

*連載 「どう生きるか」—ビジョンの共有と投資の選択 ⑤

世界の産業拠点や日本一の清流を誇る

—行革7年、現場の『率先実行』力を証明・三重県—

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)

三重県と聞くと、どうしても日本で初めて行政(職員意識&組織)改革を断行した自治体のイメージが先行する。事務事業評価システムを根幹に据えた三重行革は、常に地方自治体やマスコミ、研究者、コンサルタントなど行政関係者の注目の的となり、。評論の対象(事例)とされてきた。

興味深いのは改革開始から七年たった今でも、三重を取り巻く議論が陳腐化、形骸化せずトップランナーの座を譲らない点だ。

一九九五年当時の行革担当官の言葉を借りれば、「二、三年すれば人が慣れる(習慣化する)ため、システムは必ず形骸化していくので、常に組織が『進化』し続ける仕組みを考える必要がある」そうである。

しかし、民間は収益を組織運営の直接的な「結果」とできるが、分権時代の行政組織運営の是非は「地域が自立できるか」にかかっており、重要なのは「組織のカラーより地域のカラー」を築くことである。三重県はどこまで地域のカラーを発信できるのか……今回はその問いに踏み込む。

改革の成果は、「議論の勢い」となって

実は筆者は、行革が一段落した三重県の方々と、現場のプランナーの立場で働かばかり一緒に過ごしていた。一昨年の二〇〇〇年には、宮川流域で県と市町村と市民が同一テーブルに着く「機会づくり」をどう立ち上げるかの現場事務所の議論。二日間の流域の現場入りとともに、基礎自治体でまちづくりの先進地・世田谷区まちづくりセンター所長と県庁の方々、筆者の議論は延々と夜中の二時まで続いた。驚いたのは、本庁部長も現場事務所の幹部・若手職員も、事務所に向向していた宮川村の女性職員も、立場や年齢に関係なく、対等に自分の意見を闊達に喋っていたことである。部長も室長も議論を仕切らず、参加した職員たちは実に自由に生き生きし、「こんなにフラットに議論ができる自治体があったらどうか？」と筆者は密かに感動したのである。北川正基知事は行革で最初に「職員議論の活性化」に力を入れたと聞いていたが、三重県庁は確かに「中身」が

逆うと実体験した瞬間だった。

さらに昨年も、「行政経営品質」システムの意義と「眼界」というテーマで講座を持つ機会をいただき、官房・現場の職員の方々と大議論した。官房VS現場、職員VS講師の議論は、展開の速さといい、本質への突っ込みといい、とどまるところがなかった。相手の言い分を理解し、その上で持論を理論立てて展開するスキルは、三重県職員の方々はやはり全国トップクラスだ。

知事が旗を振った「行革」イメージが先行する三重県だが、行革の結果、①意識改革↓議論する風土↓若手職員育成②事務事業評価↓地域の問題・ポテンシャルの共有↓地域づくりの仕組み↓地域政策形成……という大きい二つの流れが形になっていくことを、筆者はこれまで「行革手法論」を大々的に否定してきた地域づくりのプランナーの立場からも証明したい。今回は清流日本一に輝いた宮川流域ルネッサンスプロジェクトグループと、企業誘致で国際競争に勝利した企業立地推進チームの、「率先実行」の取り組みをクローズアップ

ブする。

また今回は、九五年の行政改革開始から政策推進システムがどうバージョンアップ(進化)したか——「自治体実行主義」(梅田次郎・福田志乃共編著、ぎょうせい)で梅田氏により語られた三重行革の「続編」をお伝えする。

川の美しさに地域の「心」が映る

「メッセージ力」を持った将来ビジョン

宮川は二〇〇〇年に日本一の清流に輝いた。過去にもNo.1になったことがあったが、ダムによる流域変更や近年の少雨量化傾向、生活排水の流入などの影響もあり、水量や水質、沿川の自然、市民生活も徐々に変質し、「日本一への誇り」も薄らぎ始めていた。もはや行政の意志だけで流域の魅力づくりはできない。三重県は、宮川が普通の河川になってよいのか、それとも次世代に誇れる河川として伝えていくのか、その「宮川の価値」を流域全域の市民に問うために宮川流域ルネッサンス事業をスタートさせた。

