

## 政策提言 2

### 次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション 人材育成の推進について

1. 少子高齢社会を迎えた我が国では、地球温暖化による長期的な気候変動などの影響を受けて激甚化する災害が頻発しており、その一方で都市から地方へ人の流れをつくり、個性豊かな地方を創造する地方創生の動きが活発化している。そんな中、平成 28 年 4 月に二度の震度 7 の大地震を経験した熊本では、『創造的復興』を合言葉に、地域文化の再興が重要な課題となっている。
2. 地域アイデンティティに根差した地域文化とは、目に見えるもの、見えないものを問わず、その地に暮らす人々によって語り継がれ、地域風土に育まれてきたデザインコードである。その土地らしい、地域固有の歴史や風景から、地域アイデンティティを多様な主体の協働により解読する手法、つまり自然環境、歴史、生活・生業から、地域固有な風景の生成メカニズム、地域の「本質的価値」を見いだす文化的景観の継承を基盤とする、次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション人材の育成政策を提案する。
3. 右肩下がりの高齢社会であるからこそ、いままでにありそうでなかった、自らが成解となるような「挑戦」を、ソーシャルイノベーションとして実践していく必要がある。地域にないものねだりをするのではなく、地域資源を活かし必要な技術革新や異分野の新しい概念との掛け算により、持続可能で創発的な課題解決を行っていくデザインシンキングが重要な思考方法となる。
4. 限られた地域資源を活かし、イノベティブな課題解決を図るためには、地域の人材を適材適所に配し、有機的で多様なコラボレーションを行っていく必要があり、地域のステークホルダーがそれぞれに高いファシリテーション技術を有し協働していく必要がある。例えば、コミュニティビジネス的な要素も含む「美里方式」のフットパス事業など、多様な主体の協働を伴う地域アイデンティティの共有作業として有効性が高いと言える。
5. 既存の課題ではなく、地域の本質的価値を継承し、創造する新たな地域マネジメントを展開するために必要な、新しい地域課題の設定が肝要である。そのため、地域の小学校などでも近年取り入れられつつある「アクティブラーニング」、チームによって自主的、自立的に課題を「深掘り」することが可能な、地域探求型のリサーチクエストを設定できる政策立案能力を涵養することが重要となる。

6. 以上、次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション人材育成していくためには、創出される地域社会のあるべき姿を「ビジョン」として指し示すこと、ビジョンから手前に戻ってくるイメージで、逆算して具体的なアクションプランを作成するバックカスティングの考え方にて、未来世代も加えた多様なステークホルダーとともに、変化を恐れず、持続可能性に展開していくことが肝要である。

平成 31 年 3 月吉日

熊本大学熊本創生推進機構・准教授  
田中尚人

# 次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション 人材育成の推進ための政策提案

地域アイデンティティに根差した地域文化とは、目に見えるもの、見えないものを問わず、その地に暮らす人々によって語り継がれ、地域風土に育まれてきたデザインコードである。その土地らしい、地域固有の歴史や風景から、地域アイデンティティを多様な主体の協働により解読する手法を基盤とする、次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション人材の育成政策を提案する。

限られた地域資源を活かし必要な技術革新や異分野の新しい概念との掛け算により、持続可能で創発的な課題解決を行っていくデザインシンキングが重要な思考方法となる。また、イノベティブな課題解決には、地域の人材を適材適所に配し、有機的で多様なコラボレーションを行っていく必要があり、地域のステークホルダーがそれぞれに高いファシリテーション技術を有し協働していく必要がある。次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション人材育成していくためには、創出される地域社会のあるべき姿を「ヴィジョン」として指し示すこと、ヴィジョンから逆算して具体的なアクションプランをバックキャストでき、未来世代も加えた多様なステークホルダーとともに、変化を恐れず持続可能性に展開していく政策立案技術が肝要である。

## 1. ソーシャルイノベーション人材育成

本章では、本政策提言の背景及び目的とするソーシャルイノベーション人材像を描いた。そして、このソーシャルイノベーション人材を育成してきた実践事例として、平成27年度から3回てきた「菊池市職員政策立案能力養成研修」の概要を示した。

