

若き市長の市政改革 —脱利権、脱ムダ宣言から新しい奈良づくりへ—

奈良市長
仲川 げん

仲川げん（なかがわげん）

1976年奈良県生まれ。立命館大学卒業後、国際石油開発帝石株式会社及び奈良NPOセンターを経て2009年7月、奈良市長に就任。入札制度改革や土地開発公社の解散、ごみ行政の刷新など様々な市政改革に取り組む。1300年の歴史を有する日本のルーツとして、世界から尊敬される都市をめざす。現在はわび茶の祖である村田珠光をテーマにした大茶会に力を入れる。AERA「日本を立て直す100人」に選ばれる。2015年5月から中核市市長会会長。現在二期目。



■市長への道のり

仲川 皆さん、こんにちは。今日は貴重なお時間を頂きありがとうございます。少しでも皆さんのヒントになればと思っています。

先ほど10周年記念誌を拝見して気付いたのですが、この講座が始まった2003年にも一度、私は講師としてお邪魔していたのですね。当時は市長ではなく、前職のNPOの立場で登壇させていただいた訳ですが、今日はさすがに当時の受講生はいらっしゃらないと思いますので、少し古い話も含めてお聞き頂きたいと思います。

私は現在、市長に就任して7年目を迎えています。それ以前はNPOに8年、さらにその前は東京でサラリーマン生活を3年過ごしてきました。その時その時に働く場所や立場は異なりますが、自分にしかできないことに挑戦したいという思いは一貫していました。

私が前職のNPOに関わり始めた頃は、95

年の阪神淡路大震災を受けて、全国に次々とボランティアやNPOが広がり始めた時代でした。しかしボランティアという単語は市民権を得ていても、NPOとして組織化し恒常的に活動を続けていくには手探りの状況でした。

■荒れる中学校の現実

当時、私は東京でのサラリーマン生活に見切りをつけ、何か新しいことにチャレンジしたいと漠然と考え、Uターンをしました。そんな中、たまたまボランティア活動に熱心な母親の勧めもあり、教育関係のNPOのお手伝いとして現場を訪れることとなります。まず最初に私が飛び込んだのは中学校でした。その学校は地域の中でも比較的「荒れている」と言われる学校で、チャイムが鳴っても教室に入らない生徒が半分以上。教室に入っても席には座らずプロレスごっこに興じるなど、やんちゃな子どもたちもたくさんい

る学校でした。私自身も中学校がそこそこ荒れている時代に育ちましたので、トイレの扉がない、授業中に爆竹が鳴る、給食がなくなる等といったこともしばしばあり、落ち着かない生徒たちと出会ってもそれほど違和感を感じませんでした。それよりも、「当時とは明らかに違う」と感じたのは、無表情な子どもたちの姿です。彼らは授業を妨害するでもなく、きちんと机に向かって座っているのですが、全くリアクションがありません。最初はこの学校だけかと思っていましたが、いくつかの学校をまわると、どの学校にも一定の割合でそういう子どもと出会いました。私自身は教育の専門家でもなく、現場に入っただけだったこともあり、これが日本全体に共通する事なのか、それとも奈良市だけの話なのかも分かりませんでした。しかし、子どもたちを取り巻く環境に何か問題が起きているとその時ははっきりと感じました。このような状況を目の当たりにして、「今、目の前にいる子どもたちにできる事をしたい」とNPOを仕事とする決意をしました。

■たどり着いた答え 立ち向かうは社会の仕組み

私が関わったNPOは中間支援センターと呼ばれ、様々な分野で活動するNPOの総合サポートセンターです。具体的には各団体が事業を継続していく中でヒト・モノ・カネなどの様々な資源が必要となります。またその資源を活かす組織力や経営力も必要となってきますが、それらを総合的にサポートすることが目的です。

皆さんもいろいろなボランティアを経験されていると思いますが、たまになら良くて、毎日では疲れてしまいますよね？またその活動で生活していくことは難しいことか

ら、何で生計を立てるか、という問題が出てきます。このように、継続的に活動を展開するためには組織運営のノウハウが必要になってきます。そこに私の会社員時代の経験が活かしました。課題を抱えながらも「今日より明日、明日より明後日、自分たちの街をなんとか良くしたい」という強い情熱をもつ方々とたくさん出会う中で、いつしか「根本的には社会の仕組みを変えるしかない」と思うようになりました。

