

## 国・地方の行革コンペ議事録

---

### (開催要領)

1. 日時 2005年11月18日(金) 13:30~17:00
2. 会場 霞ヶ関合同庁舎4号館220会議室

### (議事次第)

1. 開会あいさつ 後藤田正純 内閣府大臣政務官
  2. 基調講演 本間 正明 経済財政諮問会議議員  
・大阪大学大学院経済学研究所教授
  3. 行革事例発表 橋口 典央 内閣官房行政改革推進事務局  
(発表順) 行政改革推進調整室長  
増田 寛也 岩手県知事  
太田 房江 大阪府知事  
森 貞述 高浜市長  
熊坂 義裕 宮古市長  
古川 康 佐賀県知事
  4. パネルディスカッション  
橋口 典央、増田 寛也、太田 房江、森 貞述、  
熊坂 義裕、古川 康  
岩崎美紀子 筑波大学大学院人文社会科学部教授  
小西砂千夫 関西学院大学大学院経済学研究科教授  
久元 喜造 総務省大臣官房審議官
- 司 会 椎川 忍 内閣府大臣官房審議官
- 

### ○開会あいさつ

(椎川審議官) 皆さん、こんにちは。それでは時間となりましたので、内閣官房行政改革推進事務局、内閣府、総務省の共催により「国・地方の行革コンペ」を始めさせていただきますと思います。私は本日の司会進行を務

めさせていただきます内閣府大臣官房審議官の椎川と申します。よろしくお願いいいたします。

最初に、主催者を代表しまして、内閣府大臣政務官の後藤田先生にごあいさつをお願いしたいと思います。よろしくお願ひします。

(後藤田政務官) ただいまご紹介をいただきました、内閣府大臣政務官の後藤田でございます。本来ならば、与謝野大臣が参加しましてごあいさつをするところですが、代わりましてごあいさつをさせていただきますと思います。

本日はご多忙の中、「国・地方の行革コンペ」に各界から多数ご来場いただきまして、ありがとうございます。個人的に申し上げますと、我々国会議員も早く数を減らせというようなお声を受けるのではないかと考えておりますが、それも是非、私自身、これからは若手政治家としてやってまいりたいと思っております。

今我が国の財政は、平成17年度末の国・地方の長期債務残高は774兆円と、極めて厳しい状況にあります。このような中で、政府としましては、2010年代初頭における国・地方合わせたプライマリーバランスの黒字化を目指すこととしており、経済財政諮問会議で、歳出・歳入一体改革について、ただいま議論をしているところでありますが、まずは歳出削減に一層の努力が必要であるとの共通認識となっております。

その中で、社会保障制度改革や公共投資の縮減などは重要な課題であります。これまでの義務的経費として、歳出抑制の観点からはあまり議論されてこなかった総人件費改革も避けては通れない課題となっております。

去る今月14日に、総人件費改革の基本指針を経済財政諮問会議において決定したところであります。基本指針では、総人件費を大胆に削減するために、公務員の定員の純減目標、給与制度改革の方向性などについて盛り込むとともに、政府としての実行計画を年内に作成することとしております。

諮問会議における総人件費改革の議論の中では、本間先生をはじめとする民間議員から、行革コンペの開催についてご提案をいただきました。14日に決定した基本指針では、人件費抑制に関する先進的取り組みが全国に広がるよう、国・地方を通じた優良事例をオープンに議論し、その効果を競い合う行革コンペの実施により、競争的環境の醸成に向けて取り組むこととされたところです。これらのご発言を受けまして、本日、「国・地方行革コンペ」を開催する運びとなりました。

総人件費改革に関連した行政改革としては、国では、郵政民営化、特殊法人の独立行政法人化、大学法人化など、地方では、業務の包括的なアウトソーシングや出先機関の統廃合、過去5年間の実績4.6%を上回る定員純減に

向けた取り組みなどが行われております。

しかしながら、国と地方それぞれの取り組みを見ても、互いに取り組みが進んでいる部分、遅れている部分があります。また、地方公共団体についても、すべての団体が足並みをそろえて取り組んでいるとも言えません。このような状況の下で、先進的な取り組みを開かれた場で比較し合い、全国的に浸透させていくことを目的とした、この行革コンペは非常に有意義であると考えております。

本日は後ほど中馬大臣も、ご多忙の中、先進事例の発表を御覧いただくために、ご来場いただけるとお聞きしています。基調講演をいただく本間議員をはじめとした、学識経験者として参加いただいた岩崎先生、また小西先生ほかのパネリストの皆さんには、どうか忌憚のないご意見で、この場を一層実りあるものにしていただきたいと思います。

また、この行革コンペは、今後インターネット上でも優良事例の紹介ということによって継続してまいります。また、各種の優良事例が集まり、ある程度整理ができた段階では、それをもとに会場ですらに開催することも検討していきたいと思っております。

最後になりましたが、ご多忙の中、本日の「国・地方の行革コンペ」へご参加いただいたパネリストの皆様方に、改めて厚く誠意を表し、お礼を申し上げますとともに、本日ご来場の皆様方のますますのご健勝をお祈り申し上げます、ごあいさつとさせていただきます。本日は、まことにありがとうございます（拍手）。

（椎川審議官） 後藤田大臣政務官、どうもありがとうございました。

政務官は、公務のためにここでご退席されますので、よろしく願いいたします。

#### ○基調講演

（椎川審議官） それでは、さっそくですが、基調講演に移りたいと思います。

基調講演は、経済財政諮問会議の本間正明議員にお願いしたいと思っております。本間先生、よろしく願いいたします。

（本間議員） ただいまご紹介をいただきました経済財政諮問会議の本間でございます。

小泉内閣が発足をしまして4年半たちます。その間に、景気の回復、そして行財政の改革の取り組みに一生懸命、我々は務めてきたところです。今の

段階は、恐らくメニューはほぼ提示しえたと思っております。これからは、実践し、効果を上げていく段階だと理解をしております。今日のこの「国と地方の行革コンペ」も、その一環のイベントであると理解しておりますので、よろしく願いをしたいと思っております。

お手元にいろいろな資料があると思いますが、経済財政諮問会議は今何を考えているかということをお話させていただいて、この行革コンペの意義に、最後に触れさせていただきたいと思っております。

2枚もので、「歳出・歳入一体改革について」という民間4議員の名前のペーパーを付けていますので、それを見ていただきたいと思います。「歳出・歳入一体改革と個別分野の改革」ということがポイントで書いてあります。

今、後藤田先生のお話の中にもございましたが、ストックベースでは今年度末に774兆円と大変に累増した政府債務を抱えていますし、医療や年金では未積立の債務をさらに負っています。国民の金融資産は1430兆円とっていますが、未積立ローンの債務を入れますと、ほぼ全部の民間の金融資産が、将来的には公的部門に拘束されるような状況です。

ストックだけではありません。総理が就任されたときに、国債費は30兆円を割るのだという決意のもとで内閣は発足しました。しかし、不良債権等の解消のテンポがなかなか進まなかったということもあり、これをやむをえず、今年の予算においても34兆5000億円発行をしています。新聞等で報道がありましたので、皆さんご承知かもしれませんが、総理は、来年度の予算では30兆を目指すのだということ、事務方に指示していただきました。我々は小泉内閣の仕上げの年として、ぜひこの30兆円の高いハードルに向けて邁進していかなければならないと考えています。

そして、先ほどの累増した債務を計画的に経済と両立させながら、この財政の持続可能性を追求していくという意味で、2010年初頭にプライマリーバランスの黒字化を目標に掲げています。今、大体確定した数字で申し上げますと、このプライマリーバランスというのは、皆さんご承知のとおり、利払費の部分は除いて、経常的な収入で経常的な支出が賄いきれるか否かを、基礎的なバランス、「プライマリーバランス」という言葉を使っています。国と地方を合わせると対GDP比率が4%、金額にしますと約20兆円です。今年の名目のGDPは、511兆円ぐらいと我々は推定していますが、いわば20兆円の収入が足りないのに、それ以上のお金を使っている。こういうことを早く解消していく必要があるということで、聖域なく今、実は公的部門、政府部門の見直しを進めているということです。

小泉内閣が発足した2001年に、我々は2002年の予算で公共事業関係費を、前年度比マイナス10%という形で切り込みをしました。あの当時、リチャー

ド・クーさんや植草君などが、この不況のときに公共事業を10%減をするのは、経済理論としておかしいというような主張をなさいました。私もテレビや新聞等で、彼らといろいろやり取りをした記憶があります。しかし、フロアだけで経済を見ていたら、経済政策として誤りであるという信念のもとで、小泉構造改革は進めてまいりました。政府のバランスシートを考えずにP/Lだけで議論をしているようなことが、果たして持続可能なのか。本格的な見直しができるか否かを問いかけて、我々は着手してきた4年間でした。

公共事業の切り込みは、その後も毎年3%以上、切り込んでいます。さらには、社会保障制度では、年金の部分で国民の皆様の痛みを承知のうえで、これから増大する債務の大きな要因である年金についても、ご承知のとおり、マクロ経済スライドを入れました。これによって、成長率と給付の部分がリンクするような仕組み作りをしたというのも、小泉内閣の大きな成果だろうと思います。もちろん、年金については、この複数の制度、共済や厚生年金、国民年金の統合の問題に手がついていないのではないかというご指摘もあります。また、特定の名前を挙げていかどうか分かりませんが、社保庁の体制がこれでいいかなど、いろいろな議論がありまして、国民が不満を持っていらっしゃることも十分承知しています。この点についても、我々は積極的に今後も議論をし、改革をしていかなければならないと思っています。

さらには、社会保障関係で申しますと、医療制度の改革です。この医療制度の改革は、GDP比率で今5.2%ぐらいの状況が、高齢少子化という流れの中で非常に高いペースで2025年に向けて上昇しています。これをどのように私たちが負担できる水準にもっていくかということが、一つ大きなテーマになるということです。経済と医療制度の持続可能性について、マクロ的な枠組みとミクロの改革の組み合わせを、ぎりぎりのところで今折衝をしているというのが現実です。年末にかけて、医療についてもそのような流れの中で、今後の改革を進めていくということになっています。

社会保障制度というのは、実は国民給付減と負担増を求めるという両刃の痛み、これは両面が刃になっている部分で、これを国民にお願いするだけで果たしていいのかどうかというのが、我々の問題意識としてあります。自らがこの身を正すことにより、増大する公的負担に国民が納得していただくことが大きな成功へのかぎだろうと私は思っており、その点でこれまで手をつけることがあまりなかった総人件費についても、大きく踏み出したというのが実際です。

実は、毎年毎年、「骨太の方針」を6月に出します。その「骨太の方針」の中で、賃金の部分と人員の部分の部分をどういう形で適正化をしながら、総人件費を妥当なものにしていくかを議論しました。その際、役所の言葉づかいに、

私はびっくりしたことがあります。「人件費・定員の削減」という「削減」が、減らす部分のところだけで、増やす部分はその意味に含まれていないことに気がつきました。普通、削減というのは、増やす部分と減らす部分をネット・オールとして、純減（どれだけ実質的に下がったか）を意味するという具合に思っておりました。しかし、その削減というのは、増える部分のところをほとんど考慮していないコンセプトである。その「骨太の方針」に、「削減」を「純減」と言葉を入れ替えるだけで、実は大きなバトルをしたということです。ぎりぎりのところで乗せることはできましたが、この中身については「絶望的な成功例」になるのではないかとということまで、揶揄（やゆ）されておりました。

しかし、その後の議論の経緯の中で、実は国家公務員については、5年間で5%の純減をするという目標設定をしました。そして、GDP比率で、総人件費を半減するという大きな目標を立てて、単価である賃金と人員である人間の数をしっかりと、これから改革の延長線上の中に位置づける仕掛けを今、作っているところです。

地方においても、この5年間に総人件費は4.6%減少しているということで、今後もこのペースを守るという書き方ですが、それ以上に人件費を切り込んでいただくこともお願いしています。

国・地方の負担の問題は、三位一体の改革においても、深刻な対立を耳にするところです。今、国とか地方とかそういう対立場面で、この日本を狭い縄張り意識で議論するような生易しい状況ではないことを、我々は十分に認識をする必要性があらうかと思えます。国と地方は車の両輪であって、責任を押しつけ合い、権限だけを主張するということがあっては、私は我が国の将来の明るさは見いだせないのではないかと気がしています。ぜひこの点、総人件費の問題についてもご協力をいただきたい。しかも、国と地方の業務の見直しについて、それぞれの所掌を明確化し、地方自治を前提にしながら、地方が責任ある形で対応するような体制づくりをすると同時に、財源的にはこれを自主財源にして強化をしていくという流れを作っていくということだろうと思えます。

この絵の中では、総人件費は左側の2番目に上がっていますし、歳入の部分の下の方に「三位一体改革」が書かれています。これが今年には仕上げの年になっており、今8500億をめぐる攻防が、諮問会議においても議論をしているところです。しかし、不退転の決意で、地方の裁量度が増す形で仕上げていくことは、当然今後の我が国の方向性としては譲れない線であり、ぜひ国の場所においてもこれを実現したいと考えています。

さらには、特別会計の見直しをしています。皆さんご承知のとおり、国の

予算は 88 兆円ぐらいありますが、この特別会計はストック・ベースであることもありますが、250 兆を上回るような規模があります。31 の特別会計がありまして、実は私の地元の大阪のほうの大先輩で、大政治家でいらっしやいます塩川前財務大臣が、「母屋でおかゆをすすっているのに、離れではすき焼きを食っている。これはどないかせんとあかん」ということを諮問会議で問題提起されました。その後、諮問会議においては、この特別会計の部分に大きくメスを入れるべきだということを主張しているところです。

この問題は、地方におかれましても同様な問題があることは十分、私も認識をしています。私の地元におきましても、太田知事がいらっしやいますから、次の問題にいきたいと思いますが、考えてみますと、相当大きな問題を含んでいます。したがって、一般会計と特別会計の問題について、公会計制度の整備もきちんと併せて実行しながら、ここに伏魔殿的にひそんでいるような問題点があるとすれば、抜本的な対応をする必要性がある。

今、実は諮問会議の問題提起に合わせて、財務省が財政制度等審議会において、11 月 18 日、特別会計の報告を出す段取りになっています。廃止すべきもの、一般会計に戻すべきもの、存続するとすると、一般会計からの繰り入れをどうするかという問題を、徹底的に今精査をしているところです。地方においても特別会計の問題について精査をし、今後は資産・負債の両面における圧縮を、ぜひお願いしたいと考えています。

また、政策金融についても、今議論をしているところです。今 8 機関 90 兆円のお金が、この機関を通じて流れています。メガバンク以上の存在になっている状況の中で、真に財政負担が正当化される政策金融でありうるかということ、民営化を含めて議論をしているところです。皆さんの関心であります公営企業金融公庫においても、従来のこの組織のありようについて、前回の諮問会議で総務大臣から組織の采配を含めて、新たな枠組みを作るというご提案がありました。金額的に 25 兆円の規模がある公営企業金融公庫は、各地方公共団体がグループ化し、政府保障が与えられていることによって財政プレミアムとしてのリスク負担が低減されるというメリットの中で、公営企業への融資を行ってきました。

しかし、この枠組みが変わってまいりますと、各公共団体の財政状況を精査することが起こり、金融面から資金の融資、あるいは資金の使われ方が、これまで以上に厳しいチェックを受けることも、また事実だろうと思います。我々としては、真に必要な資金を提供することは必要であろうかと思いますが、それがソフト・バジェットとなって、国・地方の将来の財政負担を増やす要因となれば、本末転倒ではなかろうかと思えます。みんながグループになって政府保障をつけて、金利が安くなるからいいではないかと。そのこと

が不必要なボリュームの供給につながるとすれば、これはその便益の多寡との比較考量において、チェックを受けなければならないポイントになってくると考えています。この分野は皆様の特別会計との関係も密接ですので、今後の政策金融の改革の動向に注意を払っていただきたいと考えています。

我々は、このような取り組みを行って、政府の資産/負債の管理に関し、例えば持っている土地などが本当に効率的に利用されているのか、使われていないのだったら、その高度利用をどのように考えるのか、あるいは不必要な所有であれば、売却を考えたらどうかなど、さまざまな形で、バランスシートの両面のかさを小さくするような提案をしています。恐らく皆様の都道府県・市町村のレベルにおいても、このような問題は常に考えなければならないテーマだろうと思います。

我が国の公共部門の関心は、高度成長期以来の遺伝子が残っているということだろうと思いますが、フローの予算のところでは、血眼になってお金を取ろうとする。そして現金主義で扱って、実際に使っている部分と過去の借金を混ぜて、分からないような形で財政の非効率性を助長してきたという面は、私は否定できないのではないかという気がしています。ぜひ特別会計の見直しとセットにしながら、政府の資産/負債の管理を、都道府県・市町村のレベルにおいても、しっかりと取り組んでいただきたいと考えています。

我々は、常に諮問会議の場でも、国と地方の関係を両輪と位置づけながら、地方自治の強化という観点で議論を積み重ねてきた中で、実は地方にこそ極めて素晴らしい行革の試み、財政再建の試みがあることも十分認識しています。しかし、すべての市町村、すべての都道府県において、そのスタンスが国よりも進んでいるという結論には至っておりません。恐らく、問題提起あるいは今、改革の仕込みという点でいえば、数段、国のほうが進んでいると私は思っています。洗いざらい、ここまで徹底的に議論をし、それを外に出しているというのは、私は国が半歩も一歩も三歩も進んでいるという気がいたします。

