

地域が知恵を出し合って地方自治を推進していかなければならない難しい時期にあるものと考えます。

夕張市の破綻の例もごさいます。また地方公共団体の財政の健全化に関する法律も成立いたしました。地方自治体運営にはますます厳しさが予想されるところでございすけれども、今後とも、市民や企業の皆様と行政とのますますの協力・協働によって、地方自治の理念の実現、すなわち、ゆとりと豊かさを実感し、安心して暮らすことのできる社会、個性豊かで活力に満ちた地域社会が実現されることを祈念いたしまして、ご挨拶とさせていただきます。松本先生よろしくお願いたします。

松本教授講話「改めて自治と協働を考える」

※ レジメ・資料～別添

●【市町村の方は「お金がない」、民間の方は「行政が…」って、まずは言うんですよね。】

皆さん、こんにちは。酪農学園大学の松本と申します。

最近、私はあちこちの地域によくお邪魔いたします。

このような勉強会・講演会もありますし、私自身の調査研究もありますし、それから、いま私は大学の就職部長ということで、学生の就職のため営業にも出かけます。

そんなことで地域に出向きまして、色々な方々とお話しをさせていただきますが、例えば、市町村の方は、まずは「お金がない」って言うんですよね。

「財源が厳しい」「国が…」「道が…」っていうふうに言うわけです。

私は、心の中で思っております。

「では、金はいつあったのさ？」

「あればハッピーなのかい？」

「金ある時、そんないいことやったの？」

「じゃあ、その時の資産として何が残ってるんですか？」

「自治はどれだけしっかりしたものが、経験として、ノウハウとして、思想として伝播されてるんですか？」

民間の方にお会いします。企業経営者もNPOの指導者なんかも同じです。

すぐに「行政が…」って言うんですね。「行政が…行政が…」って。

●【「国がゴタゴタ言うのであれば株主になれ！」】

私の尊敬する経営者は何人かいますけど、例えば、本田宗一郎がおります。

亡くなってから20年ほど経ちますけれど、男子学生の中では、この本田宗一郎に憧れて「ホンダ」という会社を受験しに行くぐらい、未だに影響力の大きい優れた経営者だったと思います。

昭和36年…私が高校1年生の時です。当時、新聞やテレビ、ラジオで「貿易の自由化」っていうのが盛んに言われるようになってきました。

戦後15～16年経ってきて、日本経済もそこそこ来た。高度成長期。

貿易の自由化…海外から色々な商品が入ってくるっていうわけですよね。

そこで「特定産業振興法」っていうのを時の通産省が考えた。

例えば自動車業界でいえば、総合メーカーのトヨタや日産、大型では日野やいすゞ、小型はダイハツや富士重工とか、この3つのグループに絞りこれから応援していく。そのほかの新規参入はまかりならん、という内容でした。

国を挙げてアメリカのビッグスリーに対抗すべく、日本の自動車産業を振興させたいという、そういう法律案ができたわけですね。

これに異を唱えたのが本田宗一郎であります。

「およそ国の補助で事業をやって成功したためしは、世界中にない」

「企業の評価・価値を決めるのは大衆である。お客様である。何を霞が関が言ってるんだ」

「企業が何をしないの意思決定をするのは、最高意思決定機関の株主総会である」

「国がゴタゴタ言うのであれば株主になれ」

と本田は言ったわけです。

——3年経って、昭和38年にこの法案は廃案になりました。

その時、本田宗一郎と佐橋滋という時の大物通産次官が、壮絶な言い合いをしたことは、有名になりました。

ある人が後に手打ち式、一杯飲む機会を作っただけなんですけど、その時「本田さん、我々は国のことを考えてやっているんだ。あんたは、自分の会社のことを中心に物を考えて言うから…」って言った。

本田宗一郎は、またまたその場で烈火のごとく怒って「何を言っている！ 当たり前の中じゃねえか。あんたらは仕事上そうかもしれないが、我々は自分の命、生活を守る、良いものを作って大衆に評価される。そして税金を納める」

つまり、民間企業というのは、税金を使う人じゃなくて、税金を稼ぐ、納める人ですから。

もしあの時、本田が通産省の言うことを聞いて「あ、そうですか。」と尻尾を巻いていれば、今日のホンダというのはなかったでしょうね。あるいは、我が国の自動車産業の今日的発展はなかったかもしれませんね。

これが民間の発想であり、行動でないでしょうか？

●【「何とかお金まわして下さい。生活大変なんです。」とかって冗談じゃないですよ！】

もう一人、小倉昌男…この人の本は、私のゼミ生にこっそり読み込んでもらう教科書でもあります。ヤマト運輸は、日本で最も古い、しかも大手の陸運業者だったわけです。

一番古いですから、戦後のモータリゼーションの波に遅れちゃった。非常に苦しかった。輸送エリアの広域化に遅れちゃったわけですよ、成功体験があったが故に。

そこで今の宅配システム、宅配市場を作ったわけなんですけども、これに国はなかなか免許をおろさない。既存の業界の反発もあるわけですから。

で、運輸大臣を訴えたわけですよ。「何をやってるんだ。努力してやるものを認めればいいじゃないか！」

これだけの根性ある企業家ってなかなかいないですよ。

さらに後にも、新しいサイズの導入…従って料金体系を変えたいという時にも、お役所としては邪魔するわけです。要するに既成の業界がある、既成の常識があるから。当然慎重にならざるを得ない。この時も訴えています。

それぐらいの迫力を持ってやるのが民間人じゃないでしょうか？

「市長さん、市長さん…」「知事さん、知事さん…」「何とかお金まわして下さい。生活大変なんです」とかって、冗談じゃないですよ！

———というような事を口にするものですから、「いつも怒っている松本先生」と皆さまに良く言われます。

●【今という時代 ～ 格差社会を克服していく最大のポイントは？】

さて、民間出身ということもあって、ずっと私は大学の就職担当をしております。

15～16年前までのバブルの頃ですと、もうトントンと決まってきました。以後、非常に厳しい時代がありましてね。学生の就職もなかなか大変でした。去年辺りから明らかに事情が変わりました。名古屋地域が顕著ですが求人が増えています。道外道内ともに大体2～3割増えてますね。好転は明らかです。私の今年のゼミの8人も、ほとんどが内定を得ています。

ただし、何年か前の厳しい時も今もそうですが、全部が全部決まっていくわけじゃない。このことは別に大学・学部を問いませんね。決まっていくタイプとなかなか決まらないタイプがはっきりしている。

大学でも、受験生を増やす大学と、どんどん減っていく大学とがはっきりしてる。

企業も勝ち組と負け組みがはっきりしてる。

自治体に関して言えば、一つの自治体というものをきちっとやってるな、面白いなというところと、かつて「居眠り自治体」と言われ、最近では「寝たきり自治体」と言われるようなところもある。

