

テーマ：地域活性化に貢献する行政職員の育成  
方策～「元町カフェ」の実践事例報告～

所属：地域政策研究会

城古博史（兵庫県市町振興課）、大橋雅史（兵庫県農政環境部総務課）、溝口真吾（兵庫県立尼崎病院）、近藤直樹（兵庫県人事課）、高橋桐子（兵庫県自治研修所）、宇野真由美（兵庫県立芸術文化センター）、富士谷陽（兵庫県文書課）

## 研究概要

本研究では、行政職員や地域活動者等へのインタビュー調査を通して抽出したキーワードをもとに、一般的な行政職員が、地域活性化に貢献する職員へと成長し、地域に変化をもたらすプロセスを分析した。その結果、①外に出ること、②対話すること、③つながることが、多くの事例に共通する重要な要因であることがわかった。

これらの要因を多くの行政職員に提供する方策を提案するとともに、当研究会が「元町カフェ」という名称で実践してきた取組の成果を述べ、その検証結果を踏まえた今後の展開方策を示す。

## 1 研究の目的

人口や経済が縮小局面を迎える中、地方分権が進み、地域独自の活性化に取り組む地域とそうでない地域との明暗が、かつてより顕著になっている。地域の活性化においては、住民や各種団体等のリーダーが中心的な役割を果たすが、地域リーダーとの協働や支援等、行政職員の役割も大きい。

この行政職員の役割として、担当事務的確な処理を通して地域の活性化に寄与することは当然のことながら、それに加えて、従来の業務を粛々とこなすだけでは創出できない新しい価値や変化を地域にもたらすことが重要である（本研究で述べる「地域活性化」は、後者を指す）。

本研究では、このような行政職員が育つ過程を明らかにするとともに、そのための具体的な方策を提示することによって、地域活性化に貢献する行政職員がより多く生まれる組織づくりに寄与することを目的とする。

## 2 方法

本研究では、定量的なデータでは測れない暗黙知に焦点を当てるため、地域活性化の関係者 26 名（図表 1）にインタビューをおこない、定性的な分析を行った。

図表 1 インタビュー対象者（所属・役職はインタビュー当時）

対象者	活動内容等
1 森本 健次氏 京都府南山城村魅力ある村づくりプロジェクトリーダー	人口減少地域におけるむらづくり
2 三宅 隆之氏 兵庫県財政課主査	国・県の財政事情と行財政構造改革
3 西村 いつき氏 兵庫県農業改良課環境創造型農業専門員	コウホリ育む農法
4 小倉 謙氏 NPO 法人しゃらく代表理事	NPO 法人しゃらくの活動（介護付旅行等）
5 藤島 一篤氏 NPO 法人ワーク・ライフ・コンサルタン代表理事	ワーク・ライフ・バランスの推進
6 小川 雅由氏 NPO 法人こども環境活動支援協会事務局長	環境学習
7 浅見 雅之氏 合同会社人・まち・住まい研究所代表	小規模集落の活性化
8 京都府南山城村高尾地区の住民	高尾地区の現状とこれから（フィールドワーク）
9 加留部 貴行氏 九州大学大学院客員准教授	共働、変革事例（北九州市の B 級グルメ等）
10 西 修氏 神戸市長田区まちづくり課長	ワークショップ、まちづくり
11 西野 将俊氏 前兵庫県議会議員	議員活動について
12 衣笠 愛之氏 農業生産法人夢前夢工房代表取締役社長	農業、特産品化等による地域の活性化
13 山中 俊之氏 関西学院大学経営戦略研究科教授	グローバル時代における公共人材育成
14 白井 文氏 前尼崎市長	尼崎市の改革、白井氏のライフストーリー
15 吉田 淳史氏 尼崎市都市魅力創造発信課長	尼崎市の業務改善運動
16 立石 孝裕氏 尼崎市学校計画担当課長	
17 加藤 徹生氏 社団法人 wia 代表	社会的起業
18 中塚 則男氏 関西広域連合事務局長	関西広域連合とこれからの地方行政
19 大西 茂氏 佐用町金子集落区長	佐用町金子集落等の活性化の取組（フィールドワーク）
20 福井 正春氏 地域おこし協力隊	
21 綱本 武雄 22 若狭 健作 尼崎南部再生研究室	尼崎の南部再生
23 加藤 美浩 札幌市	もったかんたんまちづくり
24 木村 俊昭氏 地域活性化伝道師(国)	できないをできるに変える地域活性化
25 樋渡 啓祐氏 佐賀県武雄市長	武雄市の改革、樋渡氏のライフストーリー
26 豊重 哲郎氏 鹿屋市串良町柳谷公民館館長	やねだん集落の行政に頼らない活性化

