地方行革をともに考える
シンポジウム
in 広島

開催日時：平成20年1月16日（水）
開　　場：１３：００
開　　会：１３：３０
終　　了：１６：３０

会　　場：アステールプラザ 中ホール

主　　催：総務省
後　　援：広島県、広島県市長会、広島県町村会、中国新聞社

●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：藤田　雄山（広島県知事）

13：40 …… 【基調講演】

「パートナーシップで創出する新しい公共　－役所の改革と市民の意識改革－」

講師：石原　俊彦（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授）

14：20 …… 【事例発表】

「簡素で効率的な県庁をめざして」＜広島県＞

伊達　英一（広島県総務部総務管理局行政管理室長）

「民の発想で豊かなサービスを～提案型公共サービス民営化制度～」＜千葉県我孫子市＞

海老原　美宣（千葉県我孫子市総務部総務課主幹）

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　　石原　俊彦（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授）

平木　久恵（有限会社グリーンブリーズ）

川本　達志（広島県廿日市市副市長）

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　横道　清孝（政策研究大学院大学教授）

16：30 …… 【閉会】

主　催　者　挨　拶

河合　暁
総務省自治行政局行政体制整備室長

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々にお越しいただき、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。一方、厳しい財政状況による経営資源の制約などにより、行政の守備範囲は相対的に縮小してきています。これからは、行政と民間それぞれが持つ活力を結集し、地域全体としての力を高めていくことがますます大切になってきています。

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、今後は地域で住民団体をはじめとするＮＰＯや企業など多様な主体が提供する多元的な仕組みを整えていく必要があります。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ています。

このシンポジウムは、このような地方公共団体を取り巻く状況の中、地方公共団体は今、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す。

大変お忙しい中、シンポジウムにご出演いただく石原先生をはじめとする出演者の皆さま、開催地として各方面から多大なご支援ご協力を賜りました広島県庁の皆さまに心からお礼を申し上げます。このシンポジウムが皆さま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にあたりましてのごあいさつとさせていただきます。

開　催　地　挨　拶

藤田　雄山
広島県知事

皆様、こんにちは。本日は「地方行革をともに考えるシンポジウムin広島」に多くの方にお運びいただきまして、お礼を申し上げます。また、開催の準備をいただきました総務省をはじめとする関係者のご尽力に対し、心から敬意を表する次第です。

現在、国や地方を挙げて地方分権改革の議論が行われています。県民や地域住民本意の分権改革を進め、中央政府と対等、協力関係にある地方政府が確立される、いわば真の地方分権改革が実を結ぶためには、私たち地方自治体も不断の行革の努力が必要であると考えています。

このため、広島県は全国に先駆け、86市町村を23の市町に再編するとともに、住民に身近な行政はできる限り基礎自治体が行う、これを原則に、県から市町に対する事務・権限の移譲を積極的に推進しています。

また、県庁組織自らの改革としまして、行政サービスをより効率的、効果的に提供するため、「民間でできることは民間へ」を基本的な考え方として、全国のモデルともなる現業業務の抜本見直しや民間委託の推進、指定管理者制度の活用などに積極的に取り組んでいます。

さらに、スリムでスピーディーな組織づくりのための組織再編、全国平均を大きく上回る職員数の削減など、県庁内部の改革にも取り組んでいます。

今後も広島県は、第１に「分権型行政システムの構築」、第２に「より効率的でスリムな県庁の構築」、第３に「県民起点と成果重視の組織風土づくり」を基本方針に行政システム改革を進めてまいります。

皆様には、こうした取組に対し、引き続きご理解ご協力を賜りますよう、お願いを申し上げます。

本日のシンポジウムが皆様とともに行政改革を考える契機となり、近い将来、真の地方分権改革が実を結びますよう祈念いたしまして、ごあいさつとさせていただきます。

基　調　講　演

「パートナーシップで創出する新しい公共
―役所の改革と市民の意識改革―」

講師略歴
1960年大阪府生まれ。関西学院大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学。関西学院大学産業研究所教授等を経て、平成17年4月から現職。英国バーミンガム大学客員教授、関西学院大学地方自治体ＮＰＭ研究センター長。公認会計士。兵庫県豊岡市行政改革委員会委員長、名古屋市経営アドバイザー、京都府参与などを務める。

石原　俊彦
関西学院大学専門職大学院
経営戦略研究科教授

石原でございます。お手元に私のレジュメを準備させていただいております。これに基づいて少々お話をさせていただきたいと思います。

今、河合室長、藤田知事からごあいさつをいただいたわけですが、おこがましいですが、私の基調講演の内容は、ごあいさつの内容を少々かみ砕いてお話しさせていただこうというところでございます。

本日は、370名ほどのお申し込みと伺いました。そのうち約100名弱が市民の方という構成ですので、その辺を意識しましてお話をさせていただきます。場合によっては非常に基本的なこと過ぎるかもしれませんが、少々お付き合いいただきたいと思います。

まず、地方自治体を取り巻く環境であります。大きく３点に整理してみました。

１点目は、「最少の経費で最大の効果」という論点。２点目は、コンプライアンスという言葉でしばしば話題に上がる「法令遵守」。公務員の不祥事問題と絡んでくるものです。３点目は、地方財政健全化法、夕張市役所の倒産といったところです。

この３点に焦点を絞り、日本中の地方公共団体が抱える現状を見ていきます。

まず、「最少の経費で最大の効果」。地方自治法にもこの文言は大きく書かれています。これが実現できるような組織を、役所は改革の中で目指していかなければいけません。これは、システム改革といった方がわかりやすいのかもしれません。

地方自治体の職員研修をお手伝いするとき、「最少の経費で最大の効果という言葉をご存じですか」と投げかけています。「知っている」と異口同音におっしゃる。それでは、最少の経費で最大の効果（という言葉）を書いてみてくださいとチョークを渡す。すると、書けない。最少の経費の「少」を「小」と書いてしまう人が多い。少ない経費で大きい効果を上げようというその文言、きちんと確認をしていただきたいと思います。蛇足ですが…。

最少の経費で最大の効果を実現しようとするとき、目の前の市民だけを意識して、最少の経費で最大の効果を議論することではないということを忘れていませんか。もっともっと長いスパンで考えることを。

例えば、「目の前にいるおじいちゃんやおばあちゃん、かわいそうですか？」「差別で苦しんでおられる方、かわいそうですか？」、わざと捨てぜりふ的に申し上げます。答えは当然、かわいそうですよ。だったら、目の前にいるおじいちゃん、おばあちゃん、差別で苦しんでいる人、その人たちが望むだけの行政サービスを提供していって果たしていいのでしょうかというところが問題です。

皆さん、耳にたこができている状態かと思いますが、少子高齢化が進んでいます。少子高齢化は、役所の財政問題にだけ限定してみると、お金（予算）がかかるのです。福祉、医療でお金がかかるのです。右肩上がりで経済が順調に成長し、人口も増えていくのだったら、お年寄りに向ける負担が増えようが、税収で吸収できるわけです。

少子化というのは、役所にお金を払ってくれる人が減るということです。役所にお金を払ってくれる人は減るのに、役所がお金を払わねばならないサービスはいっぱい出てきています。当然貯金を取り崩さなければいけない。借金していかなければいけない。日本中の地方公共団体は、その借金で汲々としている。

役所は民間企業のように利益の計算をしていないので、倒産はなかなか目に見えにくい。夕張市は倒産してしまったわけですが…。夕張では、広い面積のところで、中学校が一つになると聞きました。病院は診療

所となりました。人工透析を受けている人は、夕張市民の力を借りて、夕張市外に腎臓透析に行っていると聞きます。

役所は絶対に倒産してはいけないわけですが、市民の要望、ニーズを見ていると、とにかく「(行政が)やれや」の一点張りであります。しかし、金は払わない。その典型が、「消費税は絶対上げるな」です。

これから役所が払っていかなければいけないお金は増えてくると思います。しかし、役所に税金を払ってくれる人は減る。増税はなかなか進まない。であれば、一つ、明らかなことは、役所はきちんと行政改革をしていかなければいけないということです。

ところが、役所の行政改革はこれまで、いい論理、いいフレームワークで進んでいなかったと思います。私の立場で言うと逆説的でありますが、定数削減、給与カット、昇給停止などに取り組み、退職年齢を57にするというようなことに取り組もうとされている団体があります。市民の方はそれに拍手をします。だけど、問題はタイミングです。拍手には以心伝心、阿吽の呼吸があるわけで、職員定数を下げ、給与を下げ、退職年齢も下げていくという施策は、基本的に自治体職員のやる気をそぐ場合が非常に多い。

市民の皆さん、やる気のない公務員には厳しく言っていいです。だけど、一生懸命にやっている公務員は厳しく言われたら、普通は堪忍してくれ、ですよ。公務員には、厳しく言われれば言われるほど行革を頑張る人がいますが、そういう人が労災で亡くならないことを祈るばかりです。たくさんいる公務員の一人一人が、一生懸命、市民のために頑張ろうという雰囲気をつくることも、パートナーシップを組む市民と市役所の間で、何よりも重要ではないですか。

結婚されている男性の方、奥さんに気を遣いませんか。私は気を遣いますよ。相手に気を遣う。それがパートナーシップの大前提です。へそくりをしたり、何か隠し事をしたりして奥さんにバレたときは、怒られますね。パートナーシップでやったらいけないことは、隠し事をしないことです。そのために、きちんとした説明責任を果たす。

情報公開だけでは不十分です。情報公開したら市民の方が読んでいると思うのは間違いです。情報公開は中身をガラス張りの状態にしただけであって、それを市民の方が読まれて、理解されているかという話とは、全く次元の違う問題です。

中立公平性が公務員の皆さんのお仕事でしょう。ならば、目の前にいる高齢者、差別で苦しんでいる方に対して遣われるその気持ちを、中立公平なのだから、５年、10年、20年、30年後のおじいちゃん、おばあちゃんにも向けられるべきではないですか。

今、役所はお金がない。夕張のように倒産してしまうと、将来の子や孫はとんでもない目に遭うわけです。目の前にいるおじいちゃん、おばあちゃんはかわいそうだが、孫はかわいそうではないのですか。行政とは、苦しんでいる人のためにやるものではないのですか。否定的かもしれませんが、20年後、30年後、福祉、医療、差別の問題は解決していますか。していないでしょう。20年後、30年後に苦しむ人が明らかにおられる。しかし、今のままのお金の使い方だったら、倒産する。そんな行政を続けていいのですか。

税金を払う人は減って、使う人は増えてきて、苦しいかもしれませんが。使う人は節約して、払う人はちょっとでもたくさん払ってもらう、そういう行政をしていかないと、将来、本当に困っている人を助けることはできない。これが、最少の経費で最大の効果を生かす行政を展開するときに、市民も、行政の皆さんも意識しておかなければいけないことではないでしょうか。現在、過去、未来の住民を中立公平に扱う発想が、最少の経費で最大の効果という問題を考えるときの原点なのではないかと思います。

最少の経費で最大の効果（を挙げるに）は、全体最適の観点でやらなければいけない。ところが、役所の皆さんの仕事の仕方は部分最適です。もっと（視点が）小さいのが市民の方。自分のかかわっている問題については、ものすごく言う。でも、自分が全然関心のない問題については、全く関心がない。「モンスターペアレント」という言葉があります。小学校、幼稚園の先生に文句を言いに行く親と一緒ではないですか。こんな言い方をするとひんしゅくを買います、謝りますが…。

全体最適の発想が役人にはない、市民にはもっとないのではないかというのが、私の問いかけであります。

私、神戸におります。神戸市敬老パスがあります。政令指定都市ならではのサービスかもしれません。市バス・地下鉄にただで乗ってくださいというものです。お金が苦しくなると、役所は必ず受益者負担を乗せます。私も名古屋市の行政評価委員長のときに（受益者負担を）やってしまいました。けれども、別の目線で見ると、敬老パスがあるからお年寄りはタダでバス・地下鉄に乗れるわけです。そうしたら、お年寄りは外に出て行く。敬老パスで病院に行くのではちょっと困りますが…。どこかに遊びに出掛ける、ゲートボールをする、川に釣りをしにいく、詩吟をやりに行くとなるでしょう。元気になりますね。医療費もかか

らない。友達もたくさん増える。人生楽しくなるという効果だってあるわけです。

これまで、役所の中では、財政的に役所が無事であればそれでいいのかと、問いかけたくなるような感じで人件費を下げる、削りやすいところからしばしば削ってきましたが、もう手の打ちようがないくらいです。役所の行財政改革は窮地に陥っている。いまさら人を減らすといっても、限界的なところまで来てしまっている自治体もあるのではないのかなと思います。そういうときには深呼吸をして、目先の数字合わせではなくて、全体最適という言葉を頭に置いて、プラスとマイナスの要素、自分は表しか見ていないが裏にはまだ別の側面があるという観点で、政令指定都市の敬老パス問題なども見ていく必要があるのではないかと思います。

それから、公共事業を敵にされる方が、市民の方に多い。その分、福祉に回せと。本当に公共事業やめたら、橋が落ちますよ、道がへこみますよ。砂防とか、防災ダムのメンテナンスをやめると土石流が起こりますよ。

戦争で何もかもなくなって、道路、橋梁、港湾、砂防、学校、住宅、公園、造ったわけです。東京で造って、名古屋で造って、大阪で造って、広島で造って、北九州にいって、内陸部に入っていって、10～30年前には日本中にインフラはできた。田舎には豪華な施設が、今は、いっぱいある。だけど、都会のインフラ資産は、そろそろ寿命が来ています。企業にお勤めの皆さん、商売やっている皆さん、確定申告の時期です。法人税で建物の減価償却、鉄筋コンクリートで何年ですか。法人税法上は60年ももちません。これは冗談ですが、１日にロバが３頭しか通らないような農道を国道に平行してつくる、そんな公共事業はほとんどないと思います。これから必要な公共事業は、必要不可欠な生活インフラをもう１回リフレッシュするための投資です。だから、これ以上は削れません。

市役所では特定目的税の議論をよくなさいます。私はちょっと違うと思います。パートナーシップでやっていかなければいけない。パートナーシップで市役所、市民の間の関係をつくるというときに、いきなり課税しますか。

バーミンガム大学の教員をしていますので年に３～４回、英国へ行きます。ロンドン市の大英博物館、その入場料いくらですか。タダですよ。

何でタダなのか。イギリスは300～400年の間に搾取して世界中の富を集めて、その贖罪の意味もあって、タダにしている。しかし、運営には実際は金がかかっ

ているわけです。イギリス国民の税金、大ロンドン市の税金、カムデン区が納めた区民の税金を使っているわけです。贖罪の意味でタダにしているのですが、お金、かかるのです。

タダで入って、ミイラを見て、ロゼッタストーン見て、出てこられる。だが、皆さんのご厚意にすがりたいと、ドネーションボックス（寄附箱）があります。博物館を維持するには、お金がかかります。だから、ドルだったら５ドル、ポンドだったら３ポンド、よろしければ寄附してくださいと書いてあります。これからの自治体の一つの姿ではないかと思います。

税というのは、最後の手段だと思います。例えば、何かやるときに100円払う。それを税として払うか、積極的な意味で、寄附するのかでは意味合いはまったく異なります。

パートナーシップを意識して、まちづくり、行政改革をしていこうとするときに、行政の皆さんに考えてほしいと思います。それは、言葉遣い、あるいはテクニック。国家の品格ではないですが、そういう情緒的なことを、これから考えていかなければいけないのではないかと思います。税として納めていただくよりも、私はドネーションがうまく進むようにつくるほうがパートナーシップの社会になじむと思う。

役所の皆さん、今、予算を組んでいますね。一般財源と特定財源の話ばかりしているでしょう。お金がないから。地方財政健全化法で、倒産の規定が厳密になりました。新しい地方財政健全化法に則る限り、四つの指標をチェックしていくわけですが、本気で粉飾決算をやろうと思わない限り、決算が正しく実態を反映している限りは、出納閉鎖、第３セクター、公社、財団を使ってもごまかせない。夕張のように、実質収支の赤字だけでチェックすると、特別会計、出納閉鎖を使って擬似粉飾決算はできますが、それさえつかまえてしまう。それが地方財政健全化法の４指標ないしは地方公営企業を合わせた５指標です。実態を適切に反

映した決算をつくっている限り、この４指標ないし５指標のチェックが入れば、絶対に自治体は逃げられません。

私は、公認会計士です。監査のプロです。粉飾を見つけるのが仕事です。逆に言うと、粉飾の仕方はいくらでも頭に浮かぶ。決算が実態を反映しているというのは、悪意で数字を曲げようという意図がないことが前提です。

地方財政健全化法ができまして、公務員の皆さんまじめですから、絶対倒産したらいけないということで、地方財政健全化法に対応したがちがちの基本方針をつくっているでしょう。それに基づいて、皆さん行財政改革を進めているわけであります。そのとき出てくるのが一般財源の議論です。予算編成でも政策経費に使える一般財源がないない、という議論をしているわけです。そこで、発想の転換。予算を組むときに、どうして一般財源と特定財源の議論しかしないのか。

