

# 地方行革をともに考える シンポジウム in 奈良

**開催日時：平成19年11月9日（金）**

**開 場：13：00**

**開 会：13：30**

**終 了：16：30**

**会 場：奈良県文化会館小ホール**

**主 催：総務省**

**後 援：奈良県、奈良県市長会、奈良県町村会、奈良新聞社**

# プログラム

13:00 ..... 【開 場】

13:30 ..... 【開 会】

主催者挨拶：門山 泰明（総務省大臣官房審議官）

開催地挨拶：滝川 伸輔（奈良県副知事）

13:40 ..... 【基調講演】

「新しい公共空間と自治体経営の刷新」

講師：辻 琢也（一橋大学大学院法学研究科教授）

14:20 ..... 【事例発表】

「職場改革実践運動『TAN<sup>5</sup>リンピック』」＜京都府京丹後市＞

藤村 信行（京丹後市企画政策部行財政改革推進課長）

「和歌山県版市場化テスト」＜和歌山県＞

若林 誠治（和歌山県総務部総務管理局行政経営改革室 副室長）

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 辻 琢也（一橋大学大学院法学研究科教授）

音田 昌子（大阪府立文化情報センター所長）

岡井 康徳（奈良県北葛城郡河合町長）

門山 泰明（総務省大臣官房審議官）

コーディネーター 高田 寛文（政策研究大学院大学教授）

16:30 ..... 【閉会】



**門山 泰明**  
総務省大臣官房審議官

皆さん、こんにちは。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ご参加いただきまして、ありがとうございます。

少子高齢化のもと、最近の地方自治体を取り巻く環境は、住民の皆様からの行政への期待がいろいろ高まっていると同時に複雑になってきています。さらに、県も市町村も非常に財政的に厳しい状況の中で、どのように地域の力を結集し、地域としての力をアップしていくかということが課題になっています。

これまで行政が主として提供してきた公共サービスについても、例えば地域の自治会、NPOなど、いろいろな方々に担っていただくため、知恵を出していかなければならない時代になってきたと思います。地方自治体も、地域に新しい公共空間をつくっていくための戦略本部的な役割を意識し、実践していかなければならなくなったと考えているところです。

今回のシンポジウムは、このような地方公共団体を

取り巻く環境を踏まえ、どういう取組をしていったらいいのかを一緒に考えてみようということで全国各地で開催させていただいております。

今年は、地方自治制度の枠組みを定めた地方自治法ができて60年目にあたり、11月20日には60周年の記念式典も催されます。地方自治をもう一度考え直してみようという時期のシンポジウム開催に、大変お忙しい中、辻先生をはじめ出演者の皆様のご協力をいただきますとともに、開催にあたりましては、奈良県庁の皆様方、奈良県市長会、町村会の皆様、奈良新聞の皆様に変にお世話になっているところであり、改めてお礼を申し上げますとともに、本日のシンポジウムが皆様にとりまして有意義なものとなりますよう努めたいと思っております。簡単ではございますが、冒頭のごあいさつとさせていただきます。ありがとうございました。

滝川 伸輔  
奈良県副知事



皆さん、こんにちは。奈良県副知事の滝川でございます。

本日は、総務省の計らいで、「地方行革をともに考えるシンポジウム」を奈良で開催していただくことになりまして、ありがとうございます。また、お忙しい中お集まりをいただきました辻先生をはじめ、パネリスト、事例発表者の皆様方に改めてお礼を申し上げます。また、会場の皆様にも、これからの自治体のあり方について考えるこの会にお越しいただき、ありがとうございます。

県として、一つだけ申し上げておきたいと思います。奈良県の場合は、働いていらっしゃる県民のうちで、県外で働いている方、いわゆる県外就業率が30%を超える全国でも非常に珍しい県であります。ほとんどの県は一桁台ですし、首都圏、近畿圏で十数%ということはあっても、働いている方の3割以上が県外で働いているというのは日本中で奈良県しかありません。

2007年問題という言葉をご記憶だと思います。団塊の世代と言われる方々を中心に、企業にお勤めされ60歳になって退職され、第2の人生に入るという方々が、これから大量に出てくるわけでありまして。大阪や京都で厳しい経済競争を勝ち抜いてこられた方々が地域社会に帰って来られ、そこで初めて、真剣に、自分のお住まいになっている市町村、奈良県の現状や行政を目の当たりにするだろうと思います。

この方々は仕事を通じて培ってきた高い能力や、知識、経験、人脈をお持ちです。この方々の判断水準からして、どうも奈良県や奈良県内の市町村の行政は頼りないぞ、非常に困ったことになっているぞと思われるのは我々としても非常に困るわけでありまして。しかし、もう時計の針を逆に戻せません。現状をこれからどうしていくかというところが行政に問われています。

団塊世代の方々が持ついろいろなノウハウ、経験、能力を、今後の地域づくりの中で生かしていけるかどうかによって、奈良県内のいろいろな地域が、今後まだまだ発展していけるのか、それとも、何となく元気がなくなってしまうのかの分かれ道になると思っています。

奈良県ではこうした観点で、福祉・医療問題、産業行政や観光振興についても、こういう方々を取り入れるため、市町村と協力し、何をするかということを考えています。皆様方も、こうした問題意識を県が強く持っているということを意識していただきまして本日のシンポジウムを聞いていただくと、視野が開けてくるのではないかと考えています。

このシンポジウムを最後まで熱心にお聞きいただき、皆様それぞれの地域や職場にお帰りになって、よりよい地域づくり、あるいは職場づくりをしていただく際の参考になれば非常にありがたいと思っております。

## 「新しい公共空間と自治体経営の刷新」



辻 琢也

一橋大学大学院法学研究科教授

### 講師略歴

東京大学大学院博士課程修了。専門分野は、行政学、地方自治論。著書は『地方分権推進と自治体職員』（共著）、『分権の自治とデザイン』（共著）ほか。総務省「地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会」委員、神奈川県「広域自治制度研究会」座長、川崎市「行財政改革委員会」委員長等、各種委員会・審議会の委員を務める。

ご紹介にあずかりました一橋大学の辻でございます。行政学が専門で、特に地方自治論を専攻してまいりました。私からは、今回のテーマになっています「新しい公共空間」とは何か、これについて原点に立ち返って説明すると同時に、パネルディスカッションで議論します自治経営の刷新について、大きな方向性を示してみたいと思います。

本日用意したレジュメは三つの構成になっています。その他に二つ大きな図を示しています。まず、二つの図に基づいて新しい公共空間のイメージと今後の自治経営のイメージをつくっていただき、残りの時間で刷新の骨子はどのようなものを説明したいと考えております。

端的に言うと、新しい公共空間というのは、図1の3段目のイメージです。新しいものがあると古いものがあるはずですが、古いものがその上の二つのイメージになります。日本が近代化を始めた明治維新のころ、行政を始めていった時代は、「公共＝行政」というイメージだったと思うのです。江戸時代の時代劇で私たちがよく見るのは、お代官様が出てきますけれど、一般の住民から見ると、お侍さんと接する機会はほとんどなく、せいぜい地主さん、庄屋さんと接するくらいであり、限りなく公共ということを意識せず暮らしていたのではないかと思うのです。

明治の時代になって近代化を進め、軍隊をつくって、近代行政をしていく過程で、公共領域を行政、近代政府が担うという状況がしばらく続きます。しかし、官営工場払い下げ、電力民営化、軌道系交通の民営化などがあり、意外に早い時点で、公共サービスと言われる領域と行政といわれる領域には乖離が出てくることになります。つまり、公共サービスの一部を行政が提供するスタイルができ、少なくとも第二次世界大戦以

前はこういう形でサービスが提供されてきたということです。

しかし、自治体職員から見ると、「公共＝行政」のイメージがずっと強かったのです。なぜか。自治体が住民に対して提供している基本的なサービスは、警察、消防、教育だと思うのです。この三つの分野のサービスは、市町村、県が直接提供し続けてきたということで、「公共＝行政」のイメージが自治体においては非常に強い。しかし、日本全体で見ると、公共サービスの一部を行政が提供するという形で行われてきた。このイメージが以前の公共空間ということになります。こうした流れの中で、求められている新しい公共空間のイメージは、図1の3段目に示したものになります。

この図では、民間部門を大きく二つの領域に分けて書いています。民間活動の中で、企業の利潤追求による活動の領域、これが資本主義国たる日本のベースとなります。もう一つ、今後退職して、別に退職に限らないのですが、地域に帰るとした場合、利潤にこだわらず、私的にいろいろな活動をする領域があります。このように民間には二つの大きな活動領域があります。

これから公共の世界は、若干広がっていくと考えられています。しかし、このコアになる行政は、まず全体として若干縮小します。しかし、大きな勢いでは縮小できない。もっと重要な変化は、この行政の中が三つの領域に分かれてくるということです。ここにいらっしゃる職員の方の多くは、任期に定めのない常勤職員がサービスを提供する部分にいます。新しい公共空間においても、ここの部分が経営の中心であることには変わりはありません。

その一方で、行政の中のサービスでも、今まで以上に企業活動との接点が増えてくると思います。請負で業務をお願いしたり、任期付きで職員を雇用したりと、

民間の利潤追求活動との接点の部分で、行政の側で活動してもらえ領域がある。また、同じ民間活用でも、有償ボランティア、非常勤職員、それから再任用というような形で私的活動との接点の部分で活動してもらえ領域もある。これらも含めて行政全体を維持していくということになっていきます。

これはあくまで行政内部の話です。行政とは別なところで、民間企業にアウトソーシングして公共サービスを提供してもらう領域もあるし、市民・住民団体に自主的に自治的活動をしてもらい、それによって公共サービスを支える領域もある。

この点をもう少し詳しく書いたのが図2になります。行政という囲みの部分がコアの部分です。今までも、民生委員や行政連絡員など、この行政の中で活躍してもらっている人たちがいます。それから、PFIやPPP、公営企業のような形態で、行政内部で企業活動をしてもらっている場合もあります。今後はこれらがさらに増え、NPO、PTA、社会貢献活動やボランティアなどの領域がさらに大きくなり、民間事業者による公共サービスも増えてくる。それから、新しい公共空間と私的活動の接点にあるようなもの、例えば、マンションの管理組合、こういったものは私的活動の領域であると同時に、一方ではある種の公共性を持つ領域にあり、今後これらをどうしていくかが大きな課題になってきています。これら全体として地域を運営していかねばならないのが、新しい公共空間における自治経営、地域経営ではないでしょうか。

では、どういう経営が具体的に求められるのでしょうか。

端的に言うと、なぜ、こうした公共空間になってい

かざるを得なかったのか、なっていったのかについての私なりの答えはレジユメの の部分です。少子高齢社会が大前提にあり、その中で分権が行われてきているということです。では、こういう新しい公共空間の中で、特に自治経営の戦略本部としての自治体に求められることは何かというと、 と になります。一つは、民間を活用していくという点。活用の仕方をマスターしていかなければならない。二つ目に、民間を活用するためには、本部自体に能力がないといけない。この能力をどうやって培っていくかというのが、 になるということです。

少子高齢社会になると、なぜ自治経営が変わらなければならぬか。理由は二つです。

まず、お金がなくなるということです。少子高齢社会になると歳入は伸び悩む。これに対し、歳出は社会保障費に象徴されるように扶助費、義務的経費が増えていく。少々景気がよくなっても、なかなか歳入は増えない。しかし、歳出は確実に増えるということです。皆さんも行革疲れという実感がかなりあるかもしれません。切れども切れども、歳出の伸びは抑えることはできても、意外に減らない。しかも、歳入は遅々として増えない。そうした状況で、潜在的ギャップはむしろ拡大しているのではないかという気すらしているでしょう。

歳入歳出の問題は非常に重要ですが、今の日本人の能力があればそんなに悲観すべきことではないと思っています。解決の方向は、理論的には簡単です。歳入を増やすためにある程度増税し、歳出を抑制するためにある程度サービスを抑制する。理論的に難しくてわからないことではないと思うのです。しかし、政治的

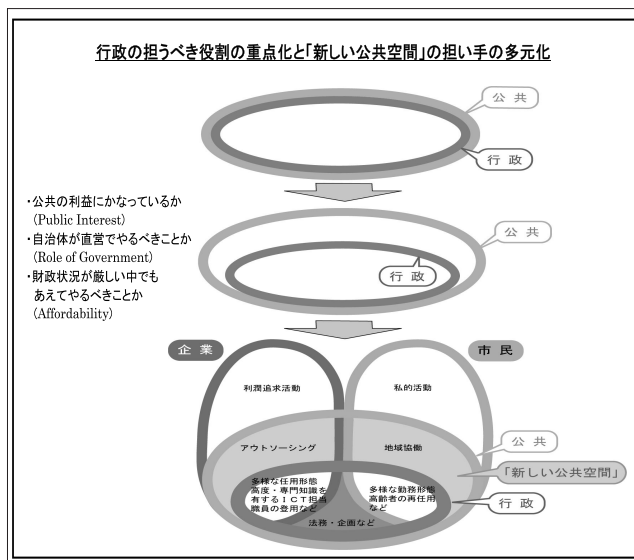


図1

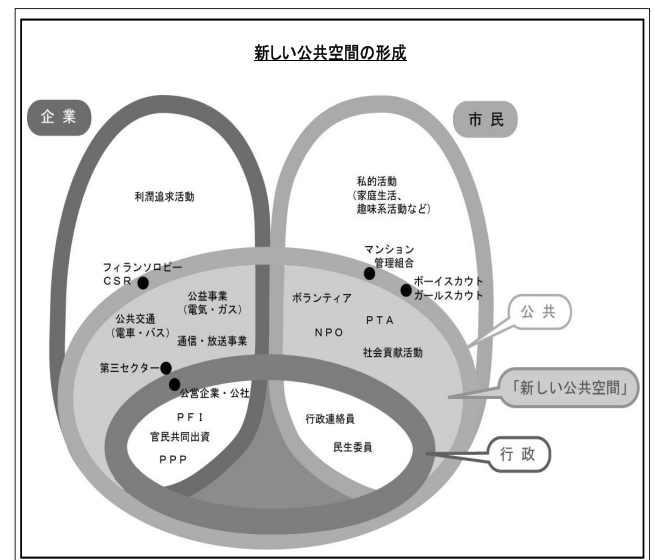


図2

にいつ増税し、どの程度のサービス水準にするかというのは大変難しいですが…。

これに対して、もう一つ、少子高齢社会になって難しいこと、それは住民の求めるサービスです。その内容が変わってきていることです。自治体にとってはこちらの方が非常に重要なことです。

住民の求めるサービスは、基本的に公平で平等なもの、安かろうまずかろうなものを公平に平等に行き渡らせる、行き渡らせるのに少々時間がかかっても構わない、しかし、ベースは公平・平等、こういったサービスが求められていたところでありましたが、これからは基本的に質的に多様なもの、それから、質の高いものを求める流れに変わってきていると思います。

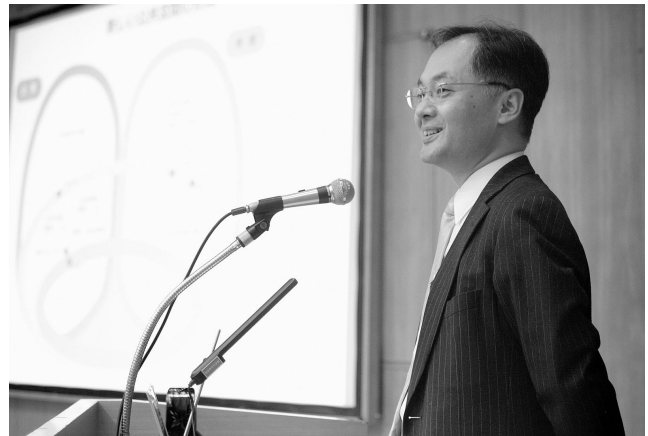
学校給食を象徴的に考えるとわかりやすいです。

終戦直後から昭和20～30年代を経て、学校給食が定着していく中で、おいしさを求めた人はあまりいなかったと思います。私も小学校のころ、学校給食を残すと廊下に立たされる、だから給食は食べなければならぬものでした。行政は実費負担で給食費を集めて、なるべく値段を抑えよう、しかし、お昼ぐらいは所得にかかわらず、子供の栄養も考えて、同じものを教育の一環である学校で食べさせよう。ところが、今は中学校で学校給食をやっているところを見ると、学校によっては残飯の嵐です。そこで、ちゃんと食べてもらうためにランチルームをつくったり、バイキング方式にしたり、地元の野菜を使ったり、さらに手を変え品を変え、サービスをよくしている。それで住民に喜んでもらおうと。

