

CLAIR REPORT No. 376

フロリダ州セント・ルシーカウンティ財政再建の軌跡 ーセント・ルシーから学ぶことー

Clair Report No. 376(Dec 28, 2012)

(財)自治体国際化協会 ニューヨーク事務所



財自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に係わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご指摘・ご教示を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載はご遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

目 次

はじめに	iv
執筆に当たって	v
概要	vii
第1章 フロリダ州セント・ルシーカウンティの概要	
第1節 セント・ルシーカウンティのプロフィール	1
第2節 行政構造	3
第3節 カウンティの予算と行政サービス	5
1 予算の仕組み	5
2 主要事業費	7
3 主要財源	8
第2章 財政危機に至った経緯	
第1節 カウンティの経済事情	9
1 産業構造	9
2 住宅需要と不動産価格の下落	9
3 カウンティ政府への影響	10
第2節 カウンティ政府の財政事情	10
1 カウンティの台所事情	10
2 フロリダ州法による規制	12
第3節 自然災害	13
第3章 財政再建 第一ステージ「カット」	
第1節 人件費の削減～カウンティ政府の組織再編成	14
第2節 サービスカット	15
第3節 その他の予算戦略	16
第4章 財政再建 第二ステージ「転換」と「再生」～パートナーシップの創造	
第1節 協働と転換	18
1 インディアンリバー州立大学とフロリダ州森林局	18
2 セント・ルシー歴史協会	19
3 セント・ルシーカウンティ図書館協会	19
4 セント・ルシーカウンティ医療アクセス・ネットワークシステム	20
5 その他の主なパートナーシップ成功例	21
第2節 雇用創出による地域再生	22

1	グリーン・カラー・タスクフォースの設立	22
2	太陽光エネルギー融資ファンドの設立	23
3	地域企業への優遇制度	24
第5章 財政再建への道のり		
第1節	選ばれしリーダー Faye Outlaw 氏	26
第2節	カウンティスタッフへのアプローチ	27
1	ボトムアップの方針決定	27
2	コミュニケーションの円滑化	28
3	健康の維持	28
第3節	公選職へのアプローチ	28
1	予算削減の合意形成	28
2	厳しい討論で得た果実	29
第4節	経済界との関係	30
第5節	住民参加と情報公開	31
1	予算策定段階における住民参加	32
2	市民予算委員会の幅広い役割	33
3	その他の住民合意プロセス	33
第6章 続くカウンティの取り組み		
第1節	現在の主要課題	34
第2節	今後の戦略	35
第7章 総評		
第1節	成功の秘訣	36
1	「先見の明」	36
2	「リーダーシップ」	37
3	「信頼関係」	37
第2節	Outlaw 氏による自己評価	38
第3節	リーダーの資質	39
第8章 日本の都市への示唆		
1	リーダーシップ	41
2	議会の機能	42
3	パートナーシップ	42
4	住民参加の原則	43
5	ボトムアップの方針決定	44

6 利害関係者との関わり	44
おわりに	46
協力者	47
参考文献	49
本調査に対するセント・ルシーカウンティ議会の謝辞決議	51

はじめに

世界的な経済停滞の中で、我が国のみならず、世界各国の中央政府・地方政府ともに厳しい行財政の舵取りを迫られている。米国でも、2008年9月のリーマンショック以降の不景気だけでなく、社会情勢の変化により、財政破綻あるいは厳しい行財政改革に迫られている地方自治体が見られている。

我が国では、行財政改革にあたっては、しばしば行政と住民の間に不信と対立が見られ、利害の相反がその取り組みを遅延させる。世界的に有名になった日本の「決められない政治」に陥ることもあり、それは徒に解決を遅らせ、さらに状況を悪化させる。今に責任を持つ世代は、そのつけや責任を子や孫の未来の世代に先送りせずに果敢な取り組みを行う必要がある。

そのような中、本稿の調査対象であるセント・ルシー カウンティの事例は、まだ道半ばながらも、決断するリーダーを中心に議会・コミュニティ・住民らが互いに議論し、理解し、譲歩して、時間的な余裕も少ない中で改革を断行したものである。

ここでは「先見の明」「リーダーシップ」「信頼関係」で表される3つの視点から、「短期決戦」「パートナーシップ構築」そして改革に必要な「知識と技能の習得」が行われ、住民らの理解と改革に向けた調整が進められていった。

本稿では、行政と住民が信頼し協力し合い、行政サービスの低下という困難を乗り越え、決める行財政改革が進められたことが示されている。その内容は、経済不況と財源不足の中であって、地方自治体がどう取り組むことができるかの貴重な事例となっている。

なお、今回の調査にあたって、作成者は現地セント・ルシー カウンティに7日間滞在し、当該自治体関係者とも交流と親善を深めた。その結果、同カウンティ議会において、名誉ある謝辞議決を受けることとなった。このことは、本調査の結果が我が国地方行政の参考になるだけでなく、我々の目指す日米自治体間交流と相互理解の推進にも貢献したという点でさらに意義深いものとなっている。

今回の調査・作成にご協力いただいたセント・ルシー カウンティ他の関係者の方々に感謝するとともに、本稿が財政難と行財政改革に取り組む地方自治体にとっての光明となり、その課題解決の一助になることを期待している。

自治体国際化協会ニューヨーク事務所長 緒方 孝昭

執筆に当たって

2008 年は世界的な金融危機をもたらしたリーマン・ショックの年として記憶に新しい。余波は経済・産業界に留まらず、米国の地方政府へも波及し、フロリダ州セント・ルシーカウンティも例外ではなかった。2009 年、カウンティは 5,700 万ドルの予算ギャップ、二桁の失業率、全国でも最高水準の住宅差し押さえ率に直面していた。しかし、わずか 2 年で、予算ギャップを 2,600 万ドルにまで減少させ、2010 年には 14.1%に達した失業率を 1 年で 13.0%まで改善させ、財政的な課題を解決する上で大きな進歩を遂げた。この成功には、カウンティ・アドミニストレーター Faye Outlaw 氏の功績が大きい。

彼女の卓越したリーダーシップと財政スキルは、州や全米レベルでも評価され、フロリダ州市・カウンティ支配人協会（フロリダ州 ICMA）から 2011 年のキャリア優秀賞を受賞したほか、米国の雑誌“American City & County”では 2011 年の“County Leader of the Year”に選ばれている。“County Leader of the Year”の授賞式は、2011 年 7 月にオレゴン州ポートランドで開催された全米カウンティ協議会（NACo）年次総会で行われ、彼女の功績を知らしめることとなった。

財政再建のため、カウンティの部署数は 18 から 9 まで縮小され、スタッフの人数は 34%削減された。減給や降格も敢行され、行政サービスの多くもカットされた。一方で、ボランティアを活用し施設の運営を維持したり、大学のトレーニングプログラムと連携し中断していた事業を再開するなど、効果的なパートナーシップの構築により、サービスの維持やレベルアップを実現している。さらに大局的見地に立ったアプローチとして、地元経済界と協力してグリーン・カラー・タスクフォースと太陽光エネルギー融資ファンドを相次いで設立し、環境分野での雇用創出と、エネルギー効率の向上を提供している。そして、これら施策の多くは住民にも受け入れられているという。

一人の行政リーダーのカリスマ性が成し得た技と言うこともできるだろう。しかし、カウンティ・アドミニストレーターは議会に指名される職位であり、その権限や行動には限界がある。成功の鍵はカウンティ議員 Craft 氏のコメントに集約されている。「我々は 6 年前から計画をスタートさせていた。多額の積立金を築き、それは様々な課題を解決することを容易にした。さらに、そこにリーダーシップを置くことで成功を収めることができた」。「先見の明」による周到な計画とそれを実行する圧倒的な「リーダーシップ」。その背景には、カウンティ議会と Outlaw 氏、カウンティ政府と地域コミュニティとの厚い「信頼関

係」がある。いずれか一つが欠けても成功はなかった。「ローマは一日にして成らず」、幸運は入念な準備と地道な努力によってもたらされる。

カウンティは未だ財政再建の途上にあり、Outlaw 氏の挑戦は多くの困難と闘いながら現在も続いている。このレポートは、Outlaw 氏自身と多くの関係者への取材を基に、カウンティの財政危機克服の軌跡を辿ったものである。カウンティが Outlaw 氏と共に成し遂げた第一ラウンドでの成功を、財政赤字に苦しむ多くの日本の地方自治体の方々と共有し、このレポートが課題解決をする上での良き相談相手、あるいは親しい友人として役立てば幸いである。



全米カウンティ協議会年次総会での“County Leader of the Year”授賞式の様子



（右から）市民予算委員会委員長、Outlaw 氏、カウンティ議会メンバー

自治体国際化協会ニューヨーク事務所 所長補佐 牧 直美

概要

第1章 フロリダ州セント・ルシーカウンティの概要

第1章では、カウンティが財政危機に至った経緯や、カウンティが行った財政再建策の説明の前提として、セント・ルシーカウンティの特徴や予算の仕組みなどについて紹介する。

第2章 財政危機に至った経緯

第2章では、カウンティがなぜ深刻な財政危機に陥ったかについて、全国的な大不況と地域的な不動産バブルのミスマッチといった経済的な側面と、激減した税収に喘ぎ積立金に依存するカウンティの台所事情等から考察する。

第3章 財政再建 第一ステージ「カット」

第3章では、カウンティが財政再建策としてまず行った、人件費の削減、住民サービスや各事業費の縮小といった、支出を減らすことに重点を置いたあらゆる施策について紹介する。

第4章 財政再建 第二ステージ「転換」と「再生」～パートナーシップの創造

第4章では、カウンティが事業の運営方式を転換し、民間との創造的なパートナーシップを構築することにより、経費削減とサービス維持を両立させ、さらには雇用創出による労働市場の回復に成功した事例について紹介する。

第5章 財政再建への道のり

第3章及び第4章では、カウンティが行った大胆な「カット」と、住民や地域コミュニティとの創造的なパートナーシップの構築とその効果について紹介したが、第5章では、カウンティが関係者の合意をいかにして形成し、実現に至らしめたかに迫る。

第6章 続くカウンティの取り組み

カウンティは財政再建で成功を収めたが、残念ながらそれは第一ラウンドでの成功に過ぎない。第6章では、積立金が尽きると予測されている2014年度に向けたカウンティの取り組みについて紹介する。

第7章 総評

第7章では、調査によって判明した事実をもとに分析した三つのキーワード「先見の明」、「リーダーシップ」、「信頼関係」と、Outlaw 氏自身の評価による成功のポイント、さらには Outlaw 氏によって語られた言葉の数々に見るリーダーの資質について紹介する。

第8章 日本の都市への示唆

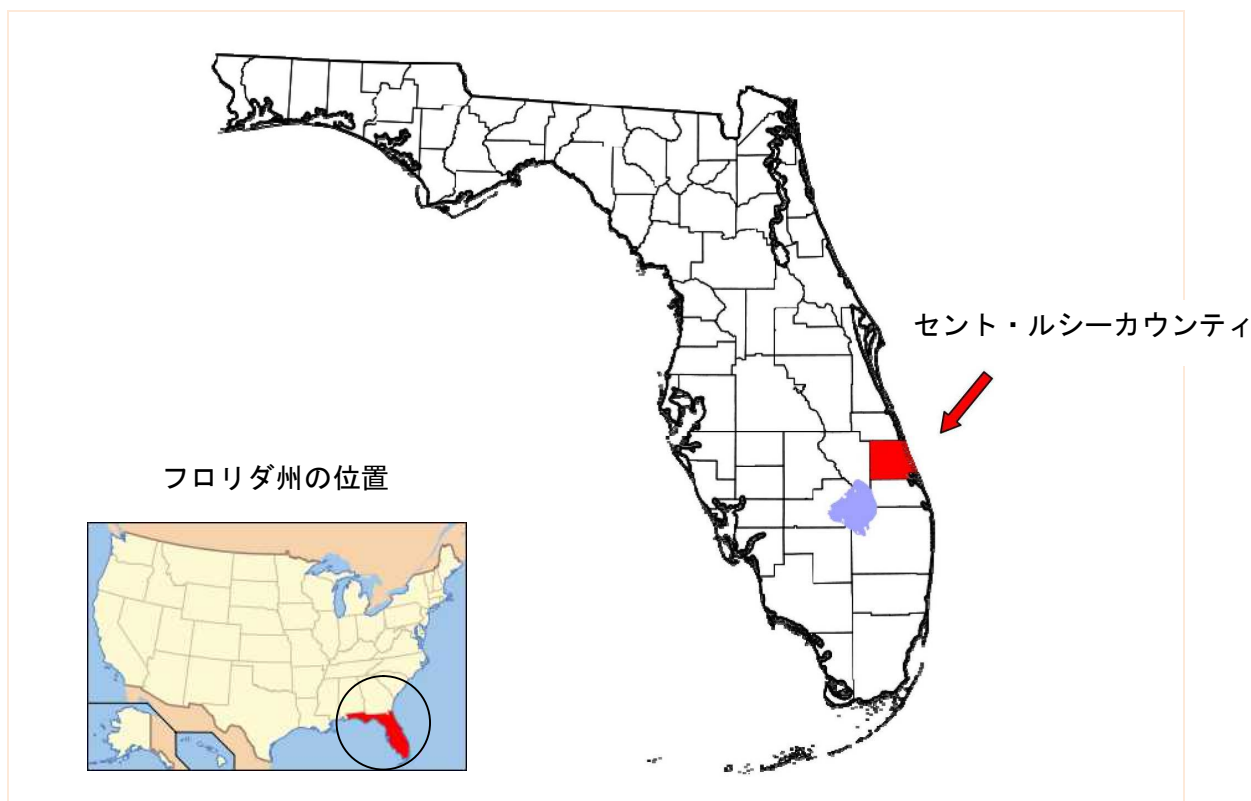
第8章では、効果的なパートナーシップの構築や利害関係者との合意形成プロセス、ボトムアップの方針決定、求められるリーダー像など、カウンティの成功例に学ぶ、日本の自治体の財政再建モデルへの示唆について考察する。

第1章 フロリダ州セント・ルシーカウンティの概要

第1節 セント・ルシーカウンティのプロフィール

セント・ルシーカウンティは、Treasure Coast と呼ばれるアメリカ合衆国大西洋岸に位置する、フロリダ州のカウンティ¹の一つである。1905年に正式に設立され、管轄内には、域内最大都市であるポート・セント・ルシー市、カウンティ政府の所在するフォート・ピアス市、セント・ルシーカウンティ学校区、セント・ルシービレッジ及び消防区を擁する²。

【セント・ルシーカウンティの位置】



(出典：St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book”)

¹ 州の政策・事業・役務を執行するために設定された主要な地方統治単位。郡とも言う。

² St. Lucie County “9-12 Group Budget Presentation”, p.2

http://www.stlucieco.gov/pdfs/912_Engagement_Revised.pdf

カウンティの人口は爆発的な増加を遂げており、2000 年から 2010 年までの 10 年間で 44.2%、1990 年からの 20 年間では 85%も増加している (2010 年 U.S. Census)。これは、フロリダ州の低い税率³と暖かい気候、物価の安さに加え、1990 年代以降のポート・セント・ルシー市の民間デベロッパーによる集中的な都市開発と、これに伴う住宅建設ラッシュと安価な住宅の提供による他州等からの人口流入に起因する⁴。

