

## 国・地方の行革コンペ（第2回）議事録

---

### （開催要領）

1. 日 時 2006年3月15日（水）13:30～17:00  
2. 会 場 関西経済連合会 大会議室（中之島センタービル29階）

### （議事次第）

1. 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

2. 行革事例発表 古澤 満宏 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次長

木村 良樹 和歌山県知事

石井 正弘 岡山県知事

瀬戸 亀男 篠山市長

宮下 裕 善通寺市長

山内 道雄 海士町長

久元 喜造 総務省大臣官房審議官

### 3. パネルディスカッション

古澤 満宏、木村 良樹、石井 正弘、瀬戸 亀男、

宮下 裕、山内 道雄、久元 喜造

林 宜嗣 関西学院大学経済学部教授

辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授

赤井 伸郎 兵庫県立大学経営学部助教授

司 会 椎川 忍 内閣府大臣官房審議官

---

## ○基調講演

(椎川審議官) それでは、時間になりましたので第2回「国・地方の行革コンペ」を開催させていただきます。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。よろしくお願いいたします。

「国・地方の行革コンペ」は、昨年11月に第1回目を東京で開催して、大変好評を得ています。今回は2回目を、特に経済財政諮問会議議員の本間先生の肝いりで、大阪で開催させていただくこととなりました。内閣官房行政改革推進事務局、内閣府、総務省の共催で開催するものですが、本日は特に財団法人関西社会経済研究所も共催していただき、大変ご協力いただいておりますことに、この場を借りて厚く御礼申し上げたいと思います。

関西社会経済研究所は、関西で活躍中の企業の支援を得て調査・研究事業を進めておられる財団法人で、中でも最近では自治体経営分析をはじめ、国と地方の改革の推進について意欲的に取り組んでいただいています。本日も、そのような趣旨でお手伝いいただいたものと考えています。

それでは、時間もあまりありませんので、早速ですが、経済財政諮問会議議員の本間先生の基調講演に移らせていただきます。

それでは、本間先生、よろしくお願いいたします。

(本間議員) ただいまご紹介いただきました本間です。実は今、着きまして、またこの話を終わってすぐ東京に戻らなければいけないような状況で、慌ただしくお話しさせていただくことをお詫びしたいと思います。

国の状況から申し上げますと、今現在、国の姿かたち、地方の姿かたちというものを21世紀の激変する経済環境状況の中で再構成しようというねらいのもとで、歳出・歳入一体改革というものを、今、議論してまとめているところです。恐らく3月末、あるいは4月初めにはこの歳出・歳入一体改革の中間報告ができると思っています。今日の日経新聞にもう抜かれています、私はこの場で、この歳出・歳入一体改革は極めて厳しい内容になるということをお話しさせていただきたいと思っています。

この歳出・歳入一体改革では、まず第1段階として、2011年までに国と地方を合わせた財政の基礎的収支（プライマリーバランス）について、日々の生活

費は日々の収入で払えるような状況を作りましようと言っています。今はそのようなことはまだ夢のような状況で、利払い費の部分を国債を発行して資金を集めながら、日々の生活費に対して収入はほぼ14兆円足りないような状況です。2011年にはこの基礎的収支の乖離は約20兆円に達すると予想されており、まさに国と地方の聖域なき行財政改革を実現してこれを達成しなければならないという決心のもとで、今、総理を先頭に頑張っているのが現状です。

国と地方の議論は、これまで幾分、非正常的な形で議論がなされてきました。地方には、国が過干渉で自由を奪い、義務的な部分だけを押しつける、過剰な負担が存在するという思いがありますし、国の側には、地方に任せたらひどいことが起こるのではないかと。そして、親心というような部分も実はあるのですが、過保護・過干渉の状況がずっと続いてきたというのが実態だと思います。

我々は2011年を目途に第1段階としてプライマリーバランスを解消していると考えているわけですが、成長率を3%ぐらいに見込んで推移する、そして、ちょうど量的緩和がストップする状況ですので、緩やかに金利が上昇するという前提をしながら、今後20年間ぐらいは成長率が3%であれば金利は4%ぐらいが平均値になるのではないかと、これを基本ケースとしました。

この流れの中で、2011年にプライマリーバランスの赤字解消を達成するためには、相当歳出を切り込まなければならない、これは当然のことです。しかも、そこで止まっていますと、対GDPの比率でいえば国と地方を合わせた債務残高がさらに累増していく、発散型の財政構造になっています。したがって、2011年以降の第2ステージでは、プライマリーバランスの黒字を2%ぐらい継続的に出し、借金を返す準備をしていかなければ、我々の安定的な財政構造が国と地方の中で構築できません。

この2%レベルを全体で達成するということですが、では、今の国と地方の関係を維持して自然体で走らせたときに、どんな状況が生まれるか。ここが国と地方の対立の極めて厳しい状況を生んでいくこととなります。

日本全体の基礎的財政収支の赤字は、2006年で-2.8%ぐらいですが、実は地方では今、これが黒に転換しつつあるのが実態です。もちろん今の計り方でいいかどうかという議論はありえますが、国と地方の財政関係が、一方では黒で一方が赤になっているというこの事実をどう考えるか。さらに、放置した場

合にこの関係がどのように推移するかを見極めながら、国と地方の税源配分の問題、仕事の配分の問題、さらには交付税の在り方に対する改革、この3点セットを実現していかなければなりません。

私は地方がこれから自治を確立し、21世紀型の社会をとことん突き詰めていくことを前提にしながら、その自治が担保できる財源と権限を実現しなければならないと考えます。ただ、建前としての自治、そして権限が与えられただけで、本当に地方自治が実現できるかということになると、現状は残念ながら危惧すべき点もかなり多くあるのではないかという気がします。自由は責任を伴うものです。今日も、大阪市の話が出ていました。こんなことを繰り返して、自治を担保できるということを国民も国も本当に信頼することができるでしょうか。

今日はそれができるベストプラクティスのメンバーの方々をお招きして、国と地方のそれぞれの立場から、行財政改革に対してどのようにこれまで取り組み、これからどのようにそれを深化させていかなければならないのかというテーマでお話いただくことになっています。地方に対して厳しい責任を求めるためには、国もまた一生懸命行財政改革に取り組まなければなりません。押しつけ合いで国の財政赤字を地方が被るなどといった議論の矮小化は避けるべきだろうと思います。

これからの国の課題を、我々はいろいろ整理しています。例えば、人件費の問題をどう考えるか、公務員制度の在り方をどのように考えるか、これも一つです。それから、今日は行革本部から古澤さんに来ていただいておりますが、行革を政策金融なども含めて包括的に議論すべきだ、資産債務・特別会計の改革では20兆円の益出しをやりましょうといったことをすべて前広に議論しながら、歳出と歳入の一体改革を今まとめている段階です。

実は、私どもは竹中総務大臣に対して、地方も国と併せてお願いしたい。そして、地方の試みに対して我々が学ぶべき点を示していただくような状況を作っていたきたい。少なくとも将来世代に負担を押しつけるような状況を早期に解消していく必要があるということをお願いして、両者が協力しながらこの問題に積極的に取り組んでいる段階です。

この流れの中で我々が何を考えなければならないか、それぞれの実践例をお

示しただけのことを期待しています。私は善通寺市長とあるところでご一緒させていただいた際、その大胆な取り組みに本当にびっくりしました。こういうことが本当にできるのかと、目からうろこが落ちるような思いを実感し、国もまたそのような決意の中で行動する必要性があることをしっかりと認識したわけです。今後のこの広がりを考えていくと、今日のような行革コンペを、東京や大阪だけでなくそれぞれの地域において開催することによって、広い面において知識を共有化していくことが必要になってこようかと思えます。

そして、そのことを実現していくためには、いくつかの課題があります。一つは、公金なのにその使われ方、ストック・フローの情報があまりにも欠けているという問題です。私経済に対して極めて厳しい会計基準を設け、民間企業が株主あるいはステークホルダー全体に対して報告義務を負っているのに対して、税を扱う政府部門が、国も地方も十分にこのようなインフラを持っていない。地方の自治、あるいは国家が議会で承認すればそれで十分だという考え方が政府部門には根強く存在しているのです。議会が十分に機能するという前提においても、市民や町民の方々がチェックする意味においても、このインフラとしての公会計の整備は素早く実現していかなければなりません。

これについては、今日は総務省から久元審議官が来られていますが、昨年3月に地方自治体に対して、その基礎になる情報を整備していくということが発表され、今、現実化している段階であろうと思えます。このような問題を、次には資産債務の、あるいは三セクの話に広げていくことは当然です。竹中大臣にはこの点についてもお願いしました。

さらには、これまでは財政再建団体になるということは極めて異常事態として、どちらかというところガバナンスに欠けたシステムになっていましたが、今、竹中大臣のもとで「地方分権 21 世紀ビジョン懇談会」が発足し、私が急遽これから帰らなければならないのは実はその会合があるためなのですが、再建型の、民間企業的に言いますと破綻法制というものを作っていこうと考えています。ペナルティを科す、行政水準をストップするなどというようなことは毛頭考えていません。むしろ先ほど申し上げた公会計の整備を含めて情報公開を徹底し、そのうえでサッカー的な言い方をしますとレッドカード、イエローカード、グリーンカードのような相対的な形で地方公共団体と相談するような枠組み、あ

るいはガバナンスを発揮することができるような第三者機関的なものを考えてはどうだという考え方です。アドバイスをしていく、そして、さらにそのことが十分な手当てができずに悪化していくような状況の中で、事前的な早期是正措置のシステムづくりを、我々が一体どの程度まで市民・町民の方々への責任としてできるかが問題です。この問題については、総務省の懇談会で相当議論しているところですが、議会のガバナンス能力とこのような考え方をどのように整合化していくかも、また非常に重要な問題です。

我々は、民主国家における地方自治を最大限尊重しなければなりません。最終的には、住民が選挙によって選んだ市長や議員の自己責任を含めた形での自主的な決断が、市政のこれからの向上につながっていくことを期待すると同時に、その行動が任期の間にどのように変化していくかも含めて、評価するシステムを考えていく段階に来ているという気がします。この問題についてはいろいろ賛否両論があろうかと思いますが、そこまで実は国も地方も財政的に疲弊しているのです。これまでのやり方を放置しては、究極の主権者である納税者に対する説明責任が果たせません。

歳出と歳入の一体改革では、まず歳出カットが第一に置かれるべきであるのは当然のことです。明日、諮問会議でどの程度の負担になるかという大まかな目安が議論されると思いますし、財務省においても、それを実現するため各支出をどの程度切り込まなければならないかを財務大臣からお出しいただくという話を聞いています。

我々がご都合主義的な形で負担は嫌だ、歳出カットは嫌だと言うのでは、責任ある市民、あるいは選挙民にはなれません。明示的に21世紀初頭の少子高齢化を迎える段階において、20年程度の期間を念頭に置きながら、経済と行財政の両立可能性を模索している重要な時期であることをご理解いただきたいと思っています。

いずれにしても、国と地方は財政の両輪です。そのことを自覚することなく、単にどこかに責任転嫁するということであれば、双方の行財改革への取り組みの熱意が薄れ、国民の反発を招くことは必然の結果ではないでしょうか。

経済財政諮問会議は、今、総理の指導のもとでしっかりとこの問題をメニュー化して、皆さんの議論の素材を提供させていただきたいと思っています。そ

のことを契機として、現場で仕事をされている各地方公共団体の首長、職員の方々にはそれを真摯に受け止めて頑張ってください、それに輪をかけて、国がこの問題について包括的な論点の整理と実施のアクションプランを作って完成していくことが、まさに我々に求められている努力であろうと考えています。

今日は石井知事も木村知事も、そして、有識者の方々も来ていただいております。よい事例を学ぶ絶好の機会だと思いますので、ぜひ皆さんには今日ここで得た知見をそれぞれのお立場に持ち帰られて、問題意識を共有して、行政改革の知識をリニューアルし、将来に向けての見識を大きく広げていくためのきっかけにしていいただければ幸いです。

今日は慌ただしくまた東京に帰らなければなりません、ぜひ私どもの気持ちを酌んでいただきまして、今日の行革コンペが大きな成果が得られますことを期待して、話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました（拍手）。

（椎川審議官） 本間先生、どうもありがとうございました。これから本間先生は東京にお帰りですので、ここで退席されます。本当にありがとうございました。皆さん、拍手をもってお送りください。

## ○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、それぞれの行革事例の発表に移ります。

はじめに、内閣官房行政改革推進事務局行政改革推進調整室の古澤満宏次長より、国の行革事例について発表していただきます。よろしくお願いたします。

（古澤次長） ご紹介いただきました古澤です。私からは「国の行革の事例」ということで、二つご説明させていただきます。一つは、近年の行政改革の実績ということで、これまで国がどのような形で行革を進めてきたかという話、もう一つは、先週（３月１０日）の金曜日に閣議決定して国会に提出させていただいた「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」、

いわゆる行政改革推進法案の中身についてです。

ご承知のように、国の行政改革は、これまで官から民へ、国から地方へというポリシーのもとで行ってまいりました。組織にはどうしても硬直性があり、これを変えるためにはかなり強いリーダーシップが必要であるということで、内閣主導で行政組織の見直し、体制整備を行うため、内閣府を新設する、各役所に副大臣を置くといった形で政治指導体制の強化を行い、そのもとで中央省庁の再編を行いました。

1府22省庁を半減して、13府省庁にしましたが、役所の数を減らしただけでは意味がありませんので、その中で局の数、課の数もそれぞれ大幅に削減しました。併せて、地方支分部局も整理・統合しました。このような国の中央の組織以外にも、現業に係る部分では、まさに官から民へ、民の手法がいちばん適するということで、ご紹介するまでもありませんが、郵政の公社化・民営化、国の研究機関や国立病院の独立行政法人化、あるいは国立大学の国立大学法人化をしてきたわけです。

