

# 自治大学校からの情報発信vol. 36

## ○自治体行政の視点

職員からの情報提供を促進する組織的な取り組み

－良い情報も悪い情報も上司に伝えやすい状況をつくるには－

岐阜協立大学経済学部教授 水野 和佳奈

## ○自治大学校における研修講義の紹介（第3部課程第113期）

デジタルを活かした地方創生【後編】

株式会社日本総合研究所創発戦略センターエキスパート 井上 岳一

## ○自治大卒業生の声

第1部課程第141期 千葉県 富田 聖也

## ○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和6年5月

自治大学校

# 職員からの情報提供を促進する組織的な取り組み

— 良い情報も悪い情報も上司に伝えやすい状況をつくるには —

岐阜協立大学経済学部教授 水野 和佳奈

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

## 1. 情報共有されるまでのプロセス

### (1) 個人の情報共有プロセスに注目する

自治体職員は職務を通じて日々多くの情報を得ている。業務改善に役立つ制度設計や運用技術のアイデア、組織の損失につながる制度的問題や運用（問題状況）、深刻な法令違反に関する情報などである。こうした情報には組織共有されることによって組織活動の改善につながるものも少なくない。しかし、職員はそうした情報が組織にとって有益な情報であると認識していても、また、法的手続きに従って報告すべき事項であると知っていても、必ずしもそれを外部に表出しない（例えば上司に伝えない）。それはなぜだろうか。筆者はこれまで、公務員の職務認識や職務行動に影響を及ぼす要因について、特に個人のモチベーションや認知バイアスといった内的要因に関心をおいて研究を行ってきた。今回は「公務員の情報提供（行動）」について、個人レベルでの判断プロセスに着目し、組織としてどのように職員個人へ働きかけることができるかを検討したい。

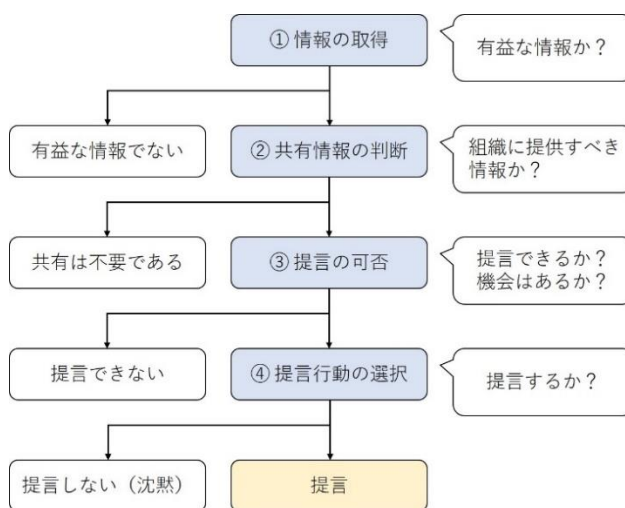
組織で情報共有される情報は肯定的・否定的情報の両方がある。適正な行政を実現する観点からは、公務員の「職務上のミスや不正行為に関する情報」が重要であることは言うまでもない。しかし、組織の業務改善（組織目的の達成）の観点からは、職員が得た「業務改善に寄与する情報」と「失敗に関する情報」はいずれも組織にとって

有益で重要な情報である。そして、情報提供に至る個人の意思決定のプロセスには共通するところが多い（良い情報が提供されやすい組織では悪い情報も提供されやすい）。そこで本稿では公務員が職務上知りえた肯定的・否定的情報を広く対象とし、組織における情報共有のあり方を考えたい。

### (2) 情報の取得から提言までのプロセス

まずは、職員が職務で得た情報を上司などに伝える行動（提言行動）に至るまでの認知・判断プロセスを確認したい（図1を参照）。

図1 提言行動までの判断プロセス



出典：筆者作成

### ①情報の認知

職員は職務において多様な状況に身を置き、また多くの情報を見聞きする。そこで、業務改善に有益な情報を収集し、取捨選択している。職員が

取得する情報の量と質は、各人の持つ専門的知識や組織内外のネットワークの広さによって異なる。例えば、非違行為や違法性の高い行為（や状況）、違法ではないが目的と合致しない職務行動などを見聞きした時に、その是非および問題の程度を判断するためには、組織が示す「あるべき姿」や「組織目的」とそれに対応する「手段」の知識を前提として、それらと当該情報との乖離を見極める必要がある。逆に業務改善、政策改善に寄与する状況を見聞きした場合も、その状況や行為が「組織目的」の達成に寄与する「手段」となりうる判断できる必要がある。つまり、情報の取捨選択の正確さは、法令を含む組織の価値基準と対応する手段（選択肢）をどの程度正確に把握しているかという個人の知識や経験に依存する。

## ②共有情報の判断

次に、多様な情報から組織共有する意義（必要）がある情報かどうか判断される。この段階の判断も、情報を組織共有する意義や手続き、効果に関する本人の知識や経験が重要である。具体的には、「当該情報を組織提供しよう義務付ける、あるいは推奨する法制度はあるか」、「個人からの情報共有に組織がどの程度の優先順位をおいているか」、「組織的対応に寄与する情報は何か（当該情報はそれに該当するか）」に関する知識が必要である。

## ③提言の可否

取得した情報について情報共有する意義や必要性が高いと職員が判断しても、情報提供する機会がないと情報提供できない。「適切な情報共有の手段があるか（公式・非公式）」、「その手段を知っているか」、「情報共有の機会があるか（手段を使えるか）」といった条件によって提言の可否が判断される。

