

『就任2年目の決意』
～大阪が再び輝くために～



日 時：平成21年2月10日（火）

15：00～17：00

場 所：シェラトン都ホテル大阪 4階 浪速の間

講 師：橋 下 徹 氏（大阪府知事）

平成20年度市町村トップ・セミナー

「就任2年目の決意」～大阪が再び輝くために～

橋 下 徹 氏
(大阪府知事)

【プロフィール】

昭和63年、大阪府立北野高等学校卒業。平成6年、早稲田大学政治経済学部卒業。
平成6年、司法試験合格、平成9年、弁護士登録。平成10年、橋下総合法律事務所開設。
平成20年、大阪府知事就任。

皆さん、こんにちは。大阪府知事の橋下です。皆さんを前にしてあまり偉そうに話せるような経験や経歴もありませんので、できましたら皆さんからご意見をいただきながら双方向でさせていただきたいと思っていますが、その前に幾つかお話ししたいと思います。

機能不全の組織

第1に、霞が関は全く機能しておりません。ただ、これは霞が関の問題だけではなくて、僕は役所一般にいえと思います。大阪府も同じ、多分、市町村でも同じようなことがいえるのかなと危惧しております。

僕自身は法律事務所を経営してまして、行政の経験は何もなく、外から入ってきたのですが、では何をもって霞が関は機能不全を起こしているかと申し上げているのか。

役所、自治体というのはこういうことなのか、もう何から何までカルチャーショックで、僕にはびっくりの連続の1年間でした。

今日来られているのは恐らく自治体の幹部の方ですね。今の自治体といいますが、内閣を含めて行政組織では、「選挙でトップが替わってもおれたちの組織は関係ないや」と思われているのが本音ではないかと思っています。

今の自治体の行政組織の中で、なぜ僕は市町村優先を掲げているかといえますと、いろいろな理由があるのですが、一つは、選挙で選ばれたトップがコントロールできる規模というのは、やはりある程度限界があるということです。



都道府県レベルではコントロール不可能です。ましてや霞が関という国の機関を、選挙で選ばれた首相とその内閣がコントロールするのは到底不可能です。

140年間続いたこの役所の官僚システムというのはうまいことでできているなと思います。選挙なんていうのは単なる役所の言い訳、抗弁です。取りあえず選挙でトップに選ばれた者が入っている、これは民主的な組織ですよということの言い訳だけであって、組織自体は何も民主的なコントロールが及ばないすごい組織だということを僕は感じました。

これは基礎自治体に行けばまた変わってくるのかもわかりません。首長さんがいて、そこの指揮の下に組織が動いていくという構造になるのかもわかりませんが、去年、僕は大阪府に入って、これはまずいと思いました。なぜなら、全ての意思決定は各部局、もっと言えば部局の決めたことがある意味一つの意思決定になってしまって、知事には、そこで揉めた本当に些細なものだけが報告として上がってくるだけで、大阪府全体としての方向性というのは何も無いに等しい状態でした。

今の国を見れば一目瞭然で、国が一体何をやろうとしているのか、どういう方向に向かっていくのかなど、大きな方針というものが全く見えない。これは議員内閣制と大統領制の違いがあるのかもわかりませんが、やはりオバマ大統領のように、政治的任用で役所の幹部に自分の価値観の合う人間を入れて、方向性を決めて動かしていく。議員内閣制、大統領制にはそれぞれメリット、デメリットがありますが、いずれにせよ、大統領制である地方自治体においても、僕は市町村を経験していませんので、大阪府の経験から言うと、府の方向性というものが無いままに、各部局の個別の施策は、担当課長レベルで考えたことがそのまま予算化されていく。もう何をやっているのかさっぱり分からないという状況になっています。

大きな方向性を決める

(1) 雇用政策

例えば、雇用創出に関する国の成案が出てきて、雇用対策事業をやろうという話になったとき、大阪府商工労働部雇用対策課が各部局に「これだけの予算が付くから事業を考えてくれ」と流すんですね。そうすると各部局のいろいろな課が、こういう事業がいい、ああいう事業がいいといろいろと考えます。それを雇用対策課が取りまとめて、予算はこれでどうですかということになりま

す。政策というのはメッセージでしょう？それでは方向性は何も分からない。まず大きな方向を決めてくれということです。

大阪府は、去年、内部でいろいろな議論があったのですが、平成21年度から各部局の上にもう一つ戦略本部をつくります。各部局の上にもう一つ組織をつくると言ったら、最初はひどい反発がありました。「トップはやはり部長だ」ということを言われたのですが、知事、副知事、このメンバーだけではなく、戦略本部、改革評価会議なんてことも入れて、まず府の大きな全体構想を打ち出し、各部長はその中の執行役員だということにしました。その大きな府の目標は来年度から全部数値化して出してくれと言っていますが、その数値化された目標に従って、それを達成するために何が必要なのかということを各部長が考えて施策を展開する。そして、それをまた戦略本部や改革評価会議が評価します。今までは、部局が自分たちで自己評価するということをやっていたのですが、そんなことはやめさせて、部局をまたがる戦略本部や改革評価会議がその数値目標についての検証をやっていくスタイルに切り替えていこうと思っています。

そういう部局を超えた大きな方向性、特に雇用対策については、まず方向性を決めてくれということで、今、暫定的にあります大阪府経済対策連絡会議の方で、例えばアメリカではグリーンニューディールと言っているのだからグリーンだとか、それとも大阪をきれいにさせるクリーン作戦だとか、何かそういう大きな方向性を出して各部局に事業を考えるように流してほしいと言いました。そうして上がってきたのが「大阪クリーン＆グリーン作戦」という、僕が言った二つを引っ付けたようなものでした。それでもいいと、取りあえず「大阪クリーン＆グリーン作戦」ということで方向性を示し、市町村にまず半分、府が半分という形の割り振りで事業を考えていこうということで進めています。

(2) エネルギー政策

また、新エネルギー供給拠点では、新聞でも貝塚の三洋のリチウム電池の工場が拡張する話が出ていました。これから大阪だけではなく関西は新エネルギーの供給拠点として非常に注目される都市になってくると思っています。そのときに世界に向けての新エネルギー供給拠点という方向性を大きく描いて、産業振興や環境政策を打ち立ててほしいと僕は言っていたのですが、環境農



林水産部からグリーン電力証書で1,000万円ぐらいの予算要求が来たわけです。グリーン電力証書で100件ぐらい広めるということです。大阪府は880万都市で、100件ぐらいのグリーン電力証書が何かの案件を広めて、それをモデル事業として何年間か継続するというのですが、僕はそんなものは意味がないと思います。グリーン電力証書は、いわゆる省エネ、太陽光発電の装置を付けてもらって、それで省エネ分をグリーン電力証書という形で買い上げる。このグリーン電力証書を今度、CO₂の削減目標を達成できないところに売するというカーボンオフセットの仕組みなのですが、それならもっと大きい方向で、グリーン電力証書が大阪で飛び交うためにはどうしたらいいかと考えれば、これは当然、企業に対してもうこれ以上CO₂を排出したら駄目ですよとキャップ制をはめることです。それで企業がこれではまずいと、自分たちの工場が自分たちの企業努力で削減できない分はグリーン電力証書を買わなくてははいけない。このグリーン電力証書の需要を喚起するような大きな方向で考えないといけない。ただ、キャップ制をはめるということになれば、企業活動が阻害されることになるので、その分は税か何かで補てんするとか大きな一つの仕組みの中でグリーン電力証書や何かを位置付けられればいいのに、そうしたものが環境農林水産部の担当課だけが考えてグリーン電力証書のみの話になって、1,000万円ぐらいの予算ですという。これでは実施したところでどれだけ広がるのかといった疑念を持ちました。

(3) 文化政策

また、生活文化部から予算要求で、中学1年生に芸術鑑賞をさせる、それが次世代育成のための事業であるということで予算が上がってきたのですが、ちょっと待ってくれと。生活文化部が言ってくるのは分かるが、大阪府自体の次世代育成のプランをまず見せてほしいと。子どもが生まれて0歳から20歳になるまで一体どういう形で子どもを育てていくのか、それに対して行政がどう関与し携わっていくのか。その中で、例えば音楽もあれば、芸術、運動、教育など色々あるかも知れませんが、その大きな幹の中で中学1年生の時に全員に観劇させるということであれば分かるけれども、その施策だけを出されても次世代育成だとは全然感じないということで切りました。

