

“真に自立したまち”を目指す、生駒市長の挑戦 ～市長に求められるリーダーシップ～

生駒市長
山下 真

山下 真（やました まこと）

昭和43年生まれ、山梨県出身。東京大学文学部卒業後、平成4年朝日新聞社入社。同社退社後、平成6年京都大学法学部3年次編入学し、10年3月卒業。4月司法修習生（52期）、12年弁護士登録（大阪弁護士会）、平成18年2月から現職、現在2期目（平成25年6月29日・講演日現在。平成26年1月に3期目再選）、奈良県知事選挙立候補のため平成27年2月26日に辞職。



■龍谷大学との縁

山下 龍谷大学には久しぶりに来させていただきました。私は市長になる前は弁護士をしていたんですが、平成9年、司法試験に合格した直後に法学部でアルバイトをさせていただいた時以来になります。また、環境政策に熱心な自治体が年に一度集まる「環境首都を目指す全国フォーラム」で何度か白石先生とお会いしています。こちらの大学院の出身で先ほどのフォーラムの主管団体だったNPO 法人環境市民の前事務局長と非常勤講師を兼務されていた堀孝弘さんには、生駒市の環境政策をパワーアップしてもらおうと環境経済部の次長に就いていただいています。こういったご縁の中で本日お招きいただきました。

この講座は「地域リーダーシップ」が講義の柱の一つだとお聞きしていますので、最後は「地方自治体の首長に求められるリーダーシップとは」という話で締めさせていただきます。その前に、「真に自立したまちを目指す”

”、生駒市長の挑戦」ですが、このタイトルは地方自治体が自立していない現実の裏返しでもあります。

地方自治体で制定する条例は、法律の範囲内で定めると憲法で決まっていますので、「憲法や法律の範囲内で仕事をする」のが原則です。また、ほとんどの自治体は地方交付税がなければ運営できず、お金の部分でも国に頼っているため100%自立することはありません。しかし、各自治体が創意工夫することが自治体や地方行政の活性化につながると、生駒市も全国のモデルとなれるよう様々な取組に果敢にチャレンジしていますので、そういったお話をさせていただきます。

■生駒市の概要

まず、生駒市の概要について話をさせていただきます。

大阪市の東に東大阪市が、そのまた東に生駒市があり、さらに東に奈良市があります。奈良県内で一番北西の端に位置し、難波まで電車で約20分、京都まで約45分と大阪のべ

ッドタウンとして人口が増加してきたまちです。

こちらは東洋経済新報社が実施しているランキングですが、生駒市は「住み良さランキング」では2012年に関西で3位になりました。今年は残念ながら5位でした。一方、「安心・安全度」は全国で17位、地方の過疎地等を除いた都市型自治体では1位、「富裕度」では関西で2位と比較的所得層が高い人が住んでいることは間違いありません。関西では芦屋、箕面、生駒といった感じで、人口は約12万1,000人で少しずつ増加しています。

私が市長に就任する以前の生駒市ですが、人口の8割以上は転入してきた新住民で市政には関心が低く、大阪で働き生駒には寝に帰っている方が多いため、不満があっても住民運動を起こすことはなかったようです。

当時は潤沢な税収を元に人口増加を前提にさまざまな開発やハコモノを作るといった行政が行われていました。ベッタタウンにはよくある例で、首長、議員、審議会委員など市の意思決定に関わる人は長らく住んできた人が中心で、引っ越してきた方々は税金は納めるけれど無関心という状況で、情報公開や市民の市政参画、新旧住民の相互理解もあまり進んでいなかったようです。

人口も税収も右肩上がりの頃は不満も出なかったようですが、バブル崩壊後経済が長期停滞期に入り人口も税収も増えない状況にあっても、行政は時代の流れについていけず、市民の中に不満が鬱積していきました。

■生駒市長になるまで

では、なぜ、そんな生駒市の市長になったのか。

私は昭和43年6月30日生まれで、明日で

45歳になります。高校生の頃は社会科学より人文科学、特に人間存在等に興味があり文学部に進学したんですが、この学問は「考えてもなかなか答えが見つからない」ということもあり、経済、政治社会とは切っても切れない人間の存在といったところから社会科学に興味をもちはじめ、大学卒業後は新聞社に入社しました。しかし、新聞社も組織ですから自分の信念や良心を貫くことが難しく「会社人間になるのも嫌だな」と9ヵ月で退社しました。組織に頼らず自立してお金を稼ぐと同時に社会の様々な出来事に関わりたいと弁護士を志し、法学部の3回生に編入、平成12年に司法試験に合格し大阪で約6年間弁護士をしていました。

