

地方自治最前線 ～やわらか未来あり☑～

滋賀県湖南市市長
谷畑 英吾

谷畑英吾（たにはた えいご）

昭和41年 生まれ
平成元年3月 金沢大学法学部卒業
平成10年3月 京都大学大学院法学研究科修士課程修了
平成元年4月 滋賀県庁採用
平成15年4月 甲西町長就任（現湖南市）
平成16年11月 湖南市長（1期目）
平成20年11月 湖南市長（2期目）
平成24年10月 湖南市長（3期目）
平成28年10月 湖南市長（4期目）

主な役職

公立甲賀病院管理者
滋賀県国民健康保険団体連合会理事長
滋賀県市長会相談役
地域に飛び出す公務員を応援する首長連合代表代行



青山 今日は滋賀県湖南市の谷畑英吾市長にお越しいただきました。湖南市は「市町村行政はこんなふうにできるんだ」と、楽しいと言っておかしいんですが市長と職員が様々なアイデアを出しあい生き生きと行政を運営しておられます。このリーダーシップはまさに私たちの授業にふさわしいと今回お越しいただきました。

たくさんの方が詰まったスライドをご用意していただいていますので、お時間をたっぷり使っていただきお話をお聴きしたいと思います。

谷畑 皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました湖南市市長の谷畑です。市長としては4期目と一番の古株で、46歳で滋賀県市長会の相談役に就き5年目になります。

青山先生から「地域リーダーシップ」というお題をいただき、「『ナンバー1よりもオンリー1』『地方自治の楽しみ方』という題目でどうでしょう?」とご相談させていただいたんですが、何についてもお話ができる「地方自治最前線」というタイトルにさせていただきました。

お手元のレジュメにもありますように、前半は市長になる前に何をしていたのか、なぜ首長になったのかを、後半はどのようにしてリーダーシップを取り始め政策を行っているのかについて、そして最後に今後の展望についてお話させていただきます。湖南市は他の自治体と同様の政策だけでなく、おもしろい政策やくだらない政策もたくさん取り揃えていますので、たっぷりとお話をさせていただきますと思っています。

■滋賀県湖南市について

湖南市は滋賀県の南東部、JR草津線の石部・甲西・三雲の三駅周辺に位置します。昔の言い方では周辺全体が甲賀郡ですが、合併によって湖南市と甲賀市に分かれました。町の真ん中を琵琶湖に流れ込む最大河川・野洲川が通っていて、国道1号線やJR草津線、名神高速なども通る交通の要所です。人口は約5万5,000人とまだまだ若い町ですが、これから急速に進む高齢化が予測されます。湖南三山と国宝の建築物をもつお寺があり、国内有数の内陸工業団地・湖南工業団地が昭和40年に造成され、第二次産業が中心の町です。市内には北島酒造、竹内酒造と2つの酒蔵があり、障がい者福祉、地域自然エネルギーの先進地でもあると考えています。

■谷畑英吾について

私、谷畑英吾の根っこの部分を分解したいと思います。

私が中学生の時に読んだ本をずらりと並べました。『八甲田山死の彷徨』は明治35年の青森第5連隊の雪中行軍隊遭難の記録を元にした山岳小説ですが、リーダーシップ論や組織論がよく浮かび出ています。城山三郎の『男子の本懐』『落日燃ゆ』は戦前の民政党内閣の浜口雄幸と井上準之助、2.26事件後総理となった広田弘毅の物語ですが、それぞれが日本の中核でどういった判断をしてきたかを学びました。外務官僚として戦争に反対しながら最期は戦争犯罪人として軍部と共に処刑される広田弘毅に人生の流れを、『撃沈』『撃墜』『燃える怒涛』の作者で海軍中尉の豊田穰はアメリカ軍の捕虜となった人物で最

前線のリーダーシップについて学びました。『燃える怒涛』は開戦に至る日米交渉の経過を記した作品で、日本の政府組織の様々な動きを見ました。児島襄の『天皇／全5巻』は、おそらくこの時期に昭和天皇の若き日から戦後までを通史として描いたものはなかったと思っています。児島襄の著書は日露戦争やシベリア出兵、満州事変、日中戦争、太平洋戦争、日本占領など様々な昭和史の背景を知る事ができます。

『日本のいちばん長い日』は、昭和20年8月14日の午後12時から翌15日の玉音放送までを1時間毎のドキュメントで綴った作品で、大宅壮一編とありますが実際は半藤一利が書いたと言われています。『小説吉田学校／戸川猪佐武著』は戦後の自民党政治において保守本流とは何かをレポートした政治小説の先駆けだと思っています。『ソビエト帝国の崩壊』の著者・小室博士は、社会学的、経済学的、法学的な知見、その元にある数学的な知見で総合的に物事を捉え、戦後の日本が凝り固まった考えで押し潰されそうな時に奇想天外だけれども原理原則・プリンスブルにのっとり物事を考えるのは正しい事だと書いています。これらが中学生の時に読んでいた書籍で、私の根っこを形成したと思っています。

■滋賀県庁職員に

平成元年4月に滋賀県庁に入庁、最初は農林部農政課農協係に配属されました。採用初日の「滋賀県は山林が1/2、農地が1/6、琵琶湖が1/6、市街地が1/6ですが、その5/6を所轄しているのが農林部です」という農林部長のダイナミックな訓示を今でもよく覚えています。「滋賀県の半分は琵琶湖だ」と

言われていますが、実際は約 1/6 で滋賀県の半分を占める山林がとても大事です。

農協係は機関委任事務である農業協同組合法に基づき農協の検査、監督を行います。農協は非常に幅広い経営組織体ですが、検査は非常に重要とされています。私が配属された平成元年頃はバブルが崩壊するかどうかの時期で、外国からの要求でビス規制もあり金融機関は非常に厳しい検査にさらされておりました。農協も信用事業、金融事業、共済事業をやっているのです。条例では毎年 1 回は入る事になっていますが、人材不足で毎年は入れておらず、しかし、農協中央会の監査と併せほぼ毎年入っている形にしておりました。朝 8 時 30 分にとある農協本署の駐車場に集結し 9 時になると同時に「おはようございます。県庁の農政課です。農協法 94 条 4 項に基づいて条例検査に来させていただきます。組合長さんか参事さんかいらっしゃいますか？ 現金は止めておいてくださいね」と言って入って行きますが、その時点で現金、重要書類、貯金証券、貸付証書、担保である共済証書を押さえ、後刻二時検査として伝票など何から何までチェックしました。組織運営、規定の正義、財務の健全性だけではなく、金融事業や保険事業、組合員に物資を供給する購買事業、組合員の生産物を販売する販売事業、施設の利用事業や営農指導、農協観光や散髪屋などその他の事業と、幅広い経営組織体を観察し指摘しておりました。行政は通常、公益企業以外は単式簿記いわゆる大福帳方式ですが、最初から複式簿記を習いこういったものを見せられておりました。

社会人 1 年生ながら地域のボスである農協の組合長や理事らと現場で対等にやり合わなければならない、彼らの人生観もよく聞かされました。農協検査で県内くまなくほぼ毎日

出張や会議だったので「県庁で顔が見られない人間だ」と言われている時期でもありました。

こういった事を通じて入庁後 3 年で県全体を俯瞰するため全県をまわっていますがリアリティをもって臨む事ができたと思っています。ボスと対峙して県知事名で機関委任事務を行うので、職員はすべて知事の補助機関であり一人ひとりが知事として振舞わなければならない事を学びました。

■初の移動で総務部総務課に

平成 4 年に初の人事異動で総務部総務課県立大学開設準備室に配属されました。大学は学校教育法に基づいてできますが、設置側なので完全な自治事務になりました。

最初の仕事は滋賀県立短期大学の四年制化で、3 年後の平成 7 年の 4 月 1 日までの短期プロジェクトチームの一員になりました。4 部 10 課だった滋賀県立短期大学を 3 学部 1 短大部の県立大学に編成し直すプロジェクトで、私は工学部材料科学科と機械システム工学科の担当になりました。物理や化学が大嫌いで中学・高校は文系を選んだのに化学、物理の担当になり半年ほどはとても悩みました。相手はプロの先生ばかりなので下手な事は言えず、でも数式のない本、化学式のな



