

第2部：意見交換

前川 寛 氏（寝屋川市経営企画部企画政策室長）

白水 伸英 氏（池田市総合政策部長）

三橋 一彦 氏（総務省自治財務局財務調査課理事官）

コーディネーター：齊藤 慎 氏

（おおさか市町村職員研修研究センター所長、
大阪大学大学院経済学研究科教授）

（齊藤） 両市から大変興味深いお話をいただき、皆さんにもご参考になったのではないかと思います。今から15分程度、私の方からご質問をしたいと思います。

まず、第1問目ですが、両市へ質問をさせていただきたいと思います。

寝屋川市の事例を見て、大変うまくやっておられるなと思いましたのは、明確な基準を設定して見直し効果をかなり上げておられる点です。それから、池田市のケースでも、大胆な行財政改革を断行して成果を上げておられます。その点についてまずお伺いしたいのは、同じような仕組みであっても、同じ成果が上がるとは限らないと思うのです。成果を上げる上で、キーポイントとなる重要な点についてお話を伺いたいと思います。

（前川） 寝屋川市の場合は、補助金の見直しに取り組みましたが、今回われわれがやったことがどの市でも通用するということではないと思います。ただ、補助金の見直しに当たっては、やはり時間を置かないで一気にやるということが非常に大事ではないかと、これは経験上の話として思います。当市では2年間という長い期間がかかっていますが、非常に中身の濃い2年間でした。34回もの懇談会が開かれ、ときには議論が昼の1時から星が出るまで続くこともありました。集中的に見直しに取り組んでいただいて、成果を上げることにつながったのは、委員の先生方のご熱心な議論の賜物だと考えています。

（白水） 先ほど「行財政改革を進める上でのポイント」を幾つか挙げさせてい



ただきました、それに付け加えて、市長（首長）のリーダーシップが非常に大事なのではないかという気がしています。特に、池田市は小さな規模ですので、市長はある意味何でも知っているし、いろいろな経緯を知っているということです。特に池田市長の場合は、石橋を叩いて渡るというより、石橋を渡ってから叩く（考える）というタイプの人です。市長が石橋の上を走るの、みんなはそれについていくのが大変だというぐらいです。いろいろな改革を進めていく中では、そういうトップの判断が非常に大事なかなと思っています。

それから、一般的には、外部の委員が入った委員会を行う。外部の委員が入っているといっても、市によってはある程度の着地点にまとめてくださる方を入れておくというのが実質的なところかもしれませんが、当市の場合は公募をして、やる気のある市民の方に入らせていただいてやっています。今はもう退職されているのですが、ある会社の経営改革をされていた方がいらっしゃいまして、いつも厳しい指摘をいただくのですが、これからもどんどんそういう外の人を入れて議論をしていただいて、その議事録も全部公表するという形でやっていく時代になってきているのではないかと思います。

（齊藤） もう1問、両市にお伺いしたいと思います。

今の池田市のケースではかなり熱心な市民がおられたとお伺いしましたが、これから地方分権の時代になっていくときに、恐らく地域のことは地域住民が決めるということになっていくのだろうと思うのですが、そういうことがよりよくできるための条件がきつと何かあるのではないかという気がしています。何通りかの言い方があって難しいのですが、通常ソーシャルキャピタルとか地域力という言葉で言われる概念があります。そういう点について、行政側からどのように受け止めておられるのか、また自分たちの市はどのような状況にあると考えておられるのかについてが1点です。今までのお話で少し答えになったところもあるとは思いますが、お聞かせいただければと思います。

それからもう一つ、私が興味を持っているのは、地域力というのは、勝手に行政の外部から与えられたものなのか、それとも、何か行政が働き掛けをして少し変わるようなことがあり得るものなのかどうか。その点についてお伺いしたいと思います。



(白水) 先ほど、説明しました「池田市地域分権の推進に関する条例」の前文には、もともと池田市は江戸時代には地域力が豊かな地域であったということを書かせていただいています。これを書く際に、地域力とは何ぞやということと議論しました。地域力を分かりやすくイメージすれば市民の力ということでしょうが、最近は歴史や文化遺産、企業を誘致して産業力があるとか、教育力があるとか、そういう総合的な概念でとらえられることが多いのではないかと、特に池田市の条例では、そういう全体の意味を含めた地域力という形でとらえています。

