

『流しの公務員』からのメッセージ



山田 朝夫 (やまだ あさお)

常滑市副市長

1986年、東京大学法学部卒業後、自治省入省。鹿児島県庁、衆議院法制局、自治省選挙課、大分県公害規制課長、同財政課長、自治大学校教授を経て、97年大分県久住町に勤務。キャリア官僚として初めて町の一般職に。以後、「流しの公務員」を自称。大分県臼杵市地域再生プロデューサー、愛知県安城市副市長を経て、2010年、同県常滑市参事。12年、同市副市長。15年、社会医療法人財団新和会八千代病院（安城市）理事兼法人事務部長。17年、常滑市副市長に復帰（現在2期目）。

はじめに

皆様、こんにちは。ただいまご紹介いただきました、常滑市副市長の山田朝夫です。今日は、これまでの私の「ちょっと変わった公務員人生」と現場での実践経験の中から、『流しの公務員』からのメッセージ』という演題で、お話をさせていただきたいと思います。

流しの公務員とは？

一流しの公務員になった理由―

まず、私が「流しの公務員」になった理由をお話しします。「流しの公務員」とは、「各地を渡り歩き、求めに応じて、単身、地方行政の現場に飛び込み、関係者を巻き込み、その潜在力を引き出しながら、問題を解決していく、『行政の職人』」を意味する私の造語です。イメージとしては、「公務員の寅さん」ですが、最近の若い人は寅さんを知らない人も多いようなので、「公務員のドクターコトー」と言ったりもします。

私は、元々は、1986年に、当時の自治省に入省した、いわゆる「キャリア官僚」でした。入省後10年ほどが過ぎ、35歳になった私は、1年間、当時は麻布にあった自治大学校で勤務しました。自治大学校は、全国各地から集まった自治体職員が、3か月から半年間の長期で、宿泊しながら研修を受ける場所です。「教授」の職に就いた私は、そこで某県の職員研修所が作った「問題解決演習」のテキストを見つけました。その冒頭には「仕事とは何か？」という問いかけがあり、「仕事とは問題を解決することである」と書かれていました。さらに、

「問題とは何か？」という問いかけがあり、「問題とは、あるべき姿と現状のギャップである」と書かれていました。私は、目からうろこが落ちた覚えがしました。「あるべき姿」が描けないと、「仕事」をしたことにならないのだなと思ったのです。入省して10年が経つけれど、はたして私は、本当の意味で「仕事」をしてきたのだろうか？ そこで、私は、「自分にとって何が問題なんだ？」と考えるってみました。国や二つの県での勤務を経て、私はある問題意識を強く抱くようになっていました。一言でいうと、「国も県も市町村も、職員はみんな頑張っているのに、何かズレるなあ」という感覚です。この「ズレ」には三つの原因があるのではないかと私は考えました。

一つは「霞が関」の問題です。官僚の仕事は抽象的です。超多忙で現場を見ている暇はないので、どうしても、頭の中と机の上の議論で政策をつくります。しかし、今回のコロナ対応を見てもわかるように、いくら優秀な官僚でも、すべての現場の多様な問題を解決する政策をつくるのは無理です。さらに、省庁間の「縦割り」の弊害がひどく、当時は「省益あって国益なし」と言われていました。

二つ目は、自治体側の問題です。国が政策を決めても、それを実施するのは地方自治体、特に市町村です。地域の現場は多様です。当時の市町村は、国の政策を現場の実態に合わせてアレンジするという発想はなく、委縮して国の指示通りにやることに甘んじていました。たまに県に相談すると、「グレーゾーンのもの、国の言うとおりにやった方がよい」という「中間管理職的」な答えがほとんどです。結局、市町村は、せっかく「縦割

り」の弊害を排して「総合行政」を行える立場にあるにも関わらず、自分で考えることを放棄し、前例踏襲を繰り返していました。

三つ目は、自治体のトップの問題です。自治体の「首長」は「政治家」と「経営者」の二つの側面を持っています。ところが、その仕事ぶりを見ていると、政治家として「会合」や「行事」や「挨拶」に割かれる時間が極めて多いのです。政治家の主な仕事は、利害調整や利益分配です。国や地域全体のパイが増えているうちは、それでよかった。しかし、人口や経済が徐々に縮小していく自治体のトップには、民間企業のトップと同じような「経営者」としてのマインドとスキルが求められます。しかし、現実には、役所や住民のマネジメントに割く十分な時間すらないのです。

この「問題」を解決するために、私にどんな「仕事」ができるのだろうか…。考えているうちに、いろいろなことが思い出されてきました。私の伯母の夫は、横浜で仕立て屋をやっていましたが、1939年に満州国とモンゴルの国境付近で起きた日ソ両軍の大規模な軍事衝突事件「ノモンハン事件」から生還した数少ない兵士の一人でした。学生時代に、伯父に「そこで何が起こったのか教えてほしい」と頼んだら、「言いたくない」と断られました。ですが、「自分が生きて帰ってこられたのは、小隊長が本部の命令を聞かなかったからだ」と言っていました。本部は遠いところであって、現場のことが分からないので、誤った命令が来る。とても現場に合わない命令が来る。「自分の小隊長はそれを無視した。その結果、かなりの人が生きて帰ってきた。だけど、本部の命令だからといって、そのとおりにやって、そのまま死んじった人はいっぱいいる」と言っていました。私は、現場を知らない本部の「霞が関」から、誤った指示を出していないだろうか…。

私は学生時代に坂本義和先生の国際政治学のゼミに所属していました。ものすごく頭の良い先生でした。恥ずかしながら、教わったことの大半は忘れてしまいましたが、コンパの席でのことをなぜか覚えていました。坂本先生に「山田君、軍隊というのは三角形のヒエラルキー構造をしているよね。あれにはどういう意味があるか、分かるかな？」と質問されたとき、私が「指揮命令系統ってことじゃないですか？」と答えると、先生は「あれは、死ぬ順番でもあるんだよ」とおっしゃった。そして、「どう問題を立てるかが大事なんだ。正しく問題が立てられれば、ほとんど解けたようなものだ」ともおっしゃっていました。

