


## 研修等 報告書

平成 30 年 10 月 15 日

三田市議会議長 今北義明 様

私は、研修等報告書を下記のとおり提出します。

会 派 名	代表者	印
	議員名	小杉崇浩 
参加者氏名	小杉崇浩	印
講演会等研修名	公務員経験者、市長経験者だから語るセミナー	
研修事項	1. 役所を動かす質問の仕方準備編 1、2. 役所を動かす質問の仕方準備編 2 3. 役所を動かす質問の仕方実践編 1、4. 役所を動かす質問の仕方実践編 2	
日 時	平成 30 年 8 月 7 日 (火曜日) ~平成 30 年 8 月 8 日 (水曜日)	
場 所	TKP 東京駅八重洲カンファレンスセンター	
所 見	<p>元武雄市長の樋渡啓祐氏が講師ということで、市長時代の豊富な経験談を交えて、議員としてのあるべき姿について、独特の語り口で講演されていました。参加者数は 10 名程度で、大変密度の濃い講演を聞くことができました。</p> <p>2 日間を通して、議員としての姿勢や具体的な行動の仕方など、市長経験者としての視点での指摘がありました。特に印象に残った点として、まず、情報を持っている議員が最も頼りになるということでした。議員が具体的な情報を基に質問することで、行政としては具体的に施策に反映できるとのことでした。そして、情報収集の方法はテレビが一番であるが、自ら SNS 等で情報を発信することで情報が集まってくるということも強調されていました。</p> <p>自分の今後の議員活動において、大変重要な視点を学ぶことができ、またすぐに実践できることもたくさん学ぶことができる有意義な研修となりました。(詳しい内容は研修報告別紙参照)</p>	
添付資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修資料</li> <li>・パンフレット</li> <li>・当日写真</li> </ul>	

## 6 添付書類 (講演会内容のパンフレット等)

交付対象議員は会派名、議員名を記入してください。(代表者名、参加者氏名は不要)

研修報告別紙（小杉崇浩）

研修名：「公務員経験者、市長経験者だから語るセミナー」

講師：樋渡啓祐氏（元武雄市長）

日時：平成30年8月7日（火曜日）～平成30年8月8日（水曜日）

会場：TKP東京駅八重洲カンファレンスセンター

#### 【1日目午前】

まず、最初に理解すべきは財政について。

財政がわからないと、明後日の方向に議論が進んでしまう。

一般会計と特別会計の違い、交付税措置について等。

例えば、図書館の本の購入費。本の購入費は交付税措置となっている。

しかし、どの事業にどれだけの交付税が割り当てられているかはわからない。

だから、図書館の本に実際にいくら交付税措置が行われているかはわからない。

議員は専門家になる必要はまったくない。

そうではなく、行政のしていることに対して、「おかしいな」と気付けるようになることが大切。そのために、研修等で勉強すべき。

役所の組織について

・役所は縦割りか？

役所は縦割りではない。縦割りなのは国だけ。各省の予算を見ると、政策経費という自由に使える予算は30年間変わっていない。ある省で予算が足りなくなっても、他の省から持ってくることはできない。アメリカではできる。日本には、省ごとに国があるようなもの。地方団体は、余っている予算を、部局を超えて融通することができる。議員から、「この予算をこっちに回すべき」と言うことができる。これだけでも議員の大きな権限である。例えば、道路の新設に係る予算を、工事期間を4年のところを10年にすることで確保する等。結果的に、道路の新設予算を6割削った。これによって、教育にタブレットを導入することができた。また、水道管の修繕期間を安全性の確認をしっかりとらうことで、10年から50年にすることで、20億円を生み出すことができた。税収が増えたこともあるが、これらの削減によって、借金を100億減らすことができた。

議員にとっては、常識でこのくらいお金がかかるだろうというものに対して、具体的に経費が少なくてもすむような提案をしていくことが大切。こうすべきだ、と言うことは簡単。しかし、実際に実現することはとても難しい。役所は、実現するための方策を持っていないことが多いので、そのヒント（情報）を提供していくことが必要である。具体的な提案が伴う質問でなければダメ。

