



9784492211489



1923031018006

ISBN4-492-21148-9

C3031 ¥1800E

定価(本体1800円+税)

横浜市

中田市政の戦略と発想

改革エンジン  
フル稼働

南学  
上山信

編著

東洋経済  
211489

横浜市

中田市政の戦略と発想

改革エンジン

南学—上山信—

編著

東洋経済新報社

フル稼働

# 第 1 章

## 中田市政・改革の基本思想

中田市長は就任以来、「一年でできない改革は四年経っても実現できない」と言って、次々と改革を打ち出してきた。その方向性とスピードを実現させているものは何か。本章では、その基本思想の分析を試みる。

### 1 時代認識と都市経営の理念

中田市長の誕生は、全国に大変大きなインパクトを与えた。だがその当選は、決して「フロック（まぐれ）」ではない。綿密な政策戦略と勝つための選挙キャンペーンに基づく。市長就任後も巨大組織を戦略的に運営し、着実な改革を推進しつつある。

市長選挙で、オール与党体制の現職に挑んだのも、「閉塞状況にある今の日本、横浜市を変える」という強烈な使命感からだったという。

中田氏の行動の基本には、確固たる時代認識と改革への理念がある。建物と同じで、確固たる基礎があると構築物（政策や行政運営）は揺るぎないものになる。

さて、横浜市長選（二〇〇二（平成一四）年三月三十一日投票）を前にした当時の社会的な心理状況は、次のようなものだった。日本社会全体は閉塞感に覆われていた。バブル崩壊後、何度かの景気対策が打たれた。しかしそれも、既得権益の包囲網に吸収されるだけのような無力感があった。活力ある社会の創造にはなかなか結び付かない。誰しもが改革の必要性を口にしてはいた。だが右肩上がりの経済を前提につくられてきた社会の強固な仕組みは変わりそうもない。また、変革に向けた大きなうねりを創出し、リードできる指導者も組織も見当たらない。そこに出てきたのが中田氏だった。

### 「コーデイネート型行政を打ち出す」

二〇〇二（平成一四）年三月の横浜市長選挙については、多くの人が現職首長の四選は長過ぎると考えていた。だが主要政党は与党の地位にこだわりた。そこで現職を支持・推薦する。そんな状況下では無謀な戦いにチャレンジする人が現れなかった。当時、衆議院議員だった中田氏はその状況を打破しようと考えた。「政治家の使命」として、市長選挙の候補者擁立に動いた。ところが、有力な候補者が見当たらない。結局、自らの出馬を決断した。

そんな中田氏が、選挙で最も重視したのは、「不満や不安は感じつつも、現状にしがみつくのが最も安全」という有権者の思考パターンへの挑戦だった。そこで、「変える責任」を前面に押し立

てた。では、どのように変えるのか。これが選挙政策の柱となった。これについては、相当な時間をかけて議論をした。これこそが新しい行政運営の基本方針となるからだ。

市長選挙で打ち出したのは、「これからの行政はサービス提供を独占するのではなく、コーデイネート機能に徹する。市民にも都市運営の一端を担ってもらおう」という基本姿勢だ。現行税制の下では、横浜市の税収は漸減傾向が続く。一方、高齢化の進展により行政需要は拡大する。行政主体のサービス提供は不可能となる。そうした分析に裏付けられた考え方だ。「コーデイネート型行政」ともいえる。これは、中田氏の政治家としての感覚にぴったりフィットした。関係者全員がこの言葉に新鮮な都市経営のイメージを得て賛成した。

### かつての「安定財源」がこれからは「減少財源」に

市民にも分担を求めるという「コーデイネート型行政」の背景を、少し解説しよう。

都市部の市町村は、従来は個人住民税と固定資産税を元手とする「安定財源」を持っていた。都道府県の税収は、主に法人事業税に依存するため景気変動に大きく左右される。これに対し、市町村が依存する個人住民税収は、比較的安定している。賃金も毎年伸びており、優良な税源だった。一方、固定資産税収入も安定していた。土地価格の上昇と人口増を支える住宅建設があり、ともに拡大傾向にあった。特に横浜市は、人口の社会増が大きい。毎年数百万人が増え、税の「自然増収」の恩恵をフルに受けてきた。

