



*Local Manifesto*

特集

徹底検証 ローカルマニフェスト

# マニフェストの意義

INTERVIEW

特別インタビュー

## 北川正恭

Masayasu Kitagawa

前三重県知事

早稲田大学大学院公共経営研究科専任教授

## でたらめでもいいから まず入れよう

はじめに、三重県が、全国で初めて事務事業評価に取り組んだ時のことをお話します。

事務事業評価の導入を決めた当初は、学者の先生方を中心に「導入する前に、評価項目の偏りを直すべきだ」とか「売り上げや倒産のリスクがないパブリックセクターへの導入についてはもっと仕組みを検討すべきだ」など、議論ばかりが繰り返されている状況でした。

これでは、県に評価のスキームを導入しようと言っても、県庁職員が「失敗したらどうしよう」「出世できなくなるな」と逃げ腰になりますよね。ですから、僕は、職員に「でたらめでもいいからまず入れろ。むしろ、でたらめのほうがいいぞ。」と言ったのです。全く違う新たな仕組みに挑戦するのだから失敗して当たり前だ、と安心感を与えたのです。

こうして、職員が張り切ってスキームを作ったわけです。そうしたら、学者の先生がどんどん文句を言ってくれた。そうすると、シンクタンクも動き出した。ジャーナリストも書き立てる。そして、議会がものすごく反応しました。「三重県は悪い、悪い」と皆がいうので「そう、そう」と答えていたら、結局全部タダで直してくれたのです。

僕は進化論者です。作ってしまえば、学者の先生方は「もっといいものにしないで」と真面目に取り組んでくれました。三重県をひな形にして全部タダで直してくれたし、宣伝もしてくれた。

また、県庁職員も、学会や勉強会など各方面で褒められたりけなされたりしますから、能力が磨かれていったのです。これが、僕たちのような活動家といいますか、当時は執行責任者でしたが、知事としてのリーダーシップのあり方ではないかと思います。結局きちんとした仕組みへと進化したと思っています。

## 「ローカル・マニフェスト」とは

先の統一地方選で、マニフェストを掲げた候補者が出たでしょう。今回のように、どんどんマニフェストを作って、それが進化していけばいいと思います。

これまでは、「マニフェストを作るには財源が明確でなけれ



ばならない」とか「評価の仕組みはどうあるべきか」などの議論が行われているだけでした。スキルばかりが目まされてい

では、なぜ、今回は実現したのか。

僕は「ローカル・マニフェスト」という言葉を発明したことが大きな理由ではないかと思います。

マニフェストの先進国であるイギリスの例などから、誰もがマニフェストは政党が書くべきだと思いこんでいました。本当にそうでしょうか。

日本のローカルの仕組みでは、首長はいわば大統領ですから、首長の決意は、政党というよりは個人の決意です。この決意、覚悟を示すために、自治体の首長選挙にマニフェストを掲げてみたらどうだろうかと考え、「ローカル・マニフェスト」という言葉を思いつきました。

また、マニフェストに対して、日本にも公約という言葉があります。これは、自分の私的な後援会や自分と利益を共有できる団体に対する内向きの約束であったといえます。

ところが、マニフェストは、有権者や納税者など、外に向けての約束が求められます。日本の公約と、マニフェストとの違いはここなのです。

## 「ローカル・マニフェスト」始動

2002年12月、私が、知事3選不出馬宣言をして1カ月くらいたった頃でしょうか、知事8人が集まる機会があり、「これからは国に任せておけないから、地域が自分たちで自立しなければいけない」というまじめな話になりました。その場に集まった8人のうち2人が次の統一地方選挙の立候補者だったので、マニフェストを掲げることを提案しました。

さらに、2003年1月25日から26日に三重県で開催された「シンポジウム三重」で、700人の参加者を前に、先の2候補がマニフェストの導入を約束しました。これが、「ローカル・マニフェスト」がひとつのブームを引き起こすきっかけになったと思います。

その後、僕は、統一地方選の候補者の方々に、「でたらめでもいいから作れ」と勧めました。いくら立派なものでも、まずは導入されなければ始まりません。そして、他の知事に対しては、「あの知事だって入れましたよ、あなただってつくりなさいよ」と言って回りました。当時は11の知事選が行われる予定でしたから、私はあちこちの候補者へ電話してマニフェストの導入を勧めたところ、14～15人が入れてくれることになり、どんどん広がっていったのです。

