

平成20年度 地方分権推進講座〔福山会場〕

基調講演「地方分権改革と基礎自治体のあり方」

講師：地方分権改革推進委員会委員 横尾 俊彦 氏
(佐賀県多久市長)

〇はじめに

こんにちは。たくさんの拍手をいただき、ありがとうございました。

今ご紹介がありました、佐賀県多久市というところで市長をさせて頂いております、横尾でございます。

平成19年4月1日から内閣に呼ばれまして「地方分権改革推進委員会の一員になってくれ」ということでメンバーに入った訳でございます。実はそれまでの間、第1次分権、第2次分権に向けての動きがございましたが、私を始め全国800人くらいの市長会、あるいは町村会、知事会、また議長会の皆さんも含めて、是非地方の現場が分かった委員を選ぶべきだということを提案していたのですが、白羽の矢が自分に立った訳でございます。

引き受けたからにはベストを尽くそうということで、今まで1回を除き、全ての会議に出させて頂いております。「是非意見を言おう、聞こう」ということで臨んでおります。

1回だけ参加が叶わなかったのは、九州市長会で副会長をしておりましたので、その為でございます。

勿論会長がいれば、私は出席ができたのですが、ちょうど長崎の伊藤一長市長さんが会長でございまして、凶弾に倒れた後の九州市長会ということで、私が代行職でございましたので委員会には参加叶わずということでありました。しかし、そのときも委員会に対してメモを作り提案するという形でベストを尽くして参加しています。

都内で開催される委員会への参加は、東京近辺の市長さんにとっては比較的楽だと思いますが、九州から東京に往復するというのは、片道4時間半から5時間を費やしますので、行政関係のスタッフ、そして何よりも議会の皆さんに理解頂いて、スケジュール調整ができていないことを大変有難く思っています。実は、その議会の長であります議長さんが数日前に逝去されたので、その関係で本日は少し早く、失礼をさせて頂かなければならない事情になりましたことを、ご寛容頂ければと思っております。

今日、私に与えられましたテーマである「基礎自治体のあり方」が、どうあるべきかということを中心に、非常に分権議論の活発な広島県の皆様にお話をということでご依頼があり、馳せ参じたところであります。

ずっと以前に福山に来たことがあります。今日もお城が見えて「風情があるな」と思いました。

先程も副市長さんに「ここに来て、色々周ったことがありますか？」と聞かれ、「実は、通過したことがほとんどで、すみません。」とお答えしたところです。以前来た時には、福山で乗り換えて府中の方へは出掛けたことがあります。そのときに発見したのが「横尾」という駅があるんですね。私の息子がNゲージマニア、JR鉄道マニアで、「横尾という駅を知っ

てる？」と聞いたら、知ってまして「なんか、広島にあるよね？」「その近くに、今度行くよ」という会話を数日前にしたところでございます。その地名と縁があるかどうかは、まだ調べておりませんが、そういうこともあって、今日はお手柔らかにお願いしたいと思っています。

○日本の行政の課題

早速ではありますが、少し時間が限られた形になりましたので早口になるかと思いますがご容赦頂いて、お手元にレジュメを作っておりますから、これに基づいて、今までの流れや大切な考え方、あるいは今後に向けて我々基礎自治体、あるいは地方側が考えていくべきことなどをお話させて頂きたいと思っています。

まず、そこに書いてありますように、日本の行政には色々課題があります。報道などを見ますと「ほっとけない」と朝からおっしゃって下さっている、みのもんたさんをはじめ、様々な行政の腐敗や汚職をいい加減無駄なことを止めてもらいたいという各方面からのご意見などありますが、少し中長期的に見てみますと、私自身の経験も踏まえて、お手元の資料にありますような課題があると思っております。

(経営感覚の欠如)

1 つは、経営感覚がまだまだ未熟ではないのかなという感じが、兼ねてより致しておりました。ご紹介にありましたように、私は松下幸之助さんが創設された松下政経塾で学んだのですが、当時、85歳を越えておられました。志に新たに燃えた経営者の先人、先覚者である松下幸之助さんが何とおっしゃったかと言うと、関西弁でこういうふうに言われたのです。「もっと安うてな～、ええ政治ができんもんかな～」と言われました。なんと分かりやすい言葉かと思いました。コスト、あるいは税金や社会負担を低くし、もっと効果の高い、あるいは皆様が少しでもハッピーになるような政治行政ができないものかと。もう1つおっしゃったことは、「政治行政も経営なんだ」そういう視点をもって考えることが大切だということ、我々20代前半で聞いた訳です。

それ以降、私は行革などを色々調べておまして、そういったことからしても経営感覚というものをもっともっと高める必要があると思っております。

(単年度消化型予算主義)

2 つ目は「単年度消化型予算」という点です。今は少し改善されましたが、以前は「年度で使い切ってしまった方がいいよ」「戻しちゃうと来年削られる」「なんで戻すの？」ということが長年あったようでございまして、そのために報道などで指摘にあるような、プールしてしまうという状況などが発生した部分もありまして、こういった課題もあります。

(縦割り・ナワバリ・天下り)