このように枠組みを変えることにはもちろん大きな意味がありますが、それだけでは十分ではありませんで、実際にその中身、人をどうしたかというところでは、平成13～23年の10年間で10%の計画的削減に加えて、IT化やアウトソーシングを行ってきました。国の行政機関の職員の数、最盛期の1972年には90万人いましたが、現在は33万人になっています。そのうち、いちばん大きいのは郵政の公社化で29万人、それから、先ほど申し上げた国立大学法人化や独立行政法人化で大体20万人、それ以外に8万人の削減を行ってきました。その結果、今の我が国の中央政府の職員数は、人口1000人当たり2.8人と、イギリスの6.5人、フランスの28.8人等に比べて非常に少なくなっています。

以上が国の行政組織の見直しですが、国といった場合には、当然、行政組織だけでなく、その周辺部分、政府の関係法人の改革があります。平成13年12月に「特殊法人等整理合理化計画」を閣議決定し、対象となる163法人について、石油公団のようなものは廃止する、あるいは道路公団は民営化する、あるいは独立行政法人化するなどで、すでに136法人について手当てを行っています。また、今後措置予定となっている22法人のうち、政策金融機関については

今回の行政改革推進法において平成 20 年度に一つの政策金融機関にすることを決めています。これは入れ物の話ですが、その中身についても、役員の給与を 1 割削減し、退職金も以前に比べて 3 分の 1 の水準に引き下げてきました。

実際にこういう改革でどれだけ効果があったかという点、特殊法人向けの財政支出について、これまでの 5 年間で約 1.8 兆円削減しました。また、特殊法人には財政投融资のお金が流れていますが、その規模も 3 分の 1 に減らし、役員数も 40% 減ってきています。

さらに、独立行政法人化したものについては、民間の考え方を導入して中期目標を立て、それをどれだけ達成するか、外部の人も入れて評価を行ってきちんと検証していき、そのつど事務事業の見直しを行うということで、中期目標期間は大体 3～5 年ですが、この期間が終わったところでそれぞれの法人について抜本的に見直しを行っています。17 年度末までに中期目標期間が終わる 56 法人のうち、16 年度の段階で 32 法人を前倒しで見直した結果、22 法人に再編しました。残りの 24 法人についても 20 法人に再編するというので、17 年度に中期目標期間が終わる 56 法人について 42 法人に削減し、また、それぞれの職員の非公務員化を図ることによって、16 年、17 年合わせて 1 万 2000 人の非公務員化を図ってきたわけですが、こういった取り組みは引き続き 18 年度以降も続けていくことにしています。

そのほかの行政改革ということでは、一つは規制改革を推進してきました。3 次にわたって推進計画を策定し、合計 5000 項目以上を改革しています。それから、つい先ごろ、2 月 10 日には、市場化テストを盛り込みました「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律案」、いわゆる公共サービス改革法案を閣議決定し、国会に提出をしているところです。これは、民にできることは民にという官から民への移行ということだけではなく、官の仕事でも官民の競争を導入したほうがより効率的に、より質の高いサービスができるかもしれないという発想のもとに作られた法律です。

また、IT 化等に伴う電子政府の実現、政策評価システムの導入等も行ってきています。併せて、公務員給与の見直し、これは当然のことながら人事院勧告に基づいて行っていますが、年収ベースで 1999 年に比較して 7.7% の引き下げ、退職手当についても 8.4% の引き下げが行われてきています。

以上が、主に 2001 年の中央省庁再編以降、国が行ってきた行革の取り組みです。

引き続いて、この改革の動きはこれからも当然続けていかなければいけません。という形で進めていくかを定めたのが、今国会で成立をお願いしている行革推進法です。これは、行政改革に係るさまざまな分野について、その重点分野と基本方針を定めたいわゆるプログラム法で、大きく三つの柱があります。まず、改革の基本理念をうたっていますが、必要性の減少した事務事業を可能な限り民間にゆだねて民間活動の領域を拡大し、それによって国民の負担の上昇を抑える、これが行革の基本理念です。

次に具体的な改革の中身ですが、まず政策金融の改革ということで、先ほど申し上げましたように、平成 20 年度に新政策金融機関を設立する。それに伴って、現在ある政策投資銀行、商工中金は完全に民営化する、あるいは公営公庫については廃止する。また、独法の見直しを引き続き行っていく。あるいは特別会計の改革を進める。5 年を目途に改革を進め、5 年間で約 20 兆円の財政健全化に対する貢献、寄与を予定しています。今、31 の特別会計がありますが、そのそれぞれの特会をどういう形で見直していくかについても、その方向性を定めているところです。

特別会計については、先ほども本間先生からなかなかわかりにくいというご指摘がありましたが、よく国の一般会計が 80 兆、それに対して特別会計が 460 兆もあるではないかといわれます。いかにもわからない、無駄なところが大変大きくあるように誤解されていますが、若干細かい数字を申し上げますと、460 兆のうちいろいろな特会、あるいは一般会計とのやりくり、入り繰りの重複部分を除くと、純計ベースでは約 225 兆です。この 225 兆のうち 117 兆は国債の償還、利払いに充てるお金で、それを除くと 108 兆になり、その 108 兆のうちまた 50 兆は年金の支払いに充てるお金です。それ以外に地方に回るお金が 19 兆、財投の原資が 27 兆ということで、このように別途改革の議論が行なわれているものを除外した金額は 12 兆になります。12 兆でも大きな金額ですが、この 12 兆のうち 6 兆ぐらいが道路等の公共事業に充てられています。これが特別会計の全体の姿です。

そのほか、総人件費の改革では、5 年間で 5%以上の純減を目標としていま

す。これは地方に対しても、過去の実績にかんがみ 4.6%以上の削減をお願いするわけです。あるいは、資産・債務の改革等、幅広い分野について基本方針を定めた法律を提出したところです。最後に今後これが成立しますと、総理を本部長とする行政改革推進本部を作ってフォローアップを行い、よく監視をしていくという仕組みになっています。

時間の制約で大変はしょってお聞き苦しかったかと思いますが、国の行政改革の実績と行政改革推進法についてご説明をさせていただきました。ありがとうございました（拍手）。

（椎川審議官） 古澤次長さん、どうもありがとうございました。

## （２）和歌山県の行革事例について

（椎川審議官） 次の発表者の和歌山県知事の木村さんについてご紹介させていただきます。

和歌山県知事の木村良樹様は、昭和 27 年、大阪府のお生まれで、昭和 49 年に自治省入省後、和歌山県の総務部長、自治省財政局指導課長、大阪府副知事などを歴任のうえ、平成 12 年 9 月から和歌山県知事に就任され、ご存じのとおり現在 2 期目の知事さんです。全国知事会の道州制特別委員会委員長をされておられることは新聞などで皆さんご承知のとおりです。

ご著書には『鄙（ひな）の底力 紀の国からの発想』がありまして、最近では行政改革に大変力を入れておられるということで、たびたび新聞にも紹介されています。その中身につきまして、これからご発表いただきたいと思います。よろしく願いいたします。

（木村知事） 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました、たびたびマスコミに紹介されていると言われた木村です。別にされておりませんけれども（笑）。

今日は石井知事も来られていますが、去年、三位一体の改革を一生懸命していました。今年度から来年度は多分行政改革が中心になってくるだろうという見通しのもとに、国から言われてやるということでは、地方分権という考え方

からすればどうもおかしいではないか、やはり地方自ら、自分たちの発意でいろいろと襟を正していこうということで、一応国のスキームにのっとって計画は作っているのですが、和歌山県としてはいろいろ新しいものを独自に入れながら、行財政改革推進プランという5か年計画を作ったところです。

その5か年計画の中身ですが、その柱の一つが人件費の削減です。当然のことながら地方公共団体の支出でいちばん大きいのは人件費です。人件費を減らすには、まず一つは、職員の定数を減らしていかなければいけません。幸いなことに、これから団塊の世代の人が多く辞めていくので、それを生かしながら職員の定数を大幅に削減します。そしてまた、給与カットなどのいろいろな方法によって、人件費を大幅に削減していきます。

これと裏腹のこととして、行政に対する要求は大変増えてきているわけで、数が減れば当然一人一人が思い切り働いてくれないと、同じようなサービスが提供できません。今はお金をあげないようにしていますから、よく働いた人にたくさんお金をあげるようにしなければ誰も働くようにならないということで、能力・実績主義を確立していきます。

それから、減らすような後ろ向きなことだけでは具合が悪いので、前向きに財政健全化のため、民間等で開発されたいろいろな手法を行政の中にもアレルギーなしに取り入れていく。この三つを柱にして行政改革の計画を立てました。

まず、1番目の「職員定数の大幅削減」ですが、国の指針では純減4.6%となっていますが、和歌山県では、先ほど申し上げたように、たくさん辞める人があったり、いろいろな組織の見直しなどを行ったりして、小中学校の先生、高校の先生、警察官も入れて、現在、和歌山の総定員が1万7926人なのですが、この5年間で1900人、率にして11%の純減を図ることにしました。ただ、教育と警察については、皆さんもご存じのように、これぐらい人が要ということがきちんと決まっていますので、あまり自治体でかってにできません。特に警察は、今、治安の回復ということで、和歌山県も増やすようにしている状況ですので、そういう特別行政部門を除くと和歌山県は約5250人なのですが、そこから5年間で1400人の人を減らすとなると27%です。計画していて「本当にできるのかしら」と自分でも不安に思うほどで、これは本当に「全国最大規模」なのです。

これをどう実現するかというと、結局このごろ思うのは、都道府県の仕事にはみんな当たり前だと思っているものがたくさんあるのですが、実は本当に当たり前前に都道府県がやらなくてはいけないことなのか、市町村に対するお節介になっていることもだいふあるのではないかとということです。それから、やった人は自分はものすごく働いている気持ちになっているけれども、住民にとっては何もなっていないのではないかと思われるルーチン的な仕事、これは国の出先機関がみんなそうだと思いますが、そういうものがたくさんあるのではないかとということで、来年度ゼロベースから全部仕事を見直します。そして、要らない仕事はやめる、民間にやってもらえる仕事は全部民間に移してしまうことによって、都道府県では最大となる 27%の職員定数の削減をします。ただ、この中には実は県立医大の独立行政法人化も入ってしまっていて、これにもいろいろな努力をしているところです。

次に、人の数を減らすことと併せて人件費を大幅削減していくのですが、まず、給与構造の改革に着手します。これは和歌山県だけではないのですが、今度給料表が見直されて今までとやり方が変わります。5年後、今やろうとしている改革が全部済んだときには、和歌山県でも 90 億円ぐらい支出が減ってきます。

それから、都市的なところには特別にお金を加算していくという調整手当が国も含めて廃止になったので、和歌山県でも廃止になります。これは段階的に行いますが、5年後にはここから 10 億円のものが出てきます。また、職務給を徹底します。今までは横並びだったので、職としてはそんなに仕事をしていなくても、何年かたったら級が上がっていくというものがあったのですが、これは具合が悪いだらうということで、この 4 月 1 日から県の職員の 3 分の 1 を、職務の級を下げて、下げた級の直近下位の号級に切り替えることにしました。要するに、例えば今まで 6 級だった人は 5 級になるということです。現給保障はするのですが、その現給のままずっと続いて長く上がらない状況にするということで 10 億円、それから先ほど言った人員削減を大幅に行うことによって、5 年後にはその削減額が 270 億円になり、この行政改革の 5 年間の累計削減額は 860 億円になります。和歌山県の人件費は、今のやり方でずっといくと、平成 22 年に大体 1600 億円になります。それを今言ったような人件費総額の抑制

をかけることによって 17%減の 1330 億円ぐらいまで減らしていきます。これは非常にドラスティックであることは間違いありません。

次に、こういうことだけでは具合が悪いので、いろいろな新しい手法の導入も図っていこうということで、来年度、市場化テストをします。これは聞いたことがあると思いますが、官民競争入札です。言うは易く行うは難しで、やる、やると言っているけれども、具体的な施設を決めてやるのは和歌山県が初めてだと思います。今、防災センターと併せて県庁の別館を造っているのですが、それを民間と役所の管財課が積算したものとで競争して、役所のほうが安ければ役所でやり、どこか応札してきた民間のほうが管理が安くできるとなればそちらにやってもらうという、新しい市場化テストを導入しようと思っています。

それから、経営効率化コンペは、今年度からすでに実施しているのですが、各部局で民間の経営手法を導入することによってこれだけ安くなるというコンペを行い、よいものを選択していくということで、今年度は 36 件が経営効率化コンペで採択されて、3 年間で約 11 億円が削減できることになりました。今までの公務員的な発想でやっていたらその 11 億円は出てこなかったのですが、コンペを実施したことによって出てきたわけです。

それとよく似ているのですが、メリットシステムを導入しました。自分たちの部局で効率的に予算を執行してお金が余ったら、それをそこにあげて、そのお金で自分たちの独創的な施策を打ってもらうというもので、これも非常に成果が上がっています。

それから、事業の仕分けをします。今、私は岡山県知事と一緒に道州制を一生懸命言っているのですが、都道府県には、市町村でもそうだと思うのですが、今の仕組みだったらなくてはならないと思われるようなものでも、本当はなくてもいいものがたくさんあると思うのです。それを抜本的にやめてしまおうと思ったら道州制ぐらいまでいかないと具合が悪いのですが、なかなかすぐには道州制にできない。それだったら、今ある都道府県の中で、本当に自分たちのしている仕事が要るものなのか、要らないものなのか、一回原点に立ち返って考えないとなかなかお金が出てこない、それをやろうということです。

次は少しお遊びのような話ですが、ネットオークションを活用します。私はインターネットで物を買うのが大好きなので、和歌山県でも 24 時間対応型のネ

ットオークション入札で、元の副知事公舎や出納長の公舎を全部売りに出そうということで今進めています。

そして、こういう歳出削減・抑制策で 860 億円、歳入確保策で 610 億円、4 年間の累計で大体 1470 億円が出てきます。それによって財政再建団体への転落を回避することが大事なのではなくて、基本的には、今、和歌山県のような地方の県は交付税に頼って生きているようなところがありますが、交付税制度は今後大きな改革が予想されます。そういうときに、できるだけ自分の足で、完全に立つことはできませんが、立ってられるような自治体の体質に治しておくことが大事だろうと考えているわけです。

