

2022.3.18（改訂版）

## 自治体経営の視点

総括支援アドバイザー兼教授 奥原 英彦

組織運営には「マネジメント」が必要であるという見解には異論はないと思います。また、マネジメントには、「管理的側面」と「経営的側面」の二面性があることが知られています。管理的側面から見れば、組織の「規律」「ルール遵守」などがマネジメントの要諦となり、経営的側面から見れば、組織の「環境対応（イノベーション）」「成長」などがマネジメントの要諦となります。

このどちらの側面も大事であります。が、「自治体」運営については、「上下関係を守り、ルール通りに業務を執行する」という管理的側面のみが強調されることが多く、「組織をして成果をあげさせるための道具、機能」という経営的側面についての関心は極めて低いと言わざるを得ません。

本稿では、少子高齢化、経済の長期的低迷化、DX（デジタル・トランスフォーメーション）化など、混迷化・複雑化する時代潮流の中で、地域の生活を守りつつ明るい未来づくりに邁進するためには、どのような経営的な視点に立って自治体運営を行えばよいのか、いくつかのポイントを整理してみました。

### ● #1 時代を読み、危機感と問題意識を持つ

自治体を取り巻く経済社会構造は、大きく変わりました。具体的には、1990年代後半から続くGDPと平均年収のゼロ（マイナス）成長、デフレ経済の定着化、さらには2000年からの地方分権一括法の施行という3つのパラダイム（構造）が変わりました。

さらには、2010年前後からは、わが国全体も人口減少時代に突入。2040年には地方部の半数近くが「消滅可能性自治体」（注1）となる未曾有の「危機」に直面しているのです。

しかし、この消滅可能性自治体の職員からの「危機感」が伝わってこないのは、何故でしょうか。

筆者は、地方自治体の政策形成の支援を行ってきた経験から言えることは、地方自治体には「自立した地方政府」の「概念」も「矜持」も極めて希薄であるからと見ています。

これは、三割自治という財政的割合の問題ではなく、2000年からの地方分権一括法の施行にもかかわらず、国からの「上命下服」の組織風土から、未だに脱却出来ていないからではないでしょうか。

地方の公務員には、政策官庁は国であり、地方自治体は政策の執行機関、つまり、事業官庁であるとの「旧習」から頭を切替えられない人が多く見受けられます。

人口が消滅するとどうなるのか。何故人口が減るのか。「危機感」があれば、国からの政策伝達の前に、自分の頭で考えて行動（政策形成）するはずですが、問題意識が、次から次へと波及し、組織の経営的解決をはかるためのうねり・運動が生まれてくるはずですが。

地域（組織）の構成員はヒトが主役ですので、地域（組織）の「変化」に関する「感度」は、人々の「危機感」によって高まるのが、一般的な傾向です。

困ったら国が助けてくれると「余裕」を感じている（危機感がない）ときの地方自治体は、前例踏襲の延長線上の政策（戦略）になりがち。厳しい外部環境の変化は見ないことにして、自律的な変化は起きない（もしくは起こさない）まま、事態はズルズルと推移（悪化）してしまいます。

危機感と問題意識は、「机の上」にはありません。（自分の五感と頭で）問題認識と課題発見をすること（これを「一次情報」という）、これが極めて大切です。机の上にあるのは、他人の一次情報（これを「二次情報」という）であり、この二次情報をいくら並べても、「自立した地方政府」の政策形成には、あまり役立ちません。

