

はじめに：今、なぜ、行政に「こころ」なのか…

1 職員として「やってきた」自負と確信

今回の出版プロジェクトに向けて、三重県、所沢市、神戸市、世田谷区、横浜市という、規模も地域性も異なる自治体職員と一人のコンサルタントが集まったのには、深い理由がある。“待ちに待った地方分権”の時、自治体改革の原点や地域経営の本質、地域に入り込み市民と厳しく向き合ってきた自治体職員の哲学やこだわりといった「こころ」の奥を、実行者として語る必要性があったからである。

ある職員は、昭和50年代から行政と市民との「成熟した関係」を築こうと、市民と地道にコミュニケーションを続けてきた。ある職員は、阪神淡路大震災の復興という自治体の行財政能力を超えたまちづくりに取り組んだ。ある職員は、役所の存在意義を問いながら成果志向のシステムづくりに没頭し、行政の情報公開の必要性を説いた。ある職員は、財政危機の実態にメスを入れ、メッセージを送り続けた。コンサルタントは、自治の現場の「根っこ」の問題を市民・行政・議会のすべてに見出し、地域の自立の視点から提言を続けていた。

メンバーの一人ひとりの「こころ」の中には、さまざまな疑問があった。

ここ数年、自治体の間で取り組まれブームになりつつある欧米の行政改革手法に対する姿勢の問題。欧米とは、国と地方との関係や、議会と行政との構造が違う。そのよって立つ背景を取り除いて、欧米の仕組みだけを持ち込んでも、日本の自治の現場では機能しないだろう。学ぶべきは学びながらも、あくまで日本の自治の現場に立脚して考えることが大事ではないか。

また、自治を担う責任がある市民すらサイレント・マジョリティであったり補助金依存であったりする現実を省みずに、どうして「べき論」としてのパートナーシップ論ばかりが先行するのか。

流行に乗り遅れまいとして、結局は横並びの行政改革手法論に陥ってしまうのではないか。これでは、「真の地方分権」は遠くなる……との危機感さえ募っていた。

「私たちには、『やってきた』という自負と、『自治の本質を語れる』という確信がある。実践なき手法論は、不要なのだ。」との共通認識が、この出版プロジェクトのスタートとなった。

2 自己責任と相互理解の時代へ

自治体にとって21世紀の幕開けは、地方分権一括法の施行である。目下、「新しい国と自治体との関係づくり」、「行政と地域社会との関係づくり」の渦中にある。21世紀の自治体経営は、自治体も市民も自己責任を持ち、行政と市民の相互理解を築くことにほかならない。行政と市民との個々の責任と相互理解する気持ちが地域社会に定着した暁に、「協働」型社会が本物になる。しかし、まだまだ形骸化した旧来の行政システムが残り、政治・行政に無関心なサイレント・マジョリティが多い地方自治の現実では、容易なことではなく、遠い道のりが続くのかも知れない。

3 各章が伝えたいポイント

本書は、役所のあり方をどのように見直していくか、また行政と市民の関係を築くために、各場面で前例のない状況に置かれた職員（またはコンサルタント）がどう行動していくかの「こころ」と「戦略」を著したものである。以下に、メンバーが各章で伝えたいことを整理した。行政の場面場面で現実と向き合うこと、また一人ひとりと向き合うことがいちばん大切なのだということを、読者の皆さんに伝えられたら本望である。

第1章 三重県（さわやか運動）：メッセンジャー 梅田 次郎

平成7年北川知事誕生以降の三重県は、ひとつの行政改革モデルの実践県として注目を集めた。北川知事のリーダーシップがあればこそ推進できたことは確かだが、その創生期にはさまざまなドラマがあった。そこには、偶然の出会いがあり、その出会いを生かすこだわりがあった。また大きな時の流れがあり、その流れを取り込む戦略があったように思う。当初から行政改革の現場に居合わせ、事務事業評価システムなどの仕掛けの一端を担った者からみた実践の「こころ」と「戦略」の物語を語らせてもらいたい。当たり前のことを当たり前に行おうとした「さわやか運動」物語である。

