

自治体職員の地域への向き合い方

～シビックプライドの醸成を通じた受動型職員から能動型職員への変化にむけて～

小 森 美弥子

目次

序章

第1章 市役所が職員に呼び掛ける活動

第1節 亀岡市の概要

第2節 職員が参加する活動 ～祭り・イベント～

- (1) 祭り・イベントの意義
- (2) 光秀まつり
- (3) 亀岡祭
- (4) 平和祭 大踊り大会
- (5) 能動的参加につながる要因

第3節 職員が参加する活動 ～自治会～

- (1) コミュニティ推進員の制度
- (2) コミュニティ推進員の活動

第2章 何故、シビックプライドなのか

第1節 シビックプライドの概念

- (1) シビックプライドの源流
- (2) シビックプライドの広がり

第2節 シビックプライドのキーワード

- (1) シビックプライドのキーワード「人」
- (2) シビックプライドのキーワード「コミュニケーション」
- (3) シビックプライドのキーワード「歴史・文化」
- (4) シビックプライドを「創る」

第3節 シビックプライドの国内事例 ～今治市～

第4節 亀岡市におけるシビックプライドの必要性

第3章 活発な地域活動を行う職員インタビュー

第1節 インタビューの意義と設問

第2節 職員Aさん

第3節 職員Bさん

第4節 職員Cさん

第4章 インタビュー分析からみた能動型職員の可能性

第1節 共通の思考・行動

第2節 能動型職員への脱却

序章

政策の意思決定を中央政府（日本政府）から地方政府（自治体）に任せるべきだという主張が、大筋の賛同を得るようになってから久しい。外交・安全保障・治安・貿易など国として責任を持つべき事項は、中央政府にしっかりやってもらおうとし

て、国民の日常生活にかかわる様々な問題は、国民の生活に近い自治体がもっと責任をもって対処すべきである。

特にこれからの日本は、各地方毎に、きめ細かい発展をしなければならない時代に入る。自分の地域の産業や物産や観光にどういう比較優位があるかということは、まずもって自治体自身で発掘しなければ、中央政府からの高見からの視点ではでてこない。

世は「グローバリゼーション」と言う。人・物・金・情報が世界中共通のルールに従って、瞬時に世界中を駆け巡る。このルールに則って対応しなければ、その国は一挙に落ちこぼれる。しかし、そのような厳しい「グローバリゼーション」のルールの中で勝ち残るには、その国独自の魅力と力が必要不可欠である。これからの時代、そういう魅力と力は自治体からでてくる。地方分権は世界的な流れである。

しかし、「地方分権」というからには、それぞれの自治体には、非常に大きな責任が負わされる。中央政府から移ってきた権限の適切な行使に失敗したら、あとがなくなる。成功すれば、日本を本当に元気にするが、失敗すれば現下の日本の問題点をさらに深刻化させ、地盤沈下を進めることになる。

では、どうすれば「地方分権」は成功するのだろうか。自治体は、世界の動向を見据えながら、各自治体が自分たちの独自性と活力と魅力を生かしたデザインをつくり発信する必要がある。生活として、社会として、産業として、景観として、世界のトップレベルの中に自分の位置を見出すことである。

筆者は、亀岡市役所職員として、こうした課題

にこたえるべく、微力ではあるが日々努力しているところである。残念ながら一方で、自治体職員は「税金で楽な仕事ばかりする」、「9時5時の定時に終わってのんびりした仕事だ」など、現在もなおこのような自治体職員バッシングが行われている。果たしてそうだろうか。

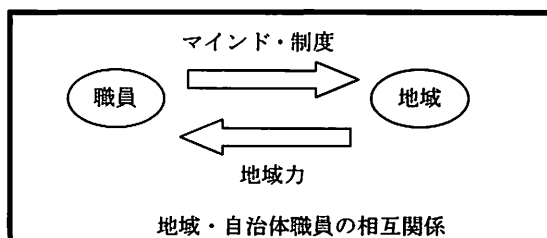
新民間枠¹⁾として採用された筆者は、自治体職員の現実を目にして3年目となるが、このような実態は見たことがない。部署によっては、午前様などところもあるし、土曜日曜もない職場もある。人員不足にあえいでいるし、中央政府や府からの施策に翻弄されることもままある。自分に課された職務に邁進するだけで、手一杯の中、様々なイベントに参加するという自治体職員独特の職責・職務も経験してきた。

市役所での新人の仕事は、いろんな市の行事に参加することであった。行事の数の多さはもちろんであるが、その中でも「祭り」で扮装をすることや行列に参加することまで職員が行うことに驚きと問題点がみえた。無償の参加は動員とよばれ、いわば上からの押し付けといっても過言ではない。このような行事の参加は新人の通過儀礼ともよばれるものである。動員型の祭りは、参加人数が少ないということが垣間見え、祭りの限界を感じさせる。

自治体職員は「全体の奉仕者」である。とすれば、各種イベントへの参加は、担当職務ではもちろんないが、極力前向きにのぞまなければならないものとする。また「担当職務ではない」と述べたが、果たして担当ではないから関係ないという考えでいいのだろうか。そうした姿勢がやがて「この窓口ではないので、他の窓口へ行ってください」と、市民の方をたらい回しすることにつながっていくのではなかろうか。とすれば、自治体職員はオン・オフが存在しない極めて過酷な職種と結論づけざるを得ないことになる。しかし、このような状態がつづけば、この先の自治体職員の生活は、いずれは息切れをしてしまうこととなろう。

本来であれば、職員が参加しなくとも成立する祭りやイベントが理想である。しかし、そうっていない現実には地域力の弱さも見えてくる。地域力の弱さがめぐりめぐって、自治体職員の活力を

うばい、市民の信頼をなくしていく。これでは悪循環である。その悪循環をいかにして克服し、分権時代にふさわしい自治体職員のあり方を考えようというのが本論文の基本テーマである。地域の元氣と職員の元氣の Win - Win の関係になることで、職員のやらされ感が克服され、それが多くの市民の地域への愛着・誇りにつながるにはどうすればよいか、といいかえてもよい。



地域の元氣と職員の元氣が相互補完の関係にあることをしめしたのが上の図である。本論文では、上図のうち職員のマインド面に焦点をあてる。まず筆者が実際に参加した祭りや各種イベント・コミュニティ推進員活動を例にその内容、形態を論じ、問題点を明確にする。そして、それを克服するものとして、シビックプライドの考え方を取り上げ、その概念と実践例について論ずる。それを基本視点にして、亀岡市職員で活発な地域活動をしている3人の方にインタビューを行い、シビックプライドの醸成が能動的な職員育成につながることを証明し、最後に具体的な解決策を3段階のステップに分けて提言する。

何故、シビックプライドなのか。これは「シビック＝市民」というかたちで個人個人にダイレクトに届く言葉であるからである。少し前までは、「シティ・アイデンティティ」という言葉が流行語のように使われていた。最近では、「地元学」²⁾という言葉が頻繁に使用されている。いずれにしても自分の地域を知り、活性化させていこうという趣旨である。コミュニティの価値を再認識し、発展させていくという意味で、この概念は極めて重要である。しかしながら、「シティ」にしても「地元」にしても、それを構成しているのは、個々人の人間であり市民である。「シティ・アイデンティティ」や「地元学」を語る前提には、まず個人に「シビッ

クプライド」が醸成されていなければならない。そこで筆者は敢えて「シビックプライド」という個人に直接的に結びつく概念をとり上げた。

行政が多様化・高度化する市民の要求に応えるためには、財政措置が必要となる場合が多く、現在の経済情勢においては実現が困難である。従って、市民が愛し、誇りとふるさととしての愛着をもってもらい、「亀岡」を更に住みよいまちにするために、行政とのパートナーシップを築くことが重要である。

しかし、率直に言って、亀岡市において、市民と行政のパートナーシップがうまくいっているとは思えない。なぜ、うまくいっていないのか。本章ではその原因について、筆者自身の体験もふまえて検討することにする。

第1章 市役所が職員に呼び掛ける活動

第1節 亀岡市の概要

亀岡市は、京都市の西隣に位置する。古代より丹波国の中心として栄え、戦国時代末には明智光秀が亀山城を築き、江戸時代には丹波亀山藩の城下町としてにぎわった。

明治2年(1869)には亀山を亀岡に改称、昭和30年(1955)1月1日、町村合併促進法によって南桑田郡1町15ヵ村の大合併を行い、亀岡市が誕生した。その後、船井郡東本梅村、南桑田郡篠村が編入し、現在の亀岡市となる。3万8千人でスタートした人口は、今日約9万4千人となり、京都府で京都市、宇治市に次ぐ人口規模の市である。

山々に囲まれた亀岡盆地のほぼ中央を桂川(保津川)が流れる地形条件から、「丹波霧」(霧が多いと称される)など亀岡は四季折々に豊かな表情をみせる。大都市圏域にありながら緑あふれる自然環境に恵まれ、「湯の花温泉」「保津川下り」「トロコ列車」など観光資源も豊富であり、平成20年の亀岡市の観光入込客数は200万人を突破した。長年の懸案であった亀岡駅新駅舎も平成20年(2008)に完成し、平成22年(2010)3月にはJR京都～園部間が複線化となり、新しい亀岡の玄関として期待されている。

石田梅岩(1685年～1744年)に代表される優

れた教育者を多数生み出したことから、昭和63年(1988)近畿で最初に生涯学習都市を宣言し、平成10年(1998)に生涯学習施設「ガレリアかめおか」がオープンされ、ふるさとを愛し豊かな心を育むまちづくりを推進している。平成17年(2005)、市制50周年を迎えた亀岡市。市民の参画と協働のもと、平成20年(2008)3月には、WHO(世界保健機関)セーフコミュニティ協働センターから、国内で初めて安全・安心の取り組みを地域ぐるみで進める「セーフコミュニティ」の認証を取得した。

第2節 職員が参加する活動 ～祭り・イベント～

(1) 祭り・イベントの意義

本章で論じようとする内容は、市役所の呼びかけにより、参加した3つの祭り・イベントがきっかけになっている。筆者自身にとって、その参加はけっして能動的であったわけではない。むしろその参加は受動的であった。市役所からの呼びかけは業務であるのか、ボランティアなのか。また、この活動にどのような意義があるのか、明確な回答を筆者自身もつことができなかったのである。市役所が呼びかける地域活動への参加は、清掃活動等々多くある。だが、筆者が参加した3つの活動は、奇しくも祭り・イベントに限定されていた。そこで何故、参加なのか。その意義を見出すため、筆者自身がかかわった祭り・イベントを通して考えてみることにした。

特に、祭り・イベントは、シビックプライドの醸成とは深いかかわりがある。そのこともあって、まずは祭り・イベントというものがそもそもどういう意味をもつものであるか、最小限の確認を行うところから論をはじめることにする。

現代の祭りはどのような目的を持って行われるのか、また現代の祭りの要となるのは何であろうか。森田(1990)は文化人類学的なアプローチから、定期的な儀礼、祭りの実施は集団内の秩序の再確認、集団の維持、存続という効果をねらって、集団自身または集団のメンバーが企画するものと説明している。そして、個人がどの祭りに参加するかは、どの集団に自己のアイデンティティを求めるのか、と同義であるとしている³⁾。

芦田(2001)は、熊本の「火の国まつり」を事

例として、祭りによる地域社会の再生、アイデンティティの確認には懐疑的であるものの、現代の祭りの興隆が非日常的な集合的沸騰、共同性・関係性への現代人の希求に裏付けされていることを指摘している⁴⁾。

一方、各地で増加の一途をたどるイベント的な祭りに関して、江口（1994）は観光・祭りから地域の再創造が実現できるとし、京都と小京都都市を事例として地域での祭りの実施が住民の所属意識や統合性の強化だけでなく、地域外の観光客の誘致にもつながるとしている⁵⁾。

小松（1997）は、地域おこしイベントは、地域住民のアイデンティティ醸成を図るという点で、祭りの本質に近い性格を持っているとしている。しかし一方で、地域住民が自分達の共同体を組織し、維持するために行ってきた祭りが、地域活性化を目的に売り出される事態の中で、祭りの伝承者たちはその祭りが誰のための祭りなのかを改めて問わなければならないことを指摘している⁶⁾。

祭りの変容はイベント化だけではない。松平（1980）は、現代の人々はその生活構造に見合った新しい地域生活の結合力を求めているため、住民結合を目的とする町内の祭りもそのスタイルを変えざるを得ないと指摘している⁷⁾。また、同じく松平（1994）は、神田の祭りの事例研究から、本来、町の中で町の人々のためにつくられた祭りが、現在では町の中だけでは完結できなくなり、そこで生活する人々によって祭りが再解釈され、新たな形に改変されていることを示している⁸⁾。

