新しい公共空間の形成をめざして

地方行革をともに考えるシンポジウム in 広島

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

より良い公共サービスのあり方を探る「地方行革をともに考えるシンポジウム」（主催：総務省、後援：中国新聞社など）が1月16日、広島市中区のアステールプラザで開催された。少子高齢化の進展や厳しい財政状況の中、地域の力を高め、快適で安全な社会を築くには何が必要かを話し合った。

「協働」が生む豊かな地域づくり

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　俊彦氏　関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授
平木　久惠氏　有限会社グリーンプリーズ
川本　達志氏　広島県廿日市市副市長
河合　暁氏　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　清孝氏　政策研究大学院大学教授

●住民と行政の連携が鍵

横道　公共サービスのあり方を考えるうえで何が大切か。

石原　新聞などでは、行政サービスに手厚い国として、スウェーデンが紹介されることが多いが、税負担について議論されることはあまりない。例えば三千万円の所得にかかる税金は日本では約三百万円、スウェーデンでは約七百万円だ。これからの公共サービスを考えるうえでは、受益だけではなく負担の面も意識していく必要がある。三百万円の負担で七百万円のサービスを求めるのは無理なことである。

平木　官民の協働はスタートしたばかりだ。自治体職員は行政のプロだが、協働に関しては行政も市民もまだ経験は不足している。お互い考え、育ちあうことが大切だ。ギクシャクすることもあると思うが、長い目で見ると、そこを乗り切ってこそうまくいく。行政は行政のプロだがプロになりすぎ固定観念にとらわれる傾向がある。そこに住民の柔軟な発想や新鮮なアイデアが加われば、きっと良い方向に進み出す。住民はお任せ体質で行政に要求するばかりでなく、自分たちでできることを考え、行政と向き合う姿勢を持つことが大切だ。

川本　廿日市市では、人と人、地域と地域の「つながり」をキーワードに、市民と行政の間に「いい関係」を構築していくことが基本であると考えている。これまで市役所が提供してきたサービスをその主体から見直し、市役所は小さくて柔軟で足腰の強い組織となり、市民と行政、市民と地域の間の「つながり」「いい関係」づくりを支援、コーディネートしていくのが目指す姿である。

河合　自治体の財政が厳しくなる中、世帯の弱体化や高齢単身世帯の増などを背景に、公共サービスへのニーズは多様化している。これからはNPOや地域住民、企業等の地域の内外に存在する公共を担う可能性のあるさまざまな主体が自らの特性を生かした形で公共サービスを提供し、地域として公共サービスの供給能力を高めていくことが必要だ。自治体は、さまざまな担い手の力を結集する戦略本部となることが求められている。

河合　暁氏

横道　清孝氏

職員の意欲高める環境に　石原氏

●行革に求められる「住民視点」

横道　地方行革の現状と課題は。

河合　総務省では、平成十七年度から五年間で行政改革を進めるための「集中改革プラン」の作成・公表を全国の地方公共団体に要請。ほぼすべての団体が公表している。さまざまな成果を挙げつつあるが、地方分権の推進のためには、「地方に任せて大丈夫」という国民の信頼を得る必要があり、引き続き国民の視点に立って不断に行政改革を進めていくことが求められている。

川本　廿日市市は、信頼、対話、協働を基本に、効率化、進化を加えた五つの視点で「行政改革大綱」を策定し、職員削減をはじめ、公共施設の効率化や補助金の見直しなど、持続可能な行政経営を目指し取り組んでいる。いくら財政が厳しくても、老朽化する公共インフラの維持補修費は削れない。人件費や公共投資の抑制にも限界がある。しかし行革をやりきらないと将来の子どもたちに借金しか残せなくなってしまう。職員、丸となって知恵を出し合い取り組んでいる。

石原　俊彦氏

平木　久惠氏

川本　達志氏

市民に伝わる情報発信を　平木氏

平木　市も県も国も熱心に行革に取り組んでいると思う。しかし、市民にはその背景等が伝わっていない。そのため税金をしっかり払っているにもかかわらずサービスが見直されているという被害者意識を持っている人も多いのではないか。情報公開も行われているが、言葉が難解で、住民にしっかりと伝わっていないのではないかと思う。誰にでも分かりやすい説明を心がけるべきだ。

