

今日は、98名の皆さんが研修を受けていらっしゃるということです。まずもって、それぞれの自治体職員として採用されました皆さんに、心からお祝いを申し上げたいと思います。大変ご苦労さまです。また、今日、明日と2日間にわたり研修をされるということで、よりよい研修になりますように、心からご期待申し上げたいと思います。

今ご紹介いただきました、この諏訪市の隣にあります、ちょうど諏訪湖の対岸になるのですけれども、下諏訪町の町長を務めている青木です。1時間ほど時間をいただきましたので、お話をさせていただければと思います。

採用され、それぞれの職場に配属されて、ちょうど20日間が過ぎたわけで、皆さん方はかなりの緊張感をもって今の職場で仕事をなされていると思います。ちょうど疲れが出てきたころだと思い、この2日間の研修は、ある意味で職場から解放されてほっとできる時間でもあるかなと思っていますので、気楽に聞いていただければありがたいなと思っています。今さら私から公務員の責務や義務や責任といったことはお話をするつもりはありません。これはきっと研修の中で他の人から、いろいろと話をお聞きできるのではないかと思いますので、今、私が進めていますまちづくり等の雑感を述べさせていただきながら、それが皆さん方のご参考になればありがたいと思っていますので、よろしくお願ひしたいと思います。

先ほども言いましたが、ちょうど20日間が過ぎて、ほっとして疲れが出ているというころだと思います、実は私も高校時代にちょうどこの席に座ったのです。南側の窓際のこの席に、竹渕さんが座っているところに座ったのです。私は高校時代、ボートをやっていたのです。ボートは知っていますか？諏訪湖が長野県唯一のボートができる会場でしたから、岡谷南高校でボートを必死にやっていました。朝5時起きをして練習をしまして、ちょうど授業が始まるころにはもう眠気が来ているわけで、この一番端の席はちょうど南向きの窓側の席で、授業はほとんど寝ていたというのが私で、先生も「いや、青木はな、ボートを一生懸命やってるから、まあ、起こさなんて寝かしといてやれや」というぐらいの、当時はもう40年以上前ですか、そのような状況でした。したがって、皆さん方もそのようなつもりでお聞きいただければありがたいと思います。前の席の皆さんだけはあまり、本当に寝てしまい、いびきでも私に聞こえますとテンションが下がりますので、それだけは勘弁していただきたいと思いますが、よろしくお願ひしたいと思っています。

なぜ、そのような私が首長になったかということ、ちょうどその席に座っていて、英語の授業があり、ふだん先生は「青木には余り指さないでおいてやろう。寝かしといてやろう」と思ったのですけれども、実はあるとき、私のところに先生が指してくれたのです。「何だろう」と思って。ただ、何を先生が私に聞いているかはわからなかったのです。まわりの人が指を指しているのです、ある人を、このあたりに座っていた。「何で、このやつを指さしてるのかな」と思って。私は答えが何かわからない。それは実は望月というボート部の男だったのです。ボート部の男で望月君だったから、先生に、答えに窮して「モチヅキ」と答えてしまったのです。そうしたら「英語の答えでモチヅキがあるか」と。よく聞いてみたら、ボートの先端のことを英語で何というかということをお聞かれたのです。これなら

ば青木は答えられるだろうということで私を指してくれたのです。実は何を聞かれたかよくわからなかったので、望月君は実はボートのポジションがバウというポジションだったのです。先端のことをバウと言うのです。それが英語でバウというのが答えだったので、「これならば青木は答えられるだろう」ということで、皆、友達がこうして望月君を指してしてくれたのです。私はそのことさえも答えられなかったというような状況であったのですが、そのような仲間や先生に支えられながら、いい高校時代を過ごしたものです。

そのような私が、では、なぜ今こうして町長という立場にならせていただいているのかということですが、やはりそれはいろいろな知識や経験だけではなく、そこに思いがあるかどうかだと思います。下諏訪を思い、そしてまた、いろいろと培ってきた経験の中で推されて今このような立場になっているのだと感じるわけです。そのようなお話をさせていただきながら、それが皆さん方にとって何かいい参考になればありがたいと思いつつお話をさせていただきたいと思つています。

私が町長になったのは、今から 11 年前の平成 16 年です。その当時は、皆さん方もご承知だと思いますが、平成の大合併ということで自治体が合併を目指していました。この諏訪地域も、6 市町村が合併していこうということで合併協議会を作り、平成 14 年ごろから取り組んでまいりました。残念ながら、15 年には茅野市と原村と富士見が住民アンケートもしくは住民投票により、合併を離脱しました。それでも何とか合併を進めようと、諏訪市と岡谷市と下諏訪町が湖周 2 市 1 町で合併していこうということで協議会を作り、もうほとんど下諏訪町と岡谷市の住民投票では合併賛成、あとは諏訪市が残るだけで、諏訪市がアンケートをしましたが、残念ながらそのアンケート結果は合併反対ということになり、諏訪市が離脱、そしてすべての合併協議が頓挫してしまつた。そのような歴史があるわけです。それが平成 16 年です。

