特集２　平成19年度　財団法人静岡総合研究機構シンポジウム

パネルディスカッション

（パネリスト）

ローカル・ガバナンス研究所 所長　**木　原　勝　彬**
千葉県市川市長　**千　葉　光　行**
㈱スコラ・コンサルト プロセスデザイナー　**元　吉　由紀子**
財団法人静岡総合研究機構 理事長　**竹　内　　宏**

（コーディネーター）

中央大学大学院経済学研究科・経済学部 教授　**佐々木　信　夫**

（佐々木）　「分権社会に求められる政策力」をテーマにパネルディスカッションを行います。最初にパネリストの方に、ご自身の取組み状況も交えながら、政策力とは何かということでプレゼンテーションをお願いします。次のディスカッションでは、政策力が求められる背景を踏まえながら、特に強調したい点をお話いただきます。最後に、政策力をつけるための具体的な方策について、体験を踏まえながら提言していただきます。

また、残り時間で会場の皆さんから質問をお受けし、ディスカッションができればと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

市民社会化と住民自治化

（木原）　ローカルガバナンス研究所の木原です。奈良からお邪魔しているのですが、私はこのNPOの活動を28年近く行っています。奈良を地盤として実践活動をしている立場から、政策とはどういったものかについて、お話をさせていただきます。

政策力とは地域の課題をみんなで解決する力であり、地域の課題を行政、住民、NPO、企業、みんなで解決する力をどうやって強くするかということが、政策力の強化になると思います。

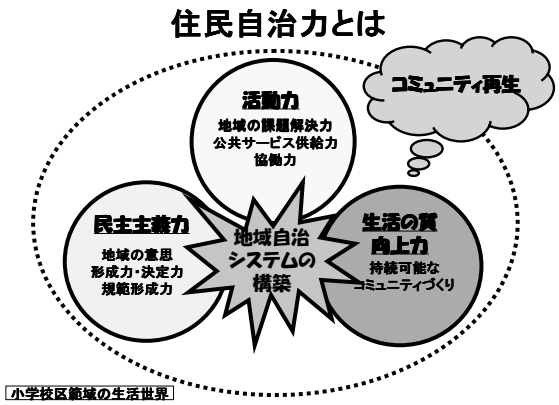
私が取り組んできたNPO活動の行く末などを考えた場合、これからの行政の在り方は、恐らく、小さくかつ簡素・効率的になっていかざるを得ないと思います。ですからこれまでNPMが採り入れられ、どちらかといえば、

市場化、すなわち企業への委託が非常に意識されてきたと思います。しかしこれからは、企業が担う領域も当然尊重されるべきですが、自治会・町内会に続くコミュニティ組織やNPOの活動を強化、成長、発展させ、市民社会化の流れをいかに自治体で作っていくかが、非常に大きなポイントの１つだと思います。

もう１つの大きなポイントは、住民自治化です。地方自治の本旨のもう一方である住民自治の強化をどのように進めていくかということで、小学校区レベルでのコミュニティに権限・財源を託して、地域分権をベースとした住民自治化を行うことを、非常に重要な流れとして把握しておくべきだと思います。

そういったことを考えますと、これからの自治体像というのは、市民主権型の自治体ではないかと思います。つまり、自治体運営において市民主権型の統治という考え方を明確に打ち出すことが重要かと思います。これは、主権者である市民が自治体・議会をある面ではコントロールしていくということであり、政治においてこのような視点を強化する自治体像が求められているのではないかと思います。

自治体を担う関係主体は非常に多様ですが、市民主権型と言った場合には、コミュニティをベースとした地域内分権に基づく地域の自治の仕組みが非常に重要視されます。それを踏まえてNPO等の市民社会と連携し、地域自治システムと市民社会システムがイニシアティブを取って、地域の課題解決を図るべく必要な公共サービスを供給し、行政はその支援を担います。このように、補完性の原理とパートナーシップにより各主体が最適な組み合わせをすることで最大の効果を発揮していく自治体運営が、これからは求められると思います。



そう考えた場合、自治体の政策力というのは、住民の自治力、あるいはそれを踏まえた市民社会力をいかに強化するかということです。市民社会力を強化することにより、住民のニーズ、あるいは自治力を担保として、行政あるいは議会が運営力、活動力を高めていくということです。それによってローカルガバナンスが確立されていけばいいと思います。

一番重要な住民自治力については、小学校区程度の身近な生活圏をどのように整えていくのかが重要だと思います。今、地域社会では様々な課題・問題が山積しています。地域住民が議論しながらそうした課題・問題を発見したり、解決方法やそのための役割分担を検討したり、時には行政と連携して解決するための意思形成を図ったりといったコミュニティルールを作る力が重要になるのではないかと思います。

最近では地方自治法の改正により、地域自治区やまちづくり協議会のような、身近な小学校区単位のコミュニティでの新しい自治の仕組みが広がってきています。行政は住民の自治力を高めるため、口出しをせずに、住民の皆さん方で新しい自治の仕組みを作り上げていく力を醸成していくため支援するという考え方で、住民自治力の強化を考えていただければどうかと思っています。

もう１つの市民社会力ですが、NPOのいろいろな活動を見ていると、政策提案力が非常に弱い気がします。地域の課題・問題をはっきりさせ、解決策として行政あるいは議会に政策を提案して、政策決定・政策実施・政策評価を協働で進めていく力をつけることが、

これからの大きな課題ではないかと思います。

行政に求める力の１つは、住民やNPOによる自治活動を強化する能力です。市民との関係については、市民活動、あるいは住民自治活動に対しては、応援団として支援してほしいと思います。

それから職員力です。自治会・町内会やNPOの活動の場に職員の皆さんが積極的に参加し、住民が何を課題と考えているか耳を傾け、一緒に議論していくことで、住民ニーズを踏まえた的確な政策を立案していく力をつけてほしいと思います。また、こうしたことが推奨される風土を行政の仕組みとして作ってほしいと思います。

もう１つは、協働型立法力です。行政とNPOとの協働による取組はこれからも広がっていくと思いますが、二元代表制のもう片方である議会へのアプローチは非常に弱く、この点は我々も反省しているところです。首長の行政システムと、議会システムの両方をうまくコントロールして、２つのシステムが切磋琢磨して政策を競争するような状況を作り上げた方が、政策の質が高まりますし、非常に高い効果を得られると思います。

地域にとって大きな政策課題であるテーマについて、議会の皆さん方と研究会を開催して一緒に勉強する、あるいは議会主催、または市民やNPOとの共催でシンポジウム、フォーラムなどを開催するといった形で政策を研究して、協働で立法化する関係を構築することは、逆に我々市民社会の側に求められていることではないかと思っています。

NPO、市民活動、自治会・町内会活動の視点から、このように自治体の政策力について考えています。

市川市の取組

（千葉） 私からはまず、市川市でどんなことをやっているかを説明させていただきたいと思います。市川市は東京都と近接していて、

快速で市川駅から東京駅まで17分という立地にあります。鉄道が７路線16駅ありまして、１日平均54万人が乗降しています。47万の人口で56平方キロメートル、人口密度は全国で30番目です。また、各時代に歴史があり、市の出身で文化勲章を受章された方が東山魁夷先生、藤田喬平先生、永井荷風先生、佐治賢使先生といらっしゃり、文化的なまちとも言われています。

市川市の人口形態は全国と同じような状況にあります。第２次ベビーブームの世代が60歳代になる25年後までに、日本がどのような変わり方をするのか、またどのような変換を遂げていかなければいけないのか考えなければいけません。

財政の状況を振り返りますと、市税は、今年度で歳入の約66％を占めています。バブル崩壊後市税は減り、平成３年度と平成16年度を比較しますと13年間で123億円の市民税が減りました。歳入が123億円減った分、平成３年度と同じような自治体経営をしていれば平成16年度に123億円が赤字として出るわけですから、行財政改革が必要でした。