こういうサービスの变化は、やはり少子高齢化と密接に関わっているのです。子だくさんの時代から、子供がいても1人といった少子化時代になった。お金が余っている家庭はないかもしれません。しかし、小銭は持ってあり、子供に接する時間が限られている中で、小銭に物を言わせて、子供にサービスをしようとしているところがあるのかもしれない。

つまり、質の高いものを多様に要求するというのは、悪く言うとある意味ではぜいたくに、わがままになっているのです。しかし、行政サービスは、このわがままにある程度応えて住民満足を高めていくことで初めて進歩するところもあるし、逆に、余りにも応え過ぎると、行政として破綻を来してしまう。こういう時代になってきているのだと思います。

ある程度時間はかかっても、公平にサービスを提供するという点においては、日本の行政は先進国の中でも稀な優秀さを誇ります。行政に携わる皆さんは、公平にサービスを提供するという点では一生懸命



やってきたのです。

これに対して、今いろいろなことが住民から要望されています。金があれば全部それに付き合うのが正しい行政であるかのように錯覚している場合もないとは言えません。質の高いサービスを適度に、多様に提供していくということが、これからの自治経営にとって一番の課題になってくると思います。

質の高いものを多様に提供するためには、行政だけでは機動性を欠くし、コストが高くつく。民間企業、民間団体の活力を活用しないと、トータルに最適なサービスは提供できません。これは、単にお金がないからということではないのです。質の高いサービスを多様に提供していくためには、どうしても社会の中心である企業、市民の皆さんの私的活動と行政との接点をもう一度探り、行政の内外でサービスを構築していかないといけない。質的にどうやってパワーアップしていくかということが、一番問われることだと思います。

地域経済がまだら模様の中、財政状況が非常に厳しい団体がある一方で、都心部の恵まれた地域では財政再建も一段落し、いろいろな上乘せサービスをしているところがあるかもしれません。しかし、それが本当にトータルで見ると、新しい公共空間の中の官と民の役割分担や少子高齢化が継続していくという中で、最適なものなのかどうなのかを考えていかないといけない。このように考えていかなければならない時代になったということです。

この問題を自治体にさらに決定づけたのが地方分権です。2000年4月の地方分権一括法の施行、この中で機関委任事務が廃止され、自治事務及び法定受託事務が創設されたことが決定的に重要だったと思っています。今まで県庁や市役所が提供してきた重要なサービスは、機関委任事務に該当し、本来、国がやるべきものを国に代わってやっていた。国にマニュアルを提供してもらい、補助金を出してもらい、足りない部分は

地方交付税で充当し、国の言うことさえ着実に守っていれば、財源的にも財政的にも十分やっていける。わからないところがあれば、県を介して国に聞けばいい。こうした世界から、これらのサービスは基本的に自治事務になり、県や国からの技術的助言はあるものの、悪い結果が起きてもその責任は一義的に市町村が負っていかなければならないという時代が変わってきた。質の高い多様なサービスを求める住民、県民の要望にどの程度応えていくか、自治体自らが意思決定、判断してやっていかなければならなくなってきた。これが自治経営を刷新していかなければならない今の状況です。

国に言われたことを正確にやるなら、公務員倫理がしっかりしていれば、政策能力はさほど高くなくとも事務は執行できたかもしれません。しかし、30人学級がいいのか、25人か、35人か、40人かがいいのかを教育の効果と将来における負担まで考えてどう判断するか、こういう問題が自治事務として投げかけられているわけですから、自分たちで決定していける能力を持っていかなければならない。それができるかどうか自治経営の刷新の中で問われている本質的な問題です。

対処の方策は、主に二つあります。

一つは、民間を活用できるものについては、民間にお任せしていこうというものです。お任せの判断は難しいですが、市場原理が働くもの、完全競争の状態にあるようなものであれば基本的に民間を使って十分やっていけるのです。この場合、仮に市場原理が有効に活用できるならば、基本的には行政はなくてもいい。関与も少ないほうがいい。ですから民間委託ではなく民営化してしまったり、公共としては廃止してしまったり、このように思い切って見直しをすることが、全体としてパフォーマンスを高めると考えられます。行政が今までやってきた部門、特に自治体がやってきた領域は、市場原理がそのまま適合できるものは意外に少ない。民間企業のほうがよくできるけれど寡占、独占になってしまう。市場原理が働くものは、実はそんなに多くない。でも、象徴的な例はいくつかあります。

例えば、住宅政策です。どこの県や大きな市も、民間の供給が増えていく中で一般宅造からは基本的に撤退し始めています。そうした中で公営住宅を、今後どの程度維持していくかということです。私たちには馴染みのある公営住宅ですが、世界で見ると、公営住宅を持っているのは決して普通ではないのです。日本のように戦争で焼け出されて、著しく住宅ストックが欠如したことのある国が、貧困問題、スラム問題が深刻

なところ以外は公営住宅を持っていない。民間も含めて、世帯数を上回る住宅ストックがある現在、社会保障制度と相互に考えると、どれだけ住宅を維持し続けるかというのが重要な課題です。公営住宅は一般財源化も行われつつありますので、市町村、県としても、大きな選択のポイントになります。

生涯学習の領域も昔と違って、今はほとんどのことが民間団体、民間企業でも提供できるようになっています。これを地方都市で行政が一生懸命やったりすると、逆に、経済学用語で言う「クラウディングアウト」現象が起き、民間が活動しづらくなるという状況が生じる。

一番の問題は、民間でもできる、民間の方がよくできるかもしれない、しかし独占、寡占になってしまうサービス領域です。昔は公共がやっていたから、民間企業はなかなか育っていなかった。公務員の給与体系を考えると、若いうちは良質なサービスを安く提供できるので人手不足の中では公共がやったほうが効果的な場合があった。しかし、今では独占、寡占のものも、基本的に民間企業に提供してもらったほうがいい。それは、行政コストが高くなってきているということもありますが、それ以上に質の高いサービスを多様に求める住民ニーズがあるからです。

ただし、市場原理が働かないので、行政は丸投げでは困るのです。民間企業によるサービスの価格と品質が的確であるかどうかを監視したり、指導したりする役目が必要になります。この役目を十分果たせるかどうかは、なかなか大変です。場合によっては、民間企業の方が優れている場合が多いからです。いかに監視、指導していくか。その能力がうまく発揮できないと全体としてのパフォーマンスは維持できません。

例えば、ITサービスに対して、どれだけ適正な価格で、維持管理も含めてやれるかということを見ると、自分たちの市役所、役場の新しい公共空間における政策能力が象徴的にあらわれてくるのではないかと思います。

民間企業から見ると、取れる価格が最適価格となります。場合によっては公共がある程度、力を持ち続け、いざとなったら民間企業に取って代わってサービスを提供できる能力がないと、真の意味で効果的、効率的な公共空間は形成されないとも考えられます。ここが難しいところです。自分たちのわからないことを民間企業にやってもらうという姿勢だと、カモられてしまうかもしれない。業務を外に出すか出さないかといった内向きの労使協議ばかりに時間をかけて、肝心の民間活用の部分を十分に検討できないで民間委託を進め





ているとすれば、それは大変残念なことです。

民間企業を活用するためのポイントは、自分たちがどのくらい仕事ができるかということです。相対の中で市場原理が働きませんので、民間企業を働かせるためにも、このことは重要であり、この良し悪しが民間企業の活動に大きく反映されてきます。新しい公共空間では、行政のパフォーマンスが今まで以上に高く求められています。

そうした中で、今、総人件費の抑制ということが言われています。義務的経費がどんどん増えてくる中、少しでもサービスを増やすには、人件費は削ってほしい、これは住民の切なる願いで、多分、今後も変わらないでしょう。総人件費を節約するためには、方法は二つしかない。給料を下げるか、職員を減らすかです。どちらが正解かという、私は、人を減らす方だと思えます。仕事自体が自治事務となり、難しくなってきた、働いている個人は今まで以上に厳しい仕事を、厳しい勤務条件の中で求められているからです。本来は給与も増やしたいところですが、少しでも今の状況を維持するために少数にしていく。同時に、精鋭にして

いくということが必要です。

それ以上に、改めて新しい地域づくりが求められている中で、どうやったらプラスの地域づくりができるのかについても考えなくてはならない。単に縮小するだけではなく、頭を使って企画のできる人材が求められているということです。少数にすると自動的に精鋭になると言った人もいましたが、実態はなかなか難しい。少数の人たちに、どうやったら能力以上のものを引きだしてもらえるのか、能力に見合った成果を上げていってもらえるのかを検討しなければならない。勤務条件が厳しい中、結果的に仕事が難しくなり、仕事ができる人にますます仕事が集まり、比較的のんびりやっている人は、自分はやっているつもりでも、相変わらず端から見るとのんびりやっている状況にもなっているかもしれない。

私は、ある程度、業績に見合った人事考課を的確に入れて、今まで以上に仕事をしている人と仕事をしていない人に差をつけていく、例えば、勤勉手当、査定昇給の違いにあらわれて、働いたら働いた分、それに見合った給与を手にするようにしていく必要があるのではないかと思う。少数にして精鋭の職場体制をつくっていくためにはそうした勤務評定を充実することが重要です。精鋭の人たちがしっかりしないと、民間の人たちは活動してくれない。新しい公共空間自体が広がっていくなか、そのコアとなる行政の人たちは、より一層重い任務を背負っていかなければならない、これが今の自治経営の刷新の現状ではないかと思えます。

以上で基調講演を終わります。ご清聴いただきありがとうございました。

**新しい公共空間と自治体経営の刷新**

一橋大学大学院法学研究科 辻 琢也

- I. 分権改革と少子高齢社会
- II. 民間活用時代の公共部門
- III. 組織革新と人材育成管理

**I. 分権改革と少子高齢社会**

**(1-1) 地方分権一括法 (2000.4 施行) / 第四次分権勧告 (1997.12)**

\* 最大の目玉 / 機関委任事務 (都道府県事務の 70-80% / 市町村事務の 30-40%) の廃止と自治事務・法定受託事務 (機関委任事務の 45%) の発足

国・県からの事前指導や補助制度はこれまでと大きく変わらないが、機関委任事務の廃止によって自治体職員は、行政訴訟への対応を含めて結果責任を厳しく問われる。このため、仕事を指導通り正確に早く処理する能力ばかりではなく、施策実施に責任を持って創意工夫できる人材が必要となった。

(1-1-1) 少数にとどまった事務自体の廃止 → 分権改革後の自治体にとって最大の課題

(1-1-2) 法定受託事務

← 実際上の基準は予算の多寡?

\* 法律又はこれに基づく政令により都道府県、市町村又は特別区が処理することとされる事務のうち、国が本来果たすべき役割に係るものであって、国においてその適正な処理を特に確保する必要があるものとして法律又はこれに基づく政令に特に定めるもの

\* 条例制定権・規則制定ともに「法令に反しない限り」可能

→ 問われる法定受託事務に関する自治体の結果責任と上乗せ・横だし条例の是非

(1-1-3) 国の関与等の「抜本的な」見直し

\* 包括的指揮監督権 (現行地方自治法 150 条 / 151 条) の廃止

\* 法定主義の明文化 (第 245 条の 2) - 法律・政令に基づく関与

\* 基本原則の明文化 (第 245 条の 3) - 必要最小限の関与

\* 関与の整理縮小 (第 245 条の 3) - 基本類型以外の関与制限

\* 手続きルールの創設 (第 246 条 - 第 250 条の 6) - 書面主義・標準処理期間・審査基準

\* 係争処理手続きの創設 (第 250 条の 7 - 第 252 条) - ここまで持ち込まれるのは限界的

ケースか。ただし、行政訴訟一般は拡大傾向で、今まで以上に影響大  
\* 必置規制の見直し

(1-1-4) 地方議会／「サロン」「利益誘導」議会からの脱皮 ← 議会对策も国なみか

\* 分権改革等に伴う条例議決案件の増加                      \* 首長多選の見直しムード  
\* 情報公開の対象化    \* 住民負担増加型施策の増加

→ 地方議会活性化の必要性

→ 地方議会活性化の必要性：2006 年度改正

- 専門的知見の活用（自治法第 100 条の 2）
- 臨時会の招集請求権（自治法第 101 条第 2 項）
- 常任委員会への所属制限廃止（自治法第 109 条第 2 項）
- 常任委員会・議会運営委員会・特別委員会の議案提出権（自治法第 109 条第 7 項他）
- 専決処分要件の明確化（自治法第 179 条第 1 項）

← 以前から「議員の議案提出要件」「議員の修正動議の発議要件」等について改正

\* 気になる特別職退職金廃止の動き

(1-1-5) 自治事務化の顛末

\* 「機関委任事務」と「法定受託事務」／「事前協議の厳しい自治事務」と「法定受託事務」の実態的な違いとは何か？ ← ○ 最終責任 × 国の関与 × 税財源

\* 機関委任事務と同様に自治事務・法定受託事務をこなしている自治体職員が大半

→ 民間事業者等に対して、自治事務における「結果責任」を自治体職員が担いきれるか

→ 機関委任事務の廃止は、最終的に国・県における無責任指導を生む危険もあり

← 環境政策／一般廃棄物と産業廃棄物

+

(1-2) 「社会増減」時代から、絶対的な「自然減少」時代へ

(1-2-1) 2005 年からの「人口減少・自然減少」時代に突入。いまだに「人口横ばい・微減」感覚に基づき、「社会増減対策」を検討している自治体が大半 → すでに過疎団体においても「社会減少」は相当程度縮小。圧倒的な「自然減少」が進行中

× 「社会増加」を目的とする従来の「過疎」対策（過疎辺地振興計画）

× 「自然増加」を前提とする従来の「都市」対策（公共公益施設計画）

(1-2-2) 同一自治体における複数人口推計の併存 ← 各省庁・局・課単位のマスタープラン要請

／「情報公開」と「住民参画」の時代において、マスタープランの乱発は限界

／「基本構想・総合計画・実施計画・予算」と「市町村マスタープラン・整備開発及び保全の方針」との整合性が課題 ← いずれも人口減少は基本的に想定していない

(1-2-3)公平を原則とする量的調整から多様を原則とする質的充足へ

／「欠食児童の解消」時代から「バイキング方式のランチ」時代へ

／「無医村解消・早期健診」時代から「保険契約・高額医療」時代へ

→「専業主婦を中心とする家族が子育て・介護を担う」時代から、「働いて小金を持つ夫婦の子供と親の面倒を自治体が支援する」時代へ ←国と地方の行政課題の微妙なズレ

↑ ↓

(1-3)自治体職員の減少と高齢化 : サービス供給主体の硬直化・複雑化

(1-3-1)職員・昇任年齢の高齢化と中間管理職の増加

／職員の高齢化－職員年齢構成の大きな歪み（50代職員を中心に団塊の世代とそれに続く世代が7～8年の間に定年退職）←職員定数の削減や2001年度から施行された「再任用制度」が、新規採用職員を減少させる。

\*女性の職場進出－地方公務員の一般行政職に占める女性の割合は30%を超える水準  
管理監督職に占める女性割合も増加の見通し。

(1-3-2)集中改革プラン等における厳しい定員削減（5年間で10%程度が標準か）←分権改革の置き土産  
／「時間外勤務の縮減」よりも「定員削減」が費用合理的か