それから、昨日の夕刊か今日の朝刊に載っていたのですが、NPO 法人化して、そのOBの人にいろいろ仕事をしてもらうということを来年度から大々的に行うことにしました。これは一つは、団塊世代の人がたくさん辞めて技術の継承ができなくなることを何とかしなくてはいけないということと、いろいろなことをしているとサービス水準が低下するので、何とか水準が下がらないようにしようということ、それから、生きがい対策です。団塊世代の人たちは、これからはお金より生きがいだと。今後は天下りもできなくなるので、そういうものに対応していこうということになっています。

それから、能力・実績主義の確立です。初めに言いましたが、能力をちゃんと見てあげなければ、いくら「働け、働け」と言っても誰も働く気がないので、能力主義にすることにしました。まず、去年 3 月に初めて分限免職処分をしました。分限免職は皆さんもやったことがあると思われるかもしれませんが、実はないのです。サラ金から金を借りていなくなってしまったから、懲戒にするわけにもいかないけれども辞めてもらわなければいけないという人を分限にしていたことはあったのですが、要するに仕事をあまりしない人に辞めてもらうということは、今まではなかったのです。それを和歌山県は去年からやり、さらには分限降任、要するに下のランクへ、課長が課長補佐に落ちてもらうということもやっていこうとしています。

それから、人事異動について、今はどこの団体でも 4 月に異動したらもうそれで安心だと、課長になったらよっこらしょというような感じになるのですが、これは具合が悪いということで、1 年間ずっと見られているような状況にしま

す。部局長の人がこの課長はどうも具合が悪いぞと言ったら、年度途中でも異動するような仕組みにし、さらには今まで部局内の人事異動も非常に硬直的だったのですが、この人事権を部局長に委譲して、好きに登用ができる形にしてもらうことにしました。

それから、勤務実績の給与への反映ですが、4月から、今までの普通昇給と特別昇給を合わせて査定昇給が導入されることになりました。国ではこれは管理職以上で、都道府県では次長級以上から始めるのですが、和歌山県は4月1日から一般職も含めてこの査定昇給を実施することにしました。さらには去年から、勤務実績によってよくできる人にはボーナスの上積みをしています。さらに、私は「失敗するのは別にかまわない、やらないのが最悪だ」と言っているので、県政の困難課題に果敢にチャレンジした人に特別加算をしています。

いずれにせよ、能力を見ていちばん効果が発揮できるようなシステムづくりをしていきます。まだこれからというところですので、非常に試行錯誤なところはありますが、こういうことをやっていこうと思っています。何かのご参考になればと思ってご紹介しました。どうもありがとうございました（拍手）。

（椎川審議官） 木村知事様、どうもありがとうございました。

### （3）岡山県の行革事例について

（椎川審議官） それでは、次に岡山県の石井正弘知事より発表していただきます。石井正弘知事は建設省官房審議官を退任後、平成8年11月に岡山県知事に就任されまして、当時、大変財政状況の厳しい岡山県政を引き継がれ、行財政改革に積極的に取り組む一方で、「快適生活県おかやま」の実現を目指して力強く県政を展開されており、現在3期目です。第28次地方制度調査会委員、中央教育審議会委員、全国知事会総務常任委員会委員長などを務めておられ、三位一体改革の中でも6団体の代表として大変にご尽力いただいた方です。それでは、よろしく願いいたします。

（石井知事） ご紹介いただいた岡山県知事の石井です。今日はこのような場で、本県の行財政改革の取り組みを発表させていただく機会を与えていただき

まして、大変光栄に思っています。これまで中教審の委員として義務教育の国庫負担の問題を、あるいは三位一体の問題を、さらには木村さんと一緒に道州制の問題について地方制度調査会で発言するというようなことをしてきましたが、今日は岡山県の行財政改革の内容をかいつまんでお話しさせていただきます。

まず、岡山県の行財政改革の背景については皆さんもうすでにご案内のとおりですが、今、椎川さんからお話がありましたように、岡山県は危機的な財政状況にありました。私は就任してこの秋で10年目になるのですが、岡山県はいわゆる基盤整備、さまざまな施設整備、建設事業に率先して取り組んで、中四国の中で拠点を高めていこうとしていました。その起債の償還が非常に財政を圧迫して、実は就任したときには起債制限比率が間もなく20%を超えようかという、これは財政再建団体転落というラインなのですが、その直前まで来ていました。放置するとそこに陥ってしまうということで、これを回避しなければいけないということがありました。

それから、市町村合併です。今回の平成大合併前には岡山県には78市町村あったわけですが、この17年度末には29になります。そして、29以外に岡山市、建部町、瀬戸町が今、政令指定都市を念頭に置き、人口70万人を目標として合併協議中です。木村知事のお話にありましたが、道州制の中で中四国州ということも岡山県は提唱しておりますが、岡山市がぜひそのときの中心的な役割をとるという思いで進めておられるものです。市町村合併が非常に進んで、岡山県は29になり、市町村数の削減率は62.8%、全国で見ても第8位ということで、合併が非常に進んだ県になろうかと思えます。

改革の進め方ですが、岡山県はあらかじめ具体的に目標を設定して、計画策定、実施に当たって、県民の皆さん、議会の皆さん、市町村、関係者と意見交換をしっかりと行って、皆さんの合意を得ながら前向きに進めるという手法を取ってきました。私もこれまでに青空知事室を179回実施して、7000人を超える県民の皆さんと対話しながら改革を進めてきています。

前置きは以上で、具体的な内容にこれから入りたいと思います。私が就任してすぐ始めた平成9年の第1次行革では、それまでに約束をしていた未着手の32事業の大プロジェクトの原則凍結、白紙撤回等々、思い切った見直しをし

した。定員削減等も行いましたが、引き続き平成11年には第2次の行革でさらなる定数の削減や外部委託の推進、試験研究機関の見直し、事業評価システムの導入などを行いました。続く第3次行革では、地方交付税の見通しが大変厳しいというところから、15年からの3年間を財政改革の集中取り組み期間とし、そして今日お話しする目玉ですが、総合出先機関（地方振興局）の大胆な再編、それに関連して職員定数のさらなる削減を行ってきました。ところが、ご案内のとおり、平成16年度に岡山県でも全国平均よりさらに高い削減率で地方交付税の大幅カットがあったものですから、これを受けてこのたび第3次の改革を改訂し、中身をさらに3年間延長するといったことを織り込んで22年を目標に今進めている、これが全体の状況です

具体的なものを申し上げます。まず職員定数の大幅削減については、平成9年から第3次まで今は来ていますが、740人、約13%の削減をしてきました。この数字は、例えば東京都では清掃業務等を特別区に移管して大幅な削減率になっていますが、このような大都市のものを除きますと、昨年、岡山県は国体があり、必然的に必要な人員の増もありましたが、そのようなものも見込んだ中でも、全国でも最も厳しいものでした。

そして、この改訂第3次の行革が17年から始まっているのですが、今後5年間で総定員は1400人、5.6%の減、先ほど総務省からご説明のあった法案の中では、その目標が4.6%ということが織り込まれていますが、それを1ポイント上回る数値目標です。しかも、全国でまだ決めておられるところは非常に少なく、今、検討中で、年度内、3月いっぱいに行っていこうという県がほとんどなのですが、岡山県はいち早くこの数字を打ち出して、行革に前向きに取り組んでいます。

そして、知事部局においてはその中で14.1%をさらに乗せるということです。このようなことで、職員の定数を私が就任して以来ずっと削減してきました、この行革が進むと、知事部局を中心として25%と、全国的に見ても相当厳しい削減率になろうかと思えます。その手続きも、順次県民の皆さんの意見を聞きながら進んできています。

今回、岡山県として全国に先駆けてやったのが、総合出先機関の大幅な見直しだろうと思えます。今から30年前、昭和49年に全国に先駆けてできて、九

つあった総合的な出先機関を、このたび備前地方、備中地方、美作地方という岡山県の古来からの国の形を中心とした名称で、三つに思い切って統廃合するという改革が、1年前にスタートしました。

その工程ですが、1年前の17年には9局あって、全体の総務、税の総合的な事務所をまとめたもの、保健所や福祉関係の健康福祉部、農林水産の出先の仕事、建設土木関係の出先といったような事務所がこの30年間あったのですが、これを統合して三つの県民局に再編しました。そして、六つの局が残りますが、それをそれぞれ支局と位置づけて、総務、地域の健康福祉、地域の農林水産、地域の建設という形に仕分け、例えば工事規模を4000万で切って、それ以下は支局で事務をやり、それ以上の大きいものは県民局の建設部で対応するということで第1段階をスタートして、今1年経ったところです。

そして、今度は計画の第2段階ということで、4年間かけて取り組みます。その後には基本的にこの県民局3局体制になって、支局はなくします。そして、それぞれの地域において県民のサービスが低下しないように支局は地域庁舎として、それぞれの現場における事務の一部と維持補修を担当します。なお、局再編に合わせて建設事務所二つ、浄水場一つも廃止していますが、窓口業務、あるいはいざというときの危機管理は現場の事務に残していくという考え方で

先ほども申し上げたとおり、30年経た。そして、県民の生活圏域が広がった。地方分権は進んでいる。市町村合併が進み3分の1になってきた。このようなことを経て、我々は全国に先駆けた取り組みである地方振興局を思い切って3県民局に再編しようと考えたわけですが、そのねらいは、広域化による機能強化、それから、多様な主体との協働の県政、NPO、ボランティアの方々との新しい協働県政を進める。それから、簡素効率的な組織執行体制の確立によって行財政改革を行い、2100人いた地方振興局の職員を340人削減して、50億円以上の削減効果をあげようということです。

以上が大きな概要ですが、今度は権限移譲のお話を少しします。住民に身近な住民サービスを提供するという意味で、これからは市町村が地方分権の主役です。利便性の向上、個性豊かな自立型の地域づくり、迅速で効果的・効率的なサービスなどを目的として、県の事務をどんどん市町村に移譲していきます。

市町村とも時系列的にこういう手続きを経ながら、私も何回も市町村長の皆さんと協議をして、自ら調整して、理解を得て、事務権限の移譲計画を策定し、76 事務を計画的に順次この4月から移譲することにしました。計画的にこれからも行ってまいります。

考え方としては、市町村ごとにあまり権限移譲が違くとわかりにくいので、できるだけ一律に移譲するような方式、そして、一部例外のパッケージ方式等々を採用します。数字的に76という、私どもが見る限り静岡県と並ぶぐらいの大幅な事務権限の移譲計画になっています。中でも旅券発給事務の移譲と、1市ですがモデル的に県道の維持管理を全部移譲しようというのは、全国初の取り組みです。18年度からやるもの、あるいは19年度からやるものということで計画を作って、中核市、市、町村に分けています。それから、パッケージということで、一律移譲ということで皆さんと了解を得られたもの以外に、環境関係は岡山市、倉敷市、新見市に、建築審査事務関係は新見市、県道管理も新見市に移譲しましょうといった特例も設けています。

これまで行ってきた行革による歳出削減効果として、今回の歳出予算は来週月曜日に議決ですが、平成3～4年ごろの水準まで一般会計の予算規模が引き下げられていますが、さらに今まで申し上げた大綱によってこれからどんどん行革を推し進めていって、公共事業はさらに上乘せして30%、一般施策は10%の削減目標を達成しますと、公共事業は昭和50年代前半、政策的経費は50年代後半の水準に相成るということです。なお、現在独自の給与カット3%、私もボーナスも含めて平均20%のカットをしていますが、引き続き給与カットも職員組合と話をしながら進めていくことにしています。

平成8年、私が就任したときを100とすると、実は義務的経費、社会保障関係は残念ながらずっと伸びてきています。こういったものは国の決めている事務で、どうしても必然的に増えてきてしまうのですが、今申し上げたように歳出の規模は、平成3～4年の水準までずっと下げてきました。そして、政策的な経費は50年代後半、そして、公共事業は39ですから、ここの水準から見てすでに3割台に入ってきており、大幅に削減しているということです。

これを国と比較すると、国の一般歳出は、大変厳しい状況の中でも我々地方から見るとまだまだ数字が高いのではないかと思います。地方財政計画は総

務省でお作りいただいておりますが、それはだんだん下がってきています。私もから申し上げれば国はまだまだ歳出カットの余地があるのではないかと思いますし、さらに本県はこれだけの規模で削減しています。この乖離、これだけの差を考えて、地方も一生懸命行革をしているのだ、努力をしているのだということを、我々は一丸となって国に対して示していくことが必要かと改めて思います。

そのほか、外郭団体を36%削減してきて、道路公社は廃止することになりました。全国初のケースです。それから、林業公社も全国初めて大幅な見直しを行いました。住宅供給公社も当然ですが、今、見直しを行う俎上に乗せています。指定管理者制度についても、今回の導入を機に6施設を廃止して、3.9億円、3割程度県の負担は下がってきています。直営施設については、来年度検証していくことになっています。なお、独立行政法人化は、県大は決定し、今、県立病院についてもその方向で検討しています。民間委託は来年度計画を作って、現場業務等々さらに委託を進めていく予定です。

しかし、一方で課題ということで、選択と集中をしながら、これからの新しい試みとして、これも全国初ですが、知事部局にスポーツ関係に移管しました。国体が去年終わったのですが、国体後のスポーツ振興ということで、知事部局で大いにスポーツ振興に取り組むことにしました。このような新しいこともどんどんやっています。

出納長ポストは、今度法案を総務省で出されますが、我々としては今回の任期満了に伴って、後任は置かずに空席にして対応していくことにしています。

以上、全体的なお話をさせていただきました。これからも行財政改革の歩みを止めることなく、そして、冒頭申し上げましたが、やはり地方が一丸になっていかなければならないと思います。国に対して、我々はこれだけ改革しているのだと、自らやる余地がまだまだ残っていると思いますので、歩みを止めることなくどんどんやっていく。そして、その中で残っている根本的な問題、三位一体の改革、地方へもっともっと自主性、裁量性のある税源移譲をしていただく、このようなことがまだまだ道半ばです。そして、木村知事とまた連携しながら、道州制の導入という大きな問題についても、これからどんどん情報発信をして意見を述べていき、国と地方の在り方を抜本的に変えていくことにつ