私は生駒市に住んでいたんですが、市長になる1、2年前に前市長の行政にいろいろと問題を感じている市民がいました。当時、生駒市では都市再生機構（旧・住宅都市整備公団）が事業主体となる2万3,000人規模のニュータウン開発計画があったんですが、すでに人口減少期に入っており、人口増を前提としたニュータウンは全国で失敗が相次いでいて、「山を切り崩してまでニュータウンにしても成功しないのでは」と異議申し立てをする住民運動が起こりました。ひょんなことから私も住民運動に関わるようになり、後に代表を仰せつかりました。

住民運動はやがて「生駒市民にニュータウン開発の是非を問うために住民投票条例をつくろう」となり、地方自治法における直接請求の制度を使い条例制定を請求したんですが、有権者の約6分の1（約1万5,000/9万）の署名が集まったにも関わらず、議会では19対4とあっさり否決されました。「選挙で市長を取らなければこの運動は成就しない」という気運が高まり、候補者を探したものの

なかなか見つからず、私も弁護士や大学の先生に出馬のお願いに行ったんですが皆さんに断られ、だったら自分が出ようということになりました。

出る以上は当選しようと一生懸命選挙運動をやりました。初めての経験で本当にどうなるか分からなかったんですが、私が2万7,000票、現職が1万3,500票と大方の予想を覆す結果となりました。「無名の新人がダブルスコアで現職に勝った」と、関西ローカルのニュースでも大きく報道されました。こういった経緯で市長となり、平成22年1月の選挙を経て現在2期目となっています。

■負の遺産からの脱却

就任後の生駒市政はどういった方向を目指したのか。

就任当初は少子化はもちろん大阪都心部に次々とタワーマンションが建ち都心回帰の現象から人口増加は横ばいという状況でした。人口が増加せず高齢化が進むと当然税収は減ります。国も財政難ですから補助金や交付税も減り、所得税から住民税への税源移譲はありましたが本市はわずかでした。一方で高齢化に伴う医療・福祉関係の支出は増大し、生駒市のように財政力のある自治体ですら人口増を前提にした行財政運営は限界となっていました。高度経済成長期は人口も税収も増え問題はありませんでした、行き詰まった状況で持続可能な行財政が必要になったことも私のような市長が誕生した背景にあったと思います。

具体的に数字で見ますと、こちらが市長になる直前の平成17年度の人口状況です。人口増加は横ばいで高齢者は増加、高齢化率は右肩上がり、税収入は右肩下がり、当然高齢

化に伴った福祉施策経費は右肩上がりの状況です。

■キーワードは公正、公平、効率

こういった新たな取組が求められるもう1つの背景として、市民の意識変化があったと思います。この頃夕張市の財政破綻問題が起こりハコモノ行政は行き詰まるという雰囲気があり、それでもハコモノ行政が進み生駒市民は嫌悪感を持っていましたし、実際に財政構造は悪化していました。同時に昭和40～50年代に家を買って引っ越してきた世代が、母親は子育てを終え父親は定年退職し時間と精神にゆとりができて行政に関心を寄せ、「このままではいけない」という意識が高まっていきました。

平成17年までの財政の状況ですが、市の借金の残高は増え、財政の硬直性を示す「経常収支比率」も右肩上がりでした。こういった状況から大規模宅地開発に関わる条例制定の直接請求に有権者の6分の1の署名が集まり、さらに私が市長に就任してから1年後に前市長と当時の市議会議長が収賄と背任で逮捕・起訴されるという事件が起こりました。逮捕・起訴されたにも関わらずその議長は議員の職に留まっていたため、市議会議長のリコール・解任を求める住民運動が起こり、有権者の約2分の1の4万8,000筆が集まりました。

このように選挙の投票率も市長選挙はずっと上がっています。以前のオール与党対共産党のような時は30%台に留まっていますしアップダウンはありますが、前回・前々回と高くなってきています。

私の市政のキーワードは「公正、公平、透明、効率」です。自治体の行政が法律や条例

といったルールに基づき、いわゆる法の支配を受けるのは当然です。ところが法の支配は「人の支配」に転換できます。市長が持つ裁量権を使い法律をねじ曲げたような運営がそれまでなされていたので、まずはそれを正常化する、つまり「公正」です。