(1-3-3)増大する「定形型事務」（実施内容の充実よりも正確さ・迅速さが求められる傾向）と「とりまとめ業務」（実態を知らない担当課長・補佐・係長）→ハードな勤務の増加。ただし、内部管理業務の増加が大半。民間委託の増加とともに現場知らずの職員が増加。

## II. 民間活用時代の公共部門 / 高齢化・人口減少が進む分権型社会における自治経営

(2-1) 市場原理が的確に働く領域においては、「民間でできるものは民間で」という原則に基づいて、サービス提供を民間部門に委ねる。市場原理が的確に働く場合には、価格機構に基づく資源配分がもっとも効率的である。そうしたなかで、公共部門によるサービス提供や関与、規制等が数多く残存していることは、かえって民間部門の効率的な市場活動を歪める危険すらある。「技術・人材・資金等の不足から力をもった民間企業やNPO等が十分に存在せずに、自治体がやらなければサービスを提供できなかった」時代とは、現在は隔世の感がある。市場原理が的確に働く領域においては、受益者負担による付加価値サービスを含めて、公共部門によるサービス提供・規制・関与・補助等は廃止すべき。

(2-2) 市場原理が的確に働かない領域においては、民間部門から提供されているサービスの価格と品質が的確であるかどうかを、公共部門が監視・指導（モニタリング）し、必要な支援をする。市場原理が的確に働かない場合においても、無条件に公共部門が直接サービスを提供するものではない。それは、地方自治法・地方財政法・地方公務員法・地方公

営企業法等による法的規制や計画策定・予算見積り・各種調整等の様々な事務コスト・時間的制約などを考慮すれば、公共部門によるサービス提供は、これらの行政費用の負担や時間的制約への対応を余儀なくされる分だけ非効率的・画一的・硬直的になりがちで、質の高いサービスを多様にかつ効率的に提供するという目的に対して、決して有利な立場にはない。

※ サービス提供が公共部門から民間部門に変わることによって、今まで通りのサービスが提供されるかどうか、不安を感じる住民は少なくない。実際、これまで公共部門が直接サービスを提供してきた領域においては、完全競争の状態が想定されるものはさほど多くない。新規参入コストの高さや様々な参入障壁によって事実上の独占・寡占にあったり、また、競争性の低い契約となっていたり、提供サービスに係る情報を市民が確保することが難しいもの等に関しては、公共部門が単純に民間部門にすべてを委ねることで、行政責任を十分に果たすことはできない。民間部門によって提供されているサービスの価格と品質が的確であるかどうかを必要に応じて十分に監視・指導することを前提に、民間委託を推進したり、必要な財政支援等を講じることが必要である。

※ 今後は、切迫した財政状況のなかで、公社等の出資法人を含めた公共部門のあり方を一斉に見直すと同時に、事務事業の必要性や財政コストを的確に検証・把握し、適切な入札や民間委託・PFI等を実施することが、行政にとって極めて重要な課題である。台頭著しい民間部門と互角にわたりあって、公的部門が的確にサービスのモニタリングを続け、民間委託・PFI・契約管理・企画立案することは、決して容易なことではない。こうした政策能力を高めていくことが、自治体にとって最大の課題である。

(2-3) ただし、市場原理が的確に働かない領域において、なおかつ、次の5つの条件のいずれかに該当する場合には、公共部門が直接サービスを提供することによって、行政責任を果たすこととする。その5つの場合とは、

- ①法律等で公共部門による実施が義務づけられている場合
- ②民間部門よりも公共部門が効率的にサービスを提供できる場合
- ③公共部門がサービスの価格や品質を的確に契約管理できない場合
- ④サービス提供の一部を公共部門が担うことで、市場をより競争的にできる場合
- ⑤サービス提供の一部を公共部門が担うことで、提供されるべきサービスの監視・指導に資する場合、である。

↓

なお、これら5つの場合のいずれかに該当し、公共部門が直接サービスを提供する場合

においても、より効率的にサービスを提供するために、ア 適正な職員配置、イ 能力・実績に基づく人事給与制度の確立、ウ 市民感覚に合わない特殊勤務手当などの廃止、エ 非常勤職員等の積極的活用、が避けて通れない喫緊の課題となっている。



最終的に直営サービス（左側の領域）をどこまで減少させるべきかについては、直営サービスの基準である「②民間部門と同等もしくは、より効率的にサービス供給できるか」が、大きなポイントになる。公共部門が要している費用と民間部門のそれとを比較しながら、「給与体系を改めたり、非常勤職員等も活用しながら、民間部門なみの効率の良い経営を実践して直営体制をある程度、維持していく」か、もしくは「割高となっている直営事業を段階的に廃止し、効率的な民間委託に全面的に移行すべきか」は、総合的に判断しなければならない。

### Ⅲ. 組織革新と人材育成管理

(3-1)従来までの人事管理(日本的雇用慣行の象徴的存在) → 「長期雇用慣行」「年功序列賃金」「大部屋主義」。

(3-1-1) 長期雇用慣行／職員の中心は任期に定めのない常勤職員であり、「本格的業務(中核的業務)」に従事。分限処分は極めて少ない。中途採用職員は少なくなく、任期付きの非常勤職員は補助的業務に従事。

(3-1-2) 年功序列賃金／現在でも 58～55 才まで昇給。特別昇給の機会も順番に享受し、昇給延伸は極めてまれ。すべての級で昇給カーブがきつい右肩上がりを示し、特殊勤務手当や残業手当も含めれば、年齢が同じであれば、監督職が管理職の給与水準を上回ることもある。行政(二)を使用していない団体もある。

(3-1-3) 大部屋主義／部長以下ヒラの職員まで一所（同じ部屋）について全員が協力して所属組織の仕事を行う。①一所では全員が適宜仕事を分担しつつも、お互いに協力しカバーしあうこと、②課員は仕事振りを縦横に評価しあうが、個々の職員の仕事実績を個別に評定しにくいこと、③他の職員と協調的な人間関係を形成・維持することが、管理職・職員双方にとって大切な配慮事項、④大部屋から大部屋への転居を意味する人事異動によって、政策発案に新味が出ること、⑤組織の適正規模があいまいになりやすく、員数の点で一定の伸縮性を持っていること、⑥管理職によき人柄の持ち主が要請されること、という六点である。



(3-2)自治体の人事管理に変革を迫る 3つの要因 ← 少子高齢化の進む分権型社会

(3-2-1)昇任年次の高齢化と中間管理職の増加／50 歳代後半から 50 歳前後にまで及んで大きな職員層が構成され、管理職及び管理職候補者として滞留。厳しい財政逼迫状況のなかで、退職者不補充や新規職員の採用抑制を進め、さらに部長・課長・係長ポストを縮

減。50才台ではじめて部下持ち管理職・監督職となるのは、もはや珍しくない。

(3-2-2)職員1人あたりの業務が量的に増加すると同時に質的に高度化／国からの事務移譲等にもなあって、自治体職員一人あたりの業務量は増加。これに対して、情報処理技術の導入や業務の民間委託等による合理化を推進。この結果、職員がチームを組んで定型的に処理する直営業務が減少し、個別に契約管理・監視指導・住民対応を行う裁量的業務が増加。さらに、機関委任事務制度の廃止に伴って、それまで定型的に処理することが期待されていた事務が、自治事務及び法定受託事務となって、自治体の条例制定権・規則制定権・法解釈権が拡大し、それを担う職員の事務負担は高まった。

(3-2-3)同一に処遇される「仕事ができる」職員と「仕事ができない」職員／「仕事ができない」職員が散見され、組織を維持するために「仕事ができる」職員に、さらに仕事が集まる。しかし、「仕事ができるために、より多くの仕事をこなさなければならない」職員の給与水準や昇任スピードは、「仕事ができないために、ますます仕事をまかせられなくなってきている」同期職員のそれと大差なし。また、定型的な業務と異なって非定型的・裁量的な業務は、業務時間に比例して一定の成果が得られるとは限らない。つきあい残業をしている「仕事をまかせられない」職員と、仕事をこなすために残業せざるをえない「仕事をしている」職員は、時間外勤務手当や勤勉手当に関して一律の処遇。

+

※ 給与構造改革：人事管理改革の促進要因であると同時に前提条件

- 給料表の抜本改正（等級制の簡素化と中高年昇級カーブの抑制）と地域手当制度の導入＝究極の給料フラット化状態の出現と成績率に基づく勤勉手当支給の重要性：皮肉にも、経過措置として現給補償を続ければ、全職員の半数(40歳代後半以後の管理職や一部監督職)が現行給料水準で役人人生の終了を予告される自治体も発生
- 普通昇級と特別昇級の一本化、成績分布率・配分率の見直し、号俸数の細分化、限定的な勤勉手当原資→成績率に基づいて勤勉手当を支給しやすくなる措置

↓

(3-3)これからの人事管理：「スリムな組織体制とやわらかな任用形態」「能力と実績に基づく人事管理」→ ①かつてない大幅な職員削減の必要性、②部局間の大きなアンバランスの存在、③業務形態にかかる自治体の多様性 ④定員モデル・類団比較の限界

(3-3-1) 大部屋主義の変貌／現在においても、物理空間的な意味においては「大部屋主義」が維持されているが、実際には、「管理職（課長級）と監督者（係長級）ないし担当」という二人体制で行われる仕事が増え、大部屋主義を支えていた係長制度が崩壊。

(3-3-2) 民間委託・派遣労働・非常勤職員等、多様な業務形態の活用／常勤職員を中核に据えながら、費用対効果に基づいて様々な業務形態のベストミックスを選択。自治体のアドバンテージは非常勤の活用で、その格好のターゲットは大学・大学院卒の女性。

(3-3-3) 能力と実績に基づく勤務評定／年功的要素を基軸とした人事管理では、分権型社

会において身体を張って困難な仕事に挑む職員が減少し、やがて組織全体は停滞。年功序列的、横並び的な人事管理を越えて、能力、実績をより重視した人事管理への移行が急務。

←年功的要素を基軸とした人事管理の歪みは、国よりも自治体において強い。①国家公務員のキャリア制度に相当するものを自治体は持っていない、②大半の自治体職員が定年退職年次まで勤務し続ける、③自治体には国ほどの有力な天下り先を持っていない。

☆重要なことは、遅くとも30代で部下を持つ監督者（係長級）に昇任し、新規立案に従事できる人材登用を可能にする組織編成を形成・維持すること。国のキャリアは、30才代で本省課長補佐・自治体課長に昇任・出向でき、一部上場民間企業の幹部候補生もやはり30才代で管理職を経験。「業務改善や新規立案の難しさを実体験しながらも、まだそうしてみようという体力と精神力が残っている」30才代までに「自分の能力の限界を自覚できる」裁量的な政策事案を体験し、その後の役人人生につなげていくことが必要。

☆民間と均衡する給与しか支給できない公務員にあっては、今後も長期でやりがいのある仕事を保証できる任期にさだめのない常勤職員（長期雇用職員）が業務の中心。今後は、主査級で生涯を終えることが多くなる高齢職員に対して、65才まで働く一生懸命インセンティブを提供することが肝要。

☆浪人してはじめて地方公務員になることができる新卒学生が増加する一方で、採用後、職場や仕事に対する不満から早期に退職したり、やる気を喪失する若手職員が増加。また、給与構造改革以前からロースクール、外資系企業、IT企業らに高収入を期待した新卒学生の公務員離れも一部顕在化。公務員にも若手のうちから、ある程度の給与とやりがいのある仕事を提供することが重要。

↓

※課題：自治事務・法定受託事務に関して自ら考え各種資料を作成し、責任をもって判断しなければならないことが増加していること（＝民間委託や民営化もあり定型的業務が減少していること）、また「後ろ向きの仕事」が増加していることから、「成果と努力が報われる人事給与制度を確立することが重要（＝仕事の面白さを引き出すのが日本的経営を支える根幹）。 ↑

※形式的に導入するだけなら簡単だが、年功序列型人事・給与を満喫してきた職員にとって、たとえ優秀な職員にとっても格差をつけられることに強い抵抗感あり

### (3-4) これからの組織課題 ～少数精鋭の職員体制を目指して

(3-4-1) 少数精鋭の常勤職員体制の確立 ←低下しはじめた公務員人気

- ① 10年間を見据えた採用人事（退職不補充と定期採用）
- ② 目標管理型人事考課や昇任前研修制度の運用
- ③ 能力と実績に応じた査定昇給・勤勉手当・残業手当の支給

(3-4-2) 支所・出張所機能の見直し ～新たな「集中と分散」



- ①民間委託やIT化の進展に伴って低下する役所の窓口対応機能
- ②合併経過措置として緊急避難的に過大に配置された事務・職員
- ③効果的な住民協働・課題解決に力点を置いた事務・職員体制

(3-4-3)民間団体や非常勤職員・(有償)ボランティア等の有効活用

- ①「何を民間委託するか」(労使交渉)よりも「どう民間委託するか」が重要
- ②増加する契約管理業務:大規模団体ほど力を入れる民間企業
- ③弱体化する自治会はじめ、独占的・寡占的・保守的な民間団体の利活用策

参考文献

- \* 辻塚也他著「自治体行政学研究／変革期の自治体人事・組織政策」／2001年／『地方財務』2001年1,2,4月号／ぎょうせい
- \* 辻塚也「公共サービスの多様な提供形態とスリムでやわらかな執行体制」自治研修協会編『月刊・自治フォーラム』2004年10月号)
- \* 辻塚也・中川太介著「職員大量離職期の政策運営と体制整備」／全国市町村国際文化研修所『国際文化研修』(2006年春／Vol.51)
- \* 辻塚也「超高齢・分権型社会における自治体の組織体制と人事管理」／市町村職員中央研修所『アカデミア』(2006／Vol.75)
- \* 辻塚也「行財政改革の理論と課題～川崎市『行財政改革プラン』にみるこれからの『自治経営』」『地方自治』2002年12月号(661号)・ぎょうせい
- \* 辻塚也「少子高齢社会における地域づくりと市町村経営」／2003年／大森・卯月・北沢・小田切・辻『まちづくり読本～自治再発見』／ぎょうせい

# 事例発表

## 「職場改革実践運動『TAN<sup>5</sup>リンピック』」 < 京丹後市 >




**藤村 信行**  
 京丹後市企画政策部行財政改革推進課長

京丹後市行財政改革推進課の藤村と申します。どうぞよろしくお願いたします。職場改革実践運動「TAN<sup>5</sup>リンピック」について発表いたします。

はじめに、京丹後市を紹介させていただきます。京丹後市は、京都府北西部の端にあり、日本海に面し、面積は約500平方キロと広大です。人口は6万3,000人余り（平成19年9月末現在住基人口）、六つの市民局（支所）や二つの市立病院がある関係で、職員数は1,163人と人口の割には多くの人数になっています。


自治体の業務改善運動は、これまで全国各地で多くの自治体に取り組んでいます。その先駆けは、2000年に始まった福岡市のDNA運動「DNAどんたく」だと伺っています。近畿では2003年から、兵庫県尼崎市の「YAAるぞ運動」、大阪府摂津市の「ATOMS運動」が始まっています。当市の「TAN<sup>5</sup>リンピック」は、先進自治体の取組内容をまねさせていただき始めました。特に尼崎市の方からは直接、手取り足取りのご指導をいただいています。本来であれば尼崎市




**職場改革実践運動  
TAN<sup>5</sup>リンピック**

京丹後市企画政策部  
行財政改革推進課

1




**京丹後市の紹介**



人口 63,301人  
 (9月末住基)  
 面積 501.84km<sup>2</sup>  
 職員数 1,163人

2




**自治体の業務改善運動**

全国では・・・  
 福岡市 DNA運動「DNAどんたく」2000年

近畿では・・・  
 尼崎市 YAAるぞ運動「YAAるぞカップ」2003年  
 摂津市 ATOMS運動「ATOMS運動報告会」2003年  
 ・  
 ・  
 京丹後市 職場改革実践運動「TAN<sup>5</sup>リンピック」2005年

