



第81回マッセ・セミナー

人口減少時代の自治体経営 ～新たな発想と人材～

開催日 平成23年12月22日（木）

会場 マッセOSAKA 5階 映像研修広場

講師 株式会社ローカルファースト研究所

代表取締役 関 幸子 氏

人口減少時代の自治体経営 ～新たな発想と人材～

関 幸子 氏

(株式会社ローカルファースト研究所代表取締役、
内閣府経済社会総合研究所 客員研究員)

1. 今こそ公務員の時代

私は、1980年に地方公務員として三鷹市に入庁しました。現在、公務員であったならばちょうど31年目を迎えているのですが、皆さんとは少し異なった人事異動で、たまたま配属先が非常に特色のあるところをずっと歩んできたおかげで、今は公務員を離れて民間の立場で地方の活性化に挑戦する仕事をさせていただいています。この31年間の私の官と民との両方の経験をお話することによって、非常に厳しい日本の現状、雇用、就職難、景気対策が厳しい足下の地方自治の状況を少しでも打開していただければと思っています。

この厳しい状況の中で、私が考えていることの一つは、今こそ公務員の時代だろうということです。もう一つは、私が今日、大阪でこのような職員研修をするという話をすると、今回の大阪市長選、府知事選についてともかく聞いてきてほしい、大阪が今どういう状況なのかを逆に東京に伝えてほしい、大阪の状況を語ってほしいとみんなから頼まれてきました。だから、皆さんとの意見交換の場で、ある意味では今、変革に一番挑戦されている大阪の状況について、忌憚なく意見交換をさせていただければと思っています。

私の公務員歴をお話すると少し皆さんも安心されるかと思うのでご紹介します。私は1980年に入庁してから、学校の教員の資格を取っていたこともあり教育委員会を希望しました。人事課長がそのとおりでということで教育委員会に配属されたのですが、図書館に配属になり、何と9年半、児童図書担当の仕事をしていました。新人を9年半一度も異動させないという人事も非常に変ですが、私はちょうどそのころ、すぐに結婚もして、二人の子どもを産み、ちょうど子育てをするのにいい時間をいただいて割とのんびりと公務員生活をスタートしたのです。

1回目の人事異動が、よりによって第二次三鷹市基本構想を改定する企画

調整室というところに女性が初めて行くという抜擢人事でした。私がなぜ抜擢されたかという、三鷹市は「三鷹市まちづくり研究所」というシンクタンクを持っていて、毎年、若手や中堅どころの職員をある三つの分野に分けて3年ほど研究をさせます。ちょうど私が6年目の時に、その研究所の高齢者部会に入りました。高齢化対策にかじを切ろうとするところで、どういう施策がいいかということも3年間、大学の先生と市民と職員が一緒になって勉強する会ですが、シンクタンクの中で幾つか論文を書いたことが目にとまり、9年半ぶりに企画調整室に異動という形になりました。

そのとき、初めて企画部長の顔を知りました。図書館にいと企画など全く関係ありませんので、初めて行ったときに隣の人に「あの人、誰ですか」と聞くと「企画部長だよ」と言ってくれました。こんな人を人事異動で来させてどうするのだと非常に課長が心配して、私は7月異動ですが、9月に課長から「君はあまりにも行政を知らないので研修に出るように」ということで研修に出されることになり、それが私の人生の変わり目の一つになりました。

1-1. いかに税収を伸ばすかを学んだ地域産業政策研究会

私が行ったのは、1998年に東京都が主催した「地域産業政策研究会」という研究会です。東京都23区以外の多摩地域38市町村の企画担当から一人ずつ呼び、東京都が仕掛けた勉強会です。時代背景は、1989～1990年というちょうどバブルの入口です。三鷹市の第二次基本計画で財政力は5年間で税収が7.5%上がっていくという絵を描いてもおかしくないぐらい税収が上がった時代です。

そのころに東京都がなぜ地域産業政策研究会を仕掛けたかという、大阪もそうかもしれませんが、実は東京の自治体は戦後一度も税収が落ち込んだことがないのです。バブル崩壊後までは一切税収が落ち込んでいないのです。産業政策を全然なくても税収は上がるのです。それを東京都が心配して、こういう好景気だけでは駄目なので、次の戦略としてどう税金を稼ぐのかという人材の育成をするために産業政策研究会をつくりました。それも経済担当は呼ばないのです。企画でないとこういう新しい戦略は分からないだろうということで38人をそろえて、3年間、産業政策研究会で自治体がいかに税収を伸ばすかという戦略をみっちり仕込まれました。そのときの講師、副座長が、昨年3月まで一橋大学にいらした関満博さんです。地域産業論とし

ては本当に日本でも有数の先生が、1988年から3年間教えてくれました。

そのときの状況を想像してください。私は図書館に9年半いて、行った研究会で「自治体がこれから稼ぐのだ」と言われたときのショックは相当なものです。市役所は行政です。教育、道路、社会福祉をするのに自治体が稼ぐ、逆に言えば稼いでいいのだという発想をそこで投げ掛けられた中堅どころの職員が驚いたのです。それで、戻って係長に「今度の研修は、自治体が稼ぐ研究会です」というと、今、副市長をしているそのときの係長が「それは面白い」ということで、すぐに次の年に、東京都ではなく三鷹市の地域で「三鷹市産業政策研究会（三産研）」を立ち上げて、「関軍団」といわれている関先生を座長に迎えて、関先生の学術のノウハウをいただき、市の職員と地域の経営者と大体40人で、そこから8年間は地域産業についての勉強会を開催することになりました。

併せて、私は企画だったので、第2次基本計画を5年間そこで書き終えて、かつ、アフターファイブの自主研究会として三産研の事務局を務めるという人生を開始しました。そして、無事基本計画を書き終えてから、アフターファイブで産業の勉強会をしたので、課長が経済課に異動させてくれたのです。バックグラウンドで勉強してきたものを、実際に戦略として自分の実務としてできる場所を与えてもらうという非常にラッキーな人事異動でした。

1-2. 三鷹市 IT産業にかじを切る

勉強会で三鷹市の産業政策をするに当たって私が最初に学んだことは「産業はソフトではない。完全に立地戦略である。土地戦略なくして産業政策はなし」ということです。時代はちょうど1992～1995年で、産業政策に参加した多摩地域38市町村での三鷹市としては、始めた中で一番最初に「三鷹市産業振興計画」という個別計画を平成6年に作ることができました。ご存じと思いますが、三鷹市は「西の豊中、東の三鷹」といって、市民自治、協働を推し進める本当に先頭ランナーとしてやってきているので、実はあまり産業がないのです。産業がないのに個別計画を作るということで、その当時はほかの23区の自治体から非常に笑われました。産業がない三鷹市で産業をどうするのかという話を非常に批判的に受けましたが、実はそれが三鷹市にとっては非常にラッキーな、ある意味で先見性のある動きになりました。



