

《1》 卷頭対談 大組織を変える、変え続ける その戦略とは

1 横浜リバイバルプランと日産リバイバルプラン

横浜リバイバルプランとは

【司会】日産自動車・横浜市両者とも、「リバイバルプラン」のもとに改革を進めてきました。本日は、改革を組織に伝えていくための取組を中心にお話しいただければと思っております。

まず、市長に「横浜リバイバルプラン」と名づけた意図についてお話しいただきたいのですが。

【中田】名称は後からですよね。当時必要だったコンセプトは、「都市を経営する」ということでした。都市を経営するとは一体何かというと、それは、持続可能な行政体を作っていくということです。

私が市長に就任して、「都市経営」と言ったときには、「ここは企業ではないんだ」と言われたりもしました。しかし、営利追求を言っている

のではありません。すなわち、都市として経営を考えた場合に、何をやるのか、という目標が明確になればいけない。その目標を実現するために、自らがきちんと財政状況を把握しなければならぬ。更には、それを実行するための行政運営をきちんとプランニングしなければいけない。

実は、今言った政策、財政、行政運営の3つを、それまでの行政はばらばらにやってきました。政策は10年以上のプランを作り、行政運営は3年から5年で行革プランを作る。財政は単年度で予算を作り、決算を行う。伊佐山副会長もおっしゃると思いますが、そういうやり方では、これから先、持続可能でいられるはずがないんです。ですから、政策・財政・行政運営を、平成14年度から18年度まで5カ年分きちんと揃えてプランニングすることをまず行いました。そのプランの名前を何にす

るかといったとき、あえて「リバイバルプラン」と付けたのは、「リバイバル」とはまさに「再発展」という言葉だからです。横浜の再発展を考えたとき、「リバイバルプラン」という名前は、私たちに非常に響く名前でした。そして結果として、ある意味では、日産に学ぶ民間のメインドが重要なのだということになります。日産が行われたことを我々もやるということはありません。ただし、我々はそうした民間の厳しいメインドを学ぶ、その必要性は共通しますよ、ということが、最終的には「再発展」という言葉と合わさり、「リバイバルプラン」という名称になったということですが。

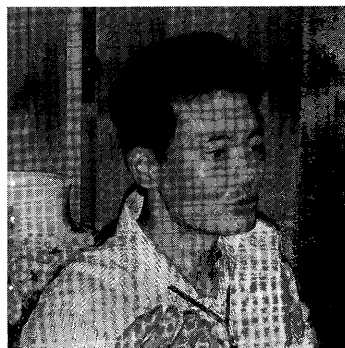
日産リバイバルプランから

日産バリエーションアップまで

【司会】日産自動車では、横浜市がマイノリティを学んだ「日産リバイバルプラン」(注1)を

平成14年に完了、「日産180 (ワンエイティ)」(注2)、「日産バリエーションアップ」(注3)という次なるプランに取り組んでいらつしやいます。その軌跡をご紹介いただけますか。

【伊佐山】「日産リバイバルプラン」で行ったことは何かというと、まず、我々は集中治療室にいるんだ、という共通認識を持つことでした。日産自動車は、生きるか死ぬか分からない、本当に死の淵を見てしまったんです。そこから這い出さなければいけないとき、つまり、集中治療室にいるときに、ピフテキを食べていたらどうなるんだということ、は当然分かるわけです。その時その時に何をやらなければいけないかという課題をきちんと選択して、今、我々にとって何が問題なのかということをはっきりと共有し、その目標を達成していきました。集中治療室を出た後、すぐに健康を回復したわけではな



中田 宏 横浜市長

く、一般病棟に移ったという状態で、まだまだでした。それが「日産180」までの状況でした。

「日産180」も幸いにして予定どおりうまくいき、現在は新しい3カ年計画「日産バリューアップ」を立て、まさに市長の目指すものと同じことを行っています。今、市長が真髓をまとめてくださったという思いで伺っていました。日産が今目指しているのは、まさに持続的な発展です。組織は常に一本調子でいい状況になるかという、必ずしもそうではない。こんなふうになり坂になったときにすべきことをきちんとやるかやらないかが、将来、サステイナブルなデベロップメントにつながってくるのだ、という思いがあります。