ところが、一九九〇年代から土地価格が下落する。人口の社会増も減る。個人所得は伸び悩み、

高齢化でリタイア層が増加した。かつての「安定財源」は「減少財源」に変化していった。

一方、これまで流動的だった市民が定住するようになり、地域の運営に参加し始める。横浜を終のすみかとする人や、横浜生まれの横浜育ちという市民が増える。自ずと地域コミュニティが形成されてくる。それに加えて、趣味やさまざまな社会活動を通じていわば「テーマ型」のコミュニティなどもできてくる。両方でさまざまな市民活動が展開されるようになる。

以上をまとめると、こうなる。財政事情が悪化し、行政が住民に直接サービスを提供することがだんだんと難しくなる。一方で、コミュニティを核とした市民活動が活発になる。いわゆる市民参画や行政とNPOの協働などの余地が出てくる。それにつれて行政職員の役割も、事業執行者から事業コーディネーターに変化していくのである。

こうした流れに沿って中田市政は、行政と市民の役割分担を大きく見直した。これまでの供給者と受益者との関係を、パートナーシップ型に変える。行政はコーディネート機能にシフトする。その切替えを明確に打ち出した。

## 2 市民との信頼関係を築く積極的情報公開

「市民にも都市運営の一端を担っていただく」、あるいは「市民と行政とのパートナーシップ」といっても、協働関係を築くのは簡単ではない。当然のことだが、何よりも両者の間に信頼関係がなければならぬ。

これまで行政は、税金を必要な基盤整備やサービス提供に配分してきた。その基本原理は公平性と無謬性<sup>むびょうせい</sup>だった。受益者が偏らないようにする。必要性の高い事柄から公平に配分する。そこには決して間違いがあつてはならなかった。しかし実際には、さまざまな要因から、配分には偏りが生じる。手続きや配分方法にも間違いが発生した。そんな中で行政は、情報公開に及び腰になりがちだった。ややもすれば、悪いニュースの説明を避け、無意識のうちに都合の良い情報を中心に流すようになる。

このような行政の姿勢に対し市民の側は、信頼感を持ってなくなる。一九九〇年代に入ると全国各地で「市民オンズバージョン」など、行政情報の積極的公開を求める動きが活発になってきた。横浜市の場合も例外ではなかった。

### 五兆円の連帯保証人の皆さん！

中田氏は、市民の側に「行政が何かを隠している」という不信感がある限り、「市民と行政とのパートナーシップ」と言っても実効性がないと考えた。選挙期間中から行政情報の積極的な公開を訴え、実施する姿勢を打ち出した。

まず中田氏は、市民に対して「五兆円の借金の連帯保証人の皆さん」と呼びかけた。具体的な数字を挙げることで、争点が明確になった。マイナスイメージの情報でも積極的に公開していく姿勢を示して、市民との信頼関係を強固にする決意を示した。

実はこれまで、市の借金は約二兆五〇〇〇億円と説明されてきた。数字は横浜市の一般会計の起



債（借金）残高である。金額自体には間違いはない。しかし借金はこれだけではなかった。病院や大学などの特別会計、水道や交通、下水道などの企業会計の起債残高は二兆円を超えた。全ての会計の起債残高を合計すると約五兆円に上っていたのである。

特別会計や企業会計の起債残高は、インターネットなどの広報資料には公表されていた。決して「隠された数字」ではなかった。だが積極的には示されていなかった。背景には次の事情があった。特別会計と企業会計はともに、料金収入を見込みつつ、長期的には税金から補填し、借金を返す事業計画になっている。現行料金を相当に値上げしない限り、最終的には税金による負担が大きくなる。ところが料金の値上げは市民に不人気で、かつ厄介な条例改定作業を伴う。首長も議会も、そして行政も先延ばしにしておきたい。そんな事情も手伝って、行政から市民に向けて積極的に伝えられた借金の額は、一般財源分の起債残高の二兆五〇〇億円分のみとなっていた。