次に「公平」です。以前は市長や議員など権力者に近い人に利益配分をする行政スタイルがあったので、それを止めすべての市民に公平な行政に改革しました。前体制で恩恵を受けてきた人からは当然抵抗がありましたが、私はその是正を期待され市長に選ばれたと思っていますから、果敢に行いました。

次に公正、公平な行政の武器は、市政の「透明化」を図ることです。透明化を図ると姑息なこと、悪いことはできにくくなり公正、公平が担保される。まさに「ガラス張り」です。

「効率」は、財政構造が硬直化していますから、予算執行では無駄を排除し効率を強く心掛けました。

■市民・議員・職員と市長の関係

地方自治体の首長には市民との関係、議会との関係、市の職員との関係があります。この3つを上手く構築しなければスムーズな行政はできません。

以前は行政に対していろんな要求をする人たち、もちろん要求することは良いことですが、度が過ぎるとその人たちだけのための利益誘導になります。言葉は悪いかもしれませんがそういった「noisy majority」に対してこれまであまり行政に反映されなかった「silent majority」をより反映させることを心掛けました。つまり議会と市長と職員、業界団体というトライアングル、悪い言葉で言えば利権構造の中に単身で挑んでいきまし

た。

最初は「黒船が来た」といった受け止め方をされ、「これからどうなるんだろう」と前体制でオイシイ思いをしてきた人たちは思い、心の底で「失敗してコケたら良いのに」と願っています。議会も、選挙の時に私の味方をした議員は24人中1人で、「みんな敵」の状況で意地悪をしかけてきます。といった時に私の味方になってくれるのは、選挙の時に選んでくれた市民しかいません。そんな市民も「自分たちが選んだ市長だから応援したい」と最初は言ってくれますが、大半は「選んだから後はよろしく」です。しかし子育てを終えた女性や定年を迎えた男性の中には「もう少し応援してやろう」と言ってくれる方もいますので、そういった方々の力をお借りしながら、「行政ではすべて市民と協力する」を心掛けました。情報を公開しすべて透明化していく、審議会に公募市民を登用し政策決定過程に参加していただく、市長と市民の直接対話を促すといったことを行いました。

このような、ごく一般的に主権者である市民になされるべきことが以前はほとんどなされていませんでした。

市長、職員と議会それぞれが選挙で選ばれる二代表制の主旨は「check and balance」で、この本来あるべき姿に戻すことも強く心掛けました。できる限り議会への根回しを止め、議員への口利きを排除するために「法令遵守推進条例」を設けました。これについては後で具体的に説明しますが、先ほどの贈収賄事件を受け議会側にも動きがあり、議員提案により「政治倫理条例」が制定されました。市長の働きかけによる情報公開や市民参加が受け入れられると、議会も何かしなければ存在感がなくなりますから、インターネット

で本会議や委員会を中継し、一問一答式を採用するなど情報公開において一定の議会改革を行いました。

3番目に市長と職員の関係ですが、資料には「政策目標の実現に向けて自主的、自立的に動く集団への変容」とありますが、就任当時は必ずしもそうではありませんでした。どこの自治体でもそうですが、自治体の運営とは決められたことを決められた通りに文句が出ないようにやる。これが行政職員の仕事だと思い込んでいる職員が多く、新しいことをすれば喜ばれますが反発も出ます。失敗した時のリスクを恐れなかなか新しいことにチャレンジしない傾向にあります。しかし、それでは時代の転換期に対応できないため、自ら何を成すべきか考え、自ら立てた目標実現に向かい自主的、自立的に動く、そういう職員集団に変えるべく努力を重ねてきました。

庁内分権の推進においては決裁権限を移譲し、権限と共に責任も負ってもらいます。そして頑張った職員が報われる給与体系や人事評価システムを構築し、労使関係は受け入れるべき要求は受け入れ無理な要求は突っぱね、ルールに従った緊張感のある関係に改善してきました。これら庁内分権の推進、給与体系・人事評価システムの構築、労使の馴れ合いからの脱却はできたと思いますが、一番重要な職員の意識改革においては難しい部分もあり、PDCAサイクルの徹底と共に今も発展途上の段階です。