もちろん、例外的な市町村、都道府県というのはあろうかと思いますが。実は私は、高浜市長の森さんのところには何回もおじゃまして、行革の実践例を勉強させていただいたということもあります。私たちは、切るとか指導するというような形で、ムチの部分だけではなく、先進のよい事例を周知し、その効果が全国の隅々にまで及んでいく。そういう仕掛け、仕組みを作りたいと考えて、今回の「国・地方の行革コンペ」というこの二つを組み合わせたところに、実は我々の思いが込められているということです。「地方の行革コンペ」ではありません。国もしっかりやるから、地方もぜひお願いしたいし、地方のよい実践例を学んで、国もそれを勉強させていただきたい。



したがって、今回のこの行革コンペの中で、先進的な事例を受けて、私どもはこの試みを国でやった場合に、どのぐらいの財政的な効率性が進むのかどうかという試算をしてみたいと思っています。

総務省が各地方公共団体に、従来は間接的あるいは形態化されない形で指導・助言されてきたものを、久元審議官が今年の3月に新行革指針としてまとめられ、その視覚化、情報公開を通じて、全体としての地方行政の効率化に踏み込んでいただきました。こういう流れの中で、国と地方が一体となって、これからの我が国の行政・財政の持続可能性を追求していくことが求められているのだらうと思います。今、単純に将来を負担の面から推計しますと、成長率が復元して、構造改革が成功し、しかし少子高齢化の流れの中で、どの程度の国民負担率になるかを試算して、うまくいったケースでも、まだ潜在的国民負担率は55%を上回る数字が出てまいります。我々としては、江戸時代の「五公五民」といった程度のごことは実現しなければならない。その財布から、国民が貴重なお金を税金や社会保険料で負担していただく状況をぜひ軽減し、バランスを取っていくことが重要になってくるのだらうと思います。

民間と政府、公共がどのようにバランスを取るのかということが、大きな目的であることを十分認識していただき、この行革コンペを第一弾にして、しっかりと枠組みの中に位置づけていきたいと思っています。今日は先進的な知事および市長をお招きして、小西先生がチェアをされて、議論していただくことになっています。ぜひ、有意義な今日の会議になりますことをお願いをし、またお忙しい中をご参集いただきましてこのパネルに参加していただき、またはこの場においでいただいている皆さんに感謝をしながら、この国を、一体となって改革していくモメンタムに仕上げていくことをお願いして、私の話を終わらせていただきたいと思います。

どうもありがとうございました。

(椎川審議官) 本間先生、どうもありがとうございました。

本間先生から今お話がありましたように、諮問会議はたけなわでして、所用によりここで退席をされるそうです。本来パネルディスカッションにも、ぜひ参加されたいというご意向もございましたが、そういうことですので、お許しを賜りたいと思います。

もう一度、拍手をもってお礼に代えたいと思います(拍手)。

## ○行革事例発表

### (1)「国の行革事例について」

(椎川審議官) それでは、続きまして、行革事例の発表に移りたいと思います。

最初に国のほうから、内閣官房行政改革推進事務局行政改革推進調整室長の橋口典央様から「国の行革事例について」をお話しいただきたいと思いません。よろしくお願いします。

(橋口室長) 行政改革推進事務局の橋口です。どうぞよろしくお願いします。

国の行革事例についてお話をしろということです。私からは、これまで国が進めてまいりました、たくさんの行政改革の取り組みについてお話しさせていただきたいと思えます。個別の行革事例というより、まず国全体としての行革への取り組み状況を、大つかみにご理解賜わりたいと考えているところです。

国における行政改革については、官から民へ、あるいは国から地方へという流れのもとで、総合性、機動性を備えた行政、簡素かつ効率的な行政、国民本意の質の高い行政サービスの提供の実現を目指して、さまざまな行革の取り組みを進めてきたところです。

お手元の資料をごらんいただきたいと思えます。「近年の行政改革の実績等」ということで準備させていただきました。2ページ以降、その具体的な内容を掲げたものを用意しています。この内容としては、2001年1月の省庁再編以降のものを示しているわけです。特に先ほど本間先生からもお話がありました、総人件費の改革の取り組みと関連の深いものを中心にしてご説明申し上げたいと思えます。

1ページ目は省略します。さっさとごらんいただければと思えます。2ページ目、5のところで「国の行政組織等の減量・効率化」とあり、次のページに「参考」とあります。若干見にくい印刷で申しわけないと思えますが、これを見ながらお話をお聞きいただければと思えます。

国の行政機関、各省庁の職員数は、昭和47年(1972年)の約90万人がピークです。その後、入管や税関、あるいは海上保安などといった治安関係、あるいは金融検査、証券監視、あるいは外交といった、特に行政需要が拡大する真に必要な部門に定員を配置し、行政需要に対応してきたわけです。その一方で、累次の定員削減計画に基づき、職員数を増やさないう、減らしていくようにやってきたわけです。

そして今、この図にございますように、33万人の体制になっているということです。この図は見にくくて恐縮ですが、グラフにございます。純減約2

万人、郵政公社化、国立大学法人化、独法化といったところで、国の行政機関の職員数を33万人の規模までに減らしてきたということです。

その下に、定員に関する新たな取り組みというのがあり、平成17年度以降、5年間で10%以上の職員を削減・合理化するという新たな定員合理化計画を、この10月4日に閣議決定したところです。そこで大幅な定員の再配置を進めるとともに、大幅な純減の確保に努めますと書いてありますが、こういうことで今後やっていくということです。

ただ、先ほど本間先生からお話がありましたとおり、総人件費改革基本指針の中では、5年5%以上の純減という目標が掲げられているということです。ですので、これまでにない厳しい取り組みを迫られる状況になってきているということです。

その次の「政府関係法人の改革」です。平成13年の特殊法人等改革基本法を受けた13年12月の「特殊法人等整理合理化計画」に基づき、改革の対象とされた163法人、これは当時ありました特殊法人と認可法人の合計数ですが、その法人について見直しを行いました。うち、136法人、8割強について法律改正等の措置を講じました。この表にありますように、廃止16法人、民営化等36法人、独法化39法人等々であります。そしてその右に、今後措置予定22法人と書いていますが、これがまさに今経済財政諮問会議でご議論になっています政策金融機関8機関であり、それからギャンブル法人5法人、これは今特殊法人等改革推進本部の参与会議で検討をいただいているところです。それから、NTTやJRのまだ完全民営化されていないものを含めて22法人残っており、これについては引き続き検討しているという状況にあるということです。

次の3ページ目です。こういった特殊法人等につきましては、財政支出の削減ということで、これまでの間、約1兆5000億への削減、それから財投をピーク時の32兆円から、17年度で11兆円に、特殊法人から移行した独法については約150人の役員の減、それから給与や退職金についても削減・合理化措置を取ってきているということです。

それから独法の中期目標機関終了時の見直しですが、これについては、独立行政法人制度は、これまでの特殊法人制度の欠陥を改めて、自立性を与え、その経営責任を理事長に持たせ、業績主義に基づいて業務を効率的にやっていただくというものです。しかし、そういう自立性を与える一方で、事後チェックをしっかりとる、目標管理あるいは外部評価の中で、事業チェックをきちんとしていこうというのが制度の根幹です。

この中で特に、独法の中期目標期間終了に当たり、厳しく見直しますと書いてありますが、おおむね5年間の中期目標期間を持っている法人が多く、

平成13年4月に発足したこれらの法人が17年度末で5年間の中期目標期間を終えるということですので、終えるに当たっての厳しい見直しを現在行っているということです。この16年のところに書いていますように、中期目標期間が終了する法人56を、一度に1年間でやるのは非常に大変だということで、昨年前倒しで32法人の見直しをしています。その結果、32の独法について22に再編、あるいは25法人の役職員約8300人を非公務員化するということが決定されたということです。

それから17年の残る24法人の検討ですが、これについては今週の月曜日、14日に総務省から勧告の方向性が出されています。その中身としては、24法人を20法人に整理・統合する、それから役職員4900人のうち、3700人を非公務員化させるという方向で、年末までの間に、各府省においてさらに見直し検討をしていただくということです。また、個別の事務事業についても、廃止・縮減等の措置を講じるよう指摘されているところです。

4ページ目をごらんいただきたいと思います。「規制改革の推進」です。これまで累次にわたり、「規制改革（緩和）推進計画」のもとで実施してきたわけですが、引き続き、この規制改革の取り組みを進めていくということです。

その中で、特に「市場化テスト」ということで、官の世界に競争原理を導入していく、官における仕事の流れやサービスの提供の在り方を見直していくということで、平成18年度からの本格的な導入に向けて、公共サービス効率化法、市場化テスト法を、17年度中に策定して、国会に提出すべく取り組みを行っているところです。

規制改革の関係では、ここに書いてありませんが、地方公共団体のほうでも積極的に取り組んでいただいている構造改革特区の制度についても、引き続き取り組み、また全国的に展開できるものは全国的な規制緩和を推進していくという取り組みを進めているということです。

「電子政府の実現」は当然ながら、国民の行政へのアクセスの利便性の向上とともに、業務改革の一環であるということです。業務の制度面、運用面からの見直し、事務処理の電子化、共通化、あるいはシステムの一元化・集中化を通して、17年度末までには裁定計画を策定し、より業務の効率化を図るとともに、国民の方々にとっても使いやすいように、便利なようにということで、現在取り組みを進めているということです。

「政策評価システムの導入」については、予算への反映に向けて、引き続き見直し等も行ってきています。

10番目の国家公務員の給与の見直しです。右の方をごらんいただきますと、給与の面では1999年度以降7.7%の引き下げ、それから退職手当についても、2001年度比で8.4%の引き下げ等の措置を講じてきています。特に、給与構

造改革を平成18年度から実施と書いてありますが、人事院勧告を受け、地場賃金の適正な繁栄ということで構造改革に取り組んできているということです。当然ながら、これは先ほど本間先生からご紹介のあった総人件費改革基本指針の中にも織り込まれており、職員数の面、給与の面の両方から改革を行っていくということです。

5ページには、「主な行政改革のスケジュール」とありますが、ここでは郵政改革あるいは三位一体の改革などとともに、今後取り組んでいくべき行政改革のうち、特に17年度に対応すべきものを中心に掲げたものです。

左からざっとごらんいただきますと、「特殊法人等改革」において、政策金融機関とありますが、これについては今月中に経済財政諮問会議から、「政策金融のあるべき姿の実現に関する基本方針」が出てくるのではないかと思います。これを踏まえて、政府において今後取り組んでいくこととなります。

先ほど申し上げました独立行政法人の見直し、それから公務員制度改革では、公務員総人件費の改革ということで、これについては14日に経済財政諮問会議で基本指針が取りまとめられたわけですので、これを踏まえて、政府としては総人件費改革のための実行計画を、この12月末までの間に取りまとめしていくということになっています。

公益法人制度改革は、来年の3月末までに国会に法案を提出する。

規制改革、公共サービス効率化についても、年末に今後取り組むべき方針についての答申をいただき、それを来年の規制改革計画再改定あるいは法律案として取りまとめしていくということです。

特別会計の見直しについては、本間先生からご紹介がありましたが、財政制度等審議会で、本日報告書が決定され公表されると伺っています。31ある特別会計の大きな統廃合等の見直しもを行っていく内容になっていると聞いています。そのほか、社会保険庁の改革、あるいは政策評価、電子政府、オンライン利用促進のためのアクションプラン等々、こういったものが今後取り組みとして上がってくるということです。

このように、今後の各方面での行革の取り組みにおきまして、民営化あるいは包括的なアウトソーシング、組織の抜本的見直し、あるいは給与等にかかる制度の見直しといったもの、特に総人件費の改革に直結するような取り組みがより一層求められるということであろうかと思っています。

先ほど、本間先生からもお話がありましたが、これからお伺いいたします地方公共団体における取り組み事例も、十分に参考にさせていただきながら、小さくて効率的な政府の実現を目指して、私どもとしても着実に取り組んでいく必要があると考えているところです。私からは以上とさせていただきます。

す。ありがとうございました。

(椎川審議官) 橋口室長様、どうもありがとうございました。

## (2) 岩手県の行革事例について

(椎川審議官) それでは次に、岩手県の増田寛也知事より発表していただきます。皆さんご存じのとおり、増田知事は20年近く建設省にお勤めになられまして、平成7年に当時全国最年少の知事として初当選をされ、現在3期目です。現在は、7県の知事さん方と「地域から変わる日本」推進会議を主催するなど、地方分権の確立のためご活躍中で、いわゆる21世紀臨調の副代表もお務めをされています。それではよろしくお願ひします。

(増田知事) ただいまご紹介いただきました岩手県知事の増田です。私の持ち時間が10分ということなので、さっそく話を始めたいと思います。

私の後の知事さん、市長さん方から、それぞれの自治体でいろいろ工夫されている先進的な行革の事例の発表があると思うのですが、私はその前に、その前段から個々具体の取り組みにつながるような部分についてお話しします。要は、今日も多く自治体が来ているわけですが、地方といわれている自治体の職員の皆さんが随分多いと思います。私はこれから行革をうんと進めるのですが、こういった自治体の中で、うんとこれから人を減らさなければいけませんし、歳出も抑制しなければいけません。では、それを一体どこで受けるのか。やめてもいいものは、やめればよいと思うのですが、続けていかなければというときに、やはり地域力、コミュニティの力をもう一度信じて興していかなければいけないのではないかと。そのあたりのことを強調して申し上げたいと思います。

要は、そのことをしっかりと意識しておかないと、こういった行革というのは、必ず抵抗勢力があつて、それは実は組織の内なるところにいるわけです。そういう職員の皆さんがたが、本当に「よしっ」と思わないと、この行革をうんとやって、負担を少なくして、サービスをこうやっていくのだというところに、つながっていかないと。ですから、コミュニティをもう一度信じようということでも申し上げたいと思います。

今まで公助がぐっと大きかったと思うのです。基本は、私はやはり個人だと思っています。個人でできないことを家族でやるし、家族でできないことを、初めてコミュニティに持ち出していく。岩手のような農村共同体は、これからの除雪や稲刈りなど、農村での共同作業は、ちょっと前まではみんなコミ

ユニティでやっていたのです。ごく最近になって、税収が非常に伸びてきたので、税の対象として行政のサービスに入れてきたわけですが、やはりここはもっともっと、共助や互助や自助、特に私がコミュニティと言ったのは、共助のところに当たるわけですが、その地域のコミュニティの力をうんと伸ばしていく。それは恐らく、今までこうやって我々行政がやっていますから、公助を乗り越えることはできないと思いますが、そのことを図で申し上げています。

そして、実は職員に今いちばん期待される能力は、もちろん専門的な能力もあるでしょうが、地域に入って行って地域のコミュニティの力をいかに高く発揮させるようにするか。一緒に入って議論し、コミュニケーションをして、そのように向けていく。そこにこれからの職員の力、職員像が求められるのではないかと。私はこのように思っています。

では、「地域力」とは一体何か。「地域力＝お互いの顔が見える関係」と言っています。「ご近所の底力」というNHKの番組の題ではないですが、お互いに顔が見えるような、まさにご近所だと思うのです。これは岩手ですと、「結（ゆい）」という農村共同体の組織があって、「結の力」といいます。まだまだ岩手の中でも山村に行けば、こういった結というつながりが残っています。そこでいろいろな物事を、お互いに助け合いの精神で、共助で解決していく。ある種、わずらわしいと思われるかもしれませんが、そういったことだと思えます。

そういった地域力を活用することで、どれだけできるのか。まさにそれは行財政のスリム化にもつながるのですが、やはり行財政のスリム化というと、何か非常に冷たい、経済合理性だけが働くような、いろいろなことを切り捨てるようなことになるのですが、何とかして、そこに温かさやぬくもりを求めなければいけないわけです。それが実は逆に言うと、まだまだ地域力の中で発揮できるのではないかとということです。

では、いくつか事例を申し上げたいと思います。

一つは、「コンビニ」的拠点で整備できるきめ細かな在宅介護。これはいろいろなところで呼び名はさまざまですが、やっているところはあると思います。「ご近所介護ステーション」と我々は呼んでいるのですが、中心市街地が疲弊して、空き家や空き室が随分出てきたので、最大500万円以内でそうしたところをちょっと改造して、それでグループホーム的に高齢者5～6人単位で入っていただく。そしてそのケアは、できるだけ近所の人たちにも顔を出していただいて、温かいケアをやっていく。もちろん、その中で提供されるさまざまなサービスは、介護保険サービスの提供の対象になるわけですが、さらにぬくもりのあるようなものにしていく。今までは施設介護で、施設を

50人、80人規模の施設を造ると、岩手でも8億、10億という高い金がかかっていましたので、どうしても郊外になるわけです。町のはずれになると、だれもなかなか行かない。周りに出ても何もありませんから、中に入っている人も出ない。それをもっと地域の中でやっつけていこうということです。

実は、こういったことについて、国のお金をもらおうと思ったら、国のお金をもらおうと、やれ水周りのこういうものを作れなど、いろいろな制約があるので、今、県単独事業でやっています。ですから、本当に地元で全権移譲してくれれば、実はこういう小ぶりのものですから、水周りのお風呂などは、近所で使えるものがあれば使えばいいし、やっている人たちにすれば、移動入浴車を1台買って、5～6か所回れば、毎日お風呂に入るわけではないから、ものすごくコストが安くできると言っているのです。そんなところに、三位一体改革をやっつけていかなければいけない原因があると思います。こんな工夫もできると思います。

配食サービスですが、これも各地域で行われていると思いますが、実はいちばん効率がいいのは東京だと思うので、東京で調べたら、民間事業者でやっつけて、1食1100円で配食サービスをやっている会社があったのですが、それだとお金持ちのお年寄りしか使えない。それで盛岡なのですが、NPO法人で配食サービスをしているところが、1食500円プラス消費税で525円で配食をしています。これは行政のほうで一銭も補助をしていません。生協系のところでやっつけて、食材を大量購入しているのですが、雨の日も雪の日も、毎日決まった時間に200食ぐらい届けられるのです。配達するところは、ボランティアの人たちが全部やってくれている。県庁のOBの人たちも随分入っています。土日は除いて、毎日どんなときでも決まった形で届けられる。