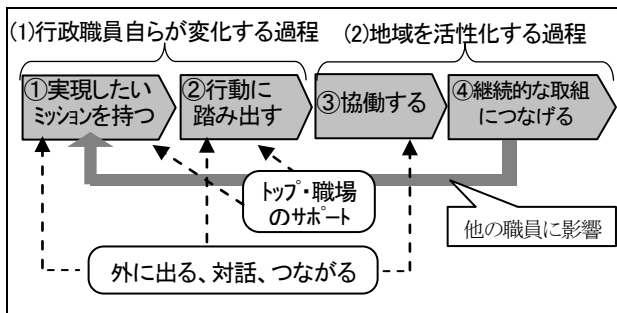
インタビューでは、「なぜ地域活性化に取り組もうと考えたのか」という対象者の内的な変化から、実際に活性化の取り組んだプロセスまでを聴取し、そこからキーワードを抽出した。そのキーワード群の中から、多くの事例に共通するものや一定の法則性を見出し、地域活性化のプロセスをモデル化した。

### 3 地域を活性化するプロセス

分析の結果、大きく分けると2つの段階があり、さらに、それぞれ2つのステージに分けられ、全体で4つの段階があることがわかった。(図表2)

本章では、インタビューで聴取した事例の一部を紹介しながら、このプロセスについて述べる。

図表2 地域活性化のプロセス



#### (1) 行政職員自らが変化する過程

行政職員が地域活性化に貢献する行動は、突如として生起するものではなく、その前段階として、職員自らに変化が生じていることがわかった。

##### 第1段階：実現したいミッションを持つ

まず、職員自身が、現状や将来への危機感や理想、実現したいミッションを持つことから始まる。調査対象者には、批判や困難に直面してもあきらめない姿勢が共通していたが、それは、明確なミッションを持っているためと考えられる。また、このミッションは、外部からの刺激や体験、対話を通して形成されることが事例からわかった。

##### 第2段階：行動に踏み出す

第1段階で高まった思いを行動へと移す際、とりあえずやってみる、やりながら修正するというスタンスで行動に踏み出したケースが多かった。また、その際、対話やつながりを通して得られる仲間の存在やトップ（上司）からのサポートが重要であることがわかった。

#### 【上記に関連する事例（インタビュー調査より）】

森本 健次氏

（京都府南山城村魅力ある村づくりプロジェクトリーダー）

京都府南山城村では、人口減少や少子化・高齢化に直面し、地域の活性化が喫緊の課題であった。しかし、かつての森本氏には、こうした課題を抱える地域に対して、積極的に変化を起こそうという考えは無かった。

そんな森本氏の転機には、京都府から南山城村への出向職員との出会いがあった。その職員が薦める外部の勉強会に参加したことを契機に、地域の関係者の集まりにも積極的に顔を出して対話を重ねるようになり、「地域を何とかしたい」という思いを強くした。

その後、森本氏は、村長からのサポート（東京での勉強会への参加承認、役所内での推進体制構築など）を得て、魅力ある村づくりのプロジェクト・リーダーとして、村の内外に築いたつながりを活かしながら、廃校舎のものづくり・交流施設へのリニューアルや情報発信等に積極的に取り組み、来訪者の増加に成果をあげている。