一般財源、特定財源は、歳出の概念です。例えば、歳出で10万円を減らすのは、歳入で10万円増やすのと、収支でいったら同じ効果です。役所の皆さん、行革をやるときに一般財源の議論ばかりするのではなく、自主財源、依存財源という言葉を使ったらどうでしょう。自主財源、依存財源は歳入の概念です。一般財源をケチケチするという発想と、自主財源をどんどん稼ごうという発想は一緒です。一般財源を減らさなければいけないと思って仕事をするのと、自主財源をつくってやろうと思って仕事をするのとでは職員の意識、姿勢というのは断然変わると思います。

税とドネーションに戻りますが、役所と市民はパートナーシップで仕事をやっていこうとういう仲ですから、結局。パートナーシップというのは、平面思考でしょう。みんなが機嫌よく仕事ができる仕組み、これを考えていくことが役所の行政改革のひとつの柱になると思います。

しかし、そういう改革をやっていても、10万人の人口で、1,000人の職員がいる市役所で、３人不届き者がいると、信用はその３人の職員のために失墜してしまいます。これが、コンプライアンスの問題です。

新聞を見たら毎日載っています、毎日というのはちょっと過激かもしれませんが、逮捕された職員の記事。役所はきちんと、法令遵守のできる仕組みをつくっていかなければいけないです。しかし、役所の皆さんが実際にやっているコンプライアンスは、犯人捜しではないですか。それでは永遠に問題は解決できません。犯人を捜して、処分して、大抵それで終わりにしてしまう。処分は必要かもしれませんが、もう二度

と不正が起こらない仕組みをつくるという議論が、地方公共団体には抜けていないでしょうか。

役所を変えていこうとするときに、最近、行政経営という言葉が使われます。これは、ニューパブリックマネジメントと呼ばれる英語の日本語訳です。従来は、行政管理という言葉が好んで使われていました。二つの言葉の違いは、管理とは変えないこと、経営とは変えること、そういうふうに定義したいと思います。

図は、昭和20年から平成４年の３万9,000円をピークに、その先、１万4,000円割れまでの日経平均です。２回のオイルショックがありましたが、ファンダメンタルとしては、右肩上がりできました。平成４年をピークにそこから右肩下がりです。右肩上がりでうまくいっているときには何をしますか。昨日と同じことをやればいいわけですよ。

大相撲が始まりました。注目は朝青龍に集まっていますが、お相撲さんを見ているとおもしろいです。平幕の幕尻のほうで４連勝、５連勝していた関取が場所に入ってくるときに顔を見たら、ひげが伸びている、昨日と同じ服着ている、びんつけ油がすごいテカテカしている。わかりますか。西前頭15枚目で、普段３連勝も４連勝もしないような関取が勝っちゃうと、明日も勝ちたいと思って、験を担ぐのです。うまくいっているときは、昨日と同じことをやったらいい。

ところが、今、右肩下がりの時代でしょう。昨日と同じことをやったら、同じ轍を踏みます。市役所の仕事は係長行政としばしば言われます。偉いのは市長、副市長、部長ですが、実質、仕事をしているのは係長レベル。だから係長行政という言葉があるわけです。例えば、今の部長さん、20年前、係長で実質仕事をしていたときには右肩上がりでした。その成功体験で右肩下がりの今、部下にアドバイスする、あるいは部下が上げてきた仕事に対してコメントすると、大概抵抗勢力になる。

年寄りは悪、若い人は善という傾向があるかは分か

りませんが、役所で何か改革しようとするときの問題は、善悪ではないと思います。課長、部長は、使命感を持って一生懸命仕事をしていると思います。けれども、方向性が多分違うと思う。右肩上がり、右肩下がり、これは役所が前提として、受け入れざるを得ないこと。環境が変わってきているわけです。これからの役所の行革は、旧と新の問題として改革していかなければいけない。

我々がやっていかなければいけないのは、昨日と同じことをやるというイメージの行政管理ではなく、昨日と違うことをやっていこうという行政経営であるという、そういう意識が必要なのではないでしょうか。

その行政経営のロジックを私なりに、概略的に整理してみました。

ニューパブリックマネジメントは、Plan-Do-See のマネジメントのサイクルを回すという、顧客志向から説明責任に至る原理原則を使って役所を改革していこうというものです。

例えば、役所がもし何かを計画するときに顧客志向を意識したら、顧客を意識した組織をつくると思います。民間企業にお勤めの方なら分かるかと思いますが、民間企業は事業部制です。例えば、洗濯機を買う人用の洗濯機事業部、ヨーロッパの顧客を対象としたヨーロッパ事業部といったように。役所で組織をつくるときには、障害を持っている人へのサービス、子供へのサービス、働いている人へのサービス、これらを意識していったらいい。そのサービスライン（顧客群）は、総合計画にあると思います。

しかし、皆さん方の自治体の組織は、総合計画を意識した組織になっていないでしょう。第１章を担当する部長、第２章第３節を担当する課長、決まっていないですね。きつく言いますよ。マニフェストは意識するが、総合計画のことなんか無視していませんか。総合計画に書いてあることを実践するような組織体系をつくれていない。政策と組織が一致していないです。岡山市、豊橋市のように政策と組織を一致させる条例をつくっていますか。

総合計画を意識して組織というのはできていない。だから、極論ですが、役所には組織の目標はない。市役所の部長に、総合計画であなたが担当するページに丸をつけるように言っても、丸つけられませんよ。それは組織に目標がないということと違いますか。

組織の目標管理ができていないのに、どうして個人の目標管理をするのでしょうか。個人の目標管理をする地方自治体に聞きます。例えば、フラット制を導入して、個人の目標管理はうまく回るのですかと。フラット制というのは階級を減らすわけです。副主幹、係長級、主任、主査といった階層が全部平坦になった仕事をするという意味でしょう。そこで、個人の目標管理を導入したらどうでしょう。従来だったら副主幹が主任のことを指導していたが、個人目標管理でがちがちになってきたら、年長の人は年少の人を教えなくなると思います。そういうことを考えてやっていますか。フラット制と個人目標管理は、うまく導入しないと回らない。そこを考えずに、何でもツールを放り込んで、できましたと言っても…。そういう行革のやり方は変えなければいけません。

いろいろ申し上げたように、厳しい時代に入りました。公共サービスという言葉に対して、行政サービスという言葉があります。特に市民の皆さん、違い、わかりますか。

思い出してください、直近の元首相、小泉さん。小泉さんは民間でできることは民間に、とおっしゃっていました。それを図であらわしました。

縦軸で官と民と書いていますが、官というのは役所、民というのは市民の皆さんが提供するという意味です。公益、私益とは、サービスの持っている性質です。不特定多数の方が享受できるのが公益性が強く、特定個人に帰属するのが私益性が強い。およそこの世の中に存在するすべてのサービスは、官が提供するか、民が提供するか、私益が強いか、公益が強いかの観点で、四つに分けられるでしょう。公共サービスというのはⅡとⅢのエリアです。行政サービスとはⅠとⅡのエリアですが、Ⅰは通常考えられませんので、Ⅱとなります。そうすると、行政サービスは全部、公共サービスでしょう。しかし、公共サービスが全て行政サービスではない。民間だって提供できます。私、関西学院大学の教員です。関西学院大学は国立ではなく私立です。100％の歳入のうち、９％しか文部科学省の私学助成金貰っていません。いや、９％、ありがたくいただいていますが、91％は自前でやっています。私がやっている授業と広島大学の先生がやっている授業と違いますか。定員割れしている国立大学に、たくさん金を放り込むくらいだったら、私学にもっと…、というと私学の立場を持ち過ぎですが、しかし、中学校、阪神間で９人に１人、首都圏では６人に１人が私立に行くわけですよ。公立でなくてもできること、ありますね。公立でやったら、公務員の方に仕事やってもらって、税金払わなければいけない。税金で雇って、給料を払っていかなければいけないわけです。しかし、民間でできることを民間でやっていったら、公共のレベルを下げることなく、より安く、しかも公務員の方の数

は自然に減っていくではないですか。今こそ、肥大化している行政を小さくするべきです。

私の家、神戸ですが、時々イノシシが来ますよ。玄関前にイノシシが来てフンをしていく。誰が片付けるか。100グラム程度だったら、自分で片付けるでしょう。１キロだったら、どうする。ムカっとなって、役所は悪くはないのに役所に、「お前何やっとるねん、うちの前にえらいものがある、取りに来い」というでしょう。そういったことに、はいはいと言って対応する「すぐやる課」なんていうのも昔ありましたね。今の時代そんなのつくっている市長さんを見たら、現在、過去、未来のバランスが全然ないと思います。

１キロだったらわかるけれども、10キロだったら無理です。10キロだったら、何とかしてくださいと役所に電話しますよ。問題はこの境目。人によったら10グラム、人によったら９キロまで我慢する。これが市民の方の意識改革です。何でもかんでも役所に頼むのはいいけど…。自分だけ得するのはいいけど…。市民の方に、是非とも、きちんとした役所の財政を理解していただきたいと思います。

最近、ある特定の若手議員でありますが、しばしば市役所の決算を自分のレポートに載せています。広報をしている市会議員のレポート読んで、「やっぱりうちの自治体きついんやな」という思いを、是非市民の皆さんにお持ちいただきたい。市民の方がそういう気持ちになっていただけるように、市会議員はやっているのです。

役所だって、頑張って決算広報をやってください。款、項、目で円グラフをつくって、家計になぞらえて決算報告する、そんなレベルで市民の方にわかっていただけると思うのは、役所の怠慢だと思います。市役所の皆さんには、非常に苦しいことかもしれません。市民の方にも厳しいことを言ったのですから、役所だって、もっと変わっていっていただかなければいけない。

そのときに重要なのは、パートナーシップの時代に対応できる人材育成です。市民と役所がパートナーシップでやっていこうと思ったら、市民ときちんと話ができる自治体職員を育成していかなければいけません。ところが、市役所、県庁は人材育成の予算を削る。職員一人一人の能力を高めなければいけないのです。ところが、役所というのは、人材育成にほとんど金を使わない。

市民の皆さん、皆さん方が住んでいる自治体の決算書、予算書を見て、職員研修予算を拾い集めてみてください。その予算が、この10年間ずっと下がっているような自治体、これはトップの意思だと思うのですが、人材育成にやる気がないのです。普通でしたら、職員人材育成に金つぎこんで、人材を育成しないと、仕事は回りません。ところが、職員研修予算を最初に削る。トップの姿勢がわかりますよ。

給与カットに対して、職員はやる気をなくすでしょう。だんだん組合との関係は悪くなっていきます。職員一人一人が能力を出せて、いい気持ちで仕事をしていこうとしたらどうするか。それは、多くの自治体で今取り組んでいる全庁的な業務改善改革運動。小さな事ですが。例えば、去年は名古屋市の八事霊園斎場管理事務所が表彰されました。会葬者に不快感を与えないよう、いろいろな工夫をやっている。これを見たら、ああ頑張っているなと、みんなが勇気をもらいますよ。そういうふうな仕事の仕方を、これから地方自治体はやっていかなければいけないでしょう。

人員削減、給与カット、これは市民の方も応援される傾向が強いですが、それでは職員はやる気が出ません。やる気のでる仕組みをきちんとつくっていくのが自治体のトップの仕事であります。話し足りないところは、次のパネルディスカッションでお話ししたいと思います。

以上で終わらせていただきたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

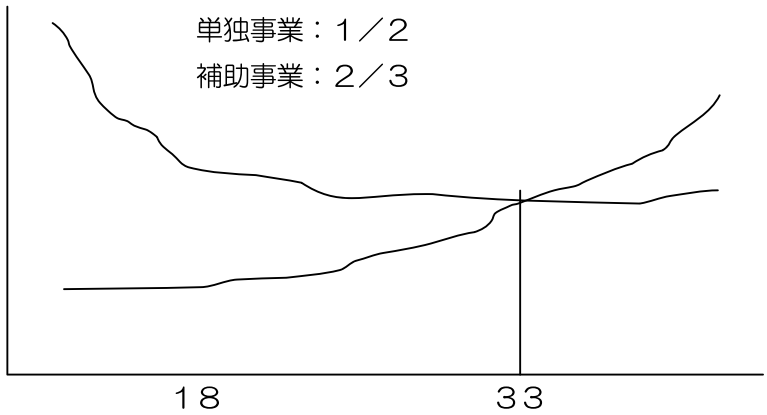
パートナーシップで創出する新しい公共
―役所の改革と市民の意識改革―

関西学院大学経営戦略研究科教授　石原俊彦
（英国バーミンガム大学公共政策学部客員教授）
http://ishihara.t.mepage.jp

１　地方自治体を取り巻く環境

最少の経費で最大の効果

- ○　自治体職員のミッション
  - ➢　中立性
  - ➢　公平性
  - ➢　ところが、それらに「　　・　　・　　」の時間軸がない
    - ✧　福祉や教育についての「素人」のような発想
  - ➢　「部分最適」のみで「全体最適」の発想がない
    - ✧　他の部の予算を知らない課長
    - ✧　政令指定都市の敬老パス
      - ●　赤字の要因として見直す？
      - ●　それとも、社会参画の推進として、維持する
        - ➢　高齢者の社会参画↓　→　医療費↑？
- ○　公的債務　１０００兆円　対ＧＤＰ比　１７０％
- ○　少子高齢化
- ○　税収の減少
- ○　三位一体改革（地方交付税交付金の削減、補助金の削減）
- ○　インフラ資産の更新時期を迎える



法令順守（コンプライアンス）の必要性

○　職員や特別職による不正・違法行為・ミス
- 信頼性の失墜
- 行財政改革の「足かせ」となる

○　総務省「地方公共団体の内部統制のあり方に関する研究会」
- 地方公共団体の内部統制をめぐる状況
- 民間企業における内部統制について
- 地方公共団体における内部統制の目的について
- 地方公共団体における内部統制の基礎的な要素について
- その他 地方公共団体における内部統制について

○　住民からの信頼
- 不正・違法行為の存在は、信頼の根底を覆す
- 一罰百戒では 「だめ」
- 一瞬で失う信用　回復できない信用

地方財政健全化法

○　夕張市の問題
○　「○X」から「青黄赤」（信号方式）へ
○　粉飾を見逃さない４指標→「連結」と「ストック」の概念
- 実質赤字比率
- 連結実質赤字比率
- 実質公債費比率
- 将来負担比率
  - ✧　「子」「孫」のためにできることは、繰り上げ償還

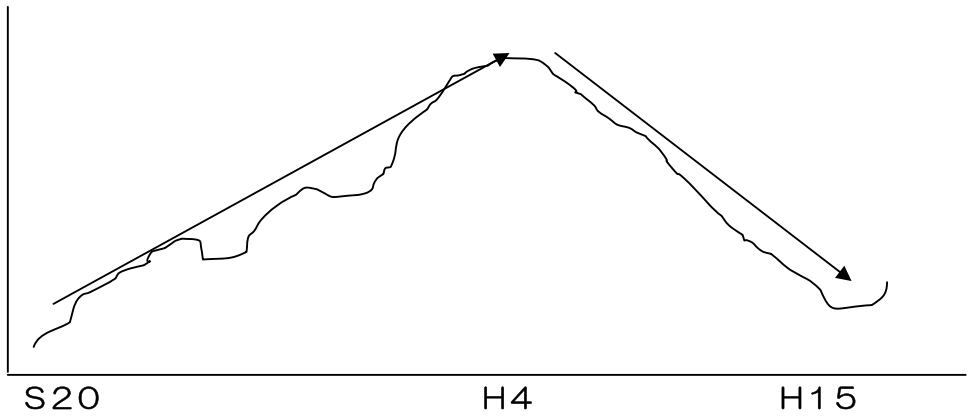
○　早期健全化団体・再生団体への転落
- 実質公債費比率　２５％ と ３５％
  - ✧　１８％　一般的許可団体　１００
  - ✧　２５％　起債制限団体①　４０
  - ✧　３５％　起債制限団体②　３（夕張市・歌志内市・・・）

２　行政管理から行政経営の時代へ

行政管理と行政経営(＝ニュー･パブリック･マネジメント)の違いをどう整理するか　？

管理とは、「　　」こと。

経営とは、「　　」こと。



○　「善」と「悪」の問題ではない

○　「新」と「旧」の問題である

- 新しい「公共」を生み出す工夫
- 従前：「公共」≒「官（役所)」
- これからは・・・

３　行政サービスと公共サービス

○　増税による行政サービスの維持・向上

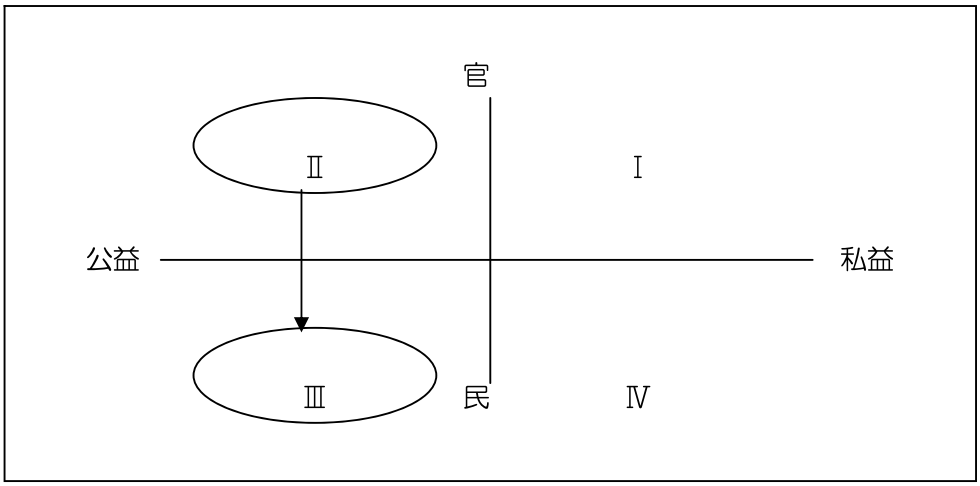
- スウェーデン　高負担高受益　　１０００万円→３００万円
- 日本　　低負担適正受益　　１０００万円→７００万円
- 日本で、負担の増加の伴う改革は、受け入れられにくい・・・

