員同士が自然と情報を共有し仲間意識が生まれている。そして、この IJU 課の特徴として、地域において活動をする自由度が高いことがあげられる。IJU 課で行う活動として、イベントの実施、行事への参画、他団体との交流、時には雑誌の取材を受けることもあるが、所管である行政管理課（川崎氏）への報告義務はないという。

○川崎氏のコメント（抜粋）

「行政には“あれはやっちゃいけない、これはやっちゃいけない”という思い込みが大きいにしてある。IJU 課の職員には、どのようなことでも自由に行い積極的に地域に出向くこと。公務員としての在り方さえ踏まえれば何をやっても構わない、むしろ地域へ出向いたときは、個性を発揮して活躍してほしいというスタンスである。

それぞれが持つテーマは自分が興味を持つ内容で、そのテーマを通じて地域に飛び出し様々な経験や市民との信頼関係を築いてほしいと指摘している。若いうちの経験が後できっと財産になるからである。地域においても、若手職員が地域に出向いていくことで、今まで行政に持っていたイメージ（行政への壁）が変わり、良い関係づくりができている。これは、様々な柵を抱えた年配職員では効果がなく、若手職員であるからこそその結果だと考えている。そして、今の地域には若者が少ない現状がある。住民と一番近い存在にある市職員が『地域にいる若者』となって力を発揮することは必須である。」

このような越前市の実践からも、若手職員が地域に出向くことで様々な相乗効果を生み、若者の不足など地域が抱える課題の解決にも繋がることがわかった。

7 提案：若手職員を地域に向ける仕組みづくり

現在、第 2 次匝瑳市総合計画に向け検討が進んでおり、そこでは、市民参加によるまちづくり、職員参加による計画づくりなど、住民と行政が連携してまちづくりを進めていくことが描かれている。しかし、市民と足並みを揃えられず、思考にズレが生じたまま総合計画の策定が進んでしまうことは避けなければならないことを、如何なる部署でも職員一人一人が意識しなければならない。本市に採用された職員は、入庁 1 年目に新採職員研修として、交通安全運動啓発活動、スポーツ大会運営補助、市民祭りの参画など主にイベントや行事に参加している。しかし、一過性のものが多く、その後も地域と関わりを持てる研修にはなっていない。その後、職務内容が窓口業務中心となってしまえば、少なくとも数年間は地域に関わりを持つことはない。そこで、若手職員のうちから地域に関わりをもつために、以下のような取り組みを提案する。

(1) 若手職員が地域と関係を持つ

- ①市内 12 地区に組織する地域振興協議会（若しくは地域づくりを行う団体）に入庁 3 年目までの若手職員（35 歳以下）を配属する。
 - ②職員には、それぞれ地域に出向くテーマを持たせる。また、各年代によって活動する際、一年間の目的を定め活動を展開する。
- 【例】テーマ：課題解決型
- 1 年目職員：地域活動に参加することから交流を深めることを目的とする。
 - 2 年目職員：地域が抱える課題を地域住民とともに考え、その解決策を模索する。
 - 3 年目職員：2 年目に掲げた課題の解決策を実行する。（地域団体や、地域に拠点を置く企業などと連携すること）
- ③1 年目の職員には半年間のバディを付ける。バディは同じ地域で活動する 2 年目職員。バディの役目としては、1 年間携わった経験から地域の案内や、地域住民との交流手助け、1 年目職員の悩み相談役を担う。
 - ④地域から持ち帰った課題など対策を要するものは、担当課と調整を図り解決に向けて検討する。検討を進める場合は、必ず地域住民も交えて話し合いを持つこと。