い本もある事にふと気付き、そういった本を片っぴしから読み大学の先生と対等にお話をさせていただく機会を得た記憶があります。

大学の設置認可申請が非常に大きな仕事ですが、大学をつくる際は「建学の理念」が大事で、加計学園の問題で有名になったように大学設置委員会に諮問して答申を得、文部科学大臣(当時)が認可するシステムでした。まずは「この大学は〇〇の理由で必要です」「ここからこういう人物を育てたいんです」と建学の理念を立てカリキュラムと共に第一次申請で主張し、それが終わると教授陣を決めていきます。しかし、教授陣の選考前にカリキュラムを決めているのでカリキュラムに教授が合わない場合があります。とはいえ、カリキュラムを書き直す訳にはいかないため教授陣を差し替えるといった事を最後の数ヶ月でやった記憶があります。

ハード面では用地買収や設計、建設、図書選定、情報化、産学、国際・地域交流、環境管理等々の仕事があります。私は理念やカリキュラム、人集めなどソフトの部分を担当していましたが、「君は若いから全部やりなさい」と何でも屋をやらされた結果、月300時間の時間外労働をさせられ、後に当時のボスに「君が死んでしまうかと思った…」言われました。「だったらその時に止めてくださいよ」と思ったんですが、退職後の話だったので何も言えませんでした。

大学の初代学長で動物行動学者でもあり『チョウはなぜ飛ぶか?』の著者として有名な日高敏隆先生ですが、「この先生と毎日食事をご一緒なさい」と言われ、一年間毎日一緒に食事をさせていただきました。日高先生曰く「人間は育てるものではありません。動物行動学的に言えば、遺伝子があるから勝

手に育つ。だから上手く育つ環境をつくってあげる事が大事なんです」と言われ、湖南省ではその教えに基づいた教育をさせていたでています。

■大学の建築様式へのこだわり

大学の建築はマスターアーキテクトで行いました。28万平方メートルという広大な土地を一人の設計者が設計するとのんびんだらりとした建物が集まり息苦しくなるので、いろんな設計者に依頼し集落性をもたせたいと考えました。建築家の内井昭蔵先生と、坂倉・滋賀設監JVとプランティック(大江匡)、長谷川逸子・建築計画工房、浦部設計という東西4つの一流設計会社に設計を担当していただきました。ただ勝手に設計するのではなく、「壁は土色ですよ」「瓦屋根にしましょうね」「個々の施設のボリュームを抑え繋いでいきましょう」など内井先生のデザインコードに基づき設計を競う形で作りました。

ここで一つ事件が起こりました。大学開設準備室の室長は企画畑の人間で室長補佐は財政畑の人間だったんですが、ある日財政畑の室長補佐に飲みに誘われ「知っているか? 県庁には2種類の人間しかおらんのか。金を湯水のように使う無駄な企画課の人間とそれ以外の人間や」と言われました。その翌日、今度は企画畑の室長に誘われ「知っているか? 県庁には2種類の人間しかおらんのか。金を使わずに死に金にする財政課の人間とそれ以外の人間や」と言われました。企画課と財政課は仲が悪いという事をこの時理解したんですが、行政改革や自治体経営を担う際政策の統合や財政運営には「こういう事があるんだ」という示唆を受けた次第です。

■京大・村松教授との出会い

このようにしてようやく大学ができましたが、「月300時間も時間外労働して潰れないんだから大学院に行ってこい!」と、県庁の指示で京都大学大学院を受験する事になりました。仕事をしながら勉強しろという事でしたが何とか入学でき、法学研究科の村松岐夫先生のところに入りました。皆さんもようやく修士論文を書き上げたそうですが、私は『琵琶湖総合開発の政治過程』という修士論文を書きました。論文の作成過程で幅広いインタビューを敢行し、滋賀県の思想変遷や歴史的人脈を体躯に、対大阪、対兵庫という下流府県、さらには政官関係や様々なアクターの影響力関係を説き起こす論文を書かせていただきました。

この時の「村松スクーリング」は非常に厳しいものでした。一泊二日の合宿で村松先生が出すお題に自分が経験した事も踏まえ、誰かの学術論法に沿って20分で説明し直すというものでしたが、みんなからけちょんけちょんに批判されました。もしきちんとできたとしても村松先生は開口一番に「君が一体何を主張したかったのかさっぱり分からなかったよ」とおっしゃいます。それに対して「こういう事を言いたかったんです」と一生懸命に言うと、「主張したい事は分かったけれど証拠がない。それはあなたの思いであって学問じゃないよ」と切り捨てられます。「これが証拠です!!」と言うと「それが証拠なのね。でも僕は説得されないよ」と、非常に厳しいスクーリングで鍛えていただきました。当時は組織論や地方分権改革について推進委員会が勧告を連発していた時期ですが、それらを分析する事で物事に対する観察と納得性

の大切さを考えさせられました。村松先生は、「主張は何だ? 観察していないじゃないか。相手を納得させたのか?」といった事を確認され、それらを如何にクリアするかが非常に勉強になったと思っています。

こちらのスライドが村松先生のお写真です。先日、政治学、行政学分野で初めて文化功労賞を受賞されたんですが、「日本には政治家に対する過剰期待がある一方、官僚への過大評価がある。それぞれが官僚優位、政党優位と言われていたが、それはなかったというのが私の30年来の主張です。その状態が続く中80年代末からの10年間にルール・規範がまた変わりました。思い込みだけで論じるのは学問ではなく、きちんと証拠立てて観察しなさい」と教えていただきました。

■改革のストリーム

平成10年4月、県庁の総務部地方分権・行財政改革推進室に配属されました。翌11年には総務部新行政システム推進室になりますが、人事課でもない総務部内の部内室の配属になったのは、「課に属せず県庁内全体を見渡しなさい」という事で、7月には地方分権推進一括法が成立、翌年4月から機関委任事務制度が廃止され補助金が交付金化をされる前夜となりました。

平成10年の終わりに行政改革大綱をつくらせていただいたんですが、「量の改革から質の改革」とあるように、それまでの事務事業評価と組織機構改革、定員削減が3本セットになったまさに量の改革を質の改革に変えようと、現在では常識になっていますが、当時はほぼ入っていなかった行政評価、公共事業再評価、パブリック・コメント、県民施策提案制度、事業計画段階での市町村の意見

聴取、PFI、エージェンシー、NPO支援など、NPM（ニューパブリックマネジメント）改革や協働改革を進めました。

さらに、これらの行政改革に含まれる地方分権推進改革として、平成11年7月に地方分権推進指針をつくりました。当時は国から指示され地方分権を進める事が多かったのですが、滋賀県では「分権とは？分権が行われた後の地域社会はどうか？」といった点から議論し、分権型社会のあり方を指針の中で提示しました。当時はそういった都道府県はなかったと記憶していますが、県民と県のパートナーシップ、市町村と県の新しい関係、分権時代にふさわしい県の役割、機関委任事務制度廃止後の対応整理などを行いました。

入庁して10年も経たない下っ端でしたが、部長などを捕まえては偉そうな事を言っていた時期でもあり、これらの仕事を進めるために県庁内のあちこちでぶつかっていました。廊下に落ちていた仕事を拾って勝手に処理したらその課の上司が怒鳴り込んできて自分の上司からも怒られた事があります。しかし、私が仕事を拾って処理したのはその仕事を処理しなければこちらの仕事が動かないから。単に一つの課の仕事ではなくインターベースのシステムをつくる課は各々の課が仕事をしてくれないと動かないため、他の課の仕事を自分の仕事の傍でこなしそれぞれの課に返すという、要らない事をやっていました。

