

# 官民の意識改革を実現し、さらなる地域活性化を実現

## 生まれ変わった「中庭」が示すもの

取材当日(平成23年12月22日)の昼休み――。坂出市役所本庁舎1階ロビーの中庭に面した一角では《第2回ミニコンサート》が行われた。演奏者は坂出市在住のジャズピアニスト、好井一條さんだ。広島市生まれの好井さんは原爆投下時に胎内被爆した被爆二世で、被爆で壊れ傷ついた状態から再生された被爆ピアノ(やはり被爆二世で広島市在住の調律師・矢川光則さんによる調整)の演奏活動でも知られる。

当日、そんな好井さんとの出会いや人柄、ミニコンサート開催の経緯などを軽妙なトークで紹介したのは、綾宏坂出市長だった。

「今回のコンサートは気温が低かったのでロビーを会場にしましたが、1回目の11月16日には市内在住のフルート奏者などを招き、中庭で行いました」と綾市長。

現在の市役所本庁舎が完成した当時(昭和32

年)には活用されていたものの、その後いつしか樹木が繁茂し、デッドスペースと化していた中庭。その中庭は、今では職員アイデアに基づいてウッドデッキ化され、市民の休憩スペースなどとして、再び有効活用が図られている。改修工事には職員ボランティアに加えて綾市長も積極的に参加した。その結果、費用も最小限(約100万円)に抑えられ、見違えるように開放的な空間に生まれ変わった。中庭が開放的な空間に変化したことで、ガラス越しにつながる周囲のロビーも明るく開放的な雰囲気になり、市民にも職員にも好評を博している。

この中庭のリニューアル自体は小さな事業であるが、まさに「何事にも経費節減に留意し、市民サービスを低下させることなく、最少の経費で最大の効果を挙げることを最大のモットーとする綾市長の市政運営方針を象徴する事例の一つといえる。

詳細は後にご紹介するが、例えば現在、坂出市では埋もれた地域資源やゆかりの偉人等

綾市長が就任以来、行財政改革の徹底とともに特に力を傾注してきた、アイデアと即効性あふれる職員の意識改革の手法の一端をまずは説明したい。トップホテルマンとして長年キャリアを積み重ねてきた綾市長独自の人心掌握術が、そのプロセスからは垣間見えてくる。

## 古くて新しい「朝食会」の有効活用

「私は市長に就任する以前、市議会議員を6期(22年間)やっております。その間絶えず痛感していたのは、市民本位・市民参加・市民対話に基づいた市政運営へと軸を定めなければいけないということ。そして長期停滞気味の

坂出市勢を活性化するために、ドラステイックな機構改革が必要だということでした(綾市長)

市民本位・市民参加の市政を実現するべく、綾市長は就任直後から市民対話集会を市内各所で積極的に実施し、現在に至っている。機構改革については、就任後2年が経過した平成23年4月に第一弾を実施した

(詳細は後述)が、「その前提として職員とは腹を割って話し合い、今後の坂出市をどうするかについて、市長と職員との共通認識を早急に構築する必要がある」との観点から、部長会の朝食会化を早くも就任翌月から始めている。それまで執務時間内に開かれていた部長会を、一般職員が出勤する前に朝食を食べながら行うことを綾市長から提案したのだ。その結果、毎月1回の朝食付き部長会(午前7時半から1時間)が実現した。朝食費(綾市長が市内のパン屋さんに交渉し、コーヒー付きパン朝食を500円程度で調達できることになった)は各自が自腹で支払っている。

朝食会の効用は近年、民間企業や異業種交流会などでも注目されている。出社前の限られた時間を活用するため、参加者の集中力が高まり、意見交換が活発化する。同時に朝食を食べながらの雰囲気は参加者をリラックスさせ、固定観念の打破にも有効とされる。連帯感の醸成にも効果的であることは言うまでもない。

部長会改革の刺激は、即座に課長たちにも波及した。課長会(当時44人)からも朝食付き課長会の実施要望が綾市長に届いたのだ。新しい市長の考え方をより深く早く知りたいという要望とともに、これから何か新しい流れが始まるかもしれないという期待感が、現場の行動部隊を率いる課長たちを動かしたのだ。「出席者は10人以下でない」と実のある話し合いができない」という持論を有する綾市長



綾市長の軽妙トークで開始される市役所本庁舎で開催のミニコンサート(ピアノ奏者は好井一條さん)