そういうことで今の行政は、とにかく各部局の各課が自分の目の前のことだけで施策を考え、そのまま上に上がって予算化されていく。結局集めたところ

で、何をやりたいのか、どういう方向に進むのかが分からないという事態に大阪府はなっています。

それを改めるということで平成21年度からまず大きな方向性を決める。決める時には、外部からの人材をどんどん入れます。これも庁内からもすごい抵抗がありました。申し訳ありませんが、やはり僕は「役所の価値観と僕の価値観は違う」ということを最初に言いました。どちらが良いか悪いかではなく、これは価値観が違うのだから仕方がない。価値観というのは生き方であったり、今までの人生の積み重ねであったり、そういうことで全部変わってくるものだから、違うことが前提にあります。ただし、これは選挙で選ばれたということで、まず僕の価値観にアドバンテージがあるものとして進んでもらわなければ困る。そして価値観と価値観のぶつかり合いは、庁内で議論するのではなく、議会で議論させてほしいと言いました。

そんなことをやったら独裁者になるとか、これも庁内でいろいろな抵抗がありました。庁内で反対意見等をきちんと僕にぶつけられるような仕組みがなければいけないとか色々と言われたのですが、それは議会でやることであって、庁内で価値観の議論をやったところで、どちらかに正解があるわけではありません。どう考えるか、どう動くかだけの話で、あとはどっちに軍配を上げるのかという話ですから、僕は大阪府庁内で、まず選挙で選ばれたということで僕の価値観を前提にしてもらいたい。しかしそれがおかしいということであれば、根拠をもってリサーチするとか、僕の価値観を論破してもらいたいと言っております。この価値観議論は、年末年始にかけてさんざんメールでやりとりしました。

例えば、センチュリー交響楽団等に関して役所から上がってくる議論は、センチュリー存続ありきです。「文化とは何か、大阪府がいわゆる文化に対してどう関わるのか。また、その中にセンチュリー交響楽団をどう位置付けて、そしてこれから大阪のために、大阪の顔とするためにはどのように育てていくのか、また活躍してもらうのか」そうしたことは何も出てこず「取りあえず何億円必要なのです」と。

価値観の議論はやめましようと言ったのは、例えばこういう話があったからです。現在、「大阪を大阪たらしめているのはセンチュリー楽団があるからだ」ということを幹部が言い放ったわけです。これは僕はもう議論は無理だなと思いました。選挙で洗礼を受けた僕の府民感覚からすれば、別にセンチュリーが



あろうがなかろうが大阪は大阪なのです。センチュリーがなくなったからといって大阪が大阪でなくなるとか、そんなばかげた議論はない。やはり吉本興業がなくなれば大阪というものが大阪らしくなくなる、これはみんなが理解しているところだと思います。通天閣がなくなっても、御堂筋がなくなってもそう言うと思います。しかしセンチュリーがなくなったからといって、大阪府民がみんな、これは大阪らしくなくなったと、そんなことを考えている訳がないというのが僕の価値観ですが、これが府庁の中に入ると、もうセンチュリーというものは大阪の顔なのだと。これでは議論の余地がないでしょうということになりました。

ワッハ上方でも同じです。ワッハ上方がなくなれば大阪のお笑いの文化が廃れてしまうということを大まじめにみんなが言うんですね。僕はこれは違うと、「僕自身がメディアで仕事をしてタレントさんのいろいろな意見を聞いていますが、ほとんどの方があれは要らないと言っていますよ」と言うと、府庁の役人さんはみんな首をかしげるわけです。やはり価値観の違いは仕方がないところがあります。大阪府でも目の前の利害関係者、目の前の団体、目の前の府民がいます。僕は府の職員に言ったのですが、「申し訳ないですが、皆さんが行政の経験を20年、30年やっていたとしても、実際に府民の声を聞くのはどれぐらいですか」と、「5,000人、1万人いきますか。1万人と言ったって、せいぜいこれは880万人のうちの880分の1ですよ」。僕らは選挙で落とされたら終わりだということで過敏に府民の声を意識しようと思いますが、やはりそこでかなりのズレがあるなというのが去年の1年間の感覚です。

ただ、僕は職員の皆さんの能力を否定している訳ではありません。大阪府の職員は、決めたことや僕が判断したことを制度設計していくことに関しては、大変能力があります。僕らは政治家ですから、世論調査等についてもやはり気になります。その中でありがたいことに、多くの府民の皆さんに、「今、大阪府がこんな状況だからしゃあないわ」と、何とか渋々了承を得ているのは、府職員の皆さんが、僕が話していることをきちんと実現してくれているからそういう評価につながっているのだと思います。また、それが府民の皆さんに伝わっているからこそ、府民の皆さんも「ああ、しゃあない」と思ってくれているのかなと思います。

ただ、やはり価値観は違うところがあります。これは仕方がない。府の職員は目の前の利害関係者、ましてや議員の先生方、そこに目が行くわけですが、

僕は違います。僕の支持基盤というのは、確たる支持基盤ではなくて、ふわっとした府民感覚なので、そっちに軸足を置くということになれば、当然感覚が違うことが出てくるということも府庁の職員に言っています。

責任所在の明確化

この「大きな方向性を決める」という組織には外部の人に入っていていただくということで、今、調整しております。ここで大きな方向性を打ち立てて、そこから各部長が執行役員として掲げられた目標に対して施策を展開して、1年のチェックを受けます。PDCAサイクル（Plan、Do、Check、Action）も僕が去年からやり出しました。とにかく役所、府の職員は責任感がありません。事業が失敗した時にどう責任を取るかというのをはっきり示して下さいということです。

例えば、今日も経営企画会議を開きました。箕面森町に750億円の経費を要して開発を行ったが、昨今の不景気も原因があるでしょうが、販売計画がうまくいっていないのです。販売戸数をこれぐらいにするとかいろいろ数字が出てきましたが、僕は、「それは分かりましたが、全部売れなかったら損が出るのでしょうか。二次損失は認めませんよ。二次損失が出た時、単純に府費を入れるということは認めません。そんなことはあり得ない。もし損失が出ればどうやってみんなで責任を取るのですか。これは組織で人件費と給料からちゃんと責任を取ってください」と言うと、みんな「えー」となるわけです。

それから、大阪府はワークシェアリングを4月から実施します。これも残業代を削って、その分をワークシェアするということです。何年前に同じことをやった時に、ワークシェアリングという言葉は良いのですが、それを終えた後、合計の超過勤務手当が増えた訳です。いわゆる組織でない人間が入って来る訳ですから仕事のやり方を覚えていない。そうすると余分に時間がかかってしまう。それで超過勤務手当が増えましたって言うんですね。「もともと削る中でバイトを雇うと言っていたのだから、手当が増えたでは済まないでしょう。それには税金を充てたのですか」と言ったら、「そうなんです」と。僕はすぐに指示を出しまして「ワークシェアリングは4月1日から実施する。残業代を抑えてその範囲内でワークシェアリングをやるということだから、残業代が増えたということは認めませんよ。増えた場合、これは管理職手当からきちんと補てんしてもらいますよ」と言いました。



これについては24時間しゃべり続けるぐらいいろいろなネタがあるのですが、何でこんなに責任感がないのかなと思います。府費を入れる、公費を入れるということが当然のようにまかり通ってしまう。損が出た場合は自分たちで賄っていかなければいけないという意識が全くないということに、僕は愕然としまして、口から泡を飛ばして、去年、財政再建が終わった頃から「責任感、責任感」と言い続けております。

センチュリー交響楽団のときにも、将来展望が見えない中でセンチュリーに対して担当部局が予算をくれと言いますので、「これは残したいためですか。本当に大阪の顔の楽団にするのであれば別に大フィル楽団と統合でもいいし、どうしたいんですか」と言う。「だけど、それは今すぐ首は切れないです」「それが身内の雇用確保というのであれば、組織がみんなの人件費を削って出してください。センチュリー交響楽団のファンクラブというものができて府民の皆さんに寄附を募っていますが、職員の皆さんは一体どれだけファンクラブに入っているのですか」と言ったらほとんど入っていないんですね。職員の皆さんが支えてないのに、また何億円と公費を入れる、これは通用しませんよ。

