
平成 24 年度 若手・中堅職員養成塾

戦略企画部 企画課

目 次

「若手・中堅職員養成塾」とは	1
第1回「若手・中堅職員養成塾」 講師：鈴木英敬	2
講演概要	4
配布資料	6
第2回「若手・中堅職員養成塾」 講師：加藤秀樹	28
講演概要	30
配布資料	32
第3回「若手・中堅職員養成塾」 講師：中田 宏	38
講演概要	40
配布資料	44
第4回「若手・中堅職員養成塾」 講師：藻谷浩介	48
講演概要	50
配布資料	54
第5回「若手・中堅職員養成塾」 講師：福政恵子	86
講演概要	88
配布資料	92
第6回「若手・中堅職員養成塾」 講師：赤塚保正	102
講演概要	104
配布資料	108
(参考) 若手・中堅職員養成塾 報道記事	120

「若手・中堅職員養成塾」とは

「若手・中堅職員養成塾」は、政策創造員をはじめとする若手・中堅職員の視野を広げ、気づきを与える場として、知事又は知事が依頼した方を講師として、講演と意見交換を行うもので、平成24年度は全6回実施しました。

「塾」は、戦略企画部企画課、同政策提言・広域連携課及び各部局長の推薦を受け、知事が指名した政策創造員28名と塾への参加を希望する若手・中堅職員（補佐級以下）の職員を対象として開催し、延べ564名の職員が参加しました。

本書の構成

本書は、各回毎に概要及び開催当日に配布した資料（事項書＋講演資料）を取りまとめたものです。また、本書の巻末には「塾」に関する報道記事を掲載しています。

講演の動画視聴について

各回の講演の様子は、以下のホームページで視聴できるほか、職場外での視聴や職場研修で使用するためのDVDの貸出も行っております。詳細は戦略企画部企画課までお問い合わせください。

若手・中堅職員養成塾ホームページ（イントラネット）

<http://dkint22/KIKAKUK/jyuku/index.htm>

第1回 若手・中堅職員養成塾



日時：平成24年5月21日（月） 午後5時30分～午後6時50分

講師：三重県知事 鈴木 英敬

テーマ：「現場主義と政策創造 ～自らの公務員経験を振り返って～」

第1回「若手・中堅職員養成塾」講演概要

三重県知事 鈴木英敬

テーマ「現場主義と政策創造 ～自らの公務員経験を振り返って～」

① なぜ公務員になったのか

② これまで担当した主な施策（原点）、そこで学んだこと

(経過時間0時間19分)

- ベンチャー施策(1円起業) ⇒ 根幹的な政策であっても不断の見直しを
- 構造改革特区 ⇒ 伝えることと伝わることは違う。
- ジョブカフェ ⇒ 自分の居場所があると感じる幸せ
- 社会人基礎力 ⇒ 公務員に必要な力(アクション、シンキング、チームワーク)
- 教育再生会議 ⇒ スピードと情報発信をいかに制するか、マスコミの対応の難しさなど
- 農商工連携 ⇒ 異質のものを連携させる重要性

③ 政策行動を学ぶ(特区を例に)

(経過時間0時間45分)

- 政策立案プロセス(問題設定→現状分析・実態把握→政策化→実施・評価)
- 政策は、「結果」だけでなく、特にその政策が完成するまでの「行動」が重要
- 特区制度成立案における経験

④ 「スーパー公務員養成塾」の取組

(経過時間1時間00分)

- きっかけ ⇒ 公務員ががんばるところを発信していく
- スーパー公務員養成塾の第1回目講師 竹中大臣の『5つの「せ」』

⑤ 「官」のイノベーションに必要なこと(経過時間1時間03分)

- 政策立案のイノベーション ⇒ 徹底したリアルにこだわる。
- 働き方のイノベーション ⇒ コミュニケーションは「受信」、「リアクション」が重要
- 官以外のイノベーション ⇒ 行政以外の人も変わらないと変わらない。

● 公務員として心がけてほしいこと

(経過時間 1 時間 08 分)

- ニーチェの言葉から
- 「自分を尊敬」「素直な気持ちになって」
- 理想のリーダーの心得

● 最後に

(経過時間 1 時間 13 分)

- 「どこに問題があるのか、何が原因なのか」
- 問題設定と原因分析の裏に成果と手法が隠れている。

第1回「若手・中堅職員養成塾」

日時 平成24年5月21日（月）

17:30～18:50

場所 講堂棟第131、132会議室

1 講演

講師 鈴木英敬 三重県知事

テーマ 「現場主義と政策創造 ～自らの公務員経験を振り返って～」

2 質疑応答

現場主義と政策創造

～自らの公務員経験を振り返って～

平成24年5月21日
三重県知事
鈴木 英敬



本日の流れ

- ★なぜ公務員になったのか
- ★これまで担当した主な施策（原点）
- ★政策行動を学ぶ（特区を例に）
- ★「スーパー公務員養成塾」の取組
- ★「官」のイノベーションに必要なこと
- ★公務員として心がけてほしいこと



なぜ公務員になったのか



- ★大学3年生まではテニスサークルとバイトのみの生活。
- ★大学3年生に考えた答えは「何がやりたいかわからない」。でも、「仲間と何かやりとげた時がめちゃ楽しい」と気づいた。
- ★就職活動は「仲間探し」。要はなんでもいいので、自分なりの「軸」や「こだわり」が大事。
- ★民間企業は、マスコミ・広告・外資以外の数十社。役所は3省（大蔵省、運輸省、通産省）。
- ★最後の殺し文句は「行政改革とボンカレーの関係を述べよ」。最後の決め手は、ひとりとして同じキャラのいない同期。

2

**これまで
担当した
主な施策**

3

ベンチャー施策

経営者の方々
との出会い
&リアルへのこだわり

日本には
挑戦者が
足りない。



株式会社ドリームゲート
DREAM GATE
www.dreamgate.jp
0120-79-0075
東京都港区赤坂
高輪南町3-10-10
〒106-8601

