

令和7年度 政策課題セミナー実施報告書

令和8年3月10日
ふくしま自治研修センター
政策支援部

【政策課題セミナーについて】

当センターでは、県内地方公共団体等にとって、タイムリーな行政課題や関心の高いテーマについて情報提供を行っています。

令和7年度は、県内地方公共団体に実施したアンケート結果を踏まえ、「自治体取組事例から政策形成のプロセス・課題解決策を学ぶ」をテーマにセミナーを開催しました。

【開催実績】

○ 開催日時

令和8年1月27日(火) 13:30～16:15

○ 開催方法

オンライン (Zoom)

○ 講演

- ① まちは、関係でできている — 図書館が問い直す“公共”の意味
- ② 共創から生まれる政策形成～アイデアを実現する企画力と実行力～

○ 講師

- ① 四街道市 市立図書館 館長 齋藤 久光 氏
- ② 瑞浪市 みずなみ未来部 シティプロモーション課 魅力発信係長 伊藤 允一 氏

○ 参加者数

81人 (当日オンライン受講者)

【講演概要】

① まちは、関係でできている — 図書館が問い直す“公共”の意味 (四街道市 市立図書館 館長 齋藤 久光 氏)

第1幕：図書館 ～静かさの中に見えた関係 問題意識の芽生え 生活者目線への違和感～

私が図書館長として着任した当初、図書館は「静かでルールが多く、入りにくい場所」という空気に包まれていた。

「図書館は本当に市民の施設と言えるのか」という問いから実践は始まった。

赤ちゃん連れの親、居場所を求める若者など、「来ていない」のではなく「来づらい」人の存在に着目し、図書館の課題を“蔵書やサービスの不足”ではなく“関係の入口の狭さ”と捉え直した。

そこで、

- 赤ちゃんの声を受け入れる「あかちゃんといっしょルーム」の設置
- 市民が“ただそこにいる存在”として関わる仕組みづくり
- 駅へのリサイクル本設置（障がい者施設との連携）
- ボードゲームやプレーパークの導入
- 音楽会、探検ツアー、朝ごはん事業など余白の活用

といった取り組みを展開した。

これらはイベントの実施が目的ではなく、「安心して入れる関係」を先に育てる試みであった。

数値やアンケートでは測れない、表情の変化や滞在時間の伸びといった“場の呼吸”をエビデンスと捉え、EBPMを「Evidence」だけでなく「Empathy（共感）」として再解釈した。

図書館は本の貸出拠点から、人と人が出会い直す“関係の拠点”へと変化し始めた。

第2幕：市民協働で育てた関係 ～実践と葛藤 市民とともにつくる試み～

図書館で得た気づきの原点は、11年間携わった市民協働の現場にあった。

制度や予算が整っていても動かない事業がある一方、強い制度がなくても自然に続く取り組みがある。その違いは「制度」ではなく「関係の編み方」にあると気づいた。

市民協働とは制度の名称ではなく、立場を超えて責任を共有する関係づくりである。

その実践として、

- 民間資金4,000万円を活用した「みんなで地域づくり事業基金」の創設
- 学生による学習支援（寺子屋事業）
- 農村地域での活性化プロジェクト（ツリーハウス、蔵図書館、地域資源活用）
- 発達支援・インクルーシブな地域づくりを目指す母親主体の活動

などを実施した。

行政が「やってあげる」構造ではなく、「一緒にやる」構造へ。

信頼は依頼から生まれるのではなく、対話の積み重ねから生まれる。

関係が編まれることで、政策は“他人事”から“自分事”へと変わっていった。

第3幕：祭り ～動き出した関係 協働が文化になる まちの成熟と手触り～

コロナ禍により、人が集まることが制限され、会話や行事が止まり、地域の祭りも2年間中断された。そこで強く感じられたのは、経済的停滞以上に「関係の断絶」であった。

祭りは単なるイベントではなく、普段交わらない人同士が同じ時間と空間を共有する“関係の装置”である。その装置が止まったことで、地域の回路が分断された。

再開にあたり目指したのは「元に戻すこと」ではなく、「関係を編み直すこと」であった。テーマを“原点回帰”とし、賑わいの規模ではなく「どれだけ多くの人が関われるか」に重点を置いた再設計を行った。

具体的には、

- 高校生と共に新たな盆踊りを創作
- 市民の声を取り入れた新しいふるさと音頭の制作
- 障がい者アートを活用したチャリティTシャツの展開

など、多様な立場の人が主体的に関われる仕掛けを導入した。

これにより、「見る祭り」から「共につくる祭り」へと転換が図られた。障がい者施設との連携は祭りにとどまらず、図書館のノベルティ制作へと発展し、関係は日常へと接続された。

コロナ禍で断たれた関係は、再開という形で戻るのではなく、「再設計」を通じてより広く、深い関係へと進化した。

祭りは、止まった時間を取り戻す場ではなく、関係を再起動させる場となったのである。

まとめ ～声が重なってできるまちへ～

私はこれまでの実践を通して、政策は制度からではなく「関係」から生まれるものだと確信してきた。

図書館でも、市民協働でも、祭りでも、最初に考えたのは仕組みではなく、「誰とどのように関わるか」ということだった。関係が生まれ、信頼が育ち、行動が続いたときに、はじめて政策は形になる。

私は、EBPMの「E」をEvidenceだけでなくEmpathy（共感）としても捉えている。数字や指標は重要だが、現場で感じる表情の変化や空気のやわらぎ、人の滞在時間の伸びといった関係の変化も、確かなエビデンスだと考えている。

事業には終わりがあるが、関係には終わりが無い。

関係が残れば、次の取り組みは自然に動き出す。

これからも私は、制度を整える前に関係を編むことを大切にしながら、関係が政策へと変わる瞬間を丁寧に積み重ねていきたいと考えている。

② 共創から生まれる政策形成～アイデアを実現する企画力と実行力～

(瑞浪市 みずなみ未来部 シティプロモーション課 魅力発信係長 伊藤 允一 氏)