### (1) 背景と目的

少子高齢社会を迎えた我が国では、地球温暖化による長期的な気候変動などの影響を受けて激甚化する災害が頻発しており、その一方で都市から地方へ人の流れをつくり、個性豊かな地方を創造する地方創生の動きが活発化している。そんな中、平成28年4月に二度の震度7の大地震を経験した熊本では、『創造的復興』を合言葉に、地域文化の再興が重要な課題となっている。

地域アイデンティティに根差した地域文化とは、目に見えるもの、見えないものを問わず、その地に暮らす人々によって語り継がれ、地域風土に育まれてきたデザインコードである。その土地らしい、地域固有の歴史や風景から、地域アイデンティティを多様な主体の協働により解読する手法、つまり自然環境、歴史、生活・生業から、地域固有な風景の生成メカニズム、地域の「本質的価値」を見いだす文化的景観の継承を基盤とする、次世代の公民連携を担うソーシャルイノベーション人材の育成政策を提案する。

## (2) ソーシャルイノベーション人材

本提案で育成しようとする、高齢社会における地方創生や都市再生を担うソーシャルイノベーション人材には、以下のようなスキルが必要となる。

### 1) ファシリテーション：出会う力

ソーシャルイノベーション人材は、いつでも、どこでも、誰とでも協働する必要性がある。複雑化し、多様化した地域社会に対する、実践的な政策を提案するためには、メンバーが、それぞれやりがいを感じてポジティブに役割をこなしてくれる、持続可能なチームを組織する必要がある、そのファシリテーション能力が重要となる。そのため、ソーシャルイノベーション人材研修では、グループワークを基本としている。

### 2) デザインシンキング：考える力

ソーシャルイノベーションを提案するには、デザインシンキングを身につける必要がある。高齢社会を迎え、社会の縮退や効率化を考える上で、これまでの課題解決手法やフレームワークが機能しなくなり、今までにありそうでなかった、新しい取り組みやチャレンジを創発するために、デザイン思考を身につけたい。そのため、研修の今回を成すのはデザインシンキングとなっている。

### 3) プロジェクトマネジメント：やってみる力

筆者は、土木計画の技術者として、これまでも公共空間デザインや社会基盤施設の合意形成、プロジェクトマネジメントなどを担当してきた。唯一無二の「現場」にて、科学的に考えプロジェクトをデザインし、実践的に課題解決するためのマネジメントは、ソーシャルイノベーション人材にとって、基本的な技術となる。そのために研修でも、多くの事例に学び、プロジェクトベースのアクティブラーニングを行う。

## (3) 菊池市における実践

筆者らは、熊本大学にて、旧政策創造研究教育センター時代から、若手自治体職員や学生らを対象とした、「公共政策コンペ」を継続的に開催してきた。ここでは、次世代につながる地域課題解決のための政策提案が提示されてきたが、この「公共政策コンペ」に政策提案をしてくれる熊本県下の自治体職員の研修も、筆者らのチームで行ってきた。熊本大学のスクーリングも実施していたし、一回限りのワークショップも何度か実践してきた。

その一環として、平成 27 年度から平成 30 年度まで、熊本地震が発生した平成 28 年度を除き、連続して 3 期、毎年 15 名前後の若手職員を対象とした「菊池市職員政策立案能力形成研修」を実践してきた。この研修は、KFDS (Kikuchi Future Design School) と名付けられ、菊池市の若手職員の「働き方改革」の役割も担っている。

平成 30 年度開催した、「平成 30 年度菊池市職員政策立案能力形成研修 (KFDS2018)」の概要を表 -1 に示した。

本年度は、17 名の受講者が、4 チームに分かれて 5 月から 10 月の約半年間研修を受講し、各チームが 2018 年 11 月 10 日 (土) に開催された第 10 回熊本大学公共政策コンペに政策提案を行った。