構造改革特区



地方公務員・NPO等
の方々との出会い
&
コミュニケーション
の重要性

- 特区とは、
 - ①規制緩和
 - ②地域限定
 - ③提案型
 例:とぶろく特区
- 最初の制度設計から
- 「特区の営業マン」
→のべ約100地域へ



若年者のための
就職支援センター
通称
「ジョブカフェ」



JOBカフェ OSAKA
名誉館長 塩川正十郎



連携の重要性
&
雇用に関する地域差
&
幸せの形
(居場所)

その他、「地域自律・民間活用型キャリア教育プロジェクト」等

社会人基礎力

今まさに公務員に
必要な力でもある

1「前に踏み出す力」(アクション)

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～

実社会の仕事において、答えは一つに決まっておらず、試行錯誤しながら、失敗を恐れず、自ら、一歩前に踏み出す行動が求められる。

失敗しても、他者と協力しながら、粘り強く取り組むことが求められる。

2「考え抜く力」(シンキング)

～疑問を持ち、考え抜く力～

物事を改善していくためには、常に問題意識を持ち課題を発見することが求められる。その上で、その課題を解決するための方法やプロセスについて十分に納得いくまで考え抜くことが必要である。

3「チームで働く力」(チームワーク)

～多様な人とともに、目標に向けて協力する力～

職場や地域社会等では、仕事の専門化や細分化が進展しており、個人として、また組織としての付加価値を創り出すためには、多様な人との協働が求められる。自分の意見を的確に伝え、意見や立場の異なるメンバーも尊重した上で、目標に向けともに協力することが必要である。

これまでの担当(④教育再生会議)



8

<官邸の経験から>

- ①スピードと情報発信をいかに制すか
→どれだけいい政策でも、ここで失敗したら意味がない。
- ②マスコミ対応の難しさ
→取材力の二極化、週刊誌の影響の大きさ、現場とデスクや会社トップとの意識の乖離、真実を伝えることの難しさ
- ③「政」と「官」の役割分担の重要性
→日本をよくするチーム、メリハリをつけた関係
- ④本当の国民の気持ちをおくみ取ることの大事さ
→当たり前のことだけど、とても難しい
- ⑤総理は孤独、かなり情報操作されている
& 日本の統治機構の頂点にしては、あまりに体制が脆弱
→真にリーダーシップを発揮できる体制ではない。霞が関が牛耳れるように設計。内閣法を変えるのも役人。

9

これまでの担当(⑤農商工連携)

～新福青果(宮崎県都城市)

ITの活用による安全・安心な農業の実践～

・年商約15億円。直営農場を210カ所(72ha)をもち、465戸の農家と契約。主に根菜類、カット野菜、冷凍加工野菜を扱う。主に全国の生協やレストラン等に直接販売。

・ITを使った独自のトレーサビリティシステムを大日本印刷(株)の支援の下で構築。生産、在庫、販売等の管理を体系的に行い、農業現場の「見える化」



異質のものを
連携させる
&
食の可能性

10

政策行動を学ぶ

○政策は、完成した「結果」だけではなく、学ぶべきところは、特に、その政策が完成するまでの「行動」。

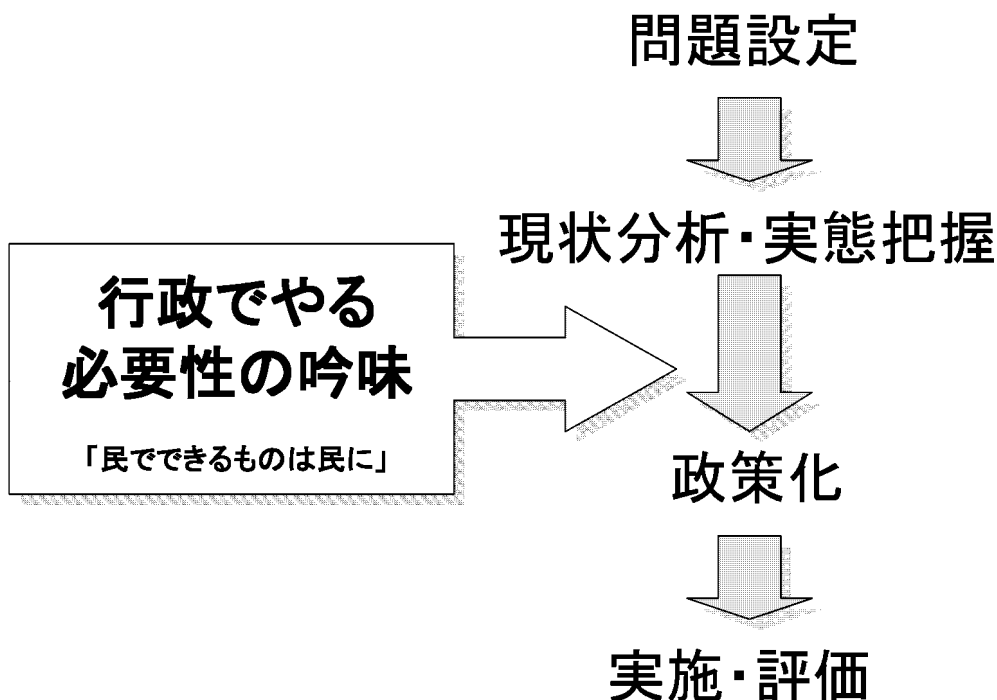
事後的なもので学ぶべきところは、「顧客満足度」と「当初意図した効果が出たか否か」がメイン。

「結果」については、お手盛りではなく、第三者による評価がより重要である。

○つまり、その政策立案の過程での「行動」の結果現れてくる「成功」や「失敗」を次の政策立案にいかに活かすかということがポイント。

11

政策立案プロセス(総論)



12

政策立案プロセス(総論)

◆「問題設定」

- どういう社会を実現したいのか、そのために何が問題なのか
- その問題を放置してはどのような状態になってしまうのか

◆「現状分析・実態把握」

- 問題を 定量的・定性的に分析(事実関係の具体的な把握)
- 問題が起こっている真の原因は何か
- 問題を克服するためにこれまでどのような対策がとられたか、その対策のどこが不十分だから問題が克服されていないのか
- 諸外国では同様の問題が生じたことがないか、更にどのような対策をとったか

