

# 白杵市における行財政改革の取り組み(後編) 職員、議会、市民の 経営参加を促す仕掛け

会社経営の経験を有する白杵市長・後藤國利氏は、「地方公共団体の改革には職員、議員、市民の経営参加が必要である」とされる。行財政改革を進めるに当たり、どのような取り組みをされているのか。前回に引き続き、鼎談をお届けする。

## 立方体を動かす

**森田** 次に、地方公共団体における行財政改革の進め方についてお聞きしたいと思います。まず、組織の活性化のためにどのようなことを心がけていらっしゃるのか、その点からうかがいたいと思います。

**後藤** そこは役所も会社も全く同じですが、肝心なのは、経営参加の幅をどこまで広げていくかだと思っています。白杵市の場合、私が「経営参加」ということを口うるさく言っているうちに、まず部課長の間でその意識が浸透し、やがて職員全体に広がっていきました。言うなれば「社員、つまり職員の経営参加の段階まではきているが、株主、つまり市民の経営参加まではきていない」といったところでしょう。

**森田** 職員の経営参加を促す秘訣は。

**後藤** 「経営参加せよ」と命じても仕方ありません。面白がってもらうことが大切です。若手も含め、すべての職員がいるいろいろな提案をすることができる。それが楽しい。そして、提案したことが実現する。実際に変えられることが分かり、さ

らに楽しくなる。そのような役所にするため、若い職員もどんどん発言できるような雰囲気づくりには、気を配っているつもりです。

**世羅** 白杵市役所にうかがって印象的なのは、職員の皆さんがとても元気なことです。若い方でも発言しやすい雰囲気づくりの仕掛けとしては、どのようなことを心がけていらっしゃいますか。

**後藤** 「公務員は無誤謬」とされることの逆説なのですが、まず、ミスをとがめないということです。人間、誰も間違いはあります。あってもよい。企業でも役所でも、停滞している組織というのは、その中にいる人間が、組織にあぐらをかいて新たなチャレンジをしようとならないのが問題です。いわば立方体のような安定しきった組織で、転がりようがないというのが最も良くない。「上から命じられることを、その通りにやっていけばよい」という意識では、動かしようがありません。そこで、「われわれは動くために丸い球になろう」と言っています。そのためにはどうすれば良いか。角を削って丸くする方法があるかもしれませんが、そうではなく、「われわれは角を出し、槍を出そう。角が増え

て金平糖のようになれば、球に近付き、転がりやすくなる。みんなで角を出そう。間違ってもいいから、いいと思ったことはやってみよう」と言っています。

**世羅** 積極果敢にチャレンジできる環境づくりですね。

**後藤** ただ、やる気のある人を応援すると、あまりにやりすぎてしまう人も出てくれば、中にはやりすぎて疲れてしまう人も出てきます。今、そこを再整理しようとしているところです。市長としては、そのような職員の頑張りは嬉しいことではあるのですが。

**世羅** 昨今、よく市民満足度ということが言われますが、私は職員の満足度を高めなければ、市民の満足度も高まらないと思っています。後藤市長は、就任当初からバランスシートづくりを意識されるとともに、『フロム市長トウ市職員<sup>1</sup>』を作成し、全職員に配布されることから始まったとお聞きしています。職員との対話を重視され、意識してコンタクトをとられてきたのですね。

**後藤** 「市長の私は、市民から送り込まれた特派員だ」ということをよく言っています。市役所に入り、市役所のトップとし

1 詳細は、後藤國利氏ホームページ「フロム市長トウ市職員」

[http://www.jititai.com/dnew/d\\_02.htm](http://www.jititai.com/dnew/d_02.htm) 参照。

なお、2005年6月からは『幸福員(こうわいん)通信～フロム市長トウ白杵市幸福員～』となっている。

[http://www.jititai.com/dnew/d\\_06.htm](http://www.jititai.com/dnew/d_06.htm) 参照。