格差社会と言われますが、格差というのは色々な意味でもともとあったわけですし、厳しい時代になればなるほど、実は格差が明快になるっていうのが特徴なんです。

格差社会を克服していく最大のポイントは、はっきりしている。

———「成長」ですよ。

成長発展があれば全体規模が広がりますから、そこそこの学生だって就職決まっていきますし、そこそこの企業だって業績も上がっていく。

ともあれ、今はどこだろうと差がはっきりしている。

そこで、さあどうする？

ある意味、今は非常にいい時代だなんて・・・いい加減さ・曖昧さが厳しく問われ、本物が求められて残る。こういう意味です。

そこで多くの自治体の指導者の方、首長さん、議員さん、或いは経営者の方や地域づくりリーダーの方々から、こここのところ明確なビジョン、目標、戦略を聞くことが非常に少ない。

まさにゴールが見えない。打ち出せない。自信がなさそうに見える。暴風雨の中で荒波に漂流している小舟に見えます。指導者がそういうことでありますから、舟が転覆するんじゃないのかと思っちゃいますよね。

そういう厳しい時に、転覆しないで小舟が向こう岸に辿り着くためには、何が大切か。それは改めて原点に戻るということ。組織の存在意義というのが問われているわけですから、改めて考え直さなければいけない。

「企業とは何ぞや」「何をするのが企業なんですか」と、「農協は」「労働組合は」「生協とは一体何なのか」「組合ニーズ、世の中のニーズにどれだけどう真剣に向き合っているんだ」「大学とは何か」「何のためにあるのか」・・・

そう問われますよね。

酪農学園大学は道外出身者が約 6 割です。これに道内地方出身者を加えると、75～80%が下宿生、アパート生です。

年間授業料 100 万円、それに生活費。獣医学科は授業料 200 万円です。6 年間です。一体 1,000 万も 2,000 万円も投資をしてもらってですよ、我々教職員は「今の学生は駄目だから・・・」なんて言ってもらえないですよ、そんなこと。

首根っこ捕まえたって「ちゃんと勉強しなきゃ駄目だ」「ニート？フリーター？ 許されないそんなの。必ず就職せえ！」。そうしないで、何をやるっていうんですか？

親が一生懸命働いて、お母さんもパートしてですよ、火をともしような生活で、そして、ちゃんと納税もした中で、子どもに 1,000 万円も仕送りするなんて大変なことですよ。

ちゃんとやんなきゃ駄目ですよやっぱり、と私は思ってます。

この大学に来て良かったかどうか・・・それは、卒業する時に見れば分かりますね。

満足度・・・顔見れば分かります。卒業式の日に分かる。

5 年、10 年経ってどれだけ卒業生が遊びに来るか、報告に来るか。この辺りが問われます。

と、自分に言い聞かせて頑張ってるんですけどね。

●【自治体って何ですか？】

そこで、自治体とは何ですか？ そもそも何のためにあるんですか？

・・・っていうことが問われてるんじゃないでしょうかね。

旭川の旭山動物園は、80 年代から 90 年代にかけて何回もつぶれそうになりました。

その時にスタッフが考えたのは、やっぱり理想の動物園！ 金がないと嘆くばかりでなく、アイデアで知恵で勝負する。

昭和 50 年代からの月 1 回の勉強会がいまだに続いている、飼育係を中心に。

厳しい学習らしいですよ。交替でそれぞれの勉強成果を発表するのですが、メンバーから「そんなこともう知ってるぞ」と、クレームが来る程の厳しい勉強会をずっとやって来てる。

予算がないから・・・ワンポイントガイド。

「俺は人間としゃべるのが苦手だから飼育係になったのに、何でお客さんに対してそんなことやんなきゃいけないの？」と反対もあった。でも、

「どうしてお客来ないんだ？」

「なんとかしよう」

・・・ということで。

ある飼育係は家族の前で練習したそうですよ、説明の仕方について。

外からも批判がある。「そんなことやったって、観客増えたのか？」。増えないですよ、そう簡単に。「労働強化でないか？」「いつまで続くもんやら・・・」と、冷たい見方もあった。

しかし、こうした努力がマーケットリサーチになった。お客様と同じ目線でしゃべることによって、情報のレベルが、知識のレベルが分かる。質問を訊いていると、何をどう訴えれば理解してもらえるのか、喜んでもらえるのかが分かる。

ずっと苦しい時も、子どもたちの夏休みに夜の動物園。夜行性の動物は、昼間行っちゃって寝てますからね。面白くもなんともないわけですよ。親子動物教室、動物が出てくる読み聞かせの会・・・

広報をつくる。予算がないから、市役所の輪転機を借りて出す。

手書き POP・・・予算がないから手作りの説明書き。あれも立派なのじゃないからですね、いつでも自由に書くことが出来るからなお良かったということもある。

こういうことをずっとやってるわけですよ。

動物園とは何か？ というところからスタートしてるわけですね。言わば、当たり前前を当たり前前。

ちゃんと伸びてる企業や大学や行政の組織は、ミッションに基づき、当たり前前を当たり前前にやってるんじゃないでしょうか・・・。

そうすると、自治体における当たり前前のことって何さ？ ということになってくる。

昭和 22 年、60 年前にスタートした地方自治法。その地方自治の本旨ってというのは、「団体自治」と「住民自治」なんですか？

●【「住民自治」って何ですか？】

そうすると「住民自治」って何よ？ と、こういう話になりますよね。

思い出します。夕張の話です。今から 10 年ぐらい前でしょうか。私が大学から家へ戻りまして、ちょうど 9 時半ぐらいのテレビのニュース欄を見ましたら、「消えゆく炭住」というのがある。

夕張には昔ながらの炭住がまだ残っている。市長いわく「あんな所は、日本で最も劣悪な居住環境である」と。

しかし、その炭住に何世帯かが残ってる。しつこく住んでいる。そこの住人の方々は「ここが都だ」「ここがいいんだ」と。「何で街場へ行って、そんな鍵をかけなきゃいけない住宅に移住しなければいけないのか」と、反対をしている。その光景を映し出したわけですね。

私は経営学の授業をやっているんですが、何年かにいっぺん、学生に「はい、今日はこれで授業終わり。30 分残ってますのでミニ作文書いてください」。「テーマは、私のふるさと」と言うわけです。200 字から 300 字ぐらい。題材は何でもいいんですが、こういう作文がありました。

「私は、札幌市中央区の出身です。中央区といっても広いのです。駅周辺とか狸小路、すすきの辺りは賑わうんですけど、私の所は非常に寂しいです。部活の先輩等から、お前はどこの出身だって訊かれたら、札幌ですって言ってます」

彼女の書いてあるところによりますと、周りにせいぜい何があるかということ、札幌市の図書館が最近できましたということです。藻岩山ロープウェイの下の教育大学の跡地に立派な札幌市図書館ができたことが、ちらっと書いてありました。あとは何にもない。だから恥ずかしい。