## 選挙時に有権者に 選択を迫る

従来の選挙では、候補者は、住民に嫌われることは言わず、後回しにしようとしていました。ところが今回は、選挙時に「リストラします」「公共事業を15%カットします」と言って、国民にはっきりと選択を迫った候補者に有利な選挙選になったのです。

例えば、神奈川県知事選では、選挙の段階でマニフェストを作成し、政策のプライオリティを示した松沢候補が勝ちました。やはり有権者の政治に対する意識は高いと思います。候補者は、いやなことを後回しにせず、政策をきちんと提示できればよいのです。甘いことと苦いことの両方入るのがマニフェストです。

## 国選での導入の必要性 政党政治の復活

僕は、本来は、総選挙、衆議院選挙において政党がマニフェストを掲げることが望ましいと思います。

先日、ある党の勉強会に参加させていただきましたら、「北川先生、マニフェストをいれると、二大政党になるのではないですか?」と聞かれました。僕が「もちろんその傾向が強いですし、不要な政党は淘汰され、なくなります。」と答えますと、「そうしたら、わが党はどうなるのでしょうか?」と聞くのです。

日本の政党は「政党があって国民がある」と錯覚している。「国民あっての政党」です。政党は、どんどん入れ替わっていったほうが良いのです。

また、「与党がマニフェストを書くのは難しい」と言った議員もいます。これは、野党なら無責任に書けるということですよ。政党が責任ある政治を行っていないということです。与党こそが責任を持って書くべきなのです。このような無責任な文化で政治が動いているようでは、この国はよくならないと思います。

## 「タックス・イーター」か 「タックス・ペイヤー」か

先ほど申し上げましたが、従来の公約は、いわば「タックス・イーター (tax eater)」に対する約束でした。日本には、税を山分けするために存在しているかのような団体が山ほどありますからね。

マニフェストによって、これからは、これら「タックス・イーター」に味方をするのか、「タックス・ペイヤー (tax payer)」に味方をするのかという議論が行われることとなります。

つまり、候補者は、銀行ではなく預金者に、農協ではなく消費者に、学校の先生ではなく生徒の立場に立つのか否か、という選択を迫られるのです。

このように、国民本位の理念や政策を中心に政府が動き始め、政界再編の流れができれば、国民に、政治への信頼感が戻ってきます。今は、政治家は官僚に群がっていますが、国民との契約による選挙、つまり政策中心の選挙となることにより、政治家が官僚を主導する政治へと変わっていくでしょう。

そして、国民にも選択を迫るのです。「国民のみなさん、選んだ以上は、要求型民主主義、お任せ民主主義は通りませんよ」「あなた方の自己責任を問うのです」という選挙になれば、この国は立ち直ると思います。

## マニフェストの目指すもの

### < 1. 脱中央政権 >

先の統一地方選でマニフェストを提案した時に、「マニフェストを書くことができない」と言う候補者が数名いました。理

由を聞きましたら、財源は国に握られているから歳入を確保する道がないというのです。では、なぜ、これまで公約ができていたのか。財源もないのに、「福祉向上に向けて」「県政進展のために」と言うような公約なんて、国民に対する詐欺じゃないですか。

マニフェストは単なる道具です。きちんと書こうと真剣に取り組めば、地方分権により歳入の自治を確立しなければならないことがわかります。

また、こうした中央集権国家の現状に対して、知事や市町村長が有権者に説明責任を果たしていない、という事実を突きつけることになります。

こうしたことが、地方分権を進めるきっかけになっていくと思います。

## <2. 脱官僚>

マニフェストにより、国民が政党を選ぶことが実現すれば、圧倒的に強い内閣を構成することができます。

ビジョンも公約もないまま、前例通りたかおうと思えば、今までノウハウや技術を作りあげてきた官僚が必ず勝つでしょう。しかし、ビジョンを明示し、苦い薬も入った公約を示した政党を国民が信任したという結果になれば、官僚はそれに従わざるを得ないのです。

本来、官僚中心の社会は社会主義国家とよばれるんですよ。マニフェストは「脱官僚」の社会へとつながると思います。

## <3. 脱無党派>

「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」と言いますが、どんなに賢い人であっても、所詮は数十年しか生きていませんから、個人では民意を集約するのに限界があります。例えば、僕は、銀行員になった経験がないし、女性になったこともないので、そのニーズがわからないのです。