■NPOと行政の関係

実際にNPOで仕事をしていると、行政との接点がよくあります。例えばそれは公共施設の管理運営であったり、何かの調査事業であったり、時には制度の改正を求める政策提言と、様々です。行政は皆さんの税金で公共に必要な事業をしていますから、そもそもNPOとの相性は良いはずですが、実際に付き合ってみると、NPOのことをよく理解してくれる職員もおられます。何年もかけて関係性をつくっていくと担当者の意識が徐々に高くなったり、プライベートな時間にボランティアに参加してくださるようにもなりました。しかし、「これこそ行政とNPOのパートナーシップだ」と思いながら進めていると、大抵数年ごとの人事異動で担当者が替わってしまう。そうするとまた一からやり直しになります。仕方ないと思う反面、やるせなさが募ります。「それはそれで仕方がない」と思う一方、「もし私が行政の立場だったら？」と考えるようになりました。

■発想の転換、奈良市長へ

行政を変えたい、との思いはその後も様々

な場面で湧き上がります。例えば行政では1つの課に職員が5人いるというのは当たり前ですが、NPOではフルタイムはもちろんパートも含めた有給職員を5人も抱えている所はなかなかありません。もし雇っていても最低賃金程度しか払えない場合が多い。良くも悪くも大半がボランティアの労力によってカバーされています。その意味では同じ公益を担う立場でありながら、行政とNPOではあまりにも与えられた環境に違いがあると思います。そんな中、次第に「もし私が行政の長だったらこんな政策をやってみたい。あの無駄な予算を切り詰めれば、もっと困っている人を救えるのに」と様々な案が浮かんできました。そう考えると、この世の中にはまだまだ変えられる余地が残っている事に気付きました。そんな折、奈良で市長選挙が行われることになり、私は出馬を決意した訳です。

■市長とは？

私自身がそうであったように、皆さんは市長の仕事がどんなものか、想像がつきにくいのではないのでしょうか。今日は比較的、社会人の方が多いので市長の実態をご存知の方や、どこかの市長と接点をお持ちの方もいらっしゃると思いますが、市長はそんなに特殊な職業ではありません。まず私の日常ですが、朝は8時30分の始業に合わせて出勤します。電車に一駅乗り、駅から歩いて市役所に向かいます。市長は特別職なので就業規則はなく、極論を言えば、週に1日も出勤しなくても許されます。世間がどう見るかは別の話ですが、ルール違反ではありません。

私には選挙で選ばれた政治家としての立場と、2,700名の公務員組織のトップとしての立場があります。市民の代表としてやらな

ければならないことが、場合によって職員に歓迎されないこともあり、そのあたりのバランスがととても難しいと感じます。組織の論理と市民の声、このはざまでも如何に市政を前進させるかが重要だと思います。また日本の政治システムは二元代表制と呼ばれ、有権者は議員と首長の両方を直接選挙で選ぶ仕組みになっています。つまりトップを直接選挙で選べる形ですので、大統領制に近いイメージがあります。一方、国政では有権者は直接首相を選ばず、選ばれた議員の中で多くの票を集めた人が首班に指名されます。ここに大きな違いがあります。

■地方政治がもつ可能性

と言いますのは、国の議員内閣制では約700名の国会議員の中で一番多く名前を書かれた人が首相になります。逆に言えば、如何に数を集めるかが重要ですので、結果的に敵をつくらない事を優先してしまうリスクがあります。時には気に入らない政策も飲み込み、“しがらみ”と引き換えに首相になったとしたら、果たして本当にやりたい政策ができるのか、疑問が残ります。

一方、地方の首長は直接選挙で選ばれますので、議会の議決が必要なものもありますが、様々な意思決定を断行できる強みがあります。今、地方は困難な時代だと言われていますが、私は国より地方の方が圧倒的に変えられるチャンスがある、変える事が仕組み上担保されていると考えています。例えば高齢者に関する予算を削り、子育て支援にまわすという政策転換をしようと思った時に、なるべく有権者に嫌われたくないと考えるのは当然です。もしかしたら選挙権のない子ども向けの政策なんてやっても仕方がないと思

う政治家もいるかもしれませんが。だからこそ、圧倒的な権限が集中する首長をどのように選ぶかが重要であり、首長（政治）を変えれば暮らしが変わる、と呼ばれるのはそのような理由からです。