私は瑞浪市役所でシティプロモーションを担当しており、これまで市の魅力発信や移住・定住、関係人口の創出に取り組んできた。

瑞浪市は「化石のまち」として知られているが、単に情報を一方的に発信する広告的なPRではなく、人の関わりや共感を生むPRを重視してきた。

特に意識しているのは、「なぜこの事業をやるのか」を明確にし、若い世代や市民を巻き込みながら、まちのイメージそのものを変えていくこと。

そのため、各事業はロジックツリーを用いて整理し、移住相談件数や若年層の定住意向、ふるさと納税寄付件数といったKPIを設定しながら進めてきた。

シティプロモーションの目的について

人口減少や地域の活力低下が進む中で、従来型のPRでは限界があると感じたことが出発点であった。観光客を呼び込むための情報発信ではなく、「このまちをどう定義し直すのか」という問いからシティプロモーションを考え直した。

外に向けて魅力を発信する前に、まず市民自身が自分たちのまちをどう見ているのかを問い直した。まちの魅力は特別な観光資源や大型施設ではなく、日々の暮らしや人の営みの中にあると捉えた。その当たり前の価値を言葉にし、共有することが重要だと考えた。

行政が一方的に魅力を決めて発信するのではなく、市民とともに価値を見つけ、共に物語をつくる方向へと舵を切った。シティプロモーションは広報戦略としての側面を持ちながらも、それにとどまらず、市民や地域との関係性を再構築する取り組みであるという認識を持って進めた。

広告とPR、そしてシティプロモーションとの違い

広告は、費用をかけて情報を届ける手法であり、伝えたいメッセージをコントロールできる点が特徴である。短期間で認知を広げることには適しているが、受け手にとっては「企業や行政が言っていること」として受け止められやすい側面もある。

一方、PRは第三者の評価やメディアを通じて情報が広がる手法である。自ら語るのではなく、他者に語ってもらうことで信頼性が高まりやすく、共感や納得を伴った広がり生まれる。

その上で、シティプロモーションは単なる広告やPR手法の選択ではなく、「関係性をどう築くか」という視点を含む取り組みである。「何を伝えるか」だけでなく、「誰とつくるか」「どう関わってもらうか」が重要である。単発の露出や話題づくりではなく、関わる人が増え続ける仕組みをつくることが本質であると考えている。

企画するときのコツ

企画を立てる際に意識したのは、「自分たちが面白いと思えるかどうか」であった。担当者自身がワクワクしない企画は広がらないと感じた。

また、最初から完璧な形を目指すのではなく、余白を残すことを大切にされた。市民や外部の人が入り込める余地をつくることで、想定外の展開が生まれた。

行政だけで抱え込まず、外部の視点や民間の力を積極的に取り入れた。議論を重ねる中で、自分たちの固定観念に気づかされることも多かった。

成果を数値だけで測らないことも大切にされた。例えば、動画の再生回数やイベントの参加人数だけでなく、関わった人の意識がどう変わったかを重視された。

こうした考え方を土台にして、具体的な事業へと展開していった。

事業① 奇跡の化石（市民参加型シティプロモーション動画）

その象徴的な取り組みが「奇跡の化石」であった。市民が制作過程から関わる動画プロジェクトとして実施した。

プロが完成度の高い作品を作るのではなく、市民が自分の言葉でまちを語ることを重視した。出演や撮影協力を通じて、多様な立場の市民が参加した。インタビューでは、日常の風景や仕事、暮らしに対する思いを率直に語ってもらった。

制作の過程で、市民同士が出会い、対話が生まれた。自分のまちを改めて見つめ直す機会になったという声もあった。完成した動画そのものよりも、「自分たちが関わった」という経験が地域に残ったことに大きな意味を感じた。

再生回数や外部評価よりも、市民の中に芽生えた誇りや当事者意識こそが成果であると受け止めた。動画制作を通じて、まちへの視点が少し変わったことを実感した。

事業② ビームスとの連携（外部の視点を取り入れる）

次の段階として、外部の視点を取り入れるために BEAMS と連携した。ブランド力を借りることが目的ではなく、地域資源を新しい視点で再編集してもらうことを狙った。

地元では当たり前すぎて気づかなかった素材や文化が、外部のクリエイティブな視点によって再解釈された。商品化やビジュアル展開を通じて、地域の価値が違う文脈で示された。

民間企業と対等に議論を重ねる中で、行政側の固定観念にも気づかされた。発想の転換や表現方法の工夫など、学びの多いプロセスであった。

外と組むことで地域の魅力が磨かれただけでなく、地域の人々の意識にも変化が生まれた。自分たちの資源に対する見方が変わり、自信につながったと感じた。

事業③ ミライ創ろまい課（若者主体の行政参加）

持続的なまちづくりのためには、若者との関係づくりが欠かせないと考え、高校生によるまちづくりグループ、瑞浪市役所「ミライ創ろまい課」を立ち上げた。

若者を意見聴取の対象として扱うのではなく、企画段階から参画し、実際にプロジェクトを動かす主体として位置づけた。会議で意見を述べるだけでなく、自ら考え、提案し、実行する経験を重視した。

若者の自由な発想は、従来の行政の枠組みに刺激を与えた。前例にとらわれない提案に触れることで、職員の意識にも変化が生まれた。

若者自身も行政の内側を知り、地域との関わり方を深めていった。参加を通じて、まちづくりを自分ごととして捉える若者が増えていったことに手応えを感じた。

まとめ（全体を通して伝えたいこと）

これら3つの事業を通じて私が一貫して大切にしてきたのは、「共創から生まれるアイデアを、実行まで持っていく力」であった。

PRとは自分で自分を語るのではなく、第三者や市民の声によって語られることで信頼を得るものです。そのためには、行政がすべてをコントロールするのではなく、市民や若者、外部の力を信じて任せる覚悟が必要だと感じている。

