

「愛媛県で一番首長らしくない首長」の物語



素人町長「つよっさん」奮闘記

前砥部町長 中村 剛志

編集：愛媛ジャーナル

本気

本気いふこと

世界が変わること

自分が変わること

変わることかたら

まだ本気いふこと

証だ

本気な恋

本気な仕事

ああ

人間一度

にいつか

つがまんことには

鳩春一月氏

「愛媛県で一番首長らしくない首長」の物語



素人町長「つよっさん」奮闘記

あるべき首長

前愛媛県知事 加戸 守行

「素人町長奮闘記」の出版、近来にない快挙です。

私が愛媛県知事に就任したときは、県内に七十人の市町村長（いわゆる首長）がいらしゃって（平成の市町村合併で現在は二十人に激減）、新陳代謝を含めて百数十人の方々と接する機会を得ました。皆さんそれぞれにある程度個性豊かな方々ではありましたが、どちらかと言うと、真面目人間が袴を着て、なるべく自分の自治体には問題が起らないことを願うというタイプの方が多かったように思いますし、型破りといえるような方はいらっしやいませんでした。

そこへ登場してこられたのが中村剛志町長でした。いやあ驚きました。豆タンクのような容姿風貌もさることながら、人懐っこい笑顔、開けっぴろげな陽性、典型的な伊予訛り、全く飾らない人柄、すぐに人の心を掴むコツ、すべてが前向きの発想、町行政を営業的センスで進めるやり方、そしてなによりも故郷にかける夢と強い信念、初めて県知事として県内首長から受けた大きなカルチャーショックでありました。

そんなこんなで、ある時、つい冗談で「中村町長は、愛媛県で一番首長らしくない首長ですね」と申し上げたのがお気に召したのか、それを地のままで通し続けられ、そして本書でのサブタイトルに活用されている次第です。

私が愛媛県知事に就任して市町村財政でまず感じたのは、公共下水道の整備済のところは負債を抱えて財政



中村の誇り「首長らしくない」の名言は加戸前知事ご夫妻

状況が厳しく、未整備のところはそれなりに財政的に余裕があるというのが一般的でしたから、砥部町のように公共下水道を整備しながら健全財政を保つにはそれなりのやりくり御苦労のあったことと思います。その意味では「あるべき首長」の役割を果たされました。

「坂村真民記念館」は後世に残るメモリアルですね。

合併後の課題として中村町長が力を入れていた「山村留学センター」の事業経費についてお力になったのは、私にとっても嬉しいことでした。

「陶街道」の発案者の中村町長時代に頂戴した「砥部焼名誉大使」の称号は有効期限がないようですので、これからも使わせていただきます。

愛媛県で一番首長らしくなかった元首長の御健勝を念じあげております。

発刊に寄せて

愛媛県知事 中村 時広

このたび、中村剛志前砥部町長の足跡を記した「素人町長奮闘記」が出版されますことを、心からお喜び申し上げます。

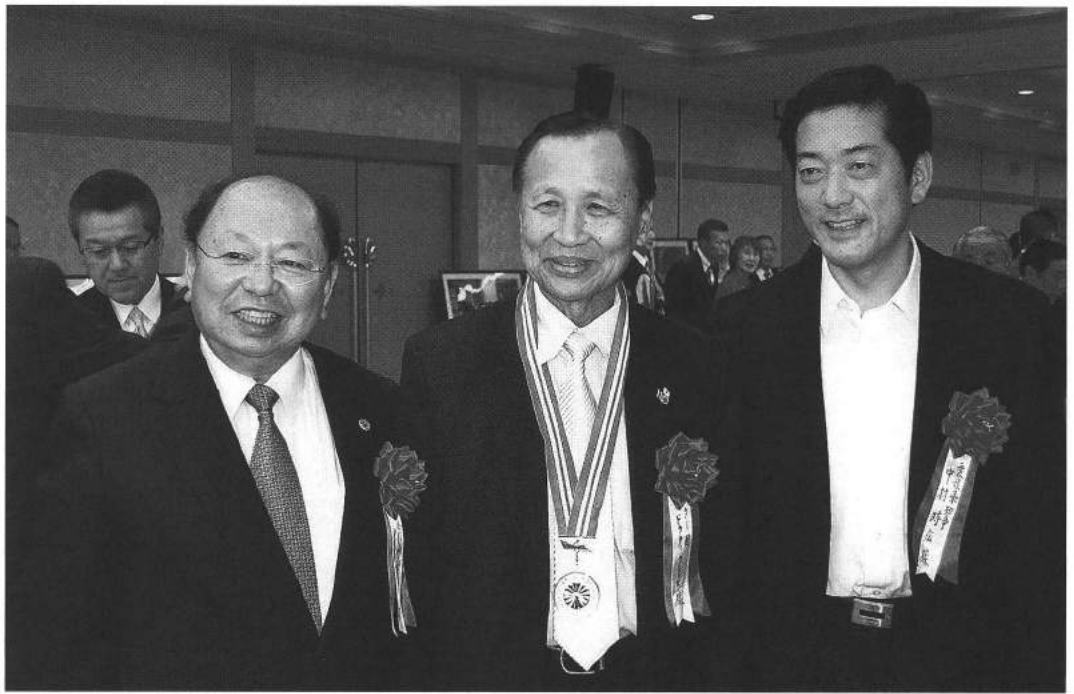
中村さんは、平成14年の町長選挙で、旅行会社会長から一転、旧砥部町長に初当選を果たされて以来、「町民の皆様の声最優先の行政」を基本理念に、平成17年の旧広田村との合併を経て、3期10年にわたって公正・公平で明るい笑顔のまちづくりに尽力されました。

在任中は、加戸守行前知事が「愛媛県で、一番首長らしくない首長」と笑みを湛えながら語られたように、決して偉ぶることなく、フットワーク軽く、チャレンジ精神とエネルギーな行動力をもって、市町村合併や公共下水道の整備促進、地域活性化等の行政課題に挑まれ、砥部町の発展に大きく貢献されました。

本書では、「町民の皆様はお客様であり株主である」との民間感覚で、職員の意識改革をはじめとする役場改革の実践や、住民アンケートに基づく旧広田村との対等合併の成功、そして、斬新なアイデアと郷土愛で取り組まれた、砥部陶街道五十三次スタンプラリーの実施や坂村真民記念館の整備など、町民が等しくふるさとを愛し、誇りを持って暮らせる砥部町となるため奮闘された姿が描かれています。

とりわけ、いつも「陶街道」のロゴの入ったポロシャツ等を着用し、中村さん自ら先頭に立って、砥部焼の販路やファンの拡大などに向け、懸命にPRされていたことがとても印象に残っています。

さらに、こうした内容以外にも、新進の起業家として地場旅行業界に新風を起こした波乱万丈の前半生や、「いつも明るく朗らかに」のスタイルで、頼まれごとを快く引き受け、誰からも愛された中村さんの「人」として



〔合い言葉〕(つよし)「知事現在地は?」(知事)「OKです。行きます。」

の魅力もふんだんに盛り込まれています。

中村さんには、町長時代に非常に多くお電話をもらい、砥部町の催しなどに直接お誘いいただくなど、大変親しくさせていただいておりますが、本書を通じて、改めて人となりに触れるとともに、組織のリーダーに求められるものについて、多くのことを学ばせていただき、深い感銘を受けたところです。

県では、市町との連携を一層深め「チーム愛媛」として一丸となり、活力と魅力あふれる愛媛の実現に努めてまいりますので、中村さんには、ますますお元気で、「愛顔あふれる愛媛づくり」にお力添えを賜りますようお願い申し上げます。

終わりに、少子高齢化や過疎化の進行など、地方を取り巻く環境が厳しさを増す中、本書が地方自治体や民間企業の皆様にとって有益なものとなりますことを心から願っております。

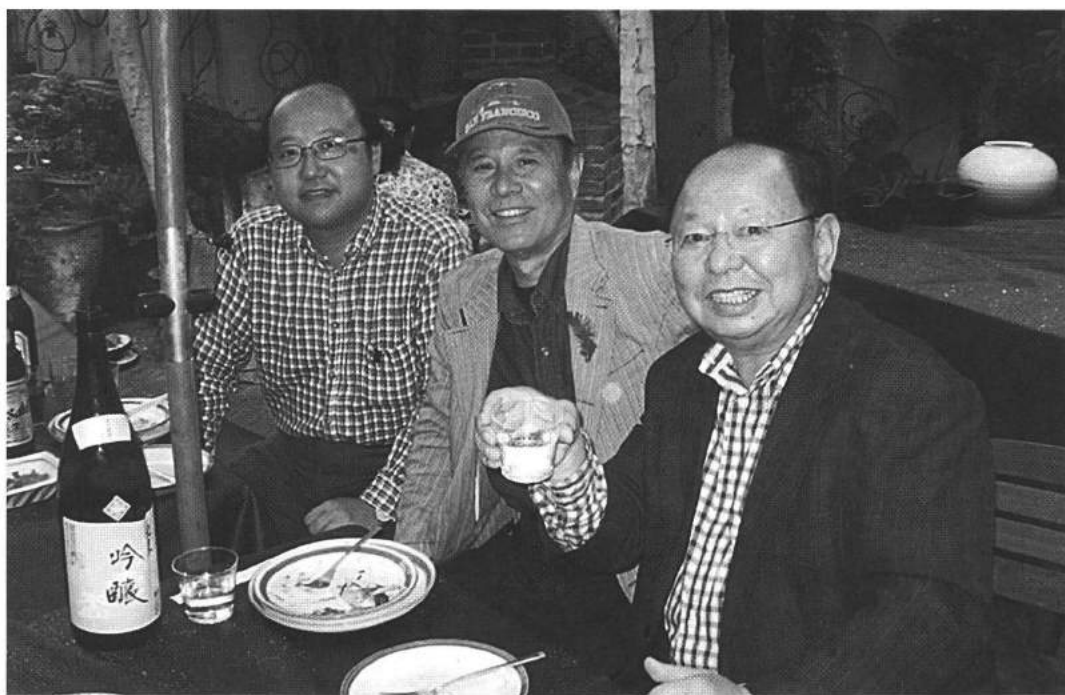
「つよっさん」奮闘記が出版されるということで、私に「お兄さん、何ぞ面白いこと書いてくれませんか」と声がかかりました。

つよっさんとは、町長として10年間のお付き合いでしたので「いいよ」と返事をしましたが、もとより私は前職がNHK記者でしたので「事実でないことは書けません（？）し、面白いかどうかでも請け合いません（？）」実は私が最初に町長選挙に出た時、つよっさんも砥部で町長選に立候補し、落選したため町長になったのは私の方が先輩になります。然も年令も私がほんの少し上なものですから、私が「つよっさん」と呼ぶのに対し、いつも「お兄さん！」と呼んでくれる関係になった訳です。