【セント・ルシーカウンティの概要】

名 称	St. Lucie County, Florida
人口 (2010 年)	277,789 人 (フロリダ州 : 18,801,310 人)
人口増加率 (2000 年→2010 年)	44.2% (フロリダ州 : 17.6%)
(1990 年→2010 年)	85.0%
平均年齢 (2010 年)	42.4 歳
面積 (2010 年)	1,554 k m ² (フロリダ州 : 145,705 k m ²)
人口一人当たり年間収入 (2010 年)	23,296 ドル (フロリダ州 : 26,551 ドル)
失業率 (2010 年)	14.1 % (フロリダ州 : 11.5 %)
年間予算額 (2012 年度)	5 億 2,400 万ドル

出典 : U.S. Census 2010
<http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12111.html>
 St. Lucie County “Popular Annual Financial Report (PAFA) 2011”
<http://www.stlucieclerk.com/finance/SLC2011PAFR.pdf>
 St. Lucie County, “FY2011-2012 Budget Books”
<http://www.stlucieco.gov/pdfs/12FinalIntroduction.pdf>

³ フロリダ州は個人所得税がなく、また売上税率及び固定資産税率も全米標準より低い。

⁴ St. Lucie County “Popular Annual Financial Report (PAFR) 2011” p.7 及びセント・ルシーカウンティ商工会議所への聞き取りによる。

第2節 行政構造⁵

セント・ルシーカウンティの一義的な政府機能は、カウンティ議会と5人の公選職で成り立つ。米国の地方自治制度の分類では、いわゆる首長を持たない「議会マネージャー型」に属する。

カウンティ議会 (Board of County Commissioners)

カウンティ内の5つの区域 (Districts) から1名ずつ、4年に一度の選挙によって選出される、合計5名の議員から構成される。カウンティの行政部局を統括し、立法権のみならず行政執行権及び予算の最終決定権を持つ、カウンティの最高意思決定機関である。議員は常勤有給扱いである。

その他の公選職 (Constitutional Officers) ⁶

特定業務を行う職としてフロリダ州法に定められている5つの職位。巡回裁判所書記官 (Clerk of the Circuit Court)、固定資産査定官 (Property Appraiser)、カウンティ保安官 (Sheriff)、選挙管理者 (Supervisor of Elections)、収税官 (Tax Collector) の5名で構成され、カウンティ議会と同様に選挙によって選出される。

カウンティ・アドミニストレーター (County Administrator)

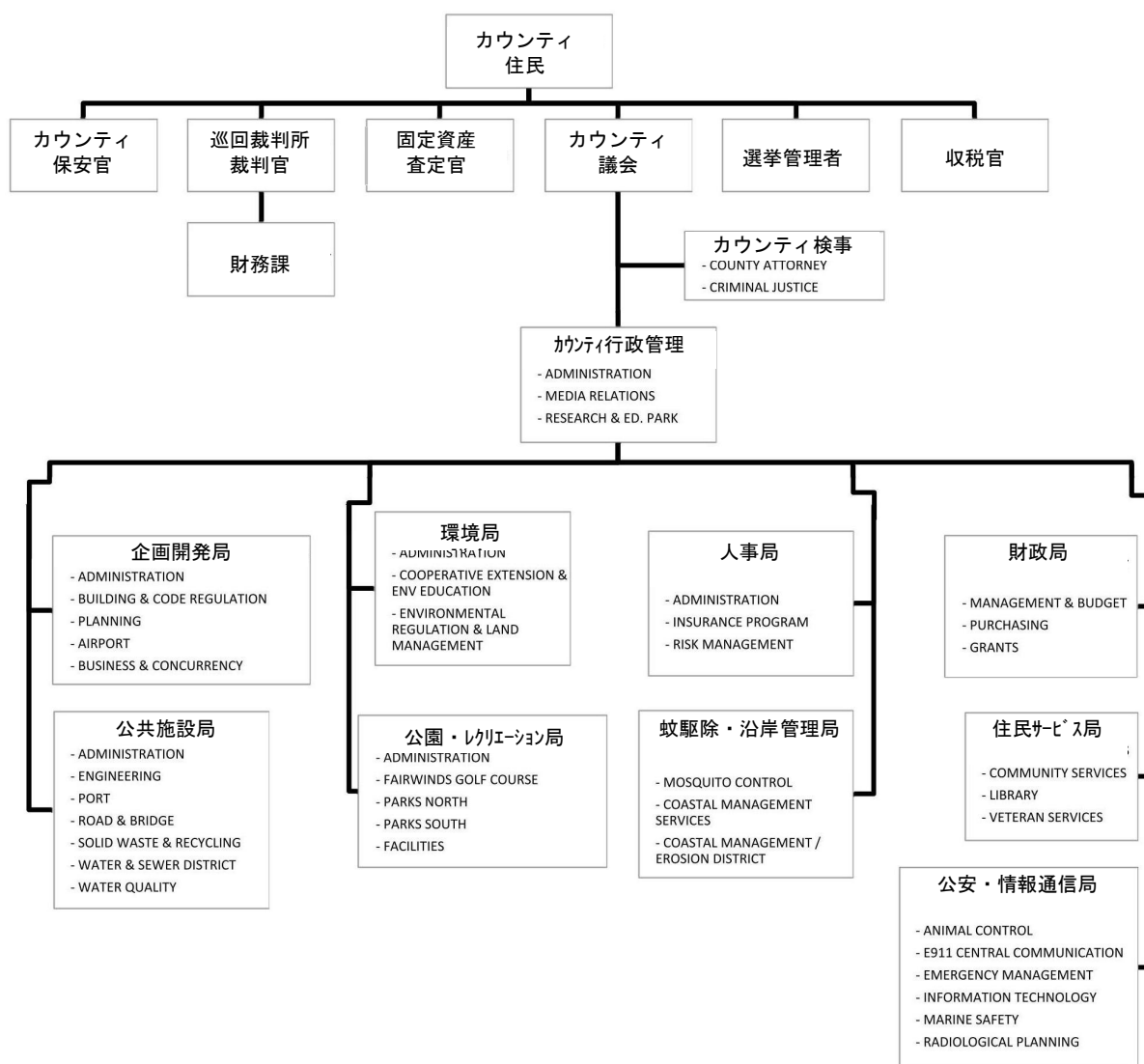
カウンティ議会によって指名される職位であり、人事権を含む実質的な行政のトップポジションとして機能する。2009年1月に Faye Outlaw 氏が就任し、現在に至る。

⁵ St. Lucie County, “(CAFR) Comprehensive Annual Financial Report (CAFR) 2011”, p.7 より。

<http://www.stlucieclerk.com/finance/SLCCAFRFY2011.pdf>

⁶ 本稿においては便宜上、「公選職」という場合は、カウンティ議員以外のこの5人の公選職のことを指すこととする。

セント・ルシーカウンティ 行政組織図



出典 : St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book”

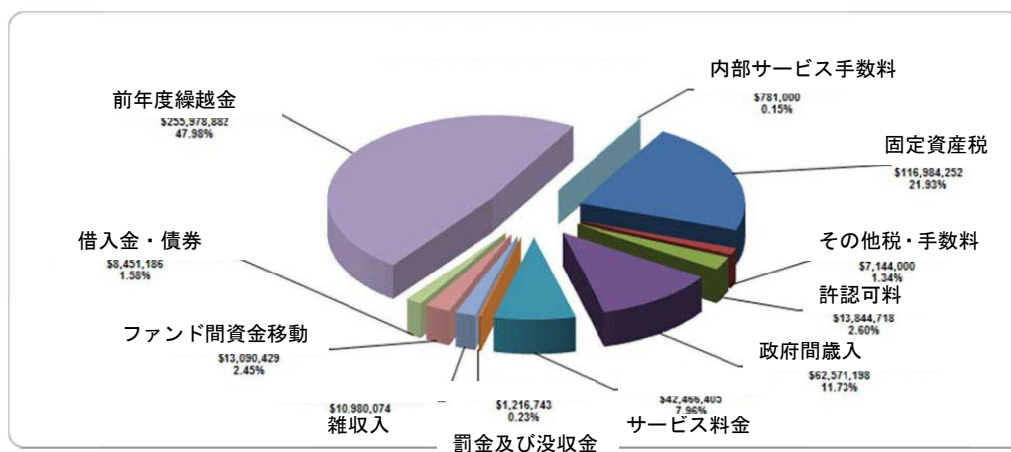
第3節 カウンティの予算と行政サービス

1 予算の仕組み

セント・ルシーカウンティでは、10月1日から9月30日までが会計年度となっている。2012年度予算で、カウンティの年間合計予算額は約5億2,400万ドル。歳入は、従価課税収入（Ad Valorem taxes；固定資産税）が21.93%、政府間歳入（Intergovernmental Revenues；連邦・州政府からの補助金等）が11.73%、そして全体の50%近くを占めるのが前年度繰越金となっている。歳出は設備投資費（Capital Outlay）が20.68%、5人の公選職の管轄する事業費（Transfer to Constitutional Officers）が14.58%、人件費を含む行政運営費（General Government）が9.97%、そのほか、運輸費（Transportation）、施設管理費（Physical Environment）等が主要な支出科目となっている⁷。

【セント・ルシーカウンティ 2012年度収入の内訳】

全ファンド合計 \$523,979,769

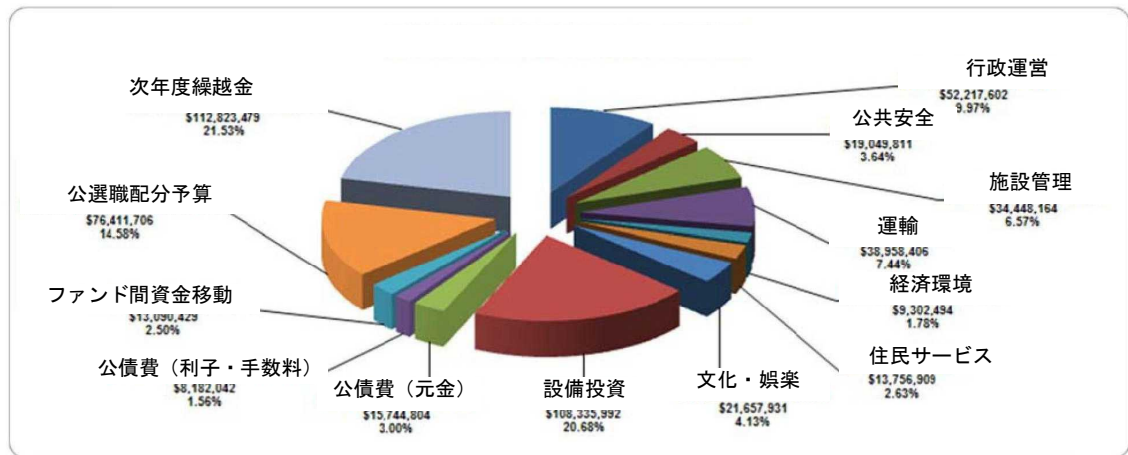


出典：St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book”

⁷ St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book”

【セント・ルシーカウンティ 2012 年度支出の内訳】

全ファンド合計 \$523,979,769



出典 : St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book”

カウンティの予算は、ファンド会計⁸により管理されている。ファンドは、政府ファンド (Governmental Funds)、事業ファンド (Proprietary Funds)、信託ファンド (Fiduciary Fund) に区分されるが、カウンティの主な行政サービスは、政府ファンド予算で賄われている。政府ファンドには、56 の独立したファンドがあり、6 つの主要ファンドと、その他 50 ファンドから構成される。6 つの主要ファンドのうち、一般ファンド (General Fund)、罰金・没収金ファンド (Fine & Forfeiture) の 2 つを合算したものを、セント・ルシーカウンティでは運営ファンド (Operation Funds) と呼ぶ。運営ファンドは、カウンティ議会、5 人の公選職の管轄する事業も含まれる、カウンティの予算編成の中核となるファンドである⁹。

⁸ 財務資源の利用に関する予算制約を課し、特定の活動に係る財務資源の収入支出を測定するために設ける会計単位。

⁹ St. Lucie County “9-12 Group Budget Presentation”

URL: http://www.stlucieco.gov/pdfs/912_Engagement_Revised.pdf

2 主要事業費

運営ファンドにおけるカウンティの主な事業費は以下のとおりである。このうち、最大の事業費はカウンティ保安官の所管する公共安全費となっている。

事業名	内 訳
行政運営 General Government	カウンティ議会、公選職（カウンティ保安官を除く）、カウンティアドミニストレーター、カウンティ検事の所管事務（人件費を含む）
公共安全 Public Safety	カウンティ保安官の所管事務（カウンティ刑務所運営、警察を含む）、911（緊急連絡）センター及び危機管理、沿岸警備、放射能対策等
運輸 Transportation	セント・ルシーカウンティ国際空港、輸送、エンジニアリング、道路、橋の管理等
経済環境 Economic Environment	退役軍人への各種サービス、支援等
文化・娯楽 Culture and Recreation	図書館、公園、レクリエーション事業、催事、ゴルフコース、スタジアム、フットボールスタジアム、レクリエーション地域の管理等
施設管理 Physical Environment	カウンティオフィスの増築、浸食管理、廃棄物処理、上下水道及び水質管理等
住民サービス Human Services	住民サービス、蚊駆除等
裁判所関連 Court-related	裁判所及び薬物研究所の運営等

出典：St. Lucie County “Popular Annual Financial Report (PAFR) 2011”, p.8

3 主要財源

運営ファンドにおけるカウンティの主要財源は以下のとおりである。このうち最大の収入源は従価課税収入（固定資産税）である。

区 分	内 容
従価課税 Ad Valorem taxes	固定資産税
その他税 Other Taxes	地方燃料税、地域通信サービス税、電力税、観光開発税、地域事業税等
許認可料 Licenses & Permits	固形廃棄物受益者分担金、電力販売権、開発者一時負担金（impact fee）、建築許可料、資本整備受益者分担金等
政府間歳入 Intergovernmental Revenues	州政府からの歳入分配、半セント売上税、連邦ガソリン税、州及び連邦補助金等
サービス料金 Charges for Services	ごみ埋め立て料、上下水道料、公園使用料、公共施設使用料、裁判所施設使用料等
罰金及び没収金 Fines and Forfeits	規制条例違反、ドライバー安全教習料、法執行による財産の差し押さえ等
雑収入 Miscellaneous Revenues	利子収入、財産所有者からの MSBU プログラム ¹⁰ 出資金収入等
借入金・債券 Proceeds from Loans/Bonds	事業のために使用される借入金及び債券等

出典：St. Lucie County “9-12 Group Budget Presentation”

¹⁰ http://www.stlucieco.gov/public_works/msbu.htm

第2章 財政危機に至った経緯

第1節 カウンティの経済事情

1 産業構造

未開発地が多く、マイアミなどの大都市から近いという地理的優位性により 1990 年代以降ポート・セント・ルシー市では都市開発が集中的に進められた¹。このため労働力人口の大量流入と実需に伴う住宅建設ブームを背景に、カウンティは 2000 年からの 10 年間で 42%増、1990 年からの 20 年間で 82%増という爆発的な人口増加を遂げるとともに、建設業は最大の成長産業となる。ところが、2008 年のリーマン・ショックに始まる全国的な大不況により、カウンティの建設業界は 40%以上の雇用市場を喪失する²。2010 年のカウンティの失業率は 14.1%に達し、フロリダ州の失業率 11.5%を大きく上回る結果となった。皮肉なことカウンティの経済発展を牽引した建設業の成長が、カウンティの経済状況の悪化を加速させる要因となったのである³。