この矛盾に中田氏は着目した。「情報公開」の切り口から、選挙の主要争点に押し上げた。この選挙は、当初のマスコミ報道では、「高齢多選」が争点だと言われた。しかし最終段階では、「五兆円の借金と行政改革が争点」と報道されるまでになった。

## 「パニック」に

さて当選後はどうか。公約の中で真っ先に実行したのが、市長交際費の全面公開である。だが、交際費を、いつ、どこで、誰と使ったかを全面公開するのは、簡単なようで難しい。香典を廃止するといっても、何も持たずに葬儀の場に向かうのは、慣習上なかなかできない。結局、中田市長は、

香典のかわりに、横浜らしい風景をモノクロで印刷した絵はがきを持参することにした。小さなことでも本当に実行するときには、慣習への配慮や新しいアイデアが必要だった。

情報公開の効果は、市民との信頼関係を強固に築くだけにとどまらない。中田市長は市長交際費の全面公開を手始めに、全会計の市債残高、土地開発公社が所有する土地の実勢価格と簿価の乖離（一三〇〇億円の「含み損」）、向こう五年間の財政見通し、予算編成の審査過程などを次々と情報公開した。一連の情報公開は、市民に信頼感を与える目的だけでなく、市役所職員の意識改革を促すねらいもあった。彼らに政策の基本となる情報公開の必要性を自覚させる。また、公表による緊張感を持たせる効果があった。さらに、公開すると誰が見てもおかしい、ということがわかる。過去のしがらみが断ち切りやすくなった。情報公開は、将来に向けた対策を正面から考えるきっかけとなった。

これらの情報公開は、すべて記者発表によってマスコミを通じて行われた。三万三〇〇〇人（市立の小・中・高等学校の教員を加えれば約五万人）を超える大きな組織で一人ひとりの職員と情報共有するのは、マスメディアを活用するのが最も効果的だからだ。

さて、このような「情報公開の徹底」という姿勢は、当初は、市役所内に一種のパニックをもたらした。「何でもかんでも公開する」と誤解されることもあった。また、情報公開の窓口部署の担当者は連日のように「大変だね」と慰められた（担当者は「こちらは公開すると決まった情報を提供する窓口だ。大変なのはそれぞれの部署だ」と言っていたそうだが）。ともあれ、情報公開は職員一人ひとりが市民との信頼関係を築くための基礎作業だという考え方が浸透するまでには、しば

らく時間がかった。

### 3 変革は担当セクションの自覚と責任から

中田市政というと、若い市長が強力なリーダーシップを発揮し、次から次へと改革の方向を指示していく、というイメージがある。だが現実はこちらと違う。

実は、市長本人が担当者に詳細な指示を与えて改革を進めていくというトップダウンの手法は取っていない。あくまで関係部局の担当者に、当事者としての改革の方向と手法を考えさせる。自らの責任で実施していくことを見守るといふ考え方である。ただし、重要な案件はそうとは限らない。外部の専門家、有識者によるいわゆる「あり方検討会」を設置して、複数の改革メニューを提案する方式を取ることが多い。公的住宅供給、市立病院、市立大学、市営交通事業、動物園の見直しなどがそうである。「あり方検討会」では、問題点の抽出とその改革の方向のメニューを検討する。担当部局は複数の改革プランから実施できるものを選択し、実行に移す。

担当部局の意向を尊重するというスタイルの背景には、中田市長の次のような考え方があった。改革は、強制された場合はほとんど例外なく中途半端になる。当事者が自ら改革意欲を持たない限り、小手先の改善にとどまることが多い。なぜなら現場に立脚した観点からしか本物の改革は実現しないからである。

市長はそれぞれの「あり方検討会」の議論の内容の報告は常に受けている。検討が必要な課題については適宜指示を出す。検討会に「丸投げ」はしないし、担当部局に任せきりということもない。担当部局が外部の専門家の意見を聞きながら、自ら改革プランを考えるように促す。そして結論が出れば市長が先頭に立って改革を進める。