時代は1995年、商業、工業からのターニングポイントの時代です。Windows95が発売された年です。このときに三鷹市は産業振興計画を既に持っていたことが強みで、商業と工業ではないIT産業にかじを切ることができたのです。そして、三鷹市はその間に情報化計画を作り、「三鷹市産業振興計画」「三鷹市情報化計画」「三鷹市駅前再開発計画」を作ったところで1997年を迎えます。これも非常に皆さんの自治体にとっては大きい時代背景です。大店法（大規模小売店舗立地法）とともに中心市街地活性化法ができた年です。その年に、三鷹市はこの三つの計画がそろっていたので、中心市街地活性化計画を新たに作らずに、この三つを足して全国で7番目の中心市街地の認定を受け、1990年に「まちづくり三鷹」というTMO（タウンマネジメント機関：Town Management Organization）をつくることができました。そこで私はちょうど5年が終わったので、新しい株式会社に自ら志願して、そこの仕事を始めることとなります。

市長は最初、課長職を新しい株式会社に移行させる予定でしたが、私は直談判をしました。「市長、こういう新しい、難しい株式会社という手法で町づくりをしようとするときに、今まで経験のない、もしくはやりたいと思わない職員を、課長職といえども出してもうまくいかないでしょう。私は、1988年から東京都の産業振興の勉強会、アフターファイブで8年間産業について学び、経済課で5年間やらせていただいたので、私は係長で課長職ではないけれども私がやらないときっとうまくいきません」ということで人事を変更してもらい、私と、アルバイト3人を付けてもらい、TMOである株式会社をつくったという経緯があります。

その後、一人では難しいということで、財団法人まちづくり公社という5億円の基金を持つ都市系のまちづくり公社を解散して、中心市街地の活性化の事業とまちづくりの都市政策の事業を株式会社一本化するということで、ちょうど1990年に株式会社をつくりました。株式会社できて12年、無事に黒字で、今は60人の従業員を抱えて年間約10億円の売上規模を出せるようになりました。8年間、そのTMOでプロジェクトマネージャーとして最前線に立ち、SOHO（スモールオフィス、ホームオフィス）という新しい産業、今で言うベンチャーの卵のようなものを作る仕事をしました。

ところが、なかなか自治体はうまくいかないもので、8年間、株式会社に行っていたので、人事課がさすがに市役所に戻らないと駄目だということ

で、戻らざるを得なくなりました。ご存じのように、当時は株式会社に行くときには退職派遣をしなければなりませんでしたが。私は一応、退職同意書にはんこを押して、3年、3年、1年、1年ということではほとんど法の網の目をくぐるような形で継続していたのですが、さすがに人事課がもう無理だということ、2006年に株式会社から三鷹市に戻りました。

戻るに当たって、できれば経済課長で戻りたいという話をしましたが、ちょうど前の年に私の同期が経済課長になっており、そこを動かす人事は難しいので、数年違うことをしてくれということでは私は図書館長として市役所に戻りました。その当時、図書館も教育委員会にあるけれども、女性、子ども、高齢者に向けた読書から、ビジネス支援図書館といってビジネスを支援していくような戦略的な図書館の動きが出ていました。特にIT化を加速させて、そこから図書館員が企業のリサーチャー、リサーチ部門、研究・調査部門を担うような支援ができないかということで動き出したばかりでしたので、私は図書館長として戻ったのです。

1-3. アキバTMOの立ち上げにかかわる

すると、人生は面白いのです。私が図書館長で戻ったときから、ある研修会が庁内であるということで参加させていただきました。そのときに千代田区の区長さんと名刺交換をして、当然ですが図書館の名刺を出しました。私は千代田区の区長とは産業政策の関係で知り合いだったのですが、「関さん、図書館は似合っていないじゃない」「いや、そんなことはありません。これから図書館は重要です」という話をしたところ、千代田区から電話が何度も何度も入るようになりました。

「ちょっと相談があるから来てくれないか」ということで行くと、千代田区は秋葉原の再開発事業が終わるという話でした。秋葉原は非常に大きなダイナミックなビルが立ち並び、再開発事業が終わりました。昔は「電気の町」「部品の町」「アニメの町」でしたが、再開発をすることによって、3万人の新しい雇用を生む、大手町のようなオフィスビルが立ち並ぶまちなったのです。その開発が終わったので、再開発とコンテンツを一体化して新しい産業をつくりたいという話があり、秋葉原のエリアマネジメントをやってくれないかという話を区長から言われてびっくりしました。ある意味で引き抜きです。秋葉原のタウンマネジメント株式会社をつくる予算を来年

度計上しているのです、誰か引き受けてもらわないと困るという話をいただきました。

2006年はちょうど私もいろいろな意味で人生の転機を迎える年でした。市役所に戻ってきたこともあり、学び直しをしなければいけないと思っていたので大学院に行き直していました。私は三鷹市生まれ、三鷹市育ち、三鷹市役所勤めで、三鷹市から出たことはありませんので、家族会議を開いて「いけるだろうか」という話をしました。そこで「思い切ってやってみれば」という家族の同意をもらいました。辞めるに当たっての三鷹市との協議が3月中に終わらなかったため、4月に持ち越して、2007年5月1日から千代田区に籍を移して、秋葉原のTMOを作るという仕事をしました。

2007年12月に無事にアキバTMOを立ち上げて、非常に面白い時代を迎えて、これからやるぞといったときに2008年6月に秋葉原の殺傷事件がありました。それで千代田区がやりたい、新しいダイナミックなハードとソフトが一緒になるという仕事がなかなかできなかつたので、2009年に内閣府に1年間出向させていただきました。秋葉原の活動を願ったのですが、なかなかこれもうまくいかず、昨年9月30日をもって一応、公務員の人生に幕を下ろし、私にとっては三つ目の株式会社をつくりました。

三鷹市で一つ、秋葉原で一つ、そして今回、自分に代表権のある株式会社です。全国のまちづくりのお手伝いをするということで、器は自分で作りましたが、逆に言えば、三鷹市や秋葉原にとらわれないで全国のまちづくりの応援ができるということで、今日もこういう形で皆さまの前でお話しすることができる形になりました。

私のバックグラウンドの話が長くなりましたが、これは皆さんへのヒントです。つまり、どう時代を読むのか。そして、どう戦略を作るのかということがいかに大切かということを私の経験をもってお話ししながら本題に入りたいと思います。

