

中野市長の池田茂と申します。今日は、大勢の皆さんの前でお話しするという事で、私自身、大変緊張しておりますが、皆さんが緊張しますと私も更に緊張しますので、リラックスして。多分この講話は、研修の中でも最初のコマだと思いますので、慣らし運転のような感じで、気楽に聞いていただければと思います。本来ですと、レジュメを用意して皆様にお配りするのですが、それほどの内容でもないということで、気楽にお聞きください。

最初に、通常ですと中野市の概要をとということなのですが、今、丁寧に説明いただきましたので、これ以上のことを申し上げるつもりはございません。本日お集まりの皆様は、中野市の近隣の市町村というか、自治体の皆様がお集まりなので、これからも実際に業務に就かれてから、いろいろな形で関係を持つことが多いかと思っておりますので、その辺は割愛させていただきまして、私の経歴から、少しお話し申し上げます。

私は、1953年、昭和28年に生まれました。これは記念すべき年で、ペリー来航から100年後に生まれたという年です。戦後間もなくの復興のさなかで、生まれ育った時代は高度成長期です。経済が爆発的に進んでくる中での成長期に育ちまして、地元の高校を卒業してから、実際は二つの大学に行ったのですが、最終的には東京の大学を出まして、横浜の銀行に勤めたというところであります。事情がありまして、三十数年勤めて地元に戻りまして、いろいろと活動しておりましたら、「市長にならないか」というお話をちょうだいして、市長選に挑戦して、平成24年に市長になったということです。

銀行と自治体、いわゆる行政府の組織の違いに戸惑うかと思ったのですが、よく「縦割り」などと言われるのですが、私のいた銀行も縦割りでしたので、会議体の持ち方に全く違和感なく、すんなり入れたと思っております。といいますのも、私どもは横浜銀行だったので、歴代、大蔵次官ないしは財務省出身の方が頭取を行うという形で、制度自体が全く一緒だったということでもあります。内容的には、自治体に入りましてから、中野市に市長として就任してからは、いろいろと戸惑う面も多々ございました。そのようなことも折にふれながらお話しして、皆さん方がこれから地方を支える職員として、自治体の職員として、公務員として働く際の、私からの激励のメッセージ的なこととお話しできればと思っております。

さて、最近よく言われているのですが、私たちは激動の時代にいるということで、これは、何年前かに私どもの所内の研修で市長講話で使ったものを、少しバージョンアップして持ってきたものです。この時代の変化というものは、皆さん、中に流されて、この世代に生きているのですが、人口減少と少子高齢化。耳にたこですが、人口構造が大きく変化してきているということで、先進国の中でも日本が最初に急激な人口減少に遭っているということは、皆さんご存じのことかと思えます。そのような意味で、「課題先進国日本」という表現があったりします。

それに対して、地域活性化を先進的に追求していかなければいけないということで、地方創生の中でも、地方創生総合戦略というものを、今年が最終年度なのですが、政

府が決めまして、二つの目標を掲げているわけですね。一つが、人口減少対策。そしてもう一つが、東京一極集中の是正。このあたりが求められて、いろいろな政策に、自治体も県も、その他市町村も、国としても取り組んでいるということです。ここでは、競争という概念よりも、先進的なその地域に合った地域づくりを考えていかなければいけないということで、「ローカライズ」や、最近では「共創」という形で、そこに位置する、そこになりわいを求めている人、企業、各種団体、自治体も含めて、みんなで協働して何か物を作り上げていくことが必要なのではないかとされている昨今であります。

そのような中で、現在、総合計画が各自治体で作られるわけですが、私自身が市長になってから、昔は経営学で「ビジョナリー経営」という話があったのですが、ビジョンを共有しよう。「こうありたい」「こうなるんだ」というビジョンを作って、それをどれくらい共有できるかが、これから自治体の推進力になるのではないかと。市民の皆様や村民・町民の皆様、県民の皆様もそうですけれども、あるべき姿を、ある程度明確にする必要があるのだろうと。このあたりに関しては、私自身が市長になってから本当に示せていたのかということ、一つ反省している点であります。

そして最後に、豊かさの変容というか、社会構造の変化があるのですが、社会・経済構造が変化するにつれて、また、国際化などいろいろとありますけれども、豊かさに代わる価値観が多様化してきている昨今ではなかろうかと思っています。その他、環境的にはAIやIoTなど、変わる経済・社会環境構造があるのだという認識で、環境変化は、人口減少を基にこれまで来ている。そもそも人間社会というものは、人間社会と言ってしまいましたけれども、人間がなければ経済という言葉はないはずであって、私たちは人の間に生きているということで、やはり人を中心に動いている。社会とは、人で構成されている。その具体的な動きを、自治体の一つの中心となって、やっていくべきだろうということでもあります。