3



**TAN<sup>5</sup>リンピック**

**TAN<sup>5</sup>リンピックとは**  
 TAN<sup>5</sup>リンピックは、京丹後市行政に関わるすべての業務を対象に、改革・改善の提案・実践を全庁的に行う取組みです。

**理念**  
 TAN<sup>5</sup>リンピックの理念は、京丹後市に勤務するすべての職員の自主的・主体的な取組みを奨励し、個々の職員の力を結集して、全庁的な取組みとして業務改革・改善を行い、本市の行財政改革を力強く推進することにあります。

**目的**  
 TAN<sup>5</sup>リンピックの目的は、この取組みを通じて、職場環境や業務プロセスの改善による職員の満足度を高め、市組織の風土を成熟化し、市民への価値を提供し続ける組織に変革していくことにあります。

**実施内容**  
 各職場ごとに、業務の改革・改善を自主的に取組み、これらの活動内容と成果を庁内で発表し、優秀な取組みについて表彰を行うもの。

4

にご発表いただくのが筋かと思いますが、「小規模であり、合併も経験している団体の取組を」というお話がありましたので、大変おこがましいことですが当市の取組を発表させていただきます。

「TAN<sup>5</sup>リンピック」とは、市の行政がかかわるすべての業務を対象に、改革改善の提案・実践を全庁的に行っていこうとする取組です。「TAN<sup>5</sup>リンピック」の理念は、市職員の自主的・主体的な取組を奨励し、個々の職員の力を結集して、全庁的な取組として業務改善・改革を行うことで、本市の行財政改革を強く推進していくことにあります。また、この取組を通じて、職場環境や業務プロセスを改善し、職員の満足度を高め、市組織の風土を成熟化し、市民への価値を提供し続ける組織に改革していくということを目的としています。この取組を行う背景には、市町村合併がありました。自治体業務は、基本的にはどこの町でも同じようなことを行っているわけですが、それぞれの町のやり方があり、職員の意識も微妙にずれている部分があります。そこで、職場で一緒になって業務改善に取り組むことで京丹后市としての仕事のやり方というものを作っていくきっかけになるのではないかと、そして職員同士がより一体感を持って日々の仕事に取り組むことができるのではないかと期待もありま


した。

実施内容ですが、職場ごとに業務の改革改善を自主的に取り組み、活動の成果を発表の場において発表し、優秀な取組について表彰を行うというものでございます。

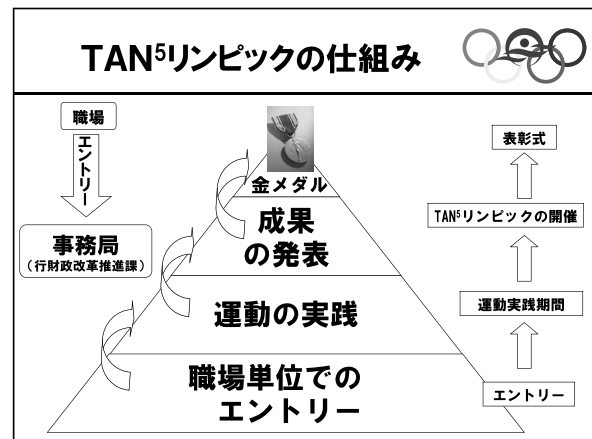
この「TAN<sup>5</sup>リンピック」の「TAN<sup>5</sup>」という文字の意味・意義は、地名の丹後にこじつけて作っています。まずTは「Think」で、考えよう。Aは「Act」、行動しよう。Nは「Network」、連携しよう。そして、5は、「Grow」のGrowで、成長発展しよう。数字の5を右肩に階乗の形にしてつけておりますのは、どんどん大きく成長して広がっていくことをイメージしています。

「TAN<sup>5</sup>リンピック」では、まず、課を基本として職場単位でエントリーを行います。場合によってはいくつかの課が集まった単位でもOKとしています。市役所以外の職場、例えば、保育所、消防署などでは、所属所単位でのエントリーも受け付けています。


エントリーの際に、「自分たちの職場では今回このようなことに取り組めます」といった取組内容を出してもらいます。エントリーの場を設けることは、改めて自らの業務を点検し、改革改善しなければならない課題を見つけ出すという気づきの場にする意味で重要

TAN <sup>5</sup> リンピックの意味・意義 	
T(Think)	考えよう
A(Act)	行動しよう
N(Network)	連携しよう
5(GrOw)	成長・発展しよう


5



6

成果の発表(プレゼンテーション) 
<ul style="list-style-type: none"> <li>活動の苦労や努力を、幹部・上司・同僚が「認めて」「褒めて」「励ましあう」場とする</li> <li>優れた取組を発表し、伝える、情報共有の場とする</li> <li>実際に行動した人の話を直接聞くことにより、書面では伝えきれない思いなどを含めた質の高いコミュニケーションを図る場とする</li> <li>いい取組をマネする</li> </ul>

7

表 彰 	
○プレゼン部門	
最優秀賞	1チーム 金メダル
優秀賞	2チーム 銀メダル
審査委員特別賞	2チーム 銅メダル
○書面部門(報告書掲示)	
報告書大賞	

8

なことと考えています。エントリーの期間は、1カ月程度としています。

次に、エントリーした改善内容について、1カ月から2カ月の期間を使って実施することとしています。そして、それを発表会において発表し、審査をして、オリンピックを模した表彰式で金メダル銀メダル等を授与するという仕組みです。

成果の発表の場を持つ意義は4点あると考えています。

まず1点目は、活動の苦労や努力を幹部、上司、同僚が認めて、褒めて、励まし合う場であるということです。どれだけ素晴らしい改革改善を行っても、だれも知らない、認めてくれないのでは、職員のモチベーションが上がりません。人に認められ、褒めてもらえるというのは、このような取組を行う上で欠くことのできない要素ではないかと思えます。

2点目は、すぐれた取組を発表し伝える情報共有の場であるということです。いい取組は自分たちのものだけとせず、積極的に職員全体に知らせて広めていくことが大事ではないかと考えています。

3点目は、実際に行動した人の話を直接聞くことによって、書面では伝えきれない「思い」などを含めた質の高いコミュニケーションを図る場であるというこ


とです。実際に取り組んだ人の口から直接、苦労話や失敗談を聞くのが一番印象に残り、自分たちのものとして感じられるということで、プレゼンの場合は重要と考えています。

4点目として、いい取組のまねをするということです。いい取組はどんどんまねをして、多少節操がないと言われても、どん欲にまねをして取り組むことが、結果的には自分たちにもそして住民の皆様にとっても良かったということになるのではと思います。「TAN<sup>5</sup>リンピック」自体の取組も、他市町村の先進事例を、多少アレンジしていますが大いにまねをさせていただいて始めたものです。


表彰部門は、2部門に分かれています。

メインになるプレゼン部門は、パワーポイントを使った舞台発表です。最優秀賞、優秀賞、審査員特別賞を設け、それぞれ金、銀、銅メダルを授与します。書面部門は、プレゼン会場にパネルを用意し、壁新聞のような形にまとめて、それぞれの取組を発表してもらうものです。これには「報告書大賞」という名前をつけました。


審査方法ですが、プレゼン発表は4人の審査員が採点して決定します。審査員には、一昨年の時点ですが、市の助役、収入役、教育長、企画政策部長を充てまし

<b>審 査</b>	
<p><b>○審査方法</b>  <b>プレゼン発表</b>          審査委員4名(助役、収入役、教育長、企画政策部長)の4名が採点し決定</p> <p><b>報告書大賞</b>          発表会の来場者の投票により決定</p>	

9

<b>審査の視点</b>	
<p>①テーマの設定</p> <p>②課題達成・問題解決へのアプローチ</p> <p>③取組みの成果・効果</p> <p>④今後の課題認識</p> <p>⑤プレゼンテーションと遊び心</p>	

10

<b>TAN<sup>5</sup>リンピック2005について</b>	
<p><b>○19グループ参加</b>  <b>プレゼン発表 5チーム</b></p> <p>①あいさつ運動の展開 <span style="float: right;">丹波保育所</span></p> <p>②広域化した農業委員会事務の改善 <span style="float: right;">農業委員会事務局</span></p> <p>③登所降所時の交通混雑の緩和 <span style="float: right;">浅茂川保育所</span></p> <p>④緊急出動時のスムーズ化 <span style="float: right;">峰山消防署竹野川分遣所</span></p> <p>⑤ブルトップ収集が育んだ心と人とのつながり <span style="float: right;">河辺保育所</span></p>	

11

<b>書面発表 14チーム</b>	
①昼休み・離席時にはディスプレイ電源のOFFを	情報システム課
②「残業」時間の軽減と課内協力体制の構築	財産管理課
③医療保険制度の市民への周知	医療保険課
④庁舎の美化と来庁者へのおもてなし	大宮市民局地域総務課
⑤園児と地域との「和」	和田野保育所
⑥園児の健やかな成長を	黒部保育所
⑦園児の健康と成長	こうりゅう保育所
⑧徹底確認で信頼を	監査委員事務局
⑨3S運動の推進と机上の整理整頓	消防本部総務課
⑩親切・丁寧・開かれた消防署を目指して	峰山消防署消防課
⑪電話のスムーズな取次ぎ	峰山消防署指令室
⑫親切な接遇	峰山消防署予防課
⑬火災予防の啓発・推進	峰山消防署網野分署
⑭情報の共有化	峰山消防署久美浜分署

12



た。書面部門は、発表会場に投票用紙を置き、来場者に投票してもらい大賞1チームを決定いたします。

プレゼン発表の審査の視点は5点であります。

取り組むべき課題をしっかりと把握し、的確な目標が設定されているかというテーマ設定。その課題を達成し、また、問題を解決するための筋道がしっかりと定められているかどうかという達成・解決へのアプローチ方法。その取組の結果、事務効率や住民サービスの向上といった成果・効果が得られたかどうかという点。また、取組への評価を行い、今後の課題がしっかりと認識できているかという点。最後に、プレゼンテーションがうまくできたか、発表に遊び心、余裕の

ようなものが感じられたかどうかの5点です。

それでは、初回開催「TAN<sup>5</sup>オリンピック2005」の内容を紹介します。

初回は19グループの参加がございました。そのうち、プレゼン発表は5チーム。保育所3カ所、農業委員会事務局と消防署支所が発表を行いました。発表当日に、会場ロビーにパネル展示した書面発表には14チームが参加、おのおの人目を引くように工夫をしながら展示を行いました。また、発表に際してはそれぞれ趣向を凝らしたチーム名をつけています。

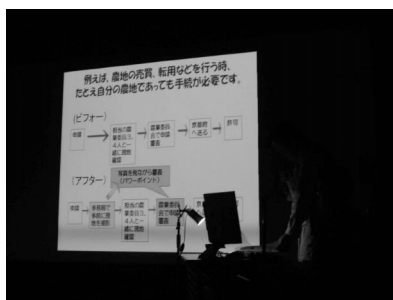
これは(資料13)金メダルをとりました農業委員会事務局の発表の様子です。合併によって広域化した市域の中で、農地法による転用申請の案件説明にデジカメ写真やプレゼンソフトを活用することにより、審査を効率的・効果的に行うという取組内容でした。

これは(資料14)書面発表の様子です。プレゼン発表の前後の時間、休憩時間等を利用して来場者が審査をして投票を行います。

これは(資料15)受賞チームの記念撮影です。表彰状とともにオリンピックを模したメダルを胸にかけてもらっています。

次は、昨年実施の「TAN<sup>5</sup>オリンピック2006」です。初回の取組の反省点が2点ありました。1点目は、

## プレゼン発表



13

## 書面発表



14

## 受賞



15

## TAN<sup>5</sup>オリンピック2006について



### TAN<sup>5</sup>オリンピック2005の反省

- ・市役所内の職場の参加が少ない
- ・プレゼンを見られる職員が限られている

### TAN<sup>5</sup>オリンピック2006での改善点

- ・市役所職場への積極的な参加呼びかけ
- ・ホームページでの公表と、職員ポータルからの投票

16

プレゼン・書面部門を合わせた19のエントリーのうち、保育所、消防署など市役所以外の職場が13チームであったのに対し、市役所内職場は6チーム、全体の約3分の1と大変少なかったことです。2点目は、発表会を平日の午後に行った関係で、発表を見られる職員に限られ、取組が職員全体のものになりにくかったということです。

そこで「TAN<sup>5</sup>リンピック2006」では、募集の際に市役所内の職場を回り、どんな小さなことでもいいからと積極的な参加を要請いたしました。また、今回はステージ発表方式をやめ、庁内LANを利用して、ほとんどの職員が見られる職員ポータルシステムの中に発表ページをつくり、それを見た職員に投票してもらって各賞を決定するという形にしました。具体的な手法としては、パワーポイントのスライドを自動的に変わっていく動画の形に編集し、それを見ていただくようにしたものです。さらに、市職員の取組を市民の方々にも知っていただくとう市のホームページでもこの動画を配信し、ご覧になった感想等も寄せていただきました。

参加チームは9チームでした。昨年は取組にかかるのが遅れ、募集が年明けになってしまった結果、多くの参加は得ることができませんでした。市役所職場

は9チーム中7チームとなり、その点では何とか面目を保つことができました。

職員投票の結果、消防署職場の改革改善の取組が最優秀賞を受賞しました。少々長いので、ここではごく簡単な事例ですが、市役所の窓口サービスアップの取組を紹介します。京丹後市のホームページには9チームすべての作品を掲載していますので、興味のある方は、是非そちらをご覧ください。


京丹後市は市域が広いので、合併後も旧町役場を市民局という名称で残し、各種窓口を設置し、市民に身近なサービスを提供しています。これは(資料18~25)、市役所本庁舎に併設の峰山市民局の取組の様子です。

峰山市民局は市の中心部にあり、日々多くの市民の皆様がお越しになります。お客様を長時間待たせることなく、的確に案内するにはどうしたらよいかとまず案内表示板を作りました。これは、すべて職員の手作りです。また、使われずにいた応接セットのソファを利用し、座ってお待ちいただけるようにもしました。日によっては窓口が大変込み合うので、職員が腕章をつけて案内するようにしました。空きスペースを利用したイベント情報などの掲示も始めています。その後、窓口表示を大きく見やすくしてほしいという声をいただきまして、より大きく、色分けなどもしてわかりや

**参加チーム 9チーム**

①ミッション 死角を消せ!	丹後市民局市民福祉課
②弥栄唯一の情報コンビニ「セブンフィフティーン」 弥栄市民局	
③CONTINUATION POWER!!	
~改革・改善への熱き3年間の取り組み~	消防本部竹野川分遣所
④愛編むブルトツプ	
~やさしい気持ちのおすそわけリターンズ~	河辺保育所
⑤地球温暖化対策情報誌「SELF」を発行	環境推進課
⑥「職場での公共交通機関の利用取り組み」について	市民課
⑦お客様のために快適な待合室を	秘書広報広聴課
⑧窓口サービスアップ	峰山市民局
⑨りんりんりん どここの音?	企画政策部3課

17

**事例紹介** 

**窓口サービスアップ**


京丹後市役所峰山市民局

18

TAN<sup>5</sup>リンピックだから実施したという訳ではありませんが、峰山市民局で合併以来、取り組んできたことを述べさせていただきます。

峰山市民局の窓口には、毎日、たくさんのお客さまが訪問されます。峰山庁舎が京丹後市の本庁舎であるということも関係しますが、各種申請等に来られる方だけでなく、本庁に来られた方、視察団の方、業者の方など、様々な方が様々な用事で来られます。窓口の職員は、本来の窓口業務だけでなく、総合案内係の役割も担うこととなり、職員にとって大きな課題となっています。


