

自治の自画像

4月に就任したばかりの富山県氷見市の本川祐治郎市長は様々な地域づくりをコーディネートしてきたプロのファシリテーターだ。職員のコミュニケーション力とスキルアップに精力的に取り組んでいる。



富山県氷見市長

本川祐治郎

写真/泉 宣敏

ファシリテーターが市長になった

今年4月に就任したばかりの本川祐治郎・氷見市長（46）。前職は高岡市でコンサルタント会社を設立し、経営士として企業の経営コンサルティングや人材育成・コーチングのほか、自らプロのファシリテーターとして様々な地域づくりをコーディネートしてきた経歴の持ち主である。

ファシリテーターとは、会議やミーティングなどで中立な立場で参加者の心の動きや状況を判断しながら会議を進行し、問題解決や合意形成に導く役割をする人のことである。スムーズな会議進行で、深い議論を起し、参加者の意見を引き出す手

腕が求められる。

まだ一般的にはなじみが薄いのが、市民協働や教育現場、企業の間関係トレーニングなどに欠かせない役割を担っている。いまや協働・市民参画なくして地域づくりは成し得ない。その意味でファシリテーターが首長に就任したことは時代の要請とも言える。氷見市にとって大きな転換期になるかもしれない。

ハードからソフト、ソフトからハードへ

10月2日夕方、氷見市の「いきいき元気館」3階ホールで「第4回氷見市庁舎跡地利活用協議会」の特別講演「町を楽しむ人たちを生みだす」

（講師・まちづくりプランナーの曾根田香氏）が開かれていた。

本川は「今年は市制61年目、市制100年は、この町は自分たちの手で作り上げたんだという想いで胸が熱くなるような、いつも新しい変革が起きている、そんな都市づくりにチャレンジしたい。そのためには市民の皆さんと共に勉強したいと、この会を催しました」と挨拶した。

氷見市では前市長時代に市庁舎の建替移転が決まっていたが、本川は就任直後に新庁舎の設計見直しと庁舎跡地の活用について市民の意見を聞くことを表明した。この間、市民参加の「新市庁舎デザインワークショップ」と「市庁舎跡地利活用協議

会」を計十数回開いてきた。

この夜の講演は、各地の住民主体のまちづくりや活動をサポートする仕組みづくりなどの事例を紹介し、ワークショップや綿密なヒアリング調査の重要性が議論となった。

講師と参加者の質疑応答の後、本川は「跡地の利活用については、これまでのワークショップを通して、建物を造る議論の前にもう一度ゆつくりとまち全体のランドデザインを考えたいという住民の皆さんの意思が確認できました。まちづくりはハードからソフト、ソフトからハードへと、みんなでハードを確認しながら、ソフトの仕組みをつくり、その先にハードが見えてきたら、ハードに取りかかる。本川市政はこうした流れでまちづくりを進めるとご理解ください」と締めくくった。

会場には130人前後の参加者があり、質疑応答も比較的活発だったためか、本川は参加者の反応に何か手ごたえを感じている様子だった。

参加者に感想を尋ねると、「こうした集まりに参加する人が増えた。今までは決まった話を聞かされるだけでしたが、責任者がみんな出てきてこれからどうしようかと意見を聞かれることはなかったからね」と話していた。

市民と行政マンが一緒になって 政策を作っていく市役所にする。



比美町商店街にある漫画家・藤子不二雄[Ⓐ]氏の生家・光禪寺の境内には、キャラクターの石像4体が置かれている。左から忍者ハットリくん、怪物くん。

PROFILE

ほんがわ・ゆうじろう / 1967年富山県高岡市生まれ。県立高岡高校から早稲田大学商学部に進学。公認会計士を目指すが挫折し、政治家を志し、95年に武藤嘉文・衆院議員の私設秘書となる。96年に帰郷し、高岡商工会議所に入所。氷見市の老舗醤油屋に婿入り、氷見市の地域づくりに深く関わる。2003年に株式会社ブランドットコムを設立し、代表取締役役に就任。13年4月に氷見市長選挙で初当選。現在1期目。