例えば、今、全国空き家バンクとして、空気で膨らませる大型テントを所有しようとしている。災害時等に、エアコン付きのお風呂として被災地に貸し出すことを考えている。平時

の時は、熱中症対策のために屋外プールに設置する、全天候型のゲートボール場に使う等が考えられ、多目的に使えるということも重要である。

もう一つの事例として、空き家対策を考えている。空き家対策では、空き家を予防するという発想が大事。交通機関が不便なことがそれに拍車をかけている現状があるために、3輪の電動アシストサイクルの貸し出し事業を考えている。図書館の本と同じ発想で、行政として所有し、それを無償で貸し出す仕組み。バス停に駐輪場を備え、既存の公共交通機関との共存を図るというもの。

・本当に「書き換え」はあるのか？

行政による文書の書き換えは実際にある。都合の良いように解釈している場合もあるので、特に議事録はしっかりチェックしておかなければならない。書き換えが起こる理由はけん制機能が働いていないからである。

・議員からの陳情はトップダウンが良い？

そうではない。係長とアクセスすることが大切。議員を重ねるといづれ係長も管理職になる。部長は現場のことはほとんどわかっていない。係長には、イベント等で接触する機会を作ることが大切。

・人事異動は市民のためになるか？

2つに分かれる。2～3年で移動する人（ジェネラリスト）と10年選手でじっくりと専門的に深掘りする人（スペシャリスト）を分けて考える必要がある。ジェネラリストはスペシャリストを頼りながら仕事を進める必要がある。採用の時から分けることも必要ではないか。特に、福祉とICTの分野ではスペシャリストが必要だと思う。

・地域おこし協力隊の今後はどうなる？

大問題になるのでは。市や町が直接選ばないことが求められる。実際、ろくな人がいない。

・イベントなどで休日手当、代休は？

休日手当を出すのではなく、代休にすべき。そして、休みはしっかり取るべき。1週間連続で休むことも効果的。

・役所とどう付き合うか。

係長クラス、現場クラスとコミュニケーションを取るべき。できる人間はできる人間を紹介する。できない人間は自分よりできない人間を紹介する。できる人は、若くても実現したいことを持っているもの。

・首長はどのように議員を見ているか。

情報を持っているかどうか。情報を持っている人は頼りになる。

・部長、課長はどのように見ているか。

じゃまされないか、という見方。じゃまされると思うと、排除しようとする。「しかし」と言わず、「そうですね」ということが大事。

・係長、非常勤はどのように見ているか。

遠い存在。「この人は」という人を探すことは大事。非常勤から常勤への登用も大切。

- ・職員が質問を作成するのは？

過去はあった。武雄市ではやめさせた。

- ・行政裏用語はあるか？

「検討します」は「やりません」、「研究します」は「やりたくない」との意味。曖昧な答弁には期限を切ることが大事。

- ・「忖度」はあるか？

人間社会なのだから、あるに決まっている。「忖度」されるくらいになることが大事。

- ・役所の意思決定は遅い？

実際は遅くない。株主がないから。議会が開かれないのなら、開くように求めることも大事。

- ・部長、課長の印鑑は必要か？

必要ではあるが、内容は把握していないことが多い。

- ・質問後の流れは？

議会对応、進行がわかるものが絶対に必要。

- ・予算は誰がもっているのか？誰が決めているのか。

現場が一番強い。係長を抑えるべき。

- ・予算編成の流れは？

自治体の規模による。大きな自治体では夏、小さなところは秋から始まる。まずは原案を作成する係長に話を聞く。

- ・決算で反省しているのか。次年度に活かされているか。

決算にはそんなに注力する必要はない。予算の方が大事。

## 【1日目午後】

- ・議会は盛り上がっているか？

議会が盛り上がるにはまずは市民に見てもらわなければならない。ケーブルテレビで中継している場合は視聴率を把握するべき。インターネットで配信している場合はツイッターに紐付ける等、視聴率を把握する工夫を。

