

市長とはどんな職？ —吉田友好・大阪狭山市長 3 期 10 年の経験から—

大阪狭山市長
吉田 友好

吉田 友好（よしだ ともよし）

1951 年大阪市北区生まれ。1972 年に狭山町役場（現・大阪狭山市役所）に入庁。市長公室企画調整課長、市長公室理事、総務部理事を経て、2002 年大阪狭山市役所を退職。2003 年の市長選で初当選。2007 年、2011 年任期満了に伴う市長選に再選し、2011 年 4 月から現在 3 期目。



■ 50 歳の決断

皆さん、こんばんは。大阪狭山市長・吉田友好と申します。このように大学でお話をさせていただくのは、今回が初めての機会になります。

本日お渡しした資料は、後援会のニュースや市役所の仕事、行政関係の書類などいろいろとあります。これらの資料を参考にお話をさせていただきますが、通常の講演会は、選挙関係の話は選挙関係の話として、市役所の仕事は仕事として、別々にお話しさせていただくのですが、「今日は一緒に話してください」とのご依頼でしたので、市長になる以前のことから、市長になってからの市役所での仕事、政治家としての仕事、あるいは個人の生活に関してなど、「市長になるとどういった状況になるのか？」ということを含めて、お話を聞いていただきたいと思います。

お渡ししたレジュメの最初に「50 歳の決断」とありますように、50 歳の時、市長に立候補するため、約 30 年間勤めた市役所を

退職しました。

前々市長が二期目の 2 年目という任期半ばに、ガンでお亡くなりになりました。急遽、市長選挙となったわけですが、現職が退く場合は、いずれの市も同様にたくさんの立候補者が出てきます。

大阪狭山市でも、5 名が立候補しました。議長職を務めた現職の市議員が 2 名、無所属の女性、共産党推薦の方、そして部長級の市職員を退職された人でした。この 5 名による選挙戦となり、結果、私が一番当選してはならない人と思っていた元市職員が当選してしまいました。

新市長の市政が始まったわけですが、景気は随分と悪い時期に入っていて、市の財政も大変な状況だったのですが、大盤振る舞いの市政を運営していました。当然、借金はどうどん増えていきますし、職員からいろいろな批判が出るのですが、まったく聞く耳を持たないというワンマン経営が続いていたのです。

私は、以前から、自治体学会、日本自治学会、市町村ネットワーク、自治・分権ジャー

ナリストの会等いろいろな勉強会に参加しています。2002 年 5 月だったと思いますが、東京での勉強会の際に、3 名の市会議員さんと一緒に食事をする機会がありました。

その時、「吉田さん、大阪狭山市は現状のままでよいと思いますか？」という問いかけをいただきました。議会も、「今の市長では大変なことになってしまう」ということはわかっていたようで、「立候補してくれないか？」といういきなりのお話をいただきました。

やはり即答はできませんので、「いえいえ、とんでもない。立候補なんてできません」とお断りし、その時はお別れしたのです。しかし、その後も、市役所の幹部職員、市役所の労働組合、他の議員さんといろいろな方から要請をいただきました。

かなり悩んだのですが、家族とも相談し、一年後の市長選挙を見据え、「辞表を書こう」と決めました。「50 歳、6 月の決断」でした。

■選挙活動の孤独

その後、私とあまり合わない前市長に直接、辞表を提出しに行きました。辞表は、通常、副市長（当時は助役）に提出するのですが、私は「直接、市長にお渡ししたい」とお願いしました。前市長は「これから、どうするのや？」と不安げに聞きました。「ひょっとして、対抗して出馬するのでは!？」と察していたのかもしれません。

