


(基調講演)

「自治体財政危機
～『未来をつくる』ための行財政改革～」

穂坂 邦夫 氏
(NPO法人地方自立政策研究所理事長、前志木市長)



【略歴】

1941年埼玉県生まれ。埼玉大学経済短期大学部卒業。埼玉県職員、足立町（現志木市）職員を経て、志木市議会議長、埼玉県議会議長を歴任。2001年7月、志木市長に就任。2005年7月から地方自立政策研究所理事長。主な著書として、『市町村崩壊－破壊と再生のシナリオ』（株式会社スパイス）『教育委員会廃止論－義務教育の再生』（株式会社弘文堂）『どの子も一番になれる－本当の学力とは何か－』（幻冬舎）などがある。

1. 行財政改革は素敵な未来の創造

皆さん、こんにちは。今日は未来をどうつくっていくかという研修内容になると思います。私は埼玉県庁の出身で、県庁をスタートに足立町役場（現志木市）の職員を経て、今までやってきたわけですが、振り返ると39年間、県の職員、町の職員、市会議員、県会議員として、最後にまた戻って市長と、本当に長い間、地方自治に携わってきました。

その経験を通じて、いくつか実感したことがあります。一つは、地方政府と地方広域政府と中央政府と分かれていますが、一番大事で一番難しいのはやはり市町村、地方政府の職員であり、地方政府の運営だと思っています。国のキャリアの皆さんとも随分長いお付き合いをしていますが、あの人たちは専門官なので、専門のところだけしっかり分かればいいのです。ただ、キャリアの皆さんに研修会の場などでいつも申し上げるのは、現場を知らないと駄目だということです。現場の発想ができなければ何にもならない。一昨日、江利川さんという埼玉出身で内閣府の事務次官を務められた方とお話ししたら、第二のお務めで今度は厚労省の事務次官になられるそうです。



その方ともよく話をするわけでありますが、現場の視点で発想しないという難しいことになります。例えば、国が社会的入院は駄目だということで、療養病床をなくすという施策を出しました。マスコミの皆さんも「穂坂さん、社会的入院はいけませんね」と言いますから、「そうですよ。社会的入院をどんどん許して続ければ財政がパンクする。それは当たり前ですね」と話をしていました。国は入院料の保険請求額を低くすれば病院は赤字になるから療養病床は廃止するだろうと考えたわけでありますが、なかなか減りません。減らない理由は、机の上で作った施策だからです。社会的入院をなくすために、入院料の保険請求額を低くすれば、病院は赤字になって経営ができなくなるので、簡単に言えば社会的な入院患者を追い出すだろうという作戦を立てたわけですが、進みません。それはなぜかと言うと、病院は個人負担に振り替えてしまったからです。その結果、お金持ちは依然として入院するけれども、お金のない方々だけが外に出されてしまうことになりました。たくさんの自己負担をしても病院にとどまらざるを得ないのは、老人保健施設も特別養護老人ホームも満員で、行く場所がないからです。在宅でやれといわれてもそうはいきません。日本の住居は狭くて部屋数が少ないので、例えば進学期のお孫さんがいるところへは、おじいちゃんは戻れません。そういうことをしっかり調べてからやればいいものを机の上だけでやるものだから、結局一番の被害者は社会的弱者になってしまいます。ですから、「気を付けないといけませんね。もう少し現場を見ないと駄目ですよ」という話をしたのです。ある意味では、これからは地方が中央政府の役人に教えてあげる、実態をよく説明してあげる、そうでなければこの国はもたないと思っています。

私は県庁に就職しましたが、県庁には県民はほとんどきません。せいぜい来るのは陳情とか請願です。これでは公務員になっても何の面白味もないと、私は県庁を辞めて役場に入り直したのです。もう亡くなりましたがそのときの知事が、「何でお前は出向で行かないのだ」と言われたのですが、「そういうことはしたくないのでぜひ辞めさせてもらいたい」ということで辞めました。

結局、都道府県も広域の地方政府ですから、ややもすると国に似て、住民と目線を合わせる事が少ない。市町村の職員・自治体だけが唯一住民と向かい合っている機関です。ですから、まさにピンチに陥った国家、あるいは国家財政、行き詰まった行政運営は、これから地方によって変えいくことになるだろう



うと期待をしています。

私は市長のときにいろいろなことをやりました。例えば、25人程度学級です。不足する教員の人件費に大体 5,000 万円かかります。40人で配分された先生の足りない分を自前で採用しなくてはいけないのです。私は自己財源を使うのであれば少人数学級は簡単だと思ひまして、教育委員会にどうだろうかと言いましたら、「ぜひやりたいですね。ただそんなこと無理ですよ、市長。とても国や県がOKと言わない」と。「そうかね。いいことやるんだったら補助金ぐらい都道府県や国が出してくれていいのではないかね」と言いましたら、「とんでもありませんよ。全然駄目ですよ」と言われました。

志木市は大変小さいところで、面積はわずか9平方キロメートル、予算の規模も165億円ぐらい、人口は6万7,000人です。しかも都内の有楽町まで42～43分ですから、もう非常に都市化されております。田んぼや畑はあるけれども全部市街化区域です。しかし今、危険度ナンバーワンと言ってもいいでしょう。もう少し経つともっと危なくなってきます。大体、埼玉県全体がそうです。大量に高齢層がいますから、潜在成長率がだんだん落ちてきます。同時に急激な高齢社会に突入します。今、埼玉県の高齢化率は16.5～16.6%だと思いますが、あと7～8年経つと25%近くになるでしょう。団塊の世代がどんと高齢になるので、非常に危ないのです。志木市も昔は、ドル箱と言われた所得の多いサラリーマンの方がたくさんいてうらやましいと言われたものです。しかし今後10年間の財政シミュレーションをやってみると危険度が高い。何とか新しい人が入ってもらわなくては困る。しかし、なかなか入ってこない。みんな東京に集中してしまいます。

事前の話が長くなりましたがそこで、まず、日本一の教育市を目指そうということで25人程度学級に踏み切ったのです。私は幼稚園の園長を5～6年やっていたし、学習塾も長くやっていたものですから、教育的な見地はもとよりでしたが何か一つ売り物にしないと若い人が集まらないということもありました。また、幼児（幼稚園や保育園）のときには22～23人でやっていたものが、児童（小学校）になった途端に40人でやるというのは無茶です。しかも、他国では40人などというクラスはありません。みんな20人か25人です。フィンランドやスウェーデンもそうです。アメリカは嫌いですが、あそこもそうです。フランスやイギリスもそうです。日本だけです。なぜかという、財政と



教育費で決めたからです。それで 40 人になったのです。55 人から 50 人になり、45 人になり、まあこの辺でいいだろうと決めただけの話です。教育的な視点で決めたわけではないのです。

志木市が 25 人学級をやりたいと言いましたら、埼玉県は駄目と言いましたね。たまたま私の同期が教育長をしていて、もう一人の同期も副知事をずっとやっていましたので、「25 人程度学級というのをやりたいんだが教育委員会の所管なんだ。同じ年に入った仲間だから何とかしてくれ」と言いましたら、最初は「いいんじゃない。全国にも例がない。面白いよね」と言うので、「ああ、頼むよ」と言っておきました。

すぐに色よい返事が来ると思いましたので、市の教育長に「ほら、案外いい返事が返ってきてるよ。補助金を県でも少し出してくれないかな」とにやにやしながら言いましたら、「そうですかね」などと教育長は本気にしません。1 週間ほどたつと「あの話はなかったことにしてくれ」と県から電話があったのです。「何でだ」と言ったら、「いやあ」と、役人は口が堅いので言わないのですが、文科省に駄目だと言われたのでしょう。

