

### 「同じ目線で建設的な議論を」

お忙しい仕事の最中、お集まり頂いて大変に有り難く、また心苦しくも思っています。私は本日から長野県の知事を務めます田中康夫と申します。どうぞ、お体を楽にされて、と言っても座る椅子はございませんが、暫しの間、お聞き頂ければ幸いです。

先程、正面玄関前にお集まり下さった県民の皆さん、あるいは県職員の皆さんに申し上げたのは、私が小学生の時に、この長野県庁へ社会科見学に参りました時の思い出です。3階の県知事室も拝見する機会に恵まれました。案内役の方が、壁に張ってある大理石はイタリアの大理石ですとおっしゃいました。私の記憶に間違いがなければ灰みがかかった、非常に荘重（そうちょう）な伝統と重みを感じさせる大理石の色合いです。（註：10月15日当選後の19日に26日の初登庁の打合せで3階の総務部秘書課を訪れるも、就任前の知事室入室は認められず、この言い回しとなっている）私の父親はご存じかもしれませんが、信州大学で永らく心理学の教鞭をとっておりました。その父がイギリスの大学に1年間おりました時、大学1年生の私と家族はヨーロッパを旅行いたしました。イタリアのフィレンツェの町で、栄華を極めたメディチ家の人々を祀（まつ）る寺院に出掛けました。少なからず驚いたのは、床に敷き詰められた大理石の模様は、緑がかかった大理石もあれば、赤みがかかった大理石、そしてもちろん灰みがかかった大理石、様々な色合いがあったことです。大切なのは、本庁舎の中の一種類の色だけでなく、県内各地の地方事務所や、更には220万県民のさまざまな思いを、フィレンツェの大理石と同じように認め合わねばならないのです。

### 使命は、220万県民の命を守ること

私は本日から、すべての投票所に足を運ばれた方のみならず、都合がつかず投票所には足を運ばれなかった方、20歳に満たない方々、ブラジルを始めとする日本国籍以外の方々、そしてもちろん私以外の方に一票を投じた方も含めて、皆様とご一緒に、220万人県民のために、220万人県民の命を守ることを、私そして皆さんの一番の、そして最大の使命として、これからの長野県政を育みたいと考えています。

私は選挙中にも申し上げましたが、県知事という職務は決して県職員の方やあるいは県民から仕えられる存在ではなくて、県知事も一人の県民として県民の方々に仕える存在であるということを常に心の中に秘めて、これから皆さんと一緒に県政を行っていきたいと考えています。その意味で私が申し上げているのが、もう既にお聞き及びかと思いますが、県知事室を3階から1階に移すということです。もちろん限られたスペースではありますが。そして私は3階の場所ではなくてはプロトコール（儀礼）上、お目にかかるのが失礼に当たる立場の方が、この国際的な長野県に訪れるということも十分に理解しています。そして1階に全ての総務部門の機能を移すのは不可能に近いということもわきまえております。ですが私自身は、必要最小限のスペースで通常の日常業務は、秘書の方と一緒に1階で行いたいという気持ちを強く持っています。それは、単なるパフォーマンスではないのです。実態のあるパフォーマンスです。

#### 県民の方と車座になって語り合う

それはどういうことかといえば、その空間で私は、月に2回は県民の皆様が自由に訪れて知事と会話ができる「ようこそ知事室へ」を設けたいと思っております。のみならず長野県は（北海道、岩手県、福島県に次いで）全国4番目の広さを誇りますから、県内の各地に、たとえば土曜日であったり日曜日といった多くの方がお集まりやすい日を選んで、県内120市町村の各地へ私が月に2回は出かけて車座になって語り合う、県知事が一方的に語るのではなくて小1時間、県知事が話したならば後の2時間ないし3時間あるいは4時間は、県民の方と車座になって語り合うことが必要だと思っております。