お客さまを長時間待たせることなく、また、的確にご案内するにはどうしたらいいんだろう。

 ⇒ そうだ。案内表示を作ろう。

19

ということで、取り急ぎ作ったものがこれです。  
(事務費の予算が1円もないので、全て手作りです)

また、一つの係にお客さまが集中してしまうような場合、できるだけ早く待っていただけるよう、応接セットのソファを代用して座っていただける場所を設けました。



20

すく改良を行いました。ちょっとした工夫・改善ですが、このような事例を紹介することで、他の職場の職員が自分たちの職場で改善を進めていくうえでの参考になるのではないかと考えています。

「TAN<sup>5</sup>リンピック」の取組の効果を紹介させていただきます。

1点目は、問題意識の顕在化です。公務員の体質としてよく批判を受けますが、日々の仕事を行う上でややもすると前例踏襲主義に陥ってしまいがちです。こうした取組を行うことで、職員それぞれが改めて自分の仕事を見直し、改革改善に気づくという効果があります。

2点目は、職員のやる気の喚起です。人に褒めてもらうことは大変うれしいものです。発表し表彰される機会をつくることで、改革改善に取り組んでいる事実を人に知ってもらい、褒めてもらうことでより一層、職員の改革改善に向けたやる気を喚起できたと考えています。

3点目は、職場の一体感の醸成です。京丹後市は合併し、いろいろな町の職員が一緒になって働くことになりました。その中で、職員間のある種の戸惑いといったものも生じていました。職場で一緒になって改革改善に取り組むことで職員に一体感が生まれ、職場

の人間関係の構築にも役に立っている部分があると思います。

4点目は、改善情報の共有です。各職場の改革改善の内容を発表を通じて職員全体に知らせることでよい事例をまねる、あるいは改良して自分の職場に応用することで全庁を挙げての改善改革の取組となり、住民サービスの向上にもつながるといった効果があります。

昨年度の取組はホームページでも公開したので、市民の皆様からもご意見、感想がいくつか寄せられました。「テーマが少ない、もっと積極的な参加を」「民間企業のやっていることに比べて、内容がもの足りない」などの厳しいご意見もいただきましたが、市職員に親しみを感じてもらったり、「取組を継続していくように」という励ましもいただいたりしました。

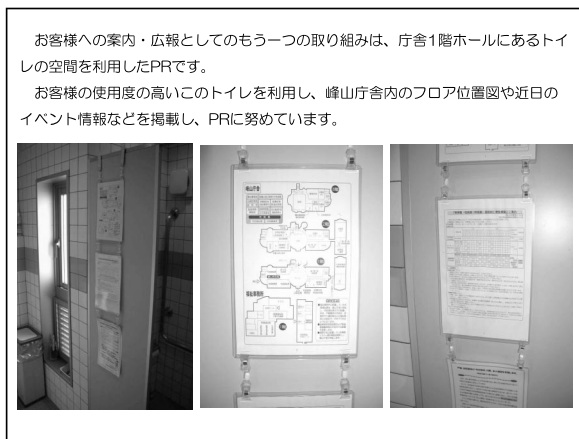
2年間の取組を通じての課題と今後の展開についてお話しします。

課題の一つは、計画的な改善の必要性です。発表会のようにイベント的に行うと、その発表のために取り組むという意識が強くなります。計画を立てて継続して取り組んでいる職場もありますが、どうしてもその場限りのものになってしまうというきらいがあります。

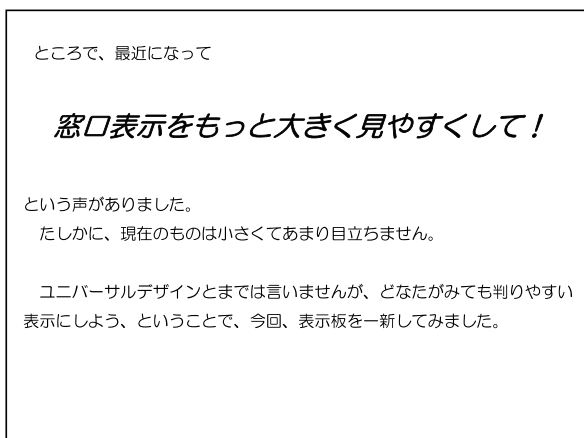
2点目は、職員のモチベーションの継続です。発表



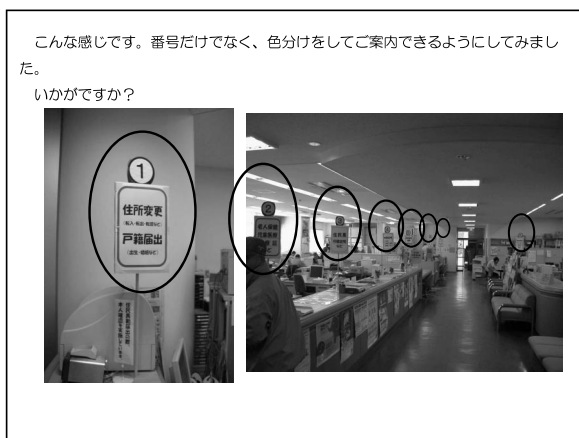
21



22



23



24

までは一生懸命取り組んでも、そのやる気を維持し続けていくことの難しさがあります。取組を一過性のものにせず、継続して取り組めるよう、職員のやる気喚起の方策が必要と考えています。

3点目は、改革改善の全庁への広がりということです。効果の4点目に改善情報の共有を挙げました。いかに情報が共有できても、それが実際に利用されなければ意味がありません。いい取組を全庁へと広げていくことの必要性を感じています。

最後に、3年目になる「TAN<sup>5</sup>リンピック2007」をどのように展開していくかということですが、今年取組ではTAN<sup>5</sup>の「5(Grow)」、つまり成長・発展ということをメインテーマに掲げています。課題に挙げた改革改善の全庁への広がりを目標に、従来の賞とは別に、全庁的に取り組むことを奨励する賞を設け

て、来年度にその取組を他の職場へ広げていくことを考えています。エントリーを一昨日から始めました。多くの職場からエントリーがあるのか、どのような展開になるのかなど、大変不安でもあり楽しみもあります。

うちの師匠である尼崎市さんは、すでにセカンドステージ、新たな展開に入られたと伺っています。今後も先進市町村の情報を参考にしながら進めたいと考えています。


京丹後市は、海あり山あり温泉あり、自然に恵まれたとてもいいところです。寒くなるとカニがおいしくなります。どうか皆様、是非京丹後市へお越しください。それではこれで事例発表を終わります。どうもありがとうございました。

私たちが市民局の仕事は、お客様と直接向き合って行う仕事です。窓口におけるおもてなしを、いかにレベルアップしていくのが、市民局の最重要課題であり永遠のテーマであると思います。

今後も、みなさまのご意見を伺いながら、よりよい市民局づくりをしていきたいと考えています。そのためにも、どんどん素晴らしいアイデアを取り入れていきたいと思っています。


**みなさまのアイデアを募集中です。**  
よろしくをお願いします。

25

**取組みの効果** 

- ①問題意識の顕在化
- ②職員のやる気の喚起
- ③職場の一体感の醸成
- ④改善情報の共有


26

**市民の反応** 

ホームページを見て寄せられた意見・感想

- ・市職員の業務改善運動をインターネットで公開するのは意義深い
- ・忙しい仕事の中で、それなりに素晴らしい内容だった
- ・このような取組みを継続し、より良い京丹後市にしてほしい
- ・テーマが少なすぎる。もっと積極的な参加を希望する
- ・内容にもの足りなさを感じる。民間企業の業務改善運動の方が上
- ・市職員の「姿」が垣間見られ、嬉しかった

27

**課題と今後の展開** 

課題

- ①計画的な改善の必要性
- ②職員のモチベーションの継続
- ③改革・改善の全庁への広がり

TAN<sup>5</sup>リンピック2007に向けて  
テーマ「成長・発展」

28



---

ありがとうございました



## 和歌山県版市場化テスト ＜和歌山県＞



**若林 誠治**  
和歌山県総務部総務管理局  
行政経営改革室副室長

和歌山県行政経営改革室の若林でございます。本日は、和歌山県版市場化テストについてご説明させていただきます。

まず、導入の背景。これは三つございます。

一つは、財政危機。これは「三位一体の改革」の影響でございます。

和歌山県の場合、平成16年度で交付税が286億円減りました。和歌山県の1年間の警察運営に必要な経費、警察官の人件費、パトカーの燃料費、信号機の電気代

など一切含めて294億円です。これに相当する一般財源の額がなくなってしまったということです。その後も「三位一体の改革」は続いているので非常に厳しい状況にあります。

今年はプロ野球で、阪神タイガースが終盤、猛烈に追い上げました。その原動力は何か。相手打線を抑えるJFKです。地方自治体の歳出にもJFKがあるのをご存知ですか。

Jは人件費、Fは生活保護など扶助費と呼ばれるも

和歌山県版市場化テストについて

和歌山県 総務部 行政経営改革室

### 1 導入の背景

- 財政危機
- 住民サービスの質の向上
- 「団塊の世代」の大量退職

### (庁内の反応)

- 民間の受け手がいない
- 民間に任すことができない、信用できない
- 民間に任すと利益本位になる
- 一度任せて、その後民間が撤退したらどうするのか
- 我々(公務員)にどんなメリットがあるのか
- 国は官民競争をやっていないではないか

### ＜公共サービス改革法上の位置づけ＞

	国	自治体
国民に対するサービスの提供その他の公共の利益の増進に資する業務 (行政処分を除く)のうち次に掲げるもの <第2条第4項>	イ 施設の設置、運営又は管理の業務 ロ 研修の業務 ハ 相談の業務 ニ 調査又は研究の業務 ホ その他内容及び性質に照らして、必ずしも国の行政機関等が自ら実施する必要がない業務	
特定公共サービス	○職安における職業紹介、職業指導等 <第32条> ○国民年金保険料の収納に関する業務等 <第33条> ○不動産登記法関係業務 <第33条の2>	①戸籍簿本等証明書の交付受付～引渡 <第32条> ②地方税法納税証明書の交付受付～引渡 ③外国人登録法登録簿写しの交付受付～引渡 ④住民票の写し等の交付受付～引渡 ⑤戸籍の附票等の写しの交付受付～引渡 ⑥印鑑証明書の交付受付～引渡 <第34条>

＜国の見解＞  
法律の特例を讀むる必要のない業務については地方自治法に基づき条例又は規則に手続を規定すること等により官民競争入札等を実施することができる。

の、Kは借金を返す公債費。これらは、義務的経費と呼ばれるものです。このうち、FとKは、さすがに削ることはできません。しかし、J、聖域と呼ばれていた人件費は、人の削減、給料カットという形で削られてきています。それをカバーするためにも市場化テストといった形が必要ではないかと考えた次第です。

二つ目、住民サービスの質の向上。これも「三位一体の改革」の影響を受けています。所得税から住民税に税源移譲されたとき、住民税がものすごく高くなっているじゃないかと非常にもめました。住民の方が自治体に払っている税金の重大さにお気づきになり、自治体のサービスに非常に厳しい目を向けるようになりました。そこで、住民サービスの質の向上が求められてきているということです。

三つ目は、団塊世代の大量退職です。和歌山県も例外ではございません。世の中が公務員の人件費に厳しい視線を注いでいる中、団塊世代の退職は、渡りに船という誤解があるかもしれませんが、そういう部分があります。新規採用を抑えれば、自動的に人員が削減される。しかし、単純に人員削減をすると、職員1人あたりにかかる業務量が過重になる。これを回避するためには、アウトソーシングを進めることが必要であり、その一手法として市場化テストに取り組

んでいこうと考えた次第です。庁内の反応は、ここ(資料3)に書いてあるとおりです。少しネガティブな意見でした。負けた結果どうなるのか、国だってやっていないではないかといったものでした。

次に、市場化テストの公共サービス改革法における位置付けについてご説明します。


公共サービス改革法第2条4項には、国民に対するサービス云々ということで、国はイロハニホと、こういう業務をすと書いています。特定公共サービスは簡単に言うと、法律で公務員がしなければならないサービスです。こうした分野に特例を設けて、一種の特区のような形で、これは民間に開放しますとなっています。

自治体に関する規定は特定公共サービスの分しか書いていません。ところが、内閣府の説明会とかを聞きますと、国の見解は、「法律の特例を講じる必要のない業務については、地方自治法に基づき、条例または規則に手続を規定すること等によって、官民競争入札を実施することができる」ということでありました。私どもの市場化テストは、まさにこの部分を実施したことになります。

業務は庁舎管理、対象は県庁南別館です。危機管理局などが入っていて、入居人員は約780名です。平成

## 2 対象施設

- 和歌山県庁南別館
- 鉄骨構造 地上10F(高さ約51m)  
ピロティ形式 柱頭免震  
建築面積 1,181.6㎡  
延床面積 12,000㎡
- 入居機関  
(防災センター部分)  
危機管理局、企画部情報システム課、救急医療情報センター(分庁舎部分)  
県土整備部、教育委員会、海草振興局、和歌山県税事務所
- 入居人員 約780名



4

## 3 スケジュール

- 8.28 第1回市場化テストモデル評価委員会(実施要項の審議)
- 9.12 入札参加資格告示、入札公告(実施要項配布開始)
- 9.12~9.26 資格審査申請書類の配布
- 9.12~10.6 資格審査申請書類の受付
- 9.28 入札説明会(約20社参加)
- 10.11 第2回市場化テストモデル評価委員会(入札参加資格審査)
- 10.30 入札(事業計画書・入札書の提出 4社が入札、県管財課も提出)
- 11.20 第3回市場化テストモデル評価委員会(事業計画書のヒアリング、開札)
- 12.22 委託契約締結
- 1.4~ 委託開始


5

## 4 実際の取り組み上の課題と対応

### ①官民競争入札の実施

地方自治法第234条第3項  
「普通地方公共団体は、一般競争入札又は指名競争入札に付する場合には政令の定めるところにより、契約の目的に応じ、予定価格の制限の範囲内で最高又は最低の価格をもって申込みをしたものを契約の相手方とする」

管財課が知事あてに入札?



