

オール与党化の地方自治は、学習と改革を放棄して、腐敗と堺市編②

久繁哲之介
地域再生プランナー

選挙と裁判で、行政の腐敗を正し、政策を縦横に連携した堺市

公務員固有の二つの病く症状でなく原因を診る

私は2016年より、大阪府堺市の「堺の魅力発信アドバイザー」を務め、職員研修を2012年と2016年に実施した。研修名は竹山修身・堺市長の意向で、2年とも「意識改革研修」である。堺市への私の研修と助言は、自治体の多くに共通する課題と解決策であり、本誌読者と共有している。

今回は、前回に指摘した「公務員固有の二つの病」を掘り下げて考察する。二つの病は、それぞれ次のような症状が表れる。

公務員の「縦割主義＝専門バカ」病は、あらゆる連携と協働を妨げる。症状の例は、市民と連携できない。役所内外の組織と連携できない。結果、役所の政策が縦横どちらにも連携できない。縦は、時系列のことで、現在の政策が、過去および次の政策と連携できない症状。横は同時期の別な政策と連携できない症状。

公務員の「市民（顧客）目線の欠如」病は、自

分を含む市民・顧客の経験・共感に基づかない（リアリティがない）「机上の空論、他都市の猿真似」を、政策（仕事をした）と錯覚してしまう症状。本稿はさまざまな事例考察を通して、政策を自分の経験に連携させる（自分の経験に基づく）重要性を説く。

原因を治す根本療法 VS 対症療法で症状の緩和

病の治療は「原因から本質的に治す根本療法」と「痛みが酷いときに限り、一時的に」症状を緩和する対症療法」の二つに分けることができる。

役所など組織および人の問題解決の方法も同じである。しかし、役所の政策＝問題解決は「根本療法を創る」面倒な仕事は避けて「対症療法を選ぶ」薬をする場合が多い。

そう、根本療法は「政策を縦横に連携させて創る」前例がない創造的な仕事なので、学習と改革が必要だ。失敗すれば、責任も問われる。

一方、対症療法は「政策間の連携は考慮せず、政策＝専門ごとの成功例＝前例から選ぶ」薬で事

務的な作業なので、学習と改革は不要。失敗しても、前例主義の役所内では、責任も問われない。

こうして、役所は対症療法な政策を前例から選び、成功例の猿真似による失敗を繰り返す。この理由として、もう一つ「地方議会のオール与党化」がある（詳細は後述）。

対症療法から根本療法への改革を象徴する政策

役所の対症療法な政策の失敗による税金浪費に、市民が「裁判を起こす」事例と「選挙で根本療法への改革を訴える新しい首長を選ぶ」事例が増えている。堺市がそうだ。

2009年、対症療法から根本療法への改革を訴えて初当選した竹山市長は、改革の一環として「意識改革研修」を位置付けている。つまり、政

表1 公務員固有の二つの病と、典型的な症状

病名	典型的な症状
「縦割主義＝専門バカ」病	連携できない
「市民（顧客）目線の欠如」病	他人の猿真似

策間の一貫性⇨連携性が縦横に強い。

読者が改革への実践と政策間連携を学べるよう、堺市の「対症療法から根本療法への改革」を象徴する、五つの政策を時系列順に解説する（表2）。

雇用と人口を奪い合う愚策⇨補助金政策の失敗

(1)は失敗した過去の対症療法な政策が、選挙と裁判の両方で市民から不適切と糾弾された「**他都市と金で雇用と人口を奪い合う愚策**」。

(2)は(1)の失敗を反省し、(1)と似た対症療法な政策が選挙の争点となる。選挙で市長交代を機に着工目前だった建設計画が中止された「**（他都市の）成功例を猿真似する愚策**」。

(3)⇨(5)は、過去の対症療法な政策の失敗とは正反対な、現在と将来の根本療法政策。時系列に(1)から順に説明していこう。

(1)⇨堺市が近年のマスコミ報道で最も名前が挙がる案件は、経営破綻したシャープに関する一連の報道の中で「シャープ工場の誘致に投じた補助金政策の失敗」だろう。報道の要旨は次の通り。

シャープの経営が行き詰まり外資傘下となったのは2016年だが、

表2 堺市の改革を象徴する五つの政策

- (1) シャープ工場誘致の補助金政策の失敗を反省
- (2) LRT（次世代型路面電車）建設の中止
- (3) さかいコミュニティサイクル政策
- (4) 観光政策と連携
- (5) 伝統産業（地元中小企業）育成政策と連携

3761億円の巨額赤字を計上した2011年度決算の時には既に、実質「死に体」といわれていた。

堺市と大阪府が巨額の補助金を投じて誘致したシャープ堺工場の稼働はその僅か2年前の2009年。後追いの報道や書籍には、住民訴訟による裁判の紹介と共に「倫理と先見の明に欠ける補助金」という指摘も多い。例えば「企業誘致の闇⇨大阪・堺市のシャープ誘致にみる問題点の分析と提言」（自治体研究社、2015年）⇨以下、同書。