また真野（2001）は、祭りの見物人が祭りの発展に貢献してきた歴史をとらえた上で、近年では見物客だけではなく、それに参加する人々が無視できない存在となってきたことを指摘している⁹⁾。

安藤（2002）は盛岡の祭りを事例に、祭りの運営に関わる様々な立場の集団によるそれぞれの意味づけや思惑によって、祭りが変化する過程を論じた¹⁰⁾。

岡・初沢（2001）は、須賀川松明あかしを事例に、伝統行事がイベントに変質していく過程とそれに対する市民意識の調査から、外的な要因によって変化した文化の存立形態を論じた¹¹⁾。

このように祭り・イベントは時代とともに変容している。筆者が参加した祭りのうち亀岡祭では、最近では街角ギャラリーや花灯路など地域ぐるみの取り組みがなされるようになり、「見せる祭り」へと変容を遂げつつある。

次に、筆者が参加した祭り・イベントについて具体的な内容や意義を述べていく。

（2）光秀まつり

「光秀まつり」は毎年5月3日に開催される。昭和48年から開催されている行政主導型のイベントである。昭和48年はNHKの大河ドラマ「国盗り物語」が放映された年である。主殺しの代表のようにいわれ、常に悪役を一手に引き受けている明智光秀が、名城主であったこともPRしようというねらいがあった。

亀岡の地は、天正年間に光秀によって平定され、光秀公は、旧亀山城主として善政を施したといわれている。

光秀まつりの立ち上げ時を記す資料は非常に少なく、筆者も情報を集めるには大変苦労した。情報の断片をまとめると以下のとおりである。まつりの中心は武者行列であり、市長が光秀公に扮し、ほか旗本、腰元、女武者、雑兵など総勢69名、馬13頭という豪華さで、湯の花温泉から市の中心部5キロを練り歩き、さらには、保津川下りの乗船場から軍船6隻を仕立て嵐山に向かったとある。祭りを立ち上げた想いとは裏腹に、「光秀」という名称に抵抗を感じるという市民もおり、この点においては、善政をしかれた、あるいはまた逆臣であったといろいろ説があった。そこで「亀岡春まつり」と改題されたこともあった。「亀岡春まつり」「光秀まつり」と何度かまつりの名称が変更となり、本年（2010年）37回をむかえたわけだが、現在では「光秀まつり」として定着している。

第1回のまつりでは、朝早くから夕方まで行列行進が続き、船にまで乗っていたが、最近では、昼からのスタートで旧城下町を練り歩く4キロほどのコースにとどまっている。ただ参加人数は増加しており、約400人を超えており、内200人が時代衣装を着て練り歩いている。武者行列に加えて、手づくり甲冑隊や地元学校など各種団体が参

加しており、盛大なパレード行進が行われる。

筆者はこの行列に第35・36回と2回女武者として参加した。当初は、ボランティアなのか職務なのか、自分の参加意義が見出せなかった。通常は、ほぼ1度だけの参加なのだが、意義を見出すためにも、2回目も参列しようと決意した。この女武者は、ほとんど新規採用職員が担っており、そのことが慣例のようにになっている。

つまるところ、新採がいなくなればたちまち担い手不足ということになってしまう。また1回きりの参加が多く、なかなか継続的な参加をすることができない。行政主導型のイベントであるので、スタッフとしての職員の参加はもちろん多数ある。しかし、これは業務の枠内の話であり、仕事である。だが行列の参列者となると、これは明らかに祭りの参加者であり、主役でもある。積極的な参加者が増えれば祭りの内容も濃く、そして時代に合わせてより良い変容を遂げていく可能性を秘めている。自分の立ち位置が明確でないまま参加したことに対する自省の念を踏まえたうえで、やはり参加する当初に、前述したような祭りの意義や歴史を学ぶことが、光秀まつり全体にとっても、また参加者にとっても意義があり必要性があるものだと考える。

(3) 亀岡祭

亀岡祭は城下町の秋祭りとして受け継がれており「亀岡祭山鉾行事」として、京都府登録文化財にも指定されている。亀岡祭の起源は室町時代に始まるといわれている。天正年間（1573 - 1592）の明智光秀の丹波攻略など戦国時代の混乱の中で一時廃れたが、江戸時代になって歴代藩主の庇護を受けて町衆の力により徐々に復興した。

延宝8年（1680）になると、町衆の発意により神輿が復活し、さらに翌年、延宝9年（1681）には、亀山郷長の杉原盛親が『丹波国桑田郡矢田郷矢田社之祭法』を著し、これによると、旧暦9月1日から31日の1カ月にわたるもので、山鉾も祇園祭と同様に町内の巡行や籤取り・籤攻めなどが行われていたようである。

これら山鉾が町衆の厚い熱意と、心意気により連綿と受け継がれてきたが、第2次世界大戦の混

乱を経て、社会状況の急激な変化の中で、山鉾の老朽化と相まって一時衰退を余儀なくされる。戦後により、山鉾巡業が途絶えたり、山鉾の組み立てすらもされなくなったりしたことから、このままでは先人から受け継いできた伝統ある祭りの消失さえ危惧される状況であった。

このような危機的状況を何とかしようということで、昭和34年に山鉾行事に熱い想いを抱いていた有志により亀岡祭山鉾保存会が結成された。さらに昭和58年には、それぞれの山鉾毎に保存会が結成されたことを受けて、亀岡祭山鉾連合会と改称することとなり、現在は、連合会が中心となって祭を運営している。

現在11基の山鉾があり、10月23日～25日の祭りには賑やかな囃子により祭を盛り上げている。

昨年は、丹波の秋を彩る亀岡祭の山鉾巡行（10月）の順番を決める「くじ取り式」が、約140年ぶりに、亀岡市役所の本会議場で行われた。

巡行は、本祭の25日午前10時に11基が各山鉾町を出発。11時に旅籠町通りの本部席前に集結した後、くじ順に柳町へ向かう。

この山鉾の引き手が足りず、新採が引き手として参加している。本年は、これに加えて練り物行列も行われ、新採職員も扮装して参加した。上述のとおり、亀岡祭には歴史があり、途絶えさすことのないよう、さまざまな形で人々が努力し続けている。この先人たちの知恵と努力をどこまでの職員が理解しているだろうか。恥ずかしくも筆者自身、こうしたかたちで調査するまでは連綿たる歴史、そして存続の危機、そして復活という現状を知らなかった。また、参加当時は知ろうともしていなかったことを深く自省している。ただ単に参加するだけではなく、その歴史や意義を踏まえて参加することにより、それは次への参加や行動につながるのではないだろうか。

(4) 平和祭 大踊り大会

亀岡市は、昭和30年（1955）に世界連邦平和都市を宣言。その宣言を機に平和を祈念して、亀岡大踊り大会、平和祈念式典、花火大会などが催される。平和塔が陰陽師 安部晴明が修行したといわれる安行山（あんぎょう）に整備された平和台公

園に立てられている。レンズを使って太陽光から「平和のともしび」を採火し、これが花火大会の種火として用いられる。

花火大会は、観光客を取り込むイベントとなっているが、この種火が平和のともしびから採火されていること、ひいては日本で先駆けて世界連邦平和都市を宣言したことを、職員としてしっかりと認識しておかなければならない。さらに平成22年(2010)8月「世界連邦・非核平和都市」宣言を行ったことを鑑みると、亀岡市の施策としても重要な行事であることは明確である。筆者は、平和祭の中で、大踊り大会に参加した。当日にむけて2回の事前講習会有り、踊りをマスターする。ここには、市民の方に加え新採職員も参加している。昨年は、光秀音頭¹²⁾を復活させるとして、事前講習会も熱気のはいったものとなった。当日は大踊りの輪も大きく大変賑やかであったが、やはり次年度、次々年度との参加につながっていない現実がある。

(5) 能動的参加につながる要因

もし、このような職員の参加がなければ即座に参加者が不足し、運営が困難になる可能性がある。これらの事態は、祭り・イベントの存在の限界を示す指標として捉えたとすれば、そもそもの存在価値が問われていることとなる。しかしながら前項で考察したとおり、それぞれの祭り、イベントは、亀岡市にとって明確な存在意義がある。仮に祭りやイベントがなくなってしまったらどうなるかということについても十分検討しておく必要・余地があるが、本論では、参加する職員が如何に能動的になることができるか、という問題にしばって論をすすめる。

さて、祭りやイベントの存在意義が明確になったところで、「では率先して参加しよう」という気概がわいてくるものであろうか。残念ながらその存在意義を知っただけでは、やはり義務感優先で自発的に参加するまでにはいたらない。義務感のみでは、いずれ職員は疲労感を感じていってしまうこととなろう。

ここまで、地域に対する愛着や誇りといったものが、たとえ市役所の呼びかけであっても、積極

的な参加をうながすきっかけとして大いに影響するのではないかと仮定をして論をすすめてきた。ところで、職員は市民の地域活動について、祭りやイベントだけではなく、自治会への参加も行っている。これに対しても、祭りやイベントの参加と同様の課題があると考えている。次節では、この自治会への職員の参加について内容・意義を検討する。

第3節 職員が参加する活動 ～自治会～

亀岡市の自治会加入率は平成22年度で、77.2%であり、全国と比較すると高い加入率であるといえる。しかし平成元年では90%を超えており、ここ10年で15%減となり、加入率の低下が危惧されているところである。この自治会に、亀岡市からコミュニティ推進員として職員が派遣されている。

(1) コミュニティ推進員の制度

亀岡市は、平成14年にコミュニティ施策の推進のため、1年の試行期間を経て「コミュニティ推進員制度」が設置されている。それまでは、市民に密着した開かれた市政の推進を図ることを目的に「地区担当員制度」(昭和59年6月)が実施されてきた。この旧制度は、市長から任命を受けた職員が、地区担当員として行政と地域住民のパイプ役を果たしてきた。主な仕事は各自治会の会合や催しに参画することである。しかし、更なる市民の参画と協働によるまちづくりを目指し、コミュニティ意識の高揚とコミュニティ活動の支援を図るため、同制度を平成14年12月をもって発展的に解消し、新たな視点に立って創設されたのがコミュニティ推進員制度(以下、推進員制度という)である。両制度の比較をしたのが表1である。制度の特色は4点である。

1点目は、「パイプ役ではなくアシスタント役として」であり、各町自治会を単位として市職員を推進員に任命、地域コミュニティ活動の支援と職員の資質の向上を目的に、自治会と連携を図り活動を行う。

2点目は、「居住地等に関係なく任命」であり、

表－１ 地区担当員制度とコミュニティ推進員制度の比較

項目	地区担当員制度	コミュニティ推進員制度
1. 設置目的	市民に密着した開かれた市政の推進	地域コミュニティ活動の支援と職員の資質の向上
2. 設置方法	各町自治会を単位として必要数を設置（自治会の意向は考慮していない）	各町自治会を単位として必要数を設置（自治会の移行を尊重し、希望地域にのみ設置する）
3. 任命	市職員の中から市長が任命（職員の居住地等を勘案し、副課長、係長を中心に48名を任命）	市職員の中から市長が任命（担当地域に居住または関係する中堅職員を指導役として、また居住地等に関係なく採用年数10年未満の複数の職員をそのパートナーとして任命する）（指導役となる中堅職員の任命にあたっては、自治会長の意見を聞く）
4. 職務	(1) 地域コミュニティ活動組織の確立、活動計画の立案等、体制づくりに参画 (2) 行政と地域住民のパイプ役として行政情報を提供し、地域コミュニティ活動を支援 (3) 地域の意向を市政に反映させるため、地域の意向について関係部課等との連絡調整 (4) スポーツ、レクリエーション、祭り等に参画 (5) その他市長が特に必要と認めたこと	(1) 地域コミュニティ活動組織の確立、活動計画の立案等、体制づくりに参画 (2) スポーツ、レクリエーション、祭り等に参画し、地域コミュニティ活動の支援 (3) 地域コミュニティ活動を通じた自己研鑽
5. 任期	2年	2年
6. 報酬等	無報酬	無報酬
7. その他	総合的な地域支援体制はなし	災害対策本部各町要員の配置等との有機的な結合により総合的な地域支援体制を整備する

市長は担当地域に居住または関係する中堅職員を指導役に、また居住地等に関係なく応募等により若年（採用年数10年未満）職員をそのパートナーとして推進員を任命、広く意欲のある職員の参画を図る。

3点目は、「地域の自主性を尊重」であり、推進員の任命は、原則として推進員の設置を希望する地域のみに限定し、地域の自主性と自立性を尊重する。また、指導役となる中堅職員は、自治会と協調して活動することができるよう、自治会長の意見を参考にして任命する。