付き合いを始めて最初感じたのは、底抜けに明るく朗らかな少年がそのまま大人になった（腹は間違いない。だからずっと兄弟のような付き合いを続け、そこに東温市の高須賀功市長も加わってよく飲んだものですから、いつの間にか「だんご三兄弟」と冷やかされるようになりました）。

つよっさんは何と言っても無類の酒好きで然も強いし、相手に酒を飲ませるのがうまい。初対面の人も、酒を勧めると「ハイ、喜んで。」と、ぐいっと飲んですぐ返盃されるもんだから、ついつい調子にのせられて飲んでしまう。そして、つよっさんの話にうまくのせられて「お友達」になる……こんな調子でつよっさんの回りには、常に明るい笑顔が広がっていく。

また、人を呼び出して酒の席を盛り上げるのもうまい。



ホント仲の良い兄弟(賢兄愚弟の見本? 中央が白石町村会長)

ある時、夕食も終えてそろそろ寝ようかと思っていると、つよっさんからの携帯電話が鳴る。イヤな予感がしつつも出ると、いきなり「お兄さん、何をしよるんぞな。知事と大事な話をしよるのに、すぐ出ておいでな」私もよせばいいのに、夜九時も過ぎているのにタクシーで松山へ。店に入るなり、皆んなゲラゲラ笑いながら「つよっさんが電話したら、松前町長が出てくるかどうか賭けた」やっぱりつよっさんの言う通りだったという訳で、そのまま深夜まで飲むことに。こんなことも度々でした。

私は合併後、県の町村会長として9人の町長で様々な活動をしてきましたが、これも町村会を「次郎長一家」に例えれば、つよっさんがまとめ役の「大政」を務めてくれたおかげだと感謝しています。

ただ、兄弟のような付き合いをしてきた私からすれば、「つよっさん、町長辞めるのは順番が違うんじゃないの!」ただ、死ぬのだけは俺が先だよ」と言っておきたいと思います。何はともあれ楽しい10年間をありがとう。

目次

あるべき首長

前愛媛県知事 加戸 守行 …… 2

発刊に寄せて

愛媛県知事 中村 時広 …… 4

愛媛県町村会 会長（松前町長） 白石 勝也 …… 6

第1章

「社会では絶対に優等生になるけん！」
アイデアと独自の戦略で、地場旅行業界に新風を起こす …… 13

第2章

「町民の皆様はお客様であり、株主である」
在職10年間、民間出身の町長ならではの政治姿勢を貫く …… 27

第3章

「お金は天から降ってくるものではない！」
「役場改革」で職員の意識改革を行い、町民サービスの向上に …… 41

第1章

「社会では絶対に優等生になるけん！」

アイデアと独自の戦略で、地場旅行業界に新風を起こす

「愛媛県で一番首長らしくない首長は、間違いなく中村町長です」。

前知事の加戸守行が、当時の砥部町長、中村剛志に笑みを堪えながら語ったひと言である。「首長らしくない」とは、「ふさわしくない」という意味ではない。一般通念でいう首長の枠には収まりきらない「持ち味」を評して発せられた加戸流の賛辞である。

決して偉ぶることはなく、「いつも明るく朗らかに」のスタイルで町民からは「つよっさん」と親しまれる中村、町政のトップでありながら、「町工場のオヤジさん」のように自らが現場で汗と油にまみれ、大企業やお役所にあるがちな硬直した仕来り、慣習には縛られない中村、「減点主義」や「事なかれ主義」とは対極にあり、民間感覚と斬新なアイデアでまちづくりの話題づくりに事欠かない中村：そんな幾つもの中村像は、加戸の目に「首長らしからぬ」と映ったのではないだろうか。

中村は常々、「添乗員が町長になった」と自らを冗談交じりに紹介し、初当選以来、「素人町長」であることを誇りにさえしてきた。それは退任の日まで一貫して変わらなかった。そんな中村だったが故に、加戸が自分の信条、生き方を「らしくない」と評してくれたことが嬉しかった。中村は最大の褒め言葉として大切にし、引退時にまとめた

冊子つよっさんの「拝啓 砥部町民の皆様」の表紙にも、このひと言を添えた。

この連載では、「愛媛県で一番首長らしくない首長」のまちづくりに迫るつもりだが、その前提としてはまず、中村の町長就任前の50年余まで遡り、その生い立ちから旅行会社の経営者として一つの区切りをつけるまでの生き様に目を向けなければならない。論語には「五十にして天命を知る」とある。10年間は決して長くはないが、その間に砥部を大きく変えた中村の町政の舵取りが「天命」だとするならば、10年間の歩みはその前の50年余から生まれたからである。

幼な心にも大自然への畏敬と感謝の念を抱く日々

中村が砥部に生まれたのは、第2次世界大戦の真っ只中、1944年（昭和19年）2月9日である。1915年（大正4年）8月20日生まれの中村の父、1921年（大正10年）10月1日生まれのアヤコを母に、両親の結婚から3年、中村家の長男として産ぶ声を上げた。中村は4人兄弟、下は二男の大政典邦（現・株セブンスター専務）、長女の松田祥子、三男の中村公生（現・まんのうヒルズCC支配人）である。

父の照市は役場に勤めていたが、10人兄弟の末っ子だっ

たこともあり、暮らしは決して裕福ではなかった。中村が5歳の時、現在の大南に定住の地を得るまで9回も家を移り住んだため、中村の4兄弟はそれぞれ別の家で生まれた。ただし、中村には生家の記憶はない。人生の記憶は3歳の頃、照市の故郷である鵜ノ崎で暮らした2年間から始まる。砥部町と伊予市の山境の辺地に古家を移築した2間の



母・アヤコの生家で暮らしていた頃。前列が祖母と叔母、従兄弟、後列が母と中村(1945年)

た農夫や学校に通う数人の子どもたちぐらいだ。中村の遊び相手は専ら、2つ違いの弟と家で飼っていたヤギやニワトリだった。

当時、中村には忘れられない怖い思い出が二つある。一つは、弟と2人で留守番をしていた時のこと。出火原因は覚えていないが、おくど（籠）の火がカンナ屑に燃え移り、みるみるうちにたきもん（薪）小屋へ、そして、母屋へと燃え広がった。中村は弟を連れて表に飛び出し、「火事だ！火事だ！」と叫んだが、ようやく人が駆け付けてくれた時には、家はほぼ全焼していた。

もう一つの事件は、家の前の道で2人、頭から毛布をか



中村家のルーツは伊予市との山境の「鵜ノ崎」(1995年に撮影)

小さな家。急拵えの一軒屋で、電灯はなくランプの生活。照市は毎日、獣道のような細い道を自転車を押して1kmほど歩き、そこから3kmは自転車に乗って役場に通った。

隣家も見えない山奥なので、家の前を通りかかるのは野良仕事で畑に来る

ぶって遊んでいた時のこと。体を押し合っていたら突然、弟の姿が眼前から消えた。3mほどある崖下に転落したのだ。幸い、グルグル巻きの毛布のおかげか、弟は大した怪我もなく助けられたが、中村は生きた心地がしなかった。

毎日、自然と対峙し、太陽が昇ると起きて手を合わせ、野や山や川で遊ぶ。陽が落ちて暗くなれば寝る。原始的というか、自然中心の幼年期の思い出は、中村の胸に鮮烈に残っている。二つの事件で自分や弟が無事だったのも、「太陽(神)が守ってくれたのだ」と思った。中村は幼な心にも、大自然への畏敬と感謝の念を抱くようになった。

5歳になると、大南に引っ越した。山奥の辺地から砥部の中心地、役場前の商店街の一角へ、中村が住む世界は大きく変わった。少しばかりの家財を荷車に積んで、2時間余、中村も汗だくになって車を押した。新居は古い大きな家で、通りの商店街にはいろんな店が並び、鵜ノ崎とは別世界、賑やかで活気があった。近所には同じ年ぐらいの子どもも多く勢いて、中村はこの地を舞台にやんちゃ振りを発揮することになる。

小学校から中学校にかけて、中村は毎日、地元の子どもたちと陽が落ちるまでよく遊んだ。遊びはソフトボールにドッジボール、相撲、竹馬、缶けつり、陣取り、竹とんぼ、パッチン、パチンコ、釘たて、ランコン、肝試しなど、数

えれば切りがない。砥部川や近くの池で泳ぎ、障子山や大谷のギッチン山、外山の水晶山、塩ヶ森にも遠征した。

中村が小学校5年生の時の担任、茂川満潮は、中村らを障子山登山や砥部川での遊泳などによく連れて行ってくれた。6年担任の長久一久や中学1年担任の楠本隆は、クラスを扇動してイタズラし放題の悪戯鬼だったにもかかわらず、何故か特別に気を掛けてくれた。中学2年担任の武本猛は何でも相談できる面倒見のいい教師で、中村は家に遊びに行つてはカレーライスをご馳走になった。

青少年期、その時々の恩師の導きが人生の道標に

そして、中学3年担任の中田澄とはほろ苦い思い出がある。中村は喧嘩して怪我をした友人に「鉄棒から落ちたと言え」と嘘を強要し、帰るに帰れず家出までした。いつもは優しいような中田だったが、この時は涙を流しながら中村の頬を2度、3度と叩いた。中村は頬の何十倍も胸が痛んだ。中田の涙を中村は今も忘れることができない。この出来事は大きな人生の転機となった。中村が後に(株)日本交通社の社長を退いて会長に就任した時、中田は「花」という大きな額を会社まで届けてくれた。添え書きには「もつと大きな花と咲け」と記されていた。

受験勉強をほとんどせず、脳天気な友人と遊んでばかり、



高3時の仮装行列「ガリバー小人の国へ上陸」
(1962年)、女子は水兵、男子(後方)は小人役、中
村が企画リーダー

担任も内心は無理だろうと半分諦めていたが、何と中村は志望校の県立松山商業高校に合格した。ただし、入学しても遊び第一のスタイルは変わらず、5月末にあった初の中間試験では、無残にも55人中53番目の成績だった。

高校では、友沢達己に本田隣之進、越智通久と、各学年の担任に可愛がってもらい、いずれも忘れ難い恩師である。中でも友沢は、青少年期で最も辛かった闘病生活を支えてくれた大恩人である。中村は5月の中間試験の直後、健診で肺結核と診断され、一気に奈落の底に突き落とされた。病気で死ぬとは考えなかったが、大好きな学校は休学を余儀なくされる。友人は励ましてくれたが、「何故、自分だけが」と中村は教室で号泣した。そんな中村をラグビー部の部長だった友沢はこう諭した。

