

## 対話「地方自治体の『自立経営』の在り方について考える」



左から荒川潤（コーディネーター）、増田寛也氏、福嶋浩彦氏、西寺雅也氏、木下敏之氏

**【荒川】** 自立経営のあり方について、基調講演の中でいくつかキーワードが出てきたと思う。異なる形での自立経営を実現してこられた首長経験者の方々に、それぞれの自治体の状況やそれぞれのスタイルの違いも踏まえ、違いもしくは共通性とはどういうところにあるのか、さらには何が大事なのかを議論していきたい。

はじめに増田氏に質問させていただく。著書の中で地方分権推進のためには市民や自治体の側にも覚悟が必要だという話をされている。今後覚悟のあり方はどう変わっていくのか。基調講演の中で地方議会の役割についての話もあったが、どのような覚悟を持っていく必要があるのか。

**【増田氏】** 今まで自治体経営といっても議会で行われればよいという考え方があった。その考え方の下で予算が出来上がり、ある程度住民の満足度も高かったのもよかったです。しかし、今後は既得権益を壊し、新しい価値を作っていくということが必要である。非常に資源が制約された中で、新しいものを作っていく際には必ず大きな反対が起こり、政治運動にもつながってくる。政治的な考え方の対立も地域で起こる。15年ほど前に私が知事になった頃は、知事選挙についても相乗りであった。自治体は限られた範囲の仕事だけを行っていたためである。地域の中では誰もが道路やトンネルの建設を求めており、党派の対立がなかった。現在、そして今後はそういうことは考えられない。地域の中で対立をこなすことには相当の覚悟がいる。ハツ場ダム問題の報道に見られたように、家族間での対立も想定される。しかしながら、地域の議会で対立をこなしていくことが必要である。もちろんコミュニティとしての一体感がなければならないが、対立を当たり前のこととして捉え、相手の人格や考え方を認め合いながらも、物事の決め方のルールに基づき、決定をしていく必要がある。行政に携わる人間は、よりはっきりとした覚悟を持つ必要がある。

**【荒川】** ありがとうございます。次に福嶋氏に質問させていただきます。市民自治についてお話を頂いた。我孫子市において13万人の多様な市民がおり、利害も多様であると思う。行政の活動に関心のある市民もいれば、そうではない市民もいる。そうした多様な市民の参加を求める際に、どのようなアプローチが考えられるのか。引き出すための工夫や何らか

の働きかけを実施したのか。それぞれのテーマについて力を発揮してもらえる市民を探し出すということも考えられると思う。具体的にどのような取り組みで市民の力を公共の問題解決に役立てたのか。

**【福岡氏】** 市民には、「主権者としての市民」と「行政のパートナーとしての市民」の両面がある。時間の制約上「主権者としての市民」についてのみ説明すると、基調講演の中で述べたように、確かに私は市民参加のシステムを徹底して作ってきた。しかし、私は市民参加の制度を作ることが一番大事であるとは思っていなかった。制度を作っても市民が無関心であれば使われないからである。私は、我孫子市において一番問題があるところに、その問題が一番沸騰している時に、直接行って議論することを大事にしてきた。その問題に直面してとても困っている市民、怒り狂っている市民、強い要求を持っている市民と本気で向き合って徹底して議論した。そこでの議論はけんか腰の議論になる。私は市民からの支持が唯一の力であったが、同時に私は市民と12年間けんかし続けてきたという実感も持っている。これは本気で向き合ったということである。そういうところからしか自治体行政や自治体政治への関心や思いは生まれてこないと思う。本当に問題があり沸騰している場には無関心の人はいない。