## ④行動の選択

公務員が情報を持っており、情報共有すべきと考え、提供する機会があっても、提言行動を選択

するわけではない。①②③の条件がそろっていても、最終的に④提言行動の選択の段階において、労働者は提言しないことを意図的に選択する場合が少なくない。提言「できる」状況から提言「する」に至る行動選択には多様な要因が関わっている。この要因については後述したい。

## 2. 情報共有過程の特徴と法制化の意義

### （1）法制化（制度化）の意義と限界

職員による情報の提言については、公益通報制度、要望等記録制度、庁内外の相談窓口の設置、職員提案制度等、多様に制度化されている。前述の個人レベルでの判断プロセスを踏まえ、職員の情報提供を推奨あるいは義務付けるしくみを法制化（制度化）することの意義と限界について考えてみたい。

情報提供手続の制度化は、いわば、組織が情報共有にどのような価値や意義を認めているか（優先順位）、その価値を実現するためにどんな方法が適切と考えているか（選択肢）を明確に、また共有しやすい形で示すものである。法令における情報共有の「目的や意義」、「提供者の処遇（保護、評価など）」の規定から、職員は情報共有の目的や意義を把握することができる。また、法令における「手段」の規定（提供すべき情報の定義、提供方法、提供しなかった場合の制裁規定等）から、職員は提供すべき情報の判断基準、提供の機会や方法についての知識を得ることができる。

前掲の図1に対応させると、①情報提供制度の規定における提供情報の定義に関する理解が進めば、違法・不当に関する情報（あるいは組織対応に必要な肯定的情報）を認知できる可能性が高まる<sup>1</sup>。②情報提供制度の趣旨目的の理解が高まれば、得た情報を組織共有する必要性が高いと判断されやすくなる。③提供手続が実態にあう形に整備されていて、その理解が十分であれば、提供

ることにつながる。

<sup>1</sup> 本来的には根拠法や倫理規定等の行動規範に関する法令の理解を確かなものとするのが①の判断を適正化する

機会があると判断されやすくなる。

このように、情報提供手続の制度化をつうじて情報共有の趣旨や目的、対象、手続きに関する職員の理解が高まれば、①～③のプロセスを提言行動につながる判断へと変容させる効果が期待できる。しかし、実態としては、違法あるいは不適切な問題に関する情報が長年にわたって関係者間のみにとどめられ、組織共有されない事例は少なくない。これらの職員が沈黙を選択した背景には、不正に関する情報を報告する義務があると分かっていたけれども（①②③の判断は適切であったけれども）、④の段階で「提言行動」の選択を動機づける要因が小さかった、あるいは阻害要因が強く働いた場合も少なくないと考えられる。つまり、組織が情報共有ルール（情報共有の目標や選択肢、結果に関する法制度）を策定し周知することは、上記の①～③に該当する判断プロセスを変容させる上で大きな効果があるものの、④の段階で提言行動を選択させるためにはさらなる対策が必要であると考えられる。

## （２）上司によるコントロールの限界

「職務上必要な情報を提供するように、組織的から個人に行動変容を促すこと」が難しい理由の一つは、判断プロセス（図1の①～④）の大半が個人の内部で行われ、外からの観察が難しいためである。上司は、部下が提供すべき情報を持っているか、部下が持っている情報を組織にとって有益な情報だと認識しているか、部下が情報を提供できる状況にあるかを知ることができない。そのため、部下の情報提供プロセスをコントロールすることが難しい。そして、職員個人にとって、職務上知りえた情報を出さないリスクや不利益は原則として小さい（知っていたこと、提供すべきと認識していたことは確かめにくい）。裁量統制が及びにくいいため、職員にとって提言行動は役割外行動に近い位置づけにあると考えられる。したがって、罰則等による制裁的な手法を用いた行動統制の効果も限定的である。

## 3. 動機付け要因の着目

### （１）内的動機付けの観点からの働きかけ

提言行動までの判断プロセスを見ていくと、制度や上司による統制には一定の限界があり、最終的に行動を選択するかどうか（図1の④段階）も職員個人の判断によるため、組織としてできることは限られるようにも思える。しかし組織行動論や組織心理学では、多くの個人に共通する「動機付けと行動」の関係が明らかにされている。そして、組織における個人の提言行動についても、それを動機づける要因が解明されている。つまり、同じ職員でも環境や状態によって、情報共有をしやすい became たり、しにくくなったりする（傾向がある）ことが分かっている。また、同じ環境でも各人の特徴や状況によって情報共有をしやすい人としにくい人がいることが分かっている。そして、先行研究で明らかにされた動機付け要因には組織的な取り組みによって変化させることが可能な要因も含まれている。

### （２）提言行動 (Voice) と沈黙 (Silence)

組織行動論や組織心理学の領域では、組織で働く労働者を対象とした「提言行動 (Voice)」と「沈黙 (Silence)」動機付け要因に関する実証研究が多く蓄積されている。これらの研究において提言行動 (Voice) は、「改善や変化をもたらす意図で適切な行動を取ることができる可能性がある人々に対して、仕事に関する問題についてのアイデア、提案、懸念、問題に関する情報や意見を従業員が非公式かつ裁量的に伝達すること (Morrison 2014, p.174)」と定義されている。また、沈黙 (Silence) は、「提案や懸念事項、問題についての情報、あるいは共有することが有益であったり、適切であったりする可能性のある見解があるにもかかわらず発言しないこと (Morrison 2014, p.174)」と定義されている。前述の「図1 提言行動までの判断プロセス」と対応させると、Voiceは「④提言行動の選択」に