それまでの古い体制を変えていくために使ったテクニックの1つは、様々な市民や市民団体と連携していくことでした。政策の立案には、行政職員の知識だけでは不十分なこともあり、外部の視線を取り入れるため諮問機関を活用しました。私は議会では少数与党

ですから、市民やメディアに味方になっていただくためメディア対策と広報の強化には力を注ぎました。広報紙、HP、タウンミーティングを中心に、最近はツイッターなどのソーシャルメディアも使っています。

■魅力的な住宅都市を目指す

私は1期目の市長就任に当たって「生駒市を関西一魅力的な住宅都市にしよう」をスローガンに掲げました。「約8年間市長を務め、本当に実現できたのか」といった自己評価を先日のタウンミーティングで市民の皆さんにもお伝えしてきました。

今日のテーマでもある「真に自立したまち」を目指す上で必要なのは、1つは、財政構造がしっかりとしていること。2つは、職員の意識です。これはなかなか難しいことで、国や県の下請け機関のような発想の職員も少なくなく、法律解釈で迷ったらすぐ県に聞いてしまいます。法解釈権は自治体にあると定められていますが、職員の意識は低く、県に聞くのも参考にするのも良いんですが、最終的に判断するのは自分だという意識がありません。

3つ目に必要なのは「自分たちのまちは自分たちで良くしていこう」という市民の意識です。こういった意気込みがなければ「真に自立したまち」には成り得ません。

財政、職員の意識、市民の意識、少なくともこの3つが「真に自立したまち」には重要で、私の8年間の取組はこれらを意識したものです。

生駒市は住宅都市ですから若い方に住んでもらわなければ持続可能性を保つことはできません。住宅都市で人口が減っていはセールスポイントがなくなりますから、まず

は人口流入の促進のために子育て支援や教育政策に力を注いできました。

一番重要なのは待機児童の解消だと考えました。専業主婦は減り共働きの家庭が増えています、その生命線は「子どもを保育所に預けられること」。私も共働きなのでその必要性は充分に理解しており、保育園の定員を 1,150 名から 1,990 名に増やしました。約 73% の増です。これで待機児童の問題は随分解消できたんですが、保育所をつくると「子どもを預けられるなら働こうかな」といった専業主婦の新たな需要が掘り起こされ、待機児童ゼロにはなかなか至りませんが、間もなくゼロになると思います。

また保育時間も午前 7 時 30 分スタートを午前 7 時に、土曜日は午後 3 時までを午後 6 時まで、学童保育は午後 5 時までを午後 7 時まで、幼稚園でも預かり保育を開始しました。通常幼稚園は午後 2 時頃に終わりますが、希望するご家庭は午後 4 時まで延長しています。市内の 1 つの園では、幼稚園でありながら春・夏・冬休みもお子さんを預かっています。また、公立の幼稚園は通常 4 歳・5 歳の 2 年保育ですが、生駒市では 3 歳から全員入れるように定員を拡充、日曜、祝日でも仕事のご家庭のために休日保育を始めました。加えて、小学校 1 年生は 30 人以下、2 年生は 35 人以下学級の開始や、地域の皆さんに学校運営にご協力いただく「スクールボランティア制度」を導入。災害時の避難場所となる小・中学校、幼稚園、保育園の耐震化も進めてきました。

■行財政改革と市民参画

次に行財政改革の推進です。

公平、公正な財政運営をする上で重要な

が入札制度の改革でした。以前生駒市では指名競争入札が標準でしたが、ほとんどすべてを一般競争入札に変更しました。登録業者が希望すれば参加できる制度に替え、入札の競争性・公平性・透明性を確保しました。

同時に、最大の支出・人件費の削減に着手しなければ財政の弾力性は確保できないと、市職員 1,004 名を 831 名まで削減しました。また、法令遵守推進条例を制定し、口利きや不当な働きかけがあった場合、市の HP に公表することで口利き等をしにくくしました。市が出資する赤字体質だった第三セクターを破産させ、市職員の天下り先的な位置付けにあった外郭団体を解散させました。

先ほど「職員に自主的、自立的に目標に向かって動く集団に変えていく」とお話ししましたが、各部長に市長マニフェストならぬ部長マニフェストを作ってもらい「仕事目標」を公表しました。どこまでできたかを人事評価制度に基づき評価し、勤勉手当等に反映するなども行っています。さらに「住民票のコンビニ交付」を実施し、庁内での仕事を減らし人員削減につなげました。

