

地方の公共事業を考える

開倫塾

塾長 林 明夫

Q：公共事業はなぜうまくいかないと考えますか。

A：（林明夫・以下略）非常に言いにくいことだが、公共事業の担い手に問題があるからです。具体的に言うと、事業をするには、大きく分けて二種類の担い手が必要です。一つは経営を担う人。もう一つは実務を担当する人。公共事業については経営担当者と実務担当者の双方に根本的な問題があります。

Q：どんな問題ですか。

A：「経営担当者の名目上のトップ」は各地方自治体の責任者つまり、知事や市町村長である場合が多い。この方々は、有権者によって選挙で選ばれるわけですから、政治家としては優れていると思われませんが経営者として能力があるとは限らない。首長選挙に出る人は官僚や議員出身の方が多く、経営というものを全く知らない場合が多いとさえ言えるからです。そんな人が、名目上のトップなのが地方の公共事業。

では、実際の公共事業の経営に当たる人は誰かと言えば現職の役人か、以前は役人で「天下り」をしてきた人がほとんどと言えます。現職の役人や、元役人で「天下り」をした人に実際の公共事業の経営能力があるかと言えば無に等しい。

このように、地方公共事業の「名目上の経営に当たる」人や元役人で「天下り」をした人で「実際の経営に当たる」人は、両方とも経営者としての能力は無に等しい。

これに加えて、「実務を担当する人」も役人か、元役人で「天下り」をした人が多い。役人には「失業」という概念がないため、「競争」という概念や「労働生産性」という概念も無いに等しい人が多い。きのうのように今日が来て、今日のように明日が来るのは当たり前と思っている人が大部分。

Q：「経営」能力のない経営者と、「失業」や「競争」、「労働生産性」という概念すらもない実務担当者が担う「地方の公共事業」はどうなりますか。

A：答えは簡単で、いくら「補助金」をつぎ込んでも、決して黒字にはならず、どんどんと「赤字」をつみ重ねる「地方公共事業」がほとんどとなる。その結果、年間の予算規模よりも借金の方が多い地方公共団体となってしまふ。

Q：民間ですと、売上よりも借金が多ければ、お金を貸して下さる金融機関も少なく、返済することができず、倒産となってしまいますよね。

A：日本の企業経営者は、会社が金融機関からお金をお借りするときには、個人名で連帯保証をします。会社で借金が返せなければ、個人の財産をもって返済をさせて頂く。そこで、日本の経営者は借金の返済のために、どんなに苦しくとも365日、夜眠っている時でさえも会社の経営のことを考

え、創意工夫をこらす。又、民間の実務担当者は、会社の業績が上がらなければ、ボーナスは減らされ、毎月の給与も出ない、倒産をして経営者が負債額を保証しきれなければ、失業をしてしまうことを、知っています。人より高い収入があれば、人より以上の働きをしなければならぬことも知っています。今やっている仕事も、他社でもっと上手にやれば、今のお客様は根こそぎ来月からうばい取られてしまう。競争に負ければ、失業すらすることも熟知しています。

だから、きのうよりは今日、今日よりは明日、少しでもよいサービスやよい製品を、他社よりも少しでも安く出し競争力をつけるように、一年中創意工夫をこらすことになる。これが民間の実務担当者。

会社の借金に個人保証をしている経営者は、365日創意工夫をこらし経営に当たり、他社との競争に負ければ破産することが判っている実務担当者も、毎日の仕事を年がら年中「改善」〈カイゼン〉しつづける。これではじめて競争力がつき労働生産性が上がり、生活に必要な待遇が確保される。これが民間。

Q：役人が経営や実務の担い手である地方の公共事業の仕事の仕方と、民間とでは随分ちがうものですね。

A：役人や元役人の「天下り」の人は、自治体に借金があっても何とも思わない。何とも思わないから、役所が古くなると、又借金を重ねておどろくほど立派な建物を建てる。自分が借金を返すときの保証人になっている訳ではないので、いくら借金だらけの自治体でも新しい借金をすることを何とも思わない。

「地方の公共事業」は、「赤字」が当たり前とはじめから思っている。「補助金」はもらって当然、「補助金」をドクドクつぎ込んでも「赤字」は当然、やむなしと思っているのが、役人。

つきつめて言えば、年間の収入よりも借金の方が多い、返済しきれない借入金つまり地方財政の破綻(はたん)の原因は経営担当の役人の経営能力のなさ、実務担当の役人「天下り」の元役人の失業概念のなさ、競争意識のなさからきていけると言える。