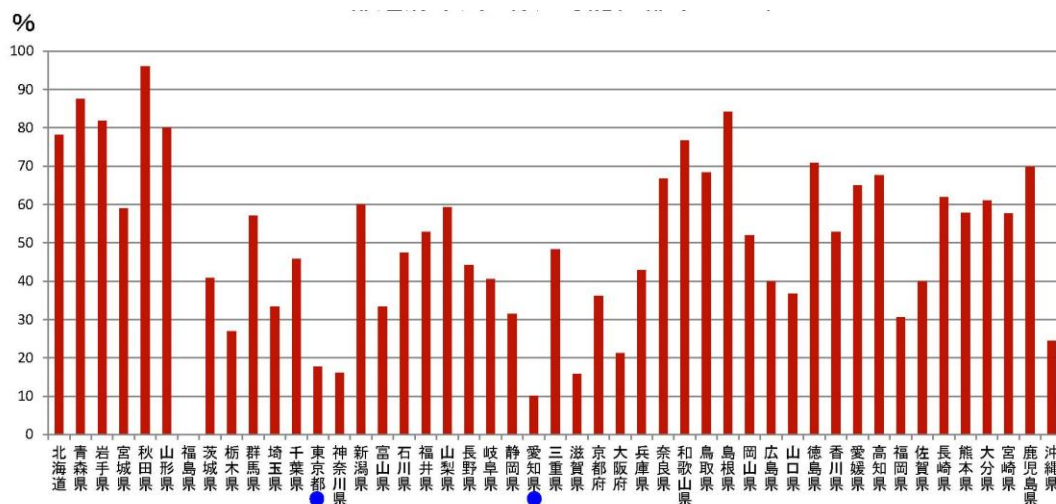
常日頃からの体験や見聞において、「何故」と疑問を持って、一次情報を多数蓄積しておくことが、自治体経営の出発点として大事になります。

（注1）国土交通政策研究所「政策課題勉強会（2014年）」[b-141105\\_2.pdf](http://b-141105_2.pdf) (mlit.go.jp)

本資料にある都道府県別「消滅可能性自治体」の比率グラフを参考に示す。

比率は、秋田県が最高で90%を超え、愛知県が最小（青●）。

福島県は（原発事故避難のため）計算対象から除外。



（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口推計」より作成。  
※福島県は調査対象外

## ● #2 前例踏襲型からイノベーション型へ

カネやモノに限りがある「制約」や地理的・人口構造的な「ハンディキャップ」があるからこそ、組織は皆で知恵を出し合い、汗をかき、創意工夫をすることで変化を起こし、制約やハンディキャップを克服する「変化（イノベーション）」を生み出そうとします。

ところが、これらの変化や協働を阻んでいるものに、「上命下服」「前例踏襲のルール」「縦割り主義」などの組織風土があります。このような組織では、制約やハンディキャップ

プを前にしても、無力感、諦めムード、思考停止状態の組織風土が蔓延していることが多く、事態は何ら変化しません。

筆者が、総務省で地域活性化の仕事をご一緒したことのある椎川忍氏（元総務省地域力創造審議官（初代）・元自治大学校長）は、地域活性化に成功している自治体に共通する特徴は、「イノベーションが起こせる自治体」であるとして、次のように指摘されています。

『 組織と地域の風土改革ができていないとダメですね。古くからある中央集権的な縦社会だけではなく、ネットワークを意識して、うまく横で連携できる人を使えるような組織や地域になっていないといけないと思います。そのためには、経営者、つまり地域リーダーや首長の責任で風土改革を行うことが必要ですね。』

また、自治体職員がサラリーマン化して役所の管理運営だけをやっているのではなく、地域経営をめざすということも大事です。

加えて、単なる改革ではなく、イノベーションが起こせる自治体や地域が成功しています。人マネではなく、とにかく自分で考える。それから、いろんな世界の人と交わり、その話を聞く。場合によっては助けをもらう。そういったことによってイノベーションが起きます。二番煎じ、三番煎じでは、地域活性化はうまくはいきません。』

このイノベーションを起こせる組織に変える方法は、意外と簡単です。日本の民間企業では当たり前ですが、「現場主義」でマネジメントすることです。現場主義とは、「現場で考える」「現場に答えはある」という考え方です。机に向かっていても、真実や答えは見えてきません。