一級河川の宮川流域には十四の市町村がある。九七年の第五次全国総合開発計画で、河川流域圏構想が国から示されたのもタイムリーだった。宮川では既に九五年から上流六町村一体の地域づくりやイベントを始めており、シンボリックな存在になっていた。そこで県は、九七年四月に「宮川流域総合調整室」を設置。「宮川流域ルネッサンス

事業推進会議」、流域計画や水量・水質調査の専門部会など流域圏をテーマとする横断体制を庁内で整えるとともに、「市町村担当課長会議」や「地域懇談会」「宮川トーク」による流城市民との対話を重ね、現状や問題を徹底調査し、課題の共有を図りながら「十年後の宮川がどうあるべきか」のビジョンを一年間でまとめ上げた。

浮かび上がった未来の流域像は、①サンショウウオが棲み、モリアオガエルが産卵し、アユが遡上する宮川②ブナ・トウヒの原生林、スギ・ヒノキの美林から里山の雑木林、川辺の竹藪・草木、さらには海中林まで緑の帯が続く宮川③川底に魚影の見える、水の澄んだ、そして川辺が緑で包まれる宮川④田畑を潤し、産業を興すとともに、子供の水遊びや釣り・カヌーなど人々の生活に安らぎをもたらす宮川⑤渡し跡の整備など「神を運んできた川」の歴史を彷彿させ、川の形態変化に合った川辺環境が整う宮川⑥水の恵みや森林のはたらきで匠を育て思索を深め、心に安らぎを与える宮川⑦自然体験の旅の拠点、フィールドミュージアムとして、清流を育む自然の豊かさが人々の心を動かす宮川⑧ゼロ・エミッションの考えにのっとった産業と、清流を守る生活が基本となる宮川……である。翌九八年には、それらを施策・事業にブレークダウンした基本計画がつくられた。

一般的に行政ビジョンといえば、どこにでもある言葉の羅列や「どうしたいか」まで見えない抽象的なものが大半だが、筆者がここまで注目し



霞が関 風向き変わる？(財務省)

先に開かれた政府税制調査会の基礎問題小委員会で、土地税制の見直しが話題になった。ただ、与党や経済財政諮問会議が求めているデフレ対策としての負担軽減とは若干趣が違い、こちらは「(経済が)右肩上がりの前提でつくられた土地税制に疑問を持っている人も多い」(石弘光会長)ため、流通課税を中心とした時代の変化に対応した税制に見直していくという趣旨。

それでも、石会長は一兆円を超える先行減税に関連し、「企業減税だけでは規模に限界がある」と述べたほか、具体的な見直しの税目として、国税の登録免許税と地方税の不動産取得税を挙げ、「(土地税制見直し)が」経済活性化に結果的に結び付くかもしれない」と含みを残しており、土地税制の軽減が、法人向け減税とともに先行減税の柱の一つとなる可能性を示唆した。

主税局内には「重要な検討項目であることは事実」としながらも、依然として慎重あるいは否定的な意見も根強い。しかし、塩川正十郎財務相も前向きな姿勢を見せているだけに、これまでの完全否定からは風向きが変わってきたようだ。