○　維持向上すべきは行政サービスの水準か？

- 行政サービスと公共サービスの違い
- 私立保育園、私立高校、私立大学
- 民間交通機関
- 民間病院
- 維持向上すべきは、「　　」の水準である

○　官と民の役割分担を考える

- ✧　住民参画の仕組み作り
  - ✧　公共関与の考え方・官と民の役割分担
  - ✧　住民参画とは何を意味しているのか
    - ➢　役所に物申す
    - ➢　共に公共の担い手となる→「パートナーシップ」
- ✧　神戸市市民参画推進局
- ✧　小泉元首相「民間でできることは、民間で」



- ✧　補完性の原則
- ✧　市民＜民間企業＜ＮＰＯ＜ボランティア＜市役所＜県庁＜国＜（ＥＵ）
  - ✧　家の前に１００グラムのごみ　　１００％
  - ✧　家の前に１キロのごみ　　５０％
  - ✧　家の前に１０キロのごみ　　１０％
- ✧　市民の参画を得るための説明責任（情報公開と説明責任は異なる）
  - ✧　住民の目に届かない「役所の財政情報」
  - ✧　最近 この「財政状況（決算）」を積極的に取り上げる議員の存在
  - ✧　住民も役所の財政について、理解が深まってきた
  - ✧　そして、パートナーシップ
    - ●　Tax Eater ではなく Tax Payer として行動することが重要

４　ＮＰＭ（ニュー・パブリック・マネジメント）

図表１　マネジメント・サイクルとＮＰＭの基本原理の関係

PLAN（計画）→	DO（実行）→	SEE（評価）
①顧客志向	③権限委譲・分権化	⑤成果志向
②戦略・ビジョン	④競争メカニズムの活用	⑥説明責任

経営方針の策定⇒バランス・スコアカード
資源配分の検証⇒行政評価（Performance Management）
Management by Numbers

【参考文献】地方自治体の管理会計を学習するために！
石原俊彦編著『自治体バランス･スコアカード』東洋経済新報社、2004 年８月。
石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディー』東洋経済新報社、2005 年８月。

① 顧客志向
- ○ 役所の仕事に住民はお客様である、という顧客志向を導入しなければならない。
- ○ 手続・前例・形式よりも大切なこと→住民満足度を意識すること
- ○ 過去－現在－未来の住民という発想→「住民を縦軸で見る」
- ○ 顧客である市民を意識した組織か？
- ○ 機能部制→事業部制（岐阜県大垣市）

  事業とは？

  Σ事業＝施策　Σ施策＝政策

  総合計画の体系（政策体系）にあわせて、組織を作ることが、自治体の事業部制

  縦割りの弊害と事業部制という理想

  数値目標を追う前に、数値目標を追える組織にする、ことが大切

② 戦略・ビジョン
- ○ 中長期の目線で資源配分ができているか。
- ○ 中長期の戦略計画→財政計画、人材育成計画、行政経営改革計画などの融合
- ○ 現状、わが国自治体では、これらが単独で孤立して存在している
- ○ 総合計画・中長期財政計画・職員定数管理計画→行政評価の Elements

  これらを連動させることが重要である！

③ 権限委譲・分権化
- ○ 首長の権限をどのように分権化していくのか（役所内部）

○　住民と役所の関係を堂整理するか（役所外部）→公共関与、官と民の役割分担
○　公共サービス＝行政サービス（官）＋「非」行政サービス（民）
○　公共工事の入札→技術吏員の役割とは？
　✧　積算した予定価額の意味
　✧　場合によっては、７０％の落札率
○　組織内権限委譲のあり方
　✧　良く出来た組織で、それなりの仕事＞不十分な組織で奮闘努力
　✧　首長：職員に何でもさせたがるが・・・
　✧　その前提となる組織作りは首長の役割

④　競争メカニズムの活用
○　効率性の追求→供給独占ではサービスは向上しない　コストが「最初の」鍵
○　コスト計算の重要性
　✧　ゼロ歳児保育１年間　「　　」万円
　✧　単独校直営方式の中学校給食１食「　　」円
　✧　救急車１回出動「　　」万円
○　特例市ベンチマーキング→別紙
○　UK　CPA 制度→究極の自治体ランキング
　✧　レベルの低い自治体という認識が住民に広がる
　✧　議院内閣制
　✧　議員が猛省
　✧　護送船団方式ではなく、成果主義（努力の報われる仕組み）
　✧　この制度を、保守党ではなく労働党が行っている、ことに注目！
　✧　Tax Payer ではなく、 Tax Eater　のための行政を行っていないか？
　　●　きっかけは、情報公開！
○　指定管理者制度→なぜ、「公募」できない　供給独占を維持しようとしている・・・
　✧　指定管理者制度は、（広義の）職員定数問題と表裏一体
　✧　１回目の猶予はしかたがない
　✧　しかし、３年後にそれは許されるべきではない

⑤　成果志向
○　成果とは何かを考えること
○　２５０００万円つかって、収入が３００万円しかない美術館の、「成果」とは何かを考える必要がある←行革総論賛成各論反対の典型

⑥　説明責任
○　「きちんと仕事をしていれば、市民は何れわかってくれる」

○　これは傲慢！　「知らしむべからず」のお上の発想
○　役所が直面する危機的な財政状態をきちんと住民に説明し、理解を共有することが、自治体改革の原点である
○　説明責任は階層別で異なる…首長、三役、幹部、管理職、現場の職員
○　手法別…ＨＰ、パブリックコメント、出前講座、ＣＲＭ（苦情処理）

図表２　ＮＰＭの基本原理と経営改革のベクトル

方向性 / ＮＰＭの原理	職員の意識改革	役所のシステム改革	住民との協働	バランスト・スコアカード
顧客志向	さわやか市民サービス運動	タウンミーティング	公的関与の必要性の点検	
戦略・ビジョン	MBO（目標管理制度）の充実	実施計画の策定	経営アドバイザー	
権限委譲・分権化	役付職員の自主申告降任制	予算と定数の枠配分	つながれっとNAGOYA	
競争メカニズムの活用	庁内公募制度の導入	外郭団体改革実行プラン サービス提供の実施主体の点検	公費負担と受益者負担の点検	
成果志向	すみやか業務改善運動	バランスシートと行政コスト計算書	名古屋市の財政事情	
説明責任	Check List 80	ホームページの充実	パブリックコメント 名古屋市の台所事情	
行　政　評　価　シ　ス　テ　ム				

【注】　名古屋市が実践している経営改革を、図表１のＮＰＭの基本原則、ならびに、北川県政下の三重県が採用した３つの改革ベクトルを用いて整理すると、図表２のようになる。

５　むすび

○　役所を取り巻く環境が非常に厳しくなってきた
○　従来のように、何もかも官が担うことはできない
○　増税も不可能である
○　経費削減も重要であるが、その効果を吸収する課題がある
○　行政サービスではなく、公共サービスの維持向上を目指す、という発想の転換
○　住民一人ひとり、役人一人ひとりが、がんばればなんとかなる
○　そのためには、住民（市民）の意識改革と役所の改革（意識とシステム）が重要
○　「悪」から「善」ではなく、「旧」から「新」へのシフトが求められている

事　例　発　表

「簡素で効率的な県庁をめざして」
＜広島県＞

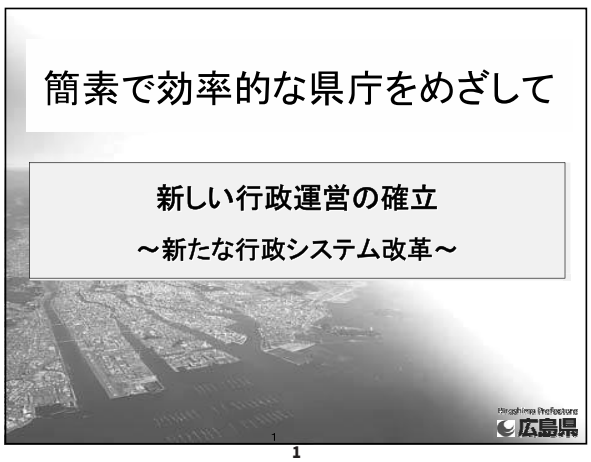
伊達　英一
広島県総務部総務管理局行政管理室長

広島県行政管理室長の伊達でございます。石原先生の言葉で訳しますと、“広島県行政変えない室長”の伊達でございます。いい示唆をいただきました。知事と協議して、来年度から行政経営室というように改名を検討したいと思います。

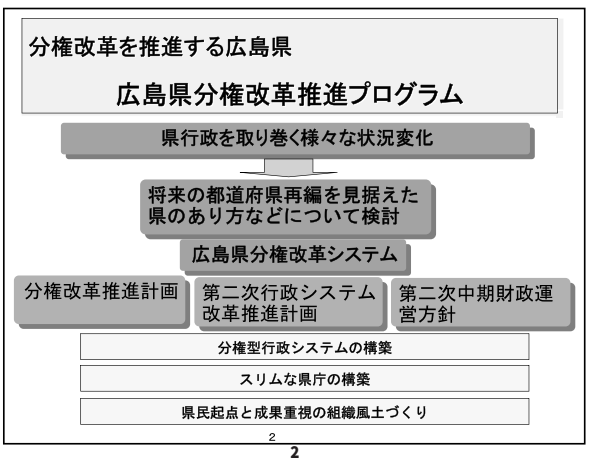
広島県で、ここ５～６年で取り組んでいる事項を中心に、「簡素で効率的な県庁をめざして」と題しまして発表させていただきます。しばらくの間、おつき合いください。

本県では、平成16年に県政を取り巻く環境の変化、さまざまな環境変化に対応すべく、「広島県分権改革推進プログラム」というものを策定いたしております。これは、三部策になっております。

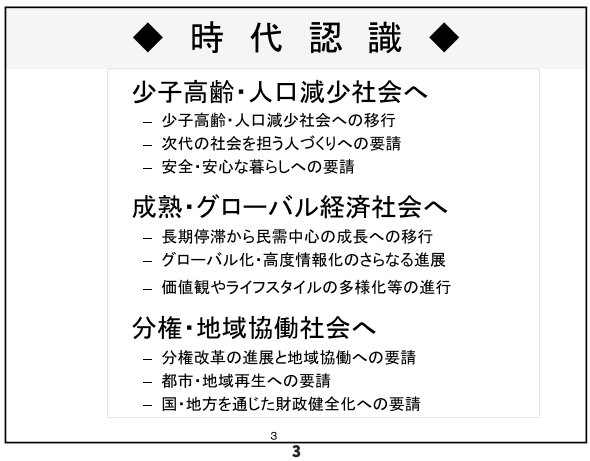
分権改革推進計画ですが、これについては我々としては47都道府県の最先端を行っていると自負している部分でございます。これは、はっきり言いまして、現在の中央集権の行政システムというのが制度疲労を起こしている、県民、市民、町民の皆さんの悩み、身近



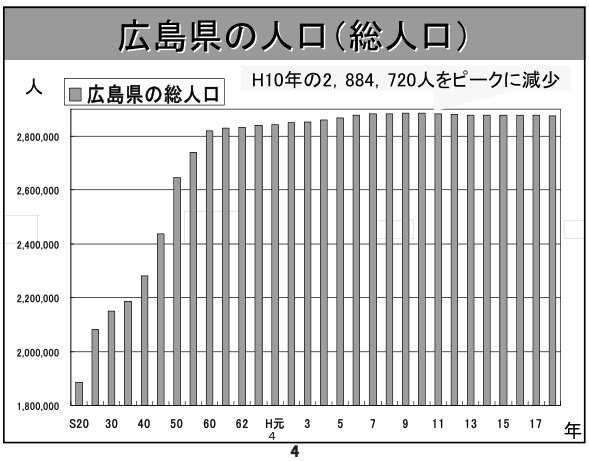
1



2



3



4

な問題は一番近くの行政体、一番近くの政府が解決すべきだという仕組みをつくるべきだと。では、何のためにやるか。人や金を落とすためではなくて、一番の目標としているのは、この分権システムをつくるということです。

手前味噌ですが、全国でもこのような形で三部策でつくっているところは、まずないのではないかと思っております。

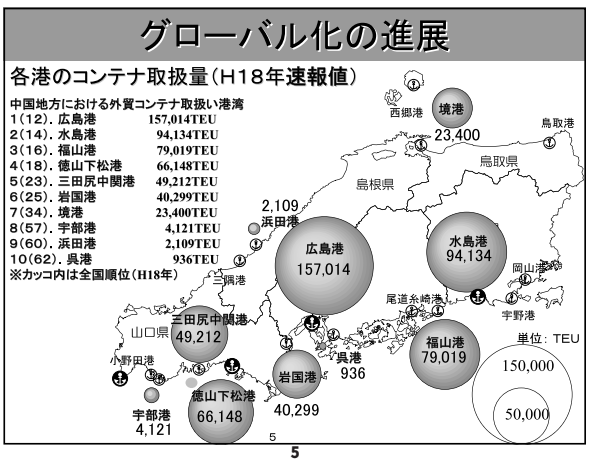
具体的な内容としては、国から権限を都道府県がいただき、県の事務権限は市町に移譲するということです。広島県は、自治権を有する広域団体（道州）を目指していくのが第１の目標です。もちろん、ここに至るまで、官民の役割分担をきれいに整理しながら、なおかつ、官の中でも権限を移譲させ、できる限り身近なことは市町で解決していただこうということです。

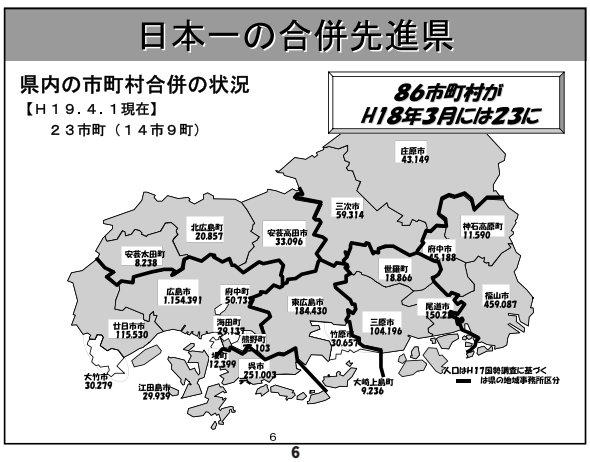
第二次行政システム改革推進計画の第１は、分権型行政システムの構築です。これは官民の私領域、公領域の役割分担を変化させようということを前提に、国、県、市町で担当する業務をそれぞれ組み替えていこうという取組です。スリムな県庁の構築ですが、県は、より広域的な団体として、①市町（基礎自治体）の補完をしていく、②先導的な取組をやっていく、③連絡調整機能を果たしていく、この三つの機能を発揮できる広域自治体をめざし、そのために権限を移譲し、県はシェイプアップしていこうということです。県民起点、生活重視というのは、代表的には、施策点検システムの導入、積極的な情報公開、あるいはパブリックコメント制度の導入などになっております。

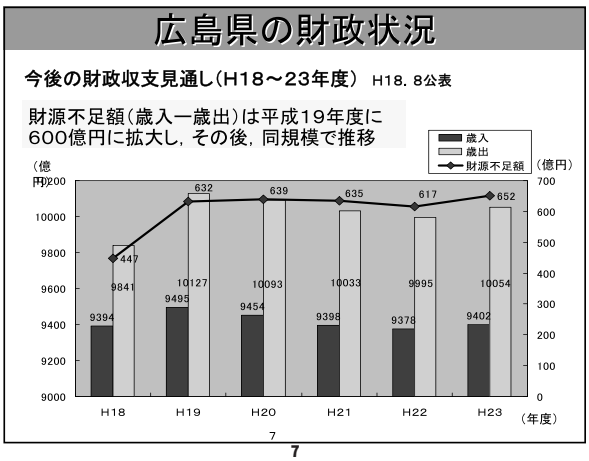
分権プログラムの時代認識ですが、①少子高齢・人口減少社会への対応、②成熟・グローバル経済社会への対応、③分権・地域協働社会をつくる、この三つの時代認識のもとにスタートをしております。

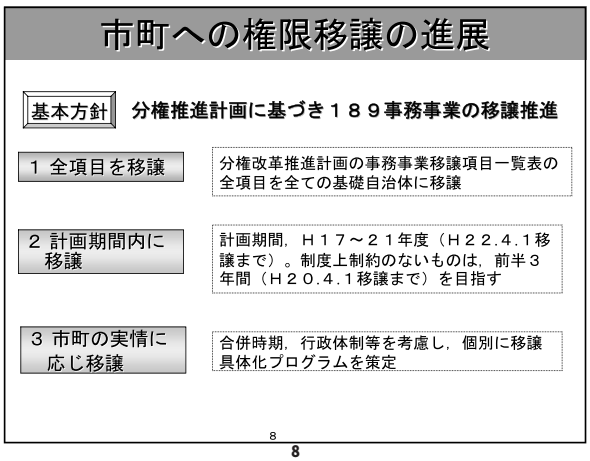
広島県の人口、平成10年から減少に入っております。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、平成47年あたりでは、17年から比較して、約50万人の人口が減少し労働力不足、経済成長のスローダウン、いろいろな問題が起きてくると言われています。