一方、地方分権を進めるには市町村合併が必要という大勢論の中、我々の課は反対しました。必要性のある合併なら良いんですが、県の市町村推進課は「7つに合併しなさい」と上から目線の市町村合併大綱をつくったので「こんなもの認められない！」と市町村

推進課に乗り込んだりもしました。上司に対して青臭い所正論を吹っかける生意気な下っ端に育っていきました。

■県庁改革の総決算

平成14年4月、新行政システム推進室が総務部から知事直属政策調整課に移り行政経営支援室になりましたが、政策決定がボトムアップでインクリメンタルではないか、増分主義主義なのではと政策の総合と優先順位のあり方に疑問をもちました。少しずつボーナスをつけてあっちでもこっちでも良い顔をする。そんな事ばかりやっていると牡蠣殻がいっぱい付いて動けなくなるのに、財政が厳しいから財政構造改革で総枠を削減し薄切りばかりしている…。財政課がきちんと機能していない事に気付きました。

『包括的自治ガバナンス改革／村松岐夫・稲継裕昭共編』に「日本の地方自治における自治組織論」という論文を載せていただきましたが、ボトムアップ型の地方自治、地方分権改革において自治組織権がどう動いていったかを見るとボトムアップ型の意思決定には限界があり、それを打破するために3年で行政評価のシステムをつくり、この評価結果を予算編成に反映する制度はできないかと考えました。しかし、滋賀県では政策評価と政策事務事業評価をまったく違う人が制度設計した後に「行革の仕事だから」と丸投げされました。こんなにバラバラのシステムをどうやって統合するのか。そこで、政策評価をする際に、例えば教育、経済、環境など5つ程の政策分野の評価指標が改善しているか否かを一目瞭然で見られるようにし、「来年はここに力を入れよう」「ここはもういじらう」といった調整をしながら全体の一

般財源の予算枠を増減させるわけです。増減させた後に政策評価にぶら下がる事務事業の優先度を出し、一般財源の見合うところで調整枠をつくり、関係する部長に「この事業は要らないのでは?」「いや、こちらの方が要らない」といった真剣な議論をしていただくと考えました。インクリメンタルな事業が財政では切らず首長の判断でしか切れない状況になっていたので、知事にそんな事をさせるのはおかしい、自動的に事業を廃止する制度ができないかと考えました。一度廃止しても後で知事が必要と言えれば良い前捌きシステムをつくり、知事を待たせた上で人事課長、企画課長、行政経営推進室長、財政課長の4人を一室に閉じ込め議論をお願いしました。人事課長、企画課長、行政経営推進室長は「それで良い」と言ってくれたんですが、3時間ねばっても財政課長は「私の在籍する間はやらないで欲しい。来年は構わないから…」と首を縦に振りませんでした。超多忙な4人を3時間も一室に閉じ込めたんですが結論は出ず、インクリメンタルで硬直した財政経営を立て直そうと目論むもあと一歩で辿り着けませんでした。

翌年度、同じ課の職員が同じ事をやってくれましたが、次の財政課長は「構わない」と言ってくださり知事に伝えたところ、知事ご自身が反対されたとの事でした。知事曰く「私の政策費が8億円しかないとは何事だ!!」と怒ったそうですが、この8億円を何とか確保するためにつくったシステムです。本来の知事の予算は5,600億円ありますから、あまり考えてらっしゃらなかったんだと非常に残念に思っています。

当時は企画課、財政課、人事課、市町村振興課がある県庁本館3階は「松の廊下」と呼ばれていました。私自身は「脳みそがスポン

ジ状態でスカスカな牛海綿状脳症状態だ!」と言っていたんですが、それに加え「知事は裸の王様」だとも言い始めました。この発言は議会筋にも結構ウケました。

■甲西町長への道

平成15年2月に退職を決意し4月の統一地方選挙に出馬しましたが、県庁時代に自分の町を振り返り愕然としたでたらめな町制があり、度重なる公約違反で各方面の信頼関係が失われていました。例えば「町長の公用車は廃止します!」と言っておいて、町長の公用車を使わない日が続いたのはわずか3日だけ。3日間は奥さんに送ってもらっていたのですが、「まだクビにしていない運転手がいるから使おう」と公用車を使ったようです。私が当選してから当時の秘書に「前の町長が公約を守らなかったのも、町長が公用車を廃止してください!!」と訳の分からない事を言われたんですが、実際に廃止しました。現在は主にタクシーを利用し、出勤は自分で車を運転しています。

さらに議会から決算不認定をあてられる、当初予算の修正議決をしたものに対して決めきれなかったものは当初予算の全額専決をしてしまうといった事もありました。最近で言えば鹿児島県阿久根市の市長のような事で、こういった事が表沙汰になる度に総務省は「前例がない」「聞いた事がない」というコメントを求められましたが、フラット化を勘違いし、部長職をすべて降格処分にして課長だらけの組織にしてしまっただけは動かしませんがありません。また、反対側の議会に圧力をかけようと助役の全国公募をしました。全国初の試みで全国から応募がありましたが、最後の一人を選ぶ際に記者会見を開いたら

「あの人は犯罪者なのでは?!」という指摘があり、さらに町長の飲み友達だった事までバテて失敗に終わりました。

職員の縁故採用や予算のない事業の執行もありました。「職員が私費でつくった設備は公の財産なのか」という行政法上難しい結果を残した問題もありましたが、その職員が設備を処分したので法的にはうやむやになったのですが…。また、議会議決後の総合計画を改ざん、印刷前にあちこちを書き直し配布した事もあり、これは裁判沙汰になって最終的に損害賠償を支払わされました。当時、市町村合併の話もあったんですが、甲賀郡の7町が合併を目指していた中で一方的に離脱。標準財政規模100億円規模のところ財政調整基金が6,000万円まで激減し破綻寸前でした。

こういった状態を目の当たりにし、私は身を捨てなければと腹を括りました。知事に「私の予算は8億円しかないのか!!」と言われた時に隣にいた職員が「谷畑さん、診療所に行った方が良いのでは? 顔面蒼白ですよ、気分が悪いのでは?」と言ってくださいましたが「体調が悪いのではありませんから、大



丈夫です…」と答えながら、2日後に辞表を提出しました。

自治、民主主義の機能不全が我慢できず出馬し、統一地方選挙では県内で唯一現職を破って当選しました。私が出馬したので「我も、我も!」と若手が出馬しましたが、私以外は全員落選。この時私は36歳でした。

■破壊されつくした組織の再建《1》

まず取り掛かったのは破壊されつくした組織の再建でした。

実は私を応援してくれていたはずなのに、今まで通り首長VS議会の図式が崩れず横やりが入り、助役人事ができなくなってしまいました。しかも、課長ばかりがたくさんいて、しかも町長に直属しているという変な組織は組織論上統制限界を超えていてコントロールが効きません。また、前町長は議会で答弁に詰まると「××課長、これはあなたの責任ですから答弁しなさい!!」と叫ぶような人で、すべて職員に責任を転嫁していたらしく、課長はみんな蛸壺にこもり町長室に説明にすら来ない、責任回避しかなしい状況でした。まわってくるのは異常な決済ばかり。ペラ1枚の紙にやたらと見た事のあるハンコが30も40も押してあるだけ。「この事についてはこうです」としか書かれておらず、物事を決めるためのものなのか報告なのか意図の分からない書類が毎日30～40センチの束できていました。それを一枚一枚チェックし書き直しハンコを押して返す。毎日こういった作業を重ね、毎晩深夜まで一人で仕事をしていました。

しばらくしてからこんな事をいくら続けていてもダメだという事が分かり、「責任はすべて私がとります」と安心宣言をするた

め、最初の議会答弁はすべて一人でやりました。閉会后横にいた職員に「皆さんの今日のお給料はすべて私がもらいますからね」と言って笑いました。みんな座っていただけだったので当然です。