こんな議論をずっとしてしまして、僕は職員の皆さんからすれば、とんでもない知事が来たと思われているのかもわかりませんが、税を預かっている以上、それをむやみに何にでも入れるということは、自分が税金を払っていた立場を考えればとてもではないが納得はできない、我慢ができないというスタンスでこの1年させてもらいました。色々なところで衝突が起きているのも、基本的にはそういう考えからです。「税を簡単には入れない、施策などで失敗が生じたのであれば、まずはそれは組織で責任を持てもらう」ということです。

庁内からは、「組織の責任と言われるけれども、決定したのは議会と首長であって、我々には責任はないのです。それを責任、責任と言われたら困ります」という意見が出てきました。僕が大阪府庁に対して「これから平成21年度は組織強化、そして、その主要テーマは公務員の責任だ」ということを言い続ける決定的なきっかけとなったのがこういう意見からです。

確かに決定に関しては当時の議会や首長ですから、それは府民の決定、府民の意思だと僕は思っていますが、決まった後の執行管理責任は絶対行政であると僕は思っています。センチュリー交響楽団しかり、国際児童文学館しかり、ありとあらゆる府の失敗事業と言われているものに関してそうです。もちろん決定事項に関しては職員の皆さんが責任を負うという立場にはないのでしょう

が、それを実行する、執行する段階においては、失敗しそうだなど、これはまずいなど、例えばセンチュリー交響楽団だったらもっとうまく羽ばたかせないといけない。金をつぎ込むだけではなくて、本当に大阪の顔となるような楽団にしなければいけない。国際児童文学館だったら、70万点もの資料を頂いたのだったら、府民の皆さんに開放して、より国際児童文学館を府民の皆さんに知らしめないといけない。それから、府立大学に関しても必要だという議論ばかりあるのですが、これもおよそ府民の感覚では、府立大学の活躍、社会貢献は感じていない。それを感じさせなければいけないのが府の職員の役割です。それをやっていないことに関しては当然責任が生じるというスタンスで、今、庁内の組織強化を僕は目指しております。

霞が関との攻防－関西国際空港

霞が関という大きな組織、巨大な組織になれば、意思決定について大阪府以上に大きな方向性が見えない。国の経済対策も何かバラバラ感があるなどと思って色々な話を聞くと、やはり各省庁に一齐に仕事が行って、それを集めてホチキスでパチンという感じで取りまとめをしてしまう。それでは、大きな方向性は見えないと思います。

それから、責任ということであれば、本当にこの国の無責任な体質、今、関空の連絡橋で揉めていますが、国土交通省の事務次官と電話で話していても平行線です。関空の連絡橋は通行料が高いから、それを落とさせるために、また関空の財務構造を一部でも改善させるために700億円ぐらいの連絡橋を関空会社から国交省が買って普通の道路にするというのはです。そのうちの65億円が府の負担です。そして、通行料を下げ、何百億円かのお金が関空の方に入る。そのスキームが前任の知事の段階で決まっていました。

しかし、僕はこの1年間、関空問題を考えた時に、関空が関西の顔になり拠点空港になる、そして、都市というものが発展するためには国際空港が基軸になることは世界の各国の状況を見ても当たり前の話です。国策です。ましてそこには単なる航空行政だけではなく、入管行政というものも航空政策にもものすごく影響されます。これは大阪高等検察庁の検事長と懇談した時に、彼は以前入管局長をやっていたので、そう話していました。水際で止めろと言っている中で、日本の国土で海外に直結している空港が27空港あるらしい。こんなものは大欠陥です。EUは海外への窓口の空港はぐっと絞って、そこに入管の



職員を張り付かせて、きちんと水際の防衛策を取っています。日本の国土からすれば大体8つぐらいの空港が国際拠点空港となって、その空港をハブ空港として日本国内にネット化を張り巡らせる。入管職員は大体3,000人ぐらいらしいですが、空港が27空港あって、それで海外からの不法入国や麻薬の密輸を許すなどといったって出来るわけではない。本当におっしゃるとおりだなと僕は思います。

例えば、仁川空港からソウルに入るまでハイウェイを引いていますが、下りる出口が1つぐらいらしいです。国全体の大きな方向性の中で、高速道路インターや入管行政、空港が全部位置付けられて、その中で空港というものがあり、それをどうするのかということが決められているのに、日本の場合には各局・課がバラバラにやっていますので、今回の連絡橋の買い取りについても、府が今まで言っていたから仕方がない面もあるのかも分かりませんが、国土交通省の道路局だけが一生懸命やっているのです。道路局は航空行政とか空港政策は全く頭無く、あの時約束したから金を出せの一点張りです。それで、僕が今度、航空局の方に、いや、連絡橋の買い取りでその通行料を下げる事よりも、まずは関空の将来についてきちんとビジョンを出してくれと言っています。

2010年に羽田と成田が国際枠を拡大します。これは8万回台の拡大です。これはどれくらいかと言うと、今の関空の国際線発着回数が8万回なのです。ですから、関空の国際便がそのまま成田、羽田に移るぐらいに拡大しようとしている訳です。これは恐ろしいことなのです。それに加えて、完全に国が成田、羽田をハブ化しようとして3,000億円掛けて鉄道をつなげるというのです。とにかくこういうことを繰り返しています。

この間、僕が事務次官に言ったのは、「2010年、では関空がどうなるかのビジョンを示してください。羽田と成田にみんなが入りたがっています。今、羽田に発着枠がないから嫌々関空に張っている便は、隙があったら羽田に行きたいわけです。そういう中で羽田と対抗したときに関空がどうなるのか。2010年に羽田、成田が開港されたときに、必ずそれは羽田や成田に入ってきた新たな新規参入の航空会社は関空にタッチダウンさせる、ないしは関空にタッチダウンさせてから羽田に入る、成田に入るという方策を出すとか、そういうものがない限りは、府民から預かった税収を、前年度に決まっているからといってそのまま何も考えずに放り込むというのはできません」ということで、今回は予算に計上しないという方針を示しましたが、国土交通省から色々と言われてい

ます。「これはもう決まっているのだから大変なことになる」「これが白紙撤回になったら色々な所に影響を及ぼす」と。それは知ったことではない。まずは、関空がきちんと将来性のある空港だということが分かった上で金を入れるのが民間の感覚であって、役所の感覚は僕は本当に不思議だなと思いました。つぶれるかもわからない会社に入金しろというのです。こんなことは民間ではあり得ないです。

そのときにも役所の幹部がみんな大阪府庁に集まってどう言ったのかというと、「こんなことをすれば大変ですよ。国土交通省に何を言われるか分からないし、そもそもこれは関空が大変な事になります。経営が危なくなります」と、それで僕が「いやいや、だから経営が危なくなったら民事再生とか破産をかけたらいいではないですか。破産をかけたなら、1兆2,000億円全部免責で借金ゼロですよ」と。そうしたらみんな口をぽかんと開けているのです。関空を破産にかけるとか、民事再生にかけるという頭は全然ない訳です。ひたすら金を入れまくる。そんなものに府民の税金、国民の税金を次々に入れるのをやめて、破産か何かをかけたなら1兆2,000億円がゼロになるではないですか。関空の皆さんもそれに納得したのかどうかは分かりませんが、いざとなったら再生か破産をかけようということで府は大きくかじ切りをします。関空の将来像が見えて、ちゃんとそれは関西の拠点空港になる、日本の拠点空港になるということが分かってから金を入れる。

僕は一貫して予算査定においても、センチュリーにおいても、ワッハにしても、ちゃんと先が見える、こういうふうにやったらこうなるということが分かったものしかお金は入れませんということを言い続けましたが、どうも今まで役所というものはそういうものがなく、「前年度に入れていました」「いや、これを入れなくなったらつぶれてしまうから入れます」という感覚でできていたということで、僕は非常に疑問を持っています。

関空の話に戻しますと、航空局の方は、そんなことを言ったら困るだの、何だという話になって、将来のビジョンは出すとか言っています。「いや、通行料が下がるというのは地元の人にはメリットであって、通行料が下がらなかったら地元は大変な迷惑をこうむりますよ」と。霞が関の国土交通省のあんな建物の中で地元にとって迷惑だとか、有利になるとか言ってほしくないです。通行料が1,500円から800円に下がって、それでみんなで関空に行こうと、僕の政治感覚から見てみても絶対にならないと思っていますし、通行料が1,500円の



