

2026 年 8 月 27 日・愛知県職員への渡辺からの 講義

公務員のあり方とキャリア戦略・プロジェクト交渉術

概要

本講義は、渡辺氏の静岡県庁職員としての 35 年のキャリア、過酷な災害復旧や静岡空港の用地交渉、制度改革、NPO 設立と並行した活動、海外派遣、博士号取得と大学教授への転身までを通じて、公務員としての仕事哲学、交渉術、人脈構築、リスクマネジメント、自己投資、セカンドステージ設計の重要性を多面的に示した。

行政の枠内で社会貢献を最大化しつつ、枠外に「隙間」を作り出して、公益的活動を進める実践や、相手の立場に立った徹底的な情報収集による合意形成の技法、長期的で公正な信頼関係の構築を軸に、参加者が自分の「マイテーマ」を見出し、多様な関係者を巻き込みながら成果を生むためのヒントが提示された。

知識ポイント

1. 経歴・価値観と仕事哲学

- 1950 年生、東京農工大学農学部農業生産工学科卒業。学生時代に清掃請負会社を経営、人のためになる仕事を求めて公務員に奉職。東京農工大学大学院合格を辞退し、1973 年に農業土木技術職として静岡県庁に入庁。
- 下田赴任で、伊豆沖地震の災害対応を経験。測量、設計、登記、業者選定から調整まで幅広く自力で遂行し、復興に関与する誇りを確立。
- 12 年間を農地森林部、23 年間を企画調整部で勤務。
- 静岡空港の用地交渉の担当として、5 年間で代替農地の事業実現に奔走。公務員の「中立・均一・不平等でない・法律遵守」を踏まえつつ、枠内で柔軟性の幅を広げる思考（パンツのゴムを緩ませる）を重視。
- 空港業務の過酷さで、精神的危機に陥り休養・海外旅行で回復。

2. 大規模プロジェクトの交渉術と組織運営

- 静岡空港（総事業費 2300 億円）の推進課で勤務。当初の職員 15 人から最終 140 人規模に拡大。

- 強硬な絶対反対派への対応は、相手の行動・家族・後継・収入・将来設計までを徹底調査し、頻繁接触で信頼関係を構築。茶産地の高収益（年収 1 億円級）という経済的な背景を理解。
- 個別契約を禁じ、地権者会による一括合意を 3 年半かけて形成。短期成果優先の個別交渉は、不公平・信頼崩壊に繋がると判断。
- 組織上層部からの反発を受けるも、反対派地権者の信頼により異動回避し、5 年間従事。激務で自殺やアルコール依存など職員への深刻影響が発生。

3. 自己投資・制度改革・海外派遣

- 34 歳頃に公務員の限界を自覚し、資格（技術士補、測量士）や査読論文 8 本、学会発表を継続。英語を鍛え JICA 派遣で東南アジアなどへ短期指導・報告書作成を英語で遂行。
- 県職の海外派遣で昇給停止の不合理的を是正する「海外派遣法」の必要性を知事に働きかけて制定。復帰後の昇給カーブ回復・ボーナス補填、学費公費負担の留学制度創設など後進の道を開く。

4. NPO 設立と「並行移動の生き方」

- 故郷・三島の環境悪化を機に英国グラウンドワーク手法を導入し、行政・企業・市民を繋ぐ、調整仲介役的 NPO を設立。
- 名称と実施については、英国グラウンドワーク連合体と使用協定を締結、日本で最初の社会実験地区として運用。
- 静岡県庁の NPO 推進室長、ボランティア専門官、エネルギー対策室長などの公職と NPO リーダーを並行。「並行移動の生き方」として、双方の知見を相互活用。

5. 合意形成・問題解決の方法論

- ゼロから創造する過程で、徹底的なアンケート・キーパーソンへのヒアリングで情報収集・分析。
- 課題の可視化、法律・制度・補助金の活用や新制度創設まで含む複数選択肢のシミュレーション（曼荼羅的思考）を実施。処方箋を現場で検証して答えを出す。
- 行政の縮小時代に NPO が攻撃的トライアルを担い、行政機能を補完。人材育成とバトンタッチの視点が重要。

6. 成果・評価・AI 活用

- グラウンドワーク三島では、活動期間 34 年間で外部資金 24 億円（国費 10 億円含む）を呼び込む、
- 観光客は年間 800 万人に増加。国内外視察 2 万 8000 人、延べボランティア 45 万人、中心市街地の空き店舗減少。34 の受賞。
- 自身の 1 億字の知見を学習した独自 AI システムを新規開発、外部情報に頼らない、質疑応答への迅速を回答システムを提供。

7. 人脈構築・効率的な仕事術・若手への助言

- 歴代知事や有力者と信頼関係を築き、制度提案を A4 一枚・大きな文字で説明する実務感覚。ボランティア専門官制度、1 ヶ月休暇 + 100 万円支給の海外研修制度などを提案。
- 新幹線通勤、始業前の徹底準備、午前中集中で主要業務を処理し外勤・NPO に時間配分。決裁短縮のため PC で答弁書作成・即時承認など型破りの効率化。
- 若手には上司・幹部とのセーフティネットづくり、飲み会での先回りの気配り、本音での意見具申、裏情報共有など関係性の質を高める行動を勧める。

8. キャリア終盤・自己実現と時間観

- 56 歳で博士号取得、静岡県立大学教授・県からの派遣の誘いを断り、公募で都留文科大学に採用・着任し、70 歳まで大学教育に従事。博士号取得のための論文執筆は、公務の激務両立の「地獄」のような困難・プレッシャーを乗り越えた。
- 時間は止められない。自分に合うリズム（感覚）を見つけ、問題意識を増幅できる自分自身。役所というセーフティネットの価値を踏まえつつ、主体的に人生を設計する。

受講生の自己紹介と期待

- A さん（県病院事業庁）：マイテーマ探索。テーマの見つけ方・推進方法・協力のポイントを学びたい。
- B さん（交通対策課）：公共交通の維持確保に従事。周囲を巻き込む具体的手法に関心。

- Cさん（愛知県障害福祉課）：行政と非行政の双方経験からの巻き込みの工夫・方法論を学びたい。

課題

- 自身の仕事における限界を定義し、その幅を広げる具体策を検討する。
- 地域・職場課題から「マイテーマ」を設定し、関係者を巻き込む計画を立てる。
- 交渉・関係構築で相手の立場・背景を徹底調査・理解する。
- 短期成果より長期的で公正な信頼関係構築の戦略を優先する。
- 困難に対し、独自の論理性を構築して創造的解決策を考案する。
- 現業の枠内に「隙間」を作り、公益活動へ繋ぐ具体的行動計画を作る。
- セカンドステージを見据え、必要なスキル・資格・経験を洗い出し、自己投資計画を立てる。
- 活動のリスクを洗い出し、コンプライアンスを含むリスクマネジメント計画を策定する。
- 上司・幹部との関係を築きセーフティネットを確保する。
- 業務効率化で創出した時間を自己投資・社会貢献活動などに充てる。
- 提案資料を要点明確・読みやすい形式で作成する。
- 上司の好みや関心を把握し、先回りの配慮を実践する。
- 多様な選択肢を想定するマンダラートのシミュレーションを取り入れる。
- 講師の AI ジャンボ・システムを活用し、知見の獲得に活用する。