また、意見や利害が異なる市民同士で対話し、自ら合意を作りだすことが極めて重要である。これは言うのは簡単だが実際にはとても難しい。すばらしい対話も行われてきたが、多くの場合において異なる意見の市民は、むしろ話し合いを避ける。そして、それぞれが市役所に行って、自分の意見、利益で行政が動くように要求する。こうした状況にとどまっていると、どんなに市民参加を進めても永遠に陳情政治のままである。対話によって合意を生み出す力をどのように市民がつけるのか、そしてそれをコーディネートする力をどのように行政が持つかが課題である。それは机の上の勉強で身に付くものではなく、まちづくりの実践の中で市民も行政も身に付ける力である。市民と行政が一緒になって、多くの失敗をし、混乱をし、試行錯誤しながら実践の中で身に付けていくしかない。

**【荒川】** ありがとうございます。これは大事な問題であると思う。市民参加については後ほど再度議論したい。次に西寺氏に質問させていただく。基調講演の中で政策会議についての話があった。参加している幹部職員はそれぞれ所掌を持っているわけであるが、政策会議の場で意思決定をするためには、垣根を取り払わないと市役所としての意思決定ができないであろう。垣根を取り払うために何が重要であるのか。何が垣根を取り払うきっかけになるのか。

**【西寺氏】** 役所に限らず組織には縦割りの弊害がある。私が市長になってから最初に取り組んだ課題のひとつにバリアフリーがある。どうやってバリアフリーを役所全体で実現するかが課題であった。役所内で施設を持つ事業課はたくさんある。しかし、バリアフリーは福祉の仕事であるという発想の職員がとても多かった。首長が取り組まなければならない課題というのは横断的、全庁的に取り組む体制をつくることである。こうした問題は、首長が妥協せずに、説得し続けなければならない。こうした問題について、楽観的には3年間言い続けると変わると言っていたが、実態としては3年間言い続けてもやっと動き出す程度であり、なかなか実現しなかった。部長たちも庁議に出席しているけれども実際にはその場では発言せず、自分の持ち場に帰ると「市長がやれといっているから仕方ない」と部下に説明している状況であった。このような状況を変えるためには、政策会議といわれる庁議を本当の議論の場に変えるしかないと考えた。その場で決めたことはみんなで守るというルールを徹底させた。部の垣根を越えてでも意見を出すことを奨励し、会議において発言せずにその後同意していないということが許されないルールを作った。また、部長等幹部に限らず誰もが発言できるような雰囲気を作るといった取り組みを積み重ねて、横断的に合意形成をする習慣を定着化させた。

**【荒川】** ありがとうございます。次に木下氏に質問させていただく。基調講演の中で市役所の外から民間の方を登用した際の話がされていた。民間の方を登用されて、具体的にどのような成果があったのか。また、今振り返ってみて、民間人を登用する際にどういう留意点があると考えられるのか教えていただきたい。

**【木下氏】** 私は、外部の人材を管理職に限って登用した。はじめは、収入役に佐賀出身で三菱石油の取締役出身者を配置した。収入役というポジションではあったが、企業の感覚を市役所の中に植えつけてもらうことを狙いとし、収入役としての仕事以外のことにも力を発揮してもらった。例えば、庁議の際には役所と企業の考え方との違いを指摘してもらうなどした。また、地方債を発行する際に、それまでは入札にかけていなかったものを、入札にかけるように変更した。さらに、佐賀市営ガスを売却する時に、隠密のような働きをしてもらい、売却先として企業連合を作る作業で活躍してもらった。

企業誘致についても、活躍してもらった。企業は工場建設の意思決定を行ってから、工事の開始まで半年程度である。佐賀県内の他の自治体はそのスピードについていけなかったが、収入役は企業の意思決定のスピードをわかっていたので迅速な対応ができた。

コストを削減する意味で最も効果があったのは、焼却炉の建設であった。佐賀市のような小さな自治体であれば焼却炉を立て直すのは20年に1回である。前回の建設の際の技術は陳腐になってしまっており、利用できない。その時は、東京都のOBであり焼却炉を複数建設し、民間の産業廃棄物処理業者に転職した方をお願いした。その担当者は、結局300億の予算を200億近くまで削減させた。