住民訴訟による裁判を同書は、2009年7月に堺市民が、堺市と大阪府を相手に起こした公金支出（大阪府のシャープへの補助金262億円、堺市のシャープに対する184億円の減税）の差し止め請求と記す。

「倫理と先見の明に欠ける補助金」といわれる理由はまだある。シャープ堺工場の液晶生産ラインは、2004年に稼働したシャープ亀山工場のそれを「移管して⇨奪って」拡大したもの。移管により、亀山第一工場は2009年前半には操業停止となる。

そのシャープ亀山工場は、大阪府との誘致合戦で三重県が135億円（三重県90億円、亀山市45億円）という当時の破格な補助金で奪ったもの。

これが補助金の相場を一気に押し上げた。負けた大阪府は次の誘致競争で補助金の相場をさらに押し上げた。

二つのシャープ工場をめぐる「自治体間が金で工場を奪い合う競争」は、補助金を出す自治体側と貰う側の「先見の明と倫理の欠如」を示す。

この反省⇨教訓は、自治体が補助金を投じた「工場（雇用）の誘致競争」をやめれば済む、という話ではない。自治体はその後「人口を奪い合う競争」に補助金を投じている。

正しい反省⇨教訓の姿は、工場（雇用）や人口など減少していく資源を、自治体が金で奪い合う愚かな政策をやめることである。

LRT建設の中止が正解だった理由

シャープ堺工場への公金支出の差し止め訴訟が話題となる2009年、堺市では市長選があった。与野党が相乗りで支援する現職の木原敬介氏は落選し、竹山氏が初当選を果たす。

(2)と(5)⇨竹山市長は公約の柱に、着工目前だった「LRT（次世代型路面電車）建設の中止」と「地元の文化と中小企業の育成・活用」を掲げていた。

一方、与野党が相乗りで支援していた木原市政は、シャープ誘致やLRT建設で分かるように「公共事業や大企業に依存した、前例踏襲（成功例の猿真似）型の政策」が中心で、竹山氏の公約とは正反対である。

この正反対な構図に注目しよう。与野党の相乗りに見られる「オール与党化で地方自治は、学習放棄・改革拒絶し、腐敗」が指摘されて久しい。

オール与党化で、何をやっても反対されないし、学習と改革は拒絶できるので、次のような腐敗が起きる。まず、学習不足と癒着が原因で、市民目線が欠落した「公共事業や大企業に依存した、前例踏襲（成功例の猿真似）政策」が、他の政策と連携せずバラバラに議会承認される。そして「働き方と、意識の改革」など改革は拒絶される。

シャープ堺工場を誘致した2007年ごろ、シャープ亀山工場は「世界の亀山モデル」という冠で成功例として有名だった。堺市が「世界の亀山モデル」を猿真似して、亀山とシャープと総倒れで失敗したことは先述した。

LRTの建設を検討し始めた2000年代前半、富山市のLRTが成功例といわれ「LRTは文句なしに良い」という風潮だった。堺市はこれも猿真似しようと計画し、着工目前だった。このLRT建設を中止した竹山氏には先見の明がある。富山市のLRTは新設路線ではなく、赤字約30億円のJR富山港線が廃線されるのを阻止して、今ある資源（路線を活かす政策。だから、反対者は少ないし、投資対効果は高いので、成功しやす

い。一方、堺市が計画したLRTは新設路線。だから、投資額は嵩む。しかも、LRT計画路線は自動車の交通渋滞が激しい主要道路上だから、反対者は多い。そう、堺市は政令指定都市とはいえ、自動車社会が進んでいる。LRTを建設する政策だけでは、自動車利用者はLRTを利用しないだ

ろう。

また「交通政策は他都市の交通網と連携が必須」で後述するが、堺市内を走る6本の電車利用者も、LRTをあまり利用しないと予測できる。よって、投資対効果は低いので、成功は難しい。成功には関連する政策との連携が必須である。

街中活性化へ、自動車への依存度を下げる

(3) LRT建設の中止を表明した翌2010年9月、堺市は「さかいコミュニティサイクル」政策を始める。

コミュニティサイクルは、都市部の自治体では既に多くが実施しているので、事業主旨と他都市との違いを簡略して説明する。

駅前など主要な場所に、自転車の賃貸拠点となるサイクルポートを設ける。どのサイクルポートでも自転車は賃貸できる。利用形態は1日契約（料金は500円くらい）と、1カ月定期（料金は2000〜3000円くらい）の2種類ある。

定期の場合も、賃貸は1日ごとに完了する制度の自治体が多い。さかいコミュニティサイクルは、ここが違う。賃貸は、日をまたいで自転車を自宅へ持ち帰ってもよい。つまり、帰宅時に最寄り駅で自転車を借りて帰宅し、翌朝の通勤・通学の利用時に最寄り駅へ返却すればよい。

この制度だと、自宅―最寄り駅の往復にレンタサイクルを利用できる。

一方、他自治体のコミュニティサイクル、すな

わち賃貸を1日ごとに完了する制度では、自宅―最寄り駅の往復に徒歩以外はバスを含む自動車を使う。利便性が悪いので、自動車依存社会の現状が変わらない。これは仕方がない。なぜなら、政策立案時に「自動車への依存度を下げる」ことを目的にしていないからである。他自治体のコミュニティサイクルは、市民への利便性の提供と、放置自転車対策という二つの目的から政策立案されている。