〔地域活性化プロセスに関連するキーワード〕

外に出る、対話、ミッションを持つ、トップのサポート、つながり、行動に踏み出す

西村 いつき氏

（兵庫県農業改良課環境創造型農業主任専門員）

農薬の使用等によりコウノトリの餌となる生き物が激減し、野生のコウノトリが息できなくなった但馬地域において、農業改良普及員の西村氏は、コウノトリと共生できる農業を使わない稲作「コウノトリ育む農法」の開発・普及に挑戦した。これは、従来農法からは「常識はずれ」の農法であり、技術面での課題も多く、なかなか理解を得られなかった。

しかし、西村氏は、地道な研究を行うとともに、農家への会合にも頻繁に出向いて、あきらめずに説得を続けた。その背景には、農家で育ち、農業に向き合ってきた西村氏が、「コウノトリと共生できる環境を子どもたちに残したい。そのための農法を普及させたい。」という強い思い（ミッション）を持っていたこと、また、陰ながら応援してくれた上司の存在や、徐々に職場での推進体制ができたことなどがある。

〔地域活性化プロセスに関連するキーワード〕

外に出る、行動に踏み出す、ミッションを持つ、職場のサポート

#### (2) 地域に変化をもたらし、活性化する過程

自らの思いや行動を変化させた（第1・第2段階）職員は、いよいよ地域活性化の取組を実行することとなる。その際に、協働、継続というプロセスがあることがわかった。

##### 第3段階：協働する

地域活性化において、地域の多様な主体との協働は不可欠であるが、新しいことや変化をもたらすような取組の場合、はじめから多くの協働者を得ることは難しい。

その際、「自分が地域を何とかしてやろう」と肩肘を張るのではなく、わからないことは率直に「わからない」と助けを求め、まずは地域に寄り添ってともに汗を流す中で信頼関係を築くことが必要である。そして、ビジョンや大義を語ることで共感を得て、少しずつ協働の輪を広げていったというケースが多くみられた。そのためには、積極的に外に出て行き、つながりを大切にすることが重要であることがわかった。

【上記に関連する事例（インタビュー調査より）】

<b>森本 健次氏</b> （再掲：左記参照）
森本氏自身が茶業組合に参加し、若手の茶農家と協働して紅茶の特産品化に取り組んでいる。
[地域活性化プロセスに関連するキーワード] 外に出る、協働

<b>西村 いつき氏</b> （再掲：2頁参照）
西村氏は、コウノトリ育む農法の普及には、同農法で収穫した米が「売れる」ことが鍵となることから、流通業者での取扱促進や小学校での環境学習など、従来の農業改良普及員の業務範囲内にとどまらないつながりまで協働を進め、コウノトリ育むお米のブランド化と高値での流通、同農法の作付面積の拡大に成功している。この協働の過程では、西村氏がビジョンや大義を語り、共感を得ることによって、当初は反対が多かったものの、徐々に理解を得ることができた。
[地域活性化プロセスに関連するキーワード] つながり、対話、協働

<b>加留部 貴行氏</b> （九州大学大学院客員准教授）
「福岡市共働事業提案制度」において、福岡市の新任係長が、市事業への参画・協働について、NPO等関係団体にプレゼンテーションした際、「私は4月に異動してきたところで、よくわかりません。皆さん、助けてください」と、真摯に訴えかけた。その結果、NPO等関係者は「腕まくり」をして、その係長にすすんで助言し、「役所」対「NPO」という関係ではなく、 <u>相互に対話しながら共働事業が円滑に進んだ</u> 。
[地域活性化プロセスに関連するキーワード] 対話、協働

**第4段階：継続的な取り組みにつなげる**

成功事例では、ノウハウを公開したり人を認めて委ねることで後進を育てたり、持続可能な仕組みをつくったりすることによって、その取組が継続的なものになるよう戦略的に展開していた。