だからこそ、民主主義には政党政治が必要です。政党は、国民の意見を集約して、総合的に判断した上で政策のプライオリティをつける役割を持ちます。ところが、本来そうあるべきなのに、日本の政党は墮落しきって既得権益の擁護に走っている。

日本の市長や知事候補に無党派が多くなったのは、「しがらみ」を絶ちたいというあらわれですよ。しがらみとは既得権益を指します。これに固執して、新たな価値創造やニーズに的確に対応できない政党など、必要ありません。

いらない政党がつぶれるのは自由ですが、今、国家が崩壊しそうな危機に直面している。これまで、社会を構成していた当たり前の前提がどんどん変わっているのに、政党が全く対応できていないからです。政党は、既得権益を切り、新たな価値を創造しなくてはなりません。従来の拡大成長型の産業への対応や環境問題などの新たな課題についての政策判断は、政党こそが行うのです。

「脱中央集権」「脱官僚」「脱無党派」がテーマとなり、マニフェストというひとつの道具を通じて大議論が巻き起こり、政界、政党に揺らぎを与えて、変化が起こってくれればと願います。

## 公正なルール、 透明な運営、透明な組織

マニフェストを掲げ、国民との契約（コントラクト）によって政治が動くように変革していかなければ、政治は、政策ではなく、情実によって動いてしまう。結局は、情報非公開の中で、情実を判断基準にして利益が誘導されてしまいます。政治、行政も、公正なルールに基づいて、透明な組織と、透明な運営によって推進されない限り、どんな立派な政策を掲げても無駄です。

それでは、公正なルール、透明な運営、透明な組織は何によってもたらされるか。

経営は、経営者のビジョンによって動きます。ビジョンをベースとして、戦略、戦術が作られ、マネジメントが行われています。ところが、今の政党にそんなことは全くできていません。その政党の党首のビジョン、意志や決意の表明であるマニフェストが作られることが、透明性の確保、すなわち、情報公開へつながるのです。

政党が「わたくしたちは、こうします」と言い切って国民に選択を迫るわけですから、これがはっきりしてくればマネジメントもできていくでしょう。

## 民主主義のインフラ整備

マニフェストには、掲げた政策を実現するための数値や期限、財源なども明示されていきますから、それを評価するシンクタンクや、別の評価機関が出てくるでしょう。そして、情

報公開が行われれば、有権者こそが選挙を通じて絶対的な評価者となるのです。

私たちはこれから、このようなインフラを整備して、本物の民主主義を作り上げていかななくてはなりません。

## 足の民主主義

### — 有権者が地域を選ぶ時代に

日本に、外国から企業が来ないということは、経済界のミクロの努力がなされている一方で、マクロの政策が悪いのです。ここを真剣にどうにかしなければ、これからは企業がどんどん海外に逃げていきます。トヨタやシャープ、キャノンなどの優良企業がことごとく逃げていくのではないですか。僕は、日本がこのまま変わらないのであれば、逃げたほうが良いと思います。

わが国は世界で一番住みやすいとか、何々しやすいとか、個性を発揮すべきだと思います。

ヨーロッパでは、離婚しやすい国と税金の安い国に移動が進むといいます。キリスト教が強すぎる国では離婚しにくいのですからね。税金の安い国はいうまでもありません。このように、有権者が地域を選択して移動している様は、「足の民主主義」「動く民主主義」などと呼ばれます。

日本でも、たとえば、子どもさんがアトピーで困っていたら環境のいいところへ引っ越ししますよね。

わが国でも、有権者が地域を選択する時代が来ますから、ヨーロッパと同様の緊張感を持たなければならない。

「人に逃げられないように」という消極的な発想だけでなく、「どんどん来てほしい」という姿勢で政治が行われなければ、どれだけ個々の努力が積み重なっても国は良くならないのではないのでしょうか。そのひとつの材料がマニフェストだということになります。

