

比較的静かな始まりでしたね。今日は長野地域の皆さんですか。千曲市をもう知っている人はたくさんいらっしゃいますか。知っている人？ ありがとうございます。感激であります。

私からお話をしたいのは、せっかく皆さんは市役所に入ったのです。でも半年や1年たって、心に病を持つ人がたくさんいらっしゃいます。もったいないのです。若い力を行政の中にどんどん反映させてほしいと思っています。これは今日、まず皆さんにこのことを言うておきましょうと思いました。次に皆さんがこれから市の職員として生活していくのに、情報をまず取ってください。仲間の情報でもいいのです。上司の情報、地域の情報、政治の情報、すべて情報は与えられることはありません。自分が自ら取りに行くことが情報であります。与えられた情報は明日忘れます。取りに行った情報は必ず自分のものとなって戻ってまいります。情報は必ず取りに行くようにしていただきたいと思います。

そして今、わが日本は何が問題か。皆さんは人口ボーナスや人口オーナスなど聞いたことございますか。いませんね。これは10年も前からの話なのです。人口オーナスや人口ボーナスというのは、ハーバード大学のデービッド・ブルームという博士が言った言葉なのです。多分これからマスコミにこの話がいくつか出てくるようになると思います。これが何をさすかという、日本の人口は1億2,700万人でどんどん減ってきています。人口ボーナス期というのは、端的に言いますと、労働力がたくさんあって、高齢者が少ない社会でございます。日本の70年代の状況を思っただければいいと思います。若者がたくさんいて、高齢者が少なくて、一言で言えば社会保障がかからない社会。日本はそれを経験しているのです。

バブルの時代には世界から仕事が日本にやってまいりました。どんどん稼ぐことができた。若者の数もたくさんおりました。このような社会は、今の中国や韓国、そしてシンガポールやタイも、今、人口ボーナスという時期に当たるのです。人口ボーナス期にある国というのは、発展するのは当たり前なのです。どんどん仕事が海外から入ってきます。しかし、これがいつまでも続くわけではないのです。安い労働人口を提供して経済を発展させてきた。日本もそうでありました。世界中から仕事が舞い込んできて、大量に仕事をしていた時代。

しかし豊かになりますと、子どもたちは高学歴化、人件費が上がる、仕事が世界から集まらない。ちょうど今の中国のGDPが下がっているような状況になるのです。まさに日本はその典型的な事例であったと言われていました。しかも短時間で人口ボーナスの時期が終わってしまったのです。バブルがはじけたら、ずっと低迷です。それが人口オーナス期に移動したということになるのです。人口オーナスのオーナスという言葉は、負荷、重荷だということなのです。その国の人口がマイナスに働く世界。一言で言うならば、支える側が支えられる側よりも多くなってくる。高齢者がたくさんいて、若者が少ない。従って、社会保障と高齢者を支えなければいけない。これが重荷になっているということが、今のわが国の現状であると思っています。

これは日本特有ではなくて、全世界に言えると言われていています。日本はある意味、ものすごい速度で人口ボーナスからオーナスに移ってきている。皆さんの年齢を見たら、これから大変だね。2017年は団塊の世代が70歳に突入します。まさに大量の介護が、これから始まろうとしているのです。団塊ジュニアの方々については、皆、介護の方に手を回さなければならなくなってくる社会が出てくると思うのです。今は晩婚化が進んでなかなか結婚しない。生まれてくる子どもの数が亡くなる人の数よりも少ない。人口が、若者が減っていきます。晩婚化が進む。そうしますと団塊ジュニア世代の人たちは、親の介護と子育てが一緒になってしまうかもしれません。これは大変です。これで何が今、問題かといいますと、そのような出産と介護が重なるということになると、ものすごく社会にとってはマイナスなイメージになってしまいます。ですから世の中が働き方を変えていかなければいけない社会が、これから訪れるだろうと思います。

