総務省

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 奈良

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

総務省は分権時代の地方行政のあり方を考える「地方行革をともに考えるシンポジウム」を11月9日、奈良県文化会館で開いた。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る。一方、厳しい財政状況などから、行政の対応できる範囲は狭まりつつある。「行政」と「民間」それぞれの持つ活力を結集し、地域全体としての力を高めていくためにはどうしたらいいか。シンポジウムの概要を紹介する。

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　琢也氏　一橋大学大学院法学研究科教授
音田　昌子氏　大阪府立文化情報センター所長
岡井　康徳氏　奈良県北葛城郡河合町長
門山　泰明氏　総務省官房審議官
コーディネーター　高田　寛文氏　政策研究大学院大学教授

▼行革の現状

高田　行政改革は、古くて新しいテーマ。二十年ほど前、行革は「削減」「縮小」が中心だったが、一九九〇年代からニューパブリックマネジメント、説明責任、透明性、参画が言われるようになった。そして今日では、「新しい公共空間」の形成にウェイトが置かれている。

まず行革の現状について、それぞれの立場から。

門山　総務省では地方行革を進めるため、各団体に集中改革プランの作成・公表を要請。ほぼすべての団体で作成している。行革を進めることは大変なことである。そこできっちりやっているところはしっかりPRしていきたい。定員は平成十七年四月から平成十九年四月までで三%、約八万人減少しており、平成二十二年度までには六・三%、約十八万人削減される見込みだ。定員以外の取り組みについても、事例発表でもあったが、着実に進んでいる。

岡井　市町村を取り巻く環境は非常に厳しい。河合町では平成十六年に財政健全化計画を策定し、平成十七年度から財政健全化のための集中的な取り組みを進めてきた。財政健全化においては年間五億強カットしたが、しかし地方交付税等の落ち込みはそれ以上に大きく、削っても削っても追いつかない。では、人を減らすしかないのか。人員についても十年間で四十数名を減らしてきた。もっと減らせるのかもしれない。そのためには、民間活力の導入を考えていく必要があると考えている。

音田　行政改革は着実に進んでいると思う。しかし市民の多くは、行政改革による サービスの見直しを、長年の行政の怠慢のしわ寄せが市民の側にサービスの低下として現れているものである、という感覚を抱いてはいないだろうか。市民の理解を得るためには、市民との対話を通じて、具体的な取り組みを知ってもらうことや、くっきりとした展望を示す必要がある。

辻　行革は試行錯誤を続けつつも、結果として良い方向に向かっていると思う。これから十年が勝負。団塊の世代の大量退職で大幅に職員が入れ替わる。ここでどれだけパワーアップできるかが今までの努力を生かすためにも必要。

門山　泰明氏

高田　寛文氏

▼自治体内部の改革

高田　「新しい公共空間」の形成には二つのポイントがあると思う。一つは行政と住民や企業、ＮＰＯなど公共空間を支える他のセクターとの関わり方。まず、自治体内部での変革について考えたい。行政内部での変革に求められることは何か。

門山　トップマネジメント、人事・組織のあり方が重要。そのなかでもやはり一番大きいのはトップリーダーシップ、そしてトップの考えをどう職員のみなさんと共有していくのかではないか。

高田　トップのリーダーシップが重要だとあったが、自治体のトップとして心がけていることは。

岡井　職員の意識改革である。財政状況がますます厳しくなることが予想されることからバブル以前の時期の財政規模に戻すべきという方針を出した。しかし、職員とのギャップを感じた。古くからいる職員の中には、「なあなあ」という意識があった。職員には、目項、町長が言っていることを取り入れるよう伝えてきた。給与カットをしたことがあるが、厳しさを実感することで職員の意識が変わることも期待した。また、職員には、自分たちの仕事が行政として町にプラスになっているのか評価させるようにしている。まだまだ道半ばという印象だ。今後に期待している。