当時、私はその諏訪圏の青年会議所 OB 会の一員として合併を推進していましたから、車に乗り、その住民投票の際には「ぜひ合併賛成ということでお願いします」というような運動も盛んにさせていただいていたところです。それでも、残念ながら合併が頓挫してしまつたということです。そしてその年に、下諏訪町の前の町長さんが平成 16 年 11 月 3 日に急死されてしまうのです。1 期目のまだ 2 年半しか経っていない町長さんだったので、残念ながら東京の方へ出張されている際に急死されてしまうのです。それが 11 月 3 日でした。急遽、何とか後任を見つけなければいけないということで、白羽の矢が私に当たってしまったわけです。「なぜ、私が」と自問自答しました。「合併を推進していた私が、自立を目指さなければいけないまちづくりを進めなければいけないという下諏訪町の町長になることが本当にふさわしいことなのか。何で私がやらなければいけないのか」ということを自問自答しながら、それでも多くの皆さん方に推されて 11 月 30 日からの選挙、そして 12 月 5 日には町長として信任を得てスタートさせていただいたという歴史があります。

当然、12 月といいますがと議会が始まるわけです。5 日に就任し、6 日には当選証書をいただき、そして通常ならばそこからいくつかのレクチャーが始まり、もう 12 月議会をし

なければいけないということで、翌7日には議会が何の予行演習もなくスタートした。そのような思いがあり、議会の皆さんも、そのように行政経験のない私でしたから、非常に優しく受け入れていただいたわけですが、その中でも、諏訪は一つの思いや、下諏訪に対する思い、そのようなことも議員の皆さんにお伝えさせていただいた12月議会でした。

その中で非常に大きな問題があったのです、12月の予算編成に当たり、南小学校という学校を耐震改修するかどうかということで、私もまったくその認識がなかったのですが、実は町長になり、その議会の中で教育長が「町長、悪いけれども、次の17年度の予算の中から南小の耐震化の事業ができなくなりましたっていうことを伝えてください」と言われたのです。実は国の予算が思うように獲得することができなくなり、耐震改修事業ができなくなってしまいましたということを議会に報告してくださいと、これが私の町長としてのスタートでした。それが非常に印象に残っています。そのことが進め方も含め、私の町長人生の中で大きな転機になる問題でした。

といいますのも、「協働のまちづくり」というテーマのお話をさせていただこうと思うのですが、その南小学校の耐震改修事業はかなり行政が主体になって計画を進めてきていましたから、国の補助金がなくなったということで事業ができないということに決定したのです。それは学校もPTAも地域の皆さんも、まさに寝耳に水のような話であり、事前協議が何もなされない中で決定がされてきたということであり、かなりいろいろな皆さんから批判が出てきたことは事実です。議会の皆さんからも、なぜこのような形になってしまったのだということがかなり強烈に指摘されたわけです。そこで、振り返ってみれば、この進め方に大きな問題があったのではないかと私を感じさせていただいたわけです。といいますのも、まちづくりを進めるときに、そのようなものはある程度住民の皆さんの合意形成をし、計画をしっかり作り、そして進めてくるのが本来の姿であろうが、そのときにそのような経過をまったく経ないで改修の計画が進められ、頓挫したということでした。

実は、協働推進条例が15年に下諏訪町でスタートしました。協働推進条例とは、「まちづくりというものは行政と住民が同じ平らな状態でそれぞれが補完し合い、行政運営やまちづくりを進めていきましょう」というような条例です。実は、私は町長になる前に、その条例の策定に民間の代表として加わらせていただきました。したがって、この条例に対しては、協働のまちづくりに対しては非常に強い思いがあったことは事実です。その策定に当たっては1年半をかけたのです。条例を作るときは大体、行政がルールを敷きます。たたき台を作り、それに対して意見をお聞きしますということが普通のパターンですから、おそらく策定委員会は、行政側から言わせると、2回か3回の会議を経てお墨つきをもらえばそのまま条例化をしていきましょうというような形で進められ始めました。しかし、私たち12人の委員会メンバーはそれに納得しませんでした。そのため、半年ぐらいでその条例化に向けてはスケジュールでやっていたのですが、それを実は23回、結果的には委員会を開き、一言一句全部見直しをさせていただいて、自分たちの言葉で自分たちの思いをしっかりとした条例とさせていただきました。結局23回かかったのです。1年半

かかりました。しかし、そこには私たちの思いがしっかりと込められた条例ができたという自負心を持っていました。私たちその委員会 12 人のメンバーは、23 回だから「23 カラットの会」という名前をつけ、いまだにその仲間は健在です。それだけの思いを持って協働推進条例をいうものを作らせていただいた、そのような思いがあります。