2 改革の視点

——リーダーシップ・マネジメント企業文化——

【伊佐山】日産が行ってきた6年間の歩みを振り返りますと、やはり3つの改革を同時並行的にきちんと進めたことが重要だったと思います。

つまり、やるべきことをやるというマネジメントをもう一度平常化すること。それか

ら、組織の文化で非常にいい加減に、ばらばらにやっていたことを、ルールに従って、戦略的にやること。そしてそれらを全体として引つ張るリーダーシップ。以上の3つ、つまり、リーダーシップ、マネジメント、企業文化をきちんと方向づけ、実行することが改革の中身です。置かれたポジションや組織によってそれぞれ違う課題を担っているわけですが、やらなければいけないことというのは、まず同じではないかと思っています。

横浜市長の

リーダーシップとは

【中田】リーダーシップについて言えば、私はやはり横浜市長には選挙で選ばれた政治家としての役割があると思っています。それは何かというと、価値観を定めるということと、価値観を定めるということと。

時代をどんな時代と読むか。あるいは、その時代の問題をどうやって解決していくのか。時代認識も進みゆく理念も、価値観は分かれるでしょう。

しかし、その価値観をきちっと定めるのがリーダーなんです。だから、私はそのことは逃げずに行います。そして、それができるのは、横浜市民から選ばれた市長であるから

です。逆に言えば、リーダーがそれをやらずに、どの方向に行くのか分からない、どういう時代に生きているのか分からない、だけど良くしようと言ったって、みんな迷うに決まっているんです。そこだけは逃げずにリーダーがやらなければいけないことなのです。

ただし、そこから先、リーダーシップというのは、私があれをしる、これをしる、と言うことではないと思っています。組織の中で、定められた方向性に向かうための具体論をいかに引き出し、それを実際の改善につなげていくかということをおソライズする。そして、オーソライズしたら、実行に移す。私に言わせれば、これがリーダーシップなんです。私がこうやりたからやれ、と言うことではなく、流れを作るということが極めて重要なリーダーシップだと私は思っています。

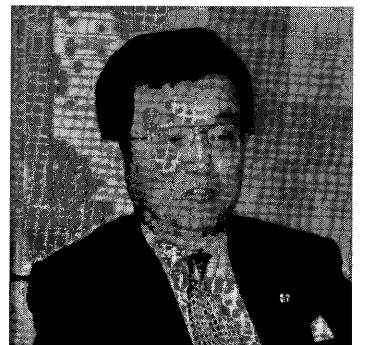
横浜市長がリーダー中のリーダーであることは間違いありません。しかし、リーダーが1人いれば横浜市役所は変わるかという、変わるはずないんです。それはやはり副市長3人をはじめとして、局長などはもう横浜市の最たるリーダーです。

ですから、ある局長にこう言いました。「責任は私が持つからどんな具体論を出しなさい」とあなたが言わなければだめなんだ」と。目指す方向はもう言っている。その具体論は、あなたの局の中で何をやるのかをどんな職員に喚起し、引つ張り出す。そして、それを結論づけるための責任は私が一緒に持つ。つと。こういうふうにして、組織というのは変わっていくかと思っています。市長として方向転換をするに当たって、市長でなければ責任を持ち得ない、大きなものについては、喜んで私が引き受ける。ただし、各論のそれぞれ部署で行うことに関しては、副市長や局長、こういった人たちにリーダーをやってもらおうという循環を作ることが、私はリーダー中のリーダーとしての役割だと思っています。