石原　事例発表などを見ても、自治体は行政改革にしっかり取り組んでいるというのが印象だ。これからは、公務員が働きやすい環境づくりも大切だ。地域住民と協働してまちづくりを行う場合、夜間や土日に打ち合わせをすることが少なくない。柔軟な勤務体制を整えるなど、地域のために懸命に汗を流す職員を評価するシステムも導入できないか。

●市民と行政の新たな関係

横道　今後、地方自治を充実させていくには、自治体や市民にどのような取り組みが求められるか。

川本　地域のあり方を考えようと開催した地域の円卓会議を通じて市民の力を確信した。行革は、まず住民は顧客であるとの意識を徹底し、若年層や働き盛りの世代、あるいは高齢者や障害者など、顧客に合わせたサービスラインを整えていくことが大切だ。しかし、厳しい経営環境の中で、従来のように何もかも官がサービスを提供していくことはできない。これからの行政経営には、官民の役割分担を考えることが不可欠だ。民間でも担うことが可能な分野をリストアップし、官民がともに公共の担い手となることで、公共サービスの質を下げることなく、維持向上していくことができる。そのためには役所と市民のパートナーシップがますます重要になる。パートナーシップは相手への気遣い、思いやり、隠し事をしないことで成り立つ。市民や地域団体、民間企業の参画を促すには、その前提として自治体が事業や財政状況をしっかり説明する必要がある。「きちんと仕事をしていれば、市民は何れ分かってくれる」という発想は見直すべきである。役所が直面する危機的な財政状況をきちんと住民に説明し、意識を共有することが自治体改革の原点である。誰にでも理解しやすい形で情報を発信することは市民の意識改革にもつながる。自分の関わっている問題にはいろいろ意見を言うが、関わりがない問題については全然関心がない市民が多い。全体最適の発想が役人にはないといわれるが、市民にもない。役人のみならず市民にも全体最適の発想で物事を考えていくことが求められている。

パートナーシップの重要性が増す中、市民とコミュニケーションできる職員の育成が急務である。自治体トップには、職員一人一人のモチベーションや能力を高めていける環境を創出し、公共の質的向上を図っていくことを求めたい。

官民に「いい関係」構築　川本氏

川本　廿日市市宮島地区でファシリテーターを務めたが、「場を共有する」ということは非常に有意義であった。参加した市民の職員を見る目が変わった。市民は、お任せ体質を改めて、自ら参画する意識を持たなくてはいけない。行政のやり方を変えていくのは市民の力。行政と市民の関係は「敵対関係」から「向き合う関係」へと変わっていかなくてはならない。職員も職員としてではなく、個人として地域に参画するという意識が必要だ。

河合　首長が現状を的確に認識し、量の議論になりがちだが、改めて「つながり」を作っていくことの重要性を感じた。「つながり」は放っておいてできるものではない。行政と市民の間に立って互いの意思疎通を図ったり、会議を進行したりするファシリテーターの果たす役割が重要であり、その前提として市民と自治体の信頼関係を築いていかなければならない。

行革により信頼獲得を　河合氏

平木　市民に取り組んでいるとは、そのためにはそもかかわる人件費や公共施設の効率化や補助金の見直しなど、持続可能な行政経営を目指し取り組んでいる。いくら財政が厳しくても、老朽化する公共インフラの維持補修費は削れない。人件費や公共投資の抑制にも限界がある。しかし行革をやりきらないと将来の子どもたちに借金しか残せなくなってしまう。職員、丸となって知恵を出し合い取り組んでいる。

川本　市も県も国も熱心に行革に取り組んでいると思う。しかし、市民にはその背景等が伝わっていない。そのため税金をしっかり払っているにもかかわらずサービスが見直されているという被害者意識を持っている人も多いのではないか。情報公開も行われているが、言葉が難解で、住民にしっかりと伝わっていないのではないかと思う。誰にでも分かりやすい説明を心がけるべきだ。

石原　事例発表などを見ても、自治体は行政改革にしっかり取り組んでいるというのが印象だ。これからは、公務員が働きやすい環境づくりも大切だ。地域住民と協働してまちづくりを行う場合、夜間や土日に打ち合わせをすることが少なくない。柔軟な勤務体制を整えるなど、地域のために懸命に汗を流す職員を評価するシステムも導入できないか。

横道　今後、地方自治を充実させていくには、自治体や市民にどのような取り組みが求められるか。

川本　地域のあり方を考えようと開催した地域の円卓会議を通じて市民の力を確信した。行革は危機意識と改革意識を持ち、トップマネジメントしていくこと。そして首長の危機意識と改革意識を職員と共有すること。さらには住民とも共有する。そのためには、行政は現状についてわかりやすい形で情報を公開することはもちろんであるが、理解してもらうことが大切だ。