13

政策立案プロセス(総論)

◆「政策化」

- どういう対象を、どういう手法で、どういう状態にしたいのか。真に問題解決につながる政策となっているか。
- その政策を実施する必要性はどういうものか
- なるべくカネをかけない、なるべく「官(government)」だけでやらない
- その政策を実施すると誰がどのような利益を受け、反対に誰がどのような被害を被るか
- 実現させるための戦略(意思決定構造の分析から)
- 実現に向けたスケジュールの設定

◆実施

- 具体的な実施手法(誰が、どのように実施)
- 反対派に対する説得の理屈
- 世の中に対する広報・情報発信
- 政策評価の実施、顧客満足度の測定(つまり税金の無駄遣いは×)

14

1. 構造改革特区制度とは

1) **3つの骨格**: ①規制緩和、②地域限定、③提案型

2) **2つのプロセス**: ①規制緩和の提案

- 自治体だけでなく誰でもできる
- 各省庁とのやりとりなど決定プロセスのHPでの公開

②特区計画の申請

- 自治体のみしかできない
- 原則認定、ダメなら取消(世界標準たる事後規制への一歩)

3) **1つの最終兵器**: 全国展開制度

- 特区で規制緩和をやってみて、何の問題も生じなければ、全国的な規制緩和へ

15

2. 特区制度立案における経験

～①当時の現状認識と課題～

- 景気回復・雇用創出のためには、新たな市場やサービスの創出が必要。
- これまでと同様の手法で規制緩和を進めることの限界
 - －特に、医療・教育・福祉・農業等の社会的規制分野における抵抗
 - －具体性・必要性の欠如による国民へのメッセージの不在
- 税制優遇等の財政措置を中心とした沖縄振興特別措置法に基づく特区の失敗
- 「経済活性化」策の目玉の政治的要請（麻生政調会長→METI）
- 前政権・前々政権における累次の経済対策等による財政赤字の顕在化
- 地域経済の疲弊、名ばかりの地方分権

➡ 深刻な財政制約の中、景気回復と真の地域活性化を実現したい

16

2. 特区制度立案における経験

～②政策実現のための工夫～

- 「族議員」の抵抗を抑えるため、自民党政調会長直結の「特命委員会」の設置
- 野党も賛成

<党での意思決定手法の改革>

- マスコミの積極活用（世論を味方につける）
 - －国民にわかりやすくするために、「2項対立方式」のメッセージ
（例：〇〇省がこんな馬鹿な主張。一方、提案者はこんないいことを提案。さて、どっちが正しいか。）
 - －時には特区室を批判（例：特区室、〇〇の交渉で妥協）
 - －新聞の1面は総理へのレクチャーの機能
（実は、総理は最初は特区に対して「静観」。1次提案で426件も提案が出て、初めて乗り気になった。）

<発信の改革>

- 米国からも評価（当時の経済政策でUSTRが評価したのは産業再生と特区のみ）

17

2. 特区制度立案における経験 ～②政策実現のための工夫～

■経済財政諮問会議の活用

- －民間4議員及び平沼大臣からの提案
- －骨太の方針2002への盛り込み(制度創設、担当室設置、通則法)

＜官邸主導＞

■先進的自治体の首長への営業活動

- －総合規制改革会議での提案募集・中間とりまとめへの掲載。「特区制度ができれば、これだけの自治体から、こんな具体的な提案が出てくる」というニーズと実現可能性を見せたことが成功。

＜現場ニーズをリアルに可視化＞

■体制整備

- －担当室設置にあたり官邸直結の「内閣官房」へのこだわり
- －担当大臣の就任(無派閥・無名がよかった)
- －意思決定ラインの短さ(即座に各省庁がいやがるハイレベルでの折衝、担当者レベルでは制度改正のリスクはとれない)

＜チーム設計・スピーディな意思決定＞

18

スーパー公務員養成塾について

19

①きっかけ

— 世の中から求められている公務員像と現在の公務員の乖離とそれに対する違和感

(例:「公務員のイメージが変わりました」)

➡ 「発信」の機会の創出

— 公務員(特に若手)の「あきらめ感」、「閉塞感」、「成功体験の不足」

➡ 「あきらめ」払拭の機会の創出

— 行政・政治に対するコスト意識の高まり (税金はサービスの対価)

➡ サービス業を担う人材の育成

<第5回のプレゼンの様子>



20

②実施手法

★参加者：公務員31名、学生32名

公務員：文科省、国交省、経産省、総務省、環境省、財務省、厚労省、尼崎市、豊中市、神戸市、大阪府、岡山市、近畿経済産業局

学生：東京大、慶応大、早稲田大、横浜国立大、明治大、法政大、新潟大、東京音楽大、大阪大学、立命館大学、関西学院大学

★実施地域：

東京（アカデミーヒルズ）、関西（立命館大学）

★実施期間

2005年1月～3月の隔週土日、全5回

21

③カリキュラム

(1) ゲストスピーカーによる講演:「これからの行政官に求めるもの」

※ゲストスピーカー

鴻池祥肇(元構造改革特区担当大臣)、竹中平蔵(経済財政担当大臣)、増田寛也(岩手県知事)
原田隆史(元松虫中学教諭)、宮内義彦(オリックスCEO)



<増田岩手県知事>

(2) 政策立案のためのスキル講習

政策立案過程において必要なスキルを習得するため、各種企業研修等の人材育成を手がけるプロによる講義を実施

(3) 現役公務員による政策形成の行動学

現在政策立案の第一線で活躍する現役中堅・若手公務員が、自ら実体験した政策テーマについて、その際の成功・失敗などの例を講義した上で、その失敗部分の改善策についての課題演習を実施

(4) 公務員・学生の混合グループによる課題演習

公務員2名・学生2名が1グループとなり、社会保障・人間力向上など、我が国や地域が抱える代表的テーマについて、3ヶ月間を通して、「骨太2005」の素案及びその材料となる具体的施策を策定

(5) 上記課題に関するプレゼン・コンペティション

22

④目指す姿

★21世紀型公務員(スーパー公務員)