それが、2002 年 6 月のことでした。その後、9 月末で、市役所を退職、10 月からフリーになりました。

退職前は労働組合の委員長や行革・財政健全化担当の理事をしていたので、市役所で私の顔や名前を知らない人はいませんでした。

でも、ほとんどの市民は、私をご存知ではありません。もちろん、当時の市長は有名ですし、市会議員の方々も私よりずっと知名度は高いのです。

圧倒的に不利な状況で立候補を決断したわけですから、精力的に動いたのですが、非常に虚しさを感じる時がありました。あいさつをしても、つっけんどんというか、嫌っているような対応をされることも多くありましたし、出馬するまでは「出てください」とお願いされる立場ですが、立候補を決めて動き出すと、今度はお願いする立場になる。当然ですが、180 度立場が変わります。立候補を進めてくださった方々も公務員であり、議員さんですから、そう頻繁に私のために動くことはできません。

ですから、孤独で、とても寂しくなる時がありました。また、妻と二人、家で昼食を食べる時も。30 年という長い公務員生活の中で、土日はあったのですが、平日の昼食を一緒に食べることは、まずありませんでした。家内と二人きりの食事の時も、また非常に寂しい思いをしながら、約 2 か月間を過ごしました。

■初当選—私を支えてくれたもの

年末にさしかかり、より積極的に動くようになったのですが、そういった私自身の寂しい気持ちが吹っ切れたのは、年が明けて 1 月になってからのことでした。私は 20 歳で市役所に就職していますから、社会に出てからの友人というのは公務員しかいません。大阪狭山市の市役所にも友人はたくさんいますが、選挙の応援はできません。

そのような中、1 月 22 日に、いろいろな方々に顔と名前を覚えてもらおうと、初めてパネ

ルディスカッションを開催しました。「新しい自治体を考えよう！」というテーマを掲げ、選挙の色は出さないように構成したパネルディスカッションには、A 市役所の部長さんが NPO 政策研究所の理事と肩書きを変え、もちろん実際に理事をなさっていましたが、パネラーとして応援に駆けつけてくださいました。B 市役所の元部長さんも NPO 法人の理事長として、C 市役所で次長だった方も廃棄物政策研究会という肩書きで、D 市役所の元課長さん、当時は社会保険労務士だった方、D 市役所の部長さんがコーディネーターとして入ってくださいました。現役の公務員の方もおられました、私のために応援に来てくださったのです。現役の公務員がこういった場所に出席するのは、大変な決断だったと思います。それにも関わらず、たくさんの方々が応援に来てくださった。それが私にとって、とても大きな励みとなりました。また「吉田をお願いします！」と、私のために頭を下げてくださる多くの方々の姿が、さらに私を元気づけてくれました。私のために大勢の皆さんが動いてくださっているのに、私がめげている場合ではない。その後、選挙運動に励むことができたのです。

そして、4 月後半の選挙当日を迎えました。3 名の候補者のうち共産党推薦の候補者と自民党推薦の現職市長、私以外のお二方は推薦を受けていましたが、私は無所属・市民派として立候補していました。3 人で闘った結果、共産党推薦の候補者 3,300 票、現職の市長 9,976 票、私吉田友好 11,195 票でした。現職市長とは約 1,200 票という僅差でしたが、辛うじて初当選することができました。

■激変する「私生活」

多くの方々にご支援をいただき当選できましたが、仕事は当然ですが、私生活も一変しました。私のライフワークである海外ボランティアに行く時間は、まったく取れません。

また、私は、大型バイクでのツーリングが趣味でした。仲間もいて、私の呼びかけでツーリングクラブもつくったのですが、そのバイクも市長に就任してからはまったく乗らず、一度だけ車検を通して売ってしまいました。冬はスキーが大好きで、毎年真っ黒になるほど滑りに行っていました、もし骨折をしてしまったら 1 ヶ月、2 ヶ月と市政がマヒします。ですから、スキーにも行けなくなりました。ウィンドサーフィンも危険だということで止めました。せめて温泉につかるくらいはと思いますが、これも泊まりではなくて日帰り温泉、スーパー銭湯などに行っています。

