

第8回 千葉県地方自治研究集会講演

第1部：講演

「夕張の今と未来」 新たな可能性を創造するまちへ

2012年9月22日収録



夕張市長
鈴木 直道



会場風景



主催者あいさつ 椎名自治労県本部委員長

夕張市派遣から市長に当選するまで

夕張市長の鈴木でございます。本日は千葉県地方自治研究集会にお招きいただきまして、まことにありがとうございます。はじめに私の自己紹介も含めてお話をさせていただきたいと思っております。

私は現在31歳。30歳で夕張市長に当選させていただきまして2年目を迎えているところでございます。出身は埼玉県で、東京都に就職して以降は東京都に住んでおりました。北海道には縁もゆかりもあったわけではなく、まして夕張市は、「名前は聞いたことはあるけれど」というような状況でした。そんな私が、「なぜ夕張市長選挙に出ることになったのか」ということなのですが…。

財政破綻で職員が半減していた

みなさんご存じのように、夕張市の財政は破綻しました。本日、ご参加いただいている皆さんは自治体職員の方が多くと聞いていますが、財政破綻はまず夕張市の職員を直撃しました。財政破綻した夕張市は、財政再建計画を策定しましたが、行政サービスの削減ばかりではなく、当然のこととして人件費の削減も行われました。それは、年収ベースで平均4割カットにも及ぶ職員給与の削減や、退職金の段階的カットによる大胆な削減でありました。

その結果、どうなったかといいますと、当時夕張市役所は部長級が最高職でしたが、その部長は全員辞めました。課長は3人を残して他はみな辞めました。これはなぜかという、退職金の段階的削減とは簡単にいえば、退職の年が間近に迫っている方は「早く退職した方が、退職金をいっぱいもらえますよ」という仕組みです。そこで、管理職の多くが辞めていったのです。想像してみてください。きょうのような普通の土曜日を経て、来週の月曜日になって職場に行ったら部長と課長が全員いない、ということが実際に起きたのです。

実は、そこまでは予想できたのです。ただ、予想を超えた事態も起きました。それは、部長が全員辞め課長は3人だけ残った、というばかりでは

なく、若い職員も辞めたことです。若い職員といっても、新規採用で入ってきたばかりの人というわけではなく、むしろある一定程度の人材育成が終わっている30代後半、あるいは40代前半ぐらいの方も辞めていきました。それは、当初の財政再建計画は「353億円を18年間でお返しします」というもので、それを実現するための「年収ベース4割カット」ということでしたから、「18年間4割カットされちゃうのでは、住宅ローンも払えないぞ」という、今後についての大きな不安を持ったからでした。こうして、部長や課長といった管理職ばかりではなく、若い人までもが辞めてしまったものですから、結果として309名いた職員は現在では146名、つまり一気に半分以下になりました。

今や財政状況が厳しい多くの自治体では、行政サービスを守るためには、もう人件費ぐらいしか手をつけるところがない、というところが増えていきます。夕張市は、それを徹底的にやったとも言えるのです。行政サービスを担うべき職員が半数になったらどういうことになるか。ある日突然、部長や課長がみんないなくなれば、管理職の経験もない人、あるいは係長にもなっていないような人が、2段・3段一気に上がり、いきなり管理職になってしまうわけです。だってそうしなければ人がいないわけですから。そういうことが現実起きたのです。そうすると、なかなか行政サービスはうまく回らないですよ。また退職にあたって、丁寧な引継ぎなんてやっている場合じゃないわけです。次の就職先を見つけて退職していく方は、すぐに新しい職場で働かなければなりません。なかなか引継ぎもままならない中で、一気に半数の職員になったものですから、実に大変なことになったのです。

夕張市派遣のいきさつ

夕張市がそのような状況になっていたとき、私は東京都で働いていて、夕張市は大変なことになっているな、と思っただけです。ただ、それ以上でもそれ以下でもありませんでした。

石原都政は1999（平成11）年に始まりましたが、私は同じ年に東京都庁に入りました。高校を

卒業しまして、18歳で東京都庁に就職し、その翌年から法政大学の夜間に通いまして4年間で卒業させていただきました。ちょうど夕張市が財政破綻した年、その時点で私は東京都に9年ほど勤めていたところでした。また同年猪瀬直樹さんが東京都の副知事になりました。猪瀬さんは、分権改革推進委員にもなっておられて、夕張の問題にも関心があったと思いますが、副知事になられてすぐ、講演の場で「東京には職員がいっぱいいるんだ」と語り始めました。確かに、都庁舎のツインタワーだけでも9,000人いますし、消防、警察、学校教職員などなど、みんな合わせたら16万人ぐらいいます。決して余っているわけじゃないのですけれども、「そういった豊富な人材とノウハウを持っている東京が、夕張の行政サービスが疲弊しているところで応援できないか」と続けて話されたのです。「また猪瀬副知事が何か言っているのだな…」ということで、多くの都庁職員は、そんなことまさか実現することもないだろうと思っていたでしょう。しかし、副知事の言葉はやはり重いのです。「一体、だれが行くんだろう」というのが私の正直な第一印象で、「行くやつは大変だな」と思っていました。

私は、まさか自分が声をかけられるなんて思っていないから、木曜日に年休をいただいて翌金曜日に職場に行ったところ、課長に「人事担当が、あなたを呼んでいるよ」と言われたときには、「何か悪いことしたかな」と思いました。人事担当から呼ばれるようなことって、余りないですからね。行ってみると、「鈴木君よ、北海道夕張市って知っている？」と聞かれ、「知っていますよ」と答えました。「いま大変な状況ですよ。ああ、そういえば猪瀬副知事が何か職員を派遣するって言っていましたよね」とお話をしたところ、「いや、実は君がその候補に上がっているんだよね」みたいなことを言われて、「ああ、そうなんですか」と聞いたのが初めてでした。「いつまでに回答すればいいですか」と尋ねたところ、「君が1日休んでいる間に他のみんなには伝えたのだけれども、君はきょう来たところだから、来週の月曜日までに、とりあえずの回答ください」と言われました。そ

こで、土～日の2日間で考えることになりました。

当時26歳の私は、夕張に対する知識が本当になかった。一般に報道される程度のことしか知らないなかで、結果としては派遣を志願するわけですが、本当に知識はありませんでした。

私は、単純に考えました。「夕張市は財政破綻をした。財政破綻をしたからには徹底的に各事業を洗い直さなければいけないでしょう」と。そして「真に必要なもの、これはどうしたって、破綻しようが何だろうがやらなきゃいけないよね」ということや、「これは破綻したのだから、申しわけないけれども市民の皆さんには説明をしたうえで我慢していただく」ということを、夕張市、北海道、そして国の三者が、話し合う中で、一方的な切り捨てではなく、最も効率的な形というものを築き上げていくことにならざるを得ないだろう、と考えました。

そしてそれは、きっと他人ごとではない、東京都は地方交付税の不交付団体ですが、最も効率性の高い行政を提供するということは、すべての自治体に求められるはずで、「夕張に行くことでそれが学べて、そしてそれが都政に還元できるのではないか」という思いが高まりました。そして、週が明けたときには「ぜひ行かせてください」と回答しました。

実は、私以外にも多くの方に声をかけて、そのほとんどに断られたみたいです。面接がありましたが、私の前に1人面接を受けた方がいて、控室では私の隣に私の後に面接を受けるもう1人がいましたから、候補者は少なくとも3人はいたはず。そういう状況の中で、光栄にも私を選んでいただき、夕張市に行くことが決まりました。

今思えば甘い考え、すなわち「“行政効率を高める”ための理想形が見えるのではないか」という希望のような思いを抱いて、私は夕張市に派遣されるわけです。

派遣初日から暖房もない中で残業

派遣初日は、いまでも忘れられませんが、非常に大きな衝撃を受けました。私は、東京から応援職員として26歳の人間が派遣されて来るのですか

ら、初日か、まあ初日ではないとしても、何か歓迎会みたいなものがあるでしょう、という気分でした。派遣された初日、夕張市役所に着いて配属されたところは市民課というところでした。第一線の窓口業務です。係の職員は6名でしたが、まだ東京都の名刺しか持っていない私は、そこで名刺交換のご挨拶をしようと思いました。その「鈴木です、よろしくをお願いします」とご挨拶をするときに、まず衝撃を受けました。1人目の方に名刺を渡そうとしたら、その人から「名刺は結構です」と言葉が返ってきたのです。「ああ、そうですか、すみません。鈴木と申します。よろしくをお願いします」と申しあげたところ、「いや、よろしくというのは、……鈴木さん、来てくれて本当にありがとうございます。でも、私は2カ月後に辞めます。だから名刺は結構です」と言われたのです。もう1人に名刺を渡しました。そうしたら、「私もいま就職活動をしていて、もう内定をいただいたので、会社の方で次に働く時期がきましたら退職させていただきます」と言われましたが、名刺はもらってくれました。6名のうち2名も私が配属された時点ですでに辞めることが決まっているのです。これは衝撃でした。

仕事のいわゆる「引継ぎ」もありませんでした。これまで私は市民課で仕事をしてきたわけでもなく、全く新しい仕事をするわけですが、とりあえず机の上にあるものをやっってください、とだけ言われました。机の上は、書類が山になっていました。私の担当とされたのは、医療給付関係の手続きですが、なかなか償還手続きができずに溜まっていた。書類の受理はしていてもその後の処理が全然なされていないのです。そういう問題が山になっていました。とにかく「これやっってください」と言われて、みんなも忙しそうなので「とりあえず初日だし、少なくともこの書類に間違いがないかをチェックして、きょう1日は終えようかな」と思って仕事を始めました。