観光については、JR佐賀駅の駅長経験者をスカウトし、5年間活躍してもらった。JR九州の出身者なので、JR九州グループがその人に恥をかかせまいということでツアーを組むなど、優遇してもらった。JRグループはOBに対して強気にバックアップする。残念ながら、現在九州の自治体ではJRグループ出身者を活用していないが非常にもったいないと思う。教育については、品川の校長先生を教育長としてスカウトした。なぜ外部の人材を入れたのかというと、佐賀大学教育学部が人事を握っており、教育長の人事が順送りになっていた。そして、皆が校長や教頭になれるような人事を行っていたため、外部の血を入れて変えようとした。田舎はしがらみが何重にもある。地域の先輩・後輩や地縁もある。人脈が複雑に絡み合っているのだから、どうしても動かせないところはある。そういう場合に外部から人材を登用するのが一番である。ただし、外部から登用した後は市長が頻繁にフォローしないと、いじめられて辞めていってしまう。したがって、外部登用は人数をまとめて入れるか、市長がその人材と常に意見交換していることを職員に見せつける必要がある。

**【荒川】** ありがとうございます。パネリストの方々から共通して話があった点について議論をしていきたい。市民の公共経営における評価をしていくことに関して福嶋氏には、徹底して議論する、実践で力をつけるという取り組みを紹介していただいた。残りの3名の方についても、どのように取り組まれたのかご紹介いただきたい。

**【増田氏】** 基礎自治体と広域自治体で役割分担が少し異なると思う。県の行政については市とオーバーラップしており、協力して行うことが多い。福嶋さんがお話されたように、住民の合意形成能力のようなものが、これから将来に向けて高まっていくための条件整備をしっかりと行うことが大事ではないかと思う。県の行政を担っていた立場からいうと、そのためには、市の取り組みについて県が邪魔をしてはいけないと思う。基礎自治体がこれからいろいろな意味で政治の舞台になりうるだろうし、そうならなければならない。いろいろな考え方の人たちがいる中で地域を運営し、物事を決めていかなければならない。昔と異なり、渾身の力で説得し、反対がある中で物事を決定していかなければならない。説明責任として透明性を高めることは当たり前のことであり、それに加えてどのように説得していくかが問われている。これはまさに政治の力である。

市民から見れば、県も市もどちらも税金で仕事をしているところであり、県と市の仕事について区分けして考えても意味はない。県と市のやり方に違いがあれば問題である。県と市の間でコミュニケーションを取ればよいが県と市は仲が悪いことが多い。その時に、基礎自治体を中心としてよい地域が出来上がるように、県は一步下がる必要がある。基礎自治体のやり方を踏まえ、合意形成ができればよいと思う。

**【荒川】** ありがとうございます。西寺氏はその点についてどのようにお考えか伺いたい。特に市民参加を促し、意見を集約しながら合意形成をする際、合意形成が逆に難しくなると思うが、どのように合意形成を行うべきなのか。

**【西寺氏】** 事例を2つ示して説明したい。ひとつは、JR多治見駅周辺の区画整理事業である。私がちょうど市長になった時にはJR多治見駅周辺の区画整理事業に反対が多く、暗礁に乗り上げていた。大規模な区画整理であったので、私は区画整理を縮小することを訴えて選挙に勝った。それから3年間反対派の方を説得するため通い続け、最終的には住民が根負けして認めてくれた。

2つ目は、廃棄物処分場の建設計画についてである。建設計画について住民は知らされていなかったため、大きな反対にあった。私はその地域だけの問題にさせず、ごみ問題を市民全体に考えてもらわなければならないと考えた。話し合いを続けた結果、新聞に取り上げられるようになり、徐々に市民全体の問題になった。そして、適地調査結果の撤回につながり、最終的には市長が3ヵ所の用地からひとつを選択したが、この選択結果について反対意見はなかった。この過程において、行政も市民も自ら問題を設定し議論をした。結果として、多治見市における環境負荷は減少したと思う。