6

↓

- 地方自治法第234条第3項(総合評価一般競争入札)  
「普通地方公共団体は……政令の定めるところにより、予定価格の制限の範囲内の価格をもって申込みをした者のうち、最低の価格をもって申込みをした者以外の者を契約の相手方とすることができる。」
- 地方自治法施行令第167条の10の2第1項  
「……予定価格の範囲内の価格をもって申込みをした者のうち、価格その他の条件が当該普通公共団体にとって最も有利なものをもって申込みをした者を落札者とすることができる。」

7

18年度中に取り組んだスケジュールですが、8月に市場化テストモデル評価委員会というものをつくり、12月22日に契約を締結し、委託を開始しました。市場化テストに実際に取り組んだところ、初めてのことなのでいろいろな問題がありました。

一つ目は、官民競争入札の実施ということでした。市場化テストをするにあたり、ハローワーク、社会保障庁の関係など国の例はどうなっているのか調べました。すると、すべて民間競争入札だった。官が参加していない。国モデル事業は、制度の本格導入前の試行であって官民の本格的な参入のための法制度が整備されていないという理由で、官はいわば不戦敗の形でした。国は大変だなと思いました。しかし、我々ができるのではないかという話になったのです。地方自治法234条の3を見ますと、「申込みをした者を契約の相手方にする」と書いてあります。官民競争入札で、庁舎を管理する管財課が知事に入札を出すというのはあり得るのかと非常に悩みました。内閣府、総務省にお聞きすればよかったのですが、自分たちでかなり悩みました。

結果、地方自治法には総合評価一般競争入札の規定があり、「価格その他の条件が当該普通地方公共団体にとって最も有利なものをもって申し込みをしたもの

を落札者とすることができる」「あらかじめ、当該総合評価一般競争入札に係る申込みのうち価格その他の条件が当該普通地方公共団体にとって最も有利なものを決定するための基準を定めなければならない」とあります。この総合評価一般競争入札の規定がありますので、落札者決定基準というのを決めればいいのです。落札者決定基準を、「官が示した条件より有利な条件を出した者」という項目にすればいいのではないかとということになったのです。今お話しすると、ばかみたいですけど、一月ぐらいはものすごく悩んだ結果なのです。これによって、県も入札するが、県を基準にしてそれを上回らなければならないということで、実質、官と民の競争を確保するという形をとりました。

二つ目に悩んだのが、官の入札価格の調整です。民の価格には減価償却費や退職手当引当金といった経費があります。ところが、我々は複式簿記ではありません。管財課の入札額に退職手当引当金の相当分6%を乗せたり、標準事務費、人件費を加算しました。簡便型で実施したわけですが、これが正しいかどうかは今でもよくわかりませんが、簡便型でやったというのが事実です。


三つ目に情報の遮断というのがあります。私も行政経営改革室と入札に参加する管財課は、同じ総務部

↓

- 地方自治法施行令第167条の10の2第3項「普通地方公共団体の長は……あらかじめ、当該総合評価一般競争入札に係る申込みのうち価格その他の条件が当該地方公共団体にとって最も有利なものを決定するための基準(以下「落札者決定基準」という。)を定めなければならない。」

↓

- 落札者決定基準を「官が示した条件より有利な条件を出したもの」という項目にする。




8

↓

＜実際の実施要項における表現＞

- 「総合評価点の算出方法により算定した総合評価点を比較して最も高い評価点を得た者を落札者とする。ただし、落札者の決定については、当該落札者は県が実施する場合の総合評価点を上回る総合評価点を得た者でなければならない。」



9

②官の入札価格の調整

- 民の価格には減価償却費や退職引当金といった要素が加味される。

→ 官は複式簿記ではない

↓

管財課の入札額に  
「退職手当引当金」相当分として「給料+期末勤勉手当の額」に6%を上乗せし、人事課や事務集中課、出納室、税務課、情報システム課の「人件費」や「標準事務費」を算出して、加算した(簡便型)。

10

③情報の遮断

- 公共サービス改革法第16条第2項第6号「官民競争入札の実施に関する事務を担当する職員と官民競争入札に参加する事務を担当する職員との間での官民競争入札の公平性を阻害するおそれがある情報の交換を遮断するための措置に関する事項」を定める

↓

行政経営改革室と管財課は  
同じ総務部の総務管理局

徹底した情報公開

11



総務管理局。情報をちゃんと遮断しなければならないという規定に公共サービス改革法はなっているのですが、その方法がわかりませんでした。これもいまだに結果はわかりません。私どもが実施したのは、情報を遮断できないなら徹底した情報公開をしようと。官の知っていることは民も知っているというパターンでいこうという考えで実施しました。

四つ目は技術的な課題。いろいろあります。

暴力団の排除という話。これは非常に難しい問題だと今でも思っています。

それから、コンソーシアム。総合的な力がない地元企業が参入するために必要なことです。

それから、評価委員会での評価の仕方です。初めて評価するとき、どうしたらいいのだろうと。そこで考え出したのは、管財課の評価を真ん中に置くということです。管財課より優れていると思ったら4点、ものすごく優れていると思ったら5点、劣ると思ったら2点、ものすごく劣ると思ったら1点と評価してもらいました。

そして、技術点と価格点の配分。これは1対1にしました。技術点が500点、価格点500点。この割合をどうするのかというのも悩んだ次第です。入札の結果、A社が落としました。D社のほうが加算点、いわゆる技術点はすぐれています。ところが、価格点で逆転されてしまい、総合評価の結果、A社に落ちています。

これ(資料16)が入札の結果ですが、管財課は少し工夫して予定価格より金額を下げていますが、それでも1億8,600万円。民間事業者が落札した価格は1億3,200万。予定価格と比較して5,600万、約30%、管財課と比較しても30%ぐらい落ちています。

はしょった話で、わかりにくい点はお許してください。現時点でいろいろ疑問は残っていますが、整理できていない、私の思い込みもあるのですが、その分だけ最後にご説明します。

一つは、耐震偽装の問題の影響です。「民間ででき

#### ④その他技術的な課題

##### A 暴力団の排除

府官監第28号(平成18年12月13日)  
「…落札者を決定する前に…都道府県警察に対し、…全ての入札参加事業者の暴力団排除条項該当性の有無について意見聴取を行う…」  
「警察本部から『暴力団排除条項に該当する』旨の回答があった場合は…入札に参加させないものとする。」

12

13



##### ・ 排除の対象

- (1)欠格事由(法第10条)  
→暴力団員等に該当する場合は入札に参加することができない
- (2)契約解除事由(法第22条第1項)  
→暴力団員等に該当する場合は契約を解除できる

暴力団排除をより徹底するために

- (3)契約書に基づく契約解除事由(契約条項に定める)  
→暴力団員を業務を統括する者又は従業者としている場合  
→暴力団又は暴力団関係者(暴力団の構成員及び暴力団に協力し又は関与する等、これと交わりをもつ者をいう。)と社会的に非難されるべき関係を有している場合

13

14

##### B コンソーシアム

- ・地元企業の参入

##### C 評価委員会での評価の仕方

- ・管財課の評価を中位に置く

##### D 技術点と価格点の配分

技術点500点(基礎点200点+加算点300点)  
+価格点500点=1000点満点

14

15

## 5 入札の結果

### ①得点

	入札額(税込)	基礎点	加算点	価格点	総合評価点
管財課(落札決定基準)	186,715,652	200	180.0	2.0	382.0
A社	131,250,000	200	209.2	149.9	559.1
B社	151,200,000	200	192.4	96.7	489.1
C社	179,955,300	200	163.6	20.0	383.6
D社	149,100,000	200	227.0	102.3	529.3

価格点=価格点の配点(500)×(1-(入札額/予定価格))

15

16

ることは民間に」と前々総理は言われたのですが、民  
 ができることでも官でなければならぬのではない  
 かという逆風、反動があります。

二つ目は、公務員側のインセンティブという問題で  
 す。市場化テストをするためのインセンティブは公務  
 員側にないのです。今のもののほうがよくて、わざわざ  
 競争するインセンティブがないということです。

三つ目は対象業務です。これは他都道府県の事例で  
 す。北海道、東京、大阪などで取り組まれています。  
 東京都は官民競争入札でやったのですが、それ以外は  
 民間競争入札です。公共サービス改革法ができたとい  
 っても、うちの県の例を含めても、まだこれぐら  
 いか例はありません。対象業務を選ぶことが非常に難  
 しいということ、要するに、現在公務員が行っている  
 部署に競争させるといふことの難しさを示していま  
 す。

それから、従来の民間委託との相違がよくわから  
 ないということです。これは、官民で競争するという部  
 分を除けば、つまり民間競争入札であるなら、従来の  
 民間委託との違いを説明することはものすごく難しい  
 ということです。ただ、相違を明確化する必要がある  
 のかどうかはわかりませんが...

それから民間の受け手の話です。サービス産業は、  
 過疎地域に進出するのかという話です。現実には、民  
 間が進出しないところを官が持っているので、市場化  
 テストの対象によってはこういう悩みが出てくるの  
 ではないかという気がします。

最後に、公共サービスの質の概念。庁舎管理を民間  
 業者にお願いしました。一番多いのは、トイレが汚れ  
 ているという苦情です。仕様書に日に3回トイレを清  
 掃してくださいと書いています。ところが、どうして  
 も汚れてしまう、汚すほうも汚すほうですが...。文句  
 言われてもなあと思ったのですが、PFIのときによ  
 く使われる概念ですが、性能発注というものがありま  
 す。日に3回掃除しなさいという仕様ではなく、トイレ  
 は常に清潔に保つことという仕様です。これから市  
 場化テストを実施していく上で、性能発注を勉強しな  
 いといけないと思っています。

市場化テストは昨年からはまったばかりです。自治  
 体の常で、どこかの自治体があれば、そのあとをほか  
 の自治体が追いかけていくと思います。皆さんも一度、  
 市場化テストにトライしてみようとお考えいただけれ  
 ばありがたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

②入札の結果評価


1 予定価格	187,454,425円
2 管財課入札価格	186,715,652円
3 民間業者落札価格	131,250,000円
4 予定価格と落札価格比較	▲56,204,425円 ▲30%
5 管財価格と落札価格比較	▲55,465,652円 ▲30%

- ### 6 残された問題点
- 民でできることでも官で
    - 耐震偽装問題
  - 公務員側のインセンティブ

- ### 対象業務
- 北海道→特定疾患等医療受給者証申請審査  
農業試験場における農業技能業務
  - 東京都→都立技術専門校における職業訓練  
(短期課程6ヶ月)
  - 大阪府→職員研修業務  
自動車税事務所の催告事務
  - その他→旅券業務、各種統計調査、運転免許関  
係、総務事務センター

- ### 従来型の民間委託との相違の明確化
- 民間の受け手
    - サービス産業は過疎地域に進出するか

---



公共サービスの質の概念

- 性能発注

20

21

# 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



**辻 琢也**  
一橋大学大学院法学研究科教授



**音田 昌子**  
大阪府立文化情報センター所長



**岡井 康徳**  
奈良県北葛城郡河合町長



**門山 泰明**  
総務省大臣官房審議官

## 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。ご紹介いただきました高田でございます。しばらくの時間、「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」、このテーマでパネルディスカッションを進行してまいりたいと思います。

シンポジウム全体のテーマは、「地方行革をともに考える」ということになっています。行政改革は、すでにご存知のとおり、古くて新しい課題です。ただ、

時代により、行革という言葉が持つ意味合いは大分変わってきているのではないかと思います。何をイメージするかで年齢がわかるとまでは申し上げませんが、二、三十年前行革と言いますと、基本的には「削る」とか「減らす」という方向にベクトルが向いていたのではなかったかと思えます。それが1990年代になり、N P M (New Public Management) が行革の一つの大きな柱になり、説明責任、透明性、参加、参画といっ



たような言葉が、行革の中でも大きなウェートを占めるようになってきました。

では、今日的な見方から考えた行革とはどういうものか。それが、今日のシンポジウムの一つの大きなテーマだろうと思います。その一つの考え方のヒント、柱になるのが、このパネルディスカッションのタイトル「新しい公共空間の形成」、その中で自治体、住民、あるいは企業といったものが、どのような役割を果たすのかということが、今日的な視点から見た行革なのではないかと。ここに考え方の基本を置きながら、このパネルディスカッションを進めていきたいと思っています。

それでは、はじめに、現在の地方行革が全国的にどのような状況になっているのか、総務省の門山審議官からお話をいただきたいと思っています。

門山 総務省の門山でございます。総務省としての取組、全国の状況について簡単にご報告いたします。

総務省では、地方行革を進めていただきたいということで、各団体に集中改革プランをおつくりいただきたいをお願いをしました。現在、ほぼすべての団体でおつくりいただいているという状況です。奈良県庁も奈良県内の市町村も、すべておつくりいただいています。その計画をいかに着実に進めていくかというのが今の段階です。

行革というのは、やはり大変なことです。なおかつ、やらなければならない。また、きちんちゃっていることは、きちっとPRしなければならない。その両方が必要であると思います。例えば、定員の削減という話。非常に重いテーマではあるのですが、全国の県、市町村でどういう計画を立てているかというと、平成22年の4月までに全体として6.2%の定員削減をしますという計画を立てていただいております。約18万人の削減が6.2%という数字であります。これがスタートした17年から19年4月までを見ますと、全国で約3%、8万人以上の定員削減が行われており、着実に取組が進んでいると思っています。

具体的にどういうことをやっているのかということですが、いろいろな努力をしていただいております。先ほど京丹後市の藤村さん、和歌山県の若林さんから熱烈的な発表をいただきました。まさにそういった具体事例が積み重ねられている段階です。

究極の行革は市町村合併とよく言われます。これについて一言だけ申し上げますと、全国で平成11年3,232あった市町村が、19年11月現在1,800(1,795まで告示済み)です。すでに4割近く減っていることもご紹介いたしまして、最初の発言とさせていただきます。

高田 ありがとうございます。目標を定めて、現在まで着実に進んでいるというお話をいただきました。次は、地方公共団体の状況、実際に行革をどのように進めているのか、地元奈良県の市町村を代表して河合町の岡井町長からお聞かせいただきたいと思います。

岡井 河合町の状況はということですが、今、町村を取り巻く環境は非常に厳しいところがあります。私どもは平成16年に広域7町で合併をしようではないかと合併協議を進めました。私は推進派として取組にかかりました。その時点から現在に至るまで、町の財政健全化計画を作って取り組んでいます。平成16年に説明会で住民の方々を回らせていただきましたが、私はそれがよかったのかなと思っています。いろいろなご批判、いろいろな課題をいただきました。しかし、町として町の状況について、正しく、しっかりと、きちんち住民の方に知ってもらおうとやった取組が、今日に至っているのかなと感じています。

まず、17年度から思い切って予算を33.3%削りました。その当時、柿本知事にお話ししましたら、「そんなん、もっと宣伝せえよ」と。3年間取り組んで年間5億強、いろいろと削りに削りました。しかし、それ以上に減っているものがございます。今日お見えの方は大体ご存じだろうか。

あとは、人を減らすしかないのか。10年間で41名減っております。この財政健全化を始めてからは二十数名減っています。最終的には、あと三十数名減ってもいけるのかなと。そのためには民間活力の導入を考えていく必要があるのかと思っています。

高田 ありがとうございます。岡井町長から、非常に厳しい状況の中、大変な取組を進めてきて、これからもまた引き続いてやっていく、いかなくてもという決意表明も含めてお話しいただきました。

続きまして、音田さんからご意見を伺います。音田さんは、現在、大阪府のセンターにいらっしゃいます。もともと新聞社にいらっしゃったので、ジャーナリストとしての目でもご覧いただけるかなと考えています。また、奈良県内にお住まいですので、住民としての見方からもお話をお聞きしたいと思いますし、いろいろな審議会等に参画され、行政にかかわりを持っている立場でもあるわけです。そういったいろいろな観点から地方の行政改革の必要性をどのように見ておられるかについてまずお話をお聞きしたいと思います。

音田 ご紹介いただきましたように、今は大阪府の仕事をしているのですが、私自身はずっと奈良に住んで40年近くになります。副知事のごあいさつにありま

したように、奈良県は本当に県外就労者が多いのですが、私もその3割の中の1人、全日制市民に対して、定時制市民というような言い方をしているのですが、地域に帰るのは夜、週末だけという生活をずっと送ってきたのです。ここ数十年前から、県や市の審議会の仕事を少し手伝わせていただく中で、行政のことも感心を持って見るようになりました。行革に関しては、今働いている大阪府の施設がまさにやり玉に挙がっているところなのです。私のいる施設は、幸か不幸か、直営という形でやっています。二十数年前に開設したときの管理運営費からみても半分以下の事業費でやっていますし、以前は正規職員が十数名の職員の半分ぐらいいましたが、今はたった2人、あとは全部非常勤嘱託という厳しい中で仕事をしています。私も民間企業からそういう世界へ入って、お役所の体質、役人気質にいろいろ感じることもあります。この後いろいろ発表していきたいと思います。

奈良県の行政改革については、いろいろな説明を審議会等で聞きましたし、資料等でも見えています。よくこれだけいろいろな形でやっているなというほど取り組んでいらっしゃる。辻先生が、行政改革が今なぜ必要かを一般の方にも大変わかりやすくお話ししてくださって、私自身とても勉強になりました。また、初めて気がついたこともあります。一般市民の多くは、現在の行政改革について、「長年行政が怠慢にやってきた結果、財政赤字になってしまったことによるしわ寄せが、今、私たち市民の側に来ている。(もしかしたらそれはわがままなサービスの要求になっているかもしれないが、)これまで受けられていたサービスが受けられなくなってしまった。で、納めている税金は高くなっている。これはおかしいのではないか。」という印象を持っているのではないのでしょうか。