大阪は、まさに時代の動きの一番先頭にいます。ある意味で、地方自治法という法律への挑戦を知事と市長が投げ掛けています。さらに、地方主権の新しい自治体の形を、今までの枠にとらわれない形で全国に矢を投げ掛けています。東京23区は一つだけ特別区といわれていますが、その特別区の皆さんも大阪の動きには非常に興味を持っています。皆さんと一緒に時代の動きがどこに行くのかを考えたいと思います。まず、何をやるにも地域と社会分

析が必要です。日本はどこにいるのか、世界はどこに行くのかを少し見たいと思います。

2. 時代は動いている

2-1. 東日本大震災の復興

今年一番大きかったのは東日本大震災です。ご存じのように、11月30日をもって三次補正で3兆円のお金を東北の復興のためにつけています。全部交付金という形になるので、市街地再開発や区画整理、港の開発等全部、自治体が事業計画を作らざるを得ません。東北は公務員がこれからしっかりとした役割を果たさないといけない時代になっています。その東北の職員が非常に弱いのです。職員自身も避難民で、仮設住宅から通っている方もいます。また、気持ちの上で非常に傷付いています。自信を失っている公務員が多いので、応援に入らせていただいています。

今、石巻市に入っていますが、石巻市の経済の中心市街地は非常に厳しかったので、地震より前に撤退された駅前のショッピングセンターの中に市役所を移して、中はばらばらの状況です。皆さんもいろいろなテレビで見ていると思いますが、私が入った6月でもまだまだがれき処理はできていないし、ある小学校では8割の小学生が流れて行方不明のままでした。今はがれきは1カ所に積み上がっていますが、処理はこれからです。また、下がった地盤をかさ上げするのもこれからという状況です。

2-2. 大変革を迫られている日本

今、大変革を迫られています。1番目は、東日本大地震の発生で価値観が変わりました。今まではお金で買えるものに価値がありましたが、これからはお金で買えないものに価値があるということになります。

私は3月11日に、千代田区にある私のオフィスで地震に遭いました。本当に死ぬかと思うぐらいの大きな地震でした。目の前にある経団連ビルと全農ビルの二つが揺れて、お互いにお互いぶつかるのではないかと思うぐらい揺れていました。その交差点の真ん中に出てきて、がれきが落ちてくるのではないかと思うぐらい本当に揺れたので、みんなでがれきをよけながら、続く余震の中で本当に生命の危機を感じるぐらい大きい地震でした。

当然、世田谷の自宅には帰れませんでしたので、自分のオフィスで一夜を

明かし、次の日やっと帰ることができましたが、東京に直下型が来れば、本当に大阪がしっかりしないと日本はもたないというぐらいひどかったです。私がああ地震以来やったことは二つです。一つは、親戚も含めて家族全員の名簿をもう一回作り直しました。もう一つは、いつ死ぬか分からないので遺言書を書きました。

いまだに原発の問題は収束していませんが、エネルギー政策はもう一度見直しが必要です。菅総理大臣の政権と引き替えにエネルギー再生支援法ができて、クリーンエネルギーについては全量買取を各電力会社はしなくてはなりません。東北の復興には、水力などいろいろな新しい自然エネルギーの装置産業の方々がたくさん来ていて、新しい技術が東北で採用されて新しい産業が起きる源をこれから東北は復興しながらつくる。だから、東北から産業が生まれる可能性が高いのです。

2番目は安全神話の崩壊です。私を知っている人はどこまでいるか。見守ってくれない限り、自分の安否確認は誰がしてくれるのかということは、東北で非常に学びました。三鷹市でもコミュニティ行政をしましたが、自治会や隣組というコミュニティです。今まで都心の人たちは、自治会はほとんど無視していました。お一人様状態で、誰にも知られないで済む匿名性が都市の一番面白い部分であり、楽しいところでした。ところが、今は誰かに知ってもらい、誰かに安否確認してもらわないと困るということで、東京の大都市部でも、自治会に入りたい、もしくはマンション一棟で自治会にしようという動きが出てきています。東日本大震災のときに大阪はそれほど揺れていないかもしれませんが、東京は本当に体験したのです。これはひどかったということで、本当に今、東京の都心の市民もかなりコミュニティに対して関心を持つようになりました。

3番目は、今日一番後に言いますが、人口構造が変化しています。高齢化ではなく、中年時代です。高齢化と少子化が進むと同時に、人口構造は自治体の体制を大きく変えざるを得ない最終段階を迎えています。後ほど詳しく言います。

4番目は市町村の合併です。大阪はあまり合併していませんが、全国的に見ると、合併が進むことで果たして地方自治が推進するかどうか。平成の大合併の大実験中ですが、見方によっては地域の応援団、専門職を減らしていることになるのです。つまり、効率化だけで地域自治体を経営できるのかと

いう問いを、もう一度掲げていただきたいと思います。

5番目は、自治体は自ら稼ぐ時代になりました。ここが重要です。そういう覚悟が必要です。税金は入ってくるものではなくて、税金を稼ぎにいく、もしくは地域の公共サービスを担う、新しいお金を作り出す仕組みが地方自治体にも必要になります。または、自分ではなくても、地域にそれを作り出していく仕組みが必要です。その仕組みの中で、皆さんが知らない間に頭のいい国が整えているさまざまな体制や仕組みをどう使うのかという自治体公務員の力量が問われています。ある意味で、戦うためのツールはもらっているのです。そのもらったものをどう使うのか、どう磨くのか、それをどう連携していくのかという時代になりました。

6番目は、地域の市民にもその気付きを与えていただかなくてはいけない時代だということです。

最後は、地域の問題は地域だけでは解決できないということです。もちろん大阪、東京という都市軸でもなく、世界を見ながら、世界の中での自分の立ち位置、地域の立ち位置をもう一度見なければいけません。このグローバルな視点なくして地域の自立なしとしてみてください。

2-3. わが国の人口推移と自治体運営

まず、一番重要な人口の話です。この10年、人口の話をしていて、やっと皆さんにも気付きが出てきたと思います。国立社会保障・人口問題研究所の「わが国の人口の長期的推移」の図表を見ると、日本の人口は日露戦争のときに約4,780万人でした。そこから第一次、第二次世界大戦を経て、大局的には2005年までずっと人口は増え続け、現在1億3,000万人近い人口を持っています。ところが、2008年の国勢調査で初めて日本の人口が減るという局面を迎えました。

人口が伸びるときは、貧しいけれども若いという構造です。同じ人口でも構造が違います。これから次の100年は、豊かで同じ人口だけれど構造的には高齢者が多いという形になるので、戦後55年体制といわれている自治体が今までやってきた手法では、この下り坂は基本的に経営できないと考えてください。今までの経験、学んできたことでは経営できないと考えてください。だから、新しい戦略と新しい人材が必要だと、皆さんは今日、自覚をお願いしたいと思います。

