

* 連載 「どう生きるか」—ビジョンの共有と投資の選択 ⑥・完

行政評価は組織で「使いこなす」もの

—政策・資源配分・責任体制・予算が連動したシステムへ—

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)

行政評価ブームの終焉しゅうえん

政策の「答え」は無数にあることを知る

ここ三、四年、全国自治体の間で行政改革・行政評価の議論が大ブームとなり、その過熱ぶりがかえって自治体の「横並び志向」や「机上論議体質」を浮き彫りにした。しかし、この一年はブームの行方が官民協働論と政策立案手法論に移行してきたようである。「自治体は、行革論議から政策論議へ！」を訴えてきた筆者にすれば当然の流れだが、政策立案について言えば、横並びの手法論は「絶対に」あり得ないということを改めて強調しておきたい。政策の答えは現場にしかなく、その発見方法も、立案後の動かし方も、庁内&地域との議論のプロセスの中で形成されていく。要は、答えは「無数」にあり、行政や地域の人々たち(の心や想い)が創っていくもの……という現実

は、全国的な政策立案論議を経て、この一、二年で自治体の間で格差となって証明されていくだろう。

う。その地域での議論を見極めるスキル(コミュニケーション&地域プロデュース)は、行政にしても彼らをサポートする筆者のようなコンサルタントにしても、非常に高度でプロフェッショナルなものであり、全国一律の事例収集に陥っている時間はない。

証明された行政評価・行革ブームの誤り

行政評価に話を戻せば、地域政策を創る立場の筆者は、大ブームの原因を以下のように分析してきた。

①日本の行政構造から乖離した欧米型行政評価理論の支配…

連載三弾で紹介した静岡県(本誌2001年9月10日号)や今回の三重県では、一九九五年から行政評価に取り組んできたが、その根底には国と地方との関係(権限や補助金の弊害としての政策立案能力不足)にメスを入れる……という抜本的な行政改革ツールとしての位置付けがあった。国の事務をこなすという県行政の仕事のやり方を見

直す意味で、また職員意識改革(目的志向)や予算決定プロセスの見直しといった、多くの行政改革の意味を込めて設計された両県の事務事業評価システムだったが、日本社会の「根っこ」の問題と乖離した欧米型政策評価論によって、「事務事業評価は自己評価(内部目的化)」との誤った評論が大々的に取り上げられた。

②全国一律の「政策無き」指標化・数値化のトレンド…

①のトレンドを加速させたのが、福祉指標・行政サービス指標・施設経営指標など、全国一律にマニュアル的な分野別指標を開発しようとした動きに、全国の行政評価担当職員が横並びに追従したことである。地域の徹底した実態分析と独自の政策・計画立案の必要性を軽視した、「評価指標を先に開発して政策・事業を具体化しよう」という本末転倒の評価論は、結果として日本という国で行政評価を導入する真の意義を職員から遠のけてしまった。

③「行政革命」の著者が語った「顧客」市民で

はない」。

筆者が行政評価(特に政策評価)ブームと併せて疑問視したのが、「市民顧客」「行政サービス業」論である。行政は民間企業のように、「顧客重視、即ち、市民を顧客とみなそう」という誤った解釈が多く、自治体を支配した。今年八月二十八日、「行政革命」(デビット・オズボーン、テッド・ゲーブラー、日本能率協会マネジメントセンター)の著者であるD・オズボーン氏と、同書をベースにした日本初の行革を実行した梅田次郎氏(元三重県総合企画局理事)との対談が都内で行われた(PHP研究所が主催)。梅田氏が日本のブームを憂う中で、オズボーン氏は、以下の点を明確にしたのである(カギカッコ内は同氏の言葉で、マルカッコ内は筆者の解釈)。

◆「顧客とは、イコール市民ではない」「特定の行政サービスを受ける、サービスごとの対象(利用者)である」。

◆「サービスとは、サービス部署が供給するサービスである(政策立案する部署はサービス業ではない)」。

◆「サービスである限り、市場原理や競争入札(の導入)、アウトソーシング(への移行)が前提」(その代わり、市場で行政が民間に負けた(職を失った)場合、職員の雇用保証は考えられる)(行政改革には職員が職を失う覚悟も要る。自治体がサービスを独占している限り、改革と言えるか?)。