では、その南小の計画はどこがおかしかったのか。やはりスタートが違っていたのです。本来ならば、行政だけでそのような計画を進めるわけではなく、計画的に進めるためにはいろいろな皆さんの意見をきちんと聞いておかなければいけない。学校関係者もいるでしょう。PTAの皆さんもいるでしょう。地域の皆さんもいるでしょう。そのような皆さんに、あり方、どのように進めたらいいか、どのような学校にしていっていいかということを中心に、計画作りの段階から参画してもらって物を作っていく、このことの大切さを非常に感じたわけです。その中で6市町村の合併が頓挫し、自立のまちづくりを進めなければいけない。そのようなときに私は町長にならせていただき、まずは協働のまちづくりこそが大変重要だと。そして、自立を目指すためには計画的な行財政運営の必要性を非常に強く感じながら、行政運営を進めていこう、そのような思いでスタートさせていただきました。

そのレジュメにお書きしたのは、3つの計画を提示させていただいています。実は、16年12月に就任して、平成17年は、下諏訪町が18年からスタートする総合計画、第5次の総合計画だったのですが、その総合計画は10年スパンで考えるのです。前期と後期を5年ずつに分けるのです。総合計画の5年が17年で経過し、18年からは総合計画の後期5年間を決めるという年だったのです。その下諏訪町の総合計画の人口予測は、人口が増えていくというベクトルの方向。総合計画というと、どちらかというと、当時は、明るい将来像のためには人口増、産業も活性化します。目標値を高くとって総合計画を作っていたのです。したがって、後期5年のものも、その基本方針でいくと、人口が増加するという方向で下諏訪町の総合計画が作られていたのです。これは私は、おかしいだろうと。今まさに国全体が人口減少の時代が予測より早く進んできています。ただ、まだ18年当時はそれが明確には示せるような段階ではありませんでしたから、その総合計画を基本的に見直そうということにしました。したがって、後期5年を捨て、第5次の総合計画を捨て、新たな総合計画を作り直してほしいと、このことからスタートしました。どう考えても下諏訪町は、この諏訪圏域の中でも一番高齢化率が高い町です。高齢化率とは、65歳以上の高齢者が今、下諏訪町は35%を超えています。この諏訪圏域の中でも最も高い高齢化率です。そして、残念ながら、出生率も本当に低率でいます。住宅地がないのですから、ほとんど若者が帰ってこられないような町になってしまっているわけです。どうしても、人口構成からいって、人口が増加するという要素がなかなか難しいわけです。したがって、総合計画を見直そうということにさせていただきました。

人口の減少。もう平成27年度には2万1,000を切ってしまうという状況まで提示させていただき、総合計画を出させていただきました。それによりまして何ができるかというと、人口減少に備えた行政運営というものが計画できるわけです。例えば、保育園。下諏

訪町には当初7園、一番多いときに8園あったのですが、私が就任したときには7つの保育園がありました。非常にコンパクトな町でありながら、7つの保育園があったのです。それも見直しをしなければいけないということで、人口減少に備えるためには、保育園児がどのくらいの推移でいくか、そのようなことも含めて検討委員会を作らせていただきました。それには保護者の皆さんや保育園長OBの皆さんなど何人かの皆さんに集まっただき、検討委員会を作り、1年間議論しました。その中で「下諏訪町では3つの園があれば大丈夫です」というような答申をいただきました。当初、行政では4つの園にしようという計画でいたのですけれども、あり方検討委員会の皆さんに話し合いをしていただいたら、やはり地域バランスを考えて3つの園でやっていくことがふさわしいでしょうという答申をいただきました。

それにより、下諏訪町全体の保育環境をどう考えるか。今それぞれの自治体で苦勞していることは、1つの園を廃園するというと地域の皆さんから絶対的に反対されますから、なかなか廃園・廃校にはできないということが現実なのですが、私は下諏訪町全体の保育環境をどう考えるかというところからスタートしましたから、7園ある保育園のどこをなくすという話ではなく、3つの園でやっていきましょうという結論が出ましたから、それならばどの園をどのようにするかということは下諏訪町全体で考えるようにさせていただいたわけです。それによりまして、検討委員会の結果3園にということになりましたから、今度はそれを地域の皆さんにお話しさせていただくという段階になったわけです。保育担当者の前に総務課の企画係に頼み、1年間かけ、それぞれの地域の保護者の皆さんや地域の皆さんに説明に参りました。いろいろな意見が出ました。「遠くなるんじゃないか」。そのような中で比較的皆さん方が、これからの人口減少の時代が来る、保育園児が、当時750人の定員の保育園の7園の体制でしたが、最高でも500人に減ってしまう。そのようなときに、それならば150人規模や180人ぐらいの規模の保育園が3つあればいいのだということを経済的に皆さん方に1年間かけてご理解いただきました。それにより、「じゃあ、通園バスを作ってください」「そのかわり保育園は、できたら新しくしてください」、このような要望が寄せられました。それにはきちんと応えましょうということで、その3園体制ですることだけのご理解は住民の皆さんにいただくことができました。