私が市長になって、初めて私どもの職員の前で言ったことは、銀行では銀行員をやっていたわけではなくて、研究所にいたわけですが、これから自治体の皆さんは、ある意味で専門性を持った、ないしは多様性を持った、総合的な面もあるかもしれませんが、いわゆる研究員である、シンクタンクの要員であるということ、よく話してあります。「そんなことないよ」と言う方もいらっしゃるかもしれませんが、自治体の職員になった皆さんほど、幅広く社会の問題の情報を持って、触れることができる人はいないのです。一企業、一団体であれば、その団体の経営をどのようにするかですけれども、皆さんのところには、あるとあらゆる問題が存在している。隣の部署をのぞけば何をやっているかという、社会福祉の問題をやったり、教育の問題をやっていたり、道路、危険分野ですね、いわゆる。最近の災害に対する対策をやっていたり、ありとあらゆる問題がそこに凝縮されて流れているということで、「地域のシンクタンクなんだ」と私はよく言っていました。

さて、これは、皆さん何回も見た図だと思えます。世界人口は、赤のラインのように急激に増えていますけれども、下の「日本のピーク」と書いてある、あれが日本の人口の推

移です。日本の人口は、世界人口が増える中で減少している。これは、お隣の韓国も合計特殊出生率が1を切りましたから、やがてやってくるだろう。中国も、一人っ子政策の関係で、やがてやってくるだろうといわれていますが、日本が最初に人口減少、超高齢化社会に突入してきているという実態であります。世界人口が増えるだけで、日本の人口は減っているという環境認識と、もう一つは、細かく見る必要はないのですけれども、江戸時代から3,000万ほどの人口が、いわゆる産業革命の成長の中で急激に増えて、2006年に1億2,000万人強でピークアウトして、人口減少に入った。

ちなみに、私は1953年ですから、まさに人口が急激に伸びている時代。1人当たりの生産などを考えると、パイが大きくなって、急激に成長している時代でした。また、高度成長期ですから、インフレもそれなりにあって、とにかく大変な勢いで給料が増え、大変な勢いで物価が高くなるという感じですがけれども、拡大生産、拡張生産というものを身近に感じてきた人間です。ところが、ここに来て、今まで日本人が経験したことのない人口減少という状況に入ったわけです。減っているということは、誰も経験したことのない社会なのですね。これから皆さんは、その社会の自治体の、地域の経営に関して、ハンドリングをしていかなければいけない。そのような時代にあるのだという認識が非常に重要だと思いますし、皆さんの経験こそが、実は自治体にとっても重要になると思っています。

ここで、ちょうど平成から令和という元号に変わるわけですがけれども、1989年、平成元年に、日本の合計特殊出生率が1.57という人数になったのです。これは、その何年か前にひのえうまの人口減少があったのですが、そのときを下回ったのです。時の内閣が海部俊樹さんで、海部俊樹さんが、「これは大変なことだ」と。何とかしなければ、日本の人口はこれからどんどん減っていってしまうということで、いろいろな研究会のようなものを立ち上げたのですけれども、以来30年間、繰り延べ、繰り延べ、先送り、先送りで平成が終わるのです。

ここに来てやっと、例の幼児の保育料無料化など、出生率をアップさせるために、たくさんのお子さんを増やしてほしい。欲しいと思う子供さんが3人とすると、実際は1人や2人しかいない。「本当は3人ぐらい欲しいね」というご家族がいるという、そのような数字でもって、その環境を整えようということが、30年たってやっと始まった。もし30年前にやっていたら、そのときに生まれた子は、今、30歳でしょう。ですから、僕は「遅い」と言っていたのです。なぜそのときに第一歩を出さなかったのか。実際の行政の政策は、とにかく時間をかけて、ゆっくりやりますので、いつも追いかけですね。このようなことでいいのだろうかということを考えています。

ただ、もう一つ皆さんが私と違う経験を持っていることは、皆さんはデフレの社会を生き延びてきています。物価が上がることはよくない、物が上がることはよくないと言っているのですけれども、昔は違うのですね。物価が上がっても、給料がその分、追いついていきますから、何が起きたかということ、日本の外為の交換レートが1ドル360円から200円台