私が市川市長になったのは平成10年からですが、１年後の平成11年から財政健全化緊急３か年計画というものを作り、歳入に合った歳出という基準で、いろいろな改革を行いました。まず、行財政改革審議会という審議会を常設しています。これは経営者の方々、学識経験者の方々約10人で構成され、審議会の提言に基づいていろいろな施策を行っていま

組 織 改 革

- **行政経営会議（毎週月曜日午前８時）**
- **庁議を開設　（毎週火曜日午前８時）**
- **大規模な行政組織改正**
  平成10年度　1局24部142課（平成11年度 3部18課削減）
  平成18年度　25部125課（▲17課）
  平成19年度　24部133課（部スタッフ制による課相当23担当含）
- **局制の廃止・ＣＩＯ（情報政策監）危機管理監の設置**
- **庁内分権（人事権・予算編成権）**
- **スタッフ制（係制廃止）の完全実施**
- **部スタッフ制の導入**

事 務 事 業 の 改 善

- **窓口サービスの向上**　ローカウンター、名札、窓口の一元化
- **環境への配慮**　ISO14001、ごみの12分別収集、指定袋制
- **業務フローによる事務事業の分析**
  活動フローと、作業フローの二層構造による分析
- **市川市版ＡＢＣ（Activity-Based-Costing）**
  活動フローと、作業フローの二層構造による分析業務フローで切り分けた活動ごとに様々な費用を配賦し、コスト構造を可視化し、事務の合理化、効率化によって創出した経営資源（人材）を、市民サービスに直結する活動に重点配分
- **ＢＳＣ（ﾊﾞﾗﾝｽ･ｽｺｱ･ｶｰﾄﾞ）**
  財務の視点、業務プロセスの視点、市民満足度の視点、人材の育成と活用の視点の４つの視点による経営の最適化

す。現在は第３次財政健全化計画ということで、民間的経営手法を始めとするいろいろな形で自治体経営を行う方針です。私は行財政運営とは言わず、行政経営という言葉を使っています。

経常収支比率は平成11年度で93.6％ありましたが、今は86.8％まで下げています。また公債費比率も、平成11年度で12.2％あったのが、今は7.1％まで下げました。また、市債残高も309億円減少させ、取り崩していた財政調整基金も現在回復しています。また、職員数の適正化ということで、約600人の職員削減を行っています。これは決して首を切ったわけではなく、100人の定年退職者に対して、採用を40人ぐらいに抑えて削減するやり方をとっています。

毎週月曜８時からは行政経営会議を、火曜８時からは庁議を開催しています。これは民間で言えば決定機関です。最初に大規模な行政改革を行い、平成11年には３部18課の削減を行いました。平成20年度からは危機管理監を設置します。その他、庁内分権で部長に庁内の権限、人事権と予算編成権を渡しています。現在約140課ありますが、すべてスタッフ制になり、２年前から部スタッフ制の導入に入っています。

市民サービスの向上では、コストではなく労働内容によって分析する市川市版ABC（Activity-Based-Costing）分析を行っています。ソフトも有償で提供しています。確か60万円ぐらいだったと思いますが、もしよろしければ購入していただければと思います。

また、民間企業などを退職した有能な人材を、専門員として採用する専門員制度があります。25部門で約50～60人の方がいるはずです。

課長・主幹の昇進については試験制度を採用しており、一般試験後に、民間会社の面接官による面接を行います。勤務評定では、部下からの評価も入れる360度評価を採用しています。職員採用では学歴・年齢を撤廃し、ある程度の能力があれば、民間会社の面接官による面接試験のみになります。それから、現在３年目になりますが、60歳以上の職員を募集しています。２年契約で、最高年齢の方は73歳、平均年齢は64歳です。

それから庁内分権を徹底しており、それぞれの部局に責任を持たせ、部長の権限を強めています。経費を節減することができたらインセンティブという形で、約２分の１を戻します。その代わり１年間の予定計画を提出してもらい、経営会議に諮ります。市長を最高責任者として、政策議論を行う行政経営会議、意思決定を行う庁議、連絡調整・課題共有の場である部長会、シンクタンク機能を果たす審議会議という体制になっています。

また、市川市では職員数を減らしているので、業務の効率化のためIT化を進めています。「市民ニーズシステム」により、市民からの相談・意見などをメールで受け付けてい

人事制度改革

- **課長職・主幹職登用試験の導入**
  公正・公平・透明性の観点から、課長試験、主幹試験を面接官も含めて民間委託で実施
- **勤務評定制度の見直し**
  絶対評価による勤務評定、課長職の職員を部下も診断(３６０度評価)
- **学歴、年齢制限撤廃による職員採用試験**
  初年度（平成15年度）は例年の3倍にあたる5,350人の応募があり採用者の最高年齢は43歳（平均年齢29歳）、平成16年度は51歳（平均年齢30歳）、平成17年度は43歳（平均年齢27歳）、平成18年度は48歳（平均年齢27歳）16年度からは受験料の徴収と、民間人面接官を登用
- **60歳以上の高齢者の採用**
  平成18年度19人を採用（平均年齢64歳・最高齢73歳）
- **専門員制度の導入**
  市税滞納整理嘱託員、アスベスト調査専門員、水と緑の専門員など

ＩＴ化の推進

- 庁内LANの構築
- 総合行政運営システムの構築
  電子決裁による文書管理システムと財務会計システム
- 市民ニーズシステムの構築
  市民からの相談、意見などをメールで受付
- 市川市360+5情報サポートシステム
- メールマガジンの配信
- ノンストップ行政案内サービス
- ワンストップ電子総合相談サービス（情報プラザ）
- 住基カードを利用したサービスの拡充（例：図書の貸出等）
  自動交付機の推進
- 電子自治会の推進
- レガシー改革の推進（レガシー改革推進担当の設置）

ます。庁内LANでは情報の共有化のため、経営会議、庁議、部長会の内容をすべてオープンにしています。そして、「360＋５情報サポートシステム」は市川市が初めて行った、コンビニエンスストアの情報端末を利用したサポートシステムです。また、住基カードを利用したサービスの拡充として、自動交付機を去年から公民館などに23台設置しています。今月の半ばから各駅に自動交付機が設置され、住民票から印鑑証明まで10種類の書類を受け取ることができます。

「レガシー改革」は、あと１年半で完成するシステムです。引越の時には、学校の届け出をはじめ住民票に関わるいろいろなことをやらなければならないのですが、これを縦列ではなくて、まとめて横列でできるシステムを作ろうとしています。

ちょっと自慢になりますが、市川市は日本経済新聞の「電子自治体ランキング」で全国トップを４年連続で続けております。また「e都市ランキング2007」では前年度の第３位から第１位になり、情報サービス、情報化政策、セキュリティの３部門でトップを取りました。

「eモニター制度」では、双方向でコミュニケーションを取ろうというもので、市からアンケートや情報を発信し、市民の皆さんに責任をもって回答してもらいます。去年から市の予算案についても、このeモニターで質問しています。現在会員数は約3,100人で、目標として１万人まで拡大したいと思っています。また、「電子自治会」という事業も進めていて、回覧板を回す必要がなくなります。

それから、市川市の発信ということで、「すこやか検診」を紹介します。平成17年度から小学校の５年生と中学１年生の血液検査を実施しており、これは全国で市川市だけだと思います。約4,500人の受診者のうち31％の子どもに異常があり、このうち１人は、血圧が高かったため緊急入院をしました。このときは本当に食育の大切さが分かりました。

続いては入札制度の改革です。コンサルに委託してしまうと予算案が大体業界に流れてしまいますので、業務監理課という部署ですべての計画を作るシステムをとっています。

それから少し変わった取組で、ブロック塀をなくし生垣にして緑を増やそうとしています。これは市の人口密度が非常に高いことから出たアイデアです。ブロック塀１ｍあたりの撤去で5,000円、生け垣にすると15,000円を補助します。

また、市川市は海を控えており、高台から水が流れてきます。そのため、高台で降った雨を浸透升で地下に戻そうということで、平成17年度から浸透升設置条例を制定し、新しい家を建てた時には浸透升を設置し、内水問題の解決と、わき水を復元させる計画を行っています。浸透升は現在2,716基あります。

