

# 自治体維新

首長インタビュー



北海道 森町長

## 佐藤 克男 氏

さとう・かつお 1949年北海道森町生まれ。68年道立森高校卒、東京・中央区の建電社入社。78年に湘南オートメーションを設立し代表取締役就任。女性用トイレ自動洗浄器「シャワーロボ」や歌碑の前に立つと歌が流れる「オートサウンドシステム」などを商品化した。二度の参院選落選や会社の倒産を経て2002年、太陽光発電を手がける太陽ハウスを設立。08年に森町長選に出馬して当選し、現在1期目。率先垂範を旨とし、作詞家としても活動している。

## 行財政改革を推進、議会との対立もいとわず

駅弁の「いかめし」で知られる北海道森町は魚介類や農畜産物に恵まれ、駒ヶ岳や大沼など観光資源も豊富だ。それでいて「町は廃れている」という意識が町民に広がり、財政も悪化していた。この町に2008年、神奈川県でベンチャー企業を経営していた佐藤克男氏が町長として乗り込んできた。地元出身ながら故郷へ戻るのは40年ぶりという「よそ者」は、職員に意識改革を迫り、給与や住民サービスをカットして財政を再建。一方で人が集まるイベントを仕掛け、地元の産品を東京などで売り歩く。議会と対立しながらも民間の手法を大胆に取り入れた改革はどのようなものなのか。

### 人件費カットし、基金積み立て

急激な変化を嫌う官の世界で、短期間のうちに成果を上げるのは容易でない。職員や議員の既得権に踏み込む場合はなおさらだ。ギリシャを見ればわかるように、財政が危機的な状況にあっても改革は簡単に進むものではない。佐藤氏はこの常識を打ち破った。

私が町長になるまでは毎年、5億円前後の赤字だった。町長に就任したとき3年で10億円の財政調整基金を積み立てると宣言した。まず無理だと言われたが、2年で約10億円の基金を積み立

てた。町民の皆さんには福祉を見直して我慢していただき、納入業者には民間向けの価格まで下げてもらった。工事も特に安くする必要はないが、民間でやる値段にしてくれとお願いした。

借入金返済後の歳出に占める人件費の比率は40%を超えていた。これは異常だ。財政を苦しめているのは職員の給与が一番の原因だと分析したが、職員から出てきた削減幅は3%や5%。これでは焼け石に水だ。改革は最初に痛みをドンと感じるべきで、ジワジワやられるともっと大変な思いをする。給料は固定ではなく、世の中の変化によって変わっていくものだとは何度も話した。最終的に管理職は15%、一般職員は10%の削減を

強くお願いした。

期限を切らないと光明が見えないから3年間と  
いうことでお願いした。3年後にすべて元に戻す  
とは限らないが、3年の期限が終わる来年4月か  
らどうするかは今考えている。まだ予断を許さな  
い時期なので町長の25%、副町長と教育長の  
20%カットは元に戻さない。

職員の意識改革のために朝礼を導入した。給  
与カットでは最終的に労組の協力を得られた  
が、議会対策では多くの改革派首長同様、苦労  
している。実際、議会は2009年度に続き2010  
年度決算を不認定とした。

議会とは軋轢<sup>あつれき</sup>がある。議員報酬のカットを求め  
たら、「6～7%」と言ってきた。職員に10～  
15%の給与削減を求めているのだから、それは  
ありえない。最低でも20%をお願いした。議員  
数も22人と人口1万8000人にしては多すぎた。  
人口28万人の函館市が30人だ。姉妹都市でうち  
より人口が少し多い静岡県森町と同じ12人にし  
てもらいたいと昨年4月、議長に文書で要望した。  
ところが7月になっても全く応答がないから、町  
民の意見を聞こうと8月に広報と一緒にアンケート  
を配った。2割の回答があり、その80%は「町  
長の意見に賛成」、15%は「反対」、5%は「ど  
ちらでもない」という内容だった。

議会は当初、議員数を18人にしようとしてい  
たが、16人になった。一応の成果はあった。議  
員報酬カットは7.7%にとどまったが。何も抵抗  
がないまま改革が進むことはありえないと思っ  
ており、考えていた範囲内だ。

福祉サービスはよその町とほぼ同じ水準まで下  
げた。例えば敬老の日に、80歳以上の人には1万  
円渡していた（がやめた）。80歳を過ぎた人にタ  
クシー券を年に何枚か渡す「福祉タクシー」も、  
お年寄りから「私たちはいいから若い人に使って  
くれ」と言われ廃止した。

自治体も収益事業をやるべきだと思っている。  
稼がないとこれからの自治体は成り立たない。う  
ちの町は水産加工などいい産品が多いが、販売が



12月までの毎月第1日曜日には魚介類や農産物などの特産品を販売する「食KING市」が開かれている

苦手でチャンネルも持っていない。インターネッ  
トで売るにしても、できる人があまりいない。役  
場にはそこそこネットに詳しい人がいるので、外  
部の手も借りて「ミニ楽天」を作って全国に展開  
したい。そうすれば沖縄でも九州でも、場合によ  
っては外国にも販売できる。

