

自治の自画像

国のキャリア官僚が出向先の自治体で地方自治の現場を知って、自治体で仕事がしたいという思いを抱いた。34歳の若さで市長に就任した大阪府箕面市長を訪ねた。



大阪府箕面市長

倉田哲郎

写真/加藤智充

財政のV字回復を達成

ジーンズにジャケットのカジュアルな服装で現れた倉田哲郎・箕面市長。現在38歳。5年前の初当選時は34歳2か月、全国最年少市長だった。3年前に次男が誕生した際、2週間程度の「育休モード」宣言をして話題にもなった。

「子育て、緑、安心、行革」を柱に掲げ、就任直後から徹底した行財政改革を進め、翌年は経常収支を黒字に転換した。基金を増やし、市債を減らし、財政のV字回復を達成した。人件費カット、総花的なサービスを見直し、補助金を削減し、子育てなどの新たな政策に投資した。

市政運営のポリシーは「変えるべきは断固として変え、伸ばすべきは思い切つて伸ばす」というもの。その言葉どおり、これまでの「施政及び予算の概要」を見ると、子育て分野は毎年のようにサービス拡充と新規施策が盛り込まれている。

「職員は大変だったと思います。人件費カットはもちろんです、それ以上に事業や補助金の廃止で市民の皆さんにいろいろと説明し、理解いただかなくてはならないわけですからね。逆に市民の不満を緩和するために、市民のプラスになる新しい施策を市民にはつきり見せることに注

意を払ってきた」という。無料でも利用者が少ない福祉バス

に代えて、有料コミュニティバス『オレンジゆずるバス』を運行したが、ゆるキャラを使い、プレゼン効果のあるデザインにこだわった。

「オレンジ色の目立つバスが街なかを走るだけで、子どもたちは喜び、市民も何か変わったなというイメージを持ち、暮らしのテンションも変わる。利用者も増える」

国の緊急経済対策で学校耐震化を一気に進め、学校のトイレを商業施設並みに綺麗に改修した。今年は今小学校へのエアコン配備や全中学校で自校式学校給食をスタートする。

「国の財政支援を使って見える事業をやる一方で、効果の見えない事業はきっちり廃止するやり方です。中

子育て世帯を強力に呼び込む

箕面市はもとと不交付団体で近畿圏でもトップクラスの財政力を誇る。財政上の課題について「不交付団体で経常収支が悪いというのは最悪の状態。原因は過去のサービスを見直してこなかったから。基金もそこそこ溜まっていたので、それに頼って経常収支の悪化を放置したことが問題でした。だから何をすべきかは決まっていた」と話す。

箕面市は大阪近郊のベッドタウン。北部は明治の森箕面国定公園があり、緑豊かな自然が残されている。

「緑豊かなベッドタウンの特性は今後も変わらない。この緑の住環境を維持し、特性を伸ばすことが箕面のイメージアップになる。一方でベッドタウンの大敵は高齢化問題です。高齢化したベッドタウンほど悲惨なものはないですからね。まちを支えていける人口構成比を維持しようと

箕面大滝（日本の滝百選）の落差は33m。阪急箕面駅から僅か約2.7kmの場所にある。「駅から徒歩40分の滝道の散歩コースも整備し、川沿いで宴を楽しむ「箕面川床」も大好評。これが緑豊かな箕面市のカラーコンテンツです」。