リーダーと現場

【伊佐山】まさに日産自動車でも、市長が言われたようなことを行っています。

つまり、よくゴーンも言うのですが、リーダーは95%の力を実行に注ぐべきです。それを往々にして、問題を抱える組織は計画に95%の時間をかけて「できた」になってし



伊佐山 建志氏

(日産自動車(株)副会長)
1967年 東京大学法学部卒
1971年 米國ハーバード大学ネイ行政大学院修士卒
1967-1999年 通商産業省入省後、通商政策局長(1997年)を経て1999年9月、特許庁長官を最後に退官するまでの間、通商関係を主に、経済協力、エネルギー、安全保障、技術開発、知的財産権、中小企業等異なる部署で幅広く通商産業行政を経験。退職後は、三井海上火災保険株式会社顧問等を経て2001年日産自動車(株)副会長就任。カルロス・ゴーン氏とともに日産再生の事業に取り組んできた。著書に「現場を動かすリーダー力」(自由国民社2003年)。

まっています。何とかプランを出したとたんに、もう、誰もフォローしないんですよ。それではだめで、実行をきちんとやるべきです。その一番の要はリーダーです。ただし、実際にやるのはリーダーではありません。何万人という従業員がいた場合には、それぞれがやってくれなかったら、絶対に成功しません。

今、まさに市長が言われたように、末端のことを一番分かってるのは組織の中の人です。ですから、某局長さんにご指示されたというのは、我々が日常的に行っていることと同じです。まさに責任を取ることが、リーダーのやるべきことの中で、最も重要で、最も困難なことです。

リーダーに「結果は私が責任を負う」と言われたら、その次の人達は、やらざるを得ない。ここまでトップはその気になっているんだ、これでやらなかったら、当然、我々はクビになっても仕方がない、という気持ちになるものです。日産自動車は、そういうやり方でリバイバルしたというのが本当のところなんです。

ただ、それが可能な仕組みにできるかどうかは、それぞれの人達が「このリーダーを支えよう」という気持ちを持

てるかどうかにかかっています。夢を与えてくれたな、ビジョンを出してくれたな、これだったら横浜はよくなるなとか、こんなところで働きたいな、というものをリーダーは出していかなければならないのです。

中田市長は最初にそれを出しています。市長は、一市民としても感ずる何かということのをメッセージとして出しているんです。それは非常に重要なことで、そのあるなしで、リーダーの格が差がつくことになるのではないのでしょうか。

【司会】現場が一緒に向かっていたいという目標を出すことがリーダーの役割と云えますね。

【伊佐山】向かっていきたいというものを出した、結果、やる気になった。「モチベーション」と我々は言っています。すけれども、モチベーションを与えるようなことをトップは常に考えていなければなりません。それを言うだけではなく、実践するかどうかなんです。やるのは、あまたいる人たちのひとりひとりです。

日産自動車では、常にそれに気を配りながら、現場を重視するようにしています。ゴ

ーンは2月に1回は必ず地方へ行き、地方の販売店を見ている。そして、販売店の店長ではなく、一番末端の、販売の最先端にいる人の話を聞くことで、こうなっていないじゃないか、といって我々をしっかりと、問題提起をします。その問題に対してどう対処すべきかは、現場が一番分かっているわけですから。この繰り返しを行っています。

市長は、ずっと部屋にいるのではなく、色々な所にいらっしやっていますね。それを拝見していて、本当に「名経営者」と言われるゴーンと同じことをやっておられるなという、そういう思いです。

3 改革を現場で実行するためのマネジメント

【司会】しかし、現場にいる人間にとつては、直接トップの方のそのような姿を拝見する機会はなかなかありません。やはり、同じ目標に向かっていくというマネジメントをシステムの取り込みでいくことが必要ではないかと思