「先生は若い頃、戦地でマラリアにかかって何度も死線をさまよった。それと比べれば、中村君の病気は大したこ

とはない。人生はラグビーのように似とるんよ。ラグビーという字は『楽苦備』と書くんだ。楽しいことも苦しいことも両方ある」

休学した1年間はとても長く辛いものではあったが、気持ちが悪くじけそうになると友沢の言葉を思い出した。我慢をすること、苦しさで正面から向き合ったり、違う角度から物事を見たり、相手の身になって考えることなど、中村には多くを学ぶ貴重な1年となった。中村は今も悩み事を抱えるたび、友沢をはじめとして、その時々之恩師から天の声が聞こえてくる。

中村には中学から高校にかけて、決して忘れることのできない父のひと言が幾つかある。照市は中村とは正反対の人間で、酒は一滴も飲めず、遊びらしい遊びは全くしなかった上、子どもを叱ることもほとんどなかった。

そんな父だったが、中村が中学生の頃、食卓に好きなおかずがなかったのか、横着にも「こんな物が喰えるか」と言ってしまった時、照市は「ワシが食事に文句を言ったことが一度でもあるか」と中村を一喝した。確かに照市はいつも食べられることに感謝し、文句を言うのを聞いたことがない。中村はハツとして愚の音も出なかった。以来、中村は何を出されても感謝して食することができるようになった。

また、高校の頃の話である。兄弟の中で一番勉強ができなかったにもかかわらず、中村は勉強もせずに遊び呆けていた。そんな或る日、中村に聞こえるように言ったのかどうかは分からないが、アヤコとの会話の中で、照市が「剛志はやる時はやるけん」と言った。嬉しいようなこぼれのような：気持ち。中村は父が自分を信用してくれているのだと思い、「いざという時は目一杯頑張るぞ」と心新たにした。

そして、中村は社会人になってから、照市にこう言われた。

「人を悪く言っではいけない」

単に悪口を言うなことではない。人にはそれぞれに立場や事情、考え方があって、こちらが自分のものさしで勝手な判断をしてはならないという「人権尊重の教え」だったのであろう。中村が社会人として生きていく上において、この言葉も大切な人生の道標となった。

松商卒業後、伊予商運を経て憧れの旅行業界へ

松商の卒業時、恩師に「先生！学校では優等生によるならんだけど、社会では絶対に優等生になるけん！」と大見得を切った中村は1963年（昭和38年）4月、同級生8人と伊予商運(株)に入社した。

勤務先は伊予鉄会館にある関西汽船の切符発売所。その初出勤の朝、中村は元気よく、「今日からお世話になります松山商業高校の中村剛志です。宜しく願います」と所長の松下基三郎に挨拶した。社会人の第一歩、中村の頬は全身から湧き立つ高揚感に紅潮していた。ところが、松下から返ってきたのは思いも寄らぬ一言だった。

「今度入る中村君か、言うときけど、会社のお金を1円でもごまかしたら、すぐに分かるんぞ」

自分はそんな人間と思われるのか。いきなりの痛烈な先制パンチに中村の目から涙が溢れた。今日で会社を辞めよう、本当にそう思った。

だが、失意の中村を昼食に誘った先輩は、「中村君、あれは君を疑って言ったのではない。『お金は1円でも大切にせよ』との教えなんだよ」と励ましてくれた。中村は正直、納得できたわけではなかったが、会社に通い続ける中、徐々に松下の人柄が分かるようになり、いつしか初対面の時の心の傷も癒えて職場に溶け込んでいった。

仕事は楽しかったが、すべてが順風満帆とはいかない。入社から数カ月、中村は客とキャンセル料のことでトラブルになった。中村は規定通りに処理しているので、文句を言われる筋合いはない。理不尽なクレームだと腹が立ち、ついつい声を荒ら立てた時、定年間際だった先輩の今村民

吉が間に入り、その場を取りなした。

中村は後から今村に呼ばれ、「中村君、お客さんは神様じゃ。向こうが間違っているも正しいんじゃない。理屈で勝っても、二度と切符を買いに来てくれなかったら負けになる」と諭した。また、直属の上司だった徳本伸三郎も、「男は仕事ができてなんぼ。同級生には絶対に負けるなよ。聞いてきたらなんぼでも教えてやるぞ」と中村の肩をポンと叩いた。

正義感に燃える若い中村には、手痛い洗礼となったが、サービス業の営業現場の心構えを知るいいきっかけになったし、何よりも身内に対するように叱咤激励してくれる先輩の真心が嬉しかった。

中村は8月から高浜港勤務となったが、そこで人生の大きな転機となる出会いがあった。或る日、見覚えのある婦人が関西汽船の切符を買いに来た。中村の松商時代、通学のバスでよく乗り合わせていた婦人だ。女性でありながらいつも背広に身を包み、大きな鞆を提げる姿は当時、非常に珍しかったので特に印象に残っていた。話したことはなく、「学校の先生か、保険のセールスの人かな」と勝手に想像していた。

中村が窓口で「おばさんはいつも原町から乗っていた人でしょう」と声を掛けたのをきっかけに、婦人が(株)日本交

通社(本社・大阪)の松山営業所長、町田珠江だと知ることになった。その後、何度か顔を会わせて親しくなると、町田は中村の人物を見込んだのか、「中村さん、旅行の仕事をやってみる気はない？私ももう歳だから、2、3年したら後を譲るので、うちにこない？」と自社への転職を勧めた。

ありがたい誘いであつたが、中村には伊予商運(株)への義理もある。「私は今、会社で特別不満もないし、入社した以上はせめて3年は勤めないと申し訳ない」と断わった。すると町田は、「じゃあ、3年経ったら必ず来てよ」と中村に念を押し、以来、会う度に熱心に誘い続けた。

中村も幼い頃からいずれは商人にと思っていたので松商にも進学した。旅行業は魅力があり、自分の力を最大限発揮できる道という確信めいたものもあつたので、中村は意を決して1966年(昭和41年)2月、会社に辞表を提出した。「会社が嫌で辞めるものではありません。私の力を試してみたいのです。我儘を許して下さい」――深々と頭を下げた中村の目から滴る涙が床を濡らした。

中村は3月20日付で退職となったが、後任の新入社員が慣れるまでということで、志願して4月20日まで伊予商運(株)で働いた。人間関係を大切にする律気な中村らしい退き際である。

さて、(株)日本交通社松山営業所と名前は立派だが社員は中村一人。しかし、町田の期待を裏切ることなく、営業に添乗、社の人材確保と八面六臂の大活躍をする。旅行業が性に合っていたのだろう、水を得た魚のように活き活きと働き、1970年(昭和45年)の「万博ブーム」もあって、業績を順調に伸ばしていった。この年を最後に町田は勇退した。中村は所長に就任し、若干26歳で経営者となった。

12名のスタッフと独立を果たし、高校時代の夢を叶える

本格的にスタートした中村新体制。スタッフは中村が将来に備えて採用してきた社員を合わせてわずか6名の小世帯だったが、「若さとのれんと信用」をキャッチフレーズに躍進。4年後にはスタッフが12名に増え、事務所も勝山町の新築ビルに移転した。倍々ゲームの勢いに乗った中村は、航空代理店や一般旅行業の取得を目標に掲げ、それを大阪の本社に打診した。しかし、中村の積極経営論は慎重な本社役員に受け入れられなかった。それでも夢を諦め切れない中村は独立を決断。15名のスタッフを引き連れて1975年(昭和50年)12月、(株)日本交通社四国本社を設立した(5年後に現社名の(株)日本交通社に改称)。

中村の小学生時代の夢は、動物園の飼育係か大工になることだった。中学生になると、近所に住む自営業者に憧れ

てそれが商売人に変わり、高校生の時には会社の社長になりたいと思った。

そして、高校卒業から14年、中村は31歳で社員15名を抱える旅行会社を興し、高校時代の夢を叶えた。「これといった勉強も努力もしなかった私だが、数多くの素晴らしい人との出会いや時代と運にも恵まれ、自分が望んだ社長になることができた」―就任直後の中村の言だが、勉強はともかく、努力という点では人の何倍も働いた。それが松山営業所の業績を押し上げたわけだが、そんな中で忘れられないのが入社間もない1967年(昭和42年)10月の出来事である。

中村は愛媛自動車学校整備科の修学旅行を任された。生徒はアルバイトを雇って関西汽船で神戸まで運んでもらい、中村は博多から夜行列車に乗って神戸で合流した。生徒は午前6時、予定通りに到着して船のタラップから降りてきたが、肝心の乗り継ぎのバスが来ない。中村はバス会社は何度も連絡を取ったが、早朝なので電話が繋がらない。

8時前になってようやく連絡がつき、バス会社の配車ミスと判明したが、旅行シーズンなので空きのバスがない。やっと代替バスが到着したのは午前11時過ぎ。生徒や引率の教師を3時間以上待たせるといって大失態に、中村は添乗

した旅から帰るまでずっと地獄にいる気持ちだった。

旅行が終わり生徒らを学校まで届けると、中村はその足で愛媛自動車学校の増田砂夫社長の自宅に向かった。中村は平身低頭、迷惑をかけたことを詫びた。怒声を覚悟していたが、返ってきた増田の言葉は意外なものだった。

「中村さん、このままでは悔しいでしょう。来年もう一度うちの旅行をお任せするので、名誉挽回して下さい」

中村は溢れ出る涙が止まらなかった。「必ず失敗を取り返します。ご厚情にお応えします」と何度も何度も頭を下げた。

昼夜を分かつて働いて業績を伸ばし、四国初の一般旅行業登録も

独立してから中村は昼夜を分かつたず、社員の先頭に立って働いた。漁業組合の旅行の話を聞きつけると、朝の3時に港に行き、漁から帰ってきた漁師に「うちでやらせてほしい」とかき口説いた。日中は営業で駆け回っているの、旅行の見積書やコース表の作成、経理などは深夜、誰もいない事務所で一人黙々と作業を続けた。

そうした中、中村は国内旅行業愛媛県知事登録、旅行代理店運輸大臣登録を取得すると、起業から3年余にして念願だった東亜国内航空(株)(後の日本エアシステム)と代理店契約を結んだ。当時、地方の小さな旅行会社が航空会社

の代理店になるのは異例のことだった。

中村は契約締結を記念し、東亜国内航空の路線を利用した特別ツアーを企画した。霧島と桜島、青島を結ぶ3島ルート、空の旅、その名も「ハッピーツアー南九州」は、2泊3日で2万9、800円という画期的な商品。これが空前の大ヒットとなり、2カ月間で1、600名を集客した。この期間中は毎日、松山―宮崎間の55人乗りのYS機に中村のツアー客が約30人乗っていたというから驚きである。