いくら深夜までがんばっていても、ちゃんと「問題」

を立てずにやるのは、本当の「仕事」じゃなくて、単なる「自己満足」じゃないか。自分が官僚になったのは、「官僚組織の中で出世する」のが目的ではなく、「日本をよくするため」ではないのか？ せっかく『地方行政』を仕事として選んだのだから、従来の『キャリア官僚』のあり方にこだわらず、私自身が、問題を解決する『ツール（道具）』になれないだろうか？ そう考えた末に思いついたのが、「流しの公務員」の道でした。「自治体の現場でトップを補佐し、現場の問題状況を整理し、戦略や実行計画を組み立て、国の政策の意図をきちんと理解しながらうまく利用し、執行状況を管理し、より良いまちをつくっていく手伝いをする」。高度成長社会から成熟社会へ移行していく日本には、そういう役回りをする人間が必要なのではないだろうか。調べてみると、イギリスやアメリカには、まさにそのような役割を担う「シティ・マネージャー」とか「アドミニストレーター」と呼ばれる人達がいました。彼らは、年俸制で、一定の任期を設けて公募で選出され、行政の事務方のトップを任される。ヘッドハンティングされて、複数の自治体を渡り歩く人もいます。情報を分析して複数の政策案を立案し、議会や市長が決定した政策の実施について、統括して責任を持つ。まさに「行政マネジメントのプロ」です。

後になって知ったことですが、トヨタグループの創始者である豊田佐吉はこんなことを言っているそうです。「仕事は自分で見つけるべきものだ。また、職業は自分でこしらえるべきものだ。その心がけさえあれば、仕事、職業は無限にある。」そんな思いから、私は霞が関を飛び出し、「流しの公務員」となりました。

1997年、旧自治省から大分県久住町へ出向。職名は「理事兼企画調整課長」でした。今日では、「地方創生人材派遣制度」によってキャリア官僚が小規模町村へ派遣されることが一般的になりましたが、当時はほとんど前例がなく、キャリア官僚として町村へ一般職員で出向したのは私が初めてでした。

私が「流しの公務員」になって、20年以上が経ちました。これまで一般職や副市長として、四つの自治体で仕事をしてきました。人口規模は、最初の勤務地の大分県久住町は当時約4700。次の臼杵市は約3万5千。次の愛知県安城市は約17万、現在勤務している常滑市は約6万です。これまで手がけた仕事は、財政、法務のほか、国民宿舎の経営、地域おこしイベントのプロデュース、温泉付き公民館建設、ダム地権者対策、歴史的町並み整備、環境行政など、様々です。51歳で総務省を退職し、約5年間の常滑市勤務の後、民間病院にも約2年間勤務

し、現在は常滑市へ復帰して5年目になります。

ごみ減量化推進会議

これから、私が市町村行政の現場でどんな仕事をしているかについて、二つの事例をご紹介したいと思います。二つの事例に共通していることは、徹底した情報開示と市民との対話によって、地域を共に創り上げていく「共創」の考え方です。この考え方は、最近では多くの人がその重要性を唱えるようになりました。しかし、ユニクロのロゴなどを手がけている有名なデザイナーの佐藤可士和さんは、「実現しないアイデアはただの妄想である」と言っています。私もその通りだと思っています。重要なのは「インプリメンテーション」です。

最初にご紹介する事例は、常滑市で取り組んだ「ごみ減量化推進会議」です。私は、今から11年前の平成21年、当時の市長であった片岡憲彦さんから「市民病院を再生、新築してほしい」と依頼され、常滑市に赴任しました。しかし、着任してみると、一般会計も火の車で財政再生団体寸前でした。市民病院は市の一般会計という「親ガメ」の上に乗った「子ガメ」のようなものです。親ガメがこけたら元も子もありません。まずは一般会計の「財政再生」が必要でした。そこで私は、「事業仕分け」を行い、「行財政再生プラン」を策定して過激な歳出カットを行うとともに、平均13%の給与カットを実施しました。

そんな中で、「ごみ減量」にも取り組みました。平成21年当時の常滑市の「ごみ」の状況は次のようなものでした。可燃ごみは、隣接の武豊町と共同で運営する焼却場で処理していました。資源物を除く、市民一人・一日当たりのごみ量は667gで、当時、愛知県下で61団体中の54位。武豊町は51位で、常滑市とほぼ変わらない649gでした。常滑市が支払っていた焼却場運営分担金は約5億円でした。分担ルールは均等割10%、人口割40%、投入割50%と定められていました。

私は、ごみ減量を財政再生の一助にしたいと考えました。ごみ処理費用のほとんどは、ごみ処理施設の運営費などの固定費ですから、一般的には、多少ごみが減っても、費用はほとんど減りません。しかし、共同利用のごみ処理施設の場合には、その運営費負担のルールの定め方によっては、かなりの効果が見込める場合があります。当時の常滑市と武豊町の関係においては、もし可燃ごみが20%減れば、年間2千万円程度の効果、ごみ袋有料化（一袋50円）による収入を合算すれば、年間6千万

円程度の効果が見込めると試算しました。

ごみ減量化推進会議のメンバーは、最初の事務局案は全員が「あて職」でしたが、私は公募市民とアドバイザーを加えてくれるように頼みました。家庭ごみが話題の中心ということもあり、事務局は女性メンバーの確保に苦労していました。また、当時の常滑市では、この種の会議に公募市民を入れることはまれでした。当初、事務局が考えたスケジュールは、わずか4回の会議でまとめを出すというもので、市民会議を「アリバイ作り」として考えていたことがよくわかります。そこで私はこう言いました。「役所はゴミを減らすことはできない。できるのは市民だけだ。市民の考えを変え、『ごみ減量のためにはやはり有料化が必要だ』と納得してもらうためには、少なくともこの会議の12人のメンバーが自ら考えてその結論に至ってもらわなければならない。そのためにはこの会議プランでは不十分だ。話し合いの時間が少なすぎるし、彼らはゴミ処理やりサイクルの現場なんて見たことがないだろう。とにかく始めてから柔軟にスケジュールを変更していくつもりでほしい。」