【上記に関連する事例（インタビュー調査より）】

<b>小倉 譲氏</b> （NPO法人しゃらく代表理事）
3人の仲間とともに、NPO法人しゃらくを設立し、一般的な旅行会社がしない付添・介護付の旅行を企画・運営している。健康面の不安から旅行に躊躇していた高齢

者等のニーズをとらえ、多くのリピーター客を得て事業を展開しているが、NPO法人しゃらくが対応できる人数には限界があることから、蓄積したノウハウを外部に公開し、外部とつながることを通して、このサービスが社会全体へと波及し、継続することを目指している。 また、小倉氏は、設立当初は指示型のリーダーシップで引っ張っていたが、現在は、ビジョンを共有した上で、スタッフに業務を大幅に任せており、士気高揚と人材の育成にも努め、持続可能な組織づくりを図っている。
[地域活性化プロセスに関連するキーワード] つながり、人材育成、継続

以上の各段階を通して、重要な鍵となる要素が3点あることがわかった。

一つ目は、「外に出ること」である。森本氏は外部の勉強会や茶業組合への参加、西村氏は農家の会合への参加等、積極的に外に出ている。

二つ目は、「対話すること」である。森本氏・西村氏ともに、内外の多様な関係者との対話を重ねている。また、加留部氏が紹介した福岡市の共働事業の事例においても、NPO等職員と率直に対話できる関係性を築いたことが鍵になっている。

三つ目は、「つながること」である。森本氏の多彩な人脈が、交流や情報発信、特産品化等に結びつき、西村氏が築いた流通業者や地域とのつながりが、コウノトリ育む米の販路拡大に大きな役割を果たした。また、小倉氏は外部とのつながりを持つことで、社会全体への波及をめざしている。

**4 地域活性化に貢献する職員の育成方策**

先述した3つの要因（外に出ること、対話すること、つながること）が地域活性化プロセスの重要な鍵であり、これらの経験を得られる機会を行政職員に提供することによって、地域活性化に貢献する職員が育つ可能性を高めることができると考えられる。そこで、そのための提案および実践事例について、以下で述べる。

**提案1：情報プラットフォーム「MANABI LINKS」**

地域活動や自己啓発への意欲を持っているものの、具体的な情報やきっかけが無く、行動にまで至っていない職員は、相当数存在している<sup>1</sup>。そこで、地域活動や外部セミナー等の情報に加え、感想や参加予定等について、職員だれもが書き込める情報プラットフォームを構築することを提案する。これによって、職員が外に出て、学習することを促進できる。

このような趣旨の情報プラットフォームは、既にfacebook上に作成されており<sup>2</sup>、本研究会のメ

ンバーも活用しているが、より多くの職員が利用可能な環境として、庁内WAN掲示板における運用を提案する。

### 提案2：政策を巡り県民と対話する「政策展示会」

県民と職員が対話・交流する機会として、「政策展示会」を提案する。「政策展示会」では、県の地域活性化施策をブース形式で紹介し、参加する県民と職員が、そこで施策内容や地域の現状・課題等について意見交換する。こうした対話を通して、県民と職員の相互理解が深まるとともに、県民意見を踏まえた施策のブラッシュアップにもつながる。

### 実践事例報告：「元町カフェ」

#### (1) 概要

当研究会では、地域活性化等に取り組んできた行政職員、NPO 代表者、大学教授など多彩なゲストを招いて先進事例から学ぶとともに、参加者どうして対話する「元町カフェ」という名称の交流会を、平成 23 年 2 月から概ね月 1 回実施しており、これまでに 25 回、延べ 980 人が参加している（平成 25 年 1 月 1 日現在）。実施形態は毎回様々であるが、概ね平日の夜に約 2 時間、ゲストからの話題提供と参加者同士の対話、質疑応答等を行っている。