そして、今度は担当者が、先ほど言いました、「じゃあ、バスは導入します」「じゃ、どこにどこの保育園を新しくします」「どの保育園はなくします」、このことをまたさらに1年間かけて説明をさせていただきました。結局そのようなことの積み重ねにより、おかげさまで今、下諏訪は3園体制でスタートさせていただいています。これはやはり、「きちんと住民に対して説明責任を果たせるかどうか、このことが大変重要なのだ」これはぜひ認識していただきたいと思います。よかれと思ってやることも、住民の皆さんに理解を得るためには、きちんと説明をする。そして、そこで出てくる要望に対して真摯に、応えられるべきものはできるだけ応えてあげる。この姿勢を持つことが非常に大切なことだと、改めて感じさせていただいた事例です。

先ほど南小の話をさせていただきましたが、実はあの南小学校も、今やっとな、この3月

に改築ができたのです。スタートが間違っているという思いから、これも南小の改修計画について、あり方検討委員会というものを作らせていただきました。当然学校やPTAや地域の皆さんや保護者の皆さんに入っただき、検討会を開きました。耐震改修に設計士にも入ってもらってやったら、21億かかるのです。全面改築して建て直したらどのくらいかかると言ったら、当時は、23億円でできるというのです。2億円の違いです。改修と、まったく新しく改築することに、2億円の差しかないということがわかったのです。これはやはり、いろいろな人たちの意見を聞きながら、また設計士の皆さんにも入っただき、検討会の中で、そのような結論が出てきたわけです。「これならば、皆さん、どうですか。ここで耐震改修ということよりも、23億、それでできるかどうかはわからないけれども、全面改築した方が、子供たちにとってもより良い環境ができるじゃないですか。ただ、そうすると、町の財政力ではすぐには計画どおりに南小を改築することはできません。何年か待ってください」というお願いをしました。それは、建設費用の3分の1が貯まるまで待ってくれませんか。改築には国の補助や県の補助が潤沢にいただけないのです。したがって、自分の持ち出しが非常に多い。後年度に借金を残す方法もありますが、それよりは学校としてまだまだもつのならば、何年かは今のままで我慢していただき、3分の1の約7億円の建設資金が貯まったら、必ず着手するからということでお願いできないか。ご了解をいただきました。

その後7年かけて毎年1億円ずつ、私は資金を貯めました。そして、実は1年遅れてしまったのですけれども、それは耐震化の事業で他の町中学校の耐震化を1年どうしても早めてやらなければいけなくなったために、7年でなくて8年になってしまったのですが、7億5,000万ほどの資金を貯めて、南小の改築が3年前に着手されました。そして今、完成したところです。そのようなことも、やはり住民の皆さんにきちんと説明をし、「今の町の状況はどのようなことなのだ、したがって、このような形でもって、より良い、子供たちに対する環境を作っていきますから、ご理解いただきたい」そのような話をさせていただきながら進めてきたのが今の形です。それが、2番目の行財政経営プランという計画です。それまでは総合計画があり、実施計画というものはあるのですけれども、下諏訪町の予想されるであろう大型の建設事業を、年度を区切っていき、後年度に大きな負担を残さないような形で計画的に実施していく。それが、行財政経営プランです。それにより、町民の皆さんに、「こういった形で、この年からこの学校の改築をやりますよ」「この年から、先ほどお約束した保育園の改築事業に入りますよ」といったことを全部、町民の皆さんに提示させていただき計画、それが行財政経営プランです。そのような経営の手法を行政や自治体もきちんと持ちながら計画的に支出していく、そのことを作ったのが行財政経営プランです。

そして、3つ目の行政改革大綱。これは先ほども言いました、6市町村の合併が頓挫し、自立を目指すためには行政改革は、下諏訪町だけでなく、どこの自治体も皆、取り組まなければいけない大きな課題でした。当時、平成18年から三位一体の改革というものが始まりました。小泉政権のときです。明らかに地方交付税が減らされるという状況がわかり

ましたから、行政改革を進める中で、地方交付税が減らされても、いかに持続可能な自治体としてやっていけるかどうか。このことのための行政改革は喫緊の課題でした。そして、その大綱を作らせていただき、行政改革に取り組んできたのです。身の丈財政の確立、それは行財政経営プランの中で骨格は作り、そして職員の意識改革とともに機構改革をさせていただきました。当時私が入ったときには、290人ぐらいの正規職員が役場にはいました。そして、13の課と80の係がありました。それを何とか、行政改革をする中で職員数の、いわゆる人件費の削減になるのですが、そのようなものをしていきますよと、職員の理解を得ながら、これも1年間かけて計画を作らせていただきました。結果的には、13課あったものを10課に、そしてこれが一番乱暴だったのですが、80係を41係に、半分に係を減らしてしまったのです。ということは、今まで係長職であった何人かは、半分にになりますから、係長職を解かれるわけです。これはかなりの痛みを分かち合う改革でした。しかしこのことをやらないと、この先が見えてこない。そのような思いでやらせていただきました。