実際には、メンバーの要望で、市内外の視察を含めて、計12回の会議が開かれました。月1回のペースが、徐々に月2回になり、メンバーの希望で視察先が追加されたりしました。事務局が主導していた会議の進行は、途中からメンバー主導となりました。若手の担当職員が行政主導で進行しようとする、「これは市民会議なんだから、話し合いは私たちです。役所は少し黙ってくれ。データや情報や行政の意見が必要な時は言うから、それに応えてくれればよい。そして議事録はきちんと取っておくように。」と、「本当の市民会議」に進化していったのです。

こうしてまとまった答申の概要には「市民会議の役割」が記述され、ごみの減量化や資源化の促進のために「市民のやるべきこと」が明記されましたが、これは、市民会議の「主体性」をよく表していると思います。ごみ減量目標は、かなりハードルが高いですが、「ゴミゼロ」にちなんで、現状の20%減の「一人一日当たり530g」と設定されました。

答申を受けて、様々なごみの資源化推進施策が立案され、実施されました。それと並行して、市ではごみ袋有料化の制度設計がなされ、市民会議の翌年の平成24年夏、市内42地区で説明会が実施されました。出席率は23.4%で、市民がいかに高い関心を寄せていたかが伺えます。ものすごい数の市民が説明会に押し寄せました。老朽化した公民館の二階の床が抜けそうなほどでした。担当課長は各地区で「袋叩き」にあうと予想し、私

に「42回終了する前に倒れたら、骨は拾ってください」と遺言を残していました。

ところが、説明会は予想外の展開となりました。市民会議のメンバーたちが、最初の30分の行政からの説明の後、ごみ分別の方法を具体的に解説し、「可燃ごみからこうやって資源物を取り出して適切にゴミ出しすれば、有料化は大した負担にならない」と説明を買って出てくれたのです。私は、もしすべての説明を行政がやったら、課長は袋叩きにあっていたと思います。しかし、会場に集まった市民は、「自分たちと同じ立場の市民が、ごみ分別の徹底を実践している」というのを知り、質疑応答の時間は「もっと具体的に分別方法を教えてくれ」という市民同士のやり取りの時間になってしまいました。回を重ねるごとに、行政の説明時間は短くなり、市民メンバーの時間が長くなっていきました。大のゴミ袋一枚50円の有料化には、全くと言っていいほど異論は出ませんでした。

なぜこんなことが起こったのでしょうか？ 私は、市民会議の運営の仕方にポイントがあったのではないかと考えています。「お仕着せ」でも「アリバイ作り」でもない、徹底した議論。「俺たちが話し合うから、行政は黙っててくれ！」というメンバーの発言とそれを認めた行政。徹底した情報開示と現場視察。メンバーの「言葉」を取り込んだ答申案作り。こうしたプロセスの中で、メンバーに「主体性」が生まれ、そして次第に、市民と行政の間にも「信頼関係」が生まれたのです。

各種のゴミ減量化・資源化の施策と有料化実施後の一人一日当たりのごみ量は、648gから549gと約15%減り、さらにその6年後には、焼却場への持ち込みゴミの有料化により486gとなり、25%の減量が達成されました。毎年の効果額は、有料化収入が約5千万円、減量による分担金の減が約2千万円と試算しています。

常滑市民病院の再生

次に、常滑市民病院を再生・新築したときに取り組んだ「100人会議」について、ご紹介しようと思います。ごみ減量と並行して、私は、最大のミッションである「市民病院の再生」に取りかかりましたが、地域医療に関する知識や病院の建設や経営に携わった経験はありませんでした。今思うと、かなり無謀なことでした。

許可病床数300の常滑市民病院はひどい状態でした。建物は、築50年以上経って老朽化し、プライバシーのない中待合、狭い廊下やナースステーションなど、現代日本の標準的な医療を行うのにふさわしいとは、とても



【新常滑市民病院】

言えませんでした。経営状態も最悪で、毎年7億から8億円の経常赤字を一般会計からの繰入金で穴埋めしていました。一般会計は、当時、財政が破たんし「再生団体」となっていた北海道夕張市の「一步手前」くらいの危機的な状況で、十分な繰出金が確保できません。その結果、どん底の平成20年には約15億円の資金不足が生じていました。収益が40億円に届かないのに、15億円の資金不足です。

病院は、毎年、一時借入金でこれをしのいでいましたが、資金不足はだんだん拡大しました。夕張市が陥った罠と同じ状況でした。

経営不振の原因は、次の通りでした。一つ目は、患者数の減少。市内の人口や患者の絶対数が減っていたわけではなく、市民が市民病院を見放し、他の病院を受診するようになっていたのです。大学医局はそれをよく知っていて、医師を引き揚げて代わりを送ってこなくなっていました。二つ目は、私が赴任するまでの10年間に、二度にわたって新病院建設計画が延期されていたことです。そのため、職員は新病院建設をあきらめ、モチベーションは下がる一方でした。三つ目は、施設の老朽化で、患者さんのアメニティが悪く、イメージも悪い。そして四つ目。一番の問題は「無責任体制」でした。病院側は「自分たちは一生懸命市民のために医療を施している。赤字が出るのは自分たちのせいじゃない。赤字はオーナーである市が面倒見るのは当たり前だ」という考え方でした。行政や議会には医療や経営に関する専門知識がないので、結局病院に任せざるを得ない。しかし、赤字が続くので、不満だけがたまる。結局、誰も責任を取る人がいませんでした。

市民の中には不要論が出始めていました。「人口5万5千の市に、市民病院は贅沢品だよ」。県の医療担当課長にはこう言われました。「山田さん、今ごろ何しに来たんですか？ もう、ゲームは終わっていますよ。それに気が付いていないのは、常滑市と常滑市民病院だけで