◎自らの「志」を持つ。それを実現するために行動する。実現するまであきらめない。

◎責任感を持つ。当事者意識を持つ。逃げない。

◎時代の変化も正しく見極め、虚心坦懐に白地から現状を認識する。

◎自ら課題を発見し、前例にとらわれず、新しいことであっても臆することなく、最も正しい解決策に自ら取り組む。

◎評論家はいらぬ。批判や「べき論」だけで自ら行動しない人間はいらぬ。机上の空論でない、現場や国民の実生活を踏まえた政策を実現するために、自ら共感し、「汗」をかく。【共汗力】

◎金銭的・時間的なコスト感覚を持つ。カネ以外の創意工夫をする。主体的に発信する。双方向のコミュニケーションの第一歩。ここに納得感や信頼感が生まれる。

◎行政だけで抱え込まない。国づくり・まちづくりはみんなで作るもの。そのためにみんなを巻き込む。

23

竹中大臣の『5つの「せ」』

1. 専門性
2. 説明力
3. 戦略性
4. センス(「風」を感じる力)
5. 正義(志)



<第1回竹中大臣講演>

24

「官」のイノベーションのために必要なこと(現場視点)

<政策立案のイノベーション>

- 金をかけない。ネットワーク形成・コミュニケーション再生に資する政策の立案。
- 「一律」「十把一絡げ」な政策をやめる。(例:「業界」主義の廃止)
- 徹底して「リアル」にこだわる。公務員の「功名心」や「押しかけ女房的」政策ではなく、本当に当事者が喜ぶ政策を立案する。
- 上記視点での政策立案や不要な政策を「やめた」ことを評価する制度の確立。
- 国でも地方でも、世界的潮流を視野に入れた課題設定と手法選択

<働き方のイノベーション>

- ステークホルダーとのコミュニケーションの徹底した見直し(発信・受信・リアクション)
- 「be」から「do」へ。「〇〇である」から「〇〇をする」へ。どういう行動をするか。
- 「社会像」や「価値」を有し、「御用聞き」や「上司の顔色伺い」をやめる(官も「個」の確立)
- 究極は人数を減らして総人件費削減の範囲内で給料をあげる(シンガポール方式:モラル向上も)
- 意思決定スピードの迅速化

<官以外のイノベーション> ※物事は関係性により成り立っているもの

- なんでも「官」に頼らない。自律的解決を目指す。
- ビジネス界からの「公」のイノベーションの必要性の強烈なメッセージ発信と継続
- 「肥大化傾向的要望・陳情」をやめる。政策を「やめた」勇気を賞賛する態度。
- 徹底したコミュニケーションの働きかけ

26

公務員 として 心がけて ほしいこと

26

**自分はたいしたことがない人間だなんて
思ってはならない。それは、自分の行動や
考え方をがんじがらめに縛ってしまうよう
なことだからだ。そうではなく、最初に自
分を尊敬することから始めよう。まだ何
もしていない自分を、まだ実績のない自
分を、人間として尊敬するのだ。自分を
尊敬すれば、悪いことなんてできなくな
る。人間として軽蔑されるような行為を
しなくなるものだ。 (ニーチェ)**

27

もっと喜ぼう。ちょっといいことがあっただけでも、うんと喜ぼう。喜ぶことは気持ちいいし、体の免疫力だって上がる。恥ずかしがらず、我慢せず、遠慮せず、喜ぼう。笑おう。にこにこしよう。素直な気持ちになって、子どものように喜ぼう。喜べば、くだらないことを忘れることができる。他人への嫌悪や憎しみも薄くなっていく。周囲の人々もうれしくなるほどに喜ぼう。 (ニーチェ)

28

一日をよいスタートで始めたいと思うなら、目覚めたときに、この一日の間に少なくとも一人の人に、少なくとも一つの喜びを与えてあげられないだろうかと思案することだ。その喜びはささやかなものでかまわない。そうして、なんとかこの考えが実現するように努めて一日を送ることだ。この習慣を多くの人が身につければ、自分だけが得をしたいという祈りよりも、ずっと早く世の中を変えていくことだろう。 (ニーチェ)

29

理想を捨てるな。自分の魂の中にいる英雄を捨てるな。誰でも高みを目指している。理想や夢を持っている。それが過去のことだったと、青春の頃だったと、なつかしむようになってはいけない。今でも自分を高くすることをあきらめてはならない。いつのまにか理想と夢を捨ててしまったらすると、理想や夢を口にする他人や若者を嘲笑する心根を持つようになってしまう。心がそねみや嫉妬だけに染まり、濁ってしまう。向上する力や克己心もまた、一緒に捨て去られてしまう。よく生きるために、自分を侮蔑しないためにも、理想や夢を決して捨ててはならない。

(二一キエ)

30

できる人とできない人の区分けって、僕はないと思う。あるのは、やる人とやらない人だけです。重要なのは、やる気であって才能ではないんです。あるとき、「僕が雨ごいの踊りをやると百パーセント雨が降ります」という若者がいましてね。よくよく聞いてみると、雨が降るまで踊るからって（笑）。深いなあ、いいなあと思いましたね。

by 振付師 パパイヤ鈴木



31

【理想のリーダーの心得】

- 1.『常に部下の見本となって行動せよ。』
夢を持って、あきらめずにチャレンジし続ける姿を見せよ。
仕事を通して、感動で泣くところを見せよ。
- 2.『部下に期待せず、信頼せよ。』
部下に任せ、その責任はすべて取れ。
- 3.『難しい仕事、誰もやりたがらない仕事を楽しんでやれ』
困難を楽しむ姿を見せよ。
本気が不可能を可能にするところを見せよ。
- 4.『部下からの相談には、喜んで乗れ』
部下からの相談には、24時間年中無休で乗れ
自分の仕事よりも、部下からの頼まれ事を優先せよ。