また、「縦割り」「ナワバリ」「天下り」とリズムの良い言葉になってしまったのですが、こういう課題を、お仕事をされてる方は感じてらっしゃると思います。色々な行政、地方の現場では市民の皆さんや町民の皆さん、村民の皆さんにとっては、総合行政なのですけれども、大元の予算を辿っていくと「縦割り」なのです。例えば、子育てについてですと「文科省の幼稚園と厚生労働省の保育園というのはどう違うの？」ということをよく言われたりするこ

とがありますね。そのように、現場との差がある「ナワバリ」というものも、どうしてもありますし、「天下り」も最近改めて注目されています。

（前例追従傾向）

次に、前例追従傾向でございます。なんかやろうとすると前例が有るかないか調べる、あるいは近隣に似たようなことをやってるかどうかを調べる。近隣でやってる程度まではいくが、その先なかなか果敢にいくというのは難しい部分がある。勿論、新しいことをやるのは難しいです。フロンティアですから。でもそこを打ち破っていくような努力をしていくことが、大切になってきています。

（創造的な政策立案の必要性）

次にそれと関連しますが、創造的な政策立案というものが、ますます必要になってまいりました。地方分権が今後も、これまで以上に進んでいきますと、その土地、その地域、その自治体ならではの政策を作ったり、あるいは目の前にいらっしゃる当事者の方々のために課題を解く政策を考えたりしなければなりません。そういった時には、この創造的な政策立案というのは非常に重要になります。自治体に関わる研修所の研修コースを見ても、最近はこの政策立案、政策法務などが非常に増えてきていますし、ニーズが高まっています。

（市民協働）

次にありますのが、市民協働です。よく言われる市民協働そのままですが、このことをどのように今まで以上に出していくか。その重要性を認識しながら、行政を行っていくことが大切だと思います。

今日は行政職の方も多いと聞いておりますので、現場で私以上に、問題点やヒントをお感じの方もおられると思いますが、さらに加えて次の2つの課題があります。

（世界標準）

1つは、世界標準に照らしてみると、補完性・近接性をもっと充実する必要があるがございます。

何故かと言いますとヨーロッパなどでは、1980年代後半から90年代にかけて、自治憲章というのがまとめられておまして、そこには、この2つの考え方並びにその他の考え方を理念とした憲章がまとめられ、批准と言うか同意した国に於いては、これに基づき法を作ったり、行政を変えるべきだということを努力されている。ようやく日本もその域に達してきたなと感じます。

（中央集権の弊害）

もう1つは、長年言われていることですが、中央集権があるために自主・自立、もう1つの自律という気概がなかなか育ってきていなかったということです。こういった課題をどうするかという問題が、あるのではないかと考えています。

首長に成り立ての頃、起案が回って来まして、私は疑問点と思い、担当者呼んで「僕、これはおかしいと思うけど、こういうの止めたらいいんじゃない」「こういうのはこう変えたらどうなの？」と聞くと、担当者は成り立ての市長の私にこう言いました。「いや、今までそうですから、ここはこういうふうにして下さい」「文章はこのままにして下さい」と。そこで

「分かるけど、おかしいと思わない？」と言ったら、若手のスタッフは「私もおかしいと思います」「ここは、こう変えた方がいいと思います」と。「じゃあ、今すぐ私が言っても、新米市長は何を言ってるのか、と言われるから、しっかりデータと事実を集め、そのデータをもって世の中へ発信したり、関係機関に働きかけをしようよ」「そういうつもりで、今後仕事をやって下さい」ということを話しました。そういうことを幾つか積み上げながらやっていると、現場にも改革のヒントがあるなと思います。現場で職員の方が苦勞されて、「こうしたらいいのにな」というようなことが活かせる、そういう体制も大切だろうと思っております。

当時感じた1つの例は、社保庁の問題でしたし、やはりこういう問題になっちゃったんだなと思いました。

○地方分権への動き

次に大きい項目で掲げているのは、分権への動きであります。これは、もうすでに色々な書物や新聞などで皆さんもご承知と思いますが、1つ大きいところでは、1993年に衆参両院で地方分権に関する決議が行われました。これが、ある意味で加速をしていく形になり、2000年には分権一括法が施行されて、いわゆる国と地方が上下ではなくて、同等・横並びの関係であると位置付けられ、そしてこのことをきっかけに機関委任事務の廃止等が始まりました。しかし、それでもまだまだ道半ばであると、未完の改革であるということが指摘、分析もされ、そして2007年から始まったのが今回の地方分権改革推進法という形であります。

○第2次地方分権改革（地方分権改革推進委員会）

3年間の任期で地方分権改革推進委員会をスタートし、これまでの間に2次までの勧告を行いましたが、今後は、後程触れますけれども、税財政のことを含め、地方自治体のあり方も含め、議論・審議を重ね、勧告を行うように予定しております。

この第2次地方分権改革のポイントについてでございますが、お手元に資料を準備させて頂きました。この資料は、地方分権改革推進委員会のホームページに公開をされている概要版でございますが、ちょっと白黒で見にくい場合は、ホームページを開いていただくとカラーでカラフルに見えます。委員会は今、週1回くらいのペースで開催されていますが、毎回、オンデマンドビデオ録画をしております。ちょっと画像に難があるものの、音声はきれいに収録されているものが、数時間後には全て視聴できます。議事録も、数週間後には一字一句もらさずホームページにアップされますので、ある意味では最も開かれた委員会だろうと思っております。