す」。私は、市長に「病院存続は諦めましょう」と進言しました。しかし、片岡市長は「それでも市民病院は必要だ」と言うのです。さらに、こうも言っていました。「市民病院は、市民に利用され、市民の役に立ち、『あってよかった』と思われる病院に変わる必要がある。市民の中にある『病院はあって当たり前』という意識も変える必要がある」。

私は、考えた挙句、100人の市民を公募して、「市民会議」をやってみようと思いました。市民病院のオーナー兼ユーザーである市民に、「病院を廃止した方がよいか、それともリスクを取って新築して存続するか」考えてもらおう。ただし、市民には、病院のことをきちんと理解したうえで判断してほしい。逆に、病院のスタッフには、市民の本音の評価を知ってほしい。私は、住民基本台帳から無作為に抽出した1000人の市民に、「日曜日の午後を5回つぶして、市民病院をどうするか、一緒に考えてくれませんか？」というお願いの手紙を出しました。すると59人から「やってもいいよ」という返事が来ました。それに「私は是非ひとこと言いたい」という人が30人。行政の幹部と病院のスタッフ20人を加えて109人で「100人会議」をやることにしました。地域医療に精通したグループコーディネーターを9人、何とかかき集めました。

平成23年5月、第1回の100人会議が開かれました。第1回では、病院に対する市民の不満が大爆発しました。「待ち時間が長い」「職員の態度が悪い」「暗い」「汚い」。

会議の翌日、看護部長がひどく落ち込んでいました。「私は会議ですっと不満を言われっぱなしでした。『常滑“死人”病院』なんて言われて、ものすごくショックでした。次の100人会議には、もう出られません」。そこへやって来た副院長は、とても怒っていました。

「山田さん、あの会議の前後3日間、私が何をしていたか知っていますか?」。100人会議前日の土曜日、副院長は当直でした。普通は当直明けで帰るのですが、午後から会議があるので、午前中は病棟を回って患者さんを診て、午後の会議に臨んだ。そうしたら、市民からさんざん批判されて…。でも副院長の立場で言い返すわけにはいかない。内心の怒りを抑えて、名古屋の自宅に帰るために車を飛ばして高速に入ったら、携帯が鳴って「緊急の心臓カテーテル術の必要な患者さんが来るので戻って来てください」と言われ、家に帰り着かず病院に戻って来て、カテをやって、心配なので夜はつきっきりで見ていたというのです。

翌日の月曜日は外来担当で、朝から40人ぐらい患者さんを診た。「3日間ほとんど寝ていなかった。俺はこ

んなに頑張っているのに、市民は何も分かっていないじゃないか!」。

第2回の冒頭、私がインタビューをする形で、その話をしてもらいました。その後、会議の雰囲気はガラッと変わりました。1回目は、参加者の7~8割が「病院存続反対」という感じだったのですが、副院長の話を聴いて、「頑張っている市民病院を自分たちが支えていく方法はないか。」という気持ちに変わったのです。

第3回の会議の始まる前に病院見学会を実施しました。50人以上の参加がありました。見学後、「なんだ、結構ちゃんとやってるじゃないか」、「外見はボロだけど、中の放射線の機械はいいな」などという感想が出て、徐々に病院のスタッフと市民が率直に話し合える雰囲気ができてきました。3回以降の会議は、テーマ別のグループ討議をしたり、全体会をやったり、パネルディスカッションをやったり、とにかく参加者が飽きないような工夫をしました。

当初七割くらいの参加者が新病院建設に反対だったのですが、5回の市民会議を経て、ほぼ全員が「経営改善を前提に新病院を建設しよう」という意見に変わりました。市民が「病院は廃止しよう」と言ってくればよい、と考えていた私にとっては、予想外の展開でした。

「100人会議はどのような効果があったか?」と思って振り返ってみると、まず、本音の議論で病院と市民の相互理解が進みました。そして、病院のスタッフは大いに反省し、態度を改めました。一方の市民は批判者から病院を支えていこうという考えに変わりました。さらに、市議会議員の半数以上が、100人会議を傍聴していました。普通は逆ですよ。すべての会議を傍聴した議員さんもいました。私は、議員たちは、病院の存廃についてどういう判断を下しているのか迷っていたと思うのです。それは当然です。それで、100人の市民が、約7割が反対という状態から徐々に、「経営改善を前提に病院を建てよう。そのために自分たちは何ができるか」というように、考え方が変わっていくプロセスを見ていました。なので、その後病院存続、新病院建設の議案を出した時には、議会で大きく意見が割れることはありませんでした。100人会議をやったことによって、病院と行政と市議会と市民のベクトルが揃ったのです。これだけの人たちのベクトルが揃うという力は極めて大きかったです。

そして、それが病院職員のやる気に火をつけました。いろいろな経営改革の取組との相乗効果もあり、医業収益が激増します。最低の時の37億円から、病院の開院直前には10億増えて47億円になり、新病院開院後は、

これが55億に増え、平成28年度は約58億になりました。6年間で約20億の増加です。不思議なことに、患者数が増え、忙しくなると、良い評判が聞こえるようになりました。「お店にとってお客様を失うほど大きなコストはない」と言う言葉は本当です。一方、様々な経営努力の結果、特に新病院建設前は、経費はほとんど増加しませんでした。

その結果、繰入金除きの経常損益は、平成21年度は7億4千百万円の赤字でしたが、新病院の開院直前には1億の赤字まで改善し、基準内繰入だけもらえば経営が回るようになりました。新病院開院後は、さらに、繰入金なしで、減価償却前黒字になるまで改善しました。一方、市からは約束通りの額の繰入金をもらいました。その結果、平成21年度に14億円あった資金不足は解消し、病院の開院前年の平成26年度には14億円の貯金ことができました。経営は劇的に改善して、ついに病院を新築することができました。新・常滑市民病院は、急性期一本の病院から、回復期リハ病棟と地域包括ケア病棟を伴う「ケアミックス病院」として生まれ変わりました。

第4回目の100人会議で、新病院の基本理念を皆さんで考えてもらいました。そこで決まった基本理念が「コミュニケーション日本一の病院」です。この基本理念は、竣工した新病院のエントランスホールにある丸柱に、大きく書かれています。

