

地方行革をともに考える シンポジウム in 青森

開催日時：平成19年10月31日（水）

開 場：13：00

開 会：13：30

終 了：16：30

会 場：青森市男女共同参画プラザ
AV多機能ホール

主 催：総務省

後 援：青森県、青森県市長会、青森県町村会、東奥日報社

プログラム

13:00 【開 場】

13:30 【開 会】

主催者挨拶：河合 暁（総務省自治行政局行政体制整備室長）

開催地挨拶：蝦名 武（青森県副知事）

13:40 【基調講演】

「自治体をどう変えるか - <新しい公共>への挑戦」

講師：佐々木信夫（中央大学経済学部教授）

14:20 【事例発表】

「市民が市民のためにわかりやすく作った日野市財政白書」<東京都日野市>

高尾 満（日野市企画部財政課）

「市民活動支援補助金公開プレゼンテーション」<山形県山形市>

齋藤 政美（山形市企画調整部企画調整課市民活動支援センター）

15:00 【休 憩】

15:10 【パネルディスカッション】

「新しい公共空間を形成する戦略本部となるために、

いま自治体に求められているものは何か」

パネリスト 佐々木信夫（中央大学経済学部教授）

町田 直子（NPO法人ACTY理事長）

柿崎 武光（青森県黒石市企画財政部長）

河合 暁（総務省自治行政局行政体制整備室長）

コーディネーター 高田 寛文（政策研究大学院大学教授）

16:30 【閉会】

河合 暁

総務省自治行政局行政体制整備室長



本日はお忙しい中、地方行革をともに考えるシンポジウムに多くの方にお越しいただきまして、まことにありがとうございます。

少子高齢化の進展など社会経済情勢の変化に伴い、公共サービスへの期待やニーズはますます高まっています。その一方で、財政状況は非常に厳しく、経営資源に制約があります。このため行政の守備範囲は相対的に縮小しており、これからは行政と民間それぞれの持つ活力を結集し、地域全体としての力を高めていくことがますます必要となっています。

これまで、行政が主として提供してきた公共サービスについて、今後は地域において住民団体をはじめNPO、企業など多様な主体が提供する多元的な仕組みを考えていく必要があると思っています。そして、これからの地方公共団体は、地域のさまざまな力を結集し、新しい公共空間を形成するための戦略本部となり、行政自らが担う役割を重点化していくことが求め

られます。

このシンポジウムは、地方公共団体を取り巻くこうした状況の中で、地方公共団体はどのような取組を行い、今後さらに何が必要とされているのか、自治体関係者のみならず、地域住民の方々と一緒に考えることを目的に開催するものであります。

また、今年、昭和22年に地方自治法が施行されて60周年にあたる極めて意義深い年です。このような大きな節目の年にあたりまして、地方自治の意義と重要性を認識し、地方公共団体の一層の発展と、地方自治の進展につなげていきたいと思っています。

大変お忙しい中、佐々木先生をはじめとするご出演者の皆様、また、開催地として各面から多大なご支援とご協力を賜りました青森県庁の皆様に心から御礼を申し上げます。また、本日のシンポジウムが皆様にとって有意義なものとなりますよう祈念いたしまして、開会のあいさつとさせていただきます。



蝦名 武
青森県副知事

「地方行革をともに考えるシンポジウムin青森」が総務省の主催によりこのように盛大に開催されますことを、心からお祝い申し上げます。

青森県も地方交付税が大幅削減になり、三村知事のもと行財政改革を徹底してやってまいりました。それでもまだ基金に依存する体制から脱し切れてはいません。平成15年に作った財政改革プランで、我々は、平成20年度に歳入と歳出を一致させようと考えました。ところが、交付税が削減になりまして、結局、今まで貯めてきた基金を取り崩して財政運営をしなければならない厳しい現状にあり、明治末期の各藩の財政事情とよく似た状況を呈していると私は思います。

二宮尊徳という人物がいます。小学校の校庭に見かける、薪を背負って勉強している銅像の姿が一般的ですが、彼の改革の視点を紹介したいと思います。

服部家に入った二宮尊徳は、どのように財政を改革したのでしょうか。

それまでの服部家の行財政改革は、ただただ辛抱することでした。お殿様の着るものを絹から木綿に変え、食事は五汁一菜を三汁一菜に減らしていく。我慢に我慢を重ねていくのですが、一向に財政はよくなりません。そこで尊徳はあれこれ策を考えます。

ご飯を炊いている女性に「10個あるかまどで、薪を何本使っているか」と聞きました。すると、「わかりません、数えたこともございません」という答えです。「では、今日から薪を数えてください」と言います。

日頃、100本の薪を使っていたとします。尊徳はその女性に「100本使うところを1本でも減らしてみてください、その1本を私が10円で買しましょう」と言います。その女性は、どのようにすれば薪を少なくすることが出来るか一生懸命に考えるわけです。ところが、なかなか思いつかない。そこで、さらに教えるわ

けです。「まず、灰の量を減らさない」と。あるいは「なべの底を磨きなさい」と。

女性は教えに従います。そうすると、100本使っていた薪が90本になった。節約できた10本の薪は尊徳に買ってもらえますから、1日あたり100円が女性の収入になります。女性はやる気になって、もっと減らそうと工夫します。最終的には70本ぐらまでいった。3割の削減を実現したわけです。

県の行財政もこの話と同じです。貴重な税金で賄っている事業について、我々は使うことしか考えていないということです。薪を使うことしか考えていなかったその女性が、節約すれば自分の収入になると知り、炊飯の効率を上げるために徹底して考えた。薪1本の節約効果が重なって、3割の経費削減という形で服部家の財政に反映されていく。問題意識を持って自ら考えることが大事なのです。

女性は喜んで、「1本100円で買っていた薪を80円にしてくれないかと交渉しますから、値引き分の1割を手数料として私にください」と提案し、尊徳は「いいですよ」と答える。

こうして服部家に働く人たちは、いろいろな値下げ交渉を始める。あっという間に財政改革が進んでいくわけです。

江戸末期、財政縮小を掲げて取り組んだ改革は、ほとんど成功していません。借金を返し財政改革に成功したのは、そのほとんどが新たな産業を興しているところでした。新たな産業を興すためにどうするかいろいろ考え、積極的に取り組んだところ以外はすべて財政破綻でした。現在の地方公共団体も同じであろうと思います。

私も財政当局から財政事情を聞くと、胃が痛くなるくらいどうにもならないなという気持ちになります。

現在の情勢が今後も続く中で、どうやって自分たちのまちをよくしていくか、ここにお集まりの皆様一人一人が考え、議論しながら、どうあるべきかということを実践していただくと有難い。40の市町村があれば、40通りのやり方があると思います。住民一人一人が生懸命考えれば、アイデアが浮かび、まちは活性化していけるのではないのでしょうか。

今日は中央大学の佐々木先生をはじめ、東京都、山

形県などからお越しいただいた経験者がさまざまな話をさせていただきます。話の内容をご自身の市町村それぞれが置かれている状況に照らして解釈し、どうやっていくかということが大切だと思います。本日のシンポジウムが地域の活性化に大いに役立つことを期待し、ご参加の皆様にとって実り多いものとなることをお祈りします。

「自治体をどう変えるか - ＜新しい公共＞への挑戦」

講師略歴

1948年岩手県生まれ。早稲田大学大学院政治学研究科修了、法学博士（慶應義塾大学）。東京都庁勤務を経て、聖学院大学教授、米カリフォルニア大学客員研究員。1994年より中央大学経済学部教授、同大学院教授。専門は行政学、地方自治論。（財）地方自治研究機構「アウトソーシング研究会」座長、武蔵野市事務事業・補助金見直し委員会委員長などを務める。

佐々木信夫

中央大学経済学部教授



はじめに

皆さん、こんにちは。ご紹介をいただきました佐々木でございます。

お2人があいさつの中で行政改革について、現代的視点や二宮尊徳で触れられていたことが印象的です。

政府が大きくなり過ぎるというのは洋の東西を問わないわけでありまして、いつの時代でもそれを見直そうという営みはエンドレスで続いているわけでありませう。ただし、行政改革には三つのことがセットで語られないとならないと思います。公共のあり方、公共の運営、公共の担い手についてです。20世紀と21世紀ではこれが大きく変わる、変わる必要があるという点です。

1. 財政破綻の国

日本はGDP 500兆円、アメリカに次いで世界第2位の経済規模を誇る国です。国民生活の約4分の1の活動は公共の活動から、4分の3が民間の活動から成り立っている国であり、公共の分野に135兆円くらいのお金が毎年投じられています。

何をもちて公共というか、いろいろ議論はあります。単純に、個人や企業で解決できない領域を公共と位置付けましょう。そこで、個人や企業で解決できる領域は民間にお任せする。個人や企業で解決できない公共領域を、自治体を含めた政府が独占的に解決すべきであると考えたのが、20世紀の一つの公共経営の考え方でした。いわゆる私的領域は市場のメカニズムに委ね、需要と供給から成り立つ価格機構を通じて問題を解決していきます。

一方、公共領域については、市場メカニズムが働かない以上、官の独占にお任せし、政治のメカニズムによって問題を処理していこうと考えました。つまり、公共サービスとして国民に提供するサービスの量やあ

り方については、政治が意思決定者であるという考え方に基づいた国家運営を行ってきたのが、20世紀の先進諸国の共通の姿であったと思います。

日本では、公共で毎年135兆円くらいの活動をしていますが、これを国という政府と地方という政府に大きく分けると、おおむね国税で集めているお金が50兆円でありませう。一方、地方税で集めているお金が35兆円、合わせて85兆円で公共の運営を賄おうとしているわけでありませう。しかし、実際に行っている歳出規模は135兆円です。差額は一体何で埋めているのだろうかということが、一つ問題になるわけですね。税金のほかに手数料、使用料等の収入も5兆円くらいございませうので、国民が直接負担をしている税及び使用料等の負担で90兆円。しかし、毎年135兆円の公共活動をしておりませうから、差額の45兆円というものは国債と地方債を発行して凌いでいるわけですね。

言い換えれば、20万円の月収しかない家庭で30万円の生活をずっと維持しているという形でありませうから、10万円は常に借りている状況ということですね。国の累積債務残高は800兆円を超え、一体どうして返したらいいのかということの展望を失ってきています。国家の財政は確実に破綻しているといえるでしょう。日本の政府が破綻をしているということ、政府が言うはずはないのですが、確実に破綻していると思われませう。つまり、夕張市よりも財政状況は悪い。このことを政府は国民に語っていません。

ヨーロッパにはEUに加盟できる条件を定めた「マーストリヒト条約」があり、その中に健全な財政の国というものを語っている指標があります。わかりやすく言うと、その国のGDPの60%以内の政府債務残高の国が健全な国であると。借金がゼロであることが望ましいとは考えないわけでありませう。日本で言い

ますと、建設国債の発行は財政法上も認められています。しかし、生活をするためにお金を借りるといった財政運営は、もともと禁じているわけであり、赤字国債、赤字地方債の発行は自治体の破綻、政府の破綻につながることであるため基本的には禁じています。しかし、日本の場合、500兆円の経済の国で、国の借金が600兆円、地方の借金が200兆円という数字であります。これはまだまだ止まらない話であり、数年後1,000兆円になる勢いです。

現時点で、500兆円分の800兆円、つまりこの国の政府債務残高は160%。これは外郭団体等が入っていない数字であり、連結で見れば1,000兆円を超える債務残高のある国です。ヨーロッパでいう健全な財政の国というのが60%とっているわけですから、世界の中で、こういう財政状況の国はありません。そういう意味では、公共分野については世界からあまり相手にされない国になっている可能性が高いわけです。

こういう財政状況の中、行政はとても大きい活動をしています。わかりやすく言うと、国民のいわゆる経済的な負担、税の負担以上に、3分の1部分大きい活動を実はしています。これを今後続けるのか、続けないのかということが、私たち国民、あるいは公務員、あるいは政治家のみなさんの判断に委ねられている部分だろうと思います。

世界の一般的な状況から見ると、日本は今、異常な状況になっています。簡単に元に戻すことはなかなか難しいわけですが、振り返れば、政府債務残高が60%の国を何とか維持しようとして皆さんが努力した時期があります。昭和56~58年にかけて、あの土光敏夫さんを会長に取り組んだ第二次臨時行政調査会、2年間、5次にわたる答申を出した、いわゆる第二臨調。政府の財政再建のために強い行革をやるというのがこの土光臨調の目的であったはずですが、このままいくと政府は破綻するといつて強い行革をやり、国鉄民営化、電電公社民営化、タバコ専売公社の民営化などにつながっていく流れでした。第5次勧告答申を受けて地方行革大綱を定め、皆さんも強い行政改革に挑んだと思います。

こうして作り上げたのが政府債務残高が60%であるという姿、いわゆるグローバルスタンダードな状態です。当時は第二次オイルショック以降の長期不況の中での行革であったと思います。その後、昭和60年から約6年間、バブル経済期になります。昭和60年段階で、極めて引き締まった政府の体力状況に戻したところがありますが、60年からその後、平成2年にかけてバブル経済期になり歳出規模を拡大します。税収が増えた

ことと連動していますが、平成3年段階で、国、地方の歳出規模が135兆円規模に膨れ上がった。一方で税の体力は、昭和60年段階から膨れ上がってはいきませんが、バブル経済崩壊の段階で85兆円に落ちています。それから失われたとは申しませんが、15~16年にわたって日本は膨大な借金を積み重ねながら財政運営をやってきたわけであり、来年は景気がよくなる、来年は景気がよくなると。国民の負担と国民が享受している歳出規模との間で、大きいワニの口が開いたような状況です。子孫にツケを残さないと簡単におっしゃいますが、では一体、どのようにしてツケを残さないのか。これは一つの大きなテーマです。

そこで、国はお金があるのではないかと、大都市はお金があるのではないかと、法人二税は見直して地方へ渡すべきだとか、ある意味ミクロな議論はいろいろあります。地域格差の小さな是正策にはなるだろうという意味で、地方税の再分配を考えたふるさと納税制度の創設は当たっていると思います。