4点目は、「総合的な地域支援体制をめざして」であり、市内の各地域と職員との関係が年々希薄化する傾向にある中で、コミュニティや防災など地域と緊密な連携を必要とする業務を円滑に進めるため、推進員を中心に総合的な地域支援体制の整備を目指すことである。

推進員の役割は、主に3点ある。1点目は、地域コミュニティ活動の展開を図るため、自治会、各種住民団体との連携を図り、その活動の母体となる住民組織の確立を推進し、活動計画の立案等体制づくりに参画すること。

2点目は、地域住民が集うスポーツ、レクリエーション、祭り等に参画し、地域コミュニティ活動を支援すること。

3点目は、地域コミュニティ活動の支援を通じて、自らの研鑽に努めることである。

地区担当制度と比べれば、特に職員の資質向上、自己研鑽が制度趣旨に加えられていることが大きな変更点といえる。また希望地域にのみ設置されるとあるが、現在22の自治会のうち東別院町のみが推進員を設置していない。また篠町だけが4名を配置、他の自治会は2名である。

図1、2は、「コミュニティ活動推進」および「総合的な地域支援」の各観点からみた場合のイメージ図である。コミュニティ推進員の活動は、各地域の実態や自治会の考え方を尊重するたてまえになっているため、各地域によって活動内容が異なる。

(2) コミュニティ推進員の活動

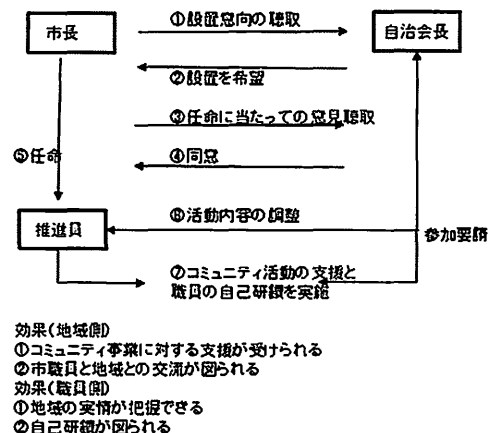
筆者は、大井町のコミュニティ推進員に任命されている。任期は、平成21年5月から平成23年5月である。活動内容は、主に地域懇談会の出席や年2回発行する「大井町だより」の作成、大井町戦没者追悼式、町民まつりへの参加などである。平均月に1回、「大井町だより」作成時は、ほぼ隔週で夜に会合が開かれ内容決定から原稿集め、推敲などを行う。

会合では、町の課題や要望等も活発に議論され

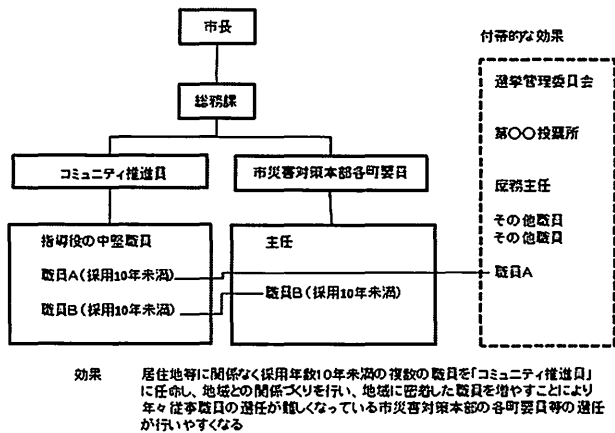
ており、筆者自身も大井町の現状を理解する上で大いに役立っている。東部自治会では、会員世帯に配布している広報紙「自治会だより」に企業広告の掲載を始めた。広告料収入で1回分の発行経費をまかなうことができ、本年度から発行回数を1回増やして年4回の季刊紙にした。より細やかな情報を住民に提供しようと年間4回の発行を計画したが、約5万円の印刷代確保が課題となっていた。地域の企業にも自治会活動を知ってもらいきっかけになると、広告の掲載を発案し、B4判の広報紙に4社分の広告枠（1枠3千円）を設けた。年4回の広報紙発行で1回分の印刷代がまかなえるようになった。

「大井だより」にも企業広告を掲載すればよいとの声も出たが、大井町は自治会費を企業からも徴収しており、東部地区は徴収していないという大きな相違点があった。自治会費とは別にさらに広告費を徴収することは困難であるという結論となった。自治会費を企業から徴収しているか否かというのは基本的な事柄であるが、意外と周知されていない事実を知ることができた。

コミュニティ推進員制度が発足して9年がたつが、最近では、推進員のなり手がおらず再任している地域もある（任期2年）。今一度、制度の趣旨や重要性を再確認し、職員に浸透させなければならない。上述のように自治会費1つをみても各自自治会の特色が現れており、推進員同士の交流や勉



図ー1 コミュニティ推進員制度のイメージ図
～コミュニティ活動推進の観点から見た場合～



図ー2 コミュニティ推進員制度のイメージ図
～総合的な地域支援の観点から見た場合～

強会の開催も視野にいれ、制度自体の再考が必要な時期にきていると考える。

なお今里滋は、地区担当職員制度について、つぎのように述べている¹³⁾。「地域担当職員制度について多くは、職員は本務の傍ら片手間に担当地域に出かけていくに過ぎない。そして、行政組織も職務(=事務・事業を政策分野別にタテ割専門組織単位に分掌させたもの)を軸に構成されている。区役所や出張所を除いて『地域』は行政組織本体の構成軸ではなかった。だが、地域づくりが最大の課題となる分権型社会では、『地域』もまた『職務』同様、行政組織の構成軸でなければならない。そうすると、個々の職員はある職務の担当でありながら、同時にある地域の担当であるというマトリックス型組織が出現する。こうした組織では、組織論でいう『命令の統一原則』は通用しない。だからこそ、新しい観点からの事務分掌規程や決裁規定が考案されなければならない」と指摘している。

本論は、筆者自身の経験をもとに、重要性はわかっている、なぜにそこに義務感ややらされ感がつきまとうかの疑問を解くところから出発した。やらされ感の原因は、個々の職員の参加意欲の問題だけでなく、今里が指摘するマトリックス型の組織論の必要性、重要性を市役所が十分認識していないところにもありそうである。しかし、その問題は亀岡市だけでなく、他の自治体でも共通しているように思える。

今里が指摘するように、分権型社会になればなるほど、従来のタテ割に細かく専門分化した職務体系にくわえ、「地域」を単位とした組織編成と職務内容の考案が必要となってこよう。筆者が本論で論じようとしているシビックプライドは、このマトリックス型の組織・職務体系が整うことでより可能性が広がっていくように思う。次章では、シビックプライドの概念について検討する。

第2章 何故、シビックプライドなのか

第1節 シビックプライドの概念

シビックプライドの歴史と内容、意義について、『シビックプライド』(シビックプライド研究会編著・2008年・宣伝会議刊)を手がかりに論じていく。

(1) シビックプライドの源流

「You Are Your City」(あなた自身があなたのまちです)これは、イギリスはバーミンガムで行われたシビックプライド・キャンペーンのメッセージである。市民が都市に対してもつ誇りや愛着をシビックプライド(civic pride)と言うが、日本語の郷土愛とは少々ニュアンスが異なり、自分はこの都市を構成する一員で、ここをより良い場所にするために関わっているという意識を伴う。つまり、ある種の当事者意識に基づく自負心と言える。

地域に対する誇りや愛着が専ら郷土愛としてとらえられてきた日本でも、近年シビックプライドの概念が注目を集めている。その背景には、日本の都市が直面している2つの社会的変化がある。ひとつは、縮小社会の到来である。地方の小都市ではすでに大きな問題となっている人口減少は、今後大多数の都市の経験するところとなるだろう。近代以降ひたむきに拡大成長を志向してきた日本の都市は、そのような画一的な価値観とは異なる独自の豊かさを見出していく必要に迫られている。拡大を止めたことに自信を失うのではなく、その都市なりの在りように誇りをもつことを欲しているのだ。

もうひとつは、地方分権化による都市間競争の発生である。1990年代半ばに本格始動した地方分権化のなかで、都市はそれぞれの個性や目指す方向を明確にし、住む場所、働く場所、学ぶ場所として、市民から選ばれることに意識的にならざるをえなくなってきている。だから、その土地に生まれ育った者が特権的にもつ郷土愛だけではなく、より多くの人々にさまざまな立場からその都市のファンになってもらわなければならない。こうした多くの人を惹きつける都市にしていけるために、シビックプライドの重要性が増しているのである。

シビックプライドの概念が社会的に注目されるようになったのは、ヴィクトリア朝(1837-1901)期のイギリスであると言われている。18世紀から19世紀前半にかけて、農業革命によって仕事を失った農民たちが、産業革命によって都市へと急激に流入し、イギリスは未曾有の都市化を経験した。この大混乱を経て19世紀の半ばにより、都市とし

ての新たな秩序形成の時期を迎える。それまで国教会と王侯貴族という特権的な力に支配されていたイギリス社会において、工業と交易で富を得た市民階級が力を持ち始める。彼らの中に生まれた強いシビックプライドは、自分たちが都市を形作っているという自負に基づいていた。

1世紀を経て、今日再びシビックプライドの概念が脚光を浴びている。それは、新たな「都市再生」とともにもたらされた。

1970年代以降、イギリスの都市は、経済の低迷、製造業の衰退、中心市街地からの人口や企業の流出などに起因する深刻な問題を抱えていた。これに対して、都市再生の流れがはじまったのが1979年発足のサッチャー政権からである。国と民間企業とのパートナーシップを基調として自由化が推し進められた。イギリスにおける都市再生への努力は、メジャー政権を経て保守党からブレア労働党政権へと政権交代後も引き継がれた。ブレア政権時代の1998年に設置された建築家リチャード・ロジャース率いる諮問委員会アーバン・タスク・フォースは、都市再生の提言書『アーバン・ルネサンスに向けて』を発表し¹⁴⁾、イギリスの都市再生は新たな局面を迎えた。

2000年に発表された都市白書『われらのまち』¹⁵⁾では、冒頭で「わたしたちのまちには多くの誇るべきものがある」と述べられ、都市再生は何よりもまず「人」のためであると謳われた。ここでは各都市が、行政、コミュニティ、NPO、企業などのパートナーシップのもと都市再生を推進する枠組みが示されるとともに、物的環境の再生だけでなく、よりソフト寄りの都市再生に重心が移行している。こうした新しい都市再生の機運の高まりとともに、多くの都市でシビックプライド・キャンペーンが行われるようになってきている。

初代の英国地域社会および地方政府大臣を務めたデイヴィット・ミリバンド氏は、2005年の就任スピーチの中で、シビックプライドに根ざした市民の行動が現代の都市再生の中心にあることを述べ、「シビックプライドは、行動の結集であり、個人の独創力の原動力である」と言っている¹⁶⁾。

もうひとつ、ヴィクトリア朝期から大きく変わった点を指摘しなければならない。それは、コミュ

ニケーションのためのメディア(道具)である。ヴィクトリア都市で建築が担っていたメディアとしての役割は、今日では比較にならないくらい豊富な種類のコミュニケーション・メディアによって担われるようになった。シビックプライド・キャンペーンのみにとどまらず、より戦略的で複合的なコミュニケーション手法が採られるようになってきている。

都市再生におけるシビックプライドの重視と多彩なコミュニケーション戦略への志向はイギリスに限ったことではなく、世界中のあちこちで同様の状況が生じている。EU統合以降、国家の枠を超えた都市間競争を実感するヨーロッパでは、特に多くの都市がこうした問題意識をもって都市再生に挑んでいる。

(2) シビックプライドの広がり

イギリス北イングランドのニューキャッスルでは、第二次世界大戦以降、造船業の衰退と炭鉱の閉山という主要産業の喪失によって失業者のあふれる地域となっていた。こうした状況の中、90年代前半に政府の文化助成機関と市が連携で始めた「文化プログラムを活用した都市再生事業」は、多くのプロジェクトによってこの地域を復活させることに成功をおさめた。その中で、地域再生の輝かしい成果をあげた最大の要因は市民意識の変化にあった。「エンジェル・オブ・ザ・ノース」という彫刻は「地域の歴史文化は失われてはならない」という人々に炭鉱と造船という歴史への誇りと、未来に向けた変化への意思を示す象徴として製作された。この意思是、シビックプライドによる人々の希望と結束の気持ちを蘇らせたとある¹⁷⁾。

またオランダ・アムステルダムにおいては、2004年にアムステルダムをプロモートするキャンペーンが始まっており、「I amsterdam」宣言が行われた。内容は、『都市は多様で複合的なものである。人々がよりクリエイティブでよりイノベティブでいられる都市、それがアムステルダムである。アムステルダムにいる人が「I amsterdam」と言うとき、私たちははっきりと誇りをもって、アムステルダムを自分たちのまちとして選んでいる恩恵を、機会を、その素晴らしさを表すことができ