## 旧パラダイムからの発想の転換

民主主義のすべての基本は選挙です。ところが、日本の選挙には、なんだかおかしいことがいっぱいありますよね。

たとえば、投票日はなぜ日曜日なのでしょう。ウィークデーに投票できるほうが都合がよい人だっていますよね。昨今、不在者投票ができるようになりましたが、なぜ、そもそも

投票日を金・土・日と3日間にしないのでしょうか。さらにいますと、なぜ在宅投票ができないのでしょうか。

今までの選挙は、管理しやすい仕組みになっているのです。政治家と有権者が1度コンタクトをとるだけ。コラボレーションという発想があまりにも乏しいのです。それこそをかえなくてはなりません。

マニフェストは公職選挙法を見直すきっかけにもなります。現在の公職選挙法は、マニフェストを有権者に配布できない可能性があるのです。また、個別訪問もできませんから、有権者とコンタクトが非常にとりにくいという問題もあります。

こんな仕組みだからこそ、有権者に名前だけでも覚えさせようと、候補者名を連呼するのです。選挙カーの連呼を、「モーニングミュージックみたいで良いな」と思っている有権者は誰一人としていません。皆バカにして見ていますよね。これらの現状を通じて、僕は、どのような政治や政治家が尊敬されるのか、されるべきなのか、ということ、根底から考え直そうと提案しています。

また、そもそも、民主主義は、国民のレベルの問題ではないですか。政治家の問題ではありません。選挙にも行かない国民がどうして文句を言うのですか。

選挙にも行かない国民、選挙しかない政治家では世の中はよくならないのではないかと、僕を問いたいのです。

## 国民の責任 — 受益と負担

みなさんが、車を買おうと決めた時には、一所懸命に仕様書を読みますよね。そして、例えば「この仕様で800万円か。よし、この高級車を買おう!」と決めますね。

もしも、せっかく買った車が仕様書どおりでなかったらどうしますか? 例えば、仕様書を見てベンツを買ったのに、燃費は悪い、故障は多い、と続いたら、BMWに買い換えようとは思いませんか。

国の予算についても同じように考えてみてください。年間80兆円ですから、政権が3年間続くとしたら、240兆円。国民1人あたりに換算すると、約220万円になります。1世帯が3~4人家族だと仮定して、3年間では、世帯あたりおよそ800万円の税金を支払っていると考えてみます。

あなたが1票を投じた政権によって、あなたが3年間で支払った税金、つまり800万円以上の受益を得られれば、政権

は続けばよいわけです。

では、800万円相当の働きをしなかった場合はどうか。政権交代は、車を買換えるのと同じです。今の日本では、政権の選択、1票の経済的な責任はこれほどの重みがある行為なのです。

ところが、今の行政は、もし住民に「ネコが死んだから取りに来い」と言われたら、いわれるままに取りに行っています。そうではなくて「取りに行きますが、税金は3000円値上げしなくてはなりません」と言わなければなりません。政治や行政は、住民に対して、負担と効果・受益の関係をはっきり示さなければならないのです。

また、これを言い切るためには、マニフェストの作成や情報公開がなされていなければなりません。政治や行政が非効率なことをやって増税するのであれば、納税者のほうが強いのだとはっきりさせなくてはなりません。

だけでは弱肉強食になります。

こうした活動をかみあわせて強くなっていければ、この国はよくなるのではないかということを期待申し上げて、私の話を終わります。

(平成15年6月19日 於：UFJ総合研究所)

## シンクタンクへの期待

さて、今話題になっているマニフェストですが、みなさんは、首長とか政党が作るものだと思っていらっしゃいますよね。そのとおりなのですが、シンクタンクこそが作らせてほしいのです。

例えば、ある街の活性化についての提案を依頼された場合、こうすれば街の活性化につながり、例えば3年間で800人の雇用確保につながりますよ、というような資料を作り上げ、現職や候補者に提示してほしい。そして、これをマニフェストに書かせるのです。

これからは、「情実」ではなく「理論」で、市長が市民に説明責任のつくもので市政が動かされていかなければなりません。情報非公開で、いわゆる地元の実力者たちによって陰で利益誘導が行われる状況が続き、今、日本の国は閉塞感でいっぱいです。理論で政治や行政が動かないと暗黒のままだと申し上げたいのです。

みなさんには、国の政策を動かし、地方の政策を動かすシンクタンク機能、あるいはコンサルタント機能として、エコノミーの側面から活動していただきたい。

私どもはデモクラシーで活動します。エコノミーとデモクラシーとがピタリと一致した時に、この国は内発的に変わります。デモクラシーだけで世の中は動きませんし、エコノミー