そして綱紀肅正です。前町長に取り入り悪い事をしていた職員もいるので、それを厳しく肅正させていただきました。助役ができなかったのも、元教育長の人格者の助役を連れてきました。行政関係の方はお分かりになるかもしれませんが、現在の副知事、副市長などは行政経験がないとまわりません。それは仕方がないと棒を飲む思いで元教育長をその席にもっていきました。人格者なので議会も反対できない人ですし、とりあえず組織を何とかしなければという思いで、助役も一人で受けなければ仕方がなく事務決済権限を大胆に下位委譲しました。「あなたの責任でしなさい」と、権限があってこそその責任です。

さらに率先垂範。用地買収にも行きました。夜中でもどこへでも「町長に来ていただかなくても…」と言われましたが、現場主義、当事者主義で仕事をこなしました。

もう一つ、財政危機がありました。100億円規模で財政調整基金が6,000万円まで枯渇、平成16年度の予算を組もうとしたら30億円の財源不足で財政担当が「査定しきれません」と投げ出しました。仕方がないので毎日担当者呼び「これは切れる、これも切れる」、翌日また見直して「これも切れる」と毎日1億円ずつ削り、1ヶ月間削減し続け30億円を捻出しました。切られた側は怒りましたが、広報誌で分かりやすく「財政危機宣言」を出しました。あっちもこっちも蛇口が開けっ放しになっていて気付いたら水道タンクはどこも空だったので、「もうこれ以上は出せません」と宣言したら、地域の方々は「よ

く分かりました。家庭も同じですから」と言ってくださいました。四苦八苦して何とか平成16年度の予算案を調整しました。

お隣の石部町との合併問題もありました。甲賀郡7町からは離脱しましたが、甲西町の西側には石部町があり、石部町だけ残す事はできないのでこの2町で合併となりました。当時私は36歳で石部町の町長は72歳。ちょうど2倍の石部町長は「そんなだったら合併してやらないぞ!!」と上から目線でおっしゃって…。石部町と甲西町の規模は1:3と、小さい町が大きい町を振り回していました。私は全集落で対話の場をもち納得をしていただきましたが、石部町はそんな事もせず合併仮調印後には大規模な公共工事を駆け込みでたくさんしました。石部町の時にたくさん公共工事をしたにも関わらず、「合併してから何もしてもらえない」と未だに言われていますが、合併したので自らクビを切り落とし市長選挙に臨みました。財政危機対応や合併の選択は、情報公開と住民との直接対話で納得性を醸成しました。

■湖南市長就任、新組織の掌握へ

平成16年10月に新市ができ、11月に湖南市長に就任しました。甲西町と石部町の2つの組織が合併したので随所で混乱が観察されましたが、当選後10日目で助役に旧石部町最年長職員を、収入役に旧甲西町最年長職員を配置しました。これには議会も同意せざるを得なく職員も納得せざるを得ませんでした。

12月1日には組織を大胆に変えました。旧両町の職員をそれぞれに分属する形をとり、旧石部町の町長は石部町を守ろうとしましたがすべてごちゃ混ぜにしました。これは

「人事上の区別や差別をしない」というメッセージであり、事務処理方法の統一を強要しました。合併後事務処理ミスが頻発し議会筋からも怒られるほどで全管理職に反省文を提出させましたが、それを読むと「分かっているけどできていない」と感じたので、反省文の中で部長職がやるべき事、課長職がやるべき事、全体の管理職が取り組むべき事をエッセンスとして整理し、「市長からの手紙」として全管理職に分かりやすく返しました。

組織人材の育成も急務で、幹部職員は課長になったところで民間企業への1ヶ月派遣研修を始めました。品質管理、人事管理、工程管理などを学ぶべく、その1ヶ月間は市役所に連絡を取る事もまかりならないと。つまり1ヶ月間自分の仕事は誰かが代わりにする訳で仕事を整理せずダラダラするのは許さないという事にもなりました。さらに、この研修のおかげで市内の企業との連携が非常にスムーズになりました。「カルビーの職員はいますか?」と聞けば「はい、私です!」、「TOTOの職員は?」「はい、私!!」、「三菱自動車?」「はい!」といった状態で、困った時に官民を繋ぐ事ができるようになったと思っています。

また、中堅職員には政策科学の学び直しをしていただきました。滋賀大学と連携し、「地位活性化プランナーの学び直し塾」を文科省の社会教育プログラムの一環として始めました。1年間を通して座学で政策科学の基礎を学び、ヒアリングなどフィールドワークを行い、年度後半はグループワークで政策をつくり上げるという学び直しを行いました。これは現在も続いていて、湖南市を含めかなり多くの市町村やNPO、民間企業も入り毎年約30人の卒業生を輩出、10年経ちましたので270～80人が卒業し県内で活動しています。

さらに、若手職員は中央省庁へ積極的に派遣しています。小さな町ですが最盛期は5人を中央省庁へ派遣していました。内閣府や厚生労働省、文部科学省、国土交通省、総務省など様々な省庁へ派遣していたので東京で湖南省会ができる程でした。また中央省庁からも現場職員としてキャリアの方に来ていただきました。

こういった事を行い、役場から市役所へ脱皮していきました。迅速果敢な人事をさせていただきながら、民間の人事管理、工程管理、品質管理を学ぶ管理職と20年後に活躍する若手職員を育成していきました。

■自立できる組織を目指して

そして、自立できる組織をつくる。財政再建で首長が毎日1億円ずつ削減するようなバカな事をしないで済むよう部局枠予算編成システムを導入し、県庁時代に「枠で考えろ」と言っていた事を自分自身で始めました。市長から必要事業を予算編成方針に列挙し、財政当局からは各部局別に予算枠を提示、その予算枠の中で各部局が創意工夫を凝らしたものには基本的に財政当局は査定しませんでした。現場の一番近くで分かっている人たちが予算を組み、市長として必要なものは予算編成方針に入れ、権限委譲をさせて責任感を持たせる事で財政調整基金を10/100=10億円に回復できました。

日本は市役所だけでなく中央官庁もマネジメントがものすごく下手です。日本の官公庁は計画経済でしか物事を考えられませんし、ガバナンスまで高める事もできません。そこで課内の組織編成と管理職以外の部内人事権をすべて部長に任せました。それまで「なんでこんな職員をうちの部におくんだ?!」

と散々な事を言っていました。自分が職員の適正をみながら配置しするので文句も言えなくなり、自分でマネジメントをせざるを得なくなります。階層組織の結節点として幹部職員に権限と責任を委譲してマネジメントに導引する事が必要でした。

■自治体間外交の時代

地方分権指針以降は県と市町の対等協力関係ができてきました。滋賀県の行政改革で地方分権推進指針を作成した際、行政改革大綱に「計画策定段階で市町村の意見を聴取する制度をつくります」と書かせていただいたんですが、県と市町が対等協力関係になるという事は県の発想だけで現場が動く時代ではなくなった事を意味します。逆に言えば、県という自治体と各市町同士の自治外交関係が展開される時代になったという事で、当時はまだ上意下達の気風が多かったんですが、本来は地方分権を進めた当然の帰結であり、地方政府がそれぞれ自治外交する事はよく分かります。

覚えていない方も多いと思いますが、「新幹線南びわ湖駅騒動」がありました。こちらの写真には「南びわ湖駅予定地」と書いてありますが、草がぼうぼうのこの場所はリチウム電池工場になってしまいました。県主導で積極的に新駅の設置を進めていたんですが、県も市町も財政が厳しくなったもんだしているうちに前知事が「もったいない！新駅は凍結だ！」と政治利用し「中止だ！」と言い始め、訳が分からなくなりました。市町がようやく納得しJRと契約をして進めようとしていた計画を県が一方的に中止しました。損害賠償の恐れがあると我々は言ったんですが、前知事は「分からない!!」と言い張り、

外交関係に対して市町側が不審をもち始め議会が踊りました。その後、総務省に「滋賀県は全国一知事と市長の仲が悪い」と言われましたが、今でも県と市町は緊張関係にあります。