図表 3 元町カフェのテーマ・ゲスト（例）

テーマ	ゲスト
人口減少地域におけるむらづくり	京都府南山城村職員 森本 健次
小規模集落の活性化っていったい何だろう？	人・まち・住まい研究所 代表 浅見 雅之
地域を元気に！（農業、特産品、交流等）	夢前夢工房代表取締役 衣笠 愛之
「協働」「共働」ってナニ？	九州大学特任准教授 加留部 貴行

写真 元町カフェの様子



#### (2) 特徴

元町カフェの特徴として、(i)参加者の多様性

(県職員以外も多数参加<sup>3)</sup>)、(ii)実践者がゲストであること（机上の理論ではなく、現場・外の実情を知る）、(iii)対話する時間を多く持つこと（双方向の学び、創発、つながりの醸成）があげられる。これらの特徴は、先述した地域活性化に貢献する職員育成の鍵（①外に出ること、②対話すること、③つながること）に深く関連している。

#### (3) 検証（参加者アンケートより）

元町カフェの成果を検証するため、元町カフェの参加者からアンケート調査を行い、45 名より回答を得た。その結果、元町カフェの成果として、次の 3 点が明らかになった。

#### 成果①：新たなつながりが生まれている。

「元町カフェで、あなたは何人の知り合いができましたか？」という質問に対し、平均 9.7 人の知り合いができたという回答が得られた。この「つながり」は、地域活性化プロセスの「協働する」に不可欠なものである。

#### 成果②：意識・考え方が変わった

「元町カフェがきっかけで、あなた自身の意識や考え方に変化が生じましたか？」という質問に、85%が「はい」、11%が「いいえ」と回答した（無回答 4%）。「はい」と回答した者が記述した変化の具体的な内容は、図表 4 の通りである。

図表 4 意識・考え方の変化の内容

<ul style="list-style-type: none"> <li>・もっと行政の外の世界のものの見方・考え方を取り入れたいと思うようになった。</li> <li>・もっと意欲を持って日々の仕事に取り組みたい。</li> <li>・元町カフェではいつも新鮮な刺激を受け、チャレンジ精神が沸いてくる。</li> </ul>
---

#### 成果③：行動が変わった

「元町カフェがきっかけで、あなた自身の行動に変化が生じましたか？」という質問に対し、41%が「はい」、45%が「いいえ」と回答した（無回答 14%）。「はい」と回答した者が記述した行動変化の具体例は、図表 5 の通りである。

図表 5 行動の変化の内容

<ul style="list-style-type: none"> <li>・アフター 5 のセミナーなどに行くようになった。</li> <li>・退職後 NPO を立ち上げるべく、準備を開始した。</li> <li>・地域の集会やサークル活動に参加し、違う立場からの考え方も取り込めるよう努力するようになった。</li> <li>・元町カフェに参加していた NPO の方との出会いがきっかけで、プロボノ活動を始めた。</li> </ul>
---

以上のアンケート結果から、元町カフェは、県庁内外に新たなつながりを生み出し、職員の意識や考え方が変わるとともに、やりたいこと（ミッション）を持ち、行動に踏み出すきっかけを与える場になっているとすることができる。

#### (4) 課題と今後の展開方策

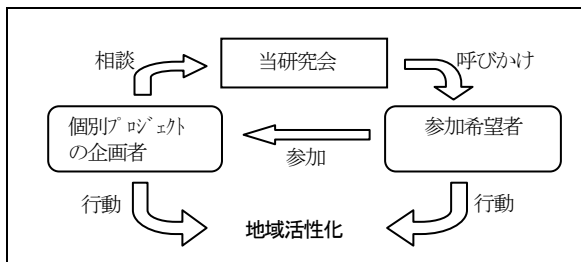
「行動は変化していない」という回答が45%にのぼった。地域活性化に貢献するためには、実際の行動が不可欠であり、今後は、意識の高まりから行動へと踏み出す者をいかに増やしていくかが課題である。以下に、この課題に対する今後の展開方策を述べる。