仕方がないので、今度は知事に掛け合ったのです。「教育長が同期だけれども、逃げてしまって駄目だ。知事は少なくとも逃げないでしょう。志木市に協力してくれ」と言いましたら、「ぜひ協力したい、ちょっと時間をくれ」と。これも 4～5 日経ったらやっぱり、「本当は穂坂さんに協力したいのだけれども、実は教育委員会は知事部局から独立しているので、どうにも手の打ちようがない。教育委員会はなかなか難しい」という知事の回答です。「知事、調子のいいこと言わないでよ。昔、教育長を決めるときに、どの人がいいかと相談に来たことありましたよね。裏では支配してるんじゃないですか、知事が」と言うと、「いや、そんなことはない」と結局逃げられてしまって、最後はこちらも気が短いものですから、「じゃあ結構です。埼玉県も文科省も駄目だと言うのならそれでもいい。でも志木市はやります」と言い切りました。そして、陰で加配などで意地悪をされては困りますので、「『志木市は市長の首をかけて 25 人程度学級をやります。足りない先生は志木市が単独で雇います。来年の 4 月 1 日から始めます』と記者会見をしますので、県も同日に『志木市は県が同意をしないのにもかかわらず少人数学級を強行する。法律に違反するのでペナルティを与える。例えば市長の職を職権で解く』などと記者会見をしたらどうでしょ



う。お互いに対決しましょうよ」といった文書を作り、印鑑だけ押さずに知事、教育長、文科省に届けました。

これは効果がありました。大体、日本というのはダンプカーと自転車とが衝突したら、少しぐらい自転車が悪くてもダンプカーが悪いということになる、これが日本の一つの特徴です。じっと1週間待っていたら「あの文書は正式に出さないでくれ、いろいろ考えて何とかする」「何とかするということは、25人程度学級を許可するということですか」「許可する。ただし、やり方がある」と言うわけです。結局、志木市だけ許可するとは言えないので埼玉県下全体で、もしやりたいというところが他にもあれば許可するということで決着がつかしました。これが中央集権的な運営なのです。5,000万円のお金は、職員と相談して行財政改革でうみ出しました。

もう皆さんの予算編成は大体終わったと思いますが、もし皆さんがこれから仮に行財政改革をしようと思ったら、後ろ向きになっては駄目です。後ろ向きになると誰も動かないし、住民の皆さんも歓迎しないし、議会も嫌な顔をするし、行財政の担当職員からも嫌だと言われます。後ろ向きに考えずに、行財政改革をやって、どんなに素敵な町、素敵な市をつくるのかを考えることです。そうでなければ人間は動きません。最後までずっと嫌なことで終わる事業は誰もやりたくないのです。これからは、自治体の財政も大変厳しいところもあるでしょうが、財政再建などとは言わず、「これからこの市の新しい未来をつくりましょう。そのためにみんなで努力しましょう」と言うのです。そういうふうに自分たちの課内の仕事、部局の仕事を考えなければ駄目です。未来をつくるためにどういう行財政改革をやっていくか、このことから話を進めたいと思っています。

(1) 目指すべき自治体の目標と明確にする目標の果実「必要なサービスの充実と地域産業の振興や雇用の確保」

私は二足のわらじをずっとはいています。職員を辞めていよいよ市議会に出るとき、母に相談をしたら、「別にあなたの好き勝手にやるのは構わないんじゃないの」と言いました。うちは父が早くに亡くなっていたものですから、母も父の代わりをしたかったのでしょう。細かいことは言いません。「大学へ



行く」「どうぞ」「辞める」「どうぞ」「また大学へ行きたい」「どうぞ」「県庁に就職したい」「あ、そう」「役場でやっていきたい」「あ、そう」と、何も言わない。ただ、一つだけ言われましたね。「独立をするのに、金がないんだよ。学習塾でためたんだけどためきれない。担保が必要だ」と言うと、うちはお寺なので、「あなた、分かっているでしょう。お寺の財産というのは、みんな檀家さんのもので何もないよ」「お母さん、そんなことは分かっていますよ。お母さんがお嫁に来るときに個人の財産をもらったでしょう。それを少し貸してくれ」と言ったら、「よく知ってるね」と言っていました。

最初に何をやったかといいますと、各種学校や専門学校と学校関係です。その後、3年ほどたって「病院もやりたい」と言うと、「あんた医者ではないんじゃない?」「いや、院長を雇えばできますよ」「分かりましたけれど、志木市内でやってはいけませんよ」と言われました。やっぱりねと思いました。うちはお寺で、兄貴は住職ですから、弟が病院では流れ作業になる。友達から「お前も鈍いなあ。そんなことは言わないで始めちゃってから言えばよかったのに」と言われたのですが、多少正直だったのでしょう。今も病院を二つ、老人保健施設を一つ、理学療法士の専門学校を一つ、今、埼玉県では一番大きいのですが、それらを経営しています。

ですから、行政を見るときに、どうも企業的に見る癖があります。そこで私は地方自治体のことを、基本特性プラス非営利独占的サービス企業と呼んでいます。基本特性というのは、政治哲学でもあるし、行政哲学でもあるし、公務員として生きていくための論理でもあります。それは強い人も弱い人も同じように共生する社会をつくることです。安い給料でも頑張っているのだという公務員としてのプライドです。行政は単にお金もうけの仕事ではない。そういう崇高なプライドを私たちは持たなくてはいけないと思うのです。どんどん強い人が強くなっていく社会をつくるのだったら、何も政治など必要ありません。動物の社会と一緒に、強いものが弱いものを追いかけていって食べてしまうのを、しょうがないと見ていればいい。ですから国もよほど気を付けなければいけない。弱い人に視点を当てない行革など行革ではない、何にもならないと、はっきり国にも申し上げています。

東大の神野先生も、「市場原理主義は駄目だ、市場原理主義は行政体に持ち込むべきではない」と言っておられます。でも、私は全部持ち込むべきではな

いとは思っていません。合理性や効率性もしっかり追求しなくてはならないと思っています。しかし基本特性は、なくしてはいけません。それをなくした行政というのは自治体のあるべき姿でもない、公務員としてもあるべき姿ではない。ですから、基本特性は持つ。では、弱い人と強い人が共生する社会をつくるにはどちらに力を入れるのか。当然、強い人は放っておいて、なるべく強い人の力を制限し、弱い人にスポットライトをいつも当てることになります。しかし、弱い人に全部当ててしまうわけにはいきません。それでは税金をたくさん払っている人が怒ってしまいますから、8：2とか7：3とか、多少は面倒を見なくてはいいと思いますが、そんな程度でよいと思っています。

さらに非営利です。自治体はもうけなくてもいい。しかし、独占的というハンディを持っています。コンビニだと「何だ、ここは、レジは遅いし、待たせるし、愛想は悪いし、もうここには来ない」と皆さんは言うでしょう。でも、皆さんのオーナーである住民は、皆さんのところしかないのです。あそこは行きたくないなと思っても行かなくてはなりません。保育所に申し込みに行っても、受付がつけんどんで威張っていて、嫌だからほかの市に行って保育園に申し込もうと思っても、そういうわけにはいかないのです。そういう独占的というハンディがあるわけです。そのハンディは、いつも皆さんが意識をしていないといけません。住民からああだのこうだの言われて、ハンディなんか持っていないよという気持ちもあるでしょう。しかし、制度的にハンディを持っています。

しかし、これらの次にはサービス企業であるべきです。ですから、基本特性プラス非営利独占的サービス企業、これがまさに一言で言う自治体の姿だと私は思っています。職員との対話もやりました。「独占的になることを避けるために、やはり何か考えないといけないでしょうね」と言う職員がいました。「そうだね、ぜひそれを1年間かけて真正面から取り組もうと思っているのですが、よろしく願います」。「今までは丸井などへ研修に行って、『ありがとうございました』とか、そういうのもやっているのだけれど」と言いますから、「でも志木はお金がないし、できれば金のかからない方法で考えてくれないかな」と頼むと、「分かりました」と言ってプロジェクトチームを作って検討を始めました。大したものです。とても国のキャリアなどおよびもつきません。六つぐらい案を持ってきて、「市長、ここから一つ選んでくれませんか」と言うので、