それでも、「きっときょうはちょっと早く上がって、みんなで自己紹介を含めながら、あるんだろうな」と内心では期待していたのですが、それもなく5時が過ぎ、6時が過ぎ、7時が過ぎて、8

時が過ぎ、9時が過ぎ、どんどん時間が過ぎていくわけです。夕張の冬は非常に寒く、外の気温はマイナス20度ぐらいになります。私が勤務した市民課は1階なので入口から外の風が入ってきます。私は初日に歓迎会を期待するぐらいの甘い考えでいましたから、スーツを着て、普通のコートを着て、厚手の手袋をして出勤していました。ところが、夕方の5時を過ぎると暖房が切れるのです。そして職員は、5時を過ぎると何も言わずにスキューエアを着たり、サッカーの応援で着ているようなベンチコートを着始めるのです。何も言わないで着て、何事もなかったように吐く息の白いままパソコンを打つのです。そして一向に帰る気がないのです。これは冗談だと思われましょけれども、本当の話なのです。勤務初日の私は、そんなことわかるはずありません。私の手袋は厚手でしたが、みんなは薄手の手袋をしてパソコンを打っているわけです。私は、手袋がガサガサするので外して、何百件もある給付申請の書類をがむしゃらに処理しました。冷凍食品などを倉庫で扱う作業した経験のある方はわかるかもしれませんが、まず指先の感覚が全くなくなってきました。次はどうなるかという、指が痛くなるのです。まさにそういう状況になりました。いつまでたっても私に声がかかるわけでもありませんでした。10時ぐらいになったときに、思い切って「すみません、私は、至らないものですから、コートぐらいしか着てこなくて…。もう寒さが限界にきたので早退をさせていただきます」と言って職場を出て、コンビニで弁当を買って帰りました。

同時期に一緒に派遣されたもう1人は函館市の出身者でしたが、初日は早々に帰してもらって、すでにアパートでぬくぬくしていました。ちょっとイラっとしました。コンビニのお弁当を温めて、彼とは「いやあ、これから俺たち、どうなるんだろうね」、「少なくとも、明日からは暖かい格好していこうね」って話をして、夕張市役所の長い初日が終わりました。

この冬の態勢は、今は少し改善しました。ポータブルの灯油ストーブをメーカーさんから寄贈いただきまして、どうしても残業をする人はスポッ

ト暖房ということで、ポータブルの灯油ストーブをたいてよろしいということになっております。

2年2か月間

職員として働き地元の人と交流

当初派遣は1年間の予定でしたが、1年間じゃ何もできないということで延長して、最終的には2年2か月間になりました。行政サービスを守ろうということで、半数になった職員で頑張っているといけなわけですから、当然仕事も目茶苦茶いっぱいあって、まともに家に帰ることなんて、ほとんどできないような状況でした。ただ、「役所にだけいても、やっぱり何もわからない」という気持ちが、私にはありました。まさに自治研活動もそうかもしれませんが、やっぱり地域に飛び出して行かなければいけないでしょう。東日本大震災以降の話と比較したら失礼かもしれませんが、お祭りを自粛しようみたいな話もありました。財政破綻後、それまで市が出していた補助金が全くなくなりましたので、祭りもなくなるという状況でした。でも、やっぱり厳しいときだからこそ、「みんなで祭りだって復活させようよ」みたいなことも必要だと思いました。地元の若い人たちと飲んでいるときに「そんなもの、市の金がなくなっても、自分で集めてやればいいじゃないか」と酔っ払った勢いで言ったところ、「ならお前、やれよ」と言われたものですから、協賛金を集めたりしました。紅葉の時期の“もみじ祭り”とか、桜の時期には“桜祭り”、あるいは夕張は冬に非常に雪が多いですから、そういう冬の時期のお祭りだとか、それらが軒並みなくなりましたので、基本的には2年のうちに全部復活させようと活動しました。それは完全プライベートな中で、残業が終わった後とか、土・日を使ってやっていたのですけども、そういう活動をしながらの2年2か月間は、あっという間に過ぎたのです。

2年2か月が過ぎたとき、私にもいろいろ未練はありました。夕張の問題は、それだけの期間では全く解消できませんし、地域のお祭りを復活させたと言っても、それは一時的なものかもしれません。実は、幸いそれらは今も継承されているの

ですが。いろいろ心残りがあっても、派遣職員は一組織の人間ですから、派遣期間が終われば帰らなければなりません。2年2か月、ちょうど800日で東京に帰りました。

帰るといえるとき、ちょうど民主党政権が誕生しました。鳩山由紀夫さんが総理大臣になりましたが、北海道出身の総理というばかりではなく、中選挙区時代には夕張市も彼の選挙区に含まれていました。ということで、私も総理大臣をお辞めになった後にお会いしたときには「夕張市民はみんな期待したのに、どういうことなんですか」とお話ししました。すると、「いや、申しわけありません」と言っていました。やはり、交代した政権に対する期待はありました。

夕張から帰任、

内閣府の地域主権戦略室へ出向

民主党政権は、“地域主権改革”を政策の“一丁目一番地”として掲げていました。今は何丁目になっちゃったかわからないですけども、ちょうど“地方分権から地域主権”ということで、地域に住む住民が責任をもって地域のことは決めよう、ということをして“一丁目一番地”にするのだということでした。中央集権体制を廃して、地域に権限と財源を移し、法体系の見直しも大胆に行なっていくということをして掲げて、「地域主権戦略室」が創られました。それは、ちょうど私が夕張から東京に帰るタイミングと符合しました。

東京都は、皆さんご承知のとおり、都道府県において唯一の地方交付税不交付団体です。そして、夕張市は正反対の財政再生団体。広域自治体と基礎自治体の違いはありますが、そういうところを経験したのだから、民主党政権が「地域主権戦略室」を創ったことを機に、猪瀬さんも分権に興味がありましたし、石原さんも「そこに行きゃあいんじゃないかねえか」ということで、内閣府の「地域主権戦略室」に出向することになりました。結局、東京都には帰らないまま退職するということになるのです。

地元の祭り仲間から 市長選に出馬の要請も3つの悩み

地域主権戦略室で仕事をしていただけでも、夕張の市長選挙に出てくれという話がかかるわけです。「夕張市長選挙に出ませんか」という声がかかけられたときに、「はい、そうですか、市長選挙に出ますよ」とは簡単に言えない理由はいろいろありました。今だから話せますけれども、大きく分けて3つぐらいの問題があったのです。

まず1つ目は、「そもそも選挙で勝てるのか」ということです。ご記憶にあらうかと思いますが、これまで十何回もいろいろな選挙を経験している有名な方がその前の市長選挙にも立候補され、次点になっていました。また“何とかチルドレン”と呼ばれていた元衆議院議員の方が立候補を表明されていたり、地元レストランで働く候補者もいました。既にこれらの候補者がいたのです。

私は、今でこそ市長になっていますけれども、当時、「鈴木」といっても名前なんて全然知られていないわけですね。「鈴木直道」と言っても、「それ誰だ」ということです。政治経験ありませんし、2年2カ月いたとはいえ、祭りで知り合ったキーパーソンは、どこのお祭りでも一生懸命頑張る人は限られていて、たいてい同じ人なのです。だから実は知っている人なんてごくわずかなのです。今会場に選挙に出た経験のある方がおいでであればわかりだと思えますが、候補者になると調査シートがきて、いろいろ書くのです。そこで、私は初めて職業欄に無職と書きました。想像してみてください。何にも事前の情報がない中で、「鈴木直道、29歳、無職、推薦等の支持団体なし」と聞いたら、「よし、鈴木に入れよう」って、なかなかそうはならないわけですよ。そういう状況で、そもそも勝てるのかな、という話でした。

2つ目は、正直なところ「生活ができるのかな」ということです。夕張市長の給与は、今のところ7割をカットしてしまっていて、月額で25万9,000円です。手取りにすると、大体19万円ぐらいです。ボーナスもカットされている状況で、年収がだいたい300万円ぐらいになってしまうということを

考えると、いろいろな交際費もゼロですから、そもそも生活ができるかなと、考えなかったと言ったら嘘になります。

最後の3つ目は、極めて個人的な事情なのですが、私には、夕張に派遣される前から交際していた女性がいたのです。現在の妻です。私は動き出したらとまらないタイプで、夕張に行くときも「夕張に行ってくるよ」って2年2カ月間放置して、やっと帰ってきたと思ったら、市長選挙に出るという状況のわけです。29歳の当時「これからは東京都の職員として一生働いていきますので、娘さんをください」ということで、向こうのご両親に、忘れもしません、あれはすし屋さんで、話をしました。「いや、随分待たせやがったな」みたいなこともチクっと言われまして、「よし、じゃあ2人で頑張れ」というふうにお話をいただいて、埼玉県に小さな団地を買って、2人で生活を始めていたタイミングで「市長選挙に出ろ」と言われたのです。ですから最悪のタイミングだったのです。悩みました。大きく分けてこの3つの問題がありまして、悩むことになりました。

私は非常に単純明快でアホな人間なものですから、ふだんは物事をあまり悩まないのです。毎回これを言うと、わかりにくい例えだと言われるのですが、たとえば地デジ放送に切りかわったことでテレビを買わなきゃいけないとなったら、電気屋さんに行って、目の前にあるこれ、と目についたものをバシッと買って、そのまま他には目もくれずに帰る、というように、物事をあれこれ迷わないタイプなのです。しかし、そのときはさすがに悩んで、悩んで、「選挙勝てるかわかんない」とか、「生活していけるかな」とか、「向こうの両親にどうやって説明すりゃいいんだ」とか、「家も買っちゃったしな」とか、いろんなことを考えて、考えて、悩んだのです。私に「市長選挙に出ませんか」と言っていたみんなも、じゃあどういう人たちなんだと言ったら、お祭りを一緒にやっていた仲間ですよ。私も選挙のイメージとしては、地元の何か偉い人から「鈴木君、今度市長選挙に出てくれたまえ」みたいに言われるものかなと思っていましたが、お祭り仲間の若い人たちが