になって、やがて120円と、日本人が海外へどんどん行けるようになって、通貨が強くなった。そのような意味でも、日本人の国富、私たちの実質所得という面で見ても、非常に豊かになったと感じています。

昔は海外旅行などは、とても平民はできなかつたのです、私のような。ところが、今は、どんどん行っているでしょう。私も去年は2回海外に行ってきましたが、簡単に行けるようになってきている。このような感覚も、やはり日本の経済の力なのでしょうけれども、いずれにしても皆さん方はデフレしか感じていないということが、これから人口が減少していくと、皆さんの感覚はシュリンクしていく、小さくなっていく。その中で苦しくなっていく。更に節約をしなければいけないという悪循環に入っていくと、大変なのです。私たちは、これから攻めなければいけないということが私の持論です。待ちの姿勢では、「座して何々を待つ」という言葉がありますが、いずれ自治体はシュリンクしていきだろうということで、各自自治体は今、盛んに、先ほど言った地方創生という形で、取り組みを行っているところが本質ではなかろうかと思っています。

地方創生について、人口が減少しているということで、出生率低下、子育て環境の整備をして、とにかく日本の人口を増やしていきましょうと。ここで、入管のいろいろな法令が改正されて、新しい状況になりましたけれども、外国人労働者の問題。もし30年前に日本がきちんと人口減対策をやっていたならば、この問題は、なかったはずですが。確かに外国人の皆さんに入ってきてもらうことは、異文化との接触になって、私たちの新たな領域展開があったかもしれませんけれども、地域におけるコミュニティの崩壊など、行政がやらなければいけないことがたくさん増えてきたわけです。国際化などといわれますが、いずれにしても地方創生の目的は、人口減少対策がそれで、一極集中は、新たな思考というか、新たな若い世代の動向が生み出されてきているように思っております。

そこで、ここから先は話が飛んでいってしまうのですが、明治維新の話をして、明治維新になって、時の明治政府が「北海道開拓をやろう」と言ったときに、屯田兵といって、聞いたことはありますね。首都圏から集めたような人を北海道に移住させるのですが、そのときに、北海道の札幌の原野に東京都の杉並区にあるような家をたくさん建てて、そこに住ませたのです。どのようになると思われますか。大変な極寒の中で、彼らは生きなければいけなかった。明治政府の発想は、東京にあるものを、東京の文化を、全て日本国内に広めていった。これは、まさに中央集権の一つの事例ではないかと思えます。

私が海外旅行に行って思うことは、日本の町は、どこに行っても、変な話ですけども、イオンさんや量販店がたくさん並んでいる。中心市街地は全て寂れている、商店街が。そのような景色を見るでしょう。どこに行っても同じような店しかない。これは、画一化された社会が、中央集権という形で東京の文化が輸出されたのだと私は考えています。これからは違う。先ほど言ったローカライズのような形で、私たち自身の町、私たち自身の地域。その独自性をどのように表現していくかによって、自立性というか、誇りというか、そのようなものを培っていかなければいけないと常々思っています。

地方創生にはそのような主眼があると思うのですけれども、基本目標としては、これは内閣府が出した資料ですが、地方に仕事を作り、安心して働けるようにする。当然ですね。地方に仕事がなければ人は帰ってこないわけで、なりわいが立たなければ。私自身も、父が他界しまして、帰ろうか、帰るまいかと思ったときに、今の所得が確保できるのであれば帰ろう。しかし、その場所がないとなれば、ぎりぎりまでそこで働いて、ある程度の将来予測が立った時に帰ろうという判断でした。なかなか清水の舞台から飛び降りることは難しいです。これは常識なのです。ですから、地方産業の競争力強化はあるのですけれども、具体的にどのような政策となって表れているのか、常に私はウォッチしています。

次に、個別産業の強化です。先ほど中野市は農業を基幹産業とするとお話し申し上げましたけれども、実は中野市は、産業別のイールド、いわゆる産出額で見ると、当然のことながら、二次産業、三次産業が多いのです。一番農業で問題なことは、付加価値率といって、同じ販売高でどのくらいの利益を得ているかといった場合に、農業が一番低いのですね。これが農家所得になるわけで、その人たちの所得を上げるということは、実は中野市の税収が増えるなど、そのような循環を考えるわけです。そうすると、今、農業が盛んですから、農家の皆さんに更にクオリティーや価値の高いものを生産してもらうことによって、中野市の財政が豊かになるという判断です。