実践的な現場での取組のお話を聞かせていただいたのですが、もっと一般市民との対話を通じて、市民に十分わかっている中で進めていくということが、私は重要なのではないかと思います。

奈良県の行財政改革のキーワードは、「しっかり」「くっきり」「はっきり」です。しっかりやっていくこと、はっきり目標をつくるということ、くっきりと展望をつくるという、すごくわかりやすくいいと思ったのですが、しっかり、はっきりより、くっきり展望を示していただくことが、住民にとっては一番ありがたい。その辺を一番のポイントにおいて進めていただければと思います。

高田 ありがとうございます。

4番目は辻先生になるのですが、基調講演ではかな

り刺激的な指摘も含めてお話をいただきました。お三方の話をお聞きになられてどういったことを感じられたのか、また、先ほど基調講演の中で、時間の関係でちょっと話し足りなかったこともあるかと思っておりますので、最初にそのあたりからお話しいただければと思います。

辻 京丹後市と和歌山県の事例発表、お三方の現状報告も踏まえて、私なりに行革の現状を考えますと、長く続いている行革の時代は、試行錯誤しながらも今日まで、比較的いい方向に進んできたのではないかと思います。同時に、これからの10年が勝負です。これは、団塊の世代とそれに続く世代の職員が退職し、市役所や役場だと3分の1から半分ぐらい職員が入れ替わったりします。合併した団体は、合併経過措置がまだ10年間は残ります。ここでどれだけパワーアップできるかということが、今までの努力を生かすためにも非常に重要だと思っています。

この観点から、行革全般を性質別に見ると、人件費、扶助費、普通建設事業費と三つの問題があると思うのです。

人件費は、数の問題にしても審議官からお話がありました。給与も2年前に大改革をし、経過措置はありますが、最低限の改革は進みつつあるし、団塊の世代対策を失敗しなければ、比較的うまくいくのではないかと。あとは、人事評価をどれだけできるかということが課題だと思います。

道半ばなのが、普通建設事業費。ともかく金がないのでやめています。そういう意味では、人件費以上にやめています。しかし、中には必要以上にやめているものがあるかもしれません。今後、財政状況が回復する中で、もしかするとまた無駄なものを作り出すかもしれない。こういう中で、適切に普通建設事業を少子高齢社会で続けていけるかが課題です。

一番未着手なのは、今後増えるであろう扶助費の問題だと思います。この扶助費に対してどういう対策をするかというのが、今後残される大きな課題ではないかと思っています。

高田 ありがとうございます。

4人のパネリストから、現状、あるいは行革全般について持っている感想などを一通りお聞きしました。もう少し具体的に、新しい公共空間の形成、特に自治体は戦略本部になれというようなことでありますので、イメージをつかみやすい話に進めていきたいと思っています。私の個人的な感想かもしれませんが、今回のテーマ「新しい公共空間の形成」について言いますと、大きく分けて二つの見方、ポイントがあるかなと思っ

ております。

一つは、先ほどの辻先生の基調講演にありましたが、自治体の内部のあり方をどう考えるのかということ、もう一つは、行政と新しい公共空間を支える住民、NPO、企業などほかのアクターとのかわり方をどう考えるかということ。その二つの見方が考えられるのではないかと思います。

もちろん、これは全く別物ではなく、ある意味では、一つのものの表裏という関係かと思いますが、今日的な行革を具体的に考えていく上では、一応の区分ができるのではないかと思います。

これからは、この二つの柱で話を進めていこうと思います。

はじめに、自治体内部のあり方をどのように考えていくかについて4人のパネリストからお考えをお聞きしたいと思います。まず、門山審議官にお尋ねします。自治体は新しい公共空間を形成する戦略本部になるという考え方ですが、2年前、総務省に設置された研究会の報告書で打ち出されたコンセプトかと思っています。新しい公共空間形成という議論の中で、組織、マネジメントのあり方、人事管理というものをどう考えるのかといった行政内部のあり方は、非常に大きな議論のテーマだったと思うのです。門山審議官のお立場からご覧になって、行政内部の変革に求められることは何だとお考えになるか、お願いしたいと思います。

門山 今、お話がありましたように、辻先生にもご参画いただいた研究会を設けまして、行政の刷新をどうやっていくのか議論しました。新しい公共空間という考え方も、その研究会で出していたいたのですが、そこで議論されたのはトップマネジメントの重要性、それから組織をどう持っていくか、さらに人事管理。これらのものをどう考えていくかということが重要だと、こういうことでした。事例発表を聞いていて、これも重要だなと思ったことが2点あります。

京丹後市の藤村さんがおっしゃっていました、どう

やって行政改革を職員の皆さんの運動に持っていくか、この観点は非常に大事なのではないかなと。特に、遊び心というのを持ってやった点が印象的です。名前を考えるのも大変だったと思いますし、名前を「TAN5リンピック」としたことも、一つの大きなポイントだったのかもしれませんが。行革という難しい話も、楽しい行革にできれば進むのかなというのが一つです。

和歌山県の若林さんがおっしゃいましたが、自前で知恵を出していくのが大事なのかなと。入札のやり方がわからないとなれば、昔は県庁に聞く、あるいは総務省に聞く。それを自ら悩んで、自分たちで解決された。こういった自前の知恵をどうやって出していくか、この辺がポイントだと特に感じました。

さらに一言だけ加えますと、こういうことをやっていくトップの姿勢、リーダーシップ、それをまた職員の皆さんとどう共有していくかという点ではないかと考えています。

高田 ありがとうございます。

門山審議官の話の最後にトップの姿勢がありました。まさに自治体のトップ、岡井町長にお尋ねしたいのですが、特に行政内部のあり方をどうしていくかというのは、まず、自治体トップのリーダーシップ、トップマネジメントのあり方でかなり決まってくる部分があると思うのです。もう一つは、職員の皆さんがそれをどのように受けとめ、理解し、強い意識として持ち続けていけるかというようなところが、大きなキーポイントになるのではないかと思います。行政改革とは意識改革であると言われることもよくあるわけで、意識がしっかりしていないとそもそも成り立たないと思うのです。岡井町長が行政改革を進めていく上で、どういったことを心がけておられるのか、また、それを職員の皆さんに理解してもらい、行革に向けた強い意識を持ち続けてもらうために、心がけておられることなどをお聞かせいただければと思います。

岡井 非常に厳しく受けとめて答えたいと思います。

財政事情は今後ますます厳しくなることから、15年前当時、バブル前の時期の財政規模で行政を進めるべきだろうと考えました。基金についても一切、手を付けない、基金はないものとして予算編成するように言いました。しかし、職員とのギャップを感じたことがあります。町職員は、河合村から河合町になった時点から働いている人が多くいます。どこかに「なあなあ」を引きずった職員も結構いることに、自分自身ショックを感じたことがありました。



私は職員と話をするとき、「町長が何を言うとかを自分の耳でしっかり受けて、それを取り入れて仕事にあたってくれ」ということをずっと言ってきました。が、その辺は難しいところです。

1回だけ、職員の給料を1年間カットいたしました。町の財政はそれだけ厳しいんだぞという思いを持ってほしかったからです。意識改革をしたいという思いで取り組んだのも事実です。それ以降、自分たちがこの町にどう参画するか、行政としてどう取り組んでいくのかということの意見を集め、アンケートもやりました。今、自分たちのしている仕事は、町に対してプラスになっているのか、マイナスなのか、自分の評価を出しなさいと、いろいろ取り組んできました。まだまだ道半ば、これからだと感じています。

高田 今日町役場の職員の方もお越しいただいているかもしれません。岡井町長から、道半ばという厳しいお言葉もございました。町長の考えを受けとめて、一丸となって取り組んでいってもらいたいという思いを語っていただいたのかなと思います。

そこで、辻先生にお尋ねをします。総務省の研究会には、辻先生もメンバーとしてご参画いただいたわけですが、新しい公共空間、特にその戦略本部として自治体が役割を果たしていこうとすると、まず足元をきちっと固めておくことが非常に重要だろうと思えます。辻先生は、行政の内なる変革の必要性はもちろん、そのあり方、向かうべき方向、そのあたりはどのようにご覧になっていますか。

辻 私なりの言葉で仮にまとめると、行政内部の変革を容易にしていくポイントの多くは、官民協働のポイントとだぶるのではないかと考えています。

ポイントは三つです。第1は、「ビジョンの共有」です。行政の中では、トップダウンかボトムアップかということがいつも問われます。民間活用の時代になると、官主導か民主導か、官が民にやりたくない仕事だけを押しつけているのではないかとか、こういうこともいつも問われます。しかし、これらはトップとボトム、官と民がビジョンを共有しているとあまり問題にならないのです。ベースとなっている考え方が違うから、問題になると思うのです。官民協働の時代だからこそ、市役所の中、役場の中、県庁の中で機動的な変革を求める時代だからこそ、ベースはビジョンの共有。これが、すべてがうまくいく一番ではないかと考えています。

二つ目は、岡井町長がご指摘のように、「厳しさ」が必要かもしれません。なあなあだけでは難しいし、場合によっては町民、市民、職員自身に対して何より

も厳しく、けじめをつけるところはけじめをつけることが必要だと思います。

三つ目は、「楽しさ」です。私が行革の時代に仕事をやっていて、この時代だからこそ一番欲しいのは、おもしろさ、楽しさであると思っています。僕も住民の皆さんといろいろ会議をやったときに、厳しい話ばかりになることが多い。笑いのひとつぐらいは提供しないと、だめなのではないかと。厳しい内容の報告ばかりが続いて、公募委員だからと安い報酬でお付き合いいただくというのは、本当に忍びないです。住民協働を進めていくために一番重要なのは、やっていて楽しいということ。仕事をしていても、やっぱりベースは同じだと思うのです。

給与を減らすとか人を減らすとか、厳しい話ばかりしている。逆にいえば、こういう状況だからこそ楽しさを見出して仕事をしていくことが一番重要かと思っています。

高田 ありがとうございます。

それでは、音田さんから今のテーマで一言お考えをお聞きしたいのですが。概して行政内部の体質については、「お役所仕事」という言葉自体が非常にネガティブな意味合いで使われるわけですし、縦割りであることから来るたらい回しだとか、いろいろなことが言われるわけです。行政の中のありようについて、こんなところが気になる、あるいはいっそんなふうにしてみたらどうだろうというところがおありでしたら、端的におっしゃっていただいても結構です。

音田 端的に言えないです。いっぱいありますから。

私自身、民間から現在の職場に来て、本当にびっくりすることがいっぱいありました。大阪府立文化情報センターは、昭和56年に中之島でオープンしたのですが、まず、ハコものありきという考え方ではなく、お金がないなら、とりあえず民間ビルのフロアを借りて、文化情報の発信という機能を持ったスペースをとろうという考え方で、お役所らしくないソフトな運営が、



文化行政のパイオニア的存在として全国から注目されていきました。しかし、その後、大阪府の財政状況が厳しくなり、平成12年に、現在の場所、上町台地にある府の建物に移転しました。それからもう、ひどい状況になってしまいました。

私が、センターの所長になる話が決まってしばらくしてから、新聞の第一面に、大阪府の行革プランとして、廃止や見直しが予定されている施設の名前がずらりと出ていた中にうちの施設の名前も入っていて、びっくりしました。それはちょっとないのではないかと思いつつ、就任したのですが、その時に感じたのは、閉塞感というのですか、何しろ、人件費は削られるわ、事業費はカットされるわという状態で、中で働いている人たちがやる気をなくしているという印象を受けました。

それまで財団の所属だったのが府の直営になり、正規の職員は一人だけ。後は全員、非常勤嘱託のスタッフです。財団時代からいた女性たちと、男性は、府のOBや府立高校の校長先生のOBなどで、文化や生涯学習の専門家は一人もいませんでした。

事業費がないのなら、民間のNPOなどと協働で、何か面白い事業ができないかと、いろんな提案をしたのですが、「そういう形の事業は前例がない」とか「今の決まりではできない」といわれ、なかなか話が前に進まないんですね。でも、粘りに粘って、何とか実現にこぎつけましたけど。

もう一つ、私がやろうと思ったことがあります。中之島時代は、センターのフロア内に、来館者が憩えるスペースがありました。講座が終わったあと、そこでくつろいで、コーヒーを飲んだり、夜になればお酒も出た。夜9時までという開館時間も、当時の公立の施設としては異例のことでした。現在の施設には、そんなスペース的な余裕はありませんでした。でも、情報がいくら進んでも、基本は人、人と人の出会いであって、人が出会うところに情報が集まる、情報が集まるところに人が集まるというのが、うちのセンターの基本コンセプトだという思いがありました。だから、物理的にスペースがとれないなら、月に1回でいいから、そういう場をつくろうと、文化情報センターの名前を略して、「文情サロン」という名称で、文化・生涯学習に関わる人たちの情報交換と交流の場を提供しようと考えたのです。

午後6時からの会合なので、仕事の帰りに来てもらうことになるわけで、もし、私なら、コーヒーを出されるより、ビールの方がいいなという思いから、缶ビールとサンドイッチ程度の軽食を出したらどうか、

予算がないなら、みんなからワンコイン(500円)でもいいから参加費をとればいい、と提案したのですが、貸館の規定で飲食禁止になっているのでダメだという、すったもんだのあげく、結局、部長がOKしてくれたのですが、そのとき、感じたことは、お役所というのは、例外をつくることをひどくいやがるんだなあということでした。

例外は認められない。でも、センターは、文化・生涯学習事業をやるところだから、ワインセミナーをすることもあるだろう。食文化の講座で試食が必要な場合も出てくるかもしれない。だから、規定を一部見直すことは仕方ないという考え方ですね。

公務員の方は一般に安定志向が強く、民間企業では崩れてきている年功序列の仕組みが守られている世界かなど。大過なく、自分のいる間は過ごしたいという感じで、あまり変わったこと、前例のないことはしたがない。すぐに、「府民からクレームが来たら困る」と言うのです。公平に扱わないといけないということで、どんなことでもまず防衛してしまう。やることに意義があるのだったら堂々とやり、もしクレームが来ればきちんと説明をしたらいいと思うのですが、とにかく、どんな形でもクレームが来るのは嫌になってしまう。そのあたりがすごく問題だと感じました。

組織全体としては、縦割りのマイナスを感じます。たとえば、最近では、文化関係のイベントをいろんな部署でやることが多いですが、その情報が、直前に広報されるまでわからない。同じ講師を、別のところでも呼んでいたりして、民間から考えたら信じられないことが起こっている。部署が違えば、全く情報が入らないという感じで。

先日、奈良市の指定管理施設の評価、審査を頼まれたのですが、ある施設で、「夜間にも開館をしたら」と提案したら、「やりたいのだが、やっても、周辺の商店街がみんな閉まっていて、来た人が帰りにお茶を飲むところもない」と言うんです。文化施設であっても、商店街の活性化と一緒にあって、まち全体として考えないといけない。そういう場合に、今の縦割りの仕組みは大きな弊害になるのかなと思います。新しい公共ではないですけども、新しい協働の形を取り入れていけば、もっとすばらくなるのではないのでしょうか。

一人一人の職員は、皆さんとても優秀で正義感もあってすばらしい方なのですが、長年積み重なってきた意識がしみついてしまっているような気がいたします。

高田 ありがとうございます。

辻先生のお話の中で、官民ということが出ていました。私のほうで整理をさせていただきましたように、新しい公共空間のもう一つの側面というのでしょうか、行政とそれ以外のさまざまなアクターがどのように相互にかかわっていくのかが、重要なテーマだろうと思います。

パネリストには行政の立場の方、行政の外におられる立場の方がいらっしゃいます。まず行政の側から見て、住民の方との関係では最前線にある市町村という立場から、岡井町長、このテーマでのお考えをお聞きしたいのですが。