## 後藤 國利氏

Goto Kunitoshi

白杵市長

1940年生まれ。一橋大学社会学部卒業。三菱重工神戸造船勤務を経て、うすき製菓株式会社社長・会長に就任。1973年白杵青年会議所理事長。1975年大分県議会議員（以後、5期）。1990年大分県議会議長。1997年白杵市長就任（以後、2期）。全国の自治体に先駆け「自治体バランスシート（貸借対照表）」開発。単年度ではなく長期的視野で財政を分析し、自治体会計の見直しを实践。財政再建団体転落寸前だった市財政の立て直しなど、数々の行政改革の実績を挙げる。2005年、合併に伴う新・白杵市の初代市長に就任。現在、改革に積極的な首長で構成する「改革の灯を消すな市長の会」の会長や、提言・実践首長会メンバーなどを務める。



## 森田 祐司氏

Morita Yuji

監査法人トーマツ代表社員 / 公認会計士  
公認情報システム監査人

1958年生まれ。1980年公認会計士二次試験合格。1982年同志社大学経済学部卒業。等松・青木監査法人（現・監査法人トーマツ）入所。1998年監査法人トーマツ パブリックセクター担当パートナー就任。民間企業監査、自治体包括外部監査、NPM・行政評価導入支援、公会計改革支援等の業務に従事。現在、財務省財政制度等審議会専門委員、国土交通省政策評価委員会委員、総務省新地方公会計制度研究会委員ほか、行政評価、NPM、地方独立行政法人等の研究会委員を歴任。日本公認会計士協会においては、地方公共団体会計専門部会長、同協会近畿会社会公会計委員会委員長等を務めた。著書に『21世紀の行政モデル 日本版PPP：公共サービスの民間開放』（共著 / 東京リーガルマインド・2002）がある。



## 世羅 徹氏

Sera Toru

監査法人トーマツ パブリックセクター  
シニアマネジャー / 公認会計士

1968年生まれ。1991年明治大学商学部卒業。同年公認会計士二次試験合格、監査法人トーマツ入所。民間企業の会計監査に従事した後、自治体業務を実施。香川県、奈良市、奈良県等の包括外部監査補助者、大分県白杵市、札幌市、香川県善通寺市などの企業会計的手法導入支援のほか、大分県白杵市、愛知県豊橋市、東京都荒川区、岡山県備前市などで行政評価導入支援業務を担当。著書に『行政評価導入マニュアルQ&A』（共著 / 中央経済社・2001）、『新行政経営マニュアル』（共著 / 清文社・2004）、『Q&A行政評価の導入と実践』（共著 / 中央経済社・2005）がある。

て飾りボタンになったわけではない。実際にプロである皆さんに仕事をしてもらうために役所に入ってきた。「サボっていたら市民に報告しますよ」と言っています。職員はサービスのプロです。そのプロの力をうまく発揮してほしい、ということです。

**世羅** 今までのご経験から、人を動かすコツを心得ておられるということでしょうか。

**後藤** 私の場合、市役所に入ってから割合早い段階で職員を掌握することができましたが、県議会議員を長く務めた

ことや、たまたま職員の中心だったのが幼稚園からの友人で、彼が悪役を買って出てくれたことも大きかったと思います。そのように、周囲の方々に恵まれたことが幸いしましたが、それでも、これまで小さな会社を経営したり、反公害の住民運動の先頭に立ったり、人を動かす経験はいろいろしてきて、その中で培った自分なりのノウハウのようなものは持っているつもりです。

**世羅** 具体的にはどのようなノウハウでしょうか。

**後藤** 一つは褒めることです。ありがち

な人事管理論に「人を束ねる立場にある者は、組織の中の一人だけを褒めてはならない」というものがあります。みんなをほどほどにまとめていくためには、特定の人を褒めてはならない。一人だけ褒めれば、ねたむ人が出てくる。「突出をつくらず、組織を丸くおさめよう」というのが日本社会の通例なのかもしれませんが、私はあえて突出を奨励したいと思っています。よいと思えば、すぐに褒めるようにしていますし、口だけでなく、必要であれば、予算付けを含めてバックアップします。

**世羅** 突出を容認する、ということですね。

**後藤** もう一つ、叱るときは、みんなに分かるようなかたちで叱るということです。突出を奨励すれば、ミスが生じることもあります。やりすぎたミス、うっかりミス、ミスにもいろいろありますが、叱るべきミスがあれば、はっきりとしたかたちで叱るようにしています。人事管理のノウハウとしてよく語られるのが「人を叱るときは裏でこっそり叱れ」ということですが、私は他の職員の面前で叱ることもあります。その人のことだけ考えれば、人の前では叱らず注意くらいにとどめるのがよいのかもしれませんが、組織体としてどうしていくか、ということを考えれば、叱るときはその場で叱る。ただし、あとあと根に持たない。そのような姿勢が大切であると考えています。