上田と松本で暮らしておりました小学校の2年から高校の3年にかけて、両親がしばしば、呟いてくれた内容が私の原体験にあります長野県なのです。それは、長野県の方というのは本当にお年寄りでも、ちゃあんと自分の言葉をもっている。自分の言葉で自分の考えを語ることができる。私の父は東京の下町と、疎開で茨城県に暮らしておりましたし、母は静岡県でそれぞれ大学に入るまで暮らしておりましたが、その両親は小学生であった私と妹に繰り返し語ってくれたのです。そうした皆さんと、そしてこの晴れた日にはとても空が高く青い長野県の風光明媚な風土の中で多感な時期を過ごし、現在の私が育まれたと思っております。

## クリエイティブなコンフリクトを

クリエイティブ・コンフリクト (Creative Conflict) という言葉があります。クリエイティブは創造的な、という単語です。コンフリクトは、矛盾であったり、あるいは争いというふうに辞書には記されております。このクリエイティブ・コンフリクトを、創造的な葛藤と建設的な議論、あるいは創造的な議論と建設的な葛藤、と私は訳しています。

往々にして日本では、小異を捨てて大同に就くという言い回しを使う場合があります。大きなひとつの目標に向かって邁進する場合には、小異を捨てて大同に就かねばならぬのだという考え方です。

でも、お考え顶きたいのですが私たちは人それぞれ、たとえば皆さんのお子さんであっても、あるいは皆さんのご両親であっても、皆さんと100パーセント同じ意見を持つ事は、恐らくあまり有り得ない。それぞれ異なる小異を持っている。全員が小異を捨てて大同に就くのは、ある意味では全員が同じ鋳型の中に入ったロボットになってしまうことかもしれないのです。私は常に小異を残して、あるいはそういう言葉があるかどうか定かではありませんが、中異というものが仮にあるならば、小異を残したまま、中異を抱えながらもひとつの大同に就く。それは、私たちの大同は220万人の、いまこの瞬間も県内の津々浦々で真っ当に働き、真っ当に暮らし、そして真っ当に納税をし、真っ当に考えている、その県民の方々の生活、とりわけ、その方々の命を守るということです。

私は是非皆さんとも、あるいは県議会の皆さんとも、また県民の方々とも、クリエイティブなコンフリクトの関係を、よい意味での緊張関係を持った二人三脚を構築したいと思えます。県の行政に携わる皆さんお一人おひとりも、県民税を納める県民という点では同じなのですから。そして、私もまた一人の県民であります。そうした県民一人ひとりが、まさにお互いが双方向の建設的な意見を交わし合える長野県を育んでいきたい。それは嘗て、長野県民が抱いていた心意気だと私は固く信じております。

## 常に現場に出掛ける知事でありたい

今日お集まりの方は、この本庁舎の中で執務している方々が大半かと思いますが、広い県内の各地の現場でこの時間も働いていらっしゃる方達も、長野県の行政を支える一員なのです。「そんな時間は君には殆ど無いに違いない」

と言われるかもしれませんが、私は一月の内、延べにして1週間は県内の各地にある地方事務所、私は「地方事務所」という語感も、他にふさわしい言葉がないものだろうか、と拙い文章を書いてきた人間にも拘らず愚考しておりますが、その地方事務所の現場にも1ヶ月に3日間ずつ2箇所に出掛けて、もちろん私を支えてくれる総務の方々には情報伝達の面で多大なるご迷惑をお掛けするようになるかもしれませんが、私は地方事務所において執務を取り、そしてその地域の、長野県が現在行っていることに関して、各事務所の方からも意見を聞き、地域住民の方からも意見をお聞きし、また、実際に現場に出掛ける知事でありたいと思っております。