るのである」¹⁸⁾。ここには、アムステルダムの将来の発展を下支えするのは「人」であり、「アムステルダム」というまちに誇りをもつというメッセージを発信している。

第2節 シビックプライドのキーワード

(1) シビックプライドのキーワード「人」

シビックプライドの醸成は、都市戦略の道具のひとつに過ぎないのだろうか。答えは否だ。それどころか、プライドはそもそも個人のものである。しかし、そのプライドは個人の力だけで完結的に得られるものではない。たとえば、かけがえのない家族や友人の存在は、夢の実現や困難に立ち向かう力となって、人生を支えてくれる。都市も同じである。個人では実現できない夢やチャンスや救いが都市によって与えられることで、あるいは他者とのつながりを実感することで、そして都市に受け入れられ居場所があると感ずることで、人は誇り高い人生を送ることができる。それとともに、気持ちの中で都市がかけがえのない存在となっていく。だからこそ、都市の空間や歴史や文化や人々を、自分自身のプライドとして感じ取ることができるのである。

つまるところ、個人ひとりひとりの気持ちにおいて、都市がどのような存在として像を結ぶことができるのか、というところからすべてが始まるのだ。その知覚のされ方を完全にコントロールすることはできないが、都市として何らかのヴィジョンをもって計画すべきであろう。その道具立てとなるのがコミュニケーションである。

(2) シビックプライドのキーワード「コミュニケーション」

都市のイメージはどのように形成されるのだろうか。都市ブランディングの観点から整理した論考を紹介しよう。都市のイメージ形成のためには3つのコミュニケーションがあるという。第1のコミュニケーションは地域づくり・組織づくり・助成などの政策づくりにより具体的にまちの姿を整えていくことによるイメージ形成、第2のコミュニケーションは広告などの手段によるイメージ形成、第3のコミュニケーションは第1・第2のコミュ

ニケーションから派生する口コミのイメージ形成である¹⁹⁾。

都市のコミュニケーションが実現しようとするのは、都市の言葉を市民ひとりひとりの気持ちに届けることであり、市民ひとりひとりのアイデアや希望が都市に映し出されていくことである。都市には、そうした幸せなコミュニケーションの形がありうるのではないだろうか。そのように都市と人とがともに成長していくポジティブ・スパイラルのコミュニケーションがうまく回れば、都市は独自の豊かさを育てていくことができるだろう。

現在日本の都市でも、まちづくりNPOや市民参加によるまちづくりなどの形で、多様な主体によって都市をつくる仕組みづくりが行われている。しかし全体で見るとまだ一部の熱心な層が参加しているに過ぎず、大多数の人々は都市に対して無関心なのが現状である。ある種の感度の高い人々には、都市の言葉は届きやすい。しかし、そうでない人々の元にも、届けられなければならない。だからこそ、幅広い人々に対するコミュニケーションが必要とされるのだ。また、個々のまちづくり活動も、多くの場合、仲間内を超えた人々の心を捉えるに至っていない。だからこそ、コミュニケーションがより多くの局面でデザインされるべきなのだ。

市民とコミュニケーションすることによって生まれるシビックプライドは、結果的に都市のブランド力を強化することとなる。ブランドとは、そのブランドを“好き”になってもらい、“共感”してくれている人がいるからこそ成立するものである。ワークショップやフェスティバルなど都市を体感させる活動は、いわば無形資産ともいえ、市民を創造的に巻き込みながらコミュニケーションを活性化させる手法でもある。

(3) シビックプライドのキーワード「歴史・文化」

都市の「感性価値」は都市の個性・魅力に通じる。もともと都市にはそれぞれの顔があり、独自性がある。それまでの生活の蓄積の中に地域資源はある。他地域の真似事ではない固有の地域資源を資産としてデザインし直すことも重要である。また

独自の新しい地域資源をつくり出すこともデザインに求められている。日本でも古来の町並み再生やものづくり活性化プロジェクト、地域ブランドなどの取り組みが行われている。ただ、残念なのは、それらが点的に存在し、都市の感性価値を高めるレベルにまで到達していないケースが多いことだ。都市の感性価値を高めるには、都市の感性価値に無自覚な人々にも都市への意識を向けさせる工夫が必要だ。

地域文化の歴史的発展過程を、「地域が文化を作る」「地域で文化を作る」「地域を文化が作る」の3段階でとらえ、今日、地域社会のまとまりや繁栄がむしろ文化活動によって支えられという事態が出現し始めた、という指摘もある²⁰⁾。これを拡大解釈すれば、都市づくりを“市民も含めた文化形成活動”としてとらえることもできるだろう。

ロンドン市長の建築・都市デザインアドバイザーも務める建築家リチャード・ロジャースは、「都市の形態は、都市の文化を活気づけ、それによって市民性を生み出すことができる。その重要な役割は認識されなければならない。私の考えでは、本来都市の文化というものとは参加的なものである。都市の文化は町や都市のようにある程度の密度と出会い交流のあるような環境においてのみ生じ得るような都市の活動自体に現れる²¹⁾。」と述べている。

私たちはもっと都市への住み方、働き方、楽しみ方というようなソフトウェアに着目しなければならない。NPOやコミュニティの活動は、都市の中で重要な役割を果たしつつある。都市や地域の活動に対しての人々の積極的な関与は、今後の都市再生に大きな影響を与えていくことが予想される。もちろん、市民活動や地域活動も、シビックプライドを基盤としたコミュニケーション・デザインを念頭に置くことが重要だ。

(4) シビックプライドを「創る」

シビックプライドはその地域の営みに根差したもののだから、単純に「創る」というわけにはいかないものだ。そこをあえて「シビックプライドを創る」と考えてみたい。シビックプライドをデザインし、形成していくことが今後の地域運営にとつ

て非常に重要になると思えるからだ。

地域への愛着はあるが郷土愛だけでは人の夢や希望は満たされたい。少し極端な言い方だが、「その地域を離れない理由」が生活の事情とは別に必要なだろうと思う。情報の面では東京や世界と同時化され、地域独自の伝統や産業が弱まっていくなかで、シビックプライドを「創る」という取り組みそのものが、その地域で揺るぎなく生活する理由を見出し、その理由をより深く根づかすことにつながるかもしれない。

第3節 シビックプライドの国内事例 ～今治市～

今治市はタオルの世界的産地であり、造船業のまちでもある。3番目の本四架橋「しまなみ海道」の四国側の始点であり、瀬戸内海に浮かぶ島々をつなぐ10の橋を渡ると広島県の尾道に通じる。

しまなみ海道の開通は一時的に大きな観光効果をもたらしたが、住民の足として運航されていたフェリー航路の多くが廃止・減便となり、海の玄関である今治港は往来を失った。港は中心市街地に密着しており、郊外化の波と相まってその空洞化に拍車をかけることとなった。

今治市は2005年に広域市町村合併によって人口17万人の規模となったが、これをきっかけとして、さびしくなった今治港の再生に着手し、多数の市民委員が参加する検討委員会に基本構想の策定を委嘱した。この構想のなかで、交流を促進する核施設として提言されたのが「今治シビックプライドセンター（略称：ICPC）」である。

「みなと再生」プランは業務ビルの建て直しとともに、港の賑わいは、ICPCを中心に市民活動としてのソフトをどれだけ形成できるかがカギになる。

なによりも、シビックプライドというキーワードが、みなと再生委員会にもたらした求心力が興味深い。聞き慣れない言葉に対する抵抗感も聞かれるなか、最も密度を上げて話し合われる事務局会議の場では、シビックプライドという言葉に対して、「要するにそれができればいいんだ」という強い反応があった²²⁾。

当初、市役所案の中で想定されていた大型コンサートホールのプランは委員会で採用されなかつ

たが、交流活動そのものを形成していく核と考えられているシビックプライドセンターに対しては全会一致で賛成という流れであった。そこに託されていたのはいわゆる「交流」だけではない、港の再生を通して今治らしさを回復することであったと思う。

今治らしさを回復するキーコンセプトは、「地域資源」と「交流」であった。地域資源とは文化的、観光的、産業的に価値をもつもので、ある特定の土地の伝統や風土と結びついている。そして伝統の保護と情報発信によって、地域資源の価値の増大を図ることとなる。しかし行政がこの課題を担おうとすれば、施策も内向きになりがちなので、目覚ましい成果を上げることはまれだ。多くの場合、地元の諸団体や業者に配慮した文化施設等のハコモノや展示会の実施に至るが、行政主導であればどこでも同じことが行われるため、情報発信力に結びつかない。

もうひとつは、市民および団体間の「交流」である。交流といえばハコモノによる交流拠点となる。ところが、市民のコミュニケーションに確実に応えているのはハコモノでなくインターネットと携帯電話である。「地域資源」や「交流」というコンセプトはどちらもわかりやすく間違いではないが、本来の目的に届かない気がするのなぜだろうか。

「シビックプライド」という言葉は、このような「地域資源」や「交流」というコンセプトが志向しながらも、常に言い落としてきた重要なベクトルを暗示している。そのベクトルは「市民参加」と「自治」に結びつくものであり、おそらく、この2つがこれからの都市間競争のキーワードになるものだ。都市間競争を勝ち抜いていくためのコミュニケーションの基本戦略としてシビックプライドという切り口があり、地域資源も交流機会もその元で活用されるべきなのだ。

今治港の事例でも、計画のコンセプトとしては「交流」という言葉を使うしかなかった。だが、これを下支えするキーワードとして、市民の自負と誇りの再生を志すシビックプライドという言葉が重要な役割を演じている。

翻って、シビックプライドセンターという拠点

のあり方について考える。あらゆる変化を先導するのはほんの一握りのイノベーターだ。シビックプライドセンターを、伝統を守り育成していく拠点ではなく、未来に向かって地域の新たな強みを形成していく場だと考えるならば、それはイノベーターの足場となる拠点とならなければならない。そのためには、その拠点が一部の人の権益でしめられてはならない。地域のシビックプライドのために始動するには、地域に対するコミュニケーション・デザインが必要だ。人と情報のコーディネートを通じて地域の良いところを発現させること、「自治」の感覚を育み、市民の主体性の中でまちを絶えず生きものにしてゆくこと、何よりもまちづくりを考えるということは楽しいことという事実を経験してもらうこと。そのためのコミュニケーション・デザインが必要なのだ。

シビックプライドセンターは市民が互いの交流を深める使い勝手の良い公民館ではない。他の都市との競争意識（外部視点）とさまざまなネットワークの編集意識（内部視点）をもった「らしさ」のプロデュースセンターなのだ。本来は行政が担うべきなのだろうが、マネジメント（管理）を基本とする役所からそのような組織が生まれる難しいかもしれない。むしろプロデュースをコンセプトとした市民主体の外部組織が軸となり存在したほうがよい。

ただし、強力な推進力が不可欠であり、専従職員のチームが必要だ。行政はこの組織の形成に時間と予算を十分に割くべきだろう。筆者は、シビックプライド活動の根幹は、まちと市民との「信頼関係」だと見ている。コミュニケーション・デザインが重要な所以だ。そして、行政と市民の目線が同じ高さになったときに初めて相互の信頼関係が築かれ、本来の「自治」の感覚が立ちあがってくる。この感覚と、そのまちの「らしさ」は相互に均衡しあって生まれてくるだろう。

シビックプライドセンターは、何よりも「ああ、まちを使ってこんなことまでやっていいんだ」という気づきを市民と行政にうながす場所であるべきだ。楽しみはまちに伝染していくし、それは人々の危機感に訴えるより、結局は人を動かすことになる。

第4節 亀岡市におけるシビックプライドの必要性

本論の冒頭で、今日、シビックプライドに関心が集まっている要因として、縮小時代の始まりと、地方分権化による都市間競争の2つをあげた。

タオルの世界的産地、造船業のまちであった今治市は、たしかに人口縮小時代に入っており、またグローバルな産業競争のなかで、構造不況産業である造船業をかかえ、都市再生は今治市の「緊急の課題」となっている。それに比べ、わが亀岡市は、人口においても、経済においても現段階では今治市ほどの深刻さはない。しかし、データを細かく見れば、けっして今治市の状況が対岸の火事ではないことがわかる。人口推移でみれば、平成12年から94,000人前後で横ばいである。また、高齢者総数の増加は加速しており、昭和60年の7,184人から平成20年には18,072人と2.5倍になり、その占める割合も9.4%から19.1%となっている。市民税(個人)は平成19年が10,599百万円、平成21年が10,133百万へと微減である。主要3基金(財政調整金・減債基金・公益施設整備基金)残高は、平成16年の5,446百万円から平成21年の1,835百万円に減少している。