そして、問題解決の現場実態とギャップがある場合には、（前例踏襲の）ルールを守るのではなく、「現場で考え答えを出す」という現場力を発揮し見直すことで、イノベーションは起きるのです。

しかし、人マネや二番煎じ、三番煎じでないと不安なタイプの上司の下では、部下からイノベーション的な提案は上がってきません。

「前例踏襲型」の組織風土の中で、イノベーション的な提案を出した職員は、「職場の調和を乱す者」「出る杭」として出世できない、最悪は左遷されてしまうのが見えているからです。

危機的状況が刻々と迫っていても、現場が慣習や前例踏襲（ルール）に縛られて、事態を好転させる行動が起こせない組織（地域）では、事態はズルズルと推移（悪化）してしまいます。

このように、自治体経営では、組織に現場主義を導入し、前例踏襲型からイノベーション型にマネジメントが出来るように、組織風土を変化させることが大事なポイントです。

### ● #3 手段志向から目的志向へ

自治体に限らず、組織の経営を行う際には「何のため」という「目的」を「ビジョン」や「理念」として持ち、この目的を達成する「手段」として、関連事業を実施していくこととなります。そして、これらの事業の「効果（成果）」の（3年や5年などの一定）の時間軸上の到達点を「目標」として組織内外と共有していくこととなります。一般的には、これらのプロセスを「政策形成」と呼んでいます。

また、目標の「達成（進捗）度」は、年次、四半期次、月次などで確認（チェック）し、事業計画などの軌道修正を行いながら目標の実現を図っていくこととなります。一般的には、これらのチェックプロセスを「政策評価（棚卸し）」と呼んでいます。

国や自治体の総合計画や個別部門計画、民間では中期経営計画などは、それぞれ、この政策構造、即ち、「目的」と「手段」の連鎖構造から成り立っており、政策形成やチェックプロセスを機能させるために、行政内部では各種審議会などが設置され、住民代表である議会での承認が必要である・・・となると、国や自治体は、政策実施（経営的マネジメント）により確実に実行され、所期の目的は達成されている・・・はずですが。

では何故、安定した経済成長を目的とした国の政策の結果が、1990年代後半から続くGDPと平均年収のゼロ（マイナス）成長、という失敗に終わっているのか。

また、何故、豊かで安定した地域生活づくりを目的として政策形成を行ってきた自治体の半数以上が、2040年に「消滅可能性自治体」という現実に直面しているのか。

そこには、「手段（事業）の目的化」という注意すべき「勘違いループ」が潜んでいることに、国や自治体のほとんどの人が気付かない、もしくは、気付かないふりをしているからです。

最近、この「手段（事業）の目的化」の「勘違いループ」に嵌った政策事例として有名になったものに、電子政府（電子自治体）があります。

2000年当時、世界最先端の電子政府（電子自治体）を目指してスタートしたIT（デジタル）政策は、オンライン化率100%（オンライン利用率ではない）を目標としたため、確かに、オンライン化事業が全国規模で進みました。

オンライン化は、国民が便利に行政と結ばれるという電子政府（電子自治体）の「目的」を実現するための「手段」（事業）であったはず。ところが、このオンライン化という「事業（手段）が目的化」してしまいます。「勘違いループ」に嵌ったのです。

途中で、何のためにオンライン化するのかをチェックすることもなく、行政各分野でオンライン化率（オンライン利用率ではない）の競争に邁進した結果は、惨めでした。

利便性が悪かったり、利用がほとんどないものもオンライン化したため、2018年OECD「オンライン行政手続き利用率」調査において、日本は世界最低の7.3%。（最高はアイスランドで79.5%）の状況となってしまったのです。

世界最先端の電子政府（電子自治体）を目指していたはずが、「手段（事業）の目的化」の「勘違い」に嵌った結果、約20年経てみたら世界最後尾の電子政府（電子自治体）になっていた、という笑うに笑えない現実があります。

