自治大学校における研修講義の紹介

自治体経営管理論

株式会社ヤマオコーポレーション代表取締役

鬼澤 慎人

編集者注：本稿は、自治大学校で令和５年８月 22 日（火）に行われた第２部課程第 201 期における研修講義の内容を整理したものです。

自治大学校で自治体経営管理論の講義をするようになって 15 年以上経っていますが、大学教授でもなく自治体職員 OB でもない、一民間人である自分が長年に亘り年に数回も登壇させてもらっていることにいつも感謝しています。今回は研修講義のダイジェストを紹介する機会をいただきましたので、普段どんな話（講義）をしているのか、簡単に書いていきます。

講義は自治体経営管理論で最も重要だと考えている「組織とリーダーシップ」について、自分の経歴の紹介と共に大事だと考えていることを伝えながら講義を進めていますので、その流れで書いていきます。また途中に「問い」を入れていきます。これも長年大事にしていることで、「知識を教える講義」ではなく、「自分自身を振り返ってもらいながらどうすればいいのかを考える」、そして「他の受講生たちと話し合っていく」講義にしています。最近の学校教育での「アクティブラーニング」（主体的･対話的で深い学び）と同じです。

私は 1962 年に茨城県水戸市生まれ。実家は長年商売をしていて自分は長男、四代目の跡取りとして生まれました。小さい頃から聞いていた三代目の父の口癖は「地域の経営者はまず地域を良くすることに取り組まなければならない。地域が良くなってこそ商売も良くなるんだ」でした。家はグルーバルな商売ではなく、地元密着の商売でしたので、地域のお客様たちが豊かになってこその商売繁盛と、「まちづくり」に取り組んでいる父の背中を見て育ちました。また 11 歳の時に、父の所属している団体が企画した事業「小学生が考える 30 年後の水戸のまち。21 世紀水戸未来ビジョン」に参加したことがきっかけで、「まちづくり」や「地域のビジョン」を考えるのが好きになっていました。当時の学校教育は教える授業が中心で、正解を覚える、正解を当てることが勉強でしたが、正解のないものを自分の頭で考えることをさせてもらえたことは良い体験になり、今でも感謝しています。高校卒業して大学に進学するために上京。そして昭和 60 年（1985 年）に大学を卒業、すぐに地元に戻るという選択もあったのですが、将来経営者になるつもりだったので勉強のためにと大手都市銀行で働くことにしました。ただ当時銀行で働き始めてすぐに、経営を考える際に大事なことを学べないと感じていました。それは何か。経営をしていく上で大事なことは「違いを出すこと」。「違い」がお客さまが会社を選ぶ理由になります。違いは顧客価値。だから常に「違い」を創り続けていかなければ、会社はお客さまに選ばれ続けることが難しくなっていきます。でも当時の銀行は「違いを出してはいけない」と大蔵省から言われ、全国どこの銀行でも「9 時に開店、15 時に閉店。土曜日は半ドン、日曜日は休み。扱う商品も同じ、利率も同じ」、さらに民間企業でありながら潰れる心配はない、大蔵省による護送船団方式でした。だから働いている人たちの関心事は組織の外（社会やお客

さま）の変化に向かず、組織内部のこと（人事）ばかりでした。まさに組織の硬直化が起きていました。働く人の意識は常に組織の外に向いていないと価値を生み出すことは難しくなっていきます。

さてここで問いを出しましょう。中央の時代から地方の時代と言われて久しいですが、「あなたの地域の他との違いは何ですか？それは明確になっていますか？」。

違いを明確にしていかないとこれから先、定住人口も交流人口も関係人口も増えていかず、地域経営が成り立たなくなっていく可能性が高まります。また「そんなことは誰かが考えてくれるものと思ってはいませんか？」。地域のことを自分事として考える、ひとりひとりの当事者意識が大事なのです。

2 年半で銀行を辞めて、先輩の誘いもあって米国の投資銀行（外資系金融機関）へ転職。米国ウォール街で、世界で最初に金融工学を使った商品を作り出した会社で、非常にパワフルな毎日でしたが、所詮ウォール街の会社で目先の金儲けが大事で、昭和のバブル崩壊後の日本の金融機関の不良債権隠しなどのビジネスも増えて、嫌気も差して 5 年半で退職。30 歳で地元の水戸に帰り、跡継ぎとして父の会社で働くことと水戸の「まちづくり」をやろうと決めました。

そのとき自分なりに「まちづくり」は次の 3 つをやらねばならないと考えました。

ひとつめが、まちに元気な中小企業を増やすこと。バブル崩壊後に潰れる会社、特に中小企業が増えていき、まちに活気がなくなっていきました。潰れないためには常にお客さまに選ばれる商品やサービスを生み出し続ける会社にならなければなりません。ちょうどその時に出会ったのが「経営品質」でした。顧客価値を創り出し続けるためには経営の質を高めることが必要と、米国で生まれて世界に広がり出した「経営品質」は、日本でも 1995 年に日本生産性本部が中心となり「日本経営品質賞（ＪＱＡ）」が創設されました。これは必要だとすぐに経営品質の勉強をして、多くの企業にも知って取り組んでほしいと茨城県内で経営品質の勉強会を始め、1999 年には茨城県経営品質協議会を立ち上げました。