よって提言される場合に該当し、Silence は提言しない場合（沈黙）に該当する。

先行研究では、提言行動と沈黙の動機付け要因と阻害要因は必ずしも対称ではない可能性が指摘されているものの（例えば沈黙のみで見られるメカニズムがある）、両者を統合的に把握しようとする取り組みが進んでいる（Morrison 2014）。以下では、提言行動と沈黙に関する実証研究の結果を統合的に把握する先行研究を参照し、動機付け要因と阻害要因を確認したい。

### （3）提言行動の動機に関する 2 つの説明 — 「向社会的動機」と「有効性・安全性の計算」

なぜ労働者は提言行動を行うのか。先行研究において提言行動の動機づけは 2 つの観点から説明されている（Morrison 2014）。

一つ目は、向社会的な動機から説明するものである。組織における提言行動は多くの場合、労働者の裁量にゆだねられている。そして提言行動は必ずしもそれを行う労働者にとって利益に働く場合ばかりではなく、不利益に働く可能性も高い。にもかかわらず提言行動を行う背景には、「組織や利害関係者のために建設的な変化をもたらしたい（Morrison 2014, p.180）」という向社会的な動機があるためと説明される。組織における労働者の向社会的動機に基づく行動は、例えば、自身の職務でない範囲（役割外）でも自主的に同僚の職務を支援する組織市民行動として知られている。提言行動もそうした組織市民行動の一つとしてとらえる見方である。日本の国および地方公務員を対象とした「告発意欲」に関する実証分析でも、Public Service Motivation (PSM)<sup>2</sup>が高い公務員ほど告発意欲が高いことが確かめられており（水野 2023）、向社会的動機からの説明を裏付けるものとなっている。

二つ目は、近年多くの研究で中心的なテーマとして扱われているもので、提言行動を選択するか

どうかの意思決定における計算過程、特に有効性と安全性の計算の観点から説明するものである（Morrison 2014）。労働者は提言行動によって①組織や利害関係者に建設的な変化をもたらす可能性が高い（有効性）、②組織や利害関係者との関係が悪化するリスクが低い（安全性）、と判断した場合に提言行動が動機づけられる（逆の場合には沈黙が選択されやすくなる）と説明される。

### （4）提言行動の動機付け要因と阻害要因

図 2 は先行研究で実証的に確かめられた提言行動の動機付け要因と阻害要因の一覧である（Morrison 2014）。以下では、先行研究で明らかになった個人レベルで観察される諸要因と、職務グループや組織レベルで観察される諸要因をそれぞれ確認し、組織としてどのような働きかけ、環境整備が可能なのか検討する材料としたい。

#### ①個人レベルでの動機付け・阻害要因

発言意欲の動機付け要因となりうる「個人の気質」としては、外向性や誠実性、積極的な性格（Proactive personality）、義務志向や顧客志向などが確かめられている。阻害要因としては成果志向が挙げられている。

労働者が自身の職務や所属する組織をどう捉えているかによって、提言行動の積極性が異なることも多くの先行研究によって確かめられている。自身が働く「組織やワークグループとの同一性」が高い、つまり組織やグループの活動目的を十分に把握（共有）しており、組織目的の実現に寄与したいという気持ちが強いほど、提言行動に積極的である。また、「組織的な支援を受けている」という認識は組織が自身の貢献を評価しているといった認識である。

また、職務における自身の「役割の幅が広い」、「職務における支配力や影響力が大きい」とい認識していること提言行動の動機づけとなる。一方で、組織に対する「心理的距離（離脱）や無力感、

いことが確かめられた。

<sup>2</sup> 水野（2023）の分析では、「公益への関与」や「自己犠牲」から測定される PSM が高いほど、告発意欲が高

無駄」という認識は提言の阻害要因となりうる。こうした要因はいずれも労働者の職務における自己効力感と関係するものである。職務における自己有効感が提言行動の有効性の認識を高めることで、提言行動を動機づけていると考えられる。

心理的安全性が提言行動の動機付け要因であり、逆にイメージやキャリアへのリスク認識が提言行動の阻害要因であることは、提言行動の判断において、有効性と安全性の計算過程があることを裏付けている。日本の行政組織は人材の流動性が低いため、組織内での自身のイメージやキャリアへのリスク意識がより高く認知される可能性がある。

#### ②組織レベルでの動機付け・阻害要因

上司やリーダーの行動としては、開放性・協議型のリーダーシップや変革型・倫理的リーダーシップが提言行動の動機付け要因となることが確かめられている。また、上司が部下の職務上のニーズを的確に把握し応じる等によって上司と部下のあいだに一对一の信頼関係が成り立ち、これが部下の役割外の行動を促進するという関係も明らかになっている。

その他の関連要因として、提言的な風土や相互協力的な思いやりのある組織風土も動機付け要因である。このことは、日本の国および地方公務員を対象とした「告発意欲」に関する実証分析でも「上司や同僚が職務に関する提言行動を積極的に行っている」と回答した公務員ほど告発意欲が高いことが確かめられている（水野 2023）。一方、メンバーのそれぞれが個人的利益を最大化するために意思決定をするような道具的風土や、変化に抵抗的な組織文化は提言行動を阻害する要因となることが確かめられている。