問題点がどこにあり、どうすれば解決への道筋が見えるのかは、担当部局の職員にはおおよそ見当がついている。たとえば、交通事業や病院事業の民営化については、次のような分析がある。公務員として職員を雇用する限りは、法律による身分保障と条例による給与体系に縛られる。事業収支や効率性とは無関係に年功序列型賃金が適用される。どうしても高コスト体質になる。もしも民営化し、給与体系を民間並みにすれば、経営状況は好転する。もう一つの手段は、公営事業法の趣旨を徹底させることだ。その上で経営管理責任者が給与体系を民間並みに改める。そうすれば、ただちに経営収支は改善する。形式はともかく実質においては、いずれにせよ民間化はまぬがれない。

#### すべて民営化、ではない

「中田改革イコール民営化」だと誤解されることがある。だが決して、公的なセクターの運営をすべて「民営化」という方向ではない。考え方の基本には、こういう発想がある。病院、交通、住宅、保育所、大学などは、全国を見渡してみても、民間が事業主体として活躍することの多い分野である。そんな中で、横浜市だけがどうしても市役所の丸がかえで公営としてやらなければならぬという発想を、一旦疑ってよいのではないか。

民営化のねらいは、「同じサービスならばよりコストを低く」、「同じコストであればよりサービ

ス水準を高く」という点にある。公営の非効率性はさまざまな要素に由来する。行政特有の単年度予算の仕組み、煩雑な事務手続き、固定的な人員配置、年功序列型給与体系などである。これらの制度上の問題への答えが、民間型経営、そして民営化である。これはつまり時代の変化に対応した経営形態を目指すということである。ちなみに、民営化イコール首切りというのは誤解だ。横浜市役所の改革では、人員・組織削減は退職者の不補充で対応する方針となっている。

そして、民営化への決断は、政治家である市長が行い、議会の同意を得る。

これらの事業体の赤字体質をはじめ、全ての重要課題には、そこに至るまでの過去の経緯がある。過去の政策判断の誤りによる場合もある。だが中田改革では、当時の責任を問うよりも、問題解決への前向きな努力を促す。役所の仕事は担当者がどんどん替わる。過去の責任の追及には膨大なエネルギーを必要とする。追及してみても、かえって問題の先送りを生み、解決が一層困難になるとすらある。過去の経緯や問題の所在は明らかにしつつも、前向きな解決に向かって踏み出すほうがよいのだ。

改革案をつくる際には、中田市長は「ああしろ、こうしろ」という手取り足取りの指示は出さない。しかし、「どのように改革するかを考える」ことは強く求める。スピードも求める。しばしば、こういうたとえ話をする。「引越は面倒なことだ。しかし、どうせやらざるをえないなら、ぐずぐずせずに、さっさと荷物を片付ける。そのほうが気分的にもすっきりするし、楽でしょう」。そして、いつまでも改革が始まるのを待つことはできないということも明言している。

#### 4 組織マネジメントに工夫としたたかさ

日本の自治体の首長は、住民による直接選挙で選ばれる。国政と区別し、しばしば「大統領制」だとも言われる。しかし、首長を支える政策・運営の幹部職員は、アメリカの大統領制とは違って、ポリテイカル・アポインティ（政治的指名者）ではない。

アメリカの大統領選挙では、選挙時の政策スタッフの多くが、当選直後に補佐官や閣僚になる。しかし、日本の自治体では、当選した首長を直接に補佐する幹部職員を外部から登用することは簡単にはできない仕組みになっている。少数のブレインやスタッフが「特別秘書」や「顧問」、「参与」などの役職に就いたり、選挙採用によって幹部職員になる程度である。その意味で、助役などの役所の幹部職員からではなく、役所外の出身の首長は、「落下傘で敵地に降下した」と言われることが多い。

中田市長も、まさに落下傘で降下した一人だ。そして当選後に二つの「壁」に直面した。

一つの壁は、幹部職員の能力はもろろん、名前と顔さえもほとんど知らないという現実である。もう一つの壁は人口三五〇万人、職員数三万三〇〇〇〇〇人という巨大な市役所組織の長に突然就任したということである。当然のことだが、改革は既存の組織と人員をフル活用しながら進めるしかない。しかし巨大で重い組織を、しかも初対面に近い人間関係の中でどうやって動かすのか。課題はあまりに大きかった。いかに早く市役所内部の状況を把握し、的確な運営の方向を示すのか。そし

