

課題は三セクの事業再生

私が観光振興課長となった2年前、最も重い課題は、第三セクターの観光川下り会社の事業再生であった。7期連続赤字、2期連続

あまりにも重い課題に誰もが支援の口火を切れずにいた。

そんな中、最初に課題解決の「当事者」になろうとした人物は、市関係者でも、ましてや地元住民でもない、公認会計士で事業再生コ



本連載は「自治体改善マネジメント研究会」のメンバーが執筆しています。同研究会は自治体で改善運動を推進してきた職員と行政経営デザイナー元吉由紀子が共同で設立。実践事例情報を収集、分析し、ナレッジ化して情報発信している。2017年にNPO法人化。ホームページ、Facebook「自治体改善の輪」を運営。

第23回

当時者同士の仲間づくりは課題解決の起点

事業再生支援で大切にしたいこと

支援にあたって重視したのは、財務分析や再生計画の精緻さだけでなく、「当事者」を増やすための本気と本音の対話の場づくり。そこで「自分にとって川下りの存在とは？」というそもそもの問いを共有し、再生のために自分ができる具体的な行動を実際に起こす。そのような場を社内だけでなく乗船体験や対話イベント等を通じて、観光関係者から一般市民にまで広げる。いわば仲間づくりのプロセスを継続することだった。

当時者同士の仲間づくりが起点

例えばM氏に鋭い問いを向けられたあの日が転換点だった。困難な課題を前に、最初から全体に当事者になろうと呼び掛けても誰もならない（なれない）。まずは最初に勇気をもった当事者同士のコアな仲間が必要だ。そこを起点に對話と行動、情報発信を継続する。プロセスを重ね、やがて組織や地域を越えた大きな動きにつながっていく。勇気は伝染するのだ。それを学ばせてくれた「勇者」M氏に、心から感謝している。

債務超過。当時の社長が辞任表明するも後任も決まらず。仮に事業廃止となれば、地域経済と財政への影響は必至。「川下り」という故郷の原風景は失われ、地域のイメージダウンも計り知れないが、

ンサルタントのM氏だった。彼は県外在住だが当市出身。その縁で商工会議所派遣の専門家として支援に入った。株主である市と主銀行との初回ミーティングの際に彼は「道のりは厳しいが本気

で支援する。やり方次第で必ず再生できる」と言い、ここにいる者の責任感と思いの強さが再生への鍵であり、「本気で向き合えるか」と鋭く問いかけた。

故郷とはいえM氏にとって遠隔地の困難事案。リスクのほうがあるかに大きい。それでも最初に再生の「当事者」となったM氏に呼応するように、市、銀行、民間事業者を加えたチームを結成。事業再生支援がスタートした。