このデータから見ても明らかなように、亀岡市も中期的展望でみれば、人口・税収ともども確実に「縮小時代」に入っていることがわかる。

シビックプライドの基本は、当事者意識にもとづく自負心であった。その自負心は、4つのキーワード人、コミュニケーション、歴史・文化、創るによってより確かなものになることがわかった。これら4つのキーワードの根底には、地域を構成する人々の信頼にもとづく自治の精神があった。前章で、今里は行政組織は、これまでのタテ割の専門分化した職務を軸とした構成にくわえ、「地域」を単位とした構成軸によるマトリックス型組織の必要性・重要性を指摘した。

4つのキーワードとそれを支える自治とこのマトリックス型組織は、おそらく深く関連してくるように思う。

先ほど、今治市のシビックプライドセンターは、単なる市民の交流を深める使い勝手のよい公民館ではないと、指摘した。つまりシビックプライド

センターは、都市との競争(外部視点)とさまざまなネットワークの編集意識(内部視点)をもったプロデュースセンターである。そのことと直接はつながらないが、マトリックス型組織は、自治体の組織の中に、この外部の視点と内部の視点を組み入れた組織になるための条件をもつことで展望が開けてくるのでは、と思える。であるのではないか。

だが筆者には、率直に言って、そのために自治体の組織をどう改革すべきか、具体的案をもつ力量をもっていない。しかし、市役所の中を見まわせば、こうしたマトリックス型の組織・職務体系が十分整っていない現状にあるにもかかわらず、個人々の努力・姿勢によって、外部の視点と内部の視点をうまくつなぎながら、自治体組織を変える可能性を秘めた行動をおこしている人たちが存在している。

なぜ、そうした行動がとれるのか、またその動機は何なのか。彼らの行動は、シビックプライドにつながる可能性があるのではないかという予測のもとに、自身の業務を超えて活発な地域活動を行う職員3名にインタビューを行うことにした。次章で、その内容をまとめている。

第3章 活発な地域活動を行う職員インタビュー

第1節 インタビューの意義と設問

インタビュー依頼

<論旨>

市役所には、職員のボランティア精神に依拠した動員があります。具体的には、まつり、イベント等への参加やコミュニティ推進員などがあげられます。

筆者は、祭りにも参加し、コミュニティ推進員もしています。これらは、職員なら公務員なら参加しなければならない、職責として果たさなければならないという義務感が優先し、「やらされ感」が根底にあり、受動的姿勢がみえます。職員の内発的かつ自発的、能動的姿勢がみられません。この姿勢があれば、動員というものの自体がないはずではないでしょうか。筆者は、それぞれの存在の重要性を認識していると同時に限界を感じています。

今回、活発な地域活動をされている職員のインタビューを通して、おそらくこれがシビックプライドの醸成につながるのでは、との予測をもとに、その克服のヒントを得たいと考えています。これは、筆者だけの課題解決のみならず、他の職員に対しても意義ある発信ができると考えています。

インタビュー内容

基本情報

- 年齢
- 性別
- 職歴
- 業務内容
- 地域との関わり

質問事項

- 質問 1-1 オン・オフの考え方。活動が仕事なのか生きがいなのかを含めてお願いします。
- 質問 1-2 何故、そこまでするのか、できるのか。そのエネルギーはどこからきていますか。
- 質問 1-3 やらされ感、押し付け感を感じる職員に対し、どのように考えますか。
- 質問 2 活動によって何が生まれますか。
(例：人と人とのネットワーク、資源の発掘発見、亀岡を変える要素)
- 質問 3 活動を広げていくための条件は何ですか。
- 質問 4-1 職員に何を望みますか。
- 質問 4-2 市民に何を望みますか。

第2節 職員 A さん

基本情報

- 年齢 54 歳
- 性別 男
- 職歴 財政課 2 年 秘書課 3 年 企画財政課 2 年 財政課 4 年 人事課 9 年 教育総務 2 年 財政課 4 年 商工観光課 4 年 市民協働課

■業務内容 市民協働の推進、国際交流、文化振興

■地域との関わり

仕事・協働、国際交流、文化振興の枠組みづくり

個人的・27 歳から青年会議所 (JC) に加入。現在は OB として活動中。地域では体育振興員の他、「保津川の世界遺産登録をめざす会」「NPO 法人京都もやいなおしの会」の 2 つに加入。

質問事項

質問 1-1 オン・オフの考え方。活動が仕事なのか生きがいなのかを含めてお願いします。

活動することにより、仕事にしても個人にしてもメリットがある。ネットワークをつくることができる。現在は、仕事はもちろんだが、セカンドライフとしての視線でも地域活動をしている。

質問 1-2 何故、そこまでするのか、できるのか。そのエネルギーはどこからきていますか。

亀岡を高校から離れていた。亀岡を知るためにしたのがきっかけ。

質問 1-3 やらされ感、押し付け感を感じる職員に対し、どのように考えますか。

2:8 の原理 (2 割の人が頑張れば組織は動く) ではないだろうか。何も思わないし、強制されるものではない。だが意義に気づいてほしいと思っている。私は、市役所の仕事は誰でもできている。だからこそ、もっと効率的に創意工夫して行っていく努力をしてほしい。プラス思考で物事をとらえてほしい。

亀岡市という地域をよくするために市役所があり、そこで仕事を効率的に分担するため部局が置かれ、その下の課・室そして係、グループがあり、職員単位で事務分掌が決まっているが、もとより全ての業務を事務分掌表に記載することなどできない。たとえ自分の担当の仕事ではなかったり、事務分掌表に決まっていなかった仕事であっても組織の業務には違いない。これをはき違え、自分の担

当以外の仕事や担当があいまいな業務には手を出そうとはしない「シュガー職員」は要らない。自治体に限らず、職場は同窓会ではなくビターなものであり、そこにシュガーは似合わない。

組織への貢献意欲がない職員は周りのモチベーションも下げることになる。「給料をもらって働く」のと「働いて給料をもらう」のは違う。

質問2 活動によって何が生まれますか。

(例：人と人とのネットワーク、資源の発掘発見、亀岡を変える要素)

ネットワークである。一人の背後には10人いる。ネットワークは広がりやすい。スキルアップにもつながる。自己満足の面もある。また自分が成長できる。

質問3 活動を広げていくための条件は何ですか。

きめ細やかな連絡。投げかける、そしてそれをケアする。投げかけた事項について実行するかしないかは先方次第。だが投げかけ続ける。レスポンスが悪くとも気にしない。市役所では、一人では持続できないので、助けてくれる仲間が必要。同志のような存在が必要。事始めは1人でも可、でも3人いたらベストである。励まし合うことができたり、志を共にする人が必要である。イベントでも波長の合う人が見つかるし、見つけること。日ごろから連絡を密にとることが重要。あまり会わない人でも連絡は密に。ずっと一人では、自分の判断基準もぶれてしまうので仲間が必要。

(小森) 今年の亀岡祭は、練り物行列²³⁾を復活させたことで話題となった。市民協働課の主催事業だが、これは、地域活動の広がりを意味するのであろうか。

知り合う機会である。以前から関わりがあった人へ情報をとばしていたから、真っ白な状態ではなかった。練り物をしたことにより、より知る機会となった。広がりを確認できた。強さ弱さも感じた。

ちなみに、これは行政主体のイベントである。ワーキンググループ体制で、募集をかけてから詳細のつめが始まった。ワーキンググループもグルー

プにわけてすればよかったかと今は思っている。手法として個別にわけてした方がよかったかな。初めてのことで、反省もある。来年はするが再来年はわからない。国民文化祭の一環なので。ここで市民団体が育ってキャッチボールできたらいいが、行政事なので、お金はあるが、団体だけでは、厳しい。お金の捻出が課題。広げていくための資金は必要。手弁当か公金か寄付か。1. 2回は自分達でできても、継続性に課題がある。

市役所からは新採が参加した。祭りへの新採の参加は、そもそも自分が人事担当の時にはじめてのこと。研修の一環で地域の祭りごとに参加させんかという趣旨であった。亀岡市あげてのイベントにしていくための一環でもあった。これが現在も残っている。自由参加というところに課題はあるが。

自分の町、職場のことを知る必要がある。「かめおか・ふるさと検定」²⁴⁾もある。職員はできれば受検してほしい。古代から現在、観光、植物、人物、広く学ぶことができる。

質問4-1 職員に何を望みますか。

楽しく元気に日々をすごしてほしい。元気な職員のいるまちは元気。明るい顔の職員に。公金でまちづくりができるのは公務員だけ。他の人は自分のお金でしている。公務員は公金で職務の中でまちづくりができる。そう思って仕事をしてほしい。そう考えていない職員もいる。

(小森) 地域活動に参加することも重要であるが、まずは、日常業務についての姿勢について指摘したい思いがあるということか。

仕事をしているからお金をもらえる。最低限の仕事はしなければならない。なおかつプラスアルファのことをする。業務は70%くらいでできるはず。ルーチンワークを効率的にするなど創意工夫を。同じレベルの仕事をしてはいけない。

時代の流れとともに市役所の業務も変わってきている。負担が軽くなっているところもある。流動的なはずだが、何も変わっていない。本来自分の仕事は何かを自問自答しなければならない。緊張感が薄れている。

言ったもの勝ちの世界はだめ。行政は言われると弱い。言ってくるには手厚くなってしまふ。自分達の身丈にあったぐらいでいいという団体もあり、言わないところもある。行政は見極めないといけない。同じ立場の人に同等に。打たれ弱いのが行政。がんばっている団体は行政をアテにしていない。行政が頼むとお金は補助金という話にどうしてもなってしまう。今まで業務範囲を広げすぎていた行政。そんなにヒト、モノ、カネはないので、リセットすべき。行政はお金がない、「しません」という勇気が必要。無理してする必要はない。本当にしなければならないのかという意義を考えなければならない。

質問4-2 市民に何を望みますか。

我々も市民である。自分の住んでいるまちは好きになってほしい。向こう3軒両隣。自分だけでなく両隣前とかが一番小さなコミュニティの組織。そこを核として近所づきあいをしてほしい。自分の家だけとちがって。まわりがきたなかったらきれいにしようという単純な行動をおこしてほしい。亀岡を好きになってほしい。する人はするし、しない人はしないではなく、関わりをもたない人になりたいして、自分から関わりをもたなければなかなかもない。

市民協働課でセカンドライフの人々との付き合いが増えていく。ふと気づいたら趣味がなかったり近所づきあいのない自分（セカンドライフの人々）に気づく。そんな人たちが集まっている。個別のグループをつくっていつている。退職してからは、地域との関わりが強くでくる。必然的に関わることになる。退職デビューではなく、45歳デビューとか。関わりをもつ機会が祭りとかのイベントごと。そういう機会をとらえて自分から踏み出してほしい。

第3節 職員Bさん

基本情報

■年齢 49歳

■性別 男

■職歴 課税課4年 国体1年8カ月 下水道4年 企画4年 生涯ギャラリー4年

環境政策2年 企画6年 市民協働2年目

■業務内容 平成21年から生涯学習から市民協働課に名称変更。市民と行政のパートナーシップによる市民協働のまちづくり推進にあたっている。

カーボンマイナスプロジェクト²⁵⁾(特命事項)は、課に属さない事業で、前の企画課のときから引き続き担当している。5年くらいの歴史がある。平成20年にトヨタ財団や農林水産省の補助がつく。立命館大学・龍谷大学と連携している。保津の法人の農地を借りて、実証実験を現在している。炭素(炭)埋設し、CO₂を減らし、排水権取引制度を確立させ、都市から農村へ資金還流させる。できた農産物はブランド化し、ブランド野菜として売り、更には教材活用や地域のコミュニティビジネスにつなぐ大きな全体フレームの事業。農地への炭素埋設によるCO₂の相殺は、世界的にオフィシャルに認められていない。これを認められるようCOP17に提案していこうという取り組みを現在行っている。

■地域との関わり

亀岡は農地がたくさんある。カーボンマイナスプロジェクトでは実証実験に4haくらいの農地が必要。保津は、ほ場整備のときに営農が不可能な農地を集約し、これを法人がまとめた。この土地を使わせてもらっている。そういう意味で保津は出身地でもあるが関わりが深い。

保津町は地元で、市内で高齢化率が一番高い。34%。千歳町、河原林町、旭町、馬路町など近辺も高齢化率が高い。市街化調整区域という現実もあるが。自治会の役員は、年配が多い。そこで10年前に、保津町自治会²⁶⁾では若者だけでまちづくりビジョン推進会議をつくり、町の総合計画を策定した。50年後100年後の地域づくりをしている。年次計画もつくっている。京都府の「地域力再生プロジェクト支援事業」²⁷⁾を利用して4年目になる。他に例のないモデル的なものをつくっている。