しかし、日本には町議会、市議会、国会を含めて6万人ぐらいの、いわゆるバッジをつけた選挙で選ばれた方がいます。自分の市や町、村も大事ではありますが、市町村議員さんも国家運営として、6万人の政治家の方々はそれぞれ国の財政をどうするかということ、深刻に考えなければならない時期に来ているということでもあります。135兆円のうち、少なくとも90兆円は地方で使っているわけでありまして、日本の場合、地方自治体の活動が行政活動の3分の2を占めるといって、カナダと並んで地方の占める比重が世界トップクラスの国です。ここに地方分権改革、つまり自ら意思決定をする領域を拡大するという改革をするわけです。ご自分の自治体を行政規模を含めてどうされるのかということ、自由に判断できるような形にしていこうというのが分権改革であります。

2. 地方分権改革

これまでの日本は、戦後60年間を見ましても、他者決定、他者責任、他者負担の原則で地方自治が営まれてきた国だと思います。つまり、国の設計に基づいて、国の政策責任において、国が責任を持って、補助金と交付金で財政補給をするという形で統一性、公平性というものを公共サービスの世界で全国で実現しようとしてきた。そのリーダーシップは国がとるべきという、いわゆる中央集権体制を選択してきた国です。

他者決定、他者責任は、自治体から見ると、国という政府の設計に基づいて、国という政府の責任において、国の負担に基づいて地方自治が営まれるというこ

とを意味します。したがって、事実上自治体の破綻というのはあり得ないわけです。自治体が破綻するということは、国のやり方が悪いということになるわけです。正確に補助金を使って、正確に通達どおり仕事をしている限り破綻はない。破綻するとすれば政府の設計が悪いという話になるわけです。

しかし、残念ながら2000年以降の日本はそういうことは軽々に言える状況ではなくなりました。つまり、機関委任事務制度を廃止したのち、県も市町村もおおむね8割程度が自治事務になりました。法定受託事務は2割程度。「N」という自由がないかと言えばあるわけです。

いつ行われるかわからない衆議院選挙のために皆さんが、いつ小学校を借りたらいいかということを一生涯懸命、真剣に考えるということはやめたほうがいいです。それは国の仕事でしょう。法定受託事務である国政選挙の事務を、かつては機関委任事務で通達で命令をされ、市町村あるいは都道府県は粛々と実施してきた。しかし、法定受託事務となった以上は国と地方の対等な契約です。市町村は投票箱も持っているし、アメリカで2週間かかる開票を一晩で行うことができる。しかも、ほぼ正確にあげられる能力は日本の誇るべきところです。しかし、これは国の公務員にはない能力でしょう。例えば、中央選挙管理会が突然行われる衆議院解散総選挙のために、全国の小学校を借り上げて、アルバイトを募集して、そして投票用紙を刷って、正確に選挙人名簿と照合しながら正確に選挙の開票ができるかといったら、おそらく市町村にお願いしにくい限りできない状況であります。これに対して「N」という自由があるような形になっているのが今の法定受託事務です。実は自治体が、もし真剣に国と闘おうとすれば全く武器がないというわけでもない。三位一体の改革のときには、実はそれを考えたのですがやらなかったのです。

ともかく、執行あって経営なし、行政あって政治なしと言われていた戦後60年を終え、2000年以降は自己決定、自己責任、さらには自己負担の原則で各自治体（地方政府）が、いわゆる政治と経営を自ら行う時代となり、脇役に座っていた地方議会が政治の真ん中に座る時代が始まりました。

すべて議会が決定するわけですから、成功する自由も失敗する自由も合わせ持つのが地方分権改革です。もし経営に失敗しても、首長が悪かったという話だけにはなりません。政治があって行政がある以上、政治的決定は議会が行う。それを執行機関の長として粛々と正確に実施をしていくというのが行政です。そうい

う意味では、国の執行機関の一部として、国の事務を国の通達に基づいて行っていくという時代は終わっているわけです。

3. 行政改革の方向

さあ、そこで行革の話になります。2000年以前、つまり平成12年以前の行革論議とこれからの行革論議は、ある意味、全く違います。もちろん継続はしていますが、全く違うパラダイムの中で議論をしなければいけないでしょう。先ほどの総務省の方のあいさつの中に、聞きなれない言葉かと思いますが「新しい公共空間の形成」という言葉がありました。地域に必要な多様な公共サービスが、適正な受益と負担のもとに提供される公共空間を新しい公共空間と位置付け、そうした公共空間を担える地域戦略本部が必要になる。自治体を戦略本部とおっしゃっているわけです。戦後における国の大幅な委任事務を正確に地域で実施し、地域住民に統一性、公平性を担保していった中央集権体制における、下請的な仕事をきちっとやるという時代のいわゆる事業官庁型の自治体をイメージしておっしゃっているわけではないのです。自ら政治判断ができ、自ら経営感覚にすぐれた、いわゆる政策能力のある政策官庁としての自治体をつくるべきだと。私の言葉ではそういうふうに翻訳していいのではないかと。

行政改革には、あるべき姿がなければいけません。日本の政府でいいますと、増税の話が始まっています。プライマリーバランスをきちんと確保するためといっても、それは税収で公共サービスを賄えるという話でありまして借金の返済はここには入っていない。財政再建に直接的に結びつくという話ではないと私は見えています。消費税は17%くらいまで上げないとプライマリーバランスはとれない。今後、2%平均の成長率でそういう計算をされている。しかし、これは見せかけのプライマリーバランス。毎年30兆円借金しながら20兆円しか返していない。毎年の20兆円の返済を借金なしでどう返していくかまで入れて考えるのが、真のプライマリーバランスでしょう。

ここで申し上げたいのは、政府が行政改革を議論するとき、どういう姿が行政の姿として望ましいとセットされているでしょうか。中央政府の財政規模は82兆円。ここ5年間を平均して80兆円と言っておきます。歳出のうち35兆円は地方に配っていますから、残る部分の45兆円で仕事をしているわけです。ともかく80兆円、あるいは82兆円という規模が望ましいのでしょうか。しかし、国民は50兆円の国税しか負担をしていません。残りの30兆円、あるいは32兆円の部分はほとん

ど借金です。こういう姿が望まなければ、それは増税しかないでしょう。いつまでも借金というわけにはいかないわけですから。

私たちの身の丈にあった税の負担レベルで、公共サービスを賄うような政府像が望ましいとおっしゃるなら、日本の中央政府は3分の1カットすることを考えなければいけないでしょう。直営でやる部分を3分の1カットしたからといっても、個人や企業で解決できない公共領域がなくなるということはない。新しい公共空間の議論というのは、ここなのです。それは、民間を含めてさまざまな主体が公共の活動をするようにすれば、何も私たちの直接の税金で公務員だけが独占的にその仕事をする必要はない。仕事を厳格に見ていきますと、事実、公務員でなければならない仕事は市役所でも半分しかないです。

「構想日本」でも事業の仕分けをやっていきます。青森でもおやりになったかもしれませんが。県庁で見ても3割は県の職員がやる仕事ではない仕事を、もともと県がやっていたら市の仕事だ、もともと市がやっていたら市の仕事だと言っているだけです。公務員は特別な職業とは思いますが、住民が税金で雇って、いわゆる政策のプロとしてお願いをしている方々に委ねなければならない仕事領域は、市町村で半分、県で見ても7割程度しかないのではないかとというのが相場になってきています。国の場合どうかという計算はまだ出てきていません。

日本の場合、大まかには国で45兆円の活動をしている。県は47都道府県に分かれていますが大体45兆円、市町村は1,800ですが大体45兆円です。私たちは三つの政府を持っていると考えますと、基礎的なサービスを提供している3,200市町村が1,800になり、1,000になるのかどうか分かりませんが、なるべくお互いに広域化して無駄を省けるところは省こうという努力をされています。

4. 道州制のゆくえ

さらに、足音がだんだん大きく聞こえて来ているのが都道府県の再編です。国の出先機関の統合によって、日本を9か10ぐらいの州にしようという話。6月の自民党の道州制に関する第二次中間報告を見ますと、2015~2017年に道州制に移行したいと書いているのです。そこから逆算して、3年で道州制ビジョンをつくと安倍内閣は言った。福田内閣もそれを継承している。それから3年かけて、道州制ビジョンに基づいて道州制基本法なのか、設置法なのか、基本的な法律をつくり、個別法を3年かけて国会でつくっていききたい。

それから、2年ないし3年かけて国民に周知したいと。

こうした国から降ってくるようなやり方は問題があり、そうは簡単にいかないと思います。最終的に都道府県を廃止するという事は、青森県であれば青森県議会で議決をしていただく。議決をしていただいて、各都道府県は議会において我が県を、あるいは我が府を、我が道を、我が都を廃止することを決めたと。そこでほぼ国民の合意があったというところで道州制に移行するという、そこまでのシナリオは書かれています。

ただ、47都道府県体制は120年間、私たちの生活に定着しています。高校野球でも激しくやっているわけです。青森、秋田、岩手は、前の知事かもしれませんが、知事同士では2010年に北東北3県は合併するとおっしゃいました。残る時間は後3年。その後の動きはどうなっているかわかりませんが、とにかく、それも可能なように自治法は変えてあるわけです。県同士の合併というのは、県議会の議決を経て国に申し出て、そして国が法律を改正すればそれでできる。県民投票をやるべきだという条項を外しましたので、割とやろうと思えばできるのです。

国が今のような規模で望ましいのであれば、現状と将来のギャップがあまりないわけですから、それほど強い改革はいらないのです。やるとすれば差額を埋めること。今、発行している27兆円、30兆円規模の国債も建設国債を除きますと24~25兆円が赤字国債ですから、赤字国債の部分をゼロにすればいい。消費税1%で2.5兆円とっていますから、確実に10%の消費税を上乗せしないと埋まらないですが...

地方行革についても実は同じ話です。都道府県が45兆円、市町村が45兆円規模の活動を続けるなら、これはやはり赤字の部分を圧縮するためには、増税しかないでしょう。

あるべき姿と現状とのギャップが問題であり、改革の素材でありターゲットですから、あるべき姿をどのように設定するかによって改革の方策は大きく変わっ



てくるということです。増税ありきでもなければ、ある政党が言っているように、日本の公共活動は増税ゼロでできますというやり方もあり得るわけでありませぬ。増税しない場合は、大幅な歳出カットを考えなければいけない。わかりやすくいいますと、防衛費の問題。GDP 500兆円の国で1%以内に防衛費は抑えるのだと。それは日本の国是になっています。今、4兆7,500億円ぐらいでしょう。その4割は自衛隊員の人員費だと。残る部分は物資などを買っていると。そうすると3兆円規模の買い物をしているわけです。防衛費の約5兆円の5%を切って2,500億円、あるいは1割ですと5,000億円、国家防衛のためには食糧をキチッと確保することが大事だと考えるならば、防衛費を農業対策に回すというほうが国家の危機管理としては多分正しいでしょう。軍艦、戦闘機を買うよりも、農業の振興のためにお金を使い、食糧自給率4割という情けない状況を改善するほうが国家防衛でも非常に重要なわけです。農業、農村を踏み台に経済発展してきた20世紀のやり方、とりわけ戦後のやり方を反省し、キチッと立ち立ちできるような国をつくっていかんとすれば、そういう行革もできます。それは国民の選択ですね。

したがって、増税をしなくてもできるかもしれない。あるべき姿と現状のギャップ、それはご自分の市とか町に置きかえていただいて、その差額、ギャップの部分が実は改革の必要とするところでありませぬ。どういう方策でそれをやるべきか。増税もあるでしょうし、歳出カットもあるでしょうし、その組み合わせもある。

5. 新しい行革の方向

行政改革の極めて総論的なところだけお話ししておきますと、二つの側面があります。一つは、これまで行っている行政の仕事の仕方や仕組みを見直すという側面。もう一つは、これからの時代に必要と思われる新しい時代を創り出すような創造型側面です。

日本の歴史からいいますと、古い話はともかく、第二次オイルショック以降を申し上げますと、行革は大きく三つの流れになっています。

第二次オイルショック以後は、減量型行革を中心にやってきました。学校給食、清掃事業などを民間委託して、コストを削減するという行革手法をとりました。これを当時の自治省は「新しい都市経営」と言いました。民間委託を中心としてコストを削減する行革というものがいわゆる第二臨調時代の行革だった。これは相当程度進んだと思います。

その後、1990年代のバブル崩壊後に台頭するのがいわゆる「ニューパブリックマネジメント」です。新し

い公共経営と言っていますが、ニューパブリックマネジメントの流れを受けての行革、いわゆる「官から民へ」と呼んだ行革手法であります。官がやっている仕事について民間参入を拡大することによって民間にお願いをする。あるいは住民の顧客満足度を高める行革をやる。あるいは働いている職員に成果主義を求めるという行革でした。さらに、企画と執行を分離して、企画は役所がやるが執行部分については多様な主体にお願いをする。それがNPOであろうが、企業であろうが、市民団体であろうが、ボランティアであろうが構わない。これが第2段階です。

今始まろうとしている新しい公共空間をマネジメントする地域戦略本部づくりが、新しい行革だと総務省はおっしゃっているわけです。これを私の言葉で言えば「事業官庁から政策官庁に脱皮をしていく行革」となります。考える能力を高めていく行革として、組織も考える頭脳センターを拡大する必要があります。職員についても人材育成という点から見れば、決められたことを正確に実施していく能力（グライダー能力）が高いのではなく、自分でどうすべきか考える能力（飛行機能力）を開発していくことに重点を置いた人材育成が求められている。これが日本の教育全体に、明治以来の教育全体に問われていることです。ゆとりをなくし授業時間を3割増やせば日本の人材は育つという、どこかがやっているあの話というのは多分間違っているでしょう。どういう人間をつくりたいのかといった目指すべき方向なくして、手段としてゆとりが必要だといって、3割授業時間数をカットして10数年やってみて、学力が下がったからもう1回戻す。ただ、これは追いつき追い越せ型近代化時代のグライダー能力を高める、つまり学校の先生が言っていることを正確に覚えてはき出すという、こういう訓練を一生懸命やる人材育成でした。それは日本において必要であったと思いますし、自治体においても必要だったかもしれません。しかし、これからはそうではない。