2 住宅需要と不動産価格の下落

住宅需要の飛躍的な伸びと建設ラッシュにより、カウンティは 2003 年から 2008 年にかけて驚異的な経済発展を遂げ、これに伴い不動産価格も急騰した。しかし、2008 年から 2011 年までの間、不動産価値は 41%も下落、住宅着工件数は最高値であった 2004 年の 1,078 件から、2011 年には 85 件に減少した。2011 年の戸建住宅販売数は、2010 年に比べて 6%減少した（フロリダ州は 7.8%の増加）。これはすべて全国的な大不況を背景とする住宅市場の低迷によるものであるが⁴、ポート・セント・ルシー市の集中的な都市開発に伴う人口の爆発的な増加と住宅需要、不動産価格の下落が同時期に起こったため、セント・ルシーカウンティはより大きな影響を受けることとなったのである⁵。

¹ セント・ルシーカウンティ商工会議所への聞き取りによる。

² 現在のカウンティの主な労働市場は、サービス業、観光、教育、医療、行政。

³ セント・ルシーカウンティ経済開発公社（Economic Development Council of St. Lucie County, Inc.）代表 Larry L. Pelton 氏は、現在の最大の課題は産業の多様化だとコメントしている。

⁴ ここまで St. Lucie County “Popular Annual Financial Report (PAFR)2011”, p.7

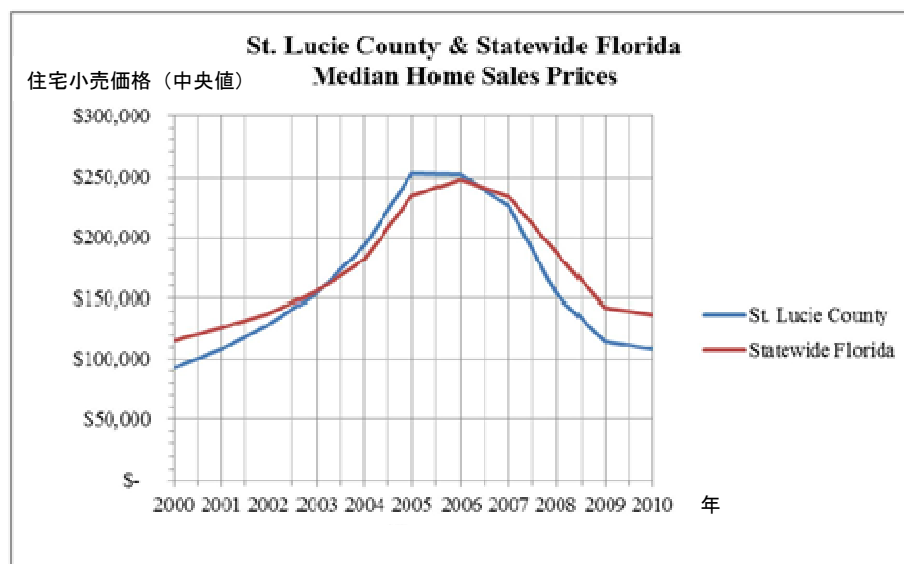
<http://www.stlucieclerk.com/finance/SLC2011PAFR.pdf>

⁵ セント・ルシーカウンティ商工会議所へのインタビューによる。

3 カウンティ政府への影響

住宅市場の低迷は、カウンティの失業率の上昇に多大な影響をもたらした。失業や収入減による家計圧迫は、住宅ローンの延滞や債権者による物件の差し押さえを増加させ、2009年、セント・ルシーカウンティは全米でも最悪の差し押さえ率を記録し、それまで上昇の一途であった不動産価格は急降下に転じる。カウンティの主要財源は固定資産税であるため、不動産価格の暴落とそれに伴う固定資産税評価額の大幅な切り下げにより、カウンティの財政は極めて深刻な状況に陥ることとなったのである。

【セント・ルシーカウンティ及びフロリダ州 住宅小売価格（中央値）の推移】



Source:

Economic Development Council of St. Lucie County (<http://www.youredc.com/html/housing.asp>)

出典：St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book”, P26

第2節 カウンティ政府の財政事情

1 カウンティの台所事情

カウンティの財源は、許認可料、サービス料、罰金、固定資産税などの経常収入と、前年度繰越金など積立金等に大きく二分される。2012年度予算、政府ファンドベースで、カ

ウンティの歳入は、積立金（約 50%）、固定資産税収入（22%）の 2 つで全体の 70%が賄われている⁶。

Outlaw 氏が就任した 2009 年度から 2011 年度までの間、カウンティの不動産価格は 40.65%も下落し、それは 2009 年度で 2,920 万ドル、2010 年度で 3,258 万ドル、2011 年度で 1,939 万ドルの固定資産税収入減を生じさせた。2012 年度はさらに 4.75%の下落が見込まれ、570 万ドルの収入減を生じることが予測された⁷。

カウンティはこれまで、歳入の不足を積立金や他のファンドからの繰入によって賄ってきた⁸。それを可能としたのは潤沢な積立金の存在である。積立金の多くは前カウンティアドミニストレーター Douglas Anderson 氏⁹の時代に蓄えられている¹⁰。2005 年度には不動産価格の急騰により、約 1 億ドルもの固定資産税収入を得たという¹¹。しかし全国的な大不況と地域的な不動産バブルのミスマッチにより、不動産価格は急落し、連動して固定資産税評価額は大幅に切り下げられ、税収は激減した。巨額の積立金も、毎年増え続ける収支不足の補填のため減少の一途であり、カウンティにもはや新たな積立金を築く能力はなく、打ち出の小槌もついに消えようとしていた。

⁶ セント・ルシーカウンティの予算資料では、前年度繰越金（積立金）と次年度繰越金がそれぞれ、歳入、歳出に含まれている。よって実質的な収支を見る場合は、この二つの繰越金を差し引いた金額で比較する必要がある。2012 年度の実質的な収支に占める前年度繰越金（積立金）の割合は 34.8%である（第 1 章第 3 節の 2012 年度収入及び支出の図より積算）。

⁷ ここまで St. Lucie County “9-12 Group Budget Presentation”より。

⁸ フロリダ州法第 129 条 01 号 (2) (b) (<http://www.flsenate.gov/Laws/Statutes/2011/129.01>) により、カウンティは会計年度内で均衡予算を保つことが義務付けられており、赤字支出を行うことは禁じられている。よって 56 の政府ファンドの歳出と歳入は全体として均衡を保たなければならないことから、このような会計処理を行っている。（St. Lucie County “9-12 Group Budget Presentation” http://www.stlucieco.gov/pdfs/912_Engagement_Revised.pdf より。）

⁹ Douglas Anderson 氏の任期は 1997 年から 2009 年まで。

¹⁰ Outlaw 氏は 2004 年 9 月から 2008 年 12 月まで、アシスタントカウンティ・アドミニストレーターとして Anderson 氏のもとで働いている。

¹¹ Outlaw 氏への聞き取りによる。

【運営予算（Operating budget）４カ年の推移】

（単位：ドル）

	運営費支出 Budget Operating Expenses	歳 入 Revenue	差し引き Difference (予算ギャップ)	備 考
2012 年度（予定）※ (2011 年 10 月－2012 年 9 月)	132,571,375	111,074,020	21,497,355	
2011 年度 (2010 年 10 月－2011 年 9 月)	141,608,936	115,975,018	25,633,918	
2010 年度 (2009 年 10 月－2010 年 9 月)	172,579,520	115,789,997	56,789,523	
2009 年度 (2008 年 10 月－2009 年 9 月)	174,564,373	161,629,742	12,934,631	2009 年 1 月 Outlaw 氏就任

出典：St. Lucie County “9-12 Group Budget Presentation”

※ 2011 年 9 月時点での予算説明資料のため、最終予算額とは異なる。

2 フロリダ州法による規制

同時期にカウンティの台所事情を悪化させた大きな要因の一つに、フロリダ州の固定資産税改革（State of Florida special property tax reform）と、州政府による財源措置なき事務の義務付け（unfunded state mandates）の重圧がある。

2007 年に採択された¹²改革は、新規住宅取得者への減税措置の強化や、地方自治体による固定資産税率の引き上げを制限するものであった。2007 年 12 月にカウンティ政府が試算したところによると、2009 年度予算で 1,210 万ドルまたは 6.45% の収入減が想定された。

州政府による財源措置なき事務の義務付けは、州が地方自治体へ特定の事務執行義務を課すものであり、地方自治体は単独予算措置が法的に義務付けられる。同じく 2007 年 12 月のカウンティ政府の試算によると、2009 年度予算における当該経費は 9,503 万ドルと予測された。

財源措置なき事務の義務付けは、過大な義務的経費の負担を、固定資産税収入の制限は、

¹² 州の固定資産税改革は、選挙と同時期に行われる住民投票によって採択される。

歳入増オプションの喪失を意味し、それは自由裁量可能な予算の縮小をもたらす。カウンティ政府の財政状況悪化の要因の一つが、この州政府による規制であったことは、カウンティ議員 Craft 氏へのインタビューにおいても言及されている。

第3節 自然災害

セント・ルシーカウンティの位置するフロリダ州はハリケーン被害が多発することで知られている。2004 年、2005 年はその中でも当たり年で、2004 年 9 月にハリケーンジーンとフランシスが、2005 年 10 月にはハリケーンウィルマがカウンティを襲い、甚大な被害を及ぼし、カウンティは 13 ヶ月で 1 億 6 千ドルの支出を余儀なくされた。これらの経費の多くはカウンティの緊急予備費や連邦政府からの助成金、あるいは災害保険会社からの支払によって賄われたが、カウンティの一般財源も相当額が費やされることとなった¹³。

¹³ カウンティ政府への聞き取りによる。

第3章 財政再建 第一ステージ「カット」

数年後には州法違反¹となる赤字決算が見込まれるという非常事態となったセント・ルシーカウンティ。カウンティは、大幅なサービスカットと組織の再編成を実施する。これらはすべて、当時のカウンティ・アドミニストレーターDouglas Anderson 氏から議会へ提示された財政計画（2007 年～2011 年）に基づき実行されている。計画が提示されたのは 2007 年 1 月である。カウンティは 2008 年のリーマン・ショックに始まる世界的な金融危機以前、高騰する不動産価格により、まだ十分な歳入を得ていた時期に、将来的な歳入減と積立金の枯渇を予測し、持続可能な財政計画について議論を始めていたのだ。

Anderson 氏は、この時期から不動産価格の上昇が鈍りはじめたこと、カウンティのゴミ処理場に捨てられる大型家庭ゴミの量の減少から、経済が不況に向かっていることを察知し、その兆候が全国的な不況の発生とともに今後も続くことを予測したという²。カウンティを取り巻く経済状況とカウンティの台所事情をいち早く判断したことによる先手必勝、正に「先見の明」と言えよう。この計画を実行に移したのが、2009 年 1 月にカウンティ・アドミニストレーターに就任した Outlaw 氏であった。

第1節 人件費の削減～カウンティ政府の組織再編成

カウンティは人件費の削減を行うため 2010 年度、大規模な組織の再編成を行った。これにより、局（department）は 18 から 9 に、課（division）は 45 から 27 に削減された。また 45 の役職を廃止し、41 の役職を減俸を伴う降格とし³、2 人制だったアシスタント・アドミニストレーターを 1 名に減員した。さらに 2007 年度以降、給与ベースアップの停止、年功ボーナス（longevity bonuses）の廃止を敢行している。

組織の再編やポストの削減は人員整理を意味する。早期退職及び非自発的退職、採用停止が実施され、カウンティのスタッフの数は、2012 年度にはピークであった 2007 年度（988 人）の 34%減となる 652 人にまで削減され、もはやこれ以上の削減は不可能な状態にまで縮小された⁴。人員整理を実際に行ったのは各局（Department）の局長（Director）である。実際にレイオフを通告した局長の一人に話を聞いたところ、新たに雇用した人（勤続

¹ 第2章注8参照。

² Outlaw 氏への聞き取りによる。

³ 平均年間 2 万ドルの減俸であったと言う（Outlaw 氏への聞き取りによる）。

⁴ Alexi Howk, Eric Pfahler 2011 年 7 月 1 日“The Palm Beach Post”で引用された Outlaw 氏の発言より。<http://bit.ly/PJGpQo>

年数の短い人)、業績の悪い人を選んだという⁵。退職者への再就職の斡旋は、カウンティは直接行なっていないが、“Workforce Solution”という組織が支援を行っている。医療保険については退職後 36 ヶ月継続するが、退職年金は多くの場合受給されていない⁶。なお、我が国のような退職一時金を雇用主が負担する義務はなく、支払う場合も少額であるため、一時に大量の退職者があっても、カウンティ政府が多額の退職金を準備する必要がない⁷。このため我が国より、人員整理による効果がより直接的と言えるだろう。カウンティはこれら組織の再編及び人員整理、給与削減により、367 万ドルの予算削減を実現した⁸。

第2節 サービスカット

カウンティの予算は、ピークであった 2008 年度（7 億 6,500 万ドル）から、2012 年度には 2 億 4,100 万ドル（32%）の減額となる 5 億 2,400 万ドルに縮小されている。カウンティが組織の再編成の次に着手したのが住民サービスの削減であった。Outlaw 氏によれば、財政再建を成し遂げる上で最も困難であったことの 하나가、この住民サービスの削減だったと言う。カウンティが 2007 年以降に行った主なサービスの削減は以下のとおりである⁹。教育、レクリエーション施設のサービス縮小はもちろん、ビーチの救助員の削減や許認可審査期間の延長まで行っている。

- 1 住民サービス局が行うコミュニティサービスの 75%削減。
- 2 Arts & Culture Alliance of St. Lucie¹⁰への資金援助の廃止。
- 3 非営利団体への助成の 10%削減。

⁵ 業績評価に当たっては、年 1 回の人事評価システムも活用されている。

⁶ カウンティ政府の職員が退職した場合、フロリダ州退職者システム（Florida Retirement System(FRS)）から退職年金を受給することとなるが、30 年以上の勤務または 62 歳以上が受給資格となっている。なお、フロリダ州内のカウンティはすべて FRS を用いているが、市は独自の退職年金システムを持っている。

⁷ カウンティが 2010 年度に行ったレイオフでは特別措置として、雇用年数に応じて最大 12 週間分の給与を限度に一時金を支払っている。

⁸ 367 万ドルは主に組織の再編成に伴うポスト削減による予算削減効果を表したものであり、人員整理による人件費削減額すべてを包括しているものではない。なお、数値は 2011 年 1 月 18 日付のカウンティ・アドミニストレーターからカウンティ議会への報告に基づく。

⁹ カウンティ財政局からの情報提供による。

¹⁰ http://www.stlucieco.gov/administration/arts_alliance.htm

4 図書館サービス

- (1) 開館時間の 46%縮小。すべての図書館は日曜日と月曜日を休館とする。
- (2) (6つの図書館のうち) 3館は週2日のみの開館とする。
- (3) 移動図書館の廃止
- (4) 高齢者福祉施設及びデイケアセンターへの本の配達の廃止

5 社会教育プログラム

- (1) インディアン・リバーラグーンのエデュケーションツアー及び散策ツアーの継続停止
- (2) 公開講座開催回数の削減
- (3) 全てのカウンティ主催子ども・大人向けレクリエーションプログラムの継続停止

6 レクリエーション施設

- (1) カウンティプールの冬季(9月3日～5月28日)閉鎖
- (2) サバンナキャンプグラウンドの夏季(5月1日から10月1日)閉鎖
- (3) 救助員のいるビーチを9ヶ所から3ヶ所に削減