工業には工業のがっちりとした流れがありますから、相当な新産業を持ってこない限りは、新しい事業体が起きない限りは、無理だということなのです。一番伸びしろがあるということで、政府も、農業の産業化ということをやったのです。ここに黒板があるけれども、後ろの人は見えませんが、戦後、日本の第二次産業の付加価値率は、このように伸びたのです。高度成長期ね。ところが、農業は伸びていないのです。だから、産業化しようと言っているのです。

次に観光振興、地域資源の活用と言っているのですけれども、具体的な作戦があるのか、具体的に何を打ち出しているのかというと、私が市長になってから、いつも補助金の申請に国会に行くのですが、このようなことを言っただけではないのですけれども、具体的に何も持っていなくて、実は政府は、「地域独自のものを出してくれ」とアイデアを募集しているような状況が実態なのではないかと思っています。

最後に人材還流システムの構造ということで、地域の仕事支援センターを作ることや、プロフェッショナル人材の地方還流などと言っていますけれども、このあたりは、やはり皆さんの価値観が変わって、「地域で私たちは生きるんだ」「地域をよくするんだ」「そこにこそ私たちの新しいライフスタイルがあるんだ」という方が、私自身は、実感として増えてきていると思っています。中野市は少ないのですけれども、地域おこし協力隊の皆さんの話などを聞くと、自立したい、自分でなりわいを立てて自由に生きてみたいという人も、結構出てきていると思っています。このあたりの流れは、地元のいい高校を出て、いい首都圏の大学に行って、素晴らしい上場企業に勤めて、家を建ててマイホームを持って、リタイアしてという流れは、変わってきているような気がしています。

いずれにしても、地方創生の目的をこれから政府がどのように考えるかは分かりませんが、このような流れの中で、皆さんが公務員としてこれからお勤めになるということを申し上げたかったわけです。

次に総合計画ですけれども、このようなことを言うと怒られてしまうかもしれませんが、実際に入って一番驚いたことは、計画の多さです。中野市だけでも、50本もありました。「計画一覧を持ってきて」と言ったら、関係計画など、計画、計画で、この計画をどのようにするのか。先ほど言った地方創生は、「PDCAで回せ」と言って、Plan、Do、Check、Actionを常に回して、どこが至らないかというのを……。どうもここは、なじまなかったです。私は、あるべき計画は総合計画だけでいいのではないかと思っているのですけれども、いろいろと聞きましたら、政府の方で、補助金が欲しいなら、何かをするのなら計画を作れと、そのための計画がたくさんあると聞いています。それはしかたがないことではあるのですが、計画を見る場合に、何を自分は大事にした方がいいのかということは、それぞれのお勤めのセクション毎に違うと思いますけれども、考えてほしいと思っています。

自治体を経営することのだいごみは、私が研究所にいたのは、ちょうど慶應義塾大学のSFC、湘南キャンパスができた頃です。そのときに私が担当で、藤沢市さん。神奈川県は、長野県のように自治体が多くないのです。21自治体くらいしかなかった。全て企画担当の部長さんを集めて、SFCと私どもの研究所がコンソーシアムを組んで、選んだテーマが、「これからの自治体経営」だったのです。これからは経営していかなければいけない。待ちの姿勢ではだめなのだということで、「経営」という言葉が使われた最初だと思います。当時の総合政策学部長だったか、キャンパス長が加藤寛さんで、相磯秀夫さんなどがいらして、だいぶいろいろなことを話したことがあります。そこで挙げられたことは、公務員の皆さん、私たちの生産性向上と、経営資源の有効活用。私たちの周りには、経営資源がたくさんあります。皆さんは、非常にやりがいのある職場に、立場は違っても、入ったのだということを考えていただきたいと思っています。生産性を向上させ、成果が見える業務の展開ですね。

ここで言いたいことは、自治体はアウトカムだけではない。アウトカムはわかりますか。間接的な収入。先ほど言ったように、農家の皆さんがもうかると税収が上がるから、間接的に市が潤う、自治体が潤う。誰かにもうけてもらう。それが間接的です。インカムは、直接自分が物を売る。自治体にもインカムがあってもいいと、私はいつも思っています。自治体の有効資源ですね。英語では、「パブリック・サーバント」と公務員は言われます。サーバントは、給仕するという意味です。そうではなくて、これから皆さんに思ってもらいたいことは、パブリック・コンサルタントなのだ。「どうしたらいいでしょうか」と言われたときに、「こうすべきですね」「こういうことができますよ」という、まさにやっていることです、店頭等では。