「志木市は日本一親切丁寧な市役所を目指しています」という言葉を選んで、「これをどうするの」と聞くと、「金がかからないようにカラーコピーをする」と言います。そして、やや明るい緑にして、受付の周りや公共施設に全部張り出したのです。これは近所から評判になりました。

住民の中には、何度説明しても分からない、しつこくて、威張っていて、もういい加減にしてくれという人もいます。職員には「そんな人に対してこびる必要はない。毅然として、110番でもして、引き取ってもらったらいい」と言っていました。市長室もそうでした。開けっ放しにしていたので、いつもいろいろな人が来ます。中には毎日文句を言いに来る人もいて、1週間も来るともう種がなくなってしまって、同じことを言います。その場合には「同じことを言いに来るのだったら市長室は出入り禁止」「それでも来る」「ああどうぞ、警察に連絡してすぐに引き取ってもらうから」と、はっきり言います。ですから職員にも私と同じように「こびる必要はない。ただ、親切にはしよう」と言っていました。しかし、いくら親切にしようと思っても、親切にしきれないような方もいらっしゃいます。お昼休みなどに来てずるずるされると、腹も減ってきます。でも、ぱっと周りを見ると、「志木市は日本一親切丁寧な市役所を目指しています」と書いてあるものだから、しょうがない、あと5分ぐらい我慢するかとなるのかもしれませんが。結構、効果がありました。ですから、どんなところにも、どんなやり方にも新たなヒントがあります。行財政改革とはそういうものなのです。ちっとも難しいことはありません。素敵な役所をつくるためにどういうふうやっていくかが行財政改革だということをまず理解しなければいけないと思っています。

(2) 徹底した情報の公開と共有「財政危機宣言は役所の身勝手」

行財政改革の方策についてお話しします。行革をするときに一般行政経費の一律5%カットをやっていますが、あんなバカなことはありません。例えば、お父さんの月給が10%減ったから、子どもの小遣いもお父さんの小遣いも5%ずつ減らしますという家庭はありますか。そんなことはしないでしょう。お父さんにはお父さんの必要な小遣い、子どもには子どもに必要な小遣いがある、お母さんにはお母さんの必要な小遣いがある。それを何も検討しないで、給料がダウンしたからお互いに5%や10%カットというような家庭はありません



し、企業もそんな商売をすれば一遍につぶれてしまいます。なぜ役所だけが行政経費のカットを定率でやるか。答えは一つ、人の金だからです。つぶれないという前提条件があるからです。これが第1の理由です。

第2の理由は、ずっと前例が活着ているからです。昔から役職者は自分の予算を増やすことに一生懸命でした。あそこが10%でこっちが3%という差ができてしまう。首長やリーダーは嫌なものだから、なるべく恨まれないように平等にやろうとなるのです。しかし、平等などということはあり得ません。そういうことは役所の中では常識ですが一般社会や家庭から見れば非常識です。一律カットは良くありません。

それからもう一つ、事務・事業の改廃についてどれをやめるかを課内で相談します。しかし、公共サービスは全部無駄ではなく全部必要なサービスだったので。どんなサービスも、それぞれ作ったときには理由があります。どれをやめようかと相談したところで、どれもそう簡単にやめられるものではありません。そのときには、もし自分が所属している課の行政サービスを全部やめてしまったら、あるいは組織や機構を全部やめてしまったら、どこにひずみや痛みが来るかということを考えればいい。痛みはみんなありますが、痛みの少ないものはもともと無駄なサービス事業だったので。例えば、少年自然の家がありました。遠くて壊れそうな設備で、20年前くらいに造ったものだからそれほど期待されていません。しかも結構維持費がかかるのに、ずっと運営を続けていましたがやめることになりました。しかし誰からも苦情が来ない。もちろん、補完的な措置は取りました。小中学生がどこかへ行くときには少し補助金を出して、自然の家に代わるもう少し安くて経費のかからない、楽しいところへ行こうということにしたそうです。

事務・事業の改廃はどれをやめようかではなく、全部やめたら痛みがどこに行くのか、痛みの強弱を考えれば、弱者にしわ寄せがいく行財政改革にはなりません。

組織もそうです。どの組織をやめようかなどというのは愚の骨頂です。組織や機構を全部やめてしまったらどうなるかから検討をスタートします。例えば、人事課は課でなく係でいいといって8人いた職員を2人にします。2人で支障がなければそれでいいのです。ただし、全部やめてしまったら、誰が遅刻したのか、休んだのか、誰が成績がいいのか悪いのか分からず、組織が維持できま



せん。ですから一定限度の人事係は必要だというふうに考えていけばいいのです。そういうふうに変えた行財政改革をやるのが大切です。

重要なことは10億円が足りないところが10億円に見合う行財政改革をやればよいというだけでは住民は納得しません。10億円足りないなら15億円やって、5億円はもっと必要な行政サービスに充てるという発想です。

もう一つは、住民との協働やNPO、市民団体の活用によって、地域に行政の仕事を出して、雇用の拡大や地域産業を活性化させる方法です。自治体は大消費型産業体です。もしあなたの役所が首長も議員も職員もボランティアで運営したとすれば、どのくらいの経費がかかるだろうかと、時間があつたら試算してみてください。直接費はすごく少額で、その他の経費が大部分を占めています。住民に届くサービスの量は非常に少ない。見方を変えれば、それだけのスタッフやそれだけの経費をかけなければサービスは住民に届かないのです。だからやむを得ない。しかし、発想を変えて、もし全員がボランティアで役所の運営をしたらいくらかかるだろうかと、本当に税金だけでやっていけないものだろうかと、改めて考えた方がよいと思います。

私は7月に市長に就任したのですが、「市長、成人式の実行委員会を開くのですがどうでしょうか」と言いますから、「ああそう。今まではどうだったの」と聞きますと、「私語が多くて人の話も聞かないし、会場の中へ入れといってもなかなか入らない」「ああそう。そんなつまらない成人式をなんで今年もやるの。そんなものはやめてしまおうよ。よかったなと思わないような、無駄な成人式をなぜ役所がやるの」と言ったら、「それもそうですね」と職員も言いました。しかし、すぐやめるわけにもいきませんからアンケート調査をやるかといっているうちに、ずるずる時間がたつてしまつて、実際にアンケートを採ったのが9月か10月ぐらいになってしまいました。アンケートの結果が出るのは11月か12月です。一番怒ったのは美容院です。2番目は和服屋さんです。和服屋さんからは「着物の予約が入っていたのに、『志木市は成人式をやるかどうかというアンケートが来て、結果によってはやめると市長が言っていますから、ちょっと待ってください』と言って注文を取り消された」と言われ、美容院からは「穂坂さん、随分冷たいね。かき入れ時なのに、開催がまだ分からないから、もうちょっと後でといつてみんなキャンセルになっちゃったよ」と言われました。



そんなことがあったのですが、アンケートの結果は7割以上の人がやりたいと答えました。そこで成人式の実行委員会のメンバーを呼んで、「7割以上の人がやりたいと言うのだからやりましょう。ただし、今まで皆さんに渡していた記念品や成人式の経費は、市長のポケットマネーではありません。あなたのおじちゃんやおばあちゃん、お父さんやお母さんが働いたお金、税金でやっているのですよ。中には記念品なんて1,000円か1,500円のものだからこんなものは要らないとって会場に置いていってしまう者がいる。とんでもないことです。会場の電気代も全部税金なのだから、そういうことをよく考えた上で、みんなで実行委員会を作ってよく検討してやってほしい。市長なんか呼ぶ必要もない。議員も呼ばなくていい。来賓など一人もいなくて結構。どうぞご自由に。会場だけは貸しましょう」と伝えました。