ままだからといって、さらに関空に行く人数が激減するとは全く思っていない。あくまでも通行料というのはワンツールにしかならない。

空港全体の戦略性の中で関空が一番問題なのは、発着料が羽田や成田よりも高いということです。国際競争力が高い仁川は30万円ですが、関空は80万円も発着料が掛かるわけです。これは1兆2,000億円もの有利子負債を持つ空港の下物を民間会社に造らせるという、国の政策自体がおかしい。成田も最初は国のお金を入れて、羽田も国の金を入れてスタートしている訳ですから。関空の下物の1兆2,000億円の有利子負債が消えれば、関空会社の社長の経営手腕によって黒字化を図っている訳です。そうしたら発着料も下がり、競争力も生まれる。そして、今度はアクセスで、梅田北ヤードから関空まで30分台で結べるよう、梅田北ヤードから難波までの「なにわ筋線」に関する発表を、もうそろそろ国土交通省がやってくれと僕は期待しています。そういうことの中の一つに、関空の連絡橋の通行料値下げというのがワンアイテムとして出てくるのでしたら分かるのですが、これが国土交通省に行ったら、そのワンアイテムがもう大目標になってしまうのです。不思議だと思います。関空の将来性とかアクセスの問題とか有利子負債の話は全部吹っ飛んで「連絡橋の買い取り」と、事務次官も多分道路局から言われてなのか、それしか言わない。

そして、「これで地元は困りますよ」と言うものですから、地元として、京都と和歌山の知事、兵庫の知事、それから鳥取、徳島、先ほど全部電話をかけて確認しました。すると、皆さんいいですよと、連絡橋の買い取りが遅れて通行料が下がる時期が遅れてもこれはやむを得ない。それは知事が言ったからといって府県民が全員納得してくれたという訳ではないのですが、取りあえずは都道府県のトップである皆さんの意見を伺ったところ、和歌山は賛成、やはり空港のビジョンを出すべきだ。京都も賛成。平井知事、鳥取も賛成、徳島の飯泉知事も賛成、兵庫の井戸知事も賛成、さらに井戸知事は、僕が関空の予算付けに執行猶予をかけているのですけれども、兵庫も同じような方策でちょっと乗っかるように頑張ろうと言ってくださいました。そうしたら、近畿の知事がみんな関空の連絡橋の通行料の問題ではなくて、まず一番問題なのは関空の大きなビジョンだと思っている訳です。むしろそういうことを感じていないのは国土交通省の道路局や事務次官、それから航空局、いわゆる霞が関の役人だけです。役人となれば目の前の利害関係者だったり、決まったことだったり、大きな方向性とかを感じていないのです。

そういう意味で、僕は霞が関というのは本当に機能不全を起こしていると思います。国際空港一つ取っても大きな国の戦略を描くことができず、国際競争力は低下するばかりです。神戸港にしても、スーパー中樞港湾というものを掲げましたが、取扱高は釜山か何からに全部やられて、神戸はつい何年前までは10位以内に入っていたのが、今では30位くらいに落ちている訳でしょう。日本の国際競争力がどんどん落ちてきています。140年前に始まった官僚システムは右肩上がりでも国が出来上がる時には機能していたのかもしれませんが、大きな方向性を決めて、限られた財源に優先順位を付けて使っていくというシステムには全くなっていません。

ですから、僕は国も都道府県も、基礎自治体は規模によっても変わってくると思いますが、やはりまず大きな戦略、大きな方向性を決めてから。そして、各部局、各課が細かな施策を決めていくという仕組みにしなければ、いつまでたっても府民や住民の皆さんに戦略性が見えない、方向性が見えない行政になるのではないかと考えています。ただ、僕は基礎自治体については少し違うなと思っています。大きな戦略性というの、基礎自治体ということになればやはり適正規模がありますので、そこは率直に生の住民の声を反映しながら、その住民生活に関する、住民生活に直結するようなことをその都度やっていくというのが担う役割でもあるかと思うので、今、言った僕の話はどちらかというと広域行政の話であって、何でもかんでもどんな行政体にも当てはまる話ではないと思っています。

ただ、今日は、霞が関と今の府の攻防の中で、僕が感じている役所に対する不満、価値観の違いは何なのかという話をしました。大体の不平不満は話をさせてもらいましたので、あとは皆さんからのご意見をいただきたいと思っています。

質疑応答・意見交換

〔進行：財大阪府市町村振興協会理事長 池田市長 倉田 薫〕

【倉田理事長】今から、会場の皆さんと知事との意見交換会をさせていただきますと思います。

この会場にお座りいただいている、前の7列目か8列目までの大半は選挙で選ばれた首長さんと議員さんです。その後ろにお座りの方々がご指摘をいただいた、一番住民に近いところで仕事をしている市町村の幹部職員の皆さんです。

大きな制度論、あるいは広域自治体としての話でいきたいと思うので、



会場の皆さん方には「あの府道整備はいつしてくれるのか。」という話はやめていただきますよう、お願い申し上げます。

まず、私から1問だけ知事にご意見を伺って、あと会場の皆さんからご意見を伺いたいと思います。大阪版分権改革、知事のいろいろなお知恵、あるいは方向性をお示しいただいた中で、交付金化が平成21年度から実現しました。交付金化の将来の方向性をお話しいただきたいと思います。

【橋下知事】交付金化も、本当は税財源の移譲をしなければいけないと思います。交付金額もまだ府が主導権を握っているようなものですから、税財源の移譲が究極の姿だと思いますが、僕はできる限り広げていきたいのです。前回の中部市長会でもお話をしましたが、府が地方分権ビジョンでスケジュールを出していますが、ぜひ基礎自治体の皆さんから、これはできる、これはやらせろ、これはくれということをリストアップしてもらいたいと思っております。また、その際には、基礎自治体の皆さんが単体でできないことがあったとしても、連携してできるものは上げてもらいたいと思っております。

先般、国交省の方から事務移譲の関係で都道府県に対してアンケート調査がありましたが、実にこれはうまいこと考えられていました。都道府県が単体でできない場合、広域行政ないしは都道府県の連合体であればできるという選択肢を書いていないアンケートを配ってきたのです。僕は都市整備部に「全部やる、全部くれということを言って欲しい」と言いましたが、やはり担当によると、いろいろな都道府県により「いや、これはうちの単体の都道府県ではできません。これはうちだけではできないので引き取るとは言えません」とのことでした。

ですから、府に対して言うときは、基礎自治体の皆さんが単体でできないことがあったとしても、連携してやれるものはやはりもっと上げてもらいたいのです。そうしたら、府ですることはだいぶ少なくなってくると思います。基礎自治体の単体だけではなくて連携でやれるもの、それが二つの連携なのか、三つの連携なのか、四つの連携なのか、1地域でやるのか、そういうものをレベル分けして、うちの一つの自治体だったらここまで、定住自立圏構想のようなかたちであればこれぐらい、もっと大きなブロック単位でいけばこれぐらいまでというものをどんどん出して、その権限を基礎自治体がやるためにはどれぐらいの財源、人、金が必要なのかということを整理していく。今、出している

案は、府の方から一方的にこういう権限をこういうパッケージでということになっていますので、ぜひこれは基礎自治体の皆さんからどんどん声を上げていただきたいと思います。

皆さんと霞が関の官僚や府の役人とは違うと思っています。住民に近い所に行けば行くほど生々しい声にさらされています。府民の声や住民の声にさらされていない職場はだんだんだんだん横柄になっていきますので、基礎自治体とにかく権限と財源を下ろして、住民のチェックを受けながらする仕組みを早急につくらなければいけないと思いますので、早くそういう権限と財源についてどんどん基礎自治体の方からリストアップを出してもらえればありがたいと思います。そうしたら僕は「それで進めてくれ」と次々と指示を出します。

【倉田理事長】それぞれの市町村も積極的にご参加をいただいて提案をしてほしいということだと思います。会場からご意見を伺いたいと思いますが、いかがでしょうか。

【豊中市議会議員】知事の意気込みをお聞きしまして、大変共感するところがたくさんありました。都市経営者としてのセンスは素晴らしいと思いました。特に府庁という大きな組織の中で都市経営者のトップとしての自分の考え方を戦略的にどう攻めていくか、戦略室をつくったのは大変素晴らしいと思います。