それから、環境市民会議という会議を設置しており、これは行政が入らず、市民がすべ

て運営していらっしゃいます。また、公園管理も市民参加で、126団体が188か所を管理してくださっていて、この取組みが広く評価されて一昨年に環境大臣表彰をいただきました。

また、まちの安全パトロールということで、民間車両も含め140台に、青色回転灯を付けていただいています。平成16年から犯罪件数が約6,000件少なくなりました。

そして子どもの居場所づくり事業をスタートしました。学童保育は３年生までですけど、その後のフォローをする制度です。中学生も参加できるようなシステムにしています。

市政運営では、地域・健康・協働をキーワードとして進めています。

１％支援制度ですが、これは行政が補助金や助成金を渡すのではなくて、支援したいNPO団体、ボランティア団体を市民に選んでもらい、育てていく制度です。税の使途を直接市民に選ばせることは法律上できませんから、議会の承認を経て予算化します。足りなかった場合は補正予算を組みます。この制度の利点は、市民とボランティア団体の距離が非常に小さくなることであり、市民がこうした団体の活動に参加することを促します。

また、幅広い市民の参加のため、昨年からエコボカードというものを作りました。リサイクル、マイバッグ、先ほどのeモニターへの協力、自治会の清掃活動などを行った場合にポイントが貯まります。ポイントは１％支援制度にも使えるし、いろいろな市の施設でも使えます。

知的障害者のための水泳教室、老人ホームへの訪問、あるいは障害者と一緒に自然にふれあうキャンプといった活動を行政は細かくはできません。しかし、市民がこうした活動をいいと思うのであれば、どんどん支援してもらって、活動を大きくしていただきたいと思っています。

このようないろいろな活動が認められて、昨年は地方自治法60周年記念式典にて総務大臣表彰をいただいております。

最後になりますが、市川市は「健康都市いちかわ」宣言を行いました。人の健康づくりの中心は保健医療です。しかし、バリアフリー、水・空気・環境、福祉、地域、文化なども、健康には欠かせないものです。市は、健康を考えながらまちづくりを進めていくことを目的に、健康都市プログラムを策定しました。

「WHO健康都市連合」は、西太平洋地域の健康都市の国際的な業績をもとに展開されるネットワークで、市川市は５年前の設立当初からの参加メンバーです。これまで３年連続でWHO健康都市表彰を受賞し、2006年には市で取り組んでいるホームレスの自立支援に対して、ベストプロポーザル賞を受賞しました。このWHO健康都市連合に入会しますと、アジア、ヨーロッパの健康都市が情報を交換し合いながら、お互いに助け合っていくことができます。国際大会が10月23日から市川市で開催されますので、静岡県の都市も是非参加していただければと思います。

組織改革と政策力

（元吉） スコラ・コンサルトの元吉と申します。よろしくお願いします。先ほどのお話を伺っていると、まちづくりにはやはり10年かかるものだと感じました。木原さんのように、住民の声を身近に聞いていらっしゃる方が、住民から知恵を引き出し、千葉市長のような方が住民のニーズにベクトルを合わせて進み出すと、10年後にはトップギアで地域が動き

出していくのだろうと思いました。

私は、組織風土改革のコンサルティングをしています。肩書を“プロセスデザイナー”としているのは、“コンサルタント”だと、どうしても調査や分析をもとに企画をして、それを提言すれば終わりという役割に思われてしまうものですから、そうではなくて、お客様が社会の変化に対応する中で、新しい時代に対応した組織のあり方をみつけていく、そのプロセスの１つひとつを共に歩むパートナーでありたいという意味から、“プロセスデザイナー”と名付けました。

今日はそういう意味で、１つは顧客の視点から、もう１つは組織を経営するトップの視点から、これら２つを組み合わせて組織が一体となって変わっていくために何が必要かということを、政策力という面からお話したいと思います。

地域を１つの組織をとらえた場合、こういうふうに変えたらいいねというビジョンを描くことは簡単です。しかし、そこに集まる人たちが、組織力を発揮できるかというとどうでしょうか。集まりと組織には違いがあると思います。それはそこにいる人たちの集まり方の違い、「群れている状態」か「組織化された状態」かにあるのではないでしょうか。

「群れている状態」というのは、みんな一生懸命やってはいるけれども、何か問題があった時に、「誰かが解決してくれるだろう」「何かやれと言われたらやるけどね」と思って傍観して、なかなか問題が解決しきれないでいる状態です。

「組織化された状態」というのは、みなが目指す方向をちゃんと共有していて、一人ひとりが何らかの役割を自分は担っているのだと自覚し、その役割を「まず自分がやろう」という主体性を持つ人たちが集まっている状態です。

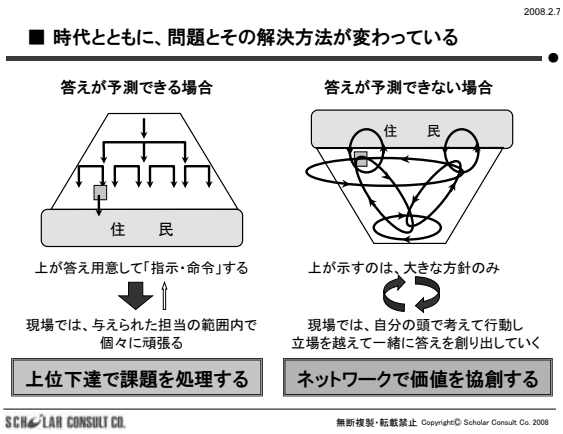
これらは一見似ているのですが、組織化された状態では、歯車がかみ合っていて、ストレスが少なく、打てば響く状態にあります。一方、群れている状態では、個人個人が一生懸命やっていても、相互に衝突し合って摩擦係数が大きくなり、その結果、徒労し、疲労が溜まって誰かに文句を言っているけれども何も進まない状態にあると言えます。

10年ほど前、企業に勤めるサラリーマンは、山一証券が破綻したことに大きなショックを受けました。大きな会社に入りさえすれば後は安泰だろうと思っていたのに、いつの間にかおかしくなっていました。あれから10年経って、自治体の間では夕張の財政破たんが一大ショックを起こしています。夕張の職員は遊んでいたわけではなく、一人ひとりは目の前の仕事を一生懸命やっていたはず。なのに、行き先が見えないまま、全体として歯車が合わなくなっていたのではないでしょうか。

私たちは“問題”に対する考え方がとても重要だと考えています。多分、今のような時代には何も問題がないという組織や地域はどこにもないでしょう。ですから、問題があること自体が問題だというわけではありません。

本当の問題は何かというと、問題があってもそれが問題だと感じにくくなっていることや、問題だと感じていてもそれを口に出して言いにくくなっていること。問題を感じても、それは誰か他の人が解決すればいいことと考えていて、自らは当事者にならない、もしくは当事者になって解決しようとしても、自分と一緒に考えてくれる仲間が周りにいないという、組織が制度疲労を起こしている状態にあるのだと思われます。

政策に置き換えても、いい政策が必要だとみんな思っていながら、それが必要だという声が生まれないとしたら、それは問題が見えていないか、あるいは問題を発信しにくい状態にあるのではないでしょうか。もしくは、政策はあるものの、その政策ができている、いい地域になった、という実感がないとしたら、市民や職員から見てそれが目指す方向性



が見えていないとか、向いていないということがあるのかもしれません。

政策は、共に目指す方向性を見えやすくしたものです。どんな地域になりたいのか、その姿に向けて政策があるほうが、問題が見えやすくなりますし、戦略が作りやすくなります。特に大事なことは、経営している人たちの間で、しっかりと政策の根っこにある理念やビジョンが共有されていることです。そして、地域、職場、行政をみんなで共に作る時代には、それぞれの価値判断基準が合っているかどうかが、先ほどの問題に対する向き合い方を大きく左右します。政策の明かりが灯されていると、同じ方向を向いて問題に向き合う姿勢がみんなにできやすくなります。