##### 方策1 個別プロジェクトの企画・実施支援

行動につながらない理由として、第1に、何から始めればいいのか分からない、第2に、一歩踏み出す勇気が足りないということが考えられる。これまでの元町カフェでも、実際の活動へと発展するケースがみられているが、これは、交流の中からいわば偶発的に発生したものであり、行動につながる必然性を高めるためには、具体的な「行動の場」と「一緒にやる仲間」が必要である。

そこで、実際に地域活性化に取り組むプロジェクト（例：集落との交流）を企画・運営する者と、こうしたプロジェクトへの参加を希望する者をマッチングする仕組みを構築する（図表6）。このマッチングをコーディネートする役割は、実践者や意欲ある職員が多数参加している元町カフェのネットワークを活かして、当研究会が中心になって担いたい。

図表6 個別プロジェクトの企画・実施支援



##### 方策2 「県庁の歩き方」の実施

行動につながらない理由の第3として、業務多忙で時間が無いということが考えられる。「不毛な忙しさ」が、行動のための時間や意欲を喪失させてしまう。

その処方箋の一つは、職員一人ひとりの能力を高め、業務の効率化を図ることである。従来であ

れば職場でのOJTや飲み会等の場で、上司や先輩職員から業務上の知識・ルールや暗黙知が継承されることが多かった。しかし、少人数化や中堅・若手職員の減少が進む現在の職場では、わからないことがあっても、所属の中で気軽に尋ねたり相談したりできる相手が存在せず、結果として仕事の質やスピードの低下を招きかねない状況になっている。

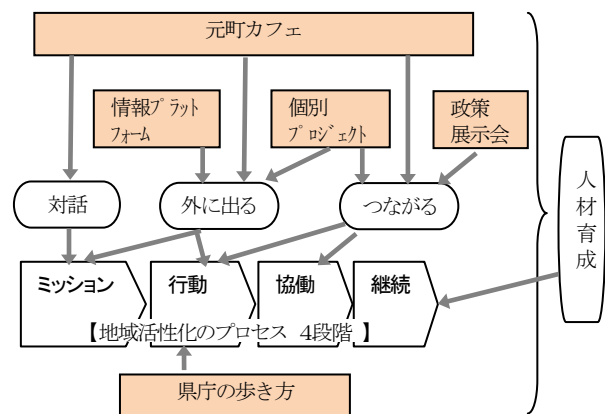
こうした状況を打開するために、当研究会のメンバーや元町カフェ参加者が企画者となり、「県庁の歩き方」というプロジェクトを平成24年12月から開始したところである。「県庁の歩き方」は、業務時間外に実施し、先輩職員からのレクチャーや参加者同士の対話を通して、県庁で働く上で必要となる基本的な知識や様々なコツ・技等の共有・継承を図るとともに、円滑な業務遂行に有用な庁内での人脈の形成をめざしている。

今後は、先輩職員から「教えてもらう」勉強会形式のみならず、参加者自身が業務において創意工夫していることやIT活用術等の具体的な業務効率化の方法等を披露しあい、これらの情報を蓄積して広く職員に共有していくことも構想している。こうした取り組みを通して、「時間が無い」という状況の改善を図っていきたい。

#### 5 まとめ

本研究の目的である「地域活性化に貢献する職員の育成」は、当研究会が実施中あるいは実施予定である「元町カフェ」「個別プロジェクトの企画・実施支援」「県庁の歩き方」等が、それぞれの役割を担いながら補完し合う体系（図表7）により実現可能であると考えている。

図表7 地域活性化に貢献する職員の育成方策体系



地域活性化のプロセスには4つの段階があり、各段階において重要な鍵となる要因は、①外に出ること、②対話すること、③つながることであった。

「元町カフェ」は、これら3つの要因を提供する場であり、特に意識の変化（ミッションを持つ）に大きな成果をあげてきた。しかしながら、行動の変化という点では不十分であった。