100人会議のメンバーの中から「自分たちは口も出したのだから、体も動かそう」との意見が沸き起こり、「病院ボランティア」が結成されました。ボランティアは「この病院は私たちがつくったのだから、私たちが案内する」ということで、竣工式の後の内覧会で、そろいの緑色のエプロンをかけ、2万人の来客の案内の手伝いをしてくれました。今では約100人の登録があり、車椅子の患者さんの介助、外の草取り、リハビリ病棟のレクリエーションなどを手伝ってくれています。

看護師や医師は、「健康ひろめ隊」を結成して、積極的に地域のイベントなどに出かけ、市民の健康チェックや健康相談を行うようになりました。昨年と今年はコロナの影響で中止していますが、新病院開院前から、毎年一回、日曜日に病院を一般開放し、市民を招いて「病院祭」が開かれています。オペ室を開放して模擬手術を見せたり、縁日やバザー、模擬店などが開かれ、毎年1000人以上の市民が市民病院を訪れます。病院祭は、病院職員だけでなく、市民ボランティアや関係業者さんによって、支えられています。

新病院は267床。病床稼働率は、平成21年度の54%から、開院2年目の平成28年度には約90%になりまし

た。このようなプロセスをたどり、赤字で廃院寸前の公立病院が、「市民」という「オーナー兼ユーザー」を病院建設と経営のプロセスに巻き込むことで、医療の質と経営の質を向上させ、地域に必要とされる病院として再生しました。片岡市長の「それでも、病院は必要だ」という考えが正しかったことが、立証された形になったのです。

常滑市民病院のエントランスホールの空間デザイン

続いて、常滑市民病院のエントランスホールの空間デザインの話をしたと思います。常滑市民病院には、病院の「顔」であるエントランスホールの2階部分に、縦4m、横17mの壁面があります。設計会社の当初のデザイン案は、明るい色のレンガタイルを壁面に貼り付けるものでした。非常にスッキリとして上品なデザインです。

しかし、私は「何かが足りない」と思いました。設計会社の問題の立て方は、「いかに美しく、心地よい空間をつくるか？」だったと思います。一方私は、「病院の目指すべき姿が、美しい中に立ち現われてくるような空間にするにはどうしたらよいか？」という問題の立て方をしました。病院の目指すべき姿は、「コミュニケーション日本一の病院」です。

常滑市は、衛生陶器で有名なINAX、現在の株式会社LIXILの発祥地で、市内には同社が運営する「INAXライブミュージアム」という体験型博物館があります。体験工房では、一センチ角の「ジュエリーモザイクタイル」を使って作品をつくる体験プログラムがあります。工房内の壁をよく見ると、畳一畳ほどの作品が飾られていました。さらに近づいてそれをよく見ると、たくさんの小さなモザイクタイルで構成されています。私は、市民参加で、モザイクタイルを使って、病院のエントランスホールの壁面を飾れないだろうかと考えました。

そこで私は、県立常滑高校のグラフィック・デザイン科にお願いして、授業で原画作成に取り組んでもらいました。作品のテーマは「コミュニケーション日本一」です。数か月後、約50作品が集まり、デザイン選考会が行われました。

最優秀に選ばれたのが、3年生の女子高生が描いた「集まる人々、続く絆」という作品です。この原画を、約42万個のモザイクタイルに分割し、設計図をつくりました。色決めを行い、タイルを発注します。制作作業には、INAXライブミュージアムの全面的な協力をいた



【新常滑市民病院のシンボル】

だきました。42万個のモザイクタイルを、縦12×横12の計144個の正方形ごとにまとめると、2912のパーツになります。これを一人分として、2912人が作成作業に入りました。高校生、中学生、市長、市議会議員、病院スタッフ、建設現場の人たちなどが、各自のパーツづくりに取り組みました。

こうして出来上がった2912のパーツを、床に並べてみます。常滑高校の先生や生徒たちが、手伝ってくれました。床一面にタイルが並び、徐々に全体の姿が見えてきます。色ムラや連続性を、プロのアーティストがチェックして、パーツの入れ替えを行います。それを建設現場に運び、LIXILのタイル学校の先生たちが、壁に貼り付けて、タイルとタイルの間の目地を埋めていきます。よく見ると、一定の配色のルールの中で、各人が個性を出しています。顔やハートを描いたり、イニシャルを書いたり…。2912人の個性が組み合わせさり、つながって、一枚の巨大壁画が完成しました。この壁画は、市民病院のシンボルになっています。

流しの公務員からのメッセージ

さて、最後に、「流しの公務員」から、若き官僚の皆さんへのメッセージを贈りたいと思います。私自身がまだまだ未熟で、こういう偉そうなことは、あまり気が進まないのですが、研修所から与えられたテーマでもあり、また、実は今日、還暦を迎えたこともあり、年齢的にしかたないかなと思っています。これから述べることを、皆さんと同じ年齢の頃の私自身が聞いたとしても、おそらくその本当の意味は分からなかったでしょう。なので、皆さんの脳の記憶回路のどこかに引っかかって、歳をとってから思い出してくれば幸いです。

私から皆さんへのメッセージは、この三つです。

1. 真の「問題」は何か？
2. 最も大事なものは「想像力」
3. 私たちはなぜ仕事をするのか？

まず、真の問題は何か？ 真の問題を見極めるには、目的と手段を混同しないことが重要です。人間は「うっかり」、時には「意図的に」目的と手段を混同しがちです。例えば、常滑市では、他の市町村と同様、「食育推進事業」に取り組んでいます。この事業の真の目的は「市民が、食に関する知識とバランスの良い食を選択する力を身につけ、健全な食生活を実践する」ことです。しかし、多くの担当職員は、「食育推進フォーラムの開催」が目的だと勘違いしています。フォーラムを開催して参加者が予定通り集まれば、「A評価」としてしまいます。でも、「フォーラム」は「手段」です。霞が関の真の問題は、単に「政策」や「制度」をつくることではありません。つくった政策や制度が、現場できちんと実施され、制度の目的が達成されなければ、意味がありません。

