

# うの俊市通信

THE  
UNO  
CITY COUNCIL  
REPORT  
12 DEC  
2011

**VOL.51**

通信の元祖 **うの目たかの目通信**

発行者：宇野俊市 発行部数/回数：13,000部/年4回  
所在地：玉野市八浜町八浜1208番地  
電話：090-8607-6642 FAX：51-3208  
E-mail：info@uno-shunichi.jp

シリーズ“日本が破綻する”前に、玉野市民をどう守か！

## opinion 市民に告ぐ！ 「危機の時代」リーダーの条件が変わった



### 一般質問1 (市長へ)

「大胆な発想」「周到な準備」を断行できる  
“有事に強いリーダー”を！

- (1) 一流のリーダーにはファインプレーが少ない
- (2) 一週間でできない対策は、一年かけてもできない
- (3) 「有事のリーダー」を、いかに養成するか

### 一般質問2 (教育長へ)

リーダーの顔ぶれに見る“戦後最大の危機”  
教育なくして、「人材不足」は解消できない！

- (1) “天与”ではなくて、「努力」で身につく

### 一般質問3 (提言)

リーダーとして、極めて優れていた家康

### 討論 (廃止を！)

議案 第55号 平成23年度玉野市介護保険事業  
特別会計補正予算 (第3号)



うの俊市のホームページ  
<http://www.uno-shunichi.jp/>

☆全国初！  
市議会議員が分析した  
**玉野市財政白書** 頒価1,000円  
編著者：たまの財政プロジェクト  
代表：うの俊市

たまの財政プロジェクト研修会 (ご案内)  
どなたでもご参加できます。(時間：90分)  
八浜市民センター：2月 5日午前10時～  
サンライフ玉野：2月12日午前10時～  
田井市民センター：2月19日午前10時～  
荘内市民センター：3月25日午前10時～  
レクセセンター：4月 1日午前10時～  
日の出ふれあいセンター4月8日午前10時～

“日本が破綻する”前に、玉野市民をどう守か！ シリーズ

# 「危機の時代」のリーダー論

## 一、「大胆な発想」「周到な準備」を断行できる“有事に強いリーダー”を！

うの俊市 挨拶 質問に先立ちまして、九月三日（以下、9・3）八浜台風災害（12号）につきまして、去る一〇月二三日（日）、八浜自治会主催の臨時総会が開催されました。

日曜日にもかかわらず、多くの地元住民の方々から、市長に対して、四〇件もの質問や要望が寄せられました。

これを受けて、市当局が、来る十一月一八日（日）に、八浜市民センターにおいて、そのご質問やご要望に、御答弁なさるといご案内がありました。

そういうことから、私の今回の一般質問は、八浜住民の方々のご意見を尊重する上から、9・3八浜災害についての質問は、自重させていただき

ます。（市当局の住民に対する説明不足が請じた場合は、次回の3月定例会で質問します。）本論に入ります

るリーダー（指揮官）論について、質問戦を展開していきます。今回の3・11東日本大震災や、9・3玉野市



9・3台風災害説明会 八浜市民センター

かりすらない。未曾有の危機のなか、市長に玉野市のリーダーとして、新しいビジョンを打ち出し、部下を鼓舞して、ミッションを成し遂げていただきたい一念から質問いたします。

その点、東日本大震災における菅直人首相や、八浜大災害における黒田市長の判断はあまりにも悠長で、すべての対応が後手後手に回ったわけですが、企業の経営者たちも似たり寄ったりだった、たとえば、ある会社の経営者がテレビに出演して、浸水で工場が被災して復旧に一ヶ月かかる、と他人事のように話しておられた。そんなに大変な状況なら、テレビなんかに出演しないで現場に飛び、不眠不休で復旧作業の陣頭指揮を執る

うの俊市Q1 「危機の時代」の今、求められ

る国難の時代。トンネルの出口はみえない。薄明

べきである。そうすれば一ヶ月ではなく、一週間で復旧するだろう。そこで、災害体験をされた、黒田市長に有事に強いリーダーシップの条件について御所見を賜りたいと存じます。

**黒田市長A1** リーダーシップにはいくつかの種類があると申し上げてきました。

その時々状況に応じてリーダーシップはそれぞれ異なる認識しております。

災害時という非常時におきましては、リーダーとしては先頭に立って、迅速に的確な判断を下していかなければならないと考えております。一方災害時には刻々と状況が変化することから、リーダーの判断を待つことなく、各課担当課による柔軟な対応が求められると思っております。従いましてリーダーとしては、非常時に現場職員がすぐに対応できるように備えて

ありますとかルールといったものを普段から整えていることも重要であると考えております。

**うの俊市の考え**1 私是不測の事態が起きて危機に直面したとき、リーダーに求められるのは「的確な判断力」と「素

## (一) 一流のリーダーには ファインプレーが少ない

早い行動力」である。模様眺めをしたり、周りの出方を窺っているようではリーダーたり得ないと思っております。

ここで私が想起するのは、日本海海戦での東郷平八郎らのリーダーシップです。当時の大日本帝国海軍はロシアのバルチック艦隊に奇襲攻撃をかけるため、対馬の中央部を開削し、北九州側と韓国南西側とを繋ぐ延長約五〇〇メートルの運河「万閑瀬戸」を突貫工事で造りました。未曾有の危機に際しては、復旧や