問題は多分いつの時代でもあり、解決もしていたはずですが、最近は解決の仕方が変わってきました。昔であれば答えが見えやすい時代なので、国、もしくはスタッフ部門が施策をきちんと打ち出して、指示・命令・伝達すれば、個々は上意下達で言われた仕事を処理しているだけでも、うまく解決ができました。しかし、最近はいつ何が起こるか分からない時代であり、いろいろなところに予測できないことが起こりますから、それらを現場ですぐに解決していくことが必要になっています。「事件は会議室で起きているのではない、現場で起きているんだ」と語った映画がありましたが、今は上に頼るのではなく、一人ひとりが現場で自分の頭で考えて、自分たちで解決できるよう、協力して価値を創造していく時代になっています。

私は企業のお手伝いをしながら、「なぜ会社は変われないのか」という本をきっかけに、北川正恭さんが知事をしていらした当時の三重県とかかわりができ、行政が変わるプロセスのお手伝いをするきっかけができました。今は、中田市長の横浜市にもお手伝いをする機会が増えています。

横浜市では、例えば安全・安心のまちづくりを実現できるようにとビジョンを掲げて取り組み始め、「消防局」を「安全管理局」という組織に変えたのです。政策の達成を目指すことは誰もが大事だと思っているのですが、消防局で働いていた人たちは、「上位下達で課題を処理する」働き方をしていました。119番が掛けられ、そのコールに従ってしっかりとピラミッドの上意下達で指示・命令に従い、「君はこのミッションだ」と分かるところで働くことに慣れていました。それに対し、まだ問題とは分からない問題を、一緒になって住民のそばで見つけようとする取組を始めることは、実はピラミッド型の行動ではなくて、一人ひとりが自分で考えて動き出すフレキシブルな行動が必要になります。

犯罪から子どもたちを守るため、消防車を巡回して登下校時の見守り活動を始める、学校に出向いてAED操作ができるように講座を開く、というようなことは、実は仕事のやり方を変えて初めて、その政策を実現する施策が生まれやすくなります。現在はどの職場でも地域でもそうですが、自分たちが考えたことをお互いに連携して行おうとすることは、意外と難しくなっています。

平成19年度版の国民生活白書のテーマは「人と人とのつながり」でした。地域、家庭、職場の中で、いざという時に相談し合ったり、助け合ったりできるような関係をしっかりと持っていなければ、どんなに奇麗な政策の絵を描いたとしても、実行につながらないので

はないでしょうか。私たちが風土改革をする時には、何を目指して、どのようにやっていくかというビジョンや目標を掲げ、それが実現できる組織をつくっていきます。それには、目に見える制度や仕組みをハード面だとしたら、それとは違うソフト面として、組織・地域の一人ひとりの思考や行動様式、価値観を見ていくことも大事です。政策を実行してやりがいを感じ、暮らして良かったと思えるまちにするためには、言われたことだけ仕事をするのではなく、部署と部署とが相談して一緒に仕事に関わることが常にできるようになって初めて、ハード面とソフト面が一体になり、価値を実現する政策力になるのではないかと思います。

私は神戸出身で、阪神大震災に遭ったことが、行政をお手伝いするきっかけになりました。住んでいて安心だな、もしくは暮らして良かったなと思える地域を目指すことを価値観として、行政が職場の改革力を持ち、また、地域を生かす改革力を併せ持って、政策を実現させることに役立てればと思ってお手伝いをしています。

（佐々木） ありがとうございました。今日のテーマは極めて抽象度が高いものなので、1つ2つの事例を巡って議論するやり方もあると思いますので、第2ラウンドに少しシフトできればと思います。竹内さん、今の続きでお話いただければと思います。

過去の評価と将来への我慢が重要

（竹内） 私のように長く生きていますと、世の中がすぐ変わるということがよく分かります。多分現在の民主主義も、住民本位ではないと思います。

これからは市長さんや首長さんが市民をリードする役割が大切になってきます。住民の話を聞いたふりをして、あるいは、住民からヒントをもらいながら実は市長さんが前々から

思っていることをやるという役割が非常に重要です。市長にとって重要なのはポリシーです。地方分権が始まったわけですから、基本的なビジョンを持っていないと駄目ですし、そのビジョンは抽象的ではいけません。

例えば、目標が世界一の環境都市だとします。その都市に入ったら自動車が1台もなく自転車だらけで、ゴルフ場ではみんなカートを使わず、太陽光発電の施設がいっぱいあるという環境都市になれば世界中が感動します。そのように誘導するのは市長の力にかかっています。現在は本当にチャンスで、呉服町の建物は建て替えの時期ですから、市長が市民グループと連携して、自分たちの望む方向に政策を誘導することが非常に重要だと思います。

なぜそう考えるかというと、これからの時代は大変だからです。日本には800兆円の借金があります。800兆円の借金があるということは、将来の世代が使うべきものを我々が使ってしまったということです。もし私のような老人が生きていなかったら、その分は若い人の教育費に回すことができます。税金を貰う公務員の効率が低い。後の世代から見れば稼働率が低く、メンテナンスのコストだけ掛かる大変な建物が残っているというただならぬ状態です。このごろの若い人が子どもを生まないのは、不幸になるに決まっているからです。だから、そのような状態で笑っていていいのでしょうか。

また、アメリカは現在でもずっと戦争をし

ています。ロシアもチェチェンで戦争をしています。どうもそれが普通の状態のようです。これから天然資源、エネルギー資源などが足りなくなってきます。環境問題があって、水も不足してきます。我々の子どもの時代になると、とんでもない事態が起きそうな気がします。私が子どもの頃は、この辺りは本当に貧しくて、鼻を手でふいていましたが、この頃の子どもはみんな、昔の大金持ちの子のような格好をしています。みんな自動車を持っているし、たった50〜60年間で大きな変化が起きました。

私のことを考えてみましても、勤めていた長銀がつぶれて、地元の清水に来たら、清水が静岡と合併しました。世の中どうなるか分かりません。国全体で800兆円の借金を持っていますから、市民の幸せなんてあり得ないと考えるのが普通です。こんな状態で市民の幸せを追求して楽しい生活を送ったら、たぶん国は滅びていくのかなと思います。

こうした状況ですから、市川市のように財政支出をどんどん減らす傾向があります。ですから、今こそ1985年頃の市川市の態度を評価するべきです。この時期に、スキー場など、むやみに無駄な投資をしてつまらないものをいっぱい作ったところは、青森県の大鰐町のように現在痛い目に遭っています。つましくやっていたところは大丈夫でしたが、それは戦略があったからだと思います。

それから当時、何もしなかったところも助かっています。例えば白川郷や内子町、美浜町、川越などは1985年のままの姿が残っていて、昔の街並みも残っていて素晴らしい。白川郷で成功してお金持ちになった人は、わらぶき屋根を取ってトタン屋根にして失敗してしまい、逆にずっと貧しくてわらぶき屋根のままにしていた人は、現在復活しています。

なぜイタリアにあんなに立派な都市があるかというと、中世のたたずまいが良くて何もしていないから、そのまま残ったからです。下手に物欲に狂って建物を建てたところは、全部駄目だったというわけです。

重要なことは、過去を振り返って、我が街はどうだったか評価することです。清水の話をしますと、戦時中から清水の海岸沿いはすべて中央資本に取られてしまいました。コンテナヤードだらけで、麻薬の取引をやっているのではないかと思われるような寂しい場所になり、清見潟は消えてしまいました。ですから、当時どういう意思決定をして、何をしたのかを反省することが重要です。特に1985年以降の歴史を調べ、反省することが重要です。民間企業で不良資産を作ってつぶした人は、裁判に掛かって20億、30億の罰金を払っています。市長も市議会議員も役所の人も、そのような罰則を与えられて当然ですが、罰則がありません。ですから歴史を調べて非難するということは非常に重要です。国家公務員・地方公務員はクビにならず何をしても大丈夫です。緊迫感が必要だという気がします。