◆「満足度は、特定のサービスに関する顧客満足度であり、イコール市民満足度ではない」。

◆「全米でも、行革の成果を上げているのは一割の自治体」「評価に力を入れて、いるオレゴン(州)に、日本(の自治体の関心)は集中している」。

◆「改革は、危機感から(危機感無く、横並び情報交換しているうちは、改革はできない)」。

やはり、実践者たちの対話は、机上の理論とは「格差」があったようである。これは、ブームに陥っていた職員には、衝撃的な回答であったはずだ。さらに、「米国は世界でも例のない、非中央集権(国家)」とのオズボーン氏のコメントも加わり、ベースとなる根本の「構造」の議論を抜きにした、米国手法導入へ傾倒する日本の自治体のリスクが示された。

官房と現業の「新しい関係」づくり

さて、本連載の前回(10月10日号)では、官川流域全体で取り組む時間のかかる地域づくりや、企業集積を基に構想している三重県の地域経営の動きをお伝えした。今後の地方自治の地域政策は、「地域」という広がり、総合的に創られる柱と、「分野」という専門性で創られる柱とが両輪であると筆者は提言してきたが、こうした政策立案行政が進んだ場合、県行政では、地域や分野で多様かつ柔軟に創られていく地域&分野別政策について、次の二点が課題となる。

①地域&各分野で優先すべき施策・事業を、どのような体制で動かすか(本庁と現場の連動、分野を超えた体制)。

②限られた予算枠で、どの政策・施策・事業に優先的に予算を付けるか。

前者の課題(どのような体制で動かすか)については、部局の縦割りに配置されている人材に、予算とともに仕事を「振り分ける」これまでの行政運営は通用しない。そこで、

◆従前の固定的な「課制」を廃止し、柔軟で弾力的な「チーム制」を導入。

◆行政課題や地域課題に集中的に取り組みプロジェクト・グループを設置。

◆プロジェクトを完全遂行するために、チームやプロジェクト単位に責任者を置く。

——といった、人事と連動した新たな行政運営をしていかざるを得なくなる。

また後者の課題(限られた予算枠)については、個々の地域や各分野の多様なプロジェクトの目的や進行度合いを県組織としてトータルに(横並び)把握する必要性が出てくる。これは最も難しい課題であるが、予算や人員配分において、限られた予算でいかに効率的に柔軟に行政資源を配置し直すか……こそが、自治体全体の組織マネジメントとして問われる。換言すれば、予算化はもはや官房の意図や権限でなされはならず、まずは庁内の全現業部門とのキャッチボールを通して予算化のプライオリティーを透明に決定しなければ

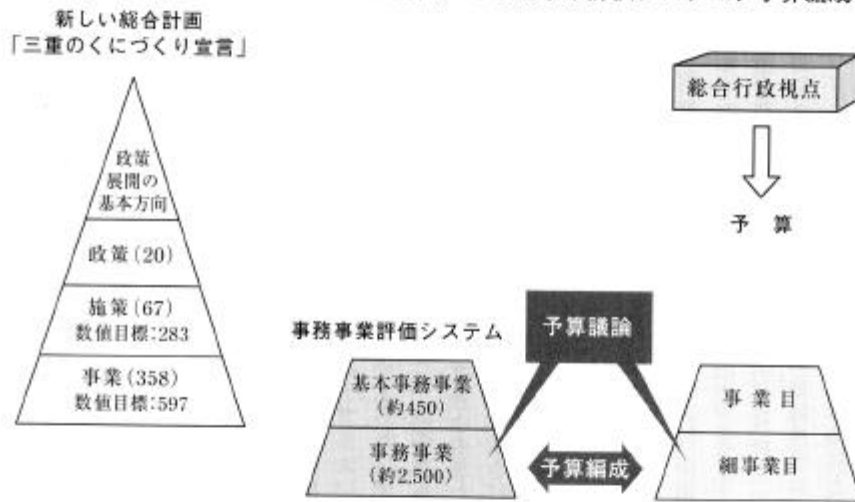
ならないということである。庁内でのオーソライズが円滑にできないようでは、地域・市民にも行政運営の全体理念も、予算執行の説明内容も伝わらない。