■正しい立ち位置と線引きの難しさ

次に、レジュメには「市民の代表、行政執行機関の代表、政治家として」とありますが、これは中々線引きがしにくいものです。もちろん各種行事に参加する、表彰状を渡すという場合は市民を代表して「感謝の意」をお伝えするのですが、それは執行機関としての代表なのか、市民の代表としてなのか、その線引きがしにくいです。盆踊りや秋祭り等いろんなお祭りに出席し、櫓の上に立つ議員さんや市長さんもいらっしゃいますが、私は盆踊りや秋祭りには一切参加していません。市長の職に就いて 1、2 年は「今度の市長は盆踊

りにも来てくれへん。偉そうな市長や!」と苦情が出ましたが、3、4年も経てば、そんな話も出なくなり、「大阪狭山市の市長は来ない」という感覚が、ほぼ定着しているようです。

■「執行機関の長」として

市役所の長として、法令に基づき、いろいろな処分をします。その時は、やはり「執行機関の長」として判断をする、あるいは行動をとることになります。

普通に見れば「市民の代表として選ばれた市長が市役所に乗り込んでいく」という、大阪市の橋下市長のような構図になるのですが、法律上は「長の補助機関」としてあるのが市役所ですから、長が変われば補助機関の市役所も変わる、長の思いを補助機関に伝えるというのは当然のことです。また、補助機関の代表に副市長や幹部職員がいますから、そういった人たちにいろいろと指示をするのも通例です。

私が最初に市長に当選した時は、先ほど言いましたように、自民党、共産党、また無所属の一部の議員が敵にまわっていますので、数的には野党多数の議会でしたが、4月28日に市長に就任して、まず、6月の議会に「人事案件」を提案します。これは、副市長の人事、それから当時は、まだあった収入役の人事を議会に提案し認めていただくという法律に沿ったものでしたが、私は、この法律は間違っていると思うのです。選挙で洗礼を受け当選した市長が、なぜ自身の女房役・副市長を決めることができないのか、なぜ議会で同意を得なければならないのかという疑問です。残念ながら、現在も仕組みはそのまま残っています。

また、私はこれまでの経験上、収入役という職務にはあまり仕事量がないと感じていました。収入役室という大きな部屋があり、用件があって部屋に行くと机の上には新聞や週刊誌が置いてありました。新聞は許されると思いますが、週刊誌が職場にあるというのは好ましいことではありません。職員も、「暇そうな職場だな」という印象は長年持ち続けていました。

ですから、私が市長に就任した時は「収入役は選任しない」と。当時は、助役と言っていた副市長の選任案だけを出しました。すると、議員の中から「新米市長がもう法律違反をするのか、地方自治法には『市には収入役を置かなければならない』と書いてあるだろう」、「置いても置かなくても、よいのではない。置かなくてはいけなйдらう!!」と叱責を受けました。その議員のおっしゃるとおりで、私は法律違反を犯しました。そこで、収入役を置かなくてもいいように特区の申請を行うと同時に、私自身も総務省へ出向き「このような役職は不要だ」と行政課長に直訴しました。法律では「市は置かなければならない。町村は置くことができる」と定められていて、「町村は置いても置かなくてもよい」という曖昧な表現で人口規模等は問われていないのです。市は置かなければならない、町村はどちらでもよい。大きな町もあれば、小さな市もある。北海道の夕張市の人口は1万人ちょっとですが、小さな市でも市であれば置かなければならない。その矛盾を追及し「特区を認めてください」と直訴したところ、最初はダメだったのですが約1か月後に、行政課長さんから「特区ではなく、法律を改正します」というお電話をいただきました。その後「市町村の収入役は置いても置かなくてもどちらでもよい」「都道府県の出納

室長は任意による」を経て、「置く必要がない」に改正されました。

現在は、都道府県の出納室長が、また市町村の収入役がなくなりました。私が特区の申請書を提出したのが2003年、その1年半ほど後に他市からも同様の申請書が提出されていたそうです。法改正はもう1年半ほど後のことですし、「瓢箪から駒」と言っては不謹慎ですが、小さなまちから手を挙げたことから法改正という大きな結果を得た、そんなこともありました。