【伊佐山】それについては、市長と同じことを行っています。市長も、日産が実施したことをご存じで行われている

とは思いますが、本当に問題意識を共有する仕組みを持つてるところ、仕組みを持つてるとしてるところは、結果的に同じようなことをやるのだと思います。

目標に向かって、今までにないことをやろうとしているわけですよ。それには、組織を作ってしまうのが1つの方法でしょう。あるいは、我々がやっている「クロスファンクション」という方法もあります。これは、組織はそのままにして、その中で色々な部署の人が集まり、課題に取り組む仕組みです。共通の課題について、あなたはこう思うのか、ということ突きつけることによって、皆が問題を共有するようにするというのも、1つの工夫です。

今までのやり方を変えようと、言っても分からないんですよ。ほとんどの人は、今までと違うやり方を考えたことがありませんから。ですから、考えざるを得ないように仕向ける、そこに追い込むということが非常に重要ではないかと感じています。

行政がやっていることは

最低ライン

【中田】しかし、行政の中でやっていることはまだまだ最



司会

和田 幸子

2002年横浜市役所入庁
2005年4月、都市経営局都市経営推進課(エンジンルーム)

低ラインですよ。

少なくとも非「成長・拡大の時代」という時代認識だけは最低限共有しよう。そして、その中で目指していく方向についても、これ以外に解決方法はない、という最低ラインとして求めているわけですから。そして、職員も方向性を共有し、具体論をやつてもらおう。その仕組みもある意味では最低ラインなんです。

例えば、人事考課(注4)をきちんとやつて、それぞれの職員が行ったことを評価する。これは、はっきり言って最低ラインでしょう。今までは、それをやつていなかったんです。人事考課によってポインズだつて差がつきますよ。今、局長級で100万円差がつきます。ですが、これは差がつくという最低ラインであつて、それによって生活苦に追いやられるような給与差ではないんですね。

そういった仕組みを横浜市役所の中に構築して、更にはこの方向性の中で自ら手を挙げるという能動的な職員を求める。それがアントレプレナーシップという事業であり、区長公募という事業です。今年度からは係長まで含めて公募を行い、チャンスを広げています。もちろん、そのこと

は結果として人事考課につながるようではないかということにもなります。

更には、組織として力を合わせることにしても、仕組みを作つていこうとしています。例えば、予算は年度末までに消化するのではなく、工夫して残したら評価するように、組織の行動原理を改めました(注5)。更に、その行動原理のもとに工夫をして、予算を節約した人は人事考課で評価する。このように、組織の行動原理と、それに応えた人に対する評価を組み合わせることで、目指す方向に向かって行動しやすいう仕組みを整えていく、ということを私はやつていっているわけです。

ただし、これは先程申し上げたように、最低限なんです。この評価によって路頭に迷う人はいないんです。そのことは幸せに感じながらやらなければいけないと私は思いますね。

4 改革の困難さ — 自律とコントロール —

【司会】「最低限」への取組にも、かなり困難があると思いますが、今まで市長が「これは厳しいな」と思われたエピソードがあればご紹介いただけますか。

けますか。

【中田】例えば分権などがそのうちかもしれないですね。これまで、18区それぞれが自律的に予算を編成することや、窓口サービスの工夫など、区長権限をより強化し、区役所こそ地域の最前線であるとして、分権をしてきました(注6)。ところが、それをひっくり返すと、やらないことまで独自性になつてしまつたりする。うちはやらない、それぞれの区に任せられているのだから、やらないことも独自性だ、という思考回路に陥つてしまうのです。これは、人間が都合のいい勝手な解釈をする一面だと思つています。これなどは難しさを感じるどころです。

グローバル企業での取組
【伊佐山】ご指摘のとおり、特定の分野で権限を中央集権化するということもやらないと、事業所によつてばらつきが生じるという問題も起きますね。

日産での1つの事例は、銀行との取引です。ゴーン以前の日産は、世界中で2000に上る銀行とお付き合いしていました。そうすると、金額の余裕の有無にも関わらず、必要な資金を抱えこんでしまふ。今のお話ではないですが、