例えば、住民の皆さん、NPO、企業、そういったさまざまな方々、さまざまな立場の方々が、新しい公共空間の中の重要なメンバーとして動いていただくことが大事だろうと思うのですが、そのためには行政の体制はどうあるべきか、どのような心構えで臨むべきかといったところがまずあるだろうと思います。

もう一つ、この話は相手があつてのことになるので、行政の立場で住民の皆さんに対しては、どういったことを期待されるか、そういった点についてもお話をお願いします。

岡井 辻先生から、夢のあるビジョンを持ちなさいというご指摘がございました。私どもの町は十数年前から、都市機能を有する田舎づくりを目指して取り組んでまいりました。『ALWAYS - 三丁目の夕日』が話題ですね。映画の舞台の昭和30年代が、私がイメージしている田舎づくりととらえていただいたらいいのではなからうかと思っています。

企業という話がありましたが、河合町には企業、ほとんどございません。そして、NPO、ほとんど聞きません。ですから、今、力を入れてやっていただいているのが消防であり、自治会活動です。自治会においては、自主防災、自主防犯、いろいろな形で自らが動いていただける、そういう形が整いつつございます。こうした動きがこれからの公共空間、新しい公共空間に入るのかなという認識を持っています。

この空間を行政とどう連携させていくのか。私は常に自治会の方々に、「皆さんが主役ですから、先頭でやってください、行政はサポートさせていただきます」という話をしています。サポートの方法として、いろいろな協議会におけるコーディネーター役が必要になってくるので、そういった人材を育てていかなければいけないと感じています。

住民の方々には、「意見は大いに言っていただきたい」と言っている。しかし、意見を言う前提として、「自分たちはそれに対してこうあるべきだというもの



を持っていただきたい」というお話もしています。言うだけでは、やっぱり前向きにはならない。アイデアを実行していこうとすれば、言うこと、することが一致しないとできない。それは行政にも住民にもあてはまるだろうと私は考えています。

とはいえ、人口の少ない河合町でも、住民の方と直接接するのはなかなか難しい。しかし、いろいろな意見、建設的な意見を取り入れて一緒にやっていかないと、行政だけでは今後、やっていけません、私はそう思っています。住民が主役、主体になり、行政を動かしていくスタイルづくりを目指していく必要があると感じています。そのために住民の方にも、職員にも、厳しく接していきたくて考えています。

高田 ありがとうございます。

今、岡井町長から住民の皆さんにも職員にも向けた視点でお話がありました。音田さん、行政の立場にある町長の話聞いて、どうお感じになりましたか。それから、住民の側として、住民がどう変わっていったらいいか、お考えもおありだと思いますので、是非お願いいたします。

音田 「市民」という言葉はよく私も使っているのですが、日本の場合、本当の意味での市民意識がまだまだ育っていないのではないかと思います。実際に審議会とか、公募委員とかで応募して、自分から積極的に参加していく人の数は住民の0.1~0.2%くらいといえます。間接的な参加でいえば地方選挙の投票率は非常に低いですね。まず根底に市民意識がなくてはいけないと思います。町村合併など自分たちに直接利害が及ぶ問題になると、自分の感情をぶつける、反対は言える。では、どうすればいいのかとなると市民自身にそういう知識もないし、勉強もできていない。その辺のレベルのギャップが大きいと思うのです。そこで行政が間に立って、コーディネーターとしての役割を果たしていくということが大事かと思っています。

私は、奈良県の男女共同参画審議会にずっと関わっ

ていますが、奈良県にはこの審議会とは別に、奈良県男女共同参画県民会議というのがあります。県の男女共同参画施策を進めていくためには、行政だけでなく、職場や地域、家庭など、あらゆる場での自主的な取組が必要ということで、県内で活躍するNPOや労働組合、事業者団体など各種団体の代表のほか、公募で参加した個人委員も含めて五十数名が、年に数回集まり、それぞれが自主的に取り組んでいる活動の報告や、日ごろ思うことなどを、行政も交えて意見交換しています。男女共同参画課が事務局を務め、上手に音頭とりしながら、フォーラムを開催したり、県民の意識調査を実施するなどの活動を行っています。

県民会議のメンバーが編集担当者になって、情報誌も発行しています。こうした活動を通じて、一般の県民も、どんどん経験を積んでいきます。フォーラムなどを開くときは、当日の司会から運営のすべてを県民の方がやる。子育て真っ最中のお母さんもいます。そういう方がちょっとずつでも成長していくというのは素晴らしいことだと思います。

最近、指定管理者制など新しい形の官民協働も広がっていますが、行政が戦略本部的な役割を果たすという、何か上に立って指示を出し、まとめていくという感じです。でも、やはり、行政と市民が対等にやっていくことが大事だと思います。

形の上で上手に引っ張っていってくれるのはいいのですが、あくまで対等な立場で、民間の活動が自主的な形でやっていけるように支援してあげる。それこそ子どもの成長を見守る母親のように、自立できるように見守ってあげるという姿勢で。そのためには、できるだけ情報を公開し、専門的な知識がない人でも、だれでもが参加できるような形にしていくことがすごく大事だと思います。

もう一つ。住民の側としては、自分が行政のためにどういうことができるのか、それによってどういうメリットがあるのかを自覚して、参画する以上は責任も持たないといけないということです。協働をやっていても、いざとなれば行政が責任を取ってくれるという意識は強いと思うのですが、やる以上は、責任を持つという意識を市民自身も持たないといけない。責任というのは、精神的な意味の自覚ではありません。何かあったとき、例えば、金銭的な負担などいろいろなことが出てくると思うのです。行政は、ただ民間と一緒にやっていくというのではなく、協働を行政の中できちんと位置付けする必要があります。もっとお互いに話をしてやっていかないといけないのではないかと思います。

今日は新しい公共について、私もすごく勉強させていただきました。新しい協働のあり方として、これまで、例えば、夫婦げんかの問題は私的領域の問題、家庭の中の問題とされてきましたが、今はDVという新しい社会的問題が出てきています。子どもの虐待、若い人のひきこもり、ニート、不登校の子どもの問題などもそう。こうした新しい課題に対して、官がこれまでのやり方で関わっているのは、とても背負いきれない状況がきています。とって、民間のボランティアだけでは、なかなか解決できない問題もあります。こういった新しい課題にも協働が求められていると思います。新しい協働のあり方、新しい公共のあり方をもっとお互いに勉強して、いい形で進めていくことが、これからは大事なことだと思います。

高田 ありがとうございます。

それでは、辻先生。新しい公共空間という概念の生みの親の1人であるわけですが、戦略本部という言葉に与えられた心みみたいなこともちょっと触れていただけるといいのですが。新しい公共空間をつくるとは、まさに新しい自治の姿をどうつくっていくかということだと思います。官民でビジョンの共有という話がありました。官と民がインタラクティブというのでしょうか、相互に影響し合う関係ではないかと思うのですが、新しい公共空間の中での望ましい自治体の姿、自治体像、あるいは公共空間の中での住民像、そのあたりのお考えをお願いしたいと思います。

辻 抽象的に新しい公共空間を提示するのは容易ですが、岡井町長の話も聞いても、音田さんの話を聞いても、その内容を充実したものにしていくことは、大変難しいと思います。同時に、日々、不断の努力をしていき、その過程の中で結果的に生まれてくるのが理想的な官と民の姿ではないかと思っています。

私は、官が主役か民が主役かと、ビジョンの共有で言いましたが、重要なことは、やはりお互いが熱心なことです。お互いによくやってくれていると思うことです。

行政の内輪だけだと、熱心なだけで十分だったのですが、ほとんどボランティアに近い形で協力してくれている人もいとなると、今まで以上に熱心で仕事ができるという本筋のところは改めて強く求められているのかと思います。

高田 ありがとうございます。

いろいろなお話をパネリストからいただいたのですが、最後に門山審議官から、お話をお聞きいただいて感じたこと、簡単にお聞かせいただければと思うのですが。

門山 意見というよりキーワードですけど、「ビジョンを共有する」、それから、音田さんがおっしゃった「対話が大事」、そして岡井町長がおっしゃった「お互いに責任を持つ」。これらがあれば官民協働は動くと思います。

高田 ありがとうございます。

それでは、ここで会場の皆さんの中でパネリストにこんなことを聞いてみたいというご質問がありましたら手を挙げてください。質問は限られた方になってしまうかもしれませんがいかがでしょうか。

質問者 奈良県に住んでおります団塊世代の一期生といいましょうか、民間の多国籍企業に勤めていまして、東京からものを見てきました。門山審議官にビジョンをお聞かせ願いたいのです。地方では今、地域の崩壊が叫ばれています。一方東京は、毎日がお祭りのようです。地域間競争をひしひしと感じています。地域間格差を総務省としてどう考えているのでしょうか。民間で言えば、リストラクチャリング＝再構築は20年前からやっています。

私は道州制を進めているほうです。道州制を進めることは、県民にとっていいのですか、悪いのですか、そのあたりを、個人的な見解でもよろしいですから、教えてください。

高田 道州制についてお聞きしたらよろしいですか。では。

門山 政府においても、道州制については、道州制ビジョン懇談会というものをつくりまして、3年以内にビジョンをつくろうと動いています。道州制はあらゆる問題にかかわってくるので、国民的議論が大事、議論を加速しましょうと言っている段階です。

道州制は何に効くのかという話であります。ご質問は、東京一極集中ということの対策になるのか、あるいは地域を元気にする対策になるのかだと思います。そのどちらの役にも立たないのであれば、やっても意味がないのだろうと思うところだと思います。まさにいま議論中だと思いますので、どんどんご意見を発信していただければと思います。

質問者 一極でやるほうがいいのか、それとも、道州制でやるほうがいいのか。ちょっとそのあたりを。

門山 要するに、東京に全部が集まっている、これは直さなければいけない。地域と地域の経済格差が大きい、広がっている、これも直さなければいけない。地方に元気がなくなっている、これも直さなければいけない。その対策として、道州制が有効かどうか、道州制の制度設計がそれに役立つものになるか、今考え

ているところです。

高田 議論中ということで、今、いろいろな方向を向いてまさに検討を進めているということだと思います。

もうお一方。

質問者 市議会議員です。ニューパブリックマネジメント、自助・公助・共助の共助の部分はどうしていくか、住民の皆さんにどれだけ自分たちの責任を担ってもらうかという議論で、行政の受け入れ体制をどうやっていくか、そのためには行政評価、人事評価、事業評価、そういうことをやっていかなければならないと思います。確かに、行政の中身の整備は、我々も首長と一緒に進めていかなければならないと思います。

門山審議官には重たい意見かもしれませんが、奈良県のほとんどの市町村が15%、多いところでは30%ぐらいの公債費を計上している。他の事業に振り分けられるような余裕がないところが非常に多い。重たい荷物を背負ってスタートしなければならない状況にある。いろいろ新しいものを考え出してやっていきたいが、体力がないというのが現状です。体力不足に加えて、交付税が削減されていくという、もうどうにもならない状況であるわけです。これをどのようにお考えなのか。他の都道府県のことはわかりませんが、奈良県の市町村にとって荷物は重すぎる。この荷物を多少でも軽くしていただかないと、前を向いて歩いていけない状況です。その点に関してどのようにお考えか、お聞かせいただきたいと思います。

高田 では、門山審議官、よろしくお願ひいたします。

門山 私ばかりで申しわけないのですが、今日のテーマに近づけてお答えするとしますと、こういうことをやりたいのだというビジョンがあって、そのために今、何が問題かということ、おっしゃるように抱えている荷物が大きい。それに対する、地方としてやれる対策が行政改革。そして、国が考えなければならないのが、毎年毎年でいえば地方財政対策であり、そして、長い時間で考えるならば、今進めようとしている地方分権改革が、そういう位置付けになるのではないかと考えます。

高田 まだまだ質問がおありの方はいらっしゃるかと思うのですが、時間の関係で、このあたりにさせていただきます。

では最後に、4人のパネリストから一言ずついただきたいと思います。辻先生から順番に、一言で恐縮ですが、お願ひいたします。

辻 減量を叫ぶだけではなく、少子高齢化で量的に



縮小していくにしても、質的には拡充していかなければならない。そのためにどうやっていけばいいのかを、今後10年さらに追求していくことが、改めて重要だと思っています。

大学に身を置いていると、最近の公務員人気のなさをひしひしと感じます。どうしたら魅力ある職場、仕事を提供できるかということも是非考えてほしいと思います。

高田 では、音田さん、お願いいたします。

音田 行革というのは、ダイエットと共通しているところがあるのかと思うのです。ダイエットは、なぜみんなつらくても我慢するかというと、こうなるであろうという一つの理想のイメージがあるわけですね。それを目指して、少々つらいことも我慢しよう。だから行革の話も、くつきり、はっきり、しっかり、展望を示してほしいという話をしたのです。楽しい、明るい夢なり展望なりをもっと語っていただければ、市民も一緒になって汗を流すことを嫌がらないだろうと感じます。

会場から質問された方は団塊世代とか。私はそれより上なのですが、団塊世代の方に、是非地域に帰ってきて頑張っていたきたい。特に男性は定年を迎えると、粗大ごみとか、産業廃棄物とか、さんざん悪口を言われていたのですけれども。もうちょっと、地域の中で新しい形でやっていただきたいと思うのです。女性は地域の中でうまく溶け込んでいるのですが、男性は地域へ帰っても孤立していて、なかなか活動に参加できていない。その辺を是非頑張っていたきたいと思うのです。

男女共同参画県民会議が昨年度取り組んだ事業で、男も家事をしようというのがありました。県内男性の家事時間を調査して、「男も家事（おもかじ）いっぱい！」という遊び心のある事業名でやっていたのです。家庭にも帰ってほしいし、地域にも帰ってほしい。それが、やはり協働を進めていく上でのポイント、男性



に頑張ってもらいたいと思います。

高田 ありがとうございます。それでは、岡井町長、お願いいたします。

岡井 合併問題について質問がなかったのですが、ちょっとさみしく思っています。私も合併を推進するほうですが、町村は2,500数町村あったのが、1,013にまで減っています。奈良県は37から27になりました。合併については、やらなければいけないところ、やれないところ、やりたくないところ、いろいろありますが、無理強いするものではありませんが、将来を考えると、やはりその方向でいかなければならない、だけど決断できないというのが現実だろうと考えております。

私も今日は本当に勉強させていただきました。ここに出るために、もう一度、過去の資料なり、いろいろなことを読みあさって勉強できたことが、自分にとっては最高の喜びであったと考えています。どうぞ、今後ともよろしくお願いいたします。

高田 ありがとうございます。それでは、門山審議官、お願いいたします。

門山 プレゼンテーションいただいた方々のご意見、会場からいただいたご意見を伺っていて、最近読んだ本を思い出しました。中央集権・官僚制というのは、物事を変えずに維持していくのには極めて向いたシステムだ、物事を変えようと思ったら地方分権に持っていかなければならない、ということが書いてありました。今日のご意見を聞いていて、改めてそうなのだと思います。

押しつけや強制として行革をとらえるのではなく、自前の行革というものを進めていただきますことを、総務省としましても改めてお願いいたしまして、最後の一言とさせていただきます。どうもありがとうございました。

高田 ありがとうございます。これで本日のパネルディスカッションを終わりにさせていただきます。自治体を取り巻く環境は大きく変わっているわけですが、間違いないのは、変化はこれからもあり続けるということ。そして、自治体、あるいは自治体を含む公共空間は、変化に的確に、適切に対応していかなければいけないだろうということです。

このパネルディスカッションでパネリストに出していただきましたいろいろなご意見、お考えが、皆様方がこれからの自治体像、新しい公共空間のあり方というものをお考えいただく上で有益なものになるかと思っています。また、そうあっていただければということをお願いいたします。どうもありがとうございました。