でもあの辺りは、札幌市でもみんなが羨む一番いい場所じゃないですか。

片や劣悪な環境に置かれてる炭住の人々は、ここがいいと言う。札幌でも高級住宅街でいいと一般に思われてるそこに住んでる女子学生は、何にもないと考え、全然自信がないから、自分の出身地を言えないんですよ。

一体それは、何を意味しているのかってということなんですね。

そこには、自分たちのことは自分たちで決定する、計画を作る、自分たちで相互扶助のシステムを作り、そのことがお互いに見えてるってということが作用しているのだと思います。自治が実感できているかどうかです。

●【マクドナルドハウスって知ってます？ キッズエナジーって聞いたことありますか？】

ところで、話は変わります。皆さん、マクドナルドハウスって知ってます？ マック御存知ですよ。マクドナルド。

マクドナルドハウスは、約 30 年前にアメリカのフィラデルフィアからスタートした活動です。釧路にも、同様の取り組みとしてファミリーハウスがあるそうですね。

マクドナルドハウスを支援しているのは、マクドナルドというわけです。すなわち難病等で子どもたちが病院に入院する。1 週間、1 ヶ月、2 ヶ月、3 ヶ月、さらには 1 年も長期入院する。その時にお母さんはどうするんですか？ 家族どうするんですか？ 病院から追っ出されますよね。その昔は一緒に付いていたとしても劣悪な環境です。ベッドもない。じゃあホテル？ 高い。行く場所がない。

・・・ということで、病院の近くでそういうスペースを提供する。現在、日本国内では 5 ヶ所。大体一泊 1,000 円。管理はボランティアがやっている。

これって、極めて公共的なサービスの提供だと思いませんか？ マクドナルドハウスは行政からの支援は受けておりません。民間による取組としてやっているわけですね。市民、民間による活動ですよ。

キッズエナジーって聞いたことありますか？ 鎌倉にある NPO 法人です。

教育基本法や学校教育法には義務教育のことが書かれてあって、就学年齢に達したら、あまねく日本国は義務教育を施すことになっているでしょう？

ならば、例えば、半年、1年、2年、3年と難病で学校に行けない子どもって居ますよね？ その子にも義務教育提供しなきゃいけないんでしょう？ そういう子には提供しなくていいって書いてないはずですよ。釧路には何人くらいいます？ そういう該当者。

現実論からすれば、やってないわけですよ。対応できないですよ。

そこで、このキッズエナジーは、例えば自宅へ行って、病院へ行って教育を施す。ボランティアが今100人ぐらい登録していると思いますけど、教員の資格を持った市民、あるいは教員を目指すボランティアの学生たち。予め訓練して、そして自宅や病院に行きまして教科ごとに担当をする。

別にこれ行政の金使ってません。つまり、市民が生活する上で必要な事業とかサービス = 行政の仕事ではないってことですよ。

花いっぱい運動などもそうですけど、行政がまちづくりの中でやれることというのは、実は極めて限られてるんじゃないでしょうか。

●【「ガバメント」から「ガバナンス」へ】

今の例のように、行政は、公共サービスの提供において、限定的なセクションと考えていいのではないのでしょうか。

これが資料1の右上にありますように、発想として「ガバメント」から「ガバナンス」へ。

中央政府がある、地方自治体がある、その下に企業があり住民がいるっていう、この従来の発想（ガバメント）が違うんだと。

公共サービスの担い手は、自立した自治体行政であり、政府であり、企業であり、住民であると。「ガバナンス」の発想とはそういうことなんです。

人々がこの地域で豊かに安心して暮らすための仕事をやるワンセクターとして、行政がある。こういう発想に立ち至らない、発想できない職員には物事が見えない、と思います。

同じように先ほど言った、何かと言えば「行政が、市長が、部長が、理解がない」とか言っている市民グループ、企業のリーダーにも、この辺りが見えないわけです。

ここで申し上げたいことは、公共的なサービス = 行政の専売特許ではない。行政のポジション、役割も、その一つの部門を担うのであるという、これがベースになってます。

●【「住民自治」を考えるとときには、人間観というものも問われます】

2つ目にはですね、この住民自治ということを考える時には、人間観というものが問われるんだと思います。

人間観・・・行政の中では、職員、住民、自分の子どもを含めてですね、およそ人間の本性・本質をどう捉えるかというのは、これは私がやっている経営学の最初のテーマであり、極めて重要なテーマです。

すなわち、どうすれば社員、職員が生き活きと伸び伸びと能力を発揮するのか、働いてくれるのか、成長してるのかっていうことの研究です。

経営学は1900年から始まりましたが、最初の30年間は人間を経済人として見る「経済人仮説」。

つまり人は金で動く、金が欲しいんですという仮説。従ってアメとムチの考え方ですね。頑張ればたくさん給料あげますよ、と。レベルが達しなければ給料下げますよ、と。クビにしますよ、と。

これじゃどうも違うと。

次に主流になった考え方が「社会人仮説」です。

人間は何と言っても人間関係、特にインフォーマルな人間関係を大事にする。自分がやりたいと思っても、周りが「そんなに一生懸命やるな」「あんまり目立ちすぎるな」「我々に害が及ぶからそこそこやっておけ」。そういうことを最も重視すると捉えるのが社会人仮説。

最近では、そうではなくて、「自己実現仮説」。

つまり人間というのは、本来、独自のなんだと。主体的なんだと。生産的なんだと。創造的なんだと。

職員も市民も本来そういうものである、というのを前提で物を考える。

そうではなく「所詮はカネよ」。なんていう発想で物事を設計して、目を離せばすぐ悪いことするんだよ、っていうような発想でやりますと、それをベースにしたルール・制度・組織・システムっていうのは、実は機能しないわけです。

この考え方の一番恐ろしいところは、そのような制度にして3年、5年とやっちゃうと、本当にダメな職員ができるということです。ダメな市民ができてくる。

高校生や大学生になっても、着るものから食べるものまでほとんど全部親が決めている。大学進学も含めて親が決めるような家庭があります。そこから来る学生は厳しいです、本当に。就職なんてできるわけありません。現代のニーズに合わないわけですよ。

でもそれって本当は違う。結局20年の人生の中で、本来持っているはずの主体性や創造性を失わさ

れてしまったんですね。つまり、うちの職員ってやる気ないよ、能力低いよ。市民のレベルが低いよ、などと言ってるのは、実はそういうふうな職員を、市民を作っちゃった、ということから問題を考えた方がいいですよってことを申し上げたいわけです。

●【人の御世話にならぬ様。人の御世話をする様に。そして酬をもとめぬ様】

そこで、ここの所を整理しますね。つまり住民自治ってということなんですけど、とにかく「住民のため」という言葉が、政治や行政関係者から強調されすぎる。民主主義、あるいは自治の根幹、基礎原理は、「住民による」なんです。ここをどれだけ徹底できるかということが1つのポイントになると思います。

