

■パネルディスカッション

分権型社会に求められる 新しい地方自治体のすがた

◎パネリスト

木村 陽子

地方財政審議会委員

藤井 誠

国際理解教育情報センター代表

川島 宏一

佐賀県最高情報統括監（CIO）

加瀬 徳幸

総務省自治行政局行政体制整備室長

◎コーディネーター

池谷 忍

共同通信社論説委員兼内政部長

池谷 本日のシンポジウムは「地方行革をともに考える」ということで行われていますが、これからのパネルディスカッションのテーマは「分権型社会に求められる新しい地方自治体のすがた」で、行革という言葉は入っていません。地方行革を進めなければならないのですが、われわれは新しい自治体をつくり出していく必要にも迫られています。そこで、行革と分権型社会に求められる新しい自治体がどう関係するのか。このことをパネルディスカッションで考えていきたいと思います。

本日はそれぞれの分野で見識のある方がパネリストとして参加しておられます。まず、総務省の加瀬室長に地方行革の全国的な状況を紹介していただきます。

加瀬 行革とは本来、行政のあり方を見直すことですが、一方では地方自治体の定員や給与の問題もありますので、まずはそれに触れたいと思います。地方公務員の定員ですが、平成6年は328万人でピークでした。それが平成13年には317万人ぐらいにまで減少し、平成18年では299万8,000人ということで300万人を切っています。平成13年に比べて5%ぐらい減少しています。

これは大して減っていないという考え方もあるようですが、先ごろ治安対策が必要だということで警察官の定員が増員されました。平成13年に比べて平成18年はだ

いたい7.2%増加しています。このように、一方では増員しながら、全体数は減らすということをやっているわけです。平成18年の行政職の人数は、平成13年の92.2%となっており、5年間で8%ぐらい削減しているのです。

もう1つの給与の問題を見てみます。地方公務員の給与は高いのではないかとよく言われているようですが、国家公務員の給与を100とした場合の地方公務員の給与水準を示す「ラスパイレス指数」のピークは、昭和49年の110.6でした。つまり、国家公務員より10%程度給与が高かったというわけです。それが平成18年には98となり、現在はトータルで見ると国家公務員より低いということが言えます。財政状況などにより異なりますが、一番低いところは長野県王滝村で、67.5です。

こういう形で行政改革は進んでいるわけですが、一方で、地方行政に対する信頼を揺るがしかねない裏金問題や官製談合問題が明るみになって、国民の視線は厳しいと考えています。行革はこれまでに一定の成果をあげてきてはいますが、定員削減や給与などに限らず、これから事業をどうしていくか、第三セクターなども含めて地方自治体のあり方の観点から、引き続き行革を進めていく必要があると考えています。

池谷 定員や給与の観点からは着実に行革は進んでいるというところでしょうか、佐賀県の統括監の川島さん。先ほど協働化テストの事例紹介をいただきましたが、その中に地域行政力の強化という言葉がありました。それは行政のあり方を変えて行政力を強化していこうということだと思いますが、それら全体が佐賀県の地方行革であるという考えでやっておられるのでしょうか。

川島 地域行政力の強化が、特に県という中間レベルの自治体においては重要だと思っています。地域の目指すべき経済や生活のあり方、それに基づく公共的な資金の使い方についての大きな方向性は、行政が企画経営力を発揮して決定するものです。それが地域の雇用や産業にとって大きな影響力を及ぼすこととなります。そういった力がある地域とそうでない地域とでは大きく違ってくると思います。そういう意味で、「地域行政力」という言葉を使っています。

池谷 協働化テストのようなものを大きな行革の中の1つと考えることはできますか。

川島 行政改革という大きな国の動きの中で色々な仕組みを地域のためになるように組み合わせていくのですが、われわれの行政サービスは誰のために何を目的としているのだろうかという点を考えていくと、今の行政の組織なり、予算なり、サービスで本当にいいのかとい