議会を劇場型にすべき。議会を政策決定の場にする。常に真剣勝負。だから投票率は85%になった。

- ・首長はどんな仕事をしているか？

首長は市民から選ばれている政治家。答弁で棒読みをさせないためには、「政治家として」の思いを聞く。例えば、学校にエアコンを入れるべきという質問をする時には、「市長室にはクーラー入ってるでしょう。職員室にも。教室にエアコンがないことを、人間として、どう思いますか。」と聞く。政治家とは、人間そのもの。公務員試験で選ばれた職員とは違い、政治家は選挙で選ばれている。つまり、人間性で選ばれている。自分の経験、ライフストーリーを基に質問を作成することで説得力を増す。

樋渡氏が市長時代には福祉が不足していた。優秀な参謀がいなかった。福祉の専門部隊を育てるべきだった。不足しているところ、弱いところを補うような仕組みを提案すべき。

次年度の予算に関係する質問をする場合は、夏より前にまずは水面下で働きかける。そして、9月、12月の議会で表に出していく。

・首長から見た議員の印象は？

一番印象に残っているのは、情報を持っていた議員。この議員に聞けば何かわかる。知識を持つべき。インバウンドで四日市に船が着き、多くの外国人が来られるが、素通りして伊勢等の観光地に行ってしまう、という問題があったとき、高知県の事例として、商店街のボランティアが「おせっかいに」商店街を案内するという成功事例を伝えた。このように、すぐに役に立つ情報を提供できることが大切。情報源は「おはよう日本」というテレビ番組。テレビは最高の情報源。全録（すべての番組を録画）しておき、役に立ちそうな番組を早送りで見るという方法はおすすめ。

首長と議員の望ましい関係は「緊張関係」。議決権は議員側にある。しっかりと「物を言う」ことが大事。言わなければ実現しないのが政治。

議員としては、あるべき論だけでなく、実行プランも一緒に示すことが大事。

・執行部（職員）での議論と意思決定

役所の悪いところ。閉鎖的。報連相が足りない。無責任。では、どうすれば？例えば、担当職員を議員視察に連れていく等、具体的にどうすれば良いのか提案することが大事。

・印象に残るスーパー公務員とは？

100人に1人はスーパー公務員と呼べるような素晴らしい公務員がいるはず。そのような人を見つけ出し、人間関係を構築することが大事。そういう人たちは地域の行事にちゃんと出ている。そういう場できっかけを作る。人柄の良い「ガラケー」職員も大事。武雄市で図書館チームを作るときに「ガラケー」職員を集めたら、他の人がどんどん助けてくれるようになり、素晴らしいチームになった。

・執行部の調整会議などは？

その場で意見を言わず、決まってから文句を言うことが多い。武雄市では、決まる前に意見を言うように伝えていた。

・議員の質問で事業は実現できるか？

できる。何度も繰り返し言うこと、懲りずに言うことが大事。無視できなくなる。1回2回であきらめてはだめ。心ある職員は聞いている。その代弁者となるべき。1票入れてくれた有権者にしっかり顔向けできるように。一般質問では、「これは質問しないでくれ」と言われても無視してよい。議員には市政に関するどんな質問でもしても良い権利がある。武雄市長時代には、市長の小遣いの使い方も聞かれたことがある。

・予算の編成の方法とは？

要望は予算編成（8月）より前に。

・予算が付きやすい事業とは？

1位は市長の公約。市長の公約は徹底的に勉強すべき。2位は「旬」の話題。社会的に問題になっているもの。今ならエアコンの設置。新聞に設置状況が出たりすると、執行部はかなり気にする。

・国の補正予算の活用方法は？

相当アンテナを高くしておかなければならない。職員にアンテナの高い人が必要。補助金取りの名人という人がいるかどうか。そういう人は、上司に上げやすい資料を付けることができる人。そういう人がいるところに視察に行き、やり方を学ぶことも重要。

・地方交付税の今後は？

地方交付税は今後どんどん減っていく。国の関与が減ることは良いこと。稼ぐ構造を作らなければならない。武雄市では、民間事業者と教育事業をした時は、移住者による収入を計算した。病院を民営移譲は、毎年1億つぎ込んでいたのが、毎年1億円入るようになる見通しが出た。働かない公務員100人が働く民間人600人に。今は3億くらい入るようになっている。効果を数字で説明させることが重要。