実は、現場に出掛けるのは誰でも、仮に時間と費用を捻出できるなら実行可能です。けれども私たちにとって大事なことは、そこへ実際に出掛けて何を見て、あるいは何を聞き、あるいは何を肌で感じるか、私たちが自分の五官によって何を感じ、また今すぐ私たちが県の職員として対応出来ることは何なのか。多少時間は掛かるかもしれないけれど、それでも私たちが行わなければいけないのは何なのか。実際に実行して達成するには少なからず困難を伴うとしても、それが県民の利益にかなうと判断したならば、責任は県知事である私、あるいは今日ここにお集まりの皆さんの多くがそうであるように役職としての権限がそれぞれ与えられている方々の責任のもとにおいて、老若男女を問わずチームを組んでいる職員の方と一緒に、県民のためになる施策はどれなのかを勇気を持って、冷静に見極めていかねばならないのです。

#### 何をすべきかの前にどうあるべきかを考える

私は選挙中に「県民益」という表現を使いました。国益とは本来、一人ひとりの納税をする国民益のはずです。けれども残念ながら現在の日本で行われていることは、少なくとも私からみると、国会議員後援会益であったり、あるいは国家公務員益であったり、「国」と「益」の間に「民」という1文字が入ればいいのに余分な文字がたくさん入っているようにも思われます。県益と言うものがあるとしたらそれは同じく、私たち職員も県民税を納める1人の県民であるように、一人ひとりの真っ当に働き、真っ当に納税をする県民のための県民益でなくてはならないはずで、一部の方々にとっての権力の「権」であったり利権の「権」であったりの「権益」であってはならないわけです。私が皆さんと一緒に現場に出掛けて、そして迅速なる判断を行おうとする理由もその点にあります。

今までの私たちの社会は、これは長野県に限った話ではありませんが、何をすべきかという二元論的な賛成・反対ばかりが問われていました。けれどもこれからの時代は恐らく、何をするかの前にどうあるべきか、ということをおたちは考えなくてははいけない。どうあるべきかという理念を持った上で、その理念を共有化した上で、何が今出来るのか、あるいは何をどのように行っていくべきかを、220万人の県民が予め納めて下さった税金からお給料を頂いて生計を立てる私たちは、常に考えねばはいけないと思っています。

### 公益性の判断は地域の人々

公益性というものを考えてみましょう。今までは一部の利害関係のある方々が、その公益性の有無を決めていました。もちろんそうした密室的決定ではないケースもあったとは思いますが、本来、公益性とはその地域の税金を納めている方々が判断すべき事柄なのです。繰り返しますが、皆さんも私もまた、地域の一人の、税金を納めている、公益性を判断する立場の人間ではありません。

では、その公益性を判断するにはどうしたら良いのでしょうか？ 県民の方々に私たちの側から情報を提供しなくては、その事業に公益性があるかないか、判断することができません。また、その情報の提供の仕方というのは、数字を羅列することでは決してない。私たちの社会には数字だけでは判断できないことが多々あるのですから。

私は少なくとも大きく3つの予測を、3つのシュミレーションをたてて、例えばこの大きな投資を当初の予定通りに行う場合、金額はこのくらいで、こういうメリットもあるけれど、こういうデメリットも生じる。続いて、別な投資の仕方をすれば、金額はこのくらいで、この場合にはこういうデメリットもあるけれども、こういうメリットもある。あるいは現状のままでいけば、それを維持するためのメンテナンスの費用はいくらくらいで、その場合はメリットとデメリットはどのくらいである。大きな公益性が問われる事業に関しては、私は少なくともこうした3つのシミュレーションを県民に対して提示することが、県民の税金によって生計を立てている私を含む県の職員に課せられているのだと思います。

公益性を最終的に判断するのは、それは民主主義ですから地域の人々です。そして、それは少数意見を尊重しながらも多数決ではあります。けれども、大きな公益性が問われる事業が開始された後も、私は少なくとも2年という期間

ごとに、その事業が果たして継続に値するのがあるいは修正を必要とするのかを、透明性の高い討議の中で判断していかなくてはならないと考えます。こうした評価は恐らく「民間」と呼ばれる組織に於いては、ごく普通に行われてきたことなのです。