そういう形でボランティアなのですが、実は60、65歳ぐらいの人たちがやっているものですから、ただ単に学生のアルバイトがお弁当を届けるだけではなくて、そのときにお年寄りと少しお話をしたり、あるいは顔色が悪かったら、お医者さんにちゃんと知らせてくれたりということで、そこに単なるお弁当を届ける以上の、ある種、初期的なプライマリーケアのようなところが付け加わっていて、実に奥行きが深いということがあります。このようなことも、岩手の中でいちばん都市部である盛岡でも、ボランティアを募ればぱっと集まります。このようなことも工夫されたらいいのではないかと思います。

「公民館の移転に住民が負担」ということですが、よく箱物行政ということで怒られるのですが、岩手県のいちばん沿岸の人口の少ない田野畑村で、やはりどうしても地域の拠点が必要だということで、ここは道路の整備から



何から、いろいろなことを地域の住民にどんどんお願いしてやっていただいているところです。公民館の移転について、全70世帯に5万円ずつの計350万円の負担をお願いしたのです。これは少し時間がかかったのですが、その中でいちばん中心になる人が、ちゃんと説明責任を果たした。地域の信頼される方が説明責任を果たす。そして350万円も、本当に切り詰めて、透明化をして、事業費が何に使われるか、どういうことをやるのかということをしちんと言ったら、地元の人たちがみんな350万円を出すことに納得していただいた。

でも、1世帯5万円というのは大変な負担ですから、これを毎月割り振るところと、何月にこれだけ出しますということで、いろいろとその家庭の事情によって負担を集めたということで、ほかの県で聞きますと、道路を「道普請」などといって非常に安くやっています。自分たちの負担ですから、本当に切り詰めた計画ですが、こんなこともできるということです。

次は、「どぶろく」のことを書いています。ちょっと話題がはずれるかもしれませんが、「どぶろく」は全国各地で取り組まれています。第1号は遠野で取ったのですが、これで観光客がどっと増えました。これは規制をしていたことの反動なのですが、第1号という、これだけお客さんが増える。地元の人たちもみんなびっくりして、「どぶろくで何でこんなにいっぱい来るんですかね」と言っていました。地元の人たちは毎年作っていました。毎年隠れてでもないですが（笑）、飲んでるので、やっていることは全然変わらないわけです。やっていることは変わらないのだけれど、これはアイディアの使い方で、東京から来る人たちにとってみれば、まさに非日常です。ですから、お金も何も使わずに、あまり宣伝しなくても、第1号ということで黙っていても、マスコミの皆さんがたが宣伝してくれて、これだけのお客さんが来てくれた。そろそろあちこちで作り始めていますので、この賞味期限もだんだん切れてくるのですが、また次にいろいろなことを考えれば出てくると思います。

次の「市町村への行政システムの転換」ということで言いたいことは、もっともっと市町村あるいは地域のコミュニティに、いろいろなことが移せるのではないかということです。うちの県は市町村に仕事をお願いするとき、県の職員も出しています。大事なことは、これから地域できちんとしたコミュニケーションを住民と取れるような職員が大事だと思います。確かに頭では、コミュニティの力はいろいろあるだろうなと思っている。そしてつい最近まで、そういうことずっとやられてきたのだろうなと思いつつも、ではどうやってコミュニティの力を出していくのかについて、それはやはり行政の人たちが何か火をつけるような発火点になって、うまく使っていかなけれ

ばいけない。しかしそれは、むしろ県よりも市町村のほうが適する仕事ではないかとも思いますし、県が全体を見渡して、いろいろな知見を持っていますから、必要なものは市町村に移して、うちは権限・財源だけではなくて、県の職員も人件費持ちで移して、それでこういった事務移譲を進めています。その中で、今言ったようなコミュニティの力をもっと再興させていく。そういうことも含めて、これからさらに取り組んでいきたいと思えます。

そうすると、結局県としては、これからさらに広域行政に力を入れていくということで、広域圏も今9から4に切り替えているわけです。そういうことで県の仕事をもう一度、広域的なところに見直しをしていくということです。

最後に、地域力を活かした行政改革を進めるために、やはり分権社会の理念や目標をしっかり持つ必要があるということで、今言っている三位一体改革も、先ほど言ったように非常に大事です。金を持てば、本当に我々が言い逃れできませんから、つつましやかにいろいろなものを作ろうと思って、本当に節約しながらいい行政を展開するわけです。このあと、太田知事さん、古川知事さんはじめ、各市町村長がたからいろいろな具体的な実例があると思えます。我々も県の職員をうんと減らしたり、行革をやっていますが、大事な我々の気持ちの持ちよう、どういうところに、このサービスを代替してもらって、そういう理想の社会を作っていくかということのヒントになるようなことを、少しお話をさせていただきました。

ちょうど時間がまいりましたので、以上にさせていただきたいと思えます。ありがとうございました。

(椎川審議官) 増田知事、どうもありがとうございました。

### (3) 大阪府の行革事例について

(椎川審議官) それでは続きまして、大阪府の太田房江知事より発表をいただきたいと思えます。

皆さんご存じのとおり、太田知事は、2000年2月に全国初の女性知事として大阪府知事に就任をされ、現在2期目です。大阪再生のため、三位一体の改革はもちろんです。アジア諸国との交流を一層深めて、大阪の都市格と魅力を高めるということで、「アジアの中核都市・大阪ビジョン」を現在、一生懸命策定すべく取り組んでおられると伺っています。それでは、よろしく願いいたします。

(太田知事) 皆様、こんにちは。大阪府知事の太田房江です。今日は「国・地方の行革コンペ」ということで、私は「大阪発の改革モデル」というタイトルをつけさせていただき、取り組み事例をご紹介します。こういう機会を与えてくださいましたことを、心よりうれしく思っています。そう申しますのも、今から聞いていただきますように、大阪府というのは、非常に早くからいわゆる財政危機に陥りまして、いちばん大きな山は19年度の準用再建団体を突破するということですが、お尻に火がついた状態で改革を始めました。ですから、この10年間、本当に私は全国に先駆けた取り組み、そしてより深い取り組みをやってきたという自負を持っているのです。いろいろなこともほかにもあるのですが、どうも「なかなか大阪府は頑張っているぞ」というPRが、へただと言われましたので、ぜひ聞いていただきたいと思い、今日はいちばんよく目立つ色の服も着てまいりました。

今申し上げたように、平成8年度からこれまで10年間、行財政改革に取り組んでまいりました。大阪府も昔は当然金持ちだったわけで、いわゆる法人2税といういちばん大きな一般財源も一時期は9000億近くあったわけですが、私が知事に着任した2000年の2月には、すでに4000億円を割っておりました。パーセンテージにすると、ピーク時の47%というところから私も入っていったわけです。8年度から始めた、この右肩上がりの時代を前提にした行政を大きく変えなくてはならないというのが、私のいちばん大きな課題でした。

ここにいろいろ書いてありますが、それから10年間、約1兆円、年間で約1000億円ずつ、歳出の抑制と歳入の確保を工夫してやってまいりまして、その間、何度も行財政計画という改革案を練り直してまいりました。本当に筋肉まで削るのかと、もうこれ以上出ないといわれるところまできているのですが、まだこれからも年間1000億円のペースを守って行財政改革をやりきらなくてはならないと思っています。そういう意味では、自分で言うのもどうかと思いますが、改革のトップランナーとして、これからも改革に対して真摯に取り組んでいくつもりです。

今日は、大阪発の改革モデルとして、総務サービスセンターと大学の独立行政法人化についてお話をするようにということでした。

まず、その前に職員数と人件費の問題に触れておきたいと思います。

平成8年から職員数の削減を本格的に始めましたが、全体で3割、数字にして4600人、私が着任したときに1万7000人ぐらいの職員がおりましたが、今すでにそのうちの約2割、16.9%の削減をしました。まだ23年度までに、残りの11.3%を削減しないとイケない。全体で約3割削減できることになりますと、よく人口当たりの職員数が全国でランキングされていますが、大阪

府は全国の都道府県で今3番目に人口当たりの職員数が少ないのですが、23年度にこれを達成しますと、全国一スリムな組織になります。私ももうちょっとスリム化しなければいけないと思います。

給与のほうは、いちばん大きいのは11年、12年の2年間の普通昇給ストップ、いわゆる定昇のストップです。これは大変効くのです。つまり、一次的なカットとは違いますので、いわゆる給料表が全く上がらなくなってしまいうわけです。例えば大学を卒業した一般の新規採用職員では、生涯賃金に直しますと、試算で、退職金まで含んで約1000万円の減収になります。これに加えて、私どもは人事委員会からプラスの勧告もいただいたのですが、やはり府民の目線に立つことを大事にして、マイナス改定をしました。また、現在は期末勤勉手当の削減も実施していますから、ごらんのようにラスパイレス指数が、私が着任する直前の10年度には、全国でいちばん高い105.2という金持ち自治体が、いっぺんにジェットコースターに乗って、あのように落ち込んできました。これを見るとちょっと涙が出てくる気持ちもするのですが、97.3まで来ました。全地方公共団体は赤い四角で書いてあるとおりです。

このような職員数の削減と給与の抑制でもって、これまで10年間で2370億円の取り組み効果を出してきました。退職手当を含んだ場合とのぞいた場合とでは少し違いますが、除きますと、平成10年のピーク時に比べて11.4%の人件費の削減となっています。

これは、先ほどの岩手県知事さんの話ともつながるのですが、私どもも、量的な改革だけではなく質的な改革、つまり公共サービスは何でも行政がやるのだという従来からの考え方から脱却をして、新しい「公」（おおやけ）を作る。先ほど「結」（ゆい）、コミュニティといったお言葉を使われたと思いますが、私どもはそれに加えて、民間企業の力をどんどん行政に入れていくことも合わせて、大阪版PPP改革と称し、さまざまな取り組みをやってまいりました。

PPPというのは、皆さんご承知だと思いますが、「パブリック・プライベート・パートナーシップ」、まさに官民共同ということです。ただ単なる公民の共同でさまざまな公設民営型の事業を行うだけではなく、新産業で新しい公共サービスを創造する。あるいは民間に事業を開放することによって、民の導入を官に図っていく。あるいは民間経営手法をどんどん大学等に入れていくなど、全般的な民間活力の導入を図ってまいりました。

今日はこの中の民間開放の11番目、アウトソーシングの中にも入ると思いますが、官民協働の部分がありますので、官民協働シェアードサービスの一例として、総務サービスセンターをご紹介しますと思います。

さて、この総務サービスセンターですが、民間企業、具体的にこれは言っ

てもいいと思いますが、松下、富士通、NTT西日本が企業のコンソーシアムを組んでくれまして、府庁の中に入れてもらいました。そして、いわゆる総務サービス、人事、給与、福利厚生、財務会計、物品調達といった事務を、総務サービスセンターで一括してIT化してこなすようにしたということです。

具体的な流れは、今申し上げたような総務サービスに関して、職員の個人が「明日どこそこに出張します」というところから始まるのですが、自力入力します。発生源入力をして、それが先ほどの総務サービスセンターに届いて、そこで集約処理をするということです。ここには、先ほどシェアードと申し上げましたが、システムの保守運用や、一般の職員からの問い合わせに答えるコールセンターなどは、先ほどの民間のコンソーシアムが行いますが、実際の処理は私ども職員でやっています。したがって、全体では約400人の公務員を削減して、年間ベースで約40億円の効果を上げ、委託事業者である今申し上げた企業連合の部分に多くの部分を委託して、実施してもらうことにした。こういう総務サービスの業務改革ということになります。

もう一つ、同じような事例で、大学改革があります。これは先ほどのPPPでは、いちばん下の民間の経営手法の導入に書いてありましたが、これは国でもやっておられます独立行政法人化のことです。17年の4月からやっていますが、これについては東京都や岩手県も全国初ということで、同時スタートだったと思います。

私どもは3大学ありました。大阪府立大学、大阪女子大学、そして大阪府立看護大学、合わせて9学部9研究科があったわけですが、17年4月から、これを一つの大学に統合しまして、全部で1大学7学部統合しました。統合するだけではなく、当然その間、組織のスリム化を果たしているわけです。教職員の削減、そして、いわゆる経営のところに民間人材を登用することを行いました。

再編統合により、教員定数25%減、事務局の職員15%減、そして運営のところを見ていただければ分かりますが、理事に松下とシャープという民間の代表的な会社から人をお招きして、今後の改革も公立大学法人の中で持続していくという体制を作りました。そして中期目標は当然、一緒に作るわけですが、ここにいろいろ書いてありますように、中期目標の中では、大学ベンチャーをどのぐらいにしていこう、あるいは企業との共同研究はこのぐらいにしていこうという、具体的な数値目標を設定しまして、民間の大学とほとんど変わらない形を作っています。もちろん、改革はこれからですから、832人の非公務員となった職員を一定スリム化しながら、組織のスリム化や自律的・機動的な大学運営、高度研究型大学としての産学官連携のより発展した

姿を、この中で築いていきたいと考えています。

以上が大阪での具体的な取り組みです。二つ挙げてご紹介をさせていただきましたが、私も最後に岩手県知事さんと同じことを申し上げたい。こうやって意識改革を進める過程で大事なことは、やはり三位一体改革で今進めようとしています地方自治体への自主性、裁量権の付与であると思います。私どもは、それなくして削るだけということであれば、実際の仕事は本当におそまつなものになってくるだろうと思います。本当に自主性、裁量権を持った改革が実現されることで、地方自治体はもう一度生き返って、そして国をも引っ張っていけるような、国にもその改革の波を押し寄せていけるような本来の改革が、実際の形として実現できると確信しています。ちょっと長引きました。ありがとうございました。

(椎川審議官) 太田知事、どうもありがとうございました。

#### (4) 高浜市の行革事例について

(椎川審議官) それでは少し長くなりますが、引き続き発表を続けていただきたいと思います。

次は、愛知県高浜市長の森貞述様です。現在5期目の市長さんで、私も介護保険のときから福祉自治体ユニットなどで、おつきあいをさせていただいていますが、その代表幹事をお務めです。住民力・行政力・財政力の強化を柱とした構造改革ということで、だれもが共生できるまちづくりを心掛けておられるそうです。それでは、よろしくお願ひします。

(森市長) ご紹介いただきました高浜市長の森です。皆様がたはデジタル社会でパワーポイントを使われますが、私どもはアナログの世界ですので、口頭でお話をさせていただきます。

私どもは今回、本市で行っていますアウトソーシング戦略について、高浜市総合サービス株式会社の事例を発表させていただきます。

高浜市総合サービスの取り組みの特徴について、まずお話を申し上げます。

第1点目は、市が100%出資した民間会社を設立し、そこに業務委託をしているということです。平成7年3月に高浜市総合サービス株式会社として、資本金5000万、発行済み株式数1000株社員数96名(うち正規社員42名、臨時社員54名)でスタートしましたが、昨年16年度末現在では、社員数227名(うち正規社員71名、臨時社員156名)、業務数にして、皆様がたのお手元には40業務とありますが、これは市からの委託業務で、実際に取り組んで

いる業務数は55、施設数にして63か所、総売上高6億2900万円余の、本市においてはほぼ中堅規模の事業所に成長してまいりました。この会社の役員は、企業の経営者や市役所の業務委託の多い部署の部長など13名で形成されており、全員無報酬で経営状況をチェックしています。

第2点目は、市役所の仕事の中で、政策の企画立案以外の業務は、基本的に委託が可能なものとして取り組んでいることが挙げられます。これは、公共サービスを補完する部分の委託を意味しています。

第3点目には、高浜市総合サービス株式会社は、臨時社員を多く採用することで、限定した時間への集中雇用が可能であり、例えば小さなお子様をお持ちのお母様がたにも働く場所を提供できるなど、地域の雇用に貢献をしているという、この3点のことが、この会社の特徴です。

では、なぜこのような取り組みを開始したかについてお話を申し上げます。

私が首長に就任する以前の昭和60年に、第一次行政改革大綱が策定をされておりました。その中で、「定員管理の適正化」として、期限付きの定年退職者不補充や施設の管理委託の推進などが答申をされておりました。その影響で臨時職員が増加をするとともに、裏返せば行政の事務は正規職員ではなくてもできる仕事が多いのではないかとということが確認できました。

ご案内のように、地方公務員法上では、長期採用はできないという縛りがあります。そこで、平成3年4月にこの総合サービスの前身である施設管理協会を作りました。当時の予算では6600万円、職員数38名、職種として、市役所、公民館などの公共施設管理で9業務でしたが、それが平成5年度になりますと、予算規模が1億6200万、職員数78名、職種は、内部のほかに文書発送や国民健康保険のレセプト点検、水道メーター検針などが加わり、全部で19業務に及ぶ規模になりました。

しかし、またここで新たな課題が発生しました。それは、年々多用する市民ニーズに対応するための業務拡大、あるいは従事する職員が自覚を持って働くためにも、この施設管理協会を、権利能力が付与された組織体として、深化をさせることができないかということです。そこで、これは皆様がたもよくお使いになられる手ですが、公益法人である財団法人化に向けて検討をその当時しました。当時、県との協議の中で、次の3点の問題が浮かび上がりました。

まず第1点目は、財団は所定の目的の範囲内でのみ事業を行うものとされているため、業務の多角化が望めない。2点目は、すべての業務が財団法人化が可能なものばかりではないため、自主運営事業の部分が残ってしまうこと。3点目は、かりに複数の財団を設立するにしても、ということは、例えば勤労青少年ホームでありますと、当時は労働省、あるいは公民館ですと当

