

自治体維新

首長インタビュー



横浜市長

林 文子 氏

はやし・ふみこ 1946年東京都生まれ。65年都立青山高校卒、東洋レーヨン(現東レ)入社。松下電器産業(現パナソニック)などを経て99年ファーレン東京(現フォルクスワーゲン東京)社長。その後、BMW東京社長、ダイエー会長兼CEO、東京日産自動車社長などを歴任。09年中田宏前市長の途中退陣に伴い横浜市長選に立候補し当選。11年から第30次地方制度調査会臨時委員。08年に米フォーチュン誌の「世界ビジネス界で最強の女性50人」に選出された。

大都市制度の見直しで奔走

人口369万人と日本最大の基礎的自治体である横浜市は、都道府県を含めても全国11位の人口規模を誇る。現在の地方自治法の枠組みでは収まらず、「新しい大都市制度」を提案している。その先頭に立っているのが林文子市長だ。政令指定都市の19市長が集まる指定都市市長会でも「特別自治市」の創設に向けた議論が活発化してきた。林市長に大阪都構想との違いや住民参加へ向けた取り組みなどを聞いた。

府県から独立すれば課題を迅速に解決

現在の地方自治法は、横浜市のような巨大都市の出現を想定していない。8割方の府県より人口が多いのに、権限と財源は制約されている。

大都市にふさわしい大都市制度がないことが問題だと考えている。横浜市のような大都市でも一般市と同じ枠組みで、一部特例的な扱いをされているにすぎない。府県を通さないとできないことが多い。例えば災害発生時の自衛隊への派遣要請は府県の権限。人口が集中している大都市で災害が起きた場合に県を通さないと派遣要請できないというのでは迅速性に欠ける。

政令指定都市は道府県に代わって多くの事務を

しているが、必要な財源が措置されていない。19指定都市が負担している経費は平成22年度(2010年度)予算で3710億円だったが、税制上措置されているのは1397億円にすぎない。残りの2313億円は持ち出しになっている。

県との役割分担があいまいだから様々な重複行政が生じている。大都市が県から独立することで役割と仕事量に見合った税財源を持てば、大都市が抱えている行政課題を迅速かつ効率的に解決できるようになる。

民間企業を経営した経験から、都市間競争に勝つにはスピード感を持った政策展開が必要だと強調する。

仙台市の奥山恵美子市長とも話したが、東日本

大震災の被災地支援では指定都市が大きな力を発揮した。がれきの処理などは日ごろ、国や県がやっているわけではない。基礎自治体に一番スキルがある。指定都市は普段から廃棄物を自分たちで処分している。現場を持っている基礎自治体は日常的に様々な事務を行っており、任せてほしい。

今の地方自治制度は中央集権国家の維持を前提に、全国画一的な制度として成立した。高度成長期には有効で威力を発揮していたが、今は社会経済がグローバル化し、都市間で競争する時代に突入している。スピード感を持った政策展開が重要だ。全国画一的な地方自治制度では都市の魅力を発揮できず、世界の中で取り残される。

住民参加の場をつくり区に分権

「市が大きすぎ住民との距離が遠い」との指摘を意識し、住民自治の拡大には前向きだ。しかし、大阪都構想が示すような市の分割は明確に否定する。

地域ニーズを行政に反映させ、市民の直接参加を拡充するようがんばっている。横浜市が2010年5月に策定した「新たな大都市制度創設の基本的考え方」のなかで、18区への分権と機能強化を推進するとうたっている。区における住民参加の機会を充実させ、地域の拠点となる組織を住民の発意で置くことができるようにしている。

区には独自の予算を与えている。なるべく区長に権限を落としていこうと動いている。予算を配分して、独自で地域に根ざした政策をやってもらうため任せている。待機児童対策も今まではこども青少年局だけでやっていたが、区長に責任と権限を持ってもらった。各区で土地探しをし、保育園を新設したりマンションの部屋を借りて保育室をつくったり、18区の区長にリーダーシップを発揮してもらった。

大阪府や新潟県が主張している都構想は、二重行政の解消という点では横浜市の主張と一致する。少し違うのは、大阪都構想が指定都市を解体



泉区には地域協議会ができ、住民参加が進んでいる

して府県に権限と財源を集めようとしている点だ。これは地方分権の考え方に反する。横浜市では分割によって大都市の力をそぐようなことは考えられない。企業経営でも今は合従連衡や合併でスケールメリットを利用している。公選制を否定するわけではないが、絶対必要とは思っていない。公選制にして価値観の違う首長が（何人も）できるのがいいのか。