Facebook : <http://www.facebook.com/yujiro.hongawa>

富山県氷見市

人口5万1548人(1万7689世帯) / 面積230.49km² / 産業別就業人口比率^①4.9^②37.0^③58.1 / 高齢化比率30.68 / 一般会計予算額191億4300万円(13年度) / 財政力指数0.42 / 実質公債費比率20.6 / 経常収支比率83.3 / 人口1000人当たり職員数7.61(11年度)



光禅寺開山650年を記念して藤子不二雄(A)氏が描いた「笑わせえるすまん」喪黒福造の達磨像。左は菊池耕一住職。

職員全員を シンクタンク職員に育てる

就任からこの半年間、本川は職員
の意識改革とスキルアップに力を注
いできた。新庁舎デザインワークシ
ョップ、庁舎跡地利用協議会、職員
ワークショップ、市長とのランチミ
ーティング、ファシリテーション&
コーチング研修、景観勉強会など、
若手から管理職まで実践を交えた
様々な研修機会を設け、延べ参加者
は1260人に上った。

このほかに職員から上がってきた
案件に対して、本川は個別にコーチ
ングしながら仕事を進めている。た
とえば公園の整備事業であれば、利
用者のヒアリング、マーケティング、
成果予測、費用対効果、ベンチのデ
ザインまで、民間企業なら当たり前
の計画書の作成を求めた。

「自治体職員は現場を持っているの
が強み。現場を徹底調査すれば具体
案に深みが出てくる。いかに住民の
声を引き出し、そこから出てきた具
体案を住民にいかにかかりやすく伝
えられるかを若い職員は短い期間で
体験し、着実に成長している。説明
を図形化し、研修などのレポートは
必ず書くこと、毎日の朝会も議事録
を取ることで、レポートは注意項目な
どを色分けして書かせて、情報共有
を徹底した。職員はもともと能力は
あるんです。これまでは成長させる
ソフトがなかっただけです」

取材中、市民説明会などの担当者
にプレゼンのリハーサルをしていた。
話し方やプレゼン資料の修正など細
かなチェックも行っていた。10分程
度の時間に的確な助言をしていく。
相手に共感し、気付きを促し、明確
な方向性を示唆していく。まさにプ
ロのコーチングの技だ。

「行政はシンクタンク。250人の

職員全員をシンクタンクの職員とし
て育てていく。全員がプロのブラン
ナーとして情報整理力、企画提案力
を身につけるように育て、ファシリ
テーションやコーチングにおいて、
日本一を目指すことが目標」と自信
に満ちた表情で話す。

9月議会で市庁舎移転整備事業費
が減額修正されたものの、市民参加
による新庁舎デザインワークショップ
の提案は具体化しつつある。

「新庁舎の行政フロアは日本一を目
指しますよ。フリーアドレスやコラ
ボレーションスペースなど創造的執
務空間を造るよう検討している。ア
リバイ型の市民参加ではなく、市民
と行政マンが一緒に政策を作ってい
く市役所にする」と意気込む。

帰郷して地域づくりに

本川は高岡市で生まれ育った。小
中学校時代は児童・生徒会長、高岡
高校時代はラグビー部長や応援団長
も務めたという。父親が税理士を開
業していたので「歌って踊れる公認
会計士」をめざし、早稲田大学商学
部に進学した。26歳で公認会計士の
道を断念し、バイト先で目にした秘
書募集のチラシを見て、衆院議員武
藤嘉文の事務所に入った。

「秘書は自分の天職だと思えたが、

ベテラン秘書から「政治家と秘書で
は同じ年齢を重ねても人生の経験値
では比べ物にならないほど差がつく。
政治を志すなら、地元を根を下ろす
べきだ」とアドバイスされた。それ
に父親からは、「20代の頃の手垢で
汚れていない人間関係が生涯にわた
って酒を酌み交わす仲間になる。20
代のうちに高岡に帰ってこい」と言
われたことも脳裏に刻まれていた」。