（基本的な考え方）

その資料でお話をしたいと思いますが、レジュメにも書き、お手元の1ページにもありますように、大切だと思っているポイントを幾つか言います。1つは「地方が主役の国づくり」をやっているというのが、「基本的な考え方」のタイトルでもございます。このスピリットを大切にしよう。そして、そのためには次にもありますし、先程ご挨拶の中でも触れて頂きましたように「地方政府」ということを確立しようではないかということでもあります。

実は、この「地方政府」という言葉は、法律にはまだ書かれていません。今までは、国あるいは地方公共団体、自治体といったり、あるいは都道府県や市町村という言葉ですが、あ

えて地方政府という理念，考え方，そして用語を使って新しいものを目指していこうという趣旨があります。

これは何故かと言いますと，オバマさんが活躍されるアメリカでも，あるいはヨーロッパなどでもそうですが，国によって言葉は違いますけども，英語で言いますとローカルガバメントというのは普通に言われていることでもあります。本屋さんに並んでいる本にも，「ローカルガバメント何々」という本もたくさんありますから，そういった意味でも，地方はローカル，そしてガバメントは政府ですけども，それをそのまま活かす，活用する。そして，自治行政権，自治財政権，自治立法権を強化し充実していく取組みをしようということであります。

こういうことを進めることによって，道州制制度の道筋の1つにもなるだろうと書いていますし，これが，実は新しい民主主義を作っていく土壌作りにもなるだろうと，我々委員としては期待を込めています。

（目指す方向性と基本原則）

次に目指す方向性ですけども，これも1ページにあります，○分権型社会への転換。○地方の活力を高めていくこと。○地方の税財政基盤を改めて確立をしていく取組みをすること。○簡素で効率的な筋肉質の行財政システムを作っていくこと。そして，○自己決定・自己責任・受益と負担の明確化などによりまして，地方を主役にということを掲げています。

また，その原則として透明性やその他のことを書いておりますし，基礎自治体優先という視点をですね，是非とも大切にすべきだということでもあります。審議の経過については，スケジュールの通りであります。ここでもありますように，基礎自治体を優先という考え方で，透明性を高め，ガバナンスを高め，やっていこうということが最近強く議論されているところでもあります。

（中間的な取りまとめ）

次に「中間的な取りまとめ」がございます。19年11月に出したのですが，4月にスタートして5月におおよその考え方をまとめ，そして半年後には，この中間まとめで大枠の方向付けをしたところがございます。これは後で詳しく読んで頂ければ分かるかと思いますが，第1次，第2次勧告に繋がる大きな枠付けをここで行いました。

（第1次勧告）

続きまして，平成20年5月28日に行いました第1次勧告の概要版が出ています。1つは国と地方の役割分担の基本的な見直し。そして右側にありますように，基礎自治体へ権限移譲を行っていこうということです。例えば64法律，359の事務権限を，都道府県から市町村へ移譲することもやっていくべきだろうし，また，あまり報道では出ませんでしたけど，補助対象とした財産について10年経過した後にはもっと自主的に有効活用できるようにすべきだろうということも盛り込みました。これは，財政などに詳しい首長さんや関係者の方には高く評価があったところです。

そのページの裏側でございますが，中間まとめでまとめました項目について，新聞などに主に出たところで言いますと，道路・河川，そして土地利用，あるいはソフト関係と言いますか，教育・福祉などにつきましても，それぞれ色々な項目ごとに，もっと自由度を高める

ような、地方自治体の現場のニーズに合わせて対応のできるようにすべきだろうと勧告として出しました。

ここで特徴的なのは、項目の右端の方に「20年度中に結論」「21年度から実施」など、年限を区切っているということであり、「20年度中に結論」と出しているものは、これから3月にかけてどこまで進んだかを、委員会としてもチェックをすることにしていきます。

委員会の丹羽委員長は伊藤忠の会長でもあります。経営者としての視点もお持ちですし、私自身も首長をして思いますが、締め切りのない仕事というのは、なかなかダッシュがかかりません。そういう意味でも年度を区切ったり、目標の日時や月決めをし、そこを目指して取り組んでいくということを強く各関係省庁にも求めたところでございます。

（国の出先機関の見直しに関する中間報告）

次のページは、去年の8月に出しました中間報告として、国の出先機関の見直しの中間報告を付けております。この国の出先機関の見直しにつきましては、実は経済財政諮問会議から、出先機関の見直し、二重行政の廃止とその弊害を減らそうということから、地方分権改革推進委員会に是非やって欲しいという要請がありましたので、これを受けて急遽対応することになりました。

（第2次勧告）

それらの議論を踏まえて行ったのが、次ページの平成20年12月8日、昨年暮れでございますが、第2次勧告として出したものでございます。実は報道には出先機関の方が大きく取り上げられておりますけれども、これには2つの柱があります。