その中で、市民力以外の地域力にはどのようなものがあるかというのはなかなか難しいところではありますが、私が特に感じているのは、地域分権について実際に協議会で議論している風景を写真で入れさせていただいたのですが、協議会を立ち上げて最初に会議を開いてほしいということをお願いしたのです。それで各校区、基本的な規約はそんなに変わらないものだということで、市の方で規約のひな形を作って、こういう形で議論してくださいとお願いしたところ、みんな目の色を変えて、こんな規約は違うということで、結局最後は、11小学校区でそれぞれオリジナルな規約ができたというところがあります。それを見て、実は市民力というのは創造する力がすごいなということを感じました。そのあともたくさんの提案が出てきていますし、市役所が思っている以上にいろいろな発想が出てくるのではないかという思いもしています。ただ、池田の場合は直接因果関係があるかどうかは分からないですが、昔からある酒造りとか、城下町だったりといったバックグラウンドがあるのではないかと考えればそうかもしれません。

それから、行政の役割としては、今回、条例を作って、こういう制度を仕掛けたときに、面白かったのは、予算提案権なのです。個人市民税のたった1%でも7,000万円という大金になります。お金が出てくると、市民の方の目の色が変わりまして、各校区の協議会において、隣の小学校区には負けれないというような競争意識が出てきて私もびっくりしました。最終的に全校区から提案が出てきたという形になりましたので、そういう行政の仕掛けをしていけばいい場合もあるのではないかと考えています。

(前川) 寝屋川市におきましては、昨年12月に「寝屋川市みんなのまち基本



条例」を制定し、この4月1日から施行するわけですが、この条例の作成に当たっては、15名の市民委員を公募し、学識経験者とコーディネーターの方を加えて寝屋川市みんなのまち条例市民検討委員会を設置して、これもまた2年間、三十数回にわたっていろいろな地域から集まっていたいで、これからの寝屋川市のまちづくりについて議論をしていただきました。当初こそ全体的な行政批判等がありましたが、自分たちのまちを自分たちで良くしていこうという声が議論をする中で大きくなっていき、最終的にはほぼ条例の原案的なところまで、考え方を含めて策定に至ったということがあります。そういった意味では、寝屋川市の中でも市民の中に「自分たちのまちは自分たちでつくる」という意識が高まりつつあることを実感しているところです。

また、寝屋川市においては自治会への加入率は98%で、ほぼ住民全員に加入していただいておりますので、こういった力を利用したいという考えもあります。総合計画を策定する中で、地域の総合計画を作っていこうという市もあります。今後、寝屋川市も第五次総合計画を策定していくわけですが、その中では地域づくりについて住民の方の意見を十分聞くことにしております。自分たちの地域をこのようにしたいという思いをいかにして行政としてくみ上げていくか、それをどう実現していくかということもありますし、当然、住民の方にもお願いすることもあります。行政が担っているまちづくりについての権限を移譲するわけで、そのときには当然、財源移譲の問題があります。そういったものへの手当も十分考えていくべきでしょうし、それが行政の役割だと考えています。

(齊藤) まだまだお伺いしたいこともあるのですが、本日せっかく皆様方においでいただいておりますので、会場の皆様方からご質問とご意見をいただきたいと思えます。

(Q1) 本日は、貴重なお話をありがとうございます。私も3年前まで行革を担当しておりました。行財政改革が10年ほど前から言われる中で、率直に言いまして職員自身がかなり行革疲れしているというところがあります。さらに、それにも増して、今は市民協働という部分にも取り組まなければならないということで、市民との関係においてもある意味で疲れが出てきているのかなと思



います。この点、寝屋川市、池田市ではどのような状況でしょうか。

次に、外部の委員に任せて取り組まれているという報告がありました。この点、内部の職員はどれだけ外部の方と違うのか。能力がないのか。率直なところをお聞きしたいと思います。