高田　戦略本部として自治体内部が役割を果たしていくための行政の内なる変革のポイントは。

辻　行政内部の変革を容易にしていくポイントは三つある。まず、ビジョンの共有。いぎこざや不愉快な思いがでるのはトップとボトムで考え方に違いがあるから。ビジョンの共有がすべての基礎となる。二つめは厳しさ。職員に対してはもちろん、ときには住民に対しても厳しくいくこと。三つめは面白さだ。楽しさを見出して仕事をしていくことも重要。

高田　民間企業を定年退職してから、現在の仕事に就いているということであるが、行政外部から行政内部に入ってみて感じることは。

音田　職員については、安定志向が強いこと、前例のないことをしたがらないこと、住民からのクレームをおそれていることを感じる。そのため目的を見失っている印象だ。何のために行政活動をしているのかしっかり考え、堂々と実施していくことが大切。

組織については、縦割り機構が払拭されていないことを感じる。異なる部署が、同じようなテーマで同じ講師を招聘して講座を開いているようなことがあった。このようなことは、民間では考えられない。いろんな部署が、緒に話ができるような仕組み作りが必要。

▼民との関係の変革

高田　行革では、行政だけではなく、住民や民間団体との関係も重要だ。

岡井　河合町では自治会や消防団の活動を行政がサポートする形で、町づくりを進めている。住民には、どんどん意見を出してほしいと言っている。言っただけではなく、言ったことについては責任を持ってもらいたい。自分たちでどのようなことをはっきりと町にしたいのかということである。

門山　ビジョンを共有するためには、対話が必要だ。ビジョンを共有し、お互いに責任を持つことで、官民協働はうまくいくのではないかと思う。

▼これからの地方行革

辻　行革は、減量するだけでなく質的な拡充によって推進していくことが重要。

音田　行革とは、ダイエットのようなもの。楽しく明るい展望を持って行革を進めてもらいたい。また、団塊の世代には、地域で頑張ってほしい。

岡井　いままでの行革と併せて市町村合併も避けて通れない問題である。

門山　押しつけ、強制として行革をとらえるのではなく、自前の行革をとらえるのではないか。

高田　自治体を取り巻く環境が大きく変わるなか、公共空間は変化に対応していかなければならない。みんなでこれからの自治体像、新しい公共空間のあり方を考えていかなければならない。

辻　琢也氏

音田　昌子氏

岡井　康徳氏

質的な拡充を　辻氏

展望を持って行革を　音田氏

職員の意識改革を　岡井氏

ビジョンの共有を　門山氏

進めている。住民には、どんどん意見を出してほしいと言っている。言っただけではなく、言ったことについては責任を持ってもらいたい。自分たちでどのようなことをはっきりと町にしたいのかということである。

門山　ビジョンを共有するためには、対話が必要だ。ビジョンを共有し、お互いに責任を持つことで、官民協働はうまくいくのではないかと思う。

▼これからの地方行革

辻　行革は、減量するだけでなく質的な拡充によって推進していくことが重要。

音田　行革とは、ダイエットのようなもの。楽しく明るい展望を持って行革を進めてもらいたい。また、団塊の世代には、地域で頑張ってほしい。

岡井　いままでの行革と併せて市町村合併も避けて通れない問題である。

門山　押しつけ、強制として行革をとらえるのではなく、自前の行革をとらえるのではないか。

高田　自治体を取り巻く環境が大きく変わるなか、公共空間は変化に対応していかなければならない。みんなでこれからの自治体像、新しい公共空間のあり方を考えていかなければならない。

新しい公共空間の創出を　官民協力で可能性探る

基調講演

新しい公共空間と自治体経営の刷新

辻　琢也氏
一橋大学大学院法学研究科教授

公共と行政は、近代初期においてはほとんど一致していた。時代の変化とともに公共空間は行政よりも大きなものとなっていくが、今日では、行政の活動のほかに企業や市民の活動が、アウトソーシングや地域協働などの形で公共サービスを提供していく「新しい公共空間」が形成されつつある。