### 相手と同じ目線で

とは言え、私たちもまた、民間と呼ばれる組織に暮らしている人たちと同じ人間としての体温を持った一人ひとりなのです。そして長野県民であります。民間というところの常識が、私たちにとっての非常識であってはならないのです。もちろん民間の常識が、いついかなる場合においてもすべて正しいとは限りません。その場合には、私たちは勇気を持って、私たちの考えることこそが**実は正しい**のではないかと、決して上から下への目線ではなく、——残念ながら私はさほど身長もありませんので今日は皆さんよりも2段ほど高い演壇からお話しをしていますが、同じ目線で、たとえ時間がかかっても、その地域の方々に、私たちはこういう理念に基づき、また、こういう根拠に基づき皆さんに理解して頂きたいのだと、辛抱強く語る必要があると思っています。

今、目線の話をしました。アメリカの病院に行きますと、日本とは随分と異なる回診の仕方です。大半の日本の病院では朝、病室の患者さんを回診する際、後ろの方に研修医なんぞをぞろぞろと連れた医師が「どうだね鈴木さん、今日の具合は？」と聞きます。すると、本当に痛いところがあれば、その患者さんは、「いやあ、先生、まだ右腹が痛いんです」と言えます。でも、ベットを見下ろして語られるのですから、ほんの少しだけの痛みであったなら、「もう大分いいですよ。全然OKですよ」と言わざるを得ない雰囲気となりがちです。アメリカの病院では、これは日本でも幾つかの病院では取り入れられているとも聞きますが、（演台の高さまでかがみ込んで）ここが仮にベットの高さだとしたならば、こうやって一人ひとりに「ブラウンさん。今日の具合はどうですか？」と聞きます。とても痛いところがあれば、もちろん言えます。と同時に、ほんの少しだけ痛いところがあっても、かがみ込んで医師が喋ってくれることによって、「まだ右腹が少し痛いんです」と遠慮せずに言えるのです。

恐らく皆さんも、ご自分の小さなお子さんであったり、甥御さんや姪御さんに、おもちゃを買い与えた時には上から突き出すように渡したりしない。必ずそのお子さんを抱き上げて「ほら、おもちゃだよ」と言ったり、お子さんの目線に降りて、畳の上に寝そべて同じ目線で語られるでしょ。とするなら、ど

うか、皆さんが皆さんのご家族にすることを、同じ県民である方々にも是非、行って頂きたいのです。

と同時に、県民の方々も、少し体の具合が悪いから自分と同じ目線にまで降りて耳を傾けてくれたのだと素直に感謝する気持ちと、少し体の具合が良い日には、自分からベッドの上に起き上ってその他者と話をしてみよう、あるいは今まで私を世話をしてくれたから少し体調が許すならば、背伸びをしてでも相手の目線に自分から近付いて語る意欲を持つようと、そういう気持ちをお互いが抱けたらと思います。そうしたお互いの心遣いや意欲こそが、まさに双方向の関係を構築するのです。もちろん220万人県民の中に、改めて申し上げるまでもなく、職員の皆さんも含まれます。私は、皆さんとご家族の生活を守ることも、県知事の重要な責務だと考えています。

#### ともすれば冷たいハイテクの中にもハイクオリティな温もりを

私が敬してやまない——まだ直接に彼の讦咳に接したことはありませんが——1人の経営者に、英国のブリティッシュ・エアウェイズという航空会社で会長を務めるコリン・マーシャルがいます（2012年に78歳で逝去）。この方は、16歳で学校を出た後、海運会社で海外航路の大きなクルーズ船のパーサーになりました。日々、お客様に接する仕事です。その時に彼が感じたことは、何十日もの長い航海の間には、同じサービスをしても、相手のお客様はそれが、いつも変わらない、ある種事務的なあるいは形式的なサービスのようになり始めてしまう。サービスをする側の自分自身も何十日も乗務していると、初航海に出た時の張り合いを忘れて、ただ時間に追われて仕事をこなしていく存在になってしまう。その中で若き日の彼は悟るのです。求められているのは、奇をてらった一過性のイベントの繰り返しでは必ずしもなく、まさに一人ひとりのお客様に小さな、けれども着実に喜びを与えられる心のこもった誠意なのだ。