にさまざまな角度から光を当て直すことで、市民にその良さで改めて見直していただくとする動きが、さまざまな事業を通じて同時多角的に進行中だ(「古のロマンのまちさかいで」発信事業など)。

さらにリニューアルされたそれらの地域財産を、既成概念にとらわれない関連付けを行うことで新たな化学反応を起こさせ、市民および職員の意識改革にもつなげるシステムが、着々と構築されつつある。それは地域のにぎわいや活力を取り戻すべく実施されている各種事業にも、一貫して徹底するものだ(「さかいでブランド」発信事業、商店街振興事業、観光振興事業など)。

それら具体的な事例の内容を紹介する前に、



あやひろし  
綾宏  
坂出市長



東南海・南海地震を想定した防災対策を各所で実施中（上は坂出港のケーソン設置）

機構改革の準備は1年前から始まっている。例えば平成22年4月、市内にあった旧県税事務所を購入して教育会館とし、10月には合同庁舎に入っていた教育委員会を移動。合同庁舎にできた空き室に本庁の部署を移動させている。また、機構改革の準備および実施を速やかに行うため、部課長を適宜招集できる戦略会議を設置（平成22年4月）。企画部門の草案審議や庁舎内の配置再編の検討、移動、引越しの工程などの検討を随時行った。

こうした大幅な機構改革の狙いについて、綾市長は「安全・安心のまちづくり施策の充実・強化、子育てをはじめとする次世代の育成支援に関する組織体制の確立、市民協働のまちづくり施策の充実・強化を図るため」と語る。「市民から見えて分かりやすく親かな市役所づくりを目指す」とともに「職員自身にも自

らの立ち位置をしっかりと明確に感じてもらおう」などの狙いもあったという。

「市民にとって市役所の機構ほど分かりにくいものはないでしょうね（笑）。かといって市民も別に理解したいとも思わない。だから機構がどのように変わろうと、格別の関心は持たないというのが本場のところだったのではないでしょうか。従来の市役所はそうした状態に疑問を持たず、自分たちだけが分かっていたらいいと考えていたのではないか。しかし、実際のところ、市役所の複雑化した機構は職員自身にも、自分たちの仕事の明確な目的意識を見失わせる弊害を生んでいたような気がします（綾市長）」

このようにして職員の意識改革を行う一方、綾市長は対話集会などで施政方針を市民へ直接的に伝える機会を数多くつくった。加

えて協働意識を無理なく醸成しつつ、にぎわいづくりや観光振興にも資する事業として「古のロマンのまちさかいで」発信事業を企画した。

「市民がこのまちに生まれてよかった、このまちに住んでいてよかったという気持ちを持って、より最大の努力を行う。市政の最大の目標はそこにこそあります。そのための施策の基底となるのは市民に自分たちのまちを知ってもらうこと、それ



さかいでブランドは現在23種で、20種は塩・三金時などを活用した飲食物（「さぬきうまいもん祭」での坂出ブース）

に尽きます（綾市長）

坂出市には多様な財産がある。例えばかつて日本一の生産量を誇った塩田の跡地の活用や番の州地区の埋め立てによりできた臨海工業地帯は、香川県で第1位、四国全体でも第2位の工業出荷額を生み出している。

また坂出市は高松空港から車で約30分、本州側の岡山市からは瀬戸大橋経由（自動車・鉄道）で約40分の至近距離にある。重点港湾・坂出港（市管理）を通じて世界と結ぶ海路も開けており、まさに交通の結節点と呼ぶにふさわしい。

また坂出港は、大規模地震発生時における緊急物資や支援要員の輸送拠点として重要な



若手職員が庁舎内のすべてを学ぶ場でもある「コンシェルジュサービス」

にコンシェルジュ業務を行えば、短期間に庁舎内のすべてを熟知することが可能になりますし、市民（顧客）との直接的な触れ合いを通じて、市民の市役所に対する多様

るかを知らしめる契機ともなった。冒頭で紹介した中庭のリニューアル事業は、まさにその典型的事例といえる。まさに「市政運営のトップダウン方式から底上げ方式への転換（綾市長）だ。」

さらに来庁者を希望する課の窓口まで同行案内する「コンシェルジュサービス」（平成21年12月開始）は、綾市長のトップホテルマンとしての経験がより一層、明確に反映された事業だろう。

