小樽の仕事から国の仕事へ

幸田　木村さんのご活躍を拝見すると、地方の経済的地盤沈下や疲弊が深刻な中、人財がいかに求められているかがわかります。5月に放映されたNHKの『プロフェッショナル 仕事の流儀』の反響はいかがでしたか。

木村　1日のメールが1.5倍に増えました。嬉しかったのは地域活性化に取り組む首長さん・公務員やNPO等の方からの反応で、直接東京まで来られたり、講演も月12本を超えました。講演内容は主に農林水産業振興を中心に地域をどう活性化するかです。例えば、課題が整理されていない、啓発してモチベーションを上げたい、課題は整理されたが継続性がない、地域の担い手の仕組みがないなどで、それらをどうするかという内容です。講演の前後には農商工連携視察や地域キーパーソン・金融機関等との意見交換も行います。

幸田　地域活性化の基本はやはり人。行政も人だし、情熱をもつ人が鍵です。私は経済がテーマの小説を書いてますが、究極は人を描くことだと思うんです。木村さんの活動は小樽でのお仕事がきっかけのようですね。

木村　高校までオホーツク海近くの遠軽（えんがる）町で育ちました。高校3年の時、東京で弟子になりたい先生に手紙を送り、法律学と都市政策専攻の2人の先生に4年間お世話になりました。卒業し遠軽町に戻ろうと思ったら役場は大卒は採らない。それで小学生の頃から遊びに来ていた小樽市の役所を受験し、昭和59年に就職しました。

幸田　最初から地域活性に興味がおありだったのですか。

木村　もともと地域づくりに関心がありました。産業文化を世界に発信できるまちづくりや、まちに愛着心を持てる子供の育成・未来を担う人づくりがしたい、そのためには行政職員になろうと思ってました。

幸田　お若い時からなのですね。

木村　中学高校でクラブ活動や生徒会活動をしていて、その頃から地域のことは地域で育った者が愛着心を持って取り組むしかないと考えていました。遠軽町などの人口数万人位の都市が理想でしたが、当時17万人の小樽に就職することになりました。

幸田　サイズが手頃で、動きも成果もわかりやすいからでしょうね。

幸田 真音（こうだ まいん）
作家
1951年生まれ。米国系銀行などを経て、95年作家に。タイムリーな経済トピックスをテーマに次々と作品を刊行し、多くの企業人・財界人からも圧倒的な支持を得ている。著書は『日本国債』『日銀券』『あきんど　絹屋半兵衛』『バイアウト』など多数。最近著は『舶来屋』（新潮社）。テレビやラジオでも活躍。政府税制調査会、財政制度等審議会などの公職も務める。

木村　お世話になった先生は「基礎自治体（※1）こそまちづくりの最高の場所だ」というんですね。卒業したらぜひ入ろうと思っていました。

幸田　小樽での成果で、地方公務員から国家公務員というステップを進まれますね。

木村　地方公務員から国家公務員へは人事交流なのですが、私はできればこのまま小樽で続けたいと思ってました。その頃私は産業振興課長から企画政策室主幹になり、地域再生と特区制度などのプロジェクト担当でした。その説明会に内閣官房から見えた参事官に、当時関わっていた小樽商大と地域との連携のことを話したんです。大きな産業も大切だが、例えば小さなガラス工房も横にネットワークを組んで強くする地道な仕事が大事だということなどを話しました。それが平成17年の秋で、内閣官房・内閣府に18年度から来ませんかとのお誘いがありました。