**世羅** 白杵市の人事異動に関してはいかがでしょうか。

**後藤** 市役所の基本的なあり方に関係

してくる問題ですが、人事について「職員をプロ化しろ」、「しょっちゅう異動するのはよくない」と言う人がいます。しかし、私は「行政のあらゆる分野にわたるプロになってほしい」と思い、頻繁に異動させるようにしています。一方では「せっかく苦労してバランスシートをつくった財務担当者はそこに置いてあげたい」、「役所の看板にしたい」ということもあるのですが、そこを思い切って替えてみれば、後の担当者も結構うまくやるものです。あらゆる分野に詳しくなれば、職員の能力に広がりが出てくるのですから。

## 議員との政策討論会

**森田** 全国的に地方議会の改革ということが言われるようになっていますが、白杵市の議会は非常に活性化していますね。

**後藤** 市長と職員は、経営体として経営参加することができた。では、株主に参加してもらうにはどうすればよいか。まず、株主の代表世話人ともいべき存在、つまり議会については、「監査人のようにただチェックするだけでなく、経営に参加して、まちづくりにかかわっていただ

きたい」と申し上げ、この1年間、政策討論会というかたちで、いろいろとお話をうかがい、実際に政策に反映させるという取り組みをしています。

**森田** 建設的な議論になっている、ということですね。

**後藤** 昨年、合併した初年度の4月から翌3月までの1年間は、議員が2つの自治体を合わせてからそのまま在任したため、38人という大所帯になったので、部会を3つに分けました。1つの部会が13人くらいになりますが、そのくらいの数なら、皆さん発言することができます。とにかく、発言すれば楽しくなるということから、そのようにしました。このあいだ選挙があり、議員数が26になりましたから、今度は13人ずつ2つというかたちにしています。

**森田** ダイナミックな議論が展開されるそうですね。

**後藤** 例えば、政策検討会には職員を入れないようにしています。部課長、特に財政課長を入れますと、立場上、どうしても「お金がありません」と否定的なことを言いたくなるものです。そうではなく、「何が真の問題なのか、政治家同士で徹底的に話そう」という趣旨です。議員も政治家であり、市長も政治家なのです。それが川を隔てて対立しているだけではもったいない。チェック機関として首長の私を攻撃するときは、いくら激しく攻撃されても結構ですが、それは議会の質問にしていきたい。そう願っていて、政策討論会では、忌憚なく意見を交換するようにしています。

**森田** その試みがかなり注目されているようです。

**後藤** そのような試みを実践している自治体は少ないようで、よく視察に来られま



す。先日、福岡県で開催された会にお招きいただき、そこで話をしてくれ、ということで、議会改革についてお話ししました。聴衆の方々が関心を持たれたのは、「議会の一般質問と政策討論会はどのように違うのか」ということでした。それについて、私はこうお答えしました。