時の文部省というように、それぞれ1団体の設立におおむね3000万の基本財産や、そこに役員、事務員が必要となってしまう。今でいえば、いわゆる役所の職員の天下り先を確保するようなことになってしまうということです。

そこで、これらの問題を解決するために、私どもでは、株式会社に移行する検討を始めました。株式会社のメリットとしては、ご案内のように利潤追求型の事業展開が図れる。利益が発生する場合に、委託料を実際の経費より安くするなど、市に還元できる。臨時社員の活用によって、勤務時間あるいは勤務形態の多様化によって、高齢者や主婦層の雇用の拡大が図れるとともに、これは市民サービスの向上のために施設等の、例えば夜間、土日、あるいは今では年末年始を除いた365日の施設運用ができるということ。そして、柔軟な社員採用ができる。多角的な事業展開ということが考えられます。

しかし反面、デメリットとして、行政の補完業務であっても、これがいちばん問題になりましたが、議会の権利能力が及ばないということです。もう一つは、利益に対して課税をされるということがありました。この議会の権利能力が及ばないことについては、予算・決算・事業計画等の市および議会の報告、そして平成9年度から特別委員会を設置して対応していますが、一定の改革のめどが立ちました。次に、利益に対する課税につきましても、メリットで申し上げましたとおり、利益を市に還元することによって、課税を調整できるということです。つまり、これによって、株式会社を設立させることによるデメリットがほとんどないという検討結果の中で、私どもは判断しました。

そこで皆様がたが、例えば民間に戸籍やいろいろな証明の発行などを委託することに、サービスの低下にならないか。あるいは個人情報保護に対して、安全面は大丈夫だろうかということが必ず問われます。これは当然の考え方ですが、実はご案内のように、民間企業にとっても住民は顧客であり、顧客の反応、あるいは情報の漏洩による信用の失墜は、即自分たちの職場を失うことにもつながるわけです。当然、接客マナー、あるいはいかにしてスピーディーな事務処理をして、処理時間の短縮をするか。また守秘義務の徹底。こういうことは、当然の論理だと思います。ですから、最小の経費で最大の効果を発揮することは、自治体の使命であることは当然であり、同じサービス水準であれば、コストの安い担い手を選択することは当然ではないかと思えます。

ご案内のように、自治体は、地域独占型のサービス企業で、競争の原理が働きにくい分野でもある。そういう点から、自ら環境や仕組みを作ることによって、今後ますます重要になることではないでしょうか。

次に、この取り組みの効果を、どう評価をしているかについて話をさせて



いただきます。

費用対効果やコストの削減について申し上げますと、従来、公務員が受け持っていた仕事を代行することにより、高浜市総合サービスの売上高の上昇に反比例して、着実に人件費の削減に寄与しています。総合サービスを設立した平成7年度と本年度を比較してみますと、一般会計ベースで、328人が233人と、95人ということは約29%の削減率ということになります。そこで、かりに平成17年度予算ベースで正規の職員を配置した場合と比較しますと、その次の欄にありますように、職員なら7億9100万円かかるものが4億8000万円のコスト削減ができるということです。

また、例えば私ども法人市民税を含めた地方税に占める人件費の予算ベースで見ますと、平成7年度については、それが税収の41%を占めておりました。しかし、17年度では約28%ということで、これから税収はなかなか伸びない時代にあって、いかにして相対的な中で人件費の割合をどのぐらいにするか。そういうことで、私どもは今行動改革を検討している中で、30%がどんなにあっても上限ではないだろうか。それによって政策的経費、あるいは投資的経費を確保していくことでなければ、住民のご理解は得られないという考え方を持っています。

このほか私の総合サービスのアウトソーシングは、地域の雇用の創出という側面も持っています。平成7年度には、その社員は設立当時98名でしたが、16年度決算では227名ということで、高齢者あるいは家庭の主婦等を含めた方たちがそれを担っています。

この取り組みにより、これは私どもは当初から考えておりました役所の組織の肥大化、新たな行政事業が起こりますと、役所の考え方は組織のアメーバという考え方ではありませんが、どんどん増殖をしていきます。これをどのように防いでいくか。例えば、先ほど椎川審議官もおっしゃっていましたが、新たな介護保険をスタートするときには職員を10名増やさなければやれない。それをどのようにしてやっていくかということの中で、やりくりすることを含めて、そしてもう一つこういうことが考えられます。

これは1年間のうちでも、役所の仕事は、例えば月によってその波動が違います。あるいは、月の中でも違います。1週間の中でも違います。1日の中でも仕事量の波動は違います。これを従来の役所の考え方でいけば、いちばん高いところに照準を合わせて職員を確保するのが普通の考え方ではなかったでしょうか。それをどのようにということは、ある面では、一人の職員で二つないし三つの業務をやることができるようにしていくことによって、相対的な人数をいかにして減少させていくか。それによって人件費を抑える。それによって投資的経費を生み出すという、循環型のものをやっているとい

うことです。

そのほか、私どもは、このペーパーにもありますように、社会福祉協議会あるいはPFIあるいは指定管理者、いろいろなことに取り組んでまいりました。そういう中で、やはり私どもの究極の目的は、いかにして市民の皆様が、顧客の満足の高いサービスを提供することと同時に、私ども行政として持続可能である基礎自治体を作っていくためには、地域の雇用をどのように生み出していくか。それは私どもは、ほぼ第二次産業に就業者率が、実は国政調査で全国1位というような規模です。そういう中で、いかにしてサービスの業務の雇用を地域の中で生み出すか。これによって、私どもは一つの産業がこけたらあとは大変だということではなく、いろいろな産業構造を支えることによって、地域の財源の安定と雇用は所得を確保していくという考え方で、この総合サービスをこれからもまたいろいろな意味で深化させていきたいということで、私の報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

(椎川審議官) 森市長、ありがとうございました。

#### (5) 宮古市の行革事例について

(椎川審議官) それでは、次に岩手県宮古市の熊坂義裕市長より発表していただきます。

熊坂市長さんは、本業はお医者さんでございまして、1997年に宮古市長に就任し、2期8年をお務めの後、今年の7月から合併後の新しい宮古の市長さんを務めておられます。21世紀臨調のコアメンバーです。主な著書に、『自治体経営革命』といった著書もございまして、よろしくお願いたします。

(熊坂市長) ご紹介いただきました宮古市長の熊坂です。2期8年旧宮古市長を務めまして、この7月に合併した新宮古市の市長に就任いたしました。

宮古市の構造改革、改革なくして合併なし、本州最東のまちの取り組みにつきましてお話し申し上げたいと思います。

宮古市は陸中海岸国立公園の中心に位置しており、名勝浄土ヶ浜、そして本州最東端の鮭ヶ崎（とどがさき）等がございまして、非常に美しいまちです。先ほど増田知事がお話しされましたが、地域力、コミュニティがしっかり残ったまちだと自負をしています。

合併後の宮古市の概要ですが、1市1町1村が合併して、人口は約6万3000人です。面積は約700平方キロ、65歳以上の高齢者割合は26%、東京

から新幹線と車を利用して4時間半ほどかかり、5万人以上の市で時間的には東京からいちばん遠いまちです。私は平成9年に就任し、行政改革をずっとやってまいりましたが、従来の行政改革の手法ではこれからはやっていけないということで、根本から公務そのものを見直す構造改革に着手しました。先ほど太田知事さんも言われましたが、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）、ならびにNPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の手法を導入して、改革をしてまいりました。その結果、平成14年には、日本経済新聞社の調べによると、人口10万人以下の429市で行政改革の第1位にランクされています。

こういった形で改革をしてまいりましたが、究極の改革は合併であると思っています。

市町村合併の前の取り組みですが、徹底して、定員管理、給与の適正化に取り組んできました。昨年の旧宮古市のラスパイレス指数は92.8、岩手県内13市で最下位です。また、人件費等の抑制に関しても、正職員数は4年間で8.3%、私が就任してからは12.4%削減しました。また、住民の皆さんに財政状況が分かるように、バランスシートを東北地方の市ではいちばん早く作り、平成12年からは連結バランスシートを公開しています。これらの改革の結果、平成15年度は1人当たりの市債、借金残高において44万2000円と、県内13市では最下位で最も少ないということになりました。

また、高浜市長さんがお話しされたように、介護保険の取り組みは非常に重要で、私どもも福祉分野の構造改革をやってきました。福祉の構造改革でいちばん難しいのは質の確保で、民間にやるのはいいのですが、その質の確保のために社会福祉協議会にその役を担っていただきました。これに関しては、次にお話し申し上げます。また、NPO、アウトソーシング、指定管理者制度等を使い、例えば勤労青少年ホームとヨットハーバー、これは岩手県においてNPOに管理委託した第1号、第2号です。そういった形で、NPOとの協働を進めています。また、養護老人ホームを指定管理者で出していますが、これは社会福祉協議会と他の社会福祉法人との競争によって、社会福祉協議会が取ったということで、何もすべて社会福祉協議会が面倒を見ているわけではありません。

指定管理者制度を利用して、養護老人ホームを県内で初めてお願いしたわけですが、市直営では平成18年度でこの養護老人ホームに市から出すお金は、1億5000万円と試算されますが、社会福祉協議会では1億2000万円、約3000万円ほど減ることになります。一方で、職員は23人から33人まで10人増えており、サービスは飛躍的に向上しました。こういうことを考えますと、大抵のところ、こういった養護老人ホームを直営でやっていると思いますが、

直営、要するに公務という意味が一体何なのかということで、重い問いかけをされた結果になりました。

このように社会福祉協議会は、市の社会福祉構造改革の中で担い手として頑張らせていただいています。宮古市の場合、サービスはすべて民間です。全て民間ですとモラルハザードが起きてしまう恐れがありますが、その中で社協に頑張らせていただいています。私の就任前は職員4人でしたが、現在256人で、予算総額は約8億円です。独立採算で市から人件費補助は出しておりません。正職員の比率は約18%となります。こういった構造改革を徹底してやってきましたが、究極の行財政改革ということで、合併をいたしました。

宮古市の合併ですが、どうしても合併するために、議員特例を使わざるをえなかったということで、11か月適用ということになりました。ただし、給与は各市町村のままを引き継ぐということです。足しますと議員数は51人になりますが、それが平成18年5月からは30人になりますので、15年間で約7億円の削減ができます。それから特別職の三役、教育長の人件費ですが、合併した1町1村は収入役を置いておりませんでしたので、合わせて10人が新市では助役が収入役を兼掌することとしましたので3人になりました。一人助役で、収入役兼掌は岩手県内では宮古市だけです。これで15年間に約14億円削減することができます。

それから地域自治区、地域協議会を地方自治法に基づいて作りました。言いにくいことですが、一般的に各首長さんがかなり高い給与で自治区の区長に任命される場合が多く見られますが、宮古市ではそういったことはありません。地域協議会長に旧町村長さんがなられたわけですが、互選によって選ばれたにすぎません。会長さんで年額約4万円ちょっとです。それから各種行政委員会を削減されて4億円。一般職では、合併15年間において232人。合併直後は750人でしたので、約31%削減し、これにより22億円、そしてトータルで47億円の削減ができるということになります。

平成17年6月6日に合併したわけですが、13年4月1日が3市町村の合計で783人だったものが、平成31年4月1日には518人、33.8%の削減になります。旧宮古市も旧田老町、旧新里村もかなり頑張って、職員削減をやってきたわけですが、それを引き継いだ形でさらに進めていきます。このことは合併の協議会において確認し、住民の皆さんに明示していますので、着実に進めていけると思っています。また、平成19年度からは、部長・課長のみの役職を残して、あとはすべて役職なし、要するにフラット化という形にします。公務というのは、時期により事業が非常に大変だったり、比較的余裕があったりするわけです。そういったことで、部長・課長の裁量で自由に職員を動かせるという、職員のフラット化。これはPPPの骨子の1つでもあ

りますが、そういう形で進めようとしています。

今、子育てが非常に大変な時代になりました。宮古市においては、県内14市の中でいちばん安い保育料に設定をしました。また、さまざまな子育て支援を次世代育成支援対策法に基づく、地域行動計画策定も出る市町村に北東北3県で唯一指定されましたし、またその翌年も子育て支援総合モデル市町村に選ばれて、子育て先進地だと思っています。改革で捻出したお金をこういった子育てに積極的に使っていく。就学前児童の医療費も無料にしていますが、こういった子育てをしっかりとやっていくということです。

最後ですが、参考に、宮古市のこれまでの取り組みをお示しいたします。いろいろな改革をしてまいりました。例えば情報公開を徹底する。職員採用試験に落ちた人には「あなたは何番で落ちた」ということも通知しています。また男女共同参画推進の中で、どちらかの性が審議会・委員会において4割を下回らないこと。それから入札制度改革においては、予定価格と最低制限価格を事前に公表したり、受注規模型郵便入札を東北の市では初めてやったりしています。例えば入札においても、落札率が八十数%まで下がってきましたので、市のほうに税金をバックできたと思っております。

基本的には、各知事さん、市長さんがお話しされていますように、住民との協働、地域力、「結」、こういったことを大切にしながら、これからの行政は進まなければならないと思っています。実は、公務として市町村がやらなければならないものは、半分あるかどうかだと思っており、これをどんどん民間との協働でやっていく。一方で三位一体の改革の中で国、県からも、特に岩手県の増田知事さんは先進的な取り組みをやっていただいていますので、私ども市町村もそれを積極的に受けてやっていきたいと思っています。

宮古市の構造改革ですが、旧市から新市に移行して再構築しましたが、ここにこれから自治体がやらなければならないことは、すべて網羅されていると思います。これからも果敢に挑戦をしながらやっていきたいと思っています。私は内科の医者ですが、治療法は血を流す外科的な治療でやっています。以上です。

(椎川審議官) 熊坂市長、どうもありがとうございました。

(6) 佐賀県の行革事例について

(椎川審議官) いよいよ事例発表も最後になりましたが、佐賀県の古川康知事より発表をいただきます。

古川知事は、平成15年に日本で初めてといたしますか、マニフェストを掲げ

て知事選挙に挑戦をされまして、当時全国でいちばん若い知事として就任をされました。現在はオープン、現場、県民協働という言葉キーワードに、新しいこと、正しいことに挑戦する県政ということに取り組んでおられるそうです。地方分権新時代を迎え、住民本位の三位一体改革論や、東京だけを肥大させない道州制を提唱されておられる知事さんです。よろしく願いいたします。

(古川知事) ご紹介をいただきました佐賀県知事の古川康です。私は進行に協力したいと思っております、5分ぐらいで終わらせたいと思います。

このように書いてあるのは、選挙でやっていると、「知事になったら何をやりますか」というのをしょっちゅう聞かれていたためです。何から始めようかと思っております、まずは、お金がかからないことがいいと思いました。県民の皆さんから見て、県庁が変わったなと思われることがいい。予算も要らなければ、条例を変えなくてもいいというものいい。一人だけ変わったというのではなくて、職員全員が何か変わったということを、自分で実践できるものいいと思っております。

そこで思いついたのが、県庁の職員が電話を取ったら、必ず名前を名乗るということでした。これは県民の皆さんで県庁に電話をかけた人、すべての人が感じるができます。職員全員が実践をしなければいけません。お金も手間もかかりません。それを始めるところからスタートしたことになります。そういったところから始まって、私自身は、私を含め今日お越しの3人の知事が全員、元はこの辺に住んでいた人間だったわけですが、その経験したいいいことと、反省したことの両方を含めて、何とか県政をいいほうに進めていこうと思っております努力をしているということです。

それからこの説明だけすると、何か県民が悪いように見えるかもしれませんが、佐賀県には県庁にいろいろなご相談に来られた方に対応する、「さが元気ひろば」という総合相談窓口があるのですが、そこに行きますと、県民の方は「こういうことで相談に来ただけども」と言われます。そういうことであればということで、スタッフが担当課の人間を呼んでくれます。それで話をして、どうもこれはほかの課が担当だったということが、往々にしてあります。下水道のことで来たと思ったら、実は合併処理浄化槽のことだったという例などはしょっちゅうあります。そういうときには、合併処理浄化槽の担当の人間が来たりするということで、どんな相談をしても、県民はそこから一步も動くことなく担当の課の人間が降りてきて、そこでお話を承るということをやっています。

これで自分の思うとおりの解決ができた人からも喜ばれるのですが、それ以

上に効果があるのは、「たらい回しにされた」という言葉がなくなるということです。「自分の言うことは通らなかつたけれども、こういう対応をしてもらったので、あきらめました」という答えが随分返ってきています。それがいちばんの大きな効果だろうと思っています。行革というのは、満足感を高めなくてはいけない一方で、ある意味あきらめてもらわなくてはいけないという部分があります。そのある意味あきらめていただく部分を、どう納得していただくかという意味では、こうしたものも一つ役に立っているかと思っています。

わが佐賀県では、現在、部制ではなく本部制を取り入れています。これも地方自治法の改正のおかげで、かつては何々部という部があったほうがいいのではないか、部の数はいくつにしなさい、といったことが決まっていたが、今は自由になりました。しかし、どの自治体も、自由になったからといって部の数を増やすようなところは、どこもないと思います。私どもも増やしておりません。

そして、佐賀県で始めましたのは、この統括本部というところがまさにヘッドクォーターとして、県としての戦略を作っていくということです。それは企画と同じではないかと言われるかもしれませんが、企画は、色男、金と力ほうんぬんという話があったように、言うだけ、各部がやっていることをホッチキスするだけというイメージが強かったのです。しかし、今わが県ではここが司令塔になって、県政の重要施策はここが中心になって決めていくというやり方をしています。