行政評価で庁内コミュニケーション

やや一般論になるが、そもそも、行政評価をめぐる現業と官房のすれ違いは、どうして生じるのか？

筆者は次のように考えている。地域や市民のために毎日汗を流している現業部門を、官房部門が事務事業や施策、政策の執行度についてチェックする資格はない。それは、地域にとっぶり入り、地域政策を創り動かすサポートをしている筆者自身が現場の立場からも言いたい。しかし、現業部門も官房の行政評価への誤解をしてはならないだろう。官房は、「限られた予算」という苦しい難題を抱え、予算の使途については地域・市民に誠意を持って説明をしなければならない立場。利益誘導型の議会や市民の声もある中で、「何に、なぜ、重点を置いたか」は、県全体の政策・施策・事業を一度フラットに並べて見なければ、地域・市民に「予算付けの判断基準をどこに置いたか」の説明がつかないのである。官房部門もすべての現業に網羅的に予算を付けたい気持ちがあっても、予算が縮減する時代に予算のプライオリティー化は最も重要かつ困難な作業である。将来的には、予算とセットでの地域行政の権限移譲の議論に行き付く

図表6-1 総合計画(第1次実施計画)と事務事業評価システム、予算編成の関係



議論でもある。そこで、現段階での県の行政評価システムは、現業と官房の間で、次のような「約束事」として

位置付けることが妥当だろう。

- ①すべての現場で創られた政策立案(POL)を、一度地域・庁内をトータルに見る官房部署に吸い上げ、県としての総合・横断的ビジョンをつくる。県組織全体としてどう執行(DO)するかを示す。
- ②どの地域にも、どの分野にも、確保したい予算があるが、それについて誰もが納得できる判断基準を示しながらプライオリティーを決定する。
- ③人事を含めた行政資源配分を実施する。その基本的な行政組織マネジメント・ツールが行政評価だと、官房と現業で理解し合う。

実は現在、三重県では、九五年につくられた事務事業評価を根本に据え、「政策立案・資源配分(定数管理)→予算化」が連動した自治体経営システムの構築が形になってきている。そこには、「現業部門をチェックする」「指標で市民に伝える」というパワーツ的な発想ではなく、組織のフラット化(施策・事業の責任体制)とも連動した三重県の「地域経営+組織経営+自治体マネジメント・システム」としての意味が明確に示されているのである。

○二年四月、三重県ではそのトータルなシステムを「政策推進システム」として庁内でオーソライズしたところである。

政策推進システムまでの進化の流れ

九五年に三重県で考案された事務事業評価が目指した理念やシステムの抜本的な意義、導入の裏舞台は、既に各種の出版物で紹介されており、そ

ちらを参照していただきたい。三重県では、九七年に策定された総合計画の第二次実施計画策定に当たり、二〇〇〇年〜〇一年の二年間で事務事業評価システムの見直しを行った。そこで明確になった課題は次のようなものである。

当初、総合計画の政策体系は、事務事業評価システムで活用することを前提につくられており、当システムの「基本事務事業」は総合計画でいう「事業」と概念的に一致しているという建前があった(評価しやすいように組織的に細分化するケースがあり、多少のズレは認めていた)。ところが、運用している間に、二者の間に乖離があることが明確になってきた。その要因は、以下の二点だ。

①総合計画の政策体系は、大きな政策目的をブレイクダウンするように、トップダウン・ボトムアップの発想でつくられた。しかし、一方の事務事業評価システムは、現場の担当者が評価することを前提にデザインされた。このため、事務事業から基本事務事業を導き出す作業も、ボトムアップ・トップダウンの発想でつくられた(両者を強引に連動させたが無理があった)。それが運用途中で拡大していった(図表6-1)。