「市長選挙に出てよ」みたいな感じで来て、これはちょっと心もとないなっていう気持ちもありました。

俺らも人生かけるから 市長になってほしい

最初は7人ぐらいの方が声をかけてくれたのですが、その要請は重くなって思ったのです。何で重いかといったら、互いに知らない人じゃないのです。私が政治家になりたいなんて、一言もいっていないこともよく知っているわけです。彼らが最初に私に言ったのは、いままでは「選ぶ」選挙だったということでした。3人候補者がいたとすれば「どれが一番まともかな」と「選ぶ」選挙だった。しかし、今回の夕張市長選挙は、市が財政破綻した後さんざんいろんなことを味わってきた中での選挙です。その8人は、それぞれ地元で商売をしており、店を持っていたり家を買っていたりして、逃げられないのです。年齢もまだ30代とか40代前半だから、必死なわけです。そういう人たちが「俺らも、もう人生かけるから、こいつに市長になってほしいっていう人と一緒に心中したい」ということで言ってきたわけです。そう言われて、その要請は重いと思ったのです。もう悩みに悩んで、1カ月ぐらい悩んで、本当に寝られないぐらい悩んで、口内炎ができたりして、意外に私も「精神的にもろいな」って、そのときは思いました。

悩み抜いた末に結局出た答は、「お断りする答が出ないという答」だったのです。それは確かに、断るとすればいろいろ理由はあります。さきほど述べたように、「生活していけるか」とか「勝てるか」とか、「個人的なこと」だとか、あるいは、「他の人に頼めばいいじゃないか」とも言えます。だって、夕張市長になりたいという人は他に何人もいますから。でも、その言葉が言えなかった自分がいたのです。それはなぜか、自分のどこかに問うたとき、「やっぱり、やりたい気持ちがあるんだ」という結論に行き着いたのです。やりたいのかやりたくないのか自分に問うたら、やりたい気持ちがあるんだら

う。じゃあ、何でその決断を「すぐにやらせてくれ」と言えないのだと考えたら、さきほどの3つの問題、選挙に勝てるかどうかかわからん、生活できるかわからん、あとは極めて個人的なこと、があるわけです。そこで一度、そういう“訳のわからんこと”はテーブルからよけてみて、本当に自分に「やりたいのか」「やりたくないのか」を問うたときに、お断りすることができない自分があるのであれば、「じゃあ、やってみようじゃないか」と決めたのです。「おまえ、バカじゃないか」と思う人もいるかもしれませんが、「それは若いからできるんだよ」と言う人もいるかもしれませんが、私なりにはいろいろ考えて、「これはぜひ、やらないと人生において後悔をするだろう」という結論を出しまして、「ぜひやらせてください」というお話を致しました。

家族の説得が一番大変

それからが非常に大変で、一番大変だったのはやっぱり妻の両親にお話をしに行くことでした。なんせ、結婚の話をした数カ月後ですから。ちょっとお時間を取っていただきたいと申しあげ、「よお、何だよ、酒でも飲むか」みたいな話で来られたお父さんに、「いや、実は都庁をやめさせていただきたいのですけれども」と話を切り出して、「何でやめるんだ」「いや、選挙に…」「選挙?」と言われて、「どんな選挙に出るの?」「いや、夕張の」「何、夕張?」って言われて…。そういう状況になりまして、何度も何度も説得をしました。最終的には向こうのお父さんは石原慎太郎の大ファンで、「男だったら1回は人生賭けるのもいいんじゃないか」みたいなカッコいいことを言って、許してくれました。向こうのお母さんからは、「あんたね、猫や犬をあげるんじゃないのだから、苦勞するのがわかっている娘を、何でそんな夕張にあげなきゃいけないんだ」と言われたのですけれども、何とか了解をいただきました。職場の99パーセントは反対で、「鈴木君、冷静に考えろ。若いんだから、ちょっと考えろ」、「いや、もう私は私なりに考えて出した結論なので、辞めます」、「いや、わかったわかった。まだ年休もいっ

ばいあるし、ゆっくり家で考えて、焦らなくていい」などとやりとりがあったのですが、結局東京都を退職することになりました。

石原都知事が応援

99パーセントと申しあげましたが、残り1パーセントの賛同してくれた人は、猪瀬副知事と石原知事でした。

さきほど触れました“何とかチルドレン”の方は自公推薦候補でして、石原知事も自公推薦で東京都知事選挙を戦いましたから、そういう構図からいえば、確実に私は敵になるわけです。ただ、ご挨拶を欠かすわけにもいかず、ここは「仁義を切らねば」ということでお時間を取っていただき、会いに行くことにしました。なかなか都庁に知事はいらっしやらないのですけれども、お時間を取ってくださりました。

なかなか一般職の人が、知事と直接1対1で話す機会はありません。私は、夕張に行く前からお話したことはあったのですが、緊張して、舞い上がってしまいました。そこで、「夕張市長選挙に出馬をしようと思っています。ついては退職をしたいと思っています」と言うところ、間違っ「夕張市長になります」と言っちゃったのです。選挙にまだ立候補もしていないのに、「夕張市長になります」と言って、「あっ、間違えたな」って一瞬思ったのですが、それを聞いた石原知事は、もう目をぱちぱちさせていました。まあ、ふだんからぱちぱちしてはいますが。そして、確か第一声は「おまえ、それはとんでもない勘違いだな」でした。きょうはちょっとご機嫌が悪かったのかな、違うときにお話しに来ればよかったとか、一瞬のうちにいろんなことが頭の中を駆け巡ったのですが、それは決して怒っていたのではありませんでした。

東京都職員をやめて、もう東京都には戻れないわけですが、「そういう若者が今は少ない」「そういうある種、裸ひとつになって、チャレンジする若者が少ない。そういう男を、おれは殺しはしない」と続く言葉で言われました。私は、意味がよくわからなくて、「殺しはしない」と言うからに

は「殺されないんだな」って思うばかりでした。後日、おまえの選対会議をやるから来いという連絡がきました。そこで「あっ、これは応援をしてくれるということなんだな」とようやくわかりました。

夕張市再生と今後のまちづくり 広域分散型からコンパクトシティに

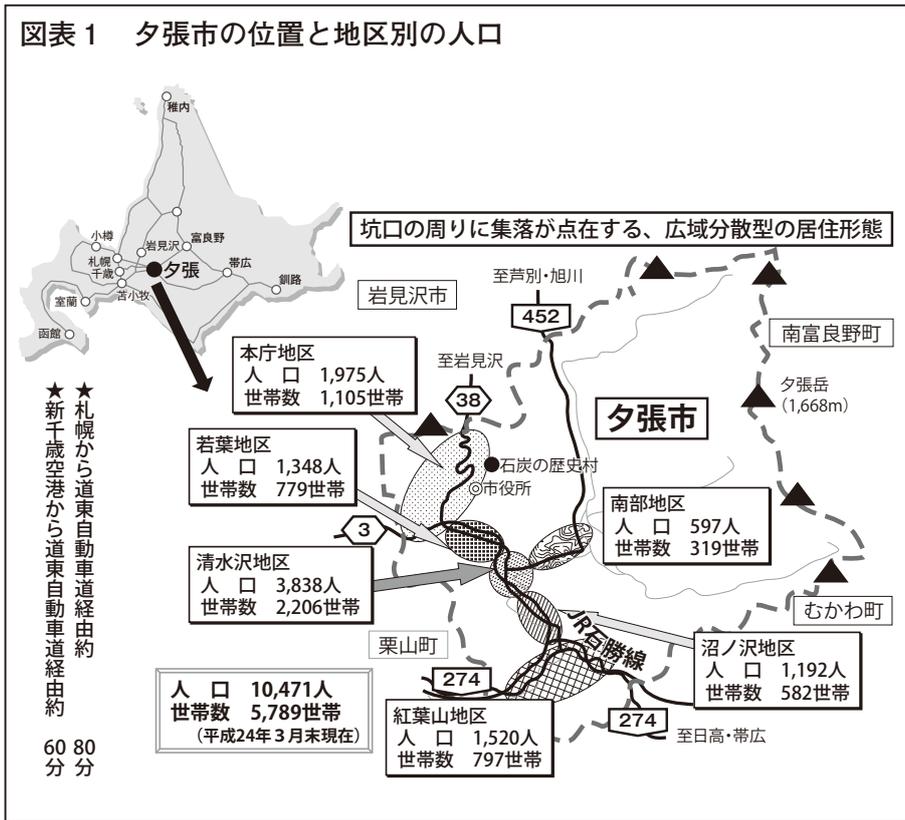
いま私は市長に就任させていただいて、もう2年目を迎えております。きょうは時間をたっぷりとっていただきましたので、ここまでは私自身のプロフィールに絡めて、いろいろなお話をさせていただきましたが、ここからは、夕張市はなぜ財政破綻をしてしまったのか、そして今どうなっているのか、また、夕張の現象にはある種日本の縮図と言われる部分もありますが、それはどういう問題なのか、あるいは、これまで私は市長として何をしてきたのかということなどのお話をさせていただきます。これまでも前置きとするならば、若干、それが長くなってしまいました。