来庁者の要望を聞いて即座に適切な窓口案内を行うコンシェルジュサービスは、近年、各地で実施例が少しずつ増えているが、坂出市ではこの事業を民間委託などにせず、入庁10年目までの若手職員の研修の場にも活用している（当番制）。

「本来のコンシェルジュは、館内のすべてを熟知したベテランの仕事ですが、若手職員と一緒に配置しました。ベテラン職員とともに

具体的なには次のような機構改革を行った。

- ・秘書課から人事を独立させ、「職員課」を創設。
- ・元自衛官および現役の救命救急士を中心に「危機監理室」を設置。
- ・迅速な対応を目指し、企画と財政を統合し

な距離感（批判も含め）なども肌で感じられると考えたからです（綾市長）

若手職員は入庁後、綾市長が講師役で付き添う1泊2日の研修に毎年度初めに参加する（平成21年度）。ホテルマン養成と同レベルの厳しい研修プログラムの下、新人職員は徹底的に「顧客（市民）満足度の何たるか」を、綾市長との直接対話で植え付けられる。その上でコンシェルジュ業務に就くのだ。この研修はまた「新人職員の性格を手取り早くつかむのにも有効」と綾市長は語る。

## 官民の意識改革がまちを変える

コンシェルジュサービスの導入には、市役所の複雑化した機構による弊害も反映されている。坂出市役所の場合、本庁舎自体の建築年数が50年以上経過しているせいもあり、各課が本庁舎、別館、水道局、合同庁舎、教育会館などに分散しており、受付による口頭案内も非常に煩雑になっていたのだ。前述のように平成23年度初頭には、その不便の根源である複雑な機構そのものが見直されることとなった。坂出市役所としては、24年ぶりの大改革だという。

子育てにやさしいまちづくりを、より柔軟かつ迅速に展開するため「こども課」を創設。福祉、健康関係の部署は「ふくし課」「けんこう課」「かいご課」など親しみやすい平仮名に統一。

平成22年に重点港湾に指定された坂出港（市管理）を所管する港湾課を「みなと課」と平仮名にし、親しみやすさと重要性を付加。

た「政策課」を創設。

・農工商連携やさかいでブランド構築などによる産業の発展を目指し、農林水産課と商工部門を統合した「産業課」を創設。

・観光部門をはじめ、イベントや祭りなどにぎわいづくりに関することを総合的に統括する「にぎわい室」を設置。



綾市長の就任以来、精力的に実施されている市民との対話集会は市政運営の要の一つ



坂出商業高校の販売実習イベント「セキレ」は商店街活性化にも大貢献

も、高校生が主役の手作りイベントとして多くの客を集めている(毎年12月)。

平成5年開始の「セキレ」は平成20年まで校内で開催されていたが、21年からは地域活性化につなげるため、商店街(元町、本通り)で開催されるようになった。平成23年12月10日～11日開催の「セキレ」では、東北地方の高校生が開発した米粉のカステラやみそなどを扱う「東日本復興支援フェア」店、香川大学の学生と連携した商品販売店など18店が並び、大いににぎわった。

毎年4月に開催される「讃岐うどんつるつるツアーウォーク」には1000人以上の参加者が全国から訪れる。5km～35kmまでの4つのコースが設定され、2日間にわたって坂出市周辺の名所旧跡を歩いた後、名物の讃岐うどんを食べようというイベントだ。平成23年4月の同ウォークには綾市長以下、坂出市役所職員有志も大挙して「うどんづくり」に汗を流し、坂出の全国発信を行った。

「現代の観光客は業者が用意した観光コースにはもう満足しません。歴史の出現が象徴するように、自分の足と目を駆使して、自分の価値観に合った土地を訪ねるといのが主流です。そして訪ねた先のおいしいものを食べ、その土地の本物の人情や独自の文化を味わいたいという志向が強くなっています。既製のモノより手作り感が喜ばれる傾向が強いのも、そのせいでしょう」(綾市長)

折しも平成24年のNHK大河ドラマは「平清盛」。瀬戸内海が主要舞台である。坂出市にゆかりの深い崇徳上皇も、重要な役どころで登場する。坂出市が発信する「古のロマンのまち」にも大きな追い風となることが予測される。

「そのために今、歴史マニアにも喜ばれるような史跡巡りのツアーコースの企画を練っています。また市民のボランティア・ガイドの養成にも力を入れたと考えています」(綾市長)

