

政策創造と人材育成

熊本大学政策創造研究教育センター 教授

講師 上野 眞也 氏

1 はじめに

皆さんこんにちは。ただいまご紹介いただきました熊本大学の上野眞也と申します。これから「政策創造」と「人材育成」についてお話をさせていただきたいと思います。

近年、地域創生やクリエイティビティ、イノベーションの必要性が語られています。様々な分野の方々が、いまこれまでの成熟社会を乗り越える変革期に差し掛かっているのだらうと感じておられます。そういう転換点にあって政策創造や、それを牽引していく人材をどのように創りだしていくのかということに関する期待と、果たしてどのようにそれを実現化したらいいのかという戸惑いも含めて、これらのテーマに関心が高まっているのではないかと思います。

大学も全く同じです。これまでの教育のあり方を変えるべく、新しい教育を模索し、試行錯誤しています。企業も人材育成について非常に悩んでいます。更に、熊本市をはじめとする行政においても、どのような能力を持った人材が次の時代を切り開いていくのか、そういう人々をどうリクルートし、育て、将来の幹部に登用していくのかなど、試行錯誤されているのではないかなと思います。またもう一つ忘れてならないのが、地域社会を支える人材の育成です。私達が暮らすこの地域社会にも、人材を育成していくための仕組みが埋め込まれていました。しかし最近では、少しその機能が弱くなっているのではないかという危惧があります。

今日は、こういう社会を構成する様々な「人材育成」をどう図っていくのか。大学や企業、行政といった組織はどのようにそれに関わっていくのか。そして新しい時代をどのように創造していくのかについて、考えて参ります。

またもう一つ、「政策創造」というテーマもいただきました。未来を創る政策を考えていく上で、どんなことが課題になるのかお示しできれば良いのかもしれませんが、それは私の能力を遙かに超えています。今日はこんな切り口で考えてみると世界はどのように見えるでしょうかというように、課題を皆さんと共有しながら、新しい政策創造とはなんだろうということについても考えたいと思っています。

いつの時代も人が社会、経済をつくってきたわけですから、人材育成については、非常に大きな期待が寄せられています。ただ他方で、やはり教育というプロセスでできることと、できないことがあるのではないかと思います。

例えば企業であれば、きちっと事業を展開して儲けを出せる人がいれば、まずはOKかもしれません。では、公務員はどうでしょうか。例えば熊本市役所には今年も非常に高い競争倍率でとても優秀な人達が入ってきたそうです。熊本県内では人気の高い職業なのではないかと思っています。そういうところに勤める人達向けの教育機関というものも、大学や様々な機関があって、公務員になるための教育を提供しています。公務員になるには、高い競争倍率のペーパーテストを勝ちきる知的な記憶力なり記憶再現力と、面接に耐えうる人当たりの良いパーソナリティを示せれば、OKなのでしょう。特に市町村役場では、その地域の中で住民とともに一緒に考え、時には住民を啓発・指導することもあるかもしれませんが、同じ目線で一緒にコミュニケーションをして、地域の公共性について考えていける人が多分必要だろうと思います。仕事を選ぶときに、まず社会のために何かしたいという気持ちを持っている人なのか、持っていない

い人なのかで分類することができるかもしれませんが。しかしながら学校教育などの教育では、このような価値観というのは教えづらいのではないかという気が致します。

私達の理想の社会を共有し、創っていくための人材について、こうあって欲しいという「あるべき論」は語れますが、現実の人間を見ていくと、私達は、必ずしもあるべき姿で動いていくわけではありません。いわゆるデザインとゾレレンの問題です。組織マネジメントや、業務に必要な基礎知識、そして職場での人間関係性やネットワークの作り方などは、ある程度は研修で学びオンザジョブ・トレーニングで習得していくことが可能ですが、ある限界を超えますと、やはりその人が持っているガッツや、社会的なものへの正義感、使命感などには違いがあるのではないかという気が致します。

2 大学の人材育成教育

まず、大学の教育から少しご紹介をさせていただきます。今、教育改革は、この日本の未来を創っていくうえで非常に重要だということで、国でも色々な議論がなされています。ただ少し残念に思うのは、政治家はいつも制度をいじることをやりたがるわけですね。教育というのは全ての人が、一家言をもって語る分野でもあります。

しかし、例えば小学校6年間、中学校3年間、高校3年間、大学4年間、大学院に行けば修士2年間、博士3年間というような非常に長い教育・訓練のプロセスに、時間とエネルギーとお金を投資しながら、個人は成長しようとし、社会はその人を伸ばそうとするわけです。こういう制度を変更するということは、多くの世代に対して非常に大きな影響力が及びます。小学校と中学校を一緒にしていくとか、あるいは大学のあり方を変えていくという議論も大事なのかもしれませんが、他方で非常に難しい課題を生み出すことにもなるのだらうと思っています。

私達がこれまで大学で教えてきたことでは、かつては旧制高校の流れをひくように、教養というものが非常に重視されていました。しかし

ある時点で教養部というものは大学に必須で置かなくてもいいという文部省の通達が出たとたん、専門性重視ということが言われるようになり、教養部は多くの大学で解体されました。こういう中でも、人文・社会科学、それから自然科学、生命科学に関する多少の教育はしていますが、かつてのように2年間みっちり、例えば医者になる人にも文学や社会科学を学んでいた、文系の人にも物理学や動物学や数学などを学んでいたような教育というのは、最近では看過されてきました。専門知識、資格を重視するという時代が続き、例えば法学部ですと、大学の初年度から法律科目を入れて、ともするとどうやれば司法試験に合格するか、どうすると公務員試験に通るか、ということばかりを意識して学ぶような教育に変わっていきました。

更にこの10数年間、若い人達が減って学生数が減少していることもありますが、社会が非常に複雑化したことで、大学教育においても生涯にわたって学び続ける生涯学習教育への対応の必要性が高まってきました。この社会を元気にしていくためには、いつも新しい知識や技術を学ぶ、そういう意味で生涯に大学に何度も来ていただくような社会にしましょうと、高度専門職業人養成のための大学院を作ったりしています。熊本大学にも何種類もの大学院があり、公共政策学や法律学なども夜間に学ぶことができます。こういう高度専門職、さらには研究職というような形で博士課程でたくさん学生を学ばせ、ドクター（博士号）を持った人材を日本に沢山つくりましょうという動きがあります。

今も大学院では、たくさんの学生が学んでいます。しかし民間企業では、博士のような臺（とう）が立ったような人材ではなく、もっと若い人を柔軟に採用し、企業の色に染めて育てたいという日本企業の好み依然在としてあるようです。公務員も、技術職であれば、その専門性の証としての博士号があるのですが、一般事務職であれば、単に年齢が高いというだけ、という扱いしかされず、そういう評価とも絡み合っていて、あまり活かされていないようです。さらには、鳴り物入りで高度な専門職として弁護士

を養成するために作られた法科大学院ですが、弁護士が輩出されすぎて、弁護士業界が仕事の奪い合いになり、法曹資格を持っても就職できず、仕事がない弁護士があふれてしまいました。こういう高度専門職や研究者という高度な知識、技能を持った人達を養成したものの、私達の社会がこういう人達をどのように使うかということについては、上手く社会に受け入れられなかったという現実があります。

近年は産業界からの強い要請があって、大学が若者に新しい能力を身に付けさせて出さなければいけないのではないかと、という議論が盛んになり、国際コミュニケーション力という能力向上に非常に力を入れています。具体的に言えば英語運用能力です。昔は教養で英語の授業を4科目くらい、第二外国語4科目くらいは、多分必修で取っていたと思うのですが、近年はもう TOEIC や TOEFL の一定点数があれば単位をあげるようになっていくようです。要は、最終的な目標は英語が話せば良いということにあるわけですから、それを満たしているなら OK ですという話になりました。

近年、国家公務員一種試験でも、英語の能力が非常に高く、資格を持っていれば受験成績に加点されるというようなことが行われています。社会のあらゆる分野で、英語で仕事をする人達が求められているということのようで、大学教育の中にも英語で授業をするという要請が広がり始めています。大学院では比較的やりやすいのですが、学部で、全て授業を英語でするのは非常に難しい面があります。大半が日本人であるということ、日本のことを扱うにしても英語のテキスト教材がなく、教員がゼロから作らなくてはならない。このように様々な課題がありますが、国際コミュニケーション能力というものが、今大学で新しく求められている能力養成の主要テーマになりました。

さらにここ 3,4 年間、熊本大学でも取り組んでいます。リーディング大学院という国家的な将来社会のリーダー養成プログラムを走らせています。大学院において博士課程も含め、5 年間で未来のリーダーとして育てるという教育

プログラムです。学生も非常に頑張って様々な経験を積み、海外インターンシップなども経験しながら、逞しく育つことを期待して教育をしています。しかし果たして、リーダーシップというものが教育で育てられるのかということを考えてみますと、いかがでしょうか。皆さんがこれまで経験されてきた実感として、学校教育を受けた人が、学歴に基づいてある程度の地位につくということはかつてあったかもしれませんが、本当に社会を先導していくリーダーとして養成できるのか。おそらくリーダーに必要な資質、潜在能力について、ある程度伝えたり、教えたりする、あるいは様々なタフな経験をさせることはできるかとは思いますが、パッションはどうでしょう。国や社会が求めている次の時代のリーダーを創るという教育の在り方については、私達もまだまだ本当に試行錯誤の状況です。

新しく流行っている教育方法に、PBL 学習 (Problem Based Learning) という、問題や課題をベースにした学習方法があります。



図1 講義(レクチャー)

出典：Liber ethicorum des Henricus de Alemannia, single sheet. Scena: Henricus de Alemannia con i suoi student, 1350s.