また、シティプロモーションは情報発信だけではなく、関係をつくり続ける取り組みである。「奇跡の化石」では、市民が制作に関わることで、自分たちのまちを自分の言葉で語る経験が生まれた。「BEAMS との連携」では、外部の視点が加わることで、当たり前だと思っていた地域資源が新しい価値として再構成された。「ミライ創ろまい課」では、若者が主体となって行政に関わり、まちとの距離を縮めていった。

どの事業にも共通していたのは、完成した成果物よりも、関わる過程の中で人の意識が変わっていくことを大切にしていた点であった。行政が主役になるのではなく、多様な人と並走しながら価値をつくっていく。その積み重ねが、まちの力になっていくという実感があつた。

まちの未来は施策の数ではなく、どれだけ多くの人に関わり、自分ごととして動くかによって形づくられていく。

【質疑応答】

(別紙) のとおり

※ 受講後アンケート内での質問も含む


【参加者からの声】

- ・「行政だけで完結させず、市民や関係者を巻き込んだ関係づくりを重視する」という視点が新鮮で、強く印象に残った。
- ・住民目線での仕事、住民と自治体の線引きをなくした協働のあり方を参考にしたい。
- ・これまでの固定概念にとらわれず、新しい目線をもって挑戦し続けることの大切さを再認識した。
- ・市民、企業、学校など、多様な主体を巻き込みながら関係を構築し、地域活性化の取組が「自分ごと」として共有されている点が非常に参考になった。
- ・政策形成の考え方から、現場で活用できる実践的な手法までを学ぶことができた。
- ・自治体職員が直面している課題に即した内容であり、自身の業務と重ね合わせて考えやすかった。
- ・他自治体の先進事例や連携型の取組を具体的に知ることができ、参考になった。

【質疑応答】

四街道市 市立図書館 館長 齋藤 久光 氏

	質問	回答
1	<p>いい問いを出すために、普段意識していることは何でしょうか。</p> <p>また、部下に対してどのような助言をしているのでしょうか。</p>	<p>長く行政にいと、どうしても行政の論理に染まってしまう感覚がある。入庁当初は視点が柔軟だった若手職員も、数年経つと発想が固定化してしまう姿を見してきました。</p> <p>しかし、自分たちは行政職員である前に生活者であり、家に帰れば一市民である。その視点が、仕事になると抜け落ちてしまうことに違和感を抱いてきました。</p> <p>常に意識しているのは、「いま自分たちがやっていることは、本当にその人たちのためになっているのか」という生活者の目線での問いです。</p> <p>例えば「プロモーション動画」と銘打って発信する場合でも、そもそもプロモーションとはどういう状態を指すのか、その動画を見た人にどうなってほしいのか、といった根本の問いが抜け落ちていることがある。ただ「売りたいから作る」という行政側の論理になっていないかを疑います。</p> <p>小さな表現一つであっても疑問を持ち、「どうすれば伝わるのか」「生活者の視点に立てているか」と自問する。その姿勢を自分自身に向け続けています。</p> <p>部下に対しても同様に、市民・生活者の目線に立てているかを問いかけます。ときには上司に対しても同じ問いを投げかけます。立場に関わらず、常に問い続ける姿勢を大切にしています。</p>
2	<p>関係性を作り続けることは終わりがなく、次から次とアイデアを出し続けることにお疲れはないですか？</p> <p>年間どのくらいの催しを創り上げられておられますか？</p> <p>アイデアは膨大な量を提案されていくものですか？</p> <p>人との関係をつくるための報酬費が結構かかるかな、と感じましたが、そのあたりはいかがですか？</p>	<p>関係づくりは、特別なことをしているわけではありません。むしろ、小さいことの積み重ねです。</p> <p>一度に大きなものを動かそうとすると、時間も体力も足りません。ですので、「できる範囲で、小さく始める」ことを徹底しています。</p> <p>正直に言えば、疲れないわけではありません。</p> <p>ただ、振り返ったときに疲れを感じることはあっても、「やれるのにやらなかった」「喜んでもらえるのに動かなかった」という後悔のほうが、個人的にストレスになります。</p> <p>だから結果的に、動いたほうが楽だと感じています。</p> <p>関係を築くために使うのは、お金ではなく、時間と労力です。</p> <p>誰かの話をちゃんと聞く時間。</p> <p>一度で終わらせず、もう一度声をかける手間。</p> <p>その積み重ねが関係になっていきます。</p> <p>土日に自分の時間や技術を地域に還元することもあります。それは関係を「つくるため」にやっているというより、すでにできている関係の中で自然に循環しているものです。</p> <p>再現性があるとすれば、</p>

		<ul style="list-style-type: none">・お金をかけない・無理に広げない・できる範囲を超えない・小さく始める <p>この4点かなと思います。 関係づくりは特別な才能ではなく、 「後悔の少ない選択を積み重ねること」だと思っています。 催しは、小さいものを入れたら (小さいものばかりですが)、いくらでもあるかもしれません。 一例を挙げると、冬休みに寒い児童室で勉強している学生の姿をみて、「あたたかいこたつで勉強できたら、はかどるのに」と思ったことをきっかけに、「いらないこたつ、ありませんか？」とコミュニティに呼びかけたところ、二台の寄付が寄せられました。 それを「こたつ図書館」という形で打ち出して、「図書館のこたつでぬくぬく勉強しよう」というコンテンツが生まれました。 日常のちょっとした違和感や疑問に目を向けることで、予算や労力をかけなくても、利用者目線に立ったサービスが提供できるものと考えています。</p>	
3	<p>市民が求めているというエビデンスがいくらあったとしても、上司や部下と価値観が折り合わなければ、プロジェクトがうまく進まないこともあると考えます。 そのような場合、どのようにしてプロジェクトを進めていくのでしょうか。</p>	<p>上司や部下と価値観が合わないことは、前提として起きるものだと思います。 一致させることを目標にすると、ほとんど前に進みません。 「価値観を揃える」のではなく、「評価軸を合わせる」ことを意識しています。 たとえば上司が気にしているのが、</p> <ul style="list-style-type: none">・前例があるか・予算はどうか・クレームは出ないか・議会説明はできるか <p>であれば、そこを先に整理します。 新しい取組に見えるものであっても、</p> <ul style="list-style-type: none">・既存事業の延長であること・新規予算を伴わないこと・法的に問題がないこと・他自治体の事例があること <p>を明確にします。 実際には、「まったく新しいこと」をやっていることは少なく、既存の枠組みの解釈を少し変えていることが多いです。</p>	