ていかにして大組織のマネジメントを的確に進めるか。具体的な手法を考えなければならなかった。

### 参与とエンジンルームの活用

中田市長は二つの手法を取った。第一に、横浜市役所から大学教員に転出していた二人の元職員を「参与」として非常勤アドバイザーに委嘱した。第二に、庁内に改革を進める市長直結の担当組織として「エンジンルーム」を設置した。

二人の参与は、北沢猛氏（東京大学助教授）と本書の編者の南学（当時静岡文化芸術大学助教授、現在神田外語大学教授）だった。両氏は二〇年以上を横浜市役所でそれぞれ技術系、事務系の職員として勤務した。現場業務に加えて政策立案もやってきた。庁内の人的ネットワークも維持していた。内部の職員ではないが、全くの外部のアドバイザーでもないという微妙な位置にあった。就任早々の課題把握と施政方針を考える上で、絶好のポジションにあった。

二人の参与は、早速、市長と職員をつなぎ役となった。市長と同年齢の職員は、庁内のランクだと実は係長だ。「新人類」の首長の出現に幹部職員は不安を隠せない。そこで二人は、幹部職員からの質問や意見に応じ、市長が一体何を考え、どのような政策を実行しようとしているのかを、わかる範囲で解説した。一方で二人は、市長からの質問に対しても答えた。事情に詳しい職員から実情を聞く。そして答えを伝えた。この二人のインフォーマルな「つなぎ役」としての役割は、とくに就任直後には大きなものがあった。いわば、落下傘の降下地点に「クッション」を用意したのである。

トップとの強固な信頼関係の下に、外部でもなく内部でもなく、そして、一定の専門知識と経験を持つ人間が存在する意義は大きい。首長の「側近」としては、外部から登用した助役や特別秘書の事例が多くある。これらはフルタイムのライン職だ。しかしあくまでフォーマルな役割に縛られるという限界があった。その点で、非常勤参与の活用は実用的だった。中田市政だけでなく、今後の日本の自治体運営の一つのモデルになる可能性がある。

さて、市長は市政運営の最高責任者である。放っておいてもさまざまな分野の重要情報がどんどん集まってくる。市政運営上の重要課題については、日常的に報告や相談、意思決定の打診がある。市民や各種団体や機関、企業・政治家などとの面会、議会に向けての「勉強会」も分刻みの日程で組まれる。確度の高い情報によって、重要事項の見きわめ、そして判断基準や結果の予測ができる基盤が整っている。おまけに予算編成権と人事権を持っているのだから、クッションの必要性はだんだん薄れていった。やがて参与の役割は、「専門分野」に限定されるようになっていった。

### 少数精鋭の改革推進スタッフ

市長を支える存在は参与だけではない。エンジンルームの二名（当時）の力は大きかった。

自治体には、首長を支える官房機能として、企画（政策）、総務（秘書、組織、人事）、財政（予算）の各部門が設置されている。大きな自治体では、企画、総務、財政部門がそれぞれ独立組織となっていることが多い。横浜市役所もそうだった。

しかし、財政状況が厳しくなった近年は、市長に判断を求める案件が増加傾向にあった。日常的



な政策、施策判断はもちろん、中・長期的な政策判断と改革推進に向けたトップのためのサポート機能が必要になってきた。

中小自治体の場合は、首長のトップダウンの判断や指示は速やかに伝わる。サポート機能の役割はむしろ、時には恣意的になりかねないトップの判断を修正させることが期待されることもある。しかし大規模自治体では、官房各部門において縦割り構造が硬直化する傾向がある。全庁的な調整機能を持つはずの企画調整担当部署までもが、縦割り部局の寄合い所帯になる現象も見られた。

