

希望の政治

都民ファーストの会講義録

小池百合子 編著

希望の塾 塾長

590

中公新書ラクレ



希望の政治

小池百合子 編著

中公新書ラクレ

590



9784121505903



1921231007608

ISBN978-4-12-150590-3

C1231 ¥760E

定価 本体 760円+税

行政に経営の概念を

上山信一（慶應義塾大学総合政策学部教授）

私は、都庁の顧問、そして都政改革本部の特別顧問として「東京大改革」に挑んでいます。都政改革本部の外部委員は特別顧問が10人、特別参与が3人いますが、私はその統括役を拝命しています。知事への助言のほか、職員とともに各局の政策や業務の評価・見直しをしています。

就任当初、すぐに取り組んだのが、五輪の開催費用問題でした。小池知事は、選挙中から「2兆、3兆もかかっていいのか」と問題提起していました。しかし、担当部署にヒアリングをすると「開催都市協約は、IOC（国際オリンピック委員会）との守秘義務があつて見せられません」と拒否。小池知事が直接「協約文書を知事室に持ってきてください」と言つてはじめて資料を手にする

ことができず状況でした。あの頃の都職員は、IOCと組織委員会のほうばかり見ていました。情報公開やコストに対する意識も希薄で、都民目線でオリンピックを考えていたとは言えなかったのです。

情報公開は改革の出発点

いろいろ調べていくうちに、五輪というものは下手をすればいくらでも費用がかかる。最悪の場合、3兆円かかってもおかしくないとわかりました。五輪は都の外部団体の東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下、「組織委」）が開催主体です。組織委は公益財団法人なので、都庁には開催費などの予算を管理する権限がない。それにもかかわらず開催都市協約では赤字は全て都が負担する約束なのです。いびつな関係で、組織委と話し合ってもラチがあかない。そこで無駄使いのリスクを広く内外に情報公開し、世論に訴えることにしました。

まず、調査チームの報告書で、開催費用が実は3兆円かかるかもしれないと発信しました。するとIOCが即座に反応してくれました。もともとIOCは予算のカットが必要だと言っていたのです。あまり負担が大きくなると、各国の住民が五輪開催に反対し、今後、招致都市が限られることを恐れていました。国内でも関心が高まり、予算については組織委、都、IOC、国の四者で協議する体制ができました。また、都の施設の建設費を見直し、400億円削ることができました。

この件では、正しいことをきちんと情報発信していけば、世間はサポートしてくれることがわかりました。小池都政の根本には「情報公開の徹底」があります。公共の仕事では情報を公開することでチェックが働く。この方針の大切さを痛感しました。

行政に経営の概念を持ち込み、定着させる

私の専門は「行政経営」、すなわち行政に経営の考え方を入れ、組織の行動の原理に浸透させることです。目標はもちろん小池知事の改革三原則である「都民ファースト」「ワイズ・スペンディング（賢い支出）」であり、それを後押しするために「情報公開」を使います。

都政改革本部では今、「見える化改革」に取り組んでいます。そこでは事業を担当する各局に都民目線の問いを発して、生産性データや出費の根拠を出してもらおう。さらにそれらを他県や民間と比較して課題を洗い出します。これは「行政評価」と呼ばれる手法です。出てきた数字はグラフでわかりやすく「見える化」し、情報公開します。すると政策の見直しや効率改善に向けた動きが始まります。

「行政評価」「行政経営」という言葉は1990年代の終わりに私が著書の中で使い始めましたが、20年前の役所ではいろいろ反発がありました。中には「経営」といえば金儲けだ、役所には関係ない、神聖な行政の現場に持ち込むではないとすら言う人もいました。『「行政評価」の時代』という本を98年

に書いた時にも、出版社の方に「お上がやっていることを評価するというのは違和感がありますね」と言われたものです。

日本では、行政現場で経営というものがあまりにも意識されてこなかった。チェックも甘かった。それが国と地方の途方もない借金につながったのです。行政評価は、そこにメスを入れて健全化する手法として全国で普及し、国の法律でも義務付けられました。

東京が持続可能な発展をするには

私は、21世紀は「都市の時代」になると思っています。19世紀は列強が軍事力で領土を争った。やがて20世紀は各国がGDPで競い合った。今後は都市が主役となりますが、どれだけ持続可能な都市を作り上げられるかが勝負です。人口が集中する巨大な地域の繁栄を持続させていくのは大変です。だから国家戦略よりも、東京や大阪がニューヨーク、ロンドン、パリ、上海のような世界

の大都市と競い合いながら発展できるような戦略、つまり都市戦略が大切です。過去20年間の1人当たりの県民所得を見ると、東京はずっと450万円ほどで全国トップです。一方、大阪などいくつかの都市は下降傾向です。この10年ほど私は大阪府・大阪市特別顧問として改革をプロデュースしてきましたが、とても厳しい。住民の収入が大幅に減ると、行政ニーズは増える。しかし税金も減ります。限られた財源のもと、予算にも政策にも優先順位をつける必要に迫られるのです。だから橋下徹さんのようなリーダーが求められ、地下鉄、バスなどの民営化が決まり、府と市の統合の動きにまでつながった。そして2008年からの10年ほどで大阪はずいぶんよくなりました。改革の手法はそれぞれ異なりますが、大都市はどれもこれから都市戦略と改革が必要になります。東京はどうでしょう。これまでのところ一人勝ちでした。予算も13兆円とスウェーデン一国並みに大きい。しかし、高齢化が進み、人口も2025年から減り始めます。今から五輪後を見据えた東京の都市戦略が必要なのです。