7 苗木の育成圃場の閉鎖

8 許認可関係

- (1) 条例執行機関の回答期間の延期
- (2) 建築許可審査期間の延期

9 道路の再舗装事業費の 79%削減 (120 万ドルから 25 万ドルへ)

第3節 その他の予算戦略

カウンティは人件費の削減及び住民サービスの縮小のほか、5人の公選職の管轄する予算の削減や、各局事業費の縮小などあらゆる歳出削減を実施する。しかし、固定資産税収入の減少は著しく¹¹、歳出削減だけでバランス予算を保つのは限界だった¹²。このためカウンティは、積立金による補填を実行したが、それは抜本的な解決法とは言えなかった。

¹¹ 固定資産税収入は、ピークの2007年度(1億6,100万ドル)から2012年度には9,800万ドルまで落ち込むことが予測された。

¹² カウンティは2011年度、2012年度に固定資産税率の引き上げを行なっているが、十分な歳入確保には至っていない(2008年度～2010年度6.4612%、2011年度7.1367%、2012年度7.1881%)。なお、固定資産税率の引き上げは、滞納率への影響が懸念されるが、収納率は2012年度で97%であり、影響はほとんどないという。これはフロリダ州法第129条01号(2)(b) (<http://www.flsenate.gov/Laws/Statutes/2011/129.01>)により、95%以上の収納率を確保することが義務付けられていることによる。

Outlaw 氏は言う。「我々は毎年資金を積み立てることはできない。我々は積立金を当てにしているが、再度の積立をする能力を持たないのだ。」このため、カウンティは限りある積立金を計画的に使用し、財政破綻という最悪のシナリオを回避すべく、積立金の使途を特定化する。各年度に補填するファンドと事業を予め指定することで一般財源としての繰入れを制限し、義務的経費に不足が生じないようにしている¹³。またカウンティは、各団体への助成金を削減するため、カウンティスタッフ自ら募金するよう呼びかけるなど、涙ぐましい努力も行なっている¹⁴。

¹³ カウンティの予算書上、“Budget Stabilization Reserve”、“Assigned Fund Balances”などと言う。

¹⁴ 一例として、ユナイテッド・ウェイ（NPO の活動資金を効率的・効果的に集め、分配するために設立された米国最大の資金調達機関（<http://www.unitedway.org/>））への加入促進が挙げられる。詳細は第 5 章第 2 節参照のこと。

第4章 財政再建 第二ステージ「転換」と「再生」～パートナーシップの創造

人件費の削減、住民サービスの縮小、各事業費の縮小といった歳出削減や、連邦政府等からの助成金の確保、あるいは積立金の計画的執行などの諸施策により、予算ギャップは2009年からわずか2年で、5,700万ドルから2,600万ドルにまで縮小した。事業費の縮小は、職員や住民サービスの「カット」のほか、パートナーシップの活用による効果も大きい。カウンティが次に打ち出した戦略は、パートナーシップの創造による運営方法の抜本的見直しと、雇用創出による地域の再生であった。

第1節 協働と転換

カウンティは民間団体等とのパートナーシップの構築により、図書館サービスや歴史センター、低所得者層向けの診療所など、多くの公共施設の運営やサービスの提供において、効果的な資金調達と運営方法の転換を実現し、予算の削減とサービス維持の両立に成功している。中には以前よりサービスレベルが向上した例もあるという。以下、成功事例のいくつかを紹介する。



歴史協会のボランティアスタッフ
(カウンティ地域歴史センター)



図書館協会とカウンティのスタッフ
(カウンティ図書館 Hurston 分館)

1 インディアナリバー州立大学とフロリダ州森林局

フロリダ州は極端な乾燥地域であるため、域内の多くの自治体が山火事に悩まされている。また、域内にある多くの湿地帯は植生を維持するための管理を必要としている。この

ためカウンティでは、生態系の活性化と公共安全のため定期的に野焼き¹を行っていた。しかし 2007 年度以降の人員削減により、ここ数年は火入れが実施できず、植物は育ちすぎ、また山火事の自然発生の危険性が高まっていた。このため、カウンティ環境局は、消防アカデミーに在籍する学生による野焼きの実施について、フロリダ州森林局とインディアン・リバー州立大学公共安全トレーニングコンプレックスと協議を行い、パートナーシップを構築した。このパートナーシップにより、カウンティは 540 エーカーの管理区域と 5 つの自然保護区域で 6 つの野焼きプログラムを実現した。カウンティは 5 万 3 千ドルの予算削減と、山火事の防止を両立させるとともに、学生へは実地訓練の機会を提供している。

2 セント・ルシー歴史協会 (St. Lucie Historical Society, Inc.) ²

セント・ルシーカウンティ地域歴史センターは、資金不足によって閉鎖される予定であった。しかし、カウンティは地元の歴史協会にスタッフとしてボランティアを提供してもらうことにより、運営を維持することを可能にした。歴史協会は 3 人のフルタイム職員に替り、40 人のボランティアを 1 日 6 人ずつローテーションで配置している³。カウンティは人件費を削減し、現在はメンテナンスや光熱水費などの施設管理費のみを負担している。このパートナーシップにより、カウンティは毎年 23 万ドルを節約している。

歴史協会は 1952 年に設立された非営利団体で、パートナーシップによる運営が始められた 2010 年 10 月以前より、事業支援のほか、センターの開設にも深く関わっている。今回のボランティアによる運営は、閉鎖を知った歴史協会がカウンティへ申し出たことにより実現した。ボランティアの多くは高齢者であるが、現役の高校生や大学教授も含まれる。また教員退職者も多く、彼らは地域の歴史に豊富な知識を持つ。このため、新たに始めたボランティアスタッフによるガイドツアーは利用者に好評という。さらに、学校とのコネクションも強化され、小中学校や高等学校、大学からの新たな訪問者の獲得にも成功している。これらパートナーシップの効果により、以前より訪問者は 20% 増えているという。

3 セント・ルシーカウンティ図書館協会 (The Friends of St. Lucie County Library Association Inc.) ⁴

¹ 森林火災の防止や植生の管理のため、人工的に火災を起こすもの。

² 歴史協会代表 Nancy Bennett 氏への聞き取りによる (<http://www.stluciehistoricalsociety.org/>)。

³ 現在フルタイム職員は 1 名のみ (隣接するセント・ルシーカウンティ水族館との兼務)。

⁴ セント・ルシーカウンティ図書館システムマネージャー Susan Jacob 氏、同図書館協会 Padrick A. Pinkney 氏への聞き取りによる。協会は 11 名の理事と 100 名のボランティアを擁するが、全て

カウンティは域内に 6 つの公共図書館を持つ。5 つはカウンティの直営で、1 つは州立大学との共同運営であり、カウンティ内に他の公共図書館はない。図書館は現在、セント・ルシーカウンティ図書館協会との連携により運営が維持されている。協会はこれまでも、奨学制度や書籍、備品の購入、教育プログラムの実施等で図書館運営に関わっていたが、大幅な人員削減、予算カットを行ったカウンティに対して、人件費助成として 2011 年度から 2 年間で 15 万ドルの資金提供を行なっている⁵。この資金提供は、カウンティから図書館協会への要請に基づくものである。

4 セント・ルシーカウンティ医療アクセス・ネットワークシステム (St. Lucie County Health Access Network Delivery System(HANDS))⁶

セント・ルシーカウンティ保健局は、十分な医療保険に加入していない、あるいは未加入の住民へ、無料の医療及び歯科治療を提供するため、2008 年 10 月、セント・ルシーカウンティ医療アクセス・ネットワークシステムを設立した。パートナーシップの構築は、低所得者層向けのヘルスケアの住民ニーズに応えるため、州、地方政府（カウンティ、市）や医療機関などによるランチミーティングに始まった。当時のカウンティアドミニストレーター Douglas Anderson 氏⁷の陣頭指揮により、パートナーシップが創設され、2010 年 10 月にクリニックが開設された。カウンティは建物の提供と備品の購入を、企業は建物改修のための労働力、機材の提供及び資金援助を行い、州政府は 60 万ドルの助成金を拠出した。現在の年間 103 万ドルの予算は、ユナイテッド・ウェイ⁸等からの助成金、ウォルマート等企業や銀行、個人からの寄付、募金活動によって賄われている。この他、医療機関による医師や看護師等の派遣、病院での医療行為などの無償提供により運営されている。18 歳以上 65 歳未満で十分な医療保険を持たない低所得者が対象であり、地域内約 5 万 2 千人が利用対象者となっている⁹。HANDS が運営するクリニックが利用できるほか、クリニックで処置できない場合は、連携する医療機関を無償で受診することができる。現在、クリニックには 65 人のボランティアの医師、看護師、歯科医と、事務や受付を行う 38 人の

ボランティアであり常勤スタッフはいない。

⁵ 協会の主な財源は、個人や企業からの寄付、募金活動による資金調達、州政府からの助成金である。

⁶ HANDS 理事会メンバーへのインタビューによる。

⁷ 第 2 章注 9 参照。

⁸ 第 3 章注 14 参照。

⁹ 18 歳未満及び 65 歳以上の低所得者、退役軍人などは、連邦政府または州政府の医療扶助制度によってカバーされるため、対象外となっている。

ボランティア、8 人の有給職員が交代で働いている。ボランティアには看護学校や医療専門学校のインターンシップ制度としての登録や、大学やカレッジの学生、高校生も含まれる。医療専門職のボランティア確保のため、全国ネットワーク“Volunteers in Medicine”¹⁰とも連携している。初年度の利用者は 958 人、のべ 4,000 人近い訪問者があったという。

5 その他の主なパートナーシップ成功例

・スミソニアン学会との連携

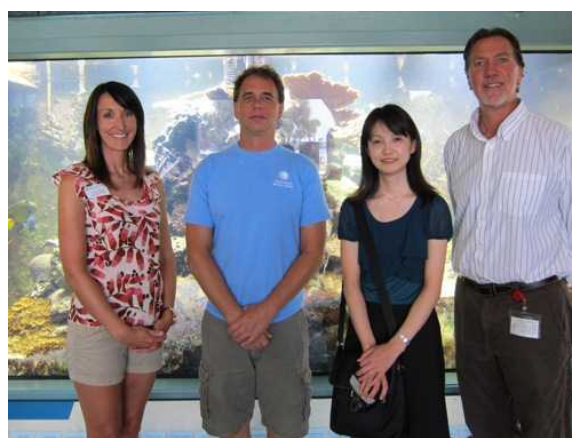
カウンティ政府は、スミソニアン学会¹¹とのパートナーシップにより、セント・ルシーカウンティ水族館¹²を運営している。運営資金や人員は相互で負担しあい、各種企画展示や教育プログラムを実施し、2000 年の開設以来、利用者は毎年増加しているという。

・Arts & Cultural Alliance of St. Lucie¹³の設立

Arts & Cultural Alliance of St. Lucie は、カウンティ文化局の廃止に伴い、2009 年度に新たに設立された非営利組織である。カウンティは設立準備資金のみ拠出し、運営資金の提供はしていない。団体では、資金調達と文化芸術振興事業の運営を一括して行っている。



HANDS 理事会のみなさん
(HANDS クリニック)



スミソニアン学会とカウンティのスタッフ
(セント・ルシーカウンティ水族館)

¹⁰ <http://www.volunteersinmedicine.org/>

¹¹ 米国を代表する科学、産業、技術、芸術、自然史等の博物館群“Smithsonian Museum”を運営する団体。博物館の多くはワシントン D.C.のナショナル・モールに設置されている。

¹² http://www.stlucieco.gov/marine_center.htm

¹³ 第 3 章注 8 参照。

第2節 雇用創出による地域再生

パートナーシップのいくつかは、予算削減のみならず、地域経済の活性化による労働市場の回復をも包括している。パートナーシップによる雇用創出策の代表例と、カウンティが行ったその他の雇用創出策を紹介する。



GCTF トレーニングセンターの様子



太陽光エネルギー融資ファンドにて

1 グリーン・カラー・タスクフォース（Green Collar Task Force (GCTF)）¹⁴の設立

失業率の改善を図るため、カウンティは 2010 年 6 月、カウンティ議会、“Workforce Solution”¹⁵、非営利組織、8 つの熟練工組合の共同体とのパートナーシップによる、グリーン・カラー・タスクフォースを創設した。組織の構築は、当時のカウンティ議員 Doug Coward 氏¹⁶の陣頭指揮による。GCTF の目標は、インディアン・リバー、セント・ルシー、マーティン、オケチョビーの 4 つのカウンティ内のグリーン産業の振興と、成長する環境技術分野での労働需要を満たすための熟練工を育成することにある。プログラムでは 4 年の実習プログラムとして、技術習得に必要な授業時間と、8,000 時間の実地訓練時間を提供し、実習期間中受講生には、医療保険が提供される。4 年間のプログラムを修了すると、受講者には連邦政府労働省から熟練認証（journeyman certification）が授与される。受講の条件は、4 つのカウンティいずれかの住民であることと高校卒業資格のみである。

¹⁴ <http://www.greencollartf.org/>

¹⁵ 第 3 章第 1 節説明参照。

¹⁶ Coward 氏は 1998 年から 2010 年まで 3 期 12 年カウンティ議員を務めた。

トレーニングセンターは、6つの教室、10のコンピューターラボ、屋外の6つの溶接エリア、資材の保管エリア等を備えている。930 m²の建物はカウンティが寄贈したものである¹⁷。建設業界団体は設立資金として7万ドルを拠出し、さらにトレーニングセンター建設のための材料費1万ドル及び労働力の全てを提供した。団体からは、大工、鉄工、ペンキ塗りなどの職人が毎日交代で派遣され、トレーニング申込者¹⁸とともに建設工事を行った。さらに、Workforce Florida, Inc.¹⁹はGCTSのトレーニングプログラムに対する助成として50万ドルを拠出した²⁰。カウンティが提供したのは建物のほか、建設のための設計計画や材料費の一部のみである。2012年7月現在、229人の訓練生が登録をしており、継続率は約90%という。訓練を受け持つのは熟練工組合の有資格者で、給与は各組合が負担している。訓練は、登録企業のニーズと訓練生の希望のマッチングによるもののため、登録しても企業側の需要がないと訓練は開始できない。カウンティ域内には原子力発電所²¹を有することから、原発従事者のための特別訓練も行なっている。GCTFの責任者 Roger L. Hudspeth 氏によれば、このような取り組みは全米初であると言う²²。GCTFは、環境技術分野での職業訓練プログラムを通して労働市場を形成している。

2 太陽光エネルギー融資ファンド (Solar and Energy Loan Fund) ²³の設立

カウンティは太陽電池パネルの設置が、コストの問題により進んでいないという消費者のニーズに着目し、金融機関等と官民共同のパートナーシップを創設し、雇用の創出とカウンティ内のエネルギー効率の向上を同時に生み出す、太陽光エネルギー融資プログラムを開始した。連邦政府エネルギー省 (DOE)、セント・ルシーカウンティ、太陽光エネルギー

¹⁷ カウンティの物流センターとして使用されていた場所で、以前はサムズクラブ（大型ディスカウントストア）であった。

¹⁸ この建設工事自体も、訓練生の実地トレーニングの一つ。

¹⁹ “Workforce Florida, Inc.”のビジネス評議会が、“American Recovery and Reinvestment Act” (ARRA)（2009年9月に連邦議会で可決された、オバマ大統領による景気刺激法案の一つ）により資金提供を受けたものを、GCTFのために投入したもの。よって元々は連邦政府の助成金拠出によるものといえる。