しかし、現実の地方行政を見てみると、首長を選ぶ権利が自由に行使されていない、もしくは利点が活かしきれていないと感じる場面があります。議会との馴れ合いで議案はほぼ素通り、その代わりに議会からの要望も丸のみに…という状況になれば、まさに市民不在となってしまいます。

奈良市では年に4回（3・6・9・12月）議会があり、議員から市長への質疑応答が行政の姿勢を問い直す非常に大きな役割を担っていますが、全国ではそれが数年間も行われていない自治体もあると聞きます。また、そもそも議員のなり手がいない所もあり、頼まれて致し方なく議員になるというおかしな話もあるようです。自分たちの地域の今と未来に責任を持つのはやはりそこに暮らす住民です。当事者の関わりや努力なしには地方創生もなしえない。行政も国から言われた仕事だけをこなす時代はもはや終わっており、自らの創意工夫と責任・努力が求められるようになりました。地方創生の時代と言われますが、国が地方を変えるのか、地方から国を動かし変えるのかは大きな違いだと思っています。

■中核市としての奈良市

現在、私は中核市市長会の会長を務めていますが、日本には人口100万人以上の政令指定都市、次に概ね人口30万人以上の中核市があり、すべて合わせると約800市あります。

奈良市を含む中核市はまさに地域の「中核

的な都市」で、近畿では他に和歌山市や大津市、豊中市、高槻市などがあります。また地方では県庁所在地が多く、今春の法律改正で鳥取市や松江市なども新たに中核市に移行する見込みです。市町村全体としては、市が約800、町が約750、村が約180あり、日本全体で約1,730の自治体があります。しかし政令指定都市や中核市などそのうちの約100の都市自治体に総人口の半分が暮らしています。また同じ市でも権限、財源、業務内容に違いがあり、たとえば政令指定都市では教員の採用を市が行いますが、中核市では県が一括して行います。保健所は中核市になると県から移管され、例えば飲食店の営業許可や野良猫や野良犬の管理も市が行うこととなります。

■仕組みの中でのまちづくり—地方から変える

1つ具体的なまちづくりの話をしめすと、例えば日本の都市計画では、家を建てても良いエリアと駄目なエリアの網掛けが決められています。中核市では県と協議し、あるエリアを市街化区域（家を建てられるエリア）に変更することができます。街全体を見渡して中長期の視点でランドデザインを描く作業は行政の仕事の醍醐味といえます。もちろん、都市インフラの整備だけではなく、そこに暮らす人々のニーズや思いと対話しながら共に将来像を描く訳です。開発ができない市街化調整区域を市街化すれば当然、土地の利用が進みますので税収も増えます。一方でやり方を間違えば無秩序な乱開発で虫食い状態のゴーストタウンになってしまうリスクもあります。この都市計画に関する権限は一般市では都道府県にあります。中核市である奈良市には権限委譲がなされて

いるため、より自分たちの裁量で街を発展させることも可能になります。奈良市は財政がとてつもない状況であり、経常収支比率（1年間の予算の中で自由に使える金額）は97～99%と、財源の自由度はほとんどありません。一方で、予算がなくても今ある仕組みや権限、資源を最大限に活用し知恵をしばればまだまだできる事は多いと私は思っています。

■行政改革について

財政の問題は全国どの街も、国も非常に悩ましい問題です。社会保障費が毎年1兆円規模で増え、さらに高齢者が増える。私が市長に就任した時点の奈良市の高齢化率（人口における65歳以上の割合）は22～23%でしたが、現在は28%まで増加しています。毎年1%ずつ増えている計算になりますが、ピーク時には40%に届くと予測されています。私は現在40歳ですが、私の世代は65歳で年金をもらえる可能性は限りなく低い。その意味において、自分たちが納めた年金が将来自分に返ってくるというイメージはなかなか持てないのが現状だと思います。

そもそも何歳で「高齢者」というカテゴリーにするかという議論はありますが、高齢化に伴い増加する医療費や介護・年金等の社会保障関係費にどうやって耐えるのか。特にそれらを負担する現役世代の人口が減ってきているという問題があります。しかし、高齢化が進めば必ず街は疲弊するのか。先日奈良市では、年代毎の一人あたり納税額を調査しました。10代の年齢でも驚くような額を収める納税者もおられれば、100歳を超えても納めてくださっている方もいます。一般的には、現役世代は納税額が高く、高齢者が増え