うことを常に考えなければなりません。県は常に住民の方々のフロントサービスをしているわけではありませんので、県の行政がどちらを向けばよいかを判断しようとしても、サービスを受け止める側からのダイレクトな反応を得られない状況にあるからです。そういう意味での現場感覚、市民ニーズ感覚は薄いようですね。このことは地域やトップの考え方によっても違いはありますが、危機感はあるのだと思います。この危機感がある中で今の仕事のあり方をどのように改めるかを考えるとき、アプローチ方法についての意見が出ます。改革はトップダウンで行うかボトムアップで積み上げるか、本庁から着手するか出先から始めるか、財政的側面を前面に出すか定員削減か、あるいは業務の細かい流れを変えていくか。このようにさまざまな議論はあるでしょうが、実は一般的な答えはないと思うのです。その地域の行政サービスを担っている方々の、プロとしての力をうまく利用しないことには、首長が変われば行革の内容も変わってしまうといったことで、地域が本当に向上するサイクルは生まれません。職員全体の意識を変え、ニーズの変化に対応できるようになるためには、住民の視点でやっていることをオープンにし、常にコミュニケーションして、自らやっていることの価値を見直せるかどうかにかかっています。そのように職場の雰囲気を変え、日々の仕事でそれが常識となるようにしなければなりません。

協働化テストをやる上で、当然内部の抵抗勢力はあります。外部批判もあります。しかし、全体のマジョリティはどっちに動いているか、トップ、議会、地域社会はどのような感覚で受けとめているかといったことを積極的なコミュニケーションを通して受けとめ、進めていけばいいのです。対話をくり返しながら、間違ったらすぐに変える。100%正解ではなく、80%程度で進めるという感じでやっていかなければ、途中で頓挫します。その辺をマネジメントや人を動かすという仕事の中で常に気を付けています。

池谷 藤井さんは国際理解教育情報センター代表を務めておられ、住民参加型のまちづくりや指定管理者制度にお詳しい。まず、住民からみた地方行革の必要性などをお話してください。

藤井 ご紹介いただきました、NPO国際理解教育情報センター代表、藤井誠です。よろしくお願ひします。当センターは、プロジェクト型の教育NPOです。東京と熊本に事務所があります。今、教育問題が大きく議論されていますが、現在文部科学省中央教育審議会の専門委員をしています。また、東京都、滋賀県、鳥取県をはじ

め熊本県、そして県内では宇城市、美里町、熊本市などでさまざまな教育活動のプロデュースを行い、行政の皆さんや企業の皆さん、住民の皆さんと一緒に取組んでいます。その中でいくつか感じていることを紹介します。

地域の公民館には、館長、事務局長、そして大きなところには事務局次長がいて、社会教育主事、さらに事務職員が2人います。これにアルバイトを加えると総勢10名ぐらいになります。しかし、そこで行われている自主事業、すなわち自分たちで使える予算は年間150万円ぐらいしかありません。つまり、150万円の予算で、8,000~9,000万円程度の人件費で、その施設を運用しているのです。この話をどのように受け止めますか？

もう1つは、役場でよく目にする光景ですが、住民がやって来て、あるいは電話を掛けてきて言うことは、ほとんどが反対意見や何らかの要望です。例えば、「カーブミラーが汚れているので拭きに来い」とか、そういうことが日常的に起きています。住民には、依存心が強くあります。

私たちはこれからの地域の中で行革を考える時に、行政だけでなく、私たち住民、事業者も含めて、皆で考えていかなければならないと考えます。

しかし、住民は地域のしがらみに押しつぶされています。色々なことを言いたくてもなかなか言えない。一方、行政の皆さんは「この先大丈夫かな。あと10年ぐらいで退職だけど…」など、自分の心配ばかりしています。不安でいっぱいなのです。

行革や地域づくりで一番大事なことは、心の問題だと思います。「自分たちのまちのことは自分たちでやるんだ」という気概と根性が大切だと思います。

池谷 川島統括監。公民館も協働化テストの対象となるのですか。

川島 協働化テストは県の業務を対象としており、現時点では、市町村が設置管理を行っている公民館は対象としていませんが、県立の社会教育施設は対象になります。厳密に言うと、出先機関については昨年、事務の見直しを行い、かなり定員削減はしておりまして、今、協働化テストでやっているのは予算の大きな本庁での事務の見直しに関するものです。アプローチとしては、出先から細かいことを詰めて定員を見直し、それから住民の方々の意見を聞いた上で本庁全体の棚卸しをしていこうという形で進めています。

池谷 木村先生、30分のご講演で言い残されたことはありませんでしたか。

木村 以前、大阪府の行財政改革の委員をしていました。その時女性の社長がメンバーに何人かいらっしゃいましたが、「行政の方々と仕事をすると、頻繁にコンタクトをとってくる。複数で説明に来る。役所はそんなに人が余っているのか」と発言しておられました。まだ、人との関わり方という部分で工夫の余地がありますね。