## 1 | 国と地方とのマニフェストの違い

**Q** [質問]

**地方選挙で候補者個人の決意表明のツールとしてマニフェストが導入されることは、脱無党派を促進する結果になりませんか？**

**A** [回答]

**政党自らがマニフェストを通じて新たな価値を創造しパラダイムシフトを図ることが必要**

ご指摘は、無党派の候補者が多数を占めるという現在の統一地方選挙を前提としたご意見ですね。

今は、「政党がダメだから無党派」なのです。政党が新しい価値を創造し、「うん、そうだ、この政党こそ」と皆が納得したら、その政党に所属する議員や知事候補が必ず勝ちますよ。ところが、無党派で出馬しておきながら、どこかの政党に応援してもらうことなども常態化している。

このままでは、今の野党は絶対政権がとれない。今までのパラダイムを転換させるような政策が出せなければ勝てません。

たとえば、医療費が毎年1兆円ずつ上昇しています。医療費は、医療や健康、福祉などの分野が関係しますので、医療改革に真剣に取り組めば、国民が健康になり、やがては福祉費も削減されるはずでしょう。ところが、実態として、組織も予算もすべて縦割りになっています。もし、教育も含めて、医療や健康、福祉などを地方に全部任せてくれたら、今のように、糖尿病になってから病院に行くのではなく、子どもの時からの予防によって、



全体のコストを削減することができます。

たとえば、マニフェストで、「地方分権を進め、総合行政により医療・福祉対策に取り組みます。そして、毎年2兆円ずつ、5カ年間で10兆円の医療・福祉予算を削減します」というマニフェストが掲げられれば、全く新しい発想の転換です。今まではサプライサイドで取り決めが行われており、消費者の立場が全くなかったのですから。このように、政党同士で、パラダイムとパラダイムがぶつかり合えば、党首討論もおもしろくなるのではないかなと思うんです。

**Q** [質問]

**候補者が政党色を出したくないという事実は、政党がだらしなく、ということの意味するのですか。地方においても、候補者がきちんと政党を打ち出せるほうが理想的ということですね。**

**A** [回答]

**政党という集合体が政策のプライオリティをつけることが重要**

先ほど申し上げましたが、個人の判断は、結局自分の人生の経験によるしかありません。

ですから、政党という集合体で、男性も女性も、老いも若きも、北海道も沖縄も、海外生活の経験がある人もない人もいる中で、政策のプライオリティを付けなければ、政策が偏るでしょう。この意味では、僕は個人での限界を感じていました。

ところが、今の政党は、政策のプライオリティを付けることを嫌がる。総理の所信表明というのは各省庁が全部書いていますが、各分野については「われわれの省のボリュームが足りないから、もっと書き足せ」なんてやっています。総花であり「ウィル will (意志)」が全くあらわれていない。

もし、政策に優先順位をつけて福祉社会を実現すると約束したら、本当に予算を傾斜配分しなくてはなりません。

イギリスのトニー・ブレア首相は「教育(エデュケーション)」に徹底的に配分しました。雇用対策費まで削っ

て教育改革につきこんでいます。

そして、国民から「教育ではなく何か別のことをやれ」と意見が出て「これは、あなた方国民が選んだのでしょ



## 2 | チェック機能・バランス機能 について

### Q 【質問】

マニフェストにより、首長のリーダーシップが強化されます。このとき、それをチェックしたり、バランスをとったりするための機能もあわせて強化することが必要になってくると思います。これこそが議会の果たすべき役割といえるのではないのでしょうか。

### A 【回答】

#### 地方分権一括法施行後の県議会の変容

##### 一緊張感あるパートナーシップ構築に向けて

誰がチェックをするか、という議論が必要です。

本来は、議会と執行部は車の両輪ですから、対等協力、対等対決しているはずですが。僕は「緊張感のあるパートナーシップ」と呼んでいます。

日本の実態をみると、官僚は政治家が嫌いですし、政治家に官僚不信もありますし両輪とはほど遠い状況ですね。何より権限は官僚が持っています。

ところが、僕が知事を辞めた理由のひとつには、地方議会が「タックス・ペイヤー」の立場に育ちつつあると感

じたためなのです。

日本の地方自治体は、8割が国からの機関委任事務であり、いわば国の下請け業務ばかりでしたから、議会など関係なかった。地方議会の主な質問も、「知事、あそこに予算が足りないじゃないか」「あそこに人が足りないじゃないか」というように、予算が足りない、定数が足りないということばかりでした。「タックス・イーター」とともに税をどうやって山分けしようか、というような質問ばかりだったのです。