図2 提言を動機づけるもしくは抑制する変数

|                 | 動機付け要因  | 阻害要因  |
|-----------------|---|---|
| 個人の気質           | 外向性<br>積極的な性格<br>(プロアクティブパーソナリティ)<br>積極性、誠実性<br>義務志向、顧客志向             | 成果志向  |
| 職務や組織についての認識や態度 | 組織的同一性<br>ワークグループの同一性<br>変革への義務感<br>職務満足、役割の幅<br>支配力又は影響力<br>組織的な支援   | 心理的離脱<br>無力感  |
| 感情や信念、スキーマ      | 怒り<br>心理的安全性  | 恐れ<br>無駄（無益）<br>イメージやキャリアのリスク                           |
| 上司やリーダーの行動      | 開放性、協議型<br>リーダー・メンバー交換関係（LMX）<br>変革型リーダーシップ<br>倫理的リーダーシップ<br>リーダーの影響力 | 虐待的リーダーシップ  |
| その他の関連要因        | グループの提言風土<br>思いやりのある風土<br>正式な提言制度                                     | 職務や社会的ストレス要因<br>恐怖や沈黙の風土<br>道具的風土<br>階層的構造<br>変革に抵抗的な文化 |

Morrison(2014) p.186 引用者訳

#### 4. 動機付け要因を踏まえた組織的取り組み

提言行動の要因に関する先行研究からは、「職員が自身の組織や所属部局の目標を理解し自身の目標とすることができている」、「組織が自身の貢献を評価していると実感できる」、「職務における自己有効感を持てる」、「心理的安全性が高く、提言が組織内イメージやキャリアへのリスクとならない信頼感がある」、「開放的で変革に積極的なリーダーシップのもとで、提言的な組織風土である」といった特徴をもった職員、組織であるほど提言行動に積極的であると整理できる。

これらはもちろん、自治体の監査や人事担当部局、情報管理部局等の関係部署だけで実現できるものではなく、全庁で総合的に取り組む課題である。また、政策全体としての一貫性も重要である。つまり、制度整備や研修等を通じて職員に提言を求めるだけでなく、組織内の情報流通の環境を整え、提供された情報を政策過程や業務改善に反映させる仕組みを整え、提言行動の実績を業績評価や人事評価に組み込み運用し、処遇や昇任に反映する仕組みを整えるというように、組織側の積極的な取り組みと対応させる必要がある。

提言行動を選択しやすい、選択したくなる、選択するのが普通であると思える状況をいかに作るか。各自治体における組織的な取り組みが期待

される。

### 参考文献

Morrison, E. W. (2014) Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.

水野和佳奈 (2023) 「公務員の告発意欲 —Public Service Motivation と公正世界信念は告発意欲と相関するか？」『岐阜協立大学論集』 56 巻 2 号、47-61 頁

### 著者略歴

岐阜協立大学経済学部公共政策学科  
教授 水野 和佳奈 (みずの わかな)

専門は行政学、行政法、組織行動論。

2005年熊本県立大学大学院アドミニストレーション研究科博士後期課程満期退学、修士（アドミニストレーション）。長崎県立大学経済学部地域政策学科専任講師、岐阜協立大学経済学部准教授を経て、2021年より現職。

## デジタルを活かした地方創生【後編】

株式会社日本総合研究所創発戦略センターエキスパート

井上 岳一

編集者注：本稿は、自治大学校で令和5年7月27日（木）に行われた第3部課程第113期における研修講義の一部を紹介するものです。

※【前編】は2024年3月に発信しています。

前編では、巷間言われるDX、デジタル化に「デジタル技術とインターネットの進展による情報通信業の変革」と「AIとIoTによる全産業の変革」という二つの側面が存在すること、近年注目されているのは主として後者の意味でのデジタル化だが、そこに注力するのは時期尚早であることを見てきた。後編にあたる本稿では、前者の意味でのデジタル化を軸に、地域の創生に資するデジタル化のありようを考えていきたい。

#### 4. コミュニケーションのイノベーション

「デジタル技術とインターネットの進展による情報通信業の変革」とは、平たく言えば「コミュニケーションの進化によるイノベーション」を意味する。全国の山水郷で活躍するプレイヤー達の動向を見ていると、このコミュニケーションのレベルでのイノベーションが、地域にインパクトを生みだしているケースが多いことに気づかされる。難しいテクノロジーを使っているわけではない。インターネットを上手に活用しているだけだ。だが、その活用のスキルが非常に高いのである。

情報を発信する時、どのような情報をどのように発信するかが重要になる。ここで問われるのは、編集力と表現力と発信力だ。編集力は主としてヒューマンスキルだが、表現力と発信力については、デジタルテクノロジーの進化に負

うところが大きい。iPhoneがあれば、写真と動画を埋め込んだコンテンツをつくり、発信できる時代である。今の若い世代は、小さい頃からマルチメディアのコンテンツに触れているため、どういものが面白いと思ってもらえるかもわかっている。上の世代が相当な修練を積まなければ手に入れられなかったものを、今の若い世代は簡単に手に入れられるのだ。

若い世代にあって上の世代にないのが、受信力と応答力である。物心ついた時にはネットにつながっていた世代は、コミュニケーションは双方向だということが肌感でわかっている。だから、一方的な情報発信はしない。相手の反応を受信しつつ、応答的にコミュニケーションをするのがうまい。SNSのような双方向メディアの場合、この受信力と応答力がものを言うのである。

コミュニケーションのイノベーションによって地域にインパクトを生み出した例をいくつか見てみよう。

写真による情報発信で地域に変革を起こしたのが、小豆島カメラの事例である。小豆島カメラは、小豆島に暮らす7名の女性がつくったチームである。カメラメーカーのオリンパスが一眼レフのデジタルカメラを貸与し、写真家のMOTOKOさんがこの7人の女性達に写真の撮り方を教え、撮った写真をSNSで毎日アップする。ただそれだけの活動である。だが、これが小豆島のイメージを変え、小豆島カメラを入り口とする移住者の増加とシビックプライドの醸成というポジティブな効果を生み出している。