それから、バブルの時、地方団体は色々なハコモノをつくりました。今の地方団体で仕事をしておられる職員は、「あのようなことは二度としない。あれは過去のことだ」と思っているんじゃないでしょうか。私は基本的な体質は変わっていないと思います。なぜなら、バブルの時、国は景気対策として地方を煽りましたが、あとき首長たちは「シンクタンクがやれるというのでやってみる」という形で議会や住民を説得したのです。でも、成功したところは多くなく、北海道の過疎の町などは心が痛むぐらいに大きな傷を負いました。あとき、シンクタンクを訴えたところがどこにあったでしょうか。なかったと思います。

シンクタンクの人が「こんな金太郎飴のようなものでいいのでしょうか」と私に言ったくらいです。それに地方団体は数百万円も支払っていた。なぜ、基本的な体質が変わらないと思うかといえば、現在色々なプロジェクトや公共工事を止めたりしているところがありますが、そこでヒアリングをするとまた同じ説明をするからです。「シンクタンクにやってもらったけれど、採算が合わないというのでやめます」というものですね。でも、シンクタンクは首長たちの意向に沿うように結果を出しているだけなのです。どこかから何か言われて「やります」「やめます」というスタイルだから、基本的な体質は変わらないと思うわけです。

将来予測なんて、勉強すればそんなに難しいことはありません。介護保険の時だって、400万~700万円を出してシンクタンクに丸投げした団体がある一方、鉛筆をなめなめ一人の職員が老人保健福祉計画をつくれた団体もあるのです。地方団体も自分たちで将来予測はできるんです。そういうところから変えようじゃありませんか。

私は霞が関で三位一体改革のすごいやり取りを見ましたが、田舎の市町村では三位一体改革の影響をどのように考えているのかという問題意識を持ち、いくつもの市町村を回りました。税源移譲で一般財源化されたのは公立の保育所ですが、それに伴い行政が変わったかどうかを聞くと、「何も」と答えるところが多かったのです。それより「お金が来なくなったので、保育所の修繕をあきらめました」とか、「財政課を説得できなかった」とい

う回答が目立ちました。でも、税源移譲の際、保育所の件で市町村に損が出ないような措置が講じられていたのです。しかし、財政課はそういう説明を現場にはしていませんでした。そして、現場の方は財政課を説得できなくなったと言っている。これでは分権は進みません。事業の必要性から説明できるようになること。それこそが行革の第一歩なのです。そうならなければ行革も進まないのです。

今日の少子化の中、本当に今の自分のまちの保育行政をどうすればよいかを10年後、20年後まで視野に入れて考えると、今の既成の行政のままでいいわけがありません。「変えたいという意識が内から湧き出てこなければ、行政改革も分権も進まない」というのが私の率直な感想です。

池谷 「再びバブル期のようなハコモノ…」ということが出てきましたが、今の行革が財政制約を背景に、単に財政支出の削減をすればよいというのであれば、万が一、好景気になったとき、同じようなことがくり返される可能性もあると思います。従来行政にはないものをつくり上げないと同じ過ちをくり返してしまうような気がします。

次に、地方行革の現状の認識や問題点などについてお聞きします。地方行革は自治体自らが進めるべき問題だと思われませんが、国も指針なりを出して推進しています。その点について加瀬室長からご説明ください。

加瀬 地方を含めた行革の取り組みは長年続けられています。国としては地方に自主的に取り組んでいただくというのが行革についての考え方です。国は大まかな枠組みや考え方を示していくという役割を担っています。平成9年に地方行革の指針を出しました。その後しばらく期間をおいて、三位一体改革の中で地方自治体はどうなっているんだという話が出てきました。また、大阪市の特殊勤務手当の問題がマスコミで頻りに報道されるようになりました。そうした中、もう一度行革の指針を出す必要があるだろうということで、平成17年に出しました。その中で、各地方公共団体に対しては「5年間の計画をつくり、住民に示してほしい」とお願いしています。その後、「行政改革推進法」などの法案が通ったこともあり、昨年8月にまた新しい指針を出しました。平成9年に出して、17年に出し、再度1年半後ぐらいに出しています。やはりスピードアップしていかなければ、そろそろ地方公共団体は大変な状況になるのではないかと、というのが客観的な情勢の見方としてあると思います。