表-1 KFDS2018 カリキュラム

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
事前課題	・最高の仕事 ・最高の本	・課題をKJ法A型でまとめる ・課題についてデータを示す	・PCMの振り返り ・マインドマップの作成	・政策ストーリーボード完成 ・他事例の分析、学習	・伝わるプレゼンテーション
日程	5/23(水)	6/13(水)	7/25(水)	9/26(水)	変更後：10/26(金)
学びの目標	チームになろう！	リサーチクエストを持とう！	プロトタイプをつくろう！	政策立案してみよう！	政策を練ろう！
9:00-10:30	お互いを知ろう！ ・研修の趣旨説明 ・アイスブレイク	班のRQを持とう！ ・TGの抱える課題発表会 ・班でRQの共有	イノベーションを起こそう！ ・各自マインドマップの発表3分 ・SWOT分析Ⅰの説明 ・SWOT分析Ⅰの実践	地域づくりを学ぼう！ ・プロジェクト(施策)とは【講話】	最終発表会 各班5分+講評15分×4班
10:40-12:10	かけ算で考えよう！【講義】 ・デザインシンキング	チームで解決しよう！ ・WSの実践【PCM】 PCM(Project Cycle Management)	かけ算で考えよう！【事例】 ・ソーシャルイノベーションの事例 (熊本地震復興) 紹介 ・SWOT分析Ⅱの説明 ・SWOT分析Ⅱの実践	ポスターセッション ・ストーリーボード：起承転結 4コマ漫画	振り返り 発表のブラッシュアップ
12:10-13:10			お昼休み		
13:10-14:40	協働の場をつくろう！【演習】 ・チームビルディング ・ワークショップの実践 【プレイスト】	他のチームから学ぼう！ ・グループプレゼンテーション PCMの第IV段階	未来を描いてみよう！ ・ソーシャルイノベーションの事例 ・ストーリーボードによる政策展開 ・「政策提案後の未来」	地方創生と政策課題 ・地域創生とは【講話】 ・今、解くべき地域課題 ・総合行政、政策デザインと地域	成長した自分を振り返る ・チームの振り返りとともに、個人の振り返りを行う
14:50-16:20	課題を共有しよう！【演習】 ・WSの実践【KJ法】 みんなで話し合うことの重要性	自分を見つめ直そう！ ・WSの実践【PCM法】 班のリサーチクエストの構造 調査計画を立案する	中間発表会 ・各班5分、政策ストーリーボードの 寸劇化(起承転結、課題の構造化)	発表を振り返ろう！ ・提案修正への展望 ・提案に関する補足調査 ・ネガティブチェック	強いチームをつくる ・お互いの学びを交換する

## 2. 「出会う力」を養う

### (1) ワークショップ

「ワークショップ（以下、WSと略）」という言葉はもともと「工房」という意味を持ち、演劇やものづくり、しばしば教育の分野でも用いられ、限られた時間の中で一緒に創作する活動を指す。山内らは著書)において、以下のようにWSを定義しており、筆者もこの「活動目標」は非日常の体験で、わくわくする活動から得られる目標、「学習目標」は、すでに明日からでも使える実践的な内容、と考えている。

「○○を創る（活動目標）ことで、□□を学ぶ（学習目標）」

活動目標：非日常かつ内発的な楽しさを持つもの

学習目標：参加者にとって日常に意味をもたらすもの

筆者らが行う、WSでは必ず冒頭で以下の「WSの約束」3つを宣言する。

- ・他人を否定しない                               ：「会場にいる人は仲間です」
- ・人の話をちゃんと聞く                        ：「話すことよりも、他者の話を傾聴する」
- ・自分の言葉で話す                               ：「あなたが参加することが大切」

「そもそも話し合いが好きではない」、「初めて出会った人と話し合いなんか無理」、「何かを発表するなんて、はずかしくていやだ」、ワークショップ嫌いの理由はいくらでも見つかるが、筆者はこの3つの約束をメタルールとして、WSの前に宣言するようになってから、ほとんどWSで不満を聞いたことがない。

「初めて出会った方と、ちゃんと話し合いができた」、「話が盛り上がり、時間が足りなかった」、「ちゃんと人の話を聞くと、自分の考え方が変わっていくのが分かる」など、肯定的な意見を、参加者自らが話して下さることも多い。

ホームルームでも会議でも、私たちは「話し合う」ことに諦めてはいないだろうか？ワークショップで一番大切なのは、わくわくして誰かに「出会う力」である。

<sup>1)</sup>山内祐平・森玲奈・安齋勇樹、ワークショップデザイン論、慶應義塾大学出版会、p.42-52、2013.6。

## (2) チームによるアブダクション

筆者は、川喜多先生の著書「発想法 創造的開発のために」<sup>2)</sup>を読み、独学でKJ法を使用している。なので、この本を読んで頂ければ、お分かりになると思うが、筆者が行っているのは正確にはKJ法ではない。しかし、川喜多先生が唱えたKJ法は、ブレインストーミングと並び、WSにおいてなくてはならない技術になっている。