変えるべきは断固として変え、
伸ばすべきは思い切って伸ばす。



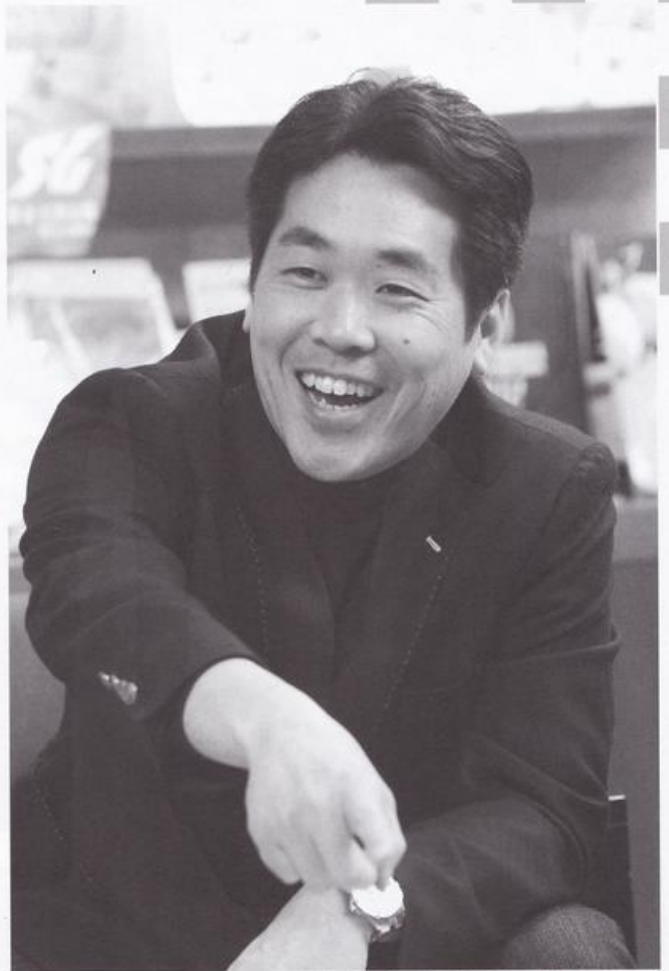
PROFILE

くらす・てつろう / 1974年静岡県清水市（現静岡市清水区）生まれ。開成高校から東京大学法学部に進み、97年に郵政省に入省。2003年から箕面市に出向し、政策総括監として、行革と特命プロジェクトを担当。06年に総務省に戻るが、08年3月に退職し、同年8月の箕面市長選に出馬し、初当選を果たす。12年に無投票で再選され、現在2期目。著書に「大阪のことを不思議に思っている人たちへ」。



大阪府箕面市

人口13万1065人（5万6114世帯）/面積47.84km²/産業別就業人口比率①0.8②15.3③77.0/高齢化比率21.5/一般会計予算額391億6000万円（13年度）/財政力指数0.99/実質公債費比率4.9/経常収支比率94.8/人口1000人当たり職員数6.78（11年度）



「暮らしてみると、ビックリするほど立地環境に恵まれた良い所ですよ。僕はよそ者のエイリアンだからこそ、出来ること、気づけることがあって、まだまだ工夫のしがいがあるなって感じたので、国じゃなくて、この場所で、行政の最前線で仕事をしたいなって思っちゃったんですよ」

思ったら、子どもたちの世代を増や
すしかない。それには若い世帯、子
育て世帯の転入者を強力に呼び込む
こと。そのために子育て施策を強く
打ち出した。「子育てしやすさ日本
一」は外に向けたアピールです」

三つのテーマに取り組む

2期目は「教育改革」「公務員制
度改革」「北大阪急行延伸」の3テ
ーマに取り組んでいる。

「教育改革」では、教育委員会の委
員構成を保護者中心にするために公
募委員4人を選考し、学識経験者2
人を含めた6人体制とした。

「大津市のいじめ事件をきっかけ
に、教育委員会が批判されている

が、それは子どもを抱える保護者と
しての当事者感覚がないからだ。そ
こで保護者から4人を委員に選考
し、行政のロジカルな思考ができる
教育長と委員長を含めて6人構成と
した。このバランスなら僕が何もし
なくても教育委員会は回っていく」
また、小学校2校の校長・副校長
に教育委員会事務局職員を登用し、
学校事務職と市の事務職員の人事交
流を行った。

「うちのエースを選りすぐり、部長・
副部長級と事務職員をセットで学校
現場に送り込んだ。教育委員会や事
務局が学校に方針や指示を出した
際、想定したように現場が動かない
という機能不全があるなら、どこに

原因があるのかを把握して是正させ
る。学校のなかのブラックボックス
をなくし、意思統一できるようにす
る」というものだ。

さらに、昨年から全小中学校の児
童生徒を対象に、箕面市独自の「学
力・体力・生活状況総合調査」を開
始した。一人ひとりの状況を把握し、
教員の指導力・授業力を高め、きめ
細かな教育を行っていく。

「調査結果を毎年分析し、統計処理
するシステムを独自に開発している。
これで初めて教師のスキルを客観的
に評価することができる」と話す。

「公務員制度改革」では、民間企業
の勤務経験のある若手職員チームが
「頑張る職員には報い、頑張らない
職員には、一切報いない」をコン
セプトにした「人事・給与制度構造
改革プラン」をまとめた。

総人件費の1割カット（年額6億
9000万円）、年功序列を廃し、
能力職責に応じた給与体系、相对評
価による昇格・降格制度の導入など
の抜本改革を提唱している。

「この改革で僕が一番重きを置いて
いるのは、仕事をしていく上での納
得感みたいなものですよ。自分の仕
事の処遇や先輩、後輩、他の職場の
同僚の評価について誰もが納得でき
るかたちになっているか。コッコッ

型もスタンドプレー型も両方が評価
される仕組みをどうつくるかです」
「北大阪急行線延伸」は、豊中市に
ある千里中央駅から箕面市の新都心
地区まで約2・5km延伸し、新たに
2駅を建設する計画だ。約30年前に
総合計画で位置づけられた。

「初期投資の部分で鉄道事業者の負
担が大きかったが、国交省の社会資
本整備総合交付金を活用すること
で、阪急電鉄とも合意形成ができ
た。延伸でバス路線の再編と新駅周
辺のまちづくりを進めたい」と話す。