ると収入が少なくなると思われがちですが、実際は35～74歳が年間一人あたり10万円以上のゾーンで一つの塊になっています。さらに30代前半は納税額が少なく、反対に75歳を超えても納税額の多い方はたくさんおられます。つまり「65歳以上の人が増える＝歳入が著しく減る」ではないという事です。このように常識を疑って改めて数字を拾ってみると、固定観念が間違っている事に気がきます。

■データヘルスと健康寿命

このようにデータに基づく政策を推奨する動きがあります。奈良市の取り組みの一つに「データヘルス計画」というものがあります。奈良市の医療費で現在一番費用がかかっている病気は何か、病気毎に値札を付けるという発想で、一番コストが高く支払い件数も多い病気は糖尿病でした。

糖尿病は進行すると人工透析を余儀なくされ、年間570万円（国民健康保険ベース）もの治療費がかかります。もちろん病気になりたくてなった訳ではありませんし、病気の方がいけないという事では決してありませんが、人工透析が必要となる程度に進行するまでの期間を、少しでも長くできれば本人はもちろん、ケアされるご家族にとっても、そして医療費の抑制という視点では行政も楽になります。仮に軽度の糖尿病の方が平均10年後に人工透析が必要となり、概ね20年後にお亡くなりになると想定した場合、20年×570万円＝1億1,400万円という数字になります。しかし、人工透析になる前の段階で歯止めをかけることができれば治療にかかるコストは明らかに下がります。1年でも2年でも糖尿病になる時間を先延ばしにする事

でご本人、ご家族、財政と三方良しになるという発想です。

広島県呉市では既に数年前から同様の取り組みをされていて、人工透析になりそうな糖尿病の方を探し出し保健師が食事や運動習慣の指導を細かく行うことで、新たに人工透析が必要となる方がほとんど出ていないと言われていました。奈良市では市内を約50の小学校地区に小分けし、糖尿病の方の比率が高いエリア、別の病気の方が多いエリアで分析し、「塩分を控えましょう」「もっと運動をしましょう」とエリア毎に必要な健康講座を行っています。漠然とした健康講座ではなく、少しずつでも異なるターゲットに的を絞った政策を打っています。

日本では男性の平均寿命が80歳に到達しましたが、寿命までの10年近くは通院したり介護が必要だったり、何かしら健康ではない状況で過ごされる方が多い現状です。しかし、自分の意志で食事をする、身の周りの事ができる健康な状態を最期まで維持して頂くために国も様々な政策を行っています。自由に使えるお金が少ないと現実には厳しいですが、慢性的な費用すべてが必要か否か中身を見定めていく必要があります。高齢化が進み医療費が増加するのは仕方がない…と皆さん思われていますが、決してそうではなく中身は見直せます。

■障害者関連費用の分析と見直し

現在奈良市で圧倒的に増加しているのが障害者関連の費用です。一方で、その中身を分析すると、近年圧倒的に伸びているのが高齢者の身体障害です。障害には身体障害、知的障害、精神障害がありますが、加齢に伴う機能障害は、生まれながらの障害の方とは少

し状況が異なります。例えば生まれながらに重度で複合的な障害をお持ちでベッドから起き上がれないお子さんや知的障害・精神障害の方は成人をしても働く場が十分になく、生涯で得られる賃金も相当少ないのが現状です。一方、現役時代は普通にお勤めをされていて、年金も貯蓄もあるという方では、資力にかなりの差があります。けれども、障害者福祉として提供される行政サービスではどなたも一律、電車・バスは無料になります。もちろん後者の方々が悪いと言っている訳ではなく、本当に限られた財源をどこに配分するのか、どうメリハリをつけるのか、社会的公平性を考える余地はあると思っています。

■公務員給与の問題

市政批判では職員数や給与の問題がよく出てきますが、奈良市の年間予算1,200～1,300億円のうち最もかかるのが人件費です。そういった状況に対し、「民間企業はボーナスが出ないのに公務員は出ている」「市長や議員の給与が高過ぎる」といった批判もよく耳にします。この業務量にこの対価が妥当だという判断は極めて難しい問題です。

また、市長の給与は市場原理では決まりません。「私は50万円です！」「私は10万円です！」「では10万円の方に!!」とはいきませんので、価格決定は非常に悩ましい問題です。私が就任した当時の給与は113万円だったんですが、現在は104万7千円で、高いか安いという議論はありますが、現状はそうしています。