はい、それでは皆さん、改めてまずは「夕張はどこにあるのか」ということから共有認識にいたしましょう。

「夕張はどんな不便なところにあるんだ」とお思いの方もいらっしやるかもしれませんが、実は夕張は非常に便利なところにあります。札幌の中心部からは80分、1時間ちょっとです。図には空港からは60分と書いてありますけれども、1時間弱でアクセスできる位置にあります。夕張は北海道の真ん中に近いところです。都市構造としては、非常に非効率な町になっています。東京23区よりも広い763平方キロメートルという広大な面積の中に、人口が10,400人ということで、面積に対して人口が非常に少なく、また集落は、昔の炭鉱の抗口ごとに点在しています。人口は急激に減少しましたが、抗口ごとに形成された集落のコミュニティがあるものですから、広域分散型の非常に効率の悪い行政運営が余儀なくされる地域になっています。

いま、私は“コンパクトシティ化”を進めていこ

図表1 夕張市の位置と地区別の人口



人口減少で夕張メロンの生産が半減も今後の伸び代に期待

今や、夕張といえば夕張メロンでしょう。ということで、本当は今この会場においでの皆さんに1玉ずつお持ちしたいところですが、残念ながら9月の頭で終わってしまいました。実際に夕張の農家の9割以上が夕張メロンを栽培しています。ですから、ほとんど夕張メロンしかつくっていないとも言えます。あとは長芋なども作られています。が、ごくわずかです。

額は約25億円ですけれども、それが多いのか少ないのかは、

うという政策を掲げています。都市計画上の「まちづくりマスタープラン」を拡大しまして、地域の方々にも議論に加わっていただきながら、この最も非効率な自治体を、将来の人口減少に備えて、集落のコミュニティの維持をしながら中心市街地に移転させる再編をはかっています。この人口減少を前提とした、まちづくり計画というのは、全国的にも極めて珍しいものです。人口は、各自治体における行政評価の指標とされてきており、今もなおそのように扱われているのですが、残念ながら日本全体が人口減少する中で、実際問題としては、たとえば夕張がかつての10万都市を目指して人口を激増させていくことは、なかなか難しい。そんな状況の中で、将来に備え、どうまちの構造を変えていくかということを実現課題として考えていかなければなりません。広域分散型のまちを集約化の方向に向かわせる大きなまちづくりの方向転換にともない、公共交通のあり方や医療のあり方などさまざまな問題が派生します。そこで、超高齢化と同時に進行する少子化への対応や、広域分散型の都市形成を変えていく計画のある種のモデルにもなるように種々の事業転換を含めた政策を開発し、実施しているところです。

なかなか金額を言われてもわからないと思います。夕張市の人口は、1960（昭和35）年にピークを迎えましたが、その10万人都市であったころ、夕張メロンの生産額は40億円以上あったのです。そこを見ると、日本を代表するブランドの1つともいえる夕張メロンの生産額は激減していますし、生産農家も残念ながら半減しています。ただ、私は非常に可能性がある素材であると思っています。なぜかという、確かに農家は減少しましたが130戸ぐらいの組合人数で25億円の売り上げですから、割り算していただければそう悪くないことがわかります。

図表2 基幹産業（農業）の概況

■農産物生産額（平成23年度）

区分		生産額(千円)	占有率(%)	
農産物	水 稲	19,184	0.7	
	麦 類	1,100	—	
	豆 類	12,691	0.5	
	雑 穀	1,080	—	
	そ 菜 類	メロン	2,522,405	93.9
		長 芋	24,130	0.9
		アスパラガス	4,490	0.2
		その他	100,776	3.8
		計	2,651,801	98.8
	計		2,685,856	100.0

つまりメロン農家の減少は、ある意味では「お金」の問題ではありません。10万人都市であったころは、お父さんが炭鉱で働き、お母さんが繁忙期にメロン農家のお手伝いをするという短期就労者が確保できていたのです。その人材確保ができなくなり、農家が家族だけでやろうとしてもなかなかまわらずに、どんどん減少してきたのです。今は80名ぐらいの中国人研修生の皆さんにお支えをいただいて、何とか労働力を確保しています。夕張メロンはつくれば売れます。また、農家も一定の賃金を払うことができます。そこで、労働の場を求めている方と雇用する側のニーズをうまく結びつけることさえできれば、さらに生産を伸ばせるでしょう。私は、そうした“伸び代”があると思っています。

私が市長になる前は、夕張メロンの生産額は毎年1億数千万円ずつ落ちていましたが、8年ぶりによりやく1パーセント上昇しました。今年も多分前年度ぐらいになるのかなというところですので、鈴木が市長になって何とかメロンも売り上げが増えたぞ、というところ。少なくとも、「あんたが市長になってから、売り上げがひどく減った」というような文句は言われずに済むと思っています。

国のエネルギー政策変更で炭鉱閉山に

夕張市は、国のエネルギー政策の転換によって衰退していくわけですが、石炭が掘れたからこそ発展してまちができたところ。かつては山の斜面が長屋で埋め尽くされるほど、本当に多くの住宅がありました。

1960（昭和35）年の夕張市の人口は、12万人弱でした。そのときの炭鉱関係の従業員は16,000人でした。この数の他に下請けや孫請けに従事する方がたくさんいるわけです。さらに、そうした方々を顧客とする商売やそれに関連する人々も多くいました。だからこそ、炭鉱が減山していくと人口も一致して減少していきました。よく夕張市の財政破綻にともなって人口の減少が加速しているのではないかという表現を目にしますが、こと人口減少だけを取ってみれば、エネルギー政策が転換

されたときの方が、減っています。現在の人口は10,400人ですから、わずか50年足らずで人口は11分の1以下になっています。ここまでの人口減少を経験したところは、なかなかないでしょう。だからそういう意味でも、人口減少のある種、象徴的な地域でもあると思っています。九州や北海道内の他の産炭地と比較しても非常に高い減少率になっています。

かつての産炭地では、国の政策として石炭がどんどん掘られました。古くは戦争需要です。鉄をつくるための原料として非常に有効な石炭“目無炭”と呼ばれるような高カロリーの石炭が夕張ではたくさん取れましたから、戦争需要、後には高度経済成長を支えるために、「やれ掘れ、やれ掘れ」と石炭を掘る状況でした。そのときに大量の労働力を確保する必要が生まれ、「裸1つで来れば面倒見るから、どんどん夕張に来い」とされました。住宅は会社で面倒見ます、病院も会社で持っているので医療費もタダ、水道・上下水施設も会社で持っているので水道料金もタダ、電気施設も発電所を持っていますから電気代もタダ、ということでした。とにかく「夕張に行けば、仕事と家と給料がある」ということで、どんどんどんどん人口が増えていった。ただ、ある意味では、それだけに人々の暮らしは炭鉱会社に依存していたわけ。

炭鉱会社撤退で、 市が病院、住宅などを肩代わり

炭鉱の閉山に伴い、炭鉱の会社がつぶれます。もちろん、「仕事がなくなりました。住んでいる人はいますが、住宅は炭鉱の会社のものなので、出ていってください」ということには、なかなかならないわけです。行政としては、やっぱり人口減少の抑止策を考えなければいけない。または新たな産業の創造が求められます。そういう状況の中で、夕張市は病院や住宅など、いろいろなものを炭鉱会社から買い受けて引き取ったのです。それは、単に市営に切り替えて“住民生活を守る”機能を継続しただけではなく、買い取りのために支払われたお金が炭鉱で働いていた人の労務債の

補てん等に充てられました。それは実に584億円ぐらいに及びました。そして、当時の夕張市は300億円以上の借金をこしらえました。現在の夕張市が抱えている借金は322億円ですから、ちょうど同じぐらいの金額を当時既に抱えているわけです。つまり、この時点で財政は構造的に破綻しているのです。ほかの産炭地でも同様の事情を抱えるところがありますが、基本的にはエネルギー政策の転換の中で、そうせざるを得なかったのです。撤退のときにいろいろ手当てをした企業もあれば、何もせずに出ていった企業もあります。そういった企業体質の違いもありますが、とにかく結果として“584億円という投資と300億円以上の借金”が、この時点で発生したのです。今の夕張市があるのは、ここにまず起点があるわけです。

石炭に代わり観光事業に舵を切る

夕張市は1度は立ち止まって、まちをどうしていいかということ考えたのです。石炭産業が衰退したから、次は何をやるか。そこで大胆に“観光事業”に舵を切ったのです。多分、この部分がかかなりクローズアップされて報道されていますので、短い尺度の中で放送するときは、どういう映像を放送するかといったら簡単なのです。私はもう何回も何回も、夕張の報道を見ているからわかるのですけれど、人がいないところを、お爺ちゃんやお婆ちゃんが、「背中を丸めながら歩く姿」を後ろから撮って、次に、「よくわからない変な施設」が映り、「こんな不要なものばかりつくりましたよ」みたいなナレーションが加わり、「結果、破綻の結末を迎えました」となります。こうして大体3分弱ぐらいの映像編集で説明されてしまうのですが、もちろん実際はそういうことばかりではなく、いろいろあるのです。

観光施設としては、実にいろいろなものが作られました。今、私は市長として頭を悩ますものがたくさん含まれているのですが、ここではあえて面白がって皆さんにご紹介させていただきます。

たとえば、『知られざる世界の動物館』というすごい施設があります。何があるかといったら“剥製”です。動物の剥製を何億円と買って、所狭し

図表3 炭鉱から観光へ

■主な整備内容と現況

年	整備内容	現況
1980年	石炭博物館	指定管理
	SL館	休止
1981年	炭鉱生活館	指定管理
1983年	知られざる世界の動物館	休止
	アドベンチャーファミリー(遊園地施設)	解体
1985年	めろん城(農産物処理加工施設)	譲渡
1986年	ホテル・シューパロ	指定管理
1988年	ロボット大科学館	解体
1990年	幸福の黄色いハンカチ想いでひろば	指定管理
	第1回ゆうばり国際ファンタスティック映画祭開催	NPO法人
1991年	民間企業によりホテルマウントレースイ竣工	指定管理
1994年	夕張鹿鳴館(旧炭鉱会社所有の迎賓館)観覧開始	譲渡
1995年	ファミリースクールひまわり(廃校活用施設)	指定管理
1996年	ゆうばりユーパロの湯	休止