わが市の市長は大変財源の厳しい中で、いかに市民の皆さんのニーズに応える、プライオリティ、優先順位をどう付けていくかということで大変努力しておられ、わが市におきましても政策会議を設置しながら、今、限られた部長級の職員がやっているのですが、それを全体的に庁内に広げて真剣な議論をしてほしいという思いがあります。

特に府の組織は大きい中で戦略室を設置されて、それをトップダウン方式でやるときに、今まで掲げてきたプロジェクトを推進するに当たっての事業評価なり、行政評価というものが後になるのではないかと危惧したわけです。確かにそれぞれの部で持っているプロジェクトはそれぞれが大事で、自分たちがそれを進めなければいけないという思いを持って予算取りをしてきたと思います。そこで、例えば戦略本部でトップダウンでやったときのひずみというものを、庁内でどう調整されようとしているかをお聞きしたいと思います。

あと一つ、関空の話がありました。私どもは大阪国際空港のちょうど玄関口



にあります。年間370便の枠があるのですが、実際に今、離発着していますのが350枠で20枠が残っています。それから、豊中市は騒音で大変苦しまれる被害住民がおられて、なかなか大阪国際空港を生かしたまちづくりはできませんでした。しかし、今日、航空会社にも大変なご努力をいただいて、騒音レベルもだいぶ下がってきました。そういう中で、知事も今年の1月30日には、“関西3空港をいかに生かすか”と方向転換されたということで私どもは評価しているのですが、今後、この大阪国際空港をいかに利用するかということが大阪、ひいては関西、もっと大きくいえば近畿の経済圏に影響すると考えているのですが、その辺の位置付けをどのようにお考えになっておられるのでしょうか。その2点についてお聞かせいただきたいと思います。

【橋下知事】まず、空港問題ですが、本当に日本が駄目な理由は、広域の問題と基礎自治の問題がはっきり区分けができていないことだと僕は思っております。国が国としてやらなければいけないのは、外交、防衛、年金、医療費などのナショナルミニマムの問題なのに、国と都道府県と基礎自治体がこんがらがって、補助金とか直轄負担金の問題もそうですし、特に医療費や国民健康保険の問題は基礎自治体がやるべき問題ではないわけです。そこが入り組んでいるから国の大きな方向性が決められない。

大変申し訳ないのですが、空港問題は広域行政だと僕は思っています。これは国際戦略の問題です。僕は豊中市に住んでいますので、地元の議員や国会議員の先生、皆さんが大阪国際空港のことをいろいろ言っているのは知っていますが、残念ながら国会議員の先生が地元の票のことだけを考える発言にはものすごく悲しくなってしまいます。利便性だけを考えていたら国の発展はないと思います。そのときに本当に関西、西日本と考えたときに、どこを出入国拠点空港とするのかを考えれば、おのずと関空にならざるを得ないと僕は思っております。ただ、これは見解の相違がありますので、豊中市民や市長さんも含めて、地元の方にすれば大阪空港を発展させなければいけないという思いはあるのかもわかりませんが、これは広域という観点に立つと、出入国の拠点空港は、現在24時間空港である関空に位置付けなければいけないという思いが僕にはどうしてもあります。

ここは地元の方の意見と広域行政の問題で、これはダムの問題でも同じことが生じたわけです。滋賀県の嘉田知事は大戸川ダムの問題で、今大変な目に

遭っています。地元の流域の方はダム建設の推進派で、嘉田知事はダム建設には反対の立場をとられています。では、どちらの意見を取るかということになりますが、地元の意見だけを尊重するということになればダムを造れという話になります。しかし、大阪府、京都、滋賀、この関西という大きな枠組みで考えたときにはダム建設反対の意見になったのです。このときに、やはり国の行政の仕組みは、この権限は広域行政で決定するべきだ、この権限は基礎自治体で決めるべきだ、というようにきちんと整理をしなければいけない時期に来ていると僕は思います。

大阪都市再生環状道路についても同様なことが起こっております。この間、大和川線の起工式をやりましたが、淀川左岸線延伸部は、今、平松市長ともめているところですが、ミッシングリンクとなっています。それから、西側の方が湾岸線、南の方が近畿自動車道で、淀川左岸線は都市計画の決定をされました。第二京阪ができて、兵庫方面からも湾岸線、それから和歌山方面からも湾岸線、3方向放射の道路ができて、それをつなぐというのが都市再生環状道路ですが、都市計画の決定には大阪市の協力が不可欠です。これは関西全域、特に大阪府を考えたときに絶対に必要な道路であるにもかかわらず、平松市長が大阪市にとっては通過道路にすぎないということで都市計画に協力してくれないのです。これは大阪にとっては最大の損失です。関西にとっても損失です。都道府県の知事がみんなこれは必要だと言っているけれども、地元である大阪市が要らないと言っていて、この道路はつくれないのです。

中国に行けば、あれが良いか悪いかは別として、こうだと決めた方向でインフラは一気に進めていくわけです。半年経って上海に行ったら街並みが変わっているのです。日本はこんなことをしていたら国際競争力で確実に負けます。港にしたって何にしたって、広域の問題は広域、基礎自治の問題は基礎自治、そのときに、僕は大変申し訳ないですが、やはり空港問題は地元の声だけに左右されていては、絶対に関西や日本の発展はない。それは日本のために、関西のためにどうなのだと、地元の声と対立してでも、関西全域のためにどうしなければいけないのかということをきちっと方向性を示して、それに向かって進めなければならない。今の国会議員が非常にだらしないのは、地元の声や利益、票のためだけに自分の方針を掲げているところではないかと思っています。

また、PDCAサイクルに関しまして補足します。僕は大阪府庁の組織は、日本の自治体の中で東京都に勝るとも劣らない大変優秀な組織だと思っています。



すが、それでもこの間、部長会議で僕がいろいろと詰めて質問をしていった中で、最終的に政策企画部長が総まとめをしたときの見解は、「大阪府庁ではPDCAがきちりできていませんでした」という結論でした。ですから、来年度に向かって外部の人間を入れてきちっとPDCAサイクルをやっていききたい。まず、目標が行政にはない、数値目標がない、目標がはっきりしていないから検証ができない、この悪循環です。それから、行政評価指標で成果指標と活動指標、アウトカムとアウトプットを取り入れたのが今の大阪府の特別顧問である上山特別顧問で、あれは当時は必要だったかもわかりませんが、行政は1回やったことをずっと無意味に、必要かどうか関係なくやり続けるのです。

僕が就任直後、行政改革課の行政評価を見たのですが、「これは無意味でしょう。これは何のためにやっているのですか」と聞きましたら、「いや、これはこういう行政評価なのです」との返事でした。決められた仕事だから何人もかかって一生懸命行政評価をしています、予算が決まった後に行政評価をやっている、評価したことが翌年度の予算に反映されていませんでした。予算が決まった後に評価しても意味がないということで、来年度から行政評価は全部廃止しました。上山特別顧問に聞いたら、「あれはやったときには意味はあったけれども、今じゃ意味がない」と笑っていました。そんなものなのです。なぜそれをやっているのかということを考えずにやり続ける。

今回のPDCAサイクルは、きちんとまず年度初めに大きな方針を立てる。そして目標を立てる。目標については目標値を立てる。これは部局には任せない。部局に任せたら自分たちができる目標しか出してきません。それから、評価も部局には任せない。部局に任せたら自分たちで自己評価をやって、僕はもう分かりましたが、知事査定のヒアリングのときも、あれだけ職員が何十人も事務方を含めている中で、部局からの要求に対して反対を出したのは僕一人なのです。あとの幹部はうんうんと聞いているだけです。これはなぜかと聞いたら、「いや、部長の判断に口を差し挟めないのです」とのことでした。幹部はみんな何のためにいるかということです。だから、僕はこれに第三者を入れます。そういうことで、目標設定と評価に関しては部局に任せずに、第三者的な組織である戦略本部、そして、この戦略本部には外部のコンサルも入れてきちっと目標の数値設定をします。