また、情報公開条例をすべて改正し、より市民の知る権利を保障、ガラス張りの市政を進めています。こういった行財政改革で財政構造の悪化に歯止めをかけ、前例踏襲、事なかれ主義、横並びと言われた行政スタイルを変えてきました。

続いて「市民の市政参画」についてです。

市民は主権者ですから市政参画は当然のことですが、選挙に行かない、投票して選んだら後はお任せ、では良い自治体運営はできません。市民がもっと市政に興味・関心を持ち、時には自ら汗をかくくらいでなければ議員も首長も職員も緊張感をもって仕事ができません。私は少数与党ですから、政治的に

も市民の力を借りる必要性があり、市民の市政参画を進めてきました。具体策としては、タウンミーティングの開催や携帯電話やパソコンでアンケート調査ができるモニター制度で簡便に市民の意向を把握できる制度を構築しました。また様々なボランティア団体やNPO法人を支援する市民活動推進センター「ららポート」を設置しました。

■環境政策に力を入れる

次に「環境問題」です。

最近よく持続可能性＝サステナビリティという言葉が使われますが、私はサステナビリティでいちばんの課題は財政と環境だと思っています。国と自治体の債務残高が1,000兆円を超えるわが国にサステナビリティがないことは明らかですが、温暖化をはじめとする環境問題やエネルギー問題でサステナビリティが問われる昨今、生駒市で特に力を入れてきた環境問題に関する施策をいくつかご紹介します。

まず、自然エネルギー等の再生可能エネルギーの普及・拡大では太陽光発電システム設置補助に力を注いでいます。また、県営水道から浄水場に水を送る際の受水圧で発電する小水力発電事業も実施しています。これは3.11の後を受けスタートした事業で、固定価格買取制度＝FITを使った初稼働として大きく報道されました。さらに市内の防犯灯・街路灯をすべてLED化しました。約2億円を要しましたが、電球交換が必要ない上に電気代も安く10年で減価償却できるということで、思い切って行いました。このように様々な自然エネルギーの普及・拡大、省エネに取り組んでいます。

ユニークな取組としては、食器のリユース

ス&リサイクルがあります。市と市民団体が協力し、要らなくなった陶磁器やガラス食器を市民から提供していただき、欲しい方に無料で差し上げています。これでゴミが随分と減りました。また食器は欠けると使えませんが、溶かすと陶器の原料となりますので、割れた食器を回収し岐阜県の陶器の産地まで運び再利用してもらっています。このリサイクル事業は市民団体が自主的に始めたのですが、埋め立てゴミの削減につながる素晴らしい活動のため、現在は行政と市民団体が協同し規模を拡大して取り組んでいます。

また、子どもの頃から環境問題を理解し環境配慮型の行動をとることが重要だと、幼稚園、小・中学校から様々な取組をしています。その一環として、幼稚園、小・中学校で光熱水費節減額の2分の1を備品購入費に上乗せ配当する「エコボーナス制度」も実施しています。

これら一連の環境施策は「生駒市の環境基本計画」に基づいて実施していますが、行政が旗を振るだけで市民や企業がついてきてくれないと意味がありません。そこで「環境基本計画推進会議」を設置し、市民・事業者・行政の三者協働で環境問題に取り組んできました。

他にもたくさん施策はございますが、時間の関係上この程度にまとめさせていただきます。

■数字で見る8年間の実績

私自身は皆さんにお約束したことをどこまで達成できたのか。

1期目に掲げた全42項目のうち、達成済みが26項目（61.9%）、順調に取組を進めているが10項目（23.8%）でマニフェストの

85%以上の項目が実現できました。3年半が経った2期目も全43項目のうち達成済み27項目(67.4%)、順調に取組を進めている13項目(25.5%)と9割以上の項目が実現できています。

約8年間の取組で、私が目指す「関西一魅力的な住宅都市」、今日の講義のテーマを借りれば「真に自立したまち」はどこまで実現できたのかを具体的に振り返ってみます。

私は平成18年に市長になりましたが、当時と比較すると人口は約5,000人(約5%)増加しました。マイホーム購入を検討するご夫婦において奥さんの意見は強く、その奥さんがいちばん重視する条件が子育て支援施策です。もちろん自然環境等も重要ですが、若いお母さんたちは子育て支援がどこまで充実しているかを念入りにお調べになります。大阪から30分以内で通勤できるエリアの中から交通の便や環境の良い候補地を上げ、その中からさらに子育てや教育施策を比較して、どこに住むかを決める。出身地やご両親が近くに住んでいるといった条件も重要ですが、そういった条件が同じなら少しでも子育て支援や教育施策の良い都市を選びます。生駒市の不動産事業所からは「生駒市は子育て支援施策が充実している、と口コミで広まっているので、家の売れ行きは良いですよ」と言っています。