32

- 5.『学ぶ姿勢を見せよ。それは、部下から学ぶことである』
部下の発言と行動をみれば、自分が何をしてきたかがわかる。
部下の長所から学び、部下の短所は自分の出番。
部下を成長させることよりも、自分が成長する姿を見せよ。
- 6.『怒るなら、尊敬されてからにせよ』
信頼関係がなければ、仕事は分担できない。
- 7.『部下と議論するな、部下を説得するな、部下を感動させよ』
感動がなければ、やる気にならない。
- 8.『仕事とは部下を成功させるためにするもの』
自分の成功よりも、部下の成功を喜べ
- 9.『一緒に仕事ができるだけで、毎日部下に感謝せよ』

33

官を閉く

「政府系金融の改革では中小企業に配慮しなければならぬ」。第三次小泉改造内閣で経済産業相に就任した二階俊博(66)は、初の記者会見で政策推進機能の重要性を強調した。経産省幹部は「階さんなら無理なことば言わないはずだ」と胸をなで下ろした。

「省益より国益」

「よかつた。みんなさう思っている。谷垣(60)の財務相留任が決まった瞬間、ある財務官局長は歓迎した。谷垣はこれまで政府

第2部 組織守るDNA③

官僚内閣制の壁

元衆議院議員 近藤鉄雄(76) 江田憲司(49)は、今も切なる戦慄だ。竹中は「民間六日」経済産業省の鈴木英一(31)は、都内の大学で「官を閉く」取材班

系金融見直しで「組織を一つに統合」をめざす首相に慎重論を唱え、同省の立場を代弁してきたからだ。

「よりによって竹中さんとは」。総務省幹部は顔をしかめた。郵政民営化で対立した竹中平蔵(54)が総務相に。それでも「少しでも我々の意見を聞いてもらえば」との思いを抱く。

「省益より国益」。小泉首相が郵政相就任時に郵政事業見直しを訴えてから十三年。首相は小さな政府で

くりを意識した大臣を選んだ。だが官僚は早くも自分たちの組織や権限を理解してもらえざるを得ない。

首相が任命した閣僚が首相の意向を受けて官僚を使うのではなく、閣僚が官僚を優先する官僚の代表になる。政策研究大学院大学教授

新大臣、縦割り崩せるか



政策立案塾で講義をする経産省官僚(東京都千代田区L E C 大学)

するようになるというのが、これまでのパターンだ。縦割り構造は首相がいえども簡単に崩せない。業い」と語る。

「閣僚会議にたてはなち出しにくい改革案を「民間」として会」(構造改革特区)族を崩せるか。」「官を閉く」取材班

内閣主導の政策決定の仕掛けとして考案した経済財たしている」と語る。

政治官会議。構成メンバーに閣僚を入れない米大統領経済諮問委員会(CEA)方式は挫折し、閣僚と民間議員の混成になった。閣僚に任せでも改革は難しいと江田は当時考えていた。

内閣府幹部に民間エコノミストを登用し、新聞広告でも募集したが、外には即戦力が少ない。各官庁から内閣府に人材を集めようとした。閣僚の代弁者にならない

【意見の傾斜を測る】電子メール(kan@kankei.co.jp)で寄せ下さい。

第2回 若手・中堅職員養成塾



日時：平成24年7月17日（火）午後5時30分から午後7時

講師：構想日本 代表 加藤 秀樹

テーマ：「公は官か」

第2回「若手・中堅職員養成塾」講演概要

構想日本 代表 加藤秀樹

テーマ「公は官か」

● 改革はなぜ必要か

(経過時間 0 時間 05 分)

- 世の中と自分、自分の組織がズレているから、改革が必要となる。
- 世の中と、どこがどうズレているのかを分かることが重要

● 公務員の仕事とは何か

(経過時間 0 時間 13 分)

- 多くの公務員は、目の前の仕事をやるものと思ってやっている。本当に必要かということはあまり考えない。
- 世の中と仕事がズレている。もう一回考える必要がある。
- ズレの補正を必要とするかどうかを考えるのは職員。どこに視点を定めるか。視点が定まっていれば間違わない。その視点として公とは何かを考える。

● 公（公共的なこと）とは何か

(経過時間 0 時間 29 分)

- 公は官か？
- 公はパブリック＝みんなのこと、大衆
- 今は、みんなのことは、行政がやることになっているが、江戸時代、消防や警察は行政がやっていた。
- 公を全部、官が担うと住民は他人事になり、だんだん、世の中と行政、制度がずれてきている。
- みんなのことは、誰がやるのか、行政なのか、みんな（構成員）なのか。そこまで、さかのぼると世の中とのズレの判断基準が見えてくる。
- 「みんな」には、いろんなレベルがある。まちの中に入って、コミュニケーションをとり、今、何が必要か、まちの人がやる方が良いのではないかと考えることが大事

● 最後に

(経過時間 0 時間 44 分)

- 事業仕分けで、スパコンを何のために開発するのかが議論された。これは、なぜ、世界一となるために開発する必要があるのかという議論。
- スパコンは道具。道具である以上、使い勝手がよくないといけない。事業仕分けでは、使い勝手の話をしていないで、演算スピードの話をしている。記録をとることが、目的となっていて、何のために開発するのかが、忘れら

れている。

- ➡ もともと何のためかよく考えること、現場に行って話をすること、みんなのことを自分のことと思うこと、改革は地道のところで考えることが重要

● 講師と知事との対談概要

(経過時間0時間53分)

➡ 知事の問いかけ

- 日々の業務の中でズレを感じる時は？
- 自分の中で心がけている視点は何か？
 - ◎自分の仕事は何かということを考えるようにしている。
 - 職場のルールが目的よりも重視されているので、そういう身近なところから変えていくべき。
 - ◎法令や行政のルールが必ずしも県民の利益となっていない。
 - 職場内で議論を提起し、職場内で議論を提起していくのはどうか。法制定の趣旨などを勉強するとヒントになる。

➡ ズレを明確にし、補正していく方法、心がけ

- ①現場に行く ②議論を提起する ③当事者意識を持つ

➡ 質疑

- 改革をするための理想とする組織像 とは？
- パブリックマインドをどう育てればよいか？
- 住民参加を働きかけるにはどうすればよいか？
- 幹部職員の意識改革をするにはどうするか？