25歳の時の「人生設計」通りに事業を発展させ自社ビルも

さらに3年後の1982年(昭和57年)に一般旅行業登録を取得すると、翌年には40歳を前にして全日本空輸(株)と代理店契約を結び、勝山町に自社ビルが完成。1988年(昭和63年)に日本航空(株)の代理店となった。創業から5年程度の地方の中小旅行代理店が、海外旅行も独自に企画・販売できる一般旅行業登録を得るのは至難の技。「身のほど知らず」と冷たい視線を送る人もいたが、中村は何度となく運輸省に足を運んで(株)日本交通社の実績と信頼性をアピールし、ついに四国の旅行業専門業者として初の取得という快挙を成し遂げた。

昭和60年代に入ると、政府が海外旅行奨励政策として、「テンミリオン計画」を打ち出したこともあり、業界は空



念願の本社ビルを取得(1983年)

前の海外旅行ブームに沸き立った。地元でいち早く一般旅行業登録を取得していた(株)日本交通社はこの波に乗った。また、南西航空の松山―那覇定期便が就航すると、沖縄向けパック商品を積極的に企画・販売し、これも売上増に大きく貢献した。

この間、中村は独自の営業戦略の一環として、銀天街に松山初となる年中無休のカウンター専門店「ハネムーンセンター」を開設した。少々の赤字も覚悟の上、アンテナシ

ヨップとして出店したが、通行量が多く、若者も集まるといふ地の利を得て、同センターは初年度から黒字の順調な滑り出しとなった。

中村は独立前、友人に誘われて或るセミナーに参加した。講師の「自分の5年毎の『人生設計』を作りなさい」という話は実に新鮮で、中村は自分なりに人生設計を描いてみた。それは、①30歳までは会社の道筋をつけるため結婚しない②35歳までに社員30名以上の会社にする③40歳までに本社ビルを建設する④50歳で社長を譲り会長になる―というものだった。

実際、中村は30歳までに独立の道筋をつけると、社員30名以上、本社ビル建設という目標を次々に達成していた(後述するが、中村は50歳で社長を浜野勝久に譲り会長に就任した)。

多くの人に愛され、支えられこその中村の人生

山あり谷ありの人生、そう設計通りにいくものではないが、中村は25歳の時に立てた人生設計通りに、その後の25年間の目標を達成してきた。その原動力となったのが、中村自身の果敢な攻めの経営と不断の努力にあることは間違いないが、同時に多くの人に支えられてきたことも事実である。



南西航空の松山・沖縄便が就航(1986年)

町田の後継者として(株)日本交通社松山営業所に入社した直後、地元園芸組合長の石田良典や入江清憲は、まだ鼻垂れ小僧のような中村に大事な組合の旅行を任せてくれた。小学校の恩師も然りである。茂川は北山崎小学校勤務の時、

可愛い教え子に修学旅行を受けさせてやろうと、「私に任すと言ったではありませんか」と、当時の校長にくつてかった。長久は広田小学校の校長になると、担当教師に私を紹介し、「私の教え子の中村君です。この子に修学旅行をやらせてやってくれ」と頭まで下げてくれた。こうした多くの人に支えられたからこそ、中村は事業を成長軌道に乗せることができた。

だから中村はこのほか人間関係を大切にする。これは会社でも同じ。中村は社長室を持たず、スタッフと机を並べて一緒に仕事をした。後に砥部町長になった時、「公平・公正・平等」を強く打ち出したが、目的を共有して共に汗を流す社員はみんな仲間、平等なのである。

ただし、「人生設計」の件では、中村に一つだけ「あいた」と思う出来事があった。中村には妻の典子との間に4子(長男・大志、長女・千春、二男・佑志、三男・将志)がいるが、大志が小学6年生の時、中村は「お父さん、『紺屋の白袴』って知ってる?」と聞かれたのだ。ちょっと寂しそうな長男の表情は、その言葉の真意を物語っていた。「紺屋の白袴」の意味を問うたのではない。お父さんは旅行業を営みながら、いつも仕事のことでばかりで、家族は旅行にも連れて行ってくれない。大志の目はそう訴えかけていた。中村は頭を思い切りガンと殴られるほどのショックを受

けた。もちろん、すぐに家族旅行に連れて行ったが、「人生設計」に家族のことも入れておくべきだったと反省した。中村が作った(株)日本交通社の社訓は、「お客さまに喜んで頂く店」「人と人の和のある店」「明るく楽しくなる店」社訓は「私達は多くの人々の働きと真心によって生かされている。常に感謝の気持ちをもって誠実に奉仕しよう」である。

「昔ながらの親切的な旅行屋さん」の精神が商売繁盛に

そして、会社の「憲法」として、①会社②感謝③和④明朗⑤喜働⑥チャンス⑦家庭——からなる7カ条の「社憲」を掲げた。その「感謝」の項には、「自分一人では何もできません。多くの人々の助けあつての現在です。感謝の気持ちこそ明日の日本交通社を築きます」と記されている。

中村は(株)日本交通社の経営を後進に譲つてのち、周囲から推されて砥部町長となるが、その引退後、茶目つ気たっぷりに作った名刺にはこう書かれている。

〈〇〇を退めたものの就職難で…元の仕事に戻りました〉

〈昔ながらの親切的な旅行屋さん(50年)〉

インターネットの普及などにより、今や旅行業界も随分と様変わりした。しかし、どんなに時代や業界を取り巻く環境が変わろうとも、業界人として失ってはならない精神

がある——中村はそう考えている。その精神は「昔ながらの親切的な旅行屋さん」という言葉に凝縮されており、それを大切にしながら商いをしてきたからこそ、(株)日本交通社は多くの顧客に支持され続けてきたのである。



家族旅行でハワイへ(1994年)

第2章

「町民の皆様はお客様であり、株主である」
在職10年間、民間出身の町長ならではの政治姿勢を貫く

〈どこでどう間違ったのか、旅行会社の添乗員から砥部町長に。2002年(平成14年)11月の町長選挙で当選し、自分の人生設計にはなかった町長職が現実のものとなりました〉

〈初登庁の日、職員を前に「私の町政は町民の皆様のを聞くことから始まります。即ち『町民の声最優先のまちづくり』であり、『公平、平等』の行政です。私達は『町民の皆様はおお客様であり株主である』の精神で町民サービスに努めなければなりません。まずお辞儀と挨拶からはじめましょう」と話しました〉

「町民の声最優先のまちづくり」、「公平、平等の行政」を

砥部町長となった中村剛志は、就任してすぐ、町の広報誌に町長のコラム「拝啓 砥部町民の皆様」を書き始めた。農林課長の西崎悟から、「北海道のニセコ町の逢坂誠二町長が広報にコラムを書いています、町長もいかがですか」と進言されたのがきっかけだった。

中村は松商時代に新聞部に在籍していたが、さりとて文才があるわけでもない。毎月書き続けることができるか、いささか不安ではあったが、町民に身近な話題を分かりやすく肩肘張らずに書いてみようと思えることにした。冒頭の文章はそんなコラムの一節である。「町民の皆様はお客

様であり株主である」――民間出身の「素人町長」の3期10年のまちづくりは、このひと言から始まり、最後まで中村はそのひと言に込めた思いを完結させた。

だが、中村は初出馬で初当選したわけではない。一度は現職の厚い壁に阻まれ、苦い思いをした。

さて、(株)日本交通社を興し、地元業界を代表する企業に育てた中村は1995年(平成7年)1月、25歳の時に立てた「人生設計」通り、50歳で社長を浜野勝久に譲り会長に就任した。

創業者(オーナー)であることに変わりはないが、企業経営の権限と責任は託し、中村は専ら浜野のサポート役に徹した。しかし、まだまだ働き盛りの50歳である。中村の明朗・快活、親切で面倒見のいい人柄を知る周囲は、中村を放つてはおかなかった。先輩や友人は「少しは砥部のお手伝いもせんと」と言つて、砥部町商工会の副会長や中学校のPTA会長などの役を持つてきた。

人から頼まれると嫌とは言えないのが中村の性分。「こんな自分でもお役に立つのなら」と、そのほとんどを引き受けたが、政治の世界だけは別だった。

砥部町では町長の高市昭次が舵取役を担い、1999年(平成11年)11月の町長選への再選出馬が確実視されていた。その選挙の1年程前、高市町政に不満を持つ町民から



母のようになつたかい
ふさふさづら
熱心なふさづら
まの舌を南と
21さい思ふで
新生とる大森に
変革の風
つよし

必ず投票に行きましょう
圧力やしごらみに屈せず
21世紀にふさわしい人を
選んで下さい。

1999年(平成11年)の町長選に初挑戦した時の中村のキャッチフレーズ
([GOGO21砥部]の「GOGO」は、名前の「剛々」と年齢の「55歳」をもじって
作った)

中村に町長選に出ないかと打診があった。それまで政治に関わったことのない中村は、「とんでもない」と即座に断わった。

だが、出馬要請はこれで終わらなかつた。翌年5月頃から再び中村に出馬を求める話が舞い込むようになり、その都度「他に適任の立派な方が沢山おられる」と丁重に断わ



経営研究会のメンバーが開いてくれた激励会(1999年9月21日)

り続けた。そうした中、高市は6月定例町議会で正式に出馬を表明し、他に名乗りを上げる動きがなかつたため、町長選は無投票というのが町内の支配的な見方となつていった。

政治家になるつもりが全くない中村にとって町長選は他人事、大して関心もなかつたが、8月中旬になり、またまた出馬を求める話を持ち込まれた。しかも、今度は要請する側もおいそれとは引き下がらない。「今の町政は閉鎖的で、町長の独断専行が目にあふ」と、高市町政の問題点を次々に挙げ、「どうしても出てほしい」と熱心に中村をかき口説いた。選挙資金を賄うカンパの準備も整っているという。

これには中村も参り、「しばらく考えさせてほしい」と回答を保留。自分なりに町政を見つめ直してみると、確かに町政改革派の町民の言い分、指摘もよく分かる。必ずしも公平、平等な町政運営とは言えず、「箱物行政」にも疑問を持たざるを得なかつた。

（身の丈に合わないような巨額の投資を行って借金を積み上げたならば、結局は次代を担う青少年に大変な負担を押しつけることになる。まして、少子高齢化が加速度的に進む中、経済情勢は厳しさを増す一方で、税収は伸びない。国、地方ともに緊縮財政を余儀なくされている状況を踏まえるならば、今の「箱物行政」は時代逆行と言わざるを得ない）

（経済人の目から企業感覚で公共施設の整備状況等をシビアに見ると、砥部町の場合、とても「健全経営」とは言えない。もちろん、「予算方式」と「決算方式」の違いはあるだろうが、町政といえども、中長期展望に立脚しない投資は、「放漫経営」の誇りを免れないのではないか）