図1は、1350年代のボローニャ大学の講義風景を描いた絵です。講壇に先生がいて、みんな机に座ってノートをとっています。私達にとっても馴染みのある、いわゆる講義とかレクチャーの風景ですね。レクチャーという言葉の語源は読むということだそうです。講壇の高い

ところから先生やある分野をマスターした人が、学生に対して 1 から 10 まできちっと順番に全部を話して伝え、学生はそれを聞いてノートをとる。こういう講義という方法が伝統的な大学での教育でした。特に文科系の学校では、東大法学部を頂点とし、全く同じ形で、200 人くらいの学生が今もこのような雰囲気でも法律学の講義を聞いて、一生懸命ノートを取り、記憶し、それでもって資格試験に臨むというような教育をやっています。



図 2 ソクラテス・メソッド

出典：Socratic method, Socrates and His Students

<http://factsanddetails.com/world/cat56/sub367/item1994.html>

図 2 は、ソクラテスと弟子達が学んでいる姿を描いた絵です。先ほどの一方的に伝えられるものを正確に記憶していくという講義ではなく、ソクラテスは皆さんご存知のように、対話しながら真理を発見していくやり方で有名です。1 から 10 まで教えないのですね。先ほど PBL といいましたが、まさに問題の一つ提示して、この問題についてあれこれ議論しながら、それを解明する何か新しい概念や技術が必要なら、それを学ぶというかたちで、一つの問題をベースにしながら段々に深く広く学んでいくやり方です。近年アメリカから入ってきたのですが、ソクラテス・メソッドといいます。学生がディスカッションしながら、ある社会課題をテーマにして自分なりに探求し、必要に応じて統計処理など能力を習得しながら主体的に学習していくという教育スタイルが良いと言われるようになりました。現在、私達の授業にも、この方法

はずいぶん取り入れるようになっていきます。更にはフィールドに連れて行ったり、プレゼンテーション能力をつけさせたりすることもやっています。

日本のように、先生の話きちっと机に座っておとなしく聴いて、質問されたら手を上げて答えてという授業では、受け身で積極性が育たない。だからワイワイガヤガヤ、時には講義室を飛び出して調べたり、インターネットでその場で調べてみたり、あるいは話を聞くにふさわしい人を連れてきて議論をするという方法をとらなければいけないということになってきています。教室で静かに受け身に着席していることができることは、教育にとって重要な訓練ではなくなっているということになります。

ただ PBL 学習は主体的に学ぶ意欲のある人達は本当に深く学ぶわけですが、予め計画されたシナリオどおりに学生達が学ぶわけではありませんで、知識の修得状況については多少ばらつきが出る。それでも様々な関心に基づいて深めていけるのであれば、将来の応用力という点から OK ではないかといわれています。



図 3 デザイン・スクール方式

図 3 の上部はスタンフォード大学のデザインスクール (D. School) の資料です。この場合のデザインというのは、もちろんプロダクト・デザインもありますが、絵を描くデザインだけではなく、社会の仕組みであるとか、計画し遂行されるあらゆるものについて設計をするを含んでいます。従来ですと公共政策学が扱うよ

うなものを、非常にクリエイティブな制度設計をし、それをうまく動かすことで効率よく社会を駆動させたり、上手に社会問題を解決する。あるいは人が使いやすい良い製品を考え出すということを、体験を通して学ぶことができる大学院です。非常に人気が高く、私達もこの方法には大きな影響を受け、授業の中でもこういうアプローチを取り入れはじめています。

伝統的な講壇からの話を聞くスタイルは、まだまだアメリカでも、もちろん日本でも、ヨーロッパでも多数です。PBL やソクラテス・メソッドは、講壇の上から先生が全てのことを教えてくれるスタイルとは全く異なるので、戸惑いながら試行錯誤しています。

図3下部の写真は、私の講義に参加している学生達が、解決すべき地域課題について3、4か月間調べたりディスカッションしたりして纏めた成果をグループ発表している様子です。学生が自分達で考え、それをまとめ、伝えるという過程を、新しい教育方法と捉えた教育改革が多くなってきました。

ワイワイガヤガヤとワークショップ形式の授業を行うのは、参加する者にとっても楽しい経験です。ただもう一方で、こういう場では、外交的な性格の人、たくさんしゃべる人が能力が高い人とみられがちです。しかし内向的な人というのは、単に自分の考えを整理し主張することができない人ということではなく、実は静かであるけれども頭の中で深く考え、軽率な発言を抑えるタイプかもしれません。これは単に人の性格の違いにしか過ぎません。小学校から自分の個性を発揮し意見を述べることを教え込まれているアメリカ社会でも、やはりこの内向的、外交的ということについてはいろいろな受け止め方があるようです。全ての人達が外交的な態度を身につけるような学習をしたり、そういう人材になることを目指すことは不必要だと思います。内向的な人間の活用を一生懸命訴えたスーザン・ケインの『Quiet』という本が最近も話題になりました。うわべのコミュニケーション上手やリーダーシップではなく、内向的な人の持つ魅力、判断能力も社会にとっては重要で

す。

3 企業の人材育成

企業は、新しい価値を生み出してナンボの競争原理の社会です。人材が極めて重要だということに間違いありません。その際に、かつて、MBA (Master of Business Administration 経営学修士) というような大学院教育が、ものすごく人気がありました。ハーバードやシカゴのビジネススクールを卒業すると、20 数歳で大きな会社の副社長くらいにいきなりなって、年収何千万、何億円をもらうということで、たくさん人間が成り上がるために MBA 教育を受けるとことがブームになっていました。しかし近年では、MBA の人達は本当にそんなに価値があるのかと企業からも疑問視されるようになってきました。彼らは会社の二番目、三番目として会社をマネジメントする人間、あるいはどうやったら利益が出るかというようなことを統計学などを使って見つけ出すことができる人間であるのは間違ありません。しかし、ゼロから新しい価値を創る人間という意味では、全くふさわしくない教育を行っているのではないかと、今は評価されています。

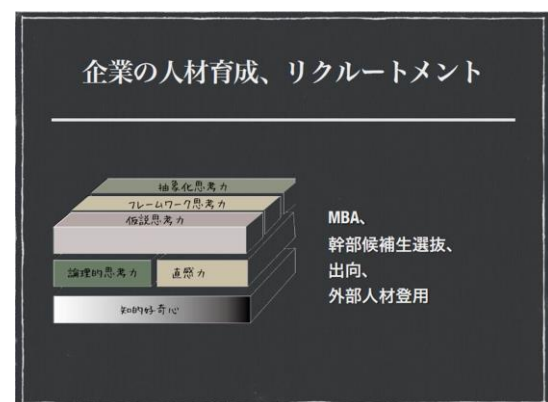


図4 企業の人材育成、リクルートメント

この頃は、1つの産業の寿命が20年くらいといわれています。例えば、造船会社が造船事業から撤退して会社の名称を変えなくてははいけないくらいに激しく産業が変化しています。このような中で、企業の次の時代のビジネスの

屋台骨を作っていくために、今はビジネスとして市場には存在していないものを、新たなビジネスマーケットに育てていくような人材が必要です。あるいはゼロからベンチャー企業で会社を作る人も必要です。しかしそういう人材はなかなかリクルートメントをしたり、教育したりという形では出づらいという悩みがあります。

でも企業の中には、斬新な人材を次々と輩出している企業もあります。そういう企業の方々がよくおっしゃるのは、人材の重要な資質として、その人が持っている知的好奇心の高さと、論理的に考えていく思考力だそうです。図4に、仮説思考力とかフレームワーク思考力とか抽象思考力などと分類して示しておりますが、思考力については、物事を深く論理的に考えていく力、そして更に直感としておもしろい、これはすごいぞ、ということを感じる感性も持っていることがとても重要です。