大きな課になることによって弊害はあるでしょうけれども、私はグループ化というものを強めようと思いました。わりと行政職員は縦割り行政やセクト化、このようなものが、私も民間から入ってきましたから、対応力に非常に時間がかかる。そして、自分の係のことは、自分の仕事に対しては実直にものすごく早い、この部分は大事なことですけれども、隣の席の違う係の人のことにはわりと無頓着で、協力し合う体制ができていない。これはある意味では非常に行政の弊害です。これを何とかなくしていこうよと。すべてこれをなくすことは難しいのですが、できるだけ大きな課でグループ制をとり、係はなるべく……。なぜなら、80係あると1人係長などというところもあったのです。係長1人しかいない係があった。そうすると、その係の人たちは年間にこのことだけは一生懸命やるけれども、暇な時期もあるわけです。けれども、その係長はその係の人間だから、他のところに目を向けようとしません。そのようなことではなく、いくつかの係を統合することによってグループ制をとり、より皆で対応していく形の方がベターではないか。このことを職員の皆さんにもお伝えし、課を超えた連携や係を超えた連携をすることにより、より自分たちの仕事が楽になるのだというようなことを訴えさせていただきながら、行政改革を進めてまいりました。職員数は、消防が広域化のため30人減ったものですから、今は216人。当時290人だった。消防職を入れても246人ということでしょうか。かなり職員数を減らしてきたことは事実です。人件費の削減効果も、年間2億円を超える削減をしてきたわけです。そのような痛みも感じながら改革を進めてきた。そのような3つの計画をもって行政運営をしてきた。これが私のスタートであり、原点です。そのような3つの計画に基づいての計画行政は、これからもきちんと守られ、進められていくのではないかと思います。

そして、より効果的にまちづくりを進めるために何が必要かということが、「協働のまちづくり」です。先ほども言いましたが、当町は高齢化率の非常に高い町でもあります。そしてまた、先ほどご紹介いただいた、自然や文化というものが大変豊富にある、わりと贅

沢な町、また、行政区域が非常にコンパクトな町である。そのような、ある意味では特色を生かしながら、地域の持っている「宝」を生かしたまちづくりを進めていかなければいけない。そのような思いが非常に強くありました。そのためには「協働のまちづくり」というものが、ある意味で大変大きなキーワードになってきたわけです。

高齢化率が高いということを悲観的に捉えるのではなくて、それだけ、もし健康で元気な高齢者がいるのならば、地域で活躍してくれる形を作ればいいのではないか。そして、地域に愛着を持ってくれる町民を作るためには、地域の「宝」を生かすまちづくりをして、みずから手でそれを生かす形を作っていけばいいのではないか。それが「協働のまちづくり」です。戦後復興してくる中で行政はいろいろな行政サービスをしてきてしまったのです。してきてしまったという言い方は変ですが、いろいろなことをすべて行政が手を差し伸べ、かゆいところに手が届く行政を作り上げてきました。それによって何が起きたかという、住民は自主自立、自分の町は自分で守るという意識が大変希薄になってきてしまったことは事実です。ごみ出し一つも、昔は、ごみというものは自分の庭で焼くか、生ごみというものは極力出さないようにする。けれども、今はそれをごみの収集車で焼却場に持っていけば、皆それができてしまう。当たり前のそのような行政になってしまった。ごみの出し方や雪かき一つも行政に頼るような地域になってきてしまった。これを何とか、そうではなく、災害時も含め、自分たちの町は自分たちで守る、自分たちの身は自分で守る、そのような意識をきちんと作っていかないと、これからの時代の行政運営はできない。このことがまさに「協働のまちづくり」の必要の原点なのです。ただ、それをストレートに住民に言うと、反発が来ます。必ず反発が来ます。「税金を払ってるんだから、行政がやるのが当たり前じゃないか」と言われます。したがって、そうではなくて「協働のまちづくり」ということで、皆さんと行政が一緒にテーブルに立って行政を進めていきましょう。そのようなスタンスでまちづくりを進める。これが協働推進条例の精神ですし、「協働のまちづくり」の原点ということで、住民の皆さんに理解していただく、いろいろな施策を作り始めました。

先ほど保育園のお話をさせていただきました。7つの保育園がありました。3つにしましたから、当然使われなくなっていった保育園もあるわけです。実は子育て支援センターが1つの園の中に共有されてあったのです。それを私は、子育て支援として要望の強かった子育て支援センターを、廃園となった保育園の方に新たに改修して作らせていただきました、独立して。そのときに、「子育て支援センター」ではなくて「子育てふれあいセンター」という名前にさせていただきました。ふれあいとは何だと思いませんか？ 子育て支援センターという、それまでにあったものは、そこに保育士のOBのような方たちが3、4人勤めて、子供を預かるのです。親はその場所に預けていく。ただそのような、保育園の延長のようなところ。果たして、それでいいのか、何か欠けているのではないかと思ったのです。