ふたつめは、住民の意識と行動が変わること。昭和の頃にはまちのことを何でも行政がやってあげたので、多くの住民が依存体質になっていました。住民自らまちづくりに取り組むのではなく、行政に文句やお願いをすれば何とかしてくれる、お金を出してくれると思っていたのです。そんな依存型の住民たちが選挙で選んでしまうのが利益誘導、目先のことばかり考える議員で、その議員たちが役所の中で職員たちを困らせていたのです。でも議員が悪いのではありません、選んだ住民に問題があるのです。今で言うシチズンシップを持った住民を増やしていかなければ、まちは良くなっていきません。まちづくりはまちに関わるすべての住民･企業･自治体が協働で行っていくものです。

2004 年からまちづくりプロジェクトとして、水戸で生まれた世界のゲーム「オセロゲーム」を使った取り組みを始めて、これまで 2 回のオセロ世界大会を水戸で開催しました。住民がまちに「誇り」を持てること、シビックプライドの醸成が大切だと考えたからです。

2000 年からは特定非営利活動（NPO）が作れるようになり、今では当たり前のように住民主体のまちづくり活動が増えてきました。ただ、まさに今大きな地域課題となっているのが、地域コミュニティについて。自治会に入らない人たちが増えてきて、まちづくりで大事な「共助」があやしくなり始めていることを何とかしていかなければと考えています。

ここで問いです。「みなさんの地域で住民のシチズンシップを高める取り組み、シビックプライドを持ってもらうための取り組みとして、ど

んなことをしていますか？」、そして「地域コミュニティ、自治体の加入者を増やす、活動を活性化するためにどんな取り組みをしていますか？」。

まちづくりに必要なみっつめは、自治体です。自治体がいつまでも昭和のままではダメだと考えていると、社会に変化が出てきました。それは中央集権から地方分権、地域主権への変化でした。2000 年には地方分権一括法ができ、地方自治体が自ら経営をしていかなければならなくなってきました。さて茨城県や水戸市はどうするのだろうと思っていた時に、当時「改革派の知事」として有名だった三重県の北川知事と高知県の櫨本知事が、「行政経営品質向上に取り組む」と宣言したのには驚かされました。民間企業でもようやく経営品質向上に取り組むところが出てきた時に、自治体（行政）もそれに取り組むと言うのです。幸運なことに三重県と高知県が経営品質向上に取り組むにあたって、外部からの支援を求めていたので、すぐに手を挙げて三重県と高知県に行くことにしました。それは三重県と高知県の取り組みを支援することで、そこでの学びを茨城県と水戸市にも持ち帰れると判断したからです。地域社会や住民、顧客に価値を創り提供し続けるためには「組織の成熟度」を高めなければなりません。「組織の成熟度」とは簡単に言えば、組織の人々の意識と思考と対話と行動の質を高めること。それは民間企業も自治体も同じです。主体的に考えて、話し合い、変化をリードしていくための知恵を出し、協働によって成果を出していくことです。

ここで問いです。「あなたの職場で話し合いの質を高めるために、どんなことに取り組んでいますか？」

地元茨城での活動、三重県と高知県の経営品質向上の支援を続けていくうちに、自分のやりたいこと、やるべきことが明確になってきました。そして他の自治体などからの支援の依頼が増え、だんだんと実家の会社との二足のわらじを履けなくなってきて、25 年前に、「一度きりの人生、どう生きるのか」を考えて、実家の会社を辞めて独立しました。当初はまわりからいろいろと言われたりしましたが、「世の中で必要とされていることをしていけば何とかなる」という想いでここまでやってきました。自治大学校での講義も、確か三重県の職員が自治大学校に派遣された際に、三重県に面白い講師が来ていると紹介してくれたのがきっかけだったと思います。

自治体経営、地域経営を進めていく上で最も大切なのはリーダーシップです。組織や地域の目的と行き先を示し、みんなのやる気を高めて協働で大きな成果を出していくことがリーダーの役目です。でもリーダーシップで最も大事なことは、人をリードする前に自分をリードすること（リード・ザ・セルフ）です。管理職などリーダーと言われる人だけが持つものではありません。すべての人にリーダーシップは必要なのです。それは主体的に生きることなのです。

そこで最後の問いです。「あなたの人生の目的と行き先、志は何ですか？」
続きは自治大学校で。一緒に学べることを楽しみにしています。

著者略歴
株式会社ヤマオコーポレーション代表取締役

鬼澤　慎人（おにざわ　まさと）

昭和 60 年　上智大学経済学部経営学科卒業　株式会社第一勧業銀行入行
昭和 63 年　ソロモン・ブラザース・アジア証券
平成４年　茨城県大同青果株式会社
平成 12 年　株式会社ヤマオコーポレーション設立、代表取締役就任（現在に至る）