

* 連載 「どう生きるか」—ビジョンの共有と投資の選択 ①

「真に変わる」難し

—『地域の構造改革』から見えてきた新論点—

福田 志乃 地域政策プランナー(日本工営(株)事業企画室政策開発グループ・チーフ/地方自治体実践ネット世話人)

行政用語の変化、本質はまだ遠く…

議論や情報交換の基盤は確立

地方分権一括法が施行されて三年目になる。一括法施行の寸前から、筆者が本誌で地方分権をテーマに大型連載を書き始めてから、早いもので今回で四弾目である。執筆し出した一九九九年当時、現場の地域政策プランナーの立場から、国と地方との関係について補助金をめぐる構造的な問題(縦割り、県・市の二層性など)に触れることは大変な勇気が要るものだったが、今では、筆者自身も周囲も気兼ね無く議論できるようになった。また、「行政と市民の新しい関係」というキーワードを自ら考えて連載にした時は、自治体職員方々から大きな反響をいただいたが、三年たってみれば、テレビや新聞でもお馴染みの「当たり前の言葉」となった。

筆者は自身の執筆活動を通じて、毎回「古びていく」キーワードの行方を分析し、地方分権に関

する論議の移り変わりの早さを体感している。市民自治、市民参加、パートナーシップ、Public Involvement (PI)、コミュニケーション、政策立案、自治体経営、行政システム……など、自治体たちを取り巻く言葉や情報は怒涛のように移り変わり、今や、論ずるテーマに事欠かない。そしてまた論ずる場も、学会とは異なる専門家らのプロフェッショナルな研究・交流会から、地域に基盤を持つて市民と行政と専門家が一体となったもの、全国版メーリング・リストで自由闊達に情報交換するものなど、全国無数に登場し、国も自治体も研究者も最先端の情報やキーワードの収集には、もはや何の不自由もない。「議論や情報交換の自由さと多様性」——これが、地方分権時代の幕開けで、真っ先に変化したことと言えるかも知れない。

しかし、筆者が一步、本業の地域政策プランナー(&行政コンサルタント)に戻った時に、地域や自治体に触れて痛感するのは、「真に変わる難しさ」である。この六連載執筆の真っただ中に、筆

者の「日本は、本質的に変わりつつあるのか……」という心配が形となって現れた象徴的な事件が、長野県議会の田中康夫知事不信任決議だった。九月一日に、失職した知事の再選という形で決着した国民注目目のこの大事件は、マスコミでも言い尽くされたように、長野県における特異な事件ではなく、まさにどの自治体(都道府県&市町村)もが水面下で抱える「補助金」をめぐる日本の財政官構造の縮図だ。

もちろん、自治体の間では、前述したような新しい自治のキーワードを前向きに論じることとはとても大切だ。しかし、現場に深くかかわり、中立的な立場で「地域・市民の理論」(行政の理論ではない)を構築する人間たちの戸惑いは、決して減じていない。それどころか、「親念的な行政改革」と現実の狭間で、「建前と本音を使い分ける」という、今まで以上の苦境に立たされる職員や専門家も多くなつたと筆者は見ている。今は変革期……。マスコミや研究者や専門家にも、国や自治体において、こうした「建前と本音」をどう見極め、抜

本的な問題にどう対応していくかが問われる時代になったのである。

「根っこ」の問題ほど、口に出せない

自らの組織内行政改革を成功事例とPRする自治体があっても、それも自治の一面ではあるから悪いとは言わない。だが、日本の真の地方分権

は、官房部署が理論的な行政システムを構築しても、幾つかのサービス分野で実績を残しても、それは「行政は変わった」と発信できるほど甘くない。先の長野県の問題になるが、関係者がそれぞれの立場で、それぞれの言い分(思惑)で議論を展開する場面(地域づくり&公共事業&地域経営)は、誰しもが「サービスの向上」という成果

人口



日本経済の落ち込みが続いて久しい。腰の定まらない政府。「不良債権処理が先」「いや景気刺激策だ」と十年一日の政治家、エコノミスト、マスコミ。いかげん目先の議論に飽き飽きした。この間、えたいの知れない不安感が、社会全体をじわっと覆ってきた。リストラ、失業、可処分所得の