1つは義務付け・枠付けの見直しをしていることです。これは色々な政策の中に「こうしななければならない」「こういう協議をして下さい」「許可が欲しい」「こういう基準がある」「ここまでだったら認める」などがたくさんある訳です。これらのものをもう少し自由度を高める形にできないものかということ。地域のニーズに合わせるということでもあります。そして、その判断につきましても、法律か法令でおおよその標準を決めるとしても、具体的な施行の前の判断につきましては、自治体の条例で、より具体的に、あるいは自主的に実行できるような体制を、法的にも裏打ちしてやるべきではないかとなりました。それが改革になるだろうし、自治体の自主性を高めるということでございます。

実はこの見直しをするために1万を超える自治事務の項目について総チェックをしまして、ここにありますように48.2%のメルクマールに該当しない条項。これは左側下にありますように、「廃止する」「手続をして一部条例にする」「全体を条例にする」「認めざるを得ないのかな」「今のままである程度効果があるのかな」というものを除いた部分、改革ができるものについて出しまして、4000以上の項目について自由度を高めるべきだということを出しました。尚、この議論の際には知事会や市長会をはじめ、地方側から出されている具体的な支障項目、つまり「こういったことで苦労している」「こういったことはいらぬのではないだろうか」「これはこう改めた方がいい」と具体的な項目をたくさん頂きまして、それのおおよそ8割から9割くらいを、活かすことができていると思っております。

もう1つがその裏側の、先程の出先機関に関することでございます。一部に、今ある既存の官庁を全部束ねていくのですかという発想がありますけれども、この他にも実は出先機関はございます。財務局とか色々ありますが、今回は、8省庁15系統について検討してくれ

ということでございます。その中でも、単純に合体ということではなくて、廃止したり、分権したり、地方に移譲した残りの部分を、総合行政ができるような意味も含めて、地方ごとにおおよそ取りまとめをする形がいいのではないかなという趣旨で、調査・調整・まとめをしておりますので、そういう趣旨で一度、本文をご覧頂ければと思います。その前のページに、先程言いました10,000項目の内見直しなどについての数値も出ています。

こういったものに加え、今後、財政とか税財政について、第3次勧告を行っていきますけれども、そういう流れの中で「基礎自治体いかにあるべきや」ということを話してくれというのが、私の宿題だと思いますのでレジュメの方に戻って頂いてお話ししたいと思います。

(分権改革の推進)

レジュメの3の一番下の方に書いておりますように、地方側で重要なのは、色々課題はありますけども、地方分権を受けて立つという決意と言いますか、意志と言いますか、努力と言いますか、こういったものが不可欠だろうというのが1つです。

もう1つは、国側におきまして、今までにないことかもしれませんが、前例のない改革へ踏み出す決断力と勇気というか、そういったものも是非必要だろうと思います。この両者が、相俟たないと良い分権改革にはならないだろうと思います。

○基礎自治体のあり方

それらを踏まえて、基礎自治体のあり方を幾つかの点について、私が感じてることを以下に書いておりますので、これに従ってお話をします。

(権限)

まず、1つは権限でございますが「基礎自治体はどんな仕事をするの?」と言ったら、住民、市民の暮らしに近い関係のものは、基本的には基礎自治体が行うというようなスタンスに立って、大いに行政をお互いに考えたり、工夫をしていく必要があるだろうと思っております。先程の10,000を越える項目をチェックする時も、主に自治事務をチェックしておりますけれども、実は今まで、チェックをされたことがないチェックをしてる訳でございます。今後、一応分権はしたけども、また省令とか政令で縛られるようなことがあってはいけませんので、そういうチェック機関も設けるという前提で考えております。基本としては、市民の暮らしに近いものは、市民に近い自治体がやっていく、近接性・補完性という理念にも合致した対応が基本だろうと思います。

(財源)

次に、財源です。「色々難しい」あるいは、「分権しなくてもいいじゃないか」「分権大変だ」という意見もあるかもしれませんが、もし今のままなら何も変わらず、全国平均で見ますと三割自治のままで、補助事業、あるいは交付税措置とか、勿論重要なことはありますけれども、変わらない行政のまま続いていく形になりますので、改革しなきゃいけないというのは与野党共におっしゃっておりますし、報道などでも関心が高まっておる訳ですから、その中で財源問題も、きちんと議論することだと思います。

そこで1つ重要なのが、財源保障・財源調整機能を持っている交付税の位置付け。地方6団体からは、「地方共有税」という名称で、改めて地方独自の財源があるのだから、最初から

地方独自の財源として位置付けて、やるべきだという提案を頂いていますから、こういったこともきちんと議論すべきだと思っています。そのことがはっきりしていけば、自主的にもっとやりやすくなるだろうと思っています。

(財源の配分)

次に3点目は、権限や財源は法に基づくものでありますが、国・都道府県・市町村の財源の配分のことです。例えば、今は6：4の仕事をしている比率なのに税財源は4：6で、その一部は交付税、補助金で地方に来ている。これを最低限5：5、フィフティ・フィフティにするべきだというのを基本的考え方でも申し上げておりますし、経済財政諮問会議でもそのような方向で、一応、了承されておりますので、そういった議論ができていくと思います。その辺を高めながら片方では基礎自治体がどのような力を付けていくかが、極めて大切だと思っています。

