

鈴木直道著「やらなきゃゼロ!—財政破綻した夕張を元気にする全国最年少市長の挑戦—」岩波ジュニア新書、岩波書店 2012年12月20日刊を読む

### やらなきゃゼロ!—若きチャレンジャー—

1. この本の題名になっている「やらなきゃゼロ!」。この言葉は常に私の頭のなかにあります。何もしなければ現状維持どころか現状をピークに縮小してしまいます。しかし一歩でも、半歩でも前進すれば、なんとかゼロからプラスになる。今の時代はこれでやっと現状維持なのかもしれません。私は市長に就任して以降、前に進むことで僅かでもプラスになる可能性があれば行動に移すことを心がけてきました。

この「やらなきゃゼロ!」の精神で、まず私が着手したのは市役所の改革でした。

2. 夕張市は財政破綻したことにより、財政の再建を最優先せざるを得ない自治体になってしまいました。財政の再建とともに、地域の再生について同時に考えていかなければならないのですが、新たな財源を確保することが極めて困難ななか、新たな可能性を創造する力が弱くなっていたのです。簡単に言えば「まちのためにこれが必要だ。しかしお金が無いからできない」ということを繰り返し、いつしか「どうせお金が無いのだから、新しいことを考えるだけ無駄」といういわゆる「思考停止状態」に職員が陥っていたのです。

3. また、夕張市役所における組織・機構にも問題がありました。どこの自治体や民間企業にも独立した企画部門があります。企業で言えば、時代のニーズに即した商品を企画・立案する。企業の業績を大きく左右する大変重要な部門です。当然のことですが「お金が無いから、新しいことは考えなくてよい」とは決してならないでしょう。むしろお金が無いからこそ、その厳しい状況のなかでなにができるのか、どうすれば新しい商品を生み出すことができるのかが求められるはずです。これは市役所でも同じことなのです。

4. さらに夕張市役所の状態をわかりやすくたとえれば、お金が1万円あれば500円のものを買うことは簡単なことかもしれません。しかし、1000円しかなくて500円のものを買う時は少し躊躇するでしょう。夕張市役所の場合は、0円で500円のものを買わなくてはならないのです。そのため、500円をどう生み出すか。500円の値段は安くならないのか。代替案はないのかなど最も考えなければならない自治体なのです。

5. しかし、その大変重要な企画部門が夕張市役所には独立して存在していなかったのです。

そこで私は市長就任直後の2011年7月、「まちづくり企画室」という独立した企画部門を新設しました。そして同室を、まちづくりにかかる施策を実現するための市長特命チームとして位置づけました。このまちづくり企画室が新設されたことで、財政部門と企画部門とで「どうすれば新しい施策を実現することができるのか」と議論する機会が生まれました。通常の組織であれば当たり前のことですが、財政部門は企画部門が実現したいという施策を財政再生計画へ反映させるための課題を整理する。企画部門は前述した通り「0円で500円のを」という発想で新しい施策を企画・立案する。お互いの立場でより良いものをと議論し、時にはぶつかり合いながらつくり上げていく。このような通常の組織であれば当たり前の組織・機構が夕張市役所には整備されていなかったのです。

6. まちづくり企画室を新設した直後、私は同室のチームとさっそく新しい施策に取り組みました。まさに「0円で500円のもの」を生み出す取り組みです。
7. 2011年10月、道央と道東をつなぐ道東自動車道(夕張―占冠間)が開通しました。高速道路を利用する人たちが増加する反面、一般道を利用する人たちが減少し、夕張市が通過自治体になってしまうという懸念がありました。そのため、私は道路を管理しているネクスコ東日本に対して「夕張については自由に高速を乗り降りできるようにしてほしい」と提案していました。目的地までの間で、途中での乗降を無料にする仕組みです。
8. 夕張で途中下車したいがお金が余計に掛かるからやめようという人たちもいます。降りなければ「ゼロ」。地域にお金は落ちません。
9. しかし、このように全国唯一の取り組みを成し遂げても、まちに魅力がなければいくら無料でも誰も夕張で降りてはくれません。
10. そこで、同じく道東自動車道が開通したことにより「通過自治体」となってしまった夕張市、むかわ町、日高町、占冠村の四つの市町村で協力して降りてもらえる魅力をつくりだそうと「ロックンロード 274」という事業を開始しました。どこの自治体もお金が無いなかで、500円でリストバンドを販売して、そのリストバンドを提示すると四市町村で計 101 店舗から優待が受けられるという事業です。
11. 優待の内容は、ランチ 20 パーセント引きや、ガソリンリッター 4 円引きなどで、このリストバンドは大変好評となりました。
12. そして、この 500 円を財源に、また次の年の事業経費を生み出していくのです。通過自治体になってしまったことは、夕張にとってマイナスですが、それをこのようなアイデアによって、少しでもプラスへと変えていく。さらに同じ課題を抱えた他の自治体とも連携をすることで、より多くの人たちを呼び込む施策が生まれました。夕張市内では 68 店舗が事業に協力してくれましたが、まちが一つになった活動という意味では、財政破綻以降初めてのものとなりました。
13. 夕張市役所にはもう一つ無い部署がありました。それは企業誘致や観光に関する仕事をしている「産業課」です。企業誘致は人口減少や財政難に苦しむ自治体にとって、雇用の拡大や税収増につながる特に力を入れて取り組むべきものです。

夕張は苫小牧港や新千歳空港まで車で 1 時間、そして札幌まで 1 時間半という地の利の良さがあります。しかし、夕張と聞くと不便なところにあるのだろうというイメージがあります。その現実とのギャップをしっかりと PR して埋めていかなければなりません。また、企業誘致のみならず交流人口を増やすためには観光にも力を入れていかなければなりません。
14. しかし、その仕事を独立して行う部署が存在していなかったため、残念ながら手つかずの状態が続いていました。そうした状況を打開するため、「やらなきゃゼロ!」の精神で産業課を新設することにしたのです。
15. 産業課を新設したことで、今まで手つかずであった企業誘致に力を入れることができました。夕張の地の利の良さと売れ残っていた工業団地 9 割引という大胆な価格を全国に PR しました。

16. 私は PR チラシを手に北海道内や首都圏を中心に企業をまわり、トップセールスを行いました。私の年齢は 31 歳。民間企業で言えばいち営業マンとして走り回ることが自然な年齢です。私は学生時代ボクシングもやっていましたので、体力には自信がありました。上京する予算もないため、プライベートで上京した際にも企業訪問をするなど知恵を出し合いながら営業活動を続けました。
17. その結果、2011 年には工業団地 2 区画の売却が決まり、2 社の企業進出が決まりました。後から聞いたのですが、北海道に 82 区画ある工業団地のうち同年で唯一売れたのが夕張の工業団地だったそうです。
18. 私が市長に就任し、3 区画あった工業団地も残すところあと 1 区画となりました。お金は無くとも足で稼ぐことはできます。2012 年の「完売」を目指して、職員とともに全国に夕張を PR していきたいと思っています。

P156 ~ 160

[コメント]

2013 年 8 月 26 日(月)に訪問した 32 歳の夕張市長、鈴木直道氏の取り組みを記した本書にはチャレンジ精神があふれている。「やらなければゼロ」、一歩も前に進まない状況は全国すべての自治体にも、1000 兆円を越える負債を抱える日本にも、また、すべての企業や公共事業にもあてはまる。

— 2013 年 9 月 4 日 林 明夫記 —