川喜多先生と同じく、野外科学 (Field Science) に属する「現場」を持つ土木計画学を専門とする筆者は、現場において私たちが技術者として身につけなければならない実践知は、まさに発想法：アブダクション (Abduction) によって得られると身をもって体験してきた。様々な資料から、どうして現場ではこのようにものが進むのか、何かアイデアを引っ張り出す、どうにかしてやってみる。WSは、まさにその練習ともいえる「場」であり、KJ法なくしてWSはありえない。

川喜多先生は、「野外科学で扱うのは、ありのままの自然であり、そこではほとんど数え切れないぐらいの複雑な自然の諸要素がからみあっている」、「既存の科学的手法は、分類、要約、分析には適していた。(中略) 本来分類というものは、同じ分類項目に入った資料に、なんらかの共通の性質があるという「同質性」に着眼してグループ分けしたものである」。しかし、発想に必要なのは「ぜんぜん性質の違う、比べることのできない資料同士を集め、それらの組合せからどういう意味が見いだせるかという意味での「まとめる」過程である」という、「異質のデータを統合する方法」が、ソーシャルイノベーション人材、イノベティブな政策立案には必須の技術である。

まさ、先の節で述べたように、チームワークによって「チームを構成しているばらばらの異質のメンバーが、共通の目的に対していかに巧みな協力をするか」、「個人が、データを組み立てると、チームが、さまざまな個人の能力を組み立てるとは、水準が違うだけで同じ」、「そこで発想法につながるべきデータの統合の方法 (アブダクション) は、複数の人間の協力の技術にそのまま通じているのである」と説明されている「異質の協力」は、筆者がKJ法を用いたWSによって場のデザインを行う最も確信的な根拠となっている。

対話により、どんな異質なメンバーでも、カタチを共有することで、既存の価値、ひと、モノ、様々な「今あるもの」のかけ算で「今までなかった何か」を生み出すプロセスを、デザインシンキング的に共有することができる。

## (3) ブレインストーミングとKJ法

### 1) ブレインストーミング (ブレスト)

まず衆知を集めるためには、頭のなかの一種の探検をする過程が必要である。ブレインストーミングとは「一人ずつが頭のなかにもっている知恵や情報を、討論によって共通の広場に吐き出すこと」である。ブレストは、多くのWSの冒頭や会議の最初に、アイデアを気楽に数出す作業であり、アイスブレイク的に行う場合もある。グループワークの根幹を成す手法である。

#### 【ブレストの4つのルール】

- ① 他人の意見を批判しない
- ② 自由奔放に意見を述べよ

<sup>2)</sup>川喜多二郎、発想法 創造的開発のために、中央公論社、1967.6.

- ③ 量を出せ いろいろな角度から、アイデアを
- ④ 結合せよ 他人の意見をうけ触発され、さらに発展

## 2) KJ 法

KJ 法では、「情報はくみたてられなければならない」という「構造づくり」を参加者全員でやることに意義があり、この「図解法」を KJ 法 A 型と呼び、以下の手順で行われる。

- ① カードに事象を記入する
- ② カードをグループ編成し、「見出し」をつける  
小さなかたまりから、大チームへと構造化する

### 【注意点】

- ・離れザルを無理にチームに分けない
  - ・必ず、小分けから大分けに進む
  - ・先入観や独断的で、分類しない
- ③ 机の上で、大チームや小チームに収まっている紙きれを、どういうふうに空間的に並べたら、論理的にもっとも納得がゆくかについて考え、そのような配置の仕方を探す。

- ④ 一行見出しの一つ一つのわくどりのあいだをどうつなぐか。すなわち、どう関連づけるか。  
因果関係を、－、→、＝、また、リングで囲む
- 図-1 KJ 法の流れ方法もある。