しかし、高齢化率はどうしてもなく、依然として右肩上がりの状況です。また、平成24年時の人口は12万人ですが、平成30年にはピークを迎え緩やかに下降していくことが予測されます。こういった状況を前提に、どのように先を見越した政策を立てるかが全国の自治体に求められています。

次に財政構造ですが、生駒市の借金は劇的に減っています。こちらのグラフは一番下が

180億円なのでゼロではありませんが、平成17年度からは121億円削減、経常収支比率も右肩上がりに歯止めがかかっていったん減り、現在は横ばいとなっています。人口と財政は関連していますが、生駒市は住宅都市ですから、人口がある程度の規模を維持できなければ財政も自立できませんが、8年間で好転したと自負しています。

日本経済新聞社が「行政経営の革新度」について全国の自治体を評価するランキング特集を組んでいて、私が市長になった平成18年の全国476位が現在は46位と大きく上がっています。こちらのデータチャートのようにバランスがとれてきており、関西では豊中、京丹後、箕面に続く4位という状況です。また、市民参加度は22位と特に高い評価をいただいています。

冒頭でもご紹介した東洋経済新報社の「住みよさランキング」ですが、平成18年度の全国305位から現在は23位になっています。直近のデータでは30位に下がっていますが、2012年度の段階では関西で芦屋、香芝に続く3位で1位との差はわずか0.02ポイントでした。「住みよさランキング」の内訳はこちらのグラフのようになっていて、安心度が極端に低いのは、他市に勤めている住民の割合が2割以上の場合勤務地のデータを使うルールがあり、生駒も香芝も芦屋も2割以上が大阪市に勤めていますので、大阪市の639位が採用されています。また、出生数が593位とやや低いのは、他市で生まれて小学校に入学する頃に生駒にマイホームを買われる方が多いためです。生駒は地価が高いため新婚ホヤホヤでは手が届かず、小・中学校の頃にといいことでこういう結果になっています。これらの事情が足を引っ張り安心度は低迷している状況です。

一方、同じ東洋経済新報社の「安心・安全な街ランキング」では芦屋や香芝よりずっと良く全国17位、都市型自治体では1位です。また、サステナビリティに関しては全国で41位と高評価をいただき、比較的バランスが取れていると自負しています。

日経や東洋経済新報社の調査結果で生駒市の状況を説明しましたが、次に実際に生駒市で暮らす市民の意識をご紹介します。こちらのグラフは平成18年度と24年度の市民満足度調査の結果を示しています。「現在の所にずっと住み続けたい」「当分の間は住み続けたい」は約75%から約85%に、「総合的な住みやすさ」も「非常に満足」「満足」「やや満足」が約50%から約60%と、どちらも10ポイントアップしています。

■市長に求められるもの その1

自治体の首長に求められるリーダーシップとは何か。

これは首長として特徴的なこともあれば、一般的な会社の経営者と同様のこともあるので、2つを合わせてご紹介したいと思います。

まず一番大きな役割は「方向性を指し示めし、分かりやすい言葉で示すこと」。市民のための行政ですから、市民のニーズに合致し合理的で分かりやすい目標を掲げなければなりません。私の場合、1期目は「関西一魅力的な住宅都市を目指して」をスローガンに掲げました。生駒市は良好な住宅都市としてのブランドが定着していると自負していますので、さらにその魅力を高めることが重要です。また、1期目の4年間をかけ市民も嫌気がさしていた前市長時代の古いドロドロとした体質を転換しましたので、「ここで市

長を変えたら元の黙阿弥です」と、2期目のキャッチフレーズでは「改革を後戻りさせない」を掲げました。このように分かりやすく明確で合理的な目標を掲げ市民に強く訴える力が必要だと思います。

目標を掲げた次は「信念を曲げないこと、絶対にブレないこと」。表現が適切かどうか分かりませんが、今の有権者は目が肥えています。この人は本気でやろうとしているのか、ただ市長になりたい名誉、権力のためだけなのか、そこを見極める力があると私は思っています。言うことがブレる人に対しては、選挙で言ったことはそんなに簡単変わるのか、ポリシーはないのか、と。そして敵対勢力は当然、信念を曲げさせること、公約を改めさせることを攻撃材料にします。