調整という発想ではなく、大胆に新しいものを生み出すくらいのオプシオンを考えて真に有効な対策を打ち出す。それが有事のリーダーの役割というものであると私は思っています。

**うの俊市Q2** もっと

優れたリーダーは、自ら最前線で陣頭指揮を執るのではなく、不測の事態が起きても被害が出ないように普段から対策を講じているものです。野球で言えば、イチローのように、どこに球が飛んでくるかを予測し、あらかじめ守備位置を変えている選手です。川上哲治・元巨人軍監督が「ファインプレーが多いのは二流の選手だ。一流の選手は考えているからファインプレーが少ないのだ」と

解説しているのを聞いたことがあります。それはリーダーにも当てはまると思っています。

しかし東日本大震災では、図らずも日本企業は「ビジネス・コンティニュイティ（BC/事業継続性）」に対する危機管理のお粗末さが露呈しました。企業や行政（庁）は日々の事業活動を展開するなかで、自然災害をはじめ、火事や停電、コンピュータウイルスの侵入、システム障害、犯罪、テロ、疫病、従業員による不正隠しや情報漏洩、欠陥商品のリコールなど様々なリスクにさらされています。これらのリスクが顕在化して事業が中断した場合、その期間が長くなればなるほど、物理的な損害や収入の減少、企業や行政（庁）のイメージの悪化によるビジネスの喪失や信用の失墜の程度が大きくなり、最悪の場合は企業や行政（庁）の存続基盤が大きく揺らぐことになり

ます。

従って企業や行政（庁）はそういう緊急事態に備え、事業の中断によるリスクを最小限に食い止めるための「ビジネス・コンティニュイティ・プラン（BCP/事業継続計画）」や「コンティンジエンシー・プラン（不足事態対応計画）」を策定しておかなければなりません。具体的には「バックアップシステムの整備」「バックアップオフイスの確保」「職員の迅速な安否確認」「指揮・命令系統の確認」「要員確保」「顧客や市民の流出対策」などです。

ところが東日本大震災では、多くの企業が工場の損壊に加え、サプライチェーンの寸断による部品不足で生産できなくなった。生産の効率化とコストダウンのため、調達先を集約・集中してきたことが裏目に出たのです。逆に言えば、調達先を分散するという発想はあまりなかった。今回は、

それが間違っていたこと、とくにシングルソー  
スはリスクが高いことが  
分かった。

このような問題は、玉  
野市でも平成一六年の一  
六号台風の高潮災害で市  
庁舎の書類格納庫等が浸  
水し公文書が大量に紛失  
して、情報公開条例  
に基づいて情報開示をし  
ても公文書がそろわない  
事態が発生している。ま  
た、今回の9・3八浜災  
害でも「指揮命令系統の  
確認」や「要員確保」等、  
反省点が多くあった。床  
上浸水した被災者は八浜  
に家を建てるとまた床上  
浸水の危険性があるとい  
う理由で、地価が暴落し  
たり売れなくなるのでは  
ないかと心配されてい  
る。

また、単に調達先やバ  
ックアップサーバーを複  
数にして東と西、北と南  
に分散すればよいのかと  
言えば、それだけでは十  
分ではない。

たとえば、今回の「計  
画停電」では、東京電力

・福島第一原子力発電所  
の事故で首都圏が大きな  
影響を受けている。ある  
いは、政府が福島県産の  
ホウレンソウなどを「出  
荷停止」にしたため、日  
本産の農産物をすべて輸  
入禁止にした国がある。  
日本に行く放射線を浴  
びる危険性があるという  
理由で、日本を渡航制限  
地域や渡航禁止地域に指  
定した国もある。こうし  
た風評被害の影響を「日  
本」が払拭するためには、  
最低でも五年はかかるだ  
ろう。

日本という国はきわめ  
て不安定な地盤の上にあ  
ってカントリー・リスク  
が高いのだから、グロー  
バル展開している日本企  
業はすべての機能を国内  
だけではなく海外にも分  
散し、いざとなったら本  
社もシンガポールや香港  
などに一時待避するよう  
なBCP(事業継続計画)  
を作るくらいまで考えて  
おかなければならないで  
しょう。

また、今回の政府や玉

野市の当事者能力のなさ  
も明らかになりリスク要因で  
す。国債の暴落、大幅な  
増税、労働雇用などの規  
制強化といった環境の劣  
化による(日本に本社を  
置いておく)リスクの評  
価もしておかねばならな  
くなってきました。  
こうした国の事態に、  
地方自治体の玉野市は今  
後どのように対処してい  
くのか。  
市長の御見解を賜りた  
いと存じます。