		<p>例えば、</p> <ul style="list-style-type: none">・事業の目的を再定義する・対象者の幅を少し広げる・既存予算の使い方を工夫する <p>などです。</p> <p>“ゼロからの挑戦”のように見せないこと。</p> <p>「今あるものの再編集」であると伝えると、拒否反応はかなり和らぎます。</p> <p>それでも難しい場合は、一度に全部通そうとせず、小さく試します。</p> <p>正式な事業化の前に、</p> <ul style="list-style-type: none">・モデル的にやってみる・試行的にやってみる・予算をかけずにやってみる <p>成功か失敗かではなく、</p> <p>「やってみた」という事実を積み上げることが、次の合意形成につながると考えます。</p> <p>感情で押し切らず、相手の懸念を一つずつ解きほぐしていく。</p> <p>時間はかかりますが、結果的にはそのほうが早いことが多いと感じています。</p>
4	<p>何かをしようと募集や声をかけたときに、参加してくれる人や主導してくれる人が固定化してしまい、その人ばかりに負担がかかるようになってしまいます。</p> <p>小さな町だと余計にそうなると思うが、特定の人に偏らないようにするにはどうしたら良いでしょうか。</p>	<p>担い手が固定化していること自体を、私は悪いことだとは考えていません。</p> <p>実際に、動ける人はどの場においても自然に動きます。</p> <p>それは責めるべきことではなく、むしろその地域の強みです。</p> <p>問題になるのは、「その人たちしか動けない構造」になってしまうこと。</p> <p>固定化の本質は、人ではなく「設計」にあると考えます。</p> <p>ですので意識しているのは、中心メンバーを減らすことではなく、「関わり方の種類を増やす」こと。</p> <p>例えば、</p> <ul style="list-style-type: none">・企画を考える人・当日だけ手伝う人・広報だけ担う人・オンラインでアイデアを出す人・一度だけ参加する人 <p>関わり方を細分化すると、参加のハードル下がります。</p> <p>また、「責任」と「裁量」を分けることも大切です。</p> <p>責任を負う人は限られていても、アイデアや選択肢の幅は広がられます。</p> <p>固定化を崩そうとするのではなく、層を重ねるイメージです。</p> <p>関係は強制で広げるものではなく、「選択肢がある状態」をつくることだと思っています。</p>

		<p>結果として、中心メンバーは残りますが、周囲の層が厚くなると、負担は分散され、継続性が高まります。固定化は悪ではなく、設計次第で、地域の資源にもなります。</p>
5	<p>福島県でも特に施策を行う際に女性や若者の意見を重要視する傾向になってきました。</p> <p>そこで、地域の若者と何か取り組みを実施する際に、行政側からの呼びかけに若者が参加しやすくなるための工夫があればご教示いただきたいです。(行政からの呼びかけに、若者は消極的なのではといった不安がある)</p> <p>福島県の立場として、シティプロモーションを行う際に、各市町村の単独ではなく、広域的に実施出来ればと考えているが、何かアイデアがあればご教示いただきたいです。</p>	<p>若者や女性の参加呼びかけ</p> <p>若者や女性の意見を重視すること自体は大切だと思っています。ただ、「聞いた」という事実だけでは意味がありません。なんとなく聞いた1,000人よりも、しっかり向き合った100人のほうが価値がある場合もあります。</p> <p>大事なのは数ではなく、扱い方かなと思います。何を決める場なのかを明確にすること。採用できなかった意見も丁寧に説明すること。そして、どう議論され、どう反映されたのかを共有すること。</p> <p>「聞く」はスタートであって、成果ではないことを、設計、企画の段階で意識すべきだと思います。また、「若者の意見」「女性の視点」という言葉も最近をよく使われますが、注意が必要で、属性で一括りにすれば多様性を取り込めるわけではないことも、しっかり理解した上で呼びかけるべきだと思います。</p> <p>重要なのは、異なる立場の人が安心して話せる「場の設計」で、特に若者の参加については、意欲の問題ではなく、参加コストの問題だと考えています。</p> <p>時間帯、場所、言葉の難しさ、上下関係、成果の不透明さ。これらが高いと参加は続かないと思います。</p> <p>そのため、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最初から「意見を言う場」にせず、まずは一緒に何かをやる場にする ・抽象的な議論よりも、具体的な選択や提案から始める ・小さな成功体験をつくり、成果を見える化する ・テーマ設定の段階から関わってもらう <p>といった工夫を意識するのもひとつの手だと思います。</p> <p>出来上がった案に賛否を求めるのは「確認」。</p> <p>最初から入ってもらうのが「参画」だと思っています。</p> <p>広域でやる意味について</p> <p>単独自治体で解決できない課題は多く、特にプロモーションは、人口を奪い合う構図になると消耗戦になります。</p> <p>広域で取り組む意味は「競争をやめること」にあると思っています。</p> <p>例えば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活圏として共通するテーマを設定する