中村は熟慮の末、「私を育ててくれた砥部のお役に立つならば」と出馬を決断した。

組織選挙の現職に対し、中村は手弁当の町民の支援を受ける草の根選挙で対抗した。しかし、決断からわずか50日の短期決戦である。有権者に会えば、中村の人柄や思いは確かに伝わり、支援の輪も広がっていったが、全町的な知名度不足での短期の戦いは非常に厳しく、現職の厚い壁に阻まれた。投票率は80・00%、高市の6、926票に対し、中村は5、990票、900票余り届かなかった。

敗れたことに対する口惜しさに加え、支援してくれた

人々への申し訳なさこそあったが、町長選に挑んだことに後悔はなかった。この選挙で作成したチラシには、「心の信頼があれば、必ず道は開ける」の一節が……。中村は4年後の再チャレンジを心に誓ったが、捲土重来の機会は1年前倒しで巡ってきた。

2002年（平成14年）、「平成の大合併」での砥部町の合併先を巡る町政の混乱により、町長と議会のダブルリコール（解職・解散請求）運動が起こったのだ。この合併問題の詳細は後述するが、「住民合併問題勉強会」を中心とするリコール運動では、有効署名数がいずれも法定数を超え、町長は辞職に追い込まれて再出馬することになった。また、議会は住民投票の道を選択したが、その投票で町民が議会に突きつけた審判は解散だった。

リコール運動を受けた出直し町長選で初当選を果たす

これに伴う出直し町長選は同年11月24日に行われ、前回と同じ顔触れ、現職の高市と中村の一騎打ちとなった。結果は中村の7、454票に対して高市が5、344票。中村は前回より約1、500票伸ばし、高市に2、100票以上の差をつけて見事に初当選を果たした。

文句なしの勝利だったが、マスコミからマイクを向けられた中村に傲りはなく、あくまでも冷静かつ謙虚に選挙結



「選挙運動も笑顔でニコリと」—これが中村の変わらぬスタイル(初当選した2002年の町長選時)

果を受け止めた。

「投票戴いた有権者の6割の支持を得たが、逆に言えば、4割は前町政を支持したということだ。町民が評価した前町政の良いところは見習いつつ、私が目指す『町民の声優先のまちづくり』を推進し、町民誰もが砥部に住んで良かった。」

たと思える『笑顔のまちづくり』を実現したい」

中村はその後、2度の町長選に臨むことになる。再選に向けた町長選は2005年(平成17年)2月6日、合併に伴う新しい砥部町の舵取役を決する選挙で、相手は3度目の対決となる高市だ。

実は中村は2002年の町長選で初当選を果たした2日後、高市の家を訪ねている。有権者の4割が前町政を支持したという「民意」を尊重し、高市に指導を求めたのである。「今後高市さんのご経験を町政に活かしたい。是非ご協力を」と先輩に礼を尽くしたのに対し、高市も「私で分かることならば、いつでも連絡してほしい」と笑顔で応じた。

ただし、いざ選挙となれば話は別だ。今度は高市が捲土重来を期すことになり、中村は攻守一転、元職のチャレンジと相対した。結果は中村が9,535票、高市が3,933票。中村は初当選時より得票を2,000票以上伸ばし、中村町政に対する町民の信託を得た。有効票比の得票率で言うならば、前回は6割の支持だったが、再選時は7割に達した。

そして、中村にとって4度目となる町長選は2009年(平成21年)1月25日、相手は前町議の土居美智子だった。土居は中村が進める公共下水道事業の見直しなどを訴え、

現職批判票の取り込みを図ったが、町民が下した審判は、中村の1万245票に対して土居の2、305票。約8、000票の大差をつける中村の圧勝で、中村の得票率は8割を超えた。

当選直後、中村は新聞記者に「これでようやく小学校を卒業し、中学校に上がることができる」と控え目に語ったが、町民の中村町政に対する高い評価は、選挙結果が如実に物語っている。投票率が前回を5・5%も下回る中、得票を伸ばして1万票台に乗せ、得票率も6割、7割、8割と回を重ねるごとに1割ずつ伸ばしてきた。

相手は決して無名の泡沫候補ではない。前町長、前町議といずれも砥部町政に携わってきた「行政のプロ」だったが、多くの町民の中村への信頼は揺らぐことなく、続投を望んだ。

3選目となる選挙で中村の事務所に「当確」の一報が届いたのは午後10時頃。駆けつけた支持者を前に当選の報告と決意を力強く語った中村は、記者の取材に応じた後、深夜に帰宅。二男の佑志、三男の将志と勝利の美酒を傾けた。64歳になった中村が息子から「一杯やろう」と誘われたのはこれが初めて。選挙の結果もさることながら、息子たちの心遣いがよほど嬉しかったのだろう、中村は妻の典子に早く寝るよう促されるまで杯を置こうとはしなかった。

さて、中村は3選を果たした2週間後の2月6日午前8時、町職員が花束を抱えて出迎える役場に初登庁した。乗ってきたのは愛用の自転車である。

役場への自転車通勤を続けた「オハヨウのおいちゃん」

この「自転車通勤」、実は2002年に初当選した時からの中村の日課となっている。自転車で役場に通うのには中村なりに理由があり、広報誌に掲載していた町長コラムでは、次のように紹介している（一部抜粋）。

〈毎朝、心地よい風を受けながらペダルを踏む役場までの5分間、私にとって至極の時です。季節の移り変わりも楽しめますし、人との出会いもあり、いろいろなドラマも生まれます〉

〈中学生の皆さんとは、

私が町長になってから毎朝のように「あいさつ」をしますので、顔なじみの人もできて、笑顔で自然に「おはようございます」、「さようなら」のあいさつが交わされます〉



役場への通勤はもちろん、近隣へ出かける時も自転車で(2006年)

「あいさつは、まず自分から」という言葉があります。これからも、もっと笑顔で、そして心を込めて、みんなにあいさつをしていきたいと思います」

「私が子供のころ、先代の真砂家さんが近くにいらっしやいました。いつも「中村くん、オハヨウ」と声を掛けてくれていました。もちろん私だけでなく近所の子どもたちにも同じように……。いつしか私たちは「オハヨウのおいちゃん」と呼ぶようになりました」

「いま、そのことを思い出しながら、私も学生さんから「オハヨウのおいちゃん」と呼ばれているかとも思いほくそえんでいます」

「へちよつとした一言ですが、あいさつの行き交う明るい、やさしい、思いやりのある町になってほしいと思います」

中村が「明るく元気な挨拶」を大事にするのは、町長になってからのことではない。旅行業を営んでいた時代からのモットーである。サービス業である以上、客への挨拶は基本中の基本だが、中村の場合はそれ以上に強い思い入れがある。

中村の町長在任中の2011年（平成23年）8月1日、中村の後押しもあって、町内企業を中心に112社が加入する「砥部倫理法人会」が誕生した。

社団法人倫理法人会は、文部科学省所管の社会教育団体。



倫理法人会は中村の心の出発点（会のメンバーと一緒に、2006年）

企業や各種団体等を会員とし、「企業に倫理を、職場に心を、家庭に愛を」のスローガンの下、自らが実践して自己変革を図り、健全な経営と明るい職場をつくる、そして、地域社会の発展と美しい世界づくりに貢献することを目的として、全国各地で様々な活動を行っている。

愛媛県では1987年（昭和62年）、56社によって愛媛県倫理法人会が発足しており、砥部倫理法人会で16法人会、会員数は約1,800社となった。

中村も発足時から入会し、町長選初挑戦となった1999年からは3年間、松山市中央倫理法人会の会長を務めた。実は中村が町長選出馬について師と仰ぐ当時の県会長の一宮能和（一宮グループ代表）に相談したところ「企業、家庭にも倫理は大切だが、ぜひ行政にも倫理を」と肩を強く押された。

中村は砥部町政の舵取りにも、倫理法人会の教えを多く取り入れてきた。例えば、「町政の原点」は①人権尊重・公平平等②お辞儀と挨拶③いつも前向き楽しみながら④の3つ、「町民に喜んでもらえる役場づくり」は①敷居が高い↓入りやすい、分かりやすい言葉、親切②してやる↓させていただく、何とかしてあげたい③断わる理由探し↓できるを前提—である。

砥部町政の舵取りにも倫理法人会の教えを取り入れる

倫理法人会の教えは基本的には、親を大切にすること、感謝の心、他人への思いやり、笑顔での挨拶など、ごく普通で当たり前のモラルの確認である。しかも、自分が実践することによって周囲が変わるという考え方なので、すべ

て自己責任となる。

中村は倫理法人会の教えを企業経営や職場づくりに積極的に採り入れた。結果、社員の意識や行動は大きく変わり、業績アップにつながるとともに、会社に対する社会的評価も高まった。（株）日本交通社では社員が毎朝、始業前に会社周辺の清掃ボランティアを行っているが、これも上からの指示ではなく、社員が自発的に始めた奉仕活動である。

その実体験があつたので、中村は町政運営、とりわけ職員の意識改革には倫理法人会で学んだことを活かした。とりわけ「挨拶」は心掛けさえすれば、誰にでも容易に励行することが可能だ。中村は役場はもちろん、町内全体に「明るい笑顔の花」を咲かせたいと願い、率先垂範で自らが笑顔の挨拶を実践した。

冒頭に記した「町民はお客様、株主」という発想も民間出身の町長ならではのもの。「お客様」という考え方は全国の自治体でかなり浸透し、窓口サービスの現場で職員が「いらっしやいませ」、「ありがとうございます」と頭を下げる光景も珍しくはなくなった。

しかし、中村はさらに踏み込んで「株主」と言い切る。企業にとって株主とは特別な存在である。アメリカナイズされた金融資本主義の台頭に伴い、今や投機目的の株式投資が市場の主流ではあるが、本来はそうではない。株主は

その企業の業績や事業の将来性、経営理念、社会貢献などを評価し、事業のさらなる発展のために必要な資金を提供する。企業はそれを事業活動に活かし、利益を上げれば配当として株主に還元する。株主は企業の良き理解者、協力者であり、事業展開を下支えしてくれる大切な存在である。

行政と町民の関係も同じである。町民や町内企業は町内で消費や生産を行い、町政運営に不可欠な財源（歳入）となる税金を納めてくれる。様々な形で町政に参画し、まちづくりの原動力にもなってくれる。行政の良き理解者、協力者であり、企業に対してと同様、行政にとっても大切な「株主」に他ならない。中村はそう心底思ったからこそ、初当選直後の職員訓示でそれを言明し、町長在任中は一貫してこの姿勢を通してきた。

「喜働」の精神で「ハイ、喜んで」が中村の口癖に

そして、町長コラムにもこう書いた。

〈私は商人の出ですので、「お客様は一番大切なもの」である、また、「皆様のおかげ（税金）」で私たち（職員も含めて）の生活が成り立っていると思っていますし、株主の皆様にくらの配当（町民サービス）ができるかが問われているとも思っています〉