「執行機関の長」としては、多岐にわたる問題点も改善点も行動に移すことが重要です。同時に、職員のどんな不祥事も、やはり長として謝らなければなりません。公務員は私生活も含めて公務員だと私は考えていますから、一日24時間一年365日、どこで、どんなことがあっても、長としての責任があり、しっかりと対応しなければならないと思っています。

■「政治家」として

政治家として一番難しいと感じるのは、やはり選挙の応援です。国政選挙も国会議員選挙も、現職の市議会議員はすべて応援しますが、国会議員＝政党ですから「誰を応援するのか？」で市長のスタンスが鮮明になってきます。それによって、市議会議員はよい気がしない場合もあるでしょうし、政治家としてハッキリしなければならない時でもあります。しかし、市政運営を考えるなら、極端な行動は避けた方がよい場合が多く、私はその都度、人物等を見ながら応援するか否かを判断しています。

私は、これまで3回の選挙を経験していますが、3回とも政党の推薦はいただい

せん。ですから、フリーの立場で人物を見極めながら判断ができ、結果、大きな問題は起こっていません。

政治家と政党の関係、大阪市の場合は特に大阪維新の会との関係になりますが、橋下さんの行動や施策に対して「吉田市長は思うか？」といった質問が議会でもよく出ます。その際、私は「教育基本条例や職員基本条例については反対です」と、個別の施策については明確に答えています。

こういった時も、大阪維新の会を支持する議員や市民はあまりよい気がしていないと思います。政治家としては、そういった判断や行動も必要だと考えています。もちろん、市政運営に支障をきたさないような配慮は不可欠ですが、「自分の思い」はしっかりと伝えていかなければならないと思っています。

■「組織の長」として

次に、「市役所組織の運営」についてです。市長が内部調整をせずに、「これをやります、あれをやります」というトップダウン方式も一つのリーダーシップですが、市役所の一職員という立場を経験してきた私としては、トップが細部に渡ってあれこれと指示を出すのは、あまり芳しくないと感じています。職員自身がやる気をなくしてしまいますし、特に市長が直接、課長に指示するようなことは副市長や部長の立場を無視することになりますので、指示命令系統はしっかりと守るようにしています。私が指示するのは副市長ですが、あまり細かな指示は出しません。何か施策を打ち出すように、あるいは研究しておくようにといった指示は副市長と教育長にしか出しませんし、そのために毎週月曜日の

午前 8 時半から副市長と教育長と私の三人で会議をしています。これまでにあったこと、これからのこと、自分の思っていること、こうしてほしいこと等々を二人に指示すると同時に二人から報告を受けています。余程のことがない限り、毎週欠かさずこの会議は行っています。

このように、組織運営は全体でやる気を出していかなければ、市長が不在の際にとんでもないことになります。副市長が代理となり、一組織として同じ姿勢で対応しなければならないのに、市長の代理が務まらないのでは副市長の意味がありません。私がいなくても、副市長がしっかりと対応できる体制を維持することです。ワンマンで組織を動かしては、脆さが出ます。私自身の経験から、政策について研究しよう、提言しようという職員のやる気を削いでしまわないようにしています。また、職場で気さくに職員に話しかける市長さんもいらっしゃいます。それは、そういうキャラクターでよいのですが、私は敢えて、そうしないようにしています。距離感があるように思いますが、ある程度の距離を保たなければ、間にいる部長や課長の立場がないからです。私は職場に友人がたくさんいますから、何気なく係長クラスの人と話をしていると「市長は何を言いに来たのか!？」と課長クラスの職員が気にかけていると、そんな話を耳にしたこともあります。こういった状況を軽んじてはならないと思っていますから、「指示は必ず上司に」を基本中の基本に、また職員には公平に言葉をかけるように心掛けています。

■求められる市民の熱意

レジュメの次にある「市議会との関係」に

ついてです。首長と議会議員はともに、市民の代表という「二元代表制」ですが、双方が持つべき「権限と責任」はまったく異なり、議員の権限と市長の権限には雲泥の差があります。