トンボやセミのように、企業自身が古い殻を脱ぎ捨て脱皮していかなければなりません。そのような成長、進化を進める人材を得るためによく行われるのは、幹部候補生の選抜を行う、あるいは次の経営陣に育てたいと思えば早いうちにトップに付けてそこでの経験を積ませたりしています。ずっと2番目、3番目ではトップにはなれない。トップになったときの訓練が永遠にできないということで、出向などで失敗なり成功なりの体験を早めにさせるということもやられています。それでも足りなければ、外部からヘッドハンティングで人材を得る、というようなことが行われます。

リクルートという会社は、皆さん方もご存知でしょう。最近の『ハーバード・ビジネス・レビュー』という雑誌論文の中で、峰岸社長さんがおっしゃっていたことが非常に興味深かったので、概要をお話します。リクルートという会社は、どんどん社内で起業をさせる。面白いことを考えていると思ったら、「お前、会社をつくれ」と言って、会社の中である程度の独立した自分の商売をやらせるような企業です。そして本当にやりたいことを見つけた人間はどんどん辞めて出て行く。そしてあちこちで会社を興し

ているというような不思議な会社です。この会社組織は人を育てるという意味では大成功しているわけです。リストラされて出ていっているのではなく、リクルート社の範囲を超えて、更に自分でやりたいということでリクルート社を飛び出していく人間が続々と輩出されています。

峰岸さんがリクルート社の文化として語っているのは、自分達は「自分の力で課題を設定して、その課題を自分の力で解決できるような優秀な人材集団であり続けたい」ということです。

「自分の力で課題を設定し、課題を自分の力で解決できる」というのは、実はあらゆるところで求められている人材育成のキーワードです。私達の大学、大学院の究極の目標も、これからの社会に必要なものは何か、何が課題なのかを自分できちっと見定めて、それを解く方法を自分で考え出す人間だと考えています。

もう一つ峰岸さんに共感したことは、人材育成プログラムはリクルート社でもおそらく他社とほとんど違いはない。人材育成の機会はいっている会社がもっていますが、でもリクルート社では執拗に人材育成の機会を活かしていくということを会社のDNAにしているということです。

普通の人材養成プログラムを一生懸命やれば職員の能力の平均値は上がるのです。でも本当に突出した人材は、実は突然変異のようにしか現れない。本当に突出した人材というのは、既存の仕組みやシステムを壊して自ら組織のミッションを再定義する。「このように私達はやるべきだ」ということを提案する人、こういう人達を育てていきたいとトップは思っています。

突出した人材、突出しそうな人材は、大体芽を摘まれ、潰されます。生意気だとか、何をお前は言っているのだとか、早いうちに出る杭は打たれていくだけです。リクルート社ではそういう人間はそっと、将来のために潰されないように見守りながら育てるということをしているそうです。具体的なやり方とすれば、「こいつは将来有望だ、きっと将来の屋台骨を作るだろう」と期待したとしても、いきなり幹部のラインに登用したり、抜擢した地位につけたりしない。

それよりも、こんな面白いことをやっている人物がいるということを、取締役会などでさりげなく皆に認めてもらい、その人が本領発揮できるタイミングまでそっと守りながら育てていくのだそうです。

このように期待された人材というのは、単なる変わり者というのではなく、仲間をつくる能力をもっていなければなりません。自分だけがスマートで、他の人の 20 年先を行っていかうとも、それを実現するためには、それに賛同してくれる仲間をつくる能力が求められます。このようにして突出した人材が出るような文化を、リクルート社は一生懸命つくる努力をされています。

リクルート社が人材を採用するときには、実は求めるものが一つあるそうです。内に向いた目標、安定した職業、良いサラリー（給与）、こういうことを求めている人は採らない。仕事を通して社会の期待に応える、そういう自分なりの熱いものを持って、企業であっても社会を変えていく、社会のためになるような仕事をしたいという人しか採らないというポリシーです。

リクルート社の中で次第に頭角を現していく人材というのは、圧倒的な当事者意識を持ち、他人事ではなく自分事として物事を捉え、やる気を失わない人です。そしてチームワークの仕事ができる人。こういう人がリーダーとして、頭角を現してくると言っています。また、上司は、本当に青臭くリクルート社って何のためにあるのだとか、このサービスは何のためにあるのだと、青年のような議論を普段からたくさん部下とやり続けていく中で人材を育てていこうとしています。

もう一つ別の会社の話です。皆さんは仕事で情報検索をするとき、Google のサイトをお使いになると思います。Google という会社は、技術者集団といえますか、新しい技術で市場を作ってきた会社です。ベストセラーになったエリック・シュミット等の『How Google Works』という本で、この会社の仕事の進め方が詳しく紹介されています。

この Google 社のミッション（使命）は、世

界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスして使えるようにするということです。そしてもう一つ、「邪悪になるな」ということを創業者が自分達のミッションとして設定しました。

「邪悪になるな」とは、少し唐突な感じがしますが、数年前に Google 社が中国から撤退したことをご存知ですか。仕事で中国に行かれると、Google や Gmail は使えません。中国では全てのインターネットは政府の検閲を受けるための特別なシステムにつなげてあるのです。そのシステムの中で、人海戦術ですが、政府に都合の悪い言葉がネット上に表れたら全て消す作業をしています。この政府の都合で情報を消すということは、人々が自由に情報にアクセスできるようにするという Google 社の使命に反するということで、巨大なビジネスチャンスでしたが、そういう邪悪な思惑には加担しないと決断し撤退をしました。「Yahoo!」とか他の会社は、中国の検閲を受け入れるという形でサービスを展開しています。会社のポリシーというものに従って邪悪にならずに、頑なに事業展開していくということも Google 社の重要な文化になっています。

彼ら自身は 5 年計画とか 10 年計画で何かやりましようということよりも、非常に斬新なアイデアを出した人達、この人達に責任を持たせる。向かうべき方向はブレないようにしながらも、そこに向かう道筋は様々に試行錯誤させる。そして想いをカタチにする、成果を出す仕事をやらせる、ということを実行しています。いかに新しい課題、テーマ、イノベーションの気づきを捉えるか、そしてそれをどう考え対処するか、こういうことを愚直に組織の中で展開しています。

この会社がとても儲けていることはご存知だと思いますが、仕事場は狭いほうが良いという考えでオフィスは作られています。皆がごちゃごちゃして、嫌でも人々が接触する。話し合わざるを得ない状況をわざと作る。あえて広いスペースにはしない。ときにはプロジェクトに取り組む技術屋集団に会長の部屋が占拠されてしまうというが起きたりもしたそうです。

もう一つの文化は、「オフィスのカバの言うことは聞くな」ということです。オフィスのカバというのは、オフィスで一番地位の高い人のことです。そのような人が一言何か言うと逆らえない状況になりますよね。でもそういうものを聞いていたら実は良いアイデアは生まれない。誰のアイデアかではなくて、誰が一番良いアイデアを出すかが重要である。そして必ずそれは違うのではないかと、こういう観点からは別のことが言える、という異議が出せる。こういう雰囲気強く奨励しています。

今、私達が生きている社会は激しく変動しています。社会主義の国家が 20 世紀の終わりになくなったり、あるいは急に IS のようなものが出てきたりというようなことがあります。非常に激しく変動（Volatile）し、不確実（Uncertain）で、複雑（Complex）で、未来は不明瞭（Ambiguous）な世界。頭文字をとって VUCA な世界に私たちは生きています。こういうときには、適切なスキルを持っているか、学校で習ったか、ということよりも、新しいスキルを学ぶ潜在能力を持っているかどうか。その人が成長できるか。その人が自分で進化できるか。このような視点が人材育成では重要になるだろうと思われます。こういう VUCA な環境というものが、多分いまグローバル社会といわれていて、途上国の人材とも競争しながら、私達は仕事を創らないといけない。この国の豊かさを維持していきたい。そのためには、自分自身が変えられるタフさを育てることが必要です。

こういう場合に、自分自身はできるだけエネルギーを使わずに、高い所得で安楽に過ごせるということを人生の目標にしている人ではなく、利己的ではない目標、仕事を通して何か社会を変えていく、貢献する、ということを喜びとする人。そして、去年並みとか、大過なくとかではなく、ずば抜けた成果を上げる、こういうことを一生懸命やりたがる人。こういうモチベーションを高く持ち、自分の足跡を残すような仕事のやり方をする姿勢はとても重要な資質だろうと思います。異動して 1 年目はもちろんやり方を学んで良いですが、2 年目以降も変えない

ようであれば、その人は多分紙くず製造機ではない。何か改善を加えていくこと、こういうものを仕事の喜びにしていけることができる人というのが、やはり潜在能力が高い人間になるのではないかと思います。