役所は、体系化を図って成果指標や活動指標などは気にしなくてもいい。例えば、治安ということであれば、府民の満足度でもいいではないか、体感治安

でもいいではないか、だから、今回、僕はマーケティング・リサーチ・チームを去年発足させたのですが、そこを拡充させて、大規模アンケートを取りながら、府民がどう感じているのかということもこの指標の中に組み入れたPDCAをやっていこうと思っています。

そういう意味で、部局からは切り離れた段階で目標設定と評価をする。ただ、これは大きな目標と大きな評価ですから、細かなものについては、その大きな目標と大きな評価を踏まえた上で各部局の部長がそれに基づいた目標と評価をやるのでしょうか。大きな目標設定と評価は、部局を離れたところがやらないと、自己評価ということになると全く意味をなさないと思ってしまして、そういう組織づくりを平成21年度からやろうと思っています。

【豊中市議会議長】大阪国際空港の位置付けについては、何も地元のエゴを言っているのではなく、全国13ある空港のうち、本当に5番目か6番目の黒字空港です。全盛期は2,000万人の方々をご利用なさって、今でも1,700万人の方々をご利用なさっておられる。そういう利便性が高いのは評価しておられると思います。当市では関空や神戸空港の廃止の決議はしておりませんし、三つの空港が一つになって近畿圏の経済の底上げをしたいという思いがある中で、基幹空港として大阪国際空港を必ず生かしたまちづくりをしたいと思っています。

それから、PDCAサイクルですが、これはなかなか組織の中でそれぞれ縦でやるのは難しいと思います。やはり全体に横での議論があって初めてそのサイクルがいくと思いますが、豊中市の職員にも大変優秀な皆さんがおられます。そういう中でいかに自分のところの掲げたプロジェクトを最終的に首長に施策優先順位として上に上げてもらうかと、重点政策にしてもらうかということで我々も大変議論しています。そういう中でこれからの都市間競争にいかに豊中を前に出すか。多分知事も豊中におられて、豊中の町はこれが売り物だというのは思っていると思います。それをこれからどんどん前に出すためにも、こういう施策の優先順位を決めるような組織づくりは大切だということで勉強させていただきました。

【倉田理事長】一言補足しておきますが、インターナショナルエアポートと言いながら国際線が1便も飛んでいないのは世界中でこの伊丹空港だけです。



知事が先ほどおっしゃいました、関空の1兆2,000億円の有利子負債の方向性を示さない限り大阪府は金を出さないと。同じく関空の周辺の市町村は関空に対して、伊丹周辺の市町村は伊丹に対して、知事と心を合わせながら航空局に攻め立てていくと、こういう決意は市町村も一緒だと思います。

【橋下知事】僕は最初に言いましたでしょうか？ 役所の皆さんは洗脳されてしまっていると…。何かわかりませんが、霞が関の言うことは正しいといえますか、決められたことはやらざるを得ないとか、そこは違うと思います。国の役人に僕が腹立たしいのは、あれは国のお金だと言いますが、あなたたちが稼いだお金ですかと。これが自治体とか、目に見える豊中市民とか池田市民が稼いだお金がそのまま吸い上げられているだけであって、全く逆なんですよね。だから、最終的にはやはり首長判断とか、政治決断です。こんなものにお金を払いたくないという判断は、僕は絶対必要だと思っています。

「ただ、払いたくないから払わない。」と僕は言って大変な目に遭ったのですが、きちんとそれは理屈を、例えば伊丹についてどうするのかとか、関空についてどうするのかとか、整理した上で議論していく必要があると思っています。国は湯水のように不必要なお金ばかり使い込んだり、天下りはひどいです。また話し出したら切りがありませんが、びっくりするようながっかりした天下り組織ができていまして、そういうものを崩すのに自治体の職員の皆さんも目覚めてもらいたいのです。こんなものは要らない、おかしいと言って、それでもし国が補助金を付けてくれないとか、何かがあったら、それこそ政治家の皆さんに「何だ、これ」と大騒ぎしてもらいたい。

そうしたら結局はどうなるか。そのときの政権与党、何も今の自民・公明を引っ繰り返せという話ではありません。そのときの不要なことをやっている、住民意思とか府民意思を反映しないような施策をしている行政のときの政権与党が選挙で引っ繰り返されます。だから、嫌なものは嫌、おかしいものはおかしいということを政治家の皆さんを含めて大騒ぎする必要があるのではないかと。それを言われるままにやるというところで霞が関の思うつぼになってきたのではないかと思います。ぜひ伊丹と関空とか、これはおかしいというものは遠慮せず言って、共同で航空局に攻めていきたいと思っています。

【倉田理事長】知事を先頭に、知事を弾除けにして我々がということです。
ほかにございますか。

【河内長野市議会議長】花の文化園という植物園が当市にありまして、私は知事の廃園リストが出たときに小躍りして喜んだのです。当市が16億円も掛けた周辺設備も、その地代の1億円も毎年要らなくなる。このお金を別のものに使えたらいいなと思ったら、知らないうちに圃場整備しています。大阪府の方も、その後何もおっしゃらない。それをいいことに着々と農村復興で事業が展開される。それは大阪府が了承しているのかということで、議会としては残せという議決をしたことはないのです。なぜそうなったか。やはり、役所の人間があるものを残そうという形で進んでいっているのだらうなと思いますが、その辺はなくすと言われたからなくす方向で理由があったはずです。それを当市の方にもう一度強く言っていただき、そうしたら議会もそれを検討しまして、是か非か、もう見切り千両です。16億円も投資した金額がもったいないからというので、このまま行ったら10年であと10億円です。植物園をなくすための圃場整備なんて意味がないです。当市は植物園なんか要らないほど自然がたくさんあります。そういうことでひとつお答え願えればと思います。

【倉田理事長】少々各論気味であります、知事、お答えいただけますか。

【橋下知事】これは重要な問題でして、これは冒頭に言いました、今の自治体組織が完全に首長が選挙で選ばれている、そこだけが役所の言い訳になって、結局役所を守るためのシステムなのです。僕はやはり憲法改正が重要で、憲法9条の改正が重要ということではなくて、自治体というものを変えなくてはいけないと思っているのです。こんなものは全然民主的な組織ではありません。

これはなぜかといいますと、大変申し訳ないですけれども、今の大阪府の予算、僕は徹底的にチェックしたつもりです。自分のできる範囲で、ありとあらゆることを今まで1年間かけたつもりですが、申し訳ないですけれども、花の文化園の収支やら何やら、人の経費まで見られるだけの余力がなかったのです。これは予算書を見ながら徹底して、1個の出資法人を廃止するのに僕一人が100時間ぐらい役所でやり合うのです。センチュリーは何百時間やっているか分かりません。そういうことをやって、例えば人事について府の職員がどこか



府内で出張していたときに200円の手当が付いていたのです。この200円は何かといったら、電話をかけるかもわからない手当ですということで、それを削ったのです。しかし、その200円の手当を見つけ出そうと思ったら膨大な資料を全部チェックして、この手当はおかしい、あの手当はおかしいということを言っていく。

これは結局何が言いたいかといいますと、やはり政治的任用が必要なのです。ある組織の中で、これは首長一人に組織が全部防衛に回られたら、とてもではないけれども全部僕がチェックして見られないです。今、何百、何千ぐらい事業について僕が組織とやり合って、ホームページの作成費用まで僕はチェックを入れています。これはかなわないということで外部から人を入れます。そして、同じような視点に立っておかしいものはおかしいということを分析していってもらおうと思っていますので、前回の1次プログラム案というものを案で出していますが、また外部のコンサルの方々を含めて総チェックをかけてもらいたいと思っています。

大変申し訳ないけれども、今回は花の文化園についてはそこまで徹底したチェックができていませんでした。いろいろな事情を考慮して残すという話になったのでそれでOKを出した経緯があります。もう1回外部の厳しい、僕と同じ視点を持っている人間に入ってきてもらった中で、そういう意味で、監査事務局も15人外部から入れて、民間を入れて、市場化テストに今かけていますから、監査事務局を丸ごと監査法人に渡したいと言っているのです。そういう形で外部から徹底した総チェックをやってもらいたいと思っています。外部から来てチェックすればチェックするほどいろいろなものが後から、こういうことでした、ああいうことでしたと山ほど出てくるのです。役所としては猛反発をしますが、やはり僕は絶対それは必要だと思っています。議会のチェックとともに内部的な外部の視線が僕は絶対必要だと思っていますので、今回、花の文化園についてはそういう点でチェック漏れという部分があれば申し訳ないと思っています。