市民参加を進める際には、情報を市民とどのように共有するかが課題である。行政は情報を独占的に持っており、それを操作するという悪い癖がある。わかりやすく市民に情報を提供しなければならない。それができれば、現在の市民にはいろいろな専門分野の方がおり、高学歴であるための確かな議論になるだろう。

**【木下氏】** 福嶋さんの市民を巻き込む力の話を知っていると、私のやったことはたいしたことではないが、私のしたことの例を示す。佐賀の場合は田舎だったため、行政に対してはお願いをすることばかりだった。やってもらったのは、例えば、小学校の校区内にある小規模な道路や小規模な河川の整備について、優先順位の決定を自治会にお願いした。根拠も自分たちで整理してもらい、条件が整っているところから実施した。このような仕組みを取り入れたのは、ある地区での住民との対話集会での出来事がきっかけである。住民の中に小学校を立て直して欲しいという人と、道路を整備して欲しいという人がいた。これについてどちらを先にするかと私が問うと会場が静まり返ってしまった。私は、何も自分たちで決められないのか、と感じたため強制的に自分たちで決めざるをえない仕組みを作った。興味深いのは、このように自分たちで優先順位を決定する仕組みを作っていくと、一所懸命な自治会長がいるほど整備が進むということである。一方、ある自治会は毎年自治会長が変わり、全く整備が進まなかった。自分たちが決めたことが現実のものにならないと、田舎の場合には住民参加は進まないのではないと思う。

**【福嶋氏】** 先ほど、制度ではなく姿勢の問題であるという話をしたが、あえてひとつ制度の問題について述べると、市民が自治体経営に力を持つためには、受益と負担の関係がちゃんと市民に見えるようにしないといけないと思う。自治体の税率を自治体の変動させる仕組みが必要である。現在は、地方税法で基本的にどの自治体も一律に決められている。変動させることが全くできないわけではないが、基本的にはどの自治体も同じである。そのため市民として、何をやっても払う税が同じなら、できるだけ多くのサービスを受けたいという要求になるのは仕方がないだろう。必要な公共サービスを充実するために増税する、行政が効率化できたら減税という果実を市民が受け取れる、そんな仕組みになれば市民はもっと真剣に考えるようになるだろう。片山善博前鳥取県知事が話された例をお借りすると、夕張のテーマパークの大観覧車建設について、夕張市役所が、“大観覧車を建設するために3年間だけ住民税を3%上げさせて欲しい。その代わりに、大観覧車が完成すれば多くの観光客が来て、夕張市は潤う。その後5%減税します” —そのように市民に問題提起すれば、市民は本当に真剣になって大観覧車を作ることで観光客が来るかどうか考えただろう。

当然、紐付き補助金等は絶対にやめることが前提である。税源移譲が必要だ。できるだけ国から補助金を貰ったほうが得、という仕組みを変えなければならない。

**【荒川】** ありがとうございます。共通して述べられていたのは、説得をしていくことの重要性であった。また、市民間の対立を越えた合意形成を行うこと。その前提として行政は情報を公開することが必要であるということであった。

行政の職員のやる気や能力を高めるにはどうしたらよいか。どういったことをしてこられたか。今後どういったことが必要となるか。公務員のご経験のある増田氏と木下氏に伺いたい。

**【増田氏】** 木下氏の話でもあったが、地方自治体は倒産することがないため、職員は「稼ぐ」ということについて民間企業に比べて切迫感がない。民間企業の社員と同じように切迫感を持つといっても、置かれている状況が異なるため無理な話である。かといって、何千人、何万人の県の職員すべてに、民間企業の状況を身をもって体験させることはできないため、どうしても絵空事になってしまう。そういったことを前提として、縮小傾向にあるとはいえ毎年入ってくる税収入を大切に使う仕組みを整備していかなければならない。