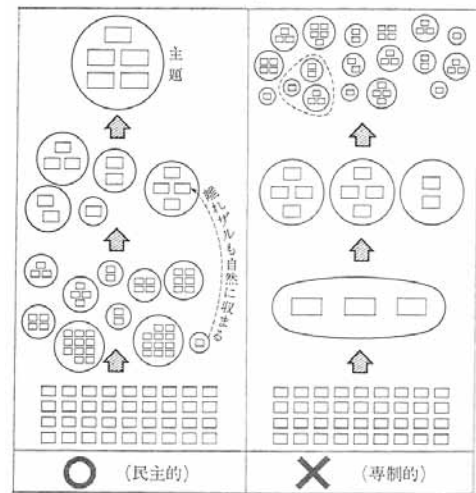


図-1 KJ 法の流れ

※ 図解は、大チームから先に行う：索引の役割を果たす

## (4) ファシリテーション

ファシリテーションは、とても奥深い技術で、おいそれとは説明できない。筆者がどうにかこなしているのは、話し合いの行事というか「場」のデザイナーとしてのファシリテーターである。私は、以下の3つをファシリテーターに必要な態度、または技術であると考えている。ファシリテーションは、必ずしも一人でやらなくてもよいと考え、チームで行うこともできる、と考えている。

- ① 参加を促す：参加者にリラックスしてもらう。
- ② 対話を促す：参加者全員が話す。目標は、50：50。
- ③ 協働を促す：定位、WS の流れを可視化する。

WS 中に、板書をするを FD (Facilitation Drawing) と呼ぶが、筆者が心掛けているのは、討論における「発言のエッセンス」を片っ端から記録することである。「いま彼は、要するに何をいわんとしているのか」耳を研ぎ澄まして聴き入り、発言のエッセンスを、適切で簡潔な自分流の表現でメモする。川喜多先生も、「ある程度の単位化が望ましい。(1分間に1枚程度) 一句、または一言でキャッチできる表現」、「なるべく柔らかく、ものと発言の肌ざわりが伝わるように」、「細部にこだわり過ぎず、発言内容の意味や構造を壊さないで、圧縮する」、「コンセプトフォーメーションとは、ある程度の単位化+圧縮と説明された。

### 3. 「考える力」を養う

次に、ソーシャルイノベーションに欠かせないのが、地域の本質的価値を継承し、創造する展開力である。これは、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）醸成の基盤となる地域のソフト・パワーの増大にむけた取り組みともいえ、地域づくりそのものとも言える。その根幹を成すのがデザインシンキングである。

#### (1) デザインシンキング

地域固有の価値創出に重要な概念が、イノベーションである。イノベーションは、これまで「技術革新」のように、科学や産業の最先端で起こるものと考えられていた傾向があるが、近年身近なイノベーションが社会を大きく変革する力を持つことが確認され、パラダイム・シフトを伴う新しい社会構築、ソーシャル・デザインなどの分野が提唱されつつある。

「ありそうでなかったもの」、「やりたかったけど、今までは何故かなかったこと」、「一度体験すると、何故それがいままでなかったのか不思議なぐらいのサービス」どれも、人々のニーズを的確に分析し、カタチにする身近なイノベーションの成果と言える。「イノベーションを導く新しい考え方」を説いたティム・ブラウンの『デザイン思考が世界を変える』<sup>3)</sup>では、人間を最優先に考え、人々の生活の「洞察（インサイト）」、「観察（オブザベーション）」、「共感（エンパシー）」の3要素が重要であると指摘している。

まちづくり、地域づくりの文脈では、地域の様々な問題を個別に扱わず、どんな課題、問題があるのか、を総体として引き受け、それぞれの問題に、どのような人々が、どのように関わっているか、「参加者分析（ステークホルダーアナルシス）」が重要である。地域が抱える問題は、要素ごとに解決できたり、テーマごとに分けて考えたりすることが難しい、「総体的な」問題であることが多い。まさに、このような問題を、「地域で、丸ごと受け止め」解決する際に、多様なメンバーによる参加が必要となる。

この問題解決の糸口になるのが、イノベーションの考え方である。イノベーションは、基本的に「すでにあるもの、技術」の「かけ算」である、と考えてよいだろう。例えば、「携帯電話」や「3色ボールペン」などの製品（もの）でも、「減災」、「ワーク・シェアリング」などの概念や仕組みでも、イノベーションの基本は「すでにあるもののかけ算」である。地域にない新しいものを持ち込むのではなく、地域に既にある、またはかつてあった地域資源を見出し、それらを繋げて、等身大の地域社会を構築していく、持続可能な仕組みの構築が求められる。

<sup>3)</sup>ティム・ブラウン著・千葉敏生訳、デザイン思考が世界を変えるーイノベーションを導く新しい考え方、早川書房、2010.4.