幸田　民から官へという人事は最近よくありますね。しかし現場をよく知っている地方公務員から国家公務員への転身、実際はどうでしたか。

木村　地域再生という政策の中で、地域を知っている人が必要だったのでしょう。

幸田　木村さんの場合は、何年後に戻るという約束で？

木村　1年か2年でしたが、いま4年目です（笑）。通常地方からは研修派遣で費用は地方負担が多いのですが、私の場合は地方公務員を辞めて国家公務員として来ています。

幸田　小さな都市で活躍されていた木村さんが、国全体をまとめていかれるというわけですね。

木村　私が地方公務員の22年間で悩んでいたことは、中心市街地や温泉地域をどうするかの発想では部分的な最適化となり、うまくいかない。どう地域内でつなげていくか、人財をどんなシステムで供給するかです。それがないと継続と進化ができない。その反省の上で全国の都市にアドバイスさせていただくこと。縦のものを横に、そして斜めにもつないで、地域全体を強くしていく、それが私の役目だと思っています。

行政の仕事は戦略づくり 人づくり

幸田　地域だけが個別に存続するのではなくて、国や都市との連携が重要です。しかし、地方と都市の格差、問題はどこにあるのでしょうか。

木村　例えば北海道は、1人当たりの道民所得が大変厳しい状況となってます。ですが、毎日満員電車に揺られて年収1000万円が幸せなのか、年収400万円位で家族と一緒が幸せなのか、それぞれです。先ほどのガラス工房の話でも一人でやっていたのでは継続進化は難しい。横の連携をすることで確実に職人さんの所得が上がる仕組みの設計をするんです。連携によって効果的な体験型観光ができれば、年間7500人位の小中学生が参加します。職人さんには子供に教える喜びができ、後継者育成の可能性も広がる。補助金や規制緩和、融資もやるに越したことはないですが「つなぎ」や「場」づくりこそが行政の大事な仕事です。今朝あった相談で、人口5000人の町の高校が閉校になり、中学を卒業するとその町を離れる。大変な話ですよ。もっと地域資源を地域一体となって活用することが重要と考えます。

幸田　地方に講演で招かれると「市庁舎が移転して駅前がシャッター街になってしまった。幸田さん何かいい知恵ないですか？」と。たった数時間しかその街にいない私にですよ。でも、その街の魅力は多いし、中小企業の経営者もいいものをお持ちなんです。なぜそれを活かさないのか不思議なほど。地元の方々が、危機感を共有すれば足が一歩前に出るはずですが。私の話からヒントを得てくださるならそれは嬉しいのですが、本当の解決にはなりませんね。

木村　その街も単体では形成されていません。一部の地域だけを見つめてそこをどうするか議論してしまうと、一部の企業や店舗しか関わらない話になってしまう。街の人にとっては何かやってるねと関心も持たなくなる。これから再開発してやるんだという以上は、周辺との連携、商圏も含めて主たる産業との連携、どう人財を供給し、さらにどんな産業を興していく必要があるのか、事前に考えをつくり上げないといけない。

幸田　要するにコーディネートできる人が少ない、もっと情熱を持った人が出てきてくれるといいのですが。

木村　空き店舗をどうするか。イベント組みます、家賃補助します、競合を入れない、それは何ら解決にならない。イベントを組んでも売上は1年間変わらず、所得水準も上がらない。全体的に最適化を図る行政として戦略的システムデザインが重要なのです。

幸田　しかも、その過程でかなりのお金が浪費されている。

木村　そう、しかも一部の動きでしかなくなる。全体をうまくつなぎ、小中学生時代から愛着心が持てるよう地域の人と関わる仕組みづくり。そして高校と大学が連携し、どんな企業に人財を送るのがいいのか分析し設計しておく。

幸田　イベントにどんな意味があったのか、検証しないから学べないし次に続かない。ましてや持続的に底上げしていくことにならないですね。

木村　ひとつには地方公共団体の数字がすべてという姿勢を変える。工業団地をつくり企業誘致をしよう、昨年は2社で、今年は4社を目標にする、それは戦略的システムデザインでない。通常は条例改正をし減免（げんめん）申請をかけ、固定資産税は不要、正社員に雇用助成を、となる。ところが地域内にバッティングする企業が

※1 基礎自治体
基礎的な地方公共団体=市町村を指す。（地方自治法2条3