しかし、残念ながらわが国では、一度セットされると時代が変わっても、そのあり方やゴール（目標）が変わらない政策が多くあります。特に、前例踏襲型、予算消化型の事業の多くが、この「手段（事業）の目的化」の「勘違いループ」に嵌っているといても、過言ではないでしょう。

事業の「目的」は何か、どのような成果が出ているのか、課題は何か、を考えることなく、上司（トップ）の言われた通り、ひたすら事業をこなすことだけに邁進するのが、公務員であると勘違いしている多くの方をみかけます。

「手段（事業）の目的化」の「勘違いループ」から脱する対策として、国や自治体で採用している方法に、外部有識者により「政策（事業）点検評価」を行い、政策・事業の「PDCA」を実施してもらう方法があります。審議会や委員会を設置することにはなり事務は複雑化しますが、組織にとっては「外発的」で客観性があるので、一般的でしょう。

しかし、「内発的」に「目的を達成するための事業に再編（リストラクチャリング）する」組織風土転換は、意外と簡単です。それは、組織内の個別部署単位で「PDCA」を実施することです。つまり、事業の「目的」は何か、どのような成果が出ているのか、課題は何か、の政策評価プロセスを「職場単位」で習慣づけることです。それも、サークル活動的に行うことです。

戦後の製造業の発展を支えたものに、「TQC」（トータル・クオリティ・コントロール）がありますが、「コントロール」の「C」は、現場参加の（品質向上）「サークル活動」の「C」でもありました。

事業現場で感じた「課題解決」手段を「提案」として提出する。これらの提案に基づいて、事業や職場環境を見直す。いわゆる「KAIZEN（カイゼン、改善）」活動です。

筆者の経験では、官僚主義的組織であっても、3ヶ月～6ヶ月程度の「KAIZEN（カイゼン、改善）」活動によって、自分たちが「手段（事業）の目的化」の「勘違い」に嵌っていたと自律的に気づき、事態を改善させることが可能（注2）になります。

（注2）この活動に導入に際しては、順番に注意する必要があります。つまり、「上命下服」「前例踏襲のルール」「縦割り主義」などの組織風土がある組織では、まず、前項#2の「現場主義」を組織に導入し、前例踏襲型からイノベーション型にマネジメントが出来るように、（トップが率先して）組織風土を変化させることが先。

「上命下服」の組織で、いきなり「職場単位」での「PDCA」を実施しても、役に立つ提案は出ない。役に立つ提案を出した職員は「職場の調和を乱す者」「出る杭」として左遷されるのが見

えているから。そして、前述した電子政府（電子自治体）の例のように、何ら課題解決の目途が立たずに、事態はズルズルと悪化してしまう。

最近の民間事例ではあるが、みずほ銀行のシステム障害に対する金融庁の行政処分（令和3年11月26日付け）で、「（ガバナンス上の真因の1つが）言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない姿勢」との指摘があった。この「上命下服」型、管理型の組織風土の怖さを、世間は改めて思い知らされたのではないか。

#### ● #4 標準（金太郎飴型）から独自型へ

ヒト、カネ、モノに恵まれない自治体が地域活性化を目指す場合、国の懐（お金）に頼り「〇〇省」ごとに用意（予算化）された縦割り事業を導入し、現状の打開策を試みることが多いのではないのでしょうか。これらの国の縦割り事業は、道路事業が典型ですが、全国で一律的に展開出来るように、「標準的」な事業内容になっているのが一般的です。

よくある失敗は、成功事例視察をして、うわべの見えるところだけを真似し、地域資源の個性（顔）を捨て、全国一律的、標準的な見かけの「金太郎飴」を作ろうとしてしまうことです。どの地域で切っても同じような顔（風景・サービス）をしているという意味で、「金太郎飴」と言われています。