このような人材を育てるためには、ある意味、負荷をかけないと人は育たない。折れてしまいそうなほどの難しい課題は、人を育てていくときにはあまり良くないかもしれません。しかし、簡単にできるような課題では駄目です。少し無理をしないと、背伸びしないとこなせないような挑戦をさせることが、人の成長には必要です。

次に、ジョブローテーションも大切です。今、市役所では 3、4 年くらいで人事異動でしょうか。昔の熊本県庁ですと、大体 2 年から 3 年くらいでした。30 数年過ごせば、10~20 くらいの様々な仕事を経験するわけですが、それは全く違うことをやっているだけではなく、その中で果たすべき役割がずっと広がっていく。そして過去にやった仕事の経験がつながってきてネットワーク化し、知識もさらに分厚いものになり、良い仕事ができるようになっていくわけです。こういうことを考えたジョブローテーションというのは、とても重要な人材養成のプロセスです。

さらに付け加えるとすれば、メンター（助言者、恩師）ですね。民間企業や大学ではメンターという形で寄り添いながら、その人を育て、成長することを応援する方法を採っています。市役所職員などでも、組織から充てがわれなくても、自分でこの人のようにになりたい、この人が私の心のメンターだと思えば、その人のようにどうやったら考えられるのか、どうやったらその人のように振舞えるのか、まず、真似をすることから始めてください。その人の読んでいる本を読んでみたり、その人が行きそう所に行ってみたり、真似から入る。学ぶの語源は真似るといいです。そしてその人の域に達すると、また違う地平が見えてきます。そのときにはまた新たなメンターがきっと見つかるでしょう。こういうメンターをもって自分を高めていく人達が、潜在能力の高い人だろうと思います。

民間ですと、40代半ばくらいの人材をその会社の重要な決定に携われるように育てていくいくということが、とても元気のある、国際的に活躍できている企業の人材の登用のやり方です。会長や社長が代わるときには、これまでの取締役会の中で末席だったような人をいきなり取締役社長に抜擢したりしますよね。ああいうものはまさにこういう訓練を経て、ポテンシャルを持っている人を育てている。そしてその人に托せる状況をつくっているのだろーと思います。

4 行政の人材育成

行政の人材育成についてです。公務員については、もちろん行政の基礎知識の習得を、入庁後に学ばせますね。もっとも事務系の人については、大学である程度の法律知識や組織のマネジメントなどを学んできているということを期待しているかもしれません。

さらに5年、10年くらい経てくると、政策法務、制度をいじれるだけの法律や制度設計の知識を学んでもらったり、あるいは、組織を動かすマネジメントのやり方、行政管理の知識、政治との接点などを勉強したりする機会が提供されていると思います。

人事管理上は、皆さん自身が上司と相談されて目標を設定し、1年間それに挑戦して、そして上手くできましたね、ここはこうやるともう少し良い成果が出たでしょう、などのレビューを受けながらその人を成長させていく目標管理・成果重視型人事の仕組みが人事管理システムとして標準装備されていると思います。

また10年くらい前には、人事管理の方法の一つとして、コンピテンシーを重視するという考え方が流行しました。

コンピテンシーというのは、例えばあなたが車のセールスマンだとすれば、こういうものです。ある人は月の販売ノルマを軽々と達成し、ある人はできない。多分、軽々と達成している人には、その業務にあたって様々な職業上の気づきや工夫をしているのでしょう。例えば過去の顧客と非常に緊密に連絡を取り合っている。簡単には買ってくれないと分かっている、普

段から手紙や電話で車の調子をうかがうとか、定期点検の案内を出したりしながら、機会をつくってずっと接触を保つ。そして何かあればいつでも私に言ってください、何でもご相談にのります、といった信頼の人間関係をつくる。このように業績を上げるためには、様々な活用すると良い工夫・ノウハウがあります。こういう工夫・ノウハウを分析し、標準化したリストを作り、これに基づいた能力向上指導と評価を行うというものです。

この考え方には少し人間を機械になぞらえたような面があって、コンピテンシー評価で人間自身が本当に先ほどのように一皮むけて成長するのか、このような人事管理には限界があるのではないかということが近年いわれています。

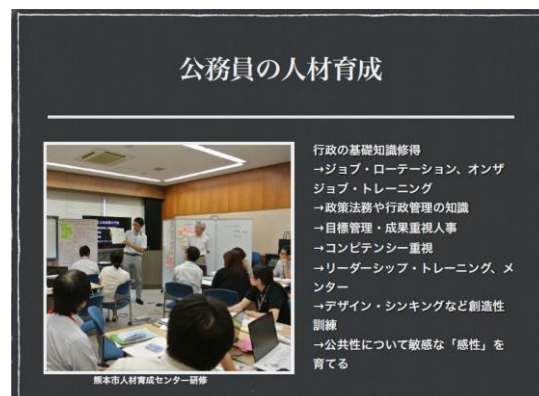


図5 公務員の人材育成

公務員研修の中では、リーダーシップをとる人、将来の幹部になる人のトレーニングということも意識されています。図5は熊本市の人材育成センターの政策形成研修に私が関わらせていただいたときの写真です。ここでは先ほどのデザインシンキングのような考え方を使いながら、新しい政策課題を解いていく演習をやっています。いわゆる創造性を持って問題を見直し、それを解く考え方を見つけ出す。あるいはヒントを得る方法を学ぶということをやっています。

こういう様々な人材育成のメニューはかなり有効です。これを本気で動かして、人材を育てるということをやり続けるしか、実は方法がない。組織が人材育成にセンシティブ（敏感）であればあるほど、ものすごくそれは活きてくる

と思います。私は公務員の人材育成については、最終的には公共性について敏感な感性を、どうやって組織の中で訓練し育てるかにかかっていると私は考えます。

例えば、最近も熊本市の業務でミスが報道されました。チェックミスですが、信頼性を失うというのは非常に簡単です。これまでの熊本市が、政令市になり、業務環境も大きく変化し、新しい挑戦ができるようになっていきます。こうした中で、いくつかのミスには、もう少し職員や組織の感度が良ければ防げたであろうものもあるのではと感じています。組織の様々な部署にいる方々が、どれほど公務員として公共性に関する感性を磨けるかどうかは、教育というよりも組織全体の文化に大きく関わっています。

現在総務省などでも、国を挙げて公務員改革を進められており、過去 20 年くらいものすごい勢いで国家公務員、地方公務員を減少させてきました。もう既に少数精鋭の時代に入っているのです。こういう状況の中で、人材育成は大きな行政目標として設定されています。これから法律も変わっていくのだと思いますが、人材育成の目的、学習風土をきちっとつくり、研修などを多様化、充実させてくださいという方針が国から出されています。もちろん、国から言われなくても、各自治体はその地域の未来を背負っているわけですから当然やられていると思います。新しい公共分野における人材育成は、わが国の未来にとって実は大きな課題であると言えます。



図 6 政策研修と政策コンペ

オンザジョブ・トレーニングやオフザジョブ・トレーニングの機会に、人は大きく成長することがあります。熊本大学では、大学教育の機会を広く提供するという使命もあり、若手公務員や大学生と一緒に政策提言をする「公共政策コンペ」というのを毎年開催しています。昨年、熊本市職員の皆さんにもたくさんご参加いただき、多くのチームが受賞されました(図 6)。自分達の職務は午前 8 時半から午後 5 時までやっておけばいいと考える人ばかりではないでしょう。さらに今やっている自分の職務を超えて、もう少しこんな風に社会を変えられるよ、などということをきっと心のどこかでお持ちですよね。そんなときに、ちょっと仲間を誘って、こういう場で発表していただくという行動は、きっと皆さん自身が、さっきから出ている潜在能力が高い、ガッツのある、そういう人材に成長する良い機会になるのではないかと思います。

勿論、組織をマネジメントする能力を育むことも重要です(図 7)。クリエイティブな考え方で新しい政策をつくるということだけが政策創造ではなく、今ある組織を活性化してアイデアを実現していくためにも組織マネジメントは必要です。行政のような大きな組織を動かすためには、いくつかのノウハウがあります。