「議員の活動は、よく見えない、よく分からない。その上高い給料を貰って!」とおっしゃる方がいらっしゃいます。ある意味、議員にも責任はあるのですが、そういう方に限って、議会の傍聴には来ていらっしゃらない。大阪狭山市の議会にも傍聴席はありますが、「議会を見よう!」といった運動を起こした時は、たくさんお見えになりますが、通常いらっしゃるのは数名ですし、0 名の時もあります。議員が何をしているか分からないとおっしゃるのであれば、まずは傍聴に来て「あんなにつまらないことを市長に質問するな!!」「もっと市の全体的な質問をしろ!!」といった具体的な問題点を議員に提示していただくべきだと思います。「見ようとしなないで見えない」では困るのです。

それは市政に対しても同様で、広報誌やインターネットのホームページ等は一切ご覧にならず、「PR が足りない!!」とご立腹される場合もあります。「こんなことをしても情報が伝わらない」と具体的にいらっしゃっていただいた方がより説得力があると思っています。

■反問権付与の実現に向けて

「反問権」という聞き慣れない言葉があります。議員は、市長や職員に対して質問する権利、権限を持っています。しかし、「その質問は、おかしいでしょう?」「その財源は、どこから出すのですか?」というように議員の質問に対して、反問する権利「反問権」を

私たちは持っていません。これは、どこの市議会、県議会も同様で、反問権を付与する可否かを大阪狭山市でも協議中です。

最近、四日市市の市議会が実施したということで、今週視察に行くと聞いていますが、反問権が付与されれば、議会を傍聴されても迫力があるでしょうし、議論が鮮明になっていくはずです。「ああしろ、こうしろ」と議員は言いますが、「これだけの予算で全部できますか？」「ならば、現在、行っているどの事業を削りますか？」と私の立場で問い正したいことは多々あったのですが、反問権が付与されれば、それも可能になるということです。現在、検討中ですが、そうなることを望んでいます。

■地方自治における諸問題の解決

次に、「地方自治が変わらなければならないのは、どういうことか？」について、お話をさせていただきます。

まずは、「人口減少」についてです。今年の6月に発表された出生率は、1.39です。女性が生涯に産む子供の数が1.39ということですが、出生率は2以上でなければ、人口は確実に減少していきます。皆さんは、「東北大学・子ども人口時計」をご存知ですか。デジタル時計のように回っているのですが、「今から999年後の3011年に子どもの数が1人になる」と、子ども人口時計は示しています。1,000年後には0になる。つまり、3011年の5月5日は、「子どもが0の子どもの日」になるということなのです。それほど、人口は減り続けるということですから、当然このままではいけません。

同時に、「核家族化」が進んでいます。大阪狭山市を例にとりますと、30年前は全世

帯の40%が4人家族でした。ところが、現在は一番多い2人家族が30%で、その次が1人暮らしの26%です。全体の半分以上が、1人もしくは2人世帯に変わってきています。標準が4人世帯というのは間違いで、今は3人世帯が標準と言えます。しかし、大阪狭山市は3人世帯が20%、一番多い2人世帯が29%ですから、こちらの標準も変わっていますし、核家族化は、どんどん進んでいます。

それは、どういうことかということ、家族に子どもの面倒をみる人がいなくなったり、高齢者の面倒をみる人がいなくなったり、あるいは高齢者が子どもや孫に、いろいろなことを教える機会がなくなったりと、コミュニティが希薄になっているということです。これも、政治の力ですぐに変えられる訳ではありませんが、人口減少と同様に、この事態を是正するための政策は必ず打たなければならないと考えています。

また、「超高齢化」も大きな問題です。10年後には、3人に1人が65歳以上と言われています。現在は、65歳以上でもたくさんの方が働いておられますし、大阪狭山市で活発に市民活動をされている方のほとんどは70歳以上です。60歳で定年、65歳以上は高齢者と基準で定められている様々な仕組みは改訂すべきですし、「高齢者」の定義そのものを変えるべきだと考えています。