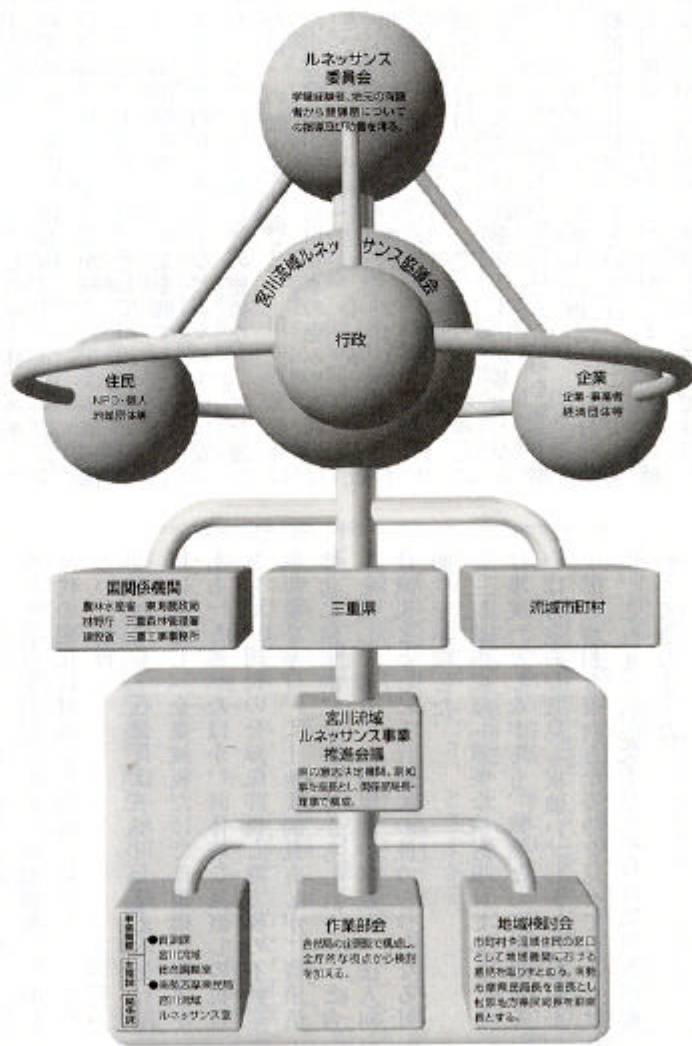
たいのが、ビジョンにおける「地域像の示し方の具体性」と「総合性」である。それは現場に入り、実態や課題やポテンシャルを見極めるほど、表現が具体的になって当たり前で、抽象的な言葉では関係者とビジョンの中身を共有できないと考えるからだ。ビジョンには、現在の実態や将来イメージを伝える「メッセージ力」が必要であり、その具体性がなければ真に地域に必要な施策・事業(次にどう動くか)は見えてこない。「アユが遡上する川」を保つにはどうするか。自治体の施策・事業づくりは、常にそうした具体性から紐解き始めなければならないのである。

その模索を真に進める場合、次に重要なのが、施策・事業の実行には、必ず環境、建設、文化、産業、教育、まちづくりなどの関係課が一つになること、即ち「総合行政化」(縦割りの解消)のための調整である。この「総合性」については宮川では、市民や流域自治体と対話を続ける現場の宮川流域ルネッサンスプロジェクトグループが本庁の地域振興部とも連携し、トータルな地域づくりや地域経営の観点で横断的な「調整機能」を持っていることに注目したい。だから、行政主導の環境整備とともに、流域住民たちの多様かつ自由な活動が、一つの舞台で実現できているのである。

市民と協働で「ふるさとの清流」をつくる

話をビジョンの続きに戻そう。「宮川流域ルネッサンス基本計画」がビジョン実現化の施策として

図表5-1 宮川流域ルネッサンス事業の推進体制



掲げたのは、①森林の荒廃や流域変更による水量の減少を回復させる(豊かな水量)②生活排水対策や森林総合整備などの環境面での対応③地場産業の活性化につながる地域振興——の三本柱であった。しかし例えば、アユの生態を考えると、宮川本流の水量を調整・回復しようとする、次のような新たな課題が次々に発生し、地域から総論賛成・各論反対の声も出てしまい、行政施策だけで解決できることではなかった。