Q：では、どうしたらいいですか。

A：経営能力のある人に経営をさせることが最大のポイント。「役人」や「役人出身の天下りの人」にも経営能力があるのではとお考えになることなかれ。民間で経営を5年以上したことがない人は、経営能力はないと言える。単なる思いつきやアイデアだけで、経営ができるかといえば断じて「ノー」だ。お客様をどう集めようか、社員をどう採用してどう教育しようか、幹部社員の能力をどう高めようか、部下を指導させようか、本当にお客様に買って頂けるサービスや製品とは一体何か。どうそれを販売したらよいのか。毎日、毎日の資金をどう処理し、危機をどう乗り越えるか。5年後、10年後を見すえた上で、来年いや来月どのような改善をしたらよいのか。

このような内容を365日、夜も眠らないで5年以上考え続け、次から次に手を打ち続けて初めて成り立つのが民間の会社だ。役人や天下りの元役人にこのような能力があるのか。

たまたま役人である一定の地位についたからというそれだけの理由で、地方の公共事業の経営の担い手にしたら、危険この上ない。出てくるのは、単なる思いつきにすぎないから、打つ手、打つ手がすべて失敗。どんなに「補助金」や「税金」をつぎ込んでも決して赤字は消えない。どんどん雪だるまのようにふくらむ一方。

ではどうしたらよいか。以上のことは判っているのだから「公募制」を導入し、原則として民間

出身者を地方の公共事業・公共サービスの経営の担い手にすることだ。もともと経営能力の皆無の役人には、採否の判断はできないから、経営能力のある経営者のグループに採用担当をお願いして、採用試験をしてもらうとよい。例えば銀行の支店長さんは、毎日のように経営者と会っているので、一発でその人に経営能力があるか否かを見抜く力がある。

経営者として採用した人には、負債の一部を個人保証してもらうとよい。業績が向上したら、個人保証してもらった額までボーナスを出すとよい。責任を負わせてやる気を出させてはじめて業績は向上する。

Q：実務担当者はどうしたらよいですか。

A：「地方の公共事業」の実務担当者は、これもすべて「公募制」にするとよい。現在役人のよこすべりの人や、元役人で天下りの人も「公募制」の対象にしてよいが、あくまでも応募者の一人とすべきだ。これだけ不況だから「地方の公共事業」に応募したい人は山ほど存在する。極めて優秀な人材を採用するには絶好のチャンス。

これからは能力がなければ「失業」やボーナスはゼロベース査定の「業績評価」も当然とすべきと思われる。

Q：「地方の公共事業」以外にも、今おはなしになったことはあてはまりますか。

A：保育所や学校、体育館、図書館、児童館等の教育関係には、すぐに当てはまります。保健所や公立病院を始めとする社会福祉施設にもあてはまります。

例えば、公立の図書館など、経営担当者と実務担当者が民間出身者であれば、現在と同じ予算で365日1日も休まず朝5時から夜12時まで開館が可能となるでしょう。

Q：今すぐにもでもやった方がよいことは何ですか。

A：とりあえず役人のための施設の建設、例えば栃木県庁舎の建築などは、ストップすべきだと思います。1000億近いお金を県庁舎の建築にかけるのなら借金を減らすか、学校の照明をもっと明るくしたり、子どもたちの学ぶ教室やコンピューター・ルームにエアコンを入れてあげるべきです。

ホームセンターやショッピングセンターの空いているところを自治体で借り上げた上、最大の容量の情報インフラを整備し、ITに関心のある人々に安価で場所を提供すべきです。

政治というのは、限られた予算をどう使うか、その配分を決めることだと思います。1000億近いお金が用意できるのであれば、将来の子どもたちの教育や、ITの基礎整備のためにお使いになることは、当然と考えます。

どうせこの先世の中は激変するのですから、いくらお金をかけて立派な建物を作っても、使い勝手がすぐに悪くなります。県庁をはじめとする役所は25年か30年もてば十分と考え、小ぎれいなプレハブ建築で済ませべきと考えます。

この点太田市の清水市長と、支援をした太田市民は立派です。

Q：最後に一言どうぞ。

A：市民の方も、補助金や福祉の世話にならないことを心掛けるべきだと思います。お金があるのに、補助金や福祉の対象になっているからといって、もらわなければ損と考え、「タダ」で公共サービスを受けることは「はずかしい」と考えるべきです。今ここでタダで公共サービスを受けることは、

孫に何倍ものお金を払わせているのだと考えるべきです。60歳を超えた人が「はずかしさ」を忘れたら、子どもたちは尊敬しません。厳しいことを人生の先輩に申し上げて恐縮ですが、是非お考え頂ければと思います。

*本当に必要な人への福祉や医療は必ず行うべきと私は考えます。誤解のないように。

*今回は難しいテーマなので読みやすいように Q&A の形で書きました。御意見や御批評をお寄せ下さい。

9月12日記