すると、いろいろ考えて「記念品はもう今年から結構です。会場とスポットライトをいくつか貸してくれませんか」「ああ、いいですよ」。そして、「オークションをやりたいんですが、いいでしょうか」「別にいいんじゃない。ただ、オークションで集まった金をみんなで一杯飲むのに使うのではうまくないよ、公共施設を使うのだから」「いえ、ちゃんと社会福祉協議会に寄付します」「ああそう、いいね」「市長も出席をしていただきたいのですが」「市長の話など誰も聞いてないのに何も話すことはない」と言いましたら、「いや大丈夫です。一番いい時間に挨拶してもらいます。私語なんか出ません。ただ、できれば流行語大賞になるような挨拶がいいのですが」と言われたのです。さらに「当日は、背広は着ても着なくてもいいです。ラフな格好でどうぞ」と。家に帰って家内に「流行語大賞というのは今年は何だっけ」と言ったら、「あなた、それは短くやってくれていう意味よ」と言われました。家内の方がよっぽど進んでいました。

成人式に出席をしますとみんな飛び跳ねてラフな踊りをがんがんやっている。そこで「はい、市長登場」と紹介され、1分だけ挨拶して下がってしまうのですから、確かに私語など絶対に出ません。続いて「一日市長の椅子」をオークションにかけ、誰かが1万4,500円で落としました。一時は「志木市の市長の椅子は大して高くないな」などとみんなに言われました。そのほかにも、自分たちが集めたものをオークションにかけてお金は全部、社会福祉協議会に寄付してくれました。



驚いたことに、社会福祉協議会の説明を、成人式の仲間同士がやっていたが、たどたどしくて 20 分も説明をしています。でも、自分たちでやるものだから、みんなしーんとして聞いています。この成人式はNHKはじめ各テレビ局が全国ネットで、「志木市の成人は大したものだ。記念品もなければ何もない。お金もかけない。しかし、あんなに素敵な成人式は戦後初めてだ」と随分放映されました。夕張の皆さんが成人式の予算がないと言っていました、それは当たり前です。今まで通り、税金を使って成人式をやると思うから、おかしいのです。

これからは行財政改革にしても、もっともっと楽しい行財政改革をする。できるだけポリシーをしっかり持った行財政改革をすることが非常に大事だと思っています。

(3) 改革の原則と住民に理解されるまちづくり「住民負担増と給与カットは最後の手段」

それから、二つだけ言っておきます。すぐに負担増に走る、すぐに職員の給与カットに走る、これは良くありません。私は県にいた時も市長になったときも、「国から言われたとおり、行財政改革の一環として人事院勧告に従う必要はない」と言っていました。志木の市長になったとき、担当職員は「人事院勧告が出たから給与を下げる」と言いました。「ああそう。ところで、志木市の給料は高いの、安いの」と聞いたら、「40 市ある中で一番低い」と言います。「何が一番低いのに下げるの」と言ったら、「人事院勧告に従わないとうまくない」と言うのです。「うまくないなんてことは、課長は考える必要ないじゃないの」「いやあ、うるさいんですよ」「どこがうるさいの」「県もうるさいし総務省もうるさい。がんがん言われて交付税を減らすとかと言われてしまう」。「そんなことはない。うちが高ければ別だけど、40 市で一番低くて、みんなが上げたときに上げないのに下げるときだけ平等に下げるといったら職員は頭にきてしまうんじゃないの」と言ったら「それは嫌ですけどねえ」と言いますので、「それならやめようよ」ということになりました。もちろん、いろいろすったもんだはありましたけれども。

行革における住民の負担増と職員の給与カットは一番最後にするべきなのです。組合にも講演によく行きます。この間も福岡に行ってきました。私は今、



完全に無所属ですが、昔は自民党の県連の幹事長もやっていたから、「私は元は自民党ですよ。今は完全に無所属ですが、それでもいいんですか」「いや、別に構わないですよ」と言うので、職員組合などの講演にも行きます。そしていつも言っています。「公務員という身分は安定していると皆さん思っているでしょう。全然安定していませんよ。公務員法はアメリカから来たものです。アメリカというのはドライな国です。ただしリーダーの公選が背景にあるため、権力で恣意的に皆さんのお勤めの条件が変わってはいけない、簡単に言えば権力の恣意的な作用によって公務員の身分が損なわれてはいけないだけの話です。ですから、公務員はお金があるから安全地帯で、お金がなくなったら『はい、さようなら』で終わりです。よく、失業保険がないほど公務員は安定していると言いますが、失業保険がないほど不安定な職業なのです。ですから、行財政改革をしっかりとやることによって自分を守る。そして、住民も守る。」

もちろん、どちらが1番かと言われたら、住民を守ることです。住民の皆さんは税金を払っているのですから。行財政改革を間違えている職員がいて、「行財政改革なんて財政担当者がやりたいのであって、おれたちは関係ないよ」などと言いますが、そうではありません。現実には夕張があるでしょう。夕張は破綻したといっても解散はしていません。夕張市は今もあるのですから。あるにもかかわらず退職金が3割カット、4割カットです。これは民間では考えられません。ひどい話ですが組合は何も言いません。「残念でした。さようなら」となってしまうのです。ですから、行財政改革は住民を守るが一番大事です。財政がおかしくなったら負担は住民にきます。しかし、同時に職員を守ることもつながることを、しっかり自覚するべきだと思っています。

特に公務員の給料表は民間とさかさまです。なぜでしょうか。昔から、まじめに勤め上げれば、退職金はもらえるし、給料も上がるという、古い給与体系になっているからです。これも直さなくてはなりません。そんな時代ではないのですから。しかし、いよいよこれから給料が上がる年齢になったときに、「はい、下げます」というのは余りにもかわいそうです。ですからそういうことはすべきではありません。

住民負担増もそうです。財政危機宣言をどんと出して、「はい、住民負担増、水道代を上げます」、「国保料を上げます」と言われたら、住民にしてみれば「何だ、いちいち役所は私達に相談したわけではないでしょう。お任せした首長や



議員や職員の皆さんが勝手に職員を採用して、勝手に給与を決めてやっているのでしょう。今ごろ財政危機宣言で、水道料を上げます、国保料を上げますとは、とんでもない話だ」と思います。とことん情報開示をして、みんなが理解をして、最後に「住民の皆さんお願いします」と言えば、それは納得するでしょう。職員だってそうです。「みんなで努力した、やることはやった、どうしても難しいから3%カットしてくれ」と言えば、職員だって納得するかもしれません。行財政改革の原点は素敵な未来をつくるのですから、未来がなくなってしまうような行財政改革をすべきではありません。しっかり、気を付けてやってほしいと思っています。

2. 自治体は破綻しない

(1) サービスに必要な収入の確保

自治体というのは、もともと破綻しないシステムになっています。破綻するわけがないのです。何で破綻するかというと、他人のお金意識と、先延ばし、前例主義、一律護送船団方式だからです。行政の特徴を言ったわけですが、東京都の1,200万人も三宅島も同じ組織というはおかしいでしょう。それでも一律護送船団でやっています。国が自治法で決めているからです。自治法をもう一度見られたらどうですか。地方分権一括法で、国は国の仕事をすればいい、住民に身近な仕事はできるだけ地方に任せてやった方がいいと、わざわざ自治法に条文まで追加しましたが全然直っていません。しかも効率的、合理的な運営をすべきだと法律でうたいながら、1,200万人も1万人も1,000人も同じやり方でやるように自治法で決まっています。おかしいでしょう。