界に類例のない高齢社会。それが、団塊世代の定年入りが視野に入り、急にリアリティーを帯びてきた。一方で、合計特殊出生率は昨年で1.33と、毎年過去最低を更新中。高齢・少子化が予測を上回るスピードで進む。人口構造のいびつさが、誰の目にも「社会の老化」として見え始めた。

減少。明日が今日より良くなるという期待は、確かに消えた。それにしても、この募る不安は当面の経済だけが理由なのか。不思議なことにこの国は、依然として世界有数の経済大国なのだ。

経済の不振がこの歪みを、さらに際立たせる。雇用延長を前提とした六十五歳への厚生年金の支給年齢繰り延べにも、暗雲が立ち込める。ちまたには、穏やかな形のリストラとして、六十歳定年による無職者があふれている。セーフティーネットとしての社

会保障システムが、信頼を失うことが怖い。若者には、年金の賦課方式が世代間搾取にも映るようだ。国民年金の未納率が二割に近づいてきた。外国人受け入れの促進、社会施策としての複数子奨励は、永遠にタブーか。

政府は人口問題に正面から立ち向かっていない。本来なら、経済論議でも、人口問題はその中央に据えられてしかるべきだ。ところが、フェミニズムへの過剰な気配りか、本質的議論は終始回避。せいぜい少子化対策で、子育て環境整備をうたう程度でしかない。

だからこうした議論はかえって社会の将来像を見えにくくする。国民の不安感、不信感を拭うため、責任ある議論が急務だ。人口問題をいつまでも睡れ物扱いしている時ではない。

(G)

で、ほぼ同等の評価が得られる分野とは根本的に性格が違う。むしろ日本の自治体改革の根本は、地域社会で問われている「税金の流れ、使途のはたき非々を判断していくプロセスそのもの」を議論することにある。この問題は、有識者や専門家が、どう「根っこ」の問題を論文やジャーナリズムで訴えても、これまで地方自治のメジャーな議論にしていけなかった。田中康夫知事がご自身の身を挺して全国民に投げ掛けたテーマの意義は、あまりに大きく貴重である。

自治体の現実、日本のあらゆる構造の「根っこ」に気付き直面している職員や関係者ほど、その問題の重さを口に出せない状況に置かれる。「市民のため、地域のため」を表向きに掲げながら、政治主導で進められる不透明な「造るためのシナリオ」づくり。そうした事態を解決するのは、事業の決定プロセスに関係する自治体や議会や首長諮問機関の、調査内容や小さな打ち合わせに至る議論プロセスまでも、徹底的に「情報公開」することではない。

国における事務事業評価の再評価

一方、今年六月に出された地方分権改革推進会議の「事務・事業の在り方に関する中間報告」自主・自立の地域社会を目指しては、ようやく国の立場で地方分権の「本質的な中身」に踏み込めたものとして自治体側からも評価された。日々、自治体サイドの地域政策・地域経営と現実に向き

合い、早くから補助金問題と縦割り(テリトリー)問題に絞って提言を続けている人間たちにはすれば、まだまだ、「根っこ」のナマナマしい原因や実態分析の甘さを指摘せざるを得ない(後述)。しかし、①二〇〇〇年四月の地方分権一括法時点では、最後まで議論されながらも触れられることがなかった税財源移譲へ踏み込んだこと②二〇〇一年六月の地方分権委員会の最終報告では、「自治能力の実証を」「住民自らの公共心への覚醒を」……といった理念的な呼び掛けにとどまっていたものが、それらを困難にしている「構造」の実態問題への言及に及んだこと——は、とても大きな前進と感ずる。

自治体の百花繚乱の議論の渦中で、地方分権改革推進会議が、税財源配分の問題や補助金問題、国と地方の多層性や分野ごとの縦割り行政を、「一連の構造」として明確にしなから、事業の統合や一元化の必要性を強調し、「国に救済を求めてみて、国にはもはやこれに依る余裕がない状況が続く。(中略)分権型行政システムの構築は、国、地方を問わず求められている行政改革や行政のシステム化にも資する」「地方の依存体質も各省庁からなされたが、そのような体質が見られるとすれば、それは現行のシステムが作り出したもの」との指摘を基に、「補完性の原理：国と都道府県と市町村の事務・事業の役割分担の適正化」を提言した意義は大きい。