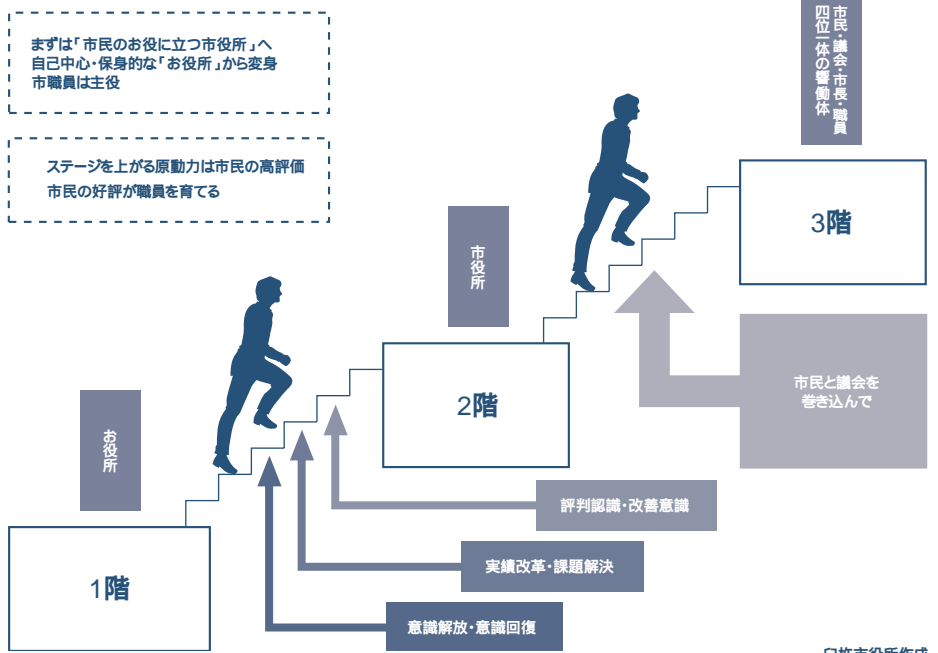
「そもそも、議会でやっていることは何だと思いませんか。あれは一種のセレモニーです。今どき、書記を置いて速記するような場合は、裁判所と国会と地方議会くらいしかありません。検事や弁護士が何を言ったか、やりとりを逐一記録にとどめておくことによって、後から文面で判断できるようにする。それが裁判です。議会も同じような面があり、後々、市民から何か質問などがあつたとき、それについてわれわれは何も検討していなかったわけではありません。確かに検討しました。この通り一般質問でこういう答弁がなされています。そのようなアライヴづくりのためにあるのです。臼杵市の政策討論会には、議事録がありません。それはセレモニーではなく、本当に建設的な議論にしたいからです」と。

**森田** 政策討論会はオープンにされているのですか。

**後藤** オープンです。市民の傍聴もあり、新聞記者にも入っていただけます。ただし、そこで言ったことを記録にとどめ、後から責任追及ができるようにするという性格のものではないということです。あのとき、ああ言った、こう言った、と言葉尻をつかまえて攻撃材料にするのが成果なのではない。建設的に話し合い、施策なりが実現すれば、それが成果なのです。

**森田** そのとき、バランスシートや検証システムの資料などを出し、たたき台とされ

**資料1 意欲あふれる職員**



るようなことは。

**後藤** 出します。ただ、あくまで議会主導のかたちにしていきます。議会で座長を決め、座長が場を取り仕切る。私はそこに参加して、説明する必要があるれば、次回、説明資料を出す。市長が説明したいことを説明するために出かける場ではない。そのようなかたちにした方が、議員のみなさんはやる気を起こしてくれるだろうという思いからです。

**森田** 当初、野党の側に慎重論はありませんでしたか。

**後藤** ごまかされるのではないかと、市長に取り込まれてしまうのではないかと、否定的な見方をされる方もいましたが、実際に始めてみますと、そのような方々も非常に積極的に参加され、むしろ議論をリードするようなことがあります。

**森田** そこで提案され、実現した施策にはどのようなことがありますか。

**後藤** 少子化対策で何が大事か、とい

うことになりました。いろいろな提案があり、その実現可能性について議論を行いました。その議論の結果、「国が何を考えているか、もっと詳しく聞いてみようではないか」ということになりました。そこで、私は厚生労働省にうかがい、次世代育成局でこの問題を担当されている総務課長をお願いしてみたところ、「そのようなことであれば、私が行きましょう」ということになり、臼杵市議会が招聘するかたちで、議会が主催して市民参加のシンポジウムを開催しました。そこで次世代育成について話し合い、さらにそれを受け、政策検討会で、何をしなければならぬか議論しました。その結果、「いくら金がなくても、せっかく生まれてきた命を大切にするというところはやらなければならない」ということから、「子どもが多いご家庭は予防接種代の負担が大変だ」という意見が出て、「インフルエンザ対策予防接種に対する補助だけは市

としてやろう」ということで話がまとまりました。私としても、「このようなかたちで意見を出していただけることはありがたい」と議会提案ということで今年度から市の単独事業として予算化し、中学校卒業まで年1回までの予防接種負担金補助の実施を決めました。

**世羅** 議員の中から市長を選ぶ、いわゆるシティ・マネージャー制<sup>2</sup>についていかがお考えですか。

**後藤** 本来、そのようなかたちが望ましいと思います。現在は、国と地方が逆転していると思います。国は大統領制にして、地方は議院内閣制にする。おおとの政策は、大胆に決められるような直接投票制がよいでしょう。地方には大胆な意思決定はそれほどありませんし、地域に密着した自治体が大統領制である必要はありません。議院内閣制にして、議員みんなで市政を支えるようにすれば、議会は活性化するはずです。