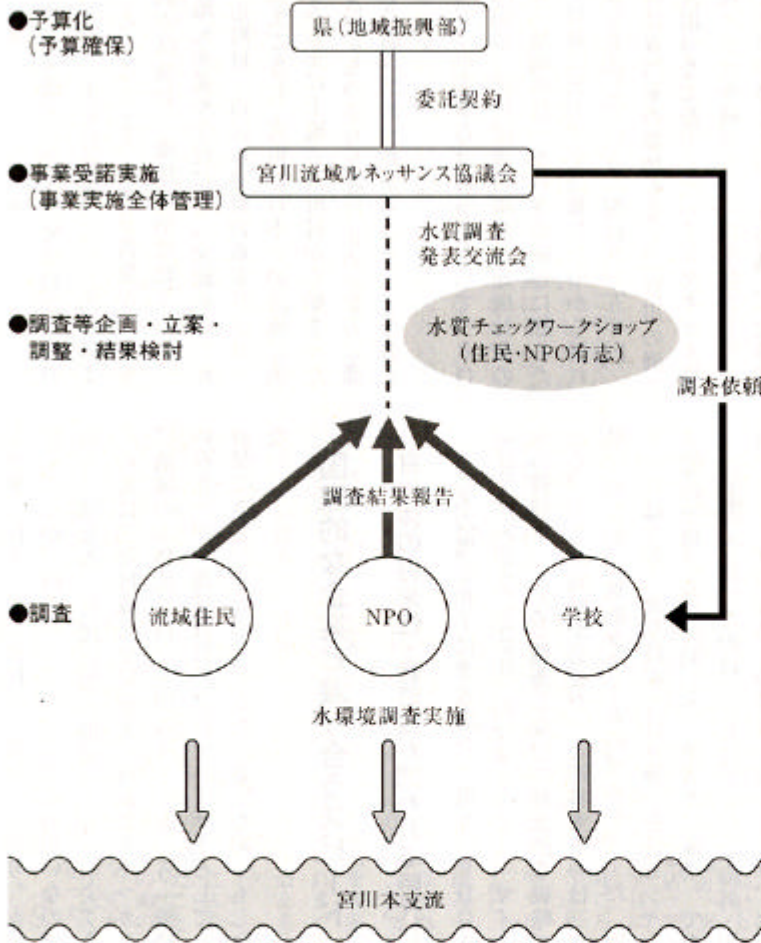
◆かつての「暴れ宮川」の洪水のために流域変更した地域と、本流域との水利権交渉が新たに発生する(必要になる)。

◆流域変更し淡水が大量に流入することになった湾では、ブリ漁業に与えた影響が大きかったが、新たな事業によって漁業関係者等から同様の議論が再燃する。

◆ダム建設により生活のための治水・エネルギー政策は一段落。流量回復には右肩上がりのエ

図表5-2

清流宮川水質チェック実施スキーム
～協働による水環境調査～



ネルギー消費を抑制する流域の「減電政策」が必要となる。

清流づくりを理想論で言うのはたやすいが、現実には法制度的な制約、沿川住民の意識改革、流域自治体の協力的体制がなければ課題解決はできない。そこで二〇〇〇年六月、将来的には流域の市

民と企業と行政とが同一テーブルに着き、個々の自治体(地域)の問題点や情報から共有する組織として、流域十四市町村と関係機関とで「宮川流域ルネッサンス協議会」を設立した(図表5-1)。筆者が基礎自治体を知る立場で県庁内議論に参加したのは、この協議会立ち上げの時であった。協議会で〇一年度以降から実施している、「宮川

流域ワールドミュージアム事業(〇二年からは「宮川流域エコミュージアム事業」に改称)をはじめとする協議会の事業概要は、以下の通りである。

◆流域情報紙「Ever Voice 宮川」の編集・発行

流域全世帯を対象に、各戸配布である市町村広報誌と同時配布。農業用水や水棲生物、ダムの働き、流域での活動などをテーマに年六回発行し、編集は流域住民のボランティア。

◆流域読本「宮川物語」の作製・流域住民から聞き取った話や昔話を編集した冊子。

◆流域体験ツアー(カヌー下りや釣り、自然学校等)や各種現地(ダムや森林)見学会、写真コンテスト。

◆ホームページやメールマガジンの作成・宮川流域のイベント紹介。

◆流域案内人養成講座(県委託事業)・・・地域住民自らが地域を知り、学び、守り、さらに来訪者を案内できる人材(インタープリター)を育成。プロの専門員による基礎講座、応用講座、出前講座を開催した結果、受講者で案内人となった登録者は、〇二年四月現在で約百五十人となった。ニュースレター「宮川のカワセミ」を発行。

◆「守ろう清流!宮川流域をいっせいちェック」(〇二年度・県委託事業)・・・小・中学校や市民活動団体、個人参加者との協働により、宮川流域百地点の水質や生物棲息状況のチェックを一齐に実施(図表5-1-2)。これにより、地域住民の交流が強まるという予期していなかった成果も得ている。