■財政的幼児虐待の国・日本

もう一点は経済ですが、ご存知のとおり経済は低迷の一途を辿っています。1989年、バブル時の日経平均株価が3万8,900円、昨日の株価が8,653円と1/4以下なのです。これはバブル期に1,000円だった株価が、昨日は220円まで下がっている計算です。持って

いる株や財産が目減りし続けている現状ですから、景気が悪いのも当然です。

また、不景気と連動して、市民税の納税額が減っています。国税もしかりで、どんどん税収が減ってきています。2012 年の国の予算が 90 兆円ですが、その内、税金は、わずか 42 兆円で 44 兆円が借金という現状ですから、一刻も早く仕組みを変えなければ、大変なことになると思います。このままでは、膨大な借金のツケを皆さんが払うことになるのです。

「日本は現在、世界最悪の財政的幼児虐待の国だ」とボストン大学のコトリコフ教授が新聞で書いてらっしゃいましたが、そうかもしれません。これから、生まれてくる子どもたちは一生賃税金と保険料を払い続け、年金も含めた給付額を差し引くと、なんとマイナス 8,000 万円以上になるのです。私がちょうど 60 歳ですが、現在 60 歳以上の方がこれまで支払ってきた税金や保険料からこれからいただく給付金を差し引きするとプラス 4,000 万円。一方はマイナス 8,000 万円以上、私達はプラス 4,000 万円、これは本当に幼児虐待と言われても仕方がないと思います。

■強硬な市町村合併がもたらす悲劇

このような現状から、一日でも早く様々な制度を見直さなければなりません。それにも関わらず、国がこれまでにしてきたことと言えば、「市町村合併で地方自治体の経営効率をよくしろ。小さな町村が残っているのは非効率的だ」と、自分たちは汗をかかず、ただ経費削減のために市町村の合併を強引に進めてきました。「平成の大合併」ということで、約 3,500 あった市町村が現在は約 1,700 にまで減少しました。その結果、いろいろな弊害が出てきています。

例えば、岐阜県の高山市という有名な市の場合です。高山市は人口が 9 万 3,000 人、面積が 2,177 平方キロメートル、2005 年に 10 の市町村が合併してできた新しい市です。2,177 平方キロメートルと数字を聞いただけではわからないと思いますが、大阪府の総面積 1,595 平方キロメートルと比較すればおわかりいただけるように、一つの市の面積が大阪府全体よりも、まだ広い。人口も大阪府の 850 万人に対して、高山市は 9 万 3,000 人しか住んでいません。ちなみに、京都は 3,861 平方キロメートルと面積は広いのですが、240 万人の方々がお住まいです。先日、「市町村合併により広大な面積の市が誕生するとどうなるのか？」をテレビ番組で特集していました。高山市の市役所周辺の住民はよいけれども、合併により村役場や町役場が支所に変ってしまったといった地域の住民は、遠くにある市役所まで行かなければならない。支所では何かと時間がかかる等何かにつけて不便でマイナスの要素しかない。

もう一つ兵庫県篠山市という合併で有名になった市があります。篠山市は篠山町、丹南町、西紀町、今田町の四町が合併して誕生したのですが、その際に、国は「合併特例債」という“飴”を与えました。これは「合併すれば借金しても、よいですよ」という特例で、篠山町は「ミュージアムがほしい」、丹南町は「図書館がほしい」、西紀町は「温泉プールがほしい」、今田町は「温泉がほしい」という町の要望をすべて聞き入れ、公共施設が建設されました。結果、篠山市は 932 億円という膨大な借金を抱えることになってしまったのです。合併当時の人口が 4 万 7,000 人という小さな市が 932 億円の借金を作ってしまった。当初人口は 4 万 7,000 人から 6 万人に増えると予測していましたが、合併して

13年経った現在は4万4,000人に減少、さらに借金は返せなくなっています。1999年の合併当時の市長さんは「合併は素晴らしい!!」といったお話を講演会で繰り返しされていましたが、2007年にその市長は交代され、新市長が就任してすぐに「再生計画」を作り、莫大な借金を抱える大変な状況下でいろいろな行政改革を行っています。