第2回「若手・中堅職員養成塾」

日時 平成24年7月17日（火）

17:30～19:00

場所 県庁講堂

1 講演

講師 構想日本 代表 加藤 秀樹 氏

テーマ 「公は官か」

2 講師と知事との対談

【講師プロフィール】

大蔵省で、証券局、主税局、国際金融局、財政金融研究所などに勤務した後、平成9年4月、日本に真に必要な政策を「民」の立場から立案・提言、そして実現するため、非営利独立のシンクタンク構想日本を設立。省庁設置法改正をかわきりに、道路公団民営化、国、自治体の事業見直し、教育行政改革など、縦横無尽の射程から日本の変革をめざす。財団法人四国民家博物館理事長、平成21年10月から内閣府行政刷新会議事務局長を兼務。

おもな編著書に『道路公団解体プラン』、『ひとりひとりが築く社会システム』、『浮き足立ち症候群－危機の正体21』など。

メモ欄

A large, empty rectangular box with rounded corners, intended for a memo or note. The box is outlined in black and occupies most of the page area below the header.

「公は官か」

一 公務員の仕事とは何か

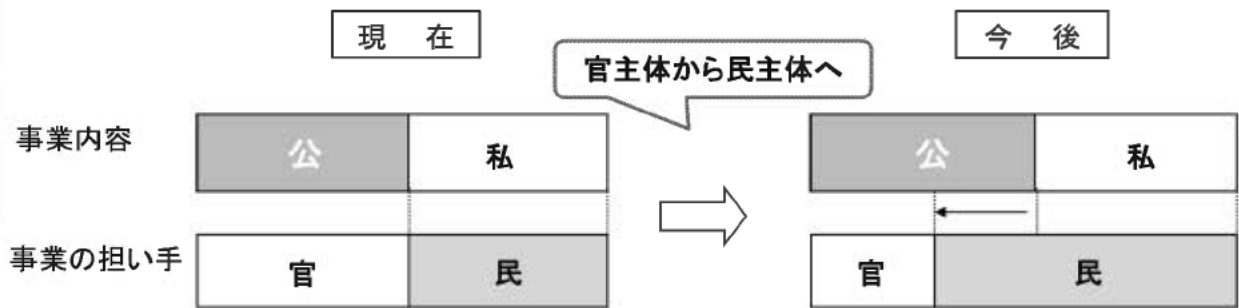
・・・自分の仕事について、もう一度考えてみよう

一 公(公共的なこと)とは何か

一 公益は誰が決め、担うのか

一 住民、公務員、議員 それぞれの役割

「官と民」の関係

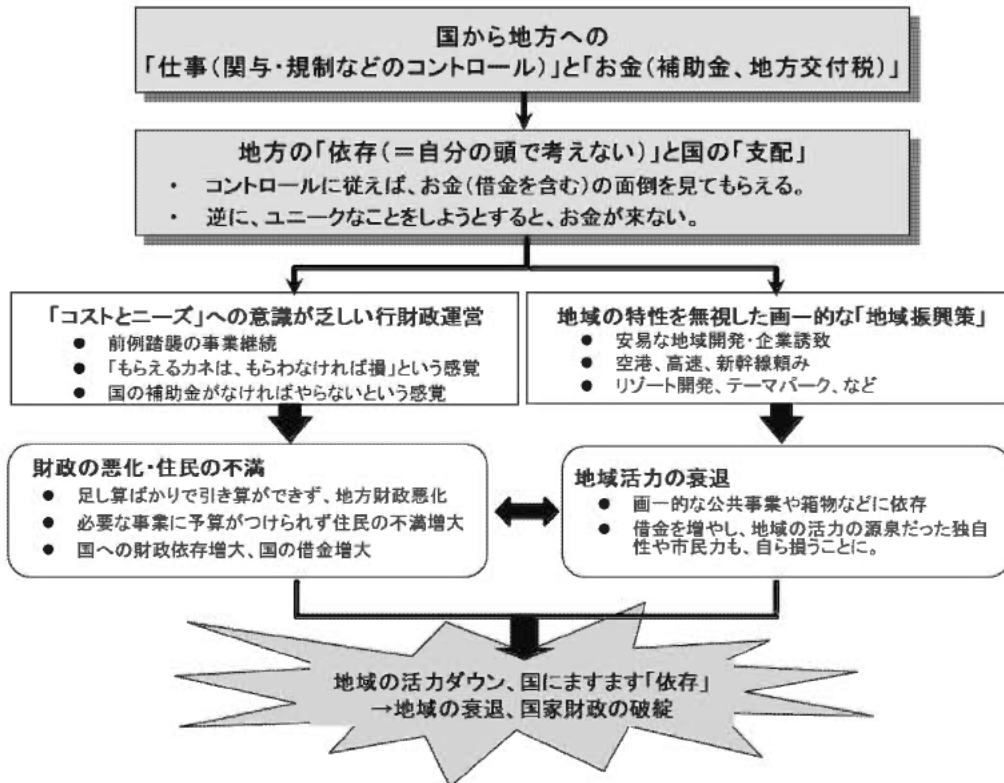


「公益（パブリックの利益）を「官（ガバメント）」が独占する（**公益国家独占**）仕組みを見直し、国民（パブリック）自身が世の中を担っていく（**公益国民分担**）仕組みを作っていく。これは、国の統治システムの根幹にかかわる大改革。

