

基調講演 4

「佐賀市役所でのマネジメント改革の取組みの成功と失敗」

木下敏之 氏

講演者プロフィール

<略歴>

1960年 佐賀県佐賀市生まれ
 1984年 東京大学法学部卒業後、農林水産省に入省
 1999年 3月 佐賀市長就任（2期6年）
 2005年 12月 木下敏之行政経営研究所設立
 2006年 10月 東京財団上席研究員就任
 2007年 2月 (株)e-CORPORATION.JP取締役就任
 2007年 8月 (株)インスパーク取締役就任
 2008年 7月 (株)環境マネジメント研究所取締役就任
 2008年 9月 江田憲司衆議院議員とともに「脱藩官僚の会」設立

<著書>

「なぜ、改革は必ず失敗するのか」(WAVE出版、2008年)
 「日本を二流IT国家にしないための十四カ条_佐賀市『電子自治体』改革一年の取り組みから」(日経BP企画、2006年) / 他



はじめに

本日の講演者の中で、私だけが生活の糧をベンチャー企業経営で得ていると思う。現在は、韓国から輸入した価格破壊の自動交付機販売を行うベンチャー企業とその他2社ほどのベンチャー企業の実業取締役を務めている。これが今回の講演の最後に示す、自治体が金を稼ぐときに公務員だけでは難しいという話につながる。こういった企業に勤めて4年近くになるが、下請けイジメに遭う、あるいは給料を支給されないといった厳しさを体験している。その点、役人は給料をもらえるのでよかったなと皮肉ではなく本当に思う。

1. 共通の目標を持つためには、現状認識と将来予測の情報を共有しておく

国立社会保障・人口問題研究所が公表しているデータを基に、夕張市の2050年までの人口の変化を見ると、2000年の総人口は1万4,791人であったのが、現在は1万2千人を切っている。50年経つと1,700人になるだろうという予測である。おそらくこの予測は当たるだろう。さらに恐ろしいのは、15歳から64歳までのいわゆる働く世代、自治体にとって重要な税金を払ってくれる人たちが減少し、おそらく2014年には65歳以上の人口を下回るだろうとみられる。言葉は悪いが、人口から見ると夕張はおそらく再生しないだろう。

一方、私が市長をしていた佐賀市についても同様に、人口は50年を経ると17万人から半分になる。そして税金を納めてくれる人の人口が11万から5万人を切り、60%も減少してしまうという状況である。こういうことがわかっていたので、私は九州では急進改革派として公共事業のカットや職員の行革をしてきた。現在は、時々アルバイトとして各地の自治体、特に貧乏な自治体に行くことが多いのだが、そこに行くとも人口の変化を把握していない自治体が多い。抽象的に人口が減る、大変であるということは認識されている。しかし、最も税金の元になっている働く世代について、高齢者の高齢化率ではなく高齢者の数、特に後期高齢者の数が、どう変化するのかきちんと把握していない自治体が非常に多い。国立社会保障・人口問題研究所のウェブサイトにおいて、人口推計を市町村単位で公表しているのでぜひ見て欲しい。

なぜこうしたことを申し上げるかということ、要するに共通の目標を持つために必要だからである。共通の目標を持った人が、適切な組織を作って訓練によって能力を高めて成果をあげるとドラッカー氏は述べている。共通の目標を持つ大前

提として自分たちの住んでいる町の人口がどのようになるのかを把握しておいて頂きたい。これが食い違っていると、共通の目標を持つということは難しい。

このような話を東京や横浜ですると、人口は増加しているから問題ないと言われる。横浜では、2020年に370万人まで増加する。確かに、人口だけ見ると問題ないし、働く世代も減ることは減るが急には減らない。問題は急激に高齢化が進展することにある。高齢化について、高齢化率で見ているだけではよくわからないが、横浜の75歳以上の人口が、2010年の33万人から2025年に60万人まで増加する。中核市程度の人口分も75歳以上の方の数が増加することになる。

こういう話を横浜ですると、まだ大丈夫だといわれる。横浜は金があるので、高齢者施設を増やせばよいといわれるがそうではない。85歳以上の人口が増加するため、高齢者の質が変わってくるのである。85歳を過ぎると認知症が急激に増加する。佐賀市の例では、85歳以上の4人に1人は何らかの認知症の症状を持っていた。現在8万人であるが、増加していき、2045年まで増加し続けると見られる。この状況は極めて深刻である。横浜の場合は、田舎ほど地域のコミュニティがない。どうやって支えるのか。

さらに暗い話であるが、今年の3月に群馬県の渋川市で、無届の老人ホームで火事が発生し、10人の高齢者が焼け死んだ。その中の多くは東京の墨田区から送り込まれていた生活保護の方であった。私はこの事件は非常に象徴的な出来事であったと思う。横浜も東京都内も土地の値段が高いので、老人ホームをなかなか建てられない。渋谷区の人から聞いたところ、自分の土地を老人ホームに寄付したいと考えたが、資産価値が高く息子たちの反対でその話は流れてしまったという。このように老人ホームはなかなか建てられない。さらに、人も集まらない。他の職種のバイト代が高いと賃金の安い福祉施設に人は来ない。したがって、東京では福祉施設の設置は進んでいない。高齢者の人口に対してどれだけ福祉施設があるかというデータを見ると、東京、埼玉、神奈川、千葉の4都県は全く足りていない。日本はこのようになっていくことを事実としてぜひ知っておいてほしい。