石原　ある団体の首長は、「いいものを作るのではなく分かりやすいものを作れ」と言っている。レベルを落としてでも住民に分かりやすいものを作る方が大切だ。これからは庁内の情報共有も課題になってくる。いくら有能な首長であってもデータがないと経営はできない。首長が経営に必要とされるデータを職員と共有できる仕組みをつくっていくことも重要だ。

横道　市民と行政のあり方を変えていかなければならない。市民も意識改革を含め変わっていかなければならないが、重要なのは「いい関係」をいかに作っていくかである。経験不足などでお互い不信感をいだいたり、うまく行かないときも出てくるだろうが、従来とは違った関係を作って行かなくてはならない時代に入っている。

簡素で効率的な県庁をめざして

伊達　英一・広島県総務部総務管理局行政管理室長

広島県では、行政サービスが最も効率的、効果的に提供される分権型行政システムの構築を目指し、平成16年に「分権改革推進プログラム」を策定した。官民の役割分担を整理しつつ、官の中でも権限を見直し、県民、市民、町民が抱える問題は、最も身近にある行政体が解決するべきだとし、住民に身近な基礎自治体（市・町）が地域の実情や住民ニーズに沿った行政サービスを自主的・総合的に実施できるよう、国から県への権限移譲を促すとともに、市町への大幅な権限の移譲を進めている。県内の9町のうち5町に福祉事務所が設置されたほか、旅券の受付・交付、地方港湾・漁港の管理、道路の管理・維持・修繕などの権限を移譲しており、平成20年4月までに計画の65%の事務が移譲される見込みである。また、「民間でできることは民間へ」として、150を超える公の施設への指定管理者制度の導入をはじめとした民間委託も推進中だ。これらにより、全国平均を大きく上回る職員の削減を進めている。同時に、2,610の全事務事業を必要性、有効性、効率性などの視点から多角的に点検し、人件費を含めたトータルコストで199億円の効果を見込んでいる。今後も、次世代の人材育成や新産業の創出などを図りながら改革を続け、県民のみなさんが「住んで良かった」と実感できる広島県を目指し、行財政改革を果断に進めていく。

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～

海老原　美宣・千葉県我孫子市総務部総務課主幹

我孫子市では、これまで数々の業務を民間に委託してきたが、民の発想に基づく委託を進めようと、全国初の「提案型公共サービス民営化制度」を立ち上げ、平成18年にスタートさせた。この制度は、当然に行政が行うべきと考えられるものも含め、市の全事業を公表し、委託・民営化の提案を募集。市が実施するより市民にプラスであれば、委託・民営化を行うことにしている。二度の募集を経て寄せられた提案数は85件。市民の利益を第一に審査を進め、37件を採用した。その一例が、助産師団体による妊婦を対象とした健康指導だ。専門性が高まること、土曜コースの増設により利便性の向上が期待できること、コストが三分の一に削減できることなどを評価し、健康づくり支援課からの委託が決まり、すでに運営を開始している。この事業を民間に任せるという発想は、今までの官にはなかったものだ。

新制度の成果は、公共サービスと民間団体の新たな結びつきを創出した点にある。各団体との協議を通じ民間の発想にふれることで、職員の意識改革にもつながった。これからは、採用から実施までのプロセスを整理し、スピードアップを図りながら、民間団体がより提案しやすい仕組みを工夫することが課題だ。

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～

石原　俊彦氏
関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授

少子高齢化や人口減を背景に税収は減る一方、福祉へのニーズは高まり、老朽化したインフラ資産は更新時期を迎えつつあるなど歳出は増える要因が多い。地方自治体を取り巻く環境が厳しさを増す中で、行革に取り組むには、数十年先を見通す長い時間軸に立つた上で、あらゆる業務を中立、公平に見直し、最少の経費で最大の効果を発揮する施策を打ち出す必要がある。右肩上がりの時代は「昨日と同じこと」をやれば良かった。しかし右肩下がりの時代に「昨日と同じこと」をやれば同じ轍を踏んでしまう。いま求められるのは、過去と同じ手法に頼る「行政管理」ではなく、前例にとらわれない、新たな手法で改革を図る「行政経営」の発想と取り組みである。そのために

行政管理から行政経営の時代へ