加えて退職金の問題です。議員に退職金はありませんが、市長や副市長、教育長、常勤監査などの特別職には退職金制度がありま

す。私の場合、1期目は4年間3,450万円が定価で、少し単価を下げましたので現在は2,700万円になっていますが、毎月の給与とは別に4年毎に3,500万円の退職金がもらえる仕組みになっていました。これはいかがなものかという思いが非常に強く、現在は1期目も2期目も0円で通しています。しかし0円が良いのか100万円が良いのか、でも3,000万円は高いよなといった物差しは人によって違うので、何が妥当かは判断が難しいと思います。何十年も働いて最後に一度だけ退職金を頂く民間と同様のシステムであれば良いと思いますが、4年毎は如何なものかと。これはあくまで私の価値観です。

■同和行政と雇用

労働の対価としての妥当な金額の議論は難しいと思いますが、奈良市ではゴミ収集の関連業務を担当する一般職員の給与が非常に高額という問題があります。直近で平均年収755万円は民間の同業種の約2倍です。最近是新規採用もしていないので平均年齢も上がり、さらに毎年少しずつ単価を上げざるをえないところもありますが、数年前から手当を大幅にカットしたり、残業を無くすなど改革を行っています。

しかし、これまでの歴史的な経緯もあり、なかなか難しい問題です。私が市長に就任する以前の事ですが、4年間ほとんど出勤せず給与をもらい逮捕された職員がいました。奥さん名義の建設会社の営業に勤しみ、職場には一切出勤しない。悪しき事件で全国に一躍悪名が広がってしまったのですが…。いわゆる特定の地域の立場を利用し行政に「仕事をよこせ」「要望をきけ」と強く物申し、市側が言いなりになる事が常態化していたよう

です。

また、市営住宅、公営住宅への取り組みも大きな行革の一つです。就任当初から市営住宅への不正入居や又貸しなど、さまざまな問題があると聞いていたのでまずは徹底調査をと指示を出したところ複数年を要しました。「どこに誰が住んでいるのか」という実態が正確に把握できておらず、約2300戸のうち12ヶ月以上の滞納件数が422件で、家賃の滞納額が6億5,000万円にも及ぶ最悪の状態が判明しました。中には20年近く家賃を滞納している人がいたり、一人で複数の物件に住み他人に又貸ししていたり、と様々な問題が発覚しました。我々の対応に素直に応じる方もいればそうでない方もいて、市職員が家賃を滞納して退去せず裁判となり、最高裁まで闘った例もあります。もちろん市が勝訴しましたが、職員なのか地域団体の代弁者なのか訳の分からない状況でした。

■「問題はある」が前提の仕組みづくりを

私は「人間は常に問題を起こす」と思っています。学校現場でも「いじめはありませんか?」という調査に対して「無い」という状況の方が逆に怖いと思います。500人の生徒がいる学校でまったくいじめがない、いじめに繋がるようなやりとりが起きない事はあり得ないと私は思います。私には子どもが3人いるんですが、「それいじめじゃない?」「強く叩きすぎだよ」というような事はわずか3人でも起きるので、何百人も子どもがいるコミュニティの中で誰かが仲間はずれになったり何か言われたりといった事は、あると思って対処していかなければおかしい。「ある」を前提に如何に仕組みを作る、チェックする、対策を考えるが一番だと思い

ます。どうやら何もないが美德だと考える傾向が公務員にはあるように私は感じています。

大人社会にいじめの構造があるから子ども社会にもいじめがあると私は思っていて、政治の世界にもいじめ構造はあると思いますし、メディア社会にも誰か一人を集団で追い詰める事を笑いにする向きが見てとれます。テレビ番組としては笑いをとるべきでしょうし、観客が笑っているため一瞬惑わされますが、誰かが「これはいじめだ」と言わなければいじめは認知されません。赤信号みんなで渡れば…ではないですが、みんなが笑っているから笑っておこうという自らは判断しない状況が日本社会全体にあると危惧しています。大人社会がそうであれば当然子どもも真似をする訳ですから。家で子どもたちとテレビを見ていて「それっていじめと違うの?」と私が言う「シラける」と子どもたちに反撃されるので黙っていますが、結局全部繋がっていると思っています。