こうした動きを受け、今改めて、九五年に日本

で初めて行政評価(事務事業評価)を導入して行革を行った三重県の行政システムが全国的に見直されている。これは、事務事業評価というツールが単なる行革(自己改革)ツールでなく、「縦割り関係組織間の事務事業の統廃合」「市町村への権限移譲」「事業の透明性(事前・事中・事後)」「(議論の)プロセスの情報公開」「公共機関以外へのアウトソーシング」という多様な意義を持つことが証明できてきたからだ。

各自治体が「地域が生きる道」を模索

筆者が地方分権を大テーマに据えて連載を書き始めてからこの三年の間に、意識を変えたことが一つある。当初は、企画立案の国、国の機関委任の県、補助金をもらって執行する市町村との構図から、「国寄りで、お金の配分を担うだけの県は不要である」との前提で、県行政を連載の対象としないと決めていた。ところが、機関委任事務の廃止により、また県行政の行政改革が積極的に進んだことにより、今や地方分権を進めるには「必要な県」の存在がクローズアップされたことは認めなければいけない。確かに、市民との関係を築いた自立した大都市が多い県では、存在が問われる県もなくなはない。しかし、筆者が見る限り、広域的でトータルな視点で産業政策や雇用政策、教育政策、環境政策などを、県行政が強いリーダーシップで適切に進めているところも多く、市町村



霞が関
かいわい

退任はするけれど(文部科学省)
帝京大学医学部が合格発表前に寄付金を集めていた問題で、同大は、沖永荘一氏が総長や学長など一切の役職から退くことを決めた。また、寄付金の募集時期を入学手続き後とすることや財務状況の公開などの改善計画と、今年度の私学助成辞退も公表した。

しかし、文部科学省の玉井日出夫私学部長は、「現実に実施されるか、理事会の運営が適正に行われるか注視し、学校法人の運営も厳しく指導したい」と渋い顔だ。

というのも同大は、昨年十一月の問題発覚以降、同省からの再三の報告書提出要求を無視。やっと七月に出した報告書では、「寄付金の授受は事務局長が個人の責任と判断で行った」と大学ぐるみの関与を否定。沖永氏に關しても「教員の質も高く、研究・設備内容の充実した帝京大学グループをつくり上げてきた原動力。手腕の発揮を期待する」と、公然と統投を求めていた。「問題が無かったかのような報告書」(玉井部長)に、同省も同大を現地調査し、同大の運営体制刷新の指導へとつながった経緯がある。煮え湯を飲まされたきただけに、運営状況を見てみないと信用できない、というのが同省の本音のようだ。

合併の議論が進む中で「県か市か？」の視点はあまり重要ではなくなってきた。

今日、県・市の分類を超えた自治体の論点の行き先は、間違いなく「地域経営(地域がどう生きるか)」だ。そこで、「地域経営」に関連して筆者が仕事を通じて全国的な自治体に見えてきた新しい論点——「雇用・産業政策」「地域政策立案(総合計画)」「市民参加やPFI」の実態を以下に整理してみる。

地域経営の新論点1

↓自立型産業者への支援が加速↓

世界一の借金大国となった日本が抱える雇用問題。おそらく政府主導で構造改革や経済回復を進めても、そう簡単に解決できる問題とは思えない。企業が大リストラを続ける理由は、抜本的に、農業、金属・機械、食品、家電、IT、金融、教育……などあらゆる産業分野で、日本が国際競争で「勝ち組」となれないからだ。筆者も昨年、地域政策をつくる仕事の一環で大企業集積地域の調査を実施したが、日本では、①民間企業も政府の規制の下で保護されていたこと②部品と製品製造の関係にある親会社と子会社など、メーカーの系列化で国内的にも実質的な競争がなかったこと③日本の高い人件費では国際競争ができず、第一次・二次産業の生産地(農産物や製造工場)を安いアジア諸国に移転したのが結果的に、技術移転」となったこと……などが、地域産業低迷の