今日お話ししたいのは、この1点です。今、定員削減の話がいろいろ出ていますが、佐賀県方式というのがあり、現員数があって、とにかく減らしていかなければいけないので、減らしていきます。5年間で200、10年間で500という数字を減らしていくことにしています。佐賀県は今3500人ぐらいいるのですが、それをこれくらい減らしていこうということで、年間に40~50人減らしていく予定にしています。

それで、さらに今は、自主削減をやっています。これは、こういうトータルの削減目標に基づいて割り当てられる本部への削減目標を超えて、自主的に自分たちでもっと削減しますというように申し出をした分については、その削減数に応じて、1人につき800万円お金を渡すという、ちょっと人身売買的なのですが(笑)、そういうものをやっています。もっともっと仕事を見直すことによって、仕事をなくすということで、まるまる800万、手にすることもありますし、正職員一人でやるよりも、例えば非常勤嘱託に振り替えて、二人にしたほうが良いという仕事もあります。

典型例は消費生活センターで、そこはこれまで正職員が何人かいて、あと

は囑託とセットでやっていたのですが、今わが県はそれを全部NPOにまらごと委託してしまっています。その正職員の部分を、囑託に振り替えることによって、相談員の数を増やしました。そうすることによって、面白いのは、相談件数が増えていっているのですが、それは人数を増やしたから増えたのかと思ったら、そうではなくて、かかる電話の本数を増やしたというだけで、増えるのです。

つまり、この消費生活センターに寄せられる相談件数が何件ですという数字は、本当にその数字が限界なのかというと、電話したけれど、いっぱいだからつながらなかったという人たちが、実は陰にけっこういるわけです。ですから、回線数を増やすだけで相談件数が増えてしまうのです。今回はそれがよく分かりました。相談員を増やしたので、合わせて回線数を増やしたのですが、それによって増えていったというのが正直なところでした。

こうしてさらにはNPOに委託をして、今NPOの「消費生活相談員の会さが」というところに、なるべく市町村の相談業務も受けてくれという話をしていきます。今そのNPOは、県内の市町村の相談業務をかなり請け負うようになってきています。そこで人事異動をしています。さらには、この町でこんな悪質な業者がいるという情報を、直ちに県内全部にメールで配信したりしています。ですから、例えばそういう話が1週間前はこの町にあった、3日前はこの町に来たというと、次はこの辺に来るな、注意してくださいというようなことが可能になっています。

行革というと、非常に冷たいもののようにすぐとりざたされるのですが、私は、お金は削減しながらも、先ほど宮古市の市長さんもおっしゃっていましたが、やはり中身をよくしなくてはいけないと思います。お金を削減しながらも、中身がよくなるために行革をやっていくことも大変必要なことではないかと思っています。

うちは難病支援センターも、難病相談員の方々が集まっておられるNPOに、指定管理者としてまらごと委託をしているのです。これによって県が直営でやるよりも、半分ぐらいのコストで済んでいます。しかし、コストが半分ぐらいで済んでいることがいいのではなくて、コストは半分ぐらいなのに、実は相談の時間は午後7時や8時までやってくれます。電話をしておけばもっと残ってくれます。そして難病の相談に来る人は、実は難病の相談というよりは、家族の対応の問題や、お医者さんがこんなことを言われるのだという、実は愚痴を聞くのがいちばん大きな仕事なのです。そういったことを自分の仕事ではないと言わずに聞いてくれる。それはなぜかというと、この相談員のほとんどが、自分も難病の人だからなのです。そのようなことによって、人ごとではなくて、自分のこととして話を聞くことができる人がこちら



側にいるということが、内容がよくなっていることにつながっていると思っています。

今日説明したかった、お話ししたかったのは、この新しいやり方というか、ちょっと変わったやり方なのですが、これでやると、現実に、佐賀県で去年1年間で13人自主削減が出てきました。県全体でやっている削減枠が大体40～50人ですから、それに大してプラス13人出てきたところからして、こうしたものの持つ意味を分かっていただけではないかと思っています。

後半、パネルディスカッションがありますので、機会がありましたら、その中身でありますとか、そのほかの行革の実例を、またお話をしていきたいと思います。

(椎川審議官) 古川知事、どうもご協力ありがとうございました。

これで、事例発表については終わったわけですので、ここで休憩を取らせていただき、3時35分、時間厳守で始めさせていただきたいと思いますので、よろしくをお願いします。

## ○パネルディスカッション

(椎川審議官) お待たせしました。これからパネルディスカッションに移らせていただきます。

先ほど個々の地方公共団体の方から、行革の先進事例についてご発表いただきましたが、何せ地方団体は2200ぐらいあるわけですので、非常にいい事例というのはもっとたくさんほかにもあるわけです。あるいは、先ほど来ごあいさつや講演の中にありましたように、寝ている自治体も場合によってはあるかもしれないということです。

まず最初に、今日は総務省の久元審議官にもご出席をいただきましたので、地方行革の全体像について、ちょっと概観をさせていただいて、その後パネルに入らせていただきたいと思います。それでは、久元審議官、よろしく願いいたします。

(久元審議官) ご紹介いただきました、総務省で地方行政担当審議官をやっています久元です。よろしく申し上げます。地方行革関係資料という横長の資料がありますので、これでご説明を申し上げます。簡潔に事実関係を申し上げます。

1ページをご覧くださいますと、地方公務員の最新の数、308万4千人ということですが、この5年間で4.6%純減しています。この純減率は、国家公務員のこの間の純減率を大幅に上回っていると申し上げていいと思います。

地方の定員管理を考えると大事なことは、地方公共団体が自由にこの定員を決められないということです。左のグラフを見ていただきますと、約半分が特別行政部門でありまして、教員、警察官、消防職員、これらはそれぞれ法律、政令、告示によって職員の配置が決められ、福祉関係についても、相当な部分は法令で決められます。したがって、地方公共団体が自由に配置が決められるのは、一般行政部門と公営企業の部門の、合わせて107万ということですが、

2ページで部門別にどんな推移になっているのかをご覧ください。つまり4.6%の純減の内訳ということになりますが、突出して増えているのは警察で、4.4%増えています。福祉を除く一般行政部門は5.8%の減、教育部門では教員が4.2%の減で、それ以外の職員、つまり教育委員会の事務局の職員や施設関係は、二けたの減となっています。公営企業は、病院が微増ですが、水道、交通、下水道、それぞれ二けたの減となっています。地方公共団体のそれぞれの部門に、技能労務職員がいますが、技能労務職員は、過去5年間で2割以上の減になっています。

3ページをご覧くださいますと、国がいろいろな法令で配置基準を決めて

いる代表的な例を示しておきました。以上が定員です。

総人件費は、給与×定員ですから、このそれぞれについてどのようにしてこの見直しをしていくのかということになります。給与について申し上げますと、まずこの給料の本体はラスパイレス指数で国との比較で見えるわけですが、最新の数値は全団体の平均 97.9 ということで、すでに 100 を割っています。かつて昭和 40 年代の後半は、平均して国を 1 割上回っていて、東京や大阪の周辺の都市などは 2 割も 3 割も上回っていたところがあるわけですが、もうそういう状況では全くなくなってきました。

それに加えて、過半数の地方公共団体が、独自の給与削減措置を取っていて、1,450 億円以上削減をしています。先ほど太田知事さんからがありました。一番効果があるのは、この昇給の延伸です。大阪府は 24 月昇給延伸となっております。それ以外に、これは時期が来れば復元するということとなりますが、給料削減を実施している団体が多数に上っています。最近よく報道されていますが、北海道は 1 割カットをするということで、今、非常にシビアな交渉を行っているということです。

よく言われますのは、確かにこの給料の本体、ラスパイレスは下がったけれども、地方はいろいろな手当を出しているのではないかということです。特によく言われますのが、特殊勤務手当で、いろいろなものを出している例が新聞にも出されています。私ども、去年の暮れにすべての都道府県、政令市の調査をしました。これは見方にもよりますが、私どもの目から見て、重複支給をしている。つまり給料本体で見ていると考えられるもの、あるいは他の手当と重複しているといったものは、約 200 億円があります。200 億円ありますが、大変申し上げにくいのですが、このうちの 3 割が大阪市であります。大阪市単独で、全地方公共団体の約 3 割の不適正な特殊勤務手当を占めているということです。ただ、この時点での数値であり、大阪市についても今その見直しが行われています。

駆け足の説明になりましたが、こういうことで、私どもとしては、この定員の問題、給与の問題にしても改革は進められていると思っています。しかし、国民の目から見て、地方公共団体の行革の進捗状況について、よくやっていると思っているのかということ、それはそうではないだろうと思います。去年の暮れから、新しい行革指針について、いろいろなところからご意見をお聞きしました。与党からも、マスコミからもお伺いしましたが、非常に厳しいものでした。また、ちょうどこの策定過程において、大阪市の一連の問題が明らかになってきたことも、我々としては大変辛いことでした。

いろいろな議論をして、今年の 3 月に新しい地方行革指針を発出し、これまでにない新しい考え方を取ることにしました。それは、個々の団体に明確

な数値目標を示していただき、そしてそれをトータルな形で私どもでまとめて、国民に向けて説明する、そういう仕組みです。具体的には平成 17 年度に、全地方公共団体で、今年度を起点とした 5 年間の集中改革プランをつくって、公表していただけないか、そして、この中では特に、団塊の世代が退職をされることになる平成 22 年 4 月 1 日時点における定員目標を明示していただけないか、というお願いをしています。そして、この新地方行革指針の中で、私どもとしては、地方公務員全体としての数値目標を設定しました。総定員の 4.6%以上の純減を目指す、つまり、過去のこの純減のペースを緩めないで、引き続き純減の努力をしていただけないかというお願いです。

こういう純減のマクロ的目標を設定するかどうかについては、省内でも大変な議論をしました。つまり、この時点では、まだ国家公務員の純減目標は設定されていませんでした。国家公務員の純減目標が設定されたのは、今週のことです。国が示していない純減目標を地方については示すことができるのか、また、先ほど申し上げましたように、さまざまな規制を国はかけています。つまり、国が縛りながら、さらに減らしてくれと本当に言えるのだろうかという消極論もありました。しかし、私どもはこういう方針に踏み込みました。それはやはり、明確な数値目標を作って、それをトータルな形でどのようになっていくのか、そしてどのように実際になったのかということ、明確な形で示すことができなければ、三位一体改革で目指している税源の移譲、あるいは地方分権を進めることについて、国民の理解が得られないのではないかという判断でした。

そして同時に、この 4.6%以上の純減を目指すというのは、単に地方公共団体にだけお願いするのではなくて、それぞれの制度を所管している省庁に対するメッセージでもありました。そしてそのことは、骨太の方針なり、また今回の総人件費に関する基本方針によって、政府全体で共有されていますから、それぞれの省庁でもこういう方針に基づいて行動されるものと、私どもは期待をしています。

地方行革は、ただ人を減らせ、給料を下げろということだけでは済みません。どのようなツールを用意するのかという制度面での手当も重要です。いろいろな制度を用意することが必要であると考えていますが、その一つが指定管理者制度です。先ほど宮古市長からもご紹介がありましたように、多くの自治体でこれが採用されつつあります。これまでは、原則として地方公共団体が出資した第 3 セクターだけが管理受託できるものであったものを、民間事業者もこれに参入できるようにしました。フィットネスクラブがスポーツセンターを管理する、図書の取り次ぎ会社が図書館を管理する、という簡易な方法で民間事業者の能力を活用する。そして、これは民間事業者を入れ

ることが究極の目的ではありません。これまで競争相手がいなかった外郭団体も、先ほど市長さんからもご紹介がありましたように、競争相手が出現をすることによって、これまでの事業を見直す、つまり、外郭団体の刷新もこの制度の目的にしています。

最大の行革は、市町村合併であるといわれています。市町村合併は何も行革のためだけに行うものではありません。強い基礎自治体をつくっていく。そして地域力、地域のまとまりを大切にしながら、業務の効率化を進めていくことが合併の真のねらいです。

平成11年に3,232ありました市町村は、来年の3月31日には1821となります。これによって、多少時間はかかっても、市町村の職員・組織は大きく見直されることになろうかと思えます。

そして、市町村が変われば、都道府県も変わります。最後につけていますのは、岡山県の例ですが、9つの地方振興局が3つの県民局に再編されます。これが可能になるのは、やはり県の権限を、岡山県が積極的に市町村に移譲をすることによります。岩手県の事例も、先ほど増田知事からご紹介がありましたが、県の権限を基礎自治体に大きく移譲していく。そうすると、県の組織がスリム化されることになります。

今後の課題は、国の地方支分部局が行っている仕事、そして都道府県が行っている仕事が二重行政になっている部分がありますから、この間をどのように見直していくのか、国の地方支分部局の権限を、都道府県にどう移譲していくのかということです。地方行革は、単に組織のスリム化を進める、人を減らす、給料を下げることに止まるものではありません。権限の移譲、事務・財源両面にわたる移譲、ひいては国・地方を通ずる政府の再編という大きな構造改革のうねりと連動しながら、これから取り組みが行われていく課題ではないかと考えています。

(椎川審議官) どうもありがとうございました。

地方行革の全体像を分かりやすく説明をしていただきまして、皆さんがたもご理解をいただけたのではないかと思います。

そこでパネルに入るわけですが、先ほどの事例発表者の方々に加えて、お二方に加わっていただいていますので、順次、先ほどの発表に対するご感想あるいはコメント、あるいは地方行革なり国の行革なりに取り組む場合の基本的な方向性、ものの考え方といったことを少しお話をいただければ幸いです。

最初に、筑波大学大学院人文社会科学研究科の教授でいらっしゃいます岩崎美紀子先生にお願いしたいのですが、ちょっとご紹介をさせていただきます

す。

皆さんがたご存じの方が多いと思いますが、専門は比較政治学で、地方制度調査会の委員、国土審議会の委員、あるいは地方分権改革推進会議の委員等を歴任されておられます。著書も、『カナダ連邦制の政治分析』、あるいは『分権と連邦制』、『行政改革と財政再建』、最近では『比較政治学』というような主要な著書があります。

それでは、岩崎先生、よろしく申し上げます。

(岩崎教授) 先進的な事例をたくさんお聞かせいただきまして、思いましたのは、それぞれの首長さんたちも大統領であり、一つの自治体としては完結をされていて、そこでたくさんの縛られた中でも、大変な行革をしていらっしゃるのです。しかし、地方、地方といって、ミクロの地方で一つの自治体がいくら頑張られても、先ほど出ましたように、大阪市のようなことが一つあると、「地方は」というように言われてしまう。ですから、ご自分の自治体で努力なさることと、国民が地方を見る目とは違ってきているという、とても理不尽な思いをしていらっしゃるのではないかという気がしました。

それで私が気がついた点を、3点申し上げたいと思います。

今の点に関連して大変気になりましたのは、行革、国と地方を通じ、国と地方それぞれもそうなのですが、国家の行革の全体の構図が見えないということです。例えばこれは恐らく、今このような行革のコンペをしなくてははいけなくなった理由、人件費を削減しなくてははいけなくなった理由というのは、財政制約があると思うのです。そうすると、財政の健全化をしなければいけないということで、最初の本間先生のご発表の中で、経済財政諮問会議で言われることですが、プライマリーバランスを2010年の初頭に黒字化をすることが書かれています。でも、プライマリーバランスを黒字化しても、経常収支、予算収支は赤字のままなのです。その辺は、すごくトリッキーだと思います。プライマリーバランスを黒字化してしまえば、それで財政健全化が進んだというような印象をずっと国民に与え続けているような気がします。こんなことを、ここの主催者の前で言っているのかどうか分からないのですが、私はそれが非常に気になっています。

例えば先進国で唯一、黒字財政を続けていますカナダが財政再建をしたときに、三つの財政再建のステップを設定しました。最初がプライマリーバランスの黒字化です。そして次が財政赤字の克服、予算収支の黒字化です。そして3番目が、債務をどのように払っていくかという計画です。そうすると、プライマリーバランスを黒字化したとしても、その黒字分を、今度は国債の発行を減らすところに回していくわけですから、プライマリーバランスが黒

字化しても、国債発行は止まらないわけです。ですから、申し上げたいことは、まず最初に全体の構図が、財政再建の中の三つのステップがあるのに、一つ目しか示されていないことがとても気になりました。

そういうことなので、全体の構図が分からないまま動かなくてはいけない。毎年毎年どうなるか、地方交付税がどうなる、補助金がどうなるという感じですが、それでも現場が近いので対応しなければいけない地方団体としては、大変苦しい。ですから、どうしても全体の構図を示すことは非常に重要だと思っています。

それから、歳出削減だけで財政再建ができないのは確かなのですが、かといってすぐ増税路線が顔を出すのも問題だと思っています。例えば、カナダは増税はしなかったのですが、1ドルの税収に7ドルの歳出削減をすると、それを予算書ではっきり言っているわけです。つまり、歳出削減の割合、このぐらいの政府の規模にするというのがはっきりしていて、そこに近づけるには、歳出の削減と、足りない分を補うというターゲットのようなものがはっきりすることによって、今全体のコースということによって2つ申し上げたのです。

それがどういうメリットがあるかということ、国民と改革のイメージをシェアできる。そして、どの辺まで改革が進んだかという進捗状況も分かる。それから今やっていることがどの部分のどのパーツでどのように効いているかということが分かる。とにかく目の前のことをやらなくてはいけないというのは必要なのですが、そういう全体の進捗状況や全体の構図が分からないままですと、どうしてもすごく短絡的なものの見方になり、例えば無駄遣いや不祥事ばかり言うてしまう、暗い世の中になっていくような気がします。厳しいのですが、厳しいからこそ、明るいビジョンを示すという意味で、全体の構図が必要だと思いました。