道州制になっても傘下には入らない

都道府県がいらないと主張しているわけではない。広域調整の必要性を強調し、神奈川県黒岩祐治知事も良好な関係を保っているという。

国の出先機関の事務・権限については、真に国が行うべき業務を除いては、指定都市に一元的に移譲していただきたい。今年3月、市内4カ所のハローワークを市に移管してほしいと内閣府と厚生労働省にお願いした。国の出先機関の受け皿を広域連合にすると、各自治体の権限ではなくなってしまう。住民の目が届きにくくなったり、各地域の独自性が発揮しにくくなったりする。

道州制が導入されても道州からは独立し、道州の下には入らない。道州制は広域的に連携していくわけで、県の枠組みをはずせば我々は県と同じレベルで事務事業ができる。道州とは水平連携だ。

神奈川県は人口900万人のうち580万人が政令指定都市3市の住民だが、そのほかに市町村があ

る。その人たちと広域で連携しなければならず、県知事には全体を見渡してコーディネートしていただきたい。我々の願いは県の繁栄で、大都市として独立しても周辺の地域に水平配分する。県知事は重要なポジションだ。

（対立している大阪府と大阪市は）なぜ話し合いをしないのか。追及しあうのではなく、大人の政治をやってもらいたい。対立しているだけでは不毛だ。神奈川の県民、市民が何を望んでいるかと言えば、県と市が協調して県全体を良くしてほしいということだ。

首長のカリスマでリーダーシップを取れる時代は終わっている。価値観が多様化しているから。私はチームでやるべきだという考えだから、横浜市役所もチームだ。県とはお互いにいいところを集めて強みを出し合い、弱みは補完すべきだ。

■ 横浜方式のプライマリーバランスは黒字維持

あまり民間出身であることを前面に出さないが、細かい運営では企業経営を意識している。

経営者を長くやっていたから財政健全化なんて当たり前で、行財政改革は日々やっていく。経済界にいれば四半期ごとにPDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）を回しながらやっている。役所はそういう意識が薄く、クォーター（四半期）ごとという感じが無い。

横浜市では予算をつけても、PDCAを回して活性化する。四半期やってこれは違うというのがあれば、軌道修正すればいい。最後まで行って、終わったらだめでしたというのはなくしたい。イベントでも私自身が実行委員長をやってPDCAサイクルを回している。横浜トリエンナーレは15万人が集客目標だったが、経営感覚を持ち込んだから33万人を超えた。

行政の世界は利潤を追求するのではないと言うが、政策にお金をかけるというのは投資だ。リターンは何かというと、集客によって千客万来の都市にしてお金が落ちることだ。市内の商店や企業が

潤う。

財政健全化路線を堅持しつつ、震災・円高という非常事態を受けてそのペースは少し落とすようだ。

市税収入は当分増加が見込めない。一方で待機児童対策や観光、低炭素社会の実現、スマートシティプロジェクトをやるにはお金がかかる。耐震化もしなければいけない。選択と集中は進め、役所の無駄は徹底的に省いている。仕事改革室を設けて去年は、ムダを80億円切り詰めた。

私は公約で市債の発行を抑制すると言ったが、公共施設の耐震化は待ったなしだ。必要であれば震災前に設定した中期4か年計画を超える市債の活用も検討しなければならない。

一定の財政規律は守る。その年度の市債の発行額を元金償還額の範囲内に抑える“横浜方式”のプライマリーバランスは黒字を維持する。国は国債発行額を元金償還と利払いの範囲内に抑えるのが目標だから、利払い分だけ市より緩い。

中長期で投資しなければならないものを惜しむと経済はシュリンクする。私も再生事業をやってきたから、一番簡単なのは経費カット、人を切ることだとわかっている。コストカットをすれば収支のバランスは取れる。だが、それでは芽の出た事業がダメになったり、経済成長を抑え込んだり、子どもたちの教育に不安を与えたり、医療で患者に迷惑をかけたりしてしまう。

インタビューから▶▶

物腰は穏やかでインタビューの内容にも賛同できる部分が多かったが、事務方が作ったと思われるメモを読んでいたのは気になった。会議後などの記者の「ぶら下がり」でも、微妙なテーマについては言質を取られないよう言葉を選ぶ安全運転ぶり。そろそろ自分の意見を前面に出し、他の首長や国の政策責任者と正面からやりあってはどうか。目立たないが、横浜市が抱える膨大な不良資産の処理に道筋をつけつつある点は評価したい。人件費カットに否定的だったのは、ダイエーなどでの自身の経験から来るのだろう。（主任研究員 磯道 真）