そのため、国の「〇〇省」「△△事業」を導入した地域では、どの地域を見ても同じような風景や同じようなサービスが提供されることになります。

そして、これらの「標準的」「金太郎飴」事業の導入によって、一時的な（公共）工事需要が発生し、地域の金回り（景気）がよくなった気になりますが、事業（工事）が完了した後に残るのは、その事業によって破壊された地域の資源と、時代が動いた後に残る課題（廃墟）です。

旧くは全国が競って導入した「〇〇銀座」「〇〇ニュータウン」「〇〇リゾート」は、今や「シャッター商店街」「ガラ空きタウン」「無人リゾート」となって、地域のお荷物化しています。

また、道路事業は、前項#3で見たように、整備するのが目的化してしまったために、市町村道の隅々まで通過自動車が入りこみ、本来は歩行し子供の遊び場だった楽しい「道」が、疾風する自動車から身を守って通る危険な「道路」空間へと変わってしまいました。

地域資源を生かすために事業をするはずが、国の標準的・金太郎飴型縦割り事業の導入によって、地域の自然が破壊され安全で楽しい生活までが危険に侵されるのでは、本末転倒ではないでしょうか。

いわゆるヒト、モノ（農作物、製造品、交通機関など）、カネ（資本蓄積、経済システム）だけでなく、自然（動物、植物、山、川など）、気候、風土、歴史、伝統、芸能、文化など、あらゆるものが地域資源です。

地域の中には、磨けば光る無限の資源があるはず。それを、「〇〇がないから××であるのは仕方がない」式に嘆いているばかりか、安易に国の懐（お金）に頼り、国の縦割り事業を導入するのでは、地域活性化は遠のくだけです。

島根県海士町では、離島のため廃校寸前だった島前高校を、「島留学」の全寮制高校として磨き上げ魅力を高め、全国から若者を集めています。高齢化、人口減少などの社会現象も、その解決方法のノウハウを持っている地域においては、個性的で魅力的なりっぱな地域資源となります。

どの資源を、どのように磨けば、どのようなターゲット（対象者）に対して、どのような魅力を持たせられるか。

それには、まず、磨けば、個性的で魅力的（attractive）に光る玉はないかという目で、地域資源の「棚卸し」「発見」をすることが重要です。そして、次の観点で、磨きあげるのが有効です。

即ち、どこにもない、人まねではない、つまり「only-one」を目指して磨き上げることです。「島留学」という only-one は、大いなる情報発信力を持ちます。マスコミやSNSなどで、この only-one 情報は全国に届けられ、それを魅力と感ぜてもらえる人々の心に、海士町の島前高校の名前が記憶されたのです。

また、海士町は、島の周りにいくらでもいるサザエを使った「レトルトカレー（島じゃ常識さざえカレー）」など、only-one の連続技を繰り出すことで、気がつけば「地方創生のトップランナー（2014年安倍首相が国会で紹介）」の「顔」を持つに至りました。このように、1つ1つの資源を丁寧に、個性的で魅力的な only-one として磨いていく（顔の見える化していく）ことが、NO.1（トップランナー）への近道です。

地方創生とは、全国一律の金太郎飴型の顔をつくることではなく、海士町のように地域の資源を活用して「独自」（only-one）型の顔を持つことなのです。

さらに、地域の顔づくりには、地域のお金を使うことも大事なことです。

二宮尊徳が説いた報徳思想で、「勤労」「分度」と並んで、地域活性化にとって最も重要であるが、現代では忘れられているものに、「推譲」（勤労・分度により生じた余剰・余力の一部を子孫や社会のために譲ること）があります。

給付金や補助金などの他人の懐（金）で、一時はうわべを取り繕っても、永続的（Sustainable）な社会活性化は、成しえませんが、所詮、他人の金です。上手くいってもいなくても、関係ありません。地域の金であれば、何が何でも成功させようと頑張るはずですが。