中村が常に心掛け、職員にも徹底させてきた「ハイ、喜

んで」の精神も、「町民はお客様、株主」という発想に由来する。

中村が町長になる前、或るセミナーに参加した時、1枚のプリントをもらった。そこには、「たのみやすい人」として、こう書かれていた。

〈いっどこで何をたのんでも素直に明るく喜んで引き受けすぐに取り掛かってくれる人がいる

そんな人はたのみやすい

だからそんな人のところには仕事も人も自然に集まる〉

中村が参加していた倫理法人会の教材「万人幸福の栞（しおり）」では、「明朗」、「愛和」、「喜働」の大切さを説いている。中村は「明朗」を「いつも明るく朗らかに振る舞うこと」、「愛和」を「誰とでも仲良くすること」、「喜働」を「喜んで進んで働くこと」と解釈し、自身のモットーとしてきた。中村にとって「喜働」は、まさに「ハイ、喜んで」である。セミナーでこの一文に出会った時、中村は子どもの頃、よく父の照市から「何事であれ、引き受けた以上は嫌々してはならん」と厳しく言われたことを思い出した。

以来、職場はもちろん、酒席でも「ハイ、喜んで」は中村の口癖となった。「もう一杯いかがですか？」と勧められると、「ハイ、喜んで」と笑顔でコップを差し出す。相手にもこやかに酒を注ぎ、酒席が一層盛り上がる。何気な

いひと言のようだが、その場を和ませる「魔法の言葉」だ。だから中村は職員に対しても、「仕事というのは、覚悟を決めてやればスムーズにできるもの。反対に嫌々取り組むと、時間も余計にかかるし、つまらぬミスをしたりしてよい結果にはならない。何かを頼まれた時は、『ハイ』と気持ちよく前向きな返事で受けよう。そういう人こそ、『たのむならこの人』と重宝がられ、信頼されて、結果として町民のため、町政のためにいい仕事ができる」

こうした中村流の意識改革の成果が現れるには、そう時間はかからなかった。柔軟性のある若手職員から浸透し始めると、中村の元には多くの町民から「役場が随分明るくなった」、「笑顔で挨拶してくれた」といった声が寄せられるようになった。それに背中を押されるように、「親方日の丸」に染まってきたベテラン職員も徐々に変わり、町長就任から1年もすると、役場の雰囲気は一変した。

中村町政を象徴する「町長は町工場のオヤジさん」

中村町政を象徴するような「中村語録」には事欠かない。「町長は町工場のオヤジさん」も、代表的な言葉の一つである。その真意について、中村は町長コラムに次のように記している（一部抜粋）。

〈野田（佳彦総理・当時）さんは「どじょう」、それじゃ

つよっさんとは問われたら「町工場のオヤジさん」と答えましょうか。服装、スタイル、何をとってもスマートとは言えず、「お山の大将」的品格で、何でも自分が関わっていないと気が済まないタイプです。ちよっとだけカッコ良く言わせてもらえれば、何事も自分から進んで行動することと、いつも「どうすればもっと良くなるか」を考えていることです。そして、チョッピリ道徳や倫理、人情に傾いています」

〈私が大切にしている言葉に「即行即止」があります。やると決めたらサッサとやる、やめようと思ったらサッサとやめる。そして、一度決めたことでも、いつも「点検」を忘れず、もっと良いことや方法があれば、柔軟性を持って対処することです」

〈私は今でも、担当の職員に直接意見を聞くことが数多くあります。副町長、課長と順に下ろす職場のルールは分かっていますが、早く処理したいというセツカチな性格と、何でも生の声を聞いておきたいという好奇心等々、まさに町工場のオヤジさんのやり方そのものですね」

〈職員の皆さんも私の





生地、愛媛熊本県人会からも寄附金(2011年)

就任時(今でも)は民間から来た町長に、勝手が違ったり違和感もあったと思いますが、大企業と違って、町工場にはそれが求められていると思っています。」

中村は砥部町出身の偉大な詩人・坂村真民(名誉町民)

を心から敬愛している。町長3期目に「坂村真民記念館」を建設したのも、単にその偉業を称えるというよりは、坂村の詩に込められた「生きる力」を一人でも多く老若男女に知ってもらいたい、特に人格形成期にある子どもたちには、坂村の詩が発する「言葉の力」から何かを感じ取ってもらいたい、と願ってのことである。

そんな中村が、町長としての自分に繰り返し問い掛けてきた詩がある。坂村の晩年の作、「何かをしよう」だ。

何かをしよう

みんなの人のためになる

何かをしよう

よく考えたら自分の体に合った何かがある筈だ

弱い人には弱い人なりに

老いた人には老いた人なりに何かがある筈だ

生かされて生きている ご恩返しに

小さいことでもいい

自分にできるものをさがして何かをしよう

この詩を目をつぶって何度も暗唱するたび、中村はいつも思う。

「人間として生まれてきた証として、「少しでも世間様のお役に立ちたい」——これはみんなの願望であると思う。何人も人がビックリするような大きなことをしなくてもよいの

だが、あまりに大きい課題のため何をすればよいか、なかなか分らない」

「しかし、真民先生はこの詩の中で「自分の体に合ったものを」、「自分でできるものを」と説いている。考えてみれば、真にその通りだと思う」

「人間は、楽な方向へは進みやすいし、周りの人が自分のためにいろいろしてくれて当たり前、という勝手な考えに陥りやすい。そういう甘えを捨てて、これからは一日一日、世の中を良くするために少しでもお役に立とうという気持ちを持って過ごしていけば、自分自身の生きがいになるし、周りの皆さんにも楽しい毎日を過ごして戴けるのではないだろうか」

「私を含め、町民が心を一つにし、ボランティア精神を発揮して、花を植えるのもよし、道路や公園などを清掃するもよし、あいさつ運動や子どもの見守り隊もよし、できることは数えればきりが無い。真民先生ではないが、「自分にできるものをさがして、何かをしよう。人のためではなく自分のために」と思っ、砥部町をもっともつときれない町に、明るく楽しく親切的な町にしたいものだ」

ところで、中村は60を越えても、他の首長が驚くほどにフットワークが軽くエネルギーが豊富な町長だった。最近増えた30歳代、40歳代の首長ならともかくも、還暦を過ぎた

全国の首長の中では、飛びぬけてパワフルな1人だったといえよう。

その秘訣は、自ら「自然体であるようになれの楽道家。ストレスを感じたことがない」と語る精神面と病氣とほとんど無縁の肉体面双方の「健康」にある。町長在任中の身長160cm、体重75kgの中村の体型は一見、「生活習慣病のデパート」のように見えるかもしれない。

町長の職務は結構の激務で、土・日曜日や祝日もいろんな行事があるため、丸々一日休めるのは年に20日程度しかない。公務とプライベートを含め、酒の伴う夜の会合も週の半分近くある。

しかし、健診では血圧や血糖値などはほぼ正常。松商時代に肺結核を患い、40歳の時急性肝炎で入院した以外、病気が多い病気を患ったことはない。結局、10年間の町長在任中、体調不良で公務を休んだことは一度もなかった。

そんな中村の健康法は、①いつも明るく朗らかに②感謝の気持ちと前向き③何でもおいしいと思っ、食べる④疲れ、ストレスその日に解消⑤楽しく遊んでぐっすり寝る――の五つである。

多忙な中にも、休日時間に時間が取れればゴルフの打ちっ放しに行き、ボールを100球程度、自己流で思い切り打ち、ひと汗かいた後は砥部町営浴場の「湯砥里館」へ。風呂に

つかってサウナに入る。そして、100円マッサージ機で体をほぐしながら障子山や総合公園を眺める。これだけで心身共にリフレッシュし、明日への活力が湧き上がる。随分と安上がりな休日の日課だが、これが中村の激務を支えてきたともいえる。

宴席の多い中村は若い頃は母、アヤコから「つよっさん、お酒はダイブ・飲むんが自慢じゃないんヨ」と言われ、今は妻、典子から「お酒は自分で飲むものではなく、人様に注ぐものヨ」と言われているが、酒を断ることは無く、次々と「ハイヨロコンデ」と杯を干していく。そんな中村も家では一切、酒を口にしない。従って、月に10日余りの休肝日を必ずとっていることになる。これが中村流の健康管理法かも知れない。



第3章

「お金は天から降ってくるものではない！」

「役場改革」で職員の意識改革を行い、町民サービスの向上に

「お金は天から降ってくるものではない!」、「自分のお金を使うつもりで無駄を排せ!」。

中村剛志が2002年(平成14年)11月、砥部町長に就任以来、口うるさいほど職員に言い続けてきた言葉である。毎日、靴底をすり減らすようにしてセールスに汗を流す営業マン、「経費節減」を呪文のように唱え、従業員からは「鬼門」として恐れられる経理担当、そんな社員がいる民間企業ならば当たり前の感覚だが、「親方日の丸」のお役所では、その意識がなかなか根付かない。国も地方も借金まみれ、「行革だ、行革だ!」の大合唱の渦中にいても、どこか他人事。中村が町長選への出馬を決断した十数年前、どこのお役所も似たり寄ったりだった。

毎月1回の全体朝礼や日々の職場朝礼などを実践

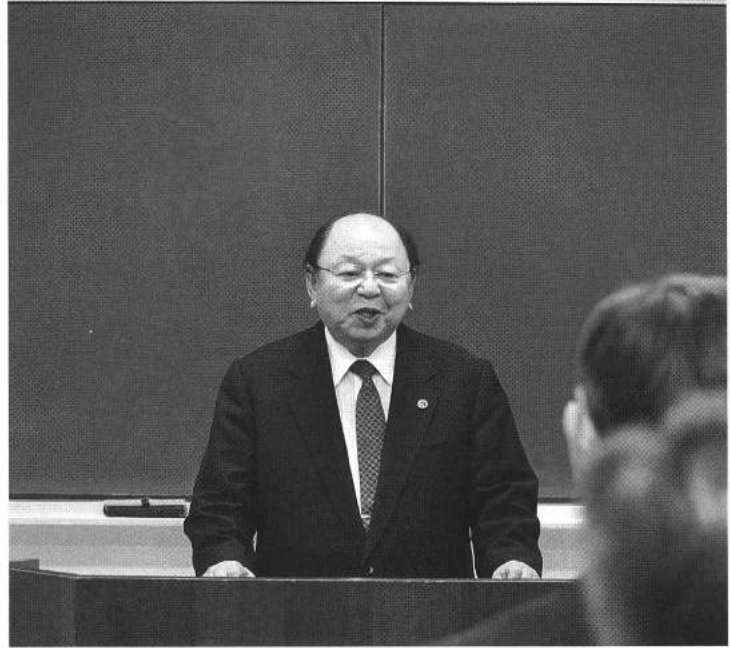
だから中村は町長に就任すると、「町民の意思を尊重した合併の推進」と「公共下水道の整備促進」に「役場改革」を加え、これを町政の3本柱として掲げた。町長はまちづくりに大きな権限を持ち、最終責任を負うが、さりとてトツプ1人がやれることは限られている。就任当時の陣容は、臨時職員を含めて250名余。この大所帯の一人ひとりが自らの能力を最大限発揮し、それぞれの役割を果たさなければ、町民に満足のいく行政サービスを提供し、町の活性

