



## 白井 文 様(元 尼崎市長)

大阪府男女共同参画推進財団業務執行理事  
 ゲンゼ株式会社社外取締役  
 ペガサスミシン製造株式会社社外取締役  
 住友精密工業株式会社社外取締役  
 三洋化成工業株式会社社外取締役  
 大阪樟蔭女子大学 客員教授



今から17年前、全国最年少の女性市長（尼崎市長）として注目を集めた白井文さん。現在は大阪府男女共同参画推進財団の業務執行理事を始め、上業企業等の社外取締役大学の客員教授として益々多忙な日々をお過ごしです。企業のガバナンスやトップリーダーの様々なニュースが注目を集める昨今、2期8年の行政トップとしてのご経験やリーダーとしての信条、アドバイスなど伺ってきました。

### 組織が自主的に動く現場

▼2005年4月25日朝、尼崎で起こった「JR福知山線脱線事故」。その時市長として陣頭指揮をとった白井さんが幹部に出した指示は次の2つだった。

- ・家族がこの事故にあったと思い、心をこめて対応してください
- ・会議でものごとを決めるのではなく、現場で決めてください（全ての権限を与えた）

実に明快で、冷静である。事故は起こったその瞬間から刻々と変わっていく。まず自分がやるべきは現場に権限を与えて「今からでも救える命に少しでも多く手を差しのべること」だと考えた。この指示によって、現場は自主的に動き出すことになる。「今できる最善の策は何なのか」自分たちで考えながら、通常業務※と併行して、事故対策に24時間体制であたっていたという。

※実は、地震のような自然災害以外で「災害対策本部」が立ち上がったのは尼崎の事故が始めてだと伺った。現場は防災マニュアルのない中で動くことになるが、前代未聞のことばかりの中でも現場が判断を誤らなかつたのは「被害者の立場になりきる」という基本の姿勢と優先順位が最初に示されていたからだろう。

ときに、お役所仕事などと揶揄されることもある役所だが、白井さんはこのいざというときの「人の素晴らしさ」をみて「今でも誇らしく思う」と感動する。

### リーダーとして本気をしめす

▼最年少の女性市長として注目された白井さんだが、現場に入ると経験も専門知識も上のベテラン職員が当然、部下ということになった。

今、企業を見渡すと年上の部下とのコミュニケーションに悩む人は多いと聞く。余計な気を使い過ぎてうまく指示が出せないとか、反対に定年延長で会社に残った人たちは、かつての部下が上司になってやりにくいといった具合である。

まず白井さんが心がけていたのは、相手をリスペクトし、いつも敬語で話しかけることだったという。例えば、勤続35年の職員に指示を出す場合、当然その職員の方が知識も経験も上にあるから、専門家としての意見を聞き、「コミュニケーションのプロセス」を大切にしながら、必要な状況を確認していったのだという。「どんなリーダーもすべて完璧ではない」と考える白井さんは、わからないことや困っていることはためらわず聞いたし、今もその姿勢は変わっていない。

その一方で、投票した市民が白井さんに期待していたことは、現状からの「変革」であった。そこに関しては果敢に挑戦していったという。前例踏襲や過去の経験が生きる時代はとうの昔に終わっている。長年の問題に風穴をあけるのが白井さんに課せられた使命でもあった。

▼例えば選挙公約でもあった財政再建と福祉の充実。これは一見、相入れない政策でもある。ここに風穴をあけるためには、市長としての相当な覚悟が必要になる。白井さんはよく、怒涛が飛びかうような厳しい現場にも率先してひとりで出かけることがあった。市長自らが矢面(やおもて)に立つことで「市長は本気なのだ」と職員にもわかる。そういう積み重ねのなかで組織も徐々に変わってきたし、組織に一体感が生まれてきたという。

### 誠実に向き合う先にいつも突破口があった

▼仕事をする上で、自分の部署は守りたいと思うのがおおかたの本音である。そこを突破して再建を進めるためには、ひとつ上のポジションから俯瞰的に組織や市を見て「あまがさき」を良くしたいという思いは一緒であることを納得しなくてはならなかった。そのために時間をとり、何度も真剣にやりあってきたという。それが結果的に組織を鍛えることにもつながり、800億円もの財政再建を進めることができた理由のひとつかもしれないと白井さんはお話になる。

### リーダーが完璧である必要はない

▼現在、白井さんは4社の社外取締役や大学の客員教授として多くの重責を担っている。華麗に泳ぐ白鳥に例えて、見えないところでは大変な努力をされているのでは、という勝手な想像には「私はそういうタイプではありません(笑)」と一笑に付されてしまった。

まず社外取締役に就任したからといって今から専門的なことを勉強したところで追いつくはずもない。また、そもそも相手が求めているのもそこではないという。今や社会はそんな単純な時代ではなくなってきた。未来の見通せない難しい時代だからこそ、外部の価値観や経験という切り口で自分に貢献できることを考えている。

それは振り返れば、市長時代に白井さん自身が経験してきたことに原点がある。市長に欠けているところはまわりがサポートし助けてくれた。どんな人も完璧ではない。だからこそトップが気づいていないようなところや足りないところで、最大限の力を発揮したいとお話しくくださった。

### 働く女性を応援する

▼企業では今、女性役員を増やそうとする動きが活発である。ところがせっかく声をかけられても断る人が多いと聞く。女性はどちらかというと完璧主義なところがあり、自分の能力を低く見過ぎる傾向にあるらしい。白井さんは経験上、自分に頼むということは相手も「この人だから」と思うところがある。これまで誘って頂いたり頼まれたことはなるべく断らず、逆にこれからどんな新しいことが待っているのか、楽しみながら向き合ってきたのだという。

最後に白井さんのこれからの目標を聞いてみた。

現在「大阪府男女共同参画推進財団」の業務執行理事として働く女性の支援もしている。世間で女性活躍が注目されるなか、頑張っている女性にはスポットライトがあたるものの、貧困やDVなどで働くのが困難な女性には、なかなか救いの手が差しのべられないことを憂えている。昨年、財団では「シングルマザー応援フェスタ2018」を主催した。これは日頃、自分のことは後回しにしがちなシングルマザーをねぎらいたい為で、多くの人が応援にかけつけてくれた。

本当に女性活躍を実現するためには、女性自身にも責任がある。自分だけが頑張ればいいのではなく理由があって頑張れない女性にも目を向けて、彼女たちに「理解とエール」を送って欲しいと語る。



#### インタビューを終えて

白井さんのお話しのなかで心に残った印象的な言葉があります。

「きちんと言葉と行動であらわせば、理解してくれる人は必ずいる」

いつも真っすぐに人と向き合い、人を信じてきた方の言葉だと思いました。