【羽曳野市議会議長】知事が、我々が10年かかってでもできなかったことを一言で決められました。携帯電話を小学校、中学校で使ってはいけないということをおっしゃったら、国が、麻生総理が所信表明演説でそのことをおっしゃいました。それぞれの市町村の教育委員会、また、現場の先生方も、携帯電話を

持ってきたらいけないと言っても父兄とトラブルになるから見て見ぬふりをしていたものが、知事の一言でそれが解決したかと思います。

そんな中で私たちは地方議員をやらせていただいて一番感じますことは、国が何もかもかんできすぎるのではないかと思います。ですから、国にしましては、もともと知事は多分道州制を描いておられると思いますが、私もそれに共鳴しておりますが、私自身、国の仕事は国防と外交だけやってもらって、あとはすべて我々直接市民、国民と触れ合う者がやっていくという考えを持っているのですが、知事のお考えをお聞かせいただきたいと思います。

【橋下知事】先ほど言いました役割分担を明確化しなければいけない。国がする仕事と中間的な広域行政としては、僕は道州を考えているのですが、それと基礎自治体、それぞれが何をやるのか。その決められた仕事に関しては、裏負担の補助金ではなくて、こんな組み合わせのやり方をやらなくて、やるべき仕事については自らの税財源を持って全部自分たちが責任を持ってやる。これが理想の姿だと僕は思っています。これはなかなか難しいとは思いますが。ただ、国がやるべき仕事は本当に外交と防衛だけでいいのか。例えば医療制度の問題はどうなのか、年金はどうなのか、ここはいろいろと考えているところがあると思います。そうであれば、僕は地方自治体がやはり生まれ変わる必要が出てくるかと思います。

僕は今の府議会の先生方と議論し、自民・公明の先生方の後押しを受けながら大阪のこの改革を進めていくことができましたが、議会の先生方が先ほど言いましたように、例えばそれが地方分権ということになって権限と財源が渡されたときに、これも選挙というものが、これは仕方がないと僕は本当に思っていますが、やはり票があるところにお金が行くと思います。そうでなければ、僕たちは、票がなければ身分を失って路頭に迷うわけです。票をもらうことが僕たちの存在意義なのですけれども、いかにそこに縛られずに本当に地域のことを考えることができるのかというのは、これは永遠のテーマだと思います。これは本当に難しいです。昔の右肩上がりの、先ほど言いました140年続いてきたこの国のシステムは、そういうことを考えずに票のあるところだけにお金を配っていれば良かったシステムでした。近代国家を成立させるときにはどんどん付加価値が増殖して、この付加価値をどうやって国民に分配していくか。あり余る付加価値なので、あとは票のところにどんどんお金を分配してい



く。しかし、そうではなくなった現代社会において、我々政治家、票を基盤として選ばれる我々は、この票からどうやって切り離されるかというところ、ここがなければ地方分権は成立しないと思っています。また、地方に権限と財源が全部委ねられて、そして、結局票のあるところにお金が分配されていくということになると、やはりとんでもない。

霞が関は良くも悪くも票から遠いというところで、今となっては国民の声が聞こえない、住民の声が聞こえない。しかしながら、ある意味いい部分は、国民や住民の声から離れたところで大きな施策が打てたというところなんです。ですから、地方分権ということになってきますと、地方自治体が、また議会、首長が、これは僕が先ほどから、いつも府職員にも誤解を生むような表現なので、たぶん7列目以降、8列目以降の人はみんな僕のことが嫌いになって帰っていかれると思いますが、職員を何も僕は責めているわけでも何でもなくて、やはりそこは政治家があり、行政があり、そして、行政職員や官僚は票に縛られない施策の展開ができる。ですから、ここのバランスではあるのですが、地方分権になればなるほど、今度は政治家自身が政治決定をする際に票だけに縛られない決定ができるか、本当に難しいです。でも、それができないと地方分権は成立しないと僕は思っています。

【八尾市長】私も市長に就任して3年目に入り、行政改革の推進などは知事と同じ思いをもって取り組んでおります。

今日は多くの自治体の職員も来ておりますので、そういった視点で、先ほどのPDCAサイクルの話を伺いました。私自身もそのことはいろいろと考えており、組織の施策、それから予算、人事、これらはやはり一体化をしていかなければならないと思っています。例えば教育一つにしても、就学前の子どもたちの場合、保育所は市長部局、幼稚園は教育委員会に所管があるとか、あるいは学校一つ修繕するにしても、学校の施設課があったり、あるいは保育所にも施設営繕があったり、あるいは公共建築課があったり、八尾、あるいは大阪府内全域における公的施設を修繕するのはどこかのセクション一つでいいのではないか、こんな議論をずっとやってきています。

そういった意味で、PDCAサイクルと総合計画、あるいはそれぞれの政策と組織と財源、これらを知事はどう考えておられるのか、もし良かったら自治体職員の皆さんに思いを伝えていただきたいと思います。

【橋下知事】それを今年、僕は挑戦しようと思っているのですが、一言で言えば責任です。ですから、失敗したときに、こうなったときに、組織で責任を負うということを明確にしていこうと思っています。何でもかんでも府費を投入しない。そうすると、例えば責任ということになるとガバナンス。去年ガバナンスということを使い続けて、本当に府庁の中ではガバナンスは機能していませんでした。各部署が好きなことをやって、お飾りである、お飾りと言ってはあれですが、首長のところにちょこっと誰かが来てはんこだけもらう。基本的には全部部署が意思決定をして執行していく。そうすると誰も責任を取らない。

ガバナンスは、民間でいわゆる自己統治ということですが、組織統治、統治機構においてガバナンスはどうやって発展していくかといいますと、各職員が責任感をものすごく強く感じている組織ほどガバナンスが働くのです。ガバナンスのシステムがどんどん洗練されていきます。なぜかといいますと、責任を負いたくないという動機によって生じる責任回避のシステムがガバナンスなのです。

ですから、なぜ府庁にガバナンスが働いていないのか。例えば、こんなことがありました。知事のところに上がってくるいろいろな決裁事項があるのですが、全部これは副知事に確認を取りましたとかいろいろ言うのですが、意思決定のプロセス、いわゆる僕たちで言う稟議書が全くなかったのです。では、これは一体いつのときに誰がどういうふうにしたのか何が何も残っていないのです。今はもう改めました。全部経過で、例えば課長から部長に上がる、特に副知事、部長クラスのところでは指示事項がないか、このことについては了承を得なかった、この分は却下だったということを記録化しています。

このようなものは民間だったら残すのは当たり前です。なぜかといいますと、その事業が失敗したときに一体誰の責任だと、誰がこの意思決定をしたのだということを追及されますので、そのプロセスを記録化するのは当然前の話なのに、行政では責任を取られない。結局取られるのは首長が選挙で飛ばされるだけです。何も意思決定の記録が残っていないのです。こんなのは民間ではあり得ない。株主訴訟をやられたときに全員損害賠償をくもらいますよということで、やっと今、意思決定プロセス記録書というものの中にみんな、副知事がサインをして、最後に僕がサインをしてやるようになりました。それまでみんな口頭で副知事に報告しています。それでさっと回っていくのです。

箕面森町の話も、今日僕がまた激怒したのは、会計が何かおかしくなってい



るのです。「誰がやっているのですか。なぜこんなものが計画変更、これはどうなっているのですか」「いや、僕が部長になったときにはもう既にこうなっていました」と。何だこの組織は。ですから、いかに責任感がない組織になると記録化とか、責任を回避するためのガバナンスが働かないかというのがこういうことになってくるわけで、責任感を感じれば感じるほど、責任を負わされる組織であればあるほど、その責任を回避しようと思っていろいろな工夫が生じるわけです。そのくせ行政は形式的な決裁が山ほどあって、僕のところにたどり着くまでに電子決済で30人ぐらいサインしてくるわけです。整理をさせて半分ぐらいにしたのですが、ほとんどがみんな中身も見ずにワンクリックで上げているだけなのです。肝心なことは誰もチェックしていない。不可思議な組織だと思いましたので、僕はとにかく責任、失敗したときにも責任、これは給料にも反映させます。

