

# 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か、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になり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。景気の回復を実感されていない地方も当然おありなわけですが、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や要請しました。国でもこれと並行して行革を進めているわけですが、地方にも同様にお願いをしました。

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、全政令市で既に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

ただきたいと思えます。

**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がございます。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。当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。

ともかくにも、今必死に取り組んでいるところですが、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と思っております。

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えます。

**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、どうい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、私たちにはあります。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か、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か、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、まだ一步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ことも含め、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もございます。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らうとされましたか」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、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場所があると思います。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らうと。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のかという従来の減量型行革に沿ってやっても、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きけるかということ。

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、①1980年代型の減量型を引きずりながら、②90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、③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（①～③）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の変化が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の方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するのは、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。

執行機関と議会は対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おうということで、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ということが必要なだろうと思います。

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てますし、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。当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。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。

当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う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いただけますでしょうか。

**佐々木** 議会が政治の真ん中に座ったパラダイムの



転換、舞台の転換が起こっていますので、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

ろいなる領域で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思っていたのです。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、その部分がきちんと正確に評価されているのだろうかというところに、疑問を感じることはあるのです。

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っています。

**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いと言われていました。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、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いと強く感じます。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もらいたいと思います。

距離を縮める方法に最短距離はありません。得策があればとっ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ろうかと思いますが、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とかなるのではないか、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信したと。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うのですが、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います。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お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。