なお、協議会が支援する普及啓発活動は、県の負担金(五百万円)、市町村会費(三百万円)により賄われている。このような普及啓発が功を奏し、市民活動が活発化し地域が活性化されるにつれ、最近では地元企業や学校にも「交流の環」が広がり、県・市町村・市民の協働の重要性がはっきりと目に見えてきた。宮川が日本一の清流に復活したのも、九五年に上流六市町村から始まった地域の動きを県がしっかりと受け止め、裏方に徹した地道な取り組みがあったからこそ……と言えるだろう。

また、二〇〇〇年度からは県事業としてNPO委託調査を開始し、宮川流域の環境や地域社会の現状・実態を「地域の目」からきめ細かに知るため、NPOを対象にテーマを公募した中から優れたものに調査を委託している(四百八万五千円/九件)。調査には専門家の参加も多く、「宮川の瀬・淵カルテ」(宮川つなぐわーく)、「イシマキガイ棲息調査」(森海イシマキ研究会)、「川を生かしたまちづくり」(NPO伊勢まちづくり会議)、「大杉谷ブナ林の自然誌研究」(三重県自然誌の会)など、本格的な調査報告書がまとめ上げられ、貴重な成果を得ている。

実は、宮川流域ルネッサンスプロジェクトグループには、表に大きく出さない目標がある。それは、〇五年日本国際博覧会(愛知万博)。その場で、流域住民が主体となって輝き、宮川の美しさを

を世界に伝え、また市民に「地域への誇り」が根付くことが、同グループのいちばんの想いなのである。単なる「官民協働の地域づくり」でなく、その先に国際博覧会を見据え、博覧会をキッカケに地域の本格的な自立を図ろう……という「戦略の存在」が、地域経営のプロデューサーとしても評価できる三重県の「したたかさ」なのかもしれない。

国際的な企業と渡り合うスピード

自治体の将来性・戦略性が問われる時代に

「企業現場を相手にする場合、机上のPDCA(Plan Do Check Action)のマネジメント・サイクルの管理ツールなど機能しない」「理念的な戦略でなく、生きた戦略が必要だ」と即答するのは三重県庁の企業立地推進チームのマネジャーだ。同チームは今年、液晶技術では世界一を誇るシャープ㈱の工場誘致に勝利した。筆者が「成功」でなく「勝利」と書いたのは、それほどまでに海外・国内がシャープの液晶工場誘致を狙っており、水面下で物凄い誘致合戦が展開されていたからだ。

バブル期には、全国自治体が机上の構想で企業誘致ができ、全国的に見て四千件/年の企業立地があったと言われる。それが今や、千件/年の企業立地ニーズを全国で取り合わせる必要はない熾烈さである。まして、企業立地の競争枠が、経営のIT化や低廉な人件費を求めて海外にまで広

がっており、都道府県行政は、企業誘致策として独自の誘致政策(資金面・税収面での優遇策、雇用・定住面での保証など)を練らなければならぬのが実情だ。もはや企業には、行政の「絵に描いた餅」は通用しない。自治体や地域の将来性、総合性、戦略性、実行性、透明性など、即ち「企業誘致の受け皿」としての「総合的な地域経営の実行度」が国際的な企業から常に評価を受ける時代に突入したのである。

三重県では八四年から企業立地課を設置し、総勢十人体制で対応してきたが、九六年からは知事を本部長とする総勢二十二人体制(東京四人、大阪四人、本庁十四人)で企業誘致に本腰を入れ始めた。東京と大阪の事務所は企業ニーズ・動向を把握するマーケティングや、企業向けの三重県に関する情報提供などの誘致活動が主な仕事である。企業とのアポイントや企業からのアクセスは年間二千件に及んだが、実際に現地を見ようという企業は十社程度。企業誘致のために動く人件費や情報資料作成にかかるコストは膨大。そこで、効率・効果を上げるためにも、〇一年四月、三重県は先端技術開発型産業と成長内需型産業の企業にターゲットを絞った「MIEバレー構想」(Multi Industry Exchanging)を掲げたのだ。バレー構想は、現在、以下に示す四つの柱で構成される。