改革には理念、ビジョンと戦略と戦術というように、ちょっと抽象のレベルが違う3つの段階があるのですが、理念とビジョンがなかなかなくて、例えばカナダだと「強い経済と安心できる社会」、日本でも小渕内閣のときに「21世紀日本の構想」に私は参加していたのですが、「富国有徳」です。今静岡県がやっておられるようです。そういう何かが必要だと思うのです。自治体は、それぞれまちづくりのイメージをお持ちなのです。でも、国はあまりないのです。「小さくて効率のいい政府」というのは、あまり楽しくないビジョンです。ビジョンにもなりません。

もう少し、それで何をやりたいかというような、国民が何か夢を持てるような理念やビジョンが必要だと思っています。そうでなければ、分かりやすすくないので、何か改革って暗い、冷たい、切っていく、合理化というイメージな

のかなという意味で、全体の構図がなければ国民も地方も大変困る。この国としても、本当に危機的な状況にあるということが、なかなかシェアをされないで、目の前の人件費の削減などとなって、公務員の方々は閉塞感に満ち溢れてしまう。それはあまりよくないと思います。全体的な構図が必要だというのが第1点目です。

第2点目は、国の行革、地方の行革をお聞きしたのですが、とても重要なのは、国と地方の間のダブリといいますか、重複している部分です。この部分のコストを一度計算していただきたいと思います。それは、行政の二重化という意味もそうなのですが、例えば、国がやっている行政サービスと、地方がやっている公共サービスとにダブリがある。それから、国の縦割りのラインから来るせいで、現場でダブらなくてはいけない。そのような重複と、それからもう一つは、補助金の申請や交付手続きにかかわる内部管理費というか、内部事務費にどのくらいのコストがかかっているかを一度計算してみると、この部分を考えるだけでも随分違ってくると思うわけです。

私は税金を納めたものだけ国民に返すのが、政府の役目だと思っていますので、国民にどれだけのサービスを届けるかを考えると、今申し上げたようなところは届いていないわけですので、この部分こそ何とかしてほしいと思っています。‘Paying more, getting less’ というのは、国民にとってはあまりいい話ではないわけです。そういう視点がないことが、とても気になっています。

それから、例えば1,000円の税金を払ったら、そのうちいくらが利払いに回っているか。私は今、政府の資料を見ることがないので、1,000円の税金を払うと、1,000円のサービスをゲットできるかということではないと思います。ですから、実感を持たせるには、払った税金のうち、いくらが利払いに回っているか、ゲットできないかということも重要だと思うのです。そういう面からいって、地方と中央の間のいろいろなダブリや内部管理、中で消耗してしまっていて、国民にサービスが届いていない、届いていても無駄というか重複している。そういうところを何とかしていくと、1,000円のうち、もう少し戻ってくるのではないかという気がします。そういう分かりやすい示し方が重要かと思っています。

そういう意味でも、地方の執行体制までぎしぎし縛っているような法令の規律密度はなるべく避けて、サービスデリバリーの、サービスを届ける方法・執行体制に自由度をもっと与える。何をすべきかというのは決まるかもしれませんが、どのように届けるかまで、決める必要はないわけですので、国から地方への規制緩和が必要だと思います。それをやることで相違工夫も生まれますし、いろいろなことから、いろいろなリソースをゲットすることがで



きるかなという気がしています。国と地方の関係というところに意外に経費がかかっているところは注意が必要かという気がします。

3点目は最後ですが、公共サービスの提供者は何も政府だけではないということで、いろいろな事例で私は勉強したわけです。少し概念が混同しているところがあるので、そこは少し考えておいたほうが良いという気がしました。公私というのと、官民というのは違うのです。

公私という切り分けと官民という切り分けの二つの方程式があるとしますと、公と官が一緒になっているように思ってしまうわけです。公＝官というのが、一番まずいわけです。そうすると、公共サービスは、行政が全部やらなくては行けないという感覚になっていくので、今のようなことになっていくわけです。

ですから、そうではなくて、公のほうが、官よりも大きい概念であると考えていけば、官が何をやるかということもそうなのですが、どの部分をどの程度やっていくか。それ以外は公共サービスを、官だけではなくて、多元的にいろいろなアクターに任せていくことが重要だと思っています。そういう意味で、岩手県の増田知事の資料の中で「公助」とあったのが、「共助」の意味で、私の考える公助を使われていると思うのです。「官助」などという言葉はないと思いますが、そういう感じでやったほうが良いのかなという気がしています。官と公の概念がもう少しはっきりして、新たな公共空間という意味で、公共サービスは官だけではなく、政府だけではなくて、自治体だけではなくて、いろいろな人が公共を担いたい、いろいろな地域に自分の時間を使いたいという人が入っていけるというように、もっとオープンにするには公共の概念は少し広がったほうが良いかなという気がしています。そこがすごく気になっています。

もう一つは「民」のほうですが、民というと必ず民間企業となりますが、官民の民には、民間企業の「民」と、民（たみ）、つまり市民の「民」があるわけですから、その辺の方程式をちゃんと解いていかないといけない。新しい公共空間や、そこでいろいろなアクターが参加していく地域力など、そういうところは現場でもおやりになっているのですが、何かほかのところにいる導入していく場合の理論フレームというか、そういう考え方は必要なのかという気がしました。すみません、長くなりました。

(椎川審議官) どうもありがとうございました。

それではもう一方、関西学院大学の大学院経済学研究科の教授でいらっしゃいます小西砂千夫先生です。専門は財政学ですが、税、地方財政全般、地方行革、市町村合併なども特に総務省をお助けいただいていると聞いていま

す。財務省の財政制度審議会の専門委員もなさっておられますし、総務省の各種の委員会の委員も歴任されておられます。

主な著書には、『日本の税制改革』や『市町村合併ノススメ』、『特殊法人改革の誤解』、『地方財政改革論』など、いろいろお書きになっておられます。

それでは、今日のテーマについてひとつよろしく願いいたします。

(小西教授) 関西学院の小西でございます。

増田知事がパワーポイントを使って、非常に鮮やかにしておられるのを見まして、私も使いたくなりまして、実は急ぎよ、お話を聞きながら作りました。ところが、その結果、お二人の知事を座席移動させるという暴挙をしまして、大変、両県府の県民・府民の方に申し訳ないと思っています。

今岩崎先生のお話を伺ってしまして、恐らく気持ちとしてシェアできているのだろうと思うのですが、要するに今日の会は一体何なのだということ、どうも我々研究者は考えるところがあります。最初、本間先生のお話があって、やはり諮問会議という立場から、今こういう厳しい財政状況あるいは構造改革の中で、どう進めていくかというところで、国・地方が一体化して行革を進めて未来を築きましょうという、そのところはよく分かるわけです。ところが、そのあと地方の行革の話、これはまたこれでとてもいい話なのですが、この二つは、実はつながるようで、つながらないのではないかということ、何となくフロアの方も思っておられると思うのです。

岩崎先生も多分そう思っておられまして、私もまさにそういう気持ちですっと聞いておりましたので、私として今日の話をおのようにつなげてみたいということ、今から申し上げたいと思います。

これは、本間先生のお話を伺いながら、本間先生のご講演を要約したものです。2番目に「メニューは少なくとも提示した」と最初におっしゃいましたし、総人件費の純減を急ぐのだということ。しかし、最後のほうに潜在的国民負担率は55%で、これが50を切るというのは政府の方針としてありますので、あと5%は行革しなければならないのだという数字的なことをおっしゃって、そして風のように去っていかれたと思います。

今度は、地方の首長の方のご発言ですが、まず増田知事が、非常にすてきなことをおっしゃっていました。分権的なフレームが必要だということは、太田知事も一番最後におっしゃいましたし、要するに地域力を活かして住民との信頼関係、協働の中で、新しい公共の構築を目指していくということ。これは、私が要約しすぎているかもしれませんが。住民との信頼関係を構築していくって、住民と自治体との関係の見直しにつながるような改革を目指す。ちょっと要約しすぎだと思いますが、皆さんおっしゃっていることは、こう

ということなのです。

本間先生がおっしゃったのは、やはり量的な話をしておられたわけで、これがどうつながっていくかということなのです。メニューとしては、国の方がきらびやかである。これは控え室では、はっきりそうおっしゃっておられました。そして国は総人件費の改革など、量的なところに踏み込んできている。これが国のある意味で売りです。

そして地方は、もっと住民と対話ができている。住民との対話の中で、住民との信頼関係の中で改革をしているわけであって、そのところは、国はやはり物理的にできないのではないか。ですから、国が地方に学んでほしいことがあるとすれば、地方は住民不在の改革ができないのであって、むしろ国のほうが、ある意味でざくっといけるところがあるけれど、小さな自治体になればなるほど、住民不在では何も動かせないという状況がある。そこがどうも違いかなと思うわけです。ただ、今日は内閣府主催ですので、ちょっと気を遣いましたが。

諮問会議ができて、これは特に霞が関からも永田町からも、よしあしに関しては様々なご指摘のあるところだろうと思うのです。ただ、諮問会議のホームページで、議事録の抄訳も手に入りますし、資料も全部手に入りますから、我々は少なくとも諮問会議の発言権はないけれども、諮問会議そのものをウォッチできますから、片隅で聞いている雰囲気ぐらいにはなるのです。そうすると、国政の重要課題が非常にオープンに議論されているということで、これは地方が住民無視では動かないことと非常に共通した部分であろうと思います。国と地方の違いはありますが、国として全然、諮問会議や今日のようなコンペがあることも含めて、努力していないわけではない。一応、そういうことだと思えます。

そうすると、国はフレームを作って、量的に踏み込もうとしています。地方はもっと住民との信頼関係から、地味だけれどある意味で血の通った、古川知事がおっしゃった「温かい改革」をしようとされているというところを、どう結びつけていくかなのです。

私は財政学の専門ですので、もう先に言うておきますが、最後は増税の話をするわけです。財政学を学ぶと、増税をいうことがいわば義務であり、それを言わなければ勉強したことにはならないわけです。ただ、岩崎先生もおっしゃったように、頭から増税ではだれも聞いてくれない中で、さあどうなのかということだと思えます。

諮問会議は4つの経験則と書いてあって、そのうち4番と2番が今日配布されている資料です。これが地方にいちばん関係があるかなと思います。国民からの信頼、歳出削減なくして増税なし。この「歳出削減なくして増税な

し」という言葉は含蓄があります。これはものすごく含蓄のある言葉だと思うのです。頭から増税ではないけれども、歳出削減をただけでは財政収支は均衡しないということ、この10文字ほどで見事に表現できていて、このコピーを考えた人はえらいです。非常に素晴らしいコピーだと思います。

結局、国民からの信頼と歳出削減なくして増税なしということを経済改革をしていくことによって、財政の持続可能性が出てくるということだと思うわけです。そうすると、やるべきことをやって、そして特に国も地方も浄化作用があって、その悪弊を改めていくことに、常に邁進しているという姿を理解してもらうことによって、財政改革の視野が開ける。ですから、1兆円、2兆円増税したところで、今の状況では財政の持続可能性など出てこないのです。ところが、国民、住民が国や自治体を、それなりに何やかんや言いながらも、毎日のように問題は起きますが、少なくとも10年前に比べると、ちょっとは襟を正していると言ってくれば、そこで信頼関係が出てきます。信頼関係さえあれば、あとは日本の国力がある限りにおいては、財政の持続可能性はあるのです。そのところがポイントです。国力がないと持続可能性はないのですが、日本の国力があるということと、それなりに信頼が得られると、そこは何かなるわけです。だから、いくらを増税するということではないのです。やはり、襟を正して浄化作用があるということを示そうとしてきていて、今日のコンペも、そういう位置づけの中で行われていてということではないかと思うのです。

人件費が削減されてお困りの方も、この中にたくさんいらっしゃると思うのですが、給与・定数の削減というのは、こういう話をしたときに「申し訳ないです」と、いちばん最初にやらざるをえないことなのです。ところが、いくら削減しても、一向に国民・住民の信頼回復につながらないと、これは無駄に生活を苦しめているわけです。給与を放棄する以上は、信頼回復に努めるようにしなければいけないという誓いを、本日するということが多分いいことではないかと思うわけです。

ポイントは情報公開と納税者との対話と情報の共有、このあたりです。ここは地方のほうがかなり優れていると思います。

最後に、実は地方財政の総額の話があって、配分の話があって、中身の話があって、起債の発行・管理と、大体話としてはこのようにつながっていくのです。実は今日は総額の話を中心として、中身の話を中心として、あまりつながっていないのです。本格的には、これを全部つなげていく議論をしないと、地方行革にはならないのです。本当は最後は地方財政のフレームとしては、地方税の標準税率をどう考えるかということと、地方財政計画をどう考えるかということがあって、本格的にはこの話に行かないと、今

日の話はつながってこないのです。しかし、そこまでいくと、私が一方的に今日の話と違う話を持っていくところがありますので、これは私としては本当はここは議論したいところだということだけにとどめます。しかし、本来的にはやはり信頼回復というところがあって、そこで持続可能性のベースができて、ベースができたときには、今度は地方財政全体の規模と地方税の標準税率の在り方の議論をすると、大体これで持続可能性の問題は一つ区切りができるのではないかと思います。

以上です。両知事、ぜひお戻りいただきたいと思います。

(椎川審議官) どうもありがとうございました。

今日の皆さんの発表を大変良くまとめていただいて、私からも感謝を申し上げたいと思います。このあとの議論に大変役に立つのではないかと考えています。

それでは、ひととおり、皆さんの発表が終わりましたので、少し議論すべき点を抽出して議論していただきたらと思います。

まず、岩崎先生のほうから3点のご指摘がありました。

1点目のご指摘については、私が若干コメントを加えるべき立場にあるのかなと思っています。カナダと比べますと、確かに日本の財政再建の道のりはかなりまだ遅れているわけです。今2010年代初頭にプライマリーバランスの黒字化を、一里塚としてやっとやろうとしている段階で、おっしゃるように、それでは十分ではないことは、諮問会議の議論の中でもされています。それでは、次なる目標というのは何なのか、どの程度の黒字を確保しながら債務残高のGDP比のようなところをどこに持っていくのかという議論はしていますが、まだそれを明確に設定できる段階にはありません。来年の6月ごろには、歳出・歳入一体改革の選択肢を、国民の前にお示しをして議論を進めていこうということですから、その段階でいくつかの次の目標も含めた選択肢が示されて、ではどこを目指して財政再建をやっていくのかということになるのではないかと考えています。ご指摘の点は大変ごもっともですが、忘れてはいけないことをコメントをさせていただきたいと思います。

それから2点目、3点目の話、大変重要な点があったと思います。まず皆さんがたもお触れになった、ただ経費を節減する、サービスを削減するというのではなくて、必要なサービスは維持しながら、それをだれが担っていくのかということを見直して行くことで、皆さん苦勞されている事例も発表されました。特に、増田知事や高浜の市長さんなど、すべての方が触れられたと思いますが、公共サービスの提供者は行政だけではなくて、その見直しが必要なのだというご指摘がありました。新たな公共空間というお言葉も出

てまいりましたが、その点について、まだ言い足りない、あるいはわが方ではこういう考え方でそういう行政改革に取り組んでいるのだということがありましたら、補足的に地方公共団体の方から発表いただければと思います。増田知事、どうぞ。

(増田知事) 具体例ということではないのですが、おっしゃるとおり、公共空間あるいは公共概念をもう一度再構築するという作業が必要で、そのときのそれを担う主体はだれか。それがここ数年、例のNPO法人が、各地域でいろいろ輩出してきたように、中間的な団体が、そうした公共のサービスを十分担いうる、あるいはさらにそれを進めて、今市場化テストなどの段階に入ってきているわけです。そういうこの数年の実績を踏まえ、やはり変化を十分に受け止めていかなければならないと思います。

恐らく、我々県レベルよりも市町村のレベルで、実はこここのところの変化、そして住民がいかにかそういった意味で、サービスの提供主体として頼りになりうるかという実例が、いろいろ積み重なってきているのではないかということです。今、岩崎先生のほうからご指摘をいただいた点は、まさにおっしゃるとおりだと改めて感じたところです。

(椎川審議官) 高浜の森市長からは、岩手県のように昔ながらのコミュニティで担っていくことに対して、新しい発想で、民間も含めて、株式会社ではあるけれども、そこに参画している人たちは社会的使命を感じて、安い給料であっても公共を担いたいということで、サービス公社に取り組まれているというお話がありました。地方都市と愛知県のような都会では、そういう面において違いもあろうかと思うのです。その辺について、新しい担い手を再編成していくという意味において、高浜市の取り組みにはどういう意味があったのかを、もう一度ご説明いただいたらありがたいと思います。

(森市長) もちろん、株式会社の問題もそうなのですが、これからの新たな公共空間の担い手という問題の中で、地域力というのは、そこに住む地域の住民の力がすごく大きな役割を果たすわけです。この方たちを、どのように地域の中で居場所を作り、そういう仕組みを、地域の中でどのように私どもが生み出していくか。それがあつた点では、これから特に2007年問題以降、大きな役割を果たしてくるのではないかと考えて、私どもは必ずしも総合サービスだけが担い手ではない。やはりその中で、例えばNPOを含めたいろいろな担い手が、地域の中であること。これによって、その中で活力を生み出していくという仕組み。これはある面では、先ほど岩手の

知事さんも言われましたように、地域力と職員力、行政力が両輪でないと、なかなかできないと思います。

そこで私どもでは、今平成 22 年度までの構造改革の中で、私どもは市内に 5 小学校がありますので、その小学校区を単位として、まちづくり協議会を立ち上げるということで、まずこの 16 年度末、17 年の 4 月から、一つのまちづくり協議会が立ち上がりました。その突破口は、やはり地域の皆さんがたの関心の深い問題が、地域の住民の皆様がたがより積極的にかかわっていただけることになります。