		<ul style="list-style-type: none"> ・観光動線をつなぐ ・役割分担を明確にする <p>単独で「目立つ」ことより、地域全体で「魅力の総量を上げる」ことを考えてみる。</p> <p>自治体を「単位」として見るのではなく、「関係の中の一点」として見る視点があると、一気に広域連携の可能性が広がると思います。</p> <p>自分の自治体だけが勝てばいい、ではなく、圏域として持続可能かどうか。</p> <p>その視点に立つことが大切だと思います。</p>
6	<p>福島県では特に山間部において過疎化・高齢化の進行が顕著です。</p> <p>高齢者の皆さんと図書館が関係を形作るための良い実践例やアイデアがあればお伺いしたいです。</p>	<p>過疎化や高齢化が進む地域で、「高齢者支援」を、高齢者だけで完結させないことが大切だと考えます。</p> <p>高齢者の話を高齢者だけで解決しようとする、どうしても閉じた構造になります。</p> <p>若者政策も同じで、若者だけを集めても、社会全体が変わらなければ持続しません。</p> <p>意識しているのは、「混ざる接点を日常の中に入れる」ことだと思います。</p> <p>例えば、図書館であれば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域史の聞き取りを高校生と一緒にやる ・昔の写真を持ち寄って展示をつくる ・スマホ相談を若者が担う場をつくる ・健康講座を世代混合型にする <p>特別な事業ではなく、既存の取組に少し接点を足すだけ、世界が変わります。</p> <p>また「支援される側・する側」を固定しないことも大事です。</p> <p>高齢者は知識や経験の担い手でもあります。</p> <p>若者はデジタルや発信の担い手になれる。</p> <p>役割を入れ替える瞬間をつくると、関係は対等になります。</p> <p>また、参加のハードルを下げるために、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予約不要 ・短時間参加可 ・出入り自由 <p>といった設計を意識しています。</p> <p>大きな制度設計よりも、日常の中で顔が見える関係を少しずつ編んでいく。</p> <p>高齢化の問題を「対象者の問題」にせず、「地域全体の関係性の問題」として捉えること。</p> <p>それが結果的に持続可能な形になると感じています。</p>
7	<p>動画等を拝見し、活動の記録と広報活動への転用の重要性についても考え直す機会と</p>	<p>公共を「管理するもの」と捉えると閉じてしまいましたが、「共有するもの」と捉えると開いていきます。</p>

	<p>なりましたが、講演時に見せていただいた動画の編集はすべて図書館様で行われているのでしょうか。</p> <p>また、委託等されている場合、その予算の費目について可能な範囲で教えていただけましたら幸いです。</p>	<p>行政が決める割合を減らしたり、市民が選択できる余白を残しておく。</p> <p>それを起点に施策を考えていくと、またこれまでと違う関係性が市民との間で築けると思います。</p> <p>動画撮影・編集については、図書館で行っています。</p> <p>また過去所属した課でも、私が撮影・編集を行っていました。</p> <p>その中でも、事業者をお願いしたものもありますが、市の単独予算で動画制作が予算化されることは、プロモーションや広報担当課でしか叶わないかと思っています。</p> <p>私は、市単独での予算化が難しそうなアイデア・企画の場合は、可能な限り、民間助成金を活用して事業を展開するよう心掛けており、そこに動画制作費も盛り込むようにしていました。</p> <p>ただし、当然毎回民間助成金を獲得できる保証もありませんので、写真撮影や動画撮影・編集については独自に学んで業務に活かしておりました。</p> <p>副産物で、市民とのコミュニケーションツールにもすることができ、「撮影してほしい」という市民との関係性の構築にも役立つこととなりました。</p>
8	<p>企画が通った後、課としての理解や労働力も含め、協力体制を構築する方法があれば教えていただきたいです。</p> <p>理想はありますが、実現させるための人材不足・予算不足はどの自治体でも課題だと思っています。</p>	<p>素晴らしい企画でも、独りよがりになったり、課員が疲弊してしまうことは確かにあると思います。</p> <p>企画が「通る」ことと、組織が「回る」ことは別問題だったりします。</p> <p>課の中に温度差があるのは当然ですし、それぞれが自分の業務で精いっぱいという状況も珍しくありません。</p> <p>正直に言えば、「課全体で同じ方向を向いて頑張る」という状態は、理想ではあっても、常に実現できるものではないと思っています。</p> <p>だからこそ、私は二つのことを意識しています。</p> <p>一つは、負荷を最小限にして小さく始めること。</p> <p>全員参加を前提にしないで、関心のある人と、できる範囲から始めます。</p> <p>既存業務の延長でできることはないか。</p> <p>今ある枠組みの解釈を少し変えられないか。</p> <p>大きな新規事業ではなく、既存の再編集から入ると、組織への負担は抑えられます。</p> <p>もう一つは、労働力や予算を「課の中」や「市の予算」だけに求めないことです。</p> <p>人手不足、予算不足はどの自治体でも課題です。</p> <p>ただ、その前提のまま止まってしまうと何も動きません。</p> <p>関係性ができてくると、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業が広報や資金を担ってくれる ・大学が人材や場を提供してくれる