職員は専門家であることは間違いないので、専門分野の能力を最大限に活かすということが重要となる。そのためには、しっかりと評価軸を設定して、評価制度を整備しなければならない。特に、人事異動がパターン化してしまいがちであるが、そういったものをなるべく避けるべきである。あるポストの次は、こういったポストに就くことが多いといったような期待をもたせないようにするということである。人材のマネジメントについては、幹部職員の場合と、多くの第一線の現場の職員の場合とでは、考えるべき事項が異なってくる。さまざまな評価軸や評価視点を取り入れて、とにかく決まりきった評価にならないようにする必要がある。また、国でも同じ傾向があるが、地方では、特にコミュニティが限られているため、人的な関係がいろいろな意味で入り組んでおり、グループができてしまいやすい。こうしたことに惑わされないようにしなければならない。あの県庁は、何々大学出身者が主流であるといった話をよく聞かすが、こうしたことが通用する時代ではない。こうしたグループを廃止しなければならない。

いずれにしろ、国については、政権交代によって変わると期待しているが、前政権では大臣の任期が短すぎた、そもそも総理の任期が1年未満であった。私自身も形式的には3回入閣したことにあつたが、任期の期間は合計で1年数ヶ月でしかない。期間中に大きな人事を1回やったが、それでは意味がない。人事の効果を見定めることができないし、リーダーシップの発揮のしようがない。新政権では、今の内閣を3年くらいは継続しなければ、政治主導にならない。しかし、長期に継続し過ぎると権力乱用につながる恐れもあるので、選挙を通じて与えられている4年の任期の中で、長期的な評価軸で評価して、人を動かしていくリーダーシップを発揮しなければならない。長ければ長いほど陳腐化するという問題があるので、どこで見切りをつけるかという判断が重要となる。

**【木下氏】** かつて農林水産省に所属していた経験があるが、農林水産省の法律・経済職の研修は、海外に留学させるか、徒弟制度で教育するかが通例であった。私自身は留学しておらず、まともな研修を受けたことが1度もない。上司についていろいろ言うことははばかれるが、上司にはアタリとハズレがある。上司から学んだというより、栃木県庁に出向した時の農協の経営再建や法律案作成失敗の後始末業務から学んだことが多い。この業務を実施する中で仕方なく身に着けた能力で市長の職を行ってきた。

最近地方自治体では、職員研修にあてる予算を抑える傾向にある。特に地方では、有能な講師を招いて研修を行うためにはそれなりの費用が必要である。現状想定されている予算では、有能な講師は地方に招致することはできない。

例えば、この会場にいる地方自治体の職員の方で、「モレ分析」や「MECE」という言葉を知っているのは、2人しかいないようである。私自身も農林水産省に勤務していた時代には知らず、コンサルティング業務を始めてから知った。これらはロジックツリーのような一般的な分析手法であるが、これらを知っているだけで業務の効率が大幅に上がる。こうしたことを自治体のトップや財務担当者が学ぶ機会がなくなってしまうと、自治体職員の能力はどんどん下がっていった

しまう。

IT関係の職員の研修はひどく、有料の民間研修に職員を出すことがほとんどない。その結果、職員が専門知識を身につけることができないため、ベンダー企業にソフトの導入を提案されると、高いとしか言えず、少し値下げされると仕方がないと思いつつ買ってしまうこととなる。また、講師をしていた研修で、新人から係長までさまざまなポストの人が参加していたことがあった。ポストによって必要な能力は異なる。職員の立場に適した研修を提供することも重要である。研修については、いろいろ言いたいことがあるが、基本は金と時間をかけることが必要である。