今、景気が上向いており、企業の方は長年リストラや構造改革をして回復基調にあるところかと思えます。これに対して行政の方はなかなか回復基調にないというあたりで、今取り組んでいる行財政改革は大いに結構なのですが、いったいつになったら胸を張れるまちづくりができるだろうというあたりを少しお聞かせいただければと思います。

(齊藤) ありがとうございます。今の点は両市にお伺いしたいということですね。

(前川) 難しいところですが、寝屋川市も職員数だけで言いますと、この8～9年間で600名以上削減しています。そういった中で職員のやる気はどうなっているのかというご質問かと思えます。

確かに仕事量は変わらず、あるいは増える中での人員削減ですので、当然一人ひとりの負担は大きくなります。ただ、これまでのやり方からシステムをそれなりに変更してきているので、職員の意識にもかなり変化が出てきています。また、市民の皆さまとの関係の中で、精神的な部分も含めて、全く疲れていないということはありませんが、いかに自覚を持って職務に取り組んでいるかという基本的に職員の自覚の問題かなと思っています。実際、職場によっては大変厳しい状況になっているところもあると考えています。

次に、外部委員、あるいは外部出身の方と内部との能力の違いというご質問ですが、特に補助金などの場合ですと、非常に外部団体との関係が強いわけですが、したがって、ある意味、より客観性なり公平性ということで、やはり第三者の目で審査していただく、見ていただくということが、説明するに当たってもベターではなからうかということです。今回、委員をお願いしているのは、すべて寝屋川市とは何ら関わりのない方です。一つの意見として、何も寝屋川市とかかわりのない方が寝屋川市が施策として行っている補助金についての議論ができるのかというご批判もありますが、まずは補助金とは何ぞやという形



の中から、その効果等につきましては寝屋川市だろうが他の市であろうが同じような考え方だと思っています。また、市民に対しましても、庁内で議論して決めたことよりも、第三者の方が議論されたことの方が納得できる場合があると思います。

当然この38回の委員会、すべて公開しています。38回すべて傍聴に来られた方もいらっしゃいますし、委託を受けておられる方もいらっしゃいます。また、現に補助金が出ている団体の方が傍聴に来られたりもして、それもすべて公開しています。その委員さん方の議論を見ていただく中で、この集会はこういった経緯でこういったことをやっているのか、十分ご理解をいただいていると思いますので、客観性、公開性が非常に大事だと思います。

最後の質問ですが、行革はこれで終わりということは決してあり得ません。永遠の課題です。では、どこまでやるのかという話がありますが、市民の方がもういいと言えどもかく、行政自らがもう行革は終わりですと言うことは決してあり得ないでしょう。

(白水) 職員自体の行革疲れについてのご質問ですが、一定の職員が行革疲れをしているのではないかと、また10年間ずっとやってきたのにまだやるのかというのが本音のところではないかと思っています。

池田市では、地域分権の制度で職員のサポーターを募集しました。地域の方がいきなり市の事業の話をしようにしても当然なかなかできないので、職員のサポーターに何人か入ってもらって、コーディネートをしたと考えました。これは純粹と言えるかどうか少し怪しいところもあるのですが、公募しましたところ、67名が手を挙げてくられて、池田市は11小学校区ありますので、6、7名ずつぐらい各校区に入って活動し始めているところです。

これは平日の夜の活動、それから土日の活動になるわけですが、超過勤務手当はなしということでボランティアとして入ってもらいました。私も地域に何回か行って、なかなかしんどいところもあったのですが、やはり、地域に直接入っていく面白さなどを肌で感じた職員は地域活動の楽しさをよく分かってきて、熱心に取り組んでいただいたというところもあります。それから、地域の方から市長なり副市長等に、サポーター職員が本当によく頑張っているという話もあったようで、そうなってくると職員のやる気が出てくるかなということ



るもあるようです。

われわれの行財政改革はどうしても縮小均衡といいますか、どんどん小さくなっていきがちなのですが、同時に新しく創り出していく部分を考えていければ、縮小均衡だけではないところが出てくるのではないかと考えています。