もう少し前を振り返ると、なぜ浜松が素晴らしいか。ヤマハ・ホンダ・カワイ・スズキ・トヨタは浜松出身です。静岡にはプラモデルやバックミラーなど小型のものは出てきますが、なぜ浜松だけものすごい企業がたくさん出てくるのか。これは江戸時代の教育の成果であったと思います。

全国的に見て、歴史がない県は駄目です。北海道は150年の歴史しかありません。沖縄県は可哀想に、琉球文化がヤマトンチュ、日本人に徹頭徹尾やられたから駄目になったと思います。そうなると、城下町であって、藩学校があって、倫理的な教育を受けているところが良いわけです。静岡は直轄地で大名が江戸から来ますから、いわばサラリーマン社長であります。サラリーマン社長、サラリーマンの支店長だらけです。こういうところは良くなるはずがないわけです。

なぜ地元から何も出てこないか考えることが、非常に重要だと思います。ですから評価

の基準はもう１つ、その地域の過去300年前からの祖先たちが、300年間にわたって何をしていたかということ、なおかつ最近の20年間、財政破綻した10年間に何をしていたかということが重要です。

日本は経済的な地位が下がりながらも、文化的な蓄積だけはたまたまこの100年栄えたから残っております。これを奮発させるにはどうしたらいいかということが、これからの重要な課題であり、そのためには何か目標を作らなければいけません。そしてその目標を達成するには、我慢が必要だと思います。

佐々木先生のような立派な先生になるためには嫌な勉強をする忍耐力が必要であり、忍耐力がない人は駄目です。清水の羽衣で薪能をやっておりますが、最初はもうつまらなくて眠たくて、もう終わったと思ったら、まだやっている。しかし我慢に我慢を重ねて５～６回聞くと、節を覚えて突然面白くなります。クラシックも最初は面白くないけれども、聞かないと教養がないと思って一生懸命聞いているうちに、節を覚えて途端に面白くなります。

同様に、いい街を作っていくには我慢が必要です。すべての人が自由に行動したらめちゃめちゃになります。家を出た途端に自動車に乗ることができる街なんて、ろくでもない街です。豊かな生活になると言い含めながら、50年間の不便に耐えると、70年後にはいい街になったということこそ重要かと思います。ですからやはり地域の政策というのは、10年とか30年単位で見なければいけないと思います。

政策力とは

（佐々木） ありがとうございます。政策力にはこれが必要だとか、こういうものであるというご説明はいろいろいただきました。今度は具体的に、これが政策力だ、というお話をいただけないでしょうか。

（木原） これが政策力だと言うことはなかなか難しいのですが、行政とNPOとが協働型政策形成を進めていくことが非常に重要で、進めながら政策力がつくと考えています。

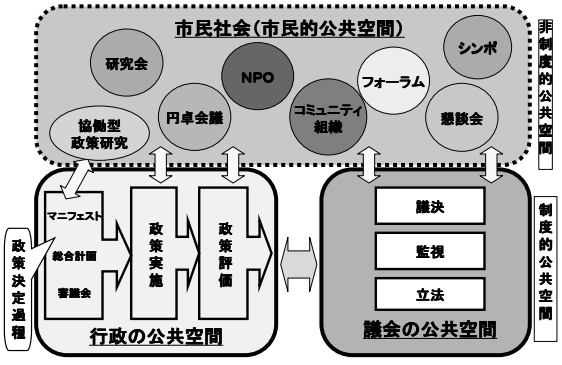
各地で協働は進んでいますが、何のために協働をするのかが認識されず、協働が目的になってしまっています。また、住民自治力や市民社会力を強化するためのプロセスとして協働を進めているという認識がないという印象もあります。

行政に頼らずに、地域の様々な公共的な事柄を自分たちで賄って、自分たちで決定して解決してきたかつての日本の住民自治、地域自治を再認識して、住民自治力、市民社会力を膨らませていくということが一番重要です。

協働を進めていく際、行政でやるべきことか、あるいは住民自治として膨らませていくことなのかがあいまいなので、住民自治を膨らませることに適当なテーマ、内容なのかが分からないまま、とりあえず協働で一緒にやってみようとする場合があります。こうした場合には、行政がきちんと責任を持ってやった方がいいことは行政に、住民自治の領域でやった方がずっと住民の満足も高まることは住民自治に振り分けるということを踏まえて、協働というプロセスを大切にしていくことが非常に重要です。しかし、そういう認識がちょっと弱いかなと思います。

また、協働を担当するセクションの方は一生懸命なのですが、他のセクションは積極的

市民社会と連動する協働型政策形成



に協働型で政策をやってくれないという悩みがあるようです。協働により市民社会の生の声を行政に取り入れて、コストを削減すること、満足度を高めること、それから行政が市民社会と連携していく中で、住民の意外な発想や考え方を学んで、システム・組織を柔軟に変えることはすごく大事なことですが、そういった流れがうまくいっていないことは、課題であると思います。

協働型の政策決定・実施・評価それぞれに市民社会が関与することが重要ですが、その前の段階である協働型政策研究では、横浜市が数年前から中田市長の発案で「横浜会議」として行っています。横浜市内の研究グループ、大学、あるいは市役所内の研究グループが横浜会議にエントリーして、そこで研究テーマを検討して、発表会を行ない、内容の良いものには横浜市が約500万円枠の予算を付けて、毎年2つか3つの団体が関係セクションと一緒になって研究を行っています。地域課題について、顕在化して目に見える状態のものを対処療法的につぶすことはよくやっていることですが、潜在的に見えないものや、将来的にちょっと気になるものを予防医学的に研究して早く芽をつぶせば、結果的には解決に伴う財政コストなど、いろいろな意味でのコスト削減に結び付きます。横浜会議はこうした予防的な意味での政策研究を行っていて、なかなか優れていると思います。

最後に、代表制民主主義では、制度的な公共空間で政策が立案・実施・評価されて、議会がチェックしていきます。このシステムの中で、民主主義のルールとして政策を認めるわけですが、やはり現状の様々な困難・課題を考えると、制度的な公共空間だけでは対応できないことがはっきりしてきています。ですから、市民が非制度的公共空間にどれほど関心を持つかがすごく大事だと思います。

これはある意味では、代表制民主主義に対して、熟議の民主主義とか、討議の民主主義、協議の民主主義と言われる部分だと思います。ですから、市民のNPO活動やフォーラム・シンポジウムなどに行政の皆さん方、議会の皆さん方が積極的に参加して、市民社会自体が不安と思っているような政策シーズを吸収し、市民的公共空間、市民社会を取り込んだ協働型政策形成を行うことが、これから非常に大事ではないかと思っております。

（佐々木） 自治体、NPO、ボランティアが対等の立場でいろいろな公共問題を解決しようとすることを協働とおっしゃっていますが、地域にはリーダーであるかはともかく、協働の担い手というものがなかなか見当たらないのではないかと思います。協働の研究者でいらっしゃる木原さんは育っているとお考えですか。

（木原） 私は育ってきていると思います。NPO法ができて、約3万8,000近くの法人もできています。私が活動を始めた27～28年前と比べれば、やはり奈良でも活動団体が増えてきています。ただ、こういったパブリックマインドを持った市民が若い人でも増えてきている反面、極度の個人主義的な人も増えてきていて、二極化が起こっている気がします。

やはり行政、議会、あるいは公共的な活動を使命としている我々は、戦略的かつ投資的に担い手である主体そのものの力量を強化していくことを、今この時点で考えなければいけないと思っています。

（千葉） 政策問題については、立案・決定・実行・評価という過程、プラン・ドゥ・チェック・アクトになるのでしょうが、その中で課題があった時にどのように政策を作っていくかが、最も大切だと思います。政策を作る際は、市民ニーズをどのように収集し分析していくかが、課題解決のための最大のポイントになると思います。