ところが、2000年4月に「地方分権推進一括法」が施行され、機関委任事務は原則廃止になりました。

そうすると、議会が私に対して厳しくなった。主な質問テーマは「知事、あそこに予算が余っているじゃないか」「知事、あそこに人が余っているじゃないか」と変わりました。それまでは一度もそういう質問はなかったのです。予算が余っている、定数が余っている、無駄を省け、と議員は変わった。

これが、僕が知事を辞めた大きな理由です。

#### 次は政党こそが変わるべき

次に、民意の集約をどうするかという問題については、先ほど申し上げたように、政党が逃げ回っている状況です。知事候補は政党色をなくせ、政党色を隠せ、と動いている。

そんな政党は要らないわけです。自信がないんですね。だから、政党こそが変われと僕はエールを送りたいのです。それで国民が選択すればいいのです。

たとえば、「高負担・高福祉」を望む声もありますが、その一方で、「低負担・低福祉、あとは自助努力」というのも堂々たる政策の論点ではないですか。

これを曖昧にしたまま、全政党が「税金は安くします、福祉は十分にやります」といっている。これは、ウソじゃないですか。選択肢を与えるときには、争点があるはずですよ。

#### 監査事務局の重要性

そうすると、議会だけではなく、監査事務局が必要になります。僕は、監査事務局をものすごく強化しました。

それまでの監査とは「財務監査」でした。例えば、100円の品を110円で買っていないかというような話です。

でも、財務監査は、情報公開が進めばほとんど要らなくなります。インチキをすれば、事後チェックですぐにわかりますから。

僕は、効率性、有効性、経済性のいわゆる3Eと、7つの評価項目を設定し、5段階で評価しました。これで、県の総合計画の施策の監査をどんどん実施し、結果を発表したのです。

### 3 マニフェスト普及に向けた支援体制について

**Q** [質問]

国民が、マニフェストを使いこなすには、マニフェストの内容を判断するためのサポート機能が必要かと思われれます。

**A** [回答]

#### 結果の平等から機会の平等へ

「政治の務めというのとは何か」という問題ですよ。少し矮小化しますと、やはり「教育」です。教育により、自立した地球市民を何人つくれるかという議論になると思います。

たとえば、大企業に入った方がよい、という教育を受けた若者は、長いものに巻かれ、体制にもたれていこうがトクだと思ってしまう。

ところが、たとえば、銀行員が1000万円もの高い俸給をもらっているのに、実際には、500万円しか貢献していないから倒産しているんです。

これからは、こういう社会はもうやめて、機会の平等が与えられる社会、すなわち、チャンスは平等にあります。結果は平等ではありませんよ、という社会をつくりあげていく方向に向かっていくのだと思います。

#### 「民の自立」を目指して

ご質問は、簡単に申し上げますと、今の衆愚政治は、国民も駄目だということです。国民のレベルが国の政治のレベルなのです。

今の日本は、政策や政党を評価したり、政党の評価結果をさらに評価するといったシンクタンクなど、民主主義を支えるインフラが非常に弱いんです。

そこを僕は、これから強化していきたいと思っている。そして、「あの機関の評価ならば信頼できる」と思える客観的な評価ができるシンクタンクを作っていけないと、勇気ある政党が出てこないんです。

今は、民意がローレベルで、要求型民主主義ですから、「税金を下げます、公共事業をたくさんやります」が通ってしまう。いままでは、そうやって、国民を甘やかしてきたのです。しかし、これからは、「A党は厳しい増税を掲げているけれど、増税した1000億円よりも、実は、国民の生活に2000億円もプラスになる」という評価が必要なのです。