自治体の仕事は目からウロコ

倉田は74年に静岡県清水市で生ま
れた。開成高校から東大法学部に進
み、97年に郵政省（現総務省）に入
省したキャリア官僚である。

「パブリックな世界に進みたいとい
う思いがあつて、学校の先生になり
たかったのですが、先生は目の前の
40人の子どもたちに影響を与えるこ
とはできても、国の教育自体を変え
ることはできない。そこで国家公務
員になって文科省に入ろうと就職活
動で文科省を訪問したのですが、幻
滅しました。文科省の向かいの郵政
省を訪問したら、これは面白いと決
めた。当時、郵政省は全省庁のなか
で唯一、国民をお客様と呼んでいた



新都心「かやの中央」の河川公園。両側はオープンエア型的大型商業施設「箕面マーケットパーク・ヴィソラ」(03年オープン)。市が土地区画整理事業で開発し、東急不動産が運営する。来場者は年間1000万人を超える。「この河川公園は土日は家族連れでいっぱい。ザリガニ釣り子どもたちより若いお父さんが夢中になってますよ」。

役所だった。役所のなかでも普通にお客様と言っていましたよ。それが僕の琴線に響いたんです」

父親の倉田雅年は弁護士で、2000年の衆院選で自民党から初当選し、財務大臣政務官、総務副大臣を務めた。09年の衆院総選挙で落選し、政界を引退、弁護士に復帰した。

「親父は僕が就職した後に選挙に出たんですよ。親父がいきなり、子どもの面倒が終わったから好きなことをやる、と。何をするのかと聞いたら選挙に出ると言うので家族はビックリ。母は選挙に出るなら離婚すると大騒動でした。ただ、父親の選挙を見ていたので僕が選挙に出る心理

的ハードルは低くなりましたね」

03年に箕面市役所に出向し、行政改革と政策を担当した。

「国では通信や放送分野の仕事が中心で、地方自治の地の字も知らなかったもので、自治体の仕事は目からウロコでした。国の仕事は長いスパンで制度を変えていくわけですが、地方自治は住民と直に接して地域社会や住民の暮らしを良くしていく仕事ですから、僕にとってすごくビビッドだった。国で働くより、自治体で仕事をしたかった」

決めるべきことは決める

06年に総務省に戻ったが、箕面市長選候補に白羽の矢が立ち、08年3月に総務省を退職し、立候補した。

「出向時代に懇意になった方からお声がかかった。当時、前市長が議会と採めて議会は大同団結できる候補者を探していた。各政党に近い有力な候補者は次々とリストから消え、残ったのが無色透明な僕だった。正直、市長になりたいと思ってもらえないのではないし、箕面市に愛着も感じていて、ここで仕事をしたかったので、ラッキーなチャンスだった。選挙に落ちるかもしれないが、ここで踏み出さなかったら、役人生活を続け、嫌なことがあるたびに、あの

時選挙に出ていたら違う人生があったのにと絶対に後悔する。一生、それを抱えて生きていくのは嫌だった」と振り返る。

選挙戦は現職市長と共産党推薦候補との三つ巴の争いだったが、現職に約7000票差をつけ、初当選を果たした。4年後の昨年8月の市長選挙では対立候補者が現れず、無投票当選となった。「選挙はやった方がよかった。1期4年間は良かったのか悪かったのか。◎か、△なのか、そのあたりの感触が分からない」。

倉田は4年前の初当選の際、「自分に投票していただけなかった皆さんにも納得いただけるようにがんばりたい」と挨拶していた。

「任期は限られている。約束を一つひとつ実現し、4年で変化をもたらしたい。選挙の洗礼を受けて市長になったんだから、決めるべきことは決めていく。安倍(総理)さんみたいに2回やれる人は珍しいんだから、1回でやらなければ意味がない」

「最低3期以上はやりたい。10年スパンで見えていかないと、まちは急には変わらないし、緩やかに変えていかないとリバウンドする。また元に戻ったのでは仕事のしがいがない」と、本音をのぞかせた。(敬称略)

(取材・文/石守念)

特集 「人口減少」時代の自治体

スキルアップ ベテラン職員の力を活かす!

月刊 **ガバナンス** 6
June
No.146/2013 *Governance*

* 21世紀の地方自治を創る総合情報誌

1999年6月16日創刊(郵便物誌) 2013年6月1日発行(毎月1日発行)通巻第170号

特集

「人口減少」時代の自治体

広井良典 / 大杉 覚 / 根本祐二 / 徳野貞雄

取材レポート

「人口減少対策」の現場から
茨城県常陸太田市 / 千葉県流山市
新潟県糸魚川市 / 大阪府 / 兵庫県加西市

平成にっぽんの首長

倉田哲郎 大阪府箕面市長

スキルアップ特集

**ベテラン職員の
力を活かす!**

シリーズ

「分権・自治・自立」

神奈川県知事

黒岩祐治

きょうせい
おかげさまで120年、
これからの100年も!!