池谷 佐賀県の場合、全事業を対象にした協働化テスト

を行っていますが、まだ途中段階だと思われます。これが最終的に進んだ場合、県庁の役割はどのように変わっていきますか。

川島 協働化テストだけの問題ではないのですが、県だけにしかできない業務は何かを議論することが多々あって、そのとき一番使っている言葉は「船の櫓を漕ぐ行政から、舵を取る行政へ」というものです。水道など直接的な現業は市や町にお任せするとして、県の役割は地域の産業のありようとか、活力をどのような方向に持っていくべきか、そのために地域の人たちや産業界、教育界の人たちの人材開発や、インフラ整備も含めてどのような方向に持っていくべきかを考えましょうというものですね。現実的に個々の計画づくりや調査や設計はほとんど委託していこうという方向です。例えば、私自身、情報・業務改革的な仕事をやる中で電子県庁をつくっているのですが、今45人程度の職員が情報関係の業務に従事しています。自らコンピュータシステムの企画・発注や運用・保守の一部を行っているのですが、これらについても本当にニーズのある行政として比較優位の発揮できるコアの部分、つまり、行政の仕事に合ったコンピュータシステムの要件定義をし、委託先が意欲的に取り組めるように契約の仕方を工夫することに特化していくことで、より質の高い全体としてのサービスになりうると考えています。

協働化テストからの大きな発見の1つは、行政自らは外部化に適していないだろうと判断した事業であっても「やれますよ」という民間からの声が多々あったことです。しかもそれは「1つの部や課だけではなく、横断的にまとめてやりますよ」というような外部からの物差しならではの提案なのです。このため、今後県が行うべき事業は、企画経営的な部分、県全体のシンクタンク的部分、また予算をいかに使っていくかを管理、運営する部分になるだろうと思います。かといって、ドラスティックに人がすぐ減るとかいうことは考えていませんが、方向性としては今申し上げたようなものだと思います。

池谷 それは今の組織と相当異なった組織になるわけですね。さて、木村先生。県庁でも市町村でも地方行革が進めば、組織のありようは変わってくるだろうと思います。ただ、住民の行政に対する期待は大きく、特にセーフティネットとしての期待が大きいと思われます。それと行革との整合性をいかに取ればよいのですか。

木村 私たちがセーフティネットという生活保護の新たな改革を現場から提案したとき、まず財政削減ありきではないだろうということに着目しました。適正化とは何

かという話からスタートし、「必要などころに行き渡り、無駄などころに行っていないか」といった目で制度を見直したのです。その結果、必要なものを誰がするかについては、NPOなど色々な担い手が存在してもいいだろうという話になったのです。

私は今後、地方団体は非常に神経質に見守らなければならないことがあると思います。義務教育や生活保護など、義務的な仕事はいっぱいあるのです。それを国から財源保障されるシステムということで地方交付税や国庫負担などがありますが、地方交付税がよくないという議論もあるわけですね。このほど、地方分権改革推進委員会の7人の委員がマスコミで報道されましたが、そこにはビジョン懇談会のメンバーが入っています。ビジョン懇談会は竹中前大臣が地方財政のあり方を討議するためにつくったのですが、地方交付税については非常に厳しい意見を持っています。だから、地方にいる人間としては、どうしても財源保障が必要な場合、黙ってはいられない時代なのです。「われわれの改革マインドはこうで、なぜこれを提言するか」ということを説得できなければ、押されるだけです。行政改革の心を一つにして、必要なことは言っていかなければならない。そのとき、世論はきついですよ。だから、きつい世論に対応するには自ら襟を正して、「われわれはこれだけの行政改革をする」と提示していかなければなりません。地方団体では行革を行っているところがたくさんあるのだから、それをネットなどでどんどんPRしてほしいと思います。

池谷 交付税制度がどうなるかは分かりませんが、当事者意識と改革マインドがなければそれに立ち向かえないということですね。

木村 改革マインドがなければ押され続けるだけなので、絶対必要だと思います。

池谷 藤井さんは指定管理者制度にお詳しいのですが、総務省の調査によると導入したのは6万1,500施設で、民間が指定管理者に指定されたのは18%程度でした。なかなか民間の指定が進まない背景にはどのような問題があるのですか。