①クリスタルバレー構想…世界最大規模を誇るシャープ三重工場をはじめとする三十九社の既存

集積を生かし、液晶などのFPD(フラット・パネル・ディスプレイ)産業の一大集積地を目指す。
 ②シリコンパレー構想・富士通(株)三重工場や東芝関連会社をはじめとする二十六社の既存集積を生かし、I.T関連企業の立地促進を図る。
 ③パールパレー構想・アメリカやアジア、オーテクノセンターをはじめとする薬事工業関連会社八十九社の既存集積を生かし、医療・健康・福祉

行列のできる店

「行列のできるラーメン屋」に行った。八月の日曜日のことだ。店に着いたのは午後一時すぎだったが、店外にも十五、六人が並んでいた。自宅から自転車約三十分。「この時間ならすいているだろう」と、暑い盛りに汗をかきかきやって来たが、その期待は無残にも打ち砕かれた。

も、このときは帰り道に見つけた別のラーメン屋に入ったが。列に並んでまで「今日はこれを食べるんだ」という気には、まずならない。もちろん美味しいものは食べたが、そういう性分だから仕方がない。

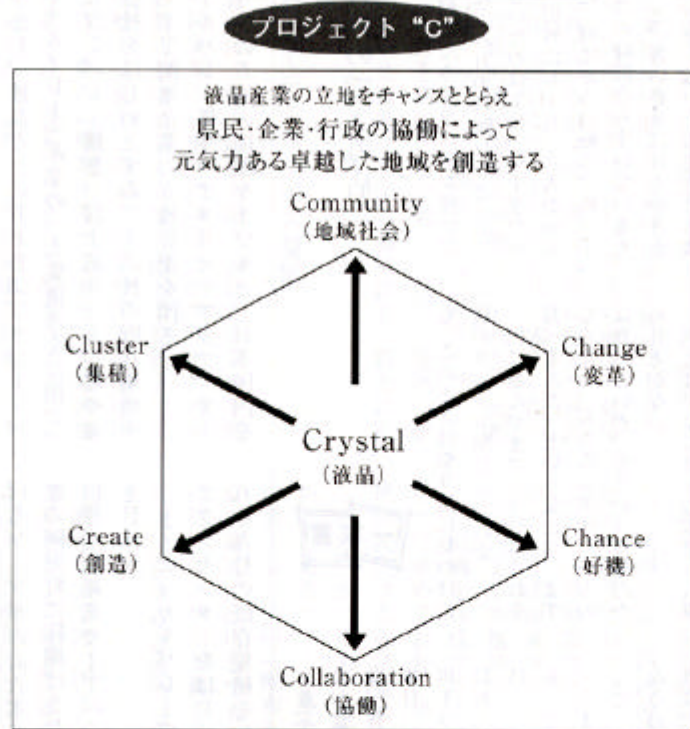


並ぶのはイヤだが、美味しいものが食べたいのは前述の通り。実は、冒頭の「行列のできる店」で後日、ラーメンを食べた。平日に再トライしたのだ。午後二時ごろに行ったら、店の中で二、三人待っているだけだった。「やったあ」と、すぐに店に駆け込んだ。うまかった。汁をぐつと飲み干して、人が列をつくるのにはそれなりの理由があるんだと思った。以来、行列ができてくる店を見ると、二十分待つだけで、これまで体験したことのない味に出会えるゾ」と、頭の中に声が響く。

産業の創出と集積を図る。
国際競争の経験から得たもの
 話が前後するが、三重県では企業立地課だった時代から企業誘致のマーケティングや情報提供などを積極的に行ってきた結果、①大阪、名古屋の二大都市に近い地理的優位性②大都市のポテンシャルを享受できる生活圏域③県内外交通アクセスの至便性④大都市に近い割には土地が安い⑤行政が企業誘致に熱心で誠意があること――などが、企業が同県を評価する視点だと確信し、全国でも企業立地場所として優位にあることに自信を強めていた。そこで県は、立地条件のメリットに加え、さらに企業の初期投資や操業後の経営をサポートする施策として、さまざまなインセンティブ(優遇措置としての補助金、融資、県税の課税免除等)を打ち出したのだった。もちろん優遇措置は、〇一年十一月にシャープが三重県亀山市を工場立地候補の一つに選定したことで一気に加速、具体化した。

