

## 初代市長が始めた市政マネジメント～対話による人づくり～

3年半前の12月、市長を退任した私は、中国上海に2か月滞在して毎日のように企業家の皆さんとお会いしていました。

まずは名刺交換と、「前牧之原市長 西原茂樹」という名刺をお渡しすると、ある方が「西原さんは何代目の市長さんですか？」と聞いてきました。特に考えることもなく「市が誕生して初代の市長です」と答えると、相手は驚いて「えっ！ではあなたが牧之原市を創ったのですか？」と聞き返してきました。

まあ、間違いではないだろうと「ええ！そうです。私が牧之原市を作りました！」と平然と答えました。その時、相手の私を見る眼差しが変わったのがはっきりとわかりました。

その時から名刺には「初代牧之原市長」と記載しています。

今回は初代市長の市制マネジメントについてお話します。

中国と日本では政治制度が違いますので、地方政府(日本で言えば市町村)の役割や権限を比較することはできませんが、市の経営という面では似ていると思います。

日本の町や村は、明治の初め(1868年)に7万ぐらいありましたが、1888年「明治の大合併」でこれを1万余の町や村に減らしました。

次は戦後(1953年)に「昭和の大合併」を行い1万近くあった市町村を3500ほどに減らしました。

市町村が合併する理由は、行政の効率性・コスト削減効果です。

小さな市町村がいくつもあって、同じような仕事を別々でやっていると非効率ですし費用がかかります。例えば、3つの町にそれぞれ建設課や福祉課があったとします。そうすると課長が3人います。でもこれを1つの町にしたら、1人の課長ですみますから、職員を他の部署に回せます。市長も3人を1人にできます。

ところが、市や町には、アイデンティティーがあります。伝統や文化や歴史があり、町がなくなるのは嫌だ、あの町は嫌いだ、合併する利益が見えないなどたくさんの方の反対意

見があります。

そのため政府は 1999 年から 2010 年まで 11 年かけた「平成の大合併」で、「合併したら補助金をたくさん上げますよ！」とか、「合併しないと将来補助金を削減しますから市の経営ができなくなりますよ」と、脅したりすかしたりしましたが、目標だった 1000 に対して、1718(2020 年)と目標に届いていません。

そんな中で 2005 年 10 月、相良町と榛原町の合併合意ができて、5 万人の新しい牧之原市が誕生し、選挙の結果私が初代市長に就任しました。

私は、合併したとはいえ、人口も少なく財政も豊かでない牧之原市の運営を「市民参加と協働」によって作っていかうと考えました。

簡単に言うと「住民や民間企業の支援の力で」自分のことは自分で(自助)、協力できることはご近所や職場で(共助)、どうしても政府がやらなければならないところは税金で(公助)ということです。

市の職員は優秀な方がたくさんいます。でも市民の中には、もっと専門家や意欲的に協力してくれる人がいます。そんな皆さんに、「市民の課題解決に協力してください」と市役所に集まってもらうことにしました。

福祉に興味関心がある方、教育に、環境に、行政改革にというふうに 7 つの会議グループができました。この会議を「フォーラムまきのはら」と名付けました。

「会議場は市の会議室を使ってください。資料は職員が集めます。進行も職員がやります。」として始まりました。

ところが、会が進むと参加者が減っていきました。理由は、演説する人がいる、市を批判し続けたり、相手の中傷する人がいる、そのため楽しくないから欠席するということでした。そこで会議のやり方を見直すことにしました。

その時に出会ったのが「ファシリテーション」という言葉でした。



① 話しやすい雰囲気を作るためにアイスブレイクで会場を和ますこともあります

「Facilitate(容易にする・促進する)」の名刺である「ファシリテーション」は、合意形成や相互理解を支援する効果的効率的な運営手法だと言われています。

ディベート(討論)するよりも、ダイアログ(対話)のスキルを上手に使って、相手の意見をよく聴いてあげて、相手に寄り添うことによって、対決することなく相手側の共感を誘おうというものです。



② 個人の意見が大切にされてグループ内で集約されます。



③ グループごとに発表され、参加者全体で共有されていきます。

この対話のプロセスによって、仮に賛成まで行かなくても「まあ仕方がないか！」と相手が諦観し、合意形成の一助となっていきます。

会社の社長さんは、社員に給料を払いますから、「この仕事をしろ！」と指示命令できます。

ところが私は市長です。市民から税金を徴収した上に「地域の河川清掃を、子育て支援を、お年寄りの見守りを、・・・」と、市民の皆さんにお願いをします。

市民は「私たちは税金を払っているから市でやってほしい」と言うでしょう。でもそうすると今の市の人員と財源では不可能です。税金を上げればいいのですが、それは市民だれも望みません。そこで、市民に相談します。

「皆さんがほんの少し支援してくれませんか？それとも税金を上げますか？」

対話というプロセスを通すと、市民は「じゃあ、ほんの少し協力しよう！」となるはずで

市民でも職員でも社員でも、法律や条例や規則があれば、命令や指示やルールに従わなければなりません。でも、対話によって、相手の状況がよくわかり、「じゃあ、助けてあげないといけないね」とか「一人ではできないからみんなで協力してやろう」とそれぞれがやる気になるとパワーが違ってきます。

話をうまく出し合える「対話の場」があることによって、一緒に学び気づき共感することができます。そしてその結果支援してあげよう！というやる気が起きてきます。

命令やルールで行動するのではなく、自らの内なる力が起きてくること、これが最強のパワーとなります。

市長のマネジメントは、職員や市民や企業に「命令してやらせる！」のではなく「話を聴いてあげて(対話の場)やる気にさせる！」ことです。

実は中国国内でも「やる気にさせる」ファシリテーションを何度か実施しました。

自分の考えを力説する、相手を批判するのが得意な中国人の友人たちが、対話の場で「やる気になっていく」様子を見ていたら「対話による人づくり」はこの国でも実践できることを確信しました。次回に続く！



④ 上海や西安では企業家や教育者と対話の場が持たれました。

文: [西原茂树](#), MIJBC 理事長