二つ目の質問ですが、これは外部委員会にすべて任せているという話をしたのですが、これは外部委員から発想、アイデアをもらうということで、職員は何をしたらいいかという、外部委員の発想は素晴らしいのだけれども、いろいろな法令や条例から考えてこれはどうしても無理だというのは、無理ですと言えばいいのです。その中できちんと説明すれば、意見を出した委員に分かっていただける場合もあります。また、外部委員には、あくまでもアイデアをもらい、それを机上の空論ではなく、いかに実態に即してやっていくかが職員の仕事だと思っています。

最後の質問ですが、いつになったら胸を張れるまちづくりができるかについては、これは誰も日々思っているところでして、こういうご時世になってきていますので、急ぎよ企業が現れて税金が上がるという話とか、東京のいろいろな市のような話にはならないということですので、そこでやっていくしかないということだと思います。ただ、何度も言いますが、やはり縮小均衡でなくて、常に行革を進めながらも新しい図面をひいていくという気持ちが必要ではないかと思っています。

(Q2) 池田市と寝屋川市に一つずつ質問です。

池田市は、地域の力を引き出すという説明をされておられますが、世代が変わっていったり、あるいは工場が建て替えになって移転したために、住民が変わっていくということがあります。そうすると、地域の力が持続しないという地域があるのです。この点について何かお考えがあればお伺いしたいと思います。

寝屋川市では、補助金の見直しということで取り組まれているとお伺いしましたが、行政評価をされていると思います。行政評価と外部の見直しとの関連性をどのように整理されたのか、その2点をお伺いします。

(白水) ご質問いただいた点ですが、地域の力を引き出すということで、いろいろな開発があって、住民が変わっていくということですね。その中でどう持



続的に地域の力を引き出していくのかということですが、まずは池田市の特性として、実は30年間、人口はほぼ10万人で変わっていないというところがあります。隣は兵庫県の川西市なのですが、川西市は背後の丘陵を開発してここ30年で人口が10万人から15万人近くまで増加しました。そういう形で近隣市は軒並み増えているのですが、池田市の場合はずっと10万人ということで、なかなか不思議な市だなと思っているところではあります。地域分権の話で、地域の方と話をしますと、やはり「親子三代池田やで」とか、池田にいる魅力を感じているということと、仮に引っ越しても池田市内にという方々が多いようです。それがバックグラウンドになるかどうかは分かりませんが、そういう特性があるのかなという気がします。

ただ、マイナスの点は、寝屋川市は自治会組織率が98%とおっしゃっていましたが、池田の場合はたった41%なのです。池田は地域力に力を入れたときに、それがいいのかということ、必ずそれが争点になって、それはないということで、今回、地域コミュニティ推進協議会を作ってやってみたいということとで考えたところです。

答えになるかどうか分かりませんが、やはり時間が経過していきますので、当然出入りはあると思いますが、その場合でもこの地域で活動できる協議会やそういう組織なり受け皿がうまく機能していく仕組みづくりをしていけないかと考えています。

(前川) 今回の補助金の見直しは平成15年度にスタートしたわけですが、行政評価は、それ以前に試行的な期間があって、本格的に始まったのは平成12年ですが、そのときに、補助金の事業については、行政評価の対象外としました。というのは、それぞれの内容についての見直しをすることがほぼ方針として決まっていたので、個別の補助事業としての評価ははずしたということです。そもそも補助金の内容を含めた項目を見直すことについてははずして、それは外部評価でやるという扱いにしたところです。

(齊藤) 時間が限られてはいますが、もう一人おられましたら。

(Q3) 今日はありがとうございました。池田市にお伺いします。地域コミュ



ニティ推進協議会を今年度から開催されたということですが、予算要求はどのように持っていかれたのか。また、スケジュールとしては、非常に短い期間ですすめられたと思いますので、その短期間の中で会議の開催状況や地域でどの程度開催されたのかということをお聞きしたいと思います。あるいは、会議には職員にボランティアで出ていただいたということですが、そのときはどのような役割を担われたのか。また、会議でのファシリテーターの役割を誰が担ったのか。さらに、職員さんが苦勞した点、かなりたくさんの人数が参加されているので、制度の説明などご苦勞されたと思いますが、具体的なお話をお伺いしたいと思います。