²⁰ ここまで St. Lucie County, media Relations, 2010 News Releases, 2010年4月10日公表記事より。 <http://www.stlucieco.gov/media/8060.htm>

²¹ 民間運営によるもの。

²² 2010年6月11日“Hometown News”より。 <http://www.myhometownnews.net/index.php?id=70129>

²³ <http://www.stlucieco.gov/ed/empower.htm>

ギー融資ファンド (SELF)、コミュニティリーダーや関係団体とのパートナーシップにより低金利融資を提供し、光熱費の削減とエネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの利用促進を実現した。GCTF と同じく、Doug Coward 氏²⁴がアイデアを提供し、パートナーシップを構築している。

Coward 氏の提案により、融資プログラムを運営するための太陽光エネルギー融資ファンド (SELF) が設立された²⁵。地元の 4 つの金融機関及びコミュニティリーダーが提携する、米国随一の非営利の民間ファンドの誕生である。ファンドは年利 4%²⁶という低い金利を提供するため、助成金と民間投資を活用している。カウンティは 2010 年 6 月、DOE のエネルギー効率ブロック助成プログラムを通してフロリダ州で唯一、助成金の授与を受けた。290 万ドルの助成は、融資プログラムの運転資金として利用されている。またファンドは、連邦政府財務省の認定を受け、つなぎ融資ファンドからコミュニティ開発融資機関へ資金を転用するプロセスを開始。この指定により、カウンティはより多くの資金の長期にわたる活用が実現できるようになった。

連邦政府からの助成金の活用により、カウンティは 1 ドルの資金も提供していない。しかし、連邦政府の助成金は 3 年の期限付きで 2013 年には終了するため、現在ファンドは、民間基金（ホームデポ、銀行等）や他の助成金、個人投資家などからの資金提供を探しているという（調査時も Coward 氏は投資家との交渉のため出張中であった）。

ファンドはセミナーを開催するほか、地元の新聞やテレビ、ラジオ局の協力により住民へプログラムの周知を行なっている。これまで 600 件以上の申し込みがあり、数百件の審査が完了している。施工業者 25 社のうち 80%は地域内の企業であり、地域外の企業は特殊技術を有する場合のみリストアップされるという。プログラムは職を失った多くの建設業界の人々へ環境技術分野での雇用機会を提供している。

3 地域企業への優遇制度

カウンティは地域経済の発展と雇用機会の増大のため、地域企業への新たな優遇制度を設けた。従来の経済振興ビジネスインセンティブ制度 (economic development business incentives) に加え、2009 年 4 月に地域優先権条例と地域経済刺激条例を制定し、セント・

²⁴ 現在、Coward 氏は SELF の最高責任者である。

²⁵ SELF は現在、6 人のフルタイムスタッフにより運営されている。

²⁶ 民間金融機関の金利は通常 6%以上。しかし、2012 年 9 月からは SELF も 5~9%へ引き上げる予定とのことであった。

ルシーカウンティ地域経済刺激プログラム（St. Lucie County Local Economic Stimulus Program（LESP））を開始した。プログラムは、カウンティスタッフによって構成される地域経済刺激ワークグループ（Local Economic Stimulus Work Group（LESWG））によって提案されたものである。

（１）経済振興ビジネスインセンティブ制度

地域経済拡大策として 1980 年に設立された制度で、企業に対してセント・ルシーカウンティでの起業や移転、事業継続などを支援している。カウンティと州政府が、将来の雇用創出のため最も優先順位が高いと認められる「ターゲット産業」を指定し、対象となる産業へは固定資産税の免除、雇用成長投資助成金、開発者一時負担金（impact fee）の免除が提供される。2012 年 7 月現在、建設業、特殊技術サービス、生物医学研究が対象産業として指定されている。指定期間は 2 年間が基本であるが、業種や企業規模により 10 年まで指定の延長が可能となっている。

（２）セント・ルシーカウンティ地域経済刺激プログラム

ア 地域優先権条例

セント・ルシー、マーティン、インディアン・リバー、オケチョビーカウンティ内の事業者に入札価格の 5%相当額の優遇措置を与えるもの。

イ 地域経済刺激条例

カウンティ議会が承認した一定の事業の入札において、75%以上の地域の労働者、下請け業者、建材の使用を義務付けるもの。当該制度による落札者には、事業終了後、実際に何%の地域の労働者、建材等を使用したか報告する義務がある。

条例施行後 1 年で、地域経済刺激条例に基づく事業として、86 件、総計 4,200 万ドルの建設事業が承認され、457 の職を創出した。このうち 27 事業は長期スパンでの雇用機会を提供している。この制度によって事業コストの増加は生じておらず、予算内あるいは予算を下回る結果となっている。登録業者も増加し、一定の成果が認められたため、地域優先条例のみ継続し、地域経済刺激条例については 2010 年 4 月をもって廃止とされた²⁷。

²⁷ 2010 年 4 月 7 日付け予算削減ワークグループ最終報告による。

第5章 財政再建への道のり

第1節 選ばれしリーダー Faye Outlaw 氏

大幅な人件費、事業費の削減、それに伴う住民サービスの縮小といった“痛みを伴う”施策を実現するためには、利害関係者との対立という大きな壁があることは想像に難くない。解雇されたカウンティスタッフの中には、車や家を失った者もいたという¹。この厳しい局面を乗り越えることができた背景として、一人の人物の登用を見逃すことができない。2009年1月、カウンティは新たなアドミニストレーターを迎える。Faye Outlaw 氏である。

Outlaw 氏は、Howard 大学（ワシントン D.C.）で行政学博士号を取得後、メリーランド州ロックヴィル市で実務経験を積み、フロリダ州ウェスト・パーム・ビーチ市及びフォート・ローダーデール市の管理職を経て、2004年9月からセント・ルシーカウンティのアシスタント・アドミニストレーターを務め、2009年1月にアドミニストレーターに指名される。カウンティ議員 Craft 氏によれば、彼女の指名は容易だったという²。

彼女が2004年9月にアシスタント・アドミニストレーターに就任してわずか13ヶ月の間に、三つのハリケーンがカウンティを襲った³。この時、連邦や州政府等からの資金調達の責任者として手腕を発揮したのが彼女であった⁴。Craft 氏は、彼女を指名した理由はこのスキルに尽きると言う。同氏は“American City & County”紙のインタビューで、「時として、アドミニストレーターが社会の要求に完璧に一致した能力を持って、ベストのタイミングで現れることがある。それが Outlaw 氏であった」とも言っている⁵。また、財政局幹部の一人は Outlaw 氏のことを「相手の反応を恐れず大事なことをはっきり伝える人」「彼女の先を見越した行動が成功の鍵であった」と言う。

議会とスタッフからの強い信頼と、彼女自身の揺るぎない信念とリーダーシップにより、彼女の能力は遺憾なく発揮される。彼女の卓越したリーダーシップと財政スキルは全米で評価され、フロリダ州市・カウンティ支配人協会（フロリダ州 ICMA）から2011年のキャリア優秀賞を受賞したほか、米国の雑誌“American City & County”では2011年の“County Leader of the Year”に選ばれている。次節以降、Outlaw 氏のリーダーシップによ

¹ Outlaw 氏への聞き取りによる。

² カウンティ・アドミニストレーターは、カウンティ議会によって指名される職位である。

³ 2004年9月のハリケーンジーンとフランシス、2005年10月のハリケーンウィルマを指す。

⁴ Craft 氏への聞き取りによる。

⁵ <http://bit.ly/OFh00J>

りカウンティが成し遂げた合意形成プロセスに迫る。

第2節 カウンティスタッフへのアプローチ

カウンティでは大規模な組織の再編成と人員整理により、スタッフの数が 2007 年からの 5 年間で 34%削減された。残されたスタッフへは削減前と同じレベルの業務が科せられ、責任も増大した。さらに給与のベースアップ停止、減給、降格、そして 3 人に 1 人が職場を去るという極めて厳しい状況である。彼らはどのようにモチベーションを保ち、心身の健康を維持しているのだろうか。財政局幹部に聞いたところ、残された者は皆、自分に仕事があることに感謝しており、モチベーションの維持はこれに尽きると言う。しかし精神論だけで片付けるには厳しすぎる現実である。Outlaw 氏も、財政再建策実施後、スタッフのメンタルやストレス性の病気が増えたと指摘している。もちろんカウンティは黙って見過ごしていた訳ではない。カウンティが実施した主な取り組みを紹介する。

1 ボトムアップの方針決定

予算削減ワークグループ (Employee Budget Reduction Work Group) は各局のスタッフによって 2009 年 10 月に組織されたグループで、カウンティ議会と共に予算削減提案について協議を行っている。ここで協議された内容は、カウンティ政府当局へ提出され、カウンティ・アドミニストレーターが最終的に実施の可否を決定する。2010 年 3 月の提出案件の例を挙げると、物品発注の集中化、学生インターンの活用、執務室の空調設備利用時間の制限、公園の水道・電気の利用制限、自治体間のサービスの統合等の 20 項目で、うち 6 つが採用されている。このほか、カウンティが 2009 年に開始した雇用創出策「セント・ルシーカウンティ地域経済刺激プログラム」の提案を行った地域経済刺激ワークグループ (Local Economic Stimulus Work Group (LESWG))、士気の向上に焦点を当てたモラルづくりワークチーム (morale building work team) など、カウンティでは重要な方針決定を行う多くの場合、職員によるワークグループを活用している。

Outlaw 氏は「命令は嫌いである。よって最初に各局長にアイデアを出してもらい、それに基づいて提案をしたり方針を決定することを基本としている」と言う。ワークグループの活用は、彼女の基本理念に基づくボトムアップの方針決定プロセスと言えよう。自らの意見を直接施策に反映できるため、職員のモチベーションの維持にも大いに効果を上げている⁶。

⁶ カウンティスタッフへの聞き取りによる。

2 コミュニケーションの円滑化

別のアプローチとしてカウンティは、慈善団体への加入促進プロジェクト、チーム作りのための郊外施設でのブレインストーミング、あるいはスタッフ同士のヨガ教室などを行っている。

慈善団体の一つであるユナイテッド・ウェイ⁷へのカウンティスタッフの加入率は 2011 年度で 72%に達している（前年度は 15%）⁸。もともとは予算削減のための助成金額の縮小を職員の寄付で補うために始められたプロジェクトであったが、各部署で加入率を競わせ、全員加入した部署にはフリーランチのご褒美があるなど、職場の連帯感を高めるものであった。また、チーム作りのためのブレインストーミングは、カウンティのスタッフを自然保護エリアにある施設へ集め、自然環境豊かな中でカウンティの抱える課題を様々な部署のスタッフが横断的に考えるという試みで、2012 年 4 月に始められたものである。こうした取り組みは、横の繋がりの強化、スタッフ相互のコミュニケーションの促進、組織内の人間関係の円滑化に大いに貢献している。

3 健康の維持

カウンティはスタッフの心身の健康を維持するため “County Employee Assistant Program” として、庁舎に隣接するヘルスセンターへ、2011 年に職員診療所を開設した。カウンティのスタッフは勤務時間中に休暇を取ることなく無料で利用できるほか、彼らを支える家族も利用することができる。診療所は外部の医療機関と連携し、メンタルヘルスのケアも行なっている。

第3節 公選職（Constitutional Officers）へのアプローチ

1 予算削減の合意形成

財政再建策には、5 人の公選職の管轄する予算の削減も含まれる。2012 年度の各公選職予算削減率は、巡回裁判所書記官 6.2%、固定資産査定官 7.2%、カウンティ保安官 4.3%、選挙管理者 4.1%、収税官 1.1%となっている⁹。公選職の予算は各局の予算とは異なり、カウンティアドミニストレーターではなく各公選職自ら予算を作成する。各公選職が作成した予算の最終決定権はカウンティ議会にあり、公選職がこれに不服な場合は、州知事の判

⁷ 第3章注14参照。

⁸ 2012 年 1 月 17 日付けカウンティ議会宛覚書より。

http://www.stlucieco.gov/pdfs/2011_Major_Accomplishments.pdf

⁹ St. Lucie County, “FY2011-2012 Budget Books”, p68 より。

断に委ねられることとなる。予算編成プロセス上、カウンティ・アドミニストレーター自身が公選職の予算をカットすることができないため、彼らの合意を得るためには、予算編成の各段階で削減提案を行い交渉を重ねることが必要となる¹⁰。

彼ら自身、固定資産税評価額の下落と固定資産税収入の大幅減、州及び連邦政府からの助成金の減少と事業費縮小の必要性は十分理解しており、カウンティは予算ワークショップなどで各公選職と積極的な交渉をすることで、2007年度以降、毎年彼らの予算を削減することに成功している。

2 厳しい討論で得た果実

もちろん、交渉がいつも円満であった訳ではない。2012年度予算編成においては、カウンティ政府当局と、運営ファンド予算で大きな割合を占めるカウンティ保安官との間で、地元のマスコミ¹¹まで巻き込んだ大勝負が展開されている。これは Outlaw 氏がカウンティ保安官が所管するカウンティ刑務所経費の大幅削減を提案し、保安官がそれでは刑務所の運営を維持できないとこれを拒絶する。地元テレビや新聞が Outlaw 氏とカウンティ議会対保安官の対決と書き立て、世論を巻き込む大騒動となった。市民意見としても保安官に味方する意見が多く、結果として保安官の意見が通り、当初のカウンティ側の提案 720 万ドルを大きく下回る 270 万ドルの予算縮小で幕引きとなったものである。

Outlaw 氏は言う。「カウンティ・アドミニストレーターに就任した時は、初めて接する人ばかりでたいへんだった。違う意見を持つからぶつかることもある。しかし、何が地域にとって良いことかを真剣に話し合ううちに理解しあっていた。その一つがこの保安官との一件である。その時は世論もマスコミも Outlaw は悪、保安官が正しいと言い、そして保安官の意見が正しいという結論となった。しかし（結論が出たすぐ）その後、自分と保安官は一緒にランチを食べに行き、今はとても良好な関係である。それはお互いが真剣にカウンティの住民のことを考えて議論したからである」。Outlaw 氏は、世論の激しい批判を甘んじて受ける代わりに、保安官との信頼関係という得がたい果実を得たのである。正に名を捨て実を取った好例といえよう。

私はこの顛末を現地調査に行く前に知っていた。このため予算ワークショップでの両者間の白熱した議論を大いに期待したのであるが、2013年度予算編成では、大幅予算削減提案もなく、また、すべての公選職の予算が昨年度予算同額以下であったため、特段の議論

¹⁰ 選挙によって選出される 5 人の公選職は、カウンティ議員と同等の地位を持つ。

¹¹ 当時の記事の一つとして、Alexi Howk, Eric Pfahler, 2011 年 7 月 1 日“TCoast Talk, The Palm Beach Post” (<http://bit.ly/PJGpQo>) が参考になる。

が交わされることはなかった¹²。しかし、両者の関係が良好であることは実感として肌で感じることができた。



予算ワークショップ後談笑する（右から）Outlaw 公選職のみなさんと（左から 2 人目が保安官）氏、Craft 議員、保安官事務所スタッフ

第 4 節 経済界との関係

カウンティの断行した財政再建策や新たに始めた雇用創出策を、地元経済界はどのように評価しているのか。また、経済界はカウンティの施策にどのように関わっているのか。これを知るべくセント・ルシーカウンティ商工会議所¹³と、同経済開発公社¹⁴（Economic Development Corporation (EDC)）にヒアリング調査を行った。この結果、カウンティの施策に対して極めて好意的であること、両者の間に良好な協力関係が構築されていることが明らかになった。以下は、ヒアリングの際の発言をまとめた内容である。