・基金の活用は？

使わないと、今後没収される可能性がある。費用対効果で必要なものには一般会計からではなく、基金から出すこともあり。武雄市図書館は施設整備費基金を活用した。結果的に、移住者が増え、増収につながっている。

## 【2日目午前】

・SNSの活用方法は？

フェイスブックは直接メッセージを送るべし。議員からのメッセージは市民にとっては想像以上に喜んでもらえる。メディアの記事をコピーしてアップすることはあまり良くない。

・ギブアンドギブが大切

講師の個人的な話だが、小学校時代いじめられていた。何とか友達を作ろうと思い、年賀状だと思いついた。30枚送っても、帰ってくるのは2、3枚だった。はじめのうちは帰ってくることを期待して、帰ってこないことを残念に思っていたが、ある時、出すだけでいいじゃないか、と思うようになった。すると、急に心が軽くなった。仏教界の大御所に会った時に、「それって仏教ですよ」と言われた。利他の心だと。そして、「だから、あなたには情報が集まるんですよ」と言われた。

・なぜ質問に答えが返ってこないのか。

切り返し方が大切。言葉尻を捉える。そのためには、訓練と経験が大切。当然のことながら、知識がなければできない。知識を得るには、テレビ、研修、視察を駆使すべし。首長には職員という補助機関があるが、議員にはない。議員として舐められないためには知識を持つべき。目的がはっきりしている場合は、ネットで調べるよりも、直接研修や視察に行くべ

き。

- ・職員の中の誰と付き合うべきか

市長や副市長は細かい内容までしらない。係長が原案を作る。原案を作る人に一番力がある。係長と付き合うべき。職員も認められたい欲求がある。市民からも苦情を言われ、議員からも責められる。議員ががんばっている職員を褒めることはすごく大事。職員も含めた勉強会を主催することも大事。職員は教えたいと思っている。

- ・質問のその後の経過は管理されているか？

おさらい票(進行管理表)を作らなければならない。言いつばなしに終わらせないために。また、その後、どこが進んでいて、どこが進んでいないのかの確認ができる。

- ・予算がない？基金は？

市長になって間もなく、財政部門からお金がないとの説明があった。基金っていう埋蔵金は？と聞くと顔色が変わった。自治体にどのくらいの基金があるかを把握しておく必要がある。使っていない基金は今後召し上げられる可能性が高い。一般会計と基金、どちらが市民負担が大きいのか、と問う。

- ・質問はしっかり準備しているか？

だいたい議員の質問は行き当たりばったり。議員は、現場調査をし、市民を対話することが大事。職員にはできない。質問前にはかなり時間をかけてリハーサルをするべき。ステイブジョブズのスタンフォード大学の祝辞は、原稿を作り、2ヵ月以上も練習したという。参考にするべき。孫正義さんも、移動する車の中で、鏡を前に経営幹部会議のスピーチの練習をしていた。リハーサルでは、自分がどう見られているかを知るために、動画で撮影して振り返ることが大切である。質問の作り方：現場調査→課題抽出→制度や仕組みの分析→仮説の設定。

- ・答弁を受けての切り返し方

「研究します」は、「やりたくない」という意味。「検討します」は、「しません」という意味。「実施に向けて検討します」だと、実施するために予算措置を含めて検討を始めるという意味。切り返しとしては、いつまでにやるかを聞くことが大事。また、できないと言われたときは当局に対案を示してくれと言うべき。

- ・政策提案型の質問について

規模の大きな課題に関しては、一方的に政策提案し、「これで終わります」と答弁をさせずに終わるのも一つの手法。

- ・責任追及型の質問について

責任追及型の質問は職員にとっては救いになることもある。内部では言えないことを議員に追及してもらって、変えていきたいと思っていることもある。また、批判や追及に堪えられないような政策はダメ。責任追及することにより、より良い政策にしたり、新たな発想に繋がったりする。