もう一つは地域のコーディネーターや、もっと言うと、最近、地方創生の中で言われてきた言葉の中で、ある人に言われたことは、キュレーターです。キュレーターにはいろいろ

ろな意味があるのですけれども、新しい価値を見つける人のこと。「ここにこんなものがあるんだけど、これはどうだろうか」と言われたら、「こういう価値がありますね」と。キュレーターです。うちの村を何とかしたい、うちの集落を何とかしたいと言われたときに、「ここに、こんな価値があります」ということを見いだしてあげられる人。それが公務員なのではないかと思っています。まさにこのようなスタンスを取ることによって、待ち受けから、より積極的に、能動的に前に出る公務員になれると思っています。

今、中野市でも、小学校の統廃合をやっています。五つの学校が余ってきます。全国で4万あった学校が、今、3万ぐらいになっていまして、この間、とある国交省のところに説明を聞きに行きましたら、最適解は1万だそうです。3万校が余ってくる、自治体の学校が。そのときに言われたことが、地域の最大の大家さん。不動産をたくさん抱えているわけです。不動産は、寝かしておいたら何の意味もない。そこに収益を生むような機会を考えてあげないと、収益を生んでこない。そのような意味でも、大家さんだったりする。このようなことも考えていくということで、地域のシンクタンクなのだと。そして、経営することにつながっていく。経営とは、そのようなことなのだということですね。

高度成長期は、土地価格がどんどん上がりました。都市神話は崩壊するわけですがけれども、放っておけば地価が上がっていく段階では、先行投資をして、土地を用意して、そこに住宅を建てるといったことが政策として執られたのですが、今、地価は上がりません。そのようなときに土地を持っていても、しかたがないでしょう。活用するか、身軽な経営になるか。そのような判断も、これから自治体にとっては、地域を経営するという意味では大変な政策になってくるだろうという、時代が変わったということを言っています。

そして、「時代の環境変化」などと書きましたけれども、ここでは、マクロ的影響と書いてありますが、先ほど言ったように、高齢化率の第1位は十数年続く。2045年問題など、今、1.8などを目指しても、今後とも日本の人口は減るわけです。人口置換係数が2.18生まれないと、それ以下だと人口は減っていくということで、このあたりから将来を見据えて、皆さんには、地域経営に関して責任を持って、夢を持って取り組んでいただきたいと思っています。もう一度言いますが、「豊かさとは何だろう」ともう一度考えてみたいということは、常に思っていることです。ソーシャル・グロス・ウェルフェアか知らないけれども、そのような統計を取ると、日本は下の方なのですね。北欧のスウェーデンの方が高かったり、エストニアやラトビアなど、バルト三国の方が高い。制度の仕組みがありますけれども、豊かさとは何かということを考えてほしいということです。

これも余談ですけれども、昔、関西電力の会長さんがいらっしゃいまして、あるときに聞いて「これは革命が起こるな」と思った話が、今、そのとおりになっているのです、驚いているのですが、21世紀は何かと言ったら、「三つのEだ」と言われたのですね。三つのEとは何かというと、ここに書きましたけれども、最初に言われたものは「エネルギー」だったのですが、その次が教育だったのです。「エデュケーション」が重要になってくる。これをどのように取り扱うかによって、変わってくる。もう一つが「エコロジー」、環

境だったのですけれども、その他にもいろいろなものが入ってきています。20世紀は、とにかく経済でした。「エコノミー」でした。それが変わってきているという意味でも、行政がやらなければいけない領域というか、質というものが、重点が変わってくると思って仕事をしております。

その他にも、順不同で申し訳ないですが、中央と地方の関係を、もうそろそろ見直した方がいいのではないかと。地方分権などと制度的なことを言っていますけれども、実態として見れば、地方が独自性をいかに発揮するかということによって、逆の流れによって変わっていかばいいかと心の中では思っています。

また、人口動態の話も次に書いたのですけれども、飯山に新幹線の駅ができて、金沢まで開通して、やがて敦賀まで行って、京都まで入っていくという状況になると思います。私が小さい時には、東京に出るために8時間かかりました。大学受験の時は急行「信州」が走っていて、4時間かけて大学受験に行きました。それが、特急「あさま」になって、新幹線に変わってきて、時間距離がどんどん縮まってくる。この環境は、実は私たちが考える以上に、人は敏感に察知して、今、行動を起こしているということです。

