

2017年12月27日

牧野 光朗 氏

[長野県飯田市長]

1. 地域が抱える課題と飯田市の事例

みなさんこんにちは。ただいまご紹介をいただきました長野県飯田市の市長の牧野です。私はもともと飯田市の生まれで、現在市長4期目です。市長になる前は日本開発銀行という政府系の金融機関にいて、何度か転勤を経験し地域づくりに関連する仕事などもしていたのですが、平成16年に、ふるさとの飯田市の市長選挙に立候補したのです。

皆さんの中で、飯田市に行ったことがある人はいますか？ そう、よくある山間の地方都市ですね。飯田市は長野県の一番南の市で、東京からだ新宿のターミナルからバスで4時間ほどかかります。地方都市としては東京から4時間というのは本当に長いほうだと思います。

これが10年後にリニア新幹線ができると、東京の品川から飯田まで45分で来れるようになるのです。飯田市の市民の皆さんからは、それでも手を挙げて喜ぶというよりは、自分たちの地域がどうなってしまうのだろうという心配や不安の声が聞こえてきます。

飯田市に限らず、日本全国の地域には様々な課題があります。

1つは人口減少・少子化・高齢化です。高齢者が増える中で子育て世帯が東京に集中してしまった結果、東京は住みにくくなり、地方の人口減少に拍車がかかっている。国もこの問題に着目してまち・ひと・しごと創生本部においていろいろと対策を練っています。

もう1つは、そういった国の努力があっても、残念ながら国にはお金がない。国の借金は現在1,050兆円を超えていて、財政難の中でどうやって国の支出を賄いつつ地方の財政を支えてゆくの、あるいはもう支えきれないので地方として自主自立でやっていけるのか、そういったことを私が委員として入っている国の経済財政諮問会議の専門調査会でも真剣に議論しています。

3つ目は、そういった人口減少の右肩下がりで、国も地方も財政難という時代であるにもかかわらず、大都市も地方都市も行政サービスは受けるものであるという考え方が蔓延していて、自分たちの地域を自分たち自身でつくっていかうという考え方がなかなか出てこないということです。

どんな地方自治体でも、選挙のときは、候補者はみんな行政サービスを向上させると公約します。ところが国も地方も大変な財政難ですから、公約を聞いた市民の期待と現状で実行可能なサービスの間には相当なギャップが生じるわけです。このギャップをどうやって埋めるか考えていくことがまさに市政経営の根幹になってきます。このギャップが埋まらない地域では、首長や議員を取り替えても結局は自分たちの地域がよくなるらないという不満だけが残ります。

私は国の地方創生本部の委員や地域運営組織を考える国の委員会の委員もしていましたので、国のほうでもいろいろ考えているということは承知しています。例えば、地域医療の状況を考えてみましょう。

日本は人口が減少に向かっているのに、日本全体でかかっている医療費（国民医療費）は逆に増え続けています。これは国の財政を圧迫しますから、経済財政諮問会議でも医療費を何とかして抑えていけないかということが大きな課題として話し合われています。

人口1人あたりで1年間にかかる医療費というのは、実は地域によってかなり差があります。1人あたりの医療費で見た上位3県は佐賀県、香川県、山口県で、逆に下位3県は茨城県、私ども飯田市がある長野県、そして栃木県です。

75歳以上のいわゆる後期高齢者について見ると、日本の平均93万円に対して飯田市は81万5千円で10万円以上安い。長野県はもともと健康長寿の県と言われていますが、飯田市はその中でもトップクラスに健康長寿なのです。

国のほうではこうした結果を把握して、先進事例集としてまとめています。それを見たほかのいろいろな地域の自治体の方が飯田市に視察に来る。ところが、飯田市の取り組みをご覧になると、「こんなことうちの地域でできるかな」とおっしゃることが多いのです。先進事例に取り上げたのに横に広がっていかない、これでは困るよねという議論も国のほうでされているわけです。

飯田市が先進事例として採り上げられたのは、地域医療だけではなく、環境関連で家屋や施設の屋根に太陽光パネルを置いて発電する屋根貸し事業を最初にやったのは、飯田市にあるNPOから始まった会社です。この会社がNPOから株式会社になったときに市民ファンドとして全国に資金を募ったとき16億円のお金が集まり、今でいうクラウドファンディングの先駆けになりました。さらに、産学官が連携して航空宇宙産業を振興するプロジェクトも飯田市で行われています。