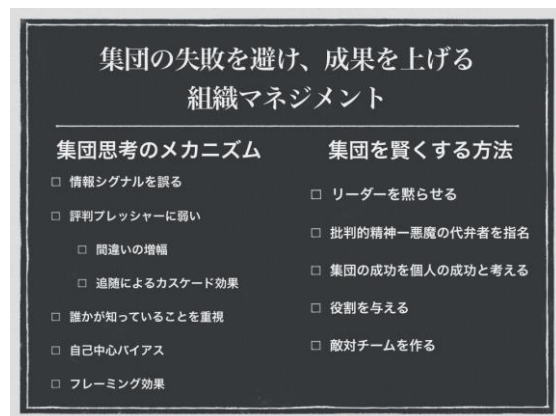


図 7 集団の失敗を避け、成果を上げる
組織マネジメント

どうしても陥りがちなのは集団思考です。皆が何となくこんな雰囲気にいるだろうとお互い

に読みあっている。そして、相手の気持ちを読み損なって、実はネガティブな雰囲気での場の結論が出てしまうこともあります。あるいは人と違うような意見を言うと、顰蹙をかうのではないかと、評判に勝手に押しつぶされて黙っておこうと考える。あるいはまた、人の話に「そうですよね、私もそう思います」などとリップサービスで乗っていく人がいると、実はたいしたことの無い案が主流派になってしまう。あるいは誰かが知ったかぶりで言っている意見を、あの人はきっと詳しくて正しいことを言っているのだらうと、あまり考えもせずそれに賛同してしまうということがありますね。

また、自己中心バイアスという、自分の知っている世界でしか物事を考えず、自分の考えは常識的で平均であり、他の人がズレていると思ってしまうような傾向をも、我々は持っていることに自覚的であるべきでしょう。

さらに、フレーミング効果について知っておくことも有用です。フレーミングというのは「枠」です。思考のフレーミング（枠）に囚われてしまうと、新しい考え方ができない、ということになります。つまり私たちは、世の中を見るときに、得てして一つの方向でしかみることができないという制約があるということです。これは今日の政策創造のテーマにも関わります。

例えば富山市には、ライトレールという熊本市電のような市電が走っていて、まちづくりにとても成功した事例として全国的に評価されています。この事例は JR がその路線を廃止したときに、人々の移動の足がなくなるということで、第3セクターにする、補助金を新たにどうにかして獲得する、県や市が金を出せなど、色々な話しがあっていたわけですが、JR すら手放したものを受け取っても採算ラインにのらないということで、交通計画関係の部署では鉄道の維持を諦めたわけです。公共交通のアイデアでいけばそこが限界だったわけです。でもそこに、ちょっとクリエイティブな人がいて、これは公共交通の問題ではない、まちづくりの問題であって、人々が街の中を自由に移動できる、こういう状態が街全体を活性化するのだという

ことを主張し、問題を考える視点や枠組みを根本的に変えました。昔でいうなら運輸省絡みの補助金しか見ていなかった視点から、地域全体のまちづくり、地域活性化という視点で見て、そこに新たに投資をして、もっと利便性の良い公共交通機関に組み替えていくということが可能になりました。これはへ理屈のように聞こえるかもしれませんが、発想を変え、その政策目的を変えることによって実現する、新たなリ・フレーミングになります。

また、集団を賢くする方法には、非常に影響力のある人に最初にしゃべらせないこと（「リーダーを黙らせる」）、話しが簡単にまとまってしまうように、あえてその問題について指摘するようなディスカッションをやるだけの知的な、タフな議論をやる役割（悪魔の代弁者）を誰かに担っていただくという方法があります。自分がこの議論で勝ったとか、この場で私の意見が採用されたということにこだわるのではなく、組織として成功する結論を導きだすことに喜びを感じるような議論や受け止め方ができるようになることが必要です。他にも、「役割を与える」とか、グループに「競争させる」とかいう手もあります。

5 地域の人材育成

さて、これまで大学、企業、公務員の人材育成について話してきましたが、地域社会に人材をつくるということもとても重要です。かつては私達の国では、やはり町内会という存在はとても大きなものであり、青年団や消防団や町内会の役員や PTA というものの経験が、否が応でも役として回ってきました。その役をこなす中で、初めて町内会の存在やその活動の意味などを理解していたわけです。その OB 達は、地域を支えていく理解者になっていきます。

しかし近年、このメカニズムが非常に弱くなりました。それを補うために、阪神大震災以降、ボランティアや NPO とのパートナーシップや協働という言葉が流行らせ、公助ではなく、自助でもなく、その中間の共助ということを強調してきました。もう 20~30 年、様々な政府や

自治体の総合計画の中には、協働という言葉が溢れ返っています。

人口減少、少子化、高齢化が進んでいく中で、コミュニティで暮らすことにも、ある意味で様々な生き辛さを感じるようになってきました。60年～70年代は社会やコミュニティの主要課題は環境問題でした。車の排気ガスを削減する、きれいな川を取り戻すという環境運動だったのですが、今は、自分が暮らす地域を住みやすいものにしようという地域づくり、まちづくり運動に変わってきています。



図8 地域社会の人材育成

図8は大江校区で熊本市の事業として行われていた地域の方々と行政の防災マップづくりの様子です。地域自治会の方々が集まって、ここが危険だよとか、あそこは水に浸かるから逃げる時はこの道は通れないよ、というような生きた知識を提供しあっています。こういう場を通して、今は住民同士の知り合いのネットワークづくりやコミュニティのために活動できる感性やセンスを持った人をつくろうという政策が色々と動いています。熊本市については「PI (Public Involvement) マニュアル」によって、市民参画の考え方を、あらゆる政策の中に入れて込むための手法が職員の皆さんに共有されています。しかし実は、それほどそれぞれの政策の中で使われているとはいえない状況もあります。

今後益々、地域社会の人材育成というのは、特に基礎自治体である市町村にとって重要な課題になると思います。いろいろな機会を捉えて、

このような市民が成長していく仕掛けをしていくことが可能です。

例えば図9右上のように、住民同士が集まってワークショップをして地域活性化について共に考えると、図9右下は行政や経済界のリーダーであるくまもと都市戦略会議のメンバーと大学生達が語りあうという熊本版ダボス会議というイベントです。また図9左は、中央区役所で行われた区の振興ビジョンを考えるイベントです。中央区は「つながる」を区のキーワードに据えました。街を歩いている人々に、どうやったら繋がれますか、協力し合えますか、あるいはどんなときに繋がるということを意識しますかといったことについて、ポストイットに意見や思い書いていただき、ボードとして共有できるようにしました。桜町でのイベントが終わったら、この区民の皆さんのつながりへの思い、意見、気づきが中央区役所（市役所）の1階のロビーにしばらく展示してありました。



図9 市民協働

コミュニティ・レベルでは、人々は割と強く隣近所で繋がる機会もあるのですが、もう一つ上の区レベルで住民参加を求めていくとなると、おそらく直接的には知り合いではない可能性が高い。つまり自分達は東区の住民だとか、中央区の住民だよねというような、互いに共感できるもの、そういう感覚やアイデンティティを新たに創らないといけないですね。こういう関係性をどうやって創りだしていくのか、ということも市役所の市民協働課や区役所の新しい重要

なミッションになっています。また市民からすれば、させられるだけではなく、こういうものに主体的に関わることで、自分達が暮らしている地域社会を良くできる機会に参画できる、喜びにしていけるといった上手な仕掛けを考える必要があると思います。

ここでビデオを、ちょっとご覧ください（図10）。島根県の離れ島、隠岐諸島の一つに、海士町（あまちょう）という島（町）があります。鳥取県境港からフェリーで3時間半くらいのところ です。

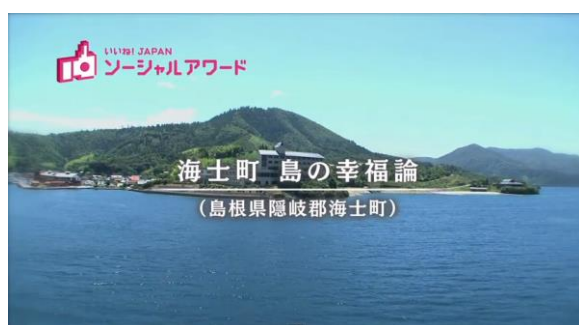


図 10 海士町のまちづくり

出典 www.youtube.com/watch?v=bj1QNxEIWLW

<概要>

日本海の島根半島沖合約 60km に浮かぶ隠岐諸島の一つの小さな島、海士町。対馬暖流の流れ込む豊かな海と、豊富な湧き水にも恵まれた半農半漁の人口およそ 2,300 人の離島である。改革と挑戦が始まった。「町長就任式の第一声は、役場は住民サービス総合株式会社であり、私（町長）は社長、そして副町長は専務だし、管理職は取締役、職員は社員だ。お客様は、税金を納めた株主であり、一方では行政サービスを受ける人でもある。年功序列を完全に廃止しました。係長とか課長の任用については推薦制をとった。海士町が禁句にしているのは、金がない、例がない、それから制度がない、だからできないというのは絶対言わないこと。これから地域をつくっていくためには、まず元気がなければいけないし、あとは本音と本気度だと思っています。」