これからの自治体にとって大事なものは、職員だけではなく政治家もそうでありませぬ、もっと広げますと住民の方々もそうでありませぬ、何が問題でどうすべきかということ自分たちで設定し、いろいろな工夫をして解決していくことを提案できる能力を高めていくこと、あるいはそういう提案ができるような仕組みをいろいろつくっていくことです。それが、これからの地域の新しい公共空間を演出していく、創出していく「地域戦略本部」としての自治体のイメージだろうと思います。

基調講演はこれで終わります。ありがとうございました。

自治体をどう変えるか

—新しい公共への挑戦—

佐々木 信夫
(中央大学教授)

1. 自治体をめぐる状況

- (1) 激しい社会変化：少子高齢化、グローバル化、産業空洞化、格差拡大など
- (2) 改革①：国から「地方」へ
- (3) 改革②：官から「民」へ
- (4) 改革③：待ったなし財政再建、格差是正の税制改革
- (5) 改革④：地方制度が変わる（平成大合併、道州制へ加速）
- (6) 改革⑤：ガバメント（統治）からガバナンス（協働）へ

2. 公共の概念、新たな公共経営

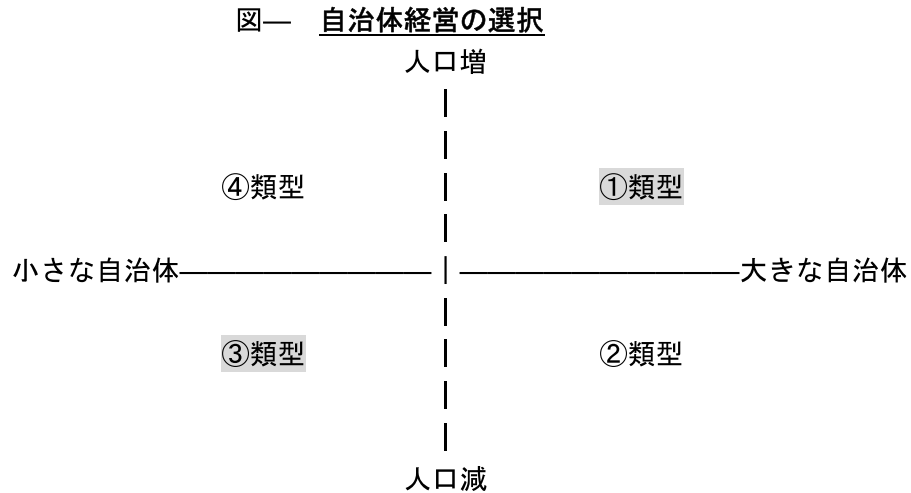
- (1) 公共とは何か
 - * 官民二分論：市場メカニズムの働かない、政治メカニズムで処理する領域と考える
- (2) 市場の失敗＝官の図式が、官＝政府の失敗という認識に変わり、NPMが台頭
 - * 公共選択論：官民間わず、相対的に優位なものが〈公共〉を担当すべきと考える
- (3) 新たな〈公共〉経営～官独占の排除、NPM（new public management）理論
 - i 民間参入の拡大
 - ii 顧客主義、成果主義
 - iii 執行と企画の分離（独立行政法人、市場化テストなど）
 - * もとより、NPMは万能ではない。格差やサービス不具合など是正策が必要。
- (4) 自治体像：公共経営の「地域戦略本部」（事業官庁から政策官庁へ）
- (5) 地域経営：地域ガバナンスの向上不可欠（企業、NPO、ボランティアがパートナー）

3. 自治体が変わるべきこと

- (1) 5つのポイント
 - ① 首長が変わる：マニフェスト（政権公約）が改革規範、政策規範となる
 - ② 議会が変わる：チェック機関から、立法・決定機関としての活動を重視
 - ③ 職員が変わる：グライダー能力より、飛行機能力が求められる（政策マン）
 - ④ 住民が変わる：お任せ民主主義（観客主義）から、参画・責任の主体者へ

⑤経営が変わる：事務遂行型官庁から、政策立案型官庁（政策自治体）へ

(2) これからの自治体経営



(3) 人口減時代～パラダイム転換

- ①だが依然、大半の自治体は従来型拡大基調の総合計画、人口減シナリオなし。
- ②人口規模で自治体の格付けを行う政令市、中核市、特例市が適正人口論を奪う。
- ③人口増の1955年頃に形成された現行の補助金、交付税、行政サービスの総見直し。
- ④ナショナルミニマム、シビルミニマムの選別と人口減に伴う総サービス量の縮減。
- ⑤歳入に応じたサービスの提供＝サービス量のコントロールが必要(身丈に合わせる)。
- ⑥ハード事業重視からソフト事業充実へ～ハコモノは統合・転用、ソフトへ重点配分。
- ⑦自治体専任職員の縮減。雇用形態の多様化とNPO、ボランティア等非営利と連携。
- ⑧行政サービスのハイテク化やアウトソーシングの拡大によって総経費の大幅縮減へ。
- ⑨税金対応のサービス分野を減らし、受益者負担(料金)のサービス分野を拡大へ。
- ⑩執行と経営を分離。執行役員ほか、独立事業分野にシティマネージャー制導入を。

4. 求められる政策自治体

- (1) 自治体＝事業官庁から政策官庁へ
 - i. 旧モデル：政治体＋事業体
 - ii. 新モデル：政治体＋政策体＋事業体
- (2) 自治体の政策過程
 - i. 政策過程とは何か
 - ii. 政策手段とは
 - iii. 政治家と公務員の役割分担、連携
 - iv. 人材育成の重要性～グライダーより飛行機能力を！
- (3) 行政責任の明確化（4つのレベル）

5. ガバナンス（協治）の展開

(1) 参加の発展段階

①住民運動（抵抗・生活防衛）



②市民運動（要求型の運動）



③市民参加（提案・意見）



④公募参画（協働の形態：住民投票、住民提案、パブリックコメント）



⑤パートナーシップ協定（開放型ワークショップ）

(2) 協働とは何か

「市民または市民団体と行政（ないし市民団体同士）が、共通する地域社会の課題の解決に向けて、相互に存在意義や特性を認識し尊重した上で、対等の立場で、所有する資源を相互に出し合いながら協力し合うこと」

(3) 協働の3つの原則

①目的共有の原則

②相互理解の原則

③対等の原則

(4) 協働の留意点

①情報の公開

②行政の改革

③時間を限った協働関係

④責任の分担

⑤相互の立場を尊重

(5) 幾つかの例

①協働参画による自治基本条例づくり（杉並区、国分寺市、鎌倉市など）

②協働参画による長期計画づくり（三鷹市民プラン21会議など）

③協働参画による事業連携、政策連携（立川市隣接9市サミットなど）

(6) まちづくりの新たな潮流

①参加から参画へ：まちづくりへの協働参画の推進、自前のまちづくり

②地域戦略の2条件：unify（内側）とidentify（外側）

(7) 自治体の標準装備（7つ）～ ①情報公開、②政策評価、③公会計の複式化、④市場化テスト（指定管理者含む）、⑤行政手続、⑥電子政府化、⑦自治基本条例

〈参考文献〉佐々木信夫『自治体をどう変えるか』（ちくま新書、06. 10）

市民が市民のためにわかりやすく作った 日野市財政白書 <東京都日野市>



高尾 満
日野市企画部財政課

皆さん、こんにちは。東京都日野市から参りました高尾と申します。

5時間かけて参りましたので、まず日野市の簡単な説明をさせていただきたいと思います。皆さんは東京都といいますと、新宿とか六本木、そういうところをご存じでしょうが、なかなか日野市というのは知っている方が少ないと思いますので、最初にPRをさせていただきたいと思います。

日野市は東京都のほぼ中央に位置し、広さは都内で

6番目。多摩川と浅川が流れ、南部には多摩丘陵という地形です。東京のイメージとは違って、自然豊かなベッドタウンです。人口は17万人、まだ区画整理事業が進捗中ということなどもあり人口は増加傾向にあります。日野市は、新選組の副長・土方歳三、六番隊長・井上源三郎の生地であり、毎年、土方歳三の命日前後に新選組まつりを行い、全国から多くの方にいらしていただき盛り上がっています。また、日野宿本陣は、都内に唯一残る本陣として、新選組のファンの方

『地方行革をともに考えるシンポジウム』説明資料

「市民が市民のためにわかりやすく作った日野市財政白書」について

2007. 10. 31

日野市企画部財政課
主査 高尾 満

1

日野市の紹介

- 『東京のへそ』に位置
東京のほぼ中央に位置し、市域は27.53km²(都内26市中6番目)
- 『緑と清流のまち』
北部に多摩川、中央部に浅川の2つの1級河川が流れ、南部には多摩丘陵があるなど、自然豊かなベッドタウン
- 『新選組のふるさと』
江戸時代には、甲州街道「日野宿」として栄え、新選組鬼の副長・土方歳三、六番隊長・井上源三郎の生地
都内に唯一残る本陣(名主は歳三の義兄・佐藤彦五郎)である日野宿本陣をはじめ、新選組ゆかりの史跡が数多く残る
- 『ランキング』(日経グローバル・日経パソコン)
子育て環境...全国第2位 行政サービス度(総合)...全国第38位
自治体電子化セキュリティ部門...全国第3位
e都市ランキング...全国第19位

2

発表の流れ

1. 取組の背景
2. 取組の内容
3. 取組中の課題・問題点及びそれらへの対処方法
4. 取組の効果
5. 住民の反応
6. 今後の課題(アドバイス等も含めて)
7. PR

3

取組の背景

☆平成11年2月『財政非常事態宣言』

- ・税収が前年比 12億円減収
- ・財政調整基金残高 3.8億円
- ・主要基金総残高30億円

財政非常事態宣言 自治体版

緊急アピール 厳しさの市財政

日野市広報 1999/2

借金約1千億円! 日野市の財政大ピンチ!

財政立て直しの第一歩は市民みんなが財政に関心を持つことから!

日野市広報 2002/5/1号

4

には馴染みの深いところですが、ランキングにおいては、子育て環境、行政サービス、電子関係においてかなりの評価をいただいております、子育てに関しては全国2位というランキングになっています。

さて、発表に移りますが、今回の発表は背景、内容、取り組んでいく上での課題、問題点、対処方法などのほか、その効果、住民の反応がどうだったかについてもご説明させていただきます。

現市長が就任してすぐ、財政非常事態宣言を行いました。税収が前年比12億円減収、基金も底をつき、このままでは日野市がまずいだろうということで、市報に財政非常事態宣言を掲載しました。時を同じくして、市の第4次基本構想・基本計画である「日野いいプラン2010」の策定が始まり、公募市民145名、職員32名の合計177名で、安心・活力・ふれあい・うるおい・スリム・未来の六つの部会に分かれてスタートしました。今回お話しする「健全財政を考える会」はスリム分科会に属し、意欲的な市民の方の積極的な参加に基づきワーキングチームが発足いたしました。

このワーキングチームの動きによって、平成13年3月、第4次基本構想・基本計画「日野いいプラン2010」ができました。市民行動プロジェクトである「健全財政を考える会」は、八つほど立ち上がったプロジェク

トの一つです。2010プランプロジェクトが終わった後も、財政課、企画調整課を行政の窓口、市民20名と協働して日野市の財政のあり方や方向性を考える活動を行ってまいりました。

活動の目標は、次世代に極力「負の遺産」を残さないために、行政は行政として、市民は市民として何ができるかということ、それぞれの立場から互いに考え、活動をしていこうというものです。活動内容は、お互いの勉強の中から得られたものを、広報、提案、検証していくことにより市民の意識を少しずつ高めていこうというものです。

まず、平成14年5月、市民財政レポートとして広報に財政報告を掲載。「日野市の財政大ピンチ！借金約1,000億円！」という記事で、「健全財政を考える会」が作成したものです。その後、市長から「市民の視点で考えた財政白書を作ってみてくれ」という要請を受け、今回の財政白書を作ることとなりました。こうして17年6月に財政白書が完成。その後はマスコミからも多く問い合わせをいただきました。資料8に載っていますのは朝日新聞の「列島360(さんろくまる)」です。おそらくこの記事がもとで、今回私が呼ばれているのかなと思います。

なぜ、財政白書を作ったのか。

2010プランワーキングチーム発足

- 平成11年5月発足(公募市民145名、職員32名 合計177名)
- 検討内容は、『第四次基本構想・基本計画』
- 6つの分科会にて活動(安心・活力・ふれあい・うるおい・スリム・未来)
- ※『健全財政を考える会』はスリム分科会

↓

- 平成13年3月
第四次基本構想・基本計画『ひのいいプラン2010～ともに創りあげるまち～』策定
- 健全財政の位置付け(健全財政に絞って表記)
- 【柱】参画と協働のまちづくり(10本のうちのひとつ)
- 【方向】1. 参画と協働のまちづくり 2. 市民本意の行政運営
- 【施策の展開】1. 市政への市民参画の推進 2. 健全財政の推進
- 【基本施策】1. 市民一人ひとりが財政に関心を持ち参画しよう 2. 健全な市政を推進しよう

5

『健全財政を考える会』の発足

- ★平成13年6月
スリム分科会のメンバーが中心となり、その発展的組織として市民行動プロジェクト『健全財政を考える会』発足
※市民と市が協働で、日野市の財政の状況やあり方を評価・検討し、財政健全化に向け行動する組織。
(市民:20名、行政窓口:財政課、企画調整課)
- ★会の活動目標
「次世代に極力、負の遺産(借金)を残さない」ように、今の生活や行政を見直し、活動すること。
・市民は、自分ができることは、自分でやる。
・行政は、自分のやるべきことに見極めて、効率的にやる。
- ★活動内容:健全財政に向けた、広報、提案、検証
市民一人ひとりが、家計と同じくらいに市の財政についても関心をもつように、日野市の財政状況を広報すること(仲間づくり)
市の行財政を分析し、健全な財政に向けた提案をすること
市の行財政改革計画の推進を市民の立場から協力すること