7人の女性達は、観光ガイドに載るような風



景や名所旧跡の写真でなく、小豆島の日常の暮らしの風景、とりわけ人物の写真を撮るように指導を受け、島に暮らす人ならではの写真をアップした。日常の中でも、自分が本当に素敵だと思えること、こうあって欲しい、こうあり続けて欲しいと思うポジティブな写真を撮り、アップし続けた。それは、広告代理店や旅行代理店では絶対に撮れない写真、地元暮らし、地元の人との関係があるからこそ撮れる写真である。その日常の目線、暮らしの目線で切り取られた写真は、小豆島の暮らしへの興味をかき立てる。そこから実際に島に行き、島の日常に触れ、島の人々と話すうち、こんな暮らしをしてみたいと思うようになって移住する。名所旧跡の写真は観光客を送り込むだけでそこに関係は生まれにくい、その土地の日常の暮らしの風景を映した写真は、外部の人間をその土地の暮らしへといざなうのである。

神奈川県真鶴町もここ数年で大きく変化している地域である。真鶴町は神奈川で唯一過疎指定された人口7千余の小さな港町である。ここに若い夫婦が移住し、真鶴出版という屋号で商売を始めた。「泊まれる出版社」と銘打っているが、夫が出版・編集、妻が宿を営むというスタイルである。

夫は、真鶴の日常や風景を冊子にしたりカレンダーにしたりして発信する。それを見て真鶴に興味を持った人に、妻が宿を提供する。宿に泊まってくれた人には、町歩きのツアーを行う。車が入れない小さな路地が張り巡らされた町の中を歩きながら、町の人との触れあいを楽しむ。そうやって真鶴の日常を感じてもらおう。最後は、地元の人が集まる酒屋さんで角打ち（酒屋で買ったお酒を酒屋の中で飲むこと）を楽しむ。地元の人とのコミュニケーションが楽しく、これを経験した人は、必ず真鶴のファンになる。そして、結果的に真鶴に移住するのだ。そうして移住してきた人はもう50組以上になる。コロナ禍の2021年には、ついに転入超過を経験してい

る。

この事例のどこがデジタル化なのか。まず、夫が出版社を営んでいるのは、出版・編集がデジタル化され、一人でも出版業をすることが可能になったからだ。出版物は宿兼お店の店舗で売るほか、インターネットで販売している。日々の情報発信はSNSとnoteを活用している。また、妻の宿は、当初はAirbnbを使って販売した。温泉もない真鶴で宿なんてやっても誰も使わないだろうと揶揄されたが、Airbnbを経由して沢山の外国人客が真鶴に泊まりにきたのである。その時の外国人客達に町案内をしたことが、その後の町歩きツアーにつながっている。

このように、デジタル技術とインターネットの進展がなければ、真鶴出版という業態が成り立つことはなかったのである。そんな真鶴出版の貢献の一つが、景観条例「美の条例」の価値を再評価したことである。「美の条例」は、1993年に策定されたものだ。リゾートマンションの開発ブームが真鶴にやってきた時に、町の景観を守るためにマンション建設を反対する運動が生まれた。その運動が大きくなり、結果として結実したものが景観条例「美の条例」である。住民発意の景観条例は当時としては先進的だったことに加え、パタンランゲージという手法を使って抽出した町の魅力を「美の基準」として掲げたことから、この条例は、一時期、建築、都市計画界隈で大変に注目された。しかし、その運用は簡単ではなかった。必ずしもうまく運用されたわけではなく、むしろこの条例があるために開発が進まず、町の衰退が進んだと、住民達から批判される存在になっていったという経緯もあった。

これに対し、真鶴出版は、この条例の素晴らしさをSNSやnoteで発信し続け、町歩きの中でもこの条例があるからこういう景観が守られたのだと説明し続けたのである。それがマスコミにも取り上げられるようになり、住民自身による「美の条例」の再発見・再評価につながる

という効果をもたらされたのだった。

外からやってきた若い世代が、町の埋もれていた魅力を再発見・再評価することにより、住民達が町に対する自信と誇りを取り戻す。そんなダイナミズムが真鶴で起きたのだ。インターネットがなければ「美の条例」が注目されることはなく、静かに忘れ去られていっただろうことを思うと、インターネットの力、発信することの力、過去のを今の時代の文脈で解釈し直す編集の力、がいかに大切かがわかる。

他にもユニークな事例はたくさんある。デジタル技術の進展により出版・編集の敷居が下がったことは、全国各地で独自の出版・編集をする若者達の興隆を生んでいるが、そんな中でも特にユニークな活動で注目を集めているのが、一般社団法人ドット道東である。ドット道東は、北見や釧路など道東エリアのプレイヤーが集まって結成された団体である。道東に点在するプレイヤーを点と点をつなぐようにつないでいけば、面になり、大きな力を発揮するようになる。そういう思いでつくられた団体である。このドット道東が、最初のプロジェクトとして行ったのが、自分達の見線で道東を紹介する「アンオフィシャル」なガイドブック『.doto』を制作することだった。

このガイドブックの制作過程がユニークだ。クラウドファンディングで制作費を募集するのだが、そのリターンとして制作に参加する権利を掲げたところ、50人近くの参加表明があった。それで顔を合わせたことのないこの50人とガイドブックを制作するようになるのである。制作メンバーは、全国に散らばっていた。そもそも、ドット道東のメンバーも、道東とは言え、家は離れている。だから制作の過程は対面ではなく、ネットを介してのやりとりだった。ネットを介してのやり取りだけで、初めて出会った50名で一つの書籍をつくりあげてしまう。それだけの力がドット道東のメンバーにはあったということだ。