と並べているのです。「何でこんなものをつくったのですか」ということで地域の方に聞きましたら、「いやあ、俺はよくわからねえけれども、動物園とかつくったならエサ代かかるし、剥製だったらエサ代もかからないし、いいんじゃないかと思ったのじゃないの」と言われました。子どもを連れてきて、「ほら、シロクマの剥製だよ」と言ってもですね、死体ですよ、そんなもの。「またシロクマの剥製見たいよ、お父さん連れてって」とは、なかなかならないわけですね。そういうような施設、これ今本当に処分に困っています。

『アドベンチャーファミリー』というのは、遊園地です。これはよくテレビ放送等でも取り上げられています。観覧車とかメリーゴーランドとか、いろいろあるのですが、私が最初に行って、びっくりしたのが観覧車ですね。観覧車というのは、高いところに昇ってきれいな夜景をカップルが眺めて良い雰囲気になったりするものじゃないですか。でもですね、夕張の観覧車というのは、不思議なことに谷間にあって道路より低いところにあるのです。道路から観覧車が見下ろせるのです。何でこんな観覧車を作ったのでしょうか。『ロボット大科学館』というのも、これまたおもしろいものです。夕張には石炭がいっぱいあるものですか

ら、悪い宇宙人がその地下資源をねらうわけです。そして、ユーバロットというロボットが、その敵と戦い夕張を守るんだという、全く訳のわからない施設です。そうしたストーリーのアニメーションがあったり、そのロボットに実際に乗ることができる施設でした。今はお笑いになるかもしれませんが、当時はまじめに考えられていたわけです。

自治大臣から

産炭地復興モデルで表彰される

その当時の反響はどうだったかといったら、この1980年代はリゾートの流れもありまして、各地にこういったさまざまな、施設ができるわけです。『石炭博物館』を含む『石炭の歴史村』というアミューズメントパークは、年間に50万人以上の来場者を得ていました。実際、北海道内の方には、夕張に来たことがあるという人が結構多くいます。そういう時代だったのです。夕張市は、かつて自治大臣から「こんなすばらしいところはない」と表彰を受けたこともあります。自治大臣といったら皆さん御存じのとおり、いまの総務大臣です。表彰いただいたところが、いま私どもを管理しているという、訳のわからないことになっていますが、何で表彰されたかといえば、産炭地が軒並み疲弊していたからです。「ほら、みんな夕張を見習いなさい。ああやって知恵を出してアイデアを出して、起死回生の策をやっているじゃないか」ということでした。では、その結果としてどうなったのかといえば、今の夕張市があるわけです。こうした時代時代の流れやいろいろな背景を理解しないと、なかなか“一概に良いとか悪いとか言えない”ということだと思うのですが、いかがでしょうか。

夕張市にはスキー場に隣接した『ホテル マウントレースイ』の他、『ホテル シューパロ』というホテルや夕張北高校を改装した『ファミリースクールひまわり』といった合宿施設などがあります。これらは全部市の財産で指定管理者制度によって管理は民間企業にお願いをしています。なかなか買ってはくれないものですから市の財産のままです。固定資産税の対象にはならず古く

なったら返されるという問題はありますが、ただ一方で、こういう施設があるからこそ、一定程度の交流人口が維持できている側面があります。また近隣地域に比べて、身の丈以上のこういう施設があるものですから、全国大会だとかいろいろなことができるのです。そこで、悪かった面、良かった面、いろいろあるのですけれども、とにかくいま遺されたものを最大限活用するしかありません。

600億の赤字決算を不適正な

会計処理で黒字決算に見せかけ

観光産業に舵をきった投資も結果としては失敗したのです。そして、その失敗に気づいても、不適正な会計処理をしまして、毎年黒字決算に見せかけてしまいました。ついには、本来ではそんな赤字はこしらえることはできないのですけれども、積み重ねられた不適正な会計処理の結果、標準財政規模が50億円ぐらいの自治体で、破綻当時は600億円ぐらいの赤字を抱えるという状況にまでなっていました。おそらくは、何回か立ち止まるきっかけはあり、それぞれ立ち止まったのでしょうけれども、たとえば市民から雇用を求められたり、いろいろなことがあったのだと思いますが、結果として、大きく財政破綻をしたわけです。

ところで、夕張市は65歳以上の高齢化率の割合が日本で一番高い市です。今現在、44.8パーセントくらいなっています。実に人口の半数ぐらいが65歳以上という状況です。一方、年少人口、すなわち15歳未満の人口は、わずかに6パーセントという状況で、非常に“少子高齢化”が進んでいるまちです。特定の集落に着目すれば局所的に高齢化が進んでいるところはありますし、また極めて人口が少ないところでの高齢化の例もありますが、市としては日本で一番高齢化率が高く、市全体がそういう状況にあることが極めて顕著な状況になっています。ちなみに札幌市の高齢化率は、2010年の時点で20パーセント、2035年の将来予測では34パーセントと推計されていますので、夕張市はその倍以上の数値で高齢化率が先に進んでいるということになります。

日本全国の人口減少も始まっています。去年、

前年対比で25万9千人減少したということで、過去最大の人口減少が数字として出ました。人口減少だけではなく、将来の高齢化率も、改めて「人口問題研究所」が発表しましたが39.9パーセント。2060年ですから、いまから50年弱の先の将来には、日本全体の高齢化率が40パーセントになり、一方で、年少人口も10パーセントを切るという状況になろうとしています。夕張市の問題だけを考えると、この人口推計は残念ながら、当初予定した以上に加速しています。ですから、これからどこが先手をとるかわかりませんが、大胆な少子化対策も打たれていくのでしょうか、基本的に大きな流れは変わらないと思います。

夕張は日本全体の縮図

この高齢化率、または少子高齢化の2つをとって見ても、ある意味で夕張は、“半世紀先の日本全体の縮図”と言われることもあります。まちの構造としては近隣との連携がなかなか難しいところもあります。そこで、単体としてモデルを考えなければいけないまちなので、そういう意味でもモデル地域として設定しやすいのかなと思っています。

今は、まさに“エネルギー政策の転換期”でもありますね。かつては「石炭から石油へ」エネルギー政策の転換がありましたけれども、今は“脱原発依存”ということ言えば、確かに、スピードの違いや、原発をゼロにするかしないかという差こそあるかもしれませんが、大きな意味では、依存度を少なくしていこうという点では、多くの政党の“エネルギー政策の転換”がすでに始まっている状況にあります。たとえばメタンハイドレードといった海底資源の例などもあります。北海道は非常にポテンシャルが高い地域でもあります。

そういう状況の中、野田総理にもお話をしたのですが、残念ながら、“エネルギー政策の転換”は大いに結構ですが、唯一の再生団体の長として、そういうエネルギー政策と同時に、立地地域というところを、どうソフトランディングさせていくかというのも考えていかないといけない。または被災

3県で、福島県を中心に人口減少が著しいところがあると聞いていますが、「仮にもそういった地域から再生団体、または再生団体にはならないとしても、自治体の主体的な政策展開ができないというような事態が起きないようにしていただきたい」ということを総理にお話をしました。これには、「私みたいな1期目の、31歳の、人口1万人ほっきりの自治体の首長が、なんで総理にまでそんなこと言ってるんだ」と言う人もいるかもしれませんが。ただ私としては、唯一の再生団体の長として、血のにじむような努力をしなければいけない自治体の長として、被災地からそういったところを出してほしくないという思いから直談判をしました。

夕張から震災被災地支援

それで夕張市では、そういった“エネルギー政策の転換”を受けたまちであるということもあって、被災地支援もいろいろと行っています。「お金もないところで、なんで被災地支援やってんだよ」と思う人もいるかもしれませんが、この被災地支援は、夕張市から言い出したのではありません。事のきっかけは、大震災が起きて最初の夏休みに、福島の子どもたちが夕張に来ることになったのです。福島の子どもたち、小学校と中学校の子たちが夕張に来ることになって、「何で夕張に来るの？」という問には、2つの答がありました。1つは、「夕張が財政再生団体ということで、大変苦しい状況の中にあると聞いています。私たちも、いま頑張っていますけれども、その思いというものに共感してくれる人たちが多いのではないかと思います」ということでした。2つ目は、「私たちも大変な状況です。でも、そういう大変な夕張に福島から人が行けば、夕張の応援ができるのではないかと思います」ということでした。福島からは、子どもたちが200人ぐらい来てくれました。その交流は毎月、地震後も続いています。「夕張に来てください」と私が言ったわけではなく、夕張に来てくれたのです。

私たちは独自の予算で歓迎することもできませんので、企業にご支援をいただきながら、子どもたちを迎え入れる体制を整えたり、花火大会な

どいろんなことをやりました。そういった活動を、震災後最初の夏休みに受け入れました。その後、冬休みもそういうことをやりたいという意見が、被災地からありました。いろんな寄付があったのですが、なかなか制限があって使えず、子どもたちも、夕張に限らず「北海道に行きたい」と言っていたのですけれども、使えなくて困っていました。すると、中東のカタールという、サラリーマンの平均年収4,000万円です。今や世界で1番金持ちとも言われている国が、被災地支援ということで80億円ぐらい、どうも寄付金の用意があるらしいという話が聞こえてきました。それは、お金を入れて「はい知りません」というのではなくて、“ソフト事業”を被災地域や日本の人たちと一緒に考えながらやっていきたいというのです。そこで、中東の国会議員の方に話をしまして、「ああ、そういうことだったら被災地からも要望があるし、これをやりましょうよ」ということを、来ていただく2ヶ月前ぐらいに決めて、被災3県を駆けずり回って教育委員会を説得しようと思いました。しかし、教育委員会というのは、子どもたちが来たいと言ってるのに、「授業のコマが足りない」だとか何かいろいろ言って難しいのです。「そんな1日や2日ぐらい、いいじゃないか」と話してもなかなか無理で、「じゃあもう自分たちでやるからいいよ」ということでやったら、1,000人ぐらいの枠に3,000人以上の申込がありました。結局1,000人しか招待できなかったのですが、カタールにお話をして1億円ぐらいの財源をいただいて、その事業を実施しました。