## (2) 地方創生とチャレンジする力

イノベーションを生み出す「デザイン思考」では、将来に向かっての多種多様な取り組みの「選択を行う」前提として、「選択肢を生み出す」ことが重要とされる。この過程で特に重要視されるのが、「プロトタイプづくり」、つくりながら考えることである。プロトタイプは、試作品、簡易なモデル、というような意味で用いられるが、完成品へ通じる個々の技術や精度の検討よりも、複数の多様な参加者間で、できあがる「もの」や「こと」のイメージを共有し、議論を促進させるためのツールと考えた方がいい。

まちづくりの現場では、将来ビジョンを共有したり、課題解決の手段を考える場合に、数年後の地域社会や観光客とのやり取りを寸劇で表現してみたり、新聞のキャッチコピーを考えたり、新しい仕組みで過ごす1日を日記でまとめたり、目に見えるもの、見えないものを、実際に参加者全員が体感できる「カタチ」として作り出すこと、そして共有すること、が大切である。この延長線上には、社会実験や、プレ企画など、実践に繋がる取り組みもあるだろうが、まずは「ちょっとやってみる」、「楽しんで取り組む」ことが重要である。

地方創生の文脈で、1990年代初頭からアートや環境の視点からグローバルな地域活性化、若者や移住者たちによる起業、ITベンチャーのサテライトオフィス誘致などに取り組んできた徳島県神山町のNPO法人グリーンバレー理事長の大南信也さんが、2015年3月に熊本大学政策創造研究教育センター10周年記念政策フォーラムにて、次のようなことを話されています。

「過去の失敗を例に挙げながらアイデアを破壊する人（アイデアキラー）をやっつけるために、グリーンバレーでは二つのことを考えています。一つは、「できない理由より、できる方法を考えましょう」ということです。（中略）二つ目は、物事を開放的に考えることです。「だめだ、だめだ」と閉塞し始めると、良いアイデアは浮かびません。もし、アイデアに合う方法が見つかったとしても、そのままにしてしまうと何も変化は起こらないのです。要は、とにかく実践することが大切ということです。」<sup>4)</sup>

## (3) 挑戦できる社会づくり

前述の大南信也さんは、こうもおっしゃっていました。「英語の“Just do it”を阿波弁に直すと「やったらええんちゃうん」です・これは、グリーンバレーで共有されているものの考え方です。」一人ではなく、五人ぐらいが丁度いい、誰かがマイナス思考になっていても、「やったらええんちゃうん」といえる仲間が傍にいてくれるから、うまく活動していけるのだ、と。

2016年3月には、熊本大学政策創造研究教育センターの第5回地域づくり交流会「地域の未来を担う教育の場づくり 地域づくりと高校生」の基調講演に、島根県隠岐郡海士町から濱中香里さん（海士町役場地域教育魅力化プロジェクト担当：当時）と岩本悠さん（島根県庁教育魅力化特命官：当時）にお越し頂き、入学定員の減少からV字回復した島根県立隠岐島前高校の高校魅力化についてお話しいただきました。この時に、お二人がおっしゃった「海士町、島前高校の事例は、成功事例ではなく、挑戦事例なんだ」<sup>5)</sup>という内容が、

<sup>4)</sup> 政創研10周年記念 政策フォーラム きせきのまちプロジェクト 報告書、熊本大学政策創造研究教育センター、2015.3.

<sup>5)</sup> 第5回 地域づくり交流会 地球の未来を担う教育の球づくり 地球づくりと高校生 報告書、熊本大学政策創造研究教育センター、2016.12.

その後の筆者らの活動に大きな影響を及ぼした。

大南さんも、濱中さんも、岩本さんも共通して、「自分ごと」としてポジティブに考えること、そして「あきらめずに、チャレンジすること」、そしてそれを受け入れる「社会」が大切なんだと語っておられた。大南さんは、アップルや数々の若い企業を生み、育てたシリコンバレーの風土を「やってみたらええんちゃうん」と言い表し、濱中さん、岩本さんのお二人は日本の地方創生を引っ張る海士町の取り組みを「挑戦事例」とおっしゃった。このチャレンジを生み、温かく見守る風土、挑戦できる社会づくりは、挑戦者だけではなく、地域に関わる全ての方の、心の中のアイデアキラーを、ぷちっと潰す、そんな小さな一歩から始まるのだと考えている。