このようなことを防ぐために、私は「何のためにを3回繰り返す」ことを習慣としています。国会や各省庁間の論戦を聞いていると、「どちらが正しいか」という問題設定が多い気がします。でも、互いに自分の正しさを主張しだすと、対立が先鋭化して、本質から外れた議論に終始しがちです。本当に必要なのは「何が」正しいかを一緒になって考えることではないでしょうか。皆さんは、受験戦争を勝ち抜いてこられたので、「与えられた問題を解く」のは得意だと思います。しかし、著名な経営学者のドラッカーは、「正しい『答え』を見つけるよりも正しい『問い』かけをする方が大切だ」と言っています。私自身、社会に出てから、自分なりの問題が立てられるようになるのに10年もかかりました。もっと早く、ドラッカーの教えや坂本義和先生の言葉の意味を理解できていたらなああと、悔しく思いました。

二つ目は「想像力」についてです。新たな問題を解決するには、新たな解決策を構想しなければなりません。実際に体験したことのない問題の解決策を構想するには、できる限り詳細に、自分事として、現場の情景を思い浮かべなければなりません。それには「想像力」が必要です。物理学者のアインシュタインは「想像力は知識より大切だ。知識には限界があるが、想像力は世界を包み込み、進歩を促し、進化を生む」と言っています。

では、想像力とは何でしょうか？ 小説家の村上春樹

は「職業としての小説家」というエッセーの中で、「ユリシーズ」や「ダブリン市民」を書いたアイルランド出身の作家ジェイムズ・ジョイスの言葉を引用しながら、「イマジネーションというのは、まさに、脈絡を欠いた断片的な記憶のコンビネーションのことなのです。」と述べています。私自身、独創的なアイデアを思い付いた気がしても、よく考えると、過去に見たり聞いたり体験したりしたことのパーツを組み合わせて発想しています。

「この味が いいねと君が言ったから 七月六日はサラダ記念日」という短歌で大ベストセラー歌人となった俵万智は、「新しい言葉は発見できないけれど、新しい組み合わせは発明できる」と述べています。俵万智の歌集『チョコレート革命』の「チョコレート」と「革命」、島田雅彦の小説『優しいサヨクのための嬉遊曲』の「やさしい」と「左翼」、太宰治の小説『人間失格』の「人間」と「失格」などなど。「流し」と「公務員」の組み合わせも、そうかもしれません。そして、俵は、「意外なことばの組み合わせは、喚起力を生む。」とも言っています。「コンビネーション」という意味では、村上春樹と同じことを言っているように思います。

では「記憶」はどこから来るのか？ こんな言葉があります。「聞いただけでは忘れてしまう。見たことは覚えてはいる。やってみて初めて理解できる」。想像力の源泉である「記憶」は、「行動」による「体験」によってはじめて生まれると、私は思います。豊かな想像力を生むのは、多様な「記憶」。そして、記憶は多様な体験からもたらされます。では、多様な記憶を蓄積するには、どうすればよいか。私は、「仕事」だけでなく、「生活」や「遊び」を、丁寧に真剣にやること、そして新しいことに挑戦することが大切だ、と考えています。

人間国宝を辞退した著名な陶芸家の河井寛次郎は、「新しい自分が見たいのだ。仕事する。」という言葉を残しています。素晴らしい言葉だと思います。私なりに、アインシュタインを真似してみると、自分に見えていない状況はどうなっているか、次に何が起きるか、相手はどんな状況で何を考えているか、を想像する力は、「予測力」を生み、「交渉力」を磨き、「おもいやり力」を育て、「創造力」を高める。つまり、「想像力」は「共創力」の母である。という感じになるでしょうか。

さて、最後に、「私たちは何のために仕事をするのか？」についてです。このような問いかけをすると、「お金のため」、「自己実現のため」、「他人を喜ばせるため」、「社会をよくするため」というような答えが返って

きます。それに加えて、私は「仕事は、自分が『成長』するためにやるものだ」と考えています。ある大手設計会社の役員の方が、こんなことを言っていました。「今までの経験によれば、忘年会の幹事を任せるとき、一生懸命工夫して、仲間を楽しませるような企画を考えるヤツは、伸びる」。忘年会の幹事って、面倒な役目なんですよ。引き受けたって、自分の担当の仕事は減らないし、残業手当がつくわけでもない…。最近、「忘年会スルー」という傾向にあるようですね。でも、阪急・東宝グループ創業者、あの宝塚歌劇団を創設した小林一三は、こんなことを言っています。「下足番を命じられたら、日本一の下足番になってみる。そうしたら、誰も君を下足番にしておかぬ。」

私の「トイレ掃除の大先生」であり、人生の師でもある、イエローハット創業者の鍵山秀三郎さんは、こんなことを言っています。「人には常に成長の余地が残されている。その機会を活かすには、自分が今自覚している能力を上回ることを要求される環境に身を投入するのが、一番いい道である」。私は、困難な問題に向き合わねばならなくなってきたときには、「これは自分を成長させるよい機会だ」と考えるようにしています。

作家でエッセイストの沢木耕太郎が、数年前に某新聞に連載していた「春に散る」という小説があります。主人公は元ボクサー。ある事情から日本のボクシング界を飛び出してアメリカに渡り、その後ホテル経営者として成功して40年ぶりに帰国。ひょんなことから、かつて共に世界を目指したジムの仲間と再会し、有能な若いボクサーを育てることになる、という物語です。私も主人公と同じような年齢になってきたので、特別な感慨を持って読みました。沢木は、主人公の広岡に、こんなことを言わせています。「真拳ジムの亡くなった会長は『なぜボクサーがトレーニングをするのか、それはリングの上で相手より自由になるためだ』と常に言っていた。そう、アイロンも料理も、ボクシングのトレーニングと同じだ。家事が難なくできれば、日常というリングで自由に振舞えるようになる。自分はまともにやらなかったが、勉強というやつも同じなんだろう。家で勉強しておけば教室で自由に振舞えるようになる。何でもそう。トレーニングというやつは、そこで輝きたいと思っているリングで自由になるためにするんだ」。皆さんは、どんなリングで輝きたいのでしょうか。「仕事」を「そこで自由になるためのトレーニング」と考えてみてはいかがでしょうか？