この当時、いや、今でもそうだと思いますけれども、短期的な交流で言えば、夕張市は“日本で1番被災地の子どもたちを受け入れたまち”なのです。私がそういうことで被災3県を飛び回っていたら、「夕張のことを、おまえやれや」って文句を言われましたが、他に国会議員もやらないし、誰もやらないのですね。誰もやらないのだったら、文句を言われてもやったほうが良いと思ってやったのですが、今年も夏休みは、子どもたちが来てくれました。

年収30%カットでも職員は頑張っている

夕張に話を戻しましょう。先ほどもお話をしましたが、財政破綻直後の職員給は年収ベースで4割カットという状況でした。現在は年収ベースで約3割カットということで、10パーセントの改善をしています。30パーセントという状況は、やはり非常に厳しい状況でして、職員のみならず、職員数が半減する中で本当に頑張っています。

国会では、国家公務員が7.8パーセント給与カットしたということで、「地方自治体の身を切れ」というような議論があるやに聞いていますが、自治体の6割以上はとっくに独自の人件費抑制策を苦しみながら実施し、財政の健全化に努めています。私は、先日の新聞取材に対して、確かに夕張市の場合は財政破綻という特殊な状況下ではありますが、全国の自治体の状況がわかっているとは思えないこうしたやりとりで非常にがっかりし、つい批判を述べました。

322億円を17年で返済する計画

それで、「夕張の借金の解消状況がどうなっているのだ」という話ですが、破綻をした2006（平成18）年に、実質収支赤字として抱えた赤字総額は353億円です。これを18年間で返そうという計画を、まずつくりました。これが“財政再建計画”というものです。そして3年間で31億円を解消しました。今は、法律が変わりまして、“財政健全化法”という法律の適応を受けて、“財政再生計画”というものができました。すでに解消した31億円を引いて、残りの322億円を2010（平成22）年から17年間で返していこうという計画がスタートをして、現在3年目を迎えています。この3年間については、利息だけを返しています。また、この322億円というのは、実はもう赤字ではありません。長期債ということで、財務省の出先機関である北海道財務局というところから、322億円の長期債をお借りしまして、それを返しているのです。322億円を借りて利息をつけて返すのですが、その利息は毎年5億円です。利息の5億円を今年で3年返し、来年から利息と元金を合わせて26億

円を毎年返していきます。

この状況がどういう状況か、なかなかわかりにくいと思いますが、夕張市の税収は毎年9億円ぐらいです。返済するお金は、この再生振替特例債だけではありません。この償還は26億円ぐらいですが、それプラス10数億円のお金を返すことが必要で、毎年44億円ぐらいを返済します。税収が9億円の自治体で、地方交付税は30億円余りいただいております。税収が9億円、地方交付税措置が33億円ぐらいで、返すお金は44億円です。ということで、私はよく表現させていただくのですけれども、夕張市はある意味で東京都と似ているのです。「東京都と似ている」とはおかしな表現ですけれども、ともに地方交付税が使えないということです。東京都が地方交付税の不交付団体になるのは、自主財源がいっぱいあるわけですから当然ですが、夕張市の場合は交付税措置される金額以上に借金の返済額が大きいということです。

ときどき自治体の選挙で「第2の夕張に、うちの町がなっちゃいます！」とか言っている人がいますよね。無知ですよ、あれは無知以外の何物でもありません。夕張市は、財政規模に比べてとんでもない借金を抱えているのです。とても「第2の夕張市」にはなれっこありません。まあ、そう言う人には投票しないほうが良いということです。

そういう財政構造が1年か2年ならまだ良いです。でも、残り10数年間続いてしまうわけです。夕張市の経常収支比率は140パーセントを超えます。この数字からもとんでもない状況だということはおわかりいただけると思います。そういう状況の中で、また、先ほど述べましたように、職員数が309名から145名にまで減っているという現実において、お金をかけずにまちを再生させていかなければならないのです。

組織改編に取り組み再生に挑む

それでやっと、「鈴木は何をやったんだ」という話になってくるわけですが、私は就任1年目で、まず体制を構築しようと考えました。それはなぜかと言えば、すでに述べましたように人員が半減したばかりか、とにかくめっちゃくちゃな

組織になっていたからです。

そこで、いろいろと組織の形を変えようと思いました。まず直ちに条例を改正して副市長を置かないことにして、財源捻出をしようと思いました。副市長を置かないことで、月額24万円ですからわずかな人件費ですが、それでも年間300万円ぐらいの財源ができます。ただ、副市長の役割は必要なのです。そこで、北海道の高橋はるみ知事と、石原都知事にお話をして、北海道庁から1人、東京都から1人、それぞれ人件費を出していただきながら副市長相当の理事職として来てもらいました。

それと、およそ300人から140人にまで減った職員数に応じて、グループ制を導入してみました。これは「みんなで助け合いながら仕事をしていきましょう」ということでした。しかし、そうしてみたら、残念ながら悪い影響が出てきてしまいました。それを例えるとすれば、バレーボールで、選手と選手の真ん中にボールが落ちると「あああ〜」と“お見合い”になってしまうみたいな感じなんです。あとは、なにか責任の所在がよく分からなくなって、「そういえばあれどうなったんだろう」といったときに、「あっ、あれやってないよ」ということが、人的余裕がないものですから、出てきました。グループ制のデメリットばかりが出てきたのではないかということになり、やっぱり責任の所在を明らかにするために、仕事も分掌もしっかりさらに精査して、ある種の縦割りにもう1回戻し、縦割りの中に共有するべきものは、企画セクションをつくって交信しようということで整理をしました。また、職層ごとの主任や担当課長もいなかったのので、新たに主任や担当課長制を設けて、「あんたはこの仕事を持つ。あなたの後ろには誰もいないよ」と、責任の所在を明らかにしました。

お金がないからこそ 創造しなければならない

あと夕張市役所の機構で面白いところは、企画部門がなかったことです。財政破綻以降、企画部門がない組織で済んでいたのです。それは、ただ借金を返せば良いからでした。「お金を返してい

けば良いじゃないか、新しい発想なんてできないんだ」という、お金がないのだから何もできない、「創造するだけ無駄」という思考停止状態だったのです。でも違いますね。お金がないからこそ、いろいろなことを創造しなければいけない。どこかのセクションでもそうですけれど、企画部門と財政部門はぶつかるわけですよ。企画が「これやりたい」と言えば、財政が「そんな金はない」と言って、ぶつかって議論をする中で、より良い事業ができてきたりするわけですね。そういうことが行なわれなければ、どうしても財政破綻をしてお金を返すということに、みんなが集中しがちになってしまう。そこで企画部門の力が弱くならないよう市長直轄という位置づけにして、財政とうまく協議をしながら新しいことも創造していこうという体制をつくりました。

またこれもびっくりされるかもしれませんが、企業誘致を担当する独立したセクションもなかったのです。そこで、お金がなかろうが何だろうが、そういう新しいプラスの前向きな仕事もしていかなければいけないのだということで、産業課も新設しました。

さらに硬直化していた人事を大きく動かしました。職員数が激減したことで人事を動かすことが怖くなり、動かせない状況になっていました。つまり、新しく仕事を覚えさせるようなゆとりがなくなり、仕事をやっと覚えてきた人はもう動かせないということになっていたのです。それじゃだめだ。少しずつでもやっぱり動かして、広く浅くいろいろなことを経験していかなければ140人の組織では回らないと考えました。新しく企画部門をつくる、あとは前例や経験の有無に拘わらず人事異動をすとしたところ、実に職員の6割もの大異動になってしまいました。人事異動というのは、職員にとって最も関心が高い事項です。そこで6割も異動したら、これはもう大変なことなのです。しかし、私は「財政破綻したときとは違う。何が違うかといったら、引き継ぎができる」と言いました。「今まではそれまでの担当者が退職をして、みんないなくなっちゃって引き継ぎもない状態で仕事をしなければならなかったが、今度

は異動する中に前任者がいるのだから、わからなければ教われば良い」ということで、7月1日に大きな人事異動を断行しました。

市民の声を聴くためどこにでも出かける

今や“市民との対話”って言葉は、どこの役所でも、あるいはどこの首長でも言っているようなことですが、それを制度として「じゃあ、その声をどうくみ上げていくのだ」ということまでを組み立てていくことは、なかなかやれていないのではないのでしょうか。

夕張市の場合は、何十万人という都市ではなくて1万人という小規模自治体だからこそ市民の皆さんとの対話ができるのではないかということで、“市長と話そう会”を実施しています。とりあえず5人ぐらい集まれば、どこにでも、365日24時間一応受け付けて、時間を調整して出かけます。たとえば、ママさんバレーが終わった後におばちゃんのところに行って、いろいろ話をしたりするのですが、ただ話すだけではなく、そこで出た要望やお話を全部記録し、全部インターネットで公開します。さらにそこで出てきた課題は全部各課に持って帰り、全分野についてほとんど私が回答しますけれども、私が回答しなかったものについても必ず回答します。市長が市民の皆さんのところに行くというのは、これは良いのですけれども、職員も「役所に来てください」という世界から、「こちらから行く」という世界に変えようとしています。