いても、ぜひ皆さんにご理解いただければと思います。

以上、岡山県の行財政改革が目指すべき方向について、かいつまんでお話しさせていただきました。何かの参考になれば幸いです。ありがとうございました（拍手）。

（椎川審議官） どうもありがとうございました。

#### （４）篠山市の行革事例について

（椎川審議官） それでは、引き続き兵庫県篠山市の瀬戸亀男市長様より発表いただきます。瀬戸市長様は農業関係のお仕事のあと、町会議員５期、その間議長もお務めになられ、平成８年から篠山町長、平成１１年に市町村合併による新篠山市の誕生を受けまして初代市長に就任後、現在２期めです。全国市長会経済委員会副委員長。「愛と創意による共生のまちづくり」を政治理念に掲げて、市民参画のまちづくりを推進されておられるそうです。どうぞよろしく願いいたします。

（瀬戸市長） ただいまご紹介いただきました兵庫県篠山市の瀬戸です。今日のコンペに当たりまして、国からご指名いただき恐縮しているところですが、篠山市は合併したのが平成１１年４月で、全国に先駆けて平成の合併に取り組んでから、はや７年が経過しようとしています。

面積は 377.61km<sup>2</sup>、人口は 4 万 7200 人ですから、四つの町が一つになって、中山間におけるこぢんまりとした市が誕生したわけです。この 7 年間においてどうしてもやらなければならない都市的な整備をほぼ 5 年間で終わって、今はソフトに軸足を移しています。したがって、参画と協働、あるいは資源を生かした元気な篠山づくり、行政改革、安心・安全のまちづくり、このようなことを中心に取り組んでいます。

特に参画と協働という面においては合併以来取り組んできたところですが、合併後いろいろな課題と問題があっただけに、16 年から 2 年間かけて、自治基本条例の策定にソフトの重要な課題として取り組んできました。策定委員会には 60 回に及ぶ会議を重ねていただき、フォーラム、タウンミーティング、市民

からのコメントを頂くなどして、ようやくこの3月24日の最終定例会にその提案をする運びとなっています。したがって、説明責任をしっかりと果たしながら自治基本条例に沿った形での運営をしていく。併せて、非常に面積が広がって、中心はよくなるけれども周辺の整備をどうしていくのか。あるいは、自らの問題は自らがどう解決をしていくのか。あるいは行政がやるべきこと、さらに市民がやらなければならないことなどを踏まえて、まちづくり協議会を17年度と18年度にかけて19の小中学校区ですべて組織化していきたいと考えています。

このような中で、篠山市は、第1次行政改革大綱に平成12～16年の5か年取り組んできたところです。この間の成果は、事務事業の見直しで9億8700万、定員および給与で17億2714万、経費節減で3億1813万、公共工事で6億7194万、単年度累計で37億440万ぐらいになるのではないかとということで、行政改革第1次を終えたところです。

第2次行政改革として取り組んできた17年度からの改革のさなかに、集中改革プラン等の問題も出てきて、17年から5か年の集中改革プラン、篠山市にとっては第2次となる行政改革大綱を過日決定したところです。5か年の単年度累計で18億500万円、国には16年度の結果から見て積み上げをした場合いかほどになるかという形で報告をしますので、63億1700万ぐらいになるのではないかと考えます。

その中心的な取り組みの中で第1次、第2次を通したお話を申し上げますと、まず定員管理の適正化です。合併当時686名いた職員を、第1次行政改革では10年間で100人を削減するという計画でしたが、集中改革プランの終わる21年度において136人の減、つまり20%ぐらい削減をしていくという計画で現在進んでおり、686人が550人ぐらいになるのではないかと思います。しかしながら、非常に厳しい財政状況から考えますと、団塊世代の退職もありますし、さらに前倒しで実行していかなければなりません。そういう意味での削減による定員の適正化にしっかり取り組んでいく必要があります。

さらに、手当の総点検等による給与の適正化については、第1次・第2次・集中改革プランも含めて、いろいろな取り組みをしてきました。特に本年度においては、集中プランで人件費、手当等の再確認・再点検等をして、消防、医

師等を除いて特殊勤務手当等は全廃していきます。さらに調整手当は、5%あったものを全廃します。このようにして、給与構造改革に沿った形での改革を積極的に行わなければならないとして3月定例議会に提案し、最終日に決定される方向で進んでいくのではないかと考えています。

次に、民間委託による事務事業の削減についてであります。篠山市は都市ガスも持っていましたが、課題と問題があり、合併後すぐに大阪ガスと話し、平成16年4月に移譲しました。その後、民間にできることは民間にということのでいろいろな取り組みを実施し、本年度はスクールバス、そして、ごみを全面的に民間に委託することを決定させていただきました。

さらに、指定管理者制度ですが、篠山市の場合、公共施設が286あります。今のところ指定管理者制度に乗せられるのは90ということで、88まで現在乗っています。そのほか22を民間に移譲しました。さらに9を廃止しました。これを合わせると121という数字が指定管理、あるいは移譲、廃止につながり、残った直営165がありますが、これについても体育館、文化施設等も含めて積極的に指定管理者制度の導入を図っていかねばなりません。今は直営でやっていますが、こういう方向に対しての取り組みも必要ではないかと思えます。

こういう改革を進めていく中で、特に変わった取り組みについて簡単にご説明したいと思います。

プロビスささやまは、平成15年1月22日設立で、その前年度に嘱託職員の雇用形態が変わり、労働時間が40時間から30時間になりました。そういう状況でいろいろと課題と問題が出てくる中、市100%出資(2000万)による人材派遣、業務委託を受ける会社を作りました。組合との話等も難しい問題がありましたが、幸いにしてご理解いただく中で、現在85名ほどのプロビスの社員が仕事をしてくれています。その後、指定管理者制度が入ってきましたから、指定管理者の一業者にもプロビスが参入してくれまして、先日、大書院、歴史美術館等、文化施設等も指定管理者として競争入札の中でプロビスが請けてくれることになりました。したがって、指定管理者に出すことに対していろいろと課題と問題がある場合、大いにこのプロビスという会社を活用していくことも意義があるのではないかと。併せて、30時間が40時間に延びたこと、更に、専門的な形での職員の育成につながります。嘱託職員ですと1年契約の職場1年

交替になってきますから、仕事のサービス等々含めて問題がある。そういう意味で、非常に効率的に動かしていく中で、指定管理者制度の意味がなお一層深まっていくのではないかと思います。

次に取り組んできたのは、これは効果的にはわずかなものですが、合併するとそれぞれの地域で施設が余ってきます。その中で農協からの申し込みもあって、農協も合理化をしなくてはならないというので、旧町ごとに支店を統合したいという話がありました。その中で特に、西紀および今田という町において、丹南には本所がありますから、この二つでは支店を一つにしたいが、支所を活用させていただくことはできないかという申し入れがありました。いろいろ問題はあったのですが、市民の皆さんの便利な点、有効的な施設の活用を考えても、非常に意味があるのではないかとということで、1年をかけて取り組んで、先日農協との契約ができたところです。これも事業の関係があって、農協としては20年ぐらい長期契約がしたいということでしたが、なかなかそれは難しいということで、1年ごとの更新で契約をしたところです。そういう意味では今後、自治法等の改正があるやに伺っていますが、積極的にこのような取り組みをしながら、施設の有効利用を図っていく必要があると思います。

いずれにしても、厳しい行財政を取り巻く中で積極的な取り組みをしていかなければなりません。私どもは今日のお話、また、本間先生のお話も聞きながら、心を新たにしたところです。よろしくお願い申し上げまして報告に代えたいと存じます（拍手）。

（椎川審議官） 瀬戸市長様、どうもありがとうございました。

#### （5）善通寺市の行革事例について

（椎川審議官） それでは、次に香川県善通寺市の宮下裕市長様より発表いただきます。宮下市長様は防衛大学校卒業後、永年航空自衛隊に勤務されたあと、平成6年4月に善通寺の市長に初当選されて、現在3期目でいらっしゃいます。それでは、発表をよろしく願いいたします。

（宮下市長） 善通寺の市長の宮下です。

善通寺は弘法大師（空海）の生まれたところで、空海のお父さんが善通（よしみち）という方でしたので、それにちなんで名前をつけました。

では、私どもが取り組んでいる行財政改革についてご紹介させていただきます。

私たちは今から 11 年前、平成 7 年の時点では 470 人職員を抱えていました。人口は 3 万 7000 人で、ある大学の先生は、「もうしばらくすると職員の給料を払う以外、仕事はなくなるよ」と言われました。これは何が何でも、何とか全国平均並みの人口当たり 1% の職員にしなければいけない、370 人にしようということで、第 1 次は 370 人を目標に 10 年かけてやるつもりでしたが、少し早めに達成できて現在は 337 人になっています。

今、進めている第 2 の行革では、三位一体の改革など予想していませんでしたので、370 人で十分かと思っていましたが、とんでもない話で、270 人にしないとたないということになりました。270 人になりますと、今頂いている歳入で大体カバーできます。しかし、それから先はまだ不透明なので、今現在検討しているのは、将来的には 170 人、人口の 0.5% ぐらいの職員で何とかやれないかということです。

一方、財政のほうですが、平成 6 年から 16 年までをプロットすると、いちばん上はいわゆる借金です。平成 13 年ごろが増えているのは臨時財政対策債を発行したため、国が「国が借金してまでもうおまえらに交付税はやらんぞ、おまえらのほうで借金しておけよ、後で払ってやるわ」ということでぐんぐん増えてきましたが、その国が後で交付税で見てやると言ったものを省いて地方が払わなければいけない借金は、12 年間増やさないようにしてきました。しかし、ここへきて 53 億という国が払ってやるぞと約束していたものが不良債権になるのではないかと心配になってきたため、その部分も昨年（15 年度）からはこれ以上増やさないように抑える計画を立てています。

この 12 年間かけて、私どもが営々とためてきた基金を加えると、平成 6 年の段階での実際の真水の借金は 23 億ぐらいです。皆さんの市でもそうではないかと思いますが、私どもの市議会でも、決算委員会で予算と執行の乖離があると怒られるのです。予算を残すと、なぜ残ったのかということをやと説明しなければいけない。そんなばかなことはない、余したらいいいではないかと 2 年ほ

どかけて説得して、それから毎年、毎年、とにかく予算を全部余らせる、予算を立てない、立てた予算も使わない（笑）。例えば公共事業についても、当初は計画時に対して90%を超える入札でやりましたが、一般競争入札を取り入れて70%になりました。そうすると大体1割から1割5分金が余るのですが、それを毎年ためていくということで、ちりも積もって16年度ベースでは61億になりました。したがって、国が払ってくれれば私どもの真水の借金はなくなったというのが現状です。

さはさりながら、他市とも比較してみなければいけないということで考えてみました。財政力を評価する指標にはいろいろなものがある、自主財源力が高いところは財政力があるのだといわれるところもありますが、私どもは残念ながら自主財源率は0.5で、半分は国に頼っています。そういう中で、経常収支比率が90を超えれば赤点、80以下であれば2点ぐらい。起債制限比率も15を超えれば赤点、10以下であれば2点ぐらい。あとは積立金残高と地方債残高もそれぞれ基準財政需要額の規模との比較で点数化してやっていきまして、何とか今のところ黄色ラインに落ちないようにぎりぎり頑張っています。来年あたりは少し厳しいかと思っていますが、なるべくこの黄色ラインから下に行かないように努力をしていきます。

今度、総務省さんでも、類似団体等において財政力を比較する指標を発表されましたが、大変ありがたいことだと思います。市民に説明するのも、えらい、えらいと言っても、どこがどれだけえらいのだ、ほかはどうなっているのだと言われることがよくあります。その指標がないわけで、我々はかりにこういう指標を設けて比較をしながら他市に負けないようにという、負けてもしょうがないのですが、なるべく自分のところの財政をそういう観点で評価してきました。

将来を考えてみますと、かつて平成14年度には決算ベースで135億ぐらい使えていたのです。これは市町村がトータルで45兆円ぐらい使えていた時代の話です。そうしますと、人口一人頭37万ぐらい使えます。人口が3万7000人ぐらいですから、それを掛けると135億ぐらいになるのです。ところが、それがだんだん減って、平成16年度ベースですと40兆円のライン、人口一人33万ぐらいしか使えなくなりました。今はそれも使えなくなってきました。将来、

市町村で使える額が 35 兆ぐらいになるとすると、人口一人頭 30 万です。大きな市だろうが小さな市だろうが、人口一人 30 万で頑張るように考えればいいのではないか。将来、歳出削減をする、歳入見直しをするというときに、急にはできませんから、このぐらいでやるように努力してくれということを示していただければいいのですが、私どもはかりに 35 兆と考えて、人口一人 30 万の予算でいこうと考えました。

そして、108 億を将来ターゲットにして徹底した圧縮予算を組みます。とにかく予算を組まない。組んだ予算を使わないということでやっていますが、残念ながら 17 年度は、18 年度から始まる大量退職の職員がどっと 2～3 年前倒しで辞めてしまったものですから、退職金が大幅に増えます。いずれにしても、将来に向けて職員を 170 人にしないと、これから 30 万を切ったときには難しかろうということで、34 年を目標に 170 人体制を考えています。

私どもの計画では、現行革大綱で 24 年度 270 人を目標にしていますが、これは 22 年度に達成できる見込みです。したがって、22 年度までの間に集中改革プランで検討して、新行革プランとして 170 人目標の計画を作っていきたいと思っています。

そうしますと、始めてから終わるまで大体 25～27 年かかるわけですから、市長の任期では絶対にできません。人気取りの市長がいる間は絶対行革はできないということで、行革をやるか、首を取るかどちらかにしてくれと、実は来月選挙ですので（笑）、そう言っておりますが、もう首を取られたらしょうがありません。