主要な原因である。

それでも国策として、企業の国際競争力低下、国内での技術の空洞化、若者の3K労働(製造業)嫌いを食い止めようという動きは見えない。情報分野や環境分野を重点的に育成するとか、法人税の見直しという言葉の羅列ばかりで、何が問題で反省すべきなのかの自身がまるで伝わらないのである。日本の産業・経済界は、政府が机上で論じている以上に深刻だ。例えば、今後、国際競争で勝てる産業とするために規制緩和をどのように進めるか、日本の優れた産業技術が海外に流出しないためにはどうするか、国際的に通用する企業の人材をどう育成するか、行政と企業が一体となって地域にどう産業を根付かせるか……など、考えるべきことは山積している。人材も技術もアジアに移している今、世界的な不景気の中で、同等のスキルならばコストの高い人材に支払う体力がない企業たちは、やむを得ず、企業の生き残りを懸けて「国内リストラ&海外拠点整備」をセットで進め続けていると言っても過言ではない。

さらに、ミクロな地域経済の問題で見ると、農業の町とか観光地と言いながら、農林漁業者やサービス事業者は二割程度で、建設事業者が就労人口の三割四割を占める実態が、全国各地で画一的に浮かび上がる。日本は七〇年代以降、内需拡大路線で建設業にいちばん力点を置いてきたため、第一次産業や地場産業の魅力や大切さを後継者に

伝えるよりも、それらの従事者を建設業にシフトさせた地方も少なくない。地域の産業離れには学歴社会も拍車を掛け、若者が地方を出ていったまま、後継者不足で地域の産業が消えつつあるのが現実である。

しかし、こうした状況こそが将来の日本そのものの崩壊につながることを先読みし、地元企業や農家、自治体、地方大学と一緒に「生きる道」を模索する自治体(県行政)が顕著に増加した。産業育成と合わせて新規の雇用創出を生み出そうという、「地域の中で生産し経済を回す」動きは、一律に産業者に助成金を払ったり、有利な規制をしたり……という従来の手法とは正反対である。ベンチャー産業に限らず農林漁業や製造業にとっても「地域に根差して生きよう」と必死に努力する産業者に対して、選択的^①に助成されたのは、産業者と行政が責任を持ち合う関係として極めて注目に値する動きだろう。

地方分権とは、まさに「地域で自立して主体的に生きる道」を確立すること。産業者・企業と自治体のパートナーシップとは、産業者・企業がその土地に生きよう(根付こう)との決意(産業ビジョン)を表明し、自治体としてそうした努力目標を持つ産業者(企業)が「生きやすいシナリオ」を生活・文化・教育・環境などのあらゆるソフト・ハード面でサポートすることだ。こうした企業と行政の真剣な関係づくりが、今後一層、加速していくことは明らかである。

地域経営の新論点2

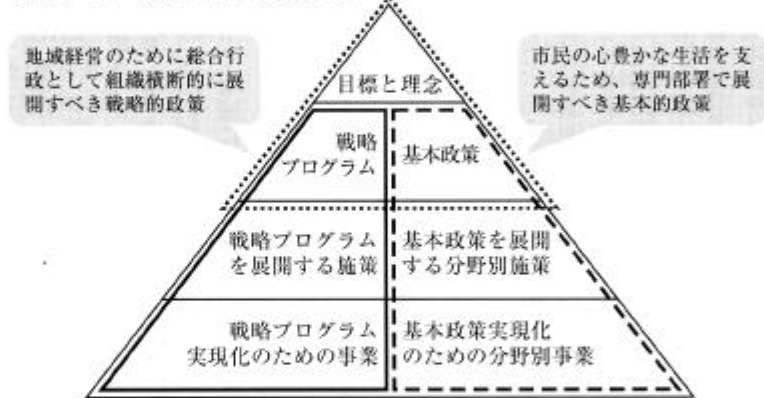
地域政策立案(総合計画)の改変

これだけ行財政改革、市町村合併、市民参加&協働……の議論が本格化し始めた地方自治である。「地域がどう生きるか」の大理念が問われる時に、縦割り部署の総花的・網羅的な施策・事業をクリップ留めにしたような従来型の最上位計画を総合計画と呼び、行政運営を行っている自治体は、もはや存在しないだろう。長期構想として九〇年代に作られたものを引きずっている自治体でも、大半は次期総合計画に向けた総合計画の改変を模索し始めたはずだ。