東京23区よりも広い地域で、バスで40分揺られながら来て、「おばあちゃん、これハンコが足り



市長とのふれあいトーク（2011年11月）

ないから、また出直してこいや」なんてことは、言えないわけです。高齢化率が最も高い状況にあって、いろいろな声をこちら側から積極的に聞き取らなければいけない。また、一方的な要望を聞き置くのではなく、できないことはなぜできないのかを説明しなければいけない。できないことはできません。でも、できないことの原因を知らないから、皆さん「何であれをやってくれないのだ、何でこういうことをやるのだ」となるのです。それは遅かれ早かれ絶対に声として出てくる。であれば、小さい自治体なのだから絶えず交流をしながら、そこでいろいろな思いというのもお伝えしながら、行政として地域住民の皆さんにお願いしたいことがあるときは、こちらからもお願いをしていく作業を絶えず粘り強くやっつけていかなきゃいけないでしょう。ということで、普段の仕事とは別に地域担当職員というのを設け、夕張市内を13ブロックに分けたうえでそれぞれ5名から8名を各地域に配置致しました。

これを人事異動、6割大異動とともにぶち上げたものですから、物すごいハレーションがあって大変なことになりました。それはそうですよね、ただでさえ職員が少ないなかで、6割も異動して「仕事の他に地域にも入っていけ」と言ったわけですから、これは本当にもう大変なことです。私は「皆さんは日本全国で1番給料が安い公務員だ。日本で1番給料が安い職員が、日本で1番働けば、日本で1番評価される」と言いました。夕張市の職員は、本当に一生懸命やっています。確かに夕張市は破綻したまちですから、「ろくでもねえ職員がいたんだろう」とか、「夕張市役所、とんでもねえな」とか言う人もいるでしょうが、今やその再生に向けて職員はみんな頑張っています。

水道料金値上げをめぐる 市民に選んでいただく

私は市長になってすぐに、水道料金の値上げをしなければなりません。事務方は私のところにプランを2つ持ってきました。それは消費税の議論ともちょっと似ていますけれども、早い時期に値上げをして上げ額を抑えていくタイプと、

値上げを先送りして負担をふやすパターンの2つでした。事務方としては、最初に説明した“始めに上げて、急激な負担を強いらぬ方法”をとりたかったので市民の皆さんにはAパターンしか御説明をしませんということでした。なぜかといえば、「高齢者が多いので、私たちはもう残りあとわずかなのだから、今はいいのだ。みんなが使うときに上げればいいじゃないかというふうになります。ですから市長、これはパターンAしか示しません」というのです。私は「それは違う。AとB両方お示しをした上で、住民説明会を各地域で行い、さらに全員にアンケートをとり、すべての方にAかBかを選んでいただきなさい」と話しました。「Bが多かったら、なぜAじゃなければいけないかを説明する必要があるのよ。その説明をより真摯にやらなければいけないということが求められているのだ。市民はそんなにばかじゃない、しっかりと説明をすれば必ずみんなAを選ぶだろうし、仮にBを選ぶのだとしたら我々の説明が足りないのだ」というふうに言いました。そうしたら水道担当課長が「いや、市長これとんでもないことになりますよ。みんなBを選んで、これはもう市長に対しても傷がつきます」みたいなことを言いました。「じゃいいじゃないか。俺が傷つくのならいいよ。やりましょう」と言ってやったら、結果、88パーセントはAを支持しました。

確かに仕事は増えてしまいますけれども、やはり情報が明らかになって、我々が真摯に説明すれば、市民の皆さんもわかっていただける。わかっていただけないのであれば、その説明が不足している部分がある。それは、どうしてもわかってくれない人はいます。そういう人はしょうがないのです。でもやっぱりそういう説明を、再生団体はより求められるのでしょうか。そういうことを普段からやって、この地域担当職員も何年かおきに異動していきますから、全地域のキーパーソンの顔と職員の顔をお互いに覚えてもらう。そういうなかで信頼関係を地域で築いていかないと、これは少ない職員ではやり切れません。それは結果として、行政にたいする批判や非難を少なくしていく。たとえば行政の給与改善について「そんなこと

言っている時代じゃないでしょう」と言われるようなことです。「今の職員は、この賃金じゃとても気の毒、それ以上に働いているじゃないか」と、誰もが認識をすれば、当然、それは改善しようということになるわけですね。それが遠回りか近道かといえば、遠回りでしょう。でもそういう関係を築いていくことが求められるのだろうなと思っています。

東京都と自治体間連携モデル

東京都との連携も実際に進めています。石原都知事は、再選後の最初の庁議で、幹部職員に、「鈴木が市長になったから、夕張に協力しないやつは全員クビだ」と述べたそうです。そして、「夕張支援窓口」というのが、いま知事本部局に設置されています。これは何も、東京から一方的な支援を受けるだけではなくて、お互いウイン・ウインな自治体間連携を探していこうというのが、この連携の主旨です。たとえば、東京都の消防組織は、いわゆるスペシャリスト集団としての力が強い反面、地域組織が脆弱だそうです。一方、夕張市の消防組織は、40人の職員で救急車を2台回して、東京都の23区よりも広い範囲をフォローアップしなければいけない。それが難しいがゆえに、地域組織や消防団等に頼らざるを得ません。そういう意味では、「正反対の存在」とも言えるかもしれません。今、夕張市消防本部は東京消防庁と自治体間連携モデルの体制を築きつつあります。

さきほど“まちづくりマスタープラン”の話で、公共交通のあり方に触れましたが、夕張市にはバ



新しい乗り物デュアル・モード・ビークル

スとJR、そしてタクシー会社が2社あります。人口1万人にしては、かつて人口が多かったからでもあります。そういった公共機関が充実しているとも言えます。高齢化が進めば進むほど、“買い物弱者”対策などが必要になりますから、公共交通機関のあり方は重要になります。JR、バス、タクシー、その他さまざまな交通機関を有機的に結びつけて、効率性の高い形を実現するための議論をしようということで、国、北海道、夕張市、および民間事業者（JR、タクシー、バス会社）が一堂に会する議論も開始しているところです。

ところで、みなさんはDMV（デュアル・モード・ビークル）という車両をご存じでしょうか。JR北海道が開発した、線路と一般道の双方を走ることができる車両です。どちらかといえばバスに近いでしょうか。夕張では、その試験走行が繰り返されています。こういう新しい乗り物で線路からバスに切りかえて走るというような新しい走り方も含めて議論が進められています。また、ついこの間ですけれども、中古の都バス車両を夕張にいただきました。都バスを東京都のカラーのまま走らせますので、“北海道で唯一、都バスが走るまち”ということになります。それもバスマニアにとっては面白いのかなと思いますがいかがでしょうか。DMVが日本で初めて走り、都バスも走る、ちょっと面白いまちになるかなと考えています。

企業誘致に取り組む

企業誘致は、どこの自治体でも取り組みますが、夕張市においても努めています。私が市長になってからは2社の誘致をしました。北海道内では82区画ぐらいの工業団地が販売されていますが、去年企業誘致が成功したのは唯一夕張市だけです。夕張市の工業団地は、もう土地なんてただでもいぐらいなのですけれども、私は9割引の格安価格で販売しました。これからも、そうした大胆な財産売却を進めながら、市が管理しているものをどんどんそぎ落としつつ、企業誘致や廃校の活用も進めたいと思います。夕張市の小中学校は、それぞれ1校に統合されたのですが、いま廃校を利

用した民間企業誘致も図っており、既に3社が来る見込みになっています。そういう意味では、よく「鈴木市長、企業誘致が課題ですよ」と言う方もいるのですけれども、もう既に夕張市には企業が来ているのです。「ツムラ」、「シチズン」、あるいは冷凍食品会社をはじめ、機密文書の保管倉庫を運営する企業などです。

まちの再編とコンパクトシティ

やはり大きな問題といえば、さきほどもお話ししたまちの再編です。“コンパクトシティ”を進めなければいけなかったのに、いままで10年間、観光投資はしてきたけれども、まちにお金をかけていないのです。行政効率を高めるための住宅再編整理であったり、民間賃貸住宅の促進といった市民のためのまちづくりにお金をかけてこなかったのです。夕張市は、公営住宅の割合が日本で一番高い市でもあります。全5,700世帯に対して、公営住宅の戸数は3,800戸もあります。この公営住宅の比率が高い理由は、すでにお話したように炭鉱会社から住宅を引き取ったからです。それこそいろいろな住宅があちこちにあります。10万人の人口が1万人になっていますから、空いている家も多くあります。人口は点在していますから、何十人も入れる住宅に1人しか住んでいないところもあります。そういうところも除雪は必要ですし、また空いている家は寒いですから水道管もしばしば破裂します。そうした維持管理コストが、年間何にもしなくても1億5,000万円ぐらいはかかるのです。つまり、このまま何もしないで人口減少が進んでいくと、維持管理コストばかりがどんどん増えていくわけです。そういう不要な公営住宅を除却しながら、新しい平屋のバリアフリー住宅を建設し、コミュニティを大切にしつつ、野菜づくりや花壇づくりといった楽しみも叶えられる宅地に人口の集約化を図っていく、そういう高齢化の進展に適うモデルみたいな住宅再編を目指したいと思います。