皆さんもご案内のように、残念ながら行革は首長がやらなければ誰もしません。やらないほうが楽なのですから。そういうことで、このようにやっていこうと思っています。終わります（拍手）。

（椎川審議官） どうもありがとうございました。

#### （6）海士町の行革事例について

（椎川審議官） それでは、次に島根県海士町の山内道雄町長様より発表していただきます。山内町長様は永年 N T T に勤務されまして、町会議員、議長な

どを経て、平成 14 年に町長に初当選され、現在お役所的年功序列に抗して能力のある若手職員を起用する、あるいは抜本的な給与改革ということで、それを地域振興につなげていくという改革に取り組んでおられる町長さんです。どうぞよろしく願いいたします。

(山内町長) ご紹介いただきました日本海に浮かぶ隠岐諸島の中の中ノ島から来ました山内です。タイトルには「小さな島」となっていますが、私自身は大変大きくて、多分この中で体重がいちばん重いだろうなと思っています。島自体は小さな島で、人口もようやく 2581 人で、これまで 5 年ごとに 200~250 人減っていましたが、今回の国調では 91 人の減で止まりました。

「選ばれし」と大きいことを書いていますが、実は流人の島です。奈良時代から遠流の島になっていますが、平安時代には小野小町のおじいさんの小野篁が配流になっていますし、その後、後鳥羽上皇が承久の乱で流されて、19 年有余の生活の後に島でお亡くなりになっています。私どもと町民は、それを今でも心のよりどころにしていまして、今でも全国から俳句や短歌を募集して、それを一つの観光のメインにもしていますが、そのツアーだけで大体 500~600 人来ています。

そのような皇室との関係から、海士町には一部宮内庁管轄がありまして、その守部を今 48 代村上助九郎がしています。今度 49 代目になる息子がまだ名前は助九郎を継いでいませんが、町会議員で、その嫁さんが西川峰子です(笑)。

先ほど善通寺の市長さんがおっしゃいましたが、平成 10 年ごろまではどこもご多分に漏れず、インフラ整備などの中で、島は特に公共事業で生きてきたというよりも生かされてきて、非常に公共事業への投資をして、その付けを私が今一生懸命払っているところです。

そういう中で、職員自体が時流の変化をいち早くキャッチして、第 3 次総合振興計画「キンニャモニャの変」を策定しました。「キンニャモニャ」というのは民謡で、隠岐民謡の中でも唯一私の島のものなのですが、毎年 8 月の第 4 土曜日に、2581 人の中で 1100 人ぐらいの、島を挙げての踊りの輪ができます。これが私の島にとっていちばん大きなイベントです。そこから名前を取りまして、誰もが踊らなければいけない、誰もが舞おうという思いの中から「キンニ

「ヤモニヤの変」ということになっています。

そのシンボル事業は、人づくり、モノづくり、健康づくりです。そのころは生涯学習と言っていましたが、まず人づくり。そして、モノづくりというのは、「島じゃ常識さざえカレー」は行政が作った第1号の商品です。健康づくりについては、糖尿病対策では全国表彰も受けていますが、もう20年以上の実績があります。

また、特に行財政改革については、第1回の行革と言っていますが、職員からの申し出によって、1年の昇給延伸を12年度から行っています。それから、55歳で昇給停止、早期退職の推進ということで、職員が自ら今、毎月1%の積み立てを行って、その中でいろいろな救済措置を講じています。その結果、この3年間で退職不補充9人、10%の削減を実現し、平成14年度には2億円捻出できて、基金の枯渇を防ぎました。

そして、平成14年、海士町では昔から地元の旧家や親戚の多い者が町長になっていたのですが、私は議長を2期目に務めていて、行政の流れも見ていますし、とにかく自分でも議会を通じながら職員の体質や意識が非常に気になっていました。私自身は両親とも本土から渡ってきた人間だったのですが、無理やりに推されるように町長選挙に出たのです。

それまではとにかくやってあげるといふ行政だったのですが、私はやらせていただく行政に変えようということをもまず考えました。そして、やはり住民あつての行政というあたりを徹底的にやろうと考えました。そしてまた、発想が前例主義といいますか、変えることに対して非常に抵抗のある組織でした。いろいろな面で人事についても、外から見ていると次は誰が課長になるかということがわかるような社会でしたが、私は徹底的な人事をやりました。5月31日が就任の日ですが、8月1日付で全部ポストを変えて、主事から係長とか、いちばん若い課長は40歳ですが、抜擢人事もやりました。まず、今まで課長会議を月に1回か、町長がいなかったらずっとやらなかったそうですが、私は毎週木曜日の5時15分から、私がいなくても助役が出て開いています。就任した私の気持ちの中では零細企業の社長になったつもりですので、「経営会議」という名前に改めて今でもずっとやっています。いわゆる判子主義ではなく、経営会議で出したことはすべて決裁に代わるものだというので、明るる日に総務課

長から回覧板（庁内LAN）で全部職員に周知するようにしています。そのように、今いろいろな改革に取り組んでいます。

経営指針は「自立・挑戦・交流～そして限りなき前進」、今度から「確かな明日へ」とつけようと思っていますが、これは役場の正面玄関の上に掲げてありますし、港のところにもあって、町民はみんなこの経営指針を知ってまして、これを合い言葉にしています。

実はそういう中で平成大合併の話が起きて、三つの島を合併せよという県のパターンが示されたのですが、島と島との合併というのはメリットが生かされないところがあります。内航船も時化れば欠航する、ごみ処理にしても、火葬場にしても、それぞれが持たなくてはならないという島なりの宿命があり、そういう中で苦渋の選択というか、ある面では覚悟の選択だったかもしれませんが、3回、全14地区を回って住民の合意を得て、任意合併協議会を解散しました。「おまえらだったらやれるだろう」と拍手をもらいながら、住民とともにそういう選択をしたところです。

そうした中に16年初めに、島根的には「地財ショック」と言っていますが、町税に匹敵する交付税のカットがありました。これは大変だということで、早速、民間の代表の方と議会、我々行政とが一緒になって、自立促進プランというシビアな計画を作りました。そして、行財政改革を徹底的にやることを守りの戦略とするならば、同時に単なる行革だけでは島はもたないというところから、攻めの方策として産業おこしをしよう。その産業も、島のものを使って、島にこだわって第1次産業再生、農と漁業の再生をしようということで、行財政改革と人口施策、産業施策の三本柱で短期から長期にかけて取り組んでいます。

私はその地財ショックのときに、今でも忘れませんが、16年2月19日に全職員を講堂に集めました。「先憂後楽」は中国の范仲淹という政治学者の言葉ですが、この言葉を説いて、やはり行政職員は住民よりも先んじて苦勞を重ね、また、楽しみは住民より後から享受するものだ。私がまず賃金カットをして住民に向かい、住民の皆さんにこれからはサービスダウン等もありうるのだという理解を得るためだと言ったのです。

これにはいろいろあって、実は私はそのとき、自分の賃金を30%カットする

16年度予算を組みかけていたのですが、課長連中がひそかに会合をしまして、あれは2月末だったと思いますが、「町長、ちょっと帰りに寄ってくれ」と呼び出しを食らいました。そこに課長連中が全部集まっていて、自分たちもカットするのだと。「きみらの中には大学に二人も行っているのもいるし、きみらに求めるものではないのだ。私は選挙に出た人間だから、まず住民に示すことが大事だ。きみらではないよ」と言ったのですが、明るる日に総務課長が代表で来て、「僕たちもついていかせてください」と、私を泣かせました。

そして、16年度は私が30%、それから教育長と助役が20%、そして議員もついてきまして20%、教育委員も20%、それから管理職が20%、職員はいわゆる傾斜でやっていますので、いちばん低いので10%、係長は20%ぐらいです。このときのラスパイレス指数は81.6だったと思います。そして、早期退職した者が5名出ました。

17年度はさらに、私は自分が極限を示すということで50%のカットをしたのですが、そうしたら助役も課長連中も、町長がそこまでやるのに自分たちがじっとしてはいられないと。そして職員も自ら申し出てきてくれました。ここは私はいちばんいつも泣かされる場所なのですが、職員組合からの申し出というのが非常に特徴的です。私は島根の中でいちばん厳しい首長だということになっていますが、反面、職員といちばん近い距離にあるという自負を持っていて、本当にいつも24時間一緒に生活しているような気持ちであります。こうすることで2億円、17年度に出すことができました。ですから、何もやらなかったらまず14年に基金がなくなっていたらろうし、自立促進プランがなかったら17年には赤字再建団体になっていたらろうと思います。

ただ、これは職員の気持ちなのですが、組合の代表が言ってきたことは、賃金カットは将来への先行投資だということなのです。我々は将来への投資をするのだ、そのあたりは町長もしっかり受け止めてほしい。単に一般財源ですべて見えないように使うのではなく、もっと施策に使ってくださいと。

同時に、攻めの施策として産業施策をやりかけています。今、非常に新しい産業が根づいてきていて、例えば岩ガキは今、築地でブランドになっています。それから、天然の塩を作っていますが、これも西新宿の国際級のホテルで使われていますし、塩辛等の加工品も作っています。また、今まで島は繁殖牛しか

やっていなかったのですが、16年に潮風農業特区の申請を受けて建設業が参入し、今度の3月27日には東京品川にある食肉市場に持っていき、これからずっと秋までは毎月10～12頭持っていきます。一方ではそういうものが根づきだしたということで、非常に心強く思っています。

また、人口施策としては、例えば賃金カットによって生み出した800万を充てて、すこやか条例を作って出産祝い金を出しています。これは見方によってはいろいろ言われていますが、3人目で50万、4人目は100万にしています。それと不妊治療等の旅費などに充てていまして、これは全く一般財源からの持ち出しではなく、職員が賃金カットによって拠出した金でやっています。おかげで今まで出生数が10人前後だったのが、17年度は15人で、去年の4月から3月までで46家族91名のIターンがありました。ただ、悲しいかな、労働人口は今の国の傾向に対して、働き盛りの若者が少ない状況です。

最初に申し上げましたが、私は零細企業の社長だという思いで取り組んでいます。ただ、視察の方にはよく言われますが、賃金カットをするほどモチベーションが高いのは、やはり職員の愛郷心といいですか、志がすごく高いからです。本当にそういう面では私は助けられていると思います。

最後に、「最後尾から最先端へ」と大変生意気なことを書いています。とにかく今は最後尾だと思っていますが、失敗は許されない、やるしかないという思いを職員と共有する中で、日々頑張っているところです（拍手）。

（椎川審議官） 山内町長様、どうもありがとうございました。

#### （7）地方行革の動向について

（椎川審議官） 皆さんお疲れでしょうけれども、各市町村の事例は紹介いただいたのですが、最後に地方行革全般の動向につきまして、総務省の久元大臣官房審議官より発表していただきます。

（久元審議官） パイオニア的な知事さん、市長さん、町長さんからのお話がありました。地方行革のトータルな姿はどうなっているのかということをお話し申し上げたいと思います。

全体の地方公務員の数は 304 万 2000 人なのですが、地方行革を語るときに大事なものは、教育、警察、あと福祉は全部ではありませんが、かなりの部分の基準を国が決めているということです。

先ほどからお話がありましたように、今、一生懸命削減の努力をしていただいている、地方公務員の数は減っているのですが、実際国が基準を決めていないところを集中的に削減していると言えます。だから、地方行革を本格的に行うためには、国が決めている基準をどう考えるのかということになるわけです。

先ほど木村知事からお話がありましたように、治安が悪いです。警察官を当然増やさなくてははいけません。そして教育が大変です。40 人学級をさらにどうするのか。30 人学級にまでしていくのか。子育てが大事だ、保育士さんを増やさなければいけない。あと、生活保護が増えています。生活保護は大阪も大変ですね。児童虐待が最近増えているので、児童福祉司も増やさなければいけません。このほどさように各省庁は自分の所管している基準をできるだけ増やそう、定員も増やそうとするわけです。

そんなことを全部聞いていたら、公務員の数は減りません。行政改革は総論賛成、各論反対との戦いです。けれども、それぞれの主張が間違っているわけではないのです。国の縦割りの個別の省庁の間では、優先順位をつけにくいのです。ですから、できるだけそういう基準を緩和して、住民から選ばれて、住民のニーズがわかっている首長さんが優先順位をつける方向に持っていくべきなのです。そうは言ってもナショナルミニマムは必要ですから、警察官や教員など一定の基準は必要です。けれども、それを各関係省庁が言うとおりに増やしていたら、行政改革は達成できない。聖域を設けてはならない。できる限り地方自治体が優先順位をつけられるようにしていく。これが行政改革を進めていくうえで非常に大事なことです。

あと、行政改革の一つの柱は給与です。かつて、昭和 40 年代には、大阪市周辺は特に多かったのですが、ラスパイレスが 120 や 130 というような団体がごろごろありました。この給与水準は大きく改善されています。国家公務員と同じ学歴や経験年数とした場合のラスパイレス指数で見ますと、もうすでに 100 を切っていますし、大部分の団体は 100 未満のところにあります。海士町は 72 です。そんな団体も出てきている。どんどん下がっています。

しかし、こういう状況に満足しないのが財務省です。財務省は、給料だけではだめだと。「地方は変な手当を出している。特殊勤務手当をいっぱい出しまくって税金を無駄遣いしている」と、声高々に宣伝しています。しかし、言っていることは大げさです。全体の人件費 25.9 兆円の中で、特殊勤務手当は 0.4% にすぎません。国家公務員にはないような特殊な勤務が地方にはたくさんありますから、特殊勤務手当自体が悪いことは全然ありません。しかし、中には問題があるものがあります。それは本来の仕事をしているのにもらっているといった類です。