(分権を担う力の向上)

そういう意味からも③にあります。分権を担っていく力を、今日もお越しの行政に関係する方々を軸に、是非ですね、お互いに高めていければと思います。

そこで、まず1つ大事なのが政策立案ですけども、立案、企画開発することが、非常に重要だろうと思います。これは創造性が問われる訳であります。その創造性について⑦に書いておりますように、1つは考え方、創り方、物の対応の仕方があると思います。まず「本質的に」「長期的に」「多角的に」考えることを、日常的にきちんとやるべきだと思います。

「まあ前例でやってたから」「先輩がやってたから」「こういう仕事だから」だけではなく、本当はどうあるべきなんだろうかということを考える能力が非常に重要だろうと思います。

次に創造につきましても、前例のないことに取り組みないといけません。「熱意があれば道は開ける」というような信念というか、考え方が極めて大切です。ノーベル賞を複数の日本人学者の方々が、今回受賞されていますが、偶然をきちんと活かしたり、あるいは逆発想したり、入れ替えたりということをしてされています。そのようなことを日常の中でやっていくことも必要だろうと思います。

そこで③に業務遂行と書いています。これは、前例だからそのままやる、先輩がやってるようにやるだけで本当にいいのかということです。もっと簡単に早くやる方法、もっとロス無くす方法を工夫するしかないだろうと思います。

私も時々事務残業をすることがありますが、帰る時に電気の点いている職場で「もっと簡単な方法を考えていいよ」と言って帰ったりしております。それはどういうことかと言うと、「改革はあなたがやった方がいい。その必要性和効果を最初に感じるはずだし、あなたのヒントがひょっとしたら全体を変えるヒントだから、遠慮しないで考えてね」という意味なのですが、そういったことを薦めています。

(危機管理)

次に危機管理と書いていますが、これが極めて重要です。

こちらは阪神・淡路大震災の時にかなり揺れたかもしれませんが、九州は福岡西方沖地震で揺れました。あまり地震がないといわれた北部九州でも揺れたのです。多久市はそんなに揺れませんでした。私は地震発生後10分程で市役所へ行ったのですが、行きながら次のように思いました。「行ったらすぐ災害情報連絡室か、対策本部を立ち上げよう。しかし、立

ち上げたいけど来て欲しい幹部は3分の1も来てないだろう。私が到着して、多分来ている人数は30人か良くて40人かな。部課長は全員揃わないだろうけど、そのまま対応するしかない」と思いながら、行ったらやはりその通りでした。

続いて考えたのが「15分後に電話は多分使えなくなるから、急ぎの電話は10分から15分の間に来た職員を使って必要な電話を全ての方向に向けさせる。その後、メールは使えるので、メールで対応するように最初に指示をしよう」ということで、対応したのです。

そして実際は大体予想どおりだったのです。なんでこうやって落ち着いて対応できたかと言いますと、その数ヶ月前に私は消防庁の主催した1回目の首長危機管理セミナーを受けていたため、そのときの情報があつたお陰で、不測の事態を予想しながら登庁できたからだったのです。最近、新潟や東北の地震の被災地の首長さんと話をしても分かることは、平時の時に万が一のことをイメージする力をお互いに持たないといけないなということでございます。

そこで私は最近、勢いをつけまして防災士の試験を受けました。講習を3日間も受けまして、一応試験はパスしたのですけれども、大変勉強になりました。やはり、市民と行政が情報を共有する。また災害のことが分かっていると、例えば非難場所でのマネジメントというのがありますが、これをちゃんとできるところとできないところでは、混乱するかしんないかの大きな差になる。経験則がたくさんありますが、やはりこういうものを首長他、行政の主なスタッフも身に付けるべきだと思います。

また他に、例えば情報の漏洩事件になったようなことや給食のパンに針が入っていたという事例もあり得ます。同種のことが多久市でもありましたが全部対応しました。そういう時に、報道にはどう対応するか、内部体制をどうするかなど、即時判断をして1時間以内に全部の体制を組まなくてははいけませんけれども、そういう能力を日頃から仕事を通じて養っていくことが極めて重要だと思います。

(市民巻き込み力)

次に市民巻き込み力ですが、これは先程の協働とも関係致しますけれども、何でもかんでも市役所がやるのではなく、「市民も協力して下さい」「市民の皆さんと一緒にやりましょう」というようなこともないと、本当の地域の活性化にはなっていないでしょうし、その方がトータルで見ますと、行政コストも抑えることができると思います。

(法令順守)

次に法令順守です。いわゆるコンプライアンスです。有能な幹部が退職する際、話を聞きましたけど、「なるほど、この人は仕事ができる」と思った幹部の最後の挨拶には共通事項があります。それは、次の1点でございます。後輩の皆さんに「諸君、法令や条例をきちんと読んで勉強をして仕事をしろ」と言っていました。それは、難しい法律解釈をしろという意味ではなく、「ちゃんと根拠法を分かっておけよ」「法体系はどこにあるのか分かっておけよ」、そして「それがどういう意味付けがあるのか、どういう条文があるのか分かっておいた方がいいよ」ということでございました。それらの法規類を見ておきますと、色々な対応にも柔軟性の幅も分かってきますし、どこまでできるのか、どこの法律が課題なのかちゃんと分かる。ところがこれをしておかないと、取り合えず目の前の仕事はできますけれども、次に違う状況が出た時にはもう対応できなくなっていくのです。あるいは新しい時代への対応が