隠岐牛のブランド化や岩牡蠣の養殖など、数々の懸命な取り組みの甲斐もあり、今では人口の 1

割以上となるおよそ 250 名の I ターン者が定住するまでにいった。

総合振興計画策定には、公募によって集まった 14 歳から 71 歳まで、総勢 60 名の町民が参加。海士町の将来について、住民同士で繰り返し話し合う場がもたれた。その結果今や都市部では手に入れることが難しくなった多くのことを島ならではの幸福として大切に、追求していきたいという結論に至った。

これは YouTube にアップされていますから、興味のある方は、全編ご覧いただきたいと思います。町の人口 2,300 人という川辺川ダムで翻弄されている五木村の倍くらいです。非常に小さな町です。船で本土から 3 時間、コンビニもなければ予備校もないところで、人口はものすごく減少していました。市町村合併の嵐が吹いたときに、隠岐諸島でも合併の話が起きました。しかし合併しても何のメリットもないということで、独立した町づくりを目指していくことを決めました。

これまで豊富な水産物資は農協や漁協を通して売られていたわけですが、農協や漁協の活動は地域経済や地域の人々の所得に全く貢献していないということに気づきました。直接自分達で水産加工品をつくって、東京に売り込み、地域経済を豊にしようということで、水産加工会社を作ります。このときに町職員が自主的に給与の 3 割カットを申し出て、その原資を使って「CAS システム」の工場が完成しました。この工場では、海士町で獲れる岩牡蠣などの魚介類を、鮮度を保ったまま都市に出荷できるように加工しています。

また島に一つだけあった島根県立隠岐島前高校も学生数の減少で廃校の危機にありました。学校を維持するため高校を魅力化しようという方策を考えます。世界を放浪した経験を持ち SONY で人材育成の仕事をしていた岩本悠氏が、I ターンで島に移住して斬新なアドバイスをを行い、島の魅力を活かした高校に変化する「島前高校魅力化プロジェクト」を推進しました。このプロジェクトでは、「島の文化を継承し、地

域の未来を創り出していける人財を育てること」を目的としています。今ではこの高校には、県外から 21 人も学生が離島留学で来るようになり(平成 24 年度)、元気を取り戻しています。さらに、島の教育では学力が伸びず大学進学に不利という状況を改善し、有名大学に合格するような高いレベルの教育を提供するようになっています。

このような海士町の地域づくり成功の要因は、山内町長さんの想いだけではありません。実はこの島の活性化のキーパーソンは、(青年団も既に解散していたのですが)、青年団の時代に遅れたいま 40 代になっている若者達でした。島育ちの人間は外の世界を知らないから、自分達はずっと世界を見てみたい。でも金がないからどうしようか、という話になり、彼らはユニークな作戦にでました。地域に昔からあった人形劇を自分達で練習し、この人形劇の全国コンテストで優勝すれば、きっと全国いろいろな所から声がかかって呼んでくれるだろうということを目論みます。一所懸命に人形劇の技を磨き、そして見事に優勝しました。その後、この役場の職員、自営業の人、様々な島の同級生仲間が、まさに海士町を支える人材の骨格となり町づくりを牽引したのです。

通常、役場の仕事では、部署ごとに業務を分けて分担させるという方法が一般的なやり方です。例えば地域づくり推進課の人が地域づくりをやり、財政課の人は財政の面倒みという分業体制です。しかし、この海士町では、人事異動はありますが、実は町の振興に関わる仕事は個人についてきます。ですからどこに人事異動しようが、あるミッションについてはその人がずっと関わることになっています。そして、「役場の机に座っているな。職員は全国飛び回って、この町を振興できるチャンスを探してこい」とはっぱをかけているのが町長です。ビデオのインタビューでは、町長は町行政をまるで会社のように話されていましたが、自分達でイノベーションをつくっていくということを必死でやっていく、このような姿勢を堅持していることが成功している秘訣であると思います。



図 11 小布施町のまちづくり

出典 www.youtube.com/watch?v=o_A8c5Y_TDg

もう一つ、こちらは長野県の小布施町（おぶせまち）のビデオです（図 11）。

<概要>

「これまで社会に出てから、どうもこう、貢献している方向が違うというジレンマみたいなものをずっと感じていて、農業だったら自分に嘘をつかずに生きていけるという確信を持ったのですよね。」

「東京が偽物とは言わないけれども、ここには本物がいるというか、この土地のことを知っている人がたくさんいる、そこを持っている地方というのは、すごく豊かだと思いますね。」

町長「縛られない時と、場所がある。」

「もっともっと、可能性を秘めている人にどんどん来てもらいたいし、色んなジャンルの若い人にどんどん来てもらいたい。」

この2つのビデオを見ていただいた理由は、実は他所からこれらの地域に若い人がどんどん入って来ているということを皆さんにお伝えしたかったのです。いかにその地域で若い人達が楽しいことができそうか。こういうよそ者。若者が楽しそうに動いていると、離島であろうが、長野の奥の小さな町であろうが、口コミで数百人の若者が集まって来るのですね。成長志向の20世紀、高度成長期の思考とはまた違った感性を、いまの若者は持っています。こういう人達を上手く惹きつけることができる地域というのは、きっとこれから更に活力を持つ地域に進化していけるでしょう。そういう人を呼び込む魅

力を地域が持つことも、人材育成の中で考えないといけないのではないかと思います。

人材育成についてまとめてみますと、学校で教えてくれる知識、あるいは、ここに行けば何かがあるよという地図を持つことではなく、コンパスを持って、自分でその目標に向かって歩いていける人、こういう人が人材育成の究極の目標ではないかと思います。

6 政策創造

政策創造については、かなりスライドを用意してきたのですが時間が少なくなってきましたので、少し駆け足で、クリエイティブな発想で政策を考えるヒントについてだけお話をします。

例えば図 12 を見てください。熊本市を中心に 1km、10km、100km、1000km で網かけしてみました。中心市街地の活性化とか、あるいは町内会のことを見ている人達はこの 1km 単位の視点でものを考えているでしょう。でも、都市計画であるとか、学校の配置であるとか、違う視点で考えると 10km くらいの観点になる。あるいは熊本市域でいえば 15km くらいあるのかもしれませんが、このくらいのエリアのフレームワークでものを見ているはずです。でも 100km を見てみれば、もう北九州の近くまでいってしまいますよね。1km の距離は歩いて 20 分くらい。10km ですと車で 20 分くらい。100km ですと新幹線に乗って 40 分くらい。1000km ですと飛行機で熊本から東京まで 90 分。西側の上海まで 90 分。ソウルまで 60 分。このくらいの圏域が 1000km 圏です。時間的には 1 時間半。

私達は、地域というものを距離という尺度で考えることもありますし、それから時間距離で捉えてみるという視点もあります。鳥の目と、虫の目ですね。それからもう一つ大切なのは時間の流れという尺度です。熊本市に 1 日だけやって来られた方が見る熊本市。数か月単身赴任で来られた方が見る熊本。あるいは 1 年、学生ですと 4 年間過ごす熊本。あるいはまた結婚して来て 50 年住んだ熊本。いろんな時間スパンで熊本を考えることができます。例えば京の都

は 1000 年以上の歴史を持っています。この歴史の蓄積、厚みが京都の魅力です。都市を見るときに、もう一つこういう魚の目、時間の流れという眼差しを意識しながら、空間、時間距離を組み合わせると、新しい政策について考えるヒントが得られて面白いのではないかと思います。



図 12 鳥の目・虫の目

では次に、第 2 のヒント。図 13 上段は、平成 27 年 5 月 17 日午前 11 時にこの近くを飛んでいる旅客機を図示してみました。中段は、これはもう少し広い区域を見えています。結構、日本では東～西方向へと移動しているのが分かります。もう少し視点を上海辺りまで拡大してみるとどうでしょう。アジアに向かう何か流れのようなのが見えますよね。では、もっと広く地球規模で見るとどうでしょう（下段参照）。

熊本はなかなか国際都市へのチャンスをつかめていませんが、熊本からアジアにかけて、そして中東からヨーロッパにかけて大きな流れが確かにある。そしてそれらの飛行機の道筋が熊本の上空にある。もちろんこれは、単に飛行機の航空路がこうなっているということにすぎません。しかしこのような地図からは、空路の先に人がいて、様々なおもしろいことが起き、ビジネスチャンスがある可能性をいきいきと示してくれると思いませんか。こんな図を自分で作ってみることも、斬新な政策創造のインスピレーションを得るには面白い切り口になると思います。



図 13 旅客機の飛行経路

第 3 のヒント。図 14 は、ウィキペディアという色々な電子情報を検索する検索エンジンで、2008 年から 2014 年まで“kumamoto”とローマ字で入れたときの（外国人による）検索結果です。2011 年 3 月にピークがあります。何でしょう。九州新幹線の全線開業の時期でしょうか。そのときには国際的に非常に注目された。こういうものも検証できます。2012 年の半ばのピークは何だったのでしょうか。こういうものも調べてみたら良いですね。ぜひ今後国際的な展開を考えるのであれば、どういう情報がヒットしているかを知ること、おもしろい気づきが得られるでしょう。