今年は、後藤新平生誕150年ということで記念本がたくさん出ておりますし、9月1日には江戸東京博物館で記念シンポジウムもあるようです。後藤新平は色んなことやりましたが、ボーイスカウトの初代総裁で、ここに「少年團と自治精神」があります(資料2)。

要するに何かと言いますと、「人の御世話にならぬ様。人の御世話をする様に。そして酬をもとめぬ様」。これがあちこちに紹介されている。

後藤新平が高らかに謳った「自治三訣」。まさに、このことが今、私たちの地域で問われていることだと思います。

●【うまくいってる組織の特徴は?・・・①】

「団体自治」に関しては、資料3に結論が出ております。生産性新聞の中で、このコンサルタントが、私が申し上げたいことを実に見事に表現している。

これは、企業のことを言っていますが、私は自治体の組織、あるいはNPO、大学、農協など、すべての組織に当てはまるポイントがここに書いていると思います。これは後で読んでください。

で、団体自治に関して言いますと、経営をどうするか。これは釧路市という組織もそうだし、釧路全体の自治、市民も含めて地域全体にも当てはめるってということで私は申し上げたいと思いますが、まずうまくいってる組織あるいは地域には、共通する特徴があると思っています。

第1・・・それは「目標が明確であり共有されている」。

目標というのはゴールです。スローガンでも夢でもありません。具体的なあるべき姿、状態、つまりゴールが明確である。これは達成意欲につながります。

駒苦、今年は1回戦で負けましたね、広陵に負けました。駒苦の凄さを教えてくれたのは、私のゼミ生です。甲子園で優勝する前から「先生、駒苦凄いや。香田監督って凄いや」「そっかあ」ってことで、甲子園で優勝する前から、私の唯一の趣味が野球でありまして、円山球場にずーっと毎年足を運びまして駒苦野球見えていますけど、今年もレベルは高かったです。広陵に負けなければ決勝に出てもまったくおかしくないぐらいのレベルだったと思いますが、それは置いときまして、あの1のポーズってというのは「目指せ全国制覇」。あのポーズはもう10年前から。監督が赴任してジャージでたらたらと野球部員が集まって来たような時から、ゴールは全国制覇!

そこが違うんですね。駒苦の香田監督。はっきりと「全国制覇!」。甲子園常連校になる。強豪校になる。それを言った監督っていうのは彼くらいです。それを目指しての強烈な練習ですから、レベルが違う。

もう一つ、マリナーズのイチローの作文(資料4)。これ経営学で使うんですよ。小学校6年生の時の「僕の夢」っていう作文。これも後で読んでください。

これは目標が明快です。「プロ野球選手になる」「その為に僕は練習をする」「契約金は1億円以上」「僕が一流になったらお世話になった方を招待する」。社会貢献のことも視野に入っている小学校6年生。素晴らしい!

それにふさわしい練習を、駒苦もそうですけど、旭山動物園もそうですけど、やったんですよ、彼は。

アメリカ大リーグを視野に入れた頃、イチローは日本でのオープン戦のときらしいんですけど、あえて一睡もしないでゲームに臨んでいる。

何故か。大リーグでは、ほとんど寝られないほどの長距離を移動しての連戦連戦ですから。その体感っていうのか、経験しておくために、既に日本時代からやっている。

それから、よく選手はストライクゾーンについてクレーム言いますが、彼はほとんど言いませんね。

何故か。ストライクゾーンが違う。時によって、人によって違うんです。人間がやっているんですから変わることがあり得るという考え方です。

そう考えるイチローは、日本のプロ野球時代に通常のストライクゾーンよりも広めにとって打ったっていうんですから。

達成意欲。これが出てくるのが「目標が明確である」ということ。

皆さんの組織の部の、課の今年の重点目標は何でしょうか？ 具体的な今月の目標は何でしょうか？

仕事上、市民の方々との色々な協働をやっていると思いますけど、どういう地域社会に、何をどこまで持って行く、何をどれだけにすることが明確でしょうか？

それが問われているのだと思います。それを個人がそれぞれ認識していることと、職員・市民メンバーが共有しているということがです。

●【うまくいってる組織の特徴は？・・・②】

2番目は「参画の場が多い」。

参加、参画の場が多い、これが協力とか協働の前提でありますね。

トヨタが強い、世界ナンバーワンの企業と言ってもいいでしょう。

トヨタの特徴は、参画の場が多いということ。TQCに代表される小集団活動。チームで物を考える。年間の職員改善提案件数は60万件。60万件ですよ。ま、数も多いですけど、その内の90%が実践・実行に移されているといわれます。

現場でとにかく皆が知恵を出し合って、問題を認識しあう。「集団決定は必ず守られる」。自分たちが決めたことっていうのは必ず守られる、っていう格言がある。

私もですね、実は目標がありまして、2つあります。1つは、拍手で終わる講義をする。一生懸命話して、50人であったり100人であったりする学生から、思わず拍手が出るような講義をしたいもんだなあ。残念ながら、まだいっぺんもありません。これは私の努力目標です。

2つ目は、大学の私のゼミについてですが、実は私はゼミにはなるべく顔を出さない。

つまり何が言いたいかというと、ゼミという時間はですね、私がない時に、彼らは気を抜かないで、自分たちがガサガサ意見を言い合う。そして、お互いを高め合う。すなわち私がいると、ああでもない、こうでもない、とついつい言っちゃうんですね。言われたことをそのままやるっていう程度では、ダメだと。自分たちでとにかくずってでも這ってでもやり遂げて、「やったあ」という思いをさせたい。

3年ほど前から3人で1組ということで、とにかく3人分まとまらなければ、レポートやゼミ論を受け取らない。だから必死ですよ、先に進んでいる学生は遅れそうな学生に必死になってサポート。私、普段から約束の日に遅れたものは一切受け取りませんので。

そうすると1人のせいで3人が卒業できない。必修ですから。そういう恐怖感もないわけじゃないんだけど、とにかく助け合います。肝心なことは自分たちでチェックし合う。自分たちでやってます。

これは、完全に成功！ その方が遥かにいいものを作るし、圧倒的にチームワークできるし、卒業式、あるいは卒業式後の彼らのチームワーク、圧倒的に高いし。何と言っても達成感を本格的に味わってるし。私いたら邪魔。ということで時々発破かけたり、ちょっと様子を見て「この本とこの本と読んでけや」「これじゃちょっとウィークすぎる」と助言する程度。これは完全にうまくいってます。むしろ私がない時の方がゼミは充実している。つまり、学生同士による参画の場を大きくする。