**黒田市長A2** 今回の

(東日本)震災に当たっ  
ては、本市からも職員を  
派遣するなど、被災した  
自治体の支援を行って参  
りました。が、広範囲にわ  
たって被災した大規模  
災害にあたっては、遠隔  
地の支援が不可欠である  
ことを認識させられたと  
ころであります。

本市では他の自治体と  
の災害時の相互援助協定  
を締結し、自治体間の相  
互支援対策を整えている  
ところであり、近隣

では、県下十五市や直島  
町。遠隔地では、岡谷市、  
当町と中央区、磐田市と  
相互に協定を結んでいる  
ほか、大阪府泉大津市な  
ど、十四市一町による災  
害ネットワークにも加盟  
をいたしております。さ  
らにこれらに自治体のう  
ち四市は、十一月に開催  
した玉野総合防災フェア  
ーにもご参加いただくな  
ど相互の連携を深めるよ  
う取り組んでいるところ  
であります。

このように東日本大震  
災のような激甚な被害を  
被ることも想定し、迅速  
な復旧がはかられるよう  
平時からの対応に務め  
ているところです。

## (二) 一週間でできない対策は 一年かけてもできない

任を負っているリーダー  
だから、いざ合戦となっ  
た時はどうするか、籠城  
戦になったら食料や飲み  
水や塩などをどうやって  
調達するか、逃げ道をど  
のように確保するか、と  
いったことを周到に考え  
ていた。当時の日本には  
「リーダーを養成する仕  
組み」があり、だからこ  
そ多くの優れた戦国武将  
が登場したのだと思う。  
日本は再び、戦国時代の  
ようなリーダーを養成す  
る仕組みが必要な時期に  
差し掛かっているのでは  
ないか?  
市長の御見解を賜りた  
いと存じます。

**うの俊市Q3** 思えば、

かつての戦国武将は皆、  
万に備えて危機管理プ  
ランを持っていた。彼ら  
は一國一城の主、すなわ  
ち家臣や領民の生存に責

**黒田市長A3** 災害発  
生時には、現場職員の迅  
速な判断や行動が求めら  
れることも多くございま  
す。また各職員のリーダ  
ーシップもその人に合っ

たスタイルがあり、平常時に力を発揮するタイプと非常時に力を発揮するタイプがあるのかと考えております。したがって、平時から市職員としていたしまして、様々な業務を経験する中で、ゼネラリストとスペシャリストといったことも含め、多様な人材の育成に努めているところであり、議員ご指摘の通り非常時こそ力を発揮するリーダーの養成も大事なものと考えております。

### うの俊市の考え3

私は今の日本には政界にも財界にも本当のリーダーがいらないと思っております。もちろん今の民主党政権は、リーダーシップ以前の問題です。各大臣や党幹部、さらには鳩山由紀夫前首相、党員資格停止になった小沢一郎元代表などがてんでんバラバラに行動している。ポルト競技のエイトに喩えれば、進路を決めるコックス（舵手）が不在のまま、八人の選手が好き勝手な方向にオールを漕いでいる。それに付き合わされる国民の私たちは、たまったものではない。なかでも菅首相は、意思決定の方法そのものが間違っていた。リーダーとして絶対にやってはいけないことをたくさんやっている。

ま、八人の選手が好き勝手な方向にオールを漕いでいる。それに付き合わされる国民の私たちは、たまったものではない。なかでも菅首相は、意思決定の方法そのものが間違っていた。リーダーとして絶対にやってはいけないことをたくさんやっている。

### 菅首相の

### 意思決定の誤りを どう思うか？

うの俊市Q4 一例は、福島第一原発からの低濃度放射能汚染水の海洋放出を認められたことです。菅首相は、汚染水が溜まって処理に窮した東電に泣きつかれ、「よし」と言っただけで済んだという。これは一国のリーダーとしては最悪の判断です。なぜなら、海洋放出がすべからず政府の責任になってしまっている。

黒田市長が菅首相のようなお立場におられたらどうのように対処されたでしょうか。

今回、9・3災害（十二号台風）を体験された市長の御所見を賜りたいと存じます。

### 黒田市長A4

一度市長会でお話を聞いたことがあります。それ以外の場面では菅直人さんという人をあまり存じ上げておりませんし、どういふタイプの人かというのも存知あげておりません。

またそのときどのようなお考えで、またどのような判断をされたかという詳細についても、承知しておりません。そのことだけをご理解の上、影響なども考慮しながら、すべての災害時において適宜、的確にですね、その時点で考えられる最大の判断を考えるべきだと私自身は考えています。

### うの俊市の考え4

私は本来、菅首相は自分で意思決定するのではなく、政府、東電、原子炉を設計・製造したGE（ゼネラル・エレクトリック）や東芝、日立製作所、さらには周辺の漁民や近隣諸国の政府関係者、エキスパートも加え、海洋放出以外の方法がなければ徹底的に検討させて、それでも海洋放出やむなしという結論になったら、初めて「よし」と言っただけです。