1

「国と地方」の関係

— 国と地方の構造的問題 —

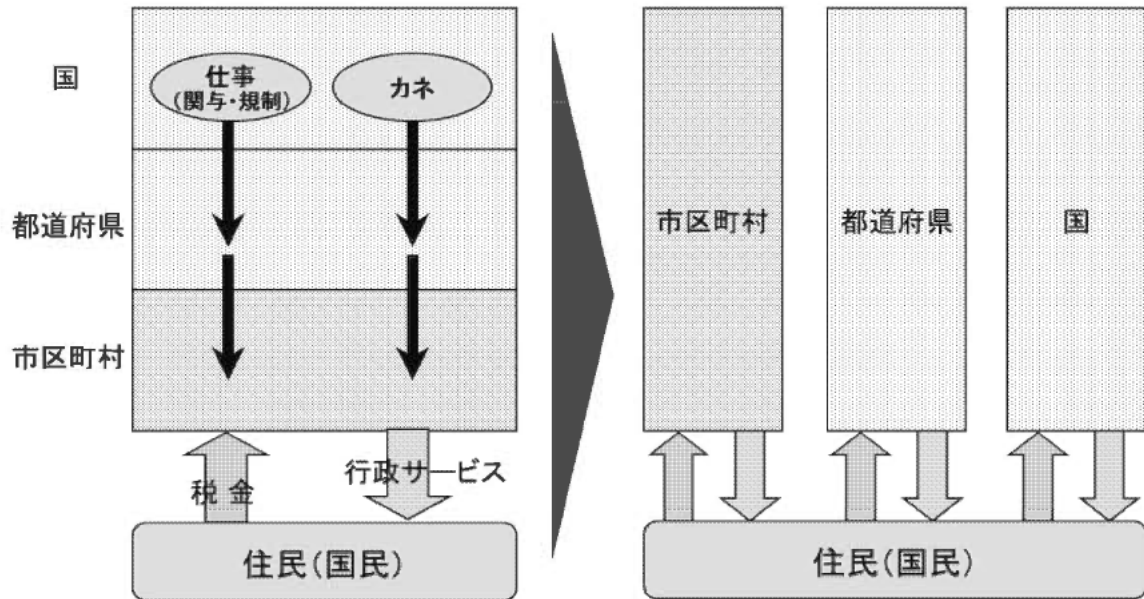


2

「国と地方」の関係

— 国と地方の関係を「タテからヨコ」へ —
現在は、「仕事」と「カネ」がセットで地方へ

「仕事」と「カネ」は自己完結するのが基本



国が決めたことを県が伝え市町村が実施するという「タテ」の関係から、市町村も県も国もそれぞれが主体的に考え、サービスを提供し、お互いにサポートしあう「ヨコ」の関係になる必要がある。

第3回 若手・中堅職員養成塾



日時：平成24年8月22日（水）午後5時30分～午後7時

講師：前横浜市長、青山学院大学大学院客員教授、大阪市特別顧問 中田 宏

テーマ：「意識改革研修～今求められている地方自治～」

第3回「若手・中堅職員養成塾」講演概要

前横浜市長、青山学院大学大学院客員教授、大阪市特別顧問 中田 宏

テーマ「意識改革研修 ～今求められている地方自治～」

- 地方自治の厳しい財政状況 (経過時間 0 時間 07 分)
 - 物事を見直すのは、ロマンと我慢が必要
 - ▶ 将来を展望する明るいロマンと嫌なことを避けないでやる我慢の両方をやっていかないといけない。

- 形骸化されているものからの脱却 (経過時間 0 時間 09 分)
 - パートナーシップ都市協定の制定
 - クールビズの導入

- 公共サービスが行政サービスではない。 (経過時間 0 時間 18 分)
 - 公共と名前がつけばすぐ行政と結びつけたがるが、そうではない。
 - 江戸時代、消防署はなく地域の人たちが協力して行っていた。ゴミを捨てる場所は決まっていたが、そこまで持っていくのは町民が協力していた。
 - 介護制度ができたのはここ 20 年の話。それまでは家族や地域の人との協力で行っていた。
 - 公共と聞けばすぐ行政の仕事となり、行政の仕事は増え続けている。
 - 独居老人の孤独死。水道メーターが一か月止まっているのに行政は気付かなかったのかというクレームをもらった。別の件では、水道メーターが回りっぱなしになっているのに気付かなかったというクレームをもらった。
 - ▶ 本当に行政の仕事なのか。誰も解決できないものは行政が引き受けるのか。
 - ▶ 公共というと全部行政がやるという思い込みはやめた方がいい。

- 民の力が存分に発揮される都市「横浜」 (経過時間 0 時間 23 分)
 - 民とは市民、自治会、NPO、ボランティア、企業。それぞれが皆公共の担い手であることを自覚するような社会システムを数多く作っていくことが重要。
 - 行政は市民が参加すれば自発的に善意を出せる仕組みを考えていくのが仕事。
 - 横浜市のごみ問題
 - ▶ ごみの分別（15種類）を370万人の市民が行う仕組みをつくり、4

5%のごみ削減に成功。

- 横浜市のメリットシステム
 - ▶ 予算の使い残しを奨励。さらなる財政改革へと繋がる。
- 民間は競争にさらされているからガバナンスが効く。行政は比較対象がなく、行政間の競争もないので緊張感がない。
 - ▶ 自分たちの中でどのように緊張感ある仕組みに変えていくか。
- みなとみらいの土地売却問題
 - ▶ 横浜には本社がなく支社ばかり、横浜を代表する企業がない。
 - ▶ みなとみらいの土地を実勢価格にし、企業誘致を図る。
- 横浜国際総合競技場のネーミングライツ
 - ▶ 運営費を0にするためネーミングライツを採用
 - ▶ 希望価格に近い4億7千万で合意、日産スタジアムの誕生。
 - ▶ 横浜市だからできたということはない。それぞれの地域でできることはある。
- まず自立し、行政の仕組みを考える。 (経過時間 0 時間 50 分)
- 自立ということを意識しないといけない。今の日本社会はとにかく依存している。
- 自立というのは喜びであり尊厳だ。
- 自立が基本的精神であることを踏まえ、行政のシステムを考えていく。
- 公共づくりをより多くの人に担ってもらおう具体策を仕組みとして作る。

● 講師と知事との対談概要

(経過時間 0 時間 54 分)