		<p>・市民団体が企画の一部を担ってくれるといった可能性が見えてきます。</p> <p>実際に朝活図書館は、企業や大学の協力や予算で実施しました。最初から資源があったのではなく、小さく始めた関係の中から、役割や資源が見えてきたという順番です。</p> <p>もちろん、職員の労働力は大切です。</p> <p>ただ、「すべてを課で抱える」という前提を少し外すだけで、設計の幅は広がります。</p> <p>やれるのにやらない、という選択も一つですが、小さく試してみることで、次の可能性が開けることもあります。</p> <p>情熱だけで押し切るのではなく、無理をせず、負荷を分散し、関係の中から資源を見つけていく。特別な方法ではなく、現実を前提にした設計の積み重ねだと思っています。</p>
9	<p>一例ですが、夏盆踊りが温泉街で毎年開催されていて、参加人口が年々減少してきており、いつ開催を辞めるかわからない状況にあります。</p> <p>昔のやり方のこだわっており、どうにかせねばという思いはありつつも、発展が難しい場合は、どうアプローチをしたら市民の方に協力してもらえるでしょうか。(行政→市民ではなく、市民ボランティア→行政・市民の場合です。)</p>	<p>市民ボランティアが主体となって続けてきた夏祭りであれば、その重みはとて大きいと思います。</p> <p>行事がなくなることを、私は一概に悪いことだとは考えていません。</p> <p>必要とされなくなった、形が合わなくなった、という場合もあります。</p> <p>ただ一方で、長年守ってきた人たちの思いや地域の記憶には、理屈では割り切れない価値があります。</p> <p>だからまず大事なのは、「続けるべきかどうか」を急いで決めないことだと思います。</p> <p>その前にやるべきことは三つあると思います。</p> <p>一つ目は、「誰のための行事か」を言語化すること。</p> <p>観光客なのか、地元の子どもたちなのか、商店街なのか。目的が曖昧なままでは、議論は感情論になりがちです。</p> <p>二つ目は、負担の構造が見える化すること。</p> <p>準備に何時間かかっているのか。</p> <p>特定の人に業務が集中していないか。</p> <p>ここを可視化しないと、行政も市民も支援のしようがありません。</p> <p>三つ目は、「全部やる」前提を外すこと。</p> <p>規模を縮小する、回数を減らす、役割を分ける。</p> <p>守ることと、形を変えることは矛盾しません。</p> <p>市民ボランティアから行政・市民へのアプローチ</p> <p>市民ボランティア側から行政に呼びかけるときは、「手伝ってください」ではなく、</p> <p>・地域にとってどんな意味があるのか</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ・続けるために何がボトルネックか ・行政に期待する役割は何か（全部ではなく一部） <p>を整理して提示すると、対話は進みやすくなると思います。</p> <p>また、市民に対しては、</p> <p>「参加してください」ではなく、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当日1時間だけ ・広報だけ ・子ども向け企画だけ <p>と関わり方を細分化することも大事です。（問4とも関連）</p> <p>担い手不足は「意欲不足」というより「設計の問題」であることが多いです。</p> <p>さらに、温泉街であれば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近隣自治体と連携して日程をずらす ・観光動線と組み合わせる ・大学や企業と役割分担する <p>といった広域視点もあり得ます。（問5とも関連）</p> <p>最後に一番大事なものは、</p> <p>「守るか、やめるか」ではなく、「何を残したいのか」。</p> <p>盆踊りそのものなのか。</p> <p>人が集まる時間なのか。</p> <p>世代をつなぐ機会なのか。</p> <p>残したい本質が見えれば、形は変えられると思います。</p> <p>行事を守るのではなく、意味を守る。</p> <p>その視点に立てたとき、</p> <p>市民ボランティアと行政、市民の対話は、</p> <p>対立ではなく再設計の議論に発展していくものと思います。</p>
10	<p>初めは、図書館での赤ちゃんの居場所づくりからはじまったとのことでしたが、どういったきっかけではじまったのでしょうか？（例えば、齋藤様が元々、福祉関係の方とのつながりがあったなど）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・また、講演を通して、齋藤様ご自身が色々な分野の方とのつながりがあるのかなと思ったのですが、そのつながりは公務員として仕事をする中だけでできたものなのでしょうか（それとも何かプライベートで活動されているのでしょうか？）。 ・EBPMのEをEmpathyで捉えるという考えは非常に素晴らしいと思いましたが、上司や財政部局に対して、成果を示す際にはどうしても数字を求められると思いま 	<p><u>図書館での居場所づくりについて</u></p> <p>図書館での赤ちゃん連れの居場所づくりは、特別な人脈や子育て分野との強い関係があって始まったわけではありません。</p> <p>きっかけは、とても小さな違和感でした。</p> <p>図書館に赤ちゃんを連れて来たママさんが、「泣いたら迷惑ですよ」と小さく声をかけてくださる場面が何度かありました。</p> <p>本来、図書館は誰にとっても開かれた場所のはずなのに、最初から遠慮して入ってくる人がいる。そこに、少し引っかかりを覚えました。</p> <p>専門的な知識があったわけではないので、まずは「今いる利用者の解像度を上げる」ことから始めました。</p> <p>どういう時間帯に来ているのか。</p> <p>何に困っているのか。</p> <p>どんな声かけをすると安心するのか。</p>

す。そういった場合、どのように上司や財政部局を説得していたのでしょうか。

小さな観察と対話の積み重ねです。
その中で、これまで地域でつながっていた方とこの話題について共有したときに、
結果として連携が生まれました。(あかちゃんといっしょルーム)
最初に子育て支援のネットワークがあったのではなく、現場での気づきが、関係呼び込んだという順番です。
日々の違和感を見過ごさなかったことが出発点となり、結果として、子育て支援的な視点とも接続しましたが、それは後から意味づけされたものだと思っています。

つながりづくりについて

私は働いている自治体に住んでいないため、日常生活の中で市民との接点があるわけではありません。
関係性はすべて仕事の中で築いてきました。
特別なことをしてきたつもりもありません。
窓口でのやり取り、打合せ、何気ない雑談。
その一つひとつを丁寧に重ねてただけです。
カメラやコミュニケーションなど、自分の技術や時間を地域に還元することもありましたが、
信頼を得ようと戦略的に始めたというより、関係の中で自然に生まれたものです。
その積み重ねの中で、市民の困りごとや期待の解像度が少しずつ上がっていきました。