今までのようにどんどん作ればいい、どんどん残業する職員が優秀ではなくなるかもしれません。短時間で成果をあげられる人材が求められてくる。働き方が変わるのではないかとされています。今、私どもの市内の企業でも、有効求人倍率が長野地域は1.2倍や1.3倍ぐらいあるのです。今は売り手市場であります。会社が採用したくてもなかなか採用できません。何を考えたか。働き方を変えよう。パートの人はパートと言わないようにしましょう。子育て中のお母さんを採用しようという動きが出てきているのです。これは、これからのわれわれ行政もそうなのでしょうけれども、地域社会を支える人たちというのは、行政だけではもう限界があると思っています。地域の人たちが何をすればいいのか。人口が少なくなってくる社会の中で、高齢化社会を支えていくためには何をしなければいけないのか。皆でやらなければいけないのです。まさに今、国が言っているように、1億総活躍が必要なのです。そうでなければ、社会を支えていくことは難しくなるかもしれません。

今日は午前中も高齢者の講演会をやってまいりました。1人でもいいから、こたつの中にずっと座っていないで外に出なさい。空き缶1個を拾ってもいいのです。社会に何かをしようという気概が欲しいということを高齢者に言いました。そのことが、まさに健康な高齢者を作る第一歩であると思います。単なる長寿ではどうしようもありません。2060年になりますと、女性は平均寿命が92歳になるのです。今は88ぐらいですね。92歳。男性は84歳から85歳に2060年にはなるのです。どんどん高齢者が増えていく。そのような中で、若者が減っている。誰が支えるかという、皆が活躍できる社会でなければ難しい。

それぞれの市役所に入って分かると思うのですけれども、協働社会や協働のまちづくりという言葉は聞いたことがありますね。まさに行政もそこなのです。地域の方々や市民とどのような協働を、何を一緒になってやっていくか。まずスクラムを組むことが必要だと思っています。私の今年の施政方針は「組む」という字にしました。市民とどう組むか。組むというのは強い言葉であります。一緒に組むには備えている意識と認識と意欲がなければ組めません。行政はこれから市民とどう組むかということが一つの大きな課題と思っ

ています。

ここにいる皆さん方は優秀であります。本当に素晴らしい方々の集団であると思っています。皆さん方がこの長野県の政治を動かしていく動力源なのです。若い方々がこれからこの長野県、そして長野地域をよくしていかなければなりません。皆さんは市役所に入る時はどのようなイメージで市役所を受験したのでしょうか。面接をすると本当に同じようなことを言うのです。「地域のために尽くしたいから」という答えが一番多いのです。そのようなことは当たり前なのです。でなければ市役所を受ける必要はない。そのような意味では、私も職員をやっていましたから市民の気持ちは分かるのです。わがままです。わがままな市民を受け止めなければいけないのです。

最近はずごいです。生活保護に認定してくれとお願いに来るのです。そのような社会なのです。昔は生活保護を受けていると、よその人に言えないとあったのです。今は生活保護に立候補してくる。驚きます。医療費はタダ。すごくいいです。そのようなことでは困るのです。そのような方々のために一生懸命仕事を探しているその担当職員は大変です。説得をし、仕事に行ってもら。そのことをしている職員もいるのです。税金を取りに行く、なかなか払ってくれない、罵声を浴びせられる。市の職員は理想と現実のギャップが大きいのです。皆ネクタイをしてスーツを着ていけばいいという話にはならないです。

本当に厳しいのです。市民の見方は、職員だから、われわれの税金で食べているのだろうと言う人がたくさんいるのです。何かをやって当たり前。なぜ市の職員なのに気がつかないのかと言われることが度々あると思うのです。まだ県や国の職員はいいのです。直接市民と関わっていませんから。しかし、市町村の職員は第一線部隊なのです。直接関わっていますから、いろいろなことを言われます。それに耐えられるか、耐えられないか。しっかりと受け止めて、市民一人一人の幸せのために何ができるかだと思います。

そして、今、社会情勢のことを申し上げたのですが、まず日本の社会も大きく変わろうとしていると思うのです。人口が減ってくるということになりますと働き方も変わるだろうし、市役所のやり方も変わるようになってまいります。私が市役所に入った時には、まだそろばんです。タイガー計算器を知っていますか。知らないよね。それから計算尺で計算をしていた時代なのです。それがある時突然、電卓というものが出てきたのです。すごい武器だと思いました。それから電卓からワープロ、そうしたら今度はワープロの生産が終わりになって、パソコンに移ったのです。その時にある職員たちは何をしたかという、ワープロがなくなったら困る、パソコンなどというものは使えないと、ワープロを新たに3台も購入した人もいるのです。だめになったら次のものを使おうと思ってきたのです。それだけそろばんからコンピューターへ移ったということは、大きく事務能力といいましょうか、事務の方法が変わってきたと思います。そのような時代でありました。