坂出市の市民ボランティア・ガイドで注目されるのは子どもガイド(さかいでっこガイド隊)の存在だ。教育委員会が小学生を対象に以前から実施していた、地域の歴史・文化の学習機会を提供する「さかいでっこ探検隊」事業を



崇徳上皇に所縁の史跡を案内して大好評の「さかいでっこガイド隊」

強化。参加する子どもたちは大河ドラマ『平清盛』の放映開始に合わせ、昨夏から崇徳上皇にまつわる歴史や史跡の勉強をしてきた。そして平成23年10月、オレンジ(金時みかん・にんじん)色のベレー帽とスカーフを身に付けて12人の子どもたちによるガイド隊が、満を持して正式発足。市役所での結成式を終え、早くも活動が開始されている。

また平成22年度以降、同時並行で実施されてきた「坂出まちかど観光案内所(JR坂出駅構内)のレンタサイクル事業、さかいでブランド商品の育成など、坂出市の発信力を高めるための各種事業も、NHK大河ドラマ『平清盛』の話題が大きくなるにつれ、相乗効果をもたらすことが期待される。

その効果には花火のような派手さはないかもしれない。だが例えて言えば、ほかの地方に類例のない香川県名物・あんもち雑煮(白みそベースの汁にあんもちの入った独特の雑煮)のように、身も心も芯から温まり、一度知ったら癖になる甘味と滋味に満ちたものになるような気がする。(取材・文 遠藤 隆)



荘厳な雰囲気の「崇徳天皇御陵遷葬所」は歴史好きな人々に絶好の散歩コース(八十一番札所・白峯寺の奥)

この5人に、空海の実弟・真雅の弟子で、役小角の没後に修験道を再興したとされる理

「手づくり感満載」「市民共感」  
「おきなごころ」

実質的には大恐慌前夜を思わせるような世界的不況の影響下にある現在、税収の減少など多くの悩みを抱えざるを得ない全国の都市に共通する願いは、必要最小限の予算でいかに地域を活性化していくかにある。逆にそのような状況であるだけに一層、各都市のアイ

また坂出市内には普通・商業・工業など4つの高校が立地するが、県立坂出商業高校が模擬会社をつくり、販売実習を行う「セキレ(坂出商業の校訓、誠実・勤勉・礼節の頭文字)」

役割を担っており、坂出市および四国全土の安全・安心なまちづくりの要の一つでもある。それだけではない。坂出の地は万葉の時代に讃岐国府が府中に置かれるなど、讃岐地方の政治・文化の中心地でもあった。そんな関係から万葉歌人としてひととき万人の人気の高き柿本人麻呂が訪れ、讃岐国司として菅原道真が赴任している。また、保元の乱で敗れた崇徳上皇が坂出に配流され、崇徳上皇の没後には上皇の鎮魂のため、西行法師が白峯御陵を訪れている。

さらに近年、その実績の素晴らしさが注目を集める坂出ゆかりの偉人に久米通賢がいる。久米通賢は、江戸時代後期に実測による日本地図を初めて作った伊能忠敬に匹敵する天文・測量の専門家であり、伊能忠敬の四国測量より前に日本で初めて地平儀を用いた精密な高松藩全図を完成させていた。

高松藩に坂出の塩田開墾を建白し、普請奉行として東大浜、西大浜などの大塩田の開墾にも成功した。

源大師(坂出・沙弥島出身との説有)を加えた6人の偉人たちがキーパーソンに認定。そのゆかりの地を訪ねるツアーコースを設定するなどさまざまな施策を通じ、市民や観光客に多角的な情報発信を行うというのが「古のロマンのまちさかいで」発信事業の骨子だ。発信事業の本格的な開始はこれからであるが、そのためのロゴマークも平成23年夏に完成し、既にさまざまなメディアを通じて認知度が上がってきている。

「この事業は観光振興にも直結しますが、まず市民に坂出市の持つ歴史ロマンを広く知ってもらい、地域への愛着を高めていただくことが目的です。坂出市にはもともと四国八十八箇所のお遍路さんを迎え入れ、お接待をしてきたホスピタリティの伝統があります。その上に市民が地域の歴史・文化を広く理解し、地域愛を一層高めていただくことで、坂出市は外部から訪れる観光客の皆さんにも今まで以上に居心地のいいまちになるはずですよ」(綾市長)



瀬戸大橋を見下ろす五色台の「白峰パークセンター」は歴史・文化散歩の拠点の一つ(平成23年12月リニューアルオープンの模様)