6


活動状況

- 平成14年 5月 日野市広報に財政報告を掲載、市民財政レポート発行
- 平成15年 8月 日野市立病院の財政状況調査
- 10月 公民館での市民向け説明会開催
- 平成16年 1月 日野市役所 管理職向けに「健全財政を考える会」活動報告会
- 平成16年 5月 日野市長から、市民の視点から見た「日野市財政白書」作成の要請
- 平成17年 2月 日野市第三次行財政改革大綱策定に市民委員として参加
- 平成17年 6月 市民が市民のためにわかりやすく作った「日野市財政白書」を完成

7

活動状況

- 平成17年 7月 日野市長への完成報告会実施(読売、日経、ガバナンス、日野CATV等で公表)
- 平成17年 8月 日野市第三次行財政改革大綱案の中間報告会
- 平成17年10月 東京都市町村企画研究会第2ブロック会議で説明
- 平成19年 3月 「日野市財政白書」(18年度版)完成
- 平成19年 7月 朝日新聞記事『列島360°』に市民の財政白書の記事に掲載



2007 7/15 朝日新聞掲載記事

8



財政用語の意味がわからなかったり、財政の全体像がつかみにくかったりすることから生じる誤解や先入観があり、市財政への理解は妨げられていました。そのことを市民の目線でわかりやすくすることによって、関心を持っていただいたり理解していただけるような財政白書を作ることとしました。

自分たちの生活と市の財政がいかに深く密着しているか、日野市は豊かな自治体であると思われるが借金はどのくらいあるのかといったことを、グラフや図を多用化することで、市民によりわかりやすく伝えられるよう工夫を重ねていきました。

自分の生活に置きかえたほうがわかりやすいという

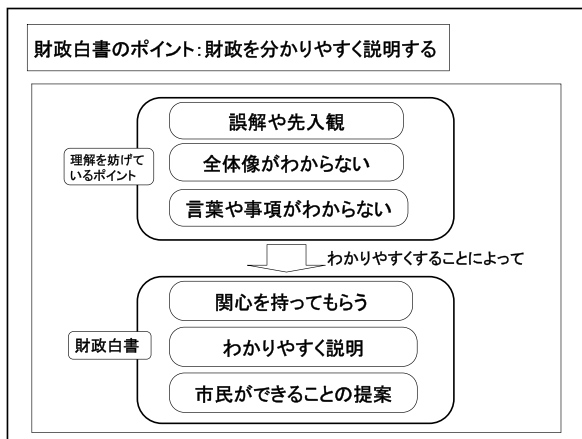
ことで、市の財政を鍋に例えて書くこともしました。給食経費についてはレストランに例えて説明しました。

さらに、市民行動の提案として、市民の側から見て何ができるのか、例えば、「日野市の中で買い物をしよう」とか「いらないサービスはいらないと申おうね」というような形で、市民による市民ができることの提案も財政白書には盛り込んでいます。

取組の中で大変だったのは、やはり行政と市民の認識の違いによる意見の隔たりでした。行政が考えると当たり前ではないかということも、市民からはわかりづらいといった指摘もいただきました。

こうした課題について活動を通じてどう解決していったのか。

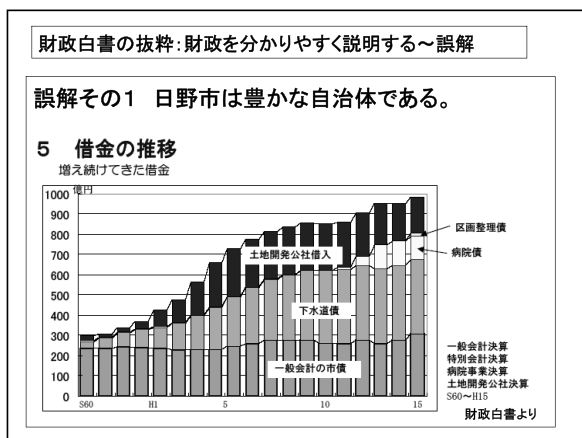
とにかく話し合うことしかありませんでした。まず、お互いの考えを聞いて認識を共にすることが必要ということで、おおむね月1回、35回の合同勉強会を開催しました。市からは必要な財政状況や人件費、給与の問題、市立病院の健全化の資料など、行政から出せる資料については積極的に出すと同時に、健全財政のメンバーの方にとってわからないことについては、素直に腹を割って話し合いました。それが35回という回数にあらわれ、合同勉強会をしていく中で、意見の隔た



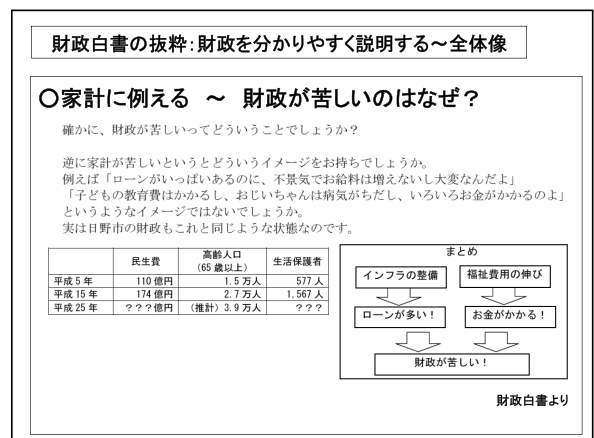
9



10



11



12

りはどんどん解消されていったような状況です。財政白書を発行するまでに2年半かかったというの、お互いわかり合うまでに時間がかかったというところを読み取っていただけるのかと思います。

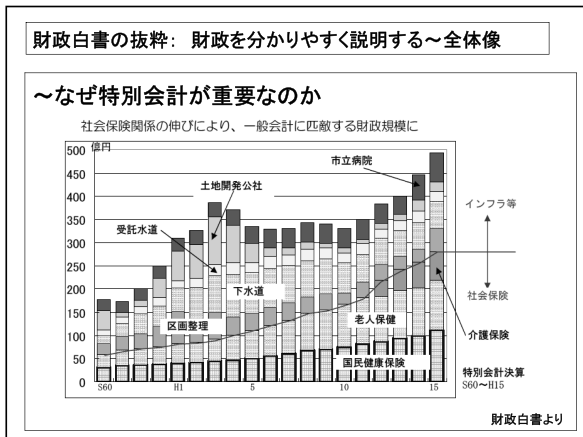
財政白書作成の当初の狙いについては、十分な話し合いを重ねたことにより、おおむね達成できたのではないかと思います。市民の行政に対する認識の改善が見られたのに加え、行政もこれから地方分権が進んでいく中で、市民の目線で情報を正確に伝えていかなければいけないということの必要性を認識するとともに、意識改革ができたのではないかと考えています。

白書発行後、市民を含めて他の市町村からも問い合わせを多くいただいたり、マスコミの取材を受けたりということで、かなりの反響がありました。また、市

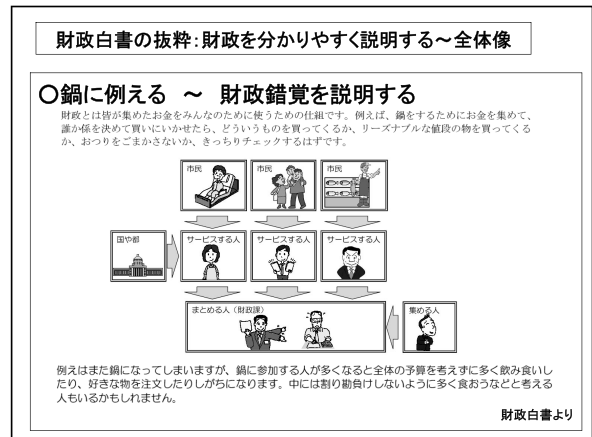
の財政への関心も高まったということで住民の反応もよかったです。

今後のアドバイスといたしますが、私が取組を通じて感じたことですが、これから住民ニーズが多様化する中、限られた財源の中で有効的な行政サービスを行っていかねばなりません。また、地方公共団体の財政の健全化に関する法律が制定されたことや公会計改革により、財務関係指標の公表など、説明責任の重要性はどんどん増していくと思います。加えて、自分たちのまちをよくするためには、行政からの一方的なサービスの享受ではなく、サービスを受ける市民側の意識改革も必要ではないかと思っています。

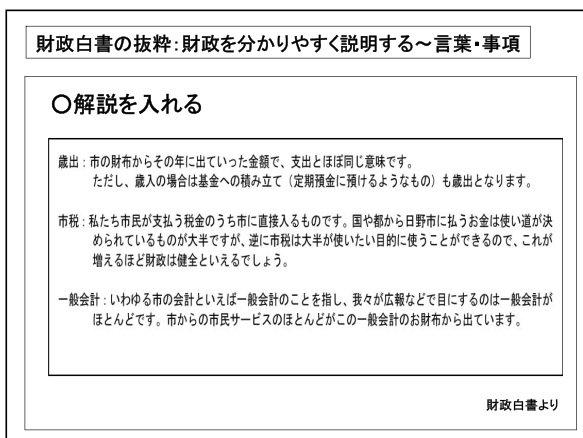
簡単ではありますが説明させていただきました。どうもありがとうございました。



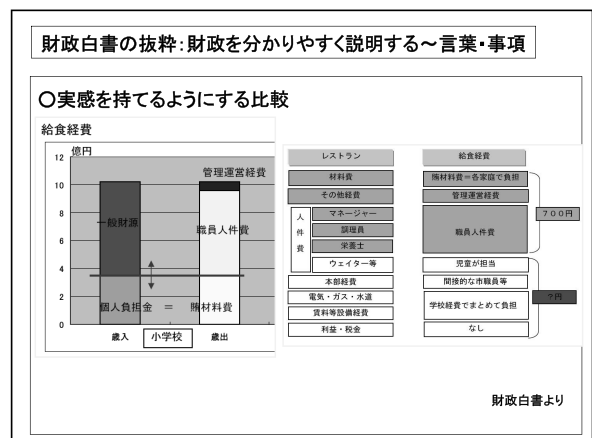
13



14



15



16

財政白書の抜粋：市民行動の提案

- 一. 日野市で買えるものは日野市で買おう
～ その一部が税収になります。
- 一. 地元企業の商品を優先して買おう
～ 税収増効果に加え、街の活性化や雇用拡大にも。
- 一. ゴミを減らそう！
～ ゴミ処理にはゴミ袋代の4倍のお金がかかっているんだって！
- 一. 要らないサービスはいらぬと言おう
～ 有料ならそのサービス受けますか？
- 一. 健康で楽しい生活を
～ 健康でいることは人生の幸せと市の財政健全化につながる。
- 一. 税金をちゃんと払おう
～ なんと累積で18億円もの滞納が！ 国民健康保険税も忘れずに
- 一. 税金の使い道をしっかり監視しよう
～ 大切な私たちのお金です。使い方にも関心を。

財政白書より

17

取組中の課題・問題点及びそれらへの対処方法

課題・問題点

健全財政を
考える会

1 行政と市民の認識の違いによる意見の隔たり
ex) 起債について安易に『良い起債、悪い起債』
というわかり易い仕分けが安易になされる

行政

2 行政上の説明の不備への反省
ex) 市民の目線からの視点の欠如
行政としては、当たり前なことでも、市民
はわからない。

↓
解決策は？

18

取組中の課題・問題点及びそれらへの対処方法



解決策は？

とにかく話し合うこと！！



具体的には・・・

☆わかり合うためには、お互いの考えを聞き、
認識をともにすることが必要

- ⇒ 概ね月1回のペースで35回の合同勉強会を実施
- ・財政白書を発行するまでに『健全財政を考える会』
発足後2年半

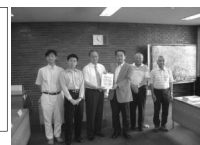
19

取組の効果

- 1 当初のねらいについては、十分な話し合いを重ねたことにより達成したとの認識
- 2 市民と行政に対する認識の改善
- 3 行政の市民目線での情報伝達の必要性和意識改革

住民の反応等

- 1 財政白書への反響大
(市民を含め、他の市町村からの問い
合わせやマスコミからの取材多数)
- 2 市の財政状況への関心の高まり



財政白書授与式：市長と記念撮影

20

ご清聴ありがとうございました。

日野市ホームページ
<http://www.city.hino.lg.jp/>

21

市民活動支援補助金 公開プレゼンテーション<山形県山形市>



齋藤 政美
山形市企画調整部企画調整課
市民活動支援センター

皆さん、こんにちは。山形から参りました齋藤と申します。八戸まで新幹線ができましたので、随分早くなりまして、3時間半で来るようになりました。それでもまだ、東京よりは遠いのかなという感じがしています。

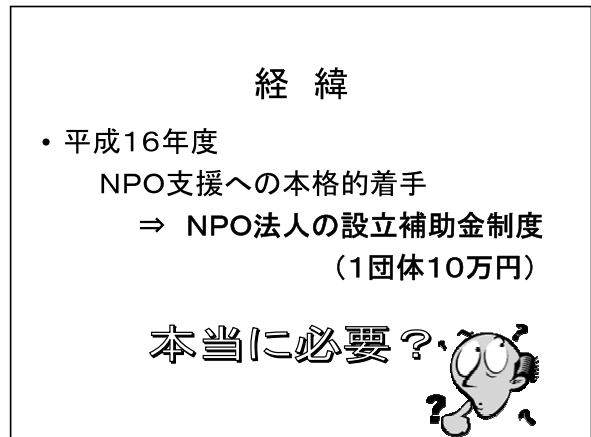
私は現在、山形市市民活動支援センターに所属しています。16年度から企画調整課の係長として、NPO、ボランティア関係の仕事をしています。16年度があげて早々、市長に呼ばれまして、「予算要求で、NPO