もう1点が、地域コミュニティが薄れていく中で、強化地域に設定されればかなりメリットがあるということで、こういう制度に取り組みましたと思います。今回のお話とは少しずれるかもしれませんが、今テーマコミュニティというのが言われています。私たちどもの市では、池田市以上に地域コミュニティが薄れていまして、テーマの方で小学校区で話をしたりということが多いです。実は、私事なのですが、池田市に住んでいまして、かなり行革が進められて、保育所の民営化とか、いろいろ進められている中で保護者に十分な説明がなかったとかということで、職員だけではなく市民の方も行革疲れをしているところがあると思うのです。では、その意見をコミュニティから聞いてくれるかということ、やはり要望という形でしか意見が言えない、保護者会からの要望という形しかとれないということで、今どのようにされているか分からないのですが、個人的なご意見でも結構ですので、今後のテーマコミュニティについてどのように進めていかれたいか、お伺いしたいと思います。

(白水) 地域分権については、確かに進め方が早すぎるというご意見は市民の方から結構あります。しかし、もう1年かけたらもっとすごいことができるかという、恐らくそうではないと思うのです。ですから、限られた時間ではあるのですが、取りあえず今年はやってくださいという話を市民の方にもしたところ。9月に準備委員会が立ち上がり、10月ぐらいに協議会で議論していただきました。これも面白いと思ったのですが、各校区によって会議のやり方にも個性があります。例えば委員が少ないので常に全員集まって毎週1回やろうというところもあれば、委員が60人もいると議論ができないということで、



テーマ別の部会、先ほどおっしゃったテーマコミュニティに近いかもしれませんが、教育や子育てなど、そういうことで部会を設けられて議論をされて全体の会議で発表されるというようなところもありました。そういう形で会議をしていただいて、12月に提案が出そろったという感じです。今月末に市長査定を経て最終調整をして、3月議会で地域コミュニティ推進協議会からの初めての予算提案を行い、来年度に予算執行という形で進めていこうと思っています。

2点目の職員のサポーターの役割、あるいはファシリテーター（進行役）ということですが、これも確かに大変なこととして、あまりサポーター職員が前に出すぎると駄目ですし、傍観しているだけだとなかなか議論がまとまらないところがありまして、サポーター職員の方も苦勞されたところが多々あります。職員の間でも意見交換をしたりして、常に進行の状況を見ながら、職員間でも議論をして進めてきたというところですね。こうしたらいいという答えはなくて、それも協議会の特性によって違うところがありますので、結局結論としては、各協議会によってやり方が違ったようなのですが、お互いに意見交換をして、その辺はみんなで解決したというところがあるかと思います。ですから、サポーターの役割は一言では言えませんが、介入と傍観のころ合いがポイントだろうと思います。

最後のご質問については、なかなか厳しいご指摘だと思いますが、行革を進める中では必ずいろいろな行政サービスが削減されざるを得ないという部分が出てきます。池田市もいろいろな議論をする中で、できるだけ行政改革を進めることで市民サービスの水準が低下したと思われないようにしようとは考えました。例えば公立の幼稚園をある程度整備・統合するのだけでも、私立の幼稚園ともうまく連携してやっていったらいいのではないかと、また、市だけではなく、企業や民間などを含めた、総合力で行政サービスを提供していくのだという発想にこれからはなっていかなければいけないと感じています。それから、地域の要望はしっかり聞いていかなければならないと思っています。地域分権を進めていく中で地域からそういう声も出てきていますし、あるいは市長が各校区を回って市民の方から直接声を聞くという会もやっていますので、これについてはしっかりこれからも聞いていきたいと思っています。

(齊藤) 私も何点が質問を用意してきましたのですが、時間の関係で割愛させてい



ただきまして、最後に本日基調講演をしていただきました三橋様から、今日の二つの事例を聞いてコメントがありましたらお願いできればと思います。

(三橋) 今、お二人の方のお話からいろいろなヒントを得たり、もしかしたら寝屋川市だから、池田市だからできるのではないのか、うちのまちだったらどうかと思った方も中にはいらっしゃるかもしれません。