できなくなる。そういう意味でも、この法令順守は固く固く守るというだけではなくて、いわば法規体系の親しみ度って言うのでしょうか、理解度も高めておくことも大切だと思います。

（柔軟で迅速な組織づくり）

次に柔軟で迅速な組織作りということですが、多久市の場合は小さい市で、ずっと課だけ置いていたのですが、途中で部を置きまして、今、部制になっています。そして、各部に経営統括室というのを置きまして、部長の命令で何でもできるようにし、不測の事態があったら対応できる、必要だったら、経営統括室が4つの部にありますので、それぞれが連携して、市全体に関する提起もしていくことにしています。あるいは以前から、月1回の部課長会議を行っていましたが、私が市長になってからやっているのは、毎週1回経営会議というのをやっております。曜日は動きますけど月火を基本とし、できない時は水曜あたりですけど、30分でも1時間でも、首長、副市長、教育長、部長をメンバーとしてやります。

この経営会議の何が良いかと言いますと、全ての情報を共有できることが1つです。もう1つは、急な事案があっても、その場で即決・判断ができること。庁議が必要だったら、その5分後には庁議ができますので、そういう機動性を高めました。実は、ヒントはニューヨークの9・11のテロでした。ジュリアーニ市長がニューヨークの再建に向かう時に、きちんと落ち着いて対応されたのです。そのことを振り返る自叙伝を読んでいたら、実は経営会議を毎週やっているのを知ってですね、そこから、「これは絶対やった方がいいな」ということで始めました。

そのようにそれぞれの自治体ごとに違うやり方があると思いますが、是非工夫して迅速で柔軟な体制、対応ができる、そういったチーム作りが大切だと思っています。

（使命観と実践力）

それと最後の方に、使命観と実践力と書いています。先程少しご紹介しました、松下幸之助さんに私も色々学びましたけども、私自身感じたのは、この方は「使命感に基づく経営」というものをとても大切にされたのだなと思いました。「儲かるからやる」「言われたからやる」「仕方がないからやる」では、やはり覇気というか、力がある程度までしか出せないと思います。でも使命感に基づいてやるとゴールは永遠に先になります。しかし、永遠に先ということは至らないということではなく、その都度その都度達成するけれども、更により良いものを創っていく。そういう熱意を内に秘めてやっていける。これはとても大切なことだと思いますので、そういう意識を基礎自治体の、特にスタッフである行政職の皆さんや、我々首長を含めた幹部は持つべきだろうと感じます。

また前例がないこととかトラブルに遭遇しますが、最後まで諦めないでやることも重要だろうと思っています。「プロジェクトX」という番組がありましたけども、あれが素晴らしいのは一回では成功してないことですね。何回も何回も失敗している。そして成功した人達に共通しているのは、「諦めるということをしなかった」ということだと思います。「どこかに活路がある」「どこかにやり方はある」と思って探していく。有名なエジソンも30,000件くらいやったけどダメでも諦めない。最後に日本の竹でフィラメントを作ったように、やはりその可能性をずっと求め続ける。そういう熱意と気迫が行政体にも必要だろうと思っています。

(活性化)

そういう役所があり、そして活性化ということを考えますと、実は地域には色んなネタがあるのですけれども、なかなかそれらを活かさないでいる部分があります。例えば子供達もナイル川やミシシッピ川の名前は知っていても、裏の川は知らないとか、友達のところ流れている川や道の名前は知らないとか、その地域の歴史はあまり知らないで世界史は全部知っているということがあります。どの地域も実は足元にいっぱい宝がありまして、私も二十代の時にムラおこし、まちおこしを手伝ってあちこち行きましたが、歴史の中に結構ヒントがあるけど活かさない。勿体ないなというのがたくさんあります。この鍵括弧で書いている「タネはあるが、作戦がない」というのは、フランスの人の言葉でございまして「全ての町には未来がある。全ての地域には未来がある。ないのは戦略と作戦だ」ということです。要するにタネはあるが、それをどう活かすかがポイントだということをおっしゃる方がおられて、なるほどと感じたところでありまして。是非地域にある資源を活用していく、個性的な発信をしていくということが大切と思っています。

多久市の場合は孔子廟がございまして、先程もこちらに着いたらすぐ孔子廟の話になって、その話しましょうかと言ったのです。よく私も予算要望とか企業誘致に飛び込みセールス行きます。皆さんが良く知っている会社にも飛び込みセールスをしたことがあります。突然行くと、当然門前払いです。でも、何とか会う為に何をしているかと言うと、受付役や秘書の方に名刺を出して「5秒でいいですから会って下さい」とお願いをします。「5秒ですか？」と聞かれます。「はい」と言います。そうしたら中に入って行かれます。「なんか多久市の市長って人が来てますよ、5秒だけ会いたいと、どうしますか?」。大概の人は「まあ5秒だけなら会ってやるか」ということで来られます。5秒しかありませんので私が何と話すかと言いますと、名刺を差し出して「多久市市長の横尾です」。次に名刺に「孔子の里」と書いてありますので、「孔子(公私)ともに宜しく申し上げます」と言います。すると半分ぐらいの人は笑って頂いて「まあ座らないですか?」と言って下さいます。一度座ったら立てと言われるまでは立たない。