今、日本の人口減少は楽観できません。種の滅亡の危機といわれるほど日本の人口が減っていきます。上位、中位、下位とシミュレーションすると、最低の下位の方向で日本の人口は減ります。ところが、国はこれほど減っては困ると思っています。大体、日本の人口を8,000~9,000万人で収めたいのです。足りない分をどこで補うかという、移民です。移民政策についていろいろ議論されていますが、最終的にはグリーンカードを発行して、しっかりと移民政策をする方にかじを切らざるを得ません。こういうことが本当にすぐそこまで来ています。人口13億人を抱える中国でさえ、既にグリーンカード制度を持っています。中国は、はっきりした戦略を持っています。自国民はたくさんいますが、頭が良くて技術のある方々は定住してかまわないという戦略を二重構造で持っています。ところが、日本はどうでしょう。こういう危機的な状況があっても、日本の一番の課題はこの変化に対応した新しい制度を作ることができない、政治力のあるトップリーダーがいない国だということを皆さん自覚してください。この10年間で総理大臣が何人代わったか言えないぐらいです。今の大臣の名前もほとんど言えないと思います。つまり、変化があるにもかかわらず、変化を国自体が体制として整えることができないのです。これからは地方自治体が自ら整えていくことが重要です。大阪はある意味で挑戦したわけです。非常に面白い動きになると思います。

そして、日本の将来人口は、取りあえず2030年までの20年間で、1億2,700万人が1億1,500万人になります。これだけで1,200万人です。20年間で東京の人口がなくなるということです。これが日本の現状です。どこが一番少なくなるかという、圧倒的に14歳までの年少人口です。20年間で34%、580万人減少するということです。生産労働人口が1,100万人減るのです。しかし、老年人口は700万人増え、差し引きで1,200万人減るのです。この構図の中で地方自治体を経営していかなければなりません。皆さんはこの数をまず頭にたたき込んでください。

そして東京です。首都圏の中で東京、埼玉、千葉、神奈川だけで約3,300万人いますが、東京は非常に地方から若者を集めているので、今一番多いのは35~39歳、1972年生まれの木村拓哉世代です。私の好きなペ・ヨンジュンもここに入ります。次に、団塊のちょうど定年を迎えた皆さんが多いのです。そこからどんどん小さくなり、15~19歳が一番減ってくるのです。つま

り、子どもを産める若い女性が激減するのです。

本来であれば、山が三つできなくてははいけません。一つは団塊の世代です。その団塊ジュニアといわれている皆さんが今一番多いのです。これだけ高いピラミッドを持っているので、本来であれば、ちょうど今10～15歳に団塊ジュニアの子どもがいることが普通です。それが、なぜ団塊ジュニアが子どもを産まなかったのかという社会分析を日本がしそびれたことが、人口減少の一つの課題です。ちょうどこの世代は、生まれたときから電話も車もテレビも全部ありました。お父さんの世代はいろいろなものがなくて高度成長時代にがむしゃらに働いてきた世代ですが、今の若者は最初から豊かな中で生きてきました。さらにコンビニができ、世論も、結婚を一人前と認めていた社会が、今は結婚しなくてもある意味で社会的に何ら損失がない時代を迎えました。だから、結婚そのものに意義がないという考え方です。

もう一つは、女性の社会進出もある意味ではそれを後押ししているかもしれない。でも一番の問題は、ちょうどこのとき民間では総合職制度ができ、女性の社会進出がきます。その中で、公務員は違うのです。もともと公務員の皆さんは、結婚して子どもを産んでも何ら大きい社会的なハンディキャップも負わず、制度的にもたくさんの制度を持っているので、ある意味では順調に結婚されて子どもを生んでいます。ところが、民間は、女性陣のハンディキャップが非常に大きいのです。せっかく自分が就きたいいいポジションを、結婚のために誰かに渡さざるを得ないのです。さらに、出産でもっと渡さざるを得ません。ところが、今の教育は、女性も男性も全部いい社会人、いいビジネスマンになるようにずっと22年間育てられてきました。だから、特に女性は勉強もまじめにやります。自分の将来のキャリアの夢、社会の中で自分がこう仕事をしたいという夢を持っています。ところが、実際、今の制度のままだと民間ではそれがなかなかかなわないのです。だから、一番の課題は子ども手当では解決できません。女性の就労・昇格を支援し、ハンディキャップがないままに子どもを産める新しい制度を設けない限り、日本の人口は増えません。ところが、前の自民党も、今もって民主党も新しい制度を出していません。この人口問題でいえば、ともかくしっかりと女性の就業支援の体制を整えない限り、日本の人口は増えていかないということの一つ学んでください。

もう一つ数字が表しているのは、数の多さです。率で見ないでください。

人口がどれだけ増えるか。高齢化率は大したことはありません。2010年と2030年の差は21%から29.6%で、率で言うと8.6%しか伸びません。ところが、実際、65歳以上の数は36%増えるのです。2030年になると3分の1が高齢者という東京を想像できますか。あのかっこいいファッションの東京がほとんど高齢者で埋まるのです。大阪も構造的にはほとんど同じです。

一番問題なのは、稼ぐ人が減り、負担をしなくてはいけない要介護老人が増えてきます。つまり、高齢化の問題は都市の問題です。地方都市は既に高齢化しているのでそれほど人口の増減はありません。率は上がっても、実質上、高齢者がそれほど急に増えたりはしません。ところが、大阪と東京はこれから本当にお金がかかるのです。だから、地方交付税で東京と大阪で集めたお金を本当は地方に配りたくないのです。自分たちの高齢化問題に対してお金を使いたいと思っています。今日は大阪なのであまり言えませんが、地方都市の皆さんには、公金をもらうという前提の自治体経営をそろそろ見直していただけないかと言っています。なぜ皆さんはもらって当然だと思うのですか、交付税をもらって当然だと思うような経営自体がおかしくないですか。

大体、交付団体が多すぎます。率の問題もありますが、あまりにももらって当然だという意識で経営をし続けています。もらわないでできる、自立してできると考えて、そろそろ経営をしていただきたいと思います。なぜかという、大阪と東京にいる両親が年老いて、息子や娘に仕送りできない状態なのです。老体にむち打って頑張って東京と大阪が稼いだものを、地方に出し切れないのです。この足下である大阪自体も交付団体が多いのではないのでしょうか。