藤井 そうですね、難しい問題です。私は今、熊本県内で6つの公共施設をプロデュースしています。その経験からお話すると、1つは身内の保護が多い。まず、自分のところの外郭団体から出していこうというのが今の数字になっているのではないかと思います。2つ目は既存のNPOや企業の中から選ぶとしている。しかし、NPOは公共施設を受託するために立ち上げているのではない。自分たちのミッションがあって活動をしていま

す。だから、受けるとしても、自分たちの事業や活動を広げていく上で必要なら受けようという程度でしょう。企業は初めから指定管理者制度は「安い」というのが頭にあります。利益面でリスクが大きいですね。そうすると、現状の運用ではこの制度はうまくいかないとします。「委託は委託でしかない」で終わっているのです。これが大きな問題ですね。

だからと言って、良い考えがないと言う訳ではありません。1つには、自治体は施設の種類と規模に応じてどのような方法を選択するのかわかりやすくすべきだと思います。例えば、人口1万人の美里町では5つの主要施設をまとめて管理運営をしています。1つの施設を1つの団体でみるといっても1万人のマーケットでは成り立たないのです。だから、ここでは「ホールディングス」をつくり、1つのNPOがまとめて、複数の公共施設をプロデュースする方法をとっています。

もう1つは施設専用NPOを立ち上げる方法です。どこかに委託するという発想ではなく、施設を運営するためにプロデューサーを雇い、その人が施設の目的に合わせた事業計画と運営計画を策定し、動かしていく。これについては今、宇城市で廃校跡地を学習センターとして活用することに取り組んでいます。事業はうまくいっており、地元で1人雇用するなど、初めから黒字になっています。

だから、あまり指定管理者制度にとらわれることなく、特長を活かした公共施設の管理・運営を考えていくのが重要だと思います。

池谷 これからの地方行革、地方自治体はどうあるべきか。本日のシンポジウムのサブタイトルは「新しい公共空間の形成をめざして」というものですが、その公共空間ではNPOなどの民との連携がキーワードになるでしょう。木村先生にお聞きしますが、先生は新しいセーフティネットの提案、例えば就労支援のプログラム、育児・介護のプログラムの実施体制として、民間企業やNPOを挙げておられます。今後はそういう連携が重要だとお考えですか。

木村 私が地方自治体に今後期待することは、もっと勉強しようということと、地方団体以外の人と連携できる人間的魅力を持った集団になろうということです。連携しなければ動きにくいということもありますから。私は和歌山で生まれ育ちました。そこは昔、材木で栄えましたが、今はまったくの過疎地です。そこに、ひょっとして地域振興になるかもしれない、私も地域の役に立てるかもしれないという話がわき起こりました。

私は手弁当でやってみようと思い、役場の同級生に電話したのですが、「部署が違うのでできない」というのです。そこで、役場の外の商工会や民間の人に動いてもらいました。これはバレーボールのトスみたいなものです。私のトスが商工会に行けば、そこから役場の誰かにつないでくれると考えたのです。すると、町長も動きやすくなります。1つのところでコマが回らなければ、ヨコから風を吹かせて回そうというわけですね。そのためのネットワークなのであり、見付けなければならないのはパートナーとして組める人です。したいことをやる時、誹謗中傷が出てきても我慢して続けてくれる人。そんな人をどうやって探すかが最も大事なのです。

それから、私が生まれ育った町の「道の駅」は経営不振で引き取り手がなく、やむを得ず中学校の同級生が引き取ったのです。ところが、その同級生の彼女が運営し始めたら繁盛しました。すると、役場に「あそこばかり大事にするな。けしからん」という電話が掛かってきたそうです。そのとき、役場は耐えたのでした。その担当者はものすごく偉いんですね。このように頑張る人、耐える人、外部から情報を持ってくる出身者とか、色々な人が協力し合わなければできないことが、これからいっぱいあると思うのです。だから、故郷を想う人を育てて、色々な人と連携できる、考える、勉強する人の集団を都会ではない地方でつくってほしい。それが地方自治体に期待することです。

池谷 藤井さんにお聞きします。NPOのホールディングスとか施設専用NPOということを言われましたが、これから自治体がそういうNPOを育成していく必要性があるということでしょうか。