筆者は八〇年代半ばから、自治体の総合計画(ビジョンまたはマスタープラン)の在り方を実践を通じて追究してきた。本誌でも、「自治体経営システムを探る」(二〇〇〇年三月・四月)と「プロデュース&コミュニケーション型行政への転換」(二〇〇一年九月・十月)の連載では、「新しい地域ビジョンとして」、あるいは「市民と行政の公約として」創られた総合計画の理念とプロセスを数多く詳細に紹介してきたので、そちらの事例を是非、参照していただきたい。

また筆者自身もこれまでに、地域に根差した総合地域政策やマスタープランを手掛けてきたこともあり、実践に基づいた次の6つの「地域経営を見据えた総合計画の基本哲学」を今年四月に書籍で総括提案した(図表1-1、図表1-2参照…

図表1-1 総合計画の政策体系



政策体系	政策の特徴と実行上の基本的な条件
戦略プログラム 地域ビジョンありきの戦略展開型	<ul style="list-style-type: none"> 地域の経済的な自立や地域振興といった「地域経営」の実現を前提とし、上位理念から事業へと体系的なブレイクダウンを図るもの。 行政の縦割りを越えた「総合行政」として取り組まなければ実現できない。この政策実行は、部署間の調整が多くなるため、プロジェクト方式(チーム制)を導入し、複数部署間で地域経営状況をトータルに把握する組織横断的な責任部署を決める必要がある。 数値や指標による定時点での管理が難しく、定量面・定性面の双方からのトータルなプロセス管理(進行管理)が求められる。
基本政策 事業積み上げによる問題解決型	<ul style="list-style-type: none"> 年月を要して築く地域振興や地域づくりの観点でなく、毎日の生活者の暮らしを安全で快適に支える基本・基盤的な事業として執行するもの。 現場の問題点やその解決策を熟知したプロフェッショナルなスキルを生かす「専門行政」であり、縦割り行政の中で事業(下位)の問題点を徹底分析し、常に現場に対処した施策・事業を構築する。この政策実行は、部署別のトップが政策・事業のマネジメントの責任を担う。 数値や指標によって管理がしやすい行政サービス分野に多い。

総合計画の策定プロセスや新しい政策体系等の詳細は「自治体実行政主義」(筆者と梅田次郎氏との共編著「きょうせい」を参考)。

【地域経営を見据えた総合計画の基本哲学】

①総合計画とは、地域振興や地域づくりのソフト面・ハード面の「あるべき像」から実現可能な政策・施策をまとめたもの。「あるべき像」の構

築には、国の補助金に依存しない「ゼロベースの信念」が基本である。

②総合計画は、「市民と行政が共有するビジョン」&共に実行する心の拠り所と「行動指針」と位置付ける。そのため、市民や産業者や各種関係者には、計画内容を徹底的に認知・理解してもらおう(逆に、その認知・理解を深めるため、計画策定段階から、

図表1-2 地域経営を見据えた総合計画の理念と実行



職員や産業者や市民の参加を積極的に導入する)。
③総合計画の基本理念は、「地域経営」(地域がどう生きるか)である。総合・横断行政的な発想を導入し、総合計画の実現に向けて、現業・企画・

財務の全部署がお互いの役割を理解し、プライオリティーなどの調整を図りながら計画の実行スケジュールを明確にする。
④創ったプラン(グラウンド・デザイン/政策・施

策)を動かすための効率・効果的な事業を決定し、トータルとしての「地域経営」と個々の施策・事業とがどれだけ実現しているかを「進行管理(マネジメント)」する部署または人材をつくる。
⑤計画スケジュール通りに行かなかった場合は、施策・事業の廃止を決定する前に、進まなかった問題点を庁内の明らかにしながら、単年度ごとに柔軟な進行の見直しおよび計画修正を行う(現業部署においてスケジュール通りに行かない原因は、職員の努力不足よりも、地域の既得権との調整、関係者の利害による対立調整、市民の理解を得る合意形成などへの多大かつ予期できない時間であるケースが多い。地域経営においては、指標や数値で安易に進行管理を評価することはリスクが大きい)。
⑥施策・事業の実行には、市民や産業者や各種関係者の自助努力が不可欠である。市民との間には、地域の将来や問題点を語り合う「場」を常に用意し、地域の将来に貢献できる人材育成や事業の在り方が何かを理解し合いながら支援・助成を適切に行う。