グローバル化の進展では、広島港を中心とするコンテナの取扱量を例として挙げていますが、アジア経済の活性化の中、本県の重厚長大な経済も持ち直しました。それはコンテナ取扱量に表れています。この５年間で、取扱量は約倍になっています。これは一つのグローバルな経済社会の指標であるとは思いますが、アメリカのサブプライムローンがファンドになって世界を駆け巡ると、これだけ一斉に景気が浮き沈みするというグローバルな経済社会を想定しております。









平成15年２月以前、県内には86市町村がありました。これが現在23。市町村の減少率では日本一です。平成15年２月の福山市と内海町、新市町の合併を皮切りに、18年３月、福山市と神辺町が合併、23市町になっています。これが先ほど申し上げました、合併の推進と権限移譲の推進ということになります。

わが県も未曾有の財政難にありまして、毎年、約600億円の財源不足が見込まれております。人件費を含む内部経費の努力、施策の見直しでも600億円のうち300億円くらいしか切り詰められません。財政調整基金等を取り崩しても、なお足りない部分については行政改革推進債で補っています。今朝の報道では、総務大臣は赤字地方債を認める方向で検討していると表明をしておりましたが、通常、行政改革推進債はハードに充当するというのが原則です。減収補てん債を考えていくのは、相当に厳しい状況の中で発動されるもので、今後もなお厳しい財政状況は続くと考えております。

権限移譲は進んでおります。特徴的な例を挙げてご紹介いたします。

まず、福祉事務所。県内には九つの町しかありませんが、平成19年４月現在で５町に設置されています。20年４月１日に向けて、あとの４町でも設置準備をされています。

旅券の申請受理・交付ですが、パスポートは県庁に来ても、もう取れません。そのかわり、23の市町でパスポートがとれる。全体の社会的費用がどちらが安いか、皆さんの懐のことを考えますと、近隣の町でパスポートがとれるほうが重要なのだろうと思います。

それと、地方港湾や漁港の管理者を順次、市町に移譲。建築確認は20年４月、三原市、尾道市、廿日市市に移譲し、人口カバー率でほぼ８割のエリアで市でやっていただくという状況です。

道路の権限移譲は、道路法に基づく権限も含めて昨年10月、三次市に権限移譲しました。あとの市町につ

市町への権限移譲の進展

◆権限移譲の内容（特徴的事例）

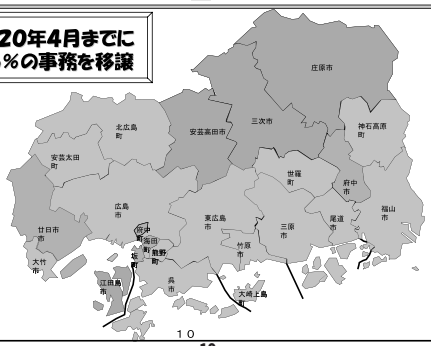
特徴的な事例	
町の福祉事務所設置	県内の９つの町のうち，平成１９年４月時点で５町に設置
旅券申請受理及び交付	全市町で平成１９年６月から実施（平成１８年度は三次市先行実施）
地方港湾・漁港等の管理者変更	地域的に利用される地方港湾，漁港（区域内の海岸保全区域を含む。）等について，管理者変更による移譲を促進
建築確認事務の充実	限定特定行政庁から特定行政庁へ移行促進 ～東広島市　平成１８年４月 三原市・尾道市・廿日市市　平成２０年４月
道路の権限移譲	道路法に基づく道路の管理権限移譲，もしくは事務処理特例条例に基づく維持・修繕，改良等の事実行為の移譲を促進

9
9

市町への権限移譲の進展

移譲の状況（具体化プログラム策定状況）　17年度：4市 ⇒ 18年度：18市町 ⇒ 19年度：全23市町

平成20年4月までに65％の事務を移譲



10
10

広島県の職員数の削減

◆広島県の職員削減状況

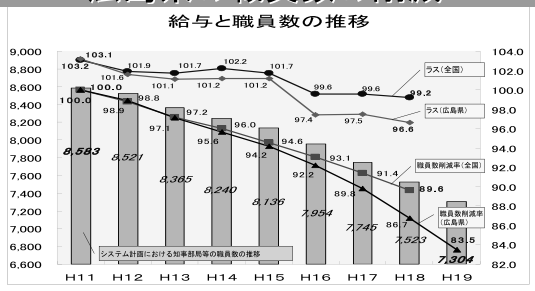
①H11～16年実績　※総定員ベース（教員，警察官含）
　全国自治体平均　▲4.6%
　広島県　▲6.3%

②今後5年間の目標　※総定員ベース（未定の警察官除く）
　国指針（H17～22年）　▲4.6%
　広島県（H17～22年）　▲6.9%
　〃　（H16～21年）　▲8.4%

11
11

広島県の職員数の削減

給与と職員数の推移



○ラスとは，ラスパイレス指数のことで，国家公務員の給与水準を１００とした時の地方公務員の給与水準を指数で示したもの
○職員数削減率とは，総務省定員管理調査における一般行政部門の職員数について，平成１１年度を１００とした場合の推移を表したもの

※ H11年度～H18年度までの削減率は 全国 第6位
～総務省定員管理調査による比較～

12
12

いても、現在、県道の維持補修を行っていただいています。平成20年の４月までに65%、さらに計画期間の最後の21年度には、計画の80%超のものが市町のほうに移譲されるという見込みであります。

県の職員削減数ですが、平成11～18年度で見ますと全国６位の削減率です。平成11～19年まで1,200人の職員を削減しています。石原先生のお話にもございましたが、かなり汲々な職場環境を強いています。さらに、あと２年間で700人に及ぶ職員削減を行っていく計画です。

民間委託の推進は、「民間でできることは民間へ」としまして、平成16年に現業を抜本見直ししました。現在、本県には現業職員はおらず、現業業務の抜本見直し後、必要なものについては、民間委託するとしています。

指定管理者制度は、今の時点で150余り施設に指定管理者制度を導入しております。平成20年度においては、学芸員がおり独自の領域を形成していた美術館なども指定管理を導入してまいりたいと。そうしますと合計して160くらいの施設で導入される予定です。

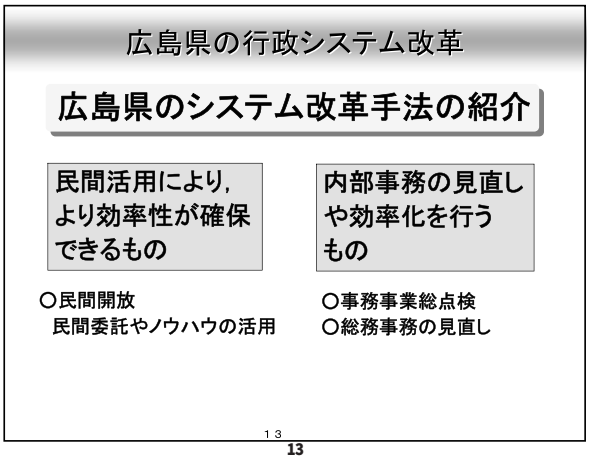
自動車税の申告受付、統計調査業務なども民間委託して、効果も出しております。

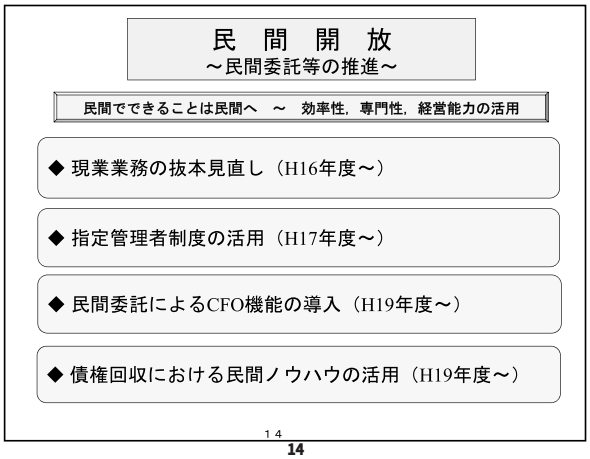
昨年度、事務事業の総点検を実施いたしました。公共サービスを官民どちらが受け持つのか、あるいはどのようなパートナーシップを組めるのか、行政の内部でも国、県、市町、誰がやるべきなのかというような視点で事務の総点検を行いました。結果として、2,610の全事務事業を点検、1,192の見直しを行っております。人件費を含めたトータルコストで一般財源ベースで199億円の効果を見込んでおります。人員削減もこの事務事業の見直しで約770人役は落とせるということになっています。

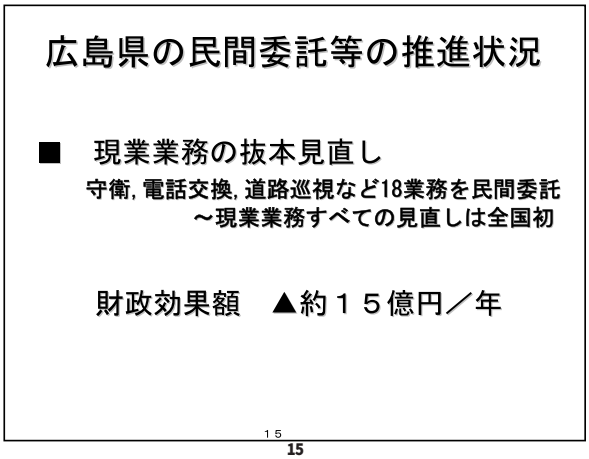
総務事務の見直しですが、来年から、給与や旅費の申請を一つのシステムでできるようにします。当面、知事部局等の6,600人、22年度から警察本部を入れて１万人以上の職員がこのシステムを利用する予定となっております。システムを運用する総務事務センター（仮称）をつくりますが、ここも人材派遣で運用していきたいと思っています。

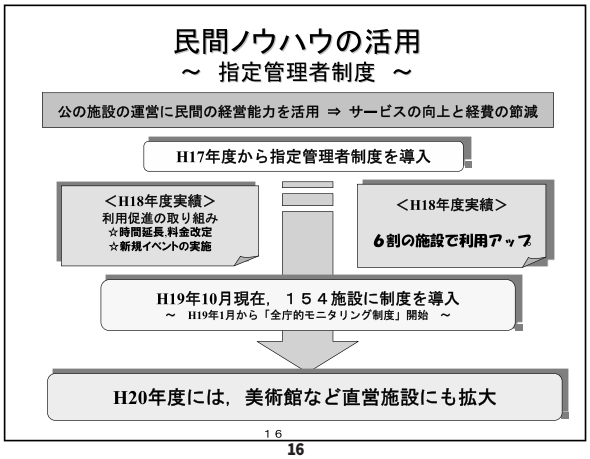
これは（資料20）ＣＦＯ機能の導入です。それとサービサーの利用。石原先生のお話にもあったように、出る（いづる）を制すことも大切ですが、入るものを必ず、確実に取っていくということも必要であると思っています。

広島県の行財政改革は、人減らし、金減らしだけを目的としているのではなく、このような総合計画の柱









を持っています。これらの施策を充実させ、県民の皆さんに住んでよかったと実感されるような広島県を目指して、このような行財政改革を、今後も果断に進めてまいりたいと思っております。ご清聴ありがとうございました。

民間開放の推進
～その他民間委託の取組～

◇自動車二税申告受付業務　効果額 △３８百万円

自動車税及び自動車取得税の申告受付等業務について，公権力の行使を伴う事務を除き，民間委託

◇統計調査業務　効果額 △１５百万円

民間事業者を活用した効率化及び統計調査事務に係る業務の見直しという視点に基づき，統計事務の民間開放を推進

≪平成１９年度実施統計（単県統計調査）≫

・小売物価統計調査　・人口移動統計調査　・鉱工業生産動態統計調査

17
17

事務事業総点検の実施

県行政を取り巻く様々な状況変化
⇒国の行財政改革の動き，権限移譲の進展　等

〔４つの方向性〕

① 事務事業の「選択」と「集中」による，新規施策や緊急課題等への対応
② より生産性の高い組織を目指し，行政システムの簡素化・効率化の徹底
③ 道州制を視野に入れた，国，市町，民間との適切な役割分担
④ 持続可能な財政構造の構築

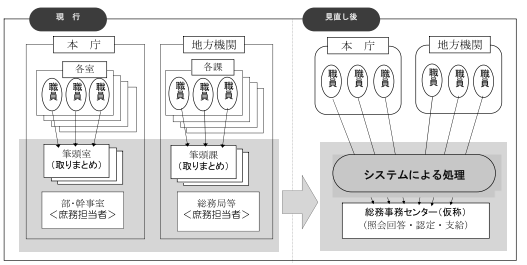
〔点検結果〕

全事務事業	見直し事業数			見直し効果額（一般財源）（H19～21）
		廃止・終了	その他	
2，610	1，192	206	986	人件費を含めたトータルコストで199億円の効果額

新たな行政運営体制の確立に向けた取組の推進

18
18

総務事務の見直し



実施年度	対象機関等	対象職員数
Ｈ２０年度	知事部局，議会事務局，企業局，県立病院 各行政委員会，教育委員会事務局	約６千６百人
Ｈ２２年度（予定）	警察本部	約５千人

19
19

民間ノウハウの活用
～資金管理の高度化・効率化～

民間委託によるＣＦＯ機能導入⇒資金管理の高度化・効率化

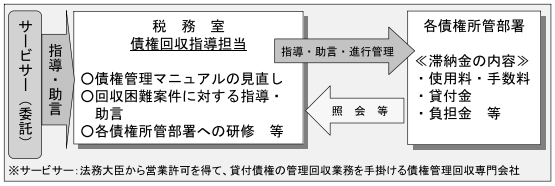
財務局
ＣＦＯ機能
◆資金管理方針
（資金調達，資金運用）
事務局：財政室
・資金管理監を新設
（統括機能）
助言
金融コンサルタント（委託）
全体方針に基づき執行
資金運用等関係部署
（財政室・会計管理局・公営企業部・病院事業局・商工労働部　等）

【取組みの効果】
○リスク管理を徹底するための対応手法の導入
○資金管理手法の見直しなどにより，単年度で６８０百万円程度の効果を見込む（各種取組みを全て実施した場合）

20
20

民間ノウハウの活用
～債権管理の高度化・効率化～

民間債権回収ノウハウ活用⇒使用料等の滞納金の徴収促進と滞納発生の未然防止



※サービサー：法務大臣から営業許可を得て、貸付債権の管理回収業務を手掛ける債権管理回収専門会社

○民間で行われている管理回収実態や債権回収マニュアルを踏まえた見直し
○個別事案ごとの指導・助言を踏まえた効果的な対策の検討

２１
21

実施計画 新展開施策　8つの視点，28施策

① 次世代人材育成
－自立した社会人や本県の社会・経済の発展を担う人材の育成

② 新産業創造
－新規成長産業の創出などによる競争力のある産業構造の構築

③ 交流と定住・中山間地域対策
－人口減少下における交流・定住の促進と中山間地域の活性化

④ 中枢拠点性強化
－本県の中枢拠点性向上への先導的取組み

⑤ 子育て・高度医療
－子育て環境の整備や安心できる医療提供体制の確保

⑥ 環境創造・健康危機管理
－環境創造への先導的取組みや健康危機管理体制の確保

⑦ 防災・防犯
－多様な主体との協働・連携による災害・犯罪に強いまちづくり

⑧ 広島型分権改革
－全国のトップランナーとして広島型分権改革のさらなる推進

２２
22

「住んでよかった」を実感できる広島県に

活力と安心，希望のある
元気な広島県の実現

Hiroshima Prefecture 広島県

２３
23

事　例　発　表

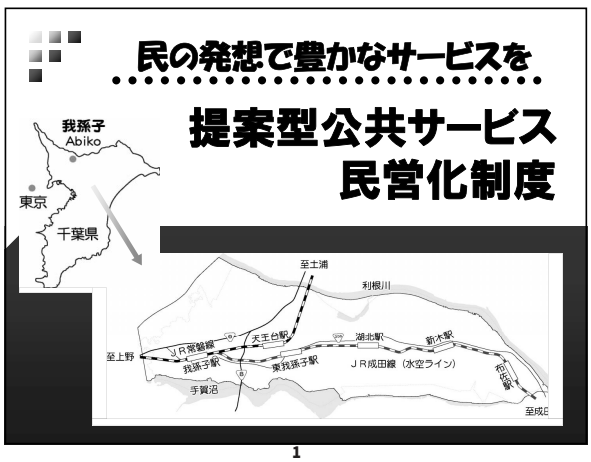
「民の発想で豊かなサービスを
～提案型公共サービス民営化制度～」
＜千葉県我孫子市＞