②基本事務事業は改革部門がつくり、政策体系は企画部門がつくった。当時は双方の「調整」を基に進めたが、前出の①で述べた理由で調整し切れなかった。結果として現場職員には、評価システムの「基本事務事業」と総合計画の「事業」が同概念との認識を持たせることができなかった。

評価システムと、予算編成や総合計画の進行管理の連携がそれほど密接に問われなかった時期には、少々の乖離も修正できたが、それらを密接に連携させた行政運営の仕組みを本格化させるには、その乖離を埋める必要が出てきたのである。そこで、予算を担当する総務局が総括する事務事業評価と、政策としての総合計画の事業を動かす企画局とを、どのように一体化するか模索が続いた。その結果、

◆総合計画における施策評価は、市民へのアカウンタビリティ(説明責任)を果たすことを主目的にする。施策の総括責任者が県政の大きな方向性として示す。

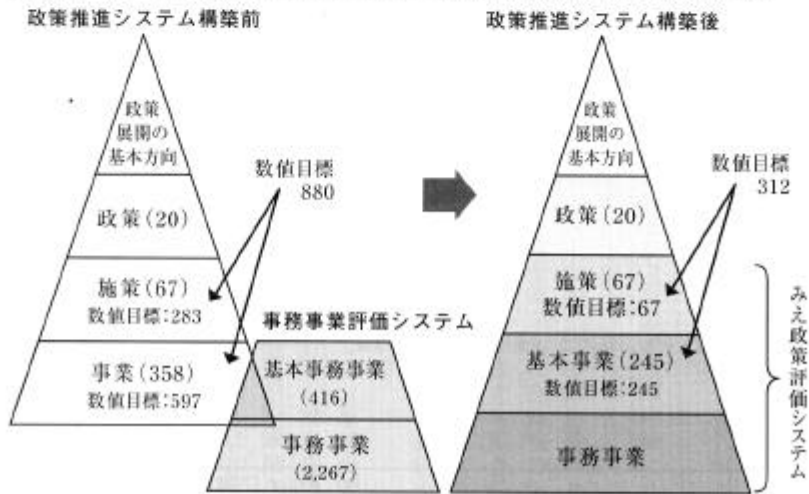
◆事務事業評価システムにおける基本事務事業は、総合計画実現のために部局長・各所属長が「事業戦略立案」として活用する(基本事業とする)。

◆従って、予算化と連動する基本事業レベルの指標は、政策からブレイクダウンされた施策目的達成の観点から、県として追究すべき成果を表した指標とする(次期実施計画の数値目標と一致)。

◆従来の事務事業は、上記の成果を実現する手段、即ち、所属長が立てた実行計画を具体化するための、担当者のマネジメント・ツールとして位置付ける。

◆事務事業の指標・数値は、費用対目的達成度の「ものさし」とし、税金使途の効率性・効果性からの判断材料として活用する(予算面からの事前・事中評価や次年度継続の必要性など)。

図表6-2 「三重のくにつくり宣言」と事務事業評価システムの整合



——といった、①施策・事業執行の責任体制②政策の目標・進捗管理③事業の事前・事中・事後評価——が企画と予算とが連動してトータルに管理する仕組みとしてでき上がった(図表6-2)。運用は今年四月に開始したばかりであるが、指標化(数値化)については、図表6-2にあるよ

うに大幅に削減し、施策と基本事業と事務事業の一体的な評価をもって「みえ政策評価システム」としている。また、何を評価の対象とするか、誰がいつ評価するか、評価基準や指標はどうするかなど、庁内オンラインズ用に整理されたマニュアル(要旨)を図表6-3に示す。