これからは、右肩上がりの時代に身に付いてしまった風習を根本から変えていく、いわば「民の自立」をめざすわけです。

シンクタンクも、内発的に、よい評価を行い、よい情報を発信すれば、ユーザーはいくらでも増えますよ。エコノミーの視点からも、必ず儲かりますよ。

### 4 マニフェストへの住民参加について

**Q** [質問]

マニフェストを作るプロセスと、実現するプロセスにおいて住民が参加する可能性はありますか。

**A** [回答]

#### 情報公開の促進により双方向の交流が図られる

マニフェストには「双方向」が基本です。候補者がマニフェストを作らなくても、シンクタンクがマニフェストを作れば、双方向でしょう。

たとえば、市費で毎年1000万円をかけて維持管理をしている公園があったとします。これに対して、住民が「そんな事業はいりません。200万円でわれわれがボランティアに維持しましょう」と提案する、というように、住民がきちんと費用対効果を考えて内発的に政策案が

出るようになるのです。

これを、候補者がどんどん聞きに回ればいい。お互いで作り上げていくという手法は、高度に発達していくと、こんな感じになると思います。

その一方で、現行の公職選挙法では、ITによる選挙運動には制限があるという。そんなバカげた法律は変えて、インタラクティブに堂々と情報を取り合えるものに変えなければいけないと思います。これによって住民も鍛えられるんです。

たとえば、いわゆる要求型で「ネコの死骸があるから取りに来い」と言っていた住民も「自分の責任で判断してください」と言われれば、自分たちでできることは自分たちでやろうと、いわゆる「費用対効果」を考え始めます。民の自立です。この訓練は、政党側にも必要なのではないでしょうか。

## 5 計画行政とのかかわりについて

### Q 【質問】

**地方自治体では、総合計画を策定し、施策や事業を進めます。首長選においてマニフェストが掲げられれば、選ばれた首長のマニフェストをふまえて計画が変わる、ということになるわけですね。**

### A 【回答】

#### アウトカム指標による総合計画の策定

まずは、総合計画は何かという点について大議論が必要ですね。

私も自分で作った時に大いに議論をしましたが、県庁が考えるサプライサイドの論理でいくと、資源投入量をインプットとし、これに伴うアウトプットで総合計画を作ります。

ところが、成果主義といいますか、アウトカムの指標で成果をあげようと思ったら、県庁内の意向や資源投入量では全然決まらない。

つまり、県民の皆さんがここまで協力するとか、市がこうやるとか、こういう団体がこのようにやるというこ

とがなければ、アウトカムが出せないんです。

ですから、まず、総合計画をアウトカムで作ると決めることが必要です。そうすると、住民とのコラボレーションが必要になるので、結果として、住民の責任を問うことになります。

たとえば、さきほどの公園の話に戻りますが、今までには、芝を整え、園内にライオンを3匹、トラを5匹置きましょう、といったように、誰も訪れないような公園をどんどん作ってきました。これはサプライサイドの話です。資源投入量で「トラ5匹」などとうたっている。

そうではなく、マニフェストを通じて住民と議論するのは。たとえば「トラもライオンもいらなくても、芝だけは必要だ」という意見が出たとします。次に、誰が芝を張り替えるかという議論に進みます。その時に、「あなた方が張り替えてくれると経費は年間5万円ですが、市で負担すると年間20万円です。住民のみなさんはその公園をそんなに使いますか?」というような議論がなされる総合計画に変わらなければなりません。

そうならなければ、総合計画は、これまでの公約、すなわち、おねだりリスト（ウィッシュリスト wish-list）と同じものになってしまいます。

今までの総合計画は、「この道路に1年間で500億円投下します」というようにサプライサイドの願望が明示されていました。これはアウトプット指標ですね。

ところが、これからは、「金額はわかったが、この計画で、これまで1時間かかっていた通勤時間は30分になるのですか?」という問いに答えなくてはならない。これがアウトカム指標です。

僕は、マニフェストに応じて、計画は変わってもいいと思っていますし、変わっても仕方がないと思っています。しかし、今のような視点で総合計画を見つめ直すと、首長が変わっても、計画はそうそう変わらないんです。なぜならば、マニフェストは、現職に対しては、4年間の勤務評定なのです。評定がすばらしければ、その人は次も勝ちます。だから、急激に変わらない。

旧パラダイムを前提に考えるのではなく、パラダイムシフトをさせなければ、依然として利益誘導型・タックス・イーター型が続き、全くこの国は動かないでしょう。

こうして、民は自立していくと思います。中央集権では、国に行って予算を取ってこいというのがいっぱいあ

るでしょう。地方で1億円で建てることのできるものを、国から予算を取ってきて2億円で建ったと喜んでいたら、結局そのうちの1億円は自分の懐から出ている、なんてよくあるじゃないですか。こういったことをなくすために、民の自立が必要なんです。