海老原　美宣
千葉県我孫子市総務部総務課主幹

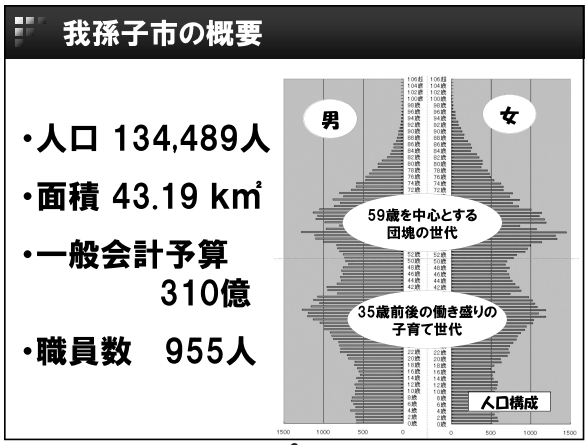
皆さん、こんにちは。千葉県の我孫子市から参りました海老原と申します。

一昨年から我孫子市が取り組んでいる「提案型公共サービス民営化制度」について、お話をさせていただきます。

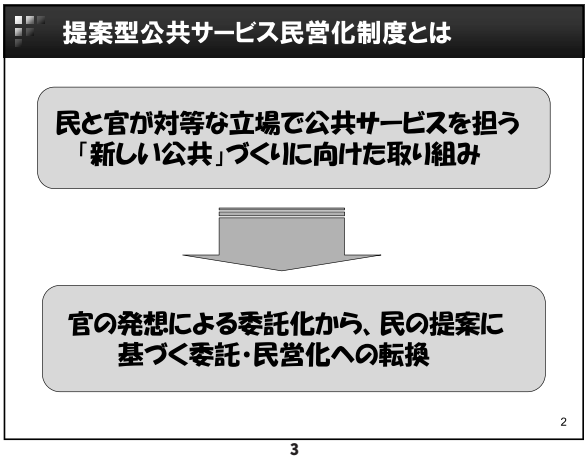
その前に、まず我孫子がどんなところか簡単にご紹介いたします。我孫子市は千葉県の北西部の端に位置し、北は利根川、南は手賀沼と水に囲まれた町です。お正月の箱根駅伝で３位に入った中央学院大学は我孫子市内にあります。高校サッカーで優勝した流経大柏のある柏市は、手賀沼を挟んだ隣町になります。東京にも近く、電車で30分ほどで都内に行ける交通の便がいい町です。我孫子町から我孫子市になったのが昭和45年、そのころから都心へ向かうサラリーマンの方のベッドタウンとして人口が増加しました。当時５万人足らずだった人口は、現在では13万人を超えています。人口構成で一番多いのは59歳前後のいわゆる団塊世代の方々、次いで35歳を中心とするいわゆる働き盛りの



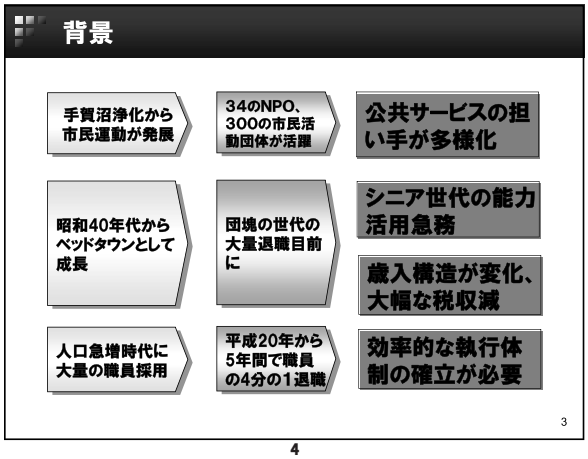
1



2



3



4

子育て世代の方々、この二つの年代が多いひょうたん型の人口構成をしています。このため、市ではまず、退職されて地域に戻ってくる団塊の世代の方々の能力をまちづくりに生かすための施策、それから、子育て世代の方々にいつまでも我孫子に住み続けてもらえるような子育てしやすいまちづくり、こういったところに力を入れております。面積は43.19平方キロメートルと小さく、一般会計予算は今年度で310億円、市の職員数は955人です。こういった我孫子の状況をご理解いただいた上で、お話をしていきます。

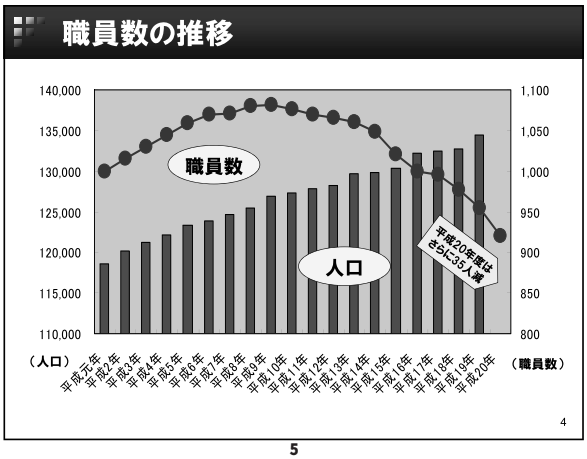
今日のテーマは「新しい公共空間」ですが、この制度はまさに民と官が対等の立場で、それぞれの強みを生かして、公共の分野を担っていく新しい公共づくりに向けた取組と位置付けています。具体的には、官の発想による委託化から民の提案に基づく委託化、民営化の推進です。

委託化については、どこの自治体でもこれまでの行革の中で重要なテーマであったのだろうと思います。我孫子市でも、学校給食の調理業務、ごみ処理業務、こういった現業職場を中心に計画的に委託化を進め、一定の成果を上げてきました。ただ、これまでの委託化は、あくまでも行政側の発想で進めてきたと思うのです。この業務だったら委託化できるだろう、他の市でもやっているからうちでもできるのではないかというように、あくまでも行政側の発想、判断で進めてきた。

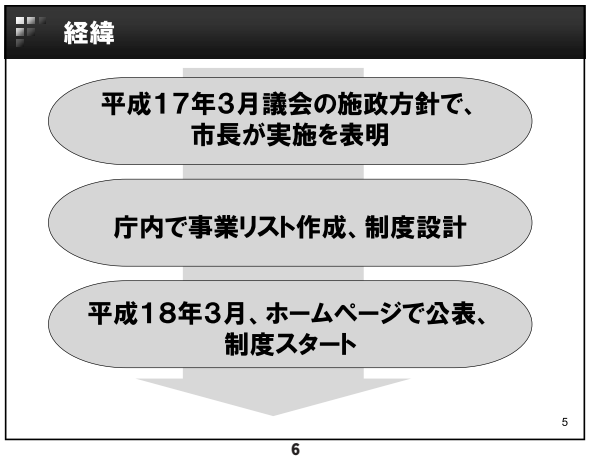
しかし、今回の制度は視点を変えて、民間から市の事業を評価してもらって、委託化が可能かどうか提案してもらおうという制度です。ただ、この制度ができたからといって、今後我孫子市の委託化は民間からの提案がなければ行わないということではなく、行政の判断で委託化できるものはどんどん委託化を進めていく。これに加えて、この制度によって、民間から提案があったものについては、委託化を進めていこうという考え方に立っています。

この制度ができるまでの背景はいくつかあります。

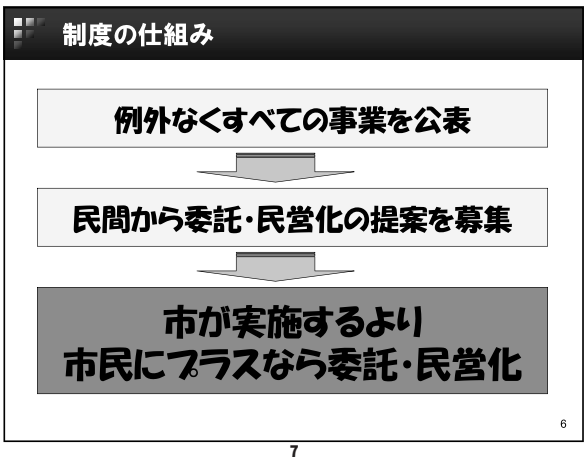
我孫子というところは、昔から市民活動が非常に活発だった。現在ではＮＰＯ法人が34、市民活動団体は300を超えています。この中には、すでに公共サービスの一翼を担っている団体もある。この制度を通じて、さらに担い手として活躍してほしいというのが一つあります。それから、団塊世代の方々、退職されて地域に戻ってくるわけですが、民間でいろいろ経験を積んで、能力、知識とも非常に豊富です。そういったものを、是非今後のまちづくりに生かしてほしいというのがあります。こういった方々は比較的高額所得者が多



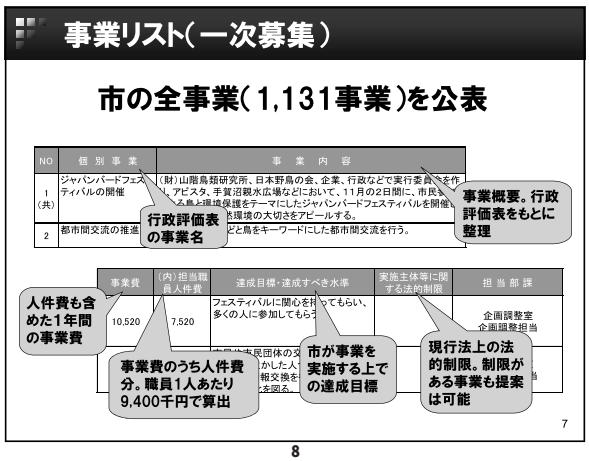
5



6



7



8

く、これまで市の税収を支えてきたわけです。一般会計予算は310億円ですが、歳入では100億円近くが個人市民税。つまり、歳入の３割はこういったサラリーマンの方々が担っていた。ただ、こういった方々が退職されて、年金生活に入れば、当然、税収にも大きく影響するわけです。ですから、退職されて単にサービスの受け手となるのではなく、持っている経験、能力を、是非この制度を通して、まちづくりに生かしてほしいというのが二つ目としてあります。

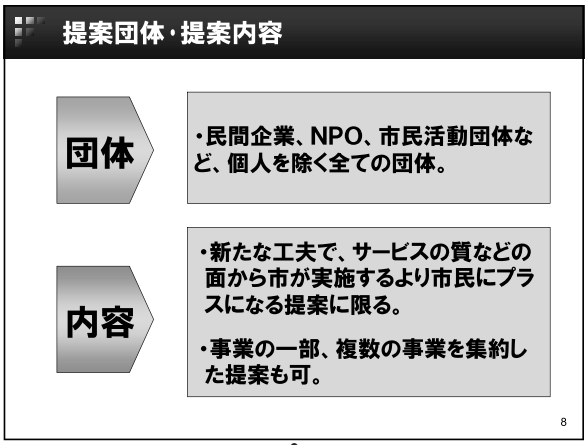
また、市役所にも団塊の世代の職員がたくさんいて、来年度以降どんどん定年を迎え、今後５年間で職員の４分の１が退職します。一方、市では計画的に職員数の削減を進めています。我孫子市の職員数がピークを迎えたのは平成９年です。このとき1,081人おりました。今年度４月１日が955人ですから、この10年で100人強、約10%減らしてきたわけです。これからはさらに削減を加速化していこうと、今後は５年で10%減らそうという計画を立てています。そうなると、民間に任せられるものは民間に任せて、もっとスリムな体制をつくらなければならない。そこで、こういった制度が必要になってくるということになります。

この制度ができるまでの経緯です。

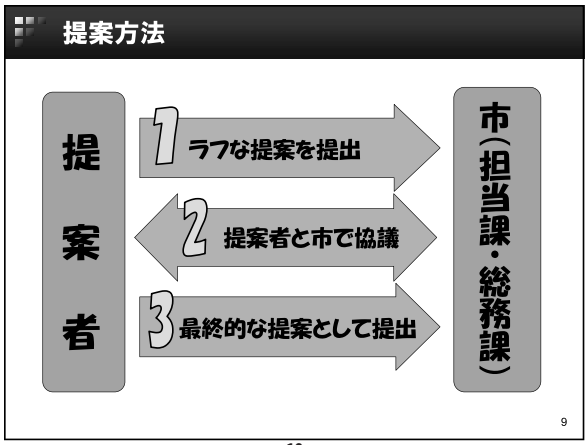
平成17年３月議会の施政方針で、当時の福島浩彦市長が、市の事業を公表して民間から委託化の提案を募集しますというこの制度の基本的な仕組みを述べた。それを受けて庁内で制度設計に入りました。すべての事業を公表するということになっていたので、行政評価表をもとに公表リストをつくりました。これに結構時間を要しまして、結局、１年後の18年３月に制度がスタートしました。完全にトップダウンでスタートしたということです。

仕組みですが、まず、すべての事業を公表する。そして民間から、自分たちだったら市でやるより、もっと安く、よりよいサービスを提供できますよといった提案を募集する。それが、もし市が実施するよりも市民にとってプラスと判断した場合は、積極的に委託化、民営化を進めていくといったものです。

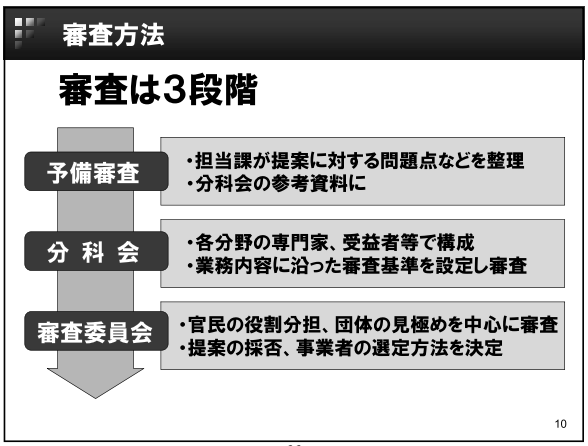
公表したのは市のすべての事業、一次募集の段階では1,131事業を公表しました。この中には、当然法律で委託化できないもの、常識で考えて、これはどうやっても市でやるべきだろうという事業も含まれています。ただ、これは法律で委託化できないからとか、これは市でやるべきだからと仕事を囲い始めたらきりがない。結局、出せるものしか出さないとなってしまいます。これでは従来の委託と変わらなくなってしまいます。今回はそうではありませんから、すべての事



9

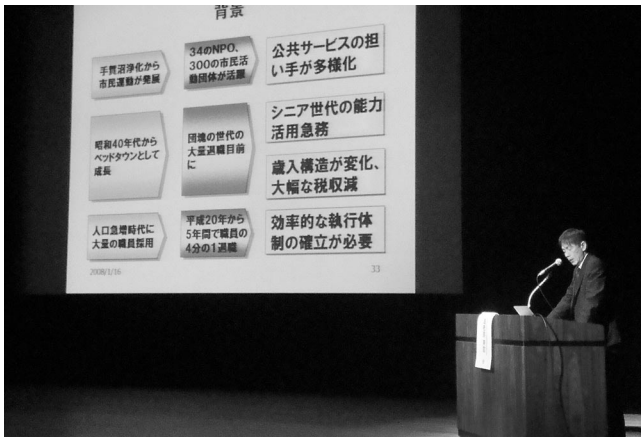


10



11

12



業を公表したということです。もし法律で委託化できない事業に対して、委託化の提案があった場合でもそれはそれできちんと受け止める。その段階で、官民の役割分担を根本から見直して、もし、確かに法律では委託化できないけれど、民間に任せたほうがいいということになれば、特区制度、市場化テスト法などを活用してその提案の実現を図っていこうということです。

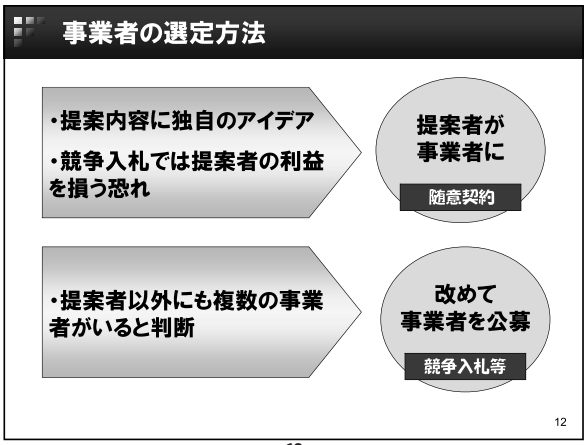
公表した事業リストの一部をもとに説明します。事業名と事業内容、人件費も含めた事業費、目標、担当部課をまとめています。これを見ただけで直ちに提案できるとは思っていません。これは単なるメニュー、きっかけづくりみたいなもので、これをご覧になって、提案を考えたいということになれば、事業内容は担当部課に聞いてもらうということです。

提案団体は、個人以外のすべての団体としております。例えば、法人格の有無、市内市外は問わないということです。提案内容ですが、単に安くやりますよという提案ではなく、民間のアイデア、創意工夫を盛り込んで市が実施するよりも市民にとってプラスになる提案を募集することにしています。公開した1,131事業は、１事業１提案に限らず、複数の事業をまとめたりと、提案の形は問わないことにしています。

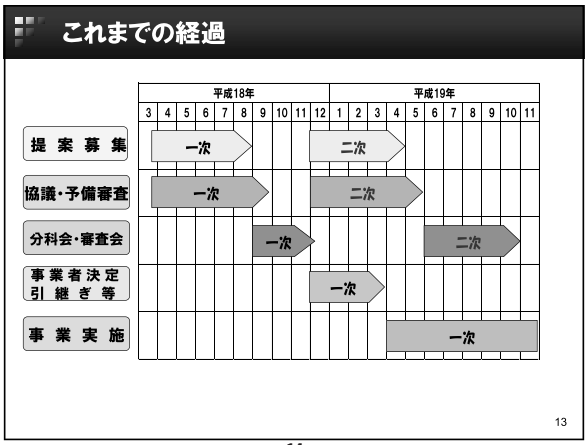
提案方法については、行政の仕事はわかりづらいことから、提案者と担当課が協議して提案をまとめ上げるというようにしております。