我々はそういう問題があるものを抽出しました。そうすると全部で 200 億円ぐらいになりました。しかも、大阪でこんなことを言うのは大変申し訳ないのですが、我々が調べたときには、全都道府県、全市町村の約 3 割を大阪市 1 市で占めていたのです。大阪市はその後改革されて、我々が問題があると申し上げたものは全廃されました。大阪市は戦前戦後を通じて自治のリーダーだったので、ぜひ誇りを取り戻し、改革に邁進していただきたいと思います。

先ほど善通寺の市長さんが、ほかのところがどうなっているのかという相互比較が大事だとおっしゃいました。給与も同じです。我々は今、給与情報の公表システムを作っています。ラスパイレス指数の状況、特殊勤務手当の状況、それぞれの特殊勤務手当はこんなものを出しているということをホームページで公表してほしい。そして、平均給料月額や特別職はどうなっているのか。そして、それを類似団体と比較できるように作っていただく。総務省のホームページの中でリンクをして、すぐに比べられるようにしよう。公開、そして比較が大事だということで構築中です。

トータルで見ますと、地方の行革は国よりも間違いなく進んでいると思います。例えば定員を見ても、過去 5 年間で 4.6% 減っています。その中身を見ると、4% 以上警官が増えて、教員は、子供の数は相当減っているにもかかわらず、定員改善が加わっていますから、子供の数ほど減っていません。つまり、ほかの部分で相当減っているのです。

国家公務員は地方に比べれば減り方は少ないです。給与のラスパイレスの面でも、定員の面でも、地方のほうが進んでいることは間違いのないと思います。しかし、それで十分でしょうか。国民がこれで十分だと思っていません。行革

の議論がこの国会を目指して2年ぐらい前からずっと進められてきました。国民の間でも、経済財政諮問会議の場でも、国会議員の先生方の間でも、地方行革を見る目は大変厳しいです。その大きな原因はやはり大阪市の問題だったとは思いますが、トータルな視点でこれから改善していかなくてはいけない課題もたくさんあります。

我々は昨年3月に次官通知を出して、すべての地方公共団体に集中改革プランを作ってくださいをお願いをしました。地方から見れば、先ほど和歌山の木村知事がおっしゃいましたが、一生懸命やっていたところはそのことは余計なお世話だということになると思います。しかし、地方行革は特定のところだけが一生懸命やっていたという問題ではないのです。すべての自治体が行革に取り組んでいただくということでなければいけません。

なぜなら、この地方行革は、一つは、冒頭に本間先生からお話があったように、国、地方を通ずる財政的な構造改革を進めていくうえで避けて通れない国家的課題であるからです。もう一つは、この地方行革を進めることが、石井知事が力説しておられたように、地方に対する権限の移譲、税源の移譲というような地方分権改革を進めるうえで不可欠であるためです。

分権改革は、制度面での改革です。制度は国会が決めます。国民の代表である国会議員が決める。国民の理解がなければ権限の移譲も税源の移譲も進みません。地方行革の姿をトータルな形で明確に国民に対してメッセージとして示していく。そういうことで集中改革プランをお願いしています。

これは単なるお願いですが、幸い、一人の知事さんを除き、私どもの方向に賛同していただきました。すべての政令市の市長にも賛同していただきました。5人の町村長さんを除いて、市区町村長にはこれを作っています。余計なお節介だと思われつつ、私どもの考え方は理解していただけつつあると思います。

引き続き地方行革を総務省としても一生懸命進めていきますので、よろしく願いいたします（拍手）。

（椎川審議官） どうもありがとうございました。

大変全体に時間が延びてお疲れになったと思いますが、ここで少し休憩を取らせていただきまして、だいぶ遅れたのですが、休憩時間をちょっと縮めさせていただいて、50分からパネルディスカッションを始めたいと思いますのでよろしくお願いします。

## ○パネルディスカッション

(椎川審議官) それでは、第2部を始めさせていただきます。

第2部はパネルディスカッションの形式で行います。首長さん方には先ほど事例発表をしていただいたので、最初に学識経験者の先生方に、先ほどの事例発表、これは千差万別の地方団体の状況の中でいろいろな取り組みがあるという例です。そういうものも踏まえながら、あるいは豊富なご経験をもとに、少し理論的な整理、あるいは理屈としてこうあるべきではないかということをおアドバイスいただく意味で、お三方にまず5分ずつお話ししていただき、その中から今日の主要な論点、何を議論したらいいかということをお少し私のほうでつかまえて議論を深めてみたいと思います。

まず、関西学院大学経済学部教授の林宜嗣先生にお願いします。先生は政府税調の委員、昨日道州制の答申もされた地方制度調査会の委員もされておられます。地方財政、財政学全般について大変詳しく、私どもも永年お世話になっている先生です。

林先生、ひとつよろしくお願ひいたします。

(林教授) すでに熱のこもったプレゼンがありましたので、それを冷まさないように発言をしなければいけないと思っています。

先進事例ということもあるのですが、随分積極的に行政改革に努めておられるというお話を伺いました。賞賛したいと思いますが、ただ、これで終わってしまうわけにはいきません。今、進めておられるのは、どちらかというところバリュー・フォー・マネーを高めることであり、同じことをできるだけ安いコストで実現できるようにしようではないかという意味で、行革の第1ステージなのかなという気がします。

国と地方のプライマリーバランスを改善するということに、当然歳出カットは必要ですが、一方で、やはり事務事業の見直しを今後どのように行うか、拡大した行政の守備範囲を本来の意味での守備範囲にいかにして戻していくのか。そして、民でできるものはどうすれば民でできるようになるのか。これはただ単に民間委託、アウトソーシングではなくて、民間でできるものはもう民営化するという意味でのプライバタイゼーションをどのようにして実現していくのか。

かがこれからのステージだろうと思います。

なぜこのようなことを申し上げるかということ、私たちの所得水準が上昇したこともあって、行政の守備範囲が随分拡大してきました。私は財政学を研究していますから、以前、論文を書くときに公共サービスと書こうか、行政サービスと書こうかと少し悩んだことがあります。それは同義で使っていたのですが、実は財政学の教科書風に言えば、民間では提供できないようなものを公共財、あるいは公共サービスと呼んでいるのです。

ところが、現在の行政の中には民間でも十分にできるサービスが含まれているとするならば、これを公共サービスと言ってしまうと、誤解を生む可能性があります。ということで、最近私はむしろ公共サービスよりももっと範囲が広いという意味で、行政が関与しているサービス、つまり行政サービスという使い方をしています。これを本来の意味での公共サービスにいかにして近づけていくのか、行政の守備範囲の拡大をスリム化していくのかが、第一の課題だと思っているからです。

それから、もう一つは、戦後 60 年以上たって、社会経済情勢が大きく変わりました。その中で、随分歴史のある行政サービスの制度が旧来のままで現在に移行しているということが果たしてないだろうか、こういう経済社会情勢の変化に行政が対応できているのかということをおは常に疑問に感じているからです。

ある意味では地方自治法は、最小の経費で最大の効果を実現しなければならないということをおはたっているわけで、これは単にバリュー・フォー・マネーを上げるということではなくて、やはりベスト・バリューと申しますか、必要なものはもっと予算をつけ、そして、既得権化し、社会経済情勢に合わなくなっているものはスリム化する、あるいはカットする。こういうことを求めている気がします。

「行政需要」という言葉がよく使われますが、行政需要という考え方をもう少し厳密に使っていかなくてははいけません。つまり、行政と住民との間にいろいろな形でパイプがつながっていますが、その太いパイプを持っている住民、あるいは声の大きな一部の住民の要求、あるいは既得権化している要求を、果たして行政需要という形でとらえていいのでしょうか。

経済学では、「需要」という言葉は、支払う意思を伴った欲求と定義しています。つまり、支払う意思がなければそれは単なる欲求であり欲望である。支払う意思が伴っているかどうかを、いま一度確認をしなければならないと思います。

それは言い換えれば、受益と負担を連動させることにつながってくるのかもしれませんが、現在の地方税制度は残念なことに、受益と負担があまり連動する形にはなっていません。あるいは、行政サービスの中には、受益者負担、利用者負担を取らなければならないものがあつたとしても、本来行政サービスは無料だという前提の中で、一部料金を取りましようという形で来ているので、受益と負担の連動がその点でも断ち切られてしまっています。このような現状を制度的に受益と負担を連動させることによって、住民が本当に支払う意思を持った欲求を行政にぶつけているのかどうか。これまでの行政サービスが果たしてそのようになっているのかどうか、もう一度確かめなければならない、これが住民の行政への参加だろうという気がします。

そういう意味では、これまでの行政が住民に対して、果たしてどのような形で情報を提供してきたかという、住民に身近な地方行政であるにもかかわらず、ベールに包まれてしまっているというのが実情ではないかと思います。したがって、住民にわかりやすく行政のサービスを、あるいはコストを含めていかに情報提供していくかがこれからの行政改革にとって不可欠な条件ではないでしょうか。

社会経済情勢が変化した中で、例えば福祉サービスについても大きく性格を変えてきています。従来、福祉というのは救貧・防貧対策、つまり所得再分配でした。これに対して私たちは、税金を使ってサービスを提供するのは当たり前だと考えていました。しかしながら、現在の福祉サービスが、これは私たちの生活が随分変わってきましたから、防貧・救貧対策から生活支援型に変わってきています。そうした中で、今までどおりの福祉サービスの供給の在り方いいのか、あるいは、そこへの公費の投入が果たして妥当なのかということも含めて考え直さなければなりません。

つまり、行政サービスをこれから改革していくという場合に、今までの守備範囲を見直し、民間でやれるもの、あるいは利用者・受益者負担をきちんと取

るべきものを抽出したうえで、そして住民との対話の中でそれを納得してもらうことが必要なのではないかと思います。受益者負担を取るとなると、当然行政が効率的にサービスを提供していなければ、高い受益者負担を求められたのでは住民はたまったものではありませんから、行政の効率化、バリュー・フォー・マネーとのセットで行っていく必要があると思います。

(椎川審議官) 非常に簡潔でわかりやすくお話しいただき、ありがとうございます。

それでは、次に一橋大学大学院法学研究科教授、辻琢也先生にお願いします。辻先生は行政学、人事組織論、地方自治論、政治論の専門家で、総務省の研究会等でも大変お世話になっている方です。著書にも『自立と協働によるまちづくり読本』など、たくさんあります。よろしくお願ひいたします。

(辻教授) 今日弁士に立たれる方は皆さんスターぞろいで、なかなか現地に行ってもお会いできない人に長時間同席させていただいて、非常にいい刺激になっています。

そうした中でひとつとおり、いかに行革を進めるか、端的に言うと、人を減らし、給料を適正にするかという話がありました。それと同時に、行革を進めながらもいかに元気を維持拡大していくかというところにもう一つ大きな焦点があると思いました。ここでいう元気とは、人を元気にする、組織を元気にする、経済を元気にするという三つの元気に整理できると思います。

人の活性化に関していうと、和歌山県さんは18年度から文字どおり査定昇給を実施されます。これはなかなか国もできないことです。

それから、善通寺市さんはそれよりはるか前に平成の初めのころから、旧来勤評の形ですが、勤務評定を実施して成績率を反映させて、能力と実績に基づく運用をしています。今後は、勤評を如何に適正に運用できるかが、ポイントであると思います。後で時間がありましたら、この勤評を実施するに当たっての苦労している点、工夫している点を重ねてお伺いできたらと思います。

それから、2点目としては組織の活性化に関していうと、地域機関の在り方がありました。特に市町村は合併という課題がありました。役場のなくなると

ころが廃れてはいけないという地域均衡の観点から、支所にとすれば過大な職員が配置されていることがあります。地域均衡を図りながらも、全体数として職員が減少していくなかで、如何に戦力を集中・選択させていくことができるのか。こうした課題の解決事例の一つが篠山市さんであったと思います。

県でいいますと、岡山県です。私が地方自治を最初に勉強したときに、強化した地域機関でできることはなるべくやっていくという点で、非常に進んでいました。しかし、市町村合併の時代を迎えて、そういうやり方にいつまでも安住していることはできません。ある意味では地域機関の権限強化を図るよりも、地域機関を思い切って時代の流れに合わせて改革していくほうが、数倍、政治的には難しい努力が必要だと思います。国も支分部局改革を言われていますが、なかなか目に見えた形で人が減る、事務所が減るといった形にはなっていません。この点で岡山県さんが率先して取り組んでおられております。篠山市さんや岡山県さんにも時間がありましたら、苦労した点、工夫された点を改めてお伺いできたらと思います。

もう一つは、経済全体の活性化です。仮に行革を進めていって、給料を引き下げたとして、それが地域経済全体の縮小につながっては本質的な問題の解決とはいえません。特に条件不利地の団体の場合は公務が地域経済全体を引っ張ってきたという背景もあってなおさらです。こうした中で非常に厳しい条件不利地にあって、しかもいちばん厳しい給与カットをしながらも今年人口が増えたというのが海士町さんです。全体として行政は縮むけれども、それに合わせて地域経済も縮むのではなくて、地域経済は何とか伸びていく。こういうことをどうやって図っていくかというのが日本全体での課題でもあります。これについても、改めて何かポイントをサジェストいただけたらと思いました。

(椎川審議官) ありがとうございます。

それでは最後になりますが、兵庫県立大学の赤井伸郎先生です。財政学、地方財政の専門ですし、今、私ども内閣府の歳出・歳入一体改革のワーキングでも大変お世話になっている方で、公会計制度についても大変造詣が深い先生です。どうぞよろしくお願いたします。

(赤井助教授) ご紹介にあずかりました赤井です。よろしくお願いします。

本日はいろいろな先進的な事例を見せていただき、大変勉強になりました。日ごろは部屋にこもって論文を書いたりしますが、経済学というのはまさにインセンティブを設計するのにどうしたらいいのかというところでかなり理論的にも進んでいて、そういう面からも少しお話しできるかと思います。

今日は三つほどポイントをお話ししたいのですが、一つは、あるべき姿です。今まさに官と民との役割分担を理論的にどのように考えていくのかということです。二つ目は、その進め方です。当然そのニーズを酌み取って住民にわかりやすい改革をしていくのをどうするのか。3番目は、このコンペの意義にもかかわるのですが、事例を生かして、日本全体としてよい方向に進めていくにはどうすればいいのか。その三つを簡単にお話しします。