人間は一人では絶対生きてはいけませんね。仲間が大事であります。国の組織、県の組織、市の組織、皆、違うのでしょうけれども、仲間が大事です。

ここにはイナモトさんという、所長さんがいらっしゃいますけれども、一緒に陳情に行

ったり、いろいろなことをやったのです。そのような仲間というものは大事なのです。ですから市町村の枠を超えて、県や市町村の枠を超えて仲間を作ってください。良い仲間を作ってください。必ず自分のところへ戻ってまいりますから。これは私がずっと経験してつくづく思った部分でございます。ただ仕事をするではなくて人脈を作っていく。この人脈は皆さん方の生涯の宝になります。

私は市長選挙に出る気は全くありませんでしたが、結果的に立候補するようにしたのです。

ちょうど告示前1週間でした、記者会見をしたが、何もできていない。公約書も何もないのです。市長が辞めて選挙ですから50日以内に選挙をやらなければいけないのです。ですから、そのような意味で、すごく忙しい中で選挙に突入しました。急遽の出馬でありますから、初めは、集まった人間はたった5人しかいなかったのです。選挙にならないだろうなど。相手候補は前回も出ていますし、知名度は抜群であります。

その時に助かったのは、今まで市役所の職員をずっとやっていた、つながりでありました。人脈なのです。市町村を超えて、いろいろな人たちが支援に来てくれるようになりました。たった3日で何百人もの人が駆けつけてくれたのです。ですから、人生はどこでどう間違っ、どのように転ぶかわかりません。皆さんの中に、もしかしたら市長になる人や県会議員に出る人がいるかもしれません。人脈は大事だと思います。仲間づくりは大事なのです。市町村の職員ですから、市民と仲間を作ってください。必ず返ってきます。

そして、もう一つが、私は職員の時に広報をやっていました。今、広報課にいる職員はいらっしゃいますか。いないかな。広報課は大変なのです。毎月、広報誌を出すのです。締め切りに追われているのです。千曲市は合併する前は更埴市と言っていました、小さな市だったのですけれども、広報担当は1人。当時16ページで原稿は全部手書き、ほとんどうちに帰らない。4年間、広報をやりました。町の中に取材に行きました。「町の情報は全部、私に集めてね」というお願いをして、そのような名刺を作ったのです。町の話は岡田のところを持ってきてほしい。そのようにやってきました。

そのようにやってきたことが、ある意味、報われまして、全国広報コンクールで長野県第1位になりました。福岡県で開いた全国広報コンクールで表彰していただきました。初めて1,000人を超える全国から来た広報マンの前でパネラーをしました。人にものを伝えるということは、ものすごく難しいのです。文章を作ることは本当に難しいです。起承転結ができているかできていないか。自分の言いたいことがきちんと伝わっているか伝わっていないか。だらだらと文章を書いているかいないか。

これは、多分皆さん方がまず初めに経験することです。上司の方はしっかり見えています。どのような文章を作ってくるか。入った時に、皆、言わないけれど関心を持って見ているのです。どのような文章を書いてくるだろう。全部のところをこれは判子で回るわけですから、「この彼はしっかりと調査してあるね」「これ、何書いてあるか、言ってること分かんないね」など出てくるのです。その時に、厳しい上司は呼ぶのです。た

またま私の上司は厳しかったです。原稿を書いていくと、もう楽しみでしょうがないのです。私が書いた原稿を早くよこせと。待っているのは色鉛筆です。初めから色鉛筆で直し始めます。これが2年間続いたら、文章はうまくなります。ですから初めに会った上司が、にこにこしていて優しい上司はいい上司ではないかもしれないですね。厳しい顔をした、しっかりと指摘してくれる上司やいかつい顔をした上司がいいかもしれません。もう皆さんは市役所に行ったら、お客さんでも市民でもないのです。職員であります。上司はきつく言います。今までと違います。これが仕事なのです。