2-4. 関西の自治体の事例

豊中市も本当に厳しいです。東京とほぼ同じで、団塊と団塊ジュニアが多いです。2030年にその方々が後期高齢者になります。だから、その分だけ高齢化の施策にお金がかかるのです。併せて、稼ぐ人はすごく減り、その分の収入が減ります。さらに子どもが減るので、ある意味で小中学校は約半分、5万人が3万人になるということは、その分の小中学校の義務教育の施設は要らないということです。生産労働人口は5万人減るので、その分の市民税がゼロです。老年人口は20年で1万6,000人、毎年800人ずつ高齢者が増えて

いきます。そのための対策を何かしなくてはいけないということです。人口自体も5万5,000人減ります。

これは私がシミュレーションしたものではなく国立社会保障・人口問題研究所にある数字をグラフ化したものですので皆さんもすぐ作れます。40万都市、大阪府の中でも政令指定都市を除くと大きめの自治体のシミュレーションということで豊中市を選びましたが、大阪府ですら豊中市で20年で5万人減るとというのが現実です。

池田市は大体10万人都市ということで選びました。年少人口がかなり減ります。生産労働人口も、10万人のうちの1万4,000人が基本的に税金を払わなくなります。高齢者は5,000人増えて、ちょうど子どもたちと差し引きということなので、いわゆる公共サービスのポイントを年少から高齢者に移して、今ある幼稚園、保育園、小学校、中学校、高校もいろいろな意味で転用せざるを得ません。もう一つ、稼ぐだけではなくて、要らない箱物施設をどう減築するのかということです。転用をかけるのか、売却するのか。これからは箱を造る時代ではなくて、箱をいかにうまく活用するのか。ファシリティマネジメントといわれている、箱物からお金をどう稼ぐのか。もしくは転売してお金がかからないようにするのか。いろいろな手法が必要です。

人口というのはいろいろなことを示唆してくれます。これを見るだけでいろいろなことが理解できます。この前提に立ってさまざまな戦略をもう一度打ち直してください。自ら稼ぐお金が減るのです。交付税がもらえていること自体をもう一度見直す。箱は要りません。これが三重苦としてすべての自治体に課せられている課題です。

今日は女性が多いですが、女性は種の保存からいくと男性よりも生き延びる確率が高いのです。なぜなら、強いDNAを持っているからです。こういうときこそ女性の出番なので頑張ってください。

阪南市も年少は半分、生産労働人口も4万人のうち1万人減るということは、22%なくなります。さらに人口も1万人減ります。比較すると分かるように、年少人口が減るとまちはすごく寂しくなります。彼らがある意味でにぎわいをつくっています。子どもがいるということは地域が明るいのです。子どもの元気な声が響かないまちが増えるので、同じ人口でも、高齢者が多いのと子どもが多いのでは全然違います。これからどこもすごく寂しいまちになります。

これをどう打開するのが大きい課題です。今までと同じようなことをやっていると地域は経営できません。さらに日本は、1980年に3,300個あった自治体が、今は合併して約1,700個です。そのうち、1万人未満の自治体がいまだに480個、1～5万人の自治体が757個あります。これだけで69%あります。5～10万人を入れると83%です。

5万人が境です。5万人以下の自治体が一番厳しくなります。10万人以上いると、まだまだ体力があります。大阪府だと都市部なので心配しなくてもいいです。皆さんのところは一つだけ、厳しい中であってもまだまだ優位性があると思ってください。大阪と東京は、苦しくてもまだ大都会なのです。皆さんの後ろにいる、エッチといわれている東京や大阪から遠い自治体はまだ1,200個あり、そこは大変な戦いをしているのだということを肝に銘じてください。大阪と東京はまだまだ恵まれています。その恵まれたところが頑張らないと日本は持たないのです。だから皆さんは、自分のところは厳しいけれどまだましで、まだまだ自分の後ろにはもっと厳しい自治体がたくさんあると思って、ぜひまちづくりをしてください。

人口は20年で1,200万人減りますが、急には減りません。今年で30～50万人、来年、再来年で50～60万人、3～4年すると毎年80万人ずつ減っていきます。毎年、島根、鳥取、高知がなくなると思ってください。そうでないと20年で1,200万人も減りません。これはまだまだ目に見えませんが、あと数年するとかなり皆さんのところにもポディブローのように利いてくるのです。

だから、時間軸として3年間で次の20年の戦略を立ててください。この3年が一番まだ体力があります。3年後から急激に数字が下がってきます。だから、この3年間で次の20年に備えた計画や戦略をどんどん打ってください。われわれに残された時は5年と言っていましたが、震災後は3年になりました。どんどん変化があり早くなります。変化せざるを得ないのです。

2-5. 震災後の日本社会

今、どういう日本になろうとしているか。とにかく女性の雇用を促進する、つまり雇用制度をもう一度見直してください。手当てでは駄目です。もちろん高齢者の雇用促進も必要です。それと、移民外国人労働者はこれからマストです。日本の若者はほとんど高学歴で、苦しい、汚い、きつい仕事は

しません。だから、皆さんのところで工業団地を今から造成するなら外国人の雇用が多くなります。工場ではほとんど若者の働き手はないと思ってください。多住定住政策です。昔は、看護師さんはみんな3年交代で、来れば3年で帰りましたが、今は定住政策です。看護師さんは定住していいので、日本で結婚してフィリピンやベトナムやインドネシアのような外国人の方が特に介護の現場で増えてきます。だから多言語化も必要だし、国際結婚と、いろいろな意味で文化の違いによる社会トラブルが増えます。今まで日本人で同質性の文化であうんの呼吸で言わなくても分かっていたものが、これからは言わないと分からなくなります。さらに、議論をきちんとなしと理解されません。大阪の方は思いを言葉にするのが東京の人より結構得意なので心配していませんが、東京の人はどうしても言葉を言わないので、これからすぐ議論が必要です。

消費者動向として、物は売れません。子育て特需や、安心安全のコストに非常にお金がかかります。当然ですが、高齢者は増えるので、高齢者のマーケットはそれでも拡大します。お金持ちはクルージングに行き、アンチエイジングにもお金が流れています。何万円もするクリームを買います。長期滞在・移住もあります。あとは本物志向です。いろいろな牛井屋さんは安くしていますが、あれは逆で、もっと高くした方が売れると思います。高額商品はいいものであれば必ず売れます。環境や防災は、非常にこれからお金がつき込まれていきます。温暖化、クリーンエネルギー、安全安心に新しい産業が出てきます。ただものを売る時代から、ストーリー、価値のあるものしか売れない時代になります。