法人の設立のための補助金制度をつくったので、是非やってください」という命令がありました。

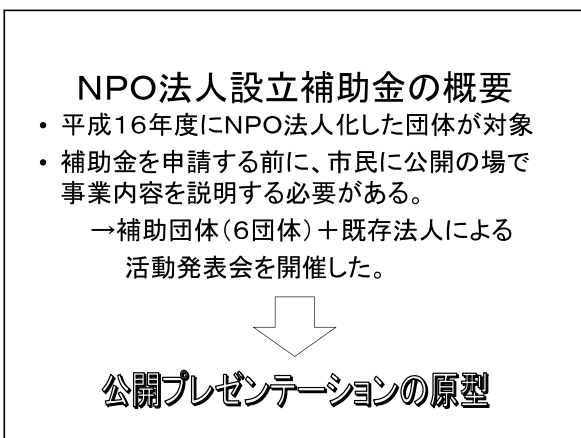
NPO法人設立にかかる経費の一部を10万円を限度に補助しようというものです。総額200万円、1団体10万円、20団体分でした。残念ながら初年度は法人認証となったのは6団体、結果的に60万円だけの支出でした。ただし、行政のお金ですから、できるだけその使い方を明確に説明する必要があるのではないかとということで、補助した団体プラスアルファで活動発表会



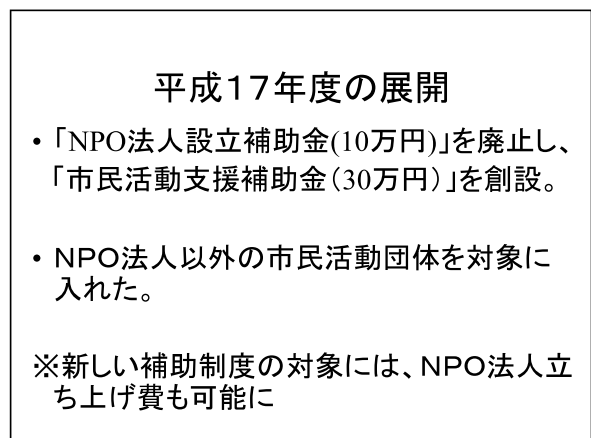
1



2



3



4

ます。

これは(資料11)河川アダプトに関連して、桜を植えるなどいろいろな活動をしている団体で、草刈り機が欲しいという団体でした。これは(資料12)花火大会を見物に来るお客様がごみを置いていくので、それを分別するための仕組みをつくりたいという理由で応募した団体のものです。これは(資料13)山形県内で水質ワーストワンの川に金魚を放すという団体、3万6,000円の申請だったのですが当選しました。それから、これ(資料14)は食育。それからユニバーサルデザイン(資料15)。

山形市内には大きな五つの堰があり農業用水が流れています。そこに自生するバイカモという金魚草の一種を保存したいということで応募した団体の発表です(資料16)。寸劇方式でうちわにカンペを貼ってやっております。

これは(資料17)国際系の団体で医療通訳、いわゆる外国人花嫁さんたちが病院に行ったときに、なかなか言葉がわからなくて不自由するというので、医療通訳の養成と派遣事業に関する応募でした。

市民投票はノートパソコンでやります。1人5票で必ず別の団体を選ぶ。別の団体を入れないと入力できない仕組みです。組織票の防止と市民にとって必要な

事業が選ばれやすくするためです。

これは(資料21)市長が腕組みをしながら集計結果を見ている写真です。平成19年度は20団体中9団体が補助をもらうことになりました。NPO法人のプレゼン能力がちょっと弱い印象があり、任意団体のほうが補助金を獲得している傾向にあります。

これは(資料23)市長からの結果発表と認定証の交付です。今年は、企業からも金一封がございました。実はこの認定証、非常に効果があります。何ら法的な根拠はないのですが、補助事業で呼んだタンザニアの青年の滞在に関して、入国管理局から延長を認めていただいたという例があります。

最後は市長の講評です。マスコミの取材がありました。会場アンケートでは、満足したという結果をいただきました。

この補助金のポイントをいくつか挙げてみます。

提案型の事業補助制度であること。行政の立場でいろいろな事業に対してアドバイスができること。最終決定は市長ですが、交付先を選ぶ過程に直接市民が参加するというので非常に透明性が高いこと。それから、多くの市民、行政関係者がNPO法人や市民活動団体の活動を直接見ることができるといこと。さらにはプレゼン力がアップしてステップアップが図られ



プロジェクター4台を駆使

9



平成19年度 172名の市民審査員

10



11



12

るということ。

平成20年度は、補助金はいらないから公開プレゼンテーションに出さしてほしいという団体もありました。その理由はマスコミが取材に来るからです。

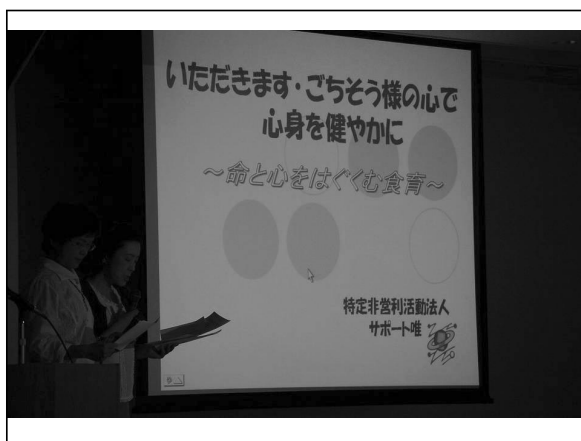
今後は、継続的な活動ができる団体ばかりではありませんので基金などが作れば良いと思っています。

また、企業からの支援を受け入れられるような形ももっとつくっていきたいとも思っています。

これで説明は終わりますが、全国から議員さんをはじめ、視察をいただいております。是非、山形においてになって、私の説明をもっと受けていただければありがたいと思います。ご清聴ありがとうございました。



13



14



15



16



17

市民投票の特徴と効果

1. ノートパソコンでの入力(簡便)
2. 一人5票(必ず、別の事業を選ぶ)
3. 組織票の防止
4. 市民にとって必要な事業が選ばれやすい
5. 開票時間の短縮(約5分)

18

市民投票くん2007 (1号機)			
①	ともいき移動花屋「まんまるや」 【ともいきまつりグループ】	⑪	～日本一暑いまちに起こす風!～ 7月21日 WIND. O. W 2007【まちなコンやまがた実行委員会】
②	菜の花を、育てて食べて資源作り! 【菜の花まつりグループ】	⑫	暮らしのデザイン相談室 【(特活)山形県デザインネットワーク】
③	子供達が安心して過ごすことのできる場所を作ろう 【(特活)桜こどもまつり】	⑬	御殿場活用消雪実証プラン 【羽州寺町界隈振興会】
④	子供たちに飽きつき文化を伝えてゆく事業II 【大曾横餅つき保存会】	⑭	ゴミ分別でエコ花火事業 【山形大花火大会実行委員会】
⑤	わが街・わが村・いきいきづくりします 事業 【(特活)知音】	⑮	リウマチで知っていますか? 【日本リウマチ友の会山形支部】
⑥	ボレボレ地域交流フェスタ2007 【ボレボレ地下道街づくり委員会】	⑯	いただきます、ごちそう様の心で心身を健やかに ～命と心をなくくむ食育～ 【(特活)サポート唯】
⑦	花笠まつり地酒振る舞い事業 【(特活)CAN】	⑰	夢いざいき手作り太陽電池 【夢いざいき共同発電所の会】
⑧	シチズンシップ教育のためのインターネット 教材づくり 【ふらっとほーむ】	⑱	農産物がいのちたちを健康から守る～手紙にま乗ること ない～ 【山形県10食・着 農の会「ピラピラ」】
⑨	歴史的建造物の保全・活用を共創のまちづくり として展開する事業 【(特活)まちづくり山形】	⑲	舞が作る、ダンスの歴史を支えるリフレット 【(財)日本タウン症候会 山形県支部】
⑩	こっちゃんーい! のんちゃんくらぶ 【のんちゃん くらぶ】	⑳	1777まつり2007 【(財)777実行委員会】

入力ボタンを押したら
このボタンを押してください

訂正

入力できます

19



20



21

平成19年度山形市市民活動支援補助金公開入札結果一覧			
10	いただきます、ごちそう様の心で心身を健やかに～命と心をなくくむ食育～	特定非営利活動法人サポート唯	37
11	ヤマガタ蔵プロジェクト わぐら	蔵プロジェクト実行委員会	36
12	こっちゃんーい! のんちゃんくらぶ	のんちゃん くらぶ	33
13	花笠まつり地酒振る舞い事業	特定非営利活動法人CAN	32
14	御殿場活用消雪実証プラン	羽州山形寺町界隈振興会	31
15	シチズンシップ教育のためのインターネット教材づくり	ふらっとほーむ	30
16	ボレボレ地域交流フェスタ2007	ボレボレ地下道街づくり委員会	29
17	夢いざいき手作り太陽電池	夢いざいき共同発電所の会	27
18	わが街・わが村・いきいきづくりします 事業	特定非営利活動法人 知音	26
19	暮らしのデザイン相談室	特定非営利活動法人山形県デザインネットワーク	15
20	歴史的建造物の保全・活用を共創のまちづくりとして展開する事業	特定非営利活動法人まちづくり山形	13
		投票者総数	172 人
		のべ投票数	860 票

22



23



24



今年は、企業からの支援もあった。

25

認定証

この認定書の
効果は抜群！

貴団体の事業は 平成19年度山形
市市民活動支援補助金公開プレゼン
テーションにおいて 補助対象事業
として認定されたことを証します

団体名 ○○○○
事業名 △△△△

事例
補助事業で喚んだ
タンザニア人の在留延長を
入国管理局に認めてもらっ
た。

平成19年7月29日
山形市長 市川 昭 男



← 公印の効果

26



市長の講評

27



マスコミの取材

28

市民投票 電子投票



すぐに会場内で結果発表

会場内アンケートでは、参加者の92%以上の方が、この決定方法に「満足した」と答えてくれました。

29

この補助金のポイント

- 今年は、補助金はいらないから、公開プレゼンテーションにだけ参加させて欲しい。
 - 自分たちの活動を多くの人たちに知って欲しい。
 - 本音は、マスコミに取材に来て欲しい。
→ 応募団体が増加した。
 - 多くの市民・行政関係者がNPOUに当たりし、共感した。
 - プレゼンカのアップ→他の助成事業のステップアップ
⇒ 補助金30万円 + コマーシャル効果
- 効果の事例 山形県内の骨髄バンクの登録者数が5倍に

30

今後に向けて

- 継続的な活動の支援も考えたい
⇒ 自分で稼げる団体ばかりではない
⇒ 基金の必要性
- 企業の資金の受け入れを考えたい
⇒ 企業側のニーズに応える努力が必要

31

これで、私の説明は終わりますが、是非、山形市市民活動支援センターにおいでください。

詳細について、ご案内させていただきたいと思います。

ご静聴ありがとうございました。

32

パネルディスカッション

新しい公共空間を形成する戦略本部となるために、
いま自治体に求められているものは何か

パネリスト



佐々木信夫
中央大学経済学部教授



町田 直子
NPO法人ACTY理事長



柿崎 武光
青森県黒石市企画財政部長



河合 暁
総務省自治行政局行政体制整備室長

コーディネーター



高田 寛文
政策研究大学院大学教授

高田 皆さん、こんにちは。これからパネルディスカッションの進行役を務めさせていただきます高田です。よろしくお願いいたします。

このシンポジウムのテーマは「地方行革をともに考える」ということです。行革につきましては、佐々木先生の基調講演の中に土光臨調という話が出てまいりました。言ってみれば大変古くて新しいテーマといたしますが、課題だろうと思っております。裏を返せば、

それだけその時代時代に合った行革というものがあ
り、同じ行革という言葉でも10年前の行革は今日には
もう妥当しないという面があると思います。今日的な
意味において地方行革はどのようにあるべきか、自治
体がどのような取組をしていくべきかといったことが
パネルディスカッションのテーマになるかと思いま
す。

「新しい公共空間を形成するための戦略本部」、そ

れがまさに今日的な観点から見たときの行革の意味をあらわしているのではないかと思います。ただ、この表現は佐々木先生もご指摘のとおり、皆さんには馴染みの薄い概念、コンセプトだろうと思いますので、パネルディスカッションでその具体的な内容を少しでもイメージできるものにしていただければと思います。

それでは初めに、地方行革の全国的な状況、新しい公共空間を形成する戦略本部という言葉、一昨年総務省に設置された研究会の報告書の中で出てきた言葉ですが、これらについて、総務省の河合室長からお話をいただければと思います。

河合 佐々木先生の基調講演で、国も地方も財政はバブル崩壊後に非常に悪くなったというお話がございました。そういった状況の中で民間企業も同じく不況で苦しかったのですが、民間では血のにじむようなリストラの努力をしてきた。民間の方が努力をされた結果として景気は回復しました。景気回復を実感されていない地方も当然ありなわけですが、全体的に見て、平均的な数字で見ると景気が回復してきておりまして、それは地方も含めてそう言っているのだらうと思います。民間が努力している中で、国や自治体といった官の部門は何をしているのか、もうちょっときちっと行革の努力をすべきではないかという声が非常に高まってくるのは当然のことでありまして、政治でもそういったことが取り上げられてきました。

そういう状況を背景に、平成17年に国は「新地方行革指針」を地方自治体に示しております。平成17年度から5カ年計画の「集中改革プラン」と呼ばれる行革の計画を全自治体に作成していただきたい、全国的に強力に行革を進めてほしいということをお願いしました。国でもこれと並行して行革を進めているわけですが、地方にも同様をお願いをしました。

翌18年には、「骨太の方針2006」が出ました。この中でさらに国も新たな行革メニューをつくっております。総人件費改革、公共サービス改革、公会計改革、資産債務管理改革というものですが、こういった改革を国で進めていくことになったのにあわせて、地方でもやはり同じような改革をしてほしいということを追加要請しております。