それで、多久のセールスをして「来てください」「うちの良い物があるから活用できませんか?」などの話をします。そういう発想も大事だと思います。

(議会の役割が重要に)

次に議会のことを⑤に書いています。今日、議会の方がいらっしゃるかどうかも細かい参加者の内容まで聞いていませんが、今後の分権時代には、議会が益々重要になっていくだろうと強く認識をしています。要するに「条例上書き権」というのを高めていきますし、地方の自由度を高めていくと、それを一手に担う、決める、あるいは判断する、議論をするということが今後の地方議会に求められる大きな使命だと思います。そういう意味で、地域の方々が議会についてどんなことを思っらっしゃるかというのは、次の3つかなと思います。

1つは、「議員という人材」と「議会というシステム」があります。人材とシステムです。この両方の質を高めてもらいたいと多くの人が願っておられます。

そしてもう1つは、議会での質問です。質問して「あれができてないじゃないか」と批判するのも自由でありますし、「もっとやれ」と言うのも自由ですが、たまには調べて「こうしたらどうか?」と提案するような議会・議員になって頂くと、これはもう見ている市民の方

も諸手の拍手だと思うのです。

もう1つは、住民協働を促進するです。これは提案したからには、もう地域おこしのなるところまでいかななくても、グループでこれもやっている、一緒にやろうよという流れが地域の中に出てくると、これも活性化に繋がりますので、言行一致と言いますか、そういう提案をし、且つ、行動していく。そのような議会、あるいは議員の方々が増えて頂くと、議会というものに注目も高まりますし、期待にも大きく応えられるのではないかと考えております。

多久市の場合は、私が選挙に出る時に「議会の内容をケーブルテレビで放映します」というのを公約に掲げておりました。当選して、いきなりやりたい想いはありましたけれども、私が勝手に決めてもダメだろうと思い、議会に投げかけまして協議して頂いて、ある年から始まりました。それまで傍聴席には、4～5日の一般質問の間に、毎定例会100人を超える方々が来られて、大体議会中は、いつも傍聴席に人がいるなという状況だったのですが、放映が始まったらパタッと来なくなりました。「傍聴の方が来なくなりましたね」と事務方が言うので、「いや、違う、あのカメラの後ろに何千人という市民の皆さんが見てるよ」ということを申し上げたのです。収録したものを、その日の夕方7時から放映し、翌日放映し、期間中にもう1回放映されますので、ご飯を食べながらでも、ビールを飲みながらでも、議会が見れる。傍聴席ではそれはできません。飲食禁止ですから。そういう意味では、日常的に議会が見れる。

子どもたちも見ています。「お父さん、この議員さんは分かりやすい質問よ。こっちの議員さんはちょっと分かりにくいんだよな」と言って、家族団欒をしたという方もおられました。

まさに有権者教育になっていく。このように、どんどんこれから開かれていくと思いますが、そうすると一般の方の関心も高まると思います。

さらに、あまり議会の方は意識されていないのかもしれないと思うのですが、私自身が良く活用しているのが、全国の自治体のホームページにある議事録です。皆さんは経験があると思いますが、議員名や項目を入れて検索すると、一瞬にして出ます。例えば福山のまちづくり、エコとか教育とかそれに関連した項目で検索するとすぐに出てきて、そのキーワードは赤か青で着色されております。多分若い世代は、どんどん使う訳です。ということは、その場にいなくても見ている市民は確実に増えていくだろうと思いますので、そういった意味でも、議会の重要性は高まるだけに、それに答えていくような議会の改革、活性化が必要です。同様の議論を29次地方制度調査会でも、やっておられます。

(総合力)

次に、議会の方、そして市役所の職員をはじめ、行政の活性化を含めて、次にあります「住民と首長と議長の意識改革」。言わばその総合戦略、総合力みたいのものが、今後の基礎自治体のパワーになっていくと思います。それだけに首長としては、是非、職員の資質向上を努めていきたいと思っておりますし、良識ある市民を育成していくことも大切だろうと感じているところでございます。

(「三病を排す」)

また⑧番では、意識変革と書いています。このような取組みをしながら、基礎自治体としての発想力や行動力、力を蓄えていくということをしなごうですね、一つのヒントとして行

政マネジメントというのがありますので、それについて、我が佐賀県の一例をご紹介します。

明治維新において佐賀藩は、非常に重要な役目を果たしまして「薩長土肥」の「肥」として、江藤新平、副島種臣外務卿、文部卿だった大木喬任などがおられます。人材育成の拠点が藩校の弘道館で、その充実を含む藩政改革に至る提案をした古賀穀堂という儒学者がおられました。この提案書の中には、次の5つを書いてありまして、①人材を登用すべきである。②勤勉・儉約を励行すべきである。③三病を除去する。三病とは何かを後でお話します。④学問を是非尊重すべき。これは、情報と言うことですね。⑤今で言う地産地消や地場産業といったことを奨励すべきと、5つを提案しております。

