

## 求められる公務員像

椎川 忍 氏（総務省自治財政局長、前地域力創造審議官）

### 地域社会の一員として、地域を経営できる公務員に

地域主権改革が進展し、住民が自分たちで地域のあり方を決め、実行し、責任を持つ社会へと向かっています。それに伴い自治体や公務員に求められているのは、昔のように役場を管理運営したり、制度を運用するというだけではだめで、地域社会の一員として、地域を経営していくことです。

そのためには地域力を創造すること、つまり単なる経費削減や、やり方を少し工夫するという以上の、イノベーションが求められていると思います。組織、地域の風土改革も必要でしょう。そのためには経営陣である首長・幹部職員の責任が非常に大きいと思っています。

また、お金も情報も、今までの縦の流れから横のネットワークに変わってきます。一括交付金、補助金改革が進み、完全に地域主権時代になるならば、情報もノウハウも人材も、横で共有するという時代になってくるでしょう。このことは ICT（Information and Communication Technology）の問題と密接に関連しています。横のネットワークを可能にする ICT を使いこなせるか否かによって、地域も役所も力の発揮の仕方が全く違ってきます。

そして、もう一度公務員の立ち位置、ミッションを確認すべきだということがあります。公務員のミッションとは何かということ、常に考えながら仕事をして下さい。公務員として、地域経営を目指したいものです。経営とは、使える資源をすべて動員し、有機的複合的に結び付けて、最大の成果を上げることです。そして、地域経営の成果というのは、住民の幸福感・満足度が尺度になるでしょう。

その時の最大の資源は人材です。公務員一人あたりの生産性を最大にしなくてはなりません。役所の管理ではなく地域をマネージメントする能力、地域住民のパワーを引き出したり、人の和づくりの能力が必要です。



### 公務員参加型地域おこしと「新しい公共」

公務員が地域活動や社会貢献活動を一市民としてしようとすると、どうしても「役所の考えはこうだ」とか、そういう物言いや態度になりがちです。しかし地域の方は公務員ではなく、公務員としての知識・経験・ノウハウを持っている人が、個人として地域に貢献してくれることを求めているのです。

私は公務員参加型地域おこしを進めています。今日ではほとんどすべての自治体が「住民協働」や「新しい公共」を施策の中に位置付けています。しかし、こんな言葉の説明会や広報をするよりも、まず公務員が地域に出かけて行って、地域活動、社会貢献活動を一緒にやることの方が重要なのです。

まず、現場を体感して、現場の思いや悩みを共有するところからはじめたらいい。そのことがすなわち住民協働、新しい公共を進める土壌となっていくでしょう。

笑い話ではないのですが、住民協働の会議がありますよと言って、市役所に住民代表の方を集めて、役所と住民の人が机を向かい合わせにして会議をやっている。この形がもうだめなんです。住民と対峙していたり、住民を市役所に呼んで協働しましょうと言っているのがだめなんです。

まず、自分たちが地域に出かけて行って、いろんなことを一緒にやる中で、いろいろお話をすれば、住民たちも理解してくれるだろうと思います。そのような意味で、多くの自治体がやっている地域担当職員制度というのは効果的だと思います。地域担当職員と地域おこし協力隊や集落支援員を連携させれば、もっと効果が上がります。しかし、こういう人たちに仕事を丸投げしてはいけません。もともとは職員がやるべきことなのです。

### 地域に飛び出す公務員ネットワーク



私は「地域に飛び出す公務員ネットワーク」を主宰しています。同じ組織、同じ地域では不都合なこともおこったりするので、横のネットワークをつくらうということです。公務員であればだれでも入れます。地域に飛び出して、公務員参加型地域づくりをやるうという人たちが集まっており、3年前の秋に発足をしましたが、今、1,600人ぐらいに会員が増えました。

主として、メーリングリストをつかった意見交換、悩み相談、質問など、ありとあらゆる問題が1日30件～40件、やりとりされています。また、

最近では、地域ごとに自発的に集まって勉強会をやるうといったことが盛んにおこなわれるようになりました。

このネットワークには不思議な人が多いです。全国的なNPOに参加して、土日になると活動で全国飛び回っている人とか、東京まで大学に通いスクーリングを受けている人とか、いろいろな人がいます。多分自分の組織の中ではちょっと浮いていると感じている人もいるのではないかと思います。しかし、この仲間の中では生き生きとしていますね。東日本大震災のときにも、「みんなで作る震災被災者支援情報サイト」というホームページをこの人たちが中心になって即座に作りました。

このネットワークの最終目標は、組織の風土改革です。そのために「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」をつくりました。首長さんが、社会貢献活動、地域活動をやる公務員を応援しようと、先頭に立って運動するのです。たくさんの首長さんに集まっていただき、立派なWebサイトもできて、徐々に進んできています。

## 地域力の創造

地域を経営していくためには地域力を創造することが大事です。地域には「ヒト」と「モノ」しかありません。よって、地域力は「資源力」と「人間力」ということです。これが地域力の源泉です。資源には天然自然のものと人間力の蓄積である文化があり、それらを生かすのが私たち生きている人間です。人間力は、やる気と能力とつながり力で考えるとわかりやすいと思います。

地域づくりに必要な能力のなかで圧倒的に大事なのが情報受発信力です。私はホームページ、ブログ、ツイッター等を活用していますが、自分から情報を出さないと人はつながってこないと思っています。そうした人と人の結びつきから、新しいプロジェクトやイノベーションを生み出していくことが可能になるのです。

地域づくりは一部の人がやっているだけではいけません。あらゆる年代、あらゆる職種、あらゆるグループに地域づくりを志す人を育てるようにしましょう。無理しなくていいのです。できることをすればいいのです。そして、こうした人材育成は、公務員は公務員、NPOはNPOと分けなくて、混ぜてやるということが大事です。

## 椎川流「公務員十戒」

最後に私の考えた公務員十戒をご紹介します。

- 公務員である以前に、まず普通の人として皆から尊敬される人間になること
- 常に、健康をチェックし、身体を鍛え、気力を充実させて、公務能率を上げられるよう心がけること
- 自分が権限を持っていることを意識した上で、それを振り回すことなく、いつも謙虚に、国民、住民のために真剣に汗を流すこと
- 自分だけの狭い世界に閉じこもらず、平日だけに限らず、自分の時間とお金を使ってでも勉強や人との付き合いをし、知識と人脈をひろげること
- 自分の住む地域の自治会活動でも、ふるさとの地域おこしでも、趣味の国際交流でもいいから、仕事以外のプラスワンとして、なにか地域活動、ボランティア活動、NPO 活動、社会貢献活動などをし、机の上の理屈を言うだけでなく、実際に身体を動かすこと
- 自分の眼で現場を確認し、国民や地域住民の声に謙虚に耳を傾け、自分の担当する仕事に工夫を加えて、常に一步前進するつもりで改革、改善に努め、スモールサクセスを積み重ねること
- 組織や上司のためでなく、直接国民や地域住民のためになっているかという公務員の最終ミッションを意識しながら、常に自分の仕事を点検すること
- 仕事から逃げることなく、責任を他人に押しつけることなく、自分のすべきことをきちんと処理すること
- 失敗を部下のせいにするのではなく、また、上司にこびることなく、自分の正しいと考えることをやり抜くこと
- 理屈だけでものを言わず、自分がそう言われて実際にそれを実行しなければならない立場になったらどうかということを必ず考えてからものを言うこと