販売もユニークで、取次を通さずに販売したため、例えば Amazon.com など大手書店では販売していない。北海道の直に取引する書店とガイドブックに載せた店舗等で販売する他は、インターネットでの直売である。これを SNS を駆使して宣伝し、1万部を売った。北海道ローカルの書籍が、大手書店に頼らずに1万部売ったというのは本当に凄いことだ。

この『.doto』の成功をきっかけに、ドット道東には雑誌や広報誌をつくって欲しいという依頼が舞い込むようになる。そこからだんだんと以前は東京資本の広告代理店がとっていたような企画の仕事やブランディングなどの仕事を受注するようになる。全国に散らばる協力者とのネットワークを生かして、そういう仕事を受注できる体制をドット道東は整えてきたのである。

インターネットを使いこなすことで、道東に仕事を生みだし、道東のイメージアップに貢献しているドット道東がやってきたことは、とてもイノベティブだ。AI や IoT など最新のデジタル化がなくても、インターネットを使いこなすだけで、これだけのことができる。

## 5. 地域に変革を起こすローカルコレクティブ

巷間言われる DX、デジタル化が、技術偏重の話になっていることが気になっている。技術も大事だが、それ以上に、それを使いこなす人のほうが重要だというのが、上記で挙げた事例から学べることだからだ。インターネットが当たり前になってから育った世代は、インターネットを使いこなすことができる。そういう人がいて初めて、インターネットで価値を生み出すことができるようになるのである。

DX も同様で、早い段階から最新のデジタル技術やサービスを取り入れることは重要だ。ただ、技術としてまだこなれていない段階で導入することに、一体どれだけの意味があるのかは、よく考えたほうが良い。今の段階の技術やサービスは、値段ばかり高く、かつ技術的にもこなれ

ていないので使いこなすのが難しい。いち早く導入することで先進的な自治体という印象を生み出すことができることに一定の価値はあるが、それで喜ぶのは首長だけかもしれない。であるならば、そこに回すお金や労力を他に使ったほうがいい。

上記の例で見たように、最新のデジタル技術でなく、既にこなれている技術でもできることはまだまだある。インターネットを使いこなすだけで価値を生めることは沢山ある。何せインターネットのような技術ならば、使いこなせる人はそこら中に今はいるのである。

単に技術的に使いこなせれば良いというわけではない。発信力、表現力、編集力、受信力、応答力に長けた人が価値を生むのである。職業としては、デザイナーや編集者、ライター、フォトグラファー、動画制作者、WEB エンジニアなどが、これらのスキルを持つ人になる。表現力という意味では、美術家、音楽家、舞台演出家など、アートや芸能関係の人々も地域に新たな価値をもたらすきっかけになる。料理人も、地域の魅力をわかりやすく表現してくれる人だ。最新のデジタル技術を導入するお金があったら、これらの人々を集めて、地域をポジティブに変えていくために何をすべきかを共に考え、形にしていくようなプロジェクトをするという。それも一過性のものでなく、地域に根差した活動をしてくれるような人々を集めるのである。

アートの世界では、様々なスキルを持った人間が集まって作品をつくる集団のことをコレクティブと呼んでいる。近年、アートと町づくりが近接しているが、アート×町づくりの分野で活躍しているのが、このコレクティブである。恐らく町づくりには多様な切り口やスキルが必要になるから、一つの切り口でなく、多様な切り口で活動できるコレクティブの活躍が目覚ましいのだと思う。

地域に根差し、地域に新たな価値を生み出す人々の集合体をローカルコレクティブと呼ぼう。

今の地域に必要なのは、まだ技術的にこなれていない最新のデジタル技術を導入することでなく、インターネットやデジタル機器を駆使しながら、地域のことを発信し、表現してくれるローカルコレクティブを育てることだと思う。

では、ローカルコレクティブを育てるために行政にできることは何か。

一つは、ローカルコレクティブの拠点となるような場所をつくることだ。これは歴史的な建造物などを活用できると良い。歴史的な建造物は地域のシンボルとなる。良い建物には良い人が集まる。放っておいたら取り壊されてしまう建物を行政の力で再生させ、ローカルコレクティブの活動拠点にするという。

山形県新庄市は、昭和9年に開設された旧農林省の蚕業試験場を「新庄市エコロジーガーデン」として再生させた。ショップ、カフェ、ゲストハウス、産直市、集会場を兼ね備えた施設になっているが、この施設ができてから、地域のデザイナーなどクリエイティブな人々が中心になって、kitokito マルシェと呼ばれるマルシェイベントを毎月開催し、多数の人を集めるようになった。その後、マルシェを通じて知り合った人々が、次々にイベントなどを仕掛けるようになり、結果、新庄は内外から注目されるようになっていく。

拠点をつくるだけでなく、スキルを学べる場をつくるのも重要だろう。奈良県生駒市では、住民がプロの写真家や編集者から撮影や編集を学び、自ら地域のことを取材し、市のウェブサイト「グッドサイクルいこま」で発信する「いこまち宣伝部」という取組を10年近く実施している。発信力や表現力を持つ市民が育つだけでなく、住民目線での地域の魅力発信が、生駒市に対するシビックプライドを醸成することに役立っている。