- ・自己主張型の質問について

実体験に基づく質問は説得力が違う。また、現場で起きている生の声を届けることで説得力が増す。議員とはステイツマン。主義主張を訴えるべき。

- ・ タイミングや時期などが旬な質問

旬な話題は共感をわかりやすいし、共感を得やすい。今なら、スポーツの不祥事こと。

- ・ 情報発信について

情報を発信するほど、情報が集まってくる。わかりやすく、頻繁に。

【2日目午後】

- ・ 地方議員とは？

職員からは、「何を知らないくせにうるさい」、「何をしているか実態が不明」、「選挙の時だけ頑張る」、と思われている。しっかりと情報発信することが大切。

首長からは、「足を引っ張る存在」、「頼りになる存在」、「首長と違って楽で良い」と思われている。足を引っ張る存在は、それはそれで大切。政策を深めることができる。頼りになるかどうかは、知識や情報を持っているかどうか。得意分野を持っていることは重要。

市民からは、「世話好きで身近な人間」、「自分の生活とはあんまり関係ない」、「女性の声を聞いてほしい」と思われている。自治体の人口規模によっても議員の印象は変わる。

- ・ 地方議員の仕事とは？

マイナスをプラスにすること。例えば、イノシシの被害があるときに、ジビエとして稼ぐことを考える。メスの処女しか食肉としては売れない。その他はペットフードとして売った。

- ・ 頼りになる存在になるためには？

何度も言うが、知識を持つことが大事。知識は映像、動画で取り入れるのが良い。テレビが最も良いと思う。武雄図書館を蔦屋に頼めたのもカンブリア宮殿というテレビ番組で見たから。テレビで見た後は、社長にいつでも会えるように、社長のことを徹底的に調べた。そして、偶然出会ったときに交渉し、任せることに成功した。テレビは、録画していたものを早送りで見ると。気になるころがあれば、写真や動画で残す。テレビ番組は、「おはよう日本」が一番頼りになる。

- ・ 情報発信の仕方

紙媒体の活動レポートもいいが、これからはSNSでの発信が重要。写真の見せ方は特に大切。ビフォーアフターがわかるようしたり、服装を現地に合わせたりする等、工夫が必要。また、これからは動画に編集して発信することも大事になってくる。人の興味を引き付ける力が違う。動画編集する際は音楽にもこだわることが大切。