私のところはこれだけ金を借りるといふことを、各国等それぞれの事業所に任せていました。それが、今ではグローバルで16の金融機関、日本国内では4つの金融機関に絞り込みました。その結果、この低金利時代に1%金利が下がりました。当時2、3兆円借りていましたから、1%で幾らかというところ、200億円とか300億円なんです。

きちんと戦略的に考えずに経営をしますと、権限を移譲したという名のもとに至るところで勝手な行動がまかりとおるようになってしまふんです。ですから、やはり直すべきところは直すということ、中央集権化することによつて合理的な組織運営をする仕組みも絶対に必要です。

マインドを変える困難さ
それから、改革を進める上で非常に難しい部分というのは、思考パターン—マインドセットを変えていくことだと思います。例えば日産は、「技術の日産」と言われて、エンジニアの地位が相対的に高かつたんです。

ところが今、世の中はすっかり変わつて、市場を支配しているのはお客様です。お客様が何を望んでいるかを十分

【注1】日産リバイバルプラン(1999)

2000年度の連結黒字化、営業利益率4.5%の達成、有利子負債の7000億円以下への削減などをコミットメント(必達目標)とし、達成までの道程を明確に示した3カ年計画。2002年予定を1年前倒しして完遂。

【注2】

日産180(2002)
総販売台数100万台増、営業利益率8%の達成、有利子負債ゼロ、この3点をコミットメントとした、05年3月までの3カ年計画。8つの数字の内、「8」と「ゼロ」はすでに達成。特に営業利益率は03年上半期には11.2%に達している。「100」についても、2005年9月に達成を発表。

【注3】

日産バリューアップ(2005)
2007年に向けた、日産の3カ年計画の第3弾。総販売台数420万台の実現、業界最高レベルの営業利益率の維持、投下資本利益率(ROIC)20%以上の達成という3点のコミットメントに向けた道程が示されている。

【注4】

特集6—①「職員の意欲に応えられる人事・給与制度改革」63頁参照

【注5】

特集5—①「予算におけるメリットシステム」55頁参照

【注6】

特集3—「区役所改革—分権と地域行政機能の拡大」31頁参照

【注7】

特集4—②「市民と行政の最大の協働事業として—G30の取組」53頁参照

に理解した上で商品・サービスを出しているのかというところが、ゴーンが最も気にした点でした。そしてゴーンが日本に来て行ったのは、デザイナーとエンジニアが意見を違えたときには、躊躇なくデザイナーの意見を取るといふことでした。彼が言うのですが、デザイナーとエンジニア、どちらが市場を見ているのでしょうか。お客様を見ているのは、デザイナーです。エンジニアは技術を見ている。技術だけを見ては、お客様の欲求を理解できないということ、完璧に意見が分かれたときにはデザイナーの言い分を取るやり方にしました。これは天地が引っくり返るようなことだったんですね。

ことをトップが決める。後はどういうやり方をするのが一番良いのかを最も合理的な選択の中で決めていきます。すれば、やはり変わってきます。顧客を見ろ、と言っても、分からないですよ。抽象的に「これをしなさい」と言うことではなく、「こういうふうによつてみようよ」と言うトップの決断が、学ぶチャンスを我々に与えてくれる。それによつて結果が出れば、誰もがそれをやろうという気持ちになります。ですから、そこにもつていけるかどうかは全てですよ。

5 改革し続ける文化・風土づくり

【司会】一方で、トップという存在は、時期が来れば替わることもありますから、改革し続けるためには、その組織を構成する者全てがいわば『改革のDNA』を持つ組織に文化的に変えていくことも必要だと思えます。横浜市は文化的な取組という点ではどうでしょう。まだまだどこででしょうか。

【中田】まだまだですね。今、和田さん(司会)が言ったことは、私に言わせれば、「それらも必要」ではなくて、「それ

こそが必要」なんです。私は最初からそのことを意識してやっています。私が気づいたところを私の趣味に応じて変えていけば、私は満足するかもしれない。しかし、広く横浜市民のためにという意味においては、それでは全く責任を果たしているとは思えません。