元アメリカ大統領のJ・Fケネディも読んだとされている「代表的日本人」の作者で、著名なキリスト教思想家

である内村鑑三という人がいます。彼が長野県で布教活動中に宿を提供し、運転手も買って出ていたのが、現在の星野リゾートの社長星野佳路さんの祖父だそうです。内村が星野温泉の若主人に書いた「成功の秘訣10カ条」の最後には、こう書かれています。「人もし全世界を得るとも、その靈魂失わば、何のためあらんや。人生の目的は、金銭を得るにあらず。品性を完成するにあり」。私は、「仕事」というものは、人間としての「成長」のためのトレーニングであり、その真の目的は「良い人間になること」だと考えています。

21世紀に入り、資本主義経済やお金をどのようにコントロールし、格差を是正するかという議論が盛んにおこなわれるようになってきました。また、民主主義の機能不全を唱える声も大きくなってきました。皆さんがこれから携わる「国家行政」は、「政治」と共にその役割を果たす重要な仕事です。「政治」がいくら旗を振っても、行政が動かなければ、現実は何も変わりません。みなさんの今後の健闘を祈ります。

以上で、私の話を終わります。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

○**研修員** 私が学生時に市民会議に参加する機会があったのですが、住民の方たちがあまりに多くのサービスを求めすぎて、結局うまくいかなかったということがあります。先生がこれまで経験した会議で、似たような経験があるか、また、ある場合はどのように乗り越えたのか教えてください。

○**山田講師** そういったことはよくあることです。市民会議に参加する方の主体性が大事だという話をしましたが、主体性というのは会議に出て自分の言いたいことを言うということではなく、自分が役所の人、あるいは市長だったらどうするだろうと考えることです。参加者にそのように考えてもらうような環境づくりが大事だと思います。お話があった市民会議のように、参加者が単にあれもこれもやってくれという状況は、参加者がまだ批判者の立場にいる状況なのではと思います。批判者の立場から主体性を持つように変えるためには、まずは財政状況も含め、情報を全てきちんと開示する事が必要です。

それから、その市民会議は、行政対参加者という形で、参加者同士の話し合いという形になっていないと思います。そうすると、参加者同士は「○○をやってほしい」とそれぞれの主張を言うだけになってしまいます。

それを、参加者同士が話をして、財源が限られた中、いったいどうするのかという形に会議の方向性をもっていくには、マインドとスキルが必要なのですが、役所の人はこういうことに慣れていないため、これからはそこを磨いていく必要があると思います。今の日本はパイが増えない状況なので、やりたいことがたくさんある中でどれをやるかを、要求がそれぞれ違う市民同士で考えてもらう方向に会議をうまく運営する、結論へ誘導するのではなく、そういうプロセスをデザインする技術が必要じゃないかと思っています。

○**研修員** お話があった市民会議ですと対面で行うということが非常に強力な効果を発揮していたと思うのですが、現在の情勢ですとWeb会議などでの開催を考えなければなりません。Web会議を行うときに工夫・注意すべき点などがありましたら教えてください。

○**山田講師** 私は昭和の人間で、Web関係はあまり得意ではないので、感じることをお伝えします。ここ数年で新しい市役所庁舎を作っていて、現場の工程会議に毎週行っていたのですが、その会議もWebでした。正直ものすごくやりにくかったのですが、それでも一度でもちゃんと会って、どういう人なのかが分かっていると、Web会議でも何とかなると思えました。他方、一回も会ったことがない人とのWeb会議で対面と同じようにできるかということ、なかなか難しいのではないかと思います。だから、結局のところはコロナの終息を待つしかないというのが私の感覚です。

それと、会議の場で集まって話すだけではなく、みんなで視察に行くというのが結構重要です。現場にあるものを見たり聞いたりすることも重要なのですが、バスなどでみんなで行くと、道中や食事の時にいろいろな雑談する機会があったりして、そういう中で、お互いの間の壁が取れて本音で話せるようになるというのがあります。民間企業の人たちは接待ゴルフというのをやります。3人か4人で一日ゴルフコースを一緒に回ると、その人がどんな人かというのがだいたい分かります。そうするとその後、仕事がしやすくなります。仕事以外の背景を共有するというのは本音で議論ができるようになる土台のようなものとして非常に大切だと思います。こういったことはWeb会議では代替することができないと感じています。

○**研修員** 直接市民の声を反映する機会を作ることが問題解決につながるのだと思い、市民の声を直接聞きながら仕事をしたいと思いました。中央省庁に若手職員とい

う立場で居ながらにして、市民会議の形まで行かずとも市民の声を取り入れるためにできることのヒントがありましたら教えていただきたいです。

○山田講師 できるだけ霞が関にいる時間を減らして、遊んだり生活したりする時間を増やした方がいいと思います。

常滑市では、今、3回目のワクチン接種をどうやって打とうかという話が出ています。日時を決め打ちしてしまうかなど、いろいろなやり方を考えて悩んでいます。このように悩んでいるとき、私の場合は買い物に行って店の人に話を聞いたりしています。先日のお休みの時にはクリーニング屋さんで夏のスーツを出しに行ったのですが、その店頭でご主人の奥さんに、「今度、予防接種の3回目の予約どうしたらいいと思う？ 例えばこういうやり方はどうだろう？」という感じで聞いてみました。すると、そのやり方は良いとか悪いとか、こういうふうにしてくれた方がやりやすいなどと答えてくれました。こんな感じで、知らない人10人くらいから意見を聞くと、何となくではありますが、どうしたら良いのかが分かってくることがあります。市民会議をすることになるとかなりの手間になりますし、国の役所では実際のところなかなかできませんよね。だから、そこら辺に行って誰かにちょっと聞いてしまうのも良いかなと思います。家族に聞いたりするのもいいかもしれません。