外交関係の一つに市長会がありますが、私が滋賀県市長会長であった時に機能組織に変革しました。会議はすべて公開する、市長は3つの部会に分かれて政策を議論するなど、活発に議論する組織に変えました。滋賀県自治創造会議（常設・年4回）で知事と市町村長がフラットに包み隠さず議論する事とし、近畿市長会長も務め同会も昭和28年の発足以来初の大改革をさせていただきました。こういった事をすると「ものを言う市長会と黙する県」という状況になりますが、こんな事態に陥った原因は不透明な負担の説明責任の回避にあったと考えています。

■ハード整備を極める

次に湖南省の政策についてお話をさせていただきます。まず大事だと考えたのが、予算はないけれどハード面の整備です。

一つ目の課題は長年の慢性渋滞です。道路の渋滞状況をお知らせするラジオでは「湖南省三雲から湖南省石部まで渋滞しています」とよく言っていました。これは湖南省の端から端まで渋滞している状態です。国道1号バイパスを含め道路整備計画をつくり、かなり前倒しをしながら道路を整備した結果、一定程度緩和しました。

二つ目は中央を流れる野洲川による市内南北の分断です。これを一体化するためには橋が必要で、これまでの4本の橋に加え、市、県、国の架橋を各1本ずつ計7本に増やしました。さらに鉄道駅のバリアフリー化も2駅

目が完了し3駅目にかかりつつあります。小・中学校の耐震化も平成30年度ですべて完成。3つの駅に向かって町づくりを誘導するコンパクトシティ化は概ね整備計画に基づき進んでいます。

■地域のルネッサンス

ハードの上ののる地域ですが、潜在的な地域活力の掘り起こしが必要と「団塊の世代の総動員」を考えました。1億総活躍の先駆けでもあります。地域に溢れた団塊の世代にどのように町づくりに参加してもらうのかを課題としました。

まず、小学校区単位毎に地域まちづくり協議会をつくりました。これは地縁団体ではない組織で、地域のテーマに応じ様々な公共的な仕事をします。「お金は出すので3年をかけて自分たちでつくってください」とできたところから順次立ち上げていきました。基本的には条例を制定し支援員を配置、中期計画事業の予算を確保し幹部職員がアドバイスをします。そして、まちづくりセンター施設を指定管理で提供するなど地域の拠点にしています。

一方、教育サイドではコミュニティスクール＝地域運営学校を小・中学校に順次設置しました。地域から学校運営協議会の委員を選出し、校長と共に学校運営の方針を協議します。

また、8年をかけてすべての小・中学校に地域学校協働本部（旧学校支援地域本部）を設置しました。地域から学校の諸行事を支えるスタッフが入り活動を支援する。意思決定と現場の動きなどを地域が支える形にしました。小学校区を中心に広域で自治を再編成すると共に、これまで閉鎖的だった学校や地

域を解放し地域で包み込んでいきました。

先ほども言いましたが、地域でリタイアしている人をたくさん見つけてもバラバラでは力にならないので、組織化し地域の大きな力にしました。例えば、地元産石の彫刻づくりや学区総合防災訓練、地域とコラボした市民劇団や放置竹林の整備、公園の整備や市民農園産の農産物の販売、休耕田で遊ぶ泥りんピックや城跡の活用など、まちづくり協議会毎に老若男女がおもしろい取り組みを生き生きと展開してくれています。

■元気の出る教育現場

学校では「元気の出る教育現場をつくる」を目指しました。こちらの概念図は教育庁がつくったものですが、「子どもの自尊感情を高め夢と志を育て生きる力の根っこを太くしていきたい」という思いがあり、それを支えるための学力保証や仲間づくり、ふるさと意識をつくるなど、「命と人権だけは譲れない」という構造になっています。

これを動かすのは先生で、先生が元気で初めて子どもに向き合えるという考えが根底にあります。総合教育会議ができる以前から市長と教育長は毎朝30分ほど話をしている、私は15年前から教育現場を知っていますし、教育長は行政サイドの苦しみも知っているのであうんの呼吸で教育現場を元気付けていこうとしました。教育委員会には人事権も予算権もなくそれができるのは首長なので、お互いが情報を共有しながら即断できる体制をつくりました。

先生たちが元気になる取り組みの一つとして「チーム学校」をつくりました。先生がモンスターペアレントにつかまると潰れてしまい子どもたちが困ってしまいます。先生

を絶対に一人にはしませんし、困った時は学年主任と一緒について行きます。学年主任が対応できなければ教頭が、もし校長が出なければならぬ時は教育委員会から指導主事を派遣するから安心してくださいという仕組みにしました。初期段階から課題があった場合は教育委員会を通じて市長まで情報が流れるラインを確立しました。

外国籍の児童が増え、言葉が分からず教室から飛び出すなど学級崩壊が頻発していたので、日本語初期指導教室をつくりました。日本語が分からない子どもには3ヶ月間指導教室に入っただき、日本語と日本文化を学んでいただいた結果、教室はずいぶん落ち着きました。これを外国籍児童に対する過剰なサービスととるか、日本の児童に教育サービスを提供するための条件整備ととるかですが、我々はやはり後者だと考えています。

さらに、「いじめをなくそうサミット」として子どもたち自身がいじめをなくすシステムをつくっています。いじめ問題があればすぐに市長まで話が上がってきますし、そういった意味でも“チーム湖南”だと考えています。

加えて、教員自身が育つ仕組みも必要だと「きょういく元気塾」を始めています。現在5期生が学んでいますが、放課後に新人・中堅・ベテランと15人程度教員が集まり議論を交わします。例えば、若手の教師が「私は4月8日の学級開きに2回失敗しています。どうすれば良いのでしょうか？」と問うと、ベテラン教師が「私はこの本を30年間読み聞かせ子どもたちに集中してもらっています」「私は7日間で子ども全員の名前と顔を覚え、出席簿はなしで子どもの目を見て出席を取ります」と答えます。他にも「道

徳教育はどんなものか？」「特別支援教育は小学校と中学校ではどう違うか？」など毎月放課後に世代を超えて知見を共有していく場になっています。

「アドバンス研修」としては東京学芸大学と協定を結び、夏休みに三泊四日で各学校から選抜された先生1人が同大学で合宿をします。モンスターペアレントからの連絡もありませんし、自分たちが学びたいプログラムに取り組む。フィールドワークで子どもたちの修学旅行の企画をねったり、夜はみんなでお酒を呑んだり、さらに文部科学省に行って大臣室に座らせてもらったり、学習指導課長、特別支援課長から国の政策を聞いたり。そういった経験をさせてもらった先生たちは学校に戻り興奮しながら伝達研修をします。「教育力アップセミナー」でもそれぞれの学校でそれぞれが自然体で努力していく土壌をつくっています。

今一番ホットなのは“授業の湖南省スタイル”で、「アクティブ・ラーニング」の人材育成を目指し、すべての授業を5段階に納めようとしています。第1段階は『本授業の「めあて」を自覚する』で、「今日はこれを学びます」と先に伝え、第2段階は『課題に対する自分の考えを書く』時間をもたせます。第3段階は『それぞれの考えを交流する』、第4段階は『めあてに応じた「まとめ」をする』、第5段階は『学習を「ふりかえる』』で、小学生も中学生も国語や算数だけでなく、音楽や体育もこの形で授業をします。これまでは先生の教えやすい形での教育で、国語の先生はこういう教え方、算数の先生はこういう教え方と先生毎に学び方を変えさせられている辛さがあったので、子どもたちが予測しやすい形に統一しました。最初に学ぶ事を提示し、自分の考えと向き合い、先生が意見交換