そこで設置されたのがエンジンルームだった。エンジンルームの当初の正式な組織名称は、総務局の緊急改革推進担当だった。理事級一名と課長級、係長級がそれぞれ五名、合計十一名のチームであった。少数精鋭スタッフが十分に議論し、迅速なチームプレーによって解決を図る。具体的にはまず、市長とのパイプ役として理事級を一名配置した。そして、業務に最も集中できる課長級を五名配置した。課長のサポートとして係長級を五名配置した。五名という数字は、十分なコミュニケーションを取るためには小さいチームが良いと考えたからだ。エンジンルームはカネ（予算）もヒト（人事）もない。そこで、最重要事項を決定する「都市経営戦略会議」と「都市経営執行会議」の事務局という役割を持たせた。そのことによって、全庁的な調整機能を果たすというシステム設計になった。

大規模組織の改革は、時間を区切ってトップに権限を集中させる。そして加速度をつける。なぜなら、時間がかかったり権限が分散すると、既得権の壁が一層強固になってくる。また議論を精緻に進めると、問題はいくらかでも出てくる。それらを一つひとつ解決しながら改革を進めることは

不可能だ。したがって、改革を進める主体は強大な組織機構ではだめだ。トップの意向が直接反映され、メンバー間で課題に対する共通認識を形成しやすい、少人数の組織でなければならぬ。エンジンルームは、こうしたねらいの下に設置された。

## 5 「職員への信頼」と「ショック療法」

どんなに有能で優れたトップでも、改革は一人では決して進まない。

一般に政令指定都市の規模では、事務事業の数だけでも数千に上る。役所の事業には必ず予算の裏付けがある。だから、予算の事業計画書から事業の数がおおよそわかる。横浜市役所の場合、約三〇〇〇の事業がある。これらの事業が実際にはさらに細分化され、同じ事業でも一八ある区役所で実施されることもあるので、実事業数はさらに増える。

市長がこれらの事業一つひとつについて指示を出すのは不可能だ。部局長に事業推進の権限が委譲される。さらに部局長は課長に実施の委任をする。前年とおりにする場合は、工夫はいらない。だが、改革を図るとなると、この事業のそれぞれについてさまざまなオプションが考えられる。職員一人ひとりが自らの手法をとるのかを考えなければならぬ。

こうした事情を踏まえ、中田市長は、改革がトップと職員の協働事業であることを強調する。さまざまな機会をとらえて、自分の考え方を職員に伝える。改革の必要性を訴え、また職員自らその方向を考えることを求める。電子メールを活用した「ダイレクトメッセージ」のほか、記者発表に

よりマスメディアを通じて職員に動きを伝える工夫をする。

先ほども述べたが、中田改革のアプローチは、まず最初に、職員に改革の必要性を訴えるところから始まる。その上で、必要に応じて外部の有識者の力も借りて問題解決の選択肢を示す。そして職員がその選択肢の中から自分で方向と手法を絞り込むことを求める。だが最終決断はトップ自らがやる。その後は改革に向けた行動を先頭に立って実践する。

日常的な課題については職員自らの手による改革を求める。一方、大きな課題については、職員には問題の整理と選択肢を示すところまで求める。選択の決断は、市民から直接に選挙で選ばれた政治家としての首長が行うと明言する。トップと職員の役割分担は明確だ。役人と政治家との責任分担を明確に示して実行することで、職員の意識改革が一層進むと考えている。裏を返せば職員を信頼し、職員の知識、経験、能力を最大限に発揮して改革を進めるという発想だ。

### 「衝撃の「営業停止」命令

ところが、市長と職員の間で関係ができてきた矢先の二〇〇三（平成一五）年一月半ば、横浜市役所に衝撃が走った。市長が総務局のつくった「新時代行政プラン」案に、作業中止の命令を下したのだ。市長は原案について「コスト意識が足りない。さすがは内部業務に精通しているからできたという画期的な内容になっていない」と言い出した。そして総務局に策定作業の中止、つまり「営業停止」命令を出した。一旦市長が引き取って、外部の専門家も交えて再構成するという。

早速、宮脇淳氏（北海道大学教授）を座長に、市長、副市長（助役）、参与、エンジンルーム担当理事などから構成される「検討チーム」が編成された。その下に、エンジンルームを事務局とした「ワーキンググループ」が編成された。「総務系」の職員はあえてはずされた。改革に前向きとされる幹部職員が一本釣りの形で招集された。