その他にNPO法人プロジェクト保津川理事をしている。府下自治体職員で構成するNPO法人京都もやいなおしの会にも所属。この会の発足過程は、亀岡で近畿自治体学会を開催。近畿地区の自治体職員中心の学会のことである。舞鶴、城陽、

京丹後、亀岡、京都府の職員のネットワーク。学会は年に1回全国の都道府県のもちまわりで開催。舞鶴で開催した折、そのプレの近畿大会を3カ所でしようということで、和束、京丹後、亀岡で開催した。滋賀県の職員ネットワークとも連携。横断的な職員が集まったNPOつくることになった。限界集落の支援や職員の意識改革の場のためにつくる。和知の限界集落で先日イベントも開催した。

質問事項

質問1-1 オン・オフの考え方。活動が仕事なのか生きがいなのかを含めてお願いします。

生き甲斐でもある。オン・オフの境目をつけない。ある程度は引くが。カーボンマイナスプロジェクトの場合、日曜でも地元の人に会うが、職務で動くが命令を受けて動いているわけではない。職務と線をひいて入っていくと、そんな活動はできない。全体的なことはばやとしてしているが、地域団体の考えていることと行政の思いの共有。方向性がみえたところで、オンとオフというよりも業務で業務でないかの話。オン・オフをうまくつかう。オンとなると仕事になり、休日出勤や代休となるが、そんなことばかり言われてられない。どうしてもこれは仕事として動いたほうがよいときは線をひく。そうでないところは引かない。オン・オフの感性は残っている。オンとなれば、まだ縦割組織が残っているので、上司の了解命令が必要となるが、いちいちとれるような状況ではない。オン・オフをうまく使いわたせることがポイント。そういう動きをすると最終的にどうなるかという、自分で仕事を増やすことになる。まわりまわったら信頼関係ができて、みんなに助けられるようになる。思ったより進むことができる。時間的にもそうだが、絶えずオンは職員についてまわる。地域との関わりという、自分の仕事を増やしていくことになる。そうでないと地域づくりはできない。

質問1-2 何故、そこまでするのか、できるのか。そのエネルギーはどこからきていますか。

亀岡が好き。町も好き。人も好き。家族に対する愛情。仕事は面白くないといい仕事はできない。

どこに配属されるかわからないが、そこでどのように楽しく面白くできるかが重要なポイント。どんな人材であっても一人でできることは限りがある。まちづくりや地域との関わりは、一人ではできない。オン・オフでネットワークをつくりながら、自分のできないところは、市民や他の市町村の人いろいろな人に知恵をかしってもらう。そんな関係。それがエネルギー。亀岡の豊富な自然環境からももちろんエネルギーはもらっている。

質問1-3 やらされ感、押し付け感を感じる職員に対し、どのように考えますか。

むづかしい。一定の人に対しては仕方がないと割り切る。公務員というのは、決められた時間の中で決められた仕事をするのが最低条件となるので、自分はこれでよいと考える職員はしょうがない、と最近思い始めている。ただし、そういう人でも地域に関わったりすることによって、みんながんばっているんだ、自分もがんばらなくては、と業務外オフの中で地域貢献をしなければならぬと思い始めたり、そういう思いをもてる職員が育っていったらいい。時間がかかると思う。休みのときという感覚はあるだろう。そこから一皮むける環境づくり、投げかけはしなければならぬと思う。それがテフテックという市役所の有志職員での自主研修グループのスタート。

人事課の研修も昔に比べたら大変多くなっている。しかし与えられる研修なので、身につける人もいると思うが、与えられたもので身に付けたものと自分から求めて身に付けたものとは、結果、天と地の差がある。そういう行動がおこせる人が一人でも多くできてほしい。多かれ少なかれ地域に対して愛着はもっているはず。もしかしたら、その愛着を素直に表現できない環境が今あるのかもしれない。素直に表現、つまり地域へ出ていくことができるような仕組みをつくっていかなければならないと思っている。

質問2 活動によって何が生まれますか。

(例：人と人とのネットワーク、資源の発掘発見、亀岡を変える要素)

究極的にはネットワークができる。ネットワー

クというのは、外へ出ていったりすればできる。継続をどのようにするかがポイント。ネットワークができて、ただ情報共有しているのもあるが、より強固なネットワークを結ぶということは、力の貸し借りができる関係が一番強いと考えている。教授や社長とか様々な団体との関係がそう。借りっぱなしではだめ。何かで返すのがカギ。同等のものは返せなくとも、自分のできる範囲で精いっぱいかえす。なんでもいい。できることで、そういう相関関係をつくるのがネットワークの最後の要、信頼関係になってくる。

いかに信頼関係を築くか。信頼関係のないネットワークはネットワークではない。それができないと本当のネットワークは広げることができない。ただメーリングリストを広げるだけでは、意味がない。ただのネットワークであれば情報流せるが、本当に困ったとき相手も自分も助けてあげることができるかが究極のネットワーク。なので、電子媒体だけでなく、会って議論することが重要。地域づくりでもいっしょ。地域の住民と信頼関係ができないとできない。時間がかかる。遠回りをしなければならないこともあるし、あえて遠回りをすることもある。

質問3 活動を広げていくための条件は何ですか。

信頼関係。それができなければ、活動できないし、ネットワークも広がらない。資源発掘や亀岡を変える要素はそこからでてる。楽しいということも欠かせない。いかに楽しさを盛り込むか。自分の充実感が楽しさ。それがあるから次のステップにいける。そこに苦があれば広がらない。苦をのりこえれば楽しさが倍になるという信念をもってやっている。いろんな団体が絡み合ってつくるプロジェクトはそれ自体がネットワークだし、信頼関係がないとできない。業務の枠内だけでは絶対できない。与えられた業務をこなすことは最低条件で当然。それを離れた時にどういう視点でまちや他の同僚や住民と向き合っていくかということが、これからの行政職員に求められていくであろう。

質問4-1 職員に何を望みますか。

地域に時間を割いても給料は変わらない。それ

はそれでかまわない。ゆくゆくそのようなネットワークや信頼関係をつくれる人材に育っていくと、やがては自分が助けてもらえる。自分が楽に仕事ができる。異動はするが他部署にかわってもすぐにネットワークを使えることは強み。それをもっている人、持っていない人は雲泥の差がでてる。ただし、自分が築きあげたネットワークというのは、後任者がきても渡せない。渡してあげても無理。個人に信頼がついてくる。またその人が真の信頼関係をその人がまた積み重ねてつくっていかなくてはならない。いかにどこへ行っても活用できる信頼関係のネットワークをつくっておくことが重要。

(小森) 協働が熱心な職員個人に頼ったものだという指摘がある。なかなか協働の枠組みがつかれないのではないのか。²⁸⁾

その通り。ある程度はシステムチックにできても、壁がでてる。打ち破れない。協働の原点とは、いかに議論するかというプロセスをふむことが一番大事。これを抜きにして、公共サービスの担い手としてNPOさんどうですかといってもうまくいかない。時と場合によってはうまくいく場合もあるかもしれないが、本当に進めていくためには、議論して役割分担して合意のもとに進めないと、形成されない。一方、協働の仕組みをしっかりレクチャーしている環境があまりない。それを作らねばと今考えている。市民の方とルールをつくる。まず職員がわかっていないとだめ。横断的な組織や研修が早急に必要と考えている。

(小森) 仕組みとしてコミュニティ推進員制度についてどう考えているか。

昔は地区担当員制度。今はお手伝い。地域課題解決などプロデューサ的に動ける人ということだったんは位置づけているはず。だが、その人たちの人材育成ができていない。旧来の地区担当員制度と変わらない。せっかく良いものをつくっても、そこを活かしていかなければ意味がない。推進員にも協働の推進本部を作って研修して組織に組み入れる。また推進員は職員録に掲載すればよい。協働推進本部があって、担当課長がいて、推

進員がいる。そういうものに掲載されることによって、自分がこういう責務をおわなければならないという意識がつけていく。自治会自体も考え方を変える必要がある。そういう人を受け入れるという。

いろいろ自治会をみてきたが、よその人間をなかなか受け入れない。外から指摘し、見てくれる人を受け入れることをしていかないと。役員がころころと変わる中で大変ではあるが。職員だけでなく、最終的には様々な分野の人たちが参加することができるという。

(小森) 保津町の取り組みは他のまちへと広がっているか。

今のところみられない。ただ、何でそんなにお金が入ってくるかと言われるが、そこまで時間を費やし歴史をもっている。保津町のグランドデザインと役割分担をしっかりと創ってきた。10年間の礎がある。どこのまちでもやったらできること。表にでるまで10年かかった。地域によっては出る杭を打つではないが、若者が動けないところもあるようである。自治会も考えをかせないといけない。時間はかかる。時間はかかるがそうやっていくと、このまちは確実に変わる。

本来は、初めから協働の意識を職員がもっているべきものののだが、できていない。ほとんどの市町村がそうであろう。そこは、しっかりと土台づくりをしなければならない。

質問4-2 市民に何を望みますか。

亀岡市は1町17村が合併してできた市。コミュニティの核は旧町・村。愛と誇りをもってほしい。それがスタート。それができないと、さあやろうという気にならない。自分の町・村に愛着と誇りをもってるから、もっとよくしていこうという意識付けは行政の仕事。それをもってほしい。そういう人が増えると、当然自分達のまちをどうしようかという話になっていく。それがないと、いざ行政が旗をふって協働と言ってもなかなか進まない。協働で亀岡が考えていくには、まず自治会を考えないとだめ。

NPO やかめおか市民活動推進センター²⁹⁾もあるが、協働とはNPO との協働は協働ではない。

自治会との協働。本当のコミュニティの悩みを解決し、良いものをのびし、悪い課題とかは吸い出し、そこに活動している市民団体がフォローにはっていく、つなぎをしていくというのが亀岡の方向性。今こんなやってて、こんなことがあってという一人一人が言える市民を増やしていきたい。それができるとおのずと市役所こんなしてるし、できるやんということになる。このようにならないと本当に強い協働の社会はできない。かめおか市民活動推進センターは、団体中心だが、あそこに行けば何か情報をもらえてわからないことを教えてもらえる、案を出してもらえるとという地域の課題解決にむけたシンクタンク的な機能をセンターに創っていかう構想を練っている。資金の情報ももちろんもっている。

(小森) 行政が手をひくという姿は？

それが理想だが、それをするには、地域に強烈なリーダーシップを持つ人が必要。トップリーダー。これをどう育てるか。それがなくなかなか行政とコミュニティの関係はうまくいかない。協働は多難である。仕組みがシステム化されることによって、自分達のことを自分で考えられるようになる。ここまでできるし、ここからは無理という話ができるようになったとき、行政職員をもっと減らすこともできる。

また、均等なサービスは基本。がんばっているところに集中すべき。そうでないと報われないでしょう。行政の資金投入の1つの手だが、他団体からお金落ちるようにしてあげたい。団体に公費をつぎこむことはほとんどない。自分で採ってきている。単発助成が多いので、継続的に資金がまわらない。それがまわるような仕組みをつくってあげたい。亀岡市の助成は今年はじめたところである。

人事制度評価制度を変えると目に見えてわかる。だが民間と違ってだがなかなかできない。これは難しい。庁内の温度差がすごくてくる。意識改革でとまったらだめ。いかに行動に移すか。行動改革。行動にうつさなければ変わらない。信頼関係、地域への関わり。何でそこまで活動するのかと言われるが。情報を入手できるし、助けてもらうこともできる。比較する目、感性も養われる。

第4節 職員Cさん

基本情報

■年齢 49歳

■性別 男

■職歴 民間（生物関係） 財政課 総務課 農
林課 秘書課 生活環境課 地球環境
子ども村 人事課 秘書広報課

■業務内容 広報広聴係

■地域との関わり

コミュニティ推進員 NPO 法人京都もやいなお
しの会 NPO 法人亀岡 人と自然のネットワーク
NPO 法人プロジェクト保津川 亀岡祭お囃子
(鉦山)

質問事項

質問1-1 オン・オフの考え方。活動が仕事
なのか生きがいなのかを含めてお
願います。

仕事を円滑に楽しくしたい。仕事を楽しく、う
まくなわそうと考えると、オフもオンのな行動で
きる。内勤9年で、市民と直接関わる仕事をした
かった。外部の人と知り合いたい。遊び以外で関
われることを求めている。まちづくりがしたい。
そこで同僚が活動していた「保津川を生かす会」
に参加しはじめた。保津川を生かしたまちづくり
を考える会であった。建築業界など違う分野の人
たち。はじめて市民の方々とのオフサイト会に参
加。熱意をもった人々と接することにより、もっ
と関心がでてきた。そしてその人々のことをもっ
と知りたいと考えるようになった。ひいては仕事
につながる。多様な人との関わりが楽しく感じら
れた。自分のないものを感じるようになった。