例えば、最近は移住交流などという話をしていますけれども、「二地点居住」などと言っています。この間もテレビでやっていましたが、佐久にお住まいになっていて、東京の大手町にお勤めになっていらっしゃる。このあたりは、トフラーの『第三の波』を読んだことがある人はいますか。古い本だけれども、いないか。20世紀最後、1990年代に読んだのですけれども、そこにもう書いてあったのですね。なんとあの頃に、北九州から東京に飛行機で通って働いている人が、3,000人いたのです。何らかの形で必ず飛んで、行き来をしている人が。それほど人間の行動範囲が変わってきて、これが地方を変えてしまう。

新幹線が通ると、「ストロー効果」といって、経済の購買力が全て吸い上げられて、中央に行ってしまう。これは、中央の発想だからなのです。そこが便利だから、みんな吸い寄せられるのだけれども、そればかりではなくて、それをさせないための地方の独自性を出していくことが、実は逆流もあるということで、考えなければいけないというようなことも考えたりしています。すみません。今日は、頭の中にあるものをみんな吐き出そうと思っているから、話が飛びますけれども、オリエンテーションだと思って、疲れている人は寝ていてけっこうですから。

「ビジネス環境を変える」という、このあたりも、よく私は若い起業家などに直接会いに行くと、「地域に来ないか」と。決して私は、「中野市に来ないか」とは言わないのです。このエリア全体で考えていますから、長野県の善光寺平に来ないかと。地域特性が全く違いますから、彼らに合うか、合わないか分からないし、限定的なことを言わない。そうすると、彼らは考えてくれます。時間距離にしてどのくらいあるか。最速85分で、新幹線で東京駅に出られる。「大学には、じゃあ、通えますね」「研究室に行けますね」と、そのような話をよくするのは。ですから、どのような条件をそろえてあげるかによって、チャンスがやってくる。黙っていて、ただ「いらっしやい」とやっても、人は来ないというこ



とですね。そのためには広域的な連携が必要で、中野市にない機能は長野市にあります。長野市にない機能は、どこそこにあります。

例えば、今、中野市にも10人ぐらいいるのですが、CADをやっています。3D。それは、東京のある会社が募集したのです。「こういう環境で仕事したい人」と言ったら、10人いたのです。何をやりたいか。冬にスキーをやりたい、自然が大好き、空気のうまい所で仕事をしたいという人が、中野に入り込んできています。これからは分からないのです。目に見えない形で、若い人たちは移動し始めます。このようなことを、しっかり捉えていかなければいけない。中野市は112平方キロメートルなのですけれども、10.5×10.5しかないのです、面積が。そこに限定的に入れというのも、変ですよ。『皆さんがやりやすい環境の中に入ってきてください』ということが、実はエリア全体の活性化につながっていくという、壮大なことを考えています。

新たな地方創生は、ここに書いてあるように、「複眼的視覚」といって、いろいろな方面からいろいろなことを見る。一つのことが一つだけの効果を生むのではなくて、多様な効果を生むのだということを常に考えていく。これは、政策にも言えることなのです。農業振興は、農業を振興するだけではないのです。その人たちが持ち込んでくるネットワークや行動半径から得られる新たな展開を、必ず私たちにもたらしてくれる。それから、広角的な視覚。広域的と言ってもいいかもしれませんが、自分のところだけを限定的に考えていたのでは、これからの発展はない。「自利利他」という言葉をご存じかと思いますが、己を利することは他を利すること。自分がもうけようと思ったら、相手にもうけさせなければだめだという、平たく言えばそのようなことかなと思っています。

ここからは訓示のようになってしまうので、メモは取らなくてけっこうですけれども、思っていることを言います。皆さん、仕事に入られると、必ずパーツないしは役割をきちんと分担されるのですが、先ほど言った、広い意味で社会において何かしらの仕事をやる人は、必ず存在価値があるということは思っていてください。職業に貴賤なし、自分の行った部署に貴賤なしです。そして、組織の中であって、人間として生きがいを見つける。必ず職務には意味がある。

そのときに、最初はないかもしれませんが、あるプロジェクトで「これ、何々さん、やってね」と言われたら、何のためにやるのかということをつかんでほしいのです。例えば、私が部長の時に、プロジェクトを組みます。そのときに、「君は、これを調べておいて」とやるではないですか。そのときに、何のために調べているのか、この仕事には一体何の意味があるのかというと、全体の流れの中で自分の位置が全て決まっているわけです。全体をつかまないと自分の役割が分からない。そのようなケースもあります。もし上司から「これを調べておいて」とただ渡されたら、「何のために」という言い方をするとカチンとくるから、「すみません、どんなプロジェクトでしょうか。どのような意味なんでしょうか」ということを、うまく聞き出す方法を見いだしてほしいと思います。全体をつかむことですね。一人の仕事が遅れると全体のプロジェクトの進行が遅れるということは、どこの組織