最高の研修の場は、地域力再生機構である。地方でも、倒産しかけた企業や第三セクターの再建があるはずである。優秀な職員がいれば、是非そこに研修に出すべきである。

**【荒川】** 議会との協議、合意形成については、こういった形ですすめていけばよいか。市議と市長の両方をご経験された福嶋氏と西寺氏に伺いたい。

**【福嶋氏】** 地方自治体には、与党と野党があるわけではない。市長は議員によって選出されるのではなく、市民によって選出される。したがって市長は市民の意見を聞いて条例案や予算案を策定する。また、議員も同じであり、市民の意見を聞いて、市長が提出した条例案や予算案を可決・否決したり、修正したりする。私は市長の時、この原理を徹底した。議会との議論は、必ず市民の前でやる。市民に見えないところでの事前の根回しや調整は一切しなかった。もちろん議会は、審議する場でいきなり条例案や予算案を見るというわけではない。条例案や予算案を策定する過程を市民全体に公開しているため、議員も当然、知るわけである。そういう中でちゃんと議論しようとしてきた。しかし議会は、市民と同時に知らされることに不満をもち、もっと早く知るべきだと考えていたようだ。私としては、議会にも市民にも最速で知らせきたつもりである。

根回しや事前調整をしないため、重要な議案が否決になったこともある。記者会見で、このような重要な議案の否決は事実上の不信任ではないかと言われたこともあったが、不信任したいのであれば、不信任手続きをすればよい。重要な議案の否決は、私としてはとても残念で、市民の利益に反すると思わない決定だと思うが、客観的に見れば議会在機能がしているということだ。市長の案がすべて通るようであれば、議会が存在する意味がないということになる。市長時代、当初予算案を12回提出したが、原案通り可決されたことはほとんどなかった。とにかく、市民が見ている前で議論し、合意形成を図ることが重要である。

**【西寺氏】** 多治見市の市長をしていて、印象深かったのは、退任する直前で市政基本条例を可決、施行できたことである。その1年前にもこの条例案を提出したが、その際には3回議論したにもかかわらず廃案になってしまった。その際の本会議や委員会の議事録が読み物としておもしろい。地方自治について原点から議論していたり、私の市政の総括について議論していたりしている。議会での意見が対立し緊張感があり、それぞれが考えを披瀝しており、対立構造が明確化していた。非常にエキサイティングな議会であった。馴れ合いでやっていたら、このような議論はできなかったはずである。さらに、健全な財政に関する市政基本条例の実施を議員が支援してくれた。これは、私にとっても、職員にとってもたいへん喜ばしいことであった。

健全な財政に関する市政基本条例をめぐる議論では、緊張関係があっても否決されることもあるが、多くのことを学ぶことができた。また、議員に総合計画にない事業を実施するように口利きされても、職員が総合計画にないので実施できないときちゃんと対応できるようになった。かつてのように議員風を吹かせれば何とかなるということがなくなり、議員と職員の関係が正常になった。

**【荒川】** 国でも事業仕分けを始めようしている。皆様の自治体経験の経験から、仕分け作業の進め方、主眼の置き方等につ

いて提言するとしたら、どういったものがあるか。

**【増田氏】** 平成14年に構想日本の加藤秀樹氏から提案があり、岩手県で事業仕分けを実験的に導入することになった。当時は、事業仕分けが開発されたばかりで、方法が洗練されていなかった。こうした状況で導入するにあたり、個人的な思いとしては、財政課の職員やその他の職員にとっての研修のつもりで、多様な視点、みんなが見ている状況で、正々堂々と議論できるか試させるという目的をもっていった。やはり、公開の場では、意味のないものについては、冷静な判断をするようになると考えていた。

政府で事業仕分けをする際のポイントは、仕分け人や仕分け自体が法的な根拠をもっているわけではないということである。今回、概算要求の削減に活用されるということであるが、それについて、設置法上の査定権は財務省にある。内閣が国会に予算を出すということであるので、内閣としてきちりと説明すべきである。公開の場で仕分けをするということであるが、どのように予算に反映させたかといった予算編成過程を内閣として説明すべきである。公開の場で仕分けを行う中で、国民の多様な意見があるということを理解したうえで、取り入れるかどうかの判断を、内閣として正々堂々と「見える化」して実施すべきである。