## クレームという市民参加

**森田** 一般株主に当たる市民の経営参

加は、どのようなかたちで行われていますか。

**後藤** 役所と市民の関係について、よく「協働」ということが言われるようになっていますが、考えてみれば、「作業に参加してください」というのは「市役所の仕事を手伝ってください」という依頼です。手伝いの依頼と経営参加は異なります。私は、市民に経営参加していただく最も良い方法は、クレームを付けていただくことだと思っています。お客様のクレームに、社員たる職員が対応し、経営を改善していく、というかたちです。

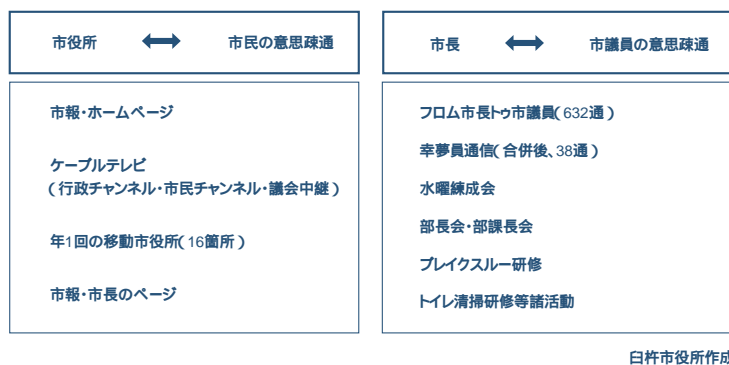
**森田** クレームは、どのような方法で募集されているのでしょうか。

**後藤** 市内の全家庭に「市報」をお届けしていますが、昨年度1年間、2～3カ月に1回、クレーム用のシートを付けて配布しました。そのようにしてクレームを集め、できるだけ応える、ということをしてきましたが、この試みがかなり定着しています。

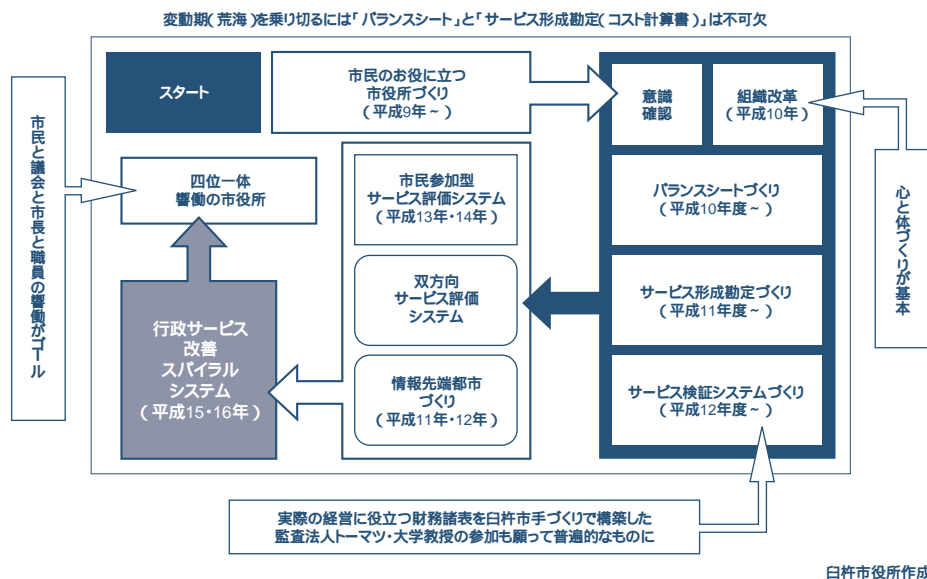
**世羅** 市民との関係に関する課題としては、どのようなことがありますか。

**後藤** 私が目指しているのは、市役所と市民の双方向システムの実現です(資料2参照)。市役所からどんどん情報を発信する。同時に、市民からいろいろな情報が入ってくる。そのようなまちにしたい、という思いがあります。平成12年度に、市内全域を結ぶケーブルテレビ回線を整備し、その双方向通信を利用して、市民の評価を容易に受け、サービス改善を目指す「行政サービス改善スパイラルシステム」(資料3参照)を構築したのもそのためですが、残念ながら、インターネットの使い方がまだ十分ではないと申しますが、十分成熟していないこともありまして、期待したほどの成果はま