また、合併を強引に推進してきた国は、2008年に「平成の合併の評価と検証、分析」という報告書をまとめているのですが、そこには篠山市の“さ”の字も出てきていません。「篠山市は素晴らしい合併をした!」ということで、当時の市長はあちこちで講演をされていましたが、市長を含めた篠山市民が国の言うことを丸呑みし、大変な事態に陥った。でも、国は何も責任をとらない。これが現実なのです。ですから、我々自治体は、市町村でできる限りのことをやり、我慢しながら前進しなければならないのです。

■財政の立て直しに向けて

冒頭でも言いましたように、前市長は「借金も財源のうちだ」と言ってしまうような人だったので、借金もかなり膨らみ、私は就任して、すぐに財政の立て直しを迫られる状況でした。

まずは、できることから始めようと、私の給料をカットし、公用車を売りました。前市長は、黒塗りのクラウン・マジェスタ4000ccに乗っていました。11.86平方キロメートルという小さな市の中で、4000ccのクラウンを乗り回していたのです。これは、普通に考えたら恥ずかしいことです。でも、前市長はその点を議会で追求されると「公用車は市の顔や!!」と恥ずかしげもなく答弁した

のです。

私は、意地でも、そのクラウンには乗りたくありませんでしたし、一度も乗ることなく「すぐに売ってくれ!」と指示しました。市では、物を買う際の規則はありますが売る際の規則はないので、新たな規則をつくり売却したところ、私の先輩にあたる方が190万円で落札してくださいました。530万円で買った車でしたが6年落ちで査定では120万円程度だったのですが、結構よい値で買っていました。

そして、職員の人数も大幅に削減、半年後には給与カットも実施しました。先ほど言いましたが、収入役も給与がもったいないということで廃止しました。10か所あった幼稚園も5か所に削減しました。これは、「保育所が満杯で入れない」という大きな問題があったためで、幼稚園は定数の半分以下になりましたが「幼稚園を保育所に切り替えよう」ということでの改革でした。

ところが、幼稚園は文部科学省の管轄、保育所は厚生労働省の管轄ということで「大阪狭山市のA幼稚園には建設補助金として2,800万円を出しています。幼稚園の耐用年数は40年で現状は20年しか経っていません。幼稚園を保育所に切り替えるのであれば、補助金の半分以上を返却しなさい」と文部科学省から請求書が届きました。唖然としました。様々な方々に掛け合い、当時の増田総務大臣にも直訴しましたがどうすることもできず、結局1,400万円を返却しました。「国益」でなく「省益」しか見ていない。文部科学省の財産が少なくなると省として困るので、返金して精算してもらおう。子どもを視点に考えれば、実際に必要とされている施設は幼稚園ではなく保育所です。幼稚園を保育所として利用するのであれば「同じ子どものための施

設」ということで認めるべきだと私は今でも考えていますが、そうではありませんでした。

■大阪府内初の図書館民営化

その他にも、様々な改革をしました。体育館の民営化に続き、図書館を民営化しました。いろいろなクレームもつきましたし、全国でも数件、大阪府内では初となる図書館民営化は、図書を扱う民間企業「図書流通センター」に委託しました。

これまで、図書館の開館時間は朝 10 時から午後 5 時まででした。大阪市内に勤めていると、例えば、どんなに急いで帰っても午後 5 時に閉館する図書館を利用することはできませんでしたが、民営化に伴い開館時間を午前 9 時から午後 8 時までに変更しました。職員のために毎週休館日を設けていましたが、年中無休に変更しました。月末に図書整理のために休館することはありますが、お正月以外には基本的に無休となっても経費は増えていません。また、本の展示方法も、例えば疾病のコーナーであれば疾病の種類別に本を分類したり、「今、これを読んでください!!」と本屋さんでよく見かける表紙を前にする等の展示方法に変わったりと、いろいろな意味で「使いやすい図書館」に変わりました。