約一カ月半の集中討議が行われた。新しくできた「新時代行政プラン」には、予算編成や人事配置・考課の改革が含まれることになった。こうして「新時代行政プラン」の基本方向が確定すると、さらにそれを具体的に実行するためのアクションプランが検討された。そこでは予算編成は基本的に部局に任せる「枠配分」方式がとられた。財政局は個別事業の査定をしないことになった。人員配置に関しても予算と同様に部局長の裁量を認める。人事考課では部下や同僚の評価も加味する三六〇度評価を導入する。評価結果は本人にも伝え、人事部内には「異議申立て」の仕組みもつくるという内容である。

また、全ての事業・業務について、その必要性、サービス供給主体のあり方、費用対効果など、さまざまな視点から点検することになった。行政が関与する必要性や官と民の役割分担をこれまでの経緯にとらわれずに、本質的なところから再検討するという「民間度チェック」である。

これは「新時代行政プラン」に先立って策定されていた「中期政策プラン」の次の方針に沿ったものだ。すなわち、新規に展開される事業に関してはすべて、(1)行政が担当、(2)行政が主となって民間と協働で担当、(3)民間が主になって行政と協働で担当、(4)民間が担当という四つのタイプに整理をした上で取り組むというものだ。外郭団体の業務も総点検を受ける。幹部職員の自動的な天下りは廃止し、公募制も含めた役員の配置を検討することになった。

さらに、一般会計からの繰入金の多い特別会計や企業会計の事業など見直しの必要なものには、「あり方検討会」が設置されることになった。市立大学、市立病院、交通事業、住宅供給、公立保育所がその対象で、これまでの経緯にとらわれず根本的な経営改善計画が検討されることになった。

## 6 「削減・リストラ」だけでなく、将来ビジョン

「リストラ（リストラクチャリング）」という経営用語は、本来は事業構造の合理化を意味する。ところが日本では、単に削減することばかりが強調される。改革よりも削減を意味する言葉になっている。「行政改革」も同じだ。本来は意識改革や業務改善を通じて、最小の費用で最大の効果を上げる構造改革を意味する。ところがこれも、人員、組織機構の削減らし、予算ばかりに目が向けられがちだ。人員や組織機構、予算の削減は結果であって、目的ではない。

真の行政改革では、効率化だけでなく将来投資も行う。削減ばかりでは縮小均衡に陥る。士気も減退し、組織の活力も奪われるからだ。

不況で、財政状況が厳しく、「行革」が必要なきにこそ、将来のあるべき姿を示すべきだ。そして、必要な投資を行う道筋を示すことが重要だ。

すでに述べたとおり、中田市政における行政の役割はサービスを独占せず、「民の力が最大限に発揮できる社会」の基盤づくりのためのコーディネート機能を果たすことである。このためにも、将来投資が欠かせない。

具体的には、「横浜リバイバルプラン」の中で、一〇年、二〇年先を見通した都市発展の戦略を示している。これは次のような内容を含む。

- ① NPO支援のために、横浜都心部にある歴史的建造物を補修・修復し、NPO共同オフィスとして提供する（三年間の限定）。
- ② ベンチャーなどの起業のための施設や専門家の相談窓口などを整備する。
- ③ オフィスビルの誘致が停滞しているみなどみらい地区を文化と芸術の振興地域とし、構造改革特区申請などを通じた関連産業の誘致を図る。
- ④ 空洞化が懸念される京浜工業地帯を成長産業と見込まれるバイオ産業の集積地にする。
- ⑤ ホテルや交通・サービス機関とも協力して、観光振興のためのプロモーション事業を組み立てる。

そして中田市長が就任して最初の政策上の「決断」は、第3章で紹介する「歴史的建造物のNPO共同オフィスへの暫定利用」だった。

ところで、「投資」のための資金と人材はどうするか。既存の事務事業を徹底的に見直し、原資を確保するしかない。しかし、今回は財政状況が厳しいから、ひたすら人員や予算の削減を行うという短絡的方策とは大きく異なる。将来ビジョンを示し、そこに向けた投資と合理化をセットで進めることこそが真の改革である。そしてその旗振りをするのが、市長の大きな役割なのである。