そこで、「個別プロジェクトの企画・実施支援」で、具体的な行動の場（外に出る機会）と一緒にやる仲間（つながり）をマッチングする仕組みを構築する。また、「県庁の歩き方」を通して、地域活性化に貢献する行動の阻害要因となっている業務が多忙すぎる状況の改善を図る。これらのプロジェクトによって、行動に踏み出しやすい環境を整えることが可能である。

また、「情報プラットフォーム」における外部セミナー等の情報共有を通して、外に出ることを促進するとともに、「政策展示会」によって県民や関係者等とのつながりを創出する。

図表7に示したように、これらの方策を組み合わせた体系的な展開によって、外に出る、対話、つながる、という鍵になる要因を満たすことができ、その結果として、地域活性化の4段階のプロセスを進む職員の育成が可能になる。

## 6 今後の研究課題

本稿では、当研究会の実践内容を中心に述べた。そのため、先行研究等による理論的裏づけや分析は行っていない。当研究会が実施してきたような取り組みを他地域でも展開するためには、一定の普遍性のある理論化が必要であり、これについては、今後の研究課題であると考えている。

## 7 おわりに

私たちは、県職員として担当業務に励むことは当然のことであるが、積極的に外部と交流して地域に出て行くことや、業務以外の活動でも社会に貢献することが大切だと考えている。こうした活動を通して、現場感覚の涵養や視野の拡大が可能となり、「真に県民のためとなることは何か」という視座を常に中心に据えて、本来業務に精励する意欲や能力を高めることが可能であると確信している。

当研究会では、元町カフェをはじめとして、そのような機会をこれからも提供していきたいと考えている。ゲストスピーカーや参加者の方々、いつも助言をくださる先輩方からの支えに感謝して、

何より私たち自身が楽しみながら、今後も活動を継続・発展させていきたい。

### 〔付記〕

本研究は、兵庫自治学会グループ研究応援事業として実施したものです。

### 〔参考文献〕

- ・『経営学講義』、板倉宏昭、2010
- ・『辺境から世界を変える』、加藤徹生、2012
- ・『リーダーシップ入門』、金井壽宏、2005
- ・『ビジョナリーリーダー』、北垣武文、2010
- ・『「できない」を「できる！」に変える』、木村俊昭、2010
- ・『地域再生—行政に頼らない「むら」おこし』、豊重哲郎、2004
- ・『リーダーシップの旅 見えないものを見る』、野田智義・金井壽宏、2007
- ・『フューチャーセンターをつくらう』、野村恭彦、2012
- ・『首長パンチ』、樋渡啓祐、2010
- ・『期待される役所へ—行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する』、元吉由紀子、2012
- ・『そうだ、葉っぱを売ろう！ 過疎の町、どん底からの再生』、横石知二、2007
- ・『モチベーション3.0』、ダニエル・ピンク、2010
- ・『インフルエンサーたちの伝えて動かす技術』、ケリー・パターソンら、2009
- ・『フロー体験 喜びの現象学』、M・チクセントミハイ、1996

- 1 職員研修所で多くの職員に接してきた筆者の経験に基づく仮説
- 2 吉住惇氏（兵庫県企画県民部総務課）が作成
- 3 平成25年1月1日時点で、県603人、他自治体262人、その他（企業、NPO、大学生等）115人が参加
- 4 「不毛な忙しさ」＝アクティブ・ノンアクションとは、毎日多忙に過ごしているにも関わらず、本当に必要で意義があり、真の充足感をもたらしてくれる何かについては、まったく達成できていない状態。行動しているようにみえて（アクティブ）、実は何の行動もしていない（ノンアクション）という危険な落とし穴。このワナにはまっているのは、組織のなかで「できる」と評価されている人たちが多い。（〔『リーダーシップの旅』野田智義 金井壽宏〕）