をまとめ、全員で振り返る。毎回このようにしていくと先に予習する事も可能になり、アクティブ・ラーニングに繋がっていきます。

この他にもダジャレグランプリやキャリア教育などがありますが、こういった事ができるのは歴代教育長に呑兵衛（飲んべえ）ばかりを集めたから。お酒の呑めない教育長は入れず、前教育長が文科省にキャリアをお願いしたんですが、初等中等教育局長に「湖南省さんはどういった教育長をお望みでしょうか？」と聞かれ「お酒の飲める女性が良いです」と答えたら「分かりました。お酒の呑める女性ですね」と。他にも「湖南省は特別支援教育を」「分かりました。特別支援教育ですね」、「それから外国籍児童制度…」「わかりました」、「図書館…」「図書館…」「人権…」「人権…」と出てきたのはやはり呑兵衛の教育長でした。前教育長にも「市長、何を言ったんですか!? 人事課から電話で『補佐はお酒が呑めますか? 湖南省は呑める人を募集しています』なんて事を言われましたよ。私が酒呑みみたいじゃないですか!!」と言われましたが、教育長は地域や保護者、教員との意思疎通が大事なのでやはりお酒が呑める人が一番良いなと思っています。そう、現教育長も呑兵衛です。

■子どもたちの発達の保証

福祉の分野では、子どもたちを含めた“発達の保証”に取り組んでいます。

我が国における社会福祉の父・糸賀一雄がつくった滋賀県立近江学園が湖南省にあります。糸賀氏が目指した発達保証は発達段階に応じた教育の保証です。「この子らを世の光に」の言葉は、子どもに世の光を当てる憐れみの思想ではなく、子どもたちが生きてい

る、生きている子どもたちの世話をさせていただけの事こそが地域・社会への貢献であり、子どもたちが光になる事だと。そして子どもたちが光を発せられるよう努力する事が糸賀思想の根幹です。

これを受け、湖南省の施設は障害福祉施設がコロニーをつくる、また措置という憐れみの制度で自立支援費を受け、その中で自主的に選択する自立支援転換のきっかけをつくりました。全国に義務付けられている発達支援システムも同様で、湖南省がつくったシステムが発達障害者支援法にそのままトレースされ取り組んでいただいています。さらに、内閣総理大臣賞・バリアフリー化推進功労者表彰をいただき、現在は一般就労の促進に加え障害福祉と環境エネルギーの連動も手掛けています。

これらのバックボーンとして障害のある人が地域で生き生きと生活できる自立支援に関する湖南省条例をつくりました。積極的に支える事も必要ですが、さりげなく支える事も必要で、少しの力も積み重ねれば大きな力になる。先ほどお話しした地域のお年寄りを総動員していく事と同じ発想です。誕生から就労まで切れ目のない支援という事で、市役所と市役所外の様々なサービス機関が参画し、一人の子どもをずっと見守るシステムになっています。それを支えるために教育委員会に社会福祉士を配置しました。先ほどから先生の話をしていますが、先生は福祉の専門家ではないので登校する子どもの面倒はみられますが、モンスターペアレントを含む家庭内の乱れは支えられません。そこで福祉の専門家を教育委員会においてサポートしうまく動くところまで福祉制度をもっていく事にしました。

糸賀氏は「社会福祉は単なる社会の福祉の

総量ではなく、個人の福祉が保証される姿を指すもの」とおっしゃっています。抽象的ではなく一人ひとりが幸せでなければ社会福祉ではない、机上の空論ではないと。

先ほどもお話しました発達支援システムは、発達支援室という司令塔と健康政策課、子育て支援課、社会福祉課、教育委員会学校教育課、商工観光労政課などがあり、早期発見という保健から福祉の部分、早期発達支援、特別支援教室、就労支援に至るまで一人ひとりの指導計画をつくり、指導が終われば個別支援に移す計画までを立てます。例えば乳幼児健診、ことばの教室、不登校の適応指導教室、雇用支援センター、そして保育園や小学校、中学校、特別支援学校等の支援機関とすべての教育機関が同じ個別計画を共有する事で、一人の子どもが学校を卒業し社会に出るまで一貫して支援できるシステムをつくっています。

■高齢者は健康で長寿に

高齢者に対しては「健康で長寿に」という取り組みをしています。

湖南省の高齢者率は毎年1%ずつ伸びていて、今はまだ若いですがもう少しすると高齢者が大半を占める事が予想されます。団塊世代の寝たきり防止のために多様な選択肢を提供、できる限り家にこもらないような様々なメニューを提示しています。

まず“身体動かす系”ですが、高知市からスタートした「いきいき100歳体操」は筋肉にスローに負荷をかけながら筋力の回復を図ります。今年度からスタートした「こなんTHEボイスプロジェクト」は第一興商のDAMと連携し、歌が上手になる基礎訓練として横隔膜を動かし体力をつけようという

カラオケ教室を開いています。かなり激しい運動をさせられるため、「カラオケ教室に来てなぜ激しい運動をさせられるの?」といった疑問もあったようですが、皆さん脱落せず最後には全員で素晴らしいパフォーマンスができる“歌うお年寄り集団”ができました。来年以降も数を増やし元気なお年寄りをたくさんつくっていきこうと考えています。「シルバー農業塾」は、お年寄りに耕作放棄地で農業に従事していただくために知識を得ていただく農業塾です。「グランドゴルフ」は巨大なグランドゴルフ場を自ら管理をしてゴルフをやっていただき、県大会ではいつも優勝しています。「日本シニアソフトボール大会」は、全国から千数百人のお年寄りが集まり、夏場3日間に渡ってソフトボール大会を開催しています。

次に“頭使う系”です。テレビでも注目されている「100歳大学」は、隣接する栗東市が始まりで、現在両市で取り組んでいます。人生60年時代から100年時代になり、後半の30～40年を生きる術を持たず彷徨っている人に生きるための知識や技術を得ていただく大学です。「湖南省レイクOB会」は、滋賀県にあるレイクとアルカディアを足した老人大学のOBたちが地域貢献をしてくださっています。「健康麻雀」は呑まない、吸わない、賭けない麻雀で、頭を使う事として進めていますし、「男性の料理教室」や「3A教室」は明るく認知症予防をしています。こういった取り組みの結果、滋賀県の中でも湖南省は男性健康長寿1位、女性健康長寿4位を誇り、この順位を力強く押し上げる根幹はやはり引きこもり防止策で「健康で長寿」です。ただ長生きするのではなく「幸せに長生きしよう」です。

■地域自然エネルギーは地域のもの

東日本大震災後は地域のエネルギー問題が注目されています。エネルギーと経済の循環による地域活性化は一つの大きなテーマで、福祉総合条例のいきいき条例と同様に平成24年9月に制定した湖南省地域自然エネルギー基本条例も全国初の条例です。地域自然エネルギー、すなわち太陽に起因する太陽光や太陽熱、また風や雨、地熱、木質バイオマス等地域のエネルギーは地域固有の資源であると定義付け、地域の活性化につかうべきものと考えています。さらに地域の自足的な発展に寄与し、それらのエネルギーを使う時は経済性に配慮し地域内で公平に使えるようにしています。そのために人材を育成したり効率的に供給できるよう努力したり、知識の習得と実践が含まれた条例です。

また、市民共同開発による経済循環やサツマイモバイオマス熱電供給、分散型エネルギーインフラ配置、木質バイオマス資源活用、スマートエネルギーによる強靱化などの取り組みや、最新では地域新電力会社を中核に電力の地産地消からスマートコミュニティの構築に向かいつつあります。この地域新電力会社はこなんウルトラパワー（株）といいます。

この環境問題について先ほどもお話に出た日高先生は「地球環境問題というものはないんですよ。なぜなら地球全体を見た事がある人はいませんよね？我々は身の回りで認知できるものを環世界と名付けていますが、どこまでいっても環世界の集合体なんですよ」とおっしゃっています。環世界とは普遍的な時間、空間である環境とは異なり、この世の現象すべてではないという事。人間がそれぞ

れ特有の意味をもって知覚できる周辺環境はあくまで自分が見ている環世界に過ぎず、環世界を環境だと勘違いしやりくりするから民族紛争や人権侵害が起こる。違いを理解し互いが気持ち良い距離感を保ち全体を設計することが必要です。地球環境問題へのアプローチは極めて困難で身近なところから実践していくべきであり、だからこそ環境自治が大事だと考えています。