「仕事ありきの組織」へ

政策推進システムの構築に当たって、三重県が行政評価システムとセットで改編したが、予算編成のプロセスと、組織づくりの手法(責任と権限を明確化)である。

まず、予算化については、「何をするか」から「何をしたか」に重点を置く方式を導入した。各部署からの要求を予算計画段階で調整するという。積み上げ”的なやり方から、年度終了後の成果の確認と検証作業により、総務局が廃止・見直し対象事業を各部署へ提示して中身を吟味するという手法の導入である。これにより、政策的経費については、施策を単位とする財源配分を目指し、基本事業の実行責任者としての各マネージャーのマネジメント機能強化を図ることとしている(図表6-4)。もちろん、政策には時代の潮流の中で新しく生まれるものもある。その時は、前回(本連載⑤)の企業立地推進で紹介したようにトップマネジメントで動いたり、総括責任者の庁内での説得力で新規施策化したり……と柔軟な対応がなされることは言うまでもない。

次に組織体制であるが、従来の「組織あつての仕事」の考えを転換し、「仕事あつての組織」として業務内容の変遷に応じた弾力性や機動性ある組織運営を目指してチーム制を導入した。これは、世界的に企業経営にみられる潮流で、簡単に言えばピラミッド型組織から

「個人を単位」とするネットワーク型組織への転換である。日本の自治体では、完全なネットワーク型組織への移行段階として、組織をできる限りフラットにして意思決定の迅速化を図り、スタッフ全員が個人の意欲を高めるような人事作戦(必然的に能力人事が組み込まれる)として、次長や課長補佐等の中間管理職を廃止する動きが出てきている。三重

図表6-3 みえ政策評価システムにおける評価

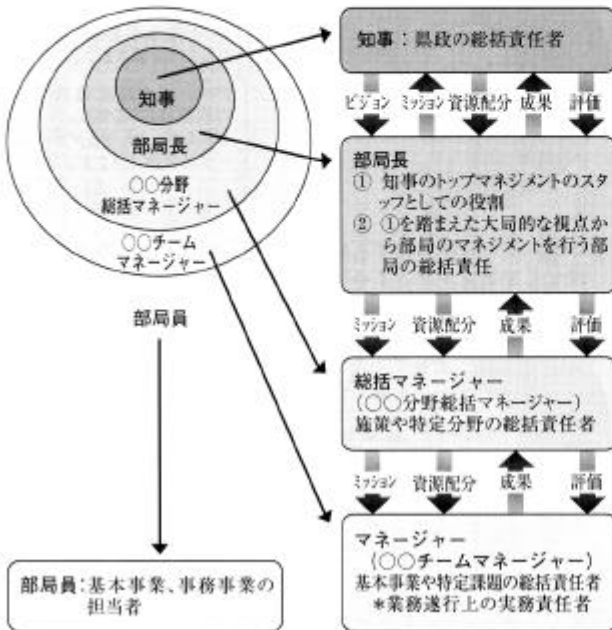
	評価の目的	評価の対象	評価の基準	指標の考え方	評価者	評価時期	その他
施策評価	県民へのアウトパブリシティを果たす ○県民とのコミュニケーションツール	「三重のくまにづくり宣言」の施策	①目的からの評価 ②数値目標の達成状況 ③施策展開のコスト ④構成する基本事業の状況	施策の数値目標* アウトカム 県民にとっての成果を表す指標	担当部署の総括マネージャー	①当初予算編成期(事中評価) ②年度替り期(事後評価)	(県民参画)評価結果を「三重のくまにづくり白書」として取りまとめ、議会に報告するとともに、県民に積極的に報告し、意見の把握に活用する
基本事業評価	予算等の資源配分の意思決定に反映する ○マネージャーのマネジメントツール	「三重のくまにづくり宣言」第二次実施計画の基本事業・施策の目標を実現するための手段・目的が共通する事務事業をまとめたもの	①目的及び目的の体系からの評価 ②数値目標の達成状況 ③基本事業範囲のコスト ④マネジメントに資する多角的な視点 ⑤総合行政の視点 ⑥構成する事務事業の状況	基本事業の数値目標* 短期アウトカム 資源投入効果が把握できる指標 マネジメント参考指標 主要な活動状況 県民等との協働 他団体との比較 間接、間接的効果	担当のマネージャー	①当初予算編成期(事中評価) ②年度替り期(事後評価)	(行政経営資源の配分)全庁的な成果の確認と検証を前提に、評価結果をより密接に予算編成・定数調整等に反映させる
事務事業評価※基本型	意識改革、体質改善 ○担当者のマネジメントツール	事務事業 ・予算上の細事業目とはほぼ同一	①目的及び目的の体系からの評価 ②公的関与の妥当性及び税金投入の妥当性 ③事業目標指標の達成状況 ④事業実施に要したコスト ⑤地域機関からのコメント ⑥行政経営品質カテゴリー	事業目標指標 アウトプット 又はインプット (複数の指標)	担当者	①予算編成時期(事前評価+新興事務事業のみ) ②年度替り期(事後評価)	(多様な評価手法)全庁的な合意のもとに、分野ごとの業務特性に応じた手法を用いることができる
県の取組評価	豊かな生活を実現できる生活創造圏づくり	生活創造圏づくりにおける県の取組	①地域の協働によって進める目標の達成 ②地域の総合行政	地域の協働目標 (複数の指標)	県民局副局長	年度替り期(事後評価)	評価結果を「三重のくまにづくり白書」の一部としてとりまとめ、議会・県民に報告する。また、生活創造圏づくりにおける県の取組の改革・改善に反映させる