皆さんに一番関係があるのは、社会制度の変革時代が本当に来ます。それは税金が絶対的に足りないからです。今の公共サービスがスタンダードではありません。どれか捨てざるを得ません。やめるものを増やしていくことです。事業仕分けのような荒っぽいことでなくてもいいですが、本来自治体としてしなくてはいけないサービスなのかどうかということを、もう一度取捨選択する必要があります。建物は要らないのでどんどん小さくしていきます。公共事業も小さくしていきます。建物ではなくて、制度を変えるという公共事業です。今、年金制度や社会保障の制度を変えようとしています。そして、住民基本台帳を含めたデータベースを、国民番号制に変えていきます。

私たちは公務員であると同時に、国民として世論を背中で見せています。

私たちが国民背番号制と天秤にかけているのは個人情報です。だから、今こそ合理的に国民背番号制を早く導入して、いろいろなところで別々に持っている地域の市民のデータベースを一つにすれば、もっと早く、もっとコストがかからずにサービスできます。これからの皆さんの役割は、データベースをしっかりと、国民背番号制を入れる方が市民サービスが向上すると地域の皆さんに説明することです。信頼をいただき、その制度を導入するという方法で地域が手を挙げていく。地方自治体から国民背番号制を導入すると言ってもいいのです。その方が皆さんの仕事はもっとやりやすくなります。今ある法律のままでやっているのが当たり前だと思わないでください。もっとやりやすくするためには法律を変える必要があります。変えていいのです。どんどん変えましょう。

例えば私は三鷹市の一公務員でした。でも、ある法律を廃止してもらいました。それは昭和34年にできた工業等制限法という法律です。線が引いてあり、三鷹市は真ん中に入っています。あと横浜市、川崎市が入っています。昔、工場というのはたくさんの従業員を抱えていました。「等」の中には大学が入っていました。つまり、東京に非常にたくさん人口が集中するので、これ以上、工場と大学は建ててはいけないという法律があったのです。私は、ある優秀な三鷹市の企業さんの工場をどうしても建て替えさせてあげなかったのです。これを建て替えるためにはどうすればいいかを都市計画課に聞くと「関さん、この工場は建て替えられません」と言われました。用途地域が住居地域に入っているので、まず建築確認が下りないのです。これを建て替えるにはどういう方法があるか聞くと、二つあるとのことでした。一つは、その土地の用途地域を改正して、住宅から準工業地域に上げることと、もう一つは、移転再配置をして工業系の用地に移転してもらうことでした。ところが、三鷹市は工業系の用地が工業等制限法の内側にしかないのです。外にある企業を内側に持ってこられないということで、私は当時の国土庁に提言書を持っていき、5年がかりで工業等制限法を廃止してもらいました。また、用途地域の改正権限を三鷹市は持っていませんでした。今回の都市計画法の改正でやっと持ってたのですが、それまでは東京都が持っていました。それをもらいたいということで、首都圏整備法の廃止を願いましたが、それもできませんでした。だから都市計画法を改正してもらい、特別用途地区、住宅地でも工場を載せていいという条例を地域で作れば乗せていいと規制緩

和をしてもらったのです。一自治体が電話して、工業等制限法の廃止と、都市計画法の改正をやってもらいました。

今皆さんがしなくてはいけないのは、制度の前にあきらめないことです。制度自体がおかしければ、制度を変える、法律を変える、必要があれば条例を作る主体になって動いてください。待っていては駄目です。

そして、エネルギー政策を転換することと、海外との連携です。

3. 社会変化に伴う制度変革へ

今度は制度分析です。社会制度に伴う制度改革です。リーダーはいるのか。そして、大阪がどこに向かうか分かりませんが、新たな公共を目指すことが絶対的に必要になります。公務員の方なので言う必要はありませんが、とにかく縦が横になったのです。この横になったことを活かしていきましょう。

3-1. 国の役割

2010年には新地方分権一括法案が国に提出されましたが、菅総理のときに成立できなかったもので、未成立です。今までいろいろな法律にも枠がありました。例えば小学校の建物を造るときには、全部40人学級で造らなくてはいけませんでした。これは制度的なもので過疎地域でも同じように大きさが決まっていたのです。40人いなくても40人学級を造らないと補助金が来ませんでした。それを撤廃して、全部地域で決めていいとしたのです。20人の小学校のクラスを作りたければ、20人という枠に変えてかまわない。高齢者住宅、幼稚園、保育園、全部、地域の規模に合う形で基準、枠を変えていいという法律でした。これはまだ成立していませんが、そういう法律が提出されたことがありました。だから、この法案は再トライして制度化していく必要があります。

国はどんどん制度改革をします。日本が構造的に今の制度ではもたないからです。となると、皆さんの役割は、制度を変える提言をすると同時に、制度は変わることを地域の皆さんに説明していくことです。そして、新しい制度の上に立ち新しいサービスを構築していく形になります。

今どういう時代が来たのか。合併で行政はスリム化しました。小泉さんの時代に三位一体改革をして、行革と責任と、財源はあまり確保していませんが、とにかく地方に現場が降りてきました。今は市民の覚悟が必要な時代

です。今私が話したのと同じようなことを、市民に皆さんが説明してください。これだけ日本は人口構造が変わってお金がなくなるので、皆さんにも一緒になってまちづくりをしてもらわないと地域はもたないということを説明する担当になったと思ってください。そして、皆さんだけではなく、NPOを含めているいろいろな方が毎日地域でやっていくという市民参加を徹底することを仕掛けていくことが皆さんの役割になりました。

3-2. 民間との連携、進む法整備

民間との連携を進める法律は既に整いました。まずNPO法ができ、さらに地方自治法の指定管理者制度ができ、自分の持つ施設・管理運営を委託できるようになりました。構造改革特区の中で民間事業者と契約する場合には、一定の請負契約に対して独自の契約ができるという法律ができました。またPFI法により、自分でお金を持ってこなくても、先に企業に払ってもらい、延べ払いで借りられることができるようになりました。今まではすべて一般財源もしくは交付金、補助金でやっていたものが、民のお金でも調達できるようになりました。

公共サービス改革法で官民競争入札が実施できるようになりました。三鷹市にいるとき、私は隣の小金井市の産業政策をやりたいと思っていました。人の産業にも三鷹市のノウハウをもってすれば絶対うまくいくと思っていました。つまり、自治体の産業振興戦略をほかの自治体の産業課に回してもいいのです。自分でノウハウがなければほかに回して、ほかの自治体と契約しても構わないのです。もしくは民間に回しても構わないのです。非常に柔軟になってきました。一番効率的でいいサービスをできるところと契約することができます。

