

クレアレポート完成報告
地方自治体の財政再建の秘訣、教えます！
ーフロリダ州セント・ルシーカウンティに学ぶ その1ー

ニューヨーク事務所

米国では、金融危機以降の全国的な景気悪化の影響により、税収が不足し、深刻な財政難に陥った地方自治体も少なくない。一般的に米国の地方自治体の主な財源は固定資産税であるため、不況が地価の下落を伴う場合、それは地方自治体の財政基盤を大きく揺るがせることとなる。2008年のリーマン・ショック後の景気低迷により、多くの自治体が財政的な疲弊に苦しむ中、いち早く対策に取り組み、財政破綻を回避した自治体があった。フロリダ州セント・ルシーカウンティである。

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。成功の立役者はカウンティアドミニストレーターFaye Outlaw氏。同氏はその功績を認められ、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、米国の雑誌”American City & County”では2011年の“County Leader of the Year”に選ばれるなど、全米でも高い評価を受けている。

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。

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」があっ

た。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たものだった。

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続いている。レポートは、Outlaw 氏自身と多くの関係者への取材を基に、カウンティの財政再建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表彰される
Outlaw 氏

セント・ルシーカウンティ政府幹部、議会、市
民予算委員会のメンバー

(参考)

Clair Report No.376 <http://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/376.pdf>

クレアメールマガジン Vo. 37

「クレアレポート調査に対する謝辞が議会で採択—フロリダ州セント・ルシーカウンティ—」
http://www.clair.or.jp/j/forum/c_mailmagazine/201210_2/1-3.pdf

(牧所長補佐 広島市派遣)

米国地方政府の事例にみる、リーダーの資質 ーフロリダ州セント・ルシーカウンティに学ぶ その2ー

ニューヨーク事務所

1 理想のリーダーとは

理想のリーダーとは、どのような人物であろうか。望まれるリーダー像、優れたリーダーの資質は、組織の目的や規模、抱える課題、取り巻く環境、時代のトレンドなど、前提条件によって異なるだろう。また、たとえ優れたスキルを持ち人格的に素晴らしい人物であったとしても、組織に受け入れられなければ、その力を十分に発揮することは難しいであろう。

本稿では、クレアレポート調査を通して出会った、フロリダ州セント・ルシーカウンティ・アドミニストレーターFaye Outlaw 氏の事例を紹介する。Outlaw 氏は、議会や住民との協力のもと、カウンティの抱える財政的な課題に真摯に取り組み、揺るぎない意思と圧倒的な統率力でカウンティの財政健全化に大きく貢献し、米国の雑誌“American City & County”から 2011 年の“County Leader of the Year”に選ばれるなど、全米レベルでも高く評価されている。



セント・ルシーカウンティ議会、市民予算委員 予算ワークショップ終了後、関係者と談笑する
会メンバーと（右から二人目が Outlaw 氏） Outlaw 氏

2 リーダーの資質～Faye Outlaw 氏の場合

クレアレポート調査で行ったインタビューでは、Outlaw 氏から、リーダーのあり方を含む多くのコメントをもらった。以下、Outlaw 氏の言葉を紹介する。

Q1) 職務上の基本理念は何か ー方針決定はボトムアップを基本に

「命令は嫌いである。独裁者にはなりたくない。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考える」

Q2) 職務上のモットーは何か ー正しいことを正しいという勇氣

「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」

Q3) モチベーション維持の秘訣は ー地方自治への熱い思い

「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」

Q4) 同じ困難と闘う日本の同僚への言葉 ー決断する勇気を持つ

「たとえ少数の人の利益を損なうことになって、多くの人々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」

3 Outlaw 氏の実像は

カウンティのスタッフは彼女について、「彼女は勇敢なリーダーである」、「相手の反応を恐れず大事なことをはっきり伝える」、「彼女の献身を尊敬し感謝している」、「彼女の先を見越した行動が成功の鍵と考える」など、彼女の勇敢さ、献身、先見性などを評している。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、精神的な強靱さとともに、スタッフへの細やかな気配りや言葉を慎重に選んで話す思慮深さも持つ。さらに、方針決定をするため、前提となる事項を一つひとつ勉強するなど、真摯な姿勢をトップ自ら示す地道な努力も怠らない。行政リーダーとしてはもちろん、組織に働く全ての者にとって学ぶべきものが多い魅力的な人物である。

4 リーダーシップ発揮のためには

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。同時に、どんなに優れたリーダーシップのスキルを持っていても、仲間からの信頼がなければその力は発揮できない。その意味で、セント・ルシーの成功は、自らの仕事に誇りを持ち、常に先を見通し、批判に屈せず、多くの人々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による協力体制の相乗効果によって導かれたものといえる。また、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。信頼が信頼を呼び、大きな成果を生み出したといえよう。

セント・ルシーのリーダーは、勇気と優しさを併せ持つ、心温かい人であった。Outlaw氏が仲間とともに成し遂げた、カウンティのこれまでの財政再建の取り組みについては、以下のクリアレポートをご覧ください。

(参考)

Clair Report No.376 <http://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/376.pdf>

(牧所長補佐 広島市派遣)