* * *

研究者等の間では、総合計画の策定プロセス手法や、ビジョンの戦略性の意味を全国一律マニュアル的に論じているケースも見られる。しかし、先に示したように、総合計画とは、「地域がどう生きるかの表明」であり、目指す生き方(農業か、工業か、観光か、居住地か……)によって、議論へ

の参加対象も議論体制も、計画策定プロセスも、一律に論じることができない。まして、総合計画の「戦略」とは、「地域経営」の「具体内容(手段)」であるため、地域を外れた全国一律の議論には意味がないのである。筆者が敢えて、「戦略とは何か？」に答えるならば、

◆ビジョンの実現化(実行)を保证するため、できない(やれそうな主体がいらない)ものは最初から施策・事業化しないこと(その主体を見極め、何をどうするかを決定するのが戦略)。

◆限られた予算で優先的に実行すべき施策・事業を、庁内や地域の間でその判断を含め明確にすること(選択的投資)。

……という二点だろう。

地域経営の新論点3

「造るため」の市民参加やP1に警鐘！

最近、専門家や研究者たちの間で盛んに囁かれているのが、「事業執行を目的に、既成事実として行われる市民参加やP1」である。これもやはり、建設系公共事業に多い話題だ。そうした問題に対し、透明なプロセス確保のための適切な助言を、プロフェッショナルに行うことを目的とした専門家集団(法人NPO)もつくられた。専門家らによる具体的な「困った事例」には、

◆コンサルが作った資料を、大学教授の太鼓判の下でオーソライズしたとする従来通りの委員会に、市民参加と称して三〜四人の市民を入れる。

数回しか開かなかつた委員会の内容も全市民に情報公開することもなく、「市民参加」を実行したとする例。

◆地域ビジョンが先にあって公共事業がなされるのではなく、「事業を執行する(造る)」ことが目的であるP1(とにかく、P1やれば造れる)。そのため、多様な関係者の参加の意見を求めているようで、実は「造りたい側」で恣意的なデータ処理がなされ、最終的には陳情・要望書に仕立てられる例(この場合、担当者の論点が「調査の結果次第」で二転三転する閑ざされた議論になるため、周囲に大きな不信や混乱を招く)。

◆議論の前身やプロセスの情報公開がなされないことが原因で起こる関係者間の「寝耳に水」や「相互不信」、積み重ねてきた議論の成果が「鶴の一声」によって台無しにされる例。

◆どんなに行政や専門家が熱心に市民参加を進めても、サイレントマジョリティーが大半で、地域のことや行政に関心がある市民は数%にすぎず、毎回異なる市民が参加するため、目的に応じた議論が成熟できない例。

……など、地方自治をめぐる問題は地域の中で山積している。実際、問題の根源は議会であったり、行政であったり、首長であったり、市民であったりと、どこから手を付けたらよいのが難しいケースも多い。

こうした問題とされる市民参加やP1を進めていく自治体や関係者に共通なのは、何と云っても

「不透明性」である。議論プロセスや意思決定プロセスを透明にすれば、こうした事態の大半は防げるので、後は、適切な判断に基づいて民意(市民の判断)に任せる手法に持ち込むことが正当だ。特にP1を必要とするような大きな公共事業の場合、何かの議論が起きていることすら市民に知らされない地域社会自体、あるいは恣意的に有利な情報だけ公開して「造る」ための誘導が罷り通る社会自体が問題なのである。

鳥取県の片山善博知事が今年五月に発表して運用に至っている「国会議員や首長、市町村議の意見や要望をすべて文書化して情報公開の対象」にし、県民が不正を監視する仕組みづくりも、一般国民から広く支持されていくだろう。

「地域経営」の実行自治体

目下、地方分権改革推進会議の中間報告を踏まえて、小泉首相が「国のヒモ付き補助金の見直し」を打ち出し、総務省も〇二年度には十二兆七千億円ある補助金(国庫支出金)を五・五兆円分縮減し、国から地方へ移譲する税財源として検討を始めるなどの新たな局面を迎えている。さらに七月下旬には、総合規制改革会議が示した「規制改革特区」(八月末には道路関係四公団民営化推進委員会による「財政健全性の確認まで、高規格道路建設を凍結する」といった興味深い提言が立て続けに示された。もはや地方分権に関する論議は、「国を挙げた公共事業の在り方の見直し」や国の事業