次に審査です。担当課が行う予備審査、提案・分野ごとに行う分科会、それから最終的な提案の採否を決定する審査委員会の３段階になっています。このうち、分科会と審査委員会には、市民、専門家の方にも委員として加わっていただきました。外部委員も加え、３段階の審査で公正、公平な審査ができるものと考えています。

審査基準ですが、事業提案はさまざまなため、提案ごとに基準を設定します。共通するものは「サービス

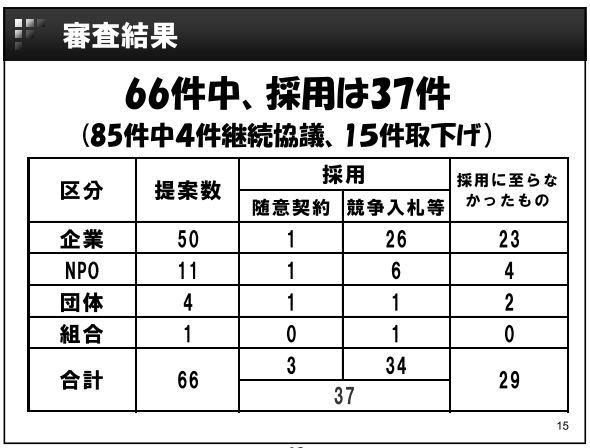


13



14

15



16

の向上」「地域の活性化」「適切な役割分担」「効率性の向上」の四つ。これらを総合的に判断し、市民の利益になるかどうかで最終的に審査をしていきます。

今回募集する提案は、提案者のアイデアを盛り込んだ提案者独自のものということになっています。そういった提案がなされて採用ということになれば、その提案者しかできないということになりますので、これはそのまま提案者が事業者になります。そうでない場合は、事業者については改めて競争で決定するという仕組みになっています。

これまでの経過です。平成18年３月にスタートし、募集期間５カ月、それから審査に３カ月、これを２回繰り返し、二次募集まで行っています。その結果、一次、二次合わせて85件の応募がありました。一次の段階では79件あったのですが、二次募集では６件と大幅に減っています。提案者別では、企業が８割で64件、次いでＮＰＯ法人15件という内訳です。市内・市外の別では、市内の団体からが４割、市外の団体からが６割でした。

審査結果ですが、応募は85件ありましたが、取り下げ等がありましたので、結局66件について審査を行い、採用は37件でした。

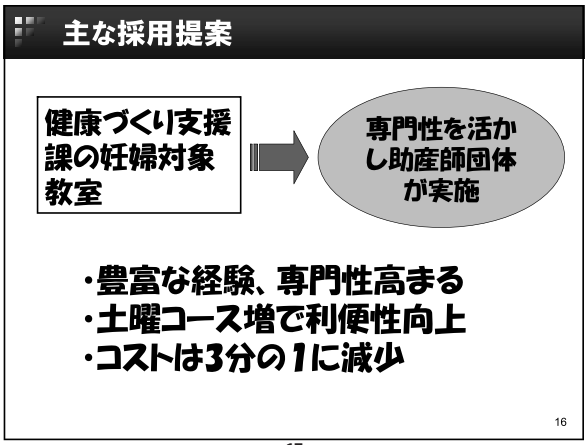
採用された事業について、「しあわせママパパ学級」を例に挙げて説明します。この事業は、保健師が行っている妊婦健康教室です。この提案に対して助産師団体から、自分たちがやりましょうという提案がありました。保健師も専門職ですが、妊婦対象となれば、助産師さんのほうがより専門性が高いわけです。参加しやすいように土曜コースを増やしましょうという内容も盛り込まれていました。コスト面でも、直営に比べて３分の１。このケースでは、より専門性が高まり、土曜コースの増加で市民の利便性が向上し、コストも大きく下がります。助産師団体となれば、他に競う団体もないわけですから、これはこのままお願いしましょうということで、去年の４月から委託化しております。

あと三つ、すでに実施済みのものを資料にしています。

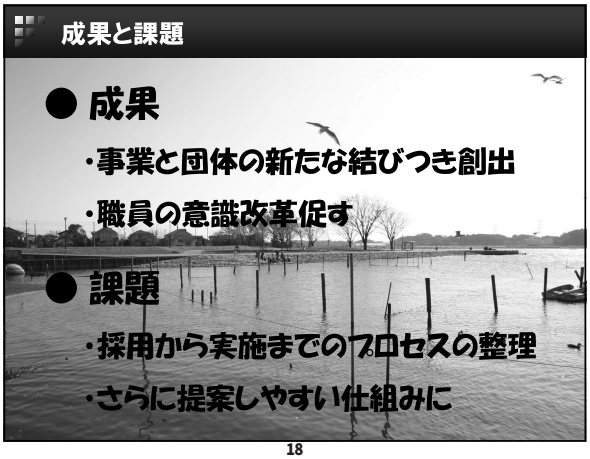
コスト比較では、大きいものでは４分の１になったものもあります。ただ、委託化によってコストが落ちただけではなく、サービス面でも、二つの市民カレッジについては、質の高い講座運営、教育広報については、より見やすい紙面というように、内容も向上しております。

２回の募集を行っての成果と課題です。

一つは、事業と団体の新たな結びつきです。先ほど



17



18

の妊婦健康教室は以前からあり保健師がやっていた。助産師団体は昔からあった。ただ、これまでこの事業を助産師団体に任せようというような発想は出てこなかった。今回この制度を通じて初めて、この事業と団体が結びついた。これは民間から提案を求めるこの制度の大きな成果だろうと思います。

それから、職員の意識改革。今回、提案者との協議、分科会の運営を通じて、担当課の職員は民間の考え方に直接触れる機会を多く持ったわけです。そうした過程で職員が得たものや新たな気づきは結構多かったと思います。これもこの制度の成果と考えています。

課題ですが、採用された37件中すでに実施済みは４件。あとは年度内、来年度当初から数件実施できる見込みですが、そのほかは行政で課題を整理しなければならないもの、予算を確保しなければならないものなどがあり、すぐに実施するのはそれほど簡単ではありません。採用とした以上、なるべく早く実施して結果を出さなければならないということで、採用から実施までのプロセスの整理がこれから必要だと考えています。

それからもう一つ。第一次募集での79件が、第二次募集では６件と大幅に減りました。第一次募集の段階では、全国でも初めての試みということでマスコミにも取り上げられ大きな注目を集めました。ＰＲ効果の差もありますから単純に比較することはできませんが、６件というのは少な過ぎた。もっと民間が提案しやすい仕組みにする必要があるだろうと思っています。

市の事業を公表して委託化の提案を募集するという基本的な仕組みは間違っていないし、大きな可能性を秘めているのではと思っていますが、まだ不完全で、発展途上の制度だと考えています。この制度は、初めての試みであったため、あらゆる場合を想定しての制度設計は無理な話ですから、柔軟に対応しようとスタートしました。例えば提案方法を途中から変えたり、審査も当初２段階を考えていたのですが、提案状況を見て３段階に変えたというように、走りながら考えるというスタンスで進めてきました。ここで２回の募集を通じて課題も明らかになってきましたので、１回立ち止まって、じっくり検証してみようかと考えています。

我孫子市がこの制度をスタートさせてから、愛知県高浜市、福岡県宗像市などで同じような制度が始まっています。ただ全く同じものではなく、それぞれ地域の実情に合わせて、いろいろな工夫を凝らした制度になっています。我孫子市としても他市の制度を参考に

提案型公共サービス民営化制度　第一次募集採用提案の実施状況

事業名	担当課	受託者	事業概要	委託前（18年度）				委託後（19年度）			
				回数、内容等	参加者等	事業費	（内人件費）	内容	参加者等	事業費	（内人件費）
しあわせマママパパ学級	健康づくり支援課	柏・野田地区助産師会	妊婦を対象にした健康指導、アドバイス。	月3回1セットで12か月実施。 金曜コース：8か月 土曜コース：4か月	本人591人 家族224人	4,788千円	（4,418千円）	月3回1セットで12か月実施。 金曜コース：3か月 土曜コース：9か月	本人358人 家族205人 （7か月）	1,624千円	（188千円）
市民カレッジ「文学歴史コース」	公民館	NPO法人ふれあい塾あびこ	我孫子の歴史、文化に関する講義、史跡めぐりなど。	年12回	36人	2,992千円	（1,880千円）	年12回。内容を見直し、地域活動のきっかけづくりをプログラムに盛り込む。	35人	888千円	（470千円）
市民カレッジ「女性魅学」	公民館	㈲ヌック・コミュニケーションズ	18歳以上の女性を対象とした講座、ワークショップ、健康体操など。	年10回	29人	3,934千円	（2,820千円）	年10回。女性の視点で講座内容の見直し。	27人	934千円	（470千円）
教育広報	教育委員会総務課	㈲ティーアンドエム	小中学校児童生徒の保護者への教育施策の実施状況及び情報提供	年2回	12,000部	1,783千円	（1,598千円）	レイアウトから印刷までの一括委託。再生紙、大豆インク使用。	12,000部	1,121千円	（940千円）
合　　計						13,497千円	（10,716千円）			4,567千円	（2,068千円）

させていただき、また、過去２回の募集経過をじっくり検証して、よりよい制度にしていきたいと考えています。

これで我孫子市の発表は終わりといたします。どうもありがとうございました。

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

石原　俊彦
関西学院大学専門職大学院
経営戦略研究科教授

平木　久惠
有限会社グリーンブリーズ

川本　達志
広島県廿日市市副市長

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

横道　清孝
政策研究大学院大学教授

横道　皆さん、こんにちは。政策研究大学院大学の横道です。このパネルディスカッションのコーディネーターを務めさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

司会の方からございましたように、少々長い、ちょっと大げさなテーマですが、私なりに解釈すれば、これからの公共サービスの提供をするにあたって、従来の国、自治体という行政だけではなく、ＮＰＯ、民間企業など、多様な主体がそれを担っていく、そういう社会を目指すべきではないか、そうならざるを得ないのではないか、ということがあると思います。そうだとすれば、問題は、どのようにして、そのような公共サービスを提供していくような社会を、つくっていけばいいかということであります。

現状はどうなのか、課題は何か、それについて、どう考え、どうやっていけばいいのか。基調講演、事例

発表を踏まえながら議論していくのが、このパネルディスカッションに与えられた課題ではないかと思っております。

短い時間ですが、３巡くらい各パネラーに発言していただきたいと思っております。

最初は、総論あるいは問題意識を。次に現状、その問題点、課題について。最後は、どう考え、どう取り組んでいけばいいのかということを、それぞれの立場からご発言願いたいと思います。そして、時間がありましたら、会場からの質問も若干受け付け、最後にコメントをいただくという進め方でやっていきたいと思います。よろしくお願いします。

それでは、早速ですが、これからの公共サービスに関して、総論的なところを、かなり話し足りなかったように私も見受けましたので、まず、石原先生からお願いします。

石原　問題意識の若干の追加です。新聞などを見ていますと、北欧、スウェーデンの記事がよく出ています。ゆりかごから墓場まで、手厚い行政サービスで面倒をみていただける、福祉水準の高い国として紹介されます。では、日本はどうしてダメなのかというトーンの記事が多いと思うのですが、北欧の福祉を述べるとき、税収とか、国民負担の議論がないわけです。非常に雑駁なデータですが、例えば、1,000万円稼ぐと日本は手元に700万円以上残ります。所得税、住民税等々持っていかれてしまうわけですが、700万円残る。ところが、スウェーデン、これも雑駁なデータですが、逆です。1,000万円稼いでも手元に残るのは300万、700万が出ていくわけです。そこで皆さんに問いたいわけです。1,000万円稼いで700万円残る日本の福祉と、300万円しか残らないスウェーデンの福祉、どちらを選択するのか。払う方は300万円の税金、だが、福祉はスウェーデン風にしてくれと、これは無理な話です。住民の立場は、タックスイーター＝受益する立場と、タックスペイヤー＝税金を払う立場がある。ペイヤーとしては300万円、だけど、イーターとしては700万円払ったときと同じサービスをよこせ、と言っても無理。ですから、市民の意識改革という点では、受益と負担の観点を、市民も持つべきではないかというのが１点です。

もう１点。パートナーシップの議論をするとき、どうして、市町村とか都道府県を境に考えるのでしょうかという問題です。例えば、お医者さんが足りない産科、婦人科、小児科、うちの市民だったら、うちの市立病院で出産するときは、例えば10万円、よその人だったら30万円払ってください、こういう記事が新聞にいっぱい出ているわけです。単純に行政区画で線引きし、市民を分けているのでは、パートナーシップの議論は、多分できないですよ。パートナーシップの議論をするとき、いずれは広域の議論をしなければいけない。イギリスはその先駆者です。

イギリスでは、地方自治体が最少の経費で最大の効果の仕事ができているかということを、国がチェックするのです。「ＣＰＡ＝コンプリフェンシブ・パフォーマンス・アシスメント」といいます。市役所が１円の税金をタックスペイヤーの立場に立って、どれだけ大事に使っているかをチェックし、５段階でランキングをつけ、上位の自治体は褒める、補助金を出す、自由にさせる。下位の団体には政府から役人が乗り込んで、徹底的に改善、改革をするのです。だけど、ＣＰＡというやり方の限界が出てきました。どうして自治体単位でやるのだとなり、今、ＣＰＡから「ＣＡＡ＝コンプリフェンシブ・エリア・アシスメント」へ移行しようとしています。イギリスは、国が自治体のエリアごとに、その中における最少の経費で最大の効果をチェックするような取組を今年からやるのです。だから、パートナーシップの議論を、決して市役所の中だけで考えていたらダメ。次のステップは、広域を意識したパートナーシップの問題、これが課題になるのではないか。以上２点です。

横道　続きまして、平木さん。自己紹介もかねて、市民の立場から見た場合の問題意識などをお願いします。

平木　私は、グリーンブリーズという企画編集会社にいますが、仕事とは別に長い間、中国・地域づくり交流会という民間団体に所属して地域づくりにかかわってきました。この団体の中に、中国・みちづくり女性会議というのがあり、行政と協働するための間をつなぐ中間組織のような活動をしています。15～16年前には「協働」という言葉がなかったのですが、パートナーシップ、連携といった言葉で地域づくりをやってきました。中国地域づくり交流会で培われた知恵、やり方などが私の大きな力となっています。

もう一つ、私がやっていることに、広島市女性教育センターの指定管理があります。「男女共同参画を目指す女性教育を考える会広島」、とても長い名前なので「参画クラブ」としておりますが、そこの理事として管理運営に携わっています。そういうこともあって今日は指定管理の話などもしたいと思います。

これからの自治体のあり方や役割、それから住民との関係ということですが、協働は始まったばかりです。行政の人たちは行政のプロかもしれませんが、協働と

いう形では、市民、行政どちらにも経験はまだまだ不足しているのではないでしょうか。できないと言う前に、どうしたらできるかということをお互いに考えたいと思います。先生がおっしゃたように、また我孫子市の話を聞いても、お互いに育ち合うということが大切だなと思いました。

これは、長い目で見る必要があります。ギクシャクすることもあるかもしれません。しかし、そこを乗り越えてこそうまくいくのではないかと思います。

行政はプロだからできることも多いのですが、逆にプロになり過ぎてしまった一面もあると思います。私たち住民は、初心者で先入観がないからこそ、新鮮な目を持ち、新しい考え方ができるのではないかと解釈しています。行政の手慣れたやり方、今までのやり方はうまくいっているときは変えなくてもいいのですが､うまくいっていないときは変えないといけません。ちょうど今、そこに来ていると思います。住民の私たちも、役所へのお任せ体質、やってもらうという体質になっているところがあるので、住民も要求ばかりするのではなくて、自分たちができることを考えなくてはならないと思います。行政と市民は敵対する関係ではなく、向き合うという姿勢が大切だと思います。

横道　どうもありがとうございました。次に川本さん、自己紹介と廿日市市の場合を含めた問題意識について、お話しいただければと思います。

川本　廿日市市の川本でございます。本日は、廿日市市の現状、課題を紹介させていただき、先生方のお話も聞いて勉強したいと思っております。私からは市の取組事例を報告させていただいて、その中から見えてくる課題、感想をご紹介できればと思います。

廿日市市は１市３町１村の合併により、現在、人口が12万人弱、面積は489平方キロ。冬はスキー、夏は海水浴ができるという多様な自然のある町になりました。また、世界文化遺産の厳島神社という観光交流拠点を持つまちであります。けれども、多様なものを持っているだけに、一体感の醸成、まちづくりの方向といったものに、明確なものが示されないまま、２年３カ月を迎えたのではないかと思っています。

そのような中、昨年10月21日に市長選挙が行われ、新人２人によるマニフェスト選挙になったわけです。全市的にまちの方向性を考えるいい機会になったと思います。そこで信任されました現市長が掲げたマニフェストが、今後の廿日市市が目指す自治体の姿と思っています。マニフェストを多少紹介し、廿日市市の紹介に代えたいと思います。