シャープは国際的にもNo.1の液晶技術を持っている企業だが、従来の工場では液晶ディスプレイの生産だけを行っていた。そして次の企業戦略として、大型ディスプレイ生産からテレビの完成組み立てまでを一貫して行う世界最大の液晶テレビ生産の拠点地を国内外問わず探していたのである。誘致すれば千五百人の雇用も見込まれる大型案件。海外や国内他県との競争下、企業立地推進チーム

図表5-3
先端産業を核とした新価値創造社会に向けて



液晶産業の立地をチャンスととらえ、県民・企業・行政の協働によって元気力ある卓越した地域を創造する。このプロジェクト「C」は、図表5-3のように先端産業を核として企業にとっても地域社会にとっても優れた「価値」を創り出し、新しい企業集積やビジネス・チャンスを生み出そうというものだ。

これは、県庁内でも、これを契機とした本格的な「クリスタルパレー構想」推進のプロジェクトが動きだした。その名前は、プロジェクト「C」。今年五月十四日に異例の早さで立ち上がったチームで、総合企画局による総合行政(部局横断的)プロジェクトである。企業立地推進チームが企業への対応を役割とするのに対し、プロジェクト「C」は、図表5-3のように先端産業を核として企業にとっても地域社会にとっても優れた「価値」を創り出し、新しい企業集積やビジネス・チャンスを生み出そうというものだ。

これこそが、筆者が訴えてきた「地域経営」の道筋なのであるが、産業革新や産業を核とした地域づくりにとどまらず、もっと具体的な展開をイメージするならば、例えば地元大学と企業との間で研修や雇用の新しい社会システムを構築したり、企業技術を新しい地域文化(文化産業や産業観光)にまで高めて発信したり、インフラや商店街や文化施設整備にもパレー構想のコンセプトを埋め込むなどの、多分野への多様な展開が期待できるはずである。

①人・技術・情報を駆使して三重にしかない産学官の新しいネットワーク・システムをつくり、②世界的な液晶技術の中心地をデザイン・コンセプトに据えたインフラや環境づくり……をトータルに創っていけば、③産業(製造)分野において国際的にも不動のポジションを築き、④それを地域の魅力や価値として新しい地域文化を形成していく……ことができるに違いない。大切なのは、地域経営を見据えたプラン(構想・計画)が、絵に描いた餅にならないよう、プラン当初から「誰がやるか」を見極めておくことだけだろう。

宮川流域プロジェクトや「クリスタルパレー構想」など、地域経営のプロデューサーとしての三重県の本格的なチャレンジは軌道に乗ったばかりだ。やはり、「行革の横綱」からは目が離せない。

は総力を挙げ、企業との膨大な作業に対応した。誘致が決定する寸前の一カ月間は、職員たちは企業の水面下の動きを読み、山積みとなった企業との交渉・協議を戦術としてこなし、日に日に情勢が変わる状況を乗り切らなければならなかった。

「制度ありきの行政はまったく通用しなかった。刻々変わる情勢下で、部局長に順次上げる意思決定の手続きも、予算調整・政策調整の手続きも機能しなかった」企業との協議はまさに、トップマ

ネジメントでしか動かず、企業はそのスピードと熱意を評価の一つにした」と、マネジャーは当時を振り返る。

〇二年二月上旬にシャープから内定通知を受け、同月十四日に企業の記者発表。わずか数カ月で国際的な競争を繰り広げた企業立地推進チームにも、ようやく落ち着きに戻ってきたが、今後は国際的な産業の中心地づくりという大規模プロジェクトを企業と協働で実現するための、さらなる厳しいワークに突入している。

そして、県庁内でも、これを契機とした本格的な「クリスタルパレー構想」推進のプロジェクトが動きだした。その名前は、プロジェクト「C」。今年五月十四日に異例の早さで立ち上がったチームで、総合企画局による総合行政(部局横断的)プロジェクトである。企業立地推進チームが企業への対応を役割とするのに対し、プロジェクト「C」は、図表5-3のように先端産業を核として企業にとっても地域社会にとっても優れた「価値」を創り出し、新しい企業集積やビジネス・チャンスを生み出そうというものだ。