そして、千曲市は平成 15 年に合併をしました。戸倉町と上山田町と 1 市 2 町が合併して千曲市が誕生しました。誕生した時に、議会は国の特例で在任特例という制度があって、その時の議員は全員新しい市の議員になりましょう。それはオーケーだということにしたのです。ですから千曲市が合併した時に、56 名の議員がいたのです。人数が長野県議と同じくらいいたのです、すごい数です。ところがある日、市民の側からそれは無駄だと。でも議員たちは合併するために確かに苦勞したのです。地域からいろいろ言われ、苦勞しました。自分も新しい市の議員になるということを夢見て頑張ってきたのです。しかし、住民から見たら、理解されない部分がありました。

それは議員の報酬なのです。旧更埴市の議員の報酬は三十数万円、戸倉や上山田の町に行くとな数万円なのです。それを高い方の議員に合わせたのです、給料を。それがいけないという話になって、住民運動に火がつかしました。議会を解散する住民投票まで発展したのです。それは議員の中には防戦する方もいらっしゃいますし、大変だったのです。大きな問題になりました。長野県の中で千曲市が合併第 1 号でありました。各市町村も注目していたのです。議会を解散しろという大勢の市民の署名が集まりました。今度はその署名をチェックするのは、議員たちが自分でチェックしたのです。ダブっている、ダブっていないとやり始めたのです。これは泥沼の戦いになるかと思っていたのです。

その時、私は秘書課長をやっていました。これはどうなるかと思ひながら、議員たちと話をしたのです。そうはいつでも住民の意向が強いのです。そのようなことはおかしい。議会の側も住民から言われて解散するのは嫌なのです。そこで折衷案です。それならば議員さんはそれぞれ辞表を出しましょう。解散ではないのです。1 週間そこそこで、全員が日付をばらばらにしながら辞表を出しました。最後の 1 人の議長が辞表を持ってきて、議員が誰もいなくなってしまう。それで選挙をやったのです。そのような経過を千曲市はとってきたのです。以来、長野県の大町市にしても長野市にしても上田市にしても、合併をした市は、在任特例は長野県からは消えたのです。どこもそれはやらなかったです。初めてやるということになりますと、そのような合併の目に見えない大きな力が働くようになるということでございます。

先ほど申したように、私も秘書に 15 年おりました。その時、当時の三浦佐久市長さんから、「秘書 10 か条」というものをもらったのです。今は多分、秘書課にあるかと思うのですが。岡田、こうやって秘書は、こういうふうにあるものだよ」と、市長に教わったの

です。以来、交流を深めているのです。その時の 10 か条の中に、先ほども申し上げたのですが、情報の収集が秘書課に勤めている人間の最大の役割なのです。市長を裸の王様にしないために、すべての情報を集める。情報を集めまくるのです。これは秘書課だけではないのです。職員の方々も部長や課長、どんどん情報を得たら、そのままにしておかない。必ず情報を交換してください。そのようなことが必要なのです。

市長が私に言うのです。秘書課長の次は「議会事務局に行ってください」と。今まで 15 年間議会とけんかしてきた秘書課長が、なぜ議会に行かなければいけないのかと思いましたが、議会事務局の局長となりました。行ってみると議会と丁々発止やりながらも、ある意味、議員さんたちは分かってくれているのです。そこはよかったです。しかし議会というのは、ある意味政治家ですから、きちんとルールは守らせることが必要です議会には一般質問するのに何月幾日の何時までに質問通告書を出してくださいというルールがありまして、全員に伝えますその時間帯よりも遅れたら、受け付けられませんと。その期限の日に締め切り時間に 15 秒遅れてある議員が質問通告書を出してきました。「局長、すいません遅れちゃって。ちょっと遅れたっていうか、まだいいよね」と持ってきたのです。「私の時計、これ電波時計だけど 15 秒遅れてますよ。それは、受け付けできません」。すぐに「なんだ、それは」となりました。

それで議長のところに行くわけです。「局長がそんなことを言ったら困る。一般質問をするのは議員の権利ではないか」と言ってきたのです。議長も一緒になって「なんとかならないか」と言いました。なんとかならないというよりも、その人は元々学校の先生をやっていたのです。それから議員になったのです。「学校って、そんなもの教えるんですか」と私は聞いたのです。「時間を守れないようなことではだめです。一切受け付けできませんから」と、頑として私は受け付けませんでした。以来、わが千曲市の議会では、通告書が遅れたことはありません。ルールはルールで守ってもらわなければいけないです。そのような意味では、言うべきところはきちんと言わなければいけないと思います。