偶然の上に成り立つ日本の繁栄

日本は福祉や医療、教育がちゃんとしている。犯罪が少なく、平均寿命も長く安定した社会を実現しています。しかし、ここに至るまでの道筋は、偶然による要素も多いのです。まず、日米安保体制下で軍事費がとてもなく済みました。自由貿易体制になって、戦前のように食料や燃料の入手の苦勞がなくなりました。戦争でアメリカに負けたおかげで、アメリカの傘下での経済的な繁栄が実現できたのです。

一方で国内では、低負担・低福祉を選択しました。企業人は終身雇用制で企業年金まであり、会社が面倒を見てくれて、老後は安泰でした。地方でも、国の補助金や公共事業で政府が地方にお金を流し、仕事が生まれました。そして地方は人材と米を都会に供給しました。輸出で稼いだお金が国内をうまく回りました。全国民が恵まれていたわけではないものの、税金は安く、軍事費も少なくて済む巧みなビジネスモデルができました。

しかし、近年は少子高齢化が進んでいます。世界経済も、保護主義化がどんどん進んでいます。多くの国民は将来が不安で貯金ばかりするようになりました。かつての成功モデルが時代に合わなくなったのです。トランプ政権に象徴されるように、今後、先進各国は法人税を減税するでしょう。世界的に法人税が下がる傾向になると、現在、税収の34%を法人税収に依存する東京都のような自治体の財政は厳しくなります。一方で高齢化が進み、医療、福祉などの財政負担は確実に増えます。しかしこれらはセーフティネットなので、削減はできません。したがって財政は硬直化していきます。

節約から経営へ

今後、財源が足りなくなったら、東京都はどうするのか。従来の行政改革は、ひたすら毎年の予算を削ることに終始してきました。しかし、それには限界が

あります。着目すべきは、資産の有効活用です。東京都の資産は、住民1人当たりで見ると、ニューヨークやロンドンの倍以上あります。保有する建物や土地、インフラ資産が多々あります。都は地下鉄、バス、水道、病院のほか発電所まで持っています。しかも、これらの事業の多くは公務員による直営です。2017年、大阪市は地下鉄、バスの民営化を決めました。JRやNTTのように、一般には民営化でサービスと効率はよくなります。新会社は税金も納めてくれます。しかし都はなまじ税収が豊かなだけに、こうした資産を抱え込んだままにするか、あるいは気前よく売却してきました。卸売市場の場合も、神田市場を売り、今度はなんと築地を売ろうとしていました。しかし都市部の土地は有効利用すれば賃料が継続的に入ります。都庁の各局や外郭団体は、将来、業務で必要になるという理由で資産を抱え込んでいます。これらは、全庁的視点から見直し、売らずに都民のために活用するべきです。

議会改革が大きな課題

さて、東京都の最大の改革課題は、実は都議会です。議員提案の条例がほとんどなく、情報公開も不十分です。小池知事は就任直後から自らの報酬を半減し、改革への決意を示しています。議会にも改革を迫り、議員報酬は2割削減しました。今後も議会の改革に向けた知事の努力が続くでしょう。

東京は超高齢化社会に合わせ、街と行政のあり方を大きく変えていかねばなりません。民間では当たり前の「経営」を都政に注入し、議会はオープンに情報公開しながら議論を戦わせる場に変える。東京大改革の成否はこれら次第です。小池知事の東京大改革が、21世紀の日本、そして世界の都市戦略のお手本になるよう、私も頑張っていきたいと思えます。

上山信一（うえやま・しんいち）

1957年、大阪府出身。京都大学法学部、米プリンストン大学大学院修了。旧運輸省勤務後、マッキンゼー共同経営者、米ジョージタウン大学研究教授等を経て、2007年より現職。企業戦略、行政改革、美術館経営など幅広いジャンルで活躍。東京都顧問、都政改革本部特別顧問、大阪府・大阪市特別顧問、愛知県政策顧問、新潟市政策改革本部統括などを兼務。各地で行政改革と地域再生のアドバイザーを務める。著書に『行政の経営分析』『政策連携』の時代』『改革力』など。

第3章

都市を デザインする





ラクレとは…la clef=フランス語で「鍵」の意味です。
情報が氾濫するいま、時代を読み解き指針を示す
「知識の鍵」を提供します。

中公新書ラクレ
590

希望の政治

都民ファーストの会議義録

2017年8月10日発行

編著者…小池百合子

発行者…大橋善光

発行所…中央公論新社

〒100-8152 東京都千代田区大手町1-7-1

電話…販売 03-5299-1730 編集 03-5299-1870

URL <http://www.chuko.co.jp/>

本文印刷…三晃印刷

カバー印刷…大熊整美堂

製本…小泉製本

©2017 Yuriko KOIKE

Published by CHUOKORON-SHINSHA, INC.

Printed in Japan ISBN978-4-12-150590-3 C1231

定価はカバーに表示してあります。落丁本・乱丁本はお手数ですが小社
販売部宛にお送りください。送料小社負担にてお取り替えいたします。
本書の無断複製（コピー）は著作権法上での例外を除き禁じられています。

また、代行業者等に依頼してスキャンやデジタル化することは、
たとえ個人や家庭内の利用を目的とする場合でも著作権法違反です。

ある都議は、逆算しつつ、1年ごとの計画を練ればよいのです。

1年目は、都政を全体で見渡し、誰が、どのような責任を負っているかを熟知する期間。

2年目は、都政の中から、自分が必ずやり遂げたい的を絞り、計画を立て、種を蒔く期間。

3年目は、そのテーマに磨きをかける期間。

4年目には、テーマに応じ、「〇〇のAさん」と呼ばれるくらい、得意な分野をきわめる期間。

これだけ世の中が日進月歩で激変する時代にあつて、4年間というのは、適度によりスパンでしよう。

彼ら彼女ら「希望の塾」出身者による新しい東京が、都民の皆さんに納得していただけるようになれば幸いです。