ローカルコレクティブが立ち上がる契機をつくったり、既に立ち上がっているコレクティブの活動を側方支援してあげたりすることも有効

だろう。滋賀県長浜市には、30代の女性8人が立ち上げたコレクティブ「イカハッチンプロダクション」が存在する。『サバイブユートピア』という雑誌をつくり話題となっているが、この女性達がコレクティブを立ち上げる契機となったのは、酒屋さんで開催された漬物をつくるワークショップでメンバーのうちの何人かが出会ったことだという。同じ地域に暮らす同世代が出会ったことで意気投合し、コレクティブを立ち上げようという話になったのだ。それまでは同じ地域に住んでいても、なかなか出会う機会がなかったという。このイカハッチンの立上げ経緯を踏まえると、同世代が集いやすいイベントを行政が主催したり、開催を応援したりするだけで、ローカルコレクティブが生まれる可能性が高まるということだ。そして、既にイカハッチンのようにローカルコレクティブが立ち上がっている場合は、市が積極的に取り上げてあげるなどして、活動を応援するといい。長浜市では、長浜市長がイカハッチンのメンバーと対談し、それを市の広報で発信している。

## 6. おわりに

コロナ禍を契機として、国を挙げてのデジタル化の推進が図られている。デジタル化は、人口減少が進む地域を持続可能にするために、確かに必要なものだ。だが、ここで言われるデジタル化が、スマートシティの建設や都市OSの構築、自動運転やデジタル通貨の導入、自治体基幹システムの統一など、かなりシステムやハード寄りになっていることに危惧を抱いている。確かに、あと何年かしたらこれらも当たり前のものになるのだろうが、今はまだこなれていないし、それがどういうふうに住民の福祉を向上するのも曖昧なものが多い。

このようなデジタル化(DX)を「ハードなDX」と呼ぶとすれば、もっとソフトでヒューマンなアプローチもある。それは既に普及したデジタル技術やインターネットを活用して情報通信面

で変革を起こすことだ。デジタル&インターネットの双方向性やマルチメディア性を生かし、発信力、表現力、編集力、受信力、応答力のあるコミュニケーションを行うことで、地域に新たな価値をもたらすのである。事実、そうやって地域に新しい風を吹かせている若い人々が各地に誕生している。彼・彼女らのアプローチを「ソフト&ヒューマンなDX」と呼ぼう。ソフト&ヒューマンなDXであれば、そんなにお金をかけずに進められるし、住民主導で進めることもできる。ソフト&ヒューマンなDXで、地域に価値をもたらしてくれるクリエイティブな集団をローカルコレクティブと呼ぶならば、このローカルコレクティブを育てることに、今は注力したほうが得策だろう。DXやデジタル化という言葉に踊らされないほうが良い。それ以前にできることは沢山あるのだ。

どうしたらこのローカルコレクティブを育てることができるのか。武蔵野美術大学と日本総研研究所は、共同研究拠点「自律協生スタジオ」を2022年に立ち上げたが、共同研究のテーマの一つが、地域にローカルコレクティブを育てる方策である。まだまだ不明なことも多いが、知見は蓄積されつつある。ローカルコレクティブを育てることに関心のある方は、共に考えられたらと思うので、以下に連絡をください。

連絡先:<https://rcsc.musabi.ac.jp/contacts/>

### 著者略歴

株式会社日本総合研究所創発戦略センターエキスパート

井上 岳一 (いのうえ たけかず)

1994年東京大学農学部林学科卒業後、林野庁に入庁。2000年米国Yale大学大学院修了(経済学修士)。Cassina IXCを経て、2003年より日本総合研究所。

先人達が築いた山と水と人が織り成す豊かな関係世界の継承・発展、多様な人と地域が本領発揮して生きられる社会の共創をテーマに、研究・実践活動に従事。著書に『日本列島回復論』(新潮選書)等。

# 自治大卒業生の声

## 自治大学校卒業生（第1部課程第141期）

千葉県 富田 聖也

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

### 1 はじめに

自治大学校第1部課程第141期卒業生を代表し、本稿を書かせていただきます。

私自身、第1部課程研修生としてだけでなく、マネジメントコース研修生としても1年間自治大学校でお世話になりました。自治大学校研修のお話をいただいた際、従来の「4か月半」ではなく「1年間」と上司の方から説明をいただいたときはとても驚いたことを今も覚えています。

立川で過ごした1年間は非常に思い出深く、濃厚でしたが、ここでは約4か月半にわたる第141期研修に焦点を当てて、振り返ってまいります。

### 2 第141期研修のはじまり

私自身はマネジメントコース研修生として、第141期研修が始まる直前までは自治大学校の寄宿舎で生活しながら、教務部で勤務をしていました。研修開始約1か月前の9月からは、日中は業務、夜や休日はeラーニングなどの事前課題をこなす日々でした。思っていた以上に量があり、途中まではeラーニングの内容をノートに取っていましたが、後半は妥協してしまいました。もっと計画的に行うべきだったと反省しました。

第141期研修は10月中旬から開始のため、開始時点では立川に住んでから既に半年が経過しており、環境には慣れていました。しかし、始まる直前にもなると、これから一緒に研修を受ける全国から集まる研修生はどんな方が来るのか、どんな研修生活が待っているのかと、期待と不安を抱えて

いました。

集まった第141期研修生は計45名。北は青森から、南は宮崎までと、全国から同期となる仲間たちが自治大学校に集結しました。全員が期待と不安を胸に抱いたまま、研修が始まりました。

### 3 法律課目等について

研修前半は、憲法や民法、地方公務員制度、地方税財政制度などの法律・経済系課目の講義や演習が主となります。

講師は各分野の第一人者の方、地方公務員制度等に深く関わった総務省OBの方等で、難しい部分もありつつ、奥深い話、裏話をたくさん聴くことができました。

そんな中で、最初の難関は効果測定（筆記試験）と、法律課目のグループ演習です。私自身、法務経験も無ければ、法学部出身でもないので、覚悟はしていましたが、かなり苦戦しました。