これから少し千曲市の宣伝をさせてもらいます。長野市と上田市のちょうど中間辺りに千曲市はあるのです。しかし千曲市は経済的に非常に大変なのです。長野商圏と上田商圏に挟まれていますから。しかし地図の上から見て、千曲市を中心にして時間距離 1 時間のエリアに何人の県民が住んでいるか調べたのです。見方を変えたら変わるのです。1 時間の時間エリアの中に 120 万弱、117 万人の県民が住んでいるのです。約 60%。この強みを生かそうということで、職員にはそのような話をしています。長野と上田の中間だから仕方ないと言っているのか。いや、自分の市の周りに 120 万人が住んでいると思ったら、変わるでしょう。ですから物事は見方によって大きく変わると思います。それを今、職員に言っておきまして、そのような町を作ろうと。

あとは町の基本目標をはっきり分かるように、市民にも職員にも示しました。「五つの町を作っていきますよ」と、私は千曲市を言ったのです。川の東側は高速交通網が十分できている町なのです。ないのは港と空港だけ。そこに新たに北陸新幹線の新駅を作りましよ

うということは、千曲市の 20 年来からの希望なのです。川の西側の稲荷山という地域、更級という地域を知っていますね。歴史と文化の町、重伝建、昭和、明治初期の蔵が、120 もそろっている町があるのです。その蔵を全部整備しましょう。そして名勝娯楽を日本遺産にしようということで、今進んでいるのです。そしてもう一つは、戸倉上山田温泉。温泉とスポーツと健康を一つにして、あそこにそのようなゾーンを作っていこう。四つ目は、幅 500 メートルの千曲川が市の真ん中を走っています。この真ん中の千曲川の生態系をきちんと保存し、せせらぎの音が聞こえるような砂礫河原を作ろう。このような目標を作ったのです。それぞれの地域づくりが結合して一つの千曲市ができるということに、今、進んでいるわけであります。

行政の職員は、部課長もそうなのですけれども、そこだけでやっていると自分の情報しか得ていないのです。つくづく思うわけでありますが、攻める部と守る部、組織はそうできているのです。攻める地域のセクションというのは、ある意味、情報交換ができていなければ攻めていかれません。そこで今年度から毎週金曜日、朝 8 時から 30 分間、攻める部長を全部集め、情報交換や成果を発表してもらい会議を行っています。集まるのは、たった 4、5 人の部長であります。そのように変えていきたいと思っています。人口が減って厳しければ厳しいほど、役所の中はしっかりとまとまって情報交換をしていかないと後れを取ります。

そのような意味では、私たちが目指す、市町村が目指すものとは何なのだろう。最終的に皆さんは何を目指していきますか。市役所に入って何を指すか。市をどうするこうするという議論もあるのでしょうけれども、そこに住んでいる市民が、住んでいてどのくらい満足するかなのです。私は市民の満足度が上がるのが行政の成果だと思っています。「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中で、KPI を作り、目標を作って、町を作っていこうとしました。でも最後は、市民の満足度がきちんと上がるような政策なり、行政の成果として持っていくことが必要かと思うのです。

それには、皆さんのような若い方々のアイデアも絶対必要なのです。そして市民が何を考え、どのような動きをしているのかというマーケティングをまずやってみてください。相手の考えていることが分からなかったら、どのような手も打ちようがありません。戦国時代ならば、すぐやられている。自分の市町村の中で今のような動きがあつて、どのような市民がいて、何を言っているのか。まずはマーケティングをきちんとやること。そのマーケティングをやっていないと、対応するマネジメントはできないのです。行政も民間の企業と全く同じだと考えていただきたい。民間の企業は商品を守るためのマーケティングをします。行政は市民の満足度を得るためのマーケティングをしてください。このマーケティングは、本当にこれから行政が変わるには必要なのです。それできちんとマネジメントができるかできないか。マネジメントできない上司はいらないです。そうでなければ、行政は変わることはできないと思うのです。