私は市長のときに、市町村長の必置規定の廃止、収入役の必置規定の廃止などを構造改革特区で出しました。収入役の方はあまり話題になりませんでした。市町村長の廃止はどこかの新聞が一面でほんと出したので、あちこちから電話がかかってきました。「市長、頭は大丈夫ですか」「何で、大丈夫だよ」「市長職に飽きたのですか」「別に飽きないよ」「市町村長の廃止を出すというのは一体どういうつもりだ。もうちょっと細かく説明しないと市民が不安になってしまう」と随分怒られましたが、私は何もかも一律にやるべきではないという意見なのです。「Aの町は、Aの町」、「Bの町はBの町」というように、個性のあるまちづくりをしていく、その決定は住民がする。住民自治をきちんと実



証しながら、一律的な護送船団方式ではなくて、自己責任が取れるような行政スタイルをやっていくことをいいたかったのです。

地方公共団体の財政の健全化に関する法律が2007年に施行され、適用は2008年からですが、2007年度決算から4指標を先取りして公表しなくてはなりません。この間、ある出版社が全国自治体の財政健全度ランキングについて「どうやって作ったらいいですかね」と私の事務所に取材に来ました。

私は議員に、これからは「おれは議員だと威張っていても、何だ、おたくに任せておいたら財政状況は悪くて、下から数えた方が早いんじゃないの、何やってんだ」と言って住民に怒られますよと脅かしています。

しかし、職員も大変です。4指標で、しかも連結ですから。この法律を作ったのは青木さんという自治省の課長さんです。昔からよく知っている人で、ちょうど国会にかかった6月に、私が「あんなものは国が決める必要はない。何でもっと地方の自主決定に任せないの。夕張は特殊なケースで、つぶれるわけがないのだから」と言ったのですが、夕張のような自治体がどんどん出ているから、4指標で隠れたものを引っ張り出して事前に破綻を防止することを目的に国は踏み切りました。例えば今までは開発公社などに借金を肩代わりさせたりしていたものがみんな連結で出てしまいます。これからが大変です。ランキングが付けられる。住民と会うと「あなたは一生懸命仕事をやっていると思っていたのに、うちの自治体は何でこんなに財政が悪いの」と聞かれる。人間の関心はファン投票みたいなもので、同じ土俵でやると面白くなってきます。分からないものには、住民は関心がないのですが、プロ野球とか、女優さんで一番人気があるのは誰とかとなると、関心が出てきます。これからは自治体の健全化にも気を付けなくてはなりません。

(2) 「入るを量りて出づるを制す」

要するに、自治体はつぶれない。なぜか。少なくなったといえ、地方交付税があるからです。税収は少しずつ少なくなってもしっかりある。大体、中小企業は収入がゼロになって破綻するのですから、自治体がつぶれるわけがありません。昔から「入るを量りて出づるを制す」という言葉があります。これは大昔からの公金を扱う哲学です。入ってくるお金を数えてから出るお金を計算して使うという鉄則です。



財政規模を縮める方法はたくさんあります。私は、職員の初任給は高かったら改定をすべきだと思っています。自分たちの住んでいるところの会社の初任給に合わせるのは当たり前です。原資は税金だからです。よく、うちの自治体は皆の努力で大きくなったといいますが、それは自然になっただけで、別に首長がどうかしたから大きくなったわけではありません。住民の皆さんの負担でやる以上、身の丈に合った行政運営をするという原則を明確にしなくてはけません。

(3) 豊富な手段が活用できる収支の均衡

行財政改革の手段は沢山あります。組織や機構も考えなくてはならない、外部化もそうです。しかし外部化の手法として、指定管理者制度がありますが、国がつくった要領や要項通りにやっているところはないでしょうね。指定管理者制度は、私はあっていいとは思っていますが、選択や工夫が必要です。国は北海道から九州、沖縄まで同じやり方です。標準にすぎません。マネする必要はないのです。法律からはみ出したら、構造改革特区で、あの法律は良くないから今度はこう直しなさいよと国に教えてあげるのです。構造改革特区は国が分からないところを地方が教えてあげるシステムです。決してお願いするものではありません。国は頭が古いから、なかなか分からないのですが、それでも根気よく教えてあげればだんだん分かってきます。

収入役も、必要なところは必要であっていいと思います。一律に辞めさせる必要はありません。志木市は必要がなくなったので収入役の必置規定の廃止を特区申請しましたが、国は「収入役さんは必要です。だから志木市の構造改革特区は却下します」と言いました。しかし、しばらくすると「いろいろ検討してみたら、人口10万人以下は要らないのではないかと変わりました。「だったら前に私が出したときに結構ですって言うてくれればいいのに」と言いましたら、「いや、あのときは時間がなかった」と言い訳です。しばらくして、市長を辞めた私の事務所に国から「今度は全国一斉に収入役や出納長はやめましたから」との電話です。なんと都道府県までやめてしまったのです。出納長はいなくなったでしょう。国もそこまでおせっかいを焼くことはないのです。どうぞ好きなようにとやればいいのです。しかし国は「そう言ったのではみんながやめないから」と言います。まだまだ地方は甘く見られています。国が



言わなければ市町村、都道府県は行革をやらないと思っています。だから財政健全化法などが勝手に作られてしまうのです。これからは、もっと地方が頑張っ
てどんどん行革をやっていく。今日ここに来ている方は、構造改革特区をお願い
するのはではなく、こっちが教えてやる、そういうことにぜひ活用してほしい
と思います。

ここまで言うと、穂坂さんは国の営業マンかと言われてしまいます。なぜか
というと、制度ができたときはみんな張り切ってやったのだけれど、なんせ国
は頭が古いでしょう。駄目だ、駄目だと言っているうちに、だんだんみんな諦
めてしまって、誰もお客がいなくなって、開店休業で国は困っています。相手
が来なくては仕事になりません。内閣府です。指定管理者制度にしても、言わ
れたことをそのとおりにやるのではなく、うちはうちなりに考えていこう、こ
れは法律を超えたから構造改革特区で出そうというふうにするべきで、国から教
えてもらったとおりにやるべきではない。これからはそれが地方の行政であり、
それが地方の自立なのです。早く自立する姿勢をつくってほしいと思っていま
す。

3. 具体的な改革の手順と方策「徹底した前例の排除によるゼロペ スの取り組み」

(1) 財政シミュレーションの実施「必要な財源の明確化」

まず、行財政改革で一番大事な原則は言いました。大原則は、弱い人にしわ
寄せが行ってはいけない、痛みがどこに行くかを考えなくてはいけないとい
うことです。もう一つは、財政シミュレーション、財政分析です。やったことが
ないといわれる自治体もあるかもしれません。しかし、今日来ているところは
みんな頑張っているから、全部やっていると思うのです。だって、家族が2人
だけしかいない夫婦だけのところや、子どもさんのいるところ、それぞれみん
な財政シミュレーションをやっています。皆さんだってやっているでしょう。
若い方も多いので結婚していない人もたくさんいるかもしれませんが、独身で
も、自分の給料とボーナスとがあって、あの辺で車をできれば買いたいとか、
あの辺で背広でも買うかと、財政シミュレーションをやっていますよね。無計
画に全部使ってしまうのでは、大借金をしてサラリーローンにでも手を出して、
「はい。明日からあなたはクビです」となってしまいます。みんな財政シミュレ



ションをやっているのです。子どもさんでもいれば特にそうです。この子が高校に行く、大学に行く、そのときにいくらかかる、みんなそういうのを考えながら預金をしたりしています。給料が 30 万あったら 30 万全部使ってしまったら、子どもが進学するときにお金がなくてどうしようということになってしまうわけです。みんな財政シミュレーションはやっているのですが名前を付けていないだけの話です。