マニフェストの基本理念は、「つながり」となっています。人と人、あるいは地域と地域、そういったつながりをエネルギーとしたまちづくりを、というものです。つながりがあってこそ、初めて、地域の助け合い、安心が生まれるのではないか、つながりによって課題も解決していこうという呼びかけでもあります。さまざまなつながり、すなわち、「いい関係」をつくることが、これからのまちづくりの基本であると考えています。

マニフェストには大きく二つのテーマがあります。一つは「行財政改革」、一つは「協働のまちづくり」というものです。

交付税の削減などで財政の厳しさは他市に同様ですが、マニフェストでは、小さくて、柔軟で、強い、「３Ｓ（スモール、スマート、ストロング）」の市役所づくりを掲げ、コンパクトで、効率的な組織運営をしよう、民間や地域の力を活用して、環境や時代の変化に柔軟に対応していこう、地域間競争に打ち勝つようなチャレンジをして、新しい価値を見出す市役所にしようということでやっています。また、改革は、市民本位のサービス、量から質で成果を求める行政ということも考えています。民間や地域にできることは、できるだけやってもらおう、市役所は市役所でなければできない仕事に、しっかり成果を出そうということだと思っています。

二つ目の大きなテーマである、協働のまちづくりですが、廿日市市は平成７年10月に、文化振興プランをつくりました。市民と行政とのパートナーシップを、市として初めて掲げ､人々がいつまでも住み続けたい、住むことが誇りに思えるようなまちづくりを、市民とともにやっていくことを目指してきました。平成13年７月、「パートナーシップでつくる　わたしたちのまち　はつかいち」をテーマに、「廿日市コミュニティ推進プラン」も策定しました。コミュニティ活動を支援し、幅広い市民参加の体制を目指し、その成果の大きな一つとして、市民活動センターをつくりまして、

現在３年目に入っています。市長がマニフェストで掲げた協働のまちづくりは、廿日市のこれまでのまちづくりの延長線上にあるものです。

まとめますと、これまで市役所が提供してきたサービスは、その主体から見直していきましょう、そして、小さくて柔軟で足腰が強い市役所になりましょうと。そのために、市役所は、市民と行政、または地域と市民の間につながり、あるいはいい関係というものをつくって、支援をして、コーディネートもしていきましょうというのが、マニフェストから見えてくる廿日市が目指す姿だろうと思います。具体的な取組については、まだ手探りではありますが、徐々に取り組み始めているところです。

横道　どうもありがとうございました。それでは、河合さん、国としての問題意識についてお話しいただければと思います。

河合　財政状況が非常に厳しい中、行政に何でもやってくれというのは無理だということで、行政の守備範囲は縮小してきているわけです。あるいは縮小せざるを得ないと言ったほうがいいのかもしれません。一方、公共サービスへのニーズは、長い目で見ると増加の一途をたどってきている。例えば、世帯規模が縮小していることで家庭の機能が弱体化をし、その代替を公共サービスに求める状況があるわけです。国勢調査では、昭和55年の１世帯あたりの親族人員は3.21人だったわけですが、平成17年の調査ですと2.54人、3.21から2.54まで減っている。高齢単身世帯数は、55年の国勢調査で88万だったのが、17年では368万まで増えている。高齢単身世帯が増えれば、自治体が面倒を見ざるを得ないという厳しい状況にあるわけです。

あるいは人口減、高齢化によって、地縁組織や町内会、自治会が弱体化してきている。限界集落という言葉も最近あります。さらに、サービス経済化という状況もあります。昭和50年の国勢調査で初めて、第三次産業の就業者の数が51.8％になった。平成17年の国勢調査では、これが67.3％まで増えています。サービス経済化になりますと、自治体に求めるサービスも、多様化してくる状況がどうしても生まれてきてしまうわけです。こういったさまざまな状況によって、公共サービスへのニーズは増加、多様化してきています。

一方で、今の財政状況は非常に厳しく、行政の経営資源は限られてきている状況です。そこで、どうしたらいいか。本日のプログラムに、「新しい公共空間の形成」のイメージ図を載せてあります（本報告書では目次の前に載せてあります）。平成17年３月に分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会がまとめた考え方の図です。

地域内外に存在する公共を担う可能性のある住民団体、ＮＰＯ、あるいは企業が、自らの特性を生かした形で公共サービスを提供することによって、地域の公共サービスの供給能力を高めていく。市町村役場だけではなく、さまざまな主体をプラスし、地域における公共サービスの供給能力を高めようということです。自治体は、そういったさまざまな公共サービスの担い手の力を結集するための、戦略本部とならなければならないということであります。

横道　ありがとうございます。では、そうなるために、一体今までどういうことをやってきたのか、特に自治体において、行政改革はどこまできて、どういう問題を抱えているのかについて、話し合いを進めていきたいと思います。

先ほど、広島県の取組については、県の伊達行政管理室長から説明をいただきましたが、地方行革の現状、全国の状況について、河合さんからお願いします。

河合　地方公務員の総数は、平成６年がピークになっています。バブル経済が崩壊してちょっと経ったころです。税収減などいろいろな状況があったわけですが、全般的に見て、行革で人を減らすことは、このときまではなかったわけです。このあと、毎年、数は減ってきている。自治体の財政状況もバブル経済崩壊を受け、ますます悪化していく。そのため真剣に定員削減に取り組まざるを得なくなった。平成６年をピークにずっと減ってきているといっても、その程度は自治体によってばらつきがあり、まじめに一生懸命やっているところもあれば、そうでないところもあったというのがこの時期の状況だったわけです。

民間企業では、平成不況脱出のため、血のにじむようなリストラの努力をしてきた。正社員を派遣に切り替えるなど、首切りに近いようなこともやってきたわけです。このような中、国や地方自治体といった官の部門は行革が不十分ではないか、という声が民間から

強く上がってきていた。国や自治体は行革努力を一層進めるべきである、きちんと取り組むべきである、という声が高まり、すべての自治体で行革をさらに進めるということをお願いするため、総務省では平成17年に、新地方行革指針を自治体に示させていただきました。この中で、平成17～21年度までの５年間に集中的に改革を行うための計画、集中改革プランを作成するように要請をいたしました。

翌18年、国の閣議決定「骨太の方針2006」の中で、国は行革メニューを追加し、地方でも、同じような行革メニューを実施してもらいたいということを、追加要請しております。総人件費改革、公共サービス改革、公会計改革、さらに、資産債務管理改革という四つのメニューです。これらについては、平成17～18年度の２カ年度の取組をフォローアップし、結果を昨年９月に公表しています。

集中改革プランの作成状況は、全国的に見て、ほぼ全ての団体で作成、公表済み（未作成は鳥取県と５市区町）という状況です。広島県や県内市町では、すべての団体で作成、公表がなされています。

定員管理目標では、全国では6.2%の定員削減を目指すということになっておりますが、17～18年度の２年間で、3.0%の削減がすでに実施されています。都道府県だけで見ますと、全体では4.4%削減という目標が立っています。広島県では6.9%減らすという目標が立っておりまして、全国平均より頑張っておられるという状況です。

給与の適正化ということでは、すべての都道府県、政令市で、退職時特別昇給を廃止。また、退職手当も民間に比べて高過ぎるという指摘がありましたが、支給率を見直しています。さらに特殊勤務手当も、かなりおかしな手当がいっぱいあるではないかという指摘をいただいていたわけですが、これをやめようということになり、見直し、削減がなされています。給与構造改革の実施では、地場民間企業に合わせた給与制度の見直しが行われています。都市部も含めた全国平均の公務員給与に準拠していると、どうしても地方の民間給与が低いものですから、公務員の給与は、地方では高くなってしまう。地場の民間の平均よりも公務員のほうが高いという状況はおかしいだろうという指摘がなされてきた。これも地場民間企業に合わせた給与制度への見直しを行っています。

民間委託の推進も、公用車の運転や学校給食などは近年、民間委託比率が大きく上昇しています。給与、旅費、福利厚生などの総務事務の委託も拡大してきています。自治体版の市場化テストも、平成18年度に北海道、東京、和歌山が実施、19年度には愛知、大阪、岡山、市では倉敷市が実施をしています。

全般的に、行革は進んできていると思います。ただ、地方分権をより一層推進していくことが重要課題になっています。そのためにも、自治体に任せても大丈夫だという、地方自治体に対する国民の信頼を獲得することが、どうしても必要になってくるわけです。引き続き、国民の目線に立った行革を、不断に進める必要があるといえると思います。

横道　どうもありがとうございました。それでは、より具体的な事例として、川本さん、廿日市市の取組について、いろいろご紹介ください。

川本　当市の行財政改革は、市長選挙で非常に大きな争点になりました。互いに削減をアピールするという、時代は変わったなと思わせる選挙風景でした。夕張ショックが大きく影響したように思います。当市も経常収支比率が99.4、自由に使えるお金は数億でした。行財政改革は、どうしても避けて通れないという状況です。

廿日市市は１市３町１村で合併しました。最大のリストラは合併だといわれますが、合併しても、すぐに楽になるわけでは当然ありません。合併して１年数カ月たった平成19年３月に、廿日市市の行政経営改革大綱をつくりました。中期財政運営方針、定員管理適正化計画の実施プラン、大綱の実施計画をつくり、新生廿日市、合併後の廿日市市の経営の方向性を明らかにしました。

どうしても量の議論になりがちですが、もちろん削減はしなければいけないのですが、理念の部分はしっかりしておこうと、我々の行政経営改革大綱は、「信頼、対話、協働、効率化、進化」の五つの視点で、行政経営改革をやっていこうと決めました。

信頼とは、何をやるにしても市民との信頼関係は重要ですし、縦割りといわれている役所組織の中の信頼関係といったものも、非常に重要だということであります。

対話とは、信頼を築くために絶対に必要なものだし、信頼の対話の上に成立する協働こそが、自治体経営、あるいは市役所の行政経営を、市民満足の向上に向けて動かすものだと考え、この三つを基本的理念としました。

効率化と進化は、持続可能な行政をやっていく上で、絶え間ない行政サービスの向上を目指そうと掲げたものです。

財政健全化では、公共施設の経営効率化、手数料・使用料の見直し、補助金の見直しといったものもやっ

ています。民間委託の指針も、今年度策定しまして、来年度以降、民間委託、民営化にも積極的に取り組んでいきたいと思っています。

定員削減は、平成17～22年度までに約100人、8.4%の職員を削減していこうと取組をしています。合併前の平成14年からいいますと160人、13%の削減ということになります。県からの権限移譲も受けるわけですが、削減した中で権限移譲を受けていくという、非常な覚悟の上で、市役所組織のスリム化に取り組んでいます。予算編成作業をしておりますと、毎年、20億を超す財源不足があります。本市の一般会計予算は約400億円、そのうち20億円をどうしても基金からの繰入れに頼らざるを得ない状況です。一遍に人も削れませんし、公共投資を抑制するといっても、施設の維持管理はどうしてもやっていかなければいけない。更新投資をやっていかないと、事故につながる可能性もあります。どうしても削れないものはあるわけで、人件費、公共投資の抑制とはいうものの、限界があると思います。しかし、どうしてもこれはやり切らないと、将来の子供たちに借金だけを残すということになりかねません。職員一丸、知恵を出していこうというのが現状です。具体的に何をするのかとなると、民間委託、歳出の削減といったようなことになりますが、現在、総合計画を策定中で、マニフェストの実行を含む、より実効的な計画になるようにと考えています。この中で、まちづくり指標といった生活指標を取り入れ、その生活指標を達成するため、継続的な見直しを図る評価システムの導入、総合計画を起点とした経営システム、経営フレームをつくっていきたいと、いろいろな知恵を出していこうと考えています。

それと、行政経営改革のもう一つの大きな重点は、市民との関係づくりです。この点に関しては、この後でまた、述べたいと思います。

横道　どうもありがとうございます。それでは、平木さん、御自身も先ほどのお話では、指定管理者をされておられるということですので、その経験も踏まえながら、よろしくお願いします。

平木　国も県も市も一生懸命、行革をしているのは事実だと思います。しかし、「お金も人も減っているのだから、自分たちの地域は自分たちで何とかしてほしい」と言っているように聞こえませんか。行政の方は、ちゃんと説明していますと言われるかもしれませんが、私たち住民は、税金が安くなるわけでもないし、今まで何でもやってくれたのに、なぜ、「自分の地域のことは自分でしなさい」と言われるのかという被害者意識が大きいのです。

これは行政の説明不足だと思います。私のレベルでは、説明も一生懸命聞かないと、とてもわかりにくいのです。ところが、石原先生が先ほど過激なトークをされましたよね。道路だって今から補修していかなければいけない、壊れるぞ、と。ああいう言い方をされたら、私たちはピンと来ます。そういうトークの仕方、市民にわかる説明の仕方も、行政は学んでいただきたいと思います。

指定管理もそうなのです。出せるものしか出さないというのではなく、例外なくすべてを公表するという我孫子市の話は、本当に素晴らしいと思います。我孫子市の取組には感動しました。これは、説明責任を果たしていない広島市の責任だと思いますが、私自身は、広島市は要らないものを出していると思っていました。広島市女性教育センターが女性の地位向上やいろいろな活動のために何十年もやってきたものを、広島市は要らないといっているように聞こえたのです。それなら民間でできることをやろうと思って、手を挙げました。

指定管理の期間は４年間で、今２年目です。一番大変なのは、行政とのやりとりです。同じ日本語を話しながら、なんでこんなに意味がわからないのだろうと思います。市民は、そう思っています。そんなことで時間を食っていたら、私たちがしたいことができないじゃないの、と思うことが１年間続きました。行政は、自分たちのやり方が正しいと思い込んでいるようです。あなたたちはそれに則ってやりなさい、と言われているような気がします。民間に任せたのだったら、民間のやり方、民間の表現というのも、もっと受け止めていただきたいと思うのですが。監督をするという姿勢なのです。行政は、市民がまずいことをしないよう、監督をしているように見えます。住民に任せたのだったら、もっと信用して任せていただけないのかと思います。一方で、そうではいけないと思うのですが、私たちの側にも、半分はさせていただいているというような意識が、どこかにあるのも問題です。指定管理という制度で住民が行政の肩がわりをするのなら、ＮＰＯ法人自身も、ＮＰＯだから低コストでできるというのは問題だと思います。私たちも反省しなければいけない、考え直す必要があります。大切な税金だから、使えばいいということではありませんが、私たちの知恵や思いを生かしてもらいたい、そこをもっと評価してもらいたいと思います。

もう一つ、廿日市市も言われましたが、行政の縦割り、これは本当に問題だと思います。住民自治のまちづくり、生涯学習のまちづくり、商店街活性化のまち

づくり、いろいろなところで同じようなことをいっぱいしています。行政の中で全然連絡がないようです。そうなると、ワークショップにも関係のある人しか参加しません。まちというのは、多様な人が生きて、多様な人が働いて、多様な顔を持っているのです。協働でやっていくというなら、廿日市市が担当課を横につないでいっておられるように、行政も縦割りではなく、連携してほしいと思います。ともにやっていくということは、こういうことだと思うのですが。

横道　どうもありがとうございます。それでは、石原先生、今の自治体の行革の現状とそれに対する評価などをお願いします。

石原　河合室長、川本副市長から、国、自治体の取組、いろいろ教えていただきまして、伊達さんからは広島県の取組もご紹介いただき、印象としては、きっちりやっておられると思うのです。では、次は何かと考えたとき、私が思いついたのは、「残された人」なのです。市民の皆さんからのニーズは大きくなっている。そのため、特に首長や幹部は、残された自治体職員が働きやすい仕組みづくりに取り組まなければいけません。10年くらい前、北川正恭さんという名知事がおりました。この方はものすごく市民との共同参画パートナーシップをやれと言った方です。それから、役所でやっていることを、これからは、平木さんのような民間にやっていただく。それは決して安いからというのではなく、市民の方がプロだからと。それは素人の役人が高い金使ってやるのではなく、プロの市民が、お金も安くてやってくれるから。プロにやってもらうのだという説明をされ、どんどん職員に現場に行けと言っていた。

公務員の典型ですが、８時半に来て５時15分に帰るというのはやめ、コアタイムを設けるから、その間は職場にいるようにと。それ以外の間は、もう自分の融通次第。だから、例えば、ＮＰＯ活動をやっている方に行政職員が関与していこうとしたら夜ですから、そういうところも加味して、職員が夜も働けるような体制にする、あるいはＮＰＯにスーツ、ネクタイで行ってどうするのですかと。力仕事だって、汗かく仕事だってするわけだから、ジーパンでどうぞ、御自由にと。そういうようなこともされた。非常に小さい取組ですが、残された人が働きやすい仕組みというのを、役所の中につくっていかなければいけません。

システマティックなところで申しますと、例えば、評価の仕組み。多くの自治体、都道府県レベルで行政評価をやっておられますが、あまり熱心にやられませんね。むしろ手間がかかるとおっしゃるわけです。が、

どれくらい手間がかかっているかというデータを持っていないのです。行政評価の職員プラス行政評価の評価シートを書く職員の時間、県庁全体で集めたらどのくらいになるかというようなデータを、ほとんどの自治体が持っていない。中国圏内でいいますと、島根県の場合、職員5,000人ですが、行政評価にかかわる人間は20人です。これは監査委員事務局の20人と一緒です。5,000人の職員のうちの0.8％で監査と評価をやっている。この監査と評価で見つける改善改革事項って、すごくいっぱいあります。ところが、皆さん方の自治体で、監査委員が出してきた指摘事項をまともに反映し、改善改革をやっていこうとする首長が今までどれくらいおられましたか。ローテーションで３年、５年、10年後にやったら、また同じ問題が出てくる。監査は指摘しても、全然言うことを聞いてもらえないというのが、今の監査の限界になってきています。