でも一緒ですが、与えられた期限内に必ず期待される成果物を出していくことが、仕事の中身だと思います。

その他には、「不安を持たないでね」ということを言っています。ほとんどのことは、自分で考えている不安だから、それを周りに相談すればいいことであって、一人にならないことが一番重要です。一方で、控えめにならずに挑戦をしてください。私もそうですけれども、「市長になれ」と言われた時には驚きました。「私にできるのだろうか」と。やればできます、誰でも。その職責が、その人を育てます。責任が育てていくということを思ってください。これは、理屈なしで言えることだと思います。私は二十何年間、職員採用担当をやっていたことがあります、前の研究所で。そのときにみんなに言っていたことは、「聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥」。分かったような顔をして、ばかにされるなどと思わないで、何回聞いてもいいから聞く。「おまえ、何度言っても覚えな」と罵倒されてもいいから、聞けばいい。にこにこして、「すいません」と。これが重要だと思います。

次は、これもカーネギーが言っている言葉ですけれども、「思いは実現する」。「思ってもみなかった」ということは、まずないです。これはぜひやってほしいのですが、必ず思いがあるはずなので。「こうありたい」「何々をしたい」と。それは思い続けてください。そうすると、体が動いていきます。なぜかという、その周辺のことを本を読んだりして、意外と読んでいくのです。そして、あるとき花が開きます。私が「市長になるなんて思ってもみなかった」と冗談で言ったら、昔、私が銀行員の駆け出しで5年めくらいの時に、隣に横浜市から出向してきた人間がいたのです、優秀な。その人は後で副市長になりましたけれども、市長になって挨拶に行ったら、「池田、『俺、田舎に帰って市長やるんだ』と言ってたよね」と。「そんなこと言ったっけ」と言ったら、飲めば必ず言っていたと言われて驚いたのですが、潜在意識にあったのかなと自分自身で思いました。それほど強くは思っていなかったのですけれども、そのようなことはありうる。

最後のところは、よくコンサルタントの人たちに言っていたのですが、必ず皆さんはどこかに種をまいているのです。よきにつけ、あしきにつけ。その行動が、全て種です。それをいつか刈り取らなければいけない。刈り取る日が来ます。いい種をまいていけば、いい行動をしていけば、思いのある行動をしていけば、必ず刈り取る成果が出てくる時があります。このようなことも考えながら、努力しただけ結果に表われるということは、考えておいていただければと思います。銀行員時代に、私はそれほど勉強をするタイプではなかったのですが、こつこつやった人間は、必ずそれなりの成果を得て、好きな職場に行っているという実態でした。

もう一つ、これもお願いしたいのですけれども、中野市の例で恐縮ですが、部長、課長、課長補佐とずっと来て、「ご裁断を」と来たときに、意見が出てこないのですね。最初に出てきたことは、投げかけたものに対して、できない理由をたらたらと言われるのです。「結果だけ言ってくれ」と。「できない。何となれば、こうだ」という、そのようなやり方がないのですね。それから、これはしかたがないかもしれませんが、部門で決定したものを聞

いてくる。しかし、「ご裁断を」というときは、自分の結論から言うことが礼儀だと思うのですね。

この中で、民間から来た人も、転職した人もいるかもしれませんが、民間では、まず自分の意見を言うのです。「これとこれとこれがあって、私は、1番めにはこれを採りたい。2番めにはこれを採りたい。社長、どうしましょうか」と持っていくのです。そして社長が、「君はそう考えるのか」と、そこで判断するのですが、私が市長になった時に、「いかがいたしましょうか」と沈黙が走る。私にそこで考えろということは、ないではないかと言ったことがあります。「まず意見を言ってくれ」と意見を求めたのですけれども、上下関係があるせいか、全く意見が出てこなかったことがあって、極力どのように考えるかを言ってもらいたい。

卑近な例を言うと、「こういうことがないのではなかろうか」「こうすべきではなかろうか」と、みんな疑問符が打たれる形式で「こういう理由で」と来たから、「これに対して、返答は誰がするんだ?」と聞き返すような場面が多々あります。「これを私に求めているの?」と。そうではないでしょう。言い切ってきてほしい、思うのであれば。そうしたら、それに対してこちらが意見を言える。会話にならないからね。そのようなことで、お願いしたいと思います。脳科学の有名な、あの人は何といったか忘れたけれども、いろいろなところで言われていますが、人間の脳は、「できない」と答えると楽になるのだそうです。ところが、「何とかしよう」「何かあるはずだ」と考えていると、脳が鍛えられていくという話を聞きました。