背景には少子高齢化がある。少子高齢化により歳入は伸び悩む一方、社会保障費など歳出は増加していく。また住民の求めるサービスも公平・平等から質の高い多様なものへと変わっている。この住民ニーズに応えるためには、行政だけでは機動性を欠き、コストも高くなる。民間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ない。単に財政が厳しいからということではない。質の高いサービスを多様に提供していくためには、社会の中心である企業や市民の私的活動と行政の内外でサービスを提供する体制を構築していかなければならない。質的にどうやってパワーアップしていくかが問われている。

このようななかで自治体経営は、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より、サービス提供を民間部門に委ねるべきである。市場原理が的確に働かない領域においても無条件に公共部門がサービスを提供するのではなく、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・指導し、必要な支援をすることにより、民間部門からサービスを提供させることを考えるべきである。質の高いサービスを多様にかつ効率的に提供する目的に対しては、行政は決して有利な立場にはない。

このようななか、職員を取り巻く環境では、総人件費抑制が言われている。義務的経費が増えてきているなか、少しでもサービスを増やすために人件費を削ってほしいというのは住民の切なる願いではないか。厳しい財政状況のなかで、これからの自治体は、少数精鋭の職員体制を目指す必要がある。求められるのは、その少数の人たちにどうやったら能力以上のものを引き出してもらえるのかである。成果と努力が報われる人事考課制度を確立することが重要である。

少数精鋭の人たちがしっかりしないと民間部門は活用できない。新しい公共空間自体が広がるなか、これからは、より一層重い任務を背負い自治体経営をしていかなければならない。

職場改革実践運動「TAN5リンピック」

藤村信行・京都府京丹後市企画政策部行財政改革推進課長

TAN5リンピックは、京丹後市のすべての業務を対象に、改革・改善の提案・実践を全庁的に行い、それを発表し優秀な取り組みについて表彰を行うというもの。職員の自主的・主体的な取り組みを奨励し、個々の職員の力を結集して、全庁的な取り組みとして業務改革・改善を行い、行財政改革を力強く推進する。そして、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、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が目的。

TAN5リンピックでは、職場ごとに、業務の改革・改善を自主的に取り組み、これらの活動内容を庁内で発表する。発表は、活動の苦労や努力を、幹部・上司・同僚が「認めて」「褒めて」「励ましあう」場、優れた取り組みの情報共有の場となっている。

発表は庁内LANを通じて職員向けに行うとともに、取り組みを市民に知ってもらうため、市のホームページにも掲載。市民からもさまざまな意見が寄せられている。

この取り組みにより、問題意識の顕在化、職員のやる気の喚起、職場の一体感の醸成といった効果があった。計画的な改善、職員のモチベーションの継続、改革・改善の全庁への広がりが今後の課題。

事例発表

和歌山県版市場化テスト

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

和歌山県では、財政危機、住民サービスの質の向上への要求、団塊の世代の大量退職などを背景に市場化テストに取り組むこととした。公共サービス改革法における特定公共サービス以外の分野であるが、県庁南別館の庁舎管理業務で実施。

実施にあたっては課題が多かった。まず、官の参加をどのように整理するかである。これは落札者決定基準を「官が示した条件より有利な条件を出したもの」という整理をした。官の入札価格の設定も課題となった。退職手当引当金に相当する部分や管理部門の人件費、標準事務費を算出して管財課の入札額に加算した。また、入札を実施する部署と参加する部署間の情報の遮断も課題となった。これに対しては徹底した情報公開で対応した。

総合評価の結果、民間事業者が落札した。予定価格より約30%低い価格であった。

残された課題もある。市場化テストを導入するインセンティブを公務員側にどう見出すか、対象業務をどう選ぶか、公共サービスの質をどのように確保するか、など。

市場化テストは昨年から始まったばかり。和歌山県の取り組みが他の自治体が市場化テストを導入する際の一助になればと思う。