こうした行革の要請がどのような状況になっているかということですが、まず、定員管理目標については、全自治体を平均して6.2%を5年間で減らそうということになっております。最初の17～18年度ですでに3%の減が出ております。ちなみに、青森県内では全団体が集中改革プランを作成しているわけですが、県

で4.6%の減、県内市町村では10.3%の減という定員計画を作っておられます。

数字に出てこない部分では、例えば、給与の適正化です。退職時に1号、2号は給与を引き上げて退職させるといった特別昇給の問題、あるいは民間に比べて高いではないかというご批判を受けている退職手当の率についても、全都道府県、全政令市で見直しをされております。それから、特殊勤務手当。これも9割が既に削減をされてきております。

民間委託も進んでおります。例えば、公用車の運転や学校給食で民間委託の比率が上昇しております。また、最近では、給与、旅費、福利厚生といった総務事務を集約して民間に委託するということが拡大している状況です。国ではいわゆる「市場化テスト法」というのができておりますが、自治体でも北海道、東京都、和歌山県などが取組を始めたという状況になっています。

こうして行革は進んでおりますが、地方分権を一層推進していくためにも、自治体に任せても大丈夫だという自治体に対する国民の信頼を獲得していく必要があるのだらうということでありまして、国民の目線に立った行革を不断に進めていく必要があるのではないかと考えております。

こういった中で、新しい公共空間の形成という取組についても進んできております。民間委託を進めていく中で、企業に公共サービスの実施を委ねる、あるいは民間団体、NPOと協働していくといった形で改革が進んでいる状況になっております。

高田 集中改革プランで目標年次を定めることになったわけですが、現在の状況としては、着実に進捗をしていると理解をしてよろしいでしょうか。

河合 数値目標で出ているのが、どうしても定員の話になってきてしまうのですが、定員の部分については、かなり進捗しているという状況です。それ以外の部分についても給与の見直し、民間委託の拡大など着実に進展してきている状況だと思っております。

高田 ありがとうございます。

続きまして、黒石市の柿崎部長にお伺いします。今朝、こちらの地元新聞を拝見いたしましたところ、県内のとある市で行革プランの原案がまとまりましたという記事が非常に大きな見出しつきで載っていました。地方公共団体における行革の取組には、それだけ関心も高まってきているということの一つのあらわれかとも思います。黒石市では、今どういった状況にあり、現在、どう進めておられるのか、そして、どういった取組をこれから進めていかれるのかお聞かせい

ただきたいと思います。

柿崎 黒石市は平成18年度決算において、県内ワーストワンを2年連続で維持いたしました。新聞報道によれば、17年度の連結決算では全国ワースト24位、実質赤字ではワースト6位となっています。今後発表されます18年度決算の順位にワクワクしているところでございます。こうした現状になった理由を検証してみました。

やはり、身の丈を過ぎた大型事業の実施ではないかと。平成5年度のスポカルイン黒石の建設から始まり、平成11年度の伝承工芸館の終了まで借金を繰り返しました。その結果、地方債残高は、平成5年度の117億円が、11年度には240億円に膨らんだという状況でございます。これに対する借金の返済額ですが、平成5年度は13億円、18年は26億円となりました。今後は少しずつ減っていきませんが、この状態が続くということでございます。結果として赤字団体になりそうだということでございます。

これまで行ってきた行革の取組ですが、保育所、老人ホーム、児童館を民間委託にしました。本市には支所が一つありましたが、廃止いたしました。指定管理者の導入もいたしました。大型施設のスポカルイン黒石、伝承工芸館、10地区にある公民館に指定管理者制度を導入しております。このほか、市長、副市長、三役などの給与も削減しました。職員の人件費もカットしております。現在5%、期末勤勉手当は役職、期間により多い人は18%、少ない人は10%カットです。また、市の議員定数も20人から16人にしました。

とにもかくにも、今必死に取り組んでいるところでございます。赤字は減らないという状況でございます。お騒がせしている純金こけしも売却予定でございます。次年度からは市民文化会館も一時的に休館し、ありとあらゆるものに手をつけながら再建団体だけにはなりたくないに取り組んでいるところでございます。

今回もこのシンポジウムに出席すれば、総務省から



特交で1億円もらえるのではないかと同僚に肩を押されまして引き受けました。どうか黒石市を見捨てないでください。よろしくお願いいたします。

高田 期せずして拍手が起きましたが、黒石市の現状、もう打てる手はすべて打つという感じで取り組んでおられるというお話でした。こうした行政側のいろいろな取組を行政の外側からご覧いただいて、町田さんにお伺いします。

町田さんはNPOとしての活動を通じて、行政の側と接する機会も多くあると思いますし、また、NPO代表の立場でいろいろな審議会等へ出席し、行政の一部に参画をされているということもおありだと聞いております。河合室長あるいは柿崎部長から行革の取組の状況についてのお話をお聞きいただいて、地方での行革の必要性について、何かお感じになるところ、あるいは感触といったようなことをお聞かせいただきたいと思っております。

町田 はい、わかりました。基調講演、黒石市のお話とかを聞きまして、非常に危機感があると思えました。何年後かに、地方も国もそして私たちも本当にあるのだろうかというぐらいの危機感を感じているわけなのですが、実際には日々暮らしている住民の皆さんには、そこまでの危機感があるかということ、まず、ないだろうと思うのです。

私たちの団体は、まちづくり、地域づくりということテーマに活動しています。地域の課題解決などに向けて、自分たちは何ができるのだろうか、どうことをしていけばいいのだろうかということ具体的に考えながら、イベント、シンポジウムを開催し、こんなまちであればいいのではないかとこのものを行政と共に協働のまちづくりという形で事業展開しています。地域の特性を生かし、自分たちのまちは自分たちの手でよくしていくのだという呼びかけですと活動をしてきているわけです。

では、現場ではどうかということ、そういうふう活動しているメンバーでさえも、そんなに危機感を抱いてはいない。自分たちのそういった活動が地方分権とどのようにかわってくるのか、地方行革にどのように生かされていくのかという部分がどうもつながっていない。少なくともそれを意識して活動をしている人はほとんどいないのではないかなというのが現実だと私は感じます。

情報が不足しているとか、市民にまだ理解されていないと言う人もいますが、現在、情報なんてもらいに行こうと思えば、どこでももらうことができる時代です。要は、市民にとって情報をもらいに行くほどの関

心がないのだと思います。

活動をしていますと、県や市の取組として、協働、まちづくりの推進、指定管理者制度、新しい公共空間の整備などが盛んだという実感は、私たちにはありません。ただ、行政もお金がないから民間に回してきたのかなみたいな、その程度でしか言われていません。行政と住民の間にスピード感のギャップがあるような気がします。

その反面、マスメディアは発達していますので、中途半端な情報の先走りといえますが、財源移譲、交付税カットなど用語が先走り、その中身といえますが、その辺の具体的な数字が全然見えない。結局、これは地方切り捨てじゃないのかという不安が高まってくるわけです。そういった方々には、より詳しい情報提供も必要だと思うのですが、そういう不安を持っている人というのは、まだ一歩前進している状態にいるのだと思うのです。

行財政改革はもちろん大変なわけですが、それと同時に市民の意識改革、市民一人一人が何をやらないといけないのか、何ができるのかというところも含め、行革と並行して市民への理解促進、啓蒙もやっていかないと新しい公共空間の形成はなかなか難しいのかと実感しています。

高田 ありがとうございます。町田さんには住民のあり方としてどうあったらいいのかということについても触れていただきました。また、そのあたりは後ほど深くお話をいただける時間をとりたいと思います。

さて、基調講演をいただきました佐々木先生には、時間の関係もあって多くをパネルディスカッションに回していただいたようでございます。国の立場から河合室長、地方団体の立場から柿崎部長、住民の立場で町田さんからお話をいただきました。それらもお聞きいただいた上で、先ほど話し足りなかった部分もあわせて一言いただければと思います。



佐々木 先ほどは行革とはなんぞや、で終わってしまった感じがしました。どんな自治体をつくるのかという、その部分を補いたと思います。今のお三方のお話を伺って、やはり、どんな自治体、どんな地域をつくるのかという、この議論が極めて大事であるということをお話ししたいと思います。

堺屋太一、加藤寛先生など13人で京都座会というのをやっています、塩崎元官房長官を呼んで、安倍政権366日は何であったかという研究会をこの前の日曜日に行いました。官房長官をおやりになった塩崎さんに質問しました。「美しい国というのはどういう国をつくろうとされましたか」と。「わからない」と彼は言うのです。「あれは安倍さんの思いだ」と。

「美しい国づくり」という看板で政権が始まったにもかかわらず、美しい国づくり企画会議というのをすぐ立ち上げるのです。つまり、美しい国というのはどういう国だろうかということを考える企画会議を立ち上げて、これから考えるという話なのです。これでは政治のスピードは遅すぎるわけです。「美しい国」という哲学をきちんと持っておられる方が首相にならないと、そこからダッチロールが始まります。ですから、何とか再生会議とか何とか委員会を22も立ち上げて、この国の改革をどういうふうにするか、あるいはこの国をどういう国にしたいのかという議論をしているまま（安倍政権は）終わった。こういう話ですね。

自治体改革についても今の話は当てはまるどころがあると思います。なんとなく財政再建団体になることは避けなければならないという考え。よくわかります。

ただ、これからの行革の議論は、大きく二つあるだろうと思うのです。

一つは、行政の役割を重点化する。自治体の役割をどれだけ重点化するか。私の言葉で言えば、純化するか。どうしても行政がやらなければならない、あるいは公務員の方々が担わなければならない仕事をどれだけ重点化、純化できるかという議論です。

もう一つは、NPOの町田さんもおっしゃっていましたが、新しい公共空間の担い手をどれだけ多元化できるかという議論。それは企業だったり、NPOだったり一概には言えないとしてもです。役所しかできないと思っている仕事も、実は情報公開をきちんとし、ノウハウを全部オープンにしますと大体民間でできますよ。できないものというのは意外と少ないのです。

先ほど、1980年代は減量型行革であったと申しました。これは、黒石市の柿崎部長が今一生懸命やっている部分でもあります。それ以前からもありますが、1980年代以後、エンドレスのように行政改革＝減量型

行革ですね。これは、今後も常に継続する必要がある。二つ目は、1990年代型の行革と申し上げた官から民へという行革です。ニューパブリックマネジメント型行革と言ってもいいのですが、公共空間の担い手を多元化していくという狙いで、官が独占してきたものをなるべく民に開放していく。その大幅な見直しをやろうと。そして、2000年代型行革、戦略本部というのはちょっと戦争の感じがするので、政策官庁型行革、いわゆる事業官庁から政策官庁にどのように脱皮をしていくのかということ。これは、例えば議会は議員定数を減らすとか、あるいは議員報酬が高いので下げればいいという従来の減量型行革に沿ってやっていても、チェック機関であり、提案機関であり、決定機関、とりわけ決定機関と提案機関の役割はどうしてもきちんとやれないのです。

議会ということで申し上げますと、議会のあり方、政策官庁に沿ったような議会というのは、やはり議会は立法機関ですから、立法機関としての議会へ、従来のチェック機関からどうシフトさせていくかということも、いわゆる政策官庁型行革でしょう。

人材育成については申し上げましたね。決められたことを正確に実施する事業マン型の職員だけを一生懸命養成していてもうまくいかない。政策マン型の人材をどれだけつくっていけるかということ。

組織としては、考える機能を高めていくという意味で、行革はすべて減らせればいいというのではなく、脳下垂体を強化し、拡大をするということ。これらのことがこれから極めて大事になってくる。

そうでなければ、地方自治体にお任せできないのではという議論がどうしても出てくるわけです。分権改革はスタートをしたわけですから、分権に耐えられる政策官庁になり得る自治体をどうつくるかと。そういう意味では、この行革は、1980年代型の減量型を引きずりながら、90年代型の民にどれだけ出せるかという行革を引きずり、さらに、考える能力をどう高めていくか、執行機関も、議決機関のあり方も含めて、政策官庁型行革をどう実現をしていくかという、こういう三つの流れ（～）が今、一つに収斂をしてきていると点が新しい地方行革の議論ではないかと思えます。

高田 ありがとうございます。佐々木先生のお話では、時系列的に整理していただく中で、行革の流れというものが変化してきているというご指摘がありました。今の行革の取組と現状をご覧いただいて、第3の新しい行革に向かって進められていると感じておられますか。

佐々木 いや、あまり感じないのですがね。行革という言葉が、もしかして悪いのかもしれませんが。1980年代以前、第一次オイルショック以前の高度経済成長期の行革というのは、国民、市民、時代のニーズに合うように、省庁も増やしてどういうふうに行行政組織を、ある意味大きくするかという改革です。

それが、第二次オイルショック以降は減量型になる。当時の自治省はそれを「新しい都市経営」と言った。民間委託をどんどんやってコストを削減することが行革だと。このときの減量のイメージが今の部長さん、課長さん、議員さんの中でも当選回数が多い方の行革のイメージだと思うのです。何か新しい行革のイメージを喚起する言葉をつくる必要があると思います。「官から民へ」というのも、小泉構造改革の中でさんざん痛めつけられたイメージが強くて、もう一つ食いつきが悪いですね。でも、やはり市場化テストなどはきちんとやらなければいけないと私は思うのです。指定管理者のお話もありましたが。

同時に、第3番目のいわゆる分権の主体となれる地方政府らしい自治体をどうつくるかという取組は、議会に頑張っていただきたいのです。議会が政治の中心となって、政治主導で自治体を引っ張るというのは、日本の歴史にはないわけです。執行機関の長が国の意思に沿って自治体を引っ張るという歴史しかないわけですから、ある意味、大きい革命を期待されているわけです。