近代日本の資本主義の父と言われる渋沢栄一の言葉を借りれば、

『地域の富を成す根源は何かといえ、社会の基本的な道徳を基盤とした正しい素性の富なのだ。そうでなければ、その富は完全に永続することが出来ない。』

東海道新幹線の掛川駅を、一戸平均10万円、30億円の市民募金を柱に、地元の費用だけで作り上げてしまった（新幹線駅を誘致した）ことで、一躍有名になった元掛川市長の榛村純一氏（故人）は、掛川市のまちづくりにおける「推譲」について、次のように述べています。

『掛川市の生涯学習まちづくり運動は、報徳精神の伝統があるからうまく進んだといわれるが、これもある意味で当たっているといえよう。すなわち、本当にいいまちづくりをするには、国や県の補助金や税金に依存するのではなく、お互いの推譲による土地とお金の抛出と自立・実践が基礎にあるべし、ということで生涯学習を進めたからである。地域おこしには、汗を出すか、知恵を出すか、お金を出すか、土地を出すか、協力・応援力を出すかであるが、徳育と報徳の考え方が基礎にあってこそ、これらが発揮されるものであろう。』

掛川市では、榛村市長のリーダーシップの下、市民の力で誘致し建設した新幹線掛川駅をはじめとして、本格的な木造天守閣の建設を実現した掛川城、全国初の開発インターとなった東名高速道路掛川インターチェンジ（IC）などを、「推譲」によって作り上げています。

このように、「国や県の補助金や税金に依存せず」、掛川市民の「推譲」のパワーによって次々と only-one 事業を成功させることが出来たのは、榛村氏の指摘するとおり「徳育と報徳の考え方が基礎にあったから」でありましょう。

『そもそも私は、行政は企業であると考えている。ところが、日本の行政はいつまでも「お役所体質」が抜けずにいる。旧来のしがらみから抜け出せずにいる。職員の意識改革をし、行政の体質や発想、システムを、民間の視点で改革して初めて、これまでの町政の流れを変えることが出来る（山内 道雄 前海士町長）』

企業で言えば、銀行から借金をする、社債を発行して、独自の顔事業を行います。自治体で言えば、自治体債の発行をする、市民から寄付を募るなど、「社会の基本的な道徳を基盤とした正しい素性の富」による地域活性化が、これからの自治体経営において大事な観点ではないでしょうか。

## ● #5 地域衰退期には地方版ニューディールの出動を

人口減少、財政難、自然災害、コロナ禍など、行政運営は、難しい時代に直面しています。このような時代だからこそ、改めて、二宮尊徳の言葉、

「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」  
を噛みしめるべきと考えます。

この二宮尊徳の言葉を現代風に換言すれば、



「地域の富を地域に投資し、地域で新たな経済循環を生みながら、住民の分配所得を増やせないような（経世済民なき）自治体経営（政策）は寝言である」

つまり、地域の富を「推譲」（勤労・分度により生じた余剰・余力の一部を子孫や社会のために譲ること）によって地域に投資する。そして、その投資の上に新たな付加価値の花（地域 GDP の増加）を咲かせ、それが、住民の分配所得を増やすという「好循環構造」を作り上げることこそが、自治体経営（政策）の根幹である、ことを意味します。

会社経営であれば、あまりに当たり前の「基本原則」ではありますが、こと自治体経営になると、「推譲」を忘れて「国の交付金、補助金頼み」というのでは、あまりにお粗末と言わざるを得ません。

会津藩校「日新館」は、日本最古のプールといわれる水練場や天文台までも備えた全国有数の藩校として有名ですが、1800 年頃にその新築経費を寄付したのは会津藩の御用商人の須田新九郎でした。また、大阪に現存する「中之島図書館」は、1900 年頃に、住友家 15 代当主だった住友吉左衛門友純が大阪府に寄贈したものです。

このように、日本の江戸時代の商家には、「他を利する心（利他心）があつての私益（利益）」という「商いの倫理（道徳）」があり、その精神は「三方よし（自分よし、相手よし、世間よし）」で有名な近江商人の理念や日本企業にも受け継がれてきています。