### 資料2 学習・活動・懇談による相互理解



### 資料3 効果的な財務諸表と行政サービス改善スパイラルシステム



2 シティ・マネージャー制：市区町村議員の中から首長(シティ・マネージャー)を選び、その者に行政を執行させる制度。埼玉県志木市が、構造改革特区構想として提案。憲法では第93条で、地方公共団体の長は住民による直接選挙による、と定められているため、これを実現するためには、制度の根本的な見直しが必要となる。

だ上がっていません。もちろん、広報すべきことを周知徹底するには大変に役立つものの、ウェブ上の行政評価といってもなかなか難しい、ということが分かってきました。より有効な方法は、やはりフェイストゥフェイスの評価です。

**世羅** それに関しては、どのような取り組みをされていますか。

**後藤** 年1回、地区における出前の市役所のようなかたちで意見をお聞きする機会を設けています。10月から11月にかけて約20日間、市内の約20箇所を実施し、直接、市民の声を聞きます。これは有効な方法なのですが、今のところ、市長である私が直接出向かなければなりません。これをプレイクダウンして、職員が市民の意見をしっかり聴取できる、フェイストゥフェイスの双方向性を確立したいと思っています。そのためには、職員に対する市民の信頼感の醸成が必要です。市長に直接言うならともかく、「職員に言っても無駄だ」という意識を払拭しなければなりません。そのために、職員をレベルアップさせるシステムをいかにしてつくっていくか。それを次なる課題だととらえています。

**森田** 市民の声を代表するという意味での議会との関係のあり方は。

**後藤** 議員は自分で市民の声をまとめ、発言する存在です。そのような役割もちろん大切ですが、一般の市民サービスは職員の仕事なので、職員が市民の意見を直接聞くことが有効です。今のところ、ゴミなどの分野ではそれができていると思いますが、それ以外の市政の分野にも広げたいと思っています。

**森田** 最後に、自治体の改革を進めてこられたお立場から、国の行財政改革をどのようにご覧になっているか、また、



5年間に及ぶ小泉政権をいかが評価されているのかについてうかがいたいと思います。

**後藤** 私は、小泉さんを偉人だと思っています。歴代の政権下、「変えよう」、「変えなければならない」と言われながら久しく変わらなかったのが、少なくとも小泉政権の下で変化が生じました。地方分権改革が成功だったか、失敗だったか。平成の市町村合併が成功だったか、失敗だったか。それは議論が分かれるところなのでしょうが、極端に言えば、成功でも失敗でも良いのです。何もせずじっとしているより、はるかに良いと思います。たとえ苦しみが伴っても、改革を先延ばしにするべきではありません。今、苦しくなるのは将来、楽になるためと思えば良いはずで、ともかく、変わり始めたことが大きい。変わったことで不具合が生じるかもしれませんが、いったん変えれば、また変えることができるものです。最もいけないのが、立方体のように変わらないことです。これまでの為政者は、国と地方の借金を膨大に積み上げ、それを前にして立ちすくんでいた。小泉さんの最大の功績は、改革を成し遂げたというより、包み隠していた傷を大胆にえぐり出

し、さらけ出したところにあるのでしょうか。あぶりだされた厳しい現実を見据え、まさにこれから本格的な改革を進めていかなければなりません。

**世羅** 地方のお立場から、国への要望としてどのようなことがありますか。

**後藤** 「取り繕うのは止めていただきたい」ということです。地方の方は「人を減らせ」と言えば、まともに減らしているわけです。それに対して、国は「人を減らす」といつつ、数字上の操作のみです。見かけ上、改革が進んでいるように繕ってははいないでしょうか。国家公務員が減ったと言っても、何のことはない、NPOをつくったり、独立行政法人をつくったり。国家公務員が減ったと思っていれば、政府から金が出ている組織の方は肥大化していたというのでは困ります。取り繕うことなく、真の改革を進めていただきたいと思います。

**森田** まさにおっしゃる通りだと思います。本日はお忙しいところ、貴重なご意見を賜り、誠にありがとうございました。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

[h-bunka@lec-jp.com](mailto:h-bunka@lec-jp.com)