でも、中にはやっていない自治体があります。やっていない原因を聞いたら、地方財政計画があるからだといっています。確かに国が年度ごとに作ります。自立だと分権だとかと言いながら、ある意味ではまだ国が地方の財布を持っている状況です。国が、交付税はいくらにするか、起債はいくらまで許可するかという計画を年度ごとにやっている。今年は少し緩みましたが、総務省と財務省が協議はしますが、財務省の専管でやっています。しかし、せいぜい狂っても 10%か 15%です。なるべく下方に収入を見て、支出はやや多めに見れば、間違いがありません。企業や家庭も一緒です。例えば子どもが、公立に受かってくれば入学料も安いだけけれども、万一落ちたら私学に行きます。まず高いところに合わせておいて、自分の家庭の財政計画を作るわけです。それと同じことで、少し下げればいいのです。まず財政シミュレーションをしっかりすること、必要な財源の明確化を図ることが重要です。いくら足りないのか、分からないのではやりようがありません。

(2) 第三セクター等の抜本的な改革「改廃や民営化を図る」

皆さんのところで第三セクターを持っているところがあったら、なるべく早めに首長や上司に提案をしてやめた方がいいですよ。大体、役所というのは市場主義の中でもまれるような体質は持っていません。なぜやめられないかというと、一つは在職する職員の処遇を考えなくてはならないからです。もう一つは、債務保証をしていますから、今まで借りていたお金を一遍に払わなければならないと思うからです。

ところが、債務負担行為は議決が必要ですが、損失保証は貸し手の方にも自己責任があります。ですから、すぐ全額を返してくれとは言えません。「悪いけど、今までどおり 30 年月賦で頼む」と言われると、泣き泣き承知するものです。心配しないでください。



一番ひどいのは国でしたが、やっと高利を安くしました。さんざん私も掛け合ったのです。下水道の借金などはずっと昔のものがありますので、7%、8%の高利を払っています。「何でこんな高い金利なのか、借り替えなくちゃ」と言っても、残っている20年なら20年分の利息と元金を持ってくれば解約してやるという態度です。ひどい話でしょう。高利貸しでもそんなことは言いません。ががが言い続けて、やっと改正されました。もちろん財政が豊かなところは今でも駄目で、依然として国は高利貸しのままです。しかし、財政が厳しいところは、それではあまりにひどいという声が多く、ようやく下げられました。

話が広がりすぎましたが、保証契約などがあつたにしても第三セクターはやめた方がいい。自己責任が明確でないところに市場主義的な手法を使うのは無理なのです。市場というのは、生きるか死ぬかの戦いです。もし第三セクターがあつたら、早めに勇気を出して、廃止をすることです。第三セクターの職員は再雇用を考えたらどうでしょう。そして、借入機関には「直ちに全部貸し金を取るなんて何を言ってるんだ」と少し高圧的に出れば大丈夫です。国は駄目ですが、民間は結構柔軟性をもっています。

(3) 削減するサービスの補完処置

私はいくつかの研究会に関係していますが、その一つが都市センター主催の行政の外部化研究会です。全員大学の教授で、構成されていますがどういうわけか私が座長です。もう一つはP H Pの研究所で、公有財産の活用です。合併した市町村は様々な施設をかかえています。合併には二つ目的があつて、一つは財政基盤を強化して分権に備える。小さくは財政基盤が脆弱で駄目だから、財政基盤を大きくしようというのが目的の一点です。もう一つは、効率的な、合理的な組織体を作ることです。小さいと職員が全部掛け持ちなので専門職が少ない。さらに、五つの町があれば五つの総務課がありますが合併してしまえば一つで済みます。合理的な組織形態にしていこうという目的がありました。

ところが、特例債をつけてしまったものだから、合併自治体は2つの目的を放棄してしまいました。合理的な組織をつくろうと思ったのだけれども、特例債をどんどん使っていていいですよ、あとは借金は国が見ますからという話なので、合理的な財政計画どころか規模の拡大に向かって走ってしまった市町村もあります。しかし今、国は全く違うでしょう。これから合併するところはひどいも



のですよ。「特例債はどうやって使ったらいいでしょうか」と質問しますと、「使わない方がいいです」と一言です。昔は、「特例債をどんどん使って、合併したところはなるべく地域格差のないように」などと言っていた人が、「使わない方がいいですよ。特例債はもともと借金ですから」と言います。人というのは随分変わるものだなと思います。

本題に戻りますが、合併をしたところには支所などがたくさんあります。廃止しなくてはならないこともあるでしょう。だからといって今まで便利に利用してきたものを、物も言わず廃止だというと、住民は怒ります。すると議員も首長も選挙が怖いものだから、存続することにします。しかし維持費がかかるものだから財政が悪化してきます。選挙は民主主義のコストだと私は呼んでいるのですが、悪化の原因を正確に言えるのは残念ながら職員だけです。あまり言いすぎて首長や議員から「あの職員はどうも目障りだ」となっても困りますが。

支所の廃止など、サービスの削減は必ず補完処置を付けることが必要です。元のサービスまでいかないけれども、30%の予算で補完処置を付ける。補完的なサービスをやることです。

例えば、志木市が行財政改革をやったときのことです。志木市の伝統的な事業としてやってきた児童文学賞というのがありました。これは十何年、前の市長から続いていました。1,000万円ぐらいかかる事業です。でも、児童文学の奨励はすごく大切でやめたくなかった。しかし、お金がない。市民の皆さんにも市民委員会を作っていただき、行財政改革に取り組むことになりました。文学賞の廃止は首長である私も議員も職員からも言い出せない。それはそうでしょう、志木市がずっと守りぬいてきたたった一つの大型事業ですから。志木市では、スクラップ&ビルドを若手職員、市民、議会の三つの立場から検討する委員会を立上げましたが市民で構成する委員会だけが、1,000万円は多すぎるという意見でした。しかも、志木市の人はほとんど応募しない。それはそうです。志木には6万7,000人しかいませんから。市民の方々は「これは全国レベルのところがやるべきで、志木市がやるべき事業ではない」という意見をはっきりと出されました。

花火大会もそのひとつです。これも一回ボンと上げると1,000万円以上かかってしまうのですが、毎年、毎年やっていて、市民みんなが楽しみにしていると



いうので、廃止を誰も言い出せません。しかし、志木市は東京に近いでしょう。東京の大規模な花火大会にはとてもかなわないのです。向こうは何千発とやり、こちらは何百発ですから、規模が全然違います。市民はそれをよく知っているものだから、「毎年 1,000 万円も 1,500 万円もかけて、都内と比べれば何十分の一の規模のものをぼんと一晩で使ってしまうのはもったいない。5 年に 1 回でいい」という意見でした。みんな市民の言ったとおりになりました。そういうふうに、市民がまちをどんどん変えていくのです。

しかし、やめっぱなしではいけないので「補完措置を付けろ」と市民に言われましたので、いろいろ考えました。児童文学が駄目になったので、今度は 30 万円かけて「ちびっ子アカデミー」というものを新たに事業化しました。これは職員の提案です。ちびっ子アカデミーというのは、簡単に言えば、様々な学習分野毎に 1 等賞を決めて、作品を商店街などに掲示したり張り出すというものです。5 部門ぐらいに分けて、金がないものですからロータリークラブやライオンズクラブに、カップなどをお願いして回りました。代替事業です。今でも補完措置は絶対に必要だと思っています。