例えば来年度予算を作る時には、行政的な立場の方が市民ニーズを意識しながら、いろいろな予算を要求してきますが、本当に市民ニーズにある程度合っているかは、我々も判断していませんし、また評価もしていないところがあります。この市民ニーズが大体どういう方向に進もうとしているかを、あらゆる角度から収集して分析し、政策につなげる必要があると思います。

ですから市川市では、市民ニーズの分析に非常に力を入れています。ファックス、メール、いろいろな形で来ていますが、どのような苦情が多いか、どのような内容かを分析します。先ほど申し上げた「eモニター制度」では、こちらから市民に質問を投げ掛けると、回答が返ってきます。このような分析の結果としていろいろな集計ができて、来年度予算に反映したのですが、市がやっていることを市民は意外と知らないということが分かりました。我々は広報やCATVなどいろいろな形で市政情報を流しているつもりでしたが、市民の20～30％程度にしか伝わっていなくてショックを受けました。これからどのようにやればいいか戸惑いもあります。いずれにしても、政策は、行政官のような一部の人達が作るだけではなくて、市民のニーズをどう反映させるかが大切ではないかというのが１つ目のポイントです。

それから、eモニターの分析結果として出てきたのは、それぞれの年代によって要望が違うこと、また、各年代の人口割合によって意見の強さが変わっていることです。30代、特に女性であれば保育園が欲しいとか、高齢者であれば憩う場所が欲しいとか、そういうことをすべて考慮しながら、政策のあり方を考えるべきであるということが２つ目のポイントです。

最後に、私はリーダーとして、年１度、１月に約２時間、一年の計として市政の方向性を語り、職員からも言葉をもらいます。そういうことを行い、職員との距離をできるだけ小さくしながら、政策を作るべきであるということが３つ目のポイントです。

（佐々木） 先ほど竹内先生が、市民の意見を聞いたふりをして、実は自分の考えていることをやることが求められるリーダー像だとおっしゃりましたが、「１％支援制度」や「eモニター制度」のお話は、もともと千葉さんが考えていたことですか。あるいは市民の声ですか。

（千葉） 「１％支援制度」は私が考えました。市民がNPO等によるボランティア活動に力を出してくれていることは、市議会議員、県議会議員の頃から見ていたので、知っていました。しかし補助金や助成を出してくれという要望に対して、約300団体もありますから、どういう基準で出せばいいかが分からなかったのです。ですから、市民に選んでもらったらどうかという発想に切り替えて、この制度を作りました。

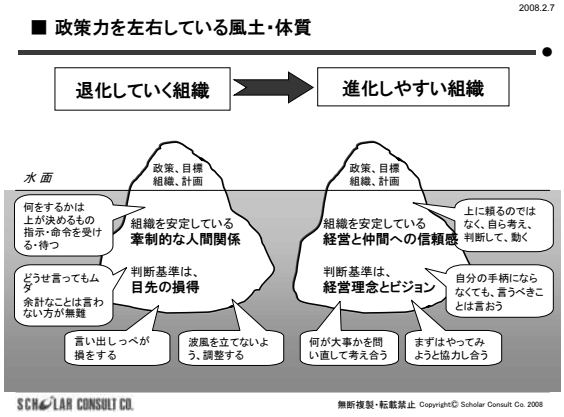
「eモニター制度」は、韓国の江南区という、東京でいう千代田区のようなところで行われている「eデモクラシー」の完全な模倣です。韓国は電子自治体として既にかなりのレベルまで行っていて、世界のトップクラスにいると思います。江南区の人口は約40万人ですが、その17～18万人がeデモクラシーに入っていて、いろいろな投げ掛けを行って、直接民主主義に近い形で行政運営を行ってい

ます。市川市はまだ人口47万人でeモニターに入っている人が3,000人とレベルが全然違うのですが、これからは市民との双方向コミュニケーションで行政運営を行いたいと考えています。

（元吉） 行政では分厚い総合計画があります。これは私たち民間の感覚で言うと経営計画書にあたり、常に仕事をするうえで立ち返ることができるよう重要なことが書かれているというふうに理解しています。しかし、実際は本当にそうでしょうか。ここに本当に自分たちの魂が込められ、きちんと市民に伝えられるものになっているかというと、どうでしょうか。法律で作成することが義務付けられているからコンサルに任せて作らせて、作ったものは総花集になっていて、ロッカーの奥にしまっている、１年にいっぺんも実は開いたことがないというふうに、どうも行政の一覧項目集ということでお蔵入りになっていることがあるのではないかと思います。

これは自治体によってものすごく差があると感じています。「総合計画はありますか？」と聞いた時に、すぐに机の下から出てくる組織と、ロッカーの奥から新品のペラペラペラと、解きほぐさなければいけないのではと思うぐらいの状態で出てくる組織もあります。

組織を動かしていく時に、総合計画は奇麗な絵を描くためのものではなく、立ち返るべき理念やビジョン、重視されることが書かれ



ていることが重要です。政策は最初に作った時、目標達成時期は多分トップの任期と一致して作っていないでしょうから、もし市長選のタイミングで政策を見直すことができる場合は、その組織は「進化しやすい組織」です。

経営理念がしっかりビジョンとして判断基準になっていれば、これをやればいいという信頼感が生まれ、一緒にやっていく職員、もしくは市民との信頼感も培われます。そうなると、誰かから指示があるからではなく、自ら考えて動こう、一緒に協力していこうと思えます。逆に表面的で形骸化している場合には、自分の担当だけをやればいい、載っている項目を全部見る必要はないと考えてしまいます。一見波風が立たないけれども、牽制的な人間関係の下で運営されていると、その政策は血が通う生きたものになりにくいのではないかと思います。

政策を実りあるものにするためのステップは４つあります。まず、自分が暮らす地域のあるべき姿を語るとき、単なる奇麗な言葉ではなく、「自分の言葉で語れる」ことが１つ目です。そしてそれを「一緒に作り込むプロセスを大切にする」ことが２つ目です。また、一緒に目指すものがあるからこそ、実行する過程で仮に意見の対立があったとしても、「仲のいいケンカができるチームワークをつくる」ことが３つ目です。また、政策を作る段階でニーズを把握しようとしても、おそらくごく一部しか把握できません。事業を進めながら、「失敗から学んでいく」こと、これが４つ目です。

三重県での例をお話します。地産地消というと単に地元のものを地元で消費するということだけにとらえる人もいますが、三重県では、農業は品物を売るだけではなく、その品物を通していかに地域に貢献するサービス・価値が提供できるかということを考えました。その政策を変えたときに行政の組織ビジョンも変えようということになりました。また、

流通業者さんと県職員は、本当に半ばケンカをしながらも、地場産のものをどこにどう流通させるかという政策を一緒に作り込み、その結果として流通業者さんから「地物一番の日」という提案が出てきました。今後は、なぜ質の高いものが地元に残らず全部東京に出てしまうのか、という市民の声を受けて地元に流通するためのサービスを考えるというように双方向のやり取りを繰り返していくことで、政策力がつくようになります。

いくら首長が最初に立派なマニフェストを打ち上げても、首長と部課長、部課長と職員とが信頼しあって、共に目指す政策を議論できていないと実現していけません。職員が住民にいくら良いサービスをしても、部署間で連携ができていなければ、せっかくのマニフェストがどんどん薄れてしまいます。こうしたことを問題視して、政策力というものを見ていただければと思います。

（佐々木） マニフェストという言葉が出たのでちょっと質問します。昨年の地方統一選挙でもそうでしたが、最近の候補者はマニフェストを掲げて選挙を闘おうとしており、これは政治の科学化にとっては進歩だと思います。三重県前知事の北川さんとも議論をしましたが、選挙でマニフェストを掲げて勝った当選者は、そのマニフェストを絶対的なものとして、年ごとに数値目標も財源も細かく書いて、その通り実行して４年で評価を受けるスタイルに変えていこうとしています。今のお話ですと、マニフェストを地域や職員のいろいろな声で修正していくことを前提にお話ししていますよね。マニフェスト政治はトップダウンの色彩が非常に強いように私は思いますが、職員の方は何をするべきでしょうか。