## 4. 「やってみる力」を養う

### (1) 現場と向き合う

私たち土木技術者は「現場」を持っている。小林潔司<sup>6)</sup>は、土木計画学が扱うのは「社会事業 (social enterprise)」であることを指摘し、1) 普遍性の原理、2) 論理性の原理、3) 客観性の原理で営まれてきた「伝統的な学問」に対して、実践に関わる学問 (医療や教育などと同じ) として、1) 個別性の原理、2) シンボリズムの原理、3) 能動性の原理に基づいた「実践の科学」の重要性を指摘し、未だそれが研究として確立していないことを述べた。

社会工学という、極めて実社会との連携が求められる土木工学の分野でも、特に土木計画学は、公共空間デザインや、インフラストラクチャー整備に関する様々なマネジメントという社会との結びつきが強い。現場と向き合い基本となる「観察」について、再度川喜多先生に登場してもらおう。「実社会では、どんな観察事項も、次の4つの条件を備えていなければ、科学的な資料として扱ってはならない。①とき、②ところ、③出所、④採集記録者」<sup>7)</sup>そして、人間行動の観察について、次の7つの着眼点が重要である、と説明している。

- ① 典型的行動：人間の行動は、まとまりを持った単位に区切ることができる。
- ② 状況：その行動が、どういう状況、どんな背景で
- ③ 主体：誰が、もしくは、何が
- ④ 対象：誰を、誰に、もしくは、何を、何に
- ⑤ 手段方法：いかなる手段方法によって
- ⑥ 目的：何のために
- ⑦ 結果：その結果どういうことになったのか

<sup>6)</sup>平成26年6月土木計画学研究発表会(春大会)特別セッション「土木計画学の過去、現在未来：土木計画学50周年に向けて」にて

<sup>7)</sup>川喜多二郎、発想法 創造的開発のために、中央公論社、1967.6

## (2) プロジェクトマネジメント

菊池市職員政策立案能力養成研修のみならず、多くの土木計画系の演習ではPBL（プロジェクト／プロブレム・ベースド・ラーニング）が取り入れられ、「プロジェクトマネジメント」の概念を学ぶことになる。

プロジェクトとは、特定の目的を、限られた期間と資源で達成するための、企画、設計、計画、実施、運用、対策など一連の諸活動を指す。また、マネジメントとは単なる作業管理ではなく、何とかして実行する、やりくりする、まさにアブダクションであると考えている。

研修では次の二つ、1) PCM（Project Cycle Management）と2) SWOT分析、の手法を学んでいる。

### 1) PCM（Project Cycle Management）

参加型計画（Participatory Planning）の手法で、プロジェクトを、P（Plan） D（Do） C（Check） A（Action）というPDCAサイクルにのせマネジメントする手法。以下の5つのステップからなる。

#### ①参加者分析 Participation Analysis

最初に援助の対象となる地域に住む人々、グループ、組織などを分析し、彼らの状態や特徴を把握し、誰の問題を解決するのかを決定する。この「誰」をターゲットグループと呼ぶ。

#### ②問題分析 Problems Analysis

問題カードを書き、問題系図をつくる。

- i) 理論的に推測され得る問題や将来起こり得る問題ではなく現存する問題を書く。
- ii) 一枚のカードに一つの問題を書く。
- iii) 否定的な内容を、状態を示す文章で表現する。
- iv) 「何々が（解決策、特にモノが）無い」という表現はできるだけ避け、「無いがために起こった」状況を書く。
- v) 同じカードに原因と結果を共存させない。

#### ③目的分析 Objectives Analysis

目的を達成するために必要とされる手段が網羅されているか注意しつつ、問題系図を分析し、目的系図をつくる。複数の選択肢がある場合は、それらも列記する。その際、必要であれば問題系図にはないカードを加えても良い。また、不適切と判断されれば、問題カードに対応するカードを作成しなくても良い。

#### ④プロジェクトの選択 Project selection

- i) 目的系図の中でアプローチ（プロジェクトの候補）を複数確認し、線で囲む。
- ii) 各アプローチが達成しようとする内容を端的に表す名称をつける。
- iii) プロジェクトとして実施が困難と考えられるアプローチを削除する。
- iv) 検討すべきアプローチを比較する際の選択基準を選ぶ。
- v) 選択基準に照らし合わせて各アプローチを比較検討する。
- vi) プロジェクトとして選択するアプローチを決定し、線で囲む。