まず、最近PPP、PFI、民営化といわれるように、特にその中心は官と民の役割分担ということです。財政状況が厳しくなってくると、やはり適材適所で、権限も財源も執行も含めてノウハウのあるところがやるべきだという観点に立つと、官と民の役割分担が重要になってきます。

民に委託することになると、民というのはまさに利益の追求が本来の目的なので、その目的をいかにコントロールして、本当に効率的に公益を追求していただくのか。まさにそこは契約というものになってきます。実際PFIや海外の事例を見ても、やはり契約の技術が重要になってきます。その契約というのは、相手のインセンティブをうまくコントロールし、それができれば、相手のノウハウを十分に引き出して目的を達成させることができます。独立行政法人にしても、その契約をまさに進めようとしています。

実際、経済学の分野では、企業内部での契約システムをさらに公的なものに応用しよう、まさにNPMや公会計でもそういうものの設計が目的になっています。そこをどのようにしていくのか、ノウハウをいかに蓄積していくのが今後の課題になりますし、この先進的事例の中にもそのノウハウがたくさん詰まっていると思います。そのノウハウもただ自分で蓄積するのではなくて、コンサルティング会社など、ノウハウを持つところを活用していく。さらにニーズをとらえていくということも大事になってきます。

そのニーズをとらえるというところでは、2番目の問題にかかわりますが、

住民にわかりやすい改革をしていきます。当然、その中で問題が出てくるときには、住民にまず説明をし、情報公開をし、そして効果を説明していき、さらにその効果がどういう場合に最大限に高められるのかという話になって、それはまさにニーズをとらえることです。逆に住民に説明することによって、住民からチェックのシステム、議会も入りますが、それはまさにガバナンスシステムを作るということです。ガバナンスとインセンティブ設計がセットになって初めて行革が進みますので、進め方としては当然住民への情報公開をバックアップにして、よい方向に進めていく。つまり、あるべき姿を理論的にして、コンサルティング、ノウハウを蓄積して進めたうえで、それを進めるところでは住民のチェックシステム、ガバナンスシステムが重要になってきます。

最後に3番目に、このコンペの意義も含めてこの事例の活かし方なのですが、特に地域によって当然人口規模も財政状況も違います。特徴があります。その特徴を踏まえたうえで成功例、失敗例がたくさんあると思うのですが、そういうものを逆に蓄積して共有していく。まさにこれは総務省さんのほうでいろいろなものを蓄積されて、それをベースに、全体的に活用する。まさに活用するような制度、例えば補助金をそれに合わせてつけるなど、そういう制度を作って、比較的後れているようなところにもインセンティブを持たせていく。そういう制度を作っていくことが全体としてこの行革を進めるのには重要なのではないかと思います。

まとめますと、一つめに、あるべき姿として、契約理論や最近進んでいるものを導入してどんどん進めていく。さらにそれを住民からのニーズを読み取って進めていく。その進めたものを全国で共有して、さらに行革を進めていく。この3点が重要なのではないかと思います。

(椎川審議官) どうもありがとうございました。

それでは、大変話題が多岐にわたっていますが、基本的なところは、単なるコスト削減や仕事のやり方の見直しということではなくて、最終的にはやはり官民の役割分担をもう一度見直す。高度成長期を含めて肥大化してきた行政サービスを本当に今、県や市町村がそのままやっていかなければいけないのか見直すというのが本当の最終的な行革である、こういうことであつたと思います。

これは少し大きな問題ですから、改めて最後に皆さんで議論いただこうと思いますが、やや細かい点から少し整理させていただくと、これは国の行革推進法の中でも書き込まれていますが、諮問会議でも我々は議論をしていますと、中央省庁と出先機関、地方支分部局があります。それから、先ほど岡山県で話がありましたように、県も本庁と地方振興局などの出先機関があります。これは大きな組織になれば当然必要な部分も出てこようと思いますが、情報化が相当進む、交通の便は格段によくなってくる、市町村合併が進むという中で、この出先機関の見直しは避けて通れないという状況に多分なっているのだらうと思います。また、篠山市長さんからもお話がありましたように、市町村合併をして旧役場を支所として残すという実態がかなりありますが、これも10年、15年のうちには相当統廃合を進めていかなければならないという現実があるわけです。

そして、諮問会議などで議論していますと、霞が関の人たちは忙しくて、毎晩毎晩徹夜に近いような仕事をしていて大変だ、国家公務員はとても減らせる余裕がないというような議論がたまにあるのです。しかし、霞が関にいる国家公務員はたったの3万人で、地方支分部局には20万人からの国家公務員がいるという現実もあります。県の場合にも、数字は少し違っているかもしれませんが、似たような実態があることはお話しいただいたとおりです。

そういう中で、国家公務員の定数を5%、5年間で純減させ、6年度目以降もこの改革を続行していくという中で、地方は4.6%の集中改革プランの目標値があり、さらに6年度目以降もこの改革を加速していかなければならないという状況です。私も県庁に勤めていましたが、本庁の方々は大変忙しいですね。議会もあって、予算や決算や企画など、大変忙しい。その辺の認識と、それから、出先機関の効率化整理という問題が今後の課題として大きいように思いました。

まず古澤次長さんに、昨日も国会で議論になっていましたが、行革推進法の中で国の地方支分部局の見直しがこれからどのように進められていくのか。地方団体の方は、地方行革が進んでいないと責められるけれども、国の出先機関の方々の勤務形態を見ていると、はてなというようなこともよく聞きますし、先ほどの和歌山の知事さんのお話の中にもありましたが、市町村にとって県が

余計なお節介をしているとすれば、国も地方団体にとって余計なお節介をしているためにそういうものが肥大化していないかというような問題意識も現場においてはかなりあると思います。ですから、国のほうでこの問題を今後どう処理されようとしているか。さらに、県段階ではやはり同じような問題を抱えているでしょうから、もう一度岡山の知事さんなり、和歌山県の実情などについてもお話しいただきたいと思います。

(古澤次長) それでは、私から国の実情についてご紹介をさせていただきます。先ほどこれまで行政改革をどのようにしてきたかというところで最初にご説明しましたが、地方支分部局についてもこれまで整理・統合してきました。

辻先生からなかなか進んでいないではないかというご指摘を受けましたが、先ほどごらんいただいた資料で、例えば地方建設局が八つあって、港湾建設局が五つあったのですが、これを統合して全体で八つにする等の整理を行なってきました。重要なことはやはり不断の見直しをしていくということで、今回の行革推進法の中にも、事務事業の見直し・整理・仕分けがかなりいろいろなところで出てきます。ですから、国の出先機関であってもどういう仕事に期待されるのかというところをきちんと見直しをして、それを整理統合の姿に反映していくことが重要です。

そんなに進んでいないというご指摘があったので、もう一つ数字で付け加えますと、法務局はかなり進んでいます。昔 1000 以上あったのですが、今は 600 弱になっています。IT化が進んで、非常に世の中が進歩しているので、そういうものに応じて不断の見直しをしていくことが極めて重要だろうと思います。

(椎川審議官) これから有識者会議で重点的な分野として見直しをしていくという話がありますが、けっこう出先機関のことがいろいろ新聞で書かれていますが、その点については。

(古澤次長) いろいろ報道されていますが、この法案の中にも出てきますが、例えば農水省の地方支分部局が行なっている農業統計や食糧管理、北海道開発関係、更にはハローワーク等々という分野について重点的に見直しをしていく

ということで、今、有識者会議を設けて、この6月までに結論を得るということで議論していただいています。

先ほど来お話がありますように、地方の4.6%というこれまでの削減は相当努力をされていると思います。国の公務員の数についてもかなり減らしてきていますが、5年間で5%という数字は相当ハードルの高いものです。この達成のためにも、どういう分野はもうあまり必要ないのか、どういう分野は大きく切り込めるのかということ、民間の有識者のご意見も得ながらきちんと整理していくことが重要だろうと思います。

(椎川審議官) ありがとうございます。

それでは、先ほど岡山県知事さんからお話がありましたので、先に和歌山県さんは出先機関の見直しはどう取り組んでおられるか、ご紹介いただきたいと思います。

(木村知事) 和歌山でも50あった市町村が今度30になるので、振興局があるのですが、これはある意味でやめないといけないのですが、地域の人の方がすごく怒るのです。寂しいとか、高校もなくさなくてはいけないと思って一生懸命やっているのですが、これも寂しい。やはり寂しいと言われたら、確かに年寄りばかりになってきているし、今までそこにあったものを引っぱがして、ますますそれで元気がなくなると具合が悪いなと思います。先ほど岡山の知事さんが言われたやり方は、和歌山でも一つ大変参考になりますので、これは職員の人にもこれから勉強してもらおうと思います。

これはなかなか難しい問題ですが、支分部局の話では、先ほど椎川さんが、議会や予算などがあって本庁の人は大変忙しいと言われましたが、そこを考えないといけないと思います。本当に予算の仕事はそんなに忙しいのですか、議会の仕事は本当にそんなに要るのですかというところから考えないといけません。椎川先生などに言うのは釈迦に説法ですが、国会議員の人が政府委員などになって出ていくものの資料を作るようなこと。ところが、資料づくりとしてはかなり値打ちがあるのかもしれませんが、聞くほうも別にそこから新しいことが出てくると思っていない。そういうことで、本人は夜中までかかって働い

ているから「ものすごくおれは働いている、日本の国の柱石だ」と思っているかもしれない。

それから、県庁でも本庁にいる職員は、議会におれは関与しているからものすごく大事だ、それから、予算はこんなに資料を作って知事に査定を受けているからものすごくおれはエリートなのだと思っているかもしれないけれども、本当にそんなことが住民のためになっているのか。それでできた予算を資料を作ったものと同じぐらいの労力を使っていたら大変値打ちがあると思いますが、初め予算をつけるときだけ一生懸命夜中までやっているけれども、あと使うときは残したらいけないというぐらいの話だったら、具合が悪い。これは私はそうだとは言わないのだけれども、今のシステムの中にはそういうものがたくさんあるのではないかということから、一回見直さないと、本当に要るか要らないかという話はもうしょうがなくなってきていると思います。

地方支分部局の人だって、私は先ほどはきつく、何も要らんことをしているなどと言いましたが、本当はその人たちも朝きちんと出てきて、夕方まできちんと働いているのです。何もずっとお茶を飲んで新聞を読んでいるわけではありません。ただ、何百万も、場合によっては1000万を超える月給をもらって、そして、それが本当に住民のためになっているかということをもう一回見直すという根本のものがなかったら、3%下げる、4%下げるという話をしていても不毛です。また、それをブレイクスルーするためには、結論を急いでしまって申し訳ないけれども、やはり道州制のような形で国と地方の権限をがっと思直すような形にしないと、これははっきり言ってどうにもならないところがあるのです。みんなきちんとやっているのですから。

本当に先ほど言ったように、和歌山県の職員もよく頑張ります。ただ、ここで考えないといけないのは、和歌山県の職員でも、それこそ本庁にいて企画をやっているような人は大変レベルが上がっているのです。一生懸命勉強もするし、私に変な道州制の委員長を引き受けてくるものだから、その勉強もしないといけないし。

ところが、この間聞いたのですが、出先のほうでは、「あの人が知事になってから私らのやることはむちゃくちゃになってしまった。今まで穏やかに暮らせていたのに」と言っている職員がいるというので、私は6年やっていてがく然

としました。それは許さないから、すぐにそういう不心得なことはこういうことだと言って、きちんと啓もうしてくれという話をしてきました。この小さな和歌山県でもそういう問題があるので、やはり職員の人の意欲を高めて、本当の能力を発揮してもらおうというのは、月給の話だけでもないし、定数だけの話でもないし、大変難しい問題です。何か言っていることが訳がわからなくなりましたが、総合的に大きな変革をしないと、ちょっと具合の悪いところがあります。

民間の場合ははっきり言って、もうからなかったら会社がつぶれるので、それでここ十数年血の出るような、それがいいのか悪いのかという問題は今また出始めていますが、けれども、行政はまだそこまでも行っていなくて、正直言ってスタートラインまで着いていないのです。だから、早くスタートラインに着いて、さっと改革を進めて、そして、そのあとに公務と民間が行うことはどういう区分けがいいのかという、早く行き着くところまで行かないと、先ほどの話ではないですが、公務と公務でない部分が大変不分明になってきています。今、アウトソーシングを和歌山県も一生懸命進めていますが、この間の欠陥マンションの話もあるので、どこまでも公務の部分を民間に任せてしまっているというわけでもないのです。だから、こここのところの仕分けは大変難しいし、また、県は何をするのか、市町村は何をするのかということまで進んで考えていかないと、どうも人を減らすとか金を減らすという話だけでは不毛な議論に陥ってしまう気がします。

支分部局の話は、うちがあまりうまく進んでいないので逃げたような話になりましたが、すみません（笑）。

（椎川審議官） 今後の話の展開に大変示唆に富むご発言だったと思います。後ほどちょっと整理をさせていただきます。

今、出た話の中では、結局本当に公務員の給与制度が今のような基本的には一般行政職という形で、一律の制度でいいかどうか。こういうことも今、人事院に検討してもらおうという段階まで来ています。やはり仕事に応じた給与体系に公務員の世界もしていかなければいけないということは基本です。これは大きな問題ですから、また後ほどお話ししたいと思います。

今、地域機関の話から、忍びない。地域機関を整理するのはその地域にとって、市町村合併で役場がなくなる、さらに高校も統廃合するという中で、県の出先機関まで引き上げるのかというのは、私も県庁にいたときにやろうとすれば必ず出てくる話で、これは本当につらい話ではありますが、辻先生からも先ほど行革と経済の活性化の両立という話もありました。再度、岡山県の知事さんが地域機関の、これは支局という形で機能を縮小しながら人間の数を減らしていくということで、全部引き上げるという話ではもちろんなかったとは思いますが、その辺のご苦労話と、それから、特に知事さんとして地域経済との関係で悩まれた、あるいはそれを克服したという点があればお話ししたいと思います。