2. 経営資源の「ヒト、モノ、カネ、時間」の有効活用

次に、貧乏で人口減少が進展している自治体がどうすればよいのかについて話したい。一番簡単なのは、他の自治体の真似をすることである。民間においては貴重なノウハウを他社に絶対に見せない。似たような商品を他社に追従されてしまう。大企業がベンチャー企業をつぶしにかかることもある。しかし、自治体の場合は無料で何でも教えてくれる。これは自治体職員がもっと意識してよいことである。お互いに金儲けのために仕事をしていないので、お互いのノウハウを無料で出し合える。だからもっと真似をして欲しい。しかしながら、不思議なことに真似をしない。皆張り合ってしまう。宝塚市の節電の取り組みも長年行われているが広がっていない。長野県の上田市役所で、それぞれの照明に紐がぶら下がっていて個別に点けたり消したりできるようになっていることを初めて見つけた。真似ができるところはいくらでもあるので、ぜひどんどん真似をしていただきたい。ネットで検索するといくらでも真似する材料が出てくる。

次は共同化であるが、佐賀県の各市のシステムが、たまたまある企業のシステムを使用していたが、個別に発注していた。佐賀県庁が各市のシステムを共同化しようとしたが、残念ながら失敗した。税率の計算の時に数字の切り上げと切り下げの違いや四捨五入の仕方などについて、市役所ごとに細かな違いがある。職員同士で調整すると残念ながらうまくいかない。私は、人件費を削減する取り組みを組合と交渉してやるよりも、共同化のほうがはるかにコスト削減の効果が大きいと思う。隣の町の下水処理場を受け入れたり、ごみの焼却を受け入れて、新しいごみ処理場を建設しないで済むようにするなども考えられる。しかし、残念ながらそういったレベルの話は一般の職員ができる話ではない。共同化は効果が大きいがトップレベルの話になるので、ぜひトップが取り組んでほしい。共同化したほうがよいものは山ほどある。例えば、なぜ自治体病院

は高額な医療機器を共同で購入しないのかという意見もある。全国でまとめると大きな価格競争力があるのに、バラバラに買っている。共同購入は競争力があるがなかなかされない。

多能工化については、小規模な自治体はすでに実施している。佐賀県の人口1,800人、職員数50人の三瀬村では火事が発生すると職員が全員消防隊になる。ただ、3年間一度も火事がなくて、出勤するのは山火事の時だけであった。

総合窓口化については、平成13年に実施した。60名いた関係課の職員のうち3名、すなわち5%が担当する仕事が余った。はじめ、仕事が減った理由がわからなかった。それを企業の人に話すと、多能工化であると指摘された。自動車製造のラインは複数があるが、忙しいラインを余裕のあるラインの担当者が手伝いに行く、ひとりが何通りの仕事もこなせるようにしようというのが多能工化である。増田知事が岩手で実現されていたと思う。住民当たり住民票の発行数が少ないA市住民票は3月の発行件数が多い、一方税証明は6月が最も発行件数が多い。これら2つの仕事を別の課が担当している自治体が多い。標準化しひとつの課でやるようにすると、1+1の人員が、2ではなく、1.6~1.7で済むというのが多能工化である。貧乏な自治体は取り組むべきである。

3. 貧乏自治体の最大の課題……建設業に代わる産業の育成の取り組み

私は合併に伴う選挙において落選したが、落選の一番の理由は、コストダウンはできたものの、建設業の代わりになる産業を育てることができなかったことにある。観光のイベント等を実施したが、佐賀には自動車産業のような主要な産業がない。一番大きな企業は、佐賀大学である。たくさんの学生が県外から集まる。次が県庁であり、4,400人ほどの職員がいる。あとは小さな建設業がたくさんあるという産業構造の町であり、なかなか食べていけない。

よく自治体が間違っているのは、多方面作戦を展開してしまうことである。お金があまりないのに、観光もやり、企業誘致もやり、地場産業の育成もやるなどいろんなことに手を出そうとするが、ランチェスター戦略を貧乏な自治体のひとは勉強していただきたい。竹田陽一先生の著書がお薦めである。弱者は金を持っていない、使える職員も限られている。だから分野を絞って、徹底的に戦力を集中して、そこがある程度突き抜けたら、そこから横に広げていくという作戦である。ベトナム軍がアメリカ軍を破ったように、ゲリラ戦をやったほうがよい。例えば、鳥取県の境港市の妖怪ロードは妖怪に集中して地域振興を図っている。年間100万人の観光客が来る。

ともするといろいろな人がいろいろな要望を言うので、あれもこれもやりたいと思う自治体が多い。つらいが、成果が出るまでは戦力の集中をするランチェスター戦略をお薦めする。

私はずっと公務員であった。農林省に入り、市長になり、23年間役人の経験しかなかったが、いまベンチャーをやってみると、役人だけでは産業振興は難しいとはっきり思う。なぜかという、金が入ってこない恐ろしさが役所の場合には構造上わからないからである。役人の給料は税金として定期的に入ってくる。ベンチャーは稼がないと給料をもらえない。この違いが今は分かる。企業に勤める人と公務員が話す場合、この意識の違いがあることがお互いに実感できないので、話がかみ合わない。

産業振興をやっていくうえでは、民間出身者を活用することを勧める。観光をやろうと思うのなら、JRの駅長をスカウトするのがよい。JRIは古い組織なので、自分たちのOBを立ち枯れさせてはいけないということで、猛烈に応援する。他にもいろいろな中途採用の仕方はあるが、内部調達できないのならば、外部調達することも立派なマネジメントである。

以上、いろいろと述べてきたが、誰も正解は教えてくれない。他の地域の事例を基に自分なりに付加価値を付けていくことは非常に有意義なことではないかと思うので、ぜひチャレンジしていただきたい。構造的に人口が減少するので財政危機は最低50年続く。貧乏な町の課題はどうやって稼ぐかである。今の政治家の現実を見ればわかるように、稼ぐために国の

制度変更を待っていても簡単に変わらない。自分でやっていくしかない。その時に足りない資源は、外からどんどん使うべきである。