これは、責任回避ではありません。叡智を集めて、熟慮に熟慮を重ねたけれども代案は見つからなかった、という既成事実を作り、したがって私としてはそれを受け入れざるを得ない、という手順を踏むことによって国内も世界も納得し、リスクを最も小さく抑えることができたと考えます。それを短期間でできるかどうかで、リーダーかどうかの分かれ目になると

思います。

また、優れたリーダーは、トラブルが起きたときに問題解決の役に立つ人間を、常に何人か手元に置いておく。プロ野球の監督が、ベンチにピンチヒッターの切り札を用意しているのと同じです。つまり、平時に活躍する人間と有事に活躍する人間は違うのです。一般的に企業や行政は、上司の言うことに従順で平時の仕事は粛々とこなす人間を重宝する傾向があります。そういう人間は有事には役に立たないものです。

問題解決のためのチームを結成したら、一週間以内に現状分析と今後の対策、そして工程表を作らねばなりません。一週間かけてもそれができないような組織なら、一年かかってもそれができません。その集中力とスピードがなくては、有事のリーダーは務まらないのであります。

### (三)「有事のリーダー」を いかに育成するか!

**うの俊市Q5** これからの国難の時代。地方の有事のリーダーと、そのリーダーをサポートするブレイク手段をどのように作っていくか。市長の御見解を賜りたいと存じます。

**黒田市長A5** 社会環境が急速に変化する時代にあつては、柔軟な発想で新たな課題に対応できる人材が求められています。

**うの俊市の考え5** 私  
の「有事のリーダー」をいかに育成するか。について、一例を紹介してみ

たいと思います。日本の国・地方の企業や行政にはリーダーを育成するシステムがありません。ほとんどの企業や行政で、派閥や依怙(えい)責任、たまたま仕えた上司による運・不運などで出世が決まってしまう。

一方、アメリカのウォルマートやベストバイ、GE(ゼネラル・エレクトリック)などの世界企業には、リーダーを養成する仕掛けがあります。簡単に言うと、まず社員の中から一〇〇〇人を選び、それを二〇〇人に、さらに一〇人に絞り込み、最後に一人の後継者を選ぶのです。そこでのコツは、一〇人の段階で平時のリーダーと有事のリーダーを同じくくらの比率で入れておくことです。平時のリーダーばかりでは有事に役に立たないし、有事のリーダーばかりでは平時の円滑な運営に支障が出かねないからです。

そして最後の一人を決める時に、平時のリーダーと有事のリーダーのどちらにするかということの後継者選びの最も重要なポイントになるのです。経営環境が平穏で前任者の路線を踏襲すればよい状況なら平時のリーダー、波乱の時代になつて変化が求められる状況なら有事のリーダーを選ばなければなりません。

たとえば、GEが社内の傍流であるエンジン部門出身のジャック・ウェルチ前会長をトップに選んだときは後者だった。ウェルチ前会長は硬直化していたGEの事業と組織を大改革し、同社を全く異なるエクセレントカンパニーに変身させました。

日本企業で言えば、武田薬品工業の例が挙げら

れます。同社の武田國男前会長は、武田の伝統的なやり方のままでは海外の強大な製薬会社に太刀打ちできないという強い危機感を抱き、永い欧米駐在の経験をいかして、従来のタイプとは異なる長谷川閑史社長を後継者に指名してグローバル化に舵を切った。引き続き、

**うの俊市Q6** 振り返れば、日本は敗戦の灰燼から不死鳥のごとく蘇り、二度にわたる石油ショックと円高、対米貿易摩擦やバブル崩壊などの危機を乗り越えてきました。今回の未曾有の危機も、強いリーダーシップさえあれば必ず克服して短期間で復興し、さらなる飛躍につなげることができるはずですが、

問題は、そういうリーダーシップを持った有事のリーダーが何時現れるかどうか、国民が本能的にそういう人物を選ぶかどうかでしょうか。また企業や地方自治体とし

ては政府のメルトダウンに備えて、国をリスクそのものかどうかが問われているのです。

市長の御見解を賜つて、この項目の質問を終わりたいと存じます。

**黒田市長A6** 国自体をリスクと捉えるかどうかは別といたしまして、国と地方は対等の立場であり、地方自治体は独立した行政機関として自立した行動が求められるところでもあります。そういう状況のなか市民の安全安心を守りという地方公共団体の大きな役割を果たそうとするとき、仮に法律の壁でありますとか国の縦割り行政の壁により制約が生じるときは、それを破っていくような働きかけを普段からやっていたいかなければならないと考えています。

# 二、リーダーの顔ぶれにみる“教育なくして「人材不足」は戦後最大の危機”は解消できない！

## 文科科学省は「リーダー育成」を！

うの俊市Q1 私の6項目にわたる質問に、市長の御答弁を頂き、ありがとうございます。

引き続き、教育長に質問いたします。

野田佳彦、枝野幸男、前原誠司、仙谷由人、鹿野道彦、小沢鋭仁、樽床伸二・・・後継首相候補選びでメディアが取り上げていた名前です。しかし、国家を率いるに足るリーダーシップを備えた政治家は、残念ながら与党にも野党にも私の目には全く見当たりません。ここに極まれり、の状況であります。