彼はその後アメリカに渡って、ハーツとエービスという2つの大きなレンタカー会社で最高経営責任者を務め、そしてイギリス経済が混沌としていた時に、首相のマーガレット・サッチャーに請われて民営化する前の英国航空の——当時は日本語では英国航空と表現していました。現在はブリティッシュ・エアウェイズと日本語でも表現しています——最高経営責任者となります。いわゆる航空業界用語のツー・レター・コードではBAと記すのですが当時、これをもじってイギリスの人たちは「bloody awful」と呼んでいました。「血が出るくらいに恐ろしいサービスの会社」。つまり乗っているお客がお客として

扱われていないエアラインという意味合いでした。いつもストライキをしていて定時運行もままならない航空会社でした。英国へ戻った彼は、その時にどういふことを行ったのでしょうか？ 飛行機を操縦する人、飛行機の中でサービスをする人、地上のカウンターでチェックイン業務を行う人、機内の掃除をする人、あるいは、飛行機の整備をする人、機内食のケータリングに携わる人、営業の人、さまざまなセクションの人たちを混合した 50 人前後のチームで、2 日ないし 3 日の合宿を研修センターで行うのです。そして、その 9 割がたの最後日に彼は忙しい合間を縫って訪れ、黙って皆の意見に小一時間、耳を傾け、その後で小一時間、新しい経営理念を語るのです。今日、私は皆さんに一方向的に喋る形となって心苦しいのですが、コリン・マーシャルは職員の人たちの意見を黙って聞いた。多くの人たちは「お前がやってきて、一体、何ができるんだ」、日産自動車のカルロス・ゴーン氏が当初、日本のマスメディアから非難されたように「お前はコストカッターじゃないのか」と。その時にコリン・マーシャルはこうした内容を語っています。「飛行機というのは、コンピューターを通じて全世界の人達が瞬時に予約を入れることができる。希望する座席の場所すら指定できる。そして、高度 1 万メートルという上空を、大きな鉄の固まりの中に何百人もの人々を乗せて、他の乗物よりも早く目的地に到着させる。それはハイテクな、近代という私達の世紀がもたらした成果である。けれども、その飛行機は全自動操縦となろうとも、何十年か後も今と同じく一人の人間、若しくは二人の人間が操縦席に座るのであり、また客室でコーヒーを提供する者も、決してロボットではなく私たちと同じ体温を持った人間であるはずだ」と彼らに説きます。「ハイテクな物体の中で、労働集約的なサービスを行うことは、ローテクを意味するのであろうか」と彼は問います。「いえ、それはローテクなのではなく、むしろハイテクな物体の中で提供されるハイクオリティなのだ」と彼は続けたのです。IT 社会の中で、ともすれば人間の体温であったり、人間の表情であったり、人間の言葉だつたりを忘れてしまいがちです。あるいはそれらを確かなものとして受け取ることが出来にくくなる。こうした中で、人が人に接する、また、人が人に接せられる喜びを。つまり、ひとりの人間として私は遇されている、ひとりの人間として私は社会から求められているのだと、双方が感じられるサービスを私達は心掛けよう。ハイテクな乗り物の中のハイクオリティな時空間なのだ、と、繰り返し社員の人達に説いたのです。その後、ブリティッシュ・エアウェイズは世界の航空会社の中で最も高い利益水準を誇り、と同時に最も高い接客の航空会社としての評価を勝ち取っていきます。