藤井 地域づくりや、行革もそうですが、人の仕事ですね。古い言葉ですが、「まちづくりは人づくりから」です。だから、NPOの育成であれ、民の育成であれ、日常的な学習活動をきちっとしていくことが基本だと思います。それがなければNPOだとか、ボランティア、パートナーシップとか言っても誰も理解できません。あるところでNPOと板書すると「ンポって何ですか」と質問があるぐらいです。基本は勉強からきちっとしていくこと。これは教育委員会でも大事なことですし、NPOセンターもそうした役割を果たしていかなければならないと思います。

それから、地域で何かをやるとうると、それがその人にとってメリットがなければ誰も動かないものです。人は現金なものです。熊本県のNPO法人で一番多いのは福祉関係です。それは補助金がしっかりしていて、こ

れをやればきちっとお金、現金が入ってきます。明快です。一番しっかりしているNPO法人は福祉分野のNPOです。だから、地域の人に参加してもらい、活動してもらうときに、メリット感をきちっと出さなければ、誰もなかなかタダでは動かないと思います。

私は企業の社会貢献活動のプロデュースもしています。企業は利益にならないと動かないのが基本です。だから、「社会参加することが利益である。参加しなければ利益を損ないます」ということがルール化されなければダメだと思います。実際にルール化されている例もあります。例えば、環境関係なら「ISOを持っていますか。グリーン購入していますか」というのが入札の基準、得点に関係します。こうしたことをもっと研究して、企業も社会に参加しやすいルールづくりを進めていくことが、大きな力になると思います。

池谷 企業の社会貢献といえば、例えば経団連などの大企業の場合、「1%クラブ」などをやっていますが、社会貢献と言いながら結局は宣伝だったというように、日本の場合はそのあたりが明確ではなく、本当の意味での社会貢献はなかなかないのが実情です。まして、中小企業になると、まだまだその意識が乏しい。だから、誰が企業に社会貢献しろと言えばよいかという問題にもなると思うのですが。

藤井 そのルールは行政がきちっとつくるべきだと思います。イギリスの例ですが、企業が社会に参加することは、地域投資と考えられています。つまり企業は、地域が良くなければ安定した企業活動ができない。企業城下町を思い出してください。自分たちの会社や工場がある町に、学校や保育園、病院などをつくるなどしてはいませんか。それは社員が安定した暮らしができなければ、いい企業活動ができないからなのです。

今、春闘を見ていると非常に面白いですね。賃上げより、子育てや介護に話が広がっています。これからの企業の社会参加は非常に可能性がある分野だということで、注目していると思います。

池谷 川島統括監にお聞きします。協働化テストではCSO(Civil Society Organizations:市民社会組織)という概念で、自治会なども入るのでしょうか。佐賀県ではCSOの育成をお考えでしょうか。

川島 CSOの育成もやっていますし、CSOとの関係の持ち方の工夫もやっています。例えば高齢者の方々が5人集まって学習会や地域貢献の研修会をやるとか、小さなCSOに5万円の助成金を出すとかいうものですが、

税金は使わず、1996年に開催された「世界・炎の博覧会」(正式には「ほのお」の漢字は火が3つ)の基金が残っていますので、それを今使っています。一方で、行政として税金を使って委託する立場で考えると、NPOだからこそやってほしいとか、NPOと協働すること自体に価値があるかと思っはけません。NPOだからこそ「他の民間企業より地域のネットワークを活かしてより効率的に集会ができる」とか「より専門的な生のニーズに接しているという部分では競争力が強い」と考えていますので、競争入札に勝っていただきたいと思っています。このため、NPOだからという関係性は持ちたくないですね。

それから地域の色々な問題があります。子どもの安全が脅かされていることについては、誰が解決法を決めるかという問題と、実際に誰がパトロールをやるかという問題とは違うと思います。地域の問題は地域で解決してくださいと言うことがありますが、本当に広域的な問題は行政が逃げずに決めなければならない、そして、実際の実行はNPOなどにどんどんお任せするという考え方でおります。

池谷 地方行革とは、自治体を縮小し、役割を認めないということでは決してないと思います。自治体の役割は厳然としてあり、それがどこからどこまでということを決めなければならないのですが、住民がいる限り、未来永劫自治体の役割は厳然としてあると思います。