長野県は観光県であります。昨日も台湾から千曲市に大手旅行会社 5 社がやってまいり

ました。戸倉上山田温泉の芸者遊びを本当に喜んでやっているのです。そのような体験ツアーというものをやったのです。明日、今度は中国から千曲市へ来ます。インバウンド観光。日本人口が減っていく中で、どこに活路を見出すか。海外からお客様を連れてくることも必要である。今は市の若い人たちが動いています。飯山市さんはもうやっていると思いますけれども、日本版DMO、これを観光まちづくりと言っていますが、やろうということなのです。

観光DMOは何かと言えば、DMOは、一番分かりやすく言うと、D、どうやって、M、もうけるか、O、大人の会議なのです。皆、観光は観光業者だけのものと考えている人が多いのです。しかし海外から来るさまざまな人とやってきますと、観光は町なのです。町そのものが観光なのです。ですから町を構成する市民も一員なのです。農家も一員なのです。商店も商品も全部一緒なのです。皆で町を盛り上げようとする観光まちづくり、DMOは、どうやってもうけるか。この1点なのです。そのために新たに観光に関する考え方を変えなければいけません。そこが大きいかと思えます。

このようなことをなぜ言うかといいますと、地方自治体は、今、経営感覚が求められる時代になったと思っているのです。経営感覚は何かと言うと、皆さん方は分かると思うのですけれども、今まで行政は何もしなくても税金という歳入がどんと入ってきたのです。それをちょうどよく、うまく配分すればよかったです。ところが今はその税金がそれほど入ってこなくなった。国も1,000兆円からの借金をしています。財政的にどんどん厳しい社会になっている。そうしますと、入ってきた税金を配分できなくなってくるのです。どのようにして歳入を増やすかの知恵を出さなければいけなくなってきました。どのようにお金を集めるか。民間でも行政もそうなのでしょうけれども、クラウドファンディングをやろうか、ネーミングライツをやろうか。たくさんあります。どのようにして稼ぐか。しかし、今まで行政の職員は、自分の力で稼げなどと言われても稼いだことがないのです。自分の力で金を稼いだなどという職員は1人もいないのです、今までは。だから、簡単に答えが出ないというのは当たり前なのです。

市役所が変わってほしいと思うこともあるのです。『種の起源』というダーウィンが言った言葉があります。この世に生きるものの、生き残れるものは何か。最も強いものが生き残るのか。そうではない。では、最も頭の良いものが生き残れるのかといえば、そうではないのです。では何か。それは変化に対応できる生き物なのです。きちんとマーケティングができれば変化にも対応できるのです。すべてつながっているのです。行政もこれからはそのような経営理念や経営感覚を持ってやっていただきたいと思えます。そうでなければ、地方自治体の格差は間違いなく、全国一律ではなくなります。自治体間の格差の変化が見られると思えます。

行政もこれからは、どちらかという競争社会にさらされるかと思えます。従って、われわれ行政機関に携わる職員は、さまざまな変化に対応していかなければ、市民に対する責任が持てない。そうになってしまうと思うのです。皆さん方はまさらかな状況の中で市役



所に入ります。自分の考えていること、「こんなことを言ったらおかしいな」などと思っていることは、どんどん伝えていってください。新しい風をどんどん吹き込んでください。これからの市役所は守りだけではないのです。攻め、やりがいのある職場に変わらなければいけないし、変えていくのは、まず皆さんからと思います。そして行政マンとして、パブリックサーバントとして、誇りを持って、自信を持って行政を進めていただければありがたいし、そして、おらが町を皆さんの肩でしっかりと背負ってください。これが私からお願いをしたいと思う最大の言葉であります。

そして皆さん、まずは自身が健康で、病気にならないように。これが一番であります。せつかく市役所に入ったのです。すごい競争倍率の中で期待されて入った皆さんであります。どうか健康には十分留意されて、まずは同期の仲間と一緒に大事にして、それが一つかと思っています。皆さんのこれからのご活躍、各市の皆さん方がそれぞれ職場に帰って、まず何に取り組むか。その一つのきっかけとなって、私の話がお役に立てればいいなと思います。そのような意味では、各市のご発展のために皆様方の一層のご活躍を心からお願いし、私のお話とさせていただきます。ありがとうございました。