余談ですが、コリン・マーシャルはロンドンからニューヨークに突如出張が決まると、夜中に自分でコンピューターを叩いてエコノミークラスに予約を入れたりしました。搭乗すると、チーフパーサーが恐縮して「ファーストクラスに空席がありますよ」と勧めます。けれども彼は、「ううん、いいんだよ。デブっちょな僕の体でも快適かどうか、確かめてみようと思ってね」と笑いながら答え、周囲も和んだという逸話があります。

## 活力、そして勇気と自信を取り戻そう

私は、日本の背骨に位置する長野県の、向上心に溢れ、自由闊達な議論を好み、そして建設的な、まさにクリエイティブなコンフリクト、建設的な議論好きな長野県民の活力を、それが仮に近年、一人ひとりの中で眠ってしまっていたのならば、そうした活力を是非、皆さんと一緒にもう一度取り戻していきたいと願っています。しなやかな思考とは、賛成・反対の不毛な二項対立を超えた、第三の道を探る弁証法＝アウフヘーベンです。言い換えれば、矜持（きょうじ）という自信と、諦観（ていかん）という謙虚さを併せ持つことです。

長野県民が、皆さんも私も含めて、そうしたしなやかな勇気と自信を取り戻した時には、皆さんも私も驚くほどに、ほとぼしるほどの様々な活力や、あるいは提言や具体的行動が生まれてくると思います。日本の背骨にある、そして犀川や千曲川、天竜川、姫川、木曾川と多くの水源を擁する、この日本の中心に位置する長野県が活力を持つことは、多くの全国の方々が長野県へと訪れてみよう、あるいは長野県に移り住もう、あるいは長野県で仕事を営もうと考えて下さる結果をもたらすと信じています。

## 全国に誇れる長野県に

学問に王道がないように、おそらく行政というものにも王道はないと思っています。もちろんハイテクなシステムは十分に活用しながらも、私は皆さんと一緒にハイクオリティな人間の温かさ、人間のきめ細やかさを、一人の県民として一人ひとりの職員が、県民に対して発信していく作業を、今日この日から始めたいと思っています。

単行本での削除箇所私のことは、是非、田中さんか、あるいは知事か、あるいは高校時代は康夫君と呼ばれたりやっちゃんと呼ばれていたものでそういう呼び方でも結構です。私も皆さんには、「さん」付けで今日この瞬間からお話しようと思います。全ての皆さんと私が、また全ての県民と私たちが対等の目

線の関係で自由闊達に議論を交わして、再び全国に長野県民であることを誇りを持って語れる長野県を、更に育んで行きたいと思います。

今日はお忙しい中をお集まり頂き、嬉しく思います。この内容は、今日この時間帯に他の場所で、長野市以外で、業務をなさっている方々にも「職員だより」という活字の形でお伝えすることになっています。

削除候補箇所そしてもし許されれば、私は往々にして遅刻をしちゃったりもしますし、予定を変更しちゃったりもしますが、今日の夜の時間、この場所にお集まり頂けなかった県庁内あるいは地方事務所にお勤めの方も、時間が許せば午後6時くらいからここで皆さんとまた語り合うことができればと思っています。

今、私は予め周囲のスタッフにご相談もせず夕刻からの計画を申し上げているので、あるいは物理的に講堂が（他の行事で）埋まっていたり不可能な可能性もあります。でも、私たちは前例がなかったり物理的に不可能ということ乗り越えていかねばならないのです。無論、私たちが行う業務は、物理的に勝利が不可能だったにも拘らず、あたら多く若い命を無にする可能性が大だったにも拘らず出航した、戦艦大和の悲劇とは凡そ異なるものなのです。

是非皆さんと一緒に、本当に全国に誇れる長野県にしていきたいと思います。どうぞよろしくお願ひします。ありがとうございました。

<http://yassy.system-a.org/hisyo/speech/speech.htm>

<http://yassy.system-a.org/soumu/syokuin/syokuin3.htm>