## 6 地方議会のあり方について

### Q 【質問】

マニフェストを住民と議論しながら作り上げるとすると、地域全体の合意に近いマニフェストが完成され、議会の存在意義が薄れるのではないのでしょうか。今後の地方議会は、どのような役割を果たすべきとお考えでしょうか。

### A 【回答】

**議会は各政策の相対評価を行い、総合的な判断を下す**

議会は必要だと思います。

たとえば、河川の水質汚濁の問題と、山林の不法投棄の問題があった場合、住民の多くは、山林の問題よりも河川の問題に興味を示すでしょう。けれども、そもそもどちらの環境問題が優先されるべきか、という総合的な判断は、議会全体で相当な時間をかけてやっていかなければならない。住民はそれほど暇ではありませんしね。

また、個人の無党派の場合、一人で判断するので、もともと河川に関心が高い人であれば、その問題を重視しがちですから、相対評価は政党全体で行わなければならないんです。特に、政治や行政の世界は、百対ゼロの話ではなくて、どちらを優先しようかという問題が多いのですから議会による総合判断が重要です。

議会が審議を重ね、総合的な判断を下すことは、チェック機能としても重要です。

たとえば、先ほどの公園の例で、住民が5万円で芝の張り替えを行う、という事態を議会が見ていたら、「いや、5万円では高い。3万円が適切だ」というチェック機能が働くわけですよ。

チェック機能としては、議会のほか、監査も要るでしょ

う。それと、住民投票をどうするか、市民の声をどうするかという議論にも結びつきます。民主主義を支える手段というのは、多様に、数多く用意されたほうがいい。

## 7 地域の取り組み事例

### Q 【質問】

岐阜県は「スーパー・マニフェスト」を作り、知事を県民の代表と見立てて、部局長が県民に対して約束する形で政策に取り組んでいます。こうした新たな動きについて、どのようにお考えでしょうか。

### A 【回答】

**ポリティカル・アポインティの必要性**

いいですね。梶原知事に、マニフェストを紹介したら、先日「北川さん、今度、スーパー・マニフェストをやるよ」とおっしゃっていましたよ。

ニュージーランドではこれに近い仕組みがあります。「チーフエグゼクティブ」と呼ばれる事務次官を採用する時に、政治家との間で契約がかわされるのです。「1億円で事務次官に採用するからには、これだけの仕事をしたい」「わかりました」と約束をかわす。「ポリティカル・アポインティ」といいます。

約束が果たせなければ、事務次官はクビです。また、できない人が沢山出てくるようであれば、今度は選任した政治家が悪いのですから、その政治家が選挙で落選するという仕組みになっています。

このように、民主主義を支えるインフラがどんどんできてこなければなりません。

日本の官僚は、40年近くもクビにならないんですよ。失業保険がないのです。どんな大学を出ていようが、40年も過ごしたら、本当に訓練された「無」能力者になりますよ。だって、許認可権を持っているのだから、許認可で縛られる人の気持ちなんて永遠に分からないですよ。

基本的なことを変えるには、リーダーがトップダウンでできるような体制を作るのが一番早いと思います。トップリーダーがトップダウンで圧倒的なリーダーシッ

ブを發揮できるようにするには、選挙で厳しい公約をすることが必要なのです。民との契約です。

ちょっと短絡的な言い方になりますが、「これがあるから公務員よ聞け」と言える。そういう意味でマニフェストを解釈してほしい。

## 8 地域の取り組み事例

評価や公共経営などの行政のマーケティングは、これからどんどん大きなマーケットになります。アメリカではすでに、製造業や金融業などよりはるかに成長しているはずです。

これからは、オープンな中での情報発信が求められます。その最たるものがパブリックなのです。金儲けだけではなく、文化や環境などの測れない効果をどうするかという議論も進んでいくのでしょうか。



### 【インタビュー】

日時 平成15年6月19日

場所 株式会社UFJ総合研究所内

### 【インタビュアー】

- 藤本 祐司
- 大塚 敬
- 西尾 真治
- 関 恵子
- 宇於崎 美佐子
- 山本 秀一
- 福塚 祐子
- 鈴木 紘平

# Local Manifesto