Empathy の位置づけ

EBPM の E を Empathy と捉える、という話をしましたが、もちろん共感だけで予算がつくとも思っていません。
上司や財政部局に説明する際には、最低限の数字は整理します。
参加人数や実施回数、かかったコストなど、
事実として押さえるべきところは押さえます。
ただ、最初から完璧な指標を揃えているわけではありません。
多くの取組は、予算をかけずに小さく始めています。
だからこそ、紙の上の企画書よりも、
「実際にやってみた結果」を持って説明できることが多いです。
何人が来たのか。
どういう反応があったのか。
続けたいと言ってくれる人はいるのか。
小さくても実態があると、議論は進みやすいです。
Empathy とは感情的になることではなく、
現場の解像度を上げることだと思っています。
解像度が上がると、誰に届いて、何が本当に必要か、どこに無駄があるかが見えてきます。

		<p>その結果として、説明に使う数字も意味を持ちます。共感や予算を直接生みませんが、でも、共感があると、小さく始めた取組が実態を伴い、その実態が次の理解や協力につながっていきます。共感や、数字の代わりではなく、数字を支える土台だと考えています。</p>
11	<p>通常業務もこなした上での、企画であったかと思いますが、残業時間や工夫点があれば伺いたいです。</p> <p>また、事業達成後の職場からの客観的評価（人事評価等）は変わったかどうか伺いたいです。</p>	<p><u>業務における残業や工夫について</u></p> <p>残業はほとんどしていません。年間でも多くはありません。（年間で10時間程度）</p> <p>意識しているのは、仕事の量を減らすことではなく、仕事の質と速さを上げることです。</p> <p>同じ時間を使うなら、どうすればより伝わるか、どうすれば無駄が減るかを考える。</p> <p>ただ“こなす”のではなく、相手の視点に立てているかを問い続けています。</p> <p>例えば行政のチラシ一つとっても、どうすれば手に取ってもらえるか。どうすれば最後まで読んでもらえるか。どうすれば行動につながるか。</p> <p>届かなければ、つくっていないのと同じだと思っています。その工夫がうまくいって反応が返ってくると、仕事は単なる業務ではなくなります。</p> <p>質が上がると、結果が見える。結果が見えると、楽しくなる。楽しくなると、さらに工夫したくなる。この循環ができると、時間をかけすぎなくても、成果は出せます。</p> <p>特別に勉強時間を確保しているわけではありませんが、テレビやネットを見ていると、「これは仕事に応用できるな」と思うことは多いです。</p> <p>前のめりに勉強しているというより、仕事が面白くなる視点を日常の中で拾っている感覚です。</p> <p>また、本当にゼロからの新規事業はそれほど多くありません。多くの場合は、既存の取組を再編集し、目的を再定義し、少し角度を変えているだけです。</p> <p>まったく新しいものを一から組み立てるよりも、今ある資源をどう組み合わせ直すかを考える。</p> <p>そのほうが時間もかからず、組織への負荷も小さいです。</p> <p>時間外勤務を増やすことよりも、思考の質を上げること。それが結果として、無理なく成果を出すことにつながっていると感じています。（問3・8とも関連）</p>

客観的評価（人事評価）について

正直に言えば、人事評価そのものはほとんど変わりません。やってもやらなくても同じ、という感覚を持つ職員は少なくないと思います。

私自身も、評価区分としては特別なものではありません。

これは個人の問題というより、行政の人事評価制度の構造的な課題だと感じています。

成果が数値化しにくい仕事や、外部との関係性づくりのような“見えにくい価値”は、評価に反映されにくい。

評価する側の目が育つには時間も経験も必要ですが、組織としてそこに十分な仕組みがあるとは言いきれません。ただ、それを理由にやらなくなるかという、私はそうはしていません。

なぜかという、評価には二種類あると思っているからです。

一つは組織内の評価。

もう一つは、社会や利用者からの評価。

組織の評価制度がすぐには変わらなくても、市民や関係者の反応はダイレクトに返ってきます。

その実感は、やりがいにつながります。

とはいえ、「やっている人も、やっていない人も同じ」という状態が続けば、モチベーションの低下や離職につながるのは当然です。

これは個人の問題ではなく、組織にとっての損失です。

劇的に制度が変わるわけではありませんが、評価の目を少しずつ育てることはできると思っています。

人事評価に過度な期待はしていませんが、やりがいを保つこと、そして組織としてまっとうな評価を目指すことを、まず私が意識することで、私の周りの職場環境をよくしていくことから始めていきたいと思っています。

