

# 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

**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、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もあります。

現状はどうか、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、それぞれの立場からご発言願いたいと思います。そして、時間がありませんでしたら、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っております。よろしくお願ひします。

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、石原先生からお願ひします。

**石原** 問題意識の若干の追加です。新聞などを見ていると、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。そこで皆さんに聞きたいわけです。**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くかということ、国がチェックするのです。「C P A = 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、改革をします。だけど、C P A 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、C P A から「C A A = 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、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」としてありますが、そ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不足しているのではないのでしょうか。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。先生がおっしゃるように、また我孫子市の話聞いても、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が、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考えています。

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と、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」をつくるのが、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をやっています。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、できるだけやらせよう、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ね。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もあります。

**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来て、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ところです。税込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み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ね。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ふ。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。最大のリスク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つけようという決まりました。

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もあります。

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、20億を越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となりますが、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んじゃないの、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、と言われていたような気がします。民間に任せただけだったら、民間のやり方、民間の表現というの、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。住民に任せただけだったら、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ばいしています。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、お金も安くしてくれるから。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か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。

システム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か。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つて、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、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で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、感じること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、あるいは個人の方の市民の方が、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、職員と一緒に話し、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





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、よろしくお願ひします。

**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、みんなですら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のでしょうか。

**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。そういった前向きな話も含めて考えたいです。単に削るということだと、職員のやる気がなくなっていくますし、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、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、いいものをつくらうとするな、分かりやすいものをつくれと。情報公開とは、まさにここかと思えます。行政の皆さんは賢いから、一步先に行き過ぎている。一步手前でも、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えます。市長が何か説明しにいかうとしますが、1人だけです。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のでしょうか。

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と。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、ここにこだわるのが、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いますよね。

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この気もします、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



個人がぼんっ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、現場を預かっている方々に聞きたいと思います。

**横道** わかりました。それでは、河合さん、川本さん、お2人にお答えを簡単をお願いします。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** 廿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を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ますと思います。ご質問は、誠にごもつともです。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、うまくいかなかった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、そういう従来と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。