■積極的な経験者採用

奈良市では経験者採用を積極的に行っていて、受験資格27歳をさらに10歳引き上げ37歳にしました。この数年で150人程採用していて、新入社員でもアラフォーという人が結構います。皆さんとてもユニークで、航空会社にいた人、DJだった人、自衛隊でパイロットをしていた人、SE、民間の臨床検査技師、ロレックスの販売員、さらには国家公務員、塾の経営者など、多彩な人材です。とはいえ、どれだけフレッシュな人でも、10年、20年と同じ会社にいると発想が固まってくるので、外の刺激をどんどん入れて変えていくことが重要です。ただ、そういった人

材は1人だと孤立するので複数入れる事が重要です。新たなコミュニティも生まれますし、新たな空気の流れができて、どんより固まっていた空間にいくつもの窓が同時に開いた感じになります。

■今、自治体に求められる人材

皆さんの中で公務員を志望される方もいらっしゃると思いますので、今、自治体に求められる人材についてお話したいと思います。

皆さんもよく耳にされるとと思いますが、現在の小学生が大人になる頃には存在しない仕事に半分以上の子どもが就職します。そして、今後20年以内にホワイトカラーの仕事の47%が人工知能に置き代わる。さらに重要なのが、2020年東京オリンピックを境に景気の後退が起き、就職難が再び予想されるとも言われています。今日は社会人の方が大半だとお聞きしていますが、2020年に就職する人、もしくは2021年に就職活動をする人、逆算すれば現在高校何年生か分かりますし、そういった状況下でさらに多くの仕事はコンピュータ化される。つまり、これまでと同じ教育では何事にも追いつきません。

単に偏差値の高い学校に行けば良いのかというと、決してそうではありません。21世紀を生きる人に必要とされるのは、これまでの教育が培ってきた能力ではなく、コミュニケーション能力やロジカルに物事を考える力、論理的に物事を考える力、もしくは自分の立場を置き換えシミュレーションやロールプレイングできる力、さらに考えた事や感じた事を人前でプレゼンテーションする力だと言われます。

私は幼いころから「自分が市長だったら、社長だったらどうするか」といったことをよく考えていました。幼稚園の時には小学生の姉とコタツに電話を引っ張ってきて、よく会社ごっこをして遊んでいました。「ごっこ遊び」は英語で言うシミュレーションやロールプレイングに通じ、とても重要だと思えます。皆さんもぜひ、この「ごっこ遊び」をもっとやって頂き、例えば「今いる組織のトップになったらどうする」「こういう時代になったらこうする」などと考えてみてください。分かりやすい例えなら「宝くじに当たったらどうしよう」で良いと思います。「7億円が当たったら、半分は親にあげて半分は…」と考えるとと思いますが、そういった事も一つのきっかけです。「宝くじに当たったらどうしよう」といつも考えている仲間がいて「お前アホやなあ、宝くじなんて絶対に当たらずに済んで」と言って会話が終わる。これが世の常です。でもそこで「こんなふうにしたら良い」「もっとこんなふうにと考え出すと話は繋がっていく。「あなたが社長になったらどんな会社にしますか?」「あなたが営業担当だったらどういった商品を買いますか?」「あなたが大学の学長になったら学部をどう編成しますか?どんな入試をしますか?」「あなたに家の設計ができるならどんな家を建てますか?」など、いろんなバリエーションがあると思います。これまでなら過去の経験則で未来が予測でき近い将来は保証されましたが、今はそういう時代ではありません。正解がない時代を生き抜くためには、ありとあらゆるケースを想像する力、シミュレーションを重ねる力がすごく重要です。

■旧友の活躍を知って

先日、Facebookを通じて高校時代の友達から「40歳を記念して同窓会をしよう」といったお誘いがきました。旧友の情報を見るとベトナム、シンガポール、アメリカ、中国、オーストラリア…と、「なんでお前が海外で働いているんだ?」と聞きたくするような友達が海外の至る処で活躍しています。昔は偏差値の高い学校を卒業したエリートが世界に出るといったイメージがありましたが今はそうではありません。どんな人でも、海外勤務になる可能性があり、働き方はこれから相当変わっていくと思います。

10年前を考えたらスマホもないラインもない状況ですから、10年、15年後はもっと大きな変化があると思います。いろんな未来をシミュレーションする、さらに自分はどうか考えどう行動するかを、妄想に近いぐらいの想像力が必要な時代かもしれません。