その最大の原因は、日本の教育（文科科学省）が「リーダー育成」を目的にしていないことにあると思えます。教育長の御所権を賜りたいと存じます。

教育長A1 社会の国際化、情報化等の進展により、これからの時代を生きていく力をも身に付けることが必要とされています。

そのため学校教育におきましては、個人の持っている力を伸ばすと共に、社会において自立的に生きる基礎を培い、国家及び社会の形成者として必要とされる基本的な資質を養うことを目指して、教育活動が展開されております。

ております。

リーダーの育成につきましては、学校生活において、他者と協力する態度や、意見や考えを理解する力、さらに目標を設定し、その実現のために課題を解決する力を身につけさせることなどが、リーダー的資質の育成にもつながるものと考えています。

さらに、班長や代表委員になったり、児童会や生徒会の役員になって、仲間との意見をまとめて、自分たちが掲げる目標達成するために取り組んでいくことも、リーダーの育成につながるものと考えています。

的な教育を展開しているところであり、決して日本の教育はリーダーの育成をないがしろにしていくものではないと考えておりますので、ご理解賜りたいと存じます。

うの俊市Q2 私は、

学校の先生は文科科学省の指導要領に従って答を教えるだけで、教育カリキュラムの中には「リーダーシップ」の概念すらありません。今の日本は政治だけでなく財界にも優れたリーダーは非常に少ないですが、それは当然の帰結ともいえるのです。

一方、欧米の場合は子供の時からリーダーシップ教育に力を入れていく。たとえば、アメリカではサマーキャンプで異なる学年の子供たちを集

め、上級生に下級生を引率させている。小学校5、6年生が1、4年生をトレッキングに連れて行き、蛇が出たり蜂が襲撃したりするかもしれない自然の中で安全に行動できるように指導する、というような役割を務め、その中でリーダーとして必要なことを学ぶのです。あるいはフィンランドでは、自国の中にとどまっていたら未来はないから世界に羽ばたいて活躍する人材を育成しなければならぬ、という共通認識のもとでリーダーシップの大切さを小さいころから教えている。デンマークの場合は、グループ内で複数の違う意見が出てきたとき、それをどのように一つに集約していくか、というプロセスを経験させることで

り、上級生に下級生を引率させている。小学校5、6年生が1、4年生をトレッキングに連れて行き、蛇が出たり蜂が襲撃したりするかもしれない自然の中で安全に行動できるように指導する、というような役割を務め、その中でリーダーとして必要なことを学ぶのです。あるいはフィンランドでは、自国の中にとどまっていたら未来はないから世界に羽ばたいて活躍する人材を育成しなければならぬ、という共通認識のもとでリーダーシップの大切さを小さいころから教えている。デンマークの場合は、グループ内で複数の違う意見が出てきたとき、それをどのように一つに集約していくか、というプロセスを経験させることで

リーダーシップを育てている。  
 そもそも日本の教育を担う文部科学省には、そうした発想がないと、思うのですが、教育長に「教育の目的をどう定義しておられるのか」御見解を賜りたいと存じます。

**教育長 A2** 教育の目的は、教育基本法にも明記されているとおり、子供達の人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期することであり、私もこのように認識しております。

**義務教育は  
立派な社会人を  
大学教育は  
“稼ぐ力”を！**

**うの俊市 Q3** 私はこの問題は、玉野市民のみならず、日本国民も根本

から考えて見るべきだと思いますが、私の答は、義務教育の目的は「立派な社会人をつくること」であり、大学教育の目的はアカデミックな知識ではなく「稼ぐ力」をつけること」につきると考えています。

大学の授業料の投資利益率を回収期間一〇年、無収入期間四年として計算すると、高卒との給与格差が月額九万円必要となります。言い換えれば、九万円分の能力を身につける場所でなければならぬのです。

ところが日本の大学は、二十一世紀のIT社会になっても、未だに大量生産工業社会の“歯車要員”しかつくっていないのが現状です。だから、現在の大卒の就職率が五〇%台ということにもなるのです。しかも、そういう人間ならば中国が日本の二〇倍もの数を擁しています。そして、教育の目的として稼ぐ力に劣らず重要

なのが、リーダーシップの育成です。今や大半の日本人は世界で勝負できる能力を持っていません。日本の学校を出た人々ではグローバル企業は経営できなくなっています。語学力の問題もありますが、最大の欠点はリーダーシップのないことにあります。

私はこのように思いますが、教育長は「リーダーシップ論とは、具体的にはどのような資質だとお考えなのか」御見解を賜りたいと存じます。

**教育長 A3** 先ほど市長の答弁にもありましたように、リーダーシップについては、様々な考え方があると思いますけれども、私自身のリーダーシップの資質として次のような三点を挙げてみたいと思います。  
 一つめは、何のために何をするのかという使命感に基づいた目標を明確にできること。  
 二つめは、立てた目標