第2章 三重県（事務事業評価システム）：メッセンジャー 梅田 次郎

行政評価が燎原の火のごとく全国の自治体に広がりつつある。また国においては法律も成立し、各省庁も取り組み始めた。手探りで始めた者から見ると、今は

道具が揃いすぎている感じである。あふれるばかりの道具を前にして、さまざまな理論展開に目まいを感じている人や、微細な手法論の迷路で立ち往生している人が少なくない。いわば行政評価の栄養過多に陥っている方々に、三重県の事務事業評価システムの体験を踏まえながら、現場で生きる進め方のヒントを提示したい。実務運用のための実践的な原点をつかめば、無用の議論の混乱を避けることができ、システムに魂が絶えず宿ることになるだろう。

第3章 神津島村（地域経営と総合計画）：メッセンジャー 福田 志乃

「地域経営」の考え方を盛り込んだ、縦割り崩しの総合行政型の総合計画へのチャレンジを紹介する。行政や地域の既存のシステムを崩すために、行政は、市民は「変わること」や補助金問題に募る不安を乗り越らなければいけない。新しい総合計画は、「行政と議会と島民が共有するビジョン&行動指針」として全職員に配布され、島民にも全戸にパンフが配布された。「計画を一步でも進める」を合言葉に、担当コンサルも計画の進行管理のアドバイザーとして五年目の島に入る。地方部の小さな市町村が「どう生きるか」を考える一助としていただきたい。さらに、地方自治における「県と市のビジョンの一元化」の実践についても言及したい。

第4章 所沢市（財務財政改革と政策財務）：メッセンジャー 肥沼 位昌

国も自治体も財政危機に瀕している。税収が伸び悩む反面、少子高齢化や女性の社会進出など行政サービスへのニーズが高まっており、将来世代への負担のツケ回して何とか行政サービスを提供している。また、日本には財政民主主義が致命的に欠如しており、自らの負担によって行政サービスが賄われていることを意識せずに受益のみを求めてしまう。これも財政システムの問題に起因するものだ。この危機を転機として新たな可能性を見い出そうとの問題意識から、自治体の財政的取組みについて、私なりのビジョンを描いてきた。市民自らが公共政策の形成主体としての地位を築ければ、自治体が市民との関係で増減税を決定する方向への転換である。

第5章 神戸市（震災を教訓にした新しい公共性）：メッセンジャー 植松 賢治 阪神・淡路大震災の復旧・復興の取組みは、一自治体の行財政能力を超えたも

のだった。市民自身が「まち」と向き合い、何らかの形で「まちづくり」に取り組まざるをえなくなった時、行政はどのような役割を果たしたのか。震災復興の取り組みは、今後の日本の行政課題解決そのものであった。「復興」という、市民との共通体験は、新たな市民と行政との協働関係を生み、着実な広がりを見せた。しかし、震災後7年を経た生活の安定で、この間に培われた市民と行政の力を「行政と市民の新しい関係」として維持・発展できるかが、今の神戸市の新しい課題だ。一職員の震災の経験を通じて、都市における「新しい公共性」を考える機会としていただきたい。

第6章 世田谷区（住民参加と協働）：メッセンジャー 折戸 雄司

公務員生活の中で、自らを振り返り「まちづくり職人」を目指すようになった経過やその現場を紹介する。まちづくりを担当する職員の育成や市民参加の現場である「まちづくり協議会」でのやり取り。また、まちづくりの基本である街に出ること、街を知ることの具体例。その中で市民が行政を信頼するようになるきっかけと出会う。「ワークショップ」と呼ばれる市民参加手法への考察や、それを実践する「世田谷まちづくりセンター」の市民・企業・行政のパートナーシップの仕組み。市民主導の地域づくりや市民の政策形成能力＝「地域力」が発揮される場面。市民同士のコミュニケーションによる地域での課題解決。「新しい公共」の考え方等を通して、行政内部の課題など21世紀型自治体のキーワードや地域づくりに取り組むヒントについて考える。

第7章 横浜市（合意形成）：メッセンジャー 浜野 四郎

住民の価値観や生活様式の多様化が進む中で、まちづくりの現場では住民との合意形成が難しくなっている。自治体の施策が住民の反対にあって暗礁に乗り上げることもしばしばある。その時行政はどうするか。あるいはそのような状況を招かないようにするにはどうするか。その解決策は、時間はかかるが住民との信頼関係を築くことに尽きる。そのためには自治体職員の日頃の積み重ねが大きい。自治体職員個々のハートがどこに向いているかが解決への一歩だ。

ここで紹介する事例は20数年の行政経験を通じて得られた合意形成のコツを成功・失敗とりまぜてお伝えするものである。問題解決のヒントになれば幸いである。