共同参画の機会を増やすと、人間関係やチームワーク含めてレベルがあがってきました。

●【うまくいってる組織の特徴は？・・・③】

3番目が「情報の共有化」。

情報の共有化に関してはですね、情報っていうものがどんどんどん提供されることによって、見ることによって大局観、つまり全体が今どうなっているのか、何が問題なのかがつかめる。

その手段・方法ですが、メール等を活用する部分と、通常の庁議から始まってずっと下りてくる部分と、もう一つは朝礼などの活用。

民間では朝礼の機会等を活用する形で情報を共有化する。目標や進捗状況をチェックする。これが、行政の世界では非常にウィークみたいですね。

●【うまくいってる組織の特徴は？・・・④】

4番目は「自由度が高い」。

ある種、自由裁量の余地がある、あるいは自由裁量の余地を獲得しているということ。

地域分権の究極は、まさに市役所、役場から、市民へ、地域へと分権をすること。究極の地方分権は、そこだと言われてます。

つまり自由闊達かどうか。釧路市の職員は自由闊達でしょうか？ 活発に意見・アイデアを出しているのでしょうか？ 自由闊達に物を言える雰囲気があるのでしょうか？ 市民と行政が色んな機会と一緒にあってお互いに自由闊達に意見を言い合っているのでしょうか？ 自由闊達に物を言い合える雰囲気、状況があるのでしょうか？

頭がすっかり固まっているのに、何が参画ですか、 協力ですか、 提案ですか、 住民参加ですか

ということになります。

民間にも固まった人いっぱいいますよ。固まって自由に物が言えない企業は少なくない。ついこの間も某製菓ワンマン体制の企業で、事件が起こったじゃないですか。想定される事態ですよ。

●【うまくいってる組織の特徴は？…⑤】

そして5番目、「正しい評価」。

正しい評価とは、まずは認める、褒める。そういう評価・処遇システムを工夫するということです。お金の反映させるっていうのもあるとは思いますが、私からすればまずは褒めること、認めること。頑張っている職員分かるんだもん。苦労している市民分かるんだもん。頑張っている住民分かるんだもん。

褒めてます？ 称えるシステムありますか？ これがない。一般的にはです。

仙台の名門デパート「藤崎」ってありますね、御存知ですか？

去年、日本ベンチャー学会が仙台でありました。出かけたらずその地域の企業を訪ねて、お話を聴いてくるというのが、私のゼミの伝統です。「藤崎」に行きました。

あそこはですね、こういうことをやっていました。百貨店ですから店頭で「親切一番賞」というんですけど、親切なこと受けましたよっていう葉書だ電話だメールだで、いっぱい情報が入ってくる。もちろんお叱りもあるわけですが……。で、これを、実行委員会がですね、現場のチーフクラスで実行委員会を運営しているようなんですけど。月いっぺんの朝礼の場で、親切一番賞を3~4人くらい表彰する。

お客様の声を受け止めて、そして社内報ってありますから、その社内報にも大々的に紹介されるっていうような、そんなことやっているんですよ。第一線の販売員のたいなる励みにもなっている。

小林製菓って御存知ですよ？ のどぬ〜るスプレーとか消臭元とか、ニッチ分野のユニークな商品開発で有名な企業です。ついこの間も新聞2面全部使った広告出していました。TVコマーシャルもやっています。株価は、この間見たら3,800円。結構高いですよ。社員が1,100人くらいです。

釧路市よりは少し規模小っちゃいんですけど、ここは先ほどのトヨタと非常に似ている。年間36,000件の新製品アイデアが出るそうです。36,000件、1,100人の社員で。釧路市には職員提案制度があるんですか？ 年間どれくらい提案があるんでしょうか？

36,000件ということは、1日何件ですか。今日もあの小林製菓では、社内で100件のアイデアが事務局に入ってきてるわけです。そのうち半分15,000ぐらいはまったくの新製品のアイデア。新製品が売りという会社ってこともあるんでしょうか。

それを資料4にもあるように、月1回、6つの事業本部長やマーケティング部長、そして必ず社長も出席するアイデア会議で、その場で開発・検討・見送りを決断してフィードバックする。

これ大事です。スピード感がある製品開発。量と質を求め、ユニークなアイデア、たくさんのアイデアを求める。こういうことをやっている。

いいアイデアを出した人、誰よりもたくさんのアイデアを出した人を、年1回東京と大阪の一流ホテルに社長が招待して、フランス料理を食べる会を開いてます。要するに飲み会ですね。「頼むよ、これからも」「いやあ、君はいっぱい出したよな。ありがとう」「あのアイデア面白かった。もうちょっとで入ったのに。これからも頑張る」。何か問題ありますか？ トップがこう語りかけて。

もう一つ、皆さんのところには色んなメール来るでしょう？ トップから褒め褒めメール来ます？ 「あんた頑張ってたって？ これからも頼みます」。褒め褒めメールが社長から直接来るんですって、本当に。これが小林製菓。

あと「ハウスオブローゼ」っていう化粧品会社聞いたことありますか？

昔から、販売会社ですから売り上げ順に表彰する。全国大会で年1回。その際に、もう一つ、昔は「日かげの女大賞」、最近では名称を変えて「尊い努力賞」とかなんとか。これ何かと言いますと、条件が悪いエリアでもって頑張っている人には、尊い努力賞。それから何よりも、営業成績に反映しない事務系の方とか掃除のおばちゃんとかでも尊い努力賞。つまり、目立たなくても頑張っている人、良いことやってる人たちを積極的に称えている。

とにかくプラス面を評価している。こういう表彰制度、褒める・称える機能があるかどうか。これが自治体行政には乏しいと思います。

繰り返しますよ。うまくいっている組織、うまくいっているグループ、うまくいっている地域の特徴として、①目標が明確である。②参画の場が多い。③情報が共有されている。④自由度が高い。⑤正しい評価を挙げることができます。

●【高齢化社会って素晴らしいことですよ？】

皆さんにとって理想の社会、いい社会・・・例えば高齢化社会って言ってますよね？ これは素晴らしいことですよ？

世界ナンバーワンですよ。理想の社会が今日本に実現しているわけですよ、本当に。

どこにあなた、「もううちのじいさん・ばあさん早く死んでくれ」って思います？ 中にはそういうことがあるかも知れませんが、1日でも長く元気でいて欲しいというのが願いじゃないですか。その願いが実現している。この日本では。

シルバーエイジ、ゴールドンエイジにもかかわらず、何となく「高齢化社会で大変だ」と、そんなこと見聞されすぎますね。

高齢化社会を本当に豊かなものにするために、何をどう発想すべきか。

今やあまりやっていないと思いますが、よく昔やったですね。敬老の日に5千円とか1万円のお祝いをあげるっていう取り組み。

これって高齢者に敬意を表する素晴らしい制度って人々が思えば、それを理想とすれば、その政策が継続するわけです。

発想を変えましょう。ひょっとして今一番お金持ってるのはおじいちゃん、おばあちゃんじゃないでしょうか。

何人か聞きましたら、孫にとにかく色々買ってあげることが楽しみだったり、おかげさまでって言う人が少なくありません。むしろ「これからの人は大変だね」とか。私たちの今は予期せぬ人生。当然若い頃はもうとっくに死ぬと思っていた。ところが、何とかかんとか生きている。足ちよっと痛いけど生きている。年金もある。持ち家もある。そういう人が圧倒的に多いです。