例えば、議会基本条例をおつくりになるのも一つです。回数制限はもうなくなったでしょう。定例4回の回数制限をなくして2回にするというところもできましたが、市町村の議会は70日というのがこれまでの平均だった。県議会でも100日。せめて150日ぐらいやりませんか。毎月やったらどうですかと。150日やろうとしたら、執行機関を呼んで、部課長、あるいは首長を呼んで、それに質問し答弁を引き出すという、こういう国でやっているような議院内閣制型の首長と議会の関係ではだめです。もともとそういうものは期待していないわけで、地方は大統領制ですから。提案説明は受けるが、その提案されたものは、議員の中で、議会だけで審議をする。そういう議会の審議の仕方をつくっていくことをやらなければいけないのだらうと思います。150日も議会に張りつくような形になると、部課長は仕事になりません。

執行機関と議会是对等な政治機関としておいているわけですから、対等な政治機関になるように、政治機能をどう高めるかという改革をやるのがおそらく、従来の行革イメージを打破していく一つの切り口になる

のではないかと私は思います。

自治体の中で、政治主導をどう確立するか。やはり民意を鏡のように反映できるのは議会なのです。年齢層が少し高いとか、女性が少ないとか、いろいろな問題はあります。でも、地域から、またいろいろな職層から万遍なく選ばれて構成されています。首長は、極端な話、25%の得票率で当選できるわけですから。つまり、投票率が50%で、1対1の勝負ですと、26%取ればいいわけでしょう。特定の価値観でリーダーシップを発揮してやってくれということをしているわけで、そうでなければ過半数になるまで選挙をやらなければいけないことになる。そのため議会は、住民の方々の民意を反映するという装置として働かなければいけない。

一つだけ申し上げますと、議会は組織として、なぜ住民と対話しないのでしょうか。住民と対話しているのは首長でしょう。議会は、もちろん住民の代表ではありますが、新しい条例を決めるにあたり、あるいは予算を審議するにあたり、議会が組織として民意を確認するために定例的に地区を回って、組織的に対話集会をやっていくというやり方はあるでしょう。議長を中心として、議会が一つの組織になっていくという改革も大きいテーマになります。第3のいわゆる政策官庁型行革は、議会の役割が大きくなった中で自治体の政治改革をきちんと行っていくことであると思います。

高田 ありがとうございます。主催の総務省にお聞きしますと、今日は大変多くの議会の関係の方々のご出席をいただいているようです。ほかの会場ではこんなに多くはご出席にならないようです。今、佐々木先生からは、特に議会の関係の方に向けて、やや辛口のご指摘も含めてお話をいただけたのではないかと思います。

議会という自治体の内部のあり方に話が向きましたので、その方向で議論を進めたいと思います。具体的には、これからの行革の中で、自治体そのもののあり方をどういうふうにしていくのかというのが一つの論点としてあると思います。もう一つの論点として、行政と新しい公共空間を形成するほかのいろいろなアクターとのかかわり方はどうあるべきかというのがあり得るかと思います。もちろんそれらは全く独立してあるものではないのですが、具体的に自治体がこういう状況の中で、行革ということを頭において、これから事を進めていく中で、どうしていったらいいかということを実体的に考えるにあたっては一応の区分になり得るだろうという考え方で少し議論をしていただき

たいと思います。

そこで、河合室長に戻ります。冒頭でちょっと私が触れた、総務省の研究会の報告の中でも、この新しい公共空間の形成という中で、組織のあり方、あるいはマネジメントの仕方、あるいは人事管理といったことも大きな項目立てがされているわけですが、河合室長のお立場から、地方行政の内部の変革に必要なことは、どういうことであるとお考えになっているかをお聞かせいただけますでしょうか。

河合 まず、トップマネジメントの強化が不可欠です。首長が的確に現状把握をされて、危機意識と強い改革意識を持つことが重要だろうと思うのです。当たり前じゃないかと言われるかもしれませんが、例えば夕張市などは突然崩壊しましたが、兆候としてはあらわれていたと思うのです。その兆候を見逃していた。見たくないということで見えないふりをしていたというのが正確かもしれません。基礎的なことですが、現状をしっかりと把握して、危機意識と改革意識を持つということはやはり必要なのだろうと。

それから、前例にとらわれない取組を実施するとか、行革のために新たな知恵を出すとか、そういったことは当然首長一人ではできるわけがないので、職員に首長の持つ危機意識と改革意識を共有してもらうということで、庁内に理解者を増やすことが必要だと思えます。そういう意味では人事管理や人材育成が重要なだろうと思います。

先ほどの事例発表で、東京都日野市は財政の非常事態宣言をされてそこからスタートしたというお話がございましたが、首長の危機意識を庁内だけではなく、議会、あるいは町の経済団体、商工団体、農業団体などとも共有していただくことが必要なのだろうと思います。

それから、佐々木先生のお話にも出てきておりましたが、行革は人や金を削るばかりの話ではだめなのだろうと思います。削るばかりではどうしても後ろ向きになり、あるところで当然行き詰まってしまふ。暗い話ばかりですと職員もやる気が出てこないですから、やはり公共サービスの維持向上、住民参画の推進といった前向きの明るい話もあわせて考えないといけないと思います。官から民へというのが、最近格差を生んで行き過ぎだということも言われていますが、指定管理者制度、市場化テストの推進といった形で民間企業が公共サービスを担ってサービス水準を向上させていく、あるいは住民団体やNPOが行政と協働することにより住民参画が進み、住民自治が充実するといったような新しい公共空間を形成していく行革を進める

必要があるのではないかと思います。

高田 ありがとうございます。河合室長からトップの意識を職員と共有をするということが大事だというトップマネジメントのお話がありました。行政改革は意識改革であると言われますし、行革という言葉のイメージに固定観念を持ってとらえてしまうと、減らすとか、切るとかそういう話ばかりになってしまうからこそ意識改革も必要というご指摘だと思います。行政内部の、特に職員の意識をどのように高め、あるいはどのように意識を継続させていくのかということも大きな側面でしょう。そういった面で、黒石市としては、どういったことに注意し、どのような取組をされているか、柿崎部長、お聞かせいただければと思います。

柿崎 新しい公共空間の形成とは、行政と私の中間の役割分担をしなければならないことだと考えます。本市のように財政的に厳しいところは、行政サービスを縮小せざるを得ないわけですね。その過程で、いかに市民と協働していけるかがカギとなるでしょう。首長と職員が同じ目線に立って、いかにこのすき間に同じようなイメージを描けるかではないでしょうか。

本市では地区公民館運営を、コミュニティ組織である10の地区協議会に指定管理者として委託しています。人件費削減が第1でありましたが、この委託を実現するために市長と何度も打ち合わせをし、地区協議会の不安を払拭しながら進めました。委託から半年以上経っていますが苦情や文句は今のところ聞こえておりません。逆にこれまでは、配置されていた市の職員のやり方によっては苦情が寄せられておりました。十分な議論を重ねながら、この協議会に職員採用を任せただけでも、自治意識を強くしたのではないかと。非常にうまくいっている、成功したと感じております。

協議会への委託もそうですが、家庭ごみの有料化を平成20年1月から実施することも進めています。有料化によるごみの減量化、リサイクルの促進を目指すものですが、市民一人一人が負担しながら環境を守るといった強い意識が芽生えていくのであればこうした取組はうまくいきます。住民自治の成功例が次の新しい取組につながっていくことになるのではないのでしょうか。

高田 ありがとうございます。佐々木先生には、先ほど、議会のあり方についてだいぶ厳しいお言葉をいただいたのですが、今度は行政内部、行政の内なる変革というのでしょうか、そういうものの必要性という面についてお話しただけですでしょうか。

佐々木 議会が政治の真ん中に座ったパラダイムの



転換、舞台の転換が起きているので、いよいよ政治的な力を発揮する場面が出てまいりました。それについて、大いに議会は伸び伸びとやってみることをお考えになったらどうですかと申し上げたつもりでした。辛口を言っているつもりはないですよ。

私は、地方法制局をつくらないと議員の皆さんの活動をサポートするのはなかなか難しいと思います。議員立法が少ないとかいいます。国が立法を独占していたときはそれでいいのですが、条例中心にローカルルールで地域を運営していこうという時代ですから、そのローカルルールを議会がつくる、あるいは審議するときのサポート機関として地方法制局をつくって、皆さんの問題意識を現実に条文にしてくれるという、やはりこういう法的サポーターがいないと。幸い、法科大学院から6,000人が毎年卒業します。司法試験に受かるのは2010年になってもおそらく3,000人。半分の3,000人には法職という職はないのです。もちろん、だから、職をお願いするっていう話ではないですよ。そうではなく、そういう能力の高い若手の法務のプロを、契約職員としてでも非常勤でもいいです、議会機能を強化するために活用する方法を考えて制度化していくことが、当面やるべき改革だと思います。

二つ目、金がなくなったから民間に仕事を押し出すという行革ですと、民間もあまりうれしくもない。ガバメントからガバナンスと言っていますが、自治体も企業もNPOも、お互いがパートナーだと。個人や企業で解決できない地域の問題については、お互いにパートナーとして、スクラムを組んでやりましょうと。従来のように、役所が上で、それを民間に委託する発想でやっている限り、民間やNPOは元気にならないですね。ワニの口と申し上げましたが、その隙間を埋めていくのは、公的な活動をする民間団体。これをどんどん増やしましょう。

役所を、途中であれ定年であれ、退職なさる方というのは、行政のノウハウを相当持っていますから、い

るいろいろな領域でNPO法人として活動していただきたいです。10年間やっていただきたい。そうしますとだんだん公共領域においてはNPOが力を発揮してきます。

自治体を変えるという意味では、首長に変わってほしい。首長が変わるとは、政治のやり方を変えるということ。マニフェストを掲げて選挙に臨み、公約を4年間で実現をすると同時に内部的には、農林部長や農林課長、あるいは福祉部長、福祉課長、土木部長はここまでやるといったように部長、課長にインナーマニフェストを定め、首長の公約を内部組織において契約に基づき管理職に執行をお願いし、業績をきちんと評価するという行政運営が一つ必要だろうと思います。マニフェストはそういうふうにも使われるべきもので、市民との単なる契約だけではないのです。

職員については、飛行機能力と申し上げました。自治体の多様な仕事をなさっている方々、特に自治体の公務員は教育、消防、警察、福祉と実際は広い意味の技術系が多いです。全体の7～8割は特殊な専門能力を期待される領域の職員ですから、その人たちなりの成果をきちんと反映できる公務員制度に変わらなければうまくいかない。自治体独自の公務員制度で、職員が元気になるように、飛行機能力を発揮できるように人事管理、処遇を考えていかないとならない。これは限りなく民間企業の発想でいいと思います。

行革というのは、わかりやすく言えば官の常識を民の常識に置きかえることです。一生懸命働いても働かなくても、時期が来れば6月と12月には条例に基づいて全部同じボーナスを払うというのは民の常識ではあり得ないでしょう。人のお金を人のために使うというのが官で働くルールです。税金を集めて、公共のために働くわけです。自分の金を自分のために使うという行動様式を、他人の金を他人のために使っている行政にどう入れ込むか。官と民で常識にズレがあるところについては、民の常識でいけばいいわけです。それが行革です。官特有のルールというのは、公共サービスをオープンにして、いろいろな主体が公共を担うという時代になりますとそぐわない。官特有のルールというのは通用しなくなると考えていい。そういう意味で、職員が変わり、住民もお任せ民主主義はもうやめなければならない。参画民主主義で、自己決定、自己責任でいくこと。自己責任というのは、住民の代表である議員の責任でもありますが、最後は住民の責任だと。このような形で自治体を変えていくという時代であり、そのための情報公開が不可欠ではないかと思えます。

高田 はい、ありがとうございます。それでは、町田さん。行政の仕事のやり方については、いろいろな機会にご覧になることはあると思います。行政の内部的な仕事のやり方といえばお役所仕事だとか、ハンコ主義という言葉がありますが、役所の内部を変えていこうとしたときに、町田さんの目からご覧になって、例えば、思い切ってこんなふうに変えることは考えられないのだろうかというようなお話がありましたら、お聞かせいただけますか。

町田 佐々木先生の話でも官の常識と民の常識の話が出ていたのですが、私は、いっそのこと、行政を企業が運営したらどうなるのだろうとっていたのです。例えば日本を代表する大企業が、その企業感覚を生かして自治体を運営するということ。

企業は経営方針、方向性を考え、いろいろなマーケティングを行い、商品開発し、製品化していく。製品を工場で作る人たちがいて、広報活動をする人がいて、営業する人がいる。一番大切なのは利益を上げなければならないということ。利益がないと会社はつぶれてしまうわけです。一貫した発想で一つの商品をつくることをまちをつくることに置き換えて考えると、まちづくりにおいてもちゃんとそのまちとして何らかの利益(魅力)を上げていかなければならない。つまり民間が民間の感覚でまちを運営するということ。その中でどうしても行政でないといけない部分は行政に委託を行う。民間委託とは反対の発想といえると思いますが、そこまで発想を変えていかないと、市民に伝わっていくような行革は、なし得ないのではないかと思うのです。

そうなると、政策という部分では、出来る限りスリムに簡素にする、わかりやすくシンプルにする。それでビジネス感覚で運営していくということが必要なのではと思ったりします。年度末になると、例えば施策、事業、政策の報告で事業達成率何%といった数字が出たりします。とりあえずやりました、実行しました、手をつけました、実行率は何%です…。しかし、実行してどれだけの成果を上げたとか、いくつの成果を上げられましたかという、その部分がきちり正確に評価されているのだろうかというところに、疑問を感じることがあるのです。

洋菓子のケーキに例えれば、とりあえずスポンジケーキが一つ出来ました、二つ出来上がりましたではなく、スポンジケーキにいかにかデコレーションしていくのか。このデコレーションの違いこそが地域力であったり、まちの個性であったりすると思うのです。イチゴのケーキだったり、チョコレートのケーキで

あったり、そのデコレーションがきっちり評価されないといけないと思います。先ほどの民の常識、官の常識という話からの展開ですが、民間から行政をいつもこのように感じながら見ております。