この中でポイントは「三病を除去する」でございます。三病とは、「嫉妬心がはなはだしきこと」「決断の鈍きこと」「負け惜しみの強きこと」でございます。

これは、人間の器量とも関係するのですけれども、誰かが成功したら嫉妬心を持って足を引っ張る癖が人にはある。足を引っ張るのではなく、むしろ手を引っ張ってあげて上に上げるくらいの努力が必要なのです。引くなら足ではなくて手です。

決断が鈍いというのは、優柔不断でなかなか決めれないで、ずるずるいくというように成ってはいけないという指摘です。

負け惜しみというのは、負けたら負けたで潔く反省し、次に進めばいいのですが、負け惜しみが強いと改革努力をあまりしませんので、これではいけないだろうということです。江戸期ですけども、こういった気風を改めるべきだと述べておられます。

この改革を受けて佐賀藩では弘道館ができて、その中に多久出身の先生もおられたのですが、その方が教えた中から、江藤新平、大隈重信、副島種臣、大木喬任などを輩出しております。それぞれの地域ごとの歴史、人づくりの歴史もありますが、こういったことも大切にしながら、地方自治体、今後は地方政府、そして基礎自治体がしっかり力をつけていくことが、大切だと思っております。

（「凡事徹底」）

また、自治体を支える人材を育てるという意味では、目の前の仕事は勿論、たくさんありますけれども、もう一つ重要だと思っているのが、次にありますように「プライドを持って」仕事をして頂くことです。

特に私は、「凡事徹底」という言葉が好きでございます。実は市長になって、掃除の会もやっているのですが、初当選した就任式の日の朝は7時15分にホウキとチリトリとバケツと雑巾を持って市役所の駐車場に行きまして、前日台風でしたが、嵐の通った後を一人ホウキで掃除を始めました。

事前に一人だけ、相談していた人がいまして、その人もやって来ました。そして、その人がどうも声をかけたか何か知りませんが、ボランティアがどんどん集まって来て、そこら中ボランティアで、市役所の周りは掃除部隊が掃除をしました。そうするとその後に市の職員が登庁して来られました。

掃除は徹底していて、なんと溝の玉石を除けて、その下の葉っぱを取って、石を戻すというところまでやって、8時半に初登庁させて頂いたのです。自分でできることをお互いにやっていくということが、「凡事徹底」に繋がります。実は、翌日も、その翌日も玄関掃除、裏玄関掃除をしました。自分の職場ぐらいきれいにしたいなと思ったもので、そうしたのです。

一週間経ったら、ある人に「あんまりやると掃除の叔母さん困るよ」「やっかみになるよ、市長」と言われたので、「そうかな」と思って一週間で控えることにしまして、その替わり毎月一回、今もずっと続けて100回以上になりますが、市内のきれいにした方がいいなと思うところを、有志と一緒にゴミ拾いをやっています。

後で聞いた話ですが、市の幹部は「市長が掃除しているらしい、俺たちもすべきじゃないか」と、感じたそうです。一部若手の職員の方はボランティアで来て頂いて、その人は地域に戻って、自分の地域に定着した掃除活動を月一回されています。私は何も命令もしていませんし、ああして下さいとも言っていますが、そういう地域でできることをやれる人材が各自自治体におられると思います。是非、大変かもしれないけど続けて頂きたいし、そのことによって基礎自治体に対する信頼も高まっていく。そのことが、改革をしたり、努力をしていくことを伸ばしていく力になると思いますので、更に頑張りたいと思っています。

〇おわりに

また、最後に書いている言葉について述べます。私が市長になりまして、論語から100枚の言葉を選び出し、ニューバージョンの論語カルタを作りました。多久市内の小中学生は、100の論語を大体覚えてます。その中の好きな言葉に「往くに小徑に由らず」があります。進むなら小さい近道とか脇道に行くな、大道をちゃんと行きなさいということです。曲がりくねって、坂道ばかりでゴロゴロ道で歩きにくいかもしれないけど、そっちへ行け。そっちの方がちゃんと力がつくという意味です。

もう一つは、「近き者 説（よろこ）べば 遠き者 来たる」です。これは「どんな政治をしたらいいのですか？」と聞かれた時に、孔子様が弟子に「良い政治を務めろ。そして、近き人が本当によろこんでくれたら、そのことを遠くの人が聞きつけてやってくる。それが治世の要なんだ。」と答えられています。

勿論、これだけではなく、他にもたくさん「政治とはこうあるべきだ」という言葉がありますけれども、私はこの言葉が大好きで、着任式の際はこれを述べさせて頂きました。

是非、お互いに基礎自治体の近き者が説（よろこ）ぶようなことに取り組みながら、そしてその情報、知恵を分かち合って、遠き者がどんどん来るように、今後共、地域の活性化に努めていきたいと思っています。

時間になりましたので、前段の話をして以上で結ばせて頂いて、後は先生とのバトルなのかディスカッションなのか分かりませんが、宜しくお願ひしたいと思います。

ご静聴、ありがとうございました。