化を図ることはできない。

役場の組織機構に見直すべき点があれば、大胆な改革を断行することも必要だが「笛吹けど人踊らず」では、「役場改革」も看板倒れに終わってしまう。職員一人ひとりの意識と仕事のやり方を変えない限り、役場が見違えるように変わることはあり得ない。そう考えた中村は、就任直後から「役場改革」を矢継ぎ早に実践した。

まずスタートさせたのは、毎月1日の全職員を集めた全体朝礼と毎週月曜日の課長会、毎日各課で行う職場朝礼である。中村は(株)日本交通社の社長時代、毎朝8時45分から始業前の朝礼を行っていた。開始を告げる司会者の号令を受けて朝の挨拶、点呼、連絡事項、顧客への挨拶実習、倫理法人会の「職場の教養」輪読、感想発表と約15分間の朝礼である。適度な緊張感の中、全員が張りのある大きな声で挨拶や輪読等を行うことで、社員の「よし、今日もやるぞ!」という志気が高まり、気持ちよく仕事に入ることができた。

その効能を実感していたので、月に1回だが、全職員を対象として朝礼を実施、中村自身が登壇して短いスピーチを行った。テーマは毎回異なるが、例えば、「親切な役場づくり」では、「基本は心を込めてのお辞儀と挨拶です。簡単なことですし、それが大切なことだと分かっている、



中村が町長時代、毎月初めに行っていた職員への訓示と全体朝礼 (2013年)

現実にはなかなかできていない人が多いと思います。初めに帰ってきちんと実践して下さい」などと呼び掛けた。

週1回の課長会は町長以下の三役と全課長が集まり、共有すべき情報の伝達や確認など、実務ベースの会合だ。中村は課長会のない日は毎朝各課を回り、職員とのコミュニケーションを図るとともに気付いたことはその場で指導した。これは就任の日より退任の日まで変わることなく毎日



課長が各々の方針で毎日行う課朝礼(2013年)

続いた。

各課の職場朝礼では、連絡事項の確認のほか、行動指針の唱和や挨拶練習などを行っていたが、毎日のこととなると、どうしてもマンネリ化してくる。そこで中村は、愛媛県倫理法人会が行う朝礼発表会に職員を参加させてみたところ、効果はてきめん。役場とは異なる企業人ならではの気の入れ方に触発された職員が戻った職場朝礼は空気がガラリと変わった。

町長就任後半年余りを経過してからは、「昼食懇談会」を始めた。各課を毎日のぞくが、そこで職員一人ひとりとじっくり話をする時間はない。顔と名前が一致しない職員もいる。そこで毎日、昼休みの1時間を利用した職員との懇談会を持つことにしたのだ。

特別職から課長、課長補佐、係長、主任等と順番に、10人程度と食事をしながら、フリートークキングで遠慮なく、胸襟を開いて町長と職員が語り合う場である。壇上から語りかけるのとは違い、同じテーブルに着き、同じ目線に立つ

ての懇談。役職を超えて人間関係を深められるのに加え、職員には中村の考え方や人間性を知りたい機会になった。

また、中村も普段は耳にしないような話が聞けるというメリットがあった。

「私がいくら偉そうなことを言っても、実際に第一線で活躍してくれている、また、町民の声を直接聞いているのは職員だ。『昼食懇談会』では、まちづくりや町民サービス、業務改善等に関する素晴らしい提言、アイデアを幾つもらい、それを町政にも反映してきた。これからの時代は、現場の声を大切にし、それらを一つひとつ積み上げていくボトムアップの行政でなければならない。庁内の風通しを良くするとともに、能力を存分に発揮できる環境を整えることで、職員の『ヤル気』を喚起していくのがトップの役割である」

「役場の課長さんは社長」―カンパニー制で自治体経営

中村は課長会などの席で、「役場の課長さんは社長だ。この財政的に厳しい時代、役場も課単位の『カンパニー制』で経費の削減や業務の効率化、費用対効果の最大化を図ることが重要になる」とよく語った。

「カンパニー制」とは、企業の各事業部門を分社化して部門長を「社長」に任命。権限を大幅に移譲して自由度を

高める一方、独立採算の事業体としてのシビアな結果責任も課し、企業全体としての収益構造を高める経営手法である。全体を構成する一部門にすぎないという考え方に立てば、どうしても甘える気持ちが生まれ、「自分がやらなくてもどこかの部門がやってくれる」、「これくらいマイナスは大丈夫」という安易な発想に陥ってしまう。「カンパニー制」はその悪弊を根絶するのに有効な仕組みといえる。この制度にならない、中村は各課が責任を持つて「損益」（最終的には決算）を考えながら仕事をしていくことを職員に求めた。

「財政状況の厳しい今こそ、各課という小さい単位で収支を考えることによって、きめ細かくチェックしながら意見を出し合い、予算をより効率的、合理的に使う、そして、町民サービスの向上や予定した事業の着実な執行につなげていかなければならない。課長にとって責任は重いと思うが、職員共々努力した結果は必ず数字として表れてくるので、やりがいもあるはずだ。まずは土台となる各課を活性化、強固にすることによって、健全な砥部町をつくらう。これからの町の発展は、『課長さん（社長）の腕』にかかっている。『社長』、頑張ろう！」

職員の意識改革を進め、役場の雰囲気を変える中村の取り組みはまだである。

自らの姿で範を示すという点では、中村が町長に就任して間もない頃、こんなことがあった。いつものように「マイカー」（自転車）での通勤途上、中村は役場の玄関口の歩道に落葉が溜まって汚くなっているのに気付いた。「町民は株主」である。企業ならば、株主総会の日、会場となる社屋の玄関口をピカピカに磨くだろう。「役場に町民（株主）を迎えるのに、これでは申し訳ない」——中村はほうきを持ち出し、せっせと玄関口の清掃を始めた。

掃除は人の心も磨き、素直で謙虚な気持ちを生む

出勤してきた職員は、1人黙々と掃除する中村の姿を見かけると、自分もほうきを片手に駆けつけ、2人、3人と続いた。そして、翌日からは毎朝、職員が自発的に玄関回りや駐車場の清掃を行うようになった。これをきっかけとして、月に1回、仕事が終わった後に各課から1人ずつが参加し、庁舎周辺の草刈りやごみ集めなどを行うようになった。外周りがきれいになると、「もっと美しく」と美化意識も一層高まる。中央公民館を中心として役場一円に四季それぞれの花を配置するようになった。

花については、こんなこともあった。2011年4月の或る日、町民から役場に沢山の桜の花が届いた。中村は窓口サービスを行うロビーをはじめ、庁舎内の各所にこの花

を生けさせた。来庁した町民から「きれいですね」、「感じがいいですね」といった声が寄せられると、中村は「そうだ、役場のカウンターなどを季節の花で飾ろう」と思い立った。ただし、店で購入するのでは経費がかかる。中村は、自宅の庭に咲いている花、野山に自生している花木など、季節感のあるものを折々に持ち寄れないか、職員と話し合った。もちろん、器は砥部焼でなければならぬ。各課に花瓶の有無を調べさせたところ、さすがに砥部焼の里の町役場である。小さなものから大きなものまで形も様々だが、各課に使っていない花瓶が幾つも眠っていた。

中村は5月1日の全体朝礼で挨拶に立ち、「みんなで協力し合い、四季折々の花で町民をお迎えしよう」と呼び掛けた。以来、各課では週替わりで職員が自宅等の花を持ち寄るようになった。市販の花ではなく、その多くが野に咲く見慣れた花だ。決して華やかさはないが、愛らしい趣のある野草は、カウンター越しに慎しやかな彩りを添え、町民の評判は上々だった。中村自身、毎朝の挨拶で各課を回る際の楽しみの一つとなった。

イエローハット創業者の鍵山秀三郎が始めた「日本を美しくする会」という組織がある。この会をベースに全国に「掃除に学ぶ会」が設立され、会員は「素手のトイレ掃除」を励行している。会社や学校、公園、駅などのトイレを素



職員が持ってきてくれる花で住民窓口、職場に潤いが
(2011年)

手できれいに磨き上げる活動で、年間1万人以上が参加しているという。

何故、素手でトイレ掃除をするのか、同会はその理由として、①謙虚な人になれる②気づく人になれる③感動の心を育む④感謝の心が芽生える⑤心を磨く――を挙げる。見た目にも汚ならしい便器を素手でこすって磨き上げるのである。初めて参加した人は皆、直接手に触れる最初の一步のためらいの心が生じる。しかし、一旦便器にふれてしまえば、もうためらいも迷いもない。額に汗して手を動かすうちに、「もつときれいに、もつとピカピカに」と気持ちがいちもつときれいになり、磨き上げた時の爽やかさ、清々しさは、実際に体験した者でなければ分からないだろう。

確かに「ご不浄」と呼ばれるトイレを素手で心を込めて磨くのだから、実践する人間の心も磨かれてきれいになるのはもちろん、地位や肩書といったもので凝り固まった横着な気持ちがなくなり、素直で謙虚な心が芽

生える――中村も心底そう思う。トイレ掃除であれ、庁舎周りの清掃活動であれ、花いっぱい運動であれ、何かをきれいにしようという気持ちは、その人の心まできれいにしてくれる。だから中村は「清掃」を大切にし、その習慣を職員に根付かせようと考えたわけである。

名札に「ニコニコマーク」と「笑顔」「親切」のフレーズを

一方、ユニークなものでは、職員の名札の改善と庁内放送があり、いずれも中村の発案。職員に話を持ちかけたところ、「いいですね、是非やりましょう」と賛同を得て、即日準備に取り掛かり、2008年(平成20年)4月からスタートした。

職員が常に首からぶら下げ、町民の目に止まる名札には、「ニコニコマーク」のイラストと「いつも笑顔で親切に!」というフレーズを入れた。「笑顔」「親切」を名札に明示した職員がムスツとして不親切では洒落にもならない。役場に咲く職員の笑顔の花が目に見えて増えたことは言うまでもない。

また、午前8時30分からの職員向け庁内放送は、始業に当たっての心構えを伝えるもので、内容は日によって異なる。例えば、ウィークデー最終日の或る金曜日には、「今週を振り返って、問題点や課題を整理するとともに、来週



「毎日の放送文を考えるのは大変」と考え、虎の巻。を1冊の本にまとめた（2008年）

の仕事の計画を立てましょう。週末に行われる行事やイベントには、積極的に参加し、『ありがとう』という感謝の心で、より良い人間関係を築きましょう」とアナウンスされた。