前述した掛川市の新幹線駅、掛川城、掛川インターチェンジ（IC）と同様に、会津藩校「日新館」や「中之島図書館」は、現在の経済学の捉え方から言えば、「公的固定資本形成（略して I g（Investment by Government））（注 3））となります。この I g を、自治体債の発行をする、市民から寄付を募るなどの「推譲」によって整備するのが、自治体経営の「基本原則」なのです。

（注 3）公的固定資本形成は、略して I g（Investment by Government）と呼ばれ、I g を行う主体は、一般政府（国と地方自治体）と公的企業となる。なお、平成 17 年基準改定により、JT、NTT 関係 3 社（持株会社および東西地域会社）、JR 各会社、東京メトロ、関西・成田国際空港株式会社などは、民間産業扱いから公的企業扱いとなり、I g を行う主体に変更されている。また、一般政府や公的企業が行う住宅関連投資は、民間住宅投資ではなく I g に計上されている。投資先の内訳・構成要素としては、ダム、堤防（川岸、海岸）、道路、農道、林道、港湾、漁業、空港、公園、下水道、農地整備、電気・通信網などの、いわゆる「インフラ」といわれるものである。

例えば、福島県の GDP（平成 30 年：単位兆円）を支出面から見ると、

|            |               |
|------------|---------------|
| ① 民間最終消費支出 | 4.139 (52.4%) |
| ② 政府最終消費支出 | 1.898 (24.0%) |
| ③ 県内総資本形成  | 2.531 (32.0%) |

④ 財貨・サービスの移出入（純） △ 663（△8.4%）

計（①+②+③+④） 7.905（100.0%）

となっています。

この中で、県内総資本形成は、県内の次世代の成長に向けた投資にあたるもので、民間と公共の「固定投資形成」から成っています。

③-1 民間固定資本形成（民間の設備投資に相当） 1.683（21.2%）

③-2 公的固定資本形成（公共投資に相当） 0.833（10.5%）

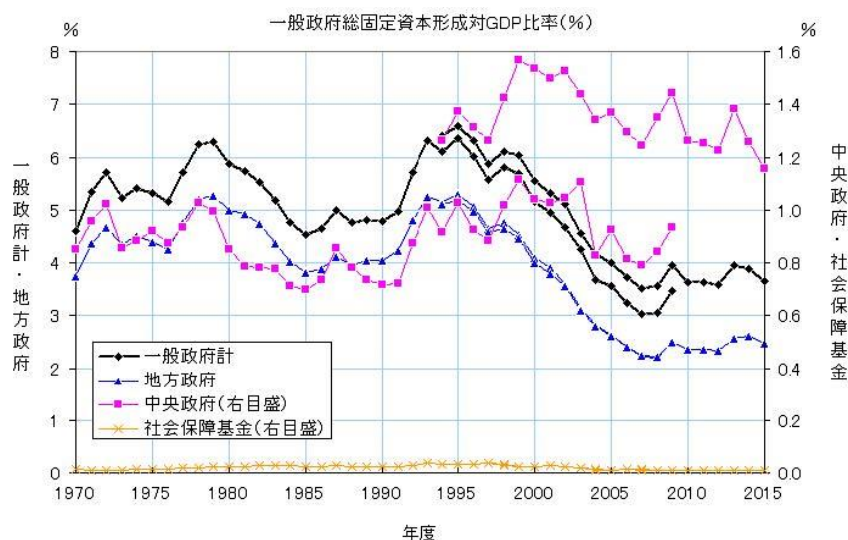
この③-2が「公的固定資本形成（I<sub>g</sub>）」であり、国と県内の自治体による未来（次世代）に向けた各種公共（インフラ）投資を表しています。

民間企業で考えれば、生産ラインや事業所、人材育成、研究開発などへの投資によって、次世代に向けた企業成長力の源泉が生みだされるように、地域の富の源泉は「公的固定資本形成」によって生み出されるといっても過言ではありません。