の達成に向けて、それを実現するための具体的な手立てを考えそれを講ずることができること。  
 三つめは、目的達成のためにチームを構成するメンバーをまとめて組織として協働し、目的達成のために取り組む体制を作ること。

これらの三つの点が、リーダーに求められる資質ではないかと考えております。

**リーダーに求められる  
「ビジョン」と  
「コミュニケーション能力」**

**うの俊市の考え 3** 私は、リーダーシップの構成要素は複数ありますが、最も重要なのは「ビジョン」だと考えます。これは「方向付け」の能力と言い換えてもいいと思います。ボート競技のエイトに喩えると、コックス（舵手）の役割です。いくら八人の漕手が必死にオールを動かしても、

一人のコックスが正しい方向に舵を操らなければ、船はゴールに向かっでまっすぐ進むことができず、衝突や沈没の憂き目に遭う。それと同じで、リーダーが正しい方向性を出せないと、国家も市政も企業も迷走し、場合によっては座礁してしま

う。  
 次に重要なのは「コミュニケーション能力」です。とくに有事の際は、

これがきわめて大事になる。政治家にコミュニケーション能力がないと、今回の東京電力・福島第一原子力発電所の事故対応のように、いたずらに国民の不安をかき立てるため、風評被害だけが拡大し、政策は遅々として進まない。しかも、同時に世界からは恐怖と侮蔑を招いてしまう。



また日本の場合、選挙で「政権交代」や「郵政民営化」といったワンフレーズの符丁が独り歩きして大きな風を起こすことがあるように、ロジック（論理）よりも感情や印象を国民が優先し、政治家もそれを意識的に利用することが日常茶飯事だから厄介です。

その点、欧米の選挙は非常に明快なロジックの下に行われ、コミュニケーション能力がないと政治家は排除される。たとえば、アメリカの場合、大統領選挙の予備選挙のような大舞台で彼らのコミュニケーション能力は長期間にわたって試され、鍛えられる。そのプロセスで論理矛盾があったら、マスコミと国民から徹底的に叩かれる。イギリスでもBBCの政治番組では、インタビュアーが手加減なしで厳しい質問を浴びせる。日本の政治家のように言葉を濁して逃げれば「無能扱い」されるのがオチです。そ

うした激戦をくぐり抜けた“猛者”だけが国家のリーダー足り得ると考えます。

## （一）“天与”ではなくて「努力」で身につく

うの俊市Q4 私は「リーダーシップは天与のものじゃない」。リーダーシップは教育によって育むことができると考えています。

『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』（ダイヤモンド社）が大ベストセラーになった背景の一つは、日本にリーダーシップの指標がないからではないかと思う。あの本はリーダーシップ論の入門書のようなものであり、その種の勉強は実は大事なプロセスです。

戦前や昭和四〇年代までの戦後日本では、地域共同体の中で幅広い年齢層の子供たちが近所の空

き地や海辺などに集まり、年長者が年下の者の面倒を見ながら遊んでいた。アメリカのサマーキ

キャンプ式リーダーシップ教育に匹敵するものが、

日常生活の中にあリました。実際、かつては日本の政界、経済界にも優れたリーダーが大勢おられました。しかし、年齢を超えて遊ぶ環境がほとんどなくなってしまった現在、リーダーシップ教育の重要性は否応なしに増しています。

小学校では今年度から、英語が必修化されました。これはまさに愚策でしかないと思えます。中学校・高校の六年間学んでも全く身につかない日本の英語教育を小学校まで低年齢化させたら、英語と聞いただけで拒絶反応を示す。“パブ

あがるだけでありませぬ。英語よりもリーダーシップ教育を導入しなければ「リーダー不在」の状況は今後も数十年にわたって続いていくことになると心配いたしております。

教育長の御見解を賜つてこの項目の質問を終わります。

教育長A4 リーダーシップは、教育によって育むことができるか。についてお答えします。

少子化や情報化の進展により子供達を取り巻く環境は大きく変容し、議員ご案内のとおり、放課後等に離年齢の子供達が近所の空き地などに集まり遊ぶ姿はほとんど見られなくなりました。しかし、どんなに社会が豊かになり、価値観が多様化しても、これからも人と人が係わり、お互いに力を合わせて生活していくは不変でございます。

そのため学校教育にお

きましては、子供達の発達段階に併せて、よりよい人間関係作りのために必要な他者を理解し、協力しようとする態度や集団をまとめようとする力、そしてコミュニケーション能力の育成を図らなければなりません。

現在幼稚園や小学校におきましては、年齢を超えて班を作る離年齢集団を編成し、遊びや清掃活動等に取り組んだり、学級ごとに係活動や、班活動を行うとともに児童会活動や生徒会活動を、中学校においては部活動をするなかで、それぞれの役割と責任を果たすことの大切さを指導し、豊かな人間性と社会性と、子供達のリーダーシップの資質の育成に努めているところでございます。