3-3. 新しい協働手法の導入

ある意味で、公務員の役割も小さくなってきたということです。すべてを自分だけでしようとしている時代が終わったと思ってください。これからは、民間でもNPOでも市民でも大学でもいいので、一緒にやってくれて、地域に一番効果があるところと契約をすることができるのです。そして、公共サービスは公務員の専売特許から地域に出始めたと考えてください。だとすると、相手をいかに育てていくのか。地域が雇用を作るために、どれだけ

地域にそのノウハウと支度金を渡すことができるかと考えてください。

例えば三鷹市は、まだ指定管理者制度のない平成14年に特区を取って保育園を民間に委託しました。2億円かかるものが1億円になりました。三鷹市は保育士も園長先生も全員課長職で、園長先生の給料が1,000万円です。40代の副園長先生は800万円です。主任、主査で600万円、若くても400万円ぐらいです。そういう人たちで保育園を経営しています。民間に委託すると半分の1億円です。園長先生は40歳男性でも年俸600万円でしょう。残りは全員20歳代のアルバイトか派遣か契約で、大体250～300万円です。これが民間に委託したときの実態です。公務員とすれば、議会からも褒められます。自分としても2億円を1億円にしたと褒められます。

ところが、これを民から見るとどう思いますか。公務員がアウトソーシングに出して、地域の雇用不安をつくっていると見えるのです。これが民間のロジックだということを忘れないでください。皆さんは税金を安くすることで褒められてきましたが、違います。これから皆さんは、指定管理者や、いろいろなアウトソーシングにするときの仕様書をこれから書いていくのが役割ですが、そのときに安くすればいいというロジックで作らないでください。自分が民間として受けたときに、自分ならどのぐらいの適正規模で受ければ一番いいサービスが地域に残るかという仕様書を書くべきです。

安くすることが皆さんの役割ではありません。これからももちろん小さい行政をつくらざるを得ません。無駄を省くという意味では、当然、歳出は下げなくてははいけません。しかし、指定管理者や、委託など、民間に仕事をアウトソーシングするときに、民間の雇用を生むことでもある意味では税金が増えるのです。そのときに、民間の気持ちになってあげてください。何が一番強いかというと、地域に正社員が増えること、そして地域に定住する市民を残すことです。正社員を増やすことなのです。派遣社員や年俸制で不安定な職員、社員をつくることではありません。

適正な規模で仕様書を書いてあげるだけのロジックを持つことが、議会や市民に対する皆さんの最大の役割です。民間に渡しても、2分の1ではなくて、1億5,000万円なら全員正社員にできるのです。そのぐらいの規模で指定管理の仕様書をこれから書くべきです。自分たちは対岸の火事で、皆さんは自分の給料を一切下げているのです。自分の給料を下げずに民間に委託して同じサービスをしろというロジックがなぜ成り立つのか、皆さんは一回

もそのようなことを思ったことがないでしょう。民間はみんなそう思っているのです。それなら自分たちの給料を下げて、運営を公共、公設、公営ですればいいのです。

自分たちが一切下げないで、民間に半分でやれというロジックがなぜ出るのか。皆さんは地域産業を起こしたいと言いながら、実を言うと民間いじめをしているのです。では、反対からも見てみましょう。民間であればそれができるのか。さらに、税金という地域から集めたお金なのだから、地域が強くなるような産業と雇用をつくる方が得です。だとすると、適正規模の金額の仕様書を作り、議会にも市民に対してもきちんと理屈が通るように自分で議論ができるロジックでペーパーを書くのです。これが皆さんの役割です。民間へ出して安くすることが仕事ではありません。地域のサービスを同じ状態にして、適切な金額に下げていくことが皆さんの役割です。

今まで小泉さんは官のものを民に渡しました。行政のスリム化という形で切り渡していました。民に投げっきりでした。しかし三鷹市は違います。私が出た株式会社と三鷹市は違うアプローチを取りました。どういうロジックかというと、官のものを民に渡すのではなくて、官自らが民になるという発想です。民になったぐらいのつもりで地域のサービスを見直すのです。

もう一つは千代田区です。千代田区はたくさんの企業がありますが、企業の中にも変わったところがあり、民だけでも公共化しているところがあります。非営利法人株式会社です。株式会社という形をしているけれども、公共事業しかしないという株式会社も出てきています。私の会社はそうです。まちづくり株式会社です。民間という器を持っているけれど、基本的には地域の公共サービスが上がるような仕事しかしないと宣言した会社がどんどんできています。だから、ここで民と官が一緒になって協働の領域を増やし、ワークシェアリングをして、お互いいいところを持ち寄ろうとぜひしていただければと思います。

4. 公務員の役割の変化

最後に、公務員の役割は変化しています。今まで公務員自らがすべての公共サービスを担おうとしていました。その時代から、皆さんはシナリオを書く側になります。仕様書を書き、地域の合意を取り付ける。自分はシナリオ作家であり、プロデューサーであり、映画監督です。市民の皆さんはお客さ

まではなく、主体です。それも責任を取る主体です。責任を取るということは、自らが血と汗を流し、お金を出すのです。してもらって当たり前ではありません。公はへとへとでもうできないのです。

一つ目は分析をしましょう。地域を分析するには社会を分析することです。そして設計と戦略を作る担当なのです。制度と仕様書を書くことです。

二つ目は、誰がサービスをするのに一番ふさわしいかを選んであげることです。このサービスはNPOの方がいいのではないか。例えば私は長く図書館にいたので分かるのですが、本当に公が持つ必要がありません。民間に渡して、本当に図書館で働きたい人に渡した方がはるかにサービスが良くなります。図書館はほとんど専門職制を敷いていないので、公設民営型が一番いいと思っています。社会教育もほとんどそうです。スポーツや生涯学習も基本的には大学が行うのがいいと思います。これから子どもが少なくなるので大学が余ってくるのです。だから、この辺は税金でしなくてもいいのではないかと思います。皆さんが地域の専門家にどんどん渡していくことが必要です。

三つ目として、市民の合意を作る、合意形成をすることが皆さんの最大の役割です。つまり、公共事業の箱や建物を造るときと違い、変革というのは制度を変えるというのが大変なのです。世論を形成し、みんなでイエスと言わない限り、先ほどの国民番号制は何十年たってもできません。地域に真実を伝えて、気付きと学ぶ機会を渡し、そうだねと言ってもらう必要があります。1億2,000万人もいるのだから、ソーシャル・セキュリティ・ナンバーを付けて管理してもらう方が最終的には市民が得だという気付きをさせてあげて、合意をもらうことです。そうでなければ制度は改革できません。ここは地方自治体の職員の皆さんの最大の仕事です。