しかし、さかいコミュニティサイクルはこの二つの目的に加え、自動車への依存度を下げることを目的としている。地方の中心市街地活性化や商店街再生は、自動車への依存度を下げることが絶対に必要だが、これを実践する地方都市はほとんどない。だから、地方の中心市街地と商店街は活性化しない。

堺市のように自転車政策と、中心市街地活性化や商店街再生という政策との連携を考えると、目的に自動車への依存度を下げること意識できる。結果、自転車政策そのものも、市民への利便性を劇的に高めつつ、他の政策とも連携できる。

さかいコミュニティサイクルは料金も安い。1日契約が300円。1カ月定期は2000円（学生は1600円とさらに安い）。堺市がコミュニティサイクル政策に注力し、他の政策と連携する目的が、あと三つある。

交通政策は他都市の交通網と連携が必須

はあまり利用しないだろう。事実、首都圏に類似の事例が千葉市の千葉都市モノレールなど幾つかある。

竹山市長は、この顧客目線も考慮して、LRT建設を中止して、さかいコミュニティサイクル政策を導入した。導入時期は、LRT建設を中止した翌年というスピード感を含め、素晴らしい政策である。

顧客目線に欠ける他都市の観光政策

(4) 第二の目的は、観光政策との連携。サイクルポートは市内全路線の駅前にある。観光者は、どの鉄道で来ても、自転車を1日300円で利用できる。

サイクルポート（レンタサイクル貸貸場所）を駅前に設置する政策は、観光者（以下、顧客）目線で考えれば、当たり前過ぎる常識である。

しかし、この「常識が通用しない」顧客目線が欠落する。観光都市が意外に多い。顧客目線が欠落する観光都市は、レンタサイクル貸貸場所を「駅から遠い観光地に設置」する。なぜか？

駅から観光地の往復移動（前者）は、地元企業のパスやタクシーに乗車させて稼がたいし、観光地内での移動（後者）は、レンタサイクルで稼がたい、という顧客目線が欠如した下心があるから。

この顧客目線が欠如した自分本位な下心は、自分以外の誰かから見ても非常識。この理由は既に本稿で説明したが、分かりますか？

堺市民が大阪市へ通勤等で、移動するとき「南北の移動と、東西の移動は、トータルで考えて、効率的な移動方法を選ぶ」。このケースも同様に、顧客は「前者と後者の移動をトータルで考えて、効率的に選ぶ」。だから、前者と後者の両方に金を散財するわけがない。結果、レンタサイクル利用はマイカー移動者の一部に限られ、収益が下がる。さらに、顧客目線が欠如する下心を露呈した観光地の評判・集客も下がり、地域が衰退する。

この地域衰退の原因も「公務員固有の二つの病」に起因する。つまり、前者（バス等）と後者（レンタサイクル）の事業は、役所の部署が違う。各部署が顧客目線の欠如からバラバラに稼ぐ「顧客に配慮できない」連携できない「下心を事業化した」。

日常と非日常、所有とシェアで、産業を活性化

(5) 第三の目的は、地元の伝統産業（中小企業）を育成・活用する政策と連携。これは、どの都市でも最も連携が必要な政策なので、私が以下に提示するアドバイスは参考になるだろう。

すなわち、地元産業の商品について「日常の利用と、趣味など非日常利用。所有とシェア（レンタル）の2軸の両面、計4市場を想定した政策」を創ろう！

堺市は自転車の世界的なリーディングカンパニーである（株シマノや（株）八田製作所を生んだ日本一の自転車産業の街）。

自転車産業は、自動車産業と共通項が多い。まず「日常の足」として1人1台「所有する市場」の大きさ。次に、観光時の一時的な利用による「レンタル市場」の大きさ。そして、部品など関連産業の裾野の広さ。恩恵は広範囲に及ぶ。最後に、趣味（ツーリング、ロードバイク）や競技（トライアスロン、レース）など「非日常の愛好者」が多く、愛好者の消費額は驚くほど高い。

そう、日常の利用なら、安い物など日常の足に使うママチャリや軽自動車という価格が安い商品で事は足りる。しかし、趣味や競技の消費額は、軽自動車の数倍。ママチャリより数十倍も高い。しかも自転車産業は、まだ両方の市場を拡大できないが故、通勤・通学や観光で使う「日常の足」として、自転車はまだ普及できない。これを実現する政策として、（自宅に持ち帰り利用できる）さかいコミュニティサイクル政策を地元に着させた後、他都市へ波及させる。

そして、シマノなど堺の自転車産業の主力商品である趣味・競技用自転車の普及。例えば、マラソンは市民レベルの競技（マラソン大会）が普及した。一方、自転車の競技はあまり普及していない。マラソンの普及は「運動不足など必要性から体験↓自然の中を走るなど楽しみ方の創造↓趣味↓仲間が増える↓競技に出る」というプロセスで進化した。堺市の自転車産業は、このプロセスごとに政策として企画できる余地が大いにある。