教育委員会といたしましては、これからも学校教育における各教科領域の教育活動を展開するなかで子供達の豊かな心と確かな学力、いわゆる生きる力を育成し、リーダ

ーシップも含め、将来の社会を担うために必要な資質が身につくように取り組んでいきますので、ご理解賜りたいと存じます。

**うの俊市の考え4** 私  
の四項目にわたる質問に、教育長の御答弁を頂き、ありがとうございます。

私はこのように、今の日本にはリーダーが育つ国家的な背景がないと考えています。その理由の一つは、地方分権が叫ばれて久しいが、未だに強固な中央集権のままであり、その弊害が至る所に噴出していきます。

まず、教育面では、学校は文部科学省の指導要領というルールで雁字搦めになつていて、全く前例も模範解答もありません。

また、地方自治体の首長の権限も大きく制限されていきます。

そしてもう一つの背景は、「国家や地方の危機

に瀕している」という認識が政治家にないことにあります。たとえば、日本は988兆円(2011年6月末時点)、玉野市も406億円(同年3月末時点)の借金を抱えて、国家破綻、地方破綻

### リーダーは 危機感の中から生まれてくる

の瀬戸際である。という危機感が全くないことです。だから、増税や歳出削減の議論になると、選挙目当ての反対が続出し、ここで国や玉野市を何とかしなければならぬいと必死になることがないのです。

東日本の大震災や八浜を中心とした玉野市の台風災害についても、「国家や玉野市の危機」という意識が欠如しているからこそ、復旧・復興がはかどらないのであります。

要するに、リーダーは危機感の中からしか生ま

れてこない。  
ところが我が国は、国家リーダーを養成するキヤリアパスができていない。政治家は単に議員歴が長く、大臣や議長、委員長等を務めた人物が首相や首長になつてい

けです。親の後を継いで二〇代、三〇代で政治家になつても、自宅と役所を行き来するだけで、役人のブリー

グと経済人との会食以外はほとんど勉強するチャンスもないのが実情ではないか。また、官僚の場合、若くして地方自治体の部長や副市長等に出向するケースもあるが、こちら

も何れも自由度のない

## 三、リーダーとして 極めて優れていた家康

限られた権限の中で数年間大過なくやり過ごして本省に戻るだけでは、リーダーシップを身につけると言われる方が無理です。

このままでは、「家業」としての首相、首長や議長。また、お料理教室みたいな政経塾で型だけを学んできた薄っぺらなリーダーが、今後も続々と出てくるだけだろう。

ここまですると、明治維新ならぬ二〇年経ったいまからでも、平成維新を決起すべき時期にあるのではないか。

自分が生きるために、あるいは国・地方自治体の運営や会社の経営に、どう役立てるかという視点から学ぶものだと思つています。だから歴史上で「ほれている」人物はいません。ただ、「尊敬に値する」人物はいます。徳川家康であります。尊敬に値する人物には二つのタイプがあります。

まず、自分が同じ立場にいたとして、とてもこゝろはできないな、と感じてしまう人物。もう一つは、世界を見渡してもこんな奴はいないぞ、と思

**うの俊市 紹介** 最後に徳川家康を紹介して、質問を終わりたいと思います。

私は歴史というのは、

える人物です。どちらの点においても、家康は特筆すべき人物だと思いません。

では、何が特筆すべきなのか、私なりの解釈で

六点ほどあげてみました。

まず第一点目に、若いころに苦労している。三河の一向一揆、三方ヶ原での敗戦など、二〇代、三〇代でものすごく苦労している。そして辛抱強く一つひとつ克服して、同じ過ちは二度と繰り返していかない。こうした点は現代のサラリーマンにもずいぶん参考になると思う。

二点目に、交渉術に長けている。関ヶ原の合戦に代表されるように、周囲を寝返らせて最終的には自分が勝っていく。つまり、交渉術が非常にうまいことです。

三点目に、世界をよく理解している。たとえばキリスト教に対し、政教分離をきちんと行い、布教は制限しつつも交易は活発に行った。実際、当時、一つ間違っていたら、日本はスペイン・ポルトガルの餌食となつて、南米の二の舞になる可能性が極めて高かった。だから

私は家康に対し、常に心の中で手を合わせて感謝しています。

四点目に、二六〇年も続く組織をつくったということ。世界に英雄と呼ばれる人は数多い。アレキサンダー大王、チンギスハーン、ナポレオン・・・。みんな戦いは強かったが、組織づくりはうまくなかった。アメリカ建国の父たち、たとえばジェファソンやワシントン、アダムズなどは、二〇〇年続く強力な国家をつくったということ、私も研究対象にしています。彼らは複数で、チームプレーでそれぞれを為し遂げている。その点家康は、ほとんど一人でやってのけた。つまり家康は、リーダー（組織経営者）として極めて優れていたと思うのです。

五点目に、合理的な制度を敷いたということ。基本的に諸大名が逆らわない制度をつくったわけですが、各藩にかなりの自治を与え、産業を興さ

せるといふ点において、現在の中央集権国家よりも、地方は豊かだった。税金だって、私が払っているより、当時の方が安かったはず。また農民を武士に次ぐ身分とし、優遇したことも重要