次に「良き支援者をもつこと」。これは非常に難しいことです。選挙で近寄ってくるのは思惑がある人がほとんどで、純粋な気持ちで応援してくれる人は多くありません。利益誘導型の政治は利益に預かれない人には不公平な政策となり、反発を招きます。特定の利益誘導を求めるのではなく、「行政を良くして欲しい」という純粋な気持ちで応援してくれる支援者をもつことが非常に重要です。政治家にとって一番怖いのは有権者、特に支援者ですから。

■市長に求められるもの その2

先ほど3つのフェイズがあると申しましたが、市長は対市民、対議会、対職員と良好な関係を築く必要があります。良好な関係の定義は、馴れ合うでもなく対立し合うでもなく、信頼関係をベースに適度な緊張感を保つこと。何でもなあなあでは原理原則がねじ曲げられ利益誘導になりますし、かといってや

たらと敵をつくり叩きすぎると、人間ですから感情を悪くし怨念が残り、関係修復が不可能になります。これまでの既得権を多少壊し、右肩下がりの時代に適合した行財政改革は必要ですが、そのために既存の勢力（既得権の中にいた人）を叩きすぎると関係修復ができなくなるということです。議会、職員とうまくやらなければ政策が進まないのは現実ですから、馴れ合わず対立せずは非常に難しいことですが、これ以外に答えはないと思います。

その前提として「基本的な信頼関係」がすべてのベースだと私は思います。約束したことは守る、口からでまかせは言わない、基本的な礼節は重んじる、そういったことを心掛け信頼関係を築くことが重要です。

次に重要なのは「組織を動かす要諦を身に付ける」です。私は会社を9ヵ月で辞め弁護士を6年やりましたが、自分で何かをするという意味では弁護士も職人です。弁護士事務所は数人でやりますから、私も小さいながら組織のトップですが、1,000人もの組織を動かした経験はもちろんなく、「どうやったら組織を動かせるのか」を常に考えながらやってきました。

市長は自治体においては最高権力者です。会社であれば重要事項は取締役会で決めますが、取締役会に相当するものが自治体にはないため、あらゆる権力が市長に集中しています。もちろん予算も条例も議会で可決されなければ通りませんが、議会の権能に関わること以外はオールマイティです。とはいえ私も1日は24時間しかありませんから、あまり細かなコントロールは物理的に不可能です。職員がやる気をなくさず、自ら工夫ができる余地を残しておくことが重要です。首長の仕事は「大きな方針を示し、最後は委ね

ること」です。

職員のモチベーションを上げることは重要で、職員が頑張れば組織は必ず良くなります。市長が職員を動かすのではなく、実際に市民と接する職員に自分の仕事を粹に感じてもらうことが最も重要です。そして信賞必罰。良いことをしたら褒める、今ひとつだったら叱る。また職員が助けを求めてきたら応じますし、職員がサボタージュする時は締め切りを明示し具体的な指示を与えます。そして必要に応じて市民や専門家と協働する。市長には当該担当職員ほどの専門知識は必要ありませんが、大きな枠組みを指示するにはある程度の知識が必要です。私自身も勉強を怠らないよう自覚しています。

■さいごに

当然のことですが、金銭にクリーンでなければいけません。また、自治体の首長はバランス感覚が必要です。議員は特定の利益を代弁して選挙に出ますしそれで良いのかもしれませんが、しかし、本来は特定の業界団体や地域から出た議員であっても市全体を考えなければいけないのは当然ですが、なかなかそうではないのが現実です。

最後にリーダーに求める基礎条件ですが、健康であること、仕事に情熱を持っていること、人に対して説明、説得する力があること、礼儀・礼節を重んじること、家庭環境が安定していることです。家庭が安定していなければ仕事に精力を注げませんので、家庭環境も必要だと私は思っています。

以上が、私が考える「首長に求められるリーダーシップ」です。

ご静聴、ありがとうございました。

【質疑応答】

質問 私は某市長の下で働いていますが、第三セクターの破産や入札制度の変更等は一般職員たちの業務増加の要因だと思います。その一方で173名の職員を削減されたとのことですが、一般職員の方々にしわ寄せはないのでしょうか。私はまったく同じような状況下であり、職員は増えず仕事量は3倍と手が回らないのですが。