四つ目はチェックです。議会もありますが、いろいろな意味で行政も自治体評価です。自治基本条例を作り、市民からしっかりチェックを受けるという体制を整えましょう。

4-1. 新しい公務員になるために

では、公務員になるためにどうするか。今まで公務員は組織で仕事をするようにずっと研修を受けていませんか。「和をもって尊し」という手法は使えません。変革の時代は坂本龍馬が必要です。平成維新です。維新の会がで

きたのはまさにそのとおりです。つまり、誰かがしない限り、組織がしてくれるとあって待っていてもやってくれません。気付いた本人がやってください。

私は、1989年に産業戦略政策研究会で自治体が稼いでいいという言葉でそうかと思ひ、人と違う勉強会を主催し、全然違う戦略で公務員をやってきました。しかし、時代はついてきました。時代の方が私を前に出してくれました。皆さんはその時代の最先端にいます。今日が気付きの日です。今日、自分の中にひらめいたことはすごく重要です。なぜなら、直感が重要な時代になったのです。学んでも学んでも分からないのです。シナリオを今までどおりに書いても合っていないからです。したことの無い、初めての領域の時間軸を迎えると、どれが正しいかは分からないのです。後から50年後に分かるだけで、今は分かりません。かじを切っている先は見えないのです。だから、勇気を持って自分の直感を信じてください。そのためにはまず気付くことです。いろいろなことに関心を持つことです。

学んでください。とにかく読んでください。新聞、雑誌、何でもいいのでとにかく情報を集めてください。

自分の意見を持つこと、話すこと、書くことです。仕様書はロジックが必要です。どこまで書けるかです。議事を説得するのは当然文章です。文章なくして説得なし。だから、書く能力は本当にこれから公務員は必要とされます。

あきらめないこと。絶対あきらめない。私は工業等制限法を5年間あきらめませんでした。絶対に変えてやると思いました。

そして仲間をつくりましょう。良き師、良き友との出会いは必ずあります。さすがに一人ではできません。私は三産研で80人の仲間と一緒に三鷹で勉強しました。もちろん市民と議員です。皆さんの戦略、自分を応援してくれる市民と議員を必ず仲間に入れてください。一対一で議員や市民と話せる自分でない限り、絶対に説得できません。行政力では駄目なのです。政治力も問題です。

あとは実行あるのみです。私は2006年に大学院に行ったときに一番学んだのは日本の経済学者である野中郁次郎さんの「知識を創造するのは個人である」です。組織が戦略を作ってくれるのではなく、個人が戦略を作ります。それを作れる自分になれるかどうかです。なれなければ、戦略を作れる違う人を応援してあげてください。全員が戦略家になれるわけではありません。しかし、地域で、自分の仲間や先輩や課長で戦略家がいれば、足を引っ

張らずにその人を応援してあげましょう。

「組織の役割は、創造性豊かな個人を助け、知識創造のためのより良い条件を作り出すことにある」。今日、人事課の方がいたら、ぜひ肝に銘じてください。変わった、ある意味で特色のある、意見を持っている個人、職員をこれから大切にしてください。昔で言えば変わり者ということで一切キャリアアップできなかった職員が、今こそ必要です。ある意味で特色のある、しっかり勉強した人が必要です。とにかく勉強することです。

具体的にどうするか。新聞、本を読む。誘われたら断らない。自分の関心の幅は狭いですが、人に誘ってもらえると幅が広がります。あと、人の意見をよく聞く。一番重要なのは、国や県から来る資料を読んでください。そこに制度改革のヒントがたくさん書かれています。はんこをぼんとついで渡すのではなく、よく読んでください。説明会はものを聞く場ではなく売り込みの場です。名刺をたくさんもらってください。時代が動きますので、希望しない部署でも頑張ってください。あと、定年までの自分の人生設計、どういう自分になりたいかを描いてください。

4-2. 市民が主体となるための戦略

もう一つの軸は市民です。皆さんがこれから改革するのに、自分も改革しなければいけません。市民も一緒に改革しない限り、制度改革はありません。徹底して情報開示しましょう。税金が少ない中で高齢化していくので、制度も含め、大学や図書館、市民会議、説明会、ワークショップ、市民協議会、何でもいので具体的な協働の事業を実施してください。

三鷹市は随意契約が多いです。そこを組むことによって絶対成功するので、三鷹市があるのです。したたかになってください。入札制度など、なぜ一番安いところでないといけないのかと思っていませんか。なぜ、公共事業が一番安いところには出せないのですか。まずそこから疑問に思ってください。事業が成功するには、事業を成功できる相手先と契約する以外、絶対成功しないのです。その代わりなぜそこ一緒にやることによってうまくいくかという理屈を相当作っています。もしくは、そこでしか取れないような仕様書を作っています。皆さんはお金を持っているし、制度を作ることができます。相手を税金で強くしてあげることです。安くして強くすることはありません。併走してあげるのです。



今こそ市民です。そして、今こそ公務員の手腕と実力が問われています。だから、絶対的な地域行政の資源を活用してください。自治体には情報と財源と人と権限があるのです。新しい制度を作りましょう。発想をどんどん新しくしましょう。今、私は内閣府で会計法を改正する勉強会に参加しています。もともと欧米の会計法の中はダブルスタンダードなのです。一番安いということ、もう一つは、地域経済に最も効率的な結果が出る企業と契約しなければいけないのです。安くなくてはいけないのは日本だけです。安いことが当たり前ではありません。

現実に向き合う力が必要です。どういうまちにしたいのか。公共サービスを見直しましょう。財源を税金以外で稼ぎます。自治体が稼ぐ方法は三鷹市でたくさん作ってきました。あとは、土地政策です。土地戦略なくして地域経営なしです。特に企画担当の人は都市計画法をとにかく熟知してください。施設計画をどんどんやりましょう。

5. ローカルファーストの概念

私の会社は「ローカルファースト」といいます。どういう意味でつくったかという「地域の目線にたって、地域を第一に、そして優先的に考え、地域の資源、文化、歴史を大切に、持続可能な地域社会を形成していく」という考え方です。皆さんもまさに地域のローカルファーストという目線を持って、ぜひ戦いに挑んでください。

これからは最大に面白い時代になります。やればやっただけ結果が出ます。やらなかった自治体はどんどん置いていかれます。本当にこの3年で結果が出ます。企画調整室でも経済担当課でもなく、全然違うところにも関係ありません。できる人に提案するしかないのです。気付きを持っていない人には気付かせてあげてください。一人でもできます。一番重要なのは個人の自我の確立です。やるぞという意志なくして組織は動かせません。組織が動くのではないのです。誰かが動かすという意志を持って組織を動かすのです。リーダーがいなければ、今日気付いた皆さんがぜひ動かしてください。小さなことでも動き始めれば、回転していきます。ぜひ、頑張ってください。