横浜市民にとつて、様々な生活シーンの中で横浜市役所は関わっています。その市役所がいかに適切なサービスを提供していくことができるか、適切なコーデイネートをしていくことができるか。これをそれぞれの組織がやれて、そして、総体としての横浜市役所が常に信頼される存在になるということ。私は最初から目指しているんですね。

平成14年に着任して、その年の研修会で何度も言ったのは、この横浜市役所という組織の船に乗るのは私と皆さんとどちらが長いんですか、ということ。私は、与えられている任期4年というのがあります。皆さんの任期は一体いつまでなんですかと。人生設計でいつまでにやめるといふ人もいるかもしれない。60歳まであと10年の人もいれば、あと30年ある人もいふ、あなたは何年あるんで

すか、という話なんです。それを自分自身のこととして考えて、組織というものに常に着眼を持てる。こういう組織にしなければ、私は意味はないと思ひ、最初からそのような進め方をしてきたわけ。これは、私自身意図してきたことでもあります。横浜市役所が信頼される存在になることを成功させることが、誰にとつてプラスなのかといえ、それは横浜市民にとつてであり、その結果として市役所の職員にとつて幸せなことなのです。それを職員が分かって仕事をやるか、それとも、何でこんな苦しいことをやらなければならないのかと、鈍感なままに相変わらずの思考回路で続けるかということ。それは、自分自身に長い定規を当てて考えてみれば、おのずと判断できると思ひます。

そういう意味では、伊佐山副会長が先ほど、日産自動車は集中治療室から一般病棟に移り、そして、病院から退院したという話をされましたが、横浜市役所の職員は病人の自覚が足りないですよ。病人なんです、我々は。その病気を早く治して、次の勝負ができるようにしていかなければいけないと私は思ひます。

危機感を維持するために

【司会】病識を持つのは、難しいことかもしれないですね。日産自動車におかれては、社員に対して改革に向けた危機意識や、ビジョンを持つて取り組むということについて、教育等のシステムをお持ちでいらつしやるのですか。

【伊佐山】多分、教えてではなく、いかにしてそれを感じさせるかが全てなんです。我々は、もうあと少し押されたら倒産、というところまで追い詰められました。そうすると、幾ら何でも残っている人達の間には、「ひよつとすると私たちがこれでだめだね」という意識が生まれます。そして、その当時何が一番足りなかつたかという、リーダーシップだったんです。歴代の社長は非常に良いビジョンを出しましたが、結局、それらは実行されませんでした。

ところが今回は、本当に命がけでこれをやっているな、とせるようになりまして。そうすると非常に面白いもので、組織というのは、上が働き始めると、下の人も働くんですよ。

私も日産に来て、それを実感しました。私は役所に長くいて、役所というのは10時位から

始まるものだと思つていました。9時半位までに行つて、10時から仕事。ところが、8時からなんです、日産の場合は。グリーンは7時台に来ていて、我々役員が8時に来て、それから一般の人は9時以降です。上層部が働いているなんて、今までなかった光景なんです。トップが大変な勢いで働いているのを我々は見ていますから、彼がこんなに苦しんでいて、日本人である我々が何もやらなくていいのかという気持ちになるものなのです。

そして、追い込まれたこの伝統というものを、いかにして今後とも危機感として持ち続けるかどうか、ここが一番重要なところだと思います。これは今のうち、「もう疲れた」と言う前に、皆がそれぞれ工夫するということ、工夫させるということ、そういうインフラを整備する必要があるのかもしれないですね。

6 自治体再生へ向けてのメッセージ

【司会】最後にまとめとして、自治体再生へ向けたメッセージをいただけますか。

グローバルに通用する行政モデルを

【伊佐山】我々は、グリーンというリーダーシップがいかに組織を変えるかということを実感してきました。ですから、私は横浜市に対して勝手にですが、100%の思いを持っています。変わるだろう、と。継続して欲しいですし、それから特に、我々の言葉で言う「ユニークセリングポイント」「らしさ」を持って欲しいと思います。