- ・ 樋渡啓祐の9個の秘策、アイデア

- ① 意気込みは感染する

…「佐賀のがばいばあちゃん」の誘致。本気だという意気込みを伝えたことで実現。

- ② 完成力より修正力

…走りながら変えていく。議論しながら、「いいとこ取り」をすることでお互いを高めあう。



③逆風は体の向きを変えれば追い風

…市民病院の件でリコールを受けたが、出直し選挙に打って出た。

④前例がないを打ち破る

…高槻市にいた頃、放置自転車をオークションに出した。前例がないと猛反対だった。

⑤勝率ゼロでなければ1勝9敗でいい

…病院の民間移譲と図書館改革は成功したが、実際は失敗したものの方が圧倒的に多い。

⑥スピードは最大の付加価値

…思い立ったらまず行動すること。議員が「オシリ」を強要すべし。

⑦話が来たらまず飛ぶ

…ロケ地誘致、病院の民間移譲、図書館改革など、関係者とすぐ連絡を取り、飛んでいく。

⑧TTPする（徹底的にパクリ）

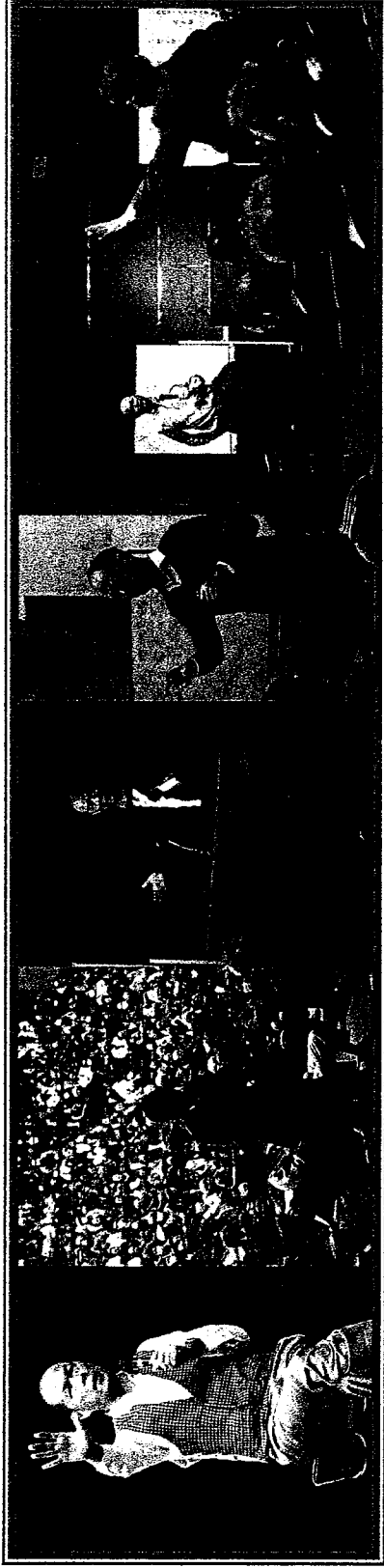
…「学ぶ」は「真似る」の意味。呼子の朝市→楼門朝市、無印良品→F B良品など。

⑨組む

…旬の人、組織と組むことで自分たちの力を上げる。異質なところと組んで相乗効果を上げる。

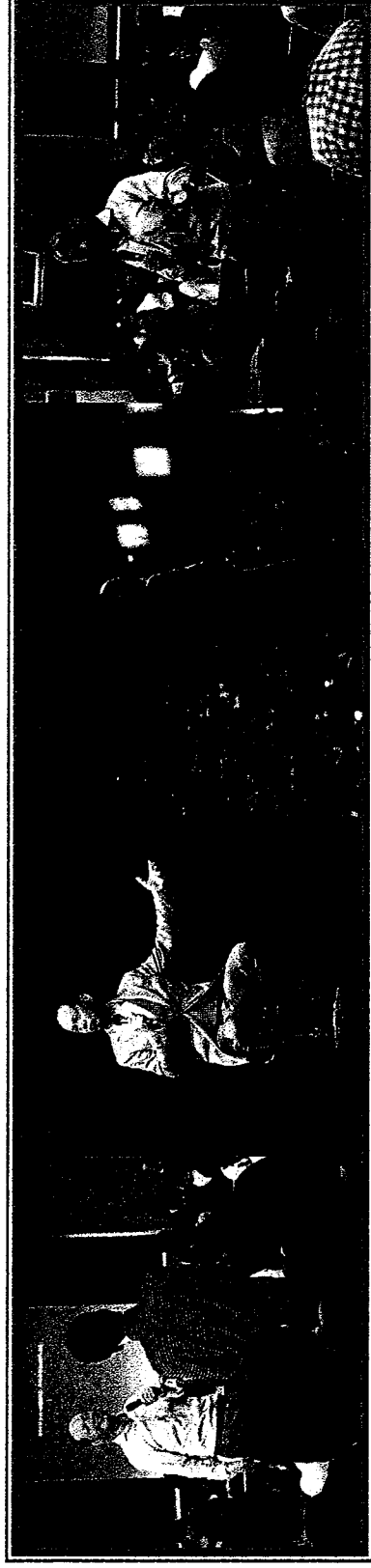
・良い質問とは？

自分の経験を生かしたライフストーリーに基づいた質問が印象に残っている。自分の経験に知識、情報を加えたものが最も説得力が高い。地域住民の思いをしっかりとくみ取って、代弁者としてする質問も説得力が高い。市民にわかりにくいような専門用語を多用したり、単なる事実のみを聞くような質問はよくない。「逃げられない」「追い込む」「問い詰める」ことが良い質問の条件。



# 樋渡啓祐の地方創生ここだけの話

地方議員研究会の講演会にご参加の皆さんだけに届ける最新情報



HIWATASHI KEISUKE Ex-Mayor of Takeo City