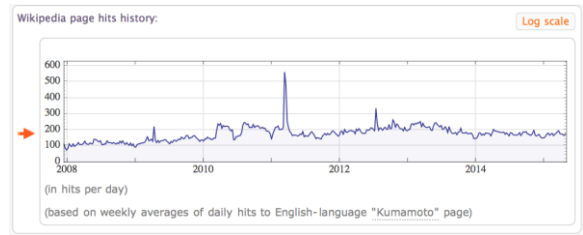


図 14 Wikipedia で Kumamoto の検索回数

図 15 は Google で検索した、まさに都市人気度です。上段は、日本語で“熊本”、“福岡”、“長崎”、“鹿児島”という言葉を入れて検索しました。一番上の線は、福岡、その次は熊本です。熊本のポジショニングは悪くはないのですが、だいぶ他地域に追いつかれてきていますね。時間ごとの人気のデコボコが上手く示されています。振幅がピークするとき、どのようなものが熊本で話題になったのか、あるいは福岡と比べてどの程度なのか、ということを考えてみたくなります。図 15 下段は、Google で英語の“Kumamoto City”を検索しますと、ポコポコと振幅が見られます。確かに話題性はあるのですが、なかなか継続的に大きな話題とはなっていないようです。

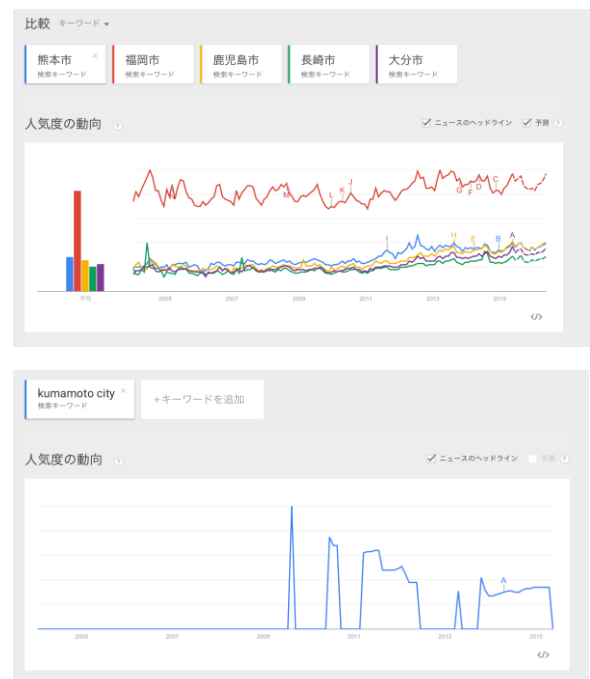


図 15 Google で検索された都市の人気度
それでは熊本市の中での人気ではどうでしょ

う。図 16 のように、熊本市（一番上の線）であれば、けっこう話題があるようです。熊本城の人気度は二番目の線のカーブを描いています。水前寺公園は、残念ながらほぼ横軸に重なったような直線で、インパクトが得られていません。この結果は実感にそっているように思います。

熊本城と水前寺公園がセットで熊本の観光名所となっていたことが嘘のようです。歴史的にも価値のある水前寺公園の魅力化を真剣に考える時期にあるのだと思います。



図 16 Google で検索された観光地人気度

もっとも、熊本市の話題性のデータには、観光などいい話だけではなく、犯罪報道などさまざまな耳目をひいたものが含まれています。観光地については、なぜ振幅が起きたのか検証することで、入り込み客数だけではなく、有用な今後の戦略へのヒントが得られる可能性があると思われます。

4 番目の政策創造のヒント。

図 17 は、2011 年 3 月に起きた東日本大震災の 3 か月後くらいに東北に調査に行った時の写真です。最近では、想定外という言葉が流行り言葉になるくらいに原発事故、津波、地震について想定外という説明や言い訳を聞いてきました。



図 17 東日本大震災(2011 年 6 月撮影)

今、この想定外の事態に対してどう対処しようとしているかという点、米国にある FEMA（緊急事態管理庁）のような中央集権型の巨大な司令塔をつくって、何か起きれば総理大臣が指示を出して自衛隊を出動させるとか、各県が救援に行くみたいなことを構想していますが、果たしてそのアイデアは上手く機能するのだろうかということが、現在、学会会議や日本行政学会などで議論されています。

これまで私達が学び、蓄積してきたことが、もしかすると新たな脅威の原因になっているのではないか、という問い直しです。想定が崩壊するような非常事態に、想定された仕組みで対応するということの限界があるのではないか。情報も入らない、起きることの激しさも想定できない、このような中でどうしたらいいか、ということを実際に問い直すことが求められています。

通常の状態では、日本では病院も患者を引受けられますし、色々なスーパーにも物資が豊富にあります。想定外のことが起きてしまうと、全く社会が機能しなくなる。自然災害は、常に人間の想定を超えたレベルでやってきます。災害後の「72 時間」は、それぞれ人が自分達で生き延びる努力をするしか仕方がない時間です。しかし 3 日我慢できれば、何とか政府や自治体による救援活動が始まるでしょう。でも 3 日間は、食べ物、飲み物を、とりあえず自分達や地域社会で助け合って生き延びていただくことが必要です。

その後、如何に早く、できるだけ深刻でないレベルにまで、社会の機能を回復させるかが大きな課題となります。図 18 は、森田朗氏が今年の日本行政学会で報告されたときのスライドです。この図で示されているように、水道が復旧する、電気が復旧する、あるいは病院で少し受け入れが可能になる、こういうものを出来るだけひどくならないように耐える力や、できるだけ早く回復させる方法。こういう社会の粘り強さーレジリエンス（回復力）ーをどのようにつくるかという発想が重要です。

その場合に、おそらく権力をどこかに集中させて、中央集権的に対応させるということでは出来ない、という限界が、2度の大震災を経験して見えてきました。

通常の防災、そして起きた時のクライシス（危機）・マネジメント、そして復興期など、災害をいくつかのステージに分けながら、どう対処するかということについて、完璧なシナリオは描くことは不可能です。しかし、想定外のことが起きたときに、どのように動くかについては、今我々は学びをしておく必要があるだろうという議論が学会でも行われています。計画神話、PDCA 神話を超えて、政策を創造する力を磨いていきたいものです。

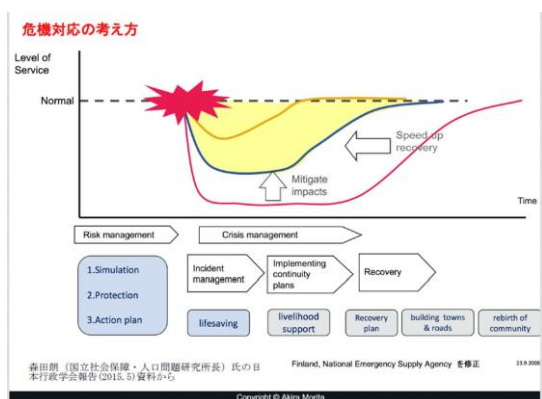


図 18 危機対応の考え方

出典 森田朗（国立社会保障・人口問題研究所長）氏の日本行政学会報告（2015.5）資料から

時間の都合で、政策創造については雑ばくなお話ししかできませんでした。しかし皆さんの日々の仕事は、まさにこういうものに関わって

いる仕事です。旧来のやり方を墨守したり、あるいは政府へ過大な信頼を寄せるというだけではなく、皆さんなりに対応策を考えていただければと思います。

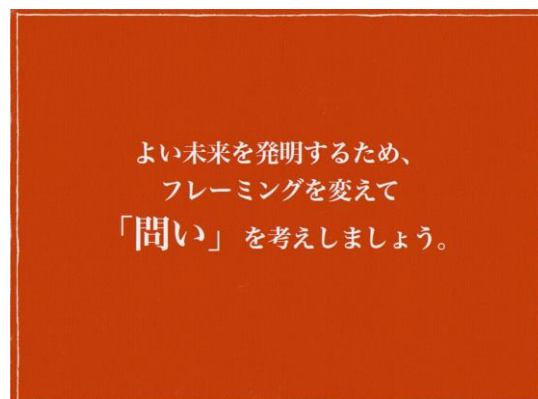


図 19 フレーミングを変えて「問い」を考えよう

7 おわりに

最後になりましたが、蓑茂壽太郎熊本市都市政策研究所長からいただきました「人材育成と政策創造」という演題に関して、私が皆様にお伝えしたかったことは、フレーミングを変えてよい未来を発明するための正しい問い、できるだけ斬新な問いを創っていくことが、政策創造の本質であるということです（図 19 参照）。