その次は、「努力に限界はない」ということで、自分の中で考えていることが、本当にこのロジックで大丈夫なのか、本当にこれで大丈夫なのかと常に見直すことが重要です。これは誰に聞いた言葉だったか、草柳大蔵さんという人は知らないですよ。評論家で有名な人がいたのですが、その人との対談に立ち会った時に言っていたことは、「型」を作って、「血」を入れて「形」になる。組織を作っていくに血を入れるかということ、型は既存ではなく、自分で作る。そこに血を入れていくのは、自分であってほしい。新しい時代を開く皆さんであってほしいと常に思っています。先ほど言ったように、全く経験の異なる、時代感覚の異なる皆さんに、大いに期待しているところです。

メディア・エンタープライズという、経営学をやった人は、戦略論か何かであるかもしれませんが、一番上に戦略があります。戦略＝目標なのですけれども、その下に作戦があって、戦術があって、後方支援があるということで、私はいつも人から話を聞くときに、目標はこれなのだけれども、「それに対して今、君の考えていることは、作戦なのか、戦術なのか」。いつもそこで分けています。「それは、この次の戦術の話だから、後にして。作戦はどうするんだ」という形で、実現するためのプロジェクトを考えているときに、戦術を言う人がいるのです。戦術はその先で、混乱してしまうと会議に非常に時間がかかるのでということで、いつもやっています。

つらつらと述べてきましたけれども、皆さんは、これからそれぞれの自治体を支えてい

く優秀な人材だと私自身思っています。これから新しい令和という時代になります。私がちょうど研究所の立ち上げに走ったのが昭和 63 年で、1989 年に創設のメンバーに入ったわけですが、それから 30 年。皆さんは、これから新しい 30 年を築いていく。30 年たったら、皆さん 50 代や、半世紀を生きるような形になる時代が来ると思います。そこを目指して、どのように生きるかを考えてほしい。

今日、たまたま発表がありました。1 万円札が変わって、肖像画が渋沢栄一になるという話を聞きました。皆さんご案内かと思えますけれども、この方は、日本商工会議所の初代の創設の会頭ですが、大蔵省にいた方です。この人が言っている言葉を皆さんにお伝えして、私のつたない講義を終わりたいと思いますが、夢のない人は理想がない。理想がない人は、「俺はこうなるんだ」「私はこうしたいんだ」という信念がない。信念がない人は、計画性がない、計画がない。ただただと生きるだけ。そして、計画がない人は、何かを実行するという、主体的に動くことがない。ここで言い切れることは、先ほど言った計画がありましたね。みんなで作った計画でもそうです。実行をしないと、成果が自分で実感できない。ただよそからやってきたものが、「変化したな」という感じで。成果がないということは、レゾンデートル、自分の存在価値を感じることができない。ですから、幸福ではないということなのです。従って、「自分が幸せでありたいと思うならば、常に夢を持ちなさい」。このようなことを言っています、「処世訓」で。

一人一人にそれぞれこの世に生まれた使命があって、選択してきた使命があって、判断して、この職業を選んだということがあって、その天命を楽しんで生きること。そのためには夢を持ってくださいということで、講義を閉じたいと思います。本当につたない講義で申し訳なかったのですが、私はお酒が大好きで、また「飲みたい」という人があれば、殺到すると時間を取ってしまいますけれども、お願いしたいと思います。

最後に、一つだけ宣伝していいですか。私は一橋大学で、別に大学を自慢するわけではないのですが、先ほど言ったように二つめの大学ですから。5 月 26 日に、ホームページで見てください。「競争から共創へ」というシンポジウムをやります。地元にいる企業さんがどのような形で地域に貢献するか、どのような形でコラボできるかということも話すのだと思います。当日は、大学関係者ばかりなのですが、日銀の松本支店長や、麒麟ホールディングスの常務で溝内さんという方がいらっしゃるのですが、そのような人たちが来て、長野駅のメトロポリタンで、無料です。そこに私もパネラーとして出ますけれども、多分、何も言えないと思う。そうそうたるメンバーだから。今度、産官学ではありませんが、県立大学ができて、そこの大室教授も出てどんどん話そうという会がありますので、もし時間がある方は、ぷらっとお立ち寄りいただければ、そのようなことをやっています。今日話したことは全く関係ないですが、夢を持つにはいいかもしれません。

長々とお話し申し上げました。ありがとうございました。これで私の講義を終わります。