1) カウンティの施策との関わり

商工会議所はカウンティの取り組みに対して支援は行なっているが、施策に対する特段の提案はしていない。カウンティが新たに始めた雇用創出策、グリーン・カラー・タスクフォース及び太陽光エネルギー融資プログラムは、ともに当時のカウンティ議員 Doug Coward 氏がアイデアを提供し、地元の熟練工組合や銀行、企業等とのパートナーシップ

¹² 前年度同額以下の予算を作成した場合、公選職には予算案を説明する義務もないという。

¹³ <http://www.stluciechamber.org/>

¹⁴ <http://www.youredc.com/>

を構築したものである。太陽光エネルギー融資プログラムは、住宅の効率化を実現し、この住宅のグレードアップが建設事業者へ仕事を与えているという点で評価できる。

2) カウンティとの関係

カウンティと商工会議所は、例え政治的な側面で意見が対立していても、どのような課題に対しても協力し合う、良好な関係を築いている。両者は都市計画やゾーニングにおいて多くの仕事を共にしており、政府幹部や議会だけでなく、スタッフレベルでも強い信頼関係を構築している。商工会議所の焦点は企業の成長であり、より直接的な影響が大きい。このため会議所にとっても健全な信頼関係を維持し協働することは重要だと認識している。カウンティと会議所は毎月協議の場を設けている。カウンティ議員の一人は会議所の特別委員でもあり、効果的にコミュニケーションを取り合っている。それが関係構築のキーポイントと考える。

第5節 住民参加と情報公開

財政危機後も多くの住民サービスの提供は維持されているが、残念ながら縮小・廃止されたサービスもある。Outlaw 氏やカウンティ議会も、財政再建策を実現する上で最も困難だったこととして、市民意見と予算削減のバランスと、サービスカットを挙げている。厳しい選択を提示しなければならなかったカウンティが、どのようにして住民の合意を得たかに迫る。



市民予算委員会の様子



カウンティ政府幹部、議会、市民予算委員会のメンバー

1 予算策定段階における住民参加

カウンティが活用した住民合意プロセスの一つに、予算策定段階における住民参加が挙げられる。カウンティ議会は 1991 年 10 月、市民予算委員会 (Citizens' Budget Committee (CBC)) を設置し、委員会はカウンティの予算策定段階における各公表及び州法に基づく公聴会¹⁵等において、カウンティ議会に対して勧告を行っている。

筆者が調査を行った 2012 年 7 月 16 日からの 1 週間は、市民予算委員会や、カウンティ議会による予算ワークショップ等が集中して行われていた¹⁶。市民予算委員会ではカウンティ政府当局から次年度予算案の説明が行われ、各委員からは事業費や人件費増加の理由は何か、事業費の縮小幅が小さすぎるといった指摘がされた。続くカウンティ議会の予算会議では、住民 1 人当たり 5 分ずつ議会と政府当局へ発言する機会が与えられ、各事業費に対する具体的な指摘がされた。予算ワークショップにおいても市民委員の発言は続き、細部にわたる指摘がされた。予算ワークショップは、住民意見が予算に反映されているか、予算が適切に使われるか、住民自身が確認する場として機能している。予算ワークショップ、公聴会ともに一般公開されており、公聴会にはさらに多くの住民が参加する。住民参加は限定的なものである我が国の予算決定システムとは大きく異なり、より住民意見が直接的にカウンティの予算策定に反映される仕組みとなっている。

住民からの意見はあくまで提言、勧告であり法的な拘束力を持つものではない。しかし、カウンティが固定資産税率の改定や各事業費の使途を決定する際に、大きな影響を与えている。最高意思決定機関であると同時に、執行権をも掌握するカウンティ議会は、我が国の自治体の首長に近い役割を果たしている。よって予算審議は、カウンティ議会、アドミニストレーター、カウンティ財政局と、カウンティ議員と同位にある 5 人の公選職、市民予算委員会との討論という構図で繰り広げられる。住民の代表として意見を呈する日本の地方議員の役割を、地域コミュニティの代表である市民予算委員が果たしているといえるだろう。

¹⁵ フロリダ州法第 200 条 065 号 (<http://www.flsenate.gov/laws/statutes/2012/200.065>)

¹⁶ カウンティの予算編成は、前年度の 11 月に開始される。カウンティ財政局は 2 月までに予算案を策定し、議会へ提出。議会がこの原案に修正を加えていく。4 月にアドミニストレーターによる最初の公表があり、7 月には議会による予算ワークショップが行われる。同月、議会は予算案の仮承認と暫定固定資産税率の採択を行い、これを受けて当局は暫定固定資産税率を告知し、仮予算を確定させる。9 月には、カウンティ議会が住民に対して行う公聴会が二度開催され、その後、議会は最終的な予算と固定資産税率を決定する。

2 市民予算委員会の幅広い役割

市民予算委員会は12人から15名の委員で構成されている¹⁷。全てボランティアであり、委員会は月1回平日の7時30分から開催される。委員の属性は現役会社員、企業経営者、不動産所有者、農業従事者、退職者など老若男女様々である。委員は異なるコミュニティを母体を持つため、カウンティとの間で合意したことについて、各コミュニティにおいて説明を行うことができる¹⁸。委員会は住民意見の集約を行うほか、カウンティの施策を地域住民へ説明する機能も補っているのである。委員会は予算策定期間以外も、カウンティの財政課題に対する諮問機関として機能している。

3 その他の住民合意プロセス

カウンティはサービスの大幅縮小や廃止を行う場合は、利害関係者に対して個別の事前説明会を開催している。住民はまた、電話や手紙、電子メールで直接カウンティ議会やカウンティ政府へ意見することができる。このほか、必要に応じて議会は住民とのミーティングの場を設けている。Outlaw氏は言う。「サービスカットが最も難しい。住民や関係者は反対し、批判し、時に叫んだり感情的になる。これをクールダウンしてミーティングを再開することを繰り返して徐々に理解を得ていった」

また、カウンティスタッフを大幅に削減し、残ったスタッフも給与やボーナスをカットされ、さらに助成金を減額した慈善団体へ職員自ら募金するキャンペーンを行うなど、カウンティ政府自ら模範を示したことも、住民がカウンティの財政の実情を理解し、カウンティが打ち出す様々な対策を受け入れる誘因として大いに役立っていると考えられる。

大幅なサービスカット実現の背景には、情報の公開と粘り強い交渉、徹底した住民参加、そしてカウンティ自らの痛み分けという、地道な努力の積み重ねがあった。

¹⁷ 市民予算委員会の委員は各カウンティ議員（5名）が2名ずつ、5人の公選職が1名ずつ任命する。なお、このほか、カウンティ・アドミニストレーターは2名のスタッフを指名する。

¹⁸ CBC 委員長への聞き取りによる。

第6章 続くカウンティの取り組み

現在住宅市場は横ばいか少し上向いてきており、少しずつ新規着工数が増え、人々が家を買うようになり、また、企業誘致の成功¹により、若い世代への雇用創出も生み出し、カウンティの経済状況は少しずつ良くなってきているという²。しかし、経済状況の回復はカウンティの財政事情へ好影響を与えるまでには至ってはいない。

2012 年度予算策定に当たり Outlaw 氏は、「2009 年私たちは気の遠くなるような 5,700 万ドルという運営予算ギャップとともに財政の持続可能性のための旅を始めた。そして積立金の予算繰入、わずかばかりの歳入の創出、系統的な運営費の削減という三つの戦略の遂行という挑戦に、正面から立ち向かわなければならなかった。2012 年度予算では、私たちの持続可能性の旅の第二ラウンドを構成する」と述べている³。カウンティは、まだ第一ラウンドを終えたばかりなのである。カウンティはさらなる困難に立ち向かうため、以下の挑戦を続けている。

第1節 現在の主要課題

「このままではカウンティ議員の誰かが刑務所に入ることになる」。これは、2012 年 7 月に行われた市民予算委員会での発言である⁴。2013 年度予算暫定案は、前年度比 10%減で承認されたが、市民予算委員会、カウンティ議会で繰り返し説明されたのは、2014 年度に繰越金なくなることであり、既に関係者の関心は次年度に向いていた。2013 年度暫定予算歳入に占める繰越金の割合は 50%、2 億 4,822 万ドル。2014 年度にはわずか 822 万ドルしか残らないという⁵。カウンティはフロリダ州法により均衡予算を保つことが義務付けられているため、赤字予算は違法となる⁶。先の発言はこの最悪のシナリオを想定したも

¹ 主な誘致企業は、Torrey Pines Institute, Oregon Vaccine and Gene Therapy Institute, The Mann Research Center など。

² セント・ルシーカウンティ商工会議所への聞き取りによる。

³ St. Lucie County “FY2011-2012 Budget Book” (<http://www.stlucieco.gov/omb/FY2012-Budget-Workbook.htm>) 冒頭挨拶文より。

⁴ 実際には、フロリダ州の自治体が財政破綻した場合、地方公共団体財政緊急対策法（Local Government Financial Emergencies Act）による州政府の財政再建支援が行われるため、カウンティ議員が刑事責任を問われることはない。

⁵ 2012 年 7 月 17 日に開催された予算ワークショップ資料より。

⁶ <http://www.flsenate.gov/Laws/Statutes/2011/129.01>

のであり、それは関係者共通の認識であった。また、2014 年問題が喫緊の課題であるのに、2013 年度予算で固定資産税率の引き上げなど、抜本的な見直しがされなかった背景には、2012 年 11 月に選挙を控え住民意見を意識するカウンティ議員側の事情も伺えた⁷。

Outlaw 氏は反対意見や批判を受けながらも、歳出額を削減し、限りある積立金の繰入を最小限とするため、大幅なサービスカットや人員整理、給与カットの敢行と、パートナーシップの創造により経費の削減と雇用創出を実現した。カウンティは Outlaw 氏の再建策により、積立金が尽きるまでの猶予を得たが、次の危機こそ、本当の意味での最終危機といえる。

第 2 節 今後の戦略

「積立金がなくなったらどうするのか」。この問いに対して、Outlaw 氏は静かに答えた。9 月に 2013 年度予算が確定したら、2014 年度予算編成のため各局スタッフによるディスカッションを行い、カウンティ議会へ提言を行う。また、大幅なサービスカットや固定資産税率の引き上げなど、住民生活に大きな影響を与えることが想定されるため、住民集会 (public meeting)、カウンティのウェブサイト上での意見募集、世論調査の三つの方法で住民意見の聴取も行う。世論調査の対象はカウンティ内の全住民であり、各対策案に対する賛否を問うとともに、住民提案も募集する。この意見を取りまとめてカウンティの戦略に反映させるという。2014 年度問題へのカウンティの戦略も、氏のボトムアップの基本方針に基づくものであった。2014 年度予算の採決まであと 1 年。カウンティの長く苦しい旅路は続く。同じ質問をカウンティスタッフにも問うと、「さて、どうなるのかね」と多くの者が答えた。しかし表情に悲壮感はない。批判を厭わず意思を貫く Outlaw 氏の強いリーダーシップと、厚い信頼関係に基づくカウンティスタッフ、議会、地域コミュニティ及び住民の協力体制により、カウンティは必ずや最善の方針を導き出し、そして実行することを私は信じている。

⁷ 複数のカウンティスタッフからの聞き取りによる。

第7章 総評

第1節 成功の秘訣

セント・ルシーカウンティの財政再建成功の秘訣は、「先見の明」、「リーダーシップ」、「信頼関係」の三つのキーワードで読み解くことができる。

1 「先見の明」

“American City & County”の記事は、カウンティの財政再建は Outlaw 氏が彗星のごとく現れ、奇跡を成し遂げたような印象を与える。しかし、多くのプロジェクトは 2009 年 1 月に Outlaw 氏がカウンティ・アドミニストレーターに指名される前から準備が進められていた。

大規模な人員整理の根拠となった財政計画（2007 年～2011 年）が最初に議会に提示されたのは、2007 年 1 月である。パートナーシップの成功例、グリーン・カラー・タスクフォースと太陽光エネルギー融資ファンドは、いずれも 2010 年に設立されているが、構想は 2006 年頃から検討されている¹。また、医療制度アクセス・ネットワークシステムは前カウンティ・アドミニストレーター Douglas Anderson 氏の発案で 2008 年 10 月に開始されている。Anderson 氏はまた在任中、カウンティの財政再建に猶予を与えることとなった多額の積立金を確保している。

カウンティは、全国的な不況が本格化する以前、高騰する不動産価格により潤沢な歳入を得ていた時期に、将来的な歳入減と積立金の枯渇を見越し、多額の積立金を築くとともに、持続可能な財政計画について議論を始めた。Anderson 氏は、不動産価格の上げ止まりとゴミ処理場に捨てられる大型家庭ごみの量の減少から、経済が不況に向かっていることを察知したという。Craft 議員は言う。「成功の理由は先手必勝であったと考える。それは経済の完全崩壊前の良いタイミングであった」。一つ目のキーワード「先見の明」である。これらは全て、当時のカウンティ議会、カウンティ・アドミニストレーター、カウンティスタッフによって実施されている²。しかし、この財政計画が実行に移されるには、第二のキーワード「リーダーシップ」の投入を待つことになる。

¹ 両プログラムの陣頭指揮を取ったのは、当時のカウンティ議員 Doug Coward 氏である。

² カウンティスタッフには、当時アシスタント・アドミニストレーターであった Outlaw 氏も含まれる。

2 「リーダーシップ」

シナリオは準備されていた。しかし、積立金で赤字補填が可能な間は、激しい反対が予測される大規模改革は実行されなかった。そして 2009 年、カウンティに最初の財政危機が迫る。この時、それまでの実績を評価され、Outlaw 氏がカウンティ・アドミニストレーターに抜擢される。Outlaw 氏は批判に臆することなく、必要な改革を即時実行に移す。「財政再建の成功の秘訣は短期決戦であったこと、問題を後回しにしなかったことにある。Outlaw 氏は相手の反応を恐れず大事なことをはっきり伝える。彼女の先を見越した行動が成功の鍵と考える」(カウンティ財政局幹部)。「先見の明」による周到な計画に、それを実行する圧倒的なリーダーシップが交差したのだ。カウンティは絶好のタイミングで実行者を得た。偶然の一致ではない。「我々は6年前から計画をスタートさせていた。多額の積立金を築き、それは様々な課題を解決することを容易にし、さらに、そこにリーダーシップを置くことで成功を収めることができた」。カウンティ議員 Craft 氏³の言葉である⁴。リーダーはカウンティ議会によって戦略的に配置された。「先見の明」と「リーダーシップ」の計画的な出会いにより、成功は導かれた。

3 「信頼関係」

財政再建を行うに当たり最も困難だったことは、住民の意向と予算削減のバランス、300人規模のカウンティスタッフの人員整理、住民サービスのカットであったという⁵。Outlaw 氏はその卓越したスキルと人望を買われ、カウンティ議会から絶大な信頼を得て任命されている。人事権を掌握し実務的な交渉の責任者であるカウンティ・アドミニストレーター Outlaw 氏と、カウンティの最高意思決定機関である議会との信頼関係は、カウンティが利害関係者やパートナー機関と交渉する上で、またカウンティ組織の再編成をする上で大きな役割を果たしている。第三のキーワードは「信頼関係」である。「信頼関係」はカウンティ議会と Outlaw 氏の間だけではない。カウンティの財政再建の成功には、住民とカウンティ、経済界とカウンティ、そしてカウンティ組織内の良好な信頼関係の構築が大きく影響している。