具体的な行財政改革の手段はいろいろありますが、今までどおりの手順でやっては駄目です。いろいろ形を変えて考えてみるのが大切だと思います。

4. 地方自治体財政健全化法の活用

健全化法の設置などによって資産台帳などもこれから必要になってきます。これも気を付けて整理をしなくてはならないと思います。地方はなぜ行財政改革に取り組むのに消極的だったのか。大きな理由は努力して削減した経費を国が全額見てくれなかったからです。不交付団体は別ですよ。不交付団体は交付税をもらっていないので、30 億削減すれば、その 30 億がそのまま生きます。しかし、交付税をもらっているところは、10 億円カットして、ああよかったと思ったら、地方交付税が約 7 億円削られてしまうので、3 億円しか効果がありません。ある知事が「今年は税収が上がってよかったな」と言うので、「知事、そんなことないですよ。50 億円上がったって 50 億円は増えませんよ。3 割みればいいでしょう」「ええつ。すると、35 億は駄目ってこと?」「駄目ですよ。15 億円しか増収にならないと計算しないと合いませんよ」。県庁に飛んで帰って財政に聞いたのでしょうか。「先生のおっしゃるとおりでした」「駄目だよ知事、



それぐらい覚えとかなくちゃ」と言ったのですが、要するに、基準財政収入額と基準財政需要額の差額が地方交付税です。だから、行革をしてどんどん切り詰めると基準財政需要額、要するに支出の方が額が少なくなるものだから、3割しか効果が出ません。収入も同様です。だからなかなか進まなかったのです。

しかしこれからは、国も財政4指標を出したくらいですから、地方もそういうときには国に100%努力を見なさいと意見書などをどんどん出すようにしなければいけません。しかし現在でも最低30%はプラスになるわけですから、勇気を奮って行革に取り組まなければいけないと思っています。

5. 住民から期待される職員像「営業係と企画係の両立」

(1) 現場の視点と政策の立案や制度設計「事業執行機能集団から政策機能集団への転換」

これからの期待される職員は、営業マンと企画マンの両方を兼ね備えた人でないと駄目だということです。それには、まずその町、市のニーズ、属性をしっかりと収集しなくてははいけません。もし仮に行革をしてこれをやめた場合にはどういう地域に影響があるか、どういう人たちに影響があるかというふうに、常に営業的なセンスを持っていないといけません。住民の意見を聞く、その意見をフィードバックをするという収集能力がないと、これからの職員はやっていけません。この基本をしっかりとやる職員でなければいけないと思っています。

実は昨年、国と都道府県と市町村の仕事の役割分担の明確化をしようと、有志を募ってやりました。北海道から九州、沖縄まで、小さい町の職員も、国のキャリアの皆さんも含めた地方公務員を中心とした49名の方々です。みんなボランティアです。2回の合宿を重ねて、やっと本になります。別に私に印税が入ってくるわけではないので言っておきますが、4月に東洋経済新報社から出ることになっています。研究目的の一つ目は、これは本当に官の仕事だろうか、いやこれは民の仕事だよ、何も自治体がやる仕事ではないよ、というように官民の業務の領域を、公務員の皆さん自らが明確化をすることです。

二つ目は、確かにこれは公の領域だけれど、これは外部化、民間開放をした方がより効果的ではないだろうか。三つ目は、これは今、都道府県でやっている仕事だけれども、都道府県より市町村の方がいい。反対に、今は市町村がやっているけれども都道府県の方がいい。これは都道府県の仕事だけれども国



でやってもらった方がいい、という分類です。本当は国の仕事もやりたかったのですが、除外しました。国は情報開示ができていなくて、資料が集まらないのです。官僚に資料を取ってくれと言っても、会計課しか持っていないので分からないのです。

国会議員に「予算書を見たことあるの」と聞いたら、国会議員は誰も見たことないというのです。おかしな話でしょう。それはそうです。予算委員会をテレビで見たことがありますか。予算の審議なんて何もやっていないでしょう。スキャンダルを追いかけるばかりで、予算のよの字もやらない。ある国会議員から、「どうぞ穂坂さん。この事務所にいっぱい資料があるから、どれでも持って行ってください」と言われましたが、「どれを見たって予算書がないじゃない」と言うと、「それもそうだ。私も随分長くやっているけれど、そういえば見たがことないな」と言う始末です。

結局、資料がないのでできなかったのですが、なければ類推すればいい。そこで、まず都道府県と市町村のをやりました。現在の仕事についてセーフティネット事業か、あるいは選択的事業かも分類しました。予算ベースで地方の行政経費は約 97 兆円ですが 43 兆円が選択的事業で、54 兆円がセーフティネットの事業です。ということは、43 兆円はやってもやらなくてもいい事業、それは言いすぎかもしれませんが、セーフティネットとは違うものです。これは地方自立政策研究所のブログに入っていますから、あとで参考にとってみてください。

目的の四つ目は国庫補助金です。約 19 兆円弱ぐらいです。これはすぐ分かります。「補助金総覧」という本で市販されています。19 兆円の内訳が全部書いてあります。それを地方に関することだけやってみようということでやりました。一つの都道府県と一つの市をモデルに事務・事業の一つひとつを検証し、削減額を全国規模に換算したところ驚くなかれ、14 兆 1,000 億円の地方の行政経費が削減できるという結果が出ました。そのくらい、まだまだ考える余地が、日本の国にはあるのです。国を検証すると一般会計だけでも 9 兆円や 10 兆円はすぐに余剰金が出てきます。

この間講演したときにそう言いましたら「そんなに節約できる経費が国にありますでしょうか」と言っていたのですが、国は特別会計を入れるともっと膨大な財源が生み出されることでしょう。まだまだやるべき仕事はたくさんありま



す。ただし、それを検証したのは地方の公務員が中心です。地方の公務員だから分かるのです。国の役人では全然分らない。地方の職員には分かります。住民を知り、行政サービスの現場を熟知しているからです。このように現場を知っている皆さんがしっかりやらなければ、この国は変わってこない。その自治体は変わらない。誰が生殺与奪の権限を持っているのか。首長でも議会でもない、職員の皆さんなのです。

良いか悪いかは別ですが、私も随分新しいことに挑戦しました。自然再生条例も作りました。職員から、「市長、つくりたいという自然再生条例というのはどういう意味ですか」「あれ、言わなかった?」「いや、ざっと聞いたのだけれどももうちょっと詳しく」「昔、カナダかあるいはどこかの国で、簡単に言えば100平米の自然を壊したら100平米の自然を元に戻すという法律があった」「元に戻すとはどういう意味ですか」「コンクリートになってしまったところを掘り返して土に直すんじゃないの。それを志木型で作りたいのだけれど」と、そのぐらいの指示しかしていません。さあ始まりました。「市長はカナダと言われたけれど、カナダまで行くわけにはいかないし、何とかやりようはありませんか」「よし、国会議員にお願いをして、環境省に聞いてもらえばいいんじゃないの」「そうですね」ということで、埼玉県から出ている国会議員はそれぞれ「カナダで確か自然再生というのをやってるそうで」と、環境省に出向いてくれました。領事館に勤めていた人が「そういえばあった」と言って、カナダからその条例の写しを送ってきてくれました。ところが、全部横文字でしょう。整理が容易ではありません。そこで国のある機関に行って、「これは長すぎて、うちの職員ではとても時間を食ってしょうがないから、おたくでこれを訳してくれ」と和訳してもらったのです。そこから自然再生条例を作ったのです。全国で初めての取り組みでした。

ホームスタディ制度や食品ウォッチャー制度にも取り組みました。食品ウォッチャー制度は今の中国の問題のように、偽物や薬剤の混入などを監視する全市民的な食品の管理です。しかし、様々な施策への挑戦は職員でなければできません。首長なんて本当に何もできないのです。なぜかというと、首長は、終夜営業の一人店長だからです。朝から晩まで会議や、挨拶があって、職員に書いてもらったものを、じゃばらというのですが、あちこちで読んで、さあ5時で終わりだと思ったら、今度は夜の部でまたあっちだこっちだとぐるぐる回る。



土曜も日曜も出ているわけで、それをしないと選挙に落ちてしまうから仕方がない、考える暇がありません。今日いらっしゃっているところの首長さんは、みんな優秀なので考えておられるかもしれませんが、ほぼ全国的なレベルからいうと大体そうなっています。