(注) *印は「三重のくまにづくり宣言」第二次実施計画の数値目標です。

図表6-4 「マネージャー制」の導入

「三重のくにづくり宣言」第二次実施計画の政策・事業体系を踏まえ、複数の施策等を束ねる「総括マネージャー」、複数の基本事業等を束ねる「マネージャー」を設置しています。

次長等の中間階層や課を廃止し、事業くりによるチームを設置しています。



*マネージャーの下に、必要に応じて基本事業単位等によるグループを設置しています。

評価と行革ブームを大々的に否定してきた現場プランナーである筆者が、逆にそうとらえていないから不思議だ。本連載の読者の方々も、この筆者の紹介を読んだ「進化している三重県にはなかなか追い付けない」と感じても、「三重県のシステムは精緻理論先行だ」と感じた方は少ないのではないだろうか。三重のシステムが難しいと取られ

る理由は、同県の政策推進システム担当の方々が、部外者からの注目が殺到するあまりに、事務事業評価に始まる資料の出し方が生真面目過ぎる(詳細な理論まで出し過ぎる)からである。行政評価関係者や研究者以外の人たちにも伝わるように、実務(実質)的かつ平易な言葉でこのシステムの意義と「使い方」を初心者向けに表現できれば、「精緻」などと評論されずに済む話だろう。日本の行政構造改革につながる本質的なシステムは、他になかなか見当たらない。

ところで、三重のシステムを理解する上で、筆者がとて注目したものがあつた。それは政策推進システムの検討途中で、事務事業評価を基幹に据えた「目的体系による評価と改革」について三重県総務局がまとめた資料にあつた、こんな一節である。

「あらゆる活動に関する評価や改革は、より上位の視点でとらえるほうが、より抜本的改革につながる。(中略)上位の目的達成が下位の目的達成よりも常に優先されることが大前提である。事務事業評価システムでは、下からの積み上げによる「改善」ではなく、達成すべきテーマに関して最上位の目的を設定し、上から見渡したところで、改革を進めるという方法(マネジメント用語では、この考え方を「デザイン・アプローチ」という)を採用している。「白紙から考える、ゼロから考える」ことも、デザイン・アプローチ的な考えが基盤になければ、手段・方法の改善の域を超えられない」

県と並んで行革を進めてきた静岡県でも、既に〇一年から「スタッフ制」の導入が始まっている。三重県では、行革を推進していた九八年時点で組織のフラット化の必要性は打ち出されていた。そこで事務事業評価の残す課題、即ち行政資源配分や予算化、人事と連動させる政策推進システムを本格的に検討していく中で、部局長の権限で業務遂行によって事業括りによるチーム編成ができる「マネージャー制」を導入するに至ったのである。チーム・パターンは、図表6-5に示すようにとても柔軟でマネージャーの裁量で選べる。こ