**【福嶋氏】** 自治体や国の省庁での事業仕分けに携わってきた経験があるが、大きなポイントは2つ。徹底的に公開すること、外部の目、あるいは国の場合は現場の目を入れることである。

徹底的に公開することで、莫大な予算をかけてこんな事業を実施してきたのか、と市民が改めて気づくことができる。そして、市民の中でさらに議論していくきっかけとなる。

また、自治体の職員が自身の頭で考えるようになることが重要である。私は市長の時、我孫子市の職員に、国や県の指示には従うな、前例は変えよう、周辺の自治体とは同じことをするなと言ってきた。そして、市民のために何をしなければならぬか、自分の頭で考えよう、と言ってきた。従来は逆で、国や県の指示に従い、前例を踏襲し、周辺の自治体と同じことをすることによって、問題が生じて、自らの責任が問われないようにしていた。こうした態度はもはや通用しない。外部の厳しい批判を受けて、市民に説明責任を果たすために、自治体の職員が自身の頭で考えるようになることが大切である。

どちらかという、自治体での事業仕分け中心に述べたが、国の事業仕分けの最大の意義は、とにかく国民の目の前で議論することだと思う。皆さんも、会場の体育館での傍聴だけでなく、インターネット中継で見ることも可能なので、ぜひ行政刷新会議の事業仕分けに注目していただきたい。

**【西寺氏】** 国や地方自治体で政策評価をやっているといわれているが、事業仕分けは、本来政策評価で価値がないと評価されたものは廃止するということが原点になければ意味がない。これまでは、政策評価をしても、評価の結果が現実に反映されていないということが露呈してしまっている状況であると思う。

来年度予算のための短い時間で、パタパタとやるのはたいへんであろう。時間的に余裕がない中でなく、政策評価について通年できちっと議論して、仕分け作業を実施すべきである。また、自治体の事業評価の場合は、市民の評価を問うことをしているが、国の事業評価においてもこうした仕組みを整備する必要がある。平成23年度の予算にむけてじっくり仕分け作業をし、こうした政策評価の仕組みを確立していくべきではないか。

政策評価において公共事業を評価するための指標を見ると、永遠に公共事業を実施するための指標のように見えるものもあり、評価の結果が次の政策につながっていないということがある。新政権では、根本的に考え直さなければならない。ただし、仕分け自体は評価している。

**【木下氏】** 事業仕分けの問題については、これまで意見があったとおりである。行政刷新会議自体の問題として、法制度の

改正に行政刷新会議がどのように関わるのかということがある。事業仕分けの結果として、民間企業に委譲するということになれば、法制度を廃止または緩和することになるし、自治体に委譲するということになれば、法律を条例におろすことになる。こうした法制度の改正について、行政刷新会議としてどのように取り組むのか。予算だけの問題ではなく、民間企業の立場からすると、法律が事業の邪魔になる場合があるので、これにどうやって切り込んでいくかが重要となる。

**【荒川】** コーディネータのハンドリングが悪く時間いっぱいとなってしまいました。いくつかの自立経営のあり方を考える機会となったと思います。ご参加いただいた4名に改めて御礼申し上げます。ありがとうございました。

## ■質疑応答

**【県会議員】** 増田氏に、基礎自治体が自立していくにあたっての都道府県のあり方について質問したい。今日の話は、前面にでるなということであったと思うが、それについてもう少し伺いたい。例えば、広域行政圏の調整役に徹するべきか、今は市町村に比べ大きな財布をもっているのだから、それを有効に活用するべきか、財布の大きさ自体を変えてしまうべきかといったことについて、具体的におきかせください。