加瀬室長に最後にお聞きします。このパネルディスカッションで新しい地方自治体の姿が垣間見えたかと思いますが、新しい自治体像をどのようにお考えですか。

加瀬 行革につきましても、各地方自治体が自ら考え、自主的に取り組んでいくということですが、本日事例発表をしていただきました3団体は、自らの知恵を絞って非常にすばらしい取り組みをしておられます。また、藤井さんからは指定管理者制度について「制度的にはどうか」というお話がありましたが、法律で決めているのは非常に粗いところであり、実際の中身は自治体が条例などで決めていくことになっています。藤井さんのご指摘は仕組みの作り方が上手くない、民間の知恵を活かし切れていない、形にできていないということだろうと考えております。

市町村合併や分権が進んでいくことを考えれば、知事さんや市長さんには自治体の経営でリーダーシップをますます発揮していただくこととなります。それを補助される職員の方々には企画・立案能力を持って進めいただくことを期待します。そういう意味では、市役所など

は地域の企画立案戦略本部のような位置づけになると思われます。一方、民間企業やNPO、自治会その他の住民団体も「公」の中に入ってくるだろうと思います。そういう方々にきちんと「我々はこういう形で事業を進めています」ということを示しながら、そういう方々が得意とする分野についてはお任せしていくというのがこれからのトータルの自治体の姿だろうと考えています。

池谷 ありがとうございます。ここで、会場にいらっしゃった方からの質問をお受けしたいと思います。質問のある方はお手をお上げください。

質問 私は行政経営の第一線で仕事をしています。所属する自治体は平成18年4月1日に1市3町で合併しました。地方自治における共同体というのは目の届く範囲と言われますが、合併後、だんだん目の届かない範囲が広がっていったのです。合併に際して指定管理者制度のような制度的なものは出てきましたが、心の問題や、昔あった「結（ゆい）」（協力し合って地域の仕事をやる仕組み）をどうするかは示されませんでした。市町村合併を進めるに当たって「協働」の仕組みをどのようにつくっていけばよいかという点について、参考例はありますか。

加瀬 平成11年に3,200ぐらいあった地方公共団体が、今は1,800ちょっとまでに減ったわけです。その趣旨は「市町村は十分な行政能力を持つ必要がある」というものです。一方、その中でコミュニティや地域力がどうなるかということですが、色々な取り組みがあり得ると考えています。だから、正解は示しがたいのですが、例えば「分権内分権」といわれるように、市町村の中でも一部分をさらに下ろしていくというようなやり方もあると思います。総務省でもコミュニティがどういう機能を果たすべきかという問題意識を持ち、先日「コミュニティ研究会」を立ち上げたところで、これからさらに議論していきたいと考えています。

質問 私も行政マンですが、民と官、民間と行政の違いは債権の発生方法にあると考えています。民間の方は債権を発生させるために営業活動などの売り込みを行います。つまり、債権を発生させるために商品の説明を行い、納得してもらわなければなりません。しかし、行政の債権というのは自動車税なら納付期限が何月何日というようになっていますので、債権が発生した後に説明して納得してもらうこととなります。つまり、納得と債権獲得の順序が逆なのです。そして、今のところ、あまり納得してもらっていないようなので、今後行政には納得してもらって説明能力が必要になると思います。その説明能力

を付けるにはどのような方法があるか、どのような機会ですべて説明すべきかについてのご意見を伺います。

川島 まず、債権の発生が民間と逆ではないかということですが、税金を徴収するシステムは議会が決めていますので、皆さんも私も含めた納税者が決めているということになります。税金を払ってサービスを享受しているわけなので、元を正せば順序は逆ではないと言えます。たとえば、カリフォルニアなどでは固定資産税を減税する住民投票で、住民が税金を下げた例があります（注：1978年6月にカリフォルニア州の住民投票で採択された「プロポジション13」として知られている）。納税する側の意志決定でかなり変わりますので、必ずしも固定的ではありません。それから、説明能力をいかにして付けるかについてですが、これはやはり、現場にさらされるということに尽きると思います。

池谷 県としてのPR、住民への説明は広報誌やホームページで行っているのですか。

川島 あらゆるメディアを使ってやっていますが、情報を発信する価値を県庁側でどこまで共有できるかがポイントだと思います。つまり、「これを言ったら批判されるのではないか」というリスク感が常に伴いますので、それをいかにいい意味で県全体に役立つような形に演出できるかだと思います。