■奈良市が求める人材

我々はそういった姿勢を職員に求めています。最近、町の魅力を伝えようとするシティプロモーションをよく拝見します。動画を撮ったり、HPを作ったり、ふるさと納税も同様に地元の商品を売り込む等々、熾烈な闘いが繰り広げられています。10年前までは「行政がそんな仕事をするの?」と思われていたはず。行政といえば引越の手続きをする、戸籍謄本や住民票を発行する、入学手続きをする…で終わりでした。転入して来られる方は受け入れ対応しますが、転出する人に「あなたは何故奈良市から出ていくのですか?」逆に言えば、奈良市に転入してこれ

る方に「何故奈良市を選んだのですか？」と聞きたくもなります。例えば関西で就職した場合、最初は家を買う訳にはいかないので会社近くの賃貸に住みます。しかし、結婚して子どもができ「上の子どもが小学校にあがるので一戸建てでも買おうか」となり、地図に大阪の職場まで電車で20、30分圏内の円を描いた場合、北摂なのか、西宮なのか、滋賀なのか…。その際の選択肢として奈良市が引かかるかどうか重要です。

ちなみに奈良市は子どもがいる世帯の転入が少し増えています。これはちょっと嬉しいニュースですが、最近では圧倒的に子育て世代の母数が減っています。私は昭和51年生まれで私の世代では年間約200万人の子どもが生まれていましたが、現在は100万人程度です。30～40年で半分に減少し、さらに分母が減っている訳ですから、係数が変わらないと何も変わりはありません。つまり、相当な政策を打たなければ人口は増加どころか減少を食い止める事すら難しいと思っています。

■「オール奈良」での町づくり

そういった意味で自治体が政策競争をし、良い政治で魅力をつくり、良いお客さんをどんどん呼び込もうといった意識が非常に高まっています。

一方で、自治体同士が競争すべき事と競争に向かない事があります。最近、「子どもの医療費を無料にします」という政策が非常に増えました。奈良市も同様に小学校までは通院・入院共に補助をしていますが、どこか一つの自治体が始めると近隣の市町村が真似をします。選挙がある度に「私もやります！」とマニフェストに書くため、どんどん過当

競争になっていきます。逆に言えば、生まれる町によって受けられるサービスに相当な差が出ることとなります。町毎に異なる部分はあって良い場合もありますが、子どもが医療を受ける権利で格差が生じてはいけません。であれば、それは国がしっかりとやるべきですし国に物申していかなければ駄目です。もちろん、ふるさと納税のように努力した市町村がどんどん取るといった事はやっていくべきだと思いますが。

自治体間の競争も重要ですが、奈良市が抱える課題を速やかに解決しながらポテンシャルを最大化していく事。行政、市役所の分野に止まらず、民間もNPOもすべてひっくるめた「オール奈良」のブランドデザインをどう描くのかであり、奈良市全体のプロデュースを見据え仕事をしていきたいと考えています。

十分なお話ができただがどうか不安ですが、少しでも皆さんのお役に立つ事ができれば嬉しく思います。ご静聴、ありがとうございました。

司会

質問 仲川市長が職員に対して求めるビジョンはよく理解できました。しかし、実際に採用を担当する人事課の方々が市長の考えやビジョンを理解しなければ、求める人材と実際に採用される人材に乖離が生じると思います。実際の人事、採用において例えば面接など市長はどういった関わり方をされていますか？

仲川 採用に関しては直接には関わっていません。いろんな方法があると思いますが、首長が人事に直接関わる事で利害関係者を

採用する可能性が結果的に高くなる可能性があります。ですから直接採用には関わらないようにしていますが、制度設計には深く関わっています。例えば関西では非常に早い段階で採用試験の方式を変え、今は特に面接を重視しています。段階毎の若手の係長もしくはもう少し上の役職でターゲットを分け、様々な角度で人物評価をしています。公務員テスト方式で採用していた時はどうしても成績は高いが、コミュニケーション能力が低い人を採用してしまう確率が高かったように思います。民間企業では「この人を気に入ったから採る」が許されますが、行政では公平性も問われます。

では、面接の人物評価をどの程度配分するのか。奈良市では自筆で800字の論文を書いてもらうという、わざと面倒なエントリー方法を採用しています。賛否もありますが、コピー＆コピーでエントリーシートを数百社に送る人も多く、エントリーしたものの試験を受けない人も多い時代の中で、面倒な思いをしてでも奈良市を受験したいという「本気の人」しか受験できないようにしています。それでもどこかで誰かが書いた論文を写す人が増えてくるのでしょうか…。まさにイタチごっこですね。

