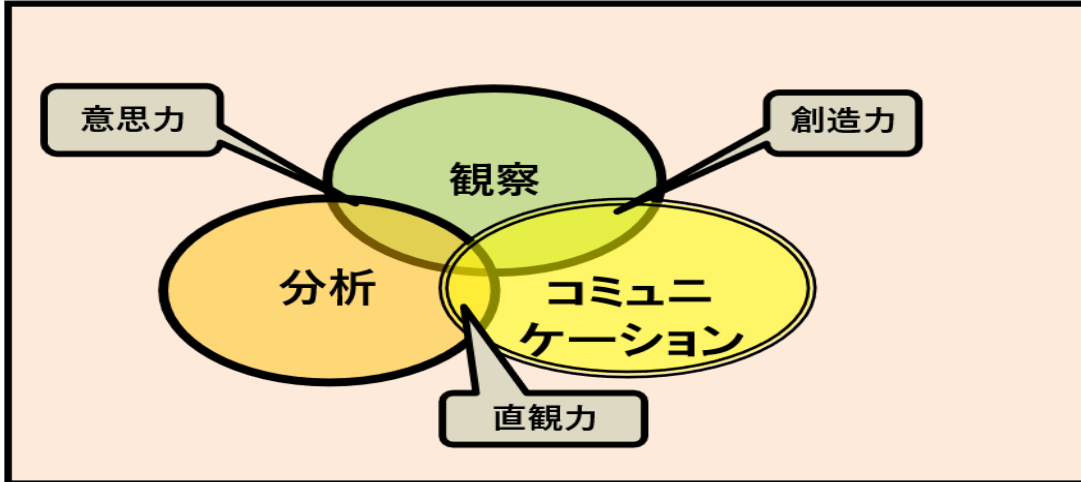


自治体職員に求められる力

育成すべき三つの能力



12

地方自治体の職員の課題解決能力の向上が求められている。ICT等経済社会の規格画一化が進む一方で地域環境の多様化が進み、地域固有の課題に対する個別の対応が必要となっている。政策とは、経済や財政などの大きな視点だけでなく、地域のコミュニティに存在する身近な課題を改善することでもある。この政策は単に理想を語るものではなく、その理想を実現するために潜む地域のジレンマを発掘し、それを克服する新たなイメージの発見・創造を体系的に行うことが求められる。

「体系的に」とは何か。それは、ジレンマに「悩み続ける」のではなく「考える」へ進化させることでもある。「悩む」とは、新たなイメージの発見・創造というゴールを闇雲に追い求める姿勢であり、「考える」とは、新たなイメージの発見・創造というゴール到達を一旦横に置き、まずジレンマ自体を「観察・分析する姿勢」から始めることを意味する。悩みながら偶然、新たな視点を見つけ出すことはある。しかし、それは持続性・反復性のある創造力、エビデンスのある創造力とはならない。

「閃き」を現実の課題解決に結び付けるには、観察・分析の体系的な流れが不可欠となる。

政策に関する自分の地域や組織の「当たり前」に目を向け再度、観察・分析するには、日常の出来事に対する「思い込み」を認識し、慎重に観察し直すことが重要である。思い込みを認識せずに考えることは、前回整理した「非合理的畏」に陥り、外見だけに過ぎない本質ではないジレンマを検討し、誤った（あるいは効果がない）結論を生み出す結果となる。哲学者のヘーゲルは「分かり切っていると見えることは、本当に理解されていることではない。分かり切っているという印象を与えるものは、実は外見だけに過ぎないことを明らかにする必要がある」と異化の重要性を指摘する。「異化」とは「当たり前」・「分かり切っている」ことを異なる視点から見つめ直し、隠されている新たなイメージを炙り出すことである。創造力とは「当たり前」・「分かり切っている」・「思い込み」に再度、目を向けて観察し、新たなイメージを発掘する「異化」そのものであり、「異化」を展開することが、体系化の本質である。

① 観察

創造力の質は、出発点たる観察の質に左右される。自治体の大きなメリットは、地域と日々接する中での地域への観察力の発揮であり、地域内、そして地域と職場を越えたネットワーク形成を実現し、多くの異なる視点を結び合わせるコーディネート機能の発揮が可能な点にある。コーディネート機能

とは「結び付ける機能」の強化である。

観察とは、注意深く対象を見ることである。注意深く見るには常に「当たり前」と決めつけてしまう視点を認識し、思い込みに囚われずジレンマを人間行動として受け止め、その人間行動を生み出す要因は何かを探ることが重要である。しかし、全ての出来事や人間行動を直接観察することは、地域や住民と接している自治体でも困難である。このため、間接的な統計データや情報を活用する必要がある。特に、地域に密着したメッシュ情報の活用力を高める環境整備は重要である。メッシュ情報の活用の質は、自治体自体が地域との情報ネットワークを密に形成するコーディネート力がカギを握る。そして、情報データの活用では、前述した非合理的な畏れに留意する必要がある。

② 分析力

注意深く観察しているだけでは、物知り以上の成果を生みづらい。観察した人間行動の中に潜むジレンマの結び付きを発掘する必要がある。そのためには分析力が必要となる。分析とは、観察した対象を組み立てている要素に分けて、他の観察対象と比較することで共通点・類似点・相違点を見出すことである。他の出来事の中に潜む共通点・類似点・相違点を認識し比較することで、ジレンマを生み出す原因を表面的ではなく、時間や空間を越えて本質的な視点で発掘することが可能となるからである。その際に大きな助力を与えてくれるのが「比較」である。ヘーゲル同様に、ハイデッカーは「忘却されているものの覆いを取り去って、あらわにすること」を真理とした。この覆いを取り去るのが分析であり比較である。

③ コミュニケーション力

さらに、観察・分析を展開するのに不可欠なのがコミュニケーション力である。創造力は、最終的に個人ではなく集団・組織のネットワーク力で形成される。知識・情報を観察・分析により進化させ新たなイメージを形成し、それを他者に伝えると同時に、他者からの意見を踏まえてより良い政策にすることである。創造力を進化させるには、「創造的批判」を受入れる力が必要となる。他者とのコミュニケーションを通じた創造の進化には、制約や否定から入らないブレイン・ストーミング法、欠けている視点を補うためのオズボーンのチェックリスト、関連しない二つのもを結び付けてアイディアにするための強制関連法、類似の原理や事例を活用するアナロジー法、共通点や類似点を活用する等価返還法などの活用も有効である¹。

④ 直観力と創造力

以上の三つの力が基本となり、さらに直観力と創造力が生み出される。直観力は、分析力とコミュニケーション力によって形成された知識と経験が原動力で発揮される。単なる一時的な思いつきや偶然ではなく、恒常的に気づきを生む能力である。そして、観察力とコミュニケーション力が重なり合ったときに自治体職員として新たなイメージ、すなわち創造力が発揮される。

¹ 宮脇淳・若生幸也著『政策思考力入門編』(2016)ぎょうせい, pp138~145。