そして行政、企業、大学、地域社会は、こういう人材を育てていけるような環境を、意識して整備していく必要があります。

ご静聴、どうもありがとうございました。

会場からの質問

Q これから市職員として、地域社会のことを勉強していきたいのですが、どのような本を読めば良いですか。

A ロバート・パットナムの『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』（Bowling Alone）をおすすめします。この本は、社会関係資本論を基礎に、米国の市民社会の変容を鮮やかに分析しています。日本のコミュニティの将来を考えるにも参考になるとと思います。

【講演録要旨】

熊本大学政策創造研究教育センター教授 上野眞也先生をお招きして、「政策創造と人材育成」をテーマに、講演会を開催しました。

人口や経済の成長社会から成熟社会へと、新しいフェーズへの移行を模索している課題先進国 日本においては、斬新な政策そして、新たな人材が求められています。

大学教育改革、企業の人材育成・リクルートメント、公務員の人材育成、そして地域社会における人材育成について様々な事例や知見をご紹介いただき、変化の激しい現代の人材育成においては、課題を解決するために「地図ではなくコンパスを持つ人材を育成する」ことが究極の目標になるというお話をいただきました。

そして、政策創造するに当たって、熊本市という地域について、空間の広がり、時間の流れ、そして熊本市に関する情報への人々の関心など、様々な視点をご紹介いただきました。また、想定外の危機対応の考え方に関して、旧来のやり方ではなく、新たに学びなおす必要性があるというご指摘をいただきました。

最後に「良い未来を発明するため、フレーミングを変えて『問い』を考えましょう。」という提言をいただきました。

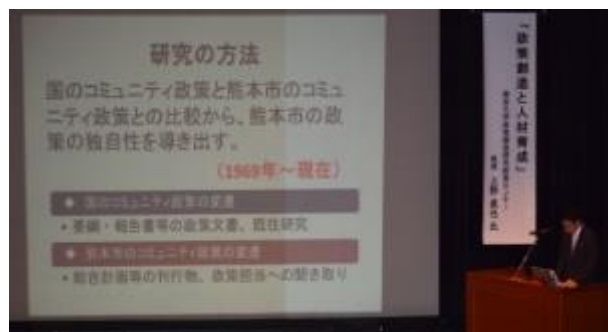


<研究員報告>

「熊本市におけるコミュニティ政策の変遷と特性」

熊本市都市政策研究所 研究員 中野 啓史

熊本市において展開されてきたコミュニティ政策の変遷とその特性を示し、今後の政策形成の方向性について報告しました。と今後の課題について報告しました。



熊本市都市政策研究所

第 12 回講演会

日時：平成 27 年 5 月 21 日（木）15～17 時

場所：熊本市国際交流会館 7 階ホール

次 第

1 開会

2 主催者挨拶

○熊本市都市政策研究所 所長 蓑茂 壽太郎

3 講演

「政策創造と人材育成」

○熊本大学政策創造研究教育センター 教授 上野 眞也 氏

4 質疑応答

5 研究員報告

「熊本市におけるコミュニティ政策の変遷と特性」

○熊本市都市政策研究所 研究員 中野 啓史

6 閉会

※ 講演会終了後、ティアのもったいない食堂・I K O I C A F E で意見交換会を実施します（会費 2,000 円）。当日参加も可能です。

講演者のご紹介

熊本大学政策創造研究教育センター 教授 上野 眞也（うえの しんや）氏



- ・昭和30年熊本市生まれ。
- ・熊本大学法文学部卒、九州大学大学院法学研究科博士後期課程（政治学）単位取得退学。
- ・（株）太陽神戸銀行、熊本県庁を経て、平成13年熊本大学生涯学習教育研究センター助教授。
現在は、熊本大学政策創造研究教育センター、大学院社会文化科学研究科教授。
- ・現在の研究テーマは、ソーシャル・キャピタル、ソーシャル・ネットワーク研究、条件不利地域の持続可能性に関する政策研究、地方分権、地下水保全政策など。
- ・主な著書に、『地方分権と道州制』（編著、成文堂）、『山間地政策を学ぶ』（編著、成文堂）、『コミュニティ・マネジメントのすすめ』（編著、成文）など。

～これまでの講演会～

第1回 平成24年10月23日	「熊本市都市政策研究所に期待すること～少子高齢化社会に向けて」 一般財団法人計量計画研究所 代表理事 黒川 洸 氏
第2回 平成25年2月15日	「環境未来都市 くまもとの都市計画ビジョンと課題」 国立大学法人熊本大学副学長 両角 光男 氏
第3回 平成25年5月10日	「日本農業の活路を探る」 名古屋大学農学部教授 生源寺 眞一 氏
第4回 平成25年7月2日	「都市づくりと流域環境思考」 東京都市大学教授・造園家 涌井 雅之 氏
第5回 平成25年8月22日	「地域経済の再生と構造変化」 慶應義塾常任理事・慶應義塾大学名誉教授 清水 雅彦 氏
第6回 平成25年10月11日	「市民協働のまちづくり～ワークショップを知ろう～」 熊本県立大学教授 明石 照久 氏
第7回 平成26年2月7日	「元気で楽しい都市に観光客はやってくる」 公益財団法人日本交通公社 シニア・フェロー 小林 英俊 氏
第8回 平成26年5月22日	「生涯現役社会づくり」 NPO 法人アジア・イジング・ビジネスセンター理事長 小川 全夫 氏
第9回 平成26年8月12日	「子どもが地域愛を育むP・D・E・Sーまちづくり・地域活性化原論としてー」 東京農工大学名誉教授 千賀 裕太郎 氏
開設2周年記念講演会 （第10回） 平成26年11月5日	「地域を担う人材育成と地域の自立」～パブリック・ガバナンス改革～ 九州大学産学連携センター教授 谷口 博文 氏
第11回 平成27年2月5日	「超高齢・人口減社会に挑戦する健「幸」まちづくり ～スマートウエルネスシティを目指して～」 筑波大学大学院 人間総合科学研究科 教授 久野 譜也 氏

「政策創造と人材育成」

講演 熊本大学政策創造研究教育センター 教授 上野 真也 氏

課題先進国日本は、人口や経済の成長社会から成熟社会へと、新しいフェーズへの移行を模索し、行財政改革、地域創生などについて斬新な政策創出が求められています。

でも、政策創造とはいったい何をする事なのでしょうか。政策創造とは、問題解決策を探してくるだけでなく、そもそも何が問題なのかを考える力を持つことではないのか。育成すべき人材は、これまでの解決方法を知る人ではなく、どの未来へ向かうのか自分なりのコンパスを持ち、それに向けて歩み続ける人を育てることではないか、ということについて本講演では考えます。

日時：平成 27年 5月 21日 (木)
午後 3時～ (2時間程度)

場所：熊本市国際交流会館 7Fホール
(熊本市中央区花畑町4番18号)



※ 本講演会は都市計画CPDの認定プログラムです。

※ このほか熊本市都市政策研究所からの研究報告もあります。

入場無料

事前申込みが必要です

●講演会終了後、講師を囲んで意見交換会を開催します。

(軽食、ドリンク付き (会費：2,000円))

時間：午後5時20分～

場所：ティアのもったいない食堂・IKOICAFE

〔熊本市中央区桜町1番3号
市民会館崇城大学ホール (熊本市民会館) 内〕

・昭和30年熊本市生まれ。
・熊本大学法文学部卒、九州大学大学院法学研究科博士後期課程 (政治学) 単位取得退学。
・(株) 太陽神戸銀行、熊本県庁を経て、平成13年熊本大学生涯学習教育研究センター助教授。現在は、熊本大学政策創造研究教育センター、大学院社会文化科学研究科 教授。
・現在の研究テーマは、ソーシャル・キャピタル、ソーシャル・ネットワーク研究、条件不利地域の持続可能性に関する政策研究、地方分権、地下水保全政策など。
・主な著書に、『地方分権と道州制』(編著、成文堂)、『山間地政策を学ぶ』(編著、成文堂)、『コミュニティ・マネジメントのすすめ』(編著、成文堂) など。

◆ お申込み方法 ◆

電話かインターネットで、熊本市コールセンターひごまるコールに、参加者氏名 (1回の申込みにつき10人まで)、電話番号をお伝えください。定員200名 (先着順)

申込み期間：受付開始4月8日 (水) ～ 締切り5月19日 (火)

●TEL：ひごまるコール電話番号 096-334-1500

●インターネット：ひごまるコールホームページ <http://higomaru-call.jp/event>

【主催】熊本市都市政策研究所 (熊本市中央区手取本町1番1号)

TEL:096-328-2784

Mail: toshiseisakukenkyusho@city.kumamoto.lg.jp