高田 ここまで、行政の内部変革に焦点を当ててお話を聞いてきましたが、もう一つの柱である、新しい公共空間をどのようにつくっていくかというところの核になるのだと思うのですが、行政と住民、NPOなどいろいろなアクターが、それぞれのかかわりというものをどのようにつくっていけばいいのか。行政の立場の方には、わが身である行政の側と、カウンターパートである住民の側と、それぞれについて思うところ、あるいは期待するところといったようなこと、また、町田さんの場合には、住民の側から見て、住民サイドとしてはどうしていったらいいのだろうか、そして、行政には、こうあってほしいと、こうあるべきだということがあるかと思いますが。佐々木先生には、総括したお立場からお聞かせいただければと思います。

まず、黒石市の柿崎部長にお聞きします。市町村は、住民との接点という意味で最前線にあります。新しい公共空間を、行政と住民とが一緒になって築きあげていくための、行政の側から見た課題はどこにあるのか。それはどうやったら克服できるとお考えになるか。そして、住民の側に対してどういったことを期待されるのか、お聞かせください。

柿崎 黒石市のように財政が非常に厳しい状況下では、当然、市民サービスも低下せざるを得ないわけがあります。教育、福祉などに手をつけなければならない状況の中で、我々が何とかしましようという心意気のある市民がいかに出てくるかにかかっているのではないのでしょうか。

すでに市内には、壊れた校舎を専門家のように修理するPTAが、また、浅瀬石川をクリーンにする会では、全地区から数百人を動員して川の環境美化に精を出し、わずかな補助金で数千万円規模の効果を上げています。福祉では、障害児童の活動を援助するNPOも立ち上がっています。地区公民館の指定管理も、本来ならば市で担っていくべき社会教育ですが、社会教育の最先端を地区協議会が補ってくれています。また、純金こけしオーナーズクラブも自らこけしを守ろうと立ち上がりました。結果は失敗に終わりましたが、活動したことはきっと次につながっていくものではないかと思っています。

言葉は適切ではないのですが、「市民も捨てたものではない」と感じています。欧米のように行政を自

らの手で、とまでは至っておりませんが、市が十分な手だてをしていられないという状況で市民が奮起して、まちが変わりつつある時期ではないかと感じています。

黒石市で実施している市民に対する出前講座は年々増加しています。お金がない分、状況を知ろうとする市民の皆さんの意欲を感じます。思い切ったサービス低下は、逆に、自発的に地域について問題意識を持つ市民を増やしているのではないかと、問題を解決する活動が活発になっていくのではないかと、このように思っているところです。

高田 それでは、町田さんにお聞きします。黒石市の例として、市民も捨てたものではないというお言葉がありました。町田さんはどう受けとめましたか。それから、行政改革は行政だけが改革をするということではなくて、市民の側、住民の側にも変わらなくてはいけないところがあるのだと思うのですが、そういった点について、町田さんのお考えをお聞かせいただきたいと思います。

町田 本当に市民は捨てたものではない、そう思います。国と地方自治体は対等の立場でないといけなと言われていています。地方自治体と住民も本当に対等で、協働していかなければなりません。が、行政と住民の一番の違いは何かということ、情報量。行政には圧倒的な情報量があると思うのです。

捨てたものではない市民は結構います。すでに何かやっている、すでに動いている市民もたくさんいるわけですので、彼らをどんどんすくい上げていくといったようなことが行政には必要だと思うのです。

行政で政策に携わっている人と、実際に活動の現場にいて何かをしている人たちと距離感がすごく遠いというのを感じます。この距離感を縮めていかないといけなと強く感じます。NPOなどは特に、得意分野、不得意分野がそれぞれあるわけですから、行政には行政の得意分野があるわけですから、そういうものをそれぞれ出し合う。それを単体だけで利用するのではなく、行政はいろいろな得意分野をとりあわせて、一つの新しいものを生み出していく。それが新しい産業などにも結びつくかと思っています。複合的に何かを生み出していく役割を、行政には求めていきます。私たちのようなNPOのほか、いろいろな任意団体があります。それぞれの得意分野というのをしっかりすくい上げていってほしいと思います。

距離を縮める方法に最短距離はありません。得策があればとくにうまくいっているわけで、そういうものがないわけですから、地道に一つ一つをつくり上げ



ていく、当たり前のことです。が、なぜかそれが見落とされて、何かいい方法はないだろうかと考えてしまう。住民も歩み寄りを求めています。歩み寄り、一言で言えば協働になるかと思いますが、そこが重要なところかと思えます。

高田 行政の側には「すくい上げる」という表現で、町田さんが話されたのですけれど、住民の側からのより積極的な働きかけとなるとアプローチということになるのでしょうか、そのあたりについて現在の様子、あるいはこういう部分がもう少し何かかなるのではありませんか、そういったところはどうお考えですか。

町田 NPOや任意団体の中にはしっかり事業に取り組み、活動が成り立っている団体がいっぱいあります。そうした実績や経験を行政は生かしてほしいと思うのです。民間には勢いがありますから。よく行政は何もしてくれないと民間は言いますが、行政になんでも隅々まで求めても対応できるわけがないのですから、私はそこは民間がどんどんやっていくところだと思う。実際、行政にどんどんアプローチをして強くなっている団体、活動している団体、形になっている団体がありますので、市民にはそういったところをやはり利用してほしいと思います。

高田 はい、ありがとうございます。それでは、佐々木先生、新しい公共空間の中での行政と住民のかかわり方というのは、一言では「協働」という言葉になるかもしれませんが、それだけでは語り尽くせない面があるかと思えます。これからの望ましい自治体像、新しい公共空間の中での住民像、そのあたりについてお考えをお聞かせください。

佐々木 そうですね。新しい公共空間をオーケストラみたいな存在とすれば、市長か議会どちらかが指揮者となり、自治体の職員、NPO、住民がそれぞれ演奏する、つまり得意な部分をやっていく。そして全体を、自治体がマネジメントし、一つのオーケストラと

して動かしていく。そう考えたほうが、公共空間を演出する戦略本部らしい自治体像が見えてくるように思うのです。

民間と行政が協働する場合には、協働の3原則というのがあります。

一つは、目的の共有です。まちづくりは、目的の共有と感動の共有がない限り成功しない。二つ目は、相互に理解をすること。三つ目として、どこまでいっても対等の原則でいくこと。上下の関係ではなく、対等の原則というルールをきちんと整える。自治基本条例をつかって住民との協働はこの3原則で常に進んでいくのだということを法的にも整備することも大事なのではないのでしょうか。

お金がない黒石市のお話は十分わかるし、夕張市の破綻もよくわかるのですが、一方で金のある自治体がどういう行革をやるようとしているかということも、多少紹介しておきたいです。聞きたくないといわれるかもしれませんが、そうでもない。

例えば、東京で一番、いや、財政力指数1.76という日本で一番豊かな自治体が、東京都武蔵野市です。私は市の事務事業・補助金見直し委員会委員長をやっているんで、金があるからといって余計なことをやらないかと徹底的に絞っているのです。11月に答申を出します。交付税ゼロという国のかかわりが余りない自治体として、どういう生き方がいいのかという一つの自治体像をつくれと言っているわけです。

市の仕事と市民活動も含め民間の活動との関係、そこには四つのかかわりがあります。

一つは、民間活動を規制するのが行政の仕事、市役所の仕事です。ここに問題はありますかと。これは事務事業の見直しということで、お金の話ではあまりない。

二つ目は、民間活動を助成する、つまり、補助金や減税など、民間活動を支援するために、具体的にお金を出すという仕事。民間活動助成にやり過ぎはありませんかと。あるいは長く継続して、既得権化しているものはありませんかと。こういう視点から見直したときどうですかと。

三つ目は民間活動を補完する仕事。行政は民間活動を補完すると言いながら、民業を圧迫するようになりがちです。補完という名のもとに、民間と競合したり、圧迫したりしているものはありませんかと。

もう一つ、民間がやってはならない、民間はできないであろうという領域を行政の固有の仕事だと言っていますが、果たしてそうでしょうかと。例えば、郵政民営化、うまくいくかどうかという問題はともかく、

官から民への改革の一つの象徴ですが、民間ではやれないといっているものについても、実は民間でやれるものもあるわけです。例えば、市場化テストでふるう。指定管理者制度を入れてふるう。いろいろなやり方によって改革を進める。財政力指数は1.76、その76が標準に比べ多いわけですから、ここを減税するとか、もっと市民が望んでいる仕事をやるとか。

武蔵野市は福祉の都市だと思っているでしょう。ところが世論調査で第1位に上がってくる不満は、福祉です。高齢者福祉がなくなっておらんと市民は言うわけです。介護保険制度が2000年から始まり、国の標準通りに介護サービスをやれとなって全国一律のナショナル・スタンダードに合わせて実施した。福祉の上乗せは全部切ってしまったものですから、武蔵野市民はもっといろいろなことを期待しているのに、青森でも秋田でも、どこでも通じる福祉レベルに合わせたことが、ものすごく不満なのだそうです。不満でいいではないかと考える人もいるかもしれませんが、固有の自治体行政で、住民の満足度を高める仕組みをつくるというのが分権。国のナショナル・スタンダードもだんだん邪魔になってきているという感じがします。

もう一つ、東京都杉並区。財政的に豊かではないのですが、独自の自治体経営をやろうとしています。1,500億の財政規模で8年間徹底的に行革をやってきました。山田宏という気鋭の区長、多選自粛条例を初めてつくったものですから自分は三選されてあと4年でやめるのですが、1,500億円から1割引いた予算でも行政が回るということを確認したと。つまり今の9割で行政はできると。ではその1割をどうするか。すぐに減税というやり方もあるでしょうが、松下幸之助の無税国家論に沿った自治体経営を今後やろうと。つまり、150億円ずつ毎年貯金をしていく。25年貯金をすれば、500億円分の住民税の4分の1の減税ができる。50年積んでいきますと住民税を半分にできる。そして75年で住民税をゼロにできると。つまり、ある種、自治体が金融資産を持って、その利子だけで自治体経営ができるような経営を考えよう。これを住民投票で条例化すればその後、どういう首長が来ても、それを動かすことはできないであろうと。ただ、問題は75年先に生きている人はいない(笑)。どうもその部分が多少論拠としては弱い。しかし、そういうものが経営だと。税金の使い方も民間企業的な経営のやり方を考えればあり得るでしょう。行革を市民のために効果としてあらわす方法を示さないと、やはり住民の方々の拍手をいただけないだろうと思うのです。

高田 それでは最後になりますが、河合室長から、

行革という言葉のコンセプトがいろいろ変わってきている中で、今日的な状況での新しい公共空間を築いていくための行政と住民の関係ということについて、お考えをお聞きしたいと思います。

河合 町田さんが、金がないから役所が仕事を回してきているという受けとめ方も一部であるということをおっしゃっていたかと思います。実際、確かにお金がないから、やることを重点化して、NPOや民間団体に期待しようという面はあるにはあるのですが、それだけではいけないと思います。

今の世の中はサービス経済化しております。昔、二次産業が1番だったときは、大量生産でつくられたものをみんなで買うという感じだったわけです。今はサービス経済主流、三次産業の時代ですから、サービスへの要求が多様化しているわけです。

公共部門に対しても、住民の要求は当然ながら多様化しているわけで、そういう状況で役所だけがすべての住民の方々のサービスの要求に応ずるのは、おそらく無理だと思うのです。

お金がないからNPOとかにやっていただくということではなく、もともと、その求められている公共サービスが、現在の社会状況において多様化しているのだから、役割分担をして一緒にやっていかないと行政だけでは応じ切れないということ、まず重要な点として挙げておきたいと思います。

町田さんもおっしゃっていましたが、地域内外に存在する、公共を担う可能性のあるさまざまな主体がそれぞれその特性を生かした形で、いろいろな種類のサービスの要求に応じて提供していくことで、地域全体の公共サービスの供給能力を高めていくことが必要なのではないかと思います。事例発表でも、山形市は住民が望むサービスを住民の審査員が選んで補助をするという形での補助金交付をやっておられるということでしたが、そういう形で公共サービスの提供者を住民が選びそれを行政が支援していくというのも、今の流れの中で一つのあり方ではないかと思います。

市民も捨てたものではないという、黒石市の柿崎部長のお話もございました。住民にはそういう善意があるわけですから、住民の善意の活動を公共サービスの提供へ、公共的な活動へ発展させていくためには、役所の側もその前提として、行政の現状について、わかりやすい形での情報公開が必要だと思うのです。情報公開条例で情報公開しているではないかと言われるわけですが、それは、町田さんご指摘のように、市民の側の関心も若干低いところもあるわけですから、関心が低いところにわかってもらうためには、わかりやす

い形で、かみくだいた情報提供の仕方が必要なのだろうと。日野市の事例にもありましたが、そういったことが重要なのではないかと考えております。

高田 ありがとうございます。冒頭の副知事のごあいさつにもありましたし、パネルディスカッションの中では黒石市のお話もあり、大変、財政が厳しいというお話が何回となく出てきたわけです。それも自治体を取り巻く環境の変化ということだと思っておりますが、環境は、常に変化しています。環境の変化は必ずしも悪いほうばかりではないわけです。これから、良い方向へ向かう変化も起こってくるだろうと思っておりますが、常に環境は変化するという、それに自治体は適応していかななくてはいけないということは間違いないだろうと思っております。そのためにどのような改革が必

要なのか。これをその時点その時点に合わせてきちんと考えていくということが大事なのだろうと思うのです。

このパネルディスカッションでは、キーワードになった「新しい公共空間」というものの中での行政と住民の役割、関係というものがどのようにあるべきかということでいろいろな話を伺ってきました。環境が変化する中での自治体のあり方、求められる住民像というようなことをお考えいただく上で、今日のパネルディスカッションがヒントになれば幸いです。

以上をもちまして、本日のパネルディスカッションを終わらせていただきます。どうもありがとうございました。