■職員の意識改革

庁内の案内担当に、フロアマネージャーや窓口スタッフを雇用しました。「子育てが終わり家におられる方で接客の経験のある方!」といった条件を付けて募集をかけたところ、英語も堪能なキャビンアテンダント、社長秘書、百貨店の店員、保険の外交員とい

う経験を持った方々が応募してくださいました。現在も、フロアマネージャーや窓口スタッフとして十数名の方に働いていただいています。これは、6、7 年前に行った改革ですが、職員たちに一番よい影響を及ぼしたと感じています。

それまでも職員には接遇の研修に行かせていますし、研修先ではきちんとした接遇を学んでくるのですが、職場に戻ると自分だけが丁寧な挨拶や言葉遣いをするのが気恥ずかしいのでしょうか。中々実行できないでいました。ところが、窓口スタッフは住民票の手数料 300 円をいただく時も、丁寧に両手で受取り、「ありがとうございます!」と大きな声でお礼を言います。すると、何十万円という税金をいただいても、「ありがとうございます!」と言わなかった職員が、300 円の手数料をいただき、「ありがとうございます!」と大きな声言うようになりました。これが派遣社員だと「自分とは違う」という意識になってしまうのですが、一市民でもある窓口スタッフが丁寧な接客している隣で、職員が粗雑な態度を取れないのです。職員の態度が一変したことが、一番大きな成果です。神戸市長の指示で部長が視察に来られたと聞いていますし、全国から市長等が視察に来られました。

また、職員が不慣れな採用面接には、リーガロイヤルホテルの人事部の方がボランティアで来てくださっています。人を選ぶということは、とても難しくて大変なことですから、プロの方にお任せし面接すべてを仕切っていただいています。

その他、経費削減のために、公民館や給食センター、保育所等を民営化し、市長就任後 2 年目からは黒字に転換しました。一期目の 4 年間で黒字改革を実現し、貯金を増やすこ

とができました。職員も「自分たちでどうにかしなければならない」ということをわかってきていて、給与カットも何とか工面をして元に戻すことができています。

■市民の意識改革

このように、職員の意識改革を行っていますが、同時に市民の意識改革を図らなければ、新しいコミュニティはできません。そこで、市民にもっと市役所の正しい情報を知ってもらうために「まちづくり大学」を開校しています。一期は半年間で毎週土曜日に講義、受講生 30 ～ 40 名を募集し、市職員やボランティア活動を行っている市民の方々が先生となり授業を行います。先生となった市職員は話を聞いてもらうために資料を用意したり、あまり専門用語を使わないよう話の進め方を工夫したりと、どんどん上達してきています。今年で 8 期目を迎えましたが、今期も受講者は 40 名となり、昨年からは新人の市職員たちも「一緒に学びたい」ということで受講生に入っています。生徒が新人職員で先生が担当課長だったりすると、課長の方が「緊張する」等と言っていますが、市民も職員もお互いがともに成長する、そんな取り組みを行っています。

また、中学校区の「まちづくり円卓会議」

というものもつくりました。各中学校区に「自分たちの地域にはどのような事業が必要か？」ということで「ソフト事業に限る」という条件を一つだけ付けて、500 万円の予算編成権をお渡ししています。今年で 3 年目を迎えましたが、市民の皆さんに汗をかいて何かに取り組んでいただこうと、スポーツ大会やウォーキング大会、健康講座などを開催されています。地域のためになることをしてこう、地域のことは地域で変えていこうと、各中学校区にある 20 ほどの自治会の活動報告などを行っています。また、地域で活動する NPO 団体、子育てや介護等をテーマに活動しているグループの活動状況を紹介したり、活発に活動しておられます。まだまだ新しい取り組みですが、こちらも全国から、たくさんの方々が視察に来ていただいています。

時間の関係上、映像等でご紹介できない部分もありましたが、ホームページにも、いろいろな情報を掲載しています。また「大阪狭山市市民活動支援センター」で検索していただければ、様々な活動についてご紹介していますので、ぜひ、ご覧になっていただきたいと思います。

本日は、ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