**【増田氏】** 都道府県と市町村の仕事の割り振りについて変えなければいけないと思っているのは、より多くの仕事を市町村で実施できるようになればよいということであるが、都道府県が実施すべき仕事もある。例えば、京都府では医療制度について府が責任を持つべきとして、国保一元化のために試行錯誤している。後期高齢者医療制度（この制度の是非論はあると思うが）についても、市町村の広域連合で取り組んでいるが、都道府県レベルで取り組むべきものであると考えている。医療分野では、今後都道府県レベルで責任をもって取り組まなければ、解決できない課題が多い。医療問題については、これまで知事は避けてきた部分もあるが、都道府県がやるべき役割と、市町村に任せるべき役割とがある。都道府県としての重要な役割もあるということである。人口減少の中で社会福祉等の分野は、ある程度規模が大きくないと回っていかない。また、医師不足といった問題は、もっと大きな括りで解決策を考えていかなければならない。そういう意味で、都道府県としての新たな役割については、時代の変化に応じて考えていく必要がある。それにあたって、今のような財政負担等の問題がある。

**【大学院生】** 回答いただける方はどなたでもかまわないが、地元の人材を流出させないためにどのような取り組みをしてきたか、それにあたって道州制が一定の役割を果たしているかということをお伺いしたい。

増田先生の話では、地方分権を進めるにつれ、国から地方に権限と予算が移されていく中で、人材も移さないといけないうことがあった。また、木下先生の話では、人口減少や高齢化といった人口構造の変化についての言及があった。加えて、人材の流出をいかにとめるかということも、首長の政策として重要であると思う。道州制のひとつの目的として、東京への一極集中を解消するといったことがある。全国的にみたととき、各自治体から、企業の本社機能の集中している東京に、一流企業に就職したい人が集中してしまうということがあがあるが、こうした状況を解消するために道州制が一定の役割を果たしているのか。一方で、住民自治という観点からすると、行政範囲が広域になるほど、住民の直接参加が難しくなるということがある。

**【木下氏】** 人材流出をとめるには、地元で企業がなければならぬので、それは当面無理であると判断し、まずは地元に残る人材を分厚くしようということをしてきた。そのために教育長を外からスカウトしてきたが、なかなか難しかった。高等学校の先生の評価は、生徒をどれほど偏差値の高い大学に進学させるかで決まるため、東京の大学に進学させようとする。地元に残る学生は、偏差値でいうと3番目くらいの高等学校の層である。ここを手厚くしないといけないが、これについては市だけの取り組みでは難しかった。



また、地元にとどまった社会人が勉強する場がなかなかない。現在では、eラーニングが普及してある程度は解消されているが、東京でビジネスをしていて、田舎の人は勉強しないと思う。田舎において、いかに勉強させるか、いかに勉強する場をつくるかが、非常に重要となる。

**【福嶋氏】** 道州制と人材流出は関係ないと思う。なんでも制度をかえれば、問題を解決できると考えるのは悪い癖である。知的水準の高い人ほど、このように考える傾向がある。道州制でできるなら、今の制度でもできるはずである。分権の核心は、市民の権限を増やすということなので、市民に最も近い基礎自治体に権限を移すことが重要だ。道州制が絶対ダメということではない。たしかに、中央政府を解体的に改革するという意味があるかもしれない。でも本当に、都道府県に徹底的に権限を移すことによってはやせないのか。千葉県は約600万人いるが、世界には、同程度の予算と人口の規模の国家もある。また、アメリカ本土の州で鳥取県より小さい州もある。本気で地方分権を進めるなら、都道府県に権限を移譲するというだけでもよいはずである。制度論に議論をすり替えて、改革をつぶすことになってしまわないように注意しなければならないと思う。

**【木下氏】** 逆に質問したいのだが、なぜ日本では、一流企業が東京に本社を設置しようとするのか。アメリカやヨーロッパでは、1カ所に本社が集中しているということはないが、韓国や日本では、首都に集中している。この原因がわからなければ、道州制を導入しても、状況は改善されない。これについては私も考えているが、答えが出ていない。ぜひ、これについて研究していただきたい。