飯田市におけるこうした取り組みは国の地方創生事業のモデルとなり、またこの夏に国会で成立した「未来投資法」は、飯田市の航空宇宙産業振興の考え方がベースとなって作られました。経済財政諮問会議の民間委員の方々が飯田市に視察に来られてこうした事業を一通りご覧になったとき、皆さんが異口同音に言われたのは、「どうしてこうした1つの地域に先進的な事例が集中して出てくるのだろう」ということでした。

2. 飯田市でイノベーションが起こる理由

先進的な取り組みというのは一種のイノベーションですよね。飯田市という地域が、地域医療や環境や航空機産業振興という分野でイノベーションを起こした。では、なぜ飯田市ではこのようにイノベーションを起こすことができたのでしょうか？ これは、イノベーションが起こったという結果だけを見ては絶対に分からないことです。

例えば、この教室でもパソコンを使ってノートを取っている方がいます。皆さんパソコンの上でアプリを動かしています。そのアプリがちゃんと動くのはなぜでしょう？ それは、OS(オペレーティングシステム。パソコン上で様々なアプリ(プログラム)がうまく動くようにパソコン全体の働きを調整している仕組み。)が機能しているからです。しかし、アプリが動いているという結果だけ見てもそれは分からないことです。

地域でOSにあたるものは何でしょう。それは「共創の場」です。これは、地域の皆さん方が誰が偉いかではない平らな場で、分け隔てなく話ができる場です。言ってみればこれだけのことなのです。しかし、この「共創の場」がうまく機能しているかどうかで、地域がイノベティブに動くことができるかどうかが決まってくるのです。

これはどういうことなのか、先ほどお話した地域医療の例で説明してみましょう。飯田には「飯伊地区包括医療協議会」という共創の場があります。これは、地域の医師会、歯科医師会、薬剤師会、さらには行政が入って、フラットな関係で地域の医療をどうやって進めるかを議論する場です。

この中で、一人ひとりの患者さんの医療情報を(本人の了解を得たうえで)お医者さん、薬剤師さん、保健師さん、介護士さんなど関係する皆さんの中で共有する仕組みができないだろうかという議論が出てきて、ついにはその情報共有システムが構築されます。飯田地区はだいたい15,6万人の医療圏で、その中で1万8千人の患者さんが既にこのシステムに登録していて、182の医療や介護関連の施設がこのシステムにつながっています。

こういうシステムがなかったら、例えば介護施設に入所している方の容体が悪化したとき、何が起こるでしょう。ほぼ確実に救急車を呼ぶことになります。そして病院に運ばれていろいろな検査を全部やり直して、場合によっては患者さんご本人が望んでいないような終末期医療まですることになります。

この患者さん情報の共有システムがあることによって、医療と福祉がうまく連携を取っていくことができるわけです。結果的に、先ほどお話したように飯田市の高齢者の医療費は全国平均よりも年間10万円以上低く、全国トップクラスの健康長寿を実現しています。

また、航空宇宙産業プロジェクトの例で共創の場の効果を見てみましょう。私が市長になった際、飯田市の「経済自立度」、つまり市民の生活に必要な所得の何%を地域の産業で生み出しているか、という指標に着目しました。その頃は、40%ほどでした。私はこれを70%

まで上げるといふ目標を立てました。

飯田には、地域の産業界の皆さんと行政とが一緒になって新しい産業をどうやってつくるか議論する産業センターという産業の共創の場があります。そこで10年ほど前に、時代に合った新しい産業として航空宇宙産業、特に航空機産業に参入してはどうかという話が出ます。まず一番入りやすい部品からやっつけよう、と。

ところが、ここで大きな壁にぶち当たります。航空機の部品は複数の工程を経て作られるもので、地域の1つの会社でその全ての工程を担当するのは困難だったのです。例えば前工程、中工程、後工程とあったとしたら、どの会社がどの工程で一番すぐれた技術を持っているのかを見極めるために、各社が持っている技術を見せあわなければいけない。皆さんが学んだふつうの経済学の論理だと、企業は自分の利益を最優先するから、技術を見せあうなどということはありません。

そこでどうしたか。共創の場の産業センターに、大手精密機器メーカーの飯田子会社の社長をされていた方がいて、その方がコーディネーターとなって、皆さん方がそれぞれ自社の利益だけ考えている地域が持たない、そういう状況なんだということを説明しながら地元の加工業者の社長さんたちを説得して、各社の虎の子の技術を見せ合うことに成功します。

これで航空機部品を生産する基盤は整いましたが、部品だけでは利益を上げるのが難しい。そこで、利益のあがるシステム装備品の生産もできるようにしたい。そこはまだ我が国では産業として成熟していないから人材育成が必要だということで、JAXA(国の宇宙航空研究開発機構。世界的に注目をあつめた小惑星探査機「はやぶさ」で知られる。)から講師を迎えて信州大学の研究講座が飯田市にできます。