#### ⑤立案段階

プロジェクト・デザイン・マトリックスを作成する。プロジェクトのデザインとは、前

のステップで選択されたプロジェクトのアプローチに基づいて、プロジェクトの主要な計画内容を詰める作業である。そのためには、プロジェクトの目標、活動、投入および外部条件などの要素や進捗状況を把握するためのモニタリングのための指標などを明示する必要がある。

## 2) SWOT 分析

SWOT 分析とは、ある地域や集団のおかれた状況を、内部・外部環境別に分析する手法である。まちづくりの戦略策定として、まず自地域の分析と、地域を取り巻く「周辺環境・社会情勢」についての分析する。

### ①現状分析（図-2）

内部環境を「Strength:強み」と「Weakness:弱み」に、外部環境を「Opportunity:好機」「Threat:脅威」に分け、付箋などを用いて書き出す。

### ②将来分析（図-3）

現状分析をもとに、ラフな将来分析（5年後を想定）を行う。プラス要因（強みと好機）、マイナス要因（弱みと脅威）別に、I：継続発展型パターンと、II：新しい展開の必要性・可能性パターンの2通りの将来分析を行う。

WSでは、特にIIの新しい展開が重要であり、S×Tは「転ばぬ先の杖」、W×Oは、「弱点を活かして逆手にとり、ピンチをチャンスに！」という発想が大切である。

	Strength:強み	Weakness:弱み
内部環境		
	Opportunity:好機	Threat:脅威
外部環境		

図-2 現状分析のチャート

	I 継続発展型パターン	II 新しい展開の必要性・可能性
プラス 強み&好機	S×O	S×T
マイナス 弱み&脅威	W×T	W×O

図-3 将来分析のチャート

## (3)ストーリーを紡ぐ

政策立案を行う場合、まず現地調査やSWOT分析を行い、計画対象や対象地域の長所、短所を把握する。そして、短所を改善し、長所を伸ばすために、どんな施策を実行すればよいのか、アイデアを募る。その上で筆者らは、まずあるべき社会像「ヴィジョン」を描き、そこから現在の方向に向けて、中間地点ではどのような状態になっているべきか、さらに一月後はどんな風になっていた、さらに今からできることは何か、とバックキャストイングする方法で、計画する。現状から積み上げていく計画手法では、なかなか挑戦が起きにくい、この「あるべき社会」を見据えた、いくつかの施策のパッケージが政策となる。

さらに、政策をより具体的なストーリーとして考えるために、研修では起承転結のストーリーボードを用い、参加者分析より導いたターゲットグループや主要な主体を自分達で演じてみる「寸劇」のWSを行う。声に出し、当事者として、自分達の政策を「実感」することが、政策のディテールを高める。

## 5. おわりに

ソーシャルイノベーション人材の育成のみならず、次世代の公民連携、まちづくりには、以下の3項目が重要である。

### ① diversity：多様性

地域を機能的環境に分けずに、一つのシステムとして捉え、多様な主体の協働により文化的環境保全のメカニズムを理解する。その上で、地域住民、行政、企業やNPO等多様な主体の協働によりシステムを運営する。さらには、まだ見ぬ未来世代をもステークホルダーとして、お互いの違いを認め合う協働が重要となる。

### ② dynamism：有機的な変化

地域の構成員が、人々の結びつきや、地域環境との関わりにおいて、変わってきたこと、変わらなかったことを理解する。その上で、積極的に変化を受け入れる。臨機応変に地域社会のシステムを改変していく。阿部謹也は恩師上原専禄先生が、「解るということはそれによって自分が変わるということ」<sup>8)</sup>と論された、と書いている。変わることを恐れているのは、新しい「当たり前」は生まれない。

### ③ sustainability：持続可能性

地域で起きた様々な事象の履歴を、一つの「流れ」として理解する。そして、その地に暮らし続ける、流行り廃りに流されず、地域に存在する人材や資源を活かして、誰かと一緒に「楽しく」価値を創出していくことが、最も重要である。

<sup>8)</sup> 阿部謹也、自分のなかに歴史をよむ、筑摩書房、p.21、2007.9.