それから、目標がないというのもおかしいのです。だから、この事業が達成したかどうか、来年度の予算を付けるかどうか、全くそこが評価されないまま継続です。僕をそれは許さない。目標値は明確に数値で設定して、そこに達成しなかったらそれは責任。

しかも、もう一つは人事がない。これは先ほど言った建前だけの民主的な組織です。僕はこう言ったのです。人事はやはり僕の価値観を共有している人を人事で幹部に上げたい。そうしたら人事室が慌てて来ました。「いやいや、そんな人事をされたら組織も文化も壊れます。職員の士気が下がります」と。僕らは自分のお金を突っ込んで選挙に出て、自分でこうやろうと思って来たわけなので、そこは組織の文化を守るのか、自分の方針を貫くかといったら、申し訳ないけれども僕の方針を貫かせてもらいます。ひな壇部長は1回上がると下がらないというのです。おかしいではないですか。ひな壇部長に上がったとしても、こんなものは業績が悪ければ落ちるのは当たり前です。僕は現状維持は許さない。プラス点を出した人間しか評価しません。ですから、現状維持の場合には、申し訳ないけれども1回下がってもらって、新たな人を上げて、そしてまた競争してもらって、またそこで頑張ってもらったらひな壇と替わればいいではないかということで、いったんひな壇に上がったとしても落としますよということを普通に言いましたら、組織は大激震でした。このようなことは民間では当たり前だし、しかも60歳までは働いてもらいます。先に辞めてもらって外に出てもらうことはしません。そうしないと若手がいつまで経っても雛壇に上が

れない。

そういうことで人事についても、やはりこれは組織の文化とか組織の不文律ということに縛られているから今の行政は硬直化しているわけで、できる人は上がってもらいます。1回不十分だった人は下がってもらいます。けれども、それは降格だということではなくて、次に頑張ってもらえばいいということで、今回の人事は僕がさせてもらおうということで、府庁にもそうやって伝えました。責任と人事と目標設定の検証は厳しくやらないと、組織が自律的にそれを回避しようということになります。いかに行政組織、各個人に責任感を持ってもらうか。ただ、府庁の方は、「いや、そんなことをやったら大胆な施策とかそういうものが立案できません」と言うので、「立案、企画、決定は議会や首長に責任を押し付けられればいいけれども、やった後にまずいとか、修正するとか、そういうところはきちんと組織として責任を持ってください」ということで、平成21年度からはそれを厳格に進めていきたいと思っています。

【箕面市長】国の方が機能不全に陥っている、霞が関もばらばらになっているというのは、まさしくおっしゃるとおりだと思います。私もあそこの出身ですが、それは本当に事実だと思いますので、ぜひともそこに対しては我々も、一緒に物を申し上げていきたい、国に物を考えさせなければいけないと思います。

外部の視点を入れなければいけないという話ですが、箕面市の場合には結構意外に会議も下克上なので、市長ヒアリングなどの場面でも係長クラスがずけずけ物を言って部長を困らせたりという状況ではあるのですが、それでもやはり外部からの視点は必要だと感じます。

ただ、我々小さな市町村の悩みは、外部の人材を入れたいと思っても、そもそも小さい市町村は注目されない。例えば外部の有望な人材が呼びづらいところがあります。その意味では、人材の紹介は、逆に大阪府のような規模があるところがやると有効だと思いますので、その視点から我々市町村の方へぜひ支援をいただきたい。

併せて、広域行政であること、非常に注目度が高い大きな規模の大阪府であることのメリットがあるので、物によりますが、例えば市町村で何か買うときに競争入札をかける。かけたとしてもなかなか見にくる業者が少ない。例えば価格が本当にどこまで行っているのか、落ちているのか。聞くところによると規模の問題もやはりあります。そういう意味でも、小ささゆえの悩みも私たち



市町村はあります。もちろん大阪府で精一杯だとは思いますが、市町村の体質改善に対して府の規模を生かした支援みたいなものもぜひとも一つ頭の中に置いていただければということをお願いしたいと思います。

【橋下知事】本当におっしゃるとおりですが、これからの地方分権で基礎自治体の水平連携でやるというわけにはいかないですか。府もやらないというわけではないのですが、できる範囲で基礎自治体が連携を取りながらということもできませんか。

【箕面市長】もちろん北摂なり何なりで一緒にやっていきますが、ただ、例えば府には放っておいても人が集まってきたり、そういう部分がやはりあると思います。都市連携の中で市の規模の足りないところを助けていただくということもあり得るのではないかという話です。

【橋下知事】僕は外部人材の話は、ぜひ府の方に来て市町村の方に協力を願える先生がいればと思っています。ただ、これも各仕事によって外部人材の役割は違うと思います。裁判員制度もこの5月から始まるわけです。行政に関しても外部人材で必要なのは、例えば今、上山先生等に入ってもらっているのは、空港問題やWTCの庁舎移転の都市構想問題の知見が必要だからですが、基礎自治体の話になってくるとまた違うレベルの話になってくると思います。

一番重要なのは、先ほど職員の方に嫌なことばかり言ったかもわかりませんが、やはり価値観、これはどっちが正しいかの議論ではなくて、違いもやはり交わってもらいたいということがあります。例えば御堂筋イルミネーションも、府庁内で、こんな財政状況の中で不必要だ、どうのこうのとなったのですが、僕は政治的なメッセージとして、絶対これは大阪がこれから元気になるメッセージで、するのだったら大規模にと掛け声を掛けてしました。今回、水の回廊のライトアップを中之島界限でやりましたが、あれは大失敗だったと僕は思います。本当にセンスが悪かった。府の職員は全然それは平気で、継続で予算が上がってきたのでいいのですが、僕はこんなものは認めないと言ったのです。これは理屈の世界ではなくて感覚なのです。そうしたらここに、僕が感覚が正しいかどうか分からないですけども、やはり大きく行政が意思決定をするときに、今していることは一般の府民の人から感じたらどうなのかという

ので、外部の人というのは有識者に限らず一般市民、住民の人に広くオープンに意見を吸収する仕組みは必要だと思います。大阪府はこれから2,000人規模のモニターで一般の感覚を確認するような仕組みをつくってほしいという話をしています。

そういう意味で、職員の皆さんが間違っているとか、職員の皆さんの能力がないという話ではありません。大阪府の職員は大変優秀なのですが、感覚の違いというものが交わることによって分かるのではないかと考えています。

【倉田理事長】 ありがとうございます。大阪に素晴らしい大統領が誕生したのだということを実感されたと思いますし、前の方の選挙で選ばれた皆さん方については、ある種、目からうろこというところがあったと思いますし、幹部職員の皆さん方には知事の思いというものが伝わったと思います。それぞれの市の首長さんにも、そういう思いを違った意味で幹部職員側から伝えることが大事だということを実感いただけたと思いますし、もう一つは大阪府が間違いなく変わろうとしています。その変わっていく大阪府に対して我々が強烈にメッセージをしていくべきだと思います。戦う市町村であるべきだということです。別に戦うというのは何も対峙をするということではなくて、ともどもに知事を先頭に国と戦うということ、知事は今年の言葉は動く、これはどうもWTCを動かしたいという思いで言ったらしいですが、我々としては分権の大きな流れ、国に対して動きを、明らかに国の方が大阪というのはすごいと感じていただけるチャンスではないかと、こういうことを感じていただけたと思います。

知事にはこれからも健康に留意していただいて、その元気でどうぞ走り込んでいただいて、今後ともに大阪の元氣のために頑張っていただきたいと思います。

【橋下知事】 大阪府が言ったところで、基礎自治体の皆さんがやはり頑張ってもらうことで、住民の皆さんに「ああ、大阪は変わったな」と感じてもらえると思います。今日は市町村の幹部の皆さんには、行政経験1年目で生意気なことばかり言っていますが、でも最後は府民の皆さんに大阪は変わったなということを感じさせてもらわないことには、僕に対して批判ばかりという話になってしまうので、ぜひ首長さんも議会の先生方も市町村の幹部の皆さんも、本当



に大阪は変わったなと思わせるような方向で一緒になって頑張っていきたいと思います。

とにかく霞が関からのマインドコントロールに早く目覚めようということで、一緒に頑張りたいと思います。どうも皆さん、ありがとうございました。