首長がずっと庁内で仕事さえしていれば大丈夫かといえば、どんなにいい仕事をして、4年後には落選してしまいます。「あそこの首長は威張っていて、ちっとも挨拶に来ない。あんなものに投票してもしょうがない」となっています。日本はまだ民主主義がそんなに育てていないのです。だからどうしても様々な会合に出かけなくてはいけなくて、そちらに時間が割かれます。それを補完するのは皆さんです。

「おれたちは補助職員だ」と思われるかもしれませんが。確かに法制上は補助職員かもしれませんが、主役だということをしっかり理解してください。私たちが主役になってこの市をどう動かしていくかということ、しっかり自覚をしなくてはいけません。単に給料をもらって、それだけの働きをするということなら、辞めた方がいいと思います。私も職員を500人ぐらい抱えています。職員にいつも言うのは、「意見を言うのはいい。しかし、できれば建設的な意見がほしい。しかも、与えられた仕事をやるというだけではつまらない。自分たちが、何をするかをしっかりと考えてほしい」ということです。

1年の計画を作る、4月も間近です。まず今度やること、行財政改革もその一つでしょう。しかし、1年間で自分の課や係が何をするか。ぼっとしている間に4月1日が始まってしまって、ルーティンワークで忙しくて、あれよあれよという間に1年が終わってまた3月になるのでは駄目なのです。

なぜかという、皆さんの自治体を政策官庁に変えなければならないからです。今までは事業執行集団だったのです。私が入った頃の自治体は完全に事業執行集団でした。国から言われたことだけをやっていました。今はそうはいきません。自分たちで考え、自分たちで歩き、自分たちの足で立たなければいけない。そういう中にいるわけです。事業執行集団を政策集団に変える。外部化をするにしても制度設計をしっかりとしなくては駄目でしょう。制度設計をするためには強固な制度設計も必要だし、柔軟な制度設計も必要です。それらを組み合わせて初めて、しっかりした制度設計が完成します。先ほど言った指定管理者制度における国の要項や要領ではありませんが、全部事細かく設計をして、



「はい、これでやってください」と言ったら、民間の柔軟な視点はちっとも入りません。役所の言われたとおりやっているのなら外部化の効果はでてきません。民間の柔軟な発想、現場の発想を生かしていかなくてはなりません。それには柔軟な制度設計をしなくてははいけません。

しかし、強固な制度設計も必要です。例えば、私が住んでいる近くのプールで大変不幸な事件が起きて、担当職員を実刑にすべきだと今でも言われています。プールの管理業務の委託でしたが安全性をしっかりと担保しなかったものだから、尊い子どもの命が失われました。どこに責任があるか。業者にも責任があるし、役所にも責任がある。両方が訴えられて裁判になり公務員の皆さんも責任を問われています。何でそうなったのか。しっかりと安全管理の制度設計をしなかったからです。前例主義で、「まあ大丈夫そうだからいいだろう」から起きた事故で、後悔をしても遅いのです。ですから、しっかりした制度設計をしなくてははいけません。

これからの役所は、ルーティンで必要なものはありますが事業執行集団から、政策官庁に変わっていく必要があります。それには頭の中を変えただけでは駄目ですね。4月1日から1年間、私の課、私の係は何を政策的に研究していくかという目標を書き出して張っておいてください。

この間、放映されたNHKのテレビ番組を見ましたか。砂漠のど真ん中で油田のプラントを造る大型プロジェクトで、3年もかかる、何兆円の仕事です。その現場監督として、日本のひげを生やした大将が、オーナーから望まれて行っているのです。その人は、仕事のチェックリストを何千もリストアップして、毎朝、毎朝、今日はこれが終わった、よかった、次はこれだ、終わった、次はこれと、一つひとつ片付けていきます。政策とはそういうものです。頭の中で考えているだけだと、浮かばないままに1年間終わってしまうのです。「あらもう終わっちゃった」となってしまいます。そうではなくて、4月にはこれを考えよう、5月にはこれを考えよう、少なくとも1か月に一つ、12個ぐらいの政策課題を設定します。例えば、戸籍などでも新たな問題があるでしょう。しかしただ頭の中だけで考えていても、解決策は泉の水のようにわいてくるわけではありません。発見だとか新しい政策は、物まねからできることが多いのです。ですから先進地の施策をどんどん収集する。新聞を読む。専門雑誌を見る。自分で買うのは大変ですが、図書館に行けば結構ありますから、そこ



で見てくる。インターネットから拾う。その中から、よし、4月はこれをやろうと決めていけばよいのです。

そして、どういう手順でやっていかななくてはならないかを考えます。どういうアプローチの仕方をしていくか。どこで住民の声を聞くか。ほかの課との連携はどうだろうか。首長の方針、 маниフェストがあれば маниフェストとの整合性はどうか、いろいろあると思います。月に一つがとても無理だったら2か月に一つ、最低でも年に6個は解決すべき政策課題を設定しましょう。そうすれば役所生活は面白くなります。毎日言われたことだけをやっていただけのではありません。自分を自分で変えていかななくてはなりません。

(2) 使える職員になることは幸せへの道

心理学者のマズローが、「職場で使える人間」とは幸せへの道を歩いていくことにつながると言っています。つまり、人のためにではなく、自分のために使える人間を目指すことだということに他なりません。そして能力は誰も一緒です。私だけ飛び抜けているということではありません。みんな同じです。私は学習塾をずっとやってきた経験から、幻冬舎から『どの子も一番になれる』という本を出しました。東大に行く連中も全然駄目な連中も、全く同じです。興味があるかないかの違いだけなのです。成熟しているか、していないかの違いだけなのです。

だから、もし自分のお子さんがいたら、「お兄ちゃんはできるけど妹はできない。期待できない」などとは、絶対に言うてはいけません。ただ、人間は難しいもので、成熟する時期が人によって違います。兄弟だろうと何だろうとみんな違います。小学校の低学年で成熟する子もいます。簡単に言えば、小学校のときから、私はこういう高校へ行って、こういう大学に行って、こういう職に就きたいと言う人は結構います。お父さんやお母さんから教えてもらったものではありません。一方、のんきで、二十歳になってもまだどうしようかというような子どももごろごろいます。成熟する時期が違うのです。

それからもう一つ、「使える人間」になるのは、「幸福への道」ですが。「使える人間」の最大の要件は、素直さです。素直さが必要です。プツとむくれたり、斜めから見たりするのはいけません。真正面から物事を見る。真正面から見ようとする。つい横目から見るといのは人間の特性なのですが、自分自身



でまっすぐ見る癖をつけていく。そのことがマズローの言う「使える人間」だし、マズローの言う「幸福への道」になるのだと考えてほしい。

宣伝になります、4月には、公務員の皆さんが「役割分担（業務と権限）明確化研究会」で一生懸命取り組んだ成果が、『地方自治 自立へのシナリオ』として、東洋経済新報社から出版されます。もう一冊は、『自治体再生への挑戦』と題して、私の書き下ろしが、ぎょうせいから出ます。自治体の全てが分かるように、まさに実務的にまとめています。機会があったら見てください。

さらに、地方自治経営学会という学術研究団体があります。ここには議員や職員さんが多数参加しています。今までは恒松先生という鳥根県の元知事が会長でしたが、私が会長に就任しました。このような会はほかにも沢山あります。自分の中だけではなく、たまには出て行くことも必要だと思います。私は職員に「できるだけ出て行って、いろいろな人と意見を交換をして、少しでも前進するように」とよく言ったものです。今日来られた方々はこんな長い時間、居眠りもしないでまじめにつまらない話を聞いてくれたのですから、一歩でも前進をしてほしいと思っています。そして皆さんの手でぜひ新しい時代をそれぞれの自治体で作っていただきたい。心から期待をしています。講演を終わります。

どうもありがとうございました。