「カウンティ議会と市民予算委員会はとても良好な関係にある」「我々はそれぞれ受益者を持っている。そのためそれぞれ自分たちの利益を主張するが、私は別の視点を持つことは非常に重要なことだと思っている」「私は彼らのアイデアや意見を高く評価している。彼

³ Craft 氏は Outlaw 氏をカウンティ・アドミニストレーターに指名した議員の一人である。

⁴ カウンティ議会及び市民予算委員会への合同インタビューによる。

⁵ カウンティ議会への聞き取りによる。

らの支援に感謝している。我々はこれまで敵対したことはない。彼らの意見は価値があり、求められるべきものである」(カウンティ議会 Paula A. Lewis 議員)

「我々はコミュニティをより良くするために自らの時間を提供することは大切なことだと考える。我々にとって、カウンティ・アドミニストレーターやカウンティスタッフ、カウンティ議員とともに働くことは喜びである」(市民予算委員会 John Culverhouse 委員長)

「カウンティが厳しい決断をし、大規模な組織の再編成と合理化を行ったことは知っている。Outlaw 氏の取り組みは効果的であり、素晴らしい仕事をしたと信じている。カウンティは予算を大幅に縮小したが、住民が必要とするサービスのレベルを維持していることは評価に値する」(セント・ルシーカウンティ商工会議所 Linda W. Cox 会頭)

「カウンティのスタッフは、彼女の献身を尊敬し感謝している」「彼女は勇敢なリーダーである。彼女はどんな挑戦をも恐れず、例え迅速かつ容易に実行できる方法があったとしても、それが最適な解決策でなければ選択しない」(アシスタント・アドミニストレーター Lee Ann Lowery 氏)⁶

これらは全て、納税者である住民とカウンティ、パートナーであり利害関係者である経済界とカウンティ、そしてカウンティ組織内の信頼関係を物語るものである。この信頼関係を背景にした協力があってこそセント・ルシーカウンティの財政再建は成功したといえる。信頼に基づく協力関係は、セント・ルシーカウンティの財産であり、それは、最終ラウンドに立ち向かうための礎となるだろう。

「先見の明」、「リーダーシップ」、「信頼関係」、いずれか一つが欠けても成功はなかった。「ローマは一日にして成らず」、幸運は入念な準備と地道な努力によってもたらされる。

第2節 Outlaw 氏による自己評価

Outlaw 氏自身は、財政再建成功のポイントは、「短期決戦」、「パートナーシップ」、「知識と技能の習得」だったと言う。

短期決戦について Outlaw 氏はこう評価している。「我々は毎年資金を積み立てることはできない。現在我々は積立金を当てにしているが、再度の積立をする能力を持たないのだ。長期で(財政再建策を)実行していたら、それはさらに困難であったと考える」

パートナーシップは、行政官トップポジションにある Outlaw 氏とカウンティ議会とのパートナーシップ=信頼関係と、彼らと5人の公選職、市民予算委員会、地域有力者

⁶ この Lowery 氏のコメントのみ“American City & County”紙のインタビューによる。

(community leader) とのパートナーシップ＝協力関係を意味する。

知識と技能の習得は、地道な勉強の積み重ねのことである。「最善の方策を決定するため、前提となる事項を一つひとつ勉強した。カウンティ・アドミニストレーターという立場は、批判されるものである。どうやって予算を組み立てるべきか、各局予算がどのようなものがあるか、各公選職の事業運営はどうなっているのか、交渉はどうすべきか、カウンティ議会や市民予算委員会のアイデアの検証など、懸命に勉強した。当時は1週間80時間働き、月曜日から土曜日まで出勤し、日曜日は自宅で働いた⁷」。勤勉かつ真摯な姿勢についてトップ自ら模範を示したといえよう。

第3節 リーダーの資質

カウンティの財政再建の成功に、Outlaw 氏のリーダーシップが大きく貢献したことは、カウンティ政府内はもちろん、数々の表彰や経済界からの高い評価により裏付けられている。本節では、成功を成し遂げた Outlaw 氏のリーダーの資質について紹介する。

1) 基本理念

「命令は嫌いである。よって最初に各局長にアイデアを出してもらい、それに基づいて提案をしたり方針を決定することを基本としている。方針を決定する際にはその価値、職員の能力、スキルに見合っているかどうかもある」

この基本理念は、ボトムアップの方針決定プロセスを意味する。現在、スタッフによるワークグループの活用や、最終ラウンドにおける全住民からの意見聴取など、各方策で実行されている。自らの提案が直接施策に反映されるため、利害関係者の合意も得やすく、厳しい局面でカウンティ運営を行う上で効果的な方法と言えるだろう。

2) モットー

「スタッフが正しいことを、正しい理由で、正しい方法で行うことである。例えそれが一般的なものでなくても、また批判があっても実行することをモットーとする」

Outlaw 氏がこのモットーを実行していることは、「相手の反応を恐れず大事なことをはっきり伝える人」(財政局幹部)、「彼女は勇敢なリーダーである」(アシスタントアドミニストレーター) というカウンティスタッフによる彼女への評価によって証明されている。また Outlaw 氏は、2012 年度予算編成におけるカウンティ保安官との論争で、マスコミや世論から激しい批判を受けたが、彼女が大幅予算削減提案を取り下げることはなかった。

⁷ 財政局スタッフも Outlaw 氏同様に働いたという。

3) 地方自治への思い

例え困難な状況にあっても高いモチベーションを維持している理由について尋ねると「自分は地方自治の仕事が好きだ。それは、住民に近く、どうしたら彼らの生活をより良くできるかを考え実行できるからである。地域に貢献できるこの仕事はとても楽しい。人との触れ合いが好きだ」と言う。

我が国の地方公務員法第 30 条⁸にも謳われている「奉仕」と「公共の利益」、これは、地方公務員として働くことを選んだ者が持つ共通の思いではないだろうか。理想と現実はどうだろうか。しかし全てのスタッフがこの思いを持ち続けることができれば、理想を現実とすることも夢ではないかもしれない。

セント・ルシーカウンティ議会 **Tod Mowery** 議長は言う。「大地を見ていると夢を描くことができる。理想的な街がそこに見えるのだ。それを実現するのが地方自治の仕事である。自分の思い描く街を作るのが自分の夢だ。それが自分が地方自治の仕事を選んだ理由である」。行政トップにある者が、自らの仕事に誇りを持ち喜びを見出すことは、スタッフのモチベーションや意識に大きな影響を与えるだろう。

4) 決断する勇氣

「例え少数の人の利益を損なうことになっても、多くの人が幸せとなることを選ぶ。優先順位付けが重要なのだ。そうすることで、人はついてくる」

「公共の利益」は地方自治体が目指すべきものである。しかし全ての人の賛同を得られる施策は残念ながらそう多くはない。少数の反対意見があるために実行しないのではなく、多くの人の幸せを考え決断することが重要なのだ。

以上、**Outlaw** 氏へのインタビューによるものであるが、このほか筆者が実際に **Outlaw** 氏と接したり、関係者へのインタビューを通して感じたことを挙げると、先見性、強い信念、高い志、勤勉さ、高いプレゼンテーション能力、献身、思いやりの心、優しさ、人望と、枚挙に暇がない。また、“**Big deal**”（大きな取引）が好きという、困難な状況を楽しむ余裕、精神的な強靱さも見逃すことができない。

⁸ 地方公務員法第 30 条「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」より。

第8章 日本の都市への示唆

我が国においても地方財政は厳しさを増しており、2006年の北海道夕張市の財政破綻は記憶に新しい。一般的に地方自治体の公債発行率は米国に比べて我が国のほうが高く、また、我が国の地方自治体の自主財源の割合¹は50.6%²（2009年）であり、多くの自治体が地方交付税や国庫支出金に依存した財政基盤となっている³。一方、州政府が大きな権限を持つ米国にあっては、地方自治体の税制や公債発行に関する規制は州法によって定められており、地方自治体が財政破綻に陥った場合、当該自治体による自主再建あるいは州政府主導による財政再建が追求される。また、歴史的背景から住民主導型の行政運営が根付いている米国と我が国では、住民の行政に対する意識や関わり方が大きく異なる。

このように財政構造や住民自治の土壌の違いはあるが、効果的なパートナーシップの構築や利害関係者との合意形成プロセス、ボトムアップの方針決定、求められるリーダー像など、セント・ルシーカウンティの成功例は、日本の地方自治体が財政再建を行う上での大きなヒントになると考える。本章ではカウンティの成功例による日本の自治体の財政再建モデルへの示唆について検証する。

1 リーダーシップ

綿密な計画があっても、実行に移すことができなければそれは無に等しい。厳しい局面では、相手の反応を恐れず信じる道を指し示し、揺るぎない強い意思と自らの模範によりスタッフを牽引するリーダーシップが不可欠である。Outlaw氏はハリケーン災害後の資金調達における手腕が買われ、2009年1月にアドミニストレーターに指名される。彼女の際立ったスキルと高い志を適切に評価し、絶好のタイミングで任命したカウンティ議会の采配は賞賛に値する。

カウンティ政府の実務的最高責任者として外部の利害関係者からの批判を一身に受け、スタッフと議会の総意で決定した方針を最後まで訴え続けた Outlaw氏。彼女のリーダーシップなくしてカウンティ組織内部の結束は困難だったといえよう。

¹ 自主財源とは、地方自治体の意思で収入額を決定し、調達できる自前の財源をいい、ここでは、地方税、分担金および負担金、使用料、手数料、財産収入、寄付金、繰入金、繰越金および諸収入の合計額を指している。

² 総務省統計局 2012年2月1日公表 『社会・人口統計体系』（行政基盤）(<http://bit.ly/QCVsJk>)

³ 本来地方の税収入とすべき財源を、地方交付税制度により国税として国が代わって徴収し再配分する我が国の制度上、米国と比較して自主財源率が低くなるのは制度上やむを得ない結果ともいえる。

2 議会の機能

セント・ルシーカウンティの人口は 28 万人であるが、議員数はわずか 5 名⁴である。議員は常勤で、基本的に毎日執務室へ通う。議員はスタッフとも気軽に話し、コミュニケーションは至って良好である。自治体の首長に当たる職を持たない「議会マネージャー制」において、議会は諮問機関としてよりも、共同経営者としての役割が求められる。現に、前議員の Doug Coward 氏は、雇用創出策であるグリーン・カラー・タスクフォースと太陽光エネルギー融資ファンドの設立に多大な貢献をしており、議会は政策提案及び施策の実行者としても機能している。首長が強大な権限を持つ我が国の自治制度と単純には比較できないが、地域により近い存在の議員自ら、経済関係者や地域団体とのパートナーシップ構築のリーダーシップを取るという手法は、我が国においても導入の意義があるのではないかと考える。

3 パートナーシップ

カウンティは、地元のボランティア団体や関係機関、企業等とのパートナーシップにより、住民サービスの提供と経費の削減の両立に成功している。今回の事例が示すパートナーシップの特質は以下の三つに大別される。

1) ボランティアによる事業や施設の運営代替

カウンティは、地域歴史センター、医療アクセス・ネットワークシステム、野焼きプログラム等において、ボランティアや学生を投入することでマンパワーを確保し、事業の継続と経費の節減を実現している。特に地域歴史センターの例では、住民側の要望により閉館の決定を翻している。住民はサービス維持の対価としてマンパワーを自ら提供しているのだ。欲しいサービスは自ら行うという究極的な受益者負担ともいえよう。

2) 効果的かつ自立した資金調達

太陽光エネルギー融資ファンドやグリーン・カラー・タスクフォース、医療アクセス・ネットワークシステムは、州や連邦からの助成金やファンドレイジング、個人や企業からの寄付などによって資金を調達し、運営資金として活用している。公共サービスを行う官民共同の組織としては、我が国のいわゆる第三セクターが類似の組織であるが、現在我が国の第三セクターは全国で破綻が相次いでいる。勝敗を分けた要因は何か。両者とも官民の共同出資という点では共通しているが、セント・ルシーの事例が自治体の出資は開設準備金や現物提供（建物や設置備品など）のみで、運営資金は自己調達しているのに対し、

⁴ 2012 年 7 月の調査当時は、州知事による罷免により 1 名欠員となり 4 名であった。

我が国の場合は多くのケースで、運営資金へも補助金が交付されている。さらに例え資金繰りが悪化しても自治体が赤字補填するケースもあり、実質的な破綻状態が温存され、問題が深刻化する例も少なくない。一方、セント・ルシーカウンティの太陽光エネルギー融資ファンドは、連邦政府からの助成金が 2013 年度で期限切れとなるため、現在必死に民間基金や個人投資家からの資金調達の可能性を探している。見つからなかったらどうなるのかと問うと、事業を廃止するしかないと言を揃える。

経営者たちは常に危機感を持ち、日々資金調達のため自ら奔走している。確保できた資金の範囲内で事業を運営し、資金調達できなければ廃止という極めてシンプルな仕組みであるが、カウンティに最終的な経営責任はなく、また調達資金以上の事業拡大もしないので、そもそも赤字そのものが発生しない。第三セクターの理事長が自治体の首長となっているケースも珍しくない我が国とは、自立した資金調達、自治体と切り離れた経営責任という意味で大きく事情が異なる。しかし、利潤追求を目的としない以上、自己調達資金以上の事業拡大はしないという原則を遵守している好例といえるのではないだろうか。

3) 住民が主体となった独立運営

パートナー組織は多くの場合、責任者は民間出身者であり、またカウンティスタッフがこれら組織へ派遣されている例も見当たらなかった。ほとんどの組織は人カネともにカウンティとは独立した組織であり、基本的に事業運営にカウンティが介入することはない。必要なサービスは自ら提供し、どのようなサービスが必要かも自ら考える。常に行政運営に関心を持ち、時に監視し、財政状況の把握も行う。どこまで自分たちが関わり、どこまで政府が資金提供してくれるかを見極めているのだ。住民は意見するだけでなく、自ら行動し、実行している。運営への参画というより、主体そのものとして機能しているのだ。

セント・ルシーカウンティ図書館協会 **Padrick A. Pinkney** 氏は言う。「パートナー団体が行政運営を支援したり、運営に参画することは、米国では一般的なことだ」。国家ではなく住民自ら地方政府を創設し、自分たちで統治と治安を実行してきた歴史を持つ米国と我が国とでは、前提条件が大きく異なる。しかし、自ら公共利益のために行動できる住民、地域社会を醸成していくことはこれからの行政運営には必要なことと考える。自分たちの町は自分たちで守り、住みやすい町は自分たちで創るという高い住民意識は、行政側と住民との間で妥協点を見出し、現実的で効果的な解決策を導き出すのに大いに役立つであろう。

4 住民参加の原則

カウンティの住民は、パートナーシップ組織のメンバーやボランティアとして行政運営

に関わるほか、予算編成過程においても、市民予算委員会での提言や、カウンティ議会予算ワークショップでの勧告、公聴会での意見具申なども行なっている。日頃から行政運営へ深く関わっているため、反応も早く、鋭い意見も出される。しかし、その意見はより現実的で、建設的である。

市民予算委員会委員長 John Culverhouse 氏は言う。「我々のメンバーはそれぞれ異なる専門分野や経験を持っている。そのため委員会では総合的な議論をすることができる」「我々はコミュニティをより良くするために自らの時間を提供することは大切なことだと考える」「我々にとって、カウンティ・アドミニストレーターやカウンティスタッフ、カウンティ議員とともに働くことは喜びである」