効果測定は、教科書、講義レジュメ、過去問をひたすら見返しながら、毎晩自室や図書室で勉強していました。社会人になってからここまで勉強したのは初めてだったかもしれません。試験直前は、研修生同士で情報交換も行いました。自分の盲点に気付くきっかけになりましたし、不安を払拭できたので大変助かりました。

グループ演習は1班5、6名で行いました。同じ班のメンバーには、たくさん助けていただきました。日中の講義終了後、夜に打ち合わせを行うこともありましたが、終わった後にみんなで夕飯を食べに行っただけのいい思い出です。

## 4 講義・演習について

前述の法律・経済課目と並行して、たくさんの講義、演習も受講します。

講義については、法律・経済系課目と同様に各分野の第一人者の先生方が御出講くださいます。普段聴くことができないような話が多く、刺激も受けますし、贅沢な気持ちにもなります。講義の中ではグループワークの時間が設けられるものもあり、研修生同士で意見交換がなされるほか、発表もありますので、緊張感を持って臨むことができました。

演習については、事例演習、ディベート型演習、条例立案演習など、グループごとに考えを取りまとめ、グループ同士で意見を交わしあうもの、そして、研修で一番の肝とも言える政策立案演習がありました。それぞれ提出物が多く、1月はほぼ毎日何かの期限日となっており、大変だった記憶があります。これらの演習が本格化したのは年末年始の休暇を終えてすぐのことでしたが、これらと格闘している間に気付けば3月1日の卒業式を迎えていました。たくさん議論を交わす中で、時には壁にぶち当たったり、意見が合わなくなったりしてしまう場面もありましたが、そこも含めて成長につながったと考えています。

## 5 研修期間中の生活について

研修期間中は、寄宿舎に入寮し、研修生同士で共同生活をします。自治大学校の研修において、もっとも楽しむべきは、寮生活です。

各階には談話室が設けられており、每晚集まっては、地元の話、仕事の話、趣味の話などで盛り上がっていました。研修生の派遣元からは、お酒やジュース、お菓子におつまみと…たくさん応援物資が送られてくるため、ありがたく頂戴しました。私はお酒が飲めないので、ジュースやお菓子を他の研

修生より多くいただいたかもしれません。

また、これまではコロナ禍ということもあり、イベント類も自粛されていましたが、第141期では「味覚祭」という、各地の名物料理・酒をみんなで持ち寄って楽しむ食事が復活しました。米沢牛と宮崎牛の焼肉の食べ比べをはじめ、寿司、スイーツなど…大変贅沢させていただきました。

このほか、研修生同士で登山、食べ飲み歩き、観劇、誕生日会、卒業旅行などがありました。全てが非常に思い出深いものになっています。



フロア卒業旅行で箱根に行きました。コテージでの集合写真です。(大雪で寒かったため、厚着です…)

## 6 おわりに

こうして第141期研修を振り返ってみると、最初は「長そう」と思って始まった研修も、あっという間に終わり、ここには書ききれないくらいたくさんの経験、思い出を得ることができました。

仕事の一環として研修に行かせていただいています。言葉選ばずに言うと、自治大研修は「最高だった」の一言に尽きます。大変なことも多くありましたが、全てが私の財産です。講師の皆様、自治大学校職員の皆様、研修生同期の皆様、このような機会を設けてくださった派遣元の千葉県庁の皆様、全てに感謝しております。ありがとうございました。

# マネジメントコース研修生のつぶやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

生活が大きく変わること、そこからは多様な学びや、感じることもあります。ここでは生活の変化によって感じていることを、徒然に振り返っていきたいと思います。

## ○生活における変化 ①住居の変化

私は、比較的どこでも寝ることが出来るタイプですので、特に問題はありません。ベッドが違う等ではありますが、部屋には風呂や、トイレがあるということは同じですし、そういう意味では自宅と相違ないです。

## ○生活における変化 ②居住地の変化

これは、刺激的でとても良いことと感じています。

立川市は観光地や勤務地というよりも、居住地という印象です。店も多く、カテゴリとしては飲食店、日用品店などが多い印象です。

スーパーでは、食料品の産地も違い、関東近郊の地場メーカーの商品も目にすることができます。

## ○生活における変化 ③一緒に暮らす人の変化

自治大での生活では、一緒に暮らす人が家族から研修生に変わります。様々な経験をされている方がいらっしゃるため、話を聞くととても刺激的です。また、生活を共にするため、研修生同士で強いつながりを持ったネットワークが形成することができます。

## ○今後について

自治大での生活は、総じて刺激的です。そして、この生活を通して最も感じていることは「環境の大切さ」です。

例えば、筋肉をつけようと自宅で腕立て伏せを頑張るよりも、ジムで効率的なトレーニングを行ったり、もう上がらないバーベルでもトレーナーに励まされ最後の1回を上げたりする方が、筋肉はつくと思います。筋肉をつけるには、この最後の1回が大切だそうです。そして、これは他のことでも同様に「これ以上は無理だ」と思ったときこそ、次のステージに進めるチャンスだと思います。

自治大では、集中できる住環境の中、政策立案等で「これ以上は無理だ」に多く当たることができます。そんな中、研修生同士で励まし合い、講師のアドバイスをもらいながら、研鑽に励むことが可能です。この精神的にも、技術的にも整った環境を、活かしていきたいです。

ここでの生活はとても大切な時間になることを確信しています。少なくとも、あまり経験できることではありません。新しい環境で、様々な価値観に触れ、励まし合い進んでいけることに感謝しながら、頑張りたいと思います。(N. S)