公営住宅比率が日本で一番高い反面、民間賃貸住宅が極端に少ないことも夕張市の特徴です。約100戸しかなく、その90パーセント以上は埋まっ

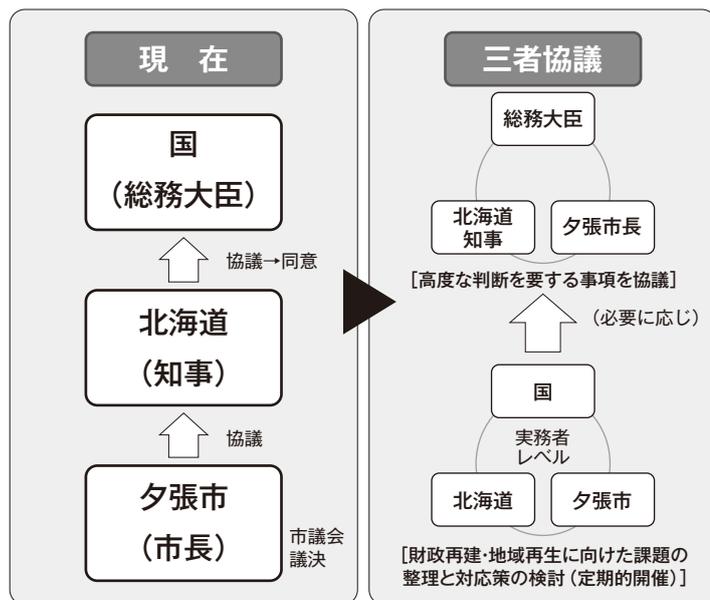
ています。かつて私が入居していたところはワンルームですが、家賃は4万6,000円でした。つまり、いわば独占企業状態で家賃は極めて高いのです。私が市長になってから、公共住宅をそぎ落として集約化を図りながら、一方で極端に少ない民間賃貸住宅の極端の建設を促進する方向で、まちの再編を図っていく取り組みがやっと始められました。その試み自体がモデルになると私は言っています。その方向性も、1年目に市民と一緒に決めました。これからは、その第2ステップ、第3ステップに移行していくところです。

誘致企業が来ても、住むところがなければ意味がずいぶん薄れます。たとえば「ツムラ」という会社は、「北海道の拠点として100人、200人と雇用を拡大していこう。中国から輸入する生薬を少なくして、自国で生産をしていこう」という大きな方針をたてて夕張市に拠点を設けました。ところが、従業員は、公営住宅に所得制限があるため、夕張市内に住むことができません。公営住宅法の改正に合わせて、夕張市は全国に先駆けて所得制限を改めましたが、それだけではやはり無理です。つまり、今は所得が高く収める税金の額が高い人が市内に住めず、夕張市としてはみすみすとこぼしている現状にあります。時計メーカーの「シチズン」についても、300人以上の従業員を抱えていますが、その36パーセントは市外に居住しています。その36パーセントの人に尋ねたところ、夕張市内に住みたいと言うのです。ここでもやはり、そういう人たちをとりこぼしているわけです。300人のうちの30パーセントとしても100人ぐらいです。その100人がみな1人暮らしのわけはありません。家族がいます。その人たちが市内に住むようになるということは、それなりに人口が増えるわけです。今までは、そういう当たり前のことを考えた政策が全く実施されなかったのです。

国、道、夕張市の三者協議

民主党政権に交代してから地域主権改革の実績として、「国と地方の協議の場の法制化ができた」ということがよく主張されます。実際、それは大きな進展だとは思いますが、夕張市では、私が市

図表4 三者協議の仕組み



長になってから呼びかけた夕張市、北海道および国の三者協議が制度化され、今年からスタートしています。

今も財政健全化法では、夕張市で再生計画上に何か問題が発生したときには、こういう問題がありますよということをまず北海道に協議しまして、北海道から総務省・総務大臣に話をして同意をいただいて、計画を変更するというプロセスが義務づけられています。実際に、これをいままでに17回繰り返してきました。計画変更の手続きには、そのつど2カ月とか3カ月の期間がかかるわけです。これでは伝言ゲームじゃないか、地域主権の旗振りをしている総務大臣が、自らこの法律による対極のような管理を進めているのはおかしい、と私は思いました。とはいえ、この法律を改正することは、なかなかハードルが高いことは否めません。そこで、実務者レベルで夕張の地に国や道の職員が来て、その課題について夕張の地に集まって、現場で協議をし、実務者で問題を整理した上で、政治的な決断が必要なときは三者会談を実施する。こういった三者協議というスキームをつくってほしいということをお話しまして、知事と大臣から同意をいただいたものです。

今年の7月に初回を実施しました。協議の中心課題の1つは、私が進める“コンパクトシティ”に向けた財源に関する議論でした。あるいは、そ

の必要性の方向性を確認していく過程における短期的な問題や中長期的な課題、また、いくら再生団体であっても発生してくる諸課題や、まちの再生のために必要な諸課題等について、国や道と一緒に考え、国の事業、あるいは道の事業もフルに動員して、地域再生のモデルとなるものを創り上げていこうということになりました。

そして今年具体的に解決できたものとしては「廃屋・空き家対策」を挙げることができます。これは全国的にも課題になっておりますが、それをどういったスキームで実施していくか、新しく夕張市から提案をさせていただいて、これから進めていくことになりました。

住宅再編事業についても進展がありました。あり過ぎる公営住宅を除却しながら、民間賃貸住宅を促進していく。あるいは公営住宅を高齢化率の高いまちに合うものや、若い世代の定住が図れるような住宅にしていくモデルとして推進していく。今月18日の道議会でも、高橋はるみ知事が自民党からの質問に対して、「夕張市は、市長が言うように北海道にとってのモデルにしなければいけない」と答弁しました。この答弁をするまでも、大変だったのです。最初は「道庁が夕張をモデルにするとしたら、ほかの人たちが反対するんだ。なんで夕張ばかりやらなければいけないんだ」と言われ、「いや、そうではなく、破綻した夕張だからこそ意味があるのだ」と説明を繰り返しました。夕張市を挙げて“第2の夕張になるな”なんていう役割は終わった。これから汗や血を流しながら、夕張市は人口が減少していく過程においても、しっかりと“コンパクトシティ”を志向し、町のコミュニティを維持しながら、ハイブリッドな形を進めていく。そしてそのことが、必ずや大都市以外の地域のひな形、あるいは良い参考事例になるはずであり、道庁も夕張市をそういうモデル地域にしていると述べています。先日、民主党の代表選挙が終わりましたが、原口元総務大臣も、日本全国の遊説日程初日に夕張市に来られて、日本のモデルにしなければいけないと言っていました。

その後すべての政党に、働きかけているところです。

この三者協議の中身も、ホームページですべて公開しています。そこで議論されている課題は夕張市だけの課題ではないのです。個々具体的に見て国はどう考えるのか、総務省としてはどう考えるのかということ、他の自治体関係者にも見ていただきたいと思っています。それが、財政破綻をした夕張市が三者協議をする意義の1つに他なりません。北海道についても、夕張市の事例を通して「北海道はこうやって考えるんだな、国はこう考えるんだな」ということを残していく作業もまた必要であると思います。

実務者レベルを置いたことにも意味があります。今まで何人もの大臣が夕張市に入り、「この再生団体を何とかしなければいけない」とみんなが言いました。でも、具体的に何が変わったかと言ったら、残念ながら余り変わっていないのです。確かに政治主導も良いのですが、問題に対しての解答の選択肢を、しっかりつくるまでは役人の仕事です。「こういう課題があります、対策としては、選択肢A、B、Cがあります。Aにはメリットとデメリットとしてこういうことがあります。BやCのデメリットとメリットは、それぞれこれこれです」と明らかにしたうえで、自分の考え方としてはAだと思えますということに対して、みんなから選んでいただいた政治家が、Aか、Bか、Cかを、責任を事務方に預けることなく、自らの責任において決断する。そして、もしその決断がだめであれば潔く“首ちょんば”で切られるわけです。そういう整理がついていない状態のまま、たとえ大臣が夕張市に来て、それはリップサービスしか言えないですよ。そこで、実務者協議を絶えず繰り返しながら問題を整理し、高度な政治判断に上げていくというスキームをつくったのです。

これは毎年毎年、強制的にやっています。総務省の財務調査課長という地方交付税の調整に携わる課長が、毎年夕張市まで来るようになっておりまして、我々からは国に陳情には行きません。そうしてモデル的に夕張を再生させていこうと思います。私は、就任してまだ1年半弱ですの

で、公約の全部が全部できているわけではありません。公約の進捗状況もホームページで公開していますが、着手達成は7割程度で、残り3割はまだ全く着手すらできていない状況です。1期4年の後にいただく評価とはまちまちだとは思いますが、何とかこの地域を再生させて、皆さんにも多くのご心配をおかけしていますので、夕張市の元気な姿をいち早く皆さんにお示しできるように頑張っていきたいと思っています。

夕張を桜の名所に再生を 応援してください

最後にちょっとだけ宣伝もしたいと思います。夕張市を、日本一の桜の名所にしようという運動があります。桜を植えて名所となっている自治体は各地にありますが、夕張市の場合は家具を商う「ニトリ」という会社が応援してくれまして、2030年までに4万本を目ざし、すでに今のところ国内第2位の本数が植わっているのです。4万本が達成されると日本一になるそうです。ただ植えるのではなく、結婚をしたとか、子どもが生まれたとか、そういう記念に植樹をしていただいて、それを市民が守っていくという試みをしています。これは誰でも植えられますので、もし何かの記念に北海道、札幌に行くことがあれば、そのついでに、是非とも夕張市まで足伸ばしていただいて桜を植えていただけますとありがたいと思います。この桜が育ち、ちょうどきれいに咲くころには、必ず夕張市は再生していると思います。もうこれ以上、再生団体を出してはいけませんから、夕張市が最初で最後の再生団体であるように、そして日本国内の再生団体をなくしていかなければいけませんので、そういう意味で引き続き皆さんにも、夕張市の問題にご興味を持ち続けていただければありがたいとも思っております。私もツイッターやフェイスブック、あるいはホームページなど、さまざまところで情報を発信していますので、たまに「あいつは元気でやっているのかな」と、見ていただければ大変ありがたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。