また、問題として上がったのが採用後の研修です。これまでは新採の研修は少しある程度で研修にはほとんど力を入れず、係長になる時、課長になる時の研修だけでした。しかし、最近では、入庁後5年程度はメニューをつくり丁寧な研修を行っています。離職率は低いのですが、丁寧にフォローしなければ厳しい時代にもちませんから。

【質問】 政策決定はデータ等に基づいているのが非常によく分かりましたが、行政で一

番の問題は政策変更時の軋轢や市民からのクレームだと思います。政策を変更される際、議会との対話や市民への説明はどのようにされていますか？

仲川 そこが一番難しいところだと私も思います。一例として、高齢者に配布していた入浴補助券の廃止があります。もともと奈良市は高齢者福祉にかなり力を入れていて、月に1度無料で映画鑑賞ができる、バスが無料、入浴券が貰える…など様々な福祉サービスがありました。そこで、まずは映画の無料券を廃止し、バスは1コイン(半額程度負担)に、そして最後に入浴補助券の廃止に取り組みました。奈良市で公衆浴場のあるエリアは50地区中5つ程度と少なくほんの一部しか利用できない制度に年間1億円をも費やしていました。それは不公平だという事で廃止したのですが、やみくもに廃止するのではなく、入浴料400円の100円程度をお風呂屋さんに負担して頂き市の予算を半分にする…等々いろいろやってみました。当時は「削りすぎだ!」という声も多かったのですが合意点を見つける事ができず、3年の経過措置を経て最終的に廃止しました。

行政が議会に政策を提案する、決定する時は「完璧だ」という状態に出しますが、政策に完璧はあり得ません。ある人にとっては完璧、しかしある人には問題があるといった事は結構あるので、究極としては0か100ではないと思っています。議会に諮った際に異なる意見が出た場合のめるところはのみ軌道修正する事も一つの方法です。住民に対しても同様であまりにも反発が多ければ打開策や経過措置を設けるなどしています。基本的には好かれる事、喜ばれる事はほっておいても万々歳ですが、政策変更に伴いマイナスが

生じる人の確率の方が高く、署名活動など反対意見も出ますが、「意見は分かりますが、無理です」といった判断をさせて頂いています。

別の例として、奈良市の旧同和地区には9箇所の隣保館がありましたが、5つを閉鎖し4つにまとめました。もちろん反発はありましたが、反対意見と奈良市全体の公益性を天秤にかけた場合どちらに納得性があるのかで最終判断を下しました。極力対話に努めますが、最終的には意に沿わない答えになる事も結構ありますし、どこで折り合いをつけるかの連続です。

【質問】 仲川先生には本年度、法学部1年の履修科目で講師をお願いし、その時はまさに1年生向けの政治家としてのお話を頂きました。今日は大学院生向けという事で大変興味深く聴かせて頂き、二代表制の地方政治においては議会の反対を受けても市長自身の政策を如何に通すかだと思います。大阪府・大阪市がいろいろともめている中、制度上はアメリカの大統領制と同様に直接選ばれていますが、議会との緊張関係など、ご経験上いかがですか？

仲川 一番分かりやすい例が予算だと思います。議会は予算の提案権を持っていませんが、Yes・Noはつけられるので重要な意思決定ができます。これが時としてねじれ現象を招き、市政が停滞するケースも散見されます。予算の編成権や提案権の範囲については国の第31次地方制度調査会でも同じ議論があり、権限をどこまで定義付けするかがホットな話題です。

奈良市の実例をお話すると、市長の肝いりの政策はすべて削り、その予算を高齢者の補助金にと増額するといった修正をされた事がありました。市長といえども、議会全体で決めた方針ならば従わざるを得ない部分もあります。このバランスは非常に難しく、有権者の信任を得れば何をやっても良いという考えにも無理があるので、時には批判的な検証も必要です。私自身も「常に市長がすべて正しい訳ではない」と思うようにしていますし、そこを踏み外すと政策がズレたり市民にマイナスな政策を固持してしまう可能性があります。制度では100%担保できませんので、最終的には為政者の良心や人間性に依ると思います。

(2015年11月7日)