総務省に、内部統制研究会があります。内部統制は、民間企業では、社長がつくらなければいけないのです。これからは地方自治体でも、首長が内部統制をつくらなければいけない。内部統制というのは不正、誤謬、非効率が起こったら、それを直しましょうという仕組みです。監査委員が指摘しているのに、首長がそれを直さないという行動をすれば、大致命傷です。社長が社長の仕事をしていないということになります。

残された人が働きやすい仕組みづくりというのも大事です。例えば、職員の皆さんの中で、中抜けしている方いませんか。料金を集めに行くといって、家に帰ってご飯食べている人。１人が悪いことをやったら、残りのみんなが迷惑するわけです。そういうことを予防する、これも内部統制の目的です。

申し上げたことはバラバラですが、統一すると、残された自治体職員が働きやすい仕組みを、市民もつくっていくべき、首長もつくっていくべきではないですか。市役所に苦情ばかり言っていたら、市役所職員は嫌気がさします。褒めてあげてください。私が経営

アドバイザーをしている名古屋市では、２階級上の人から２階級下の人にサンキューカードというのを配っています。課長は平の方に、部長は係長以下の人にサンキューカード。普段、係長が部長から褒められることなんかないです。だけど、部長から褒められたら、やる気が出るんですよ。名古屋市役所、１日最低２枚、最低２回、課長は褒めなければいけない、それくらい真剣になって、職員のいいところを見つけていくというのも、世の中の流れです。市民の皆さん、どうか、まじめにやっている職員を褒めてあげていただきたいと思います。

横道　どうもありがとうございます。それでは最後のセッション、これからの自治体、市民に求められていることは何なのかに入りたいと思います。今度は川本さんからお願いします。

川本　市長のマニフェスト紹介で、市民と行政、市民と市民、市民と地域のつながり、いい関係をつくるということが理念に掲げてあると申し上げました。廿日市市では、そういった具体的な取組をやり始めたところですが、それを例に、住民との関係づくりについて、感じるところを述べようと思います。

本市は、今年度から、総合計画の策定をスタートしました。これをきっかけに、合併前の市の地域、市町村単位の地域で、市民自らが地域のあり方、ありたい姿というものを考えようと、地域のまちづくりを考えるワークショップを、廿日市、佐伯、大野、宮島、吉和、この５地域で開催しました。これを本市では、「地域の円卓会議」と言っています。

円卓会議は、地域のさまざまな活動をしている団体の代表の方、あるいは個々人の市民の方が、同じ立場で自由に意見を言えるような場という意味合いです。この円卓会議には、各地域のコミュニティ組織から、福祉や環境、青少年の健全育成、防災、文化など、テーマごとに、地域で活動している市民の皆さんに来ていただき、地域の目指す姿、そのためのプロジェクトといったようなものを考えていただきました。各地域、４回ずつ実施いたしました。

計20回行い、最後に１回、全地域が集まり、合同発表会もやって、延べ960人くらいの市民（その３分の１は職員）が参加をいたしました。毎回、夜、あるいは土日に作業をしました。

平木さんも、宮島地域でファシリテーターとして、皆さんと一緒に議論をいただきましたが、ファシリテーターの役割が非常に大きいというのが今回の実感です。行政職員と地域の人、あるいは地域の人同士が、同じテーブルに座っただけでは、何の話も始まりません。ファシリテーターの声のかけ方という話もありましたが、そういう、場を和ます技術であるとか、人柄といったものが、非常に大きな役割を持っていたように思います。結果、市民の皆さん、職員が一緒に話をし、対話を重ねるうちに、市民の力というものを職員も感じていくようになりました。参加した職員は、市民の可能性、市民の力を確信しておるわけです。そのテーマごとに活動されている皆さんは、石原先生がおっしゃいましたが、すでにその道のプロでいらっしゃるわけで、職員がむしろ勉強させてもらっている状況です。

具体的に申しますと、大野地域では、子供から高齢者まで、安心して住んでよかったと誇れるまちづくりをやっていこうではないかと考えまして、10個のプロジェクトをつくっていただきました。その中の二つ、「かお見知りプロジェクト」と「医者いらずプロジェクト」を紹介します。「かお見知りプロジェクト」は、あいさつ運動から始まって、集会所を活用して、まずは、地域で高齢者の皆さんの顔を知ろう、そうやって、皆さんの状況を聞いたり、訪問したりして、高齢者がどのような生活をしているのかを気にかけていこうというものです。「医者いらずプロジェクト」は、地域の世話役などを選んで、健康づくりのためのチラシを、高齢者などに実際に読んでもらうことや、体操を一緒にしようという声かけを、地域でやっていこうというものです。

今回のワークショップで特徴的なのは、プロジェクトをつくった中で、地域、市民個々人、市役所、それと国、県、これらの役割分担をそのプロジェクトごとに考えていただいたことです。今紹介した二つのプロジェクトでは、一番役割が大きいのは個々の地域と市民でした。市役所、国、県の役割は、非常に小さいという結論になりました。役割が大きいところに大きなシール、役割の小さいところに小さいシールを貼ってもらいましたが、市と県のところにはシールがほとん

ど貼られない。地域と自分たちでやろうという気概を、皆さん持っておられるということに気づいたところです。

これをやる前に、我々、幹部会議で市長、部長と話をしましたが、そんなことをやったら、市役所に要望がたくさん出てきて収拾がつかなくなるぞ、という幹部職員もおられました。けれども、やってみたら、そんなこと全くなかったです。地域のことは地域で考えるのだ、という市民の想いは、職員にとって非常に大きな発見でしたし、市民の力を信じなければいけない、市民には力があるということを感じた取組でした。

行革は、得てして、支出や人員の削減、量の議論になりがちですが、私たちがこういう取組を通じてわかったのは、つながりです。いい関係づくり。今回の取組はそのきっかけみたいなものなので、これをどのように発展させていくかというのが、もっと重要なことだと思います。そのつながりは、放っておいてできるものではなく、平木さんのようなファシリテーターの役割などがあって、やっと関係づくりができてくる。ですから自治体は、いい関係づくりのための中間支援をしていくといったようなことも、大きな役割の一つではないのかと思ったわけです。

まずもって信頼関係です。石原先生からあったような不埒な職員を生まない、そういった取組ももちろん必要ですが、併せて信頼関係をつくり出すことも、これからの自治体には求められるのではないかと思っています。

横道　どうもありがとうございました。では、平木さん、ファシリテーターとしてもご活躍されておられるようですが、よろしくお願いします。

平木　廿日市市宮島地域で、まちづくりのファシリテーターをしましたが、市民と行政職員が場を共有するということは、すばらしいと思いました。住民は不平不満や要求を持ちこむときにしか行政の人には会いません。ところが、ワークショップという場で、市民と行政職員が対等に話し合うことで、自分たちにできることがあるとわかると、行政に要求する前に、みんなでやろうという意識に自ら変わっていくのです。市民の行政職員を見る目も変わりました。石原先生が褒めて育てる話をなさいましたが、市民もそういうところで育つのだと思いました。

住民もお任せ体質を改め、私たち自らが、参画するという意識を持たなければいけないと思います。行政のやり方を変えていくのも市民の力だと思います。行政ではできないことを私たちがやっていく、行政は、私たちができないところをサポートしてくれる、それが本当のパートナーシップだと思います。

行政の職員が土日に出ることについて、なかなか難しいという話がありました。住民に自治意識を求めるのだったら、職員も、地域の一個人として参画する意識が必要なのではないでしょうか。

横道　どうもありがとうございます。それでは、河合さんから、個人的な意見でも結構ですから、自治体に求められる視点について、今までの話を踏まえてお願いいたします。

河合　まず、首長が現状を的確に把握し、危機意識と強い改革意識を持つという、トップマネジメントの強化が必要だと思います。さらに、前例にとらわれない取組をするということが改革には不可欠でしょうし、行革のための新たな知恵を創出するということになりますと、それは首長一人では到底できないわけです。そうなってきますと、職員に、首長の危機意識、改革意識というのを共有してもらわなければならない。庁内に、理解者を増やしていくことが重要だろうと思います。さらに、庁内だけではなく、町の商工団体、観光連盟など主要な団体にも危機意識を共有してもらったほうが望ましいでしょう。

また、行革は、定員を削る、給与を削る、あるいはコストを削減するといったようなことに向きがちです。これは当然ですが、削るばかりの話ではやはりダメでして、公共サービスを向上させる、住民参画を推進するといった前向きな話もあわせて考えないといけないです。例えば、官から民へということで、民間企業が公共サービスを担い、サービス水準が向上するといったことが、市場化テスト、指定管理者制度の中でも考えられています。そういった前向きの話も含めて考えたいです。単に削るということですと、職員のやる気がなくなっていきますし、町全体も活気を失っていく。前向きな話も一緒に考えたいということです。

住民の善意に頼る部分がどうしても出てくるわけですが、住民の善意を生かし、住民活動を公共的活動に展開していく前提として、行政の現状をわかりやすい形で情報公開し、理解していただくことが不可欠だと思います。平木さんからも、役所の説明はわかりにくいし交渉も大変だということがあったわけですが、住民の方々の善意を生かすためには、わかりやすい説明が不可欠ということが言えると思います。

さらに、行政と住民との協働の実践のためには、個々の職員の意識改革も当然重要だと思います。つまり、公共サービスは官の独占物ではないということを、徹底して個々の職員に植えつけることが不可欠だと思います。住民団体やＮＰＯの方々に、行政の下請けを

やらされているのではないかと思われてしまったら、話は台なしになってしまいます。やはり意識改革は重要です。

横道　どうもありがとうございます。最後に石原先生、お願いいたします。

石原　河合室長のお話で、一番印象に残っているのは、住民の方にわかっていただくということです。私、たまたま県の課長とお話をしていまして、耳に残っていることがあります。総合計画とか実施計画、地方財政健全化法に対応するいわゆる対応指針をつくっているのですが、「知事は何をつくれ、これをつくれ、どうしたい、と全然言いません」と。要は、いいものをつくろうとするな、分かりやすいものをつくれと。情報公開とは、まさにここかと思います。行政の皆さんは賢いから、一歩先に行き過ぎている。一歩手前でも、住民にわかりやすい指針をつくるということが重要です。

もう１点。私は、庁内の情報共有が、これから重要な課題になってくると思います。市長が何か説明しにいこうとしますが、１人だけですね。10万都市でしたら、1,000人の職員がいるわけです。1,000人の職員が説明するほうが1,000倍の可能性がある。だけど、職員たちは、データを持っていないわけです。この会場には課長、部長も相当おられますが、皆さんのパソコンをあけたら何が出てきますか。メールだけでしょう。役所の中のさまざまなデータを、部課長が欲しいと思ったデータを、ちょこちょこと検索するようなシステム、ないでしょう。いくら人材育成をしたとしても、いくら優秀な人をとったとしても、データがなければ経営はできない。そこが、これからの地方自治体の大きな課題になるのではないでしょうか。

こんな考え方、できませんか。10年前まではカリスマ性のある改革派知事がいっぱいいました。今はそういう知事はほとんどいなくなりました。１人の人間のリーダーシップで変えていけるほど、市役所も県庁も役場も単純ではないのです。これからは、一人一人の職員が、地道にこつこつやっていかなければいけない時代になってきたと見るべきではないですか。その時代に対応すべきはデータです。データがあれば、杓子定規の縦割り行政も少しは減るのではないか。河合室長が最後におっしゃった情報の問題、自治体職員の皆さん、市民の皆さん、双方に求められている視点として、データをどう共有していくか、ここにこだわることが、非常に重要な時代ではないかと、私は思います。

横道　どうもありがとうございます。せっかくですから、フロアの中に、是非この機会に聞きたい、質問したい、意見を言いたいという方がおられましたら…。

質問者　石原先生がご指摘の、協働パートナーシップの議論の中で、常に議会の話が抜け落ちていると思うのです。石原先生がおっしゃられた北川さんのところでも、定例会を２回にしたりとか、そういう改革をしてますよね。

河合室長にお聞きしたいのです。河合室長の意見を聞いていると、議会というのは、そのほとんどが予算案、条例案を、ただ黙々と粛々と承認し、議決さえしてくれればいいということが望ましいのかという気もするし、行政と住民の間に立って、考える力をもっとつけていってもらったほうがいいのかという気もします。その辺が…。

考える力を持っていくと、それは行政の職員からすれば、思うように物事が進まなかったりして、邪魔になるときもあるのではないかという気もします、極論かもしれませんが。

河合室長と石原先生、よその国の例もご存じでしたら、簡単に教えていただければと思います。

横道　まず、河合さんからお願いします。

河合　自治体の内部統制で指摘されているのは、議会と監査委員の制度です。この二つがうまくワークしていないのでは、という問題意識があって、この部分が今、検討対象になっています。ですから、答えがこれから出るという部分ではあるのですが、ただ、一つ言えるのは、分権が進んでいくとこれからの自治体は、国が決めたことを実施する実施官庁から、自分で何か方針を決める政策官庁にならざるを得ないだろうということである。政策を決めるのは首長のトップマネジメントもあるわけですが、一方で、首長と対等な立場で議会というものがあるわけです。その自治体の自治基本条例であるとか、そういったものも含めて、政策決定について、議会がもうちょっと役割を果たしていくべきではないかと思っております。

横道　では石原先生、お願いします。

石原　例えばイギリス、地方議会は議院内閣制です。市民の代表である議員の代表が市長です。日本は大統領制ですから、市長は皆さんが選ぶ、だから、皆さんが選んだ市長が皆さんとしゃべるのは自然です。イギリスは、市民が選んだ議員が選んだのが市長なので、市長は市民と話をするとき、相当部分、議員を意識する。ですから、日本のように市長が市民とトークするというのは、極めて少ないと思います。

イギリスのパートナーシップは、市役所と議員です、極端に言うと。市役所と議員と地元の商工会、ボーイスカウト、YMCA、そういうのがやるわけですね。一

個人がぽんと入ってくるというのは、議員内閣制のイギリスではほとんどない。

日本的に言うと、やはり議会は頑張ってもらわないといけません。しかし、政策立案能力がない、不十分、いや、もうちょっと力をつけてほしい。

三重県は行政評価で先行しましたが、今度は、議会が行政評価をやるといっています。自分たちが政策立案をして、行政評価をやっていこうとする試みがすでに始まっています。

議会というのは日本の場合、ものすごく高い位置におかれていると思います。しかし、それに見合う政策形成能力をこれから身につけていただく、特に小規模の自治体はそれが大きな課題なのではないのかと思います。

横道　では、最後に、お１人だけ。

質問者　行革ということで、興味を持ってまいりました。行政改革、財政改革の両方二本立てで走るのが、今の時代の目的ではないかと思っております。財政改革についてあまり言及がなかったようですが…。

まずそっちのほうの意識改革から始めるべきではないですか。県にもお願いとしては、自分の銭でなかったら、いくら使ってもいいのだと思う姿勢が根本にありはしないかと…。

財政改革にどのように本気で突っ込んでいただけるかということを、現場を預かっている方々に問いたいと思います。

横道　わかりました。それでは、河合さん、川本さん、お２人にお答えを簡単にお願いします。まず河合さんから。

河合　おっしゃられたとおり、財政面については、夕張のようなことがありましたので、徹底して見直していただきたいと思います。

横道　川本さんどうぞ。

川本　甘日市市では財政改革に本気で取り組んでおりますし、中期財政運営方針をつくりまして、平成23年度を目標に収支の均衡を図るため、職員の定員削減、時間外手当の削減、あるいは公共事業の見直しといったことは、骨身を削るような努力をしています。その点は、もっとがんばらなければいけないと思いますが、真剣に取り組んでいるということはご理解いただきたいと思います。

横道　ありがとうございます。最後にコーディネーターからまとめと今の質問に一部対応する形で締めさせていただきたいと思います。ご質問は、誠にごもっともです。今日の話は、財政改革をやることを前提とした上で、それで行政が小さくなって、守備範囲が小さくなって、それから先どうなるのだろうという、もう一歩先のところの問題意識を中心としてテーマに掲げ、パネルディスカッションも進めたという形で理解していただければと思います。行政改革、財政改革はやらざるを得ないし、どんどん進んでいくと思います。あわせて「新しい公共空間」、こういうこともやっていかないと、今後サービスの面、地域の活性化という面でも大変なのではないかということです。

私として感じたことを、最後に一言。五木寛之の『人間の関係』がベストセラーになりつつあるのですが、行政改革、財政改革をしていくと同時に、市民のほうも意識改革を含めて変わっていかなければいけない。そこで重要なのは、その「関係」のあり方を大きく変えていかなければいけない、ということではないかと思います。

川本さんがいいことを言われました。いい関係をどうやってつくっていくか、と。これは簡単なことではないわけで、経験不足でもあり、うまくいかないためにお互い不信感も抱くというような、そういうことがまだまだ問題として出てくるかもしれません。しかし、そういう従来の関係とは違った関係をつくっていかなければいけない。そういう時代に入ったのだという感を改めて感じた次第であります。

それでは、これで、パネルディスカッションを終わらせていただきたいと思います。どうも、ご清聴ありがとうございました。