（元吉） この点は多分これから一番の課題になると思います。マニフェストは、選挙に勝つために一番中心になる施策だけを数値化して宣言されてしまっていることがあります。しかし庁内では様々な業務を行っているので、マニフェストだけを重視するわけにはいかないことが出てくるでしょう。ですから、マニフェストに関しては妥協してなし崩し的にやらずに終わる場合があったのでは絶対いけませんが、本当に重要なことを正しく理解して修正していく必要がある場合もあるのではないかと思っています。個人的な見解ですが、首長を選んだら後は全て委ねるのではなく、マニフェストの中身がいかに実行され、修正されていくのかを選んだ市民・県民は見続けていくことが重要だと思います。

（千葉） マニフェスト以前に、市民評価をどういう形で作り上げるのかが課題だと思います。市民評価は非常に難しくて、先ほど佐々木先生がおっしゃった、議員立法を何本挙げているかというような評価基準をきちんと作るべきだと思います。

それからもう１つ、例えば行政から考えると、行政の評価の基準が非常に弱いです。マニフェストに対して、自分達の都合のいいように評価をしています。そうではなくて、クリアしているかが明確に出せるよう、きちんとした市民評価の基準を作り、市民の見方を作る必要があるのでしょうが、現在はそれがありません。これがないと、やはりマニフェストの問題は分からないまま終わってしまうのではないかと思います。

（竹内） 住みよいまちを作ることと、成長することと２つの問題があります。東京は黙っていても多分成長しますが、地方は黙っていても成長しません。

現在の状態では地域格差の拡大は間違いなく起こります。東京の中心部の資金相場はアメリカの相場で決まります。地方の工場は賃金が高ければ中国に移転してしまいますから、中国の賃金に引っ張られて賃金が下がってし

まいます。この賃金格差の拡大は、人の力ではカバーできません。たった１つできるのは、地域の産業を興すことです。産業といっても、東京資本の工場が来ても駄目で、そこに本社がなければいけません。付加価値を高めるにはどうするかという話と、豊かな地域に住むという話は、別問題だと思います。

先ほど千葉市長が言われたように、市民はやっぱり市役所のことは分からないと思います。私は川崎市の麻生区に住んでいますが、町内会のような区の会議があり、石原元官房副長官が会長で、小中さんという通産省の次官だった人と、星野さんという企画庁次官だった人がメンバーに入っているのですが、「いやあ、聞いてみると大変ですなあ、ホッホ」なんて話で終わってしまいます。中央官庁のOBでも市役所との距離は遠いのです。だからマニフェストなんて言わず、固い約束とか、緩い約束とか、いいかげんな約束とか、もうちょっと分かりやすい普通の言葉で言ってもらえれば、よく分かると思います。

それから地域が活性化するためには、工業力はすぐにつくはずがありませんから、やはり教育が最大の問題かと思います。中学校に行ったら総合学習で１週間に１回ぐらい、近所の工場やファッションデザイナー、小売店などで２時間ぐらい実習をする。中学生の段階で何が好きか分かります。好きなものが分かれば熱中します。大学に行く時に分かってももう手遅れなのです。

中学校・高校の時に受験勉強をするから駄目になるのです。この時に実力をつけなければいけません。小学校から中学校の時が一番重要で、そこでやりたいことが分かるよう、近所の工場で旋盤をいじってみるといったことをやらせなければいけません。できるだけ実業に近いことをやらせるべきです。

それから、県議会の議論や市役所の仕事を見せるといったことを子どもの段階からやらなければいけないと思います。大人になったら覚えてもすぐ忘れてしまいますが、子どもなら身に染みて覚えます。その中から行政マンも、学者も、開発者も出てくるでしょうから、インターンシップが非常に重要だと思います。

政策力をつけるためには

（佐々木） 今の竹内先生のお話は、政策力をつけるために具体的にどういう方法があるかという問いに対する、１つのご提案だったと思います。

それでは、政策力をつけるための具体的なご提言をそれぞれ簡単にお願いします。

（木原） 相当思い切った発想で、戦略的に、市民社会・住民自治力強化に向けた投資政策をやるべきだと思います。その投資政策に多様なステークホルダーが参加し、課題解決をジョブトレーニング方式で経験することで、政策力はついていきます。

千葉市長の１％支援制度のお話を聞きましたが、個人市民税の１％ではなくて、個人も法人も含めた住民税の１％を、市民社会が使える財源とする公益信託基金制度を作ってはどうかと思います。例えばですが、その公益信託基金を元に、先ほどの横浜のような協働型政策研究や一般の市民活動への助成を行ったり、特別枠として、NPOと関連する市町村・県等が組んだ広域政策のプロジェクトへ３年間で３億円の助成を行ったりするというような戦略的な制度です。

また、全国各地でNPO支援センターが120～130団体できていますが、スタッフの人件費が年間220万円ぐらいで、財政的に本当に厳しいのが実情です。ですから市民活動、住民自治を強化するための投資として、NPOの活動強化のために、人件費・運営費を含めた何千万円規模の助成をするぐらいの発想が必要でしょう。

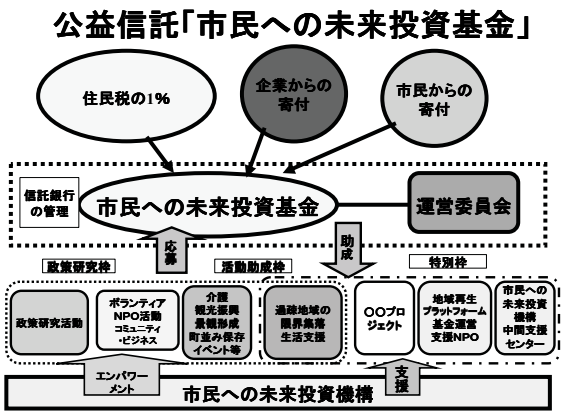
また、各地で進められている助成事業の多

くは、企画書審査とプレゼンテーション審査を経て助成金が決定し、事業実施後の報告会で報告すればおしまいというのが一般的です。そうではなくて、マネジメント（組織運営）力やファンドレージング（資金収集）力がついたか、課題解決力が高まったか、スタッフの雇用が１人増えたかなど、助成期間中のプロセス評価は言うまでもありませんが、例えば助成が終わって３年後の効果を測定するというように、投資効果を評価するシステムと一体となった支援システムが必要かと思っています。

公益信託基金を使って、例えば、都市部のNPOと、限界集落とが連携して、３年掛かって限界集落の生活支援のためのプロジェクトに３億円の助成をしてきちんと成果を評価するというような発想が必要だと思います。

助成した活動を支援するためには、県・市町村・大学、あるいは静岡総研さんのようなシンクタンクが連携した、新しい支援システムが必要だと思います。また、先ほどお話もありましたが、地域の子どもへのコミュニティ教育、職員の研修、コーディネーター・ファシリテーターの養成など、本格的に地域力、住民自治力、自治体政策力を高めていくための新しい人材養成システムも必要だと思っています。

奈良であれば、住民税の１％だと12億円になりますから、毎年このような課題解決プロジェクトに投資し、評価をして、市民社会を強化していく。行政・議会もプロジェクトに参画し、そこでの実践経験を踏まえながら課題解決のための制度化を検討するという流れになればと思います。私はこのような市民社会投資を奈良県に提案していますが、聞いてもらえません。



（佐々木） 今のような発想をしている例として、東京の杉並区という人口50万人の区があり、現在の山田区長は３期12年を公約して現在３期目に入っています。杉並区は1,500億円ぐらいの財政規模なのですが、８年間での行政改革により大体９割のお金で行政が運営でき、毎年150億円が残るようになりました。この分を減税する方法もあるのですが、将来税金がいらない自治体を作ろうということで、毎年150億円ずつ基金として積み立てられるよう条例を提案しているようです。30年経ちますと、大体住民税が３割減税でき、将来的には基金が生む果実だけで住民税相当分が賄えるということです。このように松下幸之助の言った無税国家論を現場でやろうとする元気のいい自治体もあり、これこそが政策構想力かもしれないですね。