○研修員 市民の方の声や現場の声を聞くことが非常に重要だと感じました。私としては市民会議や意見交換などを日常的にやれたらいいなと思っているのですが、下から意見を上げていっても実現はなかなか難しいと思います。そこで、山田講師から見て、下から意見が上がってきたときに、こういった意見であれば受け入れられると思えるポイントがありましたらご教示ください。

○山田講師 別のところでは、こういうやり方をしているうまくいっていますと試してみるのはいかがでしょうか。上司は失敗したくはありませんので、初めての事はなかなかやりにくいと思うのですが「あそこでこんなふうにやっていて、うまくいっていますよ」とか言うのだいぶ違うと思います。

ただし、一見すると同じ「市民会議」のように見えるけれど、その目的や参加者によっては、それが必ずしも参考になるとは限らないということがあります。そのため、事例を参考にする場合は、それをよく調べてみるのが重要なのではと思います。

それに関連して、市民会議のメンバーの集め方について、少し私の考えを述べたいと思います。例えば、「霞が

関」がやる審議会などは、委員はだいたい「あて職」ですよ。あて職にもメリットはあって、それは、それぞれのステークホルダーの人たちの意見を集めることができるという点です。ただしこの場合、参加者はそれぞれの団体の利害を言いつけなしです。だから、役所側でそれらを集約して、選択をして政策をつくっていくという形になると思うのですが、このような形では参加者その人が本当のところはどう考えているのかということを知ることができません。

このほかの方法としては「公募」という方法もあります。これは、例えば図書館建設について、みんなで話をしてほしいので集まって下さいと広報誌などに掲載して人を集める方法です。この方法ですと、題材に非常に関心が高い人が集まってきますので、ヘビーユーザーの意見を聴いて施策をブラッシュアップしていきたいというときに向いていますが、非常に偏った人たちが集まってきますので、平均的な市民の声を聞きたいというときには向きません。

参加者の本音を聞きたいとき、平均的な市民の声を聞きたいときに、私が市町村の中でやる場合に取る方法は無作為抽出です。無作為抽出でリストを出して依頼をすると、日本ではだいたい5パーセントの人がやりますと言ってくれます。このやり方で一定の人数を集めると、世論がだいたいどれくらいの分布になっているかという傾向がわかります。

だから、何をやりたいのかによって、どのようなやり方を選択したら良いのかということが決まってくるのですが、そのことをよく考えて決めずに、間違っただけのプロセスで実施する流れを組んでしまうと、各自が意見を言うだけの会議になってしまったり、意見が大きく偏ってしまうなど、変なことになってしまいます。そして、一度変な形の会議が実施されてしまうと、市民を集めて会議をしても大変なことになるだけで何も得られないから二度としないということになってしまいます。

このため、どこかの例を参考にするときは、何のためにその会議が実施されていて、どういうプロセスデザインをされているのかということをよく見て、それが自分が取り組もうとしている問題に本当に参考になるのかどうか、あるいは、この部分は参考になるけど、ここはならないなど、そういったところをよく調べた上で参考にすることが重要ではないかと思っています。そこまで考えた上で良いと思える例があれば、「あそこでこんなことをやっていて、うまくいっていますよ」と上司に説明すると、説得力が上がると思います。

○**研修員** 自分の問題意識と事前の検証が大切ということでしょうか。

○**山田講師** そうですね。だから繰り返しになりますが、問題の本質は何なのかということをよく考えて、それを解決するためにどういうプロセスをデザインするのが非常に大切です。私はよく、「最初から結論があるんでしょ」と言われるのですが、実際はないんです。私に結論がないので、なんとなくですが、市民の人たちも主体性を持ってくれるのかなと思います。もし私が最初から何か結論を持っていて、アライバイ作りのために市民を集めて会議を実施して、さも市民がこう思ったというような物語をつくりあげてやろうと考えていたとしても、たいていの場合は、途中でバレてしまいます。そして、バレた途端にみんな無関心になってしまいますので、会議が盛り上がりなくなります。

100人集めて会議をしたときはどういう心境でしたかと聞かれたとき、「ゴムでできた手綱を100頭のシベリアンハスキーにつけて、私が犬ぞりに乗って、どこへでも連れて行って下さいと言って走り出したという心境です」と答えると、「何でそんな無謀なことをするんですか」と驚かれたことがあります。でも私は、今日の日本の市民というのは、一定数以上の人を集めれば、会議で日曜日を5回潰して議論をしようという気概がある人なら、それなりに政治や行政に参加意識があって、それなりに他人のことも考えられて、それなりに自分の考えがある人たちが集まってくれるぐらいのレベルになっていると信じています。

○**研修員** 市民病院の改革の過程で、最初は病院側がコストの意識に関して無責任だったところから、経営が質とともに改善していったというお話がありました。コスト意識を変えるのは難しいと思うのですが、市民会議の中で、具体的にどういうふうにコスト意識が変わっていったのかについて教えていただければと思います。

○**山田講師** 常滑市民病院のケースでは、毎日の患者さんをこなすだけで大変なので、病院の経営状況が危機的な状態になっているということを知らない人がほとんどでした。それから、新しい病院の設立は無理だろうとみんな思っていました。そのような中で、市民会議が行われ、市民の人から経営改善ができるなら一緒に市民病院を建てましょう。私たちも応援するからと言ってもらえるようになり、病院の人たちはそれに非常に勇気づけられました。

そして、看護部長や院長を中心に、今は売上げが上がらないのとコストが高いのが経営状況悪化の原因となっているので、どこを改善すべきか、簡単に具体的な目標を設定して改善に向けてみんなで頑張れば新病院を建てることできるかもしれないという動きが生まれ、それが全体に伝わり、「空気」が変わっていきました。

つまり、経営者というのはそういうところをどのようにデザインするかが大切です。みんながどう思っていて、どのような目標を設定してどのようなモチベーションを持ってもらったら良い方向に変わっていくのかということをよく考えて上手くやれる人が、上手に改善をしていくことができるのではないかなと思います。