質問1-2 何故、そこまでするのか、できる
のか。そのエネルギーはどこから
きていますか。

仕事をしていくには、地域、外部の人とうまくな
わることが重要となる。打算的な面もあるかも
しれないが、必ず得ることがある。お願いす
ることもたくさんあるので。これが根底にある。
うまくいけば楽しいし、連帯感も生まれる。自分
の考え方もかわるし、自分の成長を感じることが

できる。これがエネルギーとなる。

質問1-3 やらされ感、押し付け感を感じる職
員に対し、どのように考えますか。

基本的に義務的参加はおもしろくない。義務的
な参加は嫌だと感じているだろうと思う。ただ、
その中で「そうか」という発見や業務とのつなが
りが出てくればと期待している。仕事はある程度
経験し、疑問や不満のある人が参加したほうがよ
いかもしれない。そのほうが押し付けや義務感
を感じないかもしれない。それぞれ職員は自分な
りには、がんばっているはず。しかし、仕事をこ
なすだけでいいのだろうか。市民のため、市民の
生活を何とかするのが私たちの仕事。それには、
市民の声を聴くために外に出ないといけない。出
て当然。何故外へ出ていかないのだろうか。不安
だとすれば、興味のある分野から外へ出ていけば
よいのでは。自分の仕事は、常に市民の誰かに関
わる仕事をしている。外に出ないと、自分達の仕
事がどれだけ活かされていて、またその価値がわ
からない。待っているだけでは何もわからないし、
何もおこらない。

質問2 活動によって何が生まれますか。

(例：人と人とのネットワーク、資源の
発掘発見、亀岡を変える要素)

たくさんの人とのつながりがもてる。自分とは
異なる価値観の方の行動とかを知る、それによっ
て自分の立つ位置や自分がどうしたいのか、そし
て自分にあるものもわかる。地域活動を頑張っ
ている人を見るとエネルギーをもらえるし、自分
でできない仕事があるということもわかって
きて、やりがいにつながっていく。長く行政経験
をしているので、行政に関する相談をされても的
確に回答できたりと役立つ。NPOの中にも行政職
員が必要ということがわかる。情報、ネットワー
クを活用。中も外もよい付き合いをしたいという
欲求がある。中（行政）と外（NPO等）の風穴・
真ん中になりたい。難しいがそれが重要だと思う。

質問3 活動を広げていくための条件は何ですか。
よい出会いをすること。自分を試されている面

もある。都合のいい付き合いはいけない。相手を尊重すること。

質問4-1 職員に何を望みますか。

もっと、まちの話をしよう。目先の仕事や人の批評ばかりが目立つ。こんな話をするのは、職員間のつきあいしかないから。これだけまちづくりをする職員がいるにも関わらず。テフテックの研修ではそういう会話ができるが。日常会話でもまちづくりの話が少ないと感じる。関心がないのか。

(小森) 危機感がないからでは。

市役所選んだのは何故?と聞きたい。思いがあって就職しているはず。こういうことをしたいというような。テフテック自主研修グループは中堅層が少ない。むしろ若い職員が多い。時間がたったら意識が芽生えるものでもないということがわかる。今の市役所がそのようなことに気づけない組織風土になっているのではないだろうか。しかし、これからの公務員像は、そうではない。職員は地域の人と活動するのが当然という考えになっている。また、人事の研修担当の経験では、いろいろな研修方法の可能性があることに気付いた。与えられた仕事をやっていればよいと考える職員や、地域活動をする必要はないと考えている職員とディベートしてみたい。危機が訪れたときに行動したらいいいと思っているのであろうか。

質問4-2 市民に何を望みますか。

なぜできないのかと責めるのではなく、どうしたらできるか一緒に考えるというスタンスを職員も持つので市民もそのように願いたい。

(小森) 職員の参加が必要という現実には地域力の弱さを感じる。職員に対することと同じことを市民に思いませんか。

多くの人は事がないと市役所に対しても関心がない。広報取材に行っても良い市民の方が多い。ただ自治会の加入が7割。昔は9割をこえていた。転入者は自治会に入らない。わずらわしいなどの理由。ゴミのこと消防のことなどみんなで参加しなければならないこと。そういうのは参加してほ

しいと思う。自治会が時代とともにかわらなければならない面もある。これまでNPO団体には参加していたが地縁団体には関与していなかった。地縁団体は地域の掟として集まった集合体であり、地域の関わりが希薄化しつつある今日、自治会の限界を感じる。

自分は地域自治会でコミュニティ推進員として活動している。推進員制度は、残念ながら今は雑用係のようになっている。そうではなく、このせっかくの制度を利用して、行政の仕事を移したときどうなるかなど使命を与えなければならない。こういうことを学べとか調べよとか。課題を与える。また推進員は亀岡市在住職員がやっているが、2人のうち1人は市外の職員になるべき。他市に住んでいる職員こそ、亀岡市のことを知らないといけな。これを続けることで、気づきが与えられ、日常の公務に取り組む姿勢や考え方も変わる可能性を秘めている。

NPO法人プロジェクト保津川³⁰⁾は市制50周年のメンバー。船頭さんや大学教員も参加。川的环境・文化のことを課題にしている。ユニークな力をもっている。NPOには行政がうまく関わる必要がある。その点では、この団体はうまく役割分担ができて

注： 3人の方の発言は、すべて筆者の責任でまとめました。したがって、推敲しました発言の文責は筆者にあることをお断りしておきます。

第4章 インタビュー分析からみた 能動型職員の可能性

第1節 共通の思考・行動

分析手法として、kj法を用いた。インタビューの質問事項ごとにキーワードとなる言葉やセンテンスを250個程度抜き出した。次に抜き出したキーワードについて、質問事項に捉われることなく共通事項をまとめ、共通の思考や行動を検証することとした。

基本情報で、3人とも入庁当初から地域活動や市民との関わりの深い部署にいたことで活動が活発化したわけではないことがわかる。むしろ、内勤が長いことにより、「他者との関わりを求める」「自分の仕事の意義を見出す」ため地域活動に踏み込んでいったことがわかった。また「亀岡」への愛着と誇りという要因ももちろん内在している。

質問項目1については、仕事を円滑に進めていくためにも必要な活動であり、オン・オフを明確にわけているわけではないということが共通であった。仕事を面白く充実させるためにも地域活動は重要であり、義務的な参加は当然面白くないが、そこに各々が意義を見出していったほしいとの意見であった。

質問項目2・3については、一様にネットワーク・信頼関係が共通であった。またネットワークとは、力の貸し借りを実際に行える関係であり、情報を流しっぱなしにするのではなく、必ず後のケアを行い、関係を継続させる努力が必要とのことであった。

質問項目4については、市職員はまちづくりを行う立場にある、もっと外へでて行ってネットワークと信頼関係の輪を広げてほしい。そしてそれができるような環境づくりを我々はつくっていかなければならないとの共通認識があった。

市民に対しては、一様に何も望まないという回答がそろった。ただし、地域への愛着はもってほしいし、その一助に職員がなることができたらという思いを聞くことができた。また亀岡市は、旧町村の集まりであり、旧町村単位の自治会の役割についても再考する必要があるとの意見がでた。

彼らが一様に述べていたことは、地域活動を通してネットワークがひろがり、信頼関係が構築されていく。しかし、信頼関係に基づくネットワークが深まれば職員としての仕事は増える。だが、その仕事が回りまわって自分の仕事の質を高め、さらなる信頼の絆が広がるということであった。地域住民の活力と職員の活力がうまく噛みあい、好循環のサイクルをえがいている。彼らからは、明らかに、シビックプライドのほかにパブリックオフィサープライド（専門的自覚）という自治体職員としての誇りを随所に受けとることができた。

つまり「外にでなければ自分の仕事の価値はわからない」「民間では組織への貢献が求められる」という発言からも明らかのように、パブリックオフィサーとしての強い自負、誇り、信念がわかる。

自治体職員は、一部をのぞきいわゆる専門職として雇用されているわけではなく、行政職（事務職）としてさまざまな部局を異動する。したがって「専門的自覚」（パブリックオフィサープライド）のみでは人事異動によって部署が変わると地域活動への意識が低下することもある。インタビューを受けていただいた3人は、「市民的自覚」（シビックプライド）が下支えになって、それぞれの専門的自覚を高めている印象を強く受けた。今後の自治体職員の専門性を考える上で、こうした考えは重要だと思う。また、行政の側からシビックプライドを醸成していく上でも、こうした考えが前提になければならないと思う。3人の方はこの根本がしっかりと根付いていることがわかった。また、諸活動によりオーナーシップが育まれたことや達成感を得たことが次の活動への原動力となり、活発な地域活動の継続がなされていることがわかった。

第2節 能動型職員への脱却

シビックプライドの醸成が職員の活発な地域活動へつながるという仮定のもとで論を進めてきた。インタビューを通し、「パブリックオフィサープライド」つまり自治体職員としての自負・誇りが地域活動への参加を促すことが判明した。シビックプライドとパブリックオフィサープライドの相互浸透が重要であるということである。この相互作用を最大限に発動し、能動型職員への脱却を図るため、3つのステップを検討したい。

まずステップ1は、祭り・イベント参加への意義づけ研修である。改めて研修会を行わずとも、第1章にあげたような意義をレジュメとして配布されるだけでも、自分の立ち位置が明確になる。そうすることによって、祭り・イベントにおいて新たな企画を考えようとする機運も生まれる。

入庁したころは、意欲はあっても経験や知識が伴わないため、シビックプライドや市民的自覚は

持ち合わせているが、パブリックオフィサーとしての自覚が足りない点があるのも事実である。だが、自治体職員の目線として様々な祭り・イベントへの参加は、亀岡市がもつ豊かな歴史文化や隠れた有形・無形の資源があることを知り、イベントや地域活動の重要性、そして亀岡の何を後世に伝え、継続すべきか、自身の目と皮膚感覚で納得する機会になる。

ステップ2では、コミュニティ推進員の再構築を挙げる。最近、各自治体で地区担当員制度を設置するところが増えてきている。亀岡市では先述のようにいち早く取り組んでおり、現在でも活発な行事参加や地域懇談会への参加が行われている。さらに効果を挙げるために、「役割」「使命」を再確認する必要がある。インタビューでも語られているが、コミュニティ推進員は、自治会活動の雑用係ではなく、地域のプロデューサーであるべきなのである。そのためには、担当職員は、外部視点と内部視点を兼ね備えておく必要がある。インタビューで「内と外の真ん中にいたい」という発言は、このことを指しているように思う。いずれにしろ、そうした役割をもってもらうには、職員録に記載し、職務をはっきりさせることが一つのポイントになろう。そうすることで、他の職員から認識され、推進員は業務の1つであるという自覚も生まれてくる。また推進員同士の活動報告の場を作ることも有効であろう。

課題としては、現在2名1組で主に、地元の職員が担っているが、亀岡市外在住の職員についても任命を積極的にしていくことが可能かどうか検討すべきであろう。市外在住職員が持つ外の目と内の目は、市内在住の職員とはちがった意味で大切である。平成18年からの市内外在住の職員の推移を見れば、25～27%と決して少ない人数ではない。

さて、ステップ1、2を経験することにより、シビックプライド並びにパブリックオフィサープライドの醸成が図られることを期待したい。職員がこれらを経験することにより、地域活動への参加がより行いやすい状態になったうえで、最後にステップ3へ進む。市民を主体とした様々な地域活動への参加である。

まず、どのような地域活動があるのか、情報の整理が必要となる。すでに活発な活動をしている職員の活動団体などをデータバンクとして提供する。活動が可視化されていれば、自分の興味のある分野があればそれに参加することもできよう。市町村によっては、「NPO・ボランティア登録制度」として職員のプライベートで一市民として行っている活動を可視化し、正しく評価しようという仕組みがある。しかしながら、亀岡市では現段階でいきなりそこに飛んでも庁内に温度差もあろうし、まさしく筆者の課題としている「やらされ感」「義務感」が頭をもたげてくる。従って、現段階では情報提供にとどまるほうがより有効ではないかと考える。ちなみに現在、亀岡市内でどれくらい地域活動団体があるのか調査したのが図-3である。自治会活動だけでなく、様々な地域活動団体が市域全域で展開していることがわかる。

なお、インタビューの中で「かめおか市民活動推進センター」を将来的には、地域と市を結ぶシンクタンクの役割を果たすことができるようにしたいという思いが述べられていた。市民と市民、市民と行政を信頼の絆で結び、亀岡市の自治の拠点としてのかめおか市民活動推進センターである。その機能をいかに発揮するためには、協働を理解し実践できる職員がもちろん必要となる。協働を担える人材は誰でもがなれるわけでもなければ、一朝一夕で育成できるものでもない。これら3段階のステップを通してNPO活動や地域活動等を理解し、協働の推進役となれる人材を中長期的な視野をもって育成していく必要がある。