湖南省は地域経済循環を考えていますが、エネルギー費用の流出が約163億円で、関西電力や大阪ガスからエネルギーを買ったお金が大阪に流れています。そこで基本条例をつくり地域のエネルギーは地域固有の資源として地域で活用する事としました。エネルギーを買ってお金が出ていく流れを避ける事はできませんが、地域で発電、発熱したエネルギーをお金にして循環させ出ていくお金を小さくしようとしました。

民主党政権の中の緑の分権改革から延長して引き出されますが、現在の地方創生の流れもこの延長線上にあります。市民共同発電所については、出資者による出資で信託会社、匿名組合が融資した法人が市民共同発電所をつくり新電力会社に売電し、売電料金を地域商品券で返す事で市内でしか回らないお金をつくっています。新電力会社でできたお金については持続に流し、残さず地域に還元するという発想です。

また、サツマイモを使ったバイオマスの熱電力供給で芋発電の事業化を検討しています。芋を袋に入れストレスをかけるとたくさん芋が作れます。通常の何倍も作れるので効率的で、規格外品や葉っぱ、茎や根っこもすべて粉碎してメタン菌を入れるとメタンガスになり、メタンガスは二酸化炭素を出さず燃やして熱になったり電気を生み出した

りします。このエネルギーを使う方法を検討すると共に食べられる芋の6次産業化を進めています。さらに総務省と連携し、分散型エネルギーのインフラプロジェクトにも取り組み、発電、発熱と供給を進めています。

木質バイオマスは経産省と連携して、山の木を活かした好循環化を進めています。災害時に一つ一つのエリアの様々な自然エネルギーや、電力系統から入るエネルギー以外を避難所或いは災害対策本部に集約。個々のエリアでできたハブを繋げられれば、電力系統からくるエネルギーが切れてもどこかが連携して支えられる「こなんエネルギーハブ構想」を進めています。これは湖南省と滋賀県が共同で行っているのです。湖南省ができれば滋賀県内の市町にも広がられます。この地域新電力こなんウルトラパワー（株）は湖南省内の企業と運営会社のパシフィックパワー（株）が出資。関西電力から常時バックアップをもらうと共に、市内の共同発電や民間の発電所から電力を買い取り足りない分は電力卸取引所から調達、地域内の公共施設や家庭、地元企業に安く融通しています。経済的には出ていかないシステムになっていて、市役所も契約し1,000万円以上電気料金が下がりました。さらに年間1,000万円程出ている利益は地域まちづくり活動や公共施設の整備に回し循環に繋がっています。電力コストの削減や地産地消に始まり、この会社が発電所をもつ電源を開発し、さらに住宅や企業など民間へ供給し拡大しながら地域全体の電力の見える化や消エネ、デマンドレスポンスをするエネルギーマネジメントを経て、最終目標はスマートコミュニティをつくることに置いています。

■おもしろいことは入れ喰いで

活力を生み出すおもしろい事は貪欲なまで入れ喰いしています。危ないからダメではなく、おもしろければ取り組みれば良い。失敗してもそこまでですから。

まず、市内にある国宝の本堂をもつお寺3つを繋ぎ「湖南三山」をつくりました。滋賀県内にある湖東三山をモチーフに湖南三山と命名、常楽寺には何でも叶えてくれる千手観音菩薩が、長寿寺には子宝、安産、長寿にご利益がある子安地蔵尊が祀られています。善水寺は薬師寺如来が祀られ、健康平癒にご利益があるとされています。「長寿寺で子宝、安産、善水寺で病気になりませんように、さらに常楽寺で宝くじが当たるようお願いすると一生楽に暮らせます」が湖南三山の売り言葉です。それまではまったく人が寄り付かず困難三山と言われていましたが、これを始めて1年で全国から多くの人たちにお参りに来ていただけるようになりました。

また、「こなん」と「こにゃん」をかけ、動物愛護と観光振興を図るバーチャル都市「こにゃん市」を開設しました。東日本大震災の直後で、こういったイベントはすべて自粛されていましたが、「こなん」と「こにゃん」で何かできないかと考え、ネット上に市を立ち上げ統一地方選挙に便乗して猫の市長選挙を行い、全国のマスコミに取り上げていただきました。その後も毎年熾烈な市長選挙を繰り広げ民主的に市長が選出され、現在はジュリアーノ市長が勤務していますが、関テレさんや読売テレビさん、毎日放送さんなどたくさんさんのテレビ局で放送していただきました。こちらの写真は猫市長の記者会見の様子で、私が挨拶をしている横で秘書に抱っこさ

れた猫市長が挨拶をしている感じになっています。こちらは第三代目市長ですが、リアルな政策として市のコミュニティーバスを猫化しました。

さらに、湖南省と名探偵コナンを繋ぐ試みとして、青山剛昌氏の出身地・鳥取県北栄町と友好交流を始めました。こちらのスライドで目隠しをしている人物はあのコナンですが、小学館は非常に版權に厳しいので違う人のものです。青山剛昌氏の故郷・北栄町には青山剛昌ふるさと館があり同氏ゆかりの館だと強弁しているので、北栄町と友好交流を結び何とかしてコナンと繋がろうと小学館に行きましたが追い返されました。職員が知恵を絞り出てきた案が、じゃあ裏口から入ろうと言う事で、小学館と上手くやっついそうな北栄町と一緒に一緒に行ってもらおうと随分口添えもしていただきましたが、未だにOKは出ていません。

道路や橋、駅などハードのインフラもありますが、「心のインフラづくり」も大切と考え、心のインフラ＝笑いが必要と創業100周年を迎えた吉本興行と包括的協定を結ばせていただきました。吉本興行は創業100年で初めて自治体と協定を結んだとおっしゃっていました。現在は吉本クリエイティブエージェンシーと提携し市内で様々な取り組みを行っています。その一つとして、今年度は各学校で漫才師がダジャレの授業をして子どもたちが技を磨き先ほどお話したダジャレグランプリに出場しています。

その他にも大都市近郊型地域おこし協力隊を創設、映画制作への協力や子育てママの積極的支援にも取り組んでいます。子育てママの積極的支援の「くさつ未来プロジェクト」では、草津市のママさん団体も支援しています。草津市役所はものすごく閉鎖的でマ

さんたちが困っておられたので、私が顧問をかってでました。最高顧問の席は空けておいて草津市のママさんたちとおもしろい事をしていたら草津市長が「私を最高顧問に入れてください」という事で上手く収まり、ママさんたちもとても喜んでらっしゃいました。私は現在湖南省の最高顧問に就いています。あくまでくだらなくておもしろい事を追い求め突き詰めると、そこに自ずと真実が生まれてくると考えています。

■地域に飛び出す公務員

この「あくまでつまらない…」の究極が地域に飛び出す公務員です。

公務員としての職務とは別に一人の地域住民として社会貢献活動、地域づくり活動、自治会、PTA、消防団、NPO法人などの活動に参画しています。公務員の地域社会活動の参画は現場の住民目線による行政推進に繋がり、規則を守る事が使命ではなく住民・国民のために何ができるのかという公務員の使命を再確認できますし、行政のあり方を住民本位に変える事に繋がると考え、地域に飛び出す公務員活動を展開しています。

私は地域に飛び出す公務員を応援する首長連合の代表代行をさせていただいています。初代表は前佐賀県知事の古川氏でしたが、衆議院選挙出馬の際に辞され代表の要請を受けました。元々市町村の職員は地域に飛び出しがちですが、大事なのは都道府県の職員なので代表は知事になるべきと、現在は鳥取県の平井知事に代表をお願いし私は代表代行を務めています。

地域に飛び出す「公務員アワード」は現在では普通になりましたが、生活困窮の児童や地域児童の寺子屋を独自に展開しています。

湖南の地域料理“鶏ちゃん”は「うちが一番美味しい!!」「いや、うちだ!!」と店同士が喧嘩していて、それではPRできないので合衆国のように緩やかに連合し「全体が鶏ちゃんです。みんな美味しいから、その中でPRしていきましょう!」と進めています。