【質疑応答】

瑞浪市 みずなみ未来部 シティプロモーション課
魅力発信係長 伊藤 允一 氏

	質問	回答
1	<p>プロモーション動画制作の際に、市長と価値観の違いが生じたとのことだが、意見が合わない状況の中で新しい取組をどのように実現させていったのでしょうか。</p>	<p>実際には、企画がすべて通るわけではなく、これまでもボツになった企画は数多くあります。突破できるものと、できないものがあるというのが現実です。</p> <p>その中で意識しているのは、いきなり完成形の企画を持ち込まないことです。日頃から上司とこまめにコミュニケーションを取り、構想段階から意見交換を重ねて企画内容を検討・整理していきます。その過程でさまざま立場の意見を聞き、必要性や地域の想いを言語化し、論点を明確にしていきます。</p> <p>また、「思い」だけでは企画は通らないため、なぜ今それが必要なのか、どの政策課題解決につながるのか、どのような効果が見込めるのかといった理論や根拠を積み上げていくことを重視しています。</p> <p>さらに、新規事業を単に積み上げるのではなく、「ビルド&スクラップ」の視点を持つことも大切にしています。</p> <p>新しい施策を始める代わりに、効果検証を踏まえて既存事業を見直し、整理を行います。例えば、総合計画上の課題解決に直結することを示し、既存事業を置き換える形で提案することで、財政部門や執行部の理解が得やすくなります。</p> <p>価値観の違いがあること自体は、決してマイナスではないと考えています。その違いがあるからこそ企画は磨かれます。対話を重ね、準備と根拠を積み上げ、段階的に理解を広げていくことの積み重ねが、新しい取組を実現する一つの方法であると実感しています。</p>
2	<p>福島県でも特に施策を行う際に女性や若者の意見を重要視する傾向になってきました。</p> <p>そこで、地域の若者と何か取り組みを実施する際に、行政側からの呼びかけに若者が参加しやすくなるための工夫があればご教示いただきたいです。(行政からの呼びかけに、若者は消極的なのではといった不安がある)</p> <p>福島県の立場として、シティプロモーションを行う際に、各市町村の単独ではなく、広域的に実施出来ればと考えているが、何</p>	<p>福島県において、女性や若者の意見を重視する傾向が強まっていることは、とても重要で前向きな動きだと思います。行政からの呼びかけに若者が消極的なのではないかというご不安もあるかと思いますが、私の経験では「関心がない」というよりも、「参加するメリットや面白さが十分に伝わっていない」ことが要因である場合が多いと感じています。</p> <p>瑞浪市で若者と一緒に取り組んだ、任天堂のゲーム「あつまれのどうぶつ森」を活用したシティプロモーション施策や、講演でお話した、高校生によるまちづくりグループ、瑞浪市役所「ミライ創ろまい課」では、若者に意見を求めるというよりも、『主役になってもらう場』を意識しました。</p> <p>参加することで実績になる、仲間ができる、単純に面白そう</p>

	<p>かアイデアがあればご教示いただきたいです。</p>	<p>だと感じられる、そのような設計をすることで、自発的な関わりが生まれています。</p> <p>若者参画を促す上では、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参加する側にどんなメリットがあるのか？ ・自分ごととして関われるか？ ・楽しさやワクワク感があるか？ <p>といった視点が重要だと考えています。</p> <p>また、広域的なシティプロモーションについては、県が主体となって発信するという形だけでなく、県が“ハブ”となり、市町村や若者同士をつなぐ役割を担う形に可能性を感じます。</p> <p>複数自治体の若者が横断的に連携し、共通テーマで挑戦するような枠組みができれば、単独実施では生まれにくい相乗効果が期待できるのではないのでしょうか。</p>
3	<p>質問にもあったように、アイデアがある2名の講師の方のプレゼンテーション能力＝上司・同僚・部下に思いを伝え、理解を得ながら実現させることが大切だと感じました。それが上手くいかないと、素晴らしい取組をやろうとしても独りよがりです。周りについていけない、ただ下りてきた仕事に課員が疲弊して休んでしまうという現状も耳にしたことがあります。企画が通った後、課としての理解や労働力も含め、協力体制を構築する方法があれば教えていただきたいです。理想はありますが、実現させるための人材不足・予算不足はどの自治体でも課題だと思います。</p>	<p>プレゼンテーション能力の重要性についてのご指摘は、まさにその通りだと感じています。どれほど良い企画でも、上司・同僚・部下の理解と納得がなければ前には進みません。</p> <p>一方で、組織内には必ず熱量やモチベーションの違いがあります。自分が一番熱量が高い場合、まずは自分が率先して動くことが大切だと考えています。</p> <p>ただし、その熱量をそのまま周囲に当然のように求めることはせず、目的を丁寧に共有し、小さな成功体験を積み重ねながらチームとしての達成感をつくることを意識しています。</p> <p>また、人材不足や予算不足は多くの自治体が抱える共通課題です。そのため、新しい事業を立ち上げる際には、効果の低い既存事業を見直すなど「ビルド&スクラップ」の視点を大切にしています。新規事業を増やすだけでなく、優先順位を明確にすることで、無理のない協力体制を構築できると感じています。</p>
4	<p>一例ですが、夏盆踊りが温泉街で毎年開催されていて、参加人口が年々減少してきており、いつ開催を辞めるかわからない状況にあります。昔のやり方のこだわっており、どうにかせねばという思いはありつつも、発展が難しい場合は、どうアプローチをしたら市民の方に協力してもらえませんか。(行政→市民ではなく、市民ボランティア→行政・市民の場合です。)</p>	<p>伝統行事の参加人口が減少しているという課題は、多くの地域で共有されているテーマだと思います。これまでのやり方を大切に守ってこられた背景には深い思いや努力があり、その価値は尊重されるべきものだと思います。</p> <p>私自身、地元の地歌舞伎の保存活動に関わっていますが、積極的な勧誘活動が功を奏し、ここ数年で若い世代が複数人加わり、新しい発信や取り組みに挑戦できるようになりました。すべてを変えるのではなく、今の形を大切にしながら「少しプラスする」提案を重ねることが、共感を広げるきっかけになると考えています。行政から市民へ働きかけるという構図だけでなく、「続けたい」と思っている市民の思いを可視化し、共感できる仲間を少しずつ増やしていくことが、持続につながっていくのではないかと思います。</p>

5	<p>通常業務もこなした上での、企画であったかと思いますが、残業時間や工夫点があれば伺いたいです。</p> <p>事業達成後の職場からの客観的評価（人事評価等）は変わったかどうか伺いたいです。</p>	<p>新規事業立ち上げ当初は、部下と私の2人係で事業を回しており、正直に申し上げて残業時間はかなり多い状況でした。熱意があったからこそやり切れた面もありますが、継続のためには業務整理や優先順位の明確化が不可欠だと実感しました。</p> <p>成果が見え始めると、翌年度には人員が1名増え、その後、令和6年度からは独立した課となるなど、体制強化にもつながりました。</p> <p>人事評価については、事業の成果を適切に反映していただき、ここ数年は標準より高い評価をいただいています。結果だけでなく、プロセスや組織への波及効果も含めて評価していただけていると感じており、大変ありがたく思っています。</p>
---	--	---