省庁の改革(権限と予算のスリム化)を抜きに進められず、「国の政治・行政改革なくして、地方分権は実現しない」ことが現実味を帯びてきたようだ。

しかし、こうした慌ただしい状況下にあっても、全国自治体サイドでのいちばんの関心事は市町村合併。「合併をしても、しなくても(財政的な地獄)と揶揄される自治体にとっては、今はまさに、いかなる地域政策を掲げ、事業を選択して実行するかを真に見極める。踏ん張り時」なのである。

本格的な税財源移譲を自分たちの手で勝ち取るために、国の改革の真意を厳しく見据えて五、十年後の地域社会像(総合的な地域政策)を描くところこそが、この混乱期を乗り切る必然かつ緊急の課題である。

さて、過去三回にわたる本誌での連載では、「地域をプロデュースする行政組織とは？」(地域経営)と、「市民と行政の新しいコミュニケーションの在り方」などをテーマに書いてきた。今回は、以上のような地方自治をめぐる情勢を踏まえ、連載の大テーマを「地域経営(地域がどう生きるか)」と据えた。地域経営の「実行」として、行政と市民が一緒になって地域ビジョンを共有しながら「自立した地域づくり」を進めている自治体をクローズアップする。次回から登場する自治体は以下の通り。

①岐阜県古川町・NHKの朝の連続ドラマ「さくら」の舞台である古川町。ここの「まちづくり」

や地域振興は有名で、「地域がどう生きるか」を産業者や町民が意思表示をし、行政は彼らのサポートに回る……という、まさにこれからの地域社会に求められている縮図がある。どうしてそのような関係ができたのか、また地域のためなら「負担」(お金とマンパワー)も厭わない市民気質はどこからくるのか——自立・自治の視点から紹介する。県も大規模な市も願負けの、高い意識が読める。さらに、こうした自治・自立のできた自治体が直面する合併問題を考える。

②鳥取県・国の補助金も、本当に必要なければ「NO!」と言う。県庁職員はまず産業や教育の現場に向く。九九年の片山善博知事就任以来、鳥取県庁は徹底した現場主義を貫いており、わずか三年間で職員と地域のコミュニケーションが多様な形で実現してきた。これまでの総合計画に代わるビジョンを「現場の声」を基につくったり、全職員の給与削減分で基金を創って雇用対策に充てたりと、その堅実さは何が分権時代の「自治体の基本か」を教えてくれる。

③長野県小布施町・古川町と並んで民間が地域づくり(地域経営)に熱心な町として知られる。農業の町が、文化と観光の町、そして新しい高付加価値の産業の町として育つ背景には、行政も市民も農家も、町の将来像を共有し、協力し合う気持ちがある。小布施の一般市民が、観光客に「自分の庭を見てください」という取り組みは、花があふれる欧州から市民自身が学んだ「哲学」。行政

が予算をつけずとも、市民が地域に「誇り」を持つてば、町は内面から美しくなり、それが魅力で活性化する——まさに「地域経営」の優れた実践例である。

④三重県・九五年から取り組んだ行政改革や行政評価は、どのように市内や地域に「結果」を出してきたか。三重というと、マスコミや研究者が組織改革事例として扱うために地域のことが見えにくい。ところが、地域づくりの現場も産業・経済の現場も、「全国一」だった国際競争に勝利したりと、その思いや手腕はやはり「横綱」。現場の動きと同時に、予算化のツールだけでなく、総合計画の政策と連動した施策・事業の責任者のマネジメント・ツールとして機能し始めた行政評価、責任者をマネジャーとする新しい組織運営の現状をお伝えする。

筆者紹介 福田 志乃(ふくだ・しの)氏。日本初の都市・地域政策専門の独立系シンクタンク「エックス都市研究所」の主任研究員を経て、九七年からフリー・プランナー。日本工営協の地域政策分野の開拓を担う(非常勤)傍ら、国や七十もの自治体現場にかかわった経験を生かして行政ジャーナリスト活動も展開。自治体向けの講師、アドバイザー多数。「自治体実行政主義」(共編著、ぎょうせい)、本誌での連載「分権時代の自治体経営システムを探る」二〇〇〇年三月、「変わる行政：民間との新しい関係を築く」同年九月ほか。