ならば、元気なお年寄りみんなで力もお金も出し合って、「おかげさまで70年80年生きてきました。これも皆様のおかげです」って、社会福祉協議会や釧路市役所に皆でお金を集めて寄付をする、恵まれないお年寄りのために。人々がこっちの方が本当の意味でいい社会だと思えば、そういうふうになると思うんですよ。そう思いませんか？

数年前、北広島市で60歳以上の生涯学習集団「北広島時習学園」っていうのがありまして、この10周年の記念式典の時、当時の市長が来賓挨拶で、「実はこの前、学園長の鷲下さんに頼むから金使ってよ。用意してるんだからって言ったらノーサンキューと言われました！」とのこと。これこそまさに市民活動ですよ。市民による活動ですよ。

どういうことかという、鷲下さんも元校長先生で10年前のリタイア組ですが、これに市役所や農協、企業などのOBたちが、生涯学習集団としての時習学園を作ったわけですね。皆、自治会の役員をするなど地域の有力者でもある。市から何がしかの補助金を引き出すのは容易なはずですよ。でも、それを求めない。

「今度こういう団体を作ります。どうぞ支援してください。ただし、補助金はいりません」

「生涯学習は、豊かな人生を自分たちで切り開く為にある。自分たちで運営します」

自分たちで企画を立てたり、講師を折衝したり、しかも安く。人脈ありますから何も困らないわけです。

一方で、高齢者のための生涯学習の事業を組み、予算を付け、職員を配置し、足りないから臨時の職員まで配置している。見学旅行って言ったらバスや弁当まで職員が手配して、上げ膳据え膳のサービスをして、5年経っても10年経っても高齢者会員はどんどん増える一方ですから、サービスも予算も増えるばかり。何をやっているんだというケースがあちこちにある。

北広島時習学園のメンバーは、そんなもんいらぬですよ。その代わり運営がうまくいくようにということで、行政には講師を紹介してもらったり、アドバイスをもらったり。

当時の北広島市教育委員会の生涯学習の主幹がなかなかの男で、時習学園の誕生を受けて、これまでやってきたお年寄り向けの健康講座とか一般教養講座を、次の年からやめました。「彼らがやるんだから、彼らの活動、住民による活動の支援に徹しよう」と。

彼らにも限界あります。例えば活動のマナー。そこで、行政は自分たちの人脈・専門を活かす形で、講師として生涯学習学会の会長を紹介するとか、総務省や文科省の中に生涯学習、あるいは高齢者活動の表彰制度がありますから、こういうものを紹介して受賞させるとか。

時習学園の人、月1,000円、年間12,000円でメンバーは70~80人。月1回はゲストを呼ぶ。1回は自分たちの発表とか勉強。月2回の活動をこの15年間、行政の補助金なしでやっている。

私はこういう形を市民と行政のパートナーシップって言ってます。

●【改革への戦略的視点 ~ 「アカウンタビリティ」】

どういう姿・形が成功のイメージか、理想の状態か。目標・ゴールがあって、初めて戦略も組み立ても変わってくるだろうって、そんなことを一方で想定しながら、これからどんなことを考えたらいいんでしょうか？

1点目「アカウンタビリティ」ということが言われます。

まずは分かりやすい広報をです。

ところで広報って読者対象は誰？ 中学生をイメージしてるんですかね？ 高校生は視野に入れて

いるのかな？ どこまでを対象にしているんでしょうかね。

よほど気を付けて書かないと、例えば江別市で言うと、ウチの学生も市民で選挙にも行くし、24～25歳で卒業生が家庭を持って世帯主になったとして、あの広報を読みこなせるかなって思います。そろそろ対象とテーマによっては、広報も分割して書かなきゃいけないかも知れません。

「義務的経費」「投資的経費」。わかるわけがない。「役務費」「需用費」もよくわからない。もっとも分からないようにやってきたのかも知れない。ともあれ、もっと工夫が要りますね。

情報公開の本質は、「コストの公開」だと思います。

ある市の消費者協会の会長から、電話が来ました。

「先生、ちょっと来てくださいよ」

「どうしたの？」

「何かね、財政が厳しくて予算組めないらしいんですよ。それで市内の有識者5～6人集められて色々説明を聞いて。自分たちで言えないものだから、市民代表にこの事業はカットしてもいいなどと、どうも言わせたいみたい。私、腑に落ちない」

ということで。

それで、彼女たちの勉強会に行くことに。その時に、私はこんな話しをしました。

「うーん、行政サービスのコストについてどこまで情報公開されてるの？」

「そんなこと十分にされてない」

「物事は細分化して考えなきゃならない。学校給食費だって負担は1食200～300円くらいかもしれないけど、実際の費用、おたくの市いくらかかっているの？」

誰も分かりませんよ。計算したことないから。給食法では材料費、水道光熱費を負担するっていうふうに決まってるようだから、実際には水道光熱費、材料費だけを負担するケースが多いので、そう捉えると話は別なんだけど、しかし納税者からすれば、人件費、材料費、給食センターの施設の維持費・管理費・減価償却費などを含めてトータルで1食当たりのコストっていう概念なんですよ。

某市で計算したら800円ですよ。だから500～600円はほかの人から負担してもらっているわけです。500円でしたら9年間たったら約100万円でしょう？ まさに恩恵を受けたわけですから、学生には社会に出て働いて返さないと、という話してますよ。自分の子どもの給食費を払わない人、とんでもないですよ！

まあ、それは置いておきまして。こういうふうに言ったんです。

「1回、確かめなさいよ」と。「計算してないなら、計算させなさいよ」

何て言ったか。おばちゃん軍団。

「そんなにかかっているんだ」「いらない。30分早く起きてオニギリでも何でも作ろう」「あ、私はコンビニ開いているから、買って持たせるわ」

コストが公開されて初めて分かることがあって、市民としても選択肢が出てくるわけですよ。

某市における生涯学習予算は、1講座当たり1人5,000円ですよ、今言った計算で。朝日カルチャーセンターや道新文化教室は大体90分1,500円ぐらい。それでギリギリ採算が合ってる。