うした人事改編と先の行政評価システムとをオーバーラップさせると、「みえ政策評価システム」の意義が、いかに数値化・指標化を目的とするものでなく、「責任者を置いて政策をマネジメント(実行)する行政的仕組み」であることが一目瞭然である。

三重県に思う(課題と期待)

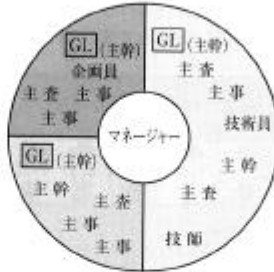
三重県のことした組織マネジメント・システムは、また新たに「精緻すぎる」「官房の理論構築に陥っている(地域と連動していない)」など、新たに

評価と行革ブームを大々的に否定してきた現場プランナーである筆者が、逆にそうとらえていないから不思議だ。本連載の読者の方々も、この筆者の紹介を読んだ「進化している三重県にはなかなか追い付けない」と感じても、「三重県のシステムは精緻理論先行だ」と感じた方は少ないのではないだろうか。三重のシステムが難しいと取られ

図表6-5 チームパターン

マネージャーは、必要なチームパターンを選択し、チームの運営を行います。

①マネージャーが、グループリーダーを置きマネジメントする場合



[例]
3つの基本事業毎に
グループを置きます。
グループの構成員数
の制限はありません。
※3人でも4人でもグル
ープは設置できます。

②マネージャーが直轄する部分とグループリーダーを置く部分を併せてマネジメントする場合



[例]
3つの基本事業のうち、2つ
の基本事業にグループを置
きます。1つの基本事業は
マネージャーが直轄します。

③全てマネージャーがマネジメントを直轄する場合



[例]
グループを置かずにマネー
ジャーが直接マネジメントし
ます。
なお、マネージャーが不在
の場合、代決者として主幹
等を予め指名します。

これは極めて重要な「行政哲学」の提示である。地域政策プランナーの立場から言えば、行政評価を扱う官房部署にこの発想がなければ「Plan-Do」を抜きにした「See」(指標化・数値化)だけの手法開発に陥り、現業部門が行政評価システムの意義すら理解できなくなることが明白だからだ。筆者は、三重県では政策を動かす(Do)、行政評価を組み込んだ(See+Action)マネジメント・システムはほとんど完成形に近いと考えている。そしてまた、政策(Plan)に相当する現行の県総合計画(九七年策定)も、理念や政策・計画の考

え方、表現・構成は、分権時代の教科書になるような優れたものであると理解してきた。しかし、厳しい言い方をすれば、地方分権一括法が出る前の「県の立場」が根強く残ってしまっており、政策・計画づくり(Plan)の考え方は、縦割りや単発的な事業で構成されやすい行政サービスに偏った政策が多くなっていることがもったいない。次の総合計画(基本構想)の策定時には、「地域経営」を理念に据えた地域政策(地域がどう生きるかの真の総合行政)を、基礎自治体たちと築いていくことが課題として残されるのではないかと……

と感している。地域政策は、市町村合併や地域行政(地域への権限・予算移譲)の議論が過熱するご時世の中で、全国どの都道府県も簡単に描ける状況にないのも事実である。しかし、三重県では、本連載前回の宮川流域や企業集積を生かしたエリア等、県内地域からの具体的な動きが実現していることを起爆剤とし、地域個々を主体とした総合地域ビジョンと県政全体の政策推進マネジメント・システムとを効果的に連動させていくことに期待したい。

連載最終回の「まとめ」に代えて

地域経営のプロデューサーは誰か?