大事なのは付加価値を高めることだ。今年の8  
月に（高級果物店の）新宿高野に町で採れるとう  
もろこしを置いてもらった。完全無農薬、完全有  
機栽培のため生で食べられ、ブランド名は「なま  
かじり」とした。1本300円だったが、東北地方  
の1本120円のものより早く売り切れた。私が町  
長になってから5つの商標登録をしている。

## 庁舎は新築せず100年もたせる

役所はすぐにハコモノをつくりたがるが、佐  
藤町長の方針はそうした考え方とは対極にある。

私は収益事業をやっても第3セクターはつくら  
ない。庁舎は（建設から）40年たつが100年もた  
せる。そのためにどういうメンテナンスをすれば  
いいか、専門のコンサルタントに調査してもら  
う。学校や庁舎、公民館は100年もたせ、新築はしな  
い。全部町民の負担だから、大事に使う。

国がどうあれ、我々はしたたかに生きていかな  
ければならない。そのためには1億円でもいいか  
ら毎年お金を残す。予定していた事業をやめると  
いうことも当然あるし、職員の給与を下げるとい  
うこともある。国に何とかしてくれと言っても国は

応じられなくなってきた。港湾も整備する予定だったが、前原（誠司）さんが（国土交通）大臣のときになくなった。一応陳情はしたが、今すぐ港を直さなくてはならないというわけではない。やらなくてもいい事業はたくさんある。どうしたらお金をかけないでやっていけるのかを考えて実行するのが自治体のあるべき姿だと思っている。

### 職員を褒め、クレームから学ぶ

改革が成功しているのは、職員の意識改革を進め、力をうまく引き出したことにある。

（意識改革のポイントは）たった1つ、褒めることだ。ちょっと良くても褒める。（職員の）電話の受け方は、僕が満足するまでに3年かかった。そのくらい意識改革は難しい。でも少しでもいいことがあったらすぐに褒める。悪いところは見て見ないふりをする。町民から「職員が親切にしてくれた」という手紙が来たら、すぐ全職員に回す。

初登庁した日の12時に全職員に訓示した。「あなたたち、本当に評判が悪いよ。町民・住民と思っているだろうが、そうではなくお客さまだ。だから笑顔で接するように」と。「彼らから給料をもらっているのだから、すぐに『ありがとうございます』だ」と言ったら、1時間後に業者の人が来た時にはもう対応が変わっていた。就任1週間で良い情報がたくさん入ってきたので、そのたびに褒めた。職員をほとんど怒らない。怒るよりじっくりやる。

職員がついてくるのは率先垂範が徹底しているからだろう。しかも「町民主権」はぶれない。

営業では直接物を売りに行くし、（町民から）クレームがきて職員が困ると全部私が処理する。職員には、絶対に握りつぶすなど言っている。クレームを隠したら許さないと。クレームほどその職場をよくするものはない。クレームから学ぶことは多い。最近は役場がお客さまの言うとおりにやるから、クレームまで至ることは少なくなった。

例えば町営墓地の水汲み場を増やしてくれという要望があった。前は断っていたが、断るから問題になる。大してお金はかからないのだからやればいい。



担当の課長は「30mぐらい先に作ったのに、だんだんのさぼってくるな」と言う。僕が現場を見に行くと、あそこまで作ったのならなぜ延ばさないのかという状況だった。「俺だって怒るよ」と伝えたら次の日にはできていた。これは（役所の）すごいところだ。

「町民主権」という言葉は、我々は町民のために仕事しているという程度で深い意味はない。企業の「お客様第一主義」と同じだ。今ある枠の中でお金をかけずにベストを尽くす。

行き過ぎた福祉は良くない。我々の子や孫のためにどういうことができるかが大切だ。今の我々は恵まれすぎている。高校生には「東京や札幌にあこがれるだろうが森町ほどいいところはない」と言っている。東京ではアパート代が最低でも7万円かかりお金が残らない。東京に行ったら車も買えない。地方の方が恵まれている。

自分の町のすばらしさに、ほとんどの人は気づいていない。僕の仕事は森町をたくさんの人に知らせること。去年は30回行った講演を今年は50回する。講演すると、森町に行ってみたくてくれる。

#### インタビューから▶▶

国政選挙で落選したり経営していた企業を倒産させたりと、経歴からはやや危なっかしい印象を受けるが、会ってみると地に足のついた“経営者”だった。住民や職員・議員が嫌がることでも地域のため、将来のために必要だと考えれば実行する。その姿勢は全国の首長が見習うべきものだ。とりわけ「庁舎を100年もたせる」という部分には最も共感を覚えた。選挙で土建業界の票を当てにしている政治家には決して言えないセリフを、さらりと口にした。

（主任研究員 磯道 真）