何で非常に安く参加している一方で5,000円もかけてやらなきゃいけないのか？ ということになりますか？

コストを出して初めて、地域の生涯学習をどうするか、安くしかも良質なサービスを、という市民の政策判断が、そこで初めて可能になるはずですよ。

もう1点。鳥取県や福岡の八女市、大阪の摂南市が取り組んでいるように、職員組合と当局がどういふことで団体交渉をやっているのか、あるいは労使協議会では今何を将来の市のために協議しているのか、ということをも市民の前にあからさまにする。このようなことも、市民に対する必要な情報公開ではないかと思っている次第です。

●【改革への戦略的視点 ～ 「パートナーシップ」に必要なことは？】

「パートナーシップ」ということが盛んに言われる訳ですが、行政職員の方々と市民・民間活動の連携プレイについて、「財政が厳しい。NPOにでもやらせておけ」っていう、よくある行政の発想はパートナーシップでもなんでもありません。

パートナーシップをイメージする時の典型的なバージョンは、私は「YOSAKOIソーラン祭り」だと思います。

もう15年ぐらいの歴史になりますね。いま事業規模は2億4～5千万円のはずです。

YOSAKOIソーラン祭りは、北大の当時3年生の長谷川岳氏など数名が中心になって作った。長谷川さんは愛知県出身で、発想は完全に愛知県人ですね。

彼の基本的な発想は、YOSAKOIソーラン祭り自体は手段なんですね。目的ではありません。

「北海道を変える！」「官依存の体質を変える！」「行政にゆすり、たかるような道民気質を変える！」ここにありますよ。

2億4~5千万円のうちの補助金いくらだと思います？

たったの270万円ですね。それも公園使用料、芝生の養生代、ゴミの撤収料など、全部後から札幌市や札幌市の外郭団体から請求が来ます。

酪農学園大学は、毎年ファイナルへ行ってます。今年も行けませんでした。130名おります。スポンサーはついていません。学生に聞きました。「エントリー料含めて1人いくらかかるの？」「3万か4万かな」。この1人3~4万円の負担を高いと思うかどうか。

その学生は、「全然、高いと思いません」

「くだらない携帯とかで月1万も使ってるんだから」「タバコとかやめればすぐに3~4万貯まる」「仲間でアルバイトでも1週間もすれば3万くらい貯まる」って。

「いや高すぎる。何あれ、栈敷席つくって、有料で」と、こんな発想もありますね。参加費はタダで、お祭っているのはタダで見ると、行政が補助金を出すもんでという固定観念。そういう発想で考えると全然おかしくなる。

「踊りだよ。踊りのためになんで税金使うの？」。さらにはこういう意見もある。「色々な意見あるようですが、私のように年を取って足も悪くて痛いんだけど、あの若者が弾けるエネルギー、ほとばしる汗、元気出んです。でも足が弱いんです。あの観覧席はすっごく助かっています」。そういう投書もあるわけです。

ともあれ、YOSAKOIソーラン祭り組織委員会は、自分たちでできることは自分たちでやるんです。自分たちで稼ぐんです。参加費、ロゴの使用料、TV放映料、協賛金・・・。

長谷川岳氏が大学3年の時、札幌市の観光課長のところに行って、「今度こんなイベントやります。お金はいりません。成功できるようにサポートしてください」って言ったんですよ。時習学園と同じですね。

あんな大通り公園ですよ、お店出したら駄目なんですよ。お金取るのも。そこで国道の管理者とか警察に、札幌市の職員がYOSAKOIのスタッフに同行して「何とかしてやって下さい」と。規制緩和を引き出してきている。

つまり、行政は、市民による活動をサポートする。あるいは規制を緩和する。こういうのをパートナーシップというのではないのでしょうか。

親のことをパートナーって言います？ 言いませんよね。夫婦のことはパートナーって言うじゃないですか。

つまり協働の前提っていうのは、自立した市民の活動、自立した民間の活動であり、自立した行政の活動である。この自立した行政と自立した市民のこの活動が連携・協力体制にあるということですから、極端に言いますと、いつでも離婚できる関係っていうのがその核心ですよ。

例えば、「自主財源がない。でも、こんないいことやってるんだから行政が面倒見て下さい」。それで予算を付けなければ、「NPOに対する理解が足りない」「文化活動に対する理解が足りない」などなど言っている市民活動ではアカン！ いつの間にか行政に取り込まれてしまうことにもなる。

じゃあ予算ない。どう克服するか。これはもうハッキリしています。

目標を明確にした上で、学習活動及び営業活動をきちんと行うことです。

これは、旭山動物園がそうです。YOSAKOIもそうです。

8丁目のあのメインステージは、昔も今も学生実行委員会の所管です。「あれだけは絶対死守せよ」って、私も言ってます。学生実行委員会の中心になってるのは20人くらいです。彼らがどういう活動をしているかと言いますと、まず6月の本祭が終わりますとですね、大体8月ぐらいまでは、ねぶたなど日本中のお祭りを調査して歩きます。2000字、原稿用紙5枚のレポートを提出。

秋口からは、ピーター・ドラッカーという経営学者の「非営利組織の経営」などの輪読会です。理論武装です。非営利組織NPOとは何か、経営とは・・・。NPOは経営が大変です。まさに経営能力が問われます。だから、勉強する。

その後、12月から回るんですよ、寄付金集め。毎年、学生が。長谷川氏は、最初800社回ったそうです。いまは学生1人当たり300社。100社？ そんなもんで寄付なんかもらえない。200社回って初めてコツがつかめ、300社回って何かしらの寄付を得る事ができる。やってるんですよ。営業活動を。

できない理由を並べるやつはいっぱいいる。資金が思うように集まらない、町内会の行事やっただけでさっぱり人が来ない・・・。

実は、彼らNPOだってやってるんだから、本当に。300社、毎年必死でやってる。でもそれを乗り越える。だから強いんですよ。そういうのがきちとあって、ちゃんとした理念と戦略があって、初めてそこでもたれ合いでない、本当の行政と市民の関係ができる。これをパートナーシップというんだと思います。

そういう意味でどういうグループ、団体をイメージするのか、作り上げていくのかって行政の方にとっては、そういう目線。市民・民間サイドから言うと、一体行政をどう見るのか、自分たちの経営戦略をどう考えるのかという、こういう点こそが大事になってくるんだろなあと思います。

●【改革への戦略的視点 ～「経営感覚」「自立」】

最後に「経営感覚」と「自立」。この政策的自立ということについて、最後の資料、活字が小さくて見づらいかもかもしれませんが、岩手県の藤沢町の事例を紹介しながら考えてみたいと思います。

まず、ここでは、とてつもない自治が実践されています。

藤沢町は、一関から車で 30～40 分入って行きます。山の中です。地味ですよ。宮城県の県境です。昭和 30 年に 4 ケ町村が合併して当時 16,000～17,000 人あったものの、今は 10,000 人切ってると思います。

なお、この町に今行って「合併してどうでした」って聞いたら、多分「合併して損した。問題だった」っていう町民はまずいないと思います。合併したら必ずダメだ、失敗するとかっていう説の人もおりますが、全部が全部そうではない。これも指導者の運営理念に負うところが大きいと思います。