例えば私どもの場合は、防犯の問題と、東海地震等の強化地域に指定されている防災、こういうところから地域の住民の皆様がたにかかわっていただく。そのときには、実は例えば、地域のいろいろな既存の団体、あるいは先ほど椎川審議官がおっしゃったように、例えば民間の会社の経営者、このようにいろいろな方たちがかわっていただいて、そこに会員として、まちづくり協議会を立ち上げていただいて、それを N P O 化していこうということで、今実際に、講演や青色回転灯などを含めた防犯のパトロールなど、いろいろなことで実際に今動き出しています。そうすると、それが実はいろいろな地域の皆さんがた、そこには実は企業を退職して地域の中で何とか自分たちでやろうというような気運の方たちも、そういうことに関心を持っていただく。そういう点を今度は私ども職員が黒子になって、地域の中に一生懸命お膳立てをして支えていく。こういうことをやって、先ほど増田知事さんの中にもありましたが、職員がそれぞれの受け持ち地域を作っていくようにすれば、いろいろなことができるのではないかと思います、今そんな動きをしています。

(椎川審議官) ありがとうございます。

今分かってきたことは、先ほど行政がと申しましたが、公共サービスをすべて公務員でやらなくても、いろいろな方法がある。N P O という言葉も出てきましたし、サービス公社という株式会社も出てきましたし、熊坂市長さんからは社会福祉法人の指定管理者のお話も出ました。

熊坂市長のところの社会福祉法人は、従来は公務員が養護老人ホームを運営していたのだけれども、現在ではそれが社会福祉法人という形態で効率的に、しかもサービスは落とさないでやれるのだというご発表だったと思いますが、実際にそこに携わっておられる方は、どういう方が多いのでしょうか。

(熊坂市長) 宮古市の養護老人ホームですが、先ほどの説明の中でもお話ししましたが、23 人の直営のときの職員が、33 人に社会福祉協議会の場合は増

えて、逆に経費が約 20%削減されました。サービスは、外出が自由になる、お風呂に毎日入れる、料理のメニューを選べるようになるなど向上しました。それらが今までなぜできなかったかという、職員の人数が少なかったからです。それが競争原理の中で、もう一つの社会福祉法人と競争して、社会福祉協議会に決まったわけですが、安くてサービスが上がったとなると、一体我々が公務として直営でやっていたことは何なのかという基本的な疑問にぶつかります。

ですから、先ほど岩崎先生が言われた公共サービスのすべてを、公務員がやる必要は全くないわけです。大体我々の生活というのは、4分の3が民間サービス、4分の1が公共サービスで成り立っているといわれています。その4分の1の公共サービスも、考えてみれば量と質が確保されれば、公務員でなくてもいいわけです。そういう形で今どんどんやっているわけですが、そうすると公務としてやらなければならないのは相当減るなということ。そうでなければ、納税者の理解が得られないということです。33人の職員の皆さんは、新たに社会福祉協議会が公募をして入った資格を持ったヘルパーさんなどです。そういう意味では、就職が大変厳しいわけですので、地域雇用の支援にもなったと考えています。

(椎川審議官) 古川知事、どうぞ。

(古川知事) 今のお話も聞いていて思うのですが、公務職場というか、県庁も市町村も恐らく同じだと思うのですが、およそ一種類の法律、地方公務員法が適用されている人が圧倒的に多いわけです。今日本の職場で、これだけ同質的な労働力が集まっているところは、多分お役所以外にないと思うのです。特に地域の、我々の佐賀県庁もそうだし、宮古市役所もそうかもしれませんが、そういったところで、県庁や市役所の職員の給料が高いのではないかという話があるときに、それはその地域における、例えば50人100人ぐらいの企業と比べていますよという話がよくされます。

それはそれで、制度としては正しいのですが、では例えば大きな会社に行って、その給料が適用されている社員が全体の何割を占めているかという、我々が調べる相手というのは、例えばラインで働いている労働者ではなくて、デスクワークをしているような人と比べているわけです。そのような人の占める割合は極めて低い。そこに着目して比べて、同じぐらいですと言っているのですが、我々の公務職場というのは、そこのデスクワークをやっている人が、ほぼ全員そうになっているという、今の普通の社会から見ると極めて不思議な職場になっているわけです。私は個々の職員の給与水準を取った場合



に、それは必ずしも高すぎるとは思っていないのですが、そういう人しかいないというところが、多分異様な存在になっているのだろーと思ひます。ですから、その意味でも、地方公務員法は少し使いやすくなりましたが、いろいろな形の採用のされ方の人いろいろな給与水準で存在するということにしていかなければいけない。

先ほど熊坂市長がおっしゃったのは、例えば本当に民間でできないのかという目で見ると、公務でやらなければいけない部分はどこまであるのかという目で見れば、本当に純粹の公務員としてやらなければいけない部分はごくわずかなのかもしれない。決して公務であっても、地方公務員法、行1の給料表の適用でやらなければいけないということはないのではないかと思ひます。それをすでにこういう市では、いろいろな意味で実験をしておられる。そして成功を収めていらっしゃるということだと思ひます。

佐賀県は、運転士さんを全員廃止したのです。今、私の知事車も民間の人に乗ってもらっています。何か困ることがあるかといへば、当たり前ですが、もちろんありません。先ほど福祉施設の話をしていましたが、佐賀県内には、県立の救護施設と社会福祉法人がやっている救護施設があります。私はその両方を見に行つたのですが、やはり違いがあるのです。県立の福祉施設のほうは、まずお昼ご飯のメニューが選べません。でも、社会福祉法人はメニューが2種類あって、選べます。お風呂に入る時間や夕食の時間も違ひます。夕食の時間を、県立の施設は職員の勤務時間に合わせて出すから、どうしても早くなつてしまうのです。入つておられるお客さんが優先なのか、自分たちのローテーションが優先なのかという意味で、大きくはつきりいへば間違っているわけではなひです。

その間違っている部分は、本当は今の公務員制度の中でも、直せるのかもしれない。でも、それが直せないというか、自分たちがそこまでやる自助努力ができないというのであれば、それは民間にお願いして、そういったお客様本位のものに変えていけば、コストも下がるし、満足度が高くなると思ひます。私は分権社会といふのは、「低コスト・高満足」と言っているのです。それには国の規制がとにかく少なくなつて、責任も自分たちで取るからいらぬことは言わぬでくれと、そんなことを私たちは主張しているのです。今の熊坂市長の話をして非常に力強く思ひました。

(椎川審議官) 今、公の担い手の話になつてはいるわけですが、なかなか府県レベルの大きな団体と市町村、特に小さな市町村とは感覚も違ひだろーと思ひますが、先ほど大阪府の知事さんから、職員を3割将来的には減らすのだというお話がありました。これは言い換えてみれば、要するに民間委託で

きるところは民間に委託して、新しい担い手にその部分を担ってもらおうということがなければ、3割も職員は恐らく減らせないだろうと思います。やはり大阪府のような大都会で、しかも大きな団体で、そういう新しい担い手をどう考えるかというのは、単にコミュニティだとか何とかということにはならないような気がします。岩手の知事さんと大阪府の知事さんでは随分、感覚的にその辺は違ってくるのかなと思います。太田知事、そのあたりはどのような感じでしょうか。

(太田知事) 今、三位一体改革の佳境ということで、切った張ったをやってる最中に、何かとてもためになるお話を聞かせてもらいました。私も、先ほどから2先生がおっしゃったことは勉強になりました。

やはり、岩崎先生がおっしゃったように、行革というのは全体の構図が分かるのがいちばんいいのですが、やはりなかなか、戦後60年やってきた中央集権型のシステムを変えていくという作業ですから、これは改革市場といってもいいぐらい、一つの市場を形成しているわけです。その市場が、改革という目標に向かってうまくいくかどうかというのは、先ほどから何回も出てくる住民との信頼関係だろうと思うのです。今回、小泉内閣が圧勝を納めましたが、これも結局、「民にできることは民に、地方にできることは地方に」という、このたった2フレーズが、国民との間の改革を進めようとする内閣との信頼関係を作ってしまったわけです。それと同じことを、私は今地方がやらなくてはならないだろうと思っています。

これは大変難しいのですが、先ほど来いろいろお話を聞いていて、やはりキーポイントになるのは、私流の言葉でいえば「PPP」です。「結」という言葉、あるいは「新しい公」という言葉、いろいろな言葉があると思いますが、住民参画型の新しい地方行政を作ることが、結局、コストの削減とサービスの向上のみならず、住民への公共サービス、あるいは行政に対する信頼関係を生んでいくうえで、大変大きなポイントになってくるのではないかと、先ほどから聞いて思っておりました。

大阪府の場合は難しいだろうというお話があったのですが、もし可能ならもう一度PPPを写していただければと思いますが、非常に住民とのパートナーシップを作っていく土俵が広いのです。いわゆる公民協働、私どもでいうアドプトリバー、アドプトロードというのがその典型なのですが、川や道路は行政が整備するけれども、そのあとの美化・維持・補修の点では、住民に参加をしてもらって、みんなが一つの看板を。ここは私の家の近くにもあるのですが、「アドプトロード春日」と書いてあるわけです。みんながその道路を、例えばお正月が近くなってくると、小さな空間に葉牡丹を植えて、自

分たちの道路だなという気概で、美化を進めていただく。それは一つのやり方で、これはどのような地方にもできると思うのですが。

2番目のカテゴリーとして挙げていた、例えばこれから健康を増進していく。健康のレベルを上げていくのに、行政ばかり頑張ってもしょうがないわけです。これはやはり新健康創造産業というのが要るわけです。ですから、これも一つ公民協働の姿なのです。もちろん、放っておいてもできませんから、私どもの場合は大阪大学や大阪府保健医療財団をはじめ、大学、医療機関、企業、行政の四者が共同の協議会を作って、市場を補完するような制度を作りました。

三つ目のカテゴリーが、先ほど申し上げた総務サービスセンターのように、官の民への開放です。

四つ目が、いわゆる大学の改革であったり、市場化テストであったりするわけですが、私はもちろん市町村の小さなところにコミュニティを活用した公民協働のいい事例がたくさんできると思います。大阪のように民間の力を活用すれば、そのスタイルをより大きく広げ、より融合したスタイルでやれるチャンス、ポテンシャルは非常に大きいと思うのです。境目がなくなる。融合という言葉が、結局パブリック・プライベート・パートナーシップの最終的に目指すところであり、その融合が進む過程で官と民、あるいは公と民との信頼関係が生まれて、先ほど言った市場の進むべき方向というか、一つの市場が成功する秘訣が生まれてくるのではないのでしょうか。

なお、小西先生が人件費の問題をおっしゃいました。あれは私は多分、本心ではないと思うのですが、大阪の場合は、住民との対話をまずやって、信頼関係を築くためにノックするために必要なことは、人件費の削減です。これはやはり、やらざるを得ないと思います。

ただ一つ、先ほど本間先生も言って帰られましたが、ぜひ審議官にもお願いしたいと思います。人件費は、これから地方公務員は4.6%の、これまでのペースを続けるとおっしゃいました。先ほど私は住民との信頼関係を続けるノックをするために必要だと言いましたが、私たちは10年間やってきました。もう十分のノックをして、そして対話を始めているのです。そういう地方で、私どもは市とよく混同されることがあるのですが、市も今一生懸命やっていて、私どもが10年やったことを3年でやろうとして、必死になって頑張っておられる。一緒にやっていかなければいけないと思っています。こういう言い方は失礼ですが、懸命にやってきたところと、サボってきたところ、これからも同じなのですかということがあります。先ほどの関連で申し上げると、非常に不満です。

(椎川審議官)　そこは、久元審議官に説明していただいたほうがいいかもしれませんが、一律にというのはどこの世界でも、特に行革では一律というのはいちばんよくないと言われました。全体の目標として、総務省が2200団体の集中改革プランを最終的に取りまとめるときに4.6%以上になっているように、何とかみんな努力しましょうということで、それぞれの団体がみんな4.6%をやれという意味ではないと思うのですが、久元審議官、その辺はどうなのでしょう。

(久元審議官)　全くそのとおりです。今まで絞りに絞ってやってこられた団体に、さらに今まで以上にペースを上げろということは我々も言っておりません。そこは明確に説明しています。

別の話でもいいですか。

(椎川審議官)　はい、どうぞ。

(久元審議官)　先ほど、地方公務員法の話もありましたので、制度面の話を少しさせていただきたいと思います。恐らくここ10年ぐらいにやってきた制度面の改革では、一つは行政を担う主体を多様化することができるようにという制度改正、それが地方自治法の世界で、もう一つは地方公務員法の世界では、任用形態を多様化するという制度改正をずっとやってきました。十分か不十分かという問題はありますが、PFIをつくり、地方独立行政法人制度と指定管理者制度を同時につくりました。それ以外に私法上の業務委託もできるわけです。地方公共団体は費用対効果を上げるために、様々な手法の中から最も適切なものを選んでいただくことを我々はずっとお願いしています。

指定管理者は大変な騒ぎになっていますが、指定管理者制度ができたから指定管理者制度をやらなければいけない、地方独法ができたから地方独法をやらなければいけないということでは絶対ないわけです。一番いい方法を選択していただければいいわけです。サービスの内容によって向き不向きもあるし、地方の施設は非常に多様なのです。

例えば独法制度は、公立大学や試験研究機関には向くと思うのです。しかし、文化やスポーツなどのいろいろな箱ものは、我々は指定管理者制度のほうが、費用対効果が上がるケースが多いのではないかと思います。地方独法は、法人を別に作りますから役員が増えます。それから中期目標、中期計画、事業計画を作って、評価委員会を作らなければいけない。切り離すときに、財産も全部評価しなければいけない。ものすごく仕掛けが大きいわけです。

そういうものは、公立大学や試験研究機関には合うかもしれないけれども、細々とした施設については指定管理者制度の方が、はるかに簡単にできるだろうと思います。それ以外にも、直営のまま業務委託でやるという方法もあるわけで、多様な方法でやってもらえれば良いと思います。

それから地方公務員法は、任期付き任用や短時間勤務職員制度のようなものを導入していますが、さらに進んで、それぞれやっておられる仕事の種類によって、公務員法制を変えていくのかというのは、これは大変な議論が必要です。戦前がそうだったわけですから。あるいはドイツでは、公権力を行使する Beamte（公務員）という人たちと、事務職員の Angestellte（職員）といわれる人たちと、技能労務職員の Arbeiter（労働者）で適用される制度が違ってきます。そのように分けるところまで進むのかどうかというのは大変大きな話です。少なくとも任用形態の多様化という方向に進むだろうという気がいたしますが。

（椎川審議官） ありがとうございます。

先ほどちょっと積み残しになっておりましたが、「半分のコストで倍のサービス」というような標語も出たわけですが、なぜ公務員、地方公務員や、国でいいますと出先機関におられるような人たちの給与に対する国民の目が厳しいのかということは、総務省の塩野先生の研究会の場でも、虚心坦懐に問いかけておられると思うのです。

何か先ほどからの話を聞いていますと、半分のコストで、倍のサービスができる場合もあるではないか、住民はそのほうがうれしいということが言われております。そういうことを考えると、公務員の生産性という問題も背後にあるのかなと思います。そうすると、今のような職種を分ける、任用を分けるといった議論も、当然出てくるのではないかと、私もこの半年ぐらいの基本指針の議論の中で感じていたわけです。

橋口さんに、基本指針はこれから年内に向けて、実行計画として閣議決定するレベルに持っていかれるわけですが、その中でも官民比較方法の見直しや公務員制度改革の問題にも、たしか触れられています。今後その辺がどのように進んでいくかについて、皆さんがたに若干のお話をさせていただくとありがたいのですが。

（橋口室長） その前に、先ほどの岩崎先生、小西先生からご意見をちょうだいしましたので、それについて感想めいたことを申し上げたいと思います。

まず、岩崎先生からは、国の理念あるいは総人件費改革についての全体の構想がほとんど見えないではないかというご指摘をいただいたかと思います。

国民が夢を持てるようなことになっていなくて、暗い面だけだというご指摘であったかと思えます。おっしゃることは私もよく分かり、そういうところがあると思えます。総人件費改革に夢を持てるのかということですが、どうも今の世の中の雰囲気というのは、役人たたきをすればそれが住民の夢につながる、国民の夢につながるといった、ちょっと比喩的な言い方ですが、そういう位置づけにあるのではないのかと思えます。そして、確かに先ほど太田知事も関連したことをおっしゃられました。この総人件費改革それ自体は、夢なんがなく、しかし、それをやらないと、新しい夢をもてない、夢につながらないという位置づけで、これに取り組んでいくのだらうと思えました。感想でございます。

それから、小西先生からは本当によいご指摘をいただいたと思えます。私も同じような感じも持つわけですが、こういった改革に取り組むことについては、むしろ住民との信頼関係を持っている行政の末端にいけばいくほど、それが難しくなるのではないか、国のほうがむしろざっくりとやれるのではないかといったご指摘もいただいたかと思えますが、私はそんなこともないのだらうと思えます。そこはやはり、国と地方ということで、どうしても置かれた基盤が違うのではないか、そういう面がどうしてもあるのだと逆に思ったわけです。だからこそ、相補わないといけないわけですが、それはきれいごとで、なかなか難しい。それは、従来からいろいろご議論があつて、なかなか難しく、解決策というか、明確なビジョンが描けない国と地方の役割分担の話だらうと私は思っています。結局、国はミニマムスタンダードをやる、地域はそれぞれ自己責任のもとに地域に根づいたことをやるといったことで、国と地方でどういう役割分担をするかというところが非常に難しい、それはまさに三位一体のご議論に象徴されていると思うわけです。