ところが、日本では、この「公的固定資本形成（I<sub>g</sub>）」の停滞、特に地方政府（県+市町村）でのI<sub>g</sub>の低下（注4）が、地方での経済成長の停滞を招いている大きな要因の1つなのです。

（注4）「公的（一般政府）固定総資本形成（I<sub>g</sub>）」は、1995年～2015年で以降急減している（下図）。

国（中央政府）と比較して、地方政府における公的固定総資本形成（I<sub>g</sub>）が半減している。



（資料）1998年度国民経済計算(68SNA) (1970～1979年度のデータ)  
2009年度国民経済計算(93SNA) (1980～2009年度のデータ、1994～2009年度は下の値とダブリで表示)  
2015年度国民経済計算(2008SNA) (1994～2015年度のデータ)

わが国経済の潜在成長率は2%程度とされています。さらに、デフレ経済からの脱却は、公的固定資本形成（I<sub>g</sub>）への積極的な財政出動によって、克服できるとも言われています。実際、注4の図に見るように、1970年代後半、1990年前半の景気後退期には、政府主導に

よる公的固定総資本形成（Ig）が増えているのがわかります。

ところが、1995 年以降 何故か地方部の公的固定総資本形成（Ig）が忘れ去られたかのように減少の一途を辿っています。このため、わが国全体の GDP も地方部の GDP も停滞したままであることは、ご承知のとおりです。

そこで、地方部の自治体は、地域に責任ある「地方政府」として、少なくとも、成長率の 2%程度の財政政策を、公的固定総資本形成（Ig）として出動させる時期なのです。

このような財政政策は、米国における 1930 年代の大不況期の脱出時に、フランクリン・ルーズベルト大統領が導入した「ニューディール政策」になぞらえて、「地方版ニューディール政策」と言うべき政策でしょう。

例えば、福島県では、GDP（平成 30 年：7.9 兆円）の 2%である、1,600 億円程度の建設地方債を発行し、コンパクトシティの整備、公共交通インフラの整備などを、県独自の政策によって成し遂げる必要があります。現在の前例踏襲の政策のままでは、2045 年前後には、県内の半数以上の市町村が消滅している可能性があるのです。

実際の地方債発行は、いわゆる縁故債によって、地方銀行を中心とした県内の金融機関に引き受けてもらうことになるでしょう。例えば、福島県の指定金融機関のある地方銀行の地方債保有は 628 億円、国債保有は 1,360 億円程度（2021 年第 118 期末 貸借対照表）なので、福島県による 1,600 億円程度の建設地方債の内、約半分の 800 億円程度の引き受けは、この地方銀行だけで可能であると考えられます。

現代の「推譲」は、住民や企業からの寄付に止まりません。「ふるさと納税」や「地方債の民間（個人）購入」、更には、地方商社を含む「公営企業への出資」など、かなり幅広く道が開かれています。

1990 年代までは、人口や経済など国全体のパイが大きくなっている（成長している）時代には、地方にも相応の配分がありました。「成長政策」は国に任せ、地方は国が配分した「横並び」事業をこなしていれば、それなりの豊かさと明日への夢を享受出来ていました。

ところが、1990 年代後半から続く GDP と平均年収のゼロ成長、デフレ経済の定着化、さらには 2000 年からの地方分権一括法の施行という 3 つのパラダイム（構造）が変わりました。さらには、2010 年前後からは、人口減少時代、地方部の半数近くが「消滅可能性自治体」の時代を迎えつつあります。

これからの自治体は、推譲を原資とする「社会の基本的な道徳を基盤とした正しい素性の富」を活用しながら、「地方版ニューディールによる自立政策」によって、豊かさと成長を取り戻す必要があるのではないのでしょうか。

以上

※ このコラムは執筆者の個人的見解であり、公益財団法人ふくしま自治研修センターの公式見解を示すものではありません