質問 一般市民として質問します。「協働のまちづくり」や「市民参画の行政」の在り方という観点から、全国の40数カ所で「自治基本条例」を制定しております。この「自治基本条例」が市民参画の面でどれだけの効力を持つか、行政改革の中でどのように位置付けられるかをお聞きします。

藤井 「自治基本条例」は姿勢を示す上では非常に重要だと思います。しかし、指定管理者制度と同様にどのように運用するかが大切です。形だけで終わらせないためには、それを制定した議会や行政に対して、一緒に作った住民が責任を持って監視し、ともにやっていくということに尽きると思います。

池谷 理念を条文化するのは必要だと思いますが、それに基づいて実際にどのような取り組みをしていくのかに尽きると私も思います。

最後にパネリストの皆さんに一言ずつお願いします。本日のシンポジウムのサブタイトルは「新しい公共空間の形成をめざして」ですが、そのために何が最も重要であるかについてお話しいただきたいと思います。

木村 私は「連携と協働」だと思います。私の出身地の町は今年吸収合併され、3つあった中学校のうち1つが

廃止されました。新しい町の役所に行った私の出身町の同級生は色々戸惑っている状況だそうです。市町村合併の1つの大きな目的は行政の専門職を育てるということがありますが、その結果、地区の人の声を汲み上げにくくなる。だから、他の町でもしているように「100人委員会」とか、仙台市の試みとかが必要ではないかと思いません。

全国の色々なところでヒアリングをしてみると、やはり内部の組織固めには10年はかかるのではないかと思います。それが済めば全体の見通しが立つようになると思います。10の市町が1つになった佐渡市長の言葉ですが、「1年目はどうしても部内の調整に力が入って、行政として新しい試みができなかつたのは反省点だった。初めからするべきだった。そうしたら別のものが生まれたかもしれない」ということでした。

藤井 これからの地方行政はディズニーランドのようになるべきだと思っています。ディズニーランドはオリエンタルランドという会社が経営しています。しかしオリエンタルランドが全てを経営しているわけではなく、それぞれのアトラクションには、第一生命やコカコーラといったオーナーがいるのです。それぞれのオーナーが、それぞれのアトラクションに責任を持ち、それぞれの特色を出しながらやっています。オリエンタルランドは、全体をコーディネートしているわけです。だから、熊本県はオリエンタルランド、各市町村はアトラクションのオーナーの様に、それぞれの特徴を活かして進めていくというのが大切だと思います。

最後に、改革は、皆が私利私欲を捨てなければダメです。自分たちの町がどうあるべきかを考えるとき、自分の立場ばかりを考えるのではなく、未来に向けて考えることが大切だと思います。待っているばかりではダメです。熊本方式、熊本ルールをつくってやらなければダメです。

川島 できるだけオープンにすることです。そもそも税金で雇われている人がやっているのですから、情報自体をオープンにすべきです。それによって関心が高まり、色々な意見が集まって、行政自体が変わってくる。その繰り返しだと思います。例えば、全国高校総体を動画で発信することを計画しています。予算確保の問題とか色々ありましたが、オープンに宣伝しているうちにこうすればコストを下げられるという情報が集まってきたり、応援する人も出てきたりしたのです。今はプランのすべてがうまくいくという世の中ではありません。途中で色々な障害はあるでしょうが、話し合いながら解決して

いくというやり方が大切です。100点満点の仕事を年間1つ行政内部の評価を得るというのではなく、80点の仕事を3つやる。すると合計は240点ですので、100点の2.4倍の住民サービスになり得るわけですね。100点の仕事はとて時間がかかりますので、あえてそれは目指さないという考えでいいと思います。

加瀬 意識改革が大事だと思います。木村先生が言っておられましたが、国が全部決めていた制度も、地方で知恵を集めればもっといいものができるのではないかと。そういうことを、諦めずに意識改革をしてやっていくことが重要だと改めて思いました。それから、合併して悪くなったというようなことを言う方もいるようですが、ぜひ10年後を見据えてまちづくりを進めていただけたらと思います。

池谷 自治体を取り巻く財政状況が厳しいことは間違いないと思います。それに伴い、人員や給与のことも考えなければなりません。ところが地方行革というのはそれだけではなく、手法はさまざまですが、新しい自治体、新しい公共空間をつくり上げていくというのが本来の目指すべきところであると思います。それでは、これで終了させていただきます。どうもありがとうございました。