タイミングよく高岡商工会議所の採
用に空きができて、帰郷を果たした。
商工会議所では中心市街地活性化
や伝建地区活用、商店街連盟の地域
づくりを担当した。

「会議で物事を決めていかなけれ
ば、地域づくりは進まないのです
が、いろんな立場の人がいて議論が
進まない。秘書時代も永田町で同じ
光景を見た。せっかくだしい議論が進
んでいても、最後に声の大きな人の
一言でひっくり返ってしまうので
す。日本では論理的・合理的な会議
進行が科学されていない。商工会議
所には金融や経営の専門家はいて
も、地域づくりや会議進行の専門家
はいないのだろうか」

高校時代の恩師に誘われ、「国際
理解教育研究会」のワークショップ
に参加する機会があった。「言語や
文化的背景、価値観の異なる多様な



市長のコーチングランチ。コーチング研修を受けた職員を対象に食事をしながらコーチングを復習する。市民の声を引き出すための質問の仕方について市長が実践してみせた。職員の緊張を解しながらも、要点を個々の職員に心に刻み込むように教えていく。

民族が南北問題の解決のために体感的なコミュニケーションを取り合う手法に目覚め、これをまちづくりに応用できないか」と、世田谷や川越のまちづくりの手法に学ぶうちに、富山県初のプロのファシリテーターになることを決意した。

市民の「つぶやきをかたち」

政治家への初挑戦となった今年4月の市長選挙は、堂故茂・前市長が参院選に出馬するため、4期目の任期途中で辞職したことに伴うものだったが、投票が行われたのは98年以

来、実に15年ぶりだった。しかも、後継候補の選考をめぐって、これまで一枚岩だった保守勢力が分裂、保守系新人同士の一騎打ちとなり、市を二分する選挙となった。

後継者選考は、堂故市長の後援会などで組織する後継候補選考委員会が自薦・他薦を受け付けて、無所属新人の3セク会社社長を後継候補に決めた。本川もいったんは自薦で選考委員会に名乗りを挙げたが、選考委が最終決定した候補者に全面協力する誓約書の提出を求められたことから、自薦を取り下げて自ら立候補を表明した。誓約書は選考から漏れたら独自立候補させないことを意味する。非公開の後継選考で候補者が一本化されていれば、今回も無投票選挙になっていた可能性もある。

本川は、「非公開で市民の声が反映されない選考方法に疑問を感じた。政治の世界は仕組みや組織更新が極めて遅い。イノベーションを起こすことが必要だ。それには自分がやるしかない。右肩上がりの時代は強いビジョン型リーダーが求められしたが、不確実な時代は政治家の役割も変わり、説明責任を果たし、みんながそれぞれ責任を果たすべき。まさにファシリテーターが政治家になるべき時代がきたと思った」と話す。

本川は「つぶやきをかたち」に、市民ひとりひとりの価値観を市政に反映させる」と訴えた。市長退職金の廃止、政治倫理条例や住民自治基本条例の制定、税金の使途は1円まで公開など12項目の公約を掲げ、対立候補を2533票差で破った。

「前市長は剛腕型の素晴らしいリーダーシップを発揮した。市立病院の民間移譲や、3セクのフィッシャーマンズワーフを業績の良いうちに移転し、農業と連携して拡大させた。最後の2、3年で四つぐらいの大きなハードの整備を決めた。しかし、それは氷見の都市構造を大きく変えることになる。これまでは商店街を軸にしたまちづくりを進めてきた。何の議論もないままに政治家と行政だけに判断を委ねていいのでしょうか。住民に情報を開放して、民主主義の成熟を図り、楽しいまちづくりを考えながら、ハードを活かすためのソフト戦略を練っていく。住民に何が作りたいですかではなく、どういふ感情を味わいたくて氷見に住み続けるのかを丁寧に問うて、真実の政治をやっていききたい」

本川の仕事をみると、政治家はファシリテーターでなければ務まらないと思えてきた。(敬称略)

(取材・文／石守令)