千葉さん、１％支援制度ももう少し広げていくと面白いものになりそうですが、政策力をつけるための具体的な提言を最後にお願いします。

（千葉） 今の話は私も大変興味があります。私も市民税の減税ができないかと思いましたが、法律の壁があり、やはり減税は無理だということがありました。市川市も現在借金はありますが、それとは別の話として、無税にすることも考えなければいけないなと、今お話を聞きながら改めて感じました。

また、佐々木先生が先ほどお話した生活分権のあり方を考えた時に、市民が主役であるならば、先ほど提案したような、市民が判断をする基準を１つ作るべきだと思います。

それから、市民が基準を作るということは、逆に言えば、市民が判断するための材料をどのように提示するかが重要であるということです。今はITの時代ですから、ITを十分使ったやり方をいろいろ考えながら、市民との情報の共有化を図って、正しい判断ができる状況を作り上げていくことが、これから行政が行うべき作業の１つではないかと思います。そして、その判断に基づき、市民の多様性に応えられる体制を作っていくべきではないかと思います。

（元吉） 民間企業でも地域の政策づくりでも、どうやって新しい価値を創造していくかは同じように大事だと思います。自分たちで創造していく力をつけるには、コミュニケーションの質がとても大事なのではないかと思います。

新しい未知のものを創造する時には、とても密接な人と人のかかわりが必要になります。腹を割って話し、相談し、力を合わせ、自分の時間や労力を犠牲にしながら、汗と一緒に知恵が絞られてくるのではないかと思います。知恵を生み出す力は、コミュニケーションの質の中で一番高いところにあると思います。職場の中に、もしくは地域の中に、このような場所がどのぐらいあるでしょうか。

先ほど、国民生活白書の話をしましたが、職場を見てください。一生懸命パソコンの画面に向かっている部下がいて、上司と部下がまともなあいさつすらしなくなっていることはないでしょうか。ご近所でも、声掛けもできないところでは防犯力は弱いと言われています。いくら基金があったとしても、使いこなすだけの心の豊かさ、創造力がないと役には立ちません。

普段の立場や形にはめられた会議ももちろん大事ですが、実はそれを超えたところに創造性の源があります。例えば職員の方が立場や肩書を超えて地域に出た時には、１人の住民として見える景色は違うでしょう。自分の仕事以外に地域のことを思えるよう、職場の立場や肩書をちょっと外して、気楽にまじめな話をする場を作りましょうと私たちは提言しています。

「オフサイトミーティング」と呼んでいますが、そこでは一人称で話すこと、相手の立場になってよく聞くことが大事です。職場でも地域の中でも、「なぜ」ということを深く考え、答えをあらかじめ用意したりしなくても、何かを一緒に作り出せる関係が生み出せるようなことができる場です。

その中で、心ある人同士が結び付く、私たちはコアとなる人がネットワークする「コアネットワーク」と言っていますが、火種が集まるような場所を提供することが、より良い創造につながる源になると思います。職場の中で言えば上司が部下に対して、地域の中では行政が地域に対してスポンサーシップを持つことが大切です。リードするだけではなく、後ろから支えて支援する役割として、ある時は自分の出番を心得て前に出ることも必要ですが、ある時は相手を主役にして盛り立てるというような関係が生み出せればいいと思っています。

（竹内） ３点ございます。まず、自治体は複式簿記を導入して、評価のための数字をきちんと示すことが最も要求されているということが１点です。それから２点目は、福祉政策は、恵まれた地域に対してであって、恵まれない地域はやはり産業政策を考える。農業や林業は同時に福祉政策になりますが、恵まれない地域が福祉政策だけに頼っては向上しません。それから３点目に、役所が政策を作る際に、結論を決めた状態で、下請けとして数字作りの仕事をシンクタンクに頼むことがありますが、これではシンクタンクもやる気が起きません。ですから、本気になって政策を相談するふりをして、シンクタンクのやる気

を起こさせるということが重要かと思います。

（佐々木） 残り時間をフロアの皆さんとのディスカッションの時間に充てますので、パネリストへのご質問やご意見を自由にいただきたいと思います。

（参加者） 先ほど佐々木先生が、地方分権によりサービスの質が良くなる、コストが低くなる、そして対応が速くなる、そうでなければ意味がないとおっしゃいましたが、これらを実現する手段の１つであろう協働型のローカルガバナンスは、どのぐらいの自治体の規模であれば成功する確率が高いとお考えでしょうか。また、こうした協働型のローカルガバナンスを実現させるために必要な時間はどのぐらいでしょうか。木原さんにお尋ねします。

竹内さんからは、10年、20年、30年我慢しろというお話がありましたが、私も住民参加型の地方自治では、一足飛びに成果が上がることはないと思います。

また、先ほど元吉さんがお話したように、自治体によっては、総合計画がほとんど絵に描いた餅のようになっているという話もあります。ですから、中期計画を住民と一緒に作って、中期的な政策課題と財政計画とをリンクさせ、多少の調整を経ながら単年度予算で実現していく方法がいいと思っています。

（木原） どういう規模だと成功率が高いのかは想定していません。規模が大きかろうが小さかろうが、協働という関係で政策を生み、効果を出すことが求められているのでないでしょうか。特に、身近な住民同士で自分たちの事柄を全部決められるような範囲での協働をベースにしていくことがすごく重要だと思います。小学校区単位、あるいは中学校区単位であれば比較的、成果は分かりやすいと思います。

時間軸の問題ですが、あきらめないことが大事です。先ほどお話した市民社会投資は、奈良県に提案して副知事に拒否されましたが、県議会議長・副議長に、４月以降県の有志と我々とでラウンドテーブルを開いて、このテーマを軸にいろいろ考えていきましょうと提案しています。奈良県の県民生活課とも１回ラウンドテーブルを開催しました。放っておいたら話がたち消えるので、こちらから乗り込んで対話の場を作るのが、NPOのやり方だと思います。いずれにしましても、協働型のローカルガバナンスの確立には、NPO側からの粘り強い働きかけが不可欠だと思っています。

（参加者） 千葉市長に伺います。組織改革のところでスタッフ制の導入がありますが、元吉さんがお話されたような風土改革については、具体的にどういうことを行って、職員の方々の意識がどう変わっているかお伺いしたいと思います。

（千葉） 市川市は電子決裁を使っていますが、やっぱり一番大切なのはフェイス・トゥ・フェイスです。例えば、私は定期的に必ず予定を組んで、経営会議とは別に１対１で部長とのミーティングを行い、いろいろ話し合います。そして、部長は課長と１対１で不満や問題について必ず聞き、部長会で発表してもらいます。課長は部下に不満がないかを聞いて、部長とのミーティングの中で伝えます。本来なら私がいろいろな方々と会えばいいのですが、

時間面などいろいろな問題で会えないので、私は部長とのミーティングのみになっています。このような形で、下の意思ができるだけ上に伝わるようにするシステムを採っています。

（佐々木） 今日設定されたテーマは、「地方分権社会に求められる政策力」でした。今日お集まりの約400名の方々に、3時間にわたってそれぞれお考えいただいたと思います。それを各地域で何らかの形で実践することが、多分今日のシンポジウムの効果だろうと思います。

自治体を単なる事業官庁ではなく、地域の政策官庁に脱皮させていくという高い志を持って、大いに改革を進めていただきたいと思います。

職員が単なるサラリーマンであっては、地域は変わらないと思います。住民に期待することももちろん大事ですが、やはりプロの公務員として、地域のリーダーであるという自覚を更に高めて、問題解決者として政策を作るだけではなく、実施の際にもいろいろな工夫をする、あるいは更にやり続けている政策を思い切ってやめる、変える、そういう評価力も大いに高めていただきたいと思います。

どうかいい静岡県をお作りいただきますようにお祈り申し上げて終わりたいと思います。長時間のご清聴ありがとうございました。