これまでは総合行政という、施策・事業を実行する結果として幾つかの部署で重複が見られる場合に、その「調整の意味」を込めて使われてきたケースが多かった。国の道路(旧建設)と港湾(旧運輸)などの「事業共同化」総合行政化(?)がその例である。しかし、本来の総合行政は、地域や市民生活像が先に明確に示され、その地域像を実現するために関連部署全部が一丸となって取り組む地域経営手法のことであり、テリトリーの調整を意味するものではないと筆者は文献で示してきた。その意味で、今後は総花・網羅的な作り方をやめ、地域&市民生活の全体ビジョン(総合的な地域政策)と位置付けられてくるであろう総合計画の策定段階から、誰(どの部署)がどのよう

うことなく関係する部署すべてを統括する……といった「地域プロデューサー(マネージャー)」の存在が必ず問われてくることを、自身のプランニングの仕事を通して痛感している。

今回の連載全体の総括であるが、三重県の「マネージャー制度」は、今は現行総合計画に基づいた施策・事業の責任者(計画&執行者)としての位置付けが中心であるが、官房部門だけでなく分野や地域単位で政策推進システムを使いこなす人材が登場し、今後は筆者の言う「地域政策を創り動かす」地域プロデューサー的な職員の方がたくさん現れることに大いに期待したい。

一方、鳥取県ではわずか三年の間に、まずは県職員が現場に飛び出して地域ビジョンと課題の共有に努め、地域経営の視点から行革(意識改革&予算改革)を進めていることが興味深い。市民とのFace to Faceのコミュニケーションを重ねた地域&分野別ビジョンづくりと、その執行プロセスの透明性(積極的な説明)を最優先する同県は、これから本格的な行革に取り組もうとする自治体には、基本として見習うべきものが多かった。

古川町や小布施町では、地域のビジョンが極めて明確であり、市民と地元産業者と行政とのコミュニケーションによって「地域経営」や自立した自治運営がなされていることへの評価は、県行政の比ではない。今後は、地域・市民に近いキメこまやかな市町村と、地域をマクロにとらえ国際競争にも負けない広域行政(合併とは別の視点)

をサポートする強い県行政の役割分担を図り、県と市町村とで地域政策の一元化を図ることが最重要の課題だろう。

そして、県にしても市町村にしても、

①マクロに見た社会・経済の潮流における地域ポテンシャルは何かを「見極める目」。

②自然や歴史・文化、産業・生業……など、地域のミクロな視点で地域の付加価値や魅力を発見できる「感性」。

③地域という単位で、あらゆる分野の現場の議論(問題点と課題)をトータルに「理解する力」。

④人や関係組織や……の十人十色の気持ち聞き、みんなを納得させながらコトを進める「心」。

……を持った職員が、その力量(能力)を発揮できる環境(行政組織風土)づくりが何よりも大切であると思う。

今回の連載で取り上げた自治体には、地域プロデューサー的な資質を持った人材を育成できる組織的な環境が形成され(始め)ていた。無数にある答えの中から、責任を持って選択し、関係者で共有しながら実行する意志(Will)……こそが、分権時代の行政マンに求められる姿なのだ。と、本連載(四弾目)を書きながら、改めて確信した次第である。

◇ ◆ ◆
本連載に対するご意見・ご感想は、c.nao、shino@nwc.biglobe.ne.jp(福田志乃)あてにお願い致します。



温厚大臣と剣士副大臣(環境省)

先日の内閣改造で、大木浩前環境相が退任し、後任に鈴木俊一氏が就任した。今回は小規模改造という見方が大勢だった上、「大木環境相は一月になったばかり。二十三日から気候変動枠組み条約第八回締約国会議も始まるし、代わらないのでは」というのが省内の雰囲気だった。それだけに、「予想できた人なんてほとんどいない」(幹部)ぐらい、大臣交代に驚きの声が上がったという。

就任した鈴木環境相は、捕鯨問題や厚生族の活動は目立つが、「率直に申して環境問題はそれほど精通していない」(同相)と、環境行政の手腕は未知数。ただ、「温厚な人柄で、党社会部会長時代は党内の意見調整に誠実に対応していた」(関係者)と、まとめ役として評価は高いという。

一方、大臣をサポートする副大臣には、公明党から弘友和夫氏が就任。剣士で鳴らす。武闘派で、「戦うべきことは他省庁と戦っていない」と熱く語る。

先の幹部は「調整型と武闘派の異なるタイプのトップと共に、環境省が本場に省として育つように努力していきたい」と意気込んでいる。