ただ、こういう行政改革において、国と地方でどこが共通するのかということですが、これまで知事さん、市長さんがたがおっしゃいましたように、それは国民、住民の信頼の問題にならうかと思えます。言い直せば国民、住民に対して申し開きのできる行政にすることにあると思っています。行政がこれだけ大きくなって、非常に膨大なことをやっていますが、その中で、これについて一体どうなっているのだという国民のご疑問に対して、説明がしにくくなってきている。やはり、それは宿命的なところもあるのかなとも思いますが、そこは住民に対して、これはこうなのですという申し開きのできる行政を実現すること、ただ言葉を替えただけです、情報公開であり、住民の信頼性の確保に尽きるのかなと思いました。その中で、当然ながら、岩崎先生がおっしゃった官と民、公と私という関係は、当然変わってきている。そういうとらまえ方のもとで、私どもが対応していかなければならないとい

うことであろうと思いました。

それから、先ほど椎川審議官からご指摘のあったことですが、今後の取り組みということで、本間先生がご講演の中で用意された資料の中に、総人件費改革基本指針があるかと思えます。右肩に平成17年11月14日と打ってあるものです。その資料の3ページをごらんいただきたいと思えます。4で「取り組み体制等」とあります。これまでのご議論を経て、方向性が出されたということですが、読み上げます。

「(1) この基本方針に則し、行政改革担当大臣を取りまとめ大臣として、総務大臣、財務大臣をはじめ関係各大臣の協力のもとで、政府としての実行計画を年内に策定し、平成18年度の予算や地方財政計画から順次反映させる」とあります。12月下旬までの間に、政府としての実行計画をまとめようということですが、こういう基本指針をちょうだいしていますので、これを受けて、この具体化がどこまでできるかはこれからですが、具体化に向けて取り組んでいくことになるわけです。

その下から3行目、「遅くとも平成18年6月頃までに成案を政府の方針として決定する」とあります。多分この18年6月頃というのは、これまででございまして、経済財政諮問会議の骨太方針が出される頃ですので、それに間に合うような形で、個別具体的な取り組みの検討をして、そして実行できるようにしておくということであろうかと思えます。そういうことで、これから私も、またいろいろな関係、各方面ともご相談させていただきながら、年内の実行計画づくりを進めていくということですが。

(椎川審議官) それからもう一点、ご専門ではないかもしれませんが、今日のお話と大変深い関係があると思うし、これからこういうことがどんどん国、地方で進んでいくかという一つのキーポイントになる「市場化テスト」という問題があります。地方団体の方々も、指定管理者制度で大変ご苦労されて、ご心配をされている向きも多いし、一体その市場化テストが導入されたら、どういう効果が出てくるのだろうか、どういう分野でどうなるのだろうかというご心配もされている。これからまだ、いろいろ法制化されるわけで、細部は詰まっていないこともあろうかと思えますが、知りうる範囲内で、ちょっとその辺も皆さんがたにご披露いただければと思うのですが。

(橋口室長) 今、ご心配というお話もありましたが、個人的には私も心配しています。市場化テストについては、皆様がたよりも承知していないのかもしれませんが、市場化テストというのは、何も今やっている官の業務を全く改めてしまうことではなくて、これまで官が行ってきた行政サービスは引き

続きやっていくけれども、これまで官だけがやっていたものに競争原理、競争相手をそこに入れていくこと、それが一番のポイントであると聞きます。民間の方から、ここは自分たちでも担える、先ほどの公共サービスの提供をだれが行うかといったとき、公務員だけではなくて、民間でもそこは提供できるという部分があれば、それを民間のほうから手を挙げていただく。それを官民の競争入札にかけ、そして、内閣府に置かれた第三者機関がそこでどういうレベルの行政サービスが、どれくらいのコストによって提供されるのかというチェックをして、軍配を上げる。こういうことで、その枠組みの法律が今、内閣府で考えられています。規制改革・民間開放推進会議で今、それが検討されているということです。

アメリカのインディアナポリス市の例などが出されるようですが、官が落札したというものもあるようです。しかし、民が落札したとき、公務員の体制であったセクションがどうなるのかというのが一番の関心事であろうかと思えますし、私もそれはどうするのだろうか、どうしたらいいのだろうかと思うわけです。例えば今の体制の中で、かりに民の業務となったときに、民のほうに従来やっていた官の体制が吸収されるのか、あるいは別のセクションに再配置するのか、あるいは採用の抑制をやってその中で吸収できるようにするのか。そういったことの範囲の中で、やれることをやるのか。その辺、実はまだはっきりしていないところがあるようです。そういう公務員の身分の問題、あるいは職の問題がありますので、その辺について、どういうことでやっていくのかというのを、引き続き考えていこうということであろうと思っています。

(椎川審議官) どうもありがとうございます。

そろそろ時間もだいぶ迫ってきたのですが、何か付け加えたい、言い足りなかったという方、あるいは、時間も若干あるようですから、フロアの方で一人かお二人、ぜひこの問題は聞いておきたいという方がおいでになりましたら、時間をお取りしたいと思います。あと5分ちょっとしかありませんので、そういう趣旨でお願いをしたいと思います。パネラーの方は、どなたかよろしいでしょうか。

(古川知事) まず、フロアからいらっしゃればと思いますが、どうですか。

(椎川審議官) では、ご意見をお願いしたいと思います。

(フロア) 群馬県前橋市からまいりました。



久元審議官にお尋ねしたいのですが、今、太田知事から、この4.6%の数値目標はきつすぎるのではないかというお話がありました。どうも22年までに4.6%の純減は、眠っている自治体にとっては、団塊の時代がどんどん辞めていくこの何年か先になりますと、何もしなくても4.6%ぐらい純減してしまうのではないか。そして地方自治体というのは、国が4.6%を示しますと、もう4.6%だけやればいいのだと思ってしまうところがありますので、私はもう少しこれを高く設定する必要があったのではないかと考えています。

それから今日は国と地方ということで、私は国が地方の行革を進めるにおいて、法制度をもう少し使い勝手のいいものになるようにしてもらいたいと考えています。

例えば学校給食なども、年間188日しか稼動していないわけです。そこに公務員さんがべたっとはりついている。こういうものも、もっと学校給食法等を改正をして、例えばあとは自治体の判断に任せればいいわけですから、どんどんそれを民間にやり、民間がまたその施設を使って、例えば増田知事がやっているところの、高齢者の食事の配送など、何でもできるのではないか。そのように、もっと弾力的に法を変えてもらう必要があるのかなと考えています。

それから、太田知事や増田知事は、改革推進派の知事さんですから、どんどんその地域によっては改革が進んでいると思います。しかし、やめてしまいますと、役所はまた元に戻る体質があります。そこでぜひ、お役所と民間との交流、民間活力というのは、民を使うだけではなくて、役所の中に民間人を入れることも一つの自治体、つまりお役所の風土的改革になるかと思えますので、そういうことも国のほうで進めていただければと思いますので、よろしく願いいたします。

(椎川審議官) それでは、久元審議官、どうぞ。

(久元審議官) 前橋市のほうで4.6%を上回るような高い純減目標を作っていただくというのは大変歓迎ですので、そこはよろしく願い申し上げたいと思います。

ただ、今おっしゃった話でちょっと気になるのは、職員は必要な仕事のためにいるわけですから、団塊の職員がいなくなったら、簡単に純減目標を大きく達成できるというのは、ちょっと理解できません。必要な仕事があって、どうしてもその仕事が必要なのであれば、団塊の職員がいなくなったとき、例えば新規採用や任期つき採用、中途採用で埋めなければいけないわけです。ですから、定員目標は、仕事の面と採用管理、退職管理の両面で考えなけれ

ばなりません。

この5年間に地方には様々な仕事が義務付けられています。児童虐待が増えれば、児童相談所の職員の配置はこうするとか、国民保護などという全く新しい仕事が出てきたり、ストーカーや、学校に不審者が乱入すれば、必要な対策も講じなければいけない。いろいろなことを法令上で義務付け、国から地方にいろいろな仕事が義務付けられています。

そういう中で、今おっしゃったことと全く逆の意見も非常に強く寄せられました。私どもは、こういう判断をしています。あとは個々の地方公共団体で、できるだけ努力していただきたいということです。

(椎川審議官) ありがとうございます。

もう時間がまいりましたので、そろそろまとめなければいけないわけですが、岩崎先生と小西先生、何かトータルでお聞きになって、補足されることがありましたら、一言ずつお願いします。

(岩崎教授) 信頼性の確保が大変重要なことだということが非常によく分かりました。では、どのように官、行政が住民との信頼性を確保するかということなのですが、公務員の方に申し上げたいのは、官の城に閉じこもらないで、公共空間に出てほしいということと、もう一つは、公務員でしかできないという成果を見せる、いわゆるプロフェッショニズムに徹底してほしいという2点を、私は皆さんに託したいと思います。

(椎川審議官) 小西先生、いかがですか。

(小西教授) 私は先ほど増税の話をしました。週刊誌などを見たら、例えば「増税の足音が聞こえる」「官僚の高笑いが聞こえる」など、税調の石先生などは格好のヒーロー役になったりするわけです。私も週刊誌をよく読みますが、ああいうのを見ますと、結局まだ民は許していないところだと思うのです。要するに、信頼関係が回復していないということが、ああいうところに現れてきているのではないかと思うわけです。ですから、私は増税をしなければ財政の持続可能性はないと思いますが、そこへまだ至っていないところで、それは総理大臣の認識も含めて、現時点ではそういうことではないかと思うわけです。

そのときに、どうしたらいいのかというと、岩崎先生が言われましたが、私はこれは予算書の改革にすべて尽きると思います。どういう行政サービスを提供しているかということを知らしめるということです。中身を知らせる

という話と、公会計を発生主義にするという話は違うのです。もっと中身をはっきりさせるといふことと、バランスシートを導入することは、似て非なるものなのです。企業会計ありきというのではちょっと僕はセンスが合わないのです。「違うねん、そこじゃないねん」というところがあります。その辺は、歳出の中身を知らしめるという意味では、むしろ地方自治体のほうが先進的なのところがたくさんあります。国も、機会があればこういうことをしたらどうかということをお願いしたいと思います。

(椎川審議官) どうもありがとうございました。

それでは、最後に、あくまで私の個人的な感想を含めて取りまとめをさせていただきます。

行政改革という言葉にいろいろな意味があるということが、皆さんも今日お気づきになったと思います。まず、最低限は「申し開きができる」という言葉が出ましたし、「住民の理解」という言葉もそれに近いと思いますが、おかしなことを絶対にしていない、要するに何を出しても住民に信頼が得られることが、最低限の基盤といえますか、そういうものであるという意味で、行政改革という言葉が使われる場合もある。

しかし、もうちょっとひるがえって考えますと、今日盛んに議論があったように、一体公務とは何だったのかという原点に立ち返って、より低いコストで住民の満足度を高めるという使命があったのではないか。そういう意味で、見直していくと、いろいろな見直しができる。あるいは、新しい公共空間を形成していくという努力、それからそれを住民とともに、住民の理解を求めながらやっていくという、何かもっと高い次元の行政改革という話も出てきたのではないかと思います。

今、岩崎先生から公務員に公共空間に出てほしいという話がありましたが、私も先ごろだれかが書いた文章を読んでいまして、大変素晴らしいことが書いてあるなと思ったのです。内部の改革も大事なわけけれども、どうしたら行政が改革できるかということを考えれば、市役所の職員は週に一度や二度は現場に出て行って、住民の意見を聞くべきである。そして、住民と何をやったらいいかを約束して、それを進めることがいちばんの改革につながるのだということを、公務員の経験者で今たしか大学におられる方が、どこかで書いておられました。私はこれは素晴らしいことを書いていると思って、この間切り抜きをして、私の机の上に置いてあります。そういうことも、当然出てくるのではないかと。

そして、最初からお話がありましたように、何のために行政改革をやるのか、全体の構図、そして行政改革をやったらどういう国になるのか。国民が

満足できるのかという全体の構図を示す必要があるということは、当然のことです。少し遅れています。私どもの歳出・歳入一体改革の中で、ぜひとも国民と対話をする、あるいはそれぞれの地域でもそれを受けて対話をしていただいて、やっていっていただく必要があると思います。そして、地方もその歳出・歳入一体改革の選択肢と連動した中期地方財政ビジョンを示していかなければいけないのではないかと。

要するに、平成16年度の地財対策のときに、私も関係者なのですが、地方財源が12%減った。地方はやっと2～3年かかってそこまで詰めてきた。そうしたら、国はまたやれという。一体いつまでいくらやったらいいのだということが言われているわけです。これは分権の問題とも実は絡んでいるのです。要するに、国の歳出と地方の歳出が完全に連動してしまう中で、地方の自主的な財政運営が担保されていない状態の中で、そういう状況が起こってくるということです。これを完全に切り離すのは難しいかもしれませんが、少なくとも国は歳出・歳入一体改革と連動した中期地方財政ビジョンを早く示して、3年ないし5年間で、どの程度のトータルの財源の中で、地方行財政を運営していかなければいけないかを示す責任があるでしょう。もっと言えば、地方分権を進めることが、いちばんの行政改革だというご意見も今日たくさん出たわけですが、地方分権をもっともっと推進して行って、住民との対話、住民の監視の中で、低コスト高サービスを実現していく。それが全体の構図としてもっと示されるべきだと思いますが、残念ながら、私どももまだまだ力不足で、これからそういうことに国の立場として取り組んでいかなければいけないのではないかと思います。

そして、今日素晴らしい知事さん、市長さんたちに参加をいただき、発表もしていただいたわけですが、地方の場合には、この大統領制で、かなり部局横断的な行政改革、あるいは仕事のやり方の見直しができているのだと、これはまさに首長さんのリーダーシップだというような感じがします。これも分権の問題と関連するだろうと思います。

そして、いいリーダーシップと悪いリーダーシップというのは、当然、選挙で住民が選択すべき問題であります。やはり2200団体もある中では、今日のここに出てきていただいた首長さんとは、全く同じようなことでやっていただいているかということ、そうでない事例もときどき出てくる。そういうことがマスコミに取り上げられて、「地方は無駄が多い」と書かれてしまうという意見もありました。

やはり、そこは私どもの役割で、そういう非常に素晴らしい取り組み事例をもっと国民に理解をしていただいて、自分たちの自治体はどうやっているのだろうかということを知っていただいて、そのパワーで先進的な事例を

全国に波及できるような土壌作りをしていく必要があると思います。国も含めて、国・地方トータルでみんながそういうことに取り組んでいけば、これから歳出削減にも取り組み、行革にも取り組み、最終的には国民の負担を何がしかお願いしなければいけないというときに、そのことについての、小西先生が言われた量的な目安もはっきりしてくるのではないかと思います。

そのことをもとに、議論が進められるべきではないかと思ったり、そういう全国的な取り組みを、どこの自治体も全部やっている。あるいは、国もあらゆる部局でやっていますということを明らかにするために、やはり市場化テストのような手法、要するに全部に網をかけて、一応民間の目から見て、効率性が担保されているかどうかをチェックしましたという仕掛けは、国民に信頼される行政改革からすれば、意味があるのではないか。そういう意味で、私ども内閣府としても、この市場化テストの法案の国会提出に全力を傾けていくべきではないかと思っています。

そして、一体今日のこの会議が何だったのかという問いかけも随分あったのですが、私どもも実はまだ深くは考えていない面もあって、これから今日の反省をしながら進めていきたいと思っています。やはりこれを単発の取り組みで終わらせるのではなくて、私はこういった優良事例がたくさんあると思ったり、それを全国に広めていくという意味で、ネット上で、今回のこの取り組みを継続をしていけたらいいなと思っています。そして、それを私どものほうで、総務省にもお手伝いしていただいて、類型化し、整理し、先ほど言ったように全国への波及効果を試算したりして、そういうものをもとに再度こういう場で議論をしてみたらすごく方向に進んでいけるのではないかと思います。

その過程で、総務省さんのほうでもホームページで、今行革の事例はリンクを張って公開をしていただいているわけですが、やはりみんながある程度、同じようなフォーマットで認識できるようなものにしていただくことも必要ではないかと思ったり、要するに、それぞれが文章で書いて、自分のところはすごくやっているのだ、全国一なのだと言っても、同じような比較の尺度がなければ何とも言いようがないところがありますので、そういう工夫もしていく必要があるのではないかと思います。

そして、最後は地域住民、国民の問題ですから、やはりそれぞれの地方団体で行革の進捗度を自己診断するようなチャートのようなものができていけば、相当全国的に優良事例が浸透し、取り組みの濃淡をならしていけるのではないかという感じもしております、そういう取り組みも今後進められたらと思ったりしました。

そして、国と地方は違うという意見がございました。確かに違った面があ

りまして、行革についても、国はかなり昔の3公社5現業のうち、林野を除いてはすべて民営化し、最後は衆議院を解散してまで、郵政の民営化をしたということで、民営化という部分については、かなり進んでいるというように認識をしています。

一方、地方団体のほうは、先ほど申し上げましたように、国になかなかできない、縦割りの打破ということに取り組んでいる。総合的な行政主体、あるいは首長のリーダーシップで部局横断的なアウトソースなどが大変進んできている。あるいは、市町村合併が進んだ関係で、出先機関の統合、合理化もかなり進んでいる。現実には、かなりの量的な効果も出てきているということでもあります。

お互いに進んでいる部分をきちんと認識し合って、これからの国・地方を通じた行政改革ということに、前向きに取り組んでいただければ幸いです。行革って冷たくて暗いものだというご意見もたくさん出たわけですが、そういうことを通じて前向きな、国民に理解が得られる行政改革を進めていけるように、これからも我々も努力したいと思っています。今日ご参加された皆さんがたにも、そういう方向で一層のご努力をお願いできたらと思います。

私の取りまとめは以上ですが、何か一言という方はありますか。よろしいですか。

それではこれで、今日の行革コンペを終了させていただきます。どうもありがとうございました。