Q. テニスコートをつットサルコートにしたいが、トップの人間がそのような立案を判断する際の材料となるものは何か？

A. 今の利用者より多くの利用者が得られるか、もう1つは今プラスよりも将来プラスになるか。時間軸とより広範に利益の享受者がいるかを考える。

Q. パートナシップを3年間にしたのはなぜか？

A. 相手は海外であり頻繁に連絡も取れないので、1年間ではできない。3年くらいが適当だと判断した。

Q. 企業立地にどのように取り組んできたか？

A. 人間の魅力と同じ。イメージと比べてプラス面のギャップが大きいと魅力。そうでなければ、ギャップはマイナス。実際の企業誘致も同じ。横浜市は国際都市、スマート、先進性といったブランドを持っているが形骸化

している。だからブランド力があるうちに使い、次の財産になるものを考えていた。

Q. 優先順位をつけて、涙を呑む決断をするときがあるが、そのときの秘訣は？

A. 好かれようが嫌われようが決断するしかない。今の利益よりもより多くの人、将来の人にも利益があるか考える。

Q. 一人ひとりの職員の創意工夫が大切だと思うが、それらを高めるための仕組みづくりで参考になることは？

A. 多くの人が政策を出していくことが必要。政策を作るのは市役所の特権ではない。政策を市役所内部だけでなくオープンにして考える取り組みも行っていた。

Q. PFIや民営化などをやらざるを得なくなったことは？また、既得権にしがみついている人を自立させるための方法とは？

A. やらざるを得なかったことはないが、どう活用するかを常に考えていた。常に思考しマイナー改善をやらないといけない。マイナーチェンジをしないと構造改革が必要になる。

自立させる方法としては、無理だと分かっているけども、全員に理解してもらうために、ひたすら説明することが大切。

Q. 財政確保として今まで効果的だったことは？

A. ネーミングライツを市役所の玄関マット、市役所や庁舎の壁面、まちの便利帳などに取り入れた。財源を新たに得るのではなく、歳出や債務を減らすことをしてきた。

第3回「若手・中堅職員養成塾」

日時 平成24年8月22日（水）

17:30～19:00

場所 県庁講堂

1 講演

講師 中田 宏 氏

テーマ 「意識改革研修 ～今求められている地方自治～」

2 講師と知事との対談

2012/8/22

第3回「若手・中堅職員養成塾」レジュメ

中田 宏

「意識改革研修 ～今求められている地方自治～」

－地方が抱える課題とは

－これからの地方自治体に求められているもの

－市役所の意識改革

－市民の意識改革～「民の力が存分に発揮される社会」づくり

中田宏

NAKADA Hiroshi



●現職

- ・青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科客員教授
- ・岡山理科大学 客員教授
- ・倉敷芸術科学大学 客員教授
- ・千葉科学大学 客員教授
- ・大阪市特別顧問

- 平成元（1989）年 3月 青山学院大学経済学部卒業
松下政経塾入塾（10期生）
- 平成5（1993）年 7月 旧神奈川1区で衆議院議員に初当選
以後、3期連続当選
- 平成14（2002）年 4月 無所属で横浜市長選挙に当選
（政令市最年少）
- 平成18（2006）年 4月 横浜市長選挙に再選
- 平成21（2009）年 8月 横浜市長退任
- 平成21（2009）年 10月 総務省顧問
- 平成22（2010）年 4月 日本創新党代表幹事
- 平成22（2010）年 10月 カリフォルニア大学サンディエゴ校
PLF(Pacific Leadership Fellow)
- 平成24（2012）年 1月 大阪市特別顧問

●TV

- 「ウェークアップ!ぶらす」（よみうりテレビ）
- 「サンデー・フロントライン」（テレビ朝日）
- 「報道2001」（フジテレビ）
- 「BSフジLIVE PRIME NEWS」（BSフジ）
- 「たかじんのそこまで言って委員会」（よみうりテレビ）
- 「探偵!ナイトスクープ」（ABCテレビ）

●ラジオ

- 「中田宏のDREAM RUNNER」（ニッポン放送）
- 「ヨコハマ・オンリーワン」（RFラジオ日本）
- 「MORNING STEP」（FM Yokohama84.7）
- 「上柳昌彦のお早う GoodDay!」（ニッポン放送）
- 「広澤克実とDr. イトーのレーザー交遊録!」（ラジオ大阪）
- 「ロンドンブーツ1号2号 田村淳のNewsCLUB」（文化放送）

●映画

- 「大決戦!超ウルトラ8兄弟」（2008、松竹）
※横浜市長本人として特別出演
- 「劇場版 ゲゲゲの鬼太郎 日本爆裂!!」（2008、東映）
※横浜市長本人として特別出演（声優） 他

●その他

- 世界経済フォーラム選出 Global Leader Of Tomorrow（2002年）
- コンパニオン・デュ・ボージョーレー騎士号受賞（2003年）
- 世界経済フォーラム選出 Young Global Leader（2005年）
- ベストジャーニスト賞受賞（2006）
- ベストファーザー賞受賞（2007）
- レジオン・ドヌール勲章シュヴァリエ受章（2010）

日本景観学会顧問

ごみ問題の スペシャリストとして

松下政経塾時代、2年にわたり、自らごみ処理工場で働くなどごみ問題に大きな関心を持ち、1991年からは熊本県人吉市にてリサイクルアドバイザーを務める。横浜市長就任後、横浜市のごみの30%削減目標「G30プラン」を策定。分別の必要性を粘り強くアピールし続けた結果、平成20年までの7年間で42%のごみ削減と3つの焼却工場廃止に成功する。同時に、1100億円に上るごみ処理場改修費をストップさせる。

財政改革の 実践者として

バブル崩壊後の負債に未だ苦しむ地方自治体が多い中、市の累積借入金を約1兆円削減した。職員定数の20%削減、水道事業を10年ぶりに累積黒字化、市営地下鉄を25年ぶりに経常黒字化、市営バスを22年ぶりに営業黒字化など、数々の改革を通し横浜市の財政を再建。2006年には、横浜市債を東京都債と共に市場公募に移行させ、日本の地方行政では初の依頼格付けを取得した（AA-/ポジティブ=国債と同等の格付け）。

環境政策の 先駆者として

2002年から冷房設定温度28℃を掲げた夏場の「クールビズ」スタイルを横浜市で導入し、2005年からの全国キャンペーンに発展するなど、CO2削減、地球温暖化防止に積極的に取り組む。横浜市を政府指定の「環境モデル都市」の第一号とし、2025年までにCO2排出量の30%削減を目標とする「横浜市脱温暖化行動方針」を策定した。