本論文では、職員マインドの変革を中心に論をすすめてきた。シビックプライドのみならずパブリックオフィサーとしてのプライドが、職員の地域活動を支える原動力となることがインタビューを通して判明した。筆者が課題として指摘した点は、本来であれば市役所が業務として考えるべき行政システムの問題も内在していた。マトリックス型の組織のあり方がそのための1つの問題提起であった。こうした観点からすれば、マインド的解決方法に依存するだけでは欺瞞ではないか、という指摘もあるであろう。筆者にとっての次の課

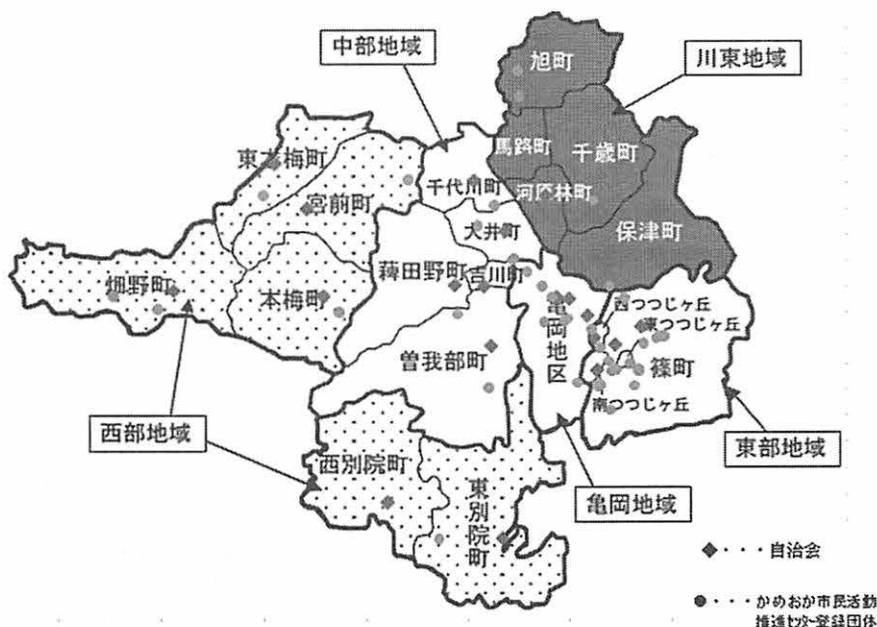


図-3 自治会とかめおか市民活動センター登録団体の分布図

題であるが、そこにいたるためには、本論文で述べたような論点の整理も必要だと思う。

繰り返しになるが、市民の自治力が弱ければ、めぐりめぐって自治体職員の活力を奪うし、やがて市民の信頼をなくすという悪循環がおこる。こうした悪循環をぬけだすためには、シビックプライドへの着目は重要である。シビックプライドに支えられてこそ自治体職員のパブリックオフィサーとしての自負も能力も高められる。このことを最後に改めて確認し、筆者は、今後も一市民であると同時に市職員としてまちづくりを担う者として亀岡市の発展に寄与していくことを強く決意したい。

また末筆ではありますが、お忙しい中、快くインタビューを受けていただきました御三方に感謝の念を申しあげます。

註

1) 新民間枠

職員新規採用試験において平成 20 年 (2008) から、35 歳までの民間企業で 5 年以上の職務経験を持つ人を対象にした民間枠が新設された。筆者は、初年度の採用職員である。

2) 地元学

水俣の吉本哲郎氏が提唱し、全国で行われている取り組み。水俣病で苦しんだ水俣が住民協働で環境に特化して行動し元気を取り戻した中から生まれた。地元にあるものを探し、新しく組み合わせたりして、町や村の元気をつくっていく取り組み。

- 3) 森田 三郎『祭りの文化人類学』1990 年 世界思想社
- 4) 芦田 徹郎『祭りと宗教の現代社会学』2001 年 世界思想社
- 5) 江口 信清『観光・祭りと地域の再創造』1994 年 立命館文学 536 号
- 6) 小松 和彦編『祭りとイベント』1997 年 小学館
- 7) 松平 誠『祭りの社会学』1980 年 講談社
- 8) 松平 誠『現代ニッポン祭り考』1994 年 小学館
- 9) 真野 俊和『日本の祭りを読み解く』2001 年 吉川弘文館
- 10) 安藤 直子「地方都市における観光化に伴う「祭礼群」の再編成—盛岡市の六つの祭礼の意味づけをめぐる葛藤とその解消—」2002 年 日本民俗学 231 号
- 11) 岡 夕記子・初沢 敏生「つくられる「伝統行事」—須賀川松明あかし—」2001 年 地域社会学会年報 13 集
- 12) 光秀音頭

メ花の亀岡来てみやしゃんせ 今もなお松風唄うか亀山城あと戦国武将の栄枯の夢を〜昭和 50 年 (1975) 亀岡市観光協会が、悲運の名将明智光秀を顕彰、観光亀岡を PR しようと一般から歌詞を公募、「光秀音頭」の製作を行った。昭和 48 年 (1973) から「光秀祭り」を行っているが「ひとつ光秀音

頭をつくってさらに祭を盛り上げよう」ということで行われた。「国盗り物語」の原作者、司馬遼太郎氏が審査。

- 13) 今里 滋 「分権化と組織内改革」 2002 年『都市問題』第 93 巻 第 4 号
- 14) シビックプライド研究会編 『シビックプライド』 2008 年 宣伝会議 p167
- 15) 前掲 シビックプライド研究会編 『シビックプライド』 p167
- 16) 前掲 シビックプライド研究会編 『シビックプライド』 p168
- 17) 前掲 シビックプライド研究会編 『シビックプライド』 p66
- 18) HP アムステルダム パートナーズ www.iamsterdam.nl
- 19) 前掲 シビックプライド研究会編 『シビックプライド』 p170
- 20) 山崎 正和 「地域文化史の三段階」『デザイン辞典』 p26
- 21) リチャード・ロジャース＋フィリップ・グムチジャン著、野城智也＋和田淳＋手塚貴晴訳 『都市 この小さな惑星の』 2002 年 鹿島出版会
- 22) 前掲 シビックプライド研究会編 『シビックプライド』 p195
- 23) 練り物行列

平成 23 年（2011）秋に京都府で開催予定の「第 26 回国民文化祭」のプレ事業として「古の亀岡祭」の「練り物行列」を再現させたもの。古（江戸時代）の亀岡祭では、風流（ふりゅう）の精神（みんなをあとと驚かす）で、能や歌舞伎の衣装を着たり、人形や造形物をつくったりして、山鉦と一緒に巡行していた。

- 24) かめおか・ふるさと検定
平成 20 年から開始。現在、初級 3 回・中級 1 回まで行われている。現在までで、のべ 400 人弱が受検している。
- 25) カーボンマイナスプロジェクト
亀岡市は、温室効果ガスの二酸化炭素（CO₂）削減に向けて、立命館大学や龍谷大学や農事組合法人ほづ他などとともに 2008 年 11 月から「亀岡カーボンマイナスプロジェクト」に取り組んでいる。カーボンマイナスプロジェクトとは、生ゴミなどから作られた炭を堆肥に混ぜて田畑にまくことで、農地の土壌改良を行うとともに、大気中の CO₂ の総量を減らすものである。
- 26) 保津町自治会

平成 13 年地域の若手住民が主体となり「保津町まちづくりビジョン推進会議」を組織。将来を見越したまちづくりに向けての調査研究をスタート。保津小学校全児童をはじめ全世帯を対象としたアンケート調査などを実施。平成 16 年報告書を作成。平成 19 年 9 月、本ビジョンに基づく「保津町まちづくりプラン KI・ZU・NA（きずな）」を作成。京都府地域力再生プロジェクト事業を活用し、本プランに基づく事業を計画的に実施。平成 19 年 12 月「大家族のまち」宣言を実施。平成 20 年 6 月 19 日、京都府の市町村・地域自治功労者（地域

力再生功労者・団体の部）を受賞。

地域の文化遺産や伝承ゆかりの地点 160 カ所に案内看板を設置し地域の魅力を「保津百景」として後世に残す取り組みや、かつてのブランド産品「保津小麦」を活用した新商品開発など、子どもたちからお年寄りまであらゆる住民が主体的に参画したまちづくりが着々と進んでいる。

- 27) 京都府地域力再生プロジェクト
京都府が 2007 年から実施している交付金制度（地域力再生プロジェクト支援事業交付金）。「人と人との信頼や絆を強め、地域づくりを担う府民、NPO、企業、大学、行政など多様な主体が協働により、地域の課題解決や魅力アップできる力＝地域力を再生し、住民自治の新しいモデルを京都からつくろう」という想いから立ち上げられたプロジェクト。

亀岡市内団体の地域力再生プロジェクト支援事業交付実績は、平成 19 年から平成 22 年にかけてのべ 158 団体、79 百万円である。

- 28) 協働の仕組みが一部の職員にたよったもの
金井は、「協働が自治体全体にとって重要なものであるならば、現状では、キーパーソンとなった職員の偶発的な個人技に依存していたとしても、中期的には、組織全体として取り込まれ、適切に管理運営（マネジメント）されなければならない」（金井 [2006：p. 97] と指摘している。
金井利之「協働型自治体の組織・人事管理方策」、山口道昭編著『新しい自治がつくる地域社会②』協働と市民活動の実務』2006 年

- 29) かめおか市民活動推進センター
平成 21 年 7 月 25 日設立。前身は、かめおか NPO 情報センター。京都府下初の「府市協調型」のセンターである。「京都府南丹パートナーシップセンター」が併設されることにより、亀岡市だけでなく、南丹市、京丹波町の行政機関や大学、NPO をはじめとする「オールなんたん」の共同運営により、交流、情報交換ネットワークが大幅に拡大した。

- 30) NPO 法人プロジェクト保津川
平成 19 年 7 月 27 日に団体設立。平成 20 年 3 月 11 日特定非営利活動法人認証。同 19 日法人登記。平成 20 年 11 月 1 日「リアルタイム環境マップを通じた里川復活」提案が京のチカラ・明日のチカラコンクールで京都府知事賞を受賞。環境保全活動を通じて保津川に対する人々の意識喚起を目指している。

平成 20 年 9 月 10 日には 60 年ぶりの保津川筏流し復活を実現するなどその活動内容はさらに充実し幅を広げている。

参考文献

- 1) 松下 圭一編 『自治』2002 年 岩波書店
- 2) 松下 圭一 『自治体は変わるか』1999 年 岩波書店
- 3) 佐々木 信夫 『自治体をどう変えるか』2006 年 ちくま新書
- 4) 西川 一誠 『「ふるさと」の発想—地域の力を活

- かす』2009年 岩波新書
- 5) 奥 正孝 『岸和田だんじり祭りによるまちづくり
～文化と伝統景観を生かして～』2007年 文芸社
 - 6) 野田 邦弘 『イベント創造の時代』2001年 丸
善
 - 7) 二瓶 長記編著 『イベントからのまちづくり』
1990年 ぎょうせい
 - 8) 篠田 伸夫 『公務員のイベント入門』1990年
ぎょうせい
 - 9) 田村 明 『まちづくりの実践』1999年 岩波新
書
 - 10) 京都府地域力再生プロジェクト HP [http://www.
pref.kyoto.jp/chiikiryoku/](http://www.pref.kyoto.jp/chiikiryoku/)
 - 11) 真山達志・今川晃・井口貢編著『地域力再生の政
策学 京都モデルの構築にむけて』2010年 ミネ
ルヴァ書房
 - 12) 星野紘・芳賀日出男監修 『日本の祭り文化辞典』
2006年 東京書籍
 - 13) 亀岡祭山鉦連合会『設立50周年記念誌 伝承－町
衆の心意気－』2009年 亀岡祭山鉦連合会
 - 14) 上田 正昭監修 『かめおかの歩きかた』2008年
かめおか・ふるさと検定委員会
 - 15) 亀岡市 『亀岡市30年のあゆみ』1985年
 - 16) 財団法人生涯学習かめおか財団 『丹波学の形成－
新しい地域学の確立をめざして－』1994年
 - 17) 民俗祭事調査会編 『民俗祭事の伝統－丹波・亀岡
のまつり－』1992年 角川書店
 - 18) 今治シビックプライドセンター HP [www.icpc-
imabari.jp](http://www.icpc-imabari.jp)
 - 19) 京都新聞 夕刊 「現代のことは」5月～10月掲
載