こちらの写真は釧路市議会議員の都竹さん、と飛騨市長の大越さんです。お二人とも地域に飛び出して行ってしまいました。さらに塩尻市役所の山田さんは伝説的な公務員でシャッター街の空き店舗をどんどんと開けていくという知恵をお持ちです。また、諏訪市の高木さんは諏訪湖の浄化活動に取り組んでいました。写真には写っていませんが、高梁市の徳田さんは高梁市の山の中で「借りられませんが荒れた農地を管理させてください」と自然の中で放牧し高級牛を育てています。さらに関市の職員さんたちは関市スイーツ部をつくり新作スイーツを開発し民間で販売しています。伝説的な円城寺さんは佐賀県から自由に全国を飛び回っている非常に稀有な人です。こういった活動で大事なものは「当事者意識」をきちんと持つ事で、糸賀氏も日高先生も当事者意識を如何にしてもつかだとおっしゃっていますし、プラス1活動で国民目線の公務員に成長する事が大事だと思っています。他にも取り組んでいる政策はまだまだたくさんありますが、最後に今後の展望についてお話をさせていただきます。

■今後の展望—地域経済の活性化

一つは地域経済の活性化ですが、先ほどからお話している通り地域経済は域内循環が必要不可欠です。湖南省内は商店街が衰退しほぼない状態で、しかも域内購買率が4割以

下と皆さん他の町に買い物に行っていました。であればやはり大型店舗は必要だと、これもおそらく全国唯一ですが圃場整備済みの農振農用地10ヘクタールを強引に市街化に編入、そこにイオンタウン湖南を開業していただきました。この施設には湖南省商工会の会員が優先的に出店できるよう取り計らっていただく事で商工会と共存し、現在では市外からもたくさんの方にお買い物に来ていただいています。また農業の直売所を併設、商業だけでなく農業も引き込もうとしています。さらに西側には農家レストランをつくり、いろいろな人が農業に参加できるチャレンジ農場を整備しながら農業タウンを目指しています。

ローカルベンチャー・Next Commons Lab 湖南は、ポスト資本主義社会の具現化をミッションとし、地域の中で経済が循環する単位をつくりネットワークをつくっていくべきだと考えています。つまり、ネクストのcommonsをつくっていく実験場で、ローカルベンチャーと言いながら地域創生ではなく、地域おこし協力隊の枠組みをつくる。何かを探すのではなく「この事業をしたい」「地域が欲している事業をさせてくれ」と言う人を集め、その事業を動かすためのサポーターを揃えるべく、今年度から来年度にかけ実際に15名程が活動を始めます。

年末の税制改正に中小企業の新規設備投資について「固定資産税を1/2から0にできる」と書いてありましたので、正月に「早速0にします!!」と打ち出しました。経済産業省の課長が驚いて飛んで来られ「こういう事をしてくれる市町村がないので困っていたんです」とお礼を言っていただきました。政府が肝いりで政策を打ち出したものの固定資産税0なんてあり得ないとどこも乗らずに

いたようで「これから全国に広めます」という事でした。

さらに地域未来投資促進法が今年の7月に制定され、湖南省も第一陣の市町村計画をつくり大臣の同意を得ています。地域未来投資促進計画に基づいて投資をすると様々な優遇ができるんですが、県内では湖南省しかつくっておらず県が慌てて後追いの計画をつくっています。また滋賀県一中小企業が投資しやすい町をつくりたいと産業振興基本条例を制定、農福連携と国際物流拠点の整備も進める予定です。

先ほどの糸賀一雄からの系譜で地域の中に障害がある方がたくさんいらっしゃいますので、こういった人たちにも社会貢献や生産にまわっていただこうと考えています。

■今後の展望—若い力の活躍

もう一つは若い力の活躍で次世代に市政を繋ぐべく、湖南省 JK 化プロジェクトをスタートしました。これは鯖江市が最初に始められたものですが、真似させていただき2例目になっています。女子高生の課外活動を市役所でサポートしたり追跡したり、「かわいい」や「うける」「おしゃれ」といった感性から市政やまちづくりに反映できるヒントを見つけるプロジェクトです。

また、未来湖南省政策コンテストもスタートしました。15～39歳の若い世代がチームを編成し、予算措置を意識しながら課題解決のための政策提案を競っていただきます。思いつきではなく、予算はこれくらいで成果はこれくらいとコンテスト形式で発表していただき、平成30年の当初予算に可能な提案は事業化すべく進めています。この他にも地元産の唐辛子を学校給食に取り入れる、江州

音頭をスポーツ化する、GAP 認証制度を取得する、ヘルスポイントを導入する、空き家の宿泊施設化や空き家管理人に市民を導入する、スマート農業にチャレンジする、仮面お見合い会や保育施設と高齢者福祉施設の共同施設化などがありました。また、新採職員アフターケア作戦はとても大事で、工業団地に就職した若い子がすぐに辞めてしまう問題は、工場で困っている若手職員を全体でアフターケアしていけばどうかと。さらに、補助金という形をとるからみんなが欲しがりもらっては捨てるので、税金で還元する形にすればという指摘もありました。レンタルおじいちゃんおばあちゃんは核家族におじいちゃんおばあちゃんを貸し出すというもので、外国人課プロジェクトは JK 課プロジェクトの外国人版で、湖南省は関西で一番外国籍市民の割合が高い町でもあり発案されました。平成29年12月半ばに全国初の試みとして実施した中学校議会は、国語科で習う合意形成と社会科で習う自治の仕組みをコラボさせた授業で、市の課題解決の提案をグループで考え提案書にまとめ、政策提案として議会の本会議場で提案し質疑応答しながら最終的には議長団がとりまとめました。観光客を呼び込むために大規模な神社を作ろう、学校で毎月ゴミ拾いをして地域を綺麗にしよう、定住者を増やすためにパチンコ屋さんは制限すべきだ、インスタ映えする店舗を誘致すべきだ、若者の流行を活用しようといった提案があり、来年度の予算案に反映できるものは反映したいと思っています。あげあげ★サミットは元々商工会青年部が発案したもので、最初「300万円足りない」と言ったので「市が出しましょう」と。「そのかわり2年目は200万円、3年目は100万円、4年目からは自立してください」と伝えまし

た。しかし、いざ予算要求をすると財政課がまず200万円に削り、副市長が150万円に削り…。でも「私がつけると言ったのでそれはダメです」と300万円を付けたんですが、毎年全国から揚げ物のお店が「来たい、来たい!!」と集まる大きなイベントに育ち、現在はプラスに転じて運用されています。現役世代が未来を想像する力、やわらかい発想をサポートする側に我々はまわろうという案です。

■最後に

最後に糸賀一雄先生の語録ですが、やはり「共感」はすごく大事だと思っています。「発達保証」も大事ですし「不断の研究」は不可欠です。「異質の光」は、みんな違う事をまずは認め合いながら統合していく事ですし、一番大事なのは「自覚者が責任者」です。「誰かがやるは大間違いにきまっているだろう。気付いたヤツがやらなかったら誰もやる訳

ないじゃん。やらなければいけないと気付いちまったお前さんが責任者なんだよ。ちゃんと責任取れよ」です。できていないと思った人がやらなければダメ、他にする人がいる訳がない。糸賀先生は国のキャリアでありながら民間に出て障害児の施設を開設しました。昭和21年、浮浪児と言われた戦災孤児たちを集めて四六時中勤務し、寝る間も惜しみ休む間もなく研究して子どもたちに奉仕し続けました。それがあったからこそ現在の障害福祉、社会福祉がある。「自覚者が責任を取らなければならない。気付いた人がちゃんとやりなさい」が湖南省では充満していて、地域の人たちも職員も一生懸命頑張ってくださいていると思っています。湖南省はこれからもおもしろい事をつくり続けていこうと考えています。ご静聴、ありがとうございます。

(2018年1月20日)