実はこれは笑い話のような話なのですが、下諏訪に保健センターというものが、乳幼児の健診があるのです、乳幼児健診。何か月かの子供たちを集めて健診しますよと。あ



る若いお母さんが、保健センターにお子さんを連れてこないで健診に来たのです。それで保健師が「お子さん、どうされました」と言ったら、「あれっ、子供を連れてこなきゃいけないんですか」とお母さんが言ったのです。「えっ」と思ったのです、保健師は。お子さんの健診にお子さんを連れてこなかったのです。そうしたら、そのお母さんいわく、「持ち物の中に書いてありませんでした、子供って」と。これは笑い話のような話ですが、現実に下諏訪の保健センターで起きていたのです。

これは、私はお母さんを責められないと思うのです。それはそうなのだろうけれども、おそらく初めてのお子さんを育て、子育てにパニック状態になっているような若いお母さんは、本当にそのような状況になってしまうお母さんがいても、おかしくない。このことは、昔は家庭にじいちゃん・ばあちゃんがいたり、地域の皆さんがいろいろな形で支援をしてくれていたから、それほど子育てに孤独感を感じているようなお父さんやお母さんはいなかったのですけれども、最近は核家族化が進み、おじいちゃんやおばあちゃんや地域のかかわり合いがなくなってきた。そのような中での若いお父さんやお母さんには、そのようなことがあり得るのだと思った。これは何とか、地域で支える形を作らなければいけないなど。それで考えたのがふれあいセンターなのです。このふれあいの意味には、先ほど言いました、高齢化率は高いけれど、地域には元気なお年寄りがたくさんいます。そのような方たちに、ふれあいセンターとして来てもらいましょうと。そして、昔からの食べ物や習慣や季節ごとの行事を教えてもらいましょう、若いお母さんたちに、お父さんたちに。そして、若いお母さんやお父さんが悩んでいたことを、行政職員という職員でなくて、そのようなおじいちゃんやおばあちゃんになれば、もしかすると気軽に相談してくれるような形ができるかもしれない。そのような形でスタートさせていただきました。

最初は、高齢者の皆さんやお年寄りがそのような施設に行くと、何かうるさがられるかと、少し心配したのです。しかし開いてみたら、それは逆だったのです。若いお母さんたちは、非常にそのことを喜んでくれました。この施設の名前は「子育てふれあいセンター ぼけっと」というのです。それをサポートしてくれる地域の高齢者の皆さんのことを「ぼけったー」というのですけれども、そのような人たちがすぐ組織してくれて、餅つきなどのことを教えてくれたり、食べ物のことを教えてくれたり、「こういうもんだよ」「ああいうもんだよ」と、いろいろなことを教えてくれる。これはうまくいくのかなと少し不安でスタートしたのですが、本当に若いお母さんたちが馴染んでくれました。非常にありがたいです。このようなことを教えてもらいたかったのですが、なかなか核家族化で、地域の皆さんにも、そしてまた私のお父さんやお母さんは遠くにいるので聞くことはできないけれども、この施設に来ればそのようなことを教えてもらえる。本当にいい形でスタートを切ることができましたし、もう5年目になるのですが、多くの皆さんに利用していただいています。そして、その「ぼけったー」の皆さんは、まさに生きがいです。自分の家に戻ると、姑さんになる。そうすると、お嫁さんとはうまくいかない、お嫁さんはなかなか素直におじいちゃんやおばあちゃんの言うことを聞いてくれない。けれども、そのような施設に行くと、よそのお母さんたちが、自分の言うことを素直に聞いてくれるのです。これ

は生きがいです。張り合いです。そうすると、「ぼけっただー」の皆さんも生き生きとしてここに通ってくれる。これはある意味では子育て支援と高齢者対策を一緒にしたような施設として今、活動しています。そのようなことをすべての施策の中に考えようと思いました。