山下 結論から言いますと、しわ寄せはまったくありませんし、逆に仕事は減っています。

入札制度に関してですが、指名競争入札は工事に指名する業者一軒一軒を案件によれば市長にまで決裁をあげ、また場合によっては決裁権のない議長にまで内々に相談すると、あらゆる工事にその手間が掛かります。しかし現在は、市の登録業者は登録要件さえクリアすれば誰でも入札に参加でき、指名手続きが必要ありませんし、また癒着の温床となる現場説明会も行っていない。

入札も現在は電子入札が中心で業者は市役所に来る必要もなく、入札箱を開ける作業もありません。指名業者を決める決裁も必要ないため仕事は随分減ったと聞いています。逆に増えた仕事も若干ありますので、契約業務と工事検査は新設した契約検査課で行っています。随契については厳しくチェックしていますし、随契の場合は課の合議が必要でその業務は増えましたが、入札に関わるドロドロしたことに関与しなくて済み、職員のメンタル的な負担も改善されたと聞いています。予定価格もすべて事前に公表していますので業者の圧力もありません。

また第三セクターの破産、解散も、天下り先のようにになっていた機関をなくしてしまえば関連する仕事もなくなりました。こうい

ったことをやろうとすれば抵抗があるということでしょうか。

質問 いいえ、そうではなく、第三セクターに渡していた重要な仕事が返ってきて、その仕事が増えたのに職員の数はそのままとということです。

山下 今回破産、解散した第三セクターは大した仕事をしていなかったのも、仕事が増えてくることはありませんでした。また外郭団体に出していた仕事は指定管理者制度を使い、民間に出すように処理したのでこちらも行政に戻ってはいません

質問 私は大阪の東、生駒山が見える場所に住んでいますが、生駒市が羨ましいとつくづく思っています。そんな生駒市の市長になられてからの「夢」をお聞かせ下さい。

山下 自分の子どもや孫の世代に良い社会を残したい、それがすべての原動力だと思っています。私も普通の人間ですから自分自身の幸せも追求したいんですが、それと共にこの社会を少しでも良いものにして次の世代に引き継いでいくことが責務だと思っています。今の日本は良い方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのか。私は良い方向に向かっている面もありますが、相対的には悪い方向なのかなと思っています。特に問なのは財政です。そして環境問題、特にエネルギーの問題です。原発に関しては将来の世代にすべてツケを押しつける形でまわっていますので、私が頑張ることが少しでもより良い社会を後世に引き継ぐ力になればと。私が関与しているのは人口12万人の生駒市という一部エリアの話ですが、モデルにもなる様々な施策を行いそれが全国に広まれば良いなと思っています。

質問 「関西一魅力的なまちづくり」というには普通とは違う魅力があるかと思います

が、市長さんがおっしゃる「魅力」とは？

山下 生駒市は住宅都市ですから「魅力的な住宅都市」としてのまちづくりですね。生駒市は、生駒山があり緑が豊かで、にも関わらず難波まで 20 分、梅田まで 30 分と通勤の便も良く、住宅都市としての魅力的な条件は備わっています。加えて子育て支援、教育、医療、高齢者福祉といった社会保障が充実し、安心して制度を利用していただけるといった点も住宅都市としての魅力だと思っています。仕事、雇用の確保は自治体の仕事ではありませんが、実際に子どもを育てたり、会社を退職して地域で年金生活をといった状況になると、自治体の施策の充実は重要になってきますので、そういったことも魅力だと思っています。また市民の声がより反映されやすい自治体が本当の意味で機能しているし、そういった自治体が魅力なのではと思っています。

ます。

最後に一つ宣伝をさせて下さい。生駒市職員採用試験の資料 2 枚をお配りしました。この中にも現役の院生がいらっしゃるのとこと、受験していただけたらと思っています。採用試験は、あまり細かな知識がなくても公務員試験用の勉強をしなくても受けられる「SPI 試験」に変更しました。試験の時期も前倒しし、今年は 20 名の募集枠に約 1,200 名の応募がありました。人事課の話によると応募総数 1,200 名は大阪市とほぼ同等の応募数とのこと。試験改革の成果が出てきたと思っています。受験年齢の上限も緩和し事務職であれば 30 歳まで受験できますのでよろしくお願い致します。ありがとうございました。

(2013 年 6 月 29 日)