彼らはカウンティ政府とともに働くことに誇りを持ち、喜びを見出している。それは、自らの提案や提議が、施策に現実として反映するからである。また、コミュニティの代表として、責任ある立場にあるからともいえよう。だからこそ、彼らは真剣に課題に取り組み、議論する。責任と達成感によって、人は自ら行動し、そこに価値を見い出すのではないだろうか。

5 ボトムアップの方針決定

300 人規模の人員整理や減給・降格といった厳しい現実を突きつけられたカウンティスタッフ、あるいは大幅な住民サービスのカットを提案された住民、雇用対策で協力を求められた経済界などから幅広い合意を得られた理由の一つは、Outlaw 氏が基本理念とする「ボトムアップの方針決定」と考える。カウンティは重要な意思決定を行う際はスタッフによるワークグループを活用している。また、第二ラウンドでの財政危機を克服するため、カウンティは全住民を対象にアンケート調査を実施すると言う。人は為政者からの命令には抵抗しても、仲間からの提案は受け入れやすいものである。もちろん、提案は現実的で建設的であることが求められる。また、行政側には、例えそれが意図した結果でなくても、多くの人にとって望ましい結果であれば、その意見を尊重するという度量が必要となる。「例え少数の人の利益を損なうことになっても、多数の人が幸福となることを選ぶ」。Outlaw 氏の言葉である。

6 利害関係者との関わり

2012 年度予算編成において Outlaw 氏は、独立した予算権限を持つカウンティ保安官と、カウンティ刑務所運営予算をめぐる白熱した議論となり、地元のマスコミや住民から激しい批判を受ける。そして住民の総意に従い、カウンティ保安官側の提案を採用する結果となった。この一件が示唆することは、Outlaw 氏は一人で闘っていたのではなく、カウ

ンティ議会という強い後ろ盾をバックに、カウンティ政府の信じる正しい道を指し示すことができたこと、また、一時の負けが必ずしも永遠の負けを意味するのではないということである。どんなに優れたリーダーシップのスキルを持つ人でも、仲間（カウンティ議会やスタッフ）からの信頼がなければその威力は発揮できない。組織が一枚岩でないと、方針が途中で変更されたり、身内に批判されることがあるからである。Outlaw 氏とカウンティ議会は議論に負けた。しかし、その後も当事者であるカウンティ保安官や、民意の代表である市民予算委員会とは協力して財政再建に取り組み、信頼関係を構築している。正々堂々と、どちらも真剣に住民にとって何がよいかを議論したからこそ、議題に対しては批判を受けたものの、カウンティ政府の信頼自体が失われることはなかったのである。前提となる事項を一つひとつ必死に勉強したという Outlaw 氏。真剣勝負に勝敗はない。どう戦ったかが問われるのだ。表面的で一時的な批判に因われず、将来的に住民を幸せにすると考え決断した方針を示すことが重要なのだ。そのためには、組織内部の意思統一が前提となることは言うまでもない。

おわりに

セント・ルシーの成功は、“奇跡”によって導かれたものではない。それは、自らの仕事に誇りを持ち、常に先を見通し、批判に屈せず、多くの人の幸せのために決断し行動する確かな指導者と、厚い信頼関係に基づくカウンティスタッフ、議会、地域コミュニティ及び住民の協力体制によって、地道に、そして着実に成し遂げられた苦勞の結晶であった。私が本調査で見たものは、彼らの財政危機克服の“軌跡”であった。「先見の明」、「リーダーシップ」、「信頼関係」、どれも平凡な言葉である。しかしこれらの言葉が繋がれば、それは成果としての“奇跡”を紡ぎだす。そして、高い志を持ち自らの労力を惜しまず地道な努力を積み重ねることで、状況や立場を超えて、誰しもが主体として活躍する精鋭になれるのだ。セント・ルシーの“精鋭”たちの素晴らしい功績を、本稿を通じて日本の皆様へ紹介できることを誇りに思う。

本稿の執筆に当たっては、政府幹部や議員へのインタビュー、議会の予算委員会への出席、経済団体やパートナー組織への訪問など、**Outlaw** 氏の全面的な協力を得て実現することができた。また、各訪問先には常にカウンティスタッフが同席し、知識の補足や先方の話の解説のほか、メモ取りをしてくれることもあった。彼らの協力なくして、インタビューの成功はなかった。**Outlaw** 氏や財政局幹部は予算審議の合間をぬって、インタビューの時間を割いてくれた。カウンティ議員や市民予算委員、経済団体、パートナー団体の代表にも、業務多忙な中、一つひとつ丁寧にインタビューに応じていただいた。また、カウンティ議会では、本調査に対する謝辞が採決されるという光栄に預った。セント・ルシーカウンティの多くの人々の献身的な協力に心から感謝するとともに、カウンティが第二ラウンドにおいても必ずや最善の方針を導き出し、財政再建を成し遂げることを、私は信じている。

(財) 自治体国際化協会ニューヨーク事務所 所長補佐 牧 直美



Outlaw 氏へのインタビューの様子



Mowery 議長から謝辞決議を受け取る筆者

協力者

セント・ルシーカウンティ政府 (St. Lucie County)

Faye W Outlaw, MPA, County Administrator
Michael Brillhart, Strategy & Special Projects Department
Charlotte L. Bireley, Tourism Development Manager
Marie M. Gouin, Director, Office of Management and Budget
Jennifer Hill, CGFO, Manager, Office of Management and Budget
Sophia Holt, MEA, Sr. Budget Analyst, Office of Management and Budget
Glenn Henderson, Grant Resource Developer, Grants / Disaster Recovery Department
Erick Gill, Public Information Officer, Office of Media Relations
Mark Satterlee, AICP, Director, Planning & Development Service
Donald B. West, P. E., Director, Public Works Department
Todd A. Cox, C. M., Airport Manager, St. Lucie County International Airport
Mark DiMasci, Division Manager, Park, Recreation & Facilities South Division
Guy D. Medor, USMC (Ret), Parks and Recreation Manager, Public Works Department
Beth Ryder, Director, Housing & Community Services
Susan Jacob, Library System Manager, Housing & Community Services
Stefanie Myers, Community Services Manager, Housing & Community Services
Diana Wesloski, Housing Manager, Housing & Community Services

セント・ルシーカウンティ議会 (The Board of County Commissioner)

Tod Mowery, County Commissioner District 2, Chairman of the Board
Paula A. Lewis, County Commissioner District 3
Frannie Hutchinson, County Commissioner District 4
Chris Craft, County Commissioner District 5

セント・ルシーカウンティ商工会議所 (St. Lucie County Chamber of Commerce)

Linda W. Cox, President & CEO of St. Lucie County Chamber of Commerce
Edward Jones, Financial Advisor, Jeffrey S. Emmeluth, AAMS ほか

セント・ルシーカウンティ経済開発公社

(Economic Development Council of St. Lucie County, Inc.)
Larry L. Pelton, President, EDC of St. Lucie County

セント・ルシーカウンティ市民予算委員会 (St. Lucie County Citizen's Budget Committee)
John Culverhouse, Chair of Citizen's Budget Committee ほか

地域歴史協会 (The St. Lucie Historical Society)
Nancy Bennett, representative of the St. Lucie Historical Society ほか

セント・ルシーカウンティ図書館協会
(The Friends of the St. Lucie County Library Association Inc.)
Padrick A. Pinkney, accountant of the Friends of the St. Lucie County Library Association Inc.

セント・ルシーカウンティ医療アクセス・ネットワークシステム
(St. Lucie County Health Access Network Delivery System (HANDS))
Douglas Anderson, HANDS Executive Director
Christania Selph, HANDS Clinic Manager
Larry Lee, President of the Board, HANDS
Cris Adams, MSW, the Board member, HANDS ほか

スミソニアン学術協会
(Smithsonian Marine Ecosystems Exhibit, Smithsonian Marine Station at Fort Pierce)
Cristin Ryan, Marine Biology Educator / Volunteer Coordinator
Bill Hoffman, Ecosystems Exhibit Manager

グリーン・カラー・タスクフォース (Green Color Task Force)
Rick Pazos, Training Director, Sheet Metal Workers Local Union 32

太陽光エネルギー融資ファンド (Solar and Energy Loan Fund)
Doug Coward, Executive Director
Daniel J. Kurek, Controller ほか

その他
赤木 正明氏
(前 (財) 自治体国際化協会ニューヨーク事務所長、現兵庫県産業労働部産業振興局長)

参考文献

1 セント・ルシーカウンティ公文書

(1) 概要

St. Lucie County (公式ウェブサイト)

<http://www.stlucieco.gov/index.htm>

St. Lucie County, “*St. Lucie County Demographic profile 2012*”

http://www.stlucieco.gov/pdfs/SLC_demographic_profile_2012.pdf

(2) 予算書

St. Lucie County, “*Budget Books*” (2001-2002 年度以降、2012-2013 年度まで 12 年分)

http://www.stlucieco.gov/omb/budget_books.htm

(3) 決算報告書 (2007 年度以降 2012 年度まで 7 年分)

Clerk of Circuit Court, St. Lucie County, Florida

“*Comprehensive Annual Financial Report (CAFR)*”

“*Popular Annual Financial Report (PAFR)*”

<http://www.stlucieclerk.com/finance/finance.htm>

(4) 2011-2012 年度予算説明資料 (2011 年 9 月 8 日公表)

St. Lucie County, “*Administrator's Budget Presentation 9-8-11*”

http://www.stlucieco.gov/pdfs/9-8-11_Budget_Hearing-Outlaw.pdf

(5) 2011-2012 年度予算説明資料 (2011 年 9 月 12 日公表)

St. Lucie County, “*9-12 Group Budget Presentation*”

http://www.stlucieco.gov/pdfs/912_Engagement_Revised.pdf

(6) カウンティ議会宛覚書 (2012 年 1 月 17 日公表)

http://www.stlucieco.gov/pdfs/2011_Major_Accomplishments.pdf

2 統計・法律等

U.S. Census 2010

<http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12111.html>

フロリダ州法 第 200 条 065 号 (公聴会)

<http://www.flsenate.gov/laws/statutes/2012/200.065>

フロリダ州法 第 129 条 01 号 (2) (b) (赤字予算の禁止、収納率等)

<http://www.flsenate.gov/Laws/Statutes/2012/129.01>

地方公共団体の財政の健全化に関する法律

<http://bit.ly/Qw3EOq>

総務省統計局 2012 年 2 月 1 日公表 『社会・人口統計体系』(行政基盤)

<http://bit.ly/QCVsJk>

3 パートナースhip関係

セント・ルシーカウンティ商工会議所 (The St. Lucie County Chamber of Commerce)

<http://www.stluciechamber.org/>

セント・ルシーカウンティ経済開発公社 (Economic Development Council of St. Lucie County) <http://www.youredc.com/>

グリーン・カラー・タスクフォース (GCTF)

<http://www.greencollartf.org/>

(グリーン・カラー・タスクフォース関連報道記事)

St. Lucie County, media Relations, 2010 年 4 月 10 日付ニュースリリース

<http://www.stlucieco.gov/media/8060.htm>

2010 年 6 月 11 日付け“Hometown News”

<http://www.myhometownnews.net/index.php?id=70129>

2010 年 1 月 20 日付け“St. Lucie times”

<http://bit.ly/S7mSeU>

太陽光エネルギー融資制度

<http://www.stlucieco.gov/ed/empower.htm>

セント・ルシーカウンティ医療ケアアクセス・ネットワークシステム

<http://www.handsofslc.org/>

セント・ルシーカウンティ水族館

http://www.stlucieco.gov/marine_center.htm

Arts & Cultural Alliance of St. Lucie

http://www.stlucieco.gov/administration/arts_alliance.htm

4 報道関係

Nancy Mann Jackson, Huntsville, Ala.-based freelancer, 2011 年 7 月 11 日付け

“American City & County” (表彰) <http://bit.ly/OFh00J>

市・カウンティ支配人協会公式ウェブサイト 2011 年 8 月 29 日付ニュース (表彰)

<http://bit.ly/R0x7Q4>

Alexi Howk, Eric Pfahler 2011 年 7 月 1 日付 “The Palm Beach Post” (2012 年度予算)

<http://bit.ly/PJGpQo>

5 その他 (本調査についての報道記事)

Erick Gill, 2012 年 7 月 12 日付け“TC Palm”

“St. Lucie County hosts Hiroshima Ambassador July 16-20” <http://bit.ly/N3fglZ>

Erick Gill, 2012 年 7 月 27 日付け“Hometown News”

“County receives international attention” <http://bit.ly/RsZrvS>

RESOLUTION NO. 12-145

A RESOLUTION EXPRESSING APPRECIATION TO NAOMI MAKI WITH THE JAPAN LOCAL GOVERNMENT CENTER FOR CHOOSING TO VISIT AND STUDY ST. LUCIE COUNTY, FLORIDA TO LEARN MORE ABOUT ITS SUCCESS STORY RELATING TO ITS FINANCIAL AND BUDGET CHALLENGES, ORGANIZATION RESTRUCTURING AND PUBLIC/PRIVATE PARTNERSHIPS

WHEREAS, the Board of County Commissioners of St. Lucie County, Florida, has made the following determinations:

1. In 1988, funded by and representing the interests of the prefecture and local governments of Japan, the Council of Local Authorities for International Relations (CLAIR) was established in Tokyo in order to promote and support the principle of internationalization.
2. The primary goals of CLAIR are to foster, develop and nurture, at the sub-national level, an international mutual understanding between Japan and other nations and the exchange of ideas that relate to government administration and management. To that end, CLAIR created seven branch offices around the world: First, New York (1988) and then London (1989), Paris (1990), Singapore (1990), Seoul (1993), Sydney (1994) and Beijing (1997).
3. Each of these offices is staffed by Japanese government officials, together with a small local staff who act both to assist in their work and to act as liaison with the host country's governments. The New York branch is known as the Japan Local Government Center (CLAIR, New York).
4. The Japan Local Government Center conducts research, much of which is formulated as CLAIR reports on various topics related to local government issues and practices.
5. In 2011, St. Lucie County received positive national media coverage relating to the award-winning programs that have been developed by the Board of County Commissioners.
6. Naomi Maki is the Assistant Director of the Japan Local Government Center representing Hiroshima City and chose to visit and study St. Lucie County to learn more about its success story relating to its financial and budget challenges, organization restructuring as well as public/private partnerships.
7. St. Lucie County and the Board of County Commissioners are honored that the Japan Local Government Center chose St. Lucie County as an example of success.

NOW, THEREFORE, BE IT RESOLVED by the Board of County Commissioners of St. Lucie County, Florida:

1. This Board does hereby take this opportunity to express its sincere appreciation and gratitude to Naomi Maki with Japan Local Government Center for choosing to visit and study St. Lucie County.
2. Be it further resolved that a copy of this resolution shall be presented to Ms. Naomi Maki as a token of this Board's appreciation.

PASSED AND DULY ADOPTED this 19th day of July 2012.

ATTEST:


Deputy Clerk



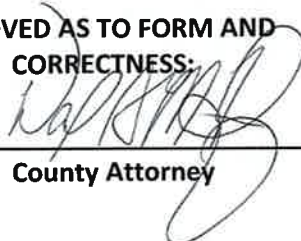
**BOARD OF COUNTY COMMISSIONERS
ST. LUCIE COUNTY, FLORIDA**

BY:


Chairman

**APPROVED AS TO FORM AND
CORRECTNESS:**

BY:


County Attorney