第1部でも申し上げましたが、大きくは地方分権を進めていき、その先には地域分権もあると思います。国から都道府県、都道府県から市町村、市町村から地域、そして住民と、その流れは必然のものだろうと私は思います。

その中で、行政が何でもかんでもやっていくという行政システムではなくて、今日の寝屋川市のご発表にもありましたが、やはりルールをオープンにしていって、住民の力あるいはいろいろな団体の力をうまく引き出しながら、住民のニーズに合ったものをより効率的に提供していくことが大事だと思います。また、社会全体、地域全体の行政サービスを、行政だけでなく、いろいろな団体が提供していくという手法をもっとやっていかなければいけないのではないかと考えています。この点、本日は大変参考になるお話だったと思います。

補助金の見直しは、私も市役所や県庁で仕事をした経験がありますので、本当に大変なことが多いと思います。ただ、その中でも、やはりキーポイントはオープンにしていく、開かれたルールで対応していくということがポイントなのではないかと思っています。

それから、職員が行革に疲れているのではないかという話もありました。私も実は18年前、池田市で財政状況が最悪の状態の中で行革を始めようというときに、池田市におりました。その時、どうして動くのかも皆目見当が付かない。見直し基準があってもこれは無理だという感じもある程度あったわけです。私がそこで強く今でも印象に残っていますのは、単にリストラするだけではうまくいかないのです。当時、市長が行革もするけれど、新しいものもすると、それに対して、今の状況では、新しいことをする余裕などありません、と初期のころは申し上げ、よく衝突しておりました。しかしながら、やっていくうちに、やはりだんだん新しいことをやっていくことも重要なのだと思うようになってきました。特にまちの力をうまく引き出す、ハコを造るとかそういうことではなくて、住民の力をうまく引き出していくことが本当に重要なことであって、



住民の側から出てくる意見にはいろいろなヒントがあったりするわけです。あるいは、一生懸命やっていくうちに、住民の方が、市役所の職員もみんな大変だと言いだすわけです。そういうことをやっていくことが大事なのではないか。住民の方から、逆にわれわれの方も元気をもらおうということも結構あったように思います。今日大阪に久しぶりに来てみて、ああ、池田市もここまで来ているのだなと思って隔世の感があります。

国や都道府県などの大きな組織ができることは、ルールを作るという基本的な部分だけで、そこからのアイデアは自分たちで見つけていくしかないのです。そういうことをやっていくタイプの公務員を、もっと作らなければいけないと思っています。職員は法律の面ももちろんフォローしなければいけません、住民の中に入っていったコーディネートをしていくとか、住民の力をどうやって引き出していくか、また、どんなアイデアを練っていくかに知恵を出していくことが大切です。また、オープンな場で自分の言葉でいろいろな施策を説明できるかということも本当に大事なことだと思います。私は市町村に2年いましたし、県にもいましたし、国にもいて、3種類の仕事をやってきた経験があるのですが、やはり市町村の職員の皆さんの力というものは大きいと思います。住民と接している、これが強みです。

ですから、うまく自分の力を感じて市政に活かしていく。もしうまくいかなかったところがあったら、自分のまち固有の制度を作ればいい。法律や制度などで縛られているところではありますが、最低基準を出せばいい。今はそういう時代です。そういうことでそれぞれの取り組みをぜひ進めていただきたいと思います。

(齊藤) どうもありがとうございました。三橋様到大変うまく本日のまとめに代えてお話をさせていただきましたので、もう私の方から補足させていただくことはないのですが、やはり大阪というのはもともと分権の先進地域です。私の希望としてはまだまだ自分の市ではこんなことをやっているよという発表を今後していただく機会が再度あることを期待しつつ、本日のこの第2部を閉じたいと思います。

最後になりましたが、本日、大変有意義なお話をいただきました講師の皆さまに感謝を申し上げます。どうもありがとうございました。