もう1つは、伏見屋邸というものがあるのですが、そこは町が、中山道という、江戸時代の5街道のうちの1つ。下諏訪は、中山道という街道と甲州街道、甲州道中という2つの街道が諏訪大社の前で交わるという特色ある町なのですが、その中山道という通り沿いに明治初期の商売屋が残っており、そこをご寄付いただきました。しかし、ご寄付をいただいたのだけれど、行政の財産になっておらず、土地開発公社で取得していましたから、活用ができないのです。それを何とか修復して地域の活性化のために活用できないかということで、ここで職員は、皆さんでもそうあってほしいなと思うのだけれども、何とか、土地公の土地を町のものにするために補助金や交付金はないかということで、ちょうど今、一番後ろに座ってくれている、うちの企画課長や係長が当時見つけてきてくれた、国の歴史まちづくり計画というものを、国がそのような施策を、国土交通省と文科省と農水省の3つの省庁が一緒になって、歴史まちづくりに対する補助金や交付金を作ってくれたのです。私どもは全国で11番目にその認可を得て、補助金をもらって伏見屋邸の土地を購入することが、町の財産とすることができたのです。ですから、皆さん方もこれからいろいろな行政職をやっていく中で、国や県にどのような交付金や補助金があるかということは常にアンテナを高くして勉強しておいてもらいたいと思います。これは地域の力になる。このような町民益や市民益はないわけですから、これは皆さん方の労力次第で、町にとっての大きなプラスになりますから、そのようなことは認識していただきたいと思います。そして、おかげさまで伏見屋邸の土地を町の財産とすることができましたから、今度はそれに必要な改修も交付金をもらいながら、させていただきました。

その運営についてです。運営は、これを業者が主体となってやってしまうと、どうしてもそこに大きなお金もかかるし、そこに対する愛着というものが地域の中に生まれてこない、そのような思いがありました。そして今、その伏見屋邸の運営はサポーター、地域の皆さん、これは社中学校の中学生や、そこは御田町という商店街にも近いのですが、そのようなところの皆さん、そしてシルバー人材センターのシルバーの皆さんが、主体的にその運営にかかわってくれています。私がこのシルバーの皆さんにお願いするきっかけは、シルバーというものは皆さんご存じですか。シルバー人材センターとって、いわゆる高齢者の皆さんがまだまだ余力がある、その力を地域のために生かそうということで組織を作って、いろいろな仕事を受け入れている組織ですけれども、そのような皆さんが、年に1回か2回シルバーフェアをやって、いろいろな趣味を持っているわけです、趣味や能力を。そのようなことで、いろいろなものを作って下諏訪の文化センターでシルバーフェアをやって販売などをしている。その姿を見たときに、これだけいろいろな能力を持った人たちが1年に1回や2回のシルバーフェアのときだけ展示して販売するのではもったいない。

そこで、シルバーの皆さんに「皆さん、これを通年でそういったものが展示できたり販

売できたら、そういう場所があったらいいんじゃない？」と声かけをしたら、「ぜひ、そういう場所を作ってほしい」。さすがにそれを作ることはできないのだけれど、先ほど言った伏見屋邸をそのような場所にしていくことは可能ではないかということで、そのシルバーの皆さんに管理をお願いすることにしました。通常は2人分の経費しかシルバーにお払いしていないのですが、いつも4、5人の高齢者が自分で手作りの漬物を持って、そして冬場はこたつに当たって、観光客を自分の家のように呼び込んで、漬物を振る舞い、お茶を振る舞い、下諏訪の自慢話をしてくれたり、いい形で今、伏見屋邸が運営されています。多くの観光客の皆さんが本当によく立ち寄ってくれる。これは無料ですから。立ち寄ってくれて、ほっと故郷に帰ってきた、故郷の実家に帰ってきた、そのような感覚を覚えてくれています。これも、なぜ5人も6人も高齢者の皆さんがそこに来るか。それは、そこに居場所があるからです。高齢者の皆さんが自分の家にもってしまったら、病気や介護が必要になるような状況になる。けれども、そのような生きがいや張り合いを持ってそのような場所があれば、自分の力を精いっぱい発揮して接客ができる。これを非常に張り合いにしてくれています。そして、先ほど言いましたけれども、いろいろな趣味を持った人が絵画展をしたり写真展をしたり、そのような発表の場にもなっているのです。非常に素朴な展覧会なのですが、仰々しくないのが、何かそれが非常に身近なものとして感じられ、観光客の皆さんにも喜んで見ていただける。そのような形ができています。したがって、施策を進めるときに、何が大切か、どのような形で、今の下諏訪の高齢化率が高い、子育ての出生率が低い、それをどうしたらいいのか、そのようなことを常に包含して施策を作っていく。このような視点が非常に大事ではないかと思って進めているところです。

そしてもう1つは、地域の「宝」を生かす。今、地方創生が盛んに言われています。当たり前のことなのですが、地域が地域の宝、それぞれの皆さん方が今就職された自治体にはそれぞれの特徴があり、すばらしいものを持っておられると思います。そのような地域の「宝」をいかに生かしていくか。これは、行政だけで生かそうと思うと、なかなか難しい。けれども、地域の皆さんと一緒に、先ほど言いました協働という思いの中で、地域の皆さんと一緒にこれを生かしていこうという努力をすれば、必ずそれは地域の誇り、地域の本物の「宝」になっていきます。その思いで作らせていただいたものが、私のところでやっているチャレンジ事業支援金事業です。これは年間500万ぐらいの予算しかないのですが、最高額100万円で地域の「宝」を生かす事業。なるべくハードルを低くさせていただいて、1人でも、思いがあれば、企画さえよければ出しますというものです。それは、最初に要綱を作らせたときに、行政マンは「ああいうことがあったら問題になっちゃうな」「こういうことがあったら問題になっちゃうな」といって積み重ねていくと、非常にハードルが高くて、使い勝手の悪い事業になってしまうのです。皆さん、気をつけておいてもらいたいのが、ある意味で行政職員はその部分も大事なのですが、そのような事業は、使ってもらって何ぼです。したがって、ぎりぎり許されるまでの範ちゅうの中であるべくハードルを低くして支援したり、町の活性化に役立ててもらおう補助金や事業でなければ、本末転倒になってしまうと思いますから、私はそれをやりました。