庁内放送は毎日のことなので、それぞれの日に当った原稿を考える職員

も大変である。これも内容が陳腐化してマンネリズムに陥ってしまった。BGMのようになって言葉が耳に残らなくなる。そうならないようにと中村は、「職場の教養」から抜粋した100話（第2号も作製）を1冊の本にまとめ、その時々合った放送ができるように準備した。

中村は砥部町の合併先を決定するに当たり、住民の意思を反映させるためにアンケートを実施。最多意見を尊重して旧広田村との対等合併に踏み切り、結果的には2町村の融和による新町づくりに成功した。町民が窓口サービスの案内表示やロビーの快適性、職員の応対などに満足しているかどうか、改善点はないか、町民の率直な思いや要望な



他課の用件は職員が同行してご案内（2008年）

どを知る上においても、アンケートは有効と考えたので、2011（平成23年）11月、「窓口サービスアンケート」を実施した。

その推進母体となったのが、職員からの提案で設置した「窓口サービス向上委員会」。各課から選出された委員が中心となり、窓口での住民サービスを再点検し、新しい窓口サービスを提供するために具体的方策を検討するため、アンケートの実施・分析に当たった。

その結果、「案内表示」は「良い」が約81%、「やや良い」が約9%で合計90%、「態度・応対」は「良い」が約86%、「やや良い」が約5%で合計91%、「説明」は「良い」が約86%、「やや良い」が約5%で合計91%など。多くの項目で高い評価が得られ、「やや悪い」や「悪い」はほとんどなかった。

この種のアンケート調査でこれほどの高得点というのは極めて珍しい。職員は胸を張りたい気持ちだったが、中村は「職員の皆さんには申し訳ないが、私はこの数字通りだとは思わない。町民の皆さんが、職員の顔を見て甘い点数

を付けて下さったのだと思う。実際はもつとご不満がある、そう考えて丁度いい」と釘を刺した。

そして、今度は職員に対しても、町民への接遇意識がどれだけ浸透し、親切なおサービスが実践できているのか、アンケート調査を行った。結果は中村が予想した通り、町民へのアンケート調査よりも厳しいものだった。ただ、職員が町民以上に自分たちの接遇や行政サービスの中身、レベルをシビアに直視し、「もつと良くできるはずだ」という意識を持つてくれていたことは嬉しかった。

「2つのアンケート結果を踏まえ、今後の窓口サービスに生かしていこう」——中村は職員に呼び掛け、ここからさらなるサービスの高みを目指す取り組みが再始動した。この不断のサービス改善努力は現在、中村を副町長として支えた町長の佐川秀紀に受け継がれている。

行財政改革にも挑み、28あった「課」を10に減らす

一方、「役場改革」では、厳しい財政事情下での行財政改革にも力が注がれた。合併前、旧の砥部町と広田村は、国民健康保険や老人保健等の医療費の増大や介護保険制度導入に伴う支出の増加、さらには、公共下水道や農業集落排水、合併浄化槽補助などの生活環境関連の支出増大という課題を抱えていた。これらが財政を圧迫していたのに加

え、旧2町村はいずれも財源不足分を基金の切り崩しで補填してきたため、合併当初から財政調整基金が残り少なくなっていた。

そこへ「泣きつ面に蜂」となったのが、「地方分権改革」の一環としての「三位一体の改革」。補助金の削減や地方交付税交付金の見直しなど、いわゆる「地財ショック」は、他の地方自治体と同様に砥部町を直撃し、新町の財政運営は、中村が合併前の2年間に経験したことがないほど厳しいスタートを余儀なくされた。

こうした中、中村は2005年1月の新町誕生から10か月、11月に「行財政改革大綱」と「行財政集中改革プラン」を策定し、本格的な行革に着手した。そして、翌年6月には、2006年度から2020年度までの15年間を対象期間とし、「自立した財政運営の維持」を目標に掲げた「財政健全化計画」を打ち出した。

詳細は省くが、例えば、最初の5年間の数値目標として、職員の8・8%削減、職員の時間外手当の20%カット、公共工事コストの10%以上の縮減——を示すなど、かなり厳しいものになっている。

町長以下、全職員が報酬・給与のカットを行ったが、痛みを伴うのは役場内部だけではない。町民に対しても、補助金等の整理・合理化やごみの有料化など、一定の負担を



仕事には厳しい中村も綱引きは職員と力を合せて(2005年10月9日、「スポーツまつり in 砥部」にて)

お願いすることになった。民間出身の中村としては、町民（お客様・株主）に負担を強いるのは非常に辛かったが、福祉サービスの維持や学校の耐震化・改築など、町民生活に不可欠な事業に停滞を招かないためには止むを得ない選

択だった。

ただし、行革の推進では、町民の理解と協力を得るためにも、役場の体制と業務の合理化や町長以下が我が身を削る努力にはとりわけこだわった。

報酬・給与のカットに加え、機構改革と職員配置もそうである。合併時の職員数は226人（定員245人）だったが、合併10年後の2015年（平成27年）には、40人減の186人まで削減する計画となっている。毎年、定年退職者が出るので、年に2人ずつ新規採用しても目標は達成できる。数字上は心配ないが、問題は、少子高齢化や住民ニーズの多様化・高度化などが進む中、役場の業務を186人の体制で本に行えるのかという点である。

中村が各課の職員配置についてアンケート調査を指示したところ、多過ぎるので削減してもよいという課は1つもなく、反対に人が足りないという課ばかりだった。合併による事務的な統合や業務の合理化で、かなりの余剰人員が見込めると踏んでいたのが当てが外れた。確かに臨時職員は大幅減とはなったものの、住民サービスの多様化・高度化などから、法的な専門職（有資格者）の配置が必要になった部署などもあり、現場の実感はむしろ、合併で一層忙しくなったというのが本音だ。

しかし、減員に対応できる体制づくりは、着実に推進し

なければならぬ。職員の負担増となることは心苦しかったが、それこそ崖から飛び降りる気持ちで改革に取り組んだ。「課」でいえば、合併時には25課あったが、中村は8年かけて統廃合と再編を繰り返し、町長退任時には2分の1以下の10課にまでスリム化した。

中村自身の「我が身を削る」では、町長交際費の大幅削減や町内の各種団体等の総会や懇親会の会費の自己負担などに踏み込んだ。

町長交際費の大幅削減・会費の自己負担など改革の範を示す

町長交際費は中村が町長就任前の2000年度（平成12年度）で370万円に上っていた。これぐらいの年収で一家が生計を立てている家庭は幾らでもある。庶民感覚からすればあまりに金額が大きすぎる。中村は町長になると、その実質的な初年度（2003年度）、その3分の1強の132万円まで節減し、在職10年間の平均町長交際費は年額31万円にまで減らした。以前は、各種団体の研修旅行への寸志なども町長交際費から出金しており、それも取り止めるのは辛かったが、まさに「聖域なきカット」で範を示した。

祝い金や弔慰金などは従来、内規的なものを作り、その範囲内で支出していたが、時代背景や財政事情、町民に対

する「公平・平等」の観点から判断し、2007年度（平成19年度）から廃止。弔意の気持ちとしては、レタックスを送ることにした。

また、町長らが町内の各種団体の懇親会等に出席する場



中村の出席で会は盛り上がる（2010年）

合、公務の延長とみなし、その会費は公金で賄うことが慣例となっていた。しかし、中村はこれも「聖域」とはせず、町長ら3役、教育長、課長などが出席する際の会費は原則、出席者の自己負担とした。(株)日本交通社時代から人間関係



どんな時も支えてくれた教育長や課長(2013年、送別会にて)

を大切にし、誘われれば「ハイ、喜んで」を旨としてきた中村のスタイルは、町長になってからも変わらない。1年間に中村が出席する会費を伴う会合は100回を越えるという。会費の総額は相当の金額に上ったが、町長交際費には蓋をし、身銭を切っても可能な限り様々な会合で町民と交流を深めた。中村が皆から「つよっさん」と親しく呼ばれる由縁の一つはここにある。

中村は在任10年間の行革、とりわけ職員の意識改革と仕事の仕方の改善、窓口サービスの向上などについて、「自分なりに一生懸命取り組んだつもりだが、果たして合格点といえるかどうか」と辛口に評価する。

しかし、この10年間で「役場が変わった」と感じる町民が多数を占めていることは間違いあるまい。職員自身、ひと昔前の自分たちとは大きく変わったと自覚しているし、町民の反応から確かな手応えを感じている。

砥部町では町政について、課長等が自己評価する「基本施策評価」を毎年度行っており、その結果は政策体系別に町のホームページで公開される。「自己評価では手前味噌になる」と思いがちだが、評価は客観的な指標数値に基づく上、その結果はすべて町民の目にさらされる。役場に都合良く評価すれば、たちまち「甘すぎる」と町民の叱りを受ける。役場側も自信を持ててはじめて高く評価できる。

評価はA(指標数値の改善がみられ、大きく達成している)、B(指標数値がやや改善しており、貢献している)、C(あまり達成できていない)の3段階だが、落第点のCが付けられている施策も決して少なくはない。

2012年(平成24年度)の同評価は、中村町政の最終年度、いわば中村流の町政運営の総決算となるわけだが、「行革」、「自治体経営」に関する評価にはAが並ぶ。「すべての町民が、町政情報やまちづくりに関する情報が得ることのできる環境が整備されている」、「住民に気持ちよく利用され、満足される窓口サービスが行われている」、「適正・迅速な行政処理が行われている」、「職員が施策目標の達成に向け、効率的に業務を行うとともに、それを可能とする庁内体制となっている」、「職員が公務員として必要な資質及び能力を十分に備え、常に向上している」、「中長期的な見通しに立った健全な財政運営が行われている」など、いずれもAである。

中村は企業経営者として、仕事に対する姿勢や情熱、プロセスも大切にはしてきたが、民間は競争の世界、勝負の世界である。「結果が出てナンボ」、この点では妥協はなく、その評価のものさしは基本的に町長となっても同じだった。中村は町政の3本柱に「役場改革」を掲げ、時には情に流されそうになる自身の心に鞭打ち、断固として改革を

進めてきた。それだけに、職員が町民に対して、「大きく達成している」と胸を張って評価を示せるようになったことは、改革の成果の「証し」ともいえ、まさに「結果が出てナンボ」なのである。

「皆さんに助けてもらってばかりで…」と「おかげ様」を繰り返し、決して偉ぶらない中村だが、父の照市は勉強もせずに遊び呆けていた高校生の中村にこう「予言」していた。

「剛志はやる時はやるけん」

この「予言」は的中、「やる時はやる」、まさにそれが「つよっさん」の「役場改革」だった。