横浜だからというものを持ちながら、グローバルに十分通用する行政のモデルを作つて欲しい。それはやはりトップに本当にふさわしい人がいるときにやらなければチャンスはないという感じですね。

抵抗勢力は必ずいます。ですが、2割・6割・2割とよく言います。よく分かっている人が2割で、絶対に動かない人が2割。絶対に動かない2割を幾ら直そうとしても無理なので、残りの6割のうち1割分を変えれば3割が改革派になります。3割が改革派になれば、日和見の6割の人たちの多くはほとんど雪崩を打って改革派に行くんですよ。少なくともポーズとして。ですから、改革をしようという意欲をもっている皆さんに改革を実行していただくことが、多分、外にいる横浜を見

ている人たちの期待だと思えます。

そして、横浜市には150年の開港の歴史もあり、他にはない都市のユニークさがあるわけですから、「らしさ」というのを、何に代表させていくのかを是非見せて欲しい。横浜市が変われば神奈川県も変わるでしょうし、日本全体に与えるインパクトは、非常に大きいものがあると思いますね。

横浜の責任

【中田】おっしゃるとおりで、やはり我々は、横浜というこの責任をよく考えて、1つの行動をする必要があると思います。規模の大きいことが良いこととは言いませんが、日本の中で一番大きい基礎自治体が横浜市です。そういう意味では、横浜が行うことは、他と比較してその中で適当な順位ならばいいという、そういう比較の中であつてはならないという自覚をすべきだと思います。

もちろん、1位を取ることがいいと言っているのではありません。今、伊佐山副会長がおっしゃったように、我々は横浜市民に対して何をできるのかを考えなければいけないわけであつて、そのことを

考えたときに、他と比較することは無意味なんです。しかし、結果として横浜市の、人間だったら生きざま、市や市役所だったら何と表現すればいいか分からないですが、そのビヘイビアが、結果としては日本社会全体にとつても大きな意味を持つことになるでしょう。

例えば、横浜市では今年4月から本格的にG30(注7)を始めました。ごみを30%減らそうと、明確に数値目標を掲げて市民の皆さんにもお願ひしています。今まで大都市は言いわけばかりして、ごみを減らすことに対して本格的に取り組んだところは少ないですよ。これからの社会を考え、そして、財政、税金をもつと有効に配分するために、ごみを燃やすことにコストをかけるよりも他のことに回す。そういう能動的な考えのもとにごみを減らそうなどということは、どの大都市も取り組んできませんでした。道が狭いからリサイクルは収集車でできません、ひとり住まいが多いからできません、外国人が多いからできません、朝、家に帰つてきて昼間寝ている人だっているんですから広報が行き届きません——もう言いわけしかりしない。

しかし、横浜がG30と明確な目標を立てて、市役所が率先して仕組みを作り市民の皆さんにお願いをして、これからの社会の姿として提示すれば、市民の皆さんは協力してくれるわけです。今、既にごみは順調に減っています。そして、その結果として7つの焼却工場のうち2つもなくなることができると。それは、横浜にとつてだけのプラスではなく、結果として、他の都市にとつては自分たちはどんな方法でごみを減らせるのかを考えるモデルになり得るものだと思いますね。

まだまだ道半ばであつて、横浜で実施していることが十分だとは思っていません。ですが、先ほど申し上げた横浜の責任ということを考えて、それを1つずつ達成することが重要です。それは横浜の誇りになるわけですから、その誇りを増やしていく、総体としての横浜としてより自信を深める。そして、このまに暮らしていくことを幸せだと感じられる市民と、ここで働くことを誇りと思える市役所職員とが集う、そういう横浜市にしていきたいと思ひます。

【司会】ありがとうございます。