3. 地域コミュニティの質となるもの

こんなふうにとんとん拍子で産業のイノベーションが起こるといふのは、実は本当にすごいことなのです。これを可能にしているのが、まさに共創の場なのです。

皆さんのイノベーションのイメージでは、どんなものがありますか？ベンチャー企業の社長になって新しいビジネスをやる、あるいは企業の中で斬新なアイデアで新しい技術、新しい商品を開発する。こんなイメージをお持ちではないでしょうか。

それは全然間違っていないし、そういう志を持った人には大いに頑張ってもらいたいと私は思います。私が申し上げたいのは、いち個人が起こす100歩のイノベーションだけではなくて、100人が起こす1歩のイノベーションもあるんだよということです。

ところで、共創の場さえあればどんどんイノベーションが起こるのでしょうか？決してそうではありません。共創の場で地域のために何ができるかという議論がなされるためには、地域コミュニティの皆さんの間で、地域の課題を自ら解決しようとする意識が醸

成されていることが前提になります。

幸い飯田市は、公民館活動を通じて地域のことを考えることが日本で最も盛んな地域の1つです。先ほど出てきた太陽光発電のクラウドファンディングを成功させた社長さんも、アメリカかどこかに留学してMBA(経営学修士)を取られたベンチャー志向の方ではなくて、公民館活動を地道に30年以上やってこられた方です。

全国の地方では、市役所からのトップダウン的な位置づけで自治会運営をされているところがたくさんあると思います。これは市役所の職員にとっては非常に楽なやり方なのです。しかし、右肩下がりの時代には、それでは対応できません。地域の課題は地域の市民が自ら解決しようとし、どうしてもできないところを行政が補完していく、そういうボトムアップの自治会運営の仕組みづくりが必要な時代になっています。

飯田市では、20ある地区の1つでこのボトムアップの素地がなかなかできない橋北地区という地区がありました。この地区は、市政懇談会という市長と住民の皆さんで意見交換をする場で、あの道が狭いから広げてくれとかこの施設が老朽化したから直してくれとか、あれもこれもやってほしいという要望ばかり出てくる地区だったのです。

あるとき市政懇談会で、菱田春草というこの地区出身の著名な画家の生誕地を記念公園にしてほしいという要望が出てきます。しかし、私は分かりましたとは言いませんでした。なぜか。

1つは、ほかの地区では住民の総意にもとづく自分たちの地区の将来構想というものができていました。ところが、橋北地区からのその要望はそうした将来構想にもとづくものではなく、いわば市政懇談会に出てきた人の個人レベルの要望でした。

もう1つは、ほかの地区からの要望もある中、橋北地区の要望に基づいた事業を優先してやることをほかの地区が納得できるような材料がありませんでした。

私は懇談会の場で、住民の総意であることを示していただくとともに橋北地区の事業を優先してやることをほかの地区が納得できるような材料を見せていただきたいと申し上げたのです。最初はなかなかご理解いただけなかったのですけれど、2年間話し合いを続けて、ついに地区の自治会が変わり始めます。

署名活動が始まり、地域の7割の皆さんが記念公園をつくることに同意します。また、募金活動が始まって、目標2000万円のところ2100万円集まります。自治会の方は将来の公園の運営費として300万円残して1800万円を持って私のところに来られて、ほかの地区に優先してやっていただくためにこれを使っていただきたいと言われました。それで私も初めてやりましょう、という話をしたのです。

私も選挙で選ばれた身ですから、市民の皆さんの要望にノーということには非常に難しいものを感じます。しかし、もし最初の市政懇談会のときにイエスと言ってしまったら、橋北地区は何も変わらなかったでしょう。すると、この地区では共創の場を機能させるよ

うな市民の皆さんの意識が醸成されないことになります。

橋北地区はこの後もものすごく変わります。地域の皆さん方がどんどん地域の活動に参加するようになり、「こんなことをやってくれ」という声は「こんなことをやってみたい」という声になりました。地域コミュニティは、ボトムアップに動くように変わることができるのです。

そして、地域コミュニティでそのような意識が醸成されてはじめて共創の場が機能して地域でイノベーションが起こり、最初にお話した市民のサービスへの期待と実際に提供できるサービスのギャップを埋めていくことができる。私はそのように考えています。

本日はこれで終わります。ありがとうございました。

<文責：全労済協会調査研究部>