この提案は、あくまでも地域に関わるためのきっかけづくりである。このように、若手職員として 3 年間地域に出向き住民と接することで、地域に対する気持ちに変化が現れ、何事も「自分事」として捉えることが自然と身につく、今後の職務に生かせるようになる。こうして地域に出向いた若手職員のなかには、4 年目以降も関係を続け、地域の一員として活動する職員が出てくるであろう。そのような若手職員が 1 人、2 人と増えていくことが住民と行政をつなぐ土台となる。一方で、導入にあたっては受け入れる地域との間に、職員研修への協力態勢も求められる。地域には若手職員を地域で活かし育ててもらうため、導入の経緯や趣旨、役割などを十分に説明する。少なくとも、せっかく地域に出向いているのだから事務処理で終わることなく、地域との繋がりを中心に活動してもらおう。そして職員には、住民とともに進める地域づくりの重要性を認識し、地域に出向く意義を考察し、そして「若手」という武器を存分に発揮した提案や活動に努めてもらう。

(2) 地域活動報告会の実施

地域に配属している職員から、定期的に地域活動の報告会を実施する。同じ匝瑳市内であっても、それぞれの地域によって抱える問題や地域資源、ナリワイ、特色が異なる。この報告会を通して他の地域事情も把握することができる。また、地域で活躍する住民をキャッチすることができ、職務の上でも様々な場面で活かすことができる。

報告会が軌道に乗り、内容の充実が図られ、積極的な職員の中から「地域住民も一緒に報告会に参加してもらおう」という発想が生まれ、地域と行政が一体となり地域づくりについて自然な形で話し合いが行われることを期待したい。

この報告会を運営するのは若手職員であり、同じ世代同士が気持ちを共有することで連帯感が生まれ、タテ割り行政と言われる職場に、ヨコの連携が生まれていく。入庁から 3 年間でそのように過ごすことで、地域と繋がりが生まれるだけでなく、職場内においても

ヨコの連携を意識して今後の職務に就けるということが最大のメリットとなる。

おわりに

越前市の川崎氏へのヒアリングにもあるように、行政職員は地域住民の一番身近な存在でなくてはならない。住民が行政に壁を感じ、敬遠されるなかで展開される「地域づくり」は成功することはない。私が豊田市や明宝地域で学んだことは、地域は「人」が、パズルのように繋がりで成り立っていること。住民はピースであり、完成図には地域の「夢」や「希望」が溢れ描かれている。埋まらない場所は地域の課題として浮上し、埋める手段も「ピース」＝「人」であった。ピース1つ1つが「地域住民」であり、その中には「市職員」というピースもなくてはならない。そして、パズルを支える額や土台は、「行政」という組織が担うべきなのである。

私は現在、本市のスポーツ振興のため地域の中学生を集め指導者として関わっている。関わりを持った子ども達の中には、地域づくり活動をスタートし活躍するものもいる。スポーツを経験した子ども達は、人の繋がりの重要性を自然に身に着け、他人のため地域のために行動を起こすことができる。その姿は、これまでスポーツ振興にのみ向けていた私の目線を、「スポーツの指導を通じて地域貢献できる若者の育成に励みたい」という思いに変えてくれた。同時に、そのような若者の支援をしたいと考えるようになった。

今後は、このような若者をマッチングさせることのできる拠点づくりに取り組もうと考えている。匝瑳市の未来についてお互いに語り合う場を設け、その場がプラットフォームとなり、幾重にも広がるアイデアや夢のある事業を発信・実現できる拠点として活用されることが狙いである。この場には若手職員が出向くよう働きかける。地域で活躍する若者と時間を共有し、語り合い、互いを意識することで職員は必ず若者に感化される。若者も行政職員との顔がみえる関係性を築くことができ、今後の地域づくりが住民と行政の連携により充実して行われることを期待する。

住民と行政の垣根を低くし、行政職員が地域を「自分事」として捉えるため、まずは職員サイドから住民との交流を積極的に持つことが必要である。その役目を担うべきは若手の市職員であり、私はその先頭に立って、これまで以上に地域に出向き住民との交流を図ろうと思う。今後も、地域に目を向け「市職員」というピースで職務を全うし、いずれは「地域住民」というピースでパズルに組み込まれることが、生まれ育った地域に対する恩返しとなると思う。

【引用・参考文献】

- ・統計そうさ 平成 29 年版
- ・匝瑳市ホームページ <http://www.city.sosa.lg.jp/>
- ・地域づくりインターンの会ホームページ <https://www.intern-kai.com/>
- ・Governance September 2018 (若手リーダーを育てよう！)