苦労して苦労して作りあげた自治。ここは 45 くらいの自治組織がありますが、その町内会館、自治公民館ですね、行政のお金は一銭も入っておりません。建設・運営・補修・・・地域住民の自治の砦でありますから、全て住民たちのお金でやりくりをしております。町長であっても勝手に入れない。

ここの総合計画は、まさに自治会単位で白紙から地域で作っていきます。地域に必要なものを自分たちで考え、練り上げていく。奥と手前の自治会で意見が合わなければ調整する。できないものは総合計画には入れない。

いくらでも意見・要望はあるはずだけど、天文学的な数字になることはない。なぜか？ ひょっとしたら行政の職員よりも一般住民の方が経済観念があるのかもしれない。そんなに無茶な要求や夢物語は住民は出さない。生活に本当に必要なことを挙げる。それに優先順位をつける。全町的に縦横ものすごい参加の形態の中で作り上げています。

で、行政は毎年地域で進捗状況を説明。5 年にいっぺん練り直し、作り直し。この住民によるミニ総合計画。もう 30 年くらいずっとやってきております。

最近、幼保一体、幼保一元化とかって言われますけど、ここには 6 つの小学校があります。6 つの小学校すべてに公立の 6 つの保育園が同じ敷地内にあります。そして 2 つの公立幼稚園もそこにあります。従って 6 つのうち 2 つまでは小学校と保育園と幼稚園が同じところに建っている。

ここでは、幼保一元化もずっと以前からやっています。しかも保育園・幼稚園の料金は同じで。この理念はこうです。同じ町の子どもだもん、親の都合によって料金が違うのはおかしい。つい最近まで確か 12,500 円で同じ。

でも、こうした取り組みに国や県は初めは大反対。だって片や厚生省、片や文部省。スムーズに行くわけがありません。

つい最近までこの町長を長く務めた佐藤守氏はよく言っていました。「1 億 2 千万人の国民にとって我が藤沢町は何の関係もない」「霞が関の役人がちゃんと責任とるのか」「国が、県が何と言おうと、わが町に必要なことは断固やる」と。まさに住民自治、地域自治。自分たちの必要なことは自分たちで。だから、ここでは財源論は強調されません。財源論から物事を考えるのは間違いであると・・・。

何が必要か、何が目標か、この地域をどうするかってということについて、独特の藤沢方式をやってきましたね。これ自治の根幹ですね。

県の大反対する中で国保藤沢町民病院という名称の病院を作ってもう 14～15 年。なぜ県は反対したか。赤字になるからやめなさい。それから、近くに県立病院がある。

しかし、初年度から黒字です。ここもお医者さんの確保に苦労しました。そこで何をやったか。お医者さんをつくったわけですね。独自にお医者さんをつくった。

志はあるけども、医大っていうのは 6 年もかかります。お金もかかります。そこで全国誰でもいい、志のある人は、藤沢町はお医者さんを育成する基金をつくって、藤沢町の奨学資金で医大を出る。藤沢町が養成したお医者さんが町にいる。

すでに 5～6 名のお医者さんと、レントゲン技師、薬剤師さんなども含めて、20 人くらいを独自で育成していますので、人材不足はない。

そう言えば、夕張のあの村上医師も藤沢町で研修したそうです。彼が言ってること、やってることは藤沢町方式だと思います。

で、道内でも医者が足りないと言ってますけど、だって作ってないんだもん。藤沢町の町長は何を考えてたか。福祉、介護、そして医療。これこそが地域における最重要のインフラである。だから最優先なんですよ。財源ありきではないわけです。

ボロっちいですよ、役場の庁舎なんか。いつ潰れてもおかしくないような。あまりにもヒドイから住民が署名する。「早く役場庁舎つくれ」って。インフラの概念が違うんですね。

この町民病院は 365 日 24 時間営業。だって患者さんのニーズっていうのは、別に時間なんて関係ありませんから。午前中は予約診療。午後からは看護婦さん、保健師さんと・・・今この病院は 54 床ですが、佐藤前町長がここは「3,054 床」とよく言っていました。60 床の予定が 1 割カットされて 54 床にな

りました。で、午後からは、地域をずっと家庭訪問しますので「3,054床」。

赤字の原因として長期入院がありますので、ここは比較的短期間で退院。その代わり地域を回る。ちなみに院長の年収は1,400~1,500万円とか。高くないでしょ？ 職員の数も抑えている。しかし、ものすごく働くようです。診療報酬に対する人件費比率が50%弱にとどまっている。

「何で黒字なの？」と、役場の企画室長に聞いたことがあります。

「うちの院長ね、バランスシートが分かるんです」。こう言うんです。

バランスシートが分かる経営マインドの高い院長がいるってことと、「バランスシートがわかるんです」と答えた職員のレベルは、本当に凄いです。

これがまさに経営ですね。経営感覚ってというのは、お客様のニーズを創る・応えるってことですから、この両面を担い、且つ必要なことをちゃんとやっていく。まさに自立の思想ですよ。

地方自治というものを実践する例として、藤沢町がよく挙げられるのは理解できることでございます。

●【まとめ】

「自治」は、市民による活動・・・市民、民間企業・団体も含めてですね、それに基礎を置く。行政の活動も地域で公共サービスを行うための1つのセクションである。

行政の活動と市民の活動の連携・協力関係を、協働、パートナーシップという。それが有効に機能するためには、情報が公開され、共有されることが大切。

そして「業務棚卸し」と言いますが、いま釧路市が行っている行政、事務事業でいうと1,500も2,000にもなるかもしれませんが、それについてのコストを公開しながら、「自助」・・・住民あるいは民間が自らやってく方向のもの。「公助」・・・社会の谷間部分、まさに行政としてやらなきゃいけない分野。そして行政と市民・民間が手を携えてやらなきゃいけない「共助」。この領域をきちっと整理することが求められている。

その「共助」、市民と民間が共にやるべきことについて、あるべき姿・状態・目標を話し合う、共有する。対等の立場で取り組む。期限をきって役割を分担し合う。そういうことがポイントになってくるんだろうと思います。

最後に、千葉県の我孫子市の取り組みは面白い。昨年から1,200から1,300ある事務事業を、事業費と人件費・・・すべての事業について公開してます。ついては、市民、民間でやれることあったら何かいいアイデア出してください、お任せしますということです。民間提案型の公共事業サービス方式ってということですね。

良く言われる市場化テストは、あらかじめ行政が整理し、この事業についてはどうだっというのですけど、その先を行っているわけです。こんなような取り組みの自治体も出てきている。

その辺なんかも市民の方、行政の方含めて勉強したら面白いのではないかなあとと思います。

ということで時間がきたようです。ご清聴ありがとうございました。