ただ、そこでエントリーしてもらってきた事業が本当にこの下諏訪町のためになるのかどうかの判定は、民間の皆さんにお願いしました。チャレンジ事業支援金の審査会は今、11人の審査会員が居てこれはすべて民間の皆さんです。行政職員は一切入っていません。民間の皆さんが民間からの提案に対してマルバツをつけるのです。「この部分は公益性がないよ」「この部分はおかしいんじゃないですか」と。そして、私に答申をしてくれて、決定は私がします。私の責任で最終的にはやります。おかげさまで、そのようなチャレンジ事業支援金を使って、地域の「宝」が本当に生かされるような形にもなっているところなんです。その資料のところにも一部載せていただいています。最後のところで、これは東屋を作っているところなんです。ここは鎌倉街道とあって、江戸時代の前、鎌倉時代に「いざ鎌倉」というところで鎌倉街道が全国各地にあったのですが、下諏訪にも鎌倉街道が通っていて、その鎌倉街道の整備を地域の皆さんがやりましょうということになり、延べ500人以上の地域の皆さんが出て、野良仕事をしてきて道道の整備をしてくれました。最終的には県の補助金もいただきながら、この四阿屋<sup>あずまや</sup>も、地域の皆さん、地域のところに行くと、大工さんがいたり、左官屋さんがいたり、とびの皆さんがいたり、地域にたくさんいるんです。それを行政が頼むとなると何百万もかかってしまうのですが、地域の皆さんが主体的にこれを作ろうと思うと、地域理解は得やすいし、地域の中にあるそのような人材を活用することができるんです。ですから、100万円の材料費でこのようなものもできてしまうんです。

そして、一番大きなことは、行政がやろうとすると、地権者との問題でどうしてもいろいろな問題が発生してしまうけれども、地域の皆さんが自分たちの町の鎌倉街道をやろうと思うと、協力してくれるのです、地域の皆さんが。それによってこのような整備が可能になってくる。そして、これが完成したあとは、自分たちで作った場所だから、自分たちで整備した街道だからとあって非常に大切にしてくれます。「おらが町の宝物だ」と。まさにこれがまちづくりの私は原点だと思います。そのようなことの積み重ねによって、地域の「宝」を生かしたまちづくりが進んでくるのかなと、そのようなことも改めて感じさせていただいているところです。

これから皆さん方は、行政職員として地域のために活躍されると思います。ぜひとも、地域の声を聞く姿勢、そしてまた地域とともに自分が生かされる人材であってほしい。心から私はそう願っています。その今の気持ち、それぞれの町村のために自分が何ができるかということを考えながらいらっしゃると思います、そのような思いを大切にいただければありがたいなと思います。

そろそろ時間になってしまったのですが、最後の資料です。「仕事をする前に少しだけ考えるという行動を」という資料をつけさせていただきました。私も取りとめもない話をさせていただいたので、参考になったのかどうか不安ですが、これはうちの税務課長が一昨日、私のところに持ってきてくれた資料です。実は、それぞれの課長に、年間の課としての目標設定、それから個人の目標設定をして、私のところに4月中には持ってくるようにということで指示を出させていただいております、ヒアリングをしています。その中で

税務課長が、今回、自分の目標設定とともにこの資料を持ってきてくれました。「税務課の職員にこの 15 項目を徹底していきたいと思います。これを私の今年 1 年の目標にしたいと思います」と言って持ってきてくれました。これは民間の、インバケットというものをご承知かと思うけれども、その手法をとられたものらしいのです。それについて私は今、云々できませんけれども、非常にいい内容があった、わかりやすい内容だったと思っていますので、これは下諏訪町の職員の、ある意味では 1 つの行動目標にしていきたいと思いますながら、今日お持ちさせていただきました。ぜひとも参考になっていただければありがたいなと思います。なかなか忙しい日々を皆さん方、送られると思いますが、少し自分を振り返る、そのような時間を持ちながら行政運営に当たっていただけたらうれしいと思います。

そろそろ時間となりました。非常に取りとめもない話になってしまいましたが、皆さん方にとって少しでも役立つものがあれば幸いです。今後、皆さん方のそれぞれの自治体でのご活躍を心からご期待、ご祈念申し上げ、私の話とさせていただきたいと思います。ご清聴、誠にありがとうございました。