だろう。大名といえども、勝手に農民を搾取したり、土地を奪ったりしてはいけない、つまり家康は、すべての原点に食糧問題があることに気がついていたので。そのほかにも街道を整備して交通網、情報網の発展に努めるが、しかし攻め込まれてはいけないので、軍艦の建設や大規模な工事は禁止している。実にクレバーなのです。今の自治体の首長や、会社の社長さんで、そこまで考えて組織をつくる人がいるだろうか。

そして六点目に、徳川家の家訓、ルールを明確にしたこと。もし暗愚な子孫が將軍として絶対権限を持てば、幕府崩壊はおろか日本自体が転覆し

てしまう。そこで家康と同じレベルの「偉さ」を維持するための手段として、家訓を守らせた。さらに家康は、六四歳で自分の世継ぎを定めると、さっさと將軍を辞めてしまふ。しかも彼が後継者に選んだのは、まだ二七歳の三男。これはたいしたものだと思う。優れた人物にあとを継がせて、自分の目が黒いうちに、きちんとかやれるかどうか見ておく。あとはルール通りというわけです。いつまでも自分一人が偉いような顔をしている現代の政治家や経営者に、見せてやりたいほどであります。

以上。シリーズで「日本が破綻する」前に、玉野市民をどう守るか！一、「大胆な発想」「周到な準備」を断行できる。有事に強いリーダーは、かく作られる。

二、リーダーの顔ぶれに見る「戦後最大の危機」教育なくして、「人材不足」は解消できない！

以上、二項目について、市長と教育長に御答弁いただき、ありがとうございます。三、リーダーとして、極めて優れていた家康について、提言申し上げます。

市長、教育長のご意見がなければ、これで、私の質問はすべて終了いたします。ご清聴ありがとうございました。



徳川家康公の肖像画

# 議案 第五五号 平成二二三年度

## 玉野市介護保険事業特別会計補正予算(第3号)

### 廃止を!

#### 歳出 款5 地域支援事業

#### 項2 包括的支援事業 任意事業費

#### 目2 任意事業費

#### 節13 委託料 600万円

に関する、廃止を求めて、簡潔に反対討論を行いません。

私の所属する厚生委員会での説明によれば、任意事業費・給食サービス事業委託料に不足が生じたための補正予算であるとのことでありました。

理由として、平成23年2月1日から、これまで週一回であった給食サービスを週二回に増やしたことが原因のようでした。

その目的として、平成

7年から、一人住まいのご老人の見守りや安否確認のために、おはじめになった事業であったとのこと説明でした。

補助金として、その并当代700円の2分の1の350円を本市が負担するということでした。開始当時は368食であったものが、今回2440食に増加した。

お年寄りに対するほのぼのとしたり、ささやかな事業でありますから、これからもサービスを続けたいと思っております。

的でしょう。

しかし、この事業を開始した年が平成7年の20世紀の1995年であり、その当時の本市の投資的経費決算額は61億円ありました。翻って、21世紀の平成22年度・2010年度、昨年の本市の投資的経費決算額は、わずかに8億2千万円でした。

つまり、私が玉野市民の皆様へ訴えたいことは、税金の使われ方をご理解していただきたいということです。

江戸時代よりも税金が高い今の時代に、ものを持って安否確認をしなくても、他に方法はいくつでもあると思う。

今回の定例会一般質問で、私は「危機の時代」今、求められているリーダー(指揮官)論を取り

上げました。

今、玉野市の歳入内訳は、40%の市民税と、10%の地方債(借金)と、その他で成り立っています。

目的別歳出はというと、福祉関係の民生費が30%を、ゴミ関係の衛生費が15%を締めて歳出の双肩をなして、ほとんどがこの費用になっています。

一方、投資的経費といわれる土木費は、この地域支援事業開始の平成7年度には33.5%あったものが、平成22年度の昨年は、5%以下に縮小している。

市長が今、遅まきながら苦肉の公共施設検討委員会を立ち上げて、市民会館等の立て替えの検討を開始されています。

しかし、本市の「地方財政のエンゲル係数」と

表現される「経常収支比率」は、2001(平成13)年度以降にできた「臨時財政対策債」や「減税補填債」を加えなければ、経常収支比率は100%を超えている。つまり、玉野市民病院の「経常収支比率」と変わらないう状態にあるといわなければなりません。

本年9・3八浜台風(12号)災害がいろいろの硬直化で、来年もまた再来するかも分からない台風災害に、何ら手を打てていない。

こういう観点から、高齢化社会に向けた介護保険等への繰出金というか、補助金の投入に警鐘を鳴らす意味からも、財政厳しき折から、幹を太く枝葉は最小限に取ったシンプルな予算編成をしていただきたい。以上から、

今回の議案第55号は、簡単に「ゴー・ゴー」と進めるのではなく、ストップを!