(石井知事) 今、人事異動のシーズンで、それぞれ首長は来年度の検討をされていると思いますが、職員の希望欄を見ると、仕事が忙しくて心身共に疲れたので出先機関に行きたいという希望が書いてあるのです。ということは、やはり職員の皆さんはそう思っておられるのかなという思いがしています。

私も建設省の国の出先機関にいたときは随分違いました。霞が関から行って、こういう別天地みたいな生活ができるのかなという思いをしたことがありまして、またそこから霞が関に帰ったらもうとんでもない。課長補佐というのは今いちばん大変ですね。毎日毎日徹夜という仕事ぶりになったことを思い出します。

今は当時とは違うことはあるかと思うのですが、基本的には、総合出先機関が地域に果たしている役割はもちろん大変大きなものがありましたが、しかし、例えば県の公共事業が、私も知事就任以来約3分の1になろうかというぐらい減ってきています。それから、農業関係も同じように変わってきました。このようなことを踏まえながら、市町村合併で数が約3分の1になり、そして、今日は発表しなかったのですが、岡山県は公立学校も全国で最も統廃合が進んだ県になってきています。

このような動きの中で、市町村長の皆さんと意見交換をしました。そうすると、市町村長の皆さんも、県の二重行政というのでしょうか、出先に相談をしてまた本庁に行かなければいけないという二度手間になっていることが大変た

くさんあるというご意見が多々あって、行革の時代の中で前向きにご発言されている市町村長さんと連携をさせていただきました。

しかし、中にはやはり再編整備で統廃合すると大変地域経済に悪い影響があるのではないかとというご意見もあり、はっきり言いまして、特に県議会議員の皆さんから大変厳しいご意見がありました。それはやはり出先の地方振興局長さんに今まで話をして、そこでそれぞれ地域の課題を解決していた方々がかなりおられたのではないかと思います。しかし、公共事業も相当減ってきて、いろいろなことで県議会議員の皆さんも、総論はやむをえないが、各論で何とかならないかという話がありました。

そこで考えたのが、九つをいくつにするか。四つにする案と三つにする案があったのですが、しかし、岡山県の古来の国の形が備前、備中、美作ということでした。それから、市町村合併が進んでいきますと、四つにしますと、一つの、あるいは二つの市で一つの出先機関の形になります。これはちょっとどうだろうかとお話しさせていただく中で、最終的には今の形にしました。そして、いきなり三つにしてしまうと大変大きな変化がありますので、県民サービスの低下や、いざというときの危機管理などいろいろな話がありました。

そこで、先ほど申し上げたように4年間という経過期間を設けて3局にするのですが、県民サービスの激変ということですが、劇的な変化があると大きな影響がありますので、これを緩和するという意味もあって、先ほど申し上げたように公共事業を例えば4000万ということで第1段階でやって、そのあと最終的に4年後はすべて新しい新設、改築などは出先をなくしてしまうということです。

しかし、現場で災害の危機管理が大変重要です。危機管理対応でいざというときに大きな問題が出てくるのではないかと。16年に台風16号の高潮で瀬戸内海沿岸に大変大きな被害がありました。あのときも危機管理が大きな議論的になりました。そこで、現場にはある程度の方はやはり必要であり、どれだけ必要なのかということを見極める必要もあるということで、段階的な再編ということにしてきました。

今はこの1年間この経過を見ていますが、特に大きな課題はなく、県民サービスの低下という指摘もこの1年間は幸いありませんでした。和歌山の知事さ

んがいらっしゃいますが、今後、東南海・南海地震のような大きなものが起こったときは、やはり現場にいる人が、遠いところだといざというときに間に合わないのではないかというところがいちばん気になるころではあるのですが、そのための必要な人員を現場に残しながら再編整理をしていくということで進めています。

ただ、国に申し上げたいのですが、まだまだ地方支分部局は改革する余地があるのではないのでしょうか。現場で見ている、そう思います。どこの工事事務所がどうということはあえて避けますが、私が経験した役所も身近にありますから言えませんが、しかし、勤務ぶりを見ていますと、我々地方にゆだねてもらえばいい。私は木村さんとタッグマッチで道州制の話をしてしていますが、支分部局の話は道州制ということで地方に任せてもらえれば、二重行政になっていますよ。国道をやって、そして県道をどうつけるかということでだいぶ二度手間になっています。ぜひそのようなことを検討してもらえれば、究極の国と地方を通じた行財政改革にもなってくるのではないかと、もちろん地方分権とともにそういう効果があるのではないかと思います。

(椎川審議官) どうもありがとうございました。建設省出身の知事さん、あるいは経産省出身の知事さんも最近が増えていて、知事さんになってから当然そういう発言をされる方は多いのですが、ぜひとも霞が関におられるときに言っていただいたら本当にありがたいと思います。後輩のご指導方をよろしくお願いいたします(笑)。

そうは言いますが、国も地方もやはりそういう濃淡に応じて、必要性に応じて政策をさらに進めていかなければならないと思いますし、地方支分部局と十把一絡げに申し上げましたが、現業的なルーチンワーク的な国税、法務局、社会保険事務所、そういう仕事をしている出先と、地方の半分指導監督、あるいは本来ならば分権で地方に任せてもいいような仕事を補助金行政でやっているような出先機関、あるいは本庁の事務を地域割りで実施しているような機関があります。いろいろな性格に応じてメリハリをつけて見直していくことによって、古澤さんから5%は大変きつい目標だというお話もあって、確かにきつい面もあるかもしれませんが、諮問会議で10年間でGDP比半減を目指して、

国家公務員の人件費を削減していく。これは行革推進法の中にも盛り込まれましたが、それを達成するためには6年度目から10年度目、すなわちプライマリーバランスの回復を目指していく後半の5年間において、さらなる徹底した定員削減が国家公務員に求められるし、当然のことながら地方にも同じように求められます。先ほど久元審議官からお話がありましたように、地方の場合には300万人の地方公務員のうち教育が110万ぐらい、警察も25万人、消防も15万人で、相当国が定員をばっちり決めてしまっている分野が多く、それも含めて4.6%の純減は大変きついという意見もあれば、今日の優等生の団体の方々のように、それを楽々クリアして知事部局は15%も25%も減らすのだという団体もおおいになる。千差万別です。

それから、1回目の行革コンペのときは大阪府の知事さんが来られて大変お怒りになりまして、「私どもはさんざん縮めたのに、また4.6%も縮めなければいけないのですか」と言って久元審議官に食らいついていましたが、いろいろな事情が違うわけです。しかしながら、やはり国が定員基準を決めていない100万人強の地方公務員のところについては、後半6年目から10年目にかけてプライマリーの均衡に向けてさらなるご努力を頂かなければいけないということではないかと思えます。

地方のほうには厳しい意見としては、市町村合併の効果はどうかというご意見もあるわけですが、これはそういうことでご努力を今後5年間だけではなくて、後半の5年間も相当な加速が必要であるというまとめをさせていただいて、次の話題に行きます。

行革と経済活性化という話がありました。特に海士町の町長さんからお話がありましたように、行革をやって地域産業の振興、地域振興の財源に回すのであれば、職員も人事院勧告で保証された給与をカットされることは納得しないだろうというお話もありましたし、それから、善通寺の市長さんからは、一般財源のうち人件費に充てられている部分以外のいわゆる市民サービスに使われるウエートがサービス度だというお話もありました。

そういう観点から、行革をやると、その行革効果、あるいは行革努力、今日出てきていただいた団体の皆さんはみんな血のにじむようなご努力をされておられることはご理解されたと思えます。では、その行革の成果は誰が享受する

べきものなのか。当たり前の話ですが、しかしながら、中には行革をして地方財源を浮かして交付税をカットしていこうというお話をされる方もおいでになる。一体、行革は誰のためにやるのか。あるいは行革の効果は誰に帰属させるべきなのか。両方正しいのかもしれませんが。今までじゃぶじゃぶ地方財源が余っていたと考えるのであれば、その効果は国にも帰属させていただかなくてはならないということになるでしょう。交付税も特例加算してきているわけですから。しかしながら、相当切り詰めている状態であるとするならば、その行革効果を全部国に持っていかれて交付税を削減されたのではたまらないという地方の意見もあると思います。今後さらに厳しい行革が求められるとするならば、この点についてどのように考えていくべきなのか、かなりセンシティブな問題ではないかと思います。

善通寺の市長さんは、国が縮めるのだからしょうがない。人口一人当たり 30 万の水準までおれたちは下げてもやるのだよとおっしゃったのですが、その辺の国の大きな構図の中での議論も踏まえて、もう一度、善通寺の市長さんなり海士町の町長さんに、行革効果を誰に帰属させるべきなのかという点についてお考えがあれば、お聞かせいただきたいと思います。

(宮下市長) 30 万というのは目標ですが、これは私どもはクリアできていると思います。ただ、大きな市だから、小さな市だからといって、行政効率は若干違ってきますが、私は人口一人これぐらいのものでできないかということをお突き詰めるべきだと思います。

そして、今の三位一体の改革は、三位の**とらえ**方が違うのではないのでしょうか。大体国と県と市町村が今、実際の執行ベースでは同額ぐらいの金を使っているのですから、三者が同じように考えてそれぞれの分野で行革をして縮めればいいのではないのでしょうか。国の責任、地方の責任というのではないと思います。ですから、今 15 兆円足りないのだったら、それぞれ 5 兆円ずつ減らすことを考えて、それができないかということをお議論すべきであって、国があっちを押しったりこっちを押ししたりすると話がおかしくなると思います。

ですから、そういう意味で、市町村は市町村できちんどここまでならできますよ、ここまでは歳出削減ができますよということをお出すべきです。そのうえ

で議論をしていかなければいけないと思います。

それから、今までは国の施策は、行財政改革などいろいろな施策が後れるところには手厚く補助を出しますが、これは大変間違っています。今、総務省が努力をしているところに褒美を出すと言っていますが、これは大変けっこうなことだと思います。後れたところは切り捨てればいいのです。そうしないとよくなりません。後れているところを手厚く何とか救ってやろうなということになると、これは絶対に前に進まないと思います。

(椎川審議官) 海士町長さん、いかがですか。

(山内町長) 先ほどから官と民の役割ということになっていますが、我々のように民活のないところではとことん行政は手を加えていかなければなりません。どこで手を離すかということはまたあるのですが、やはり行政がどうしても先導的にやっていかざるをえません。

いわゆる行革との経済効果は住民に返していくものだという中で、産業をおこしても町に直接には来ませんが、働く場を作ること、あるいはI・Uターンを招いて人口を増やしていくことが地域に返っていくということですから、行革の効果はそれが住民に返ることであり、逆に言えば役場の職員の職場確保につながります。そのあたりをいつも議論しています。ですから、限りなくこれは手を差し伸べながら、従来の何でもかんでもではないのですが、コンセプトが町の方向と違ってはいけませんし、ある面では、今、二つめの三セクを作っていますが、私はできるだけ方向性を間違えないような支援をしていかなければならないと思っています。

(椎川審議官) ありがとうございます。

これは先ほど私も申し上げましたが、今までの地方財政計画、交付税の基準財政需要の水準がどうであったのかということとも絡むと思います。これは林先生のご専門かもしれませんが。結局それがある程度緩かったと考えれば、それはお返しいただいて当然であるということになるでしょう。しかし、相当今日のお話を聞くと切り詰めている団体もあらわれて、そういうところの財源、交

付税をさらに縮めることになると、やや紛争といたしますか、争いになるような感じもしますし、団体の状況は千差万別ですから一概には申し上げられませんが、そのような行革努力の帰属、あるいはインセンティブ設計、これは赤井先生からもお話がありました。そういうことについて改めて林先生、赤井先生からコメントいただければと思います。

(林教授) お話ししたいことがたくさんあるのですが、一つはPFIに関する事です。現在、PFIを活用しようという議論があるのですが、どうも話を聞いていると、財政が大変だからとりあえず民間資金を使おうではないかという意味で取り上げられている部分がなきにしもあらずです。本来PFIとは民間の活力を最大限活用しようということですし、場合によっては、PFIはむしろ民間部門にビジネス・チャンスを与えるべきものだと思います。

ですから、海士町さんのように島の場合はちょっと難しいかもしれませんが、地方に行くと、自治体の規模が小さいからなかなか民間活力が使えないという話をよく聞きます。しかしながら、果たして本当にそうなのでしょうか。もしそうだったら複数の町や市が連携をすることでマーケットを大きくし、受け皿となる民間企業がなければ外部から呼んでくれば良いのです。こういうことを踏まえて、PFI、あるいは民間へのアウトソーシングを進めていくことが、行革を地域経済の活性化につなげる道筋になっていくという気がします。ですから、最初から民間がなかなか来てくれませんというようなことではだめでしょう。

それから、インセンティブという話ですが、交付税の基準財政需要額の算定の在り方です。要するに、直営が一般的なものであれば、直営という高コストを前提に基準財政需要額を計算するということがこれから果たして通用するのでしょうか。つまり、民間委託によって経費の節減が図れるのであれば、民間委託が一般的でなくても、委託を前提に基準財政需要額をカウントしていく。ただし、現実には民間委託をやろうと思っても非常に難しいところがあるので、そういうところは何らかの形で特例を設けていく。ですから、ミニマム・コストで行政を行うことを前提に基準財政需要額をカウントしていくこともこれからは必要ではないでしょうか。

補助金もそうです。現在、施設やサービスそのものに対して補助を出すということが多いのですが、むしろこれからは整備のしかた、あるいは行政サービスの提供の在り方に焦点をあてて、補助金あるいは交付税の基準財政需要額をカウントしていくということも政策誘導型として必要になってくるのではないかという気がします。

段階補正が縮減されたことが市町村合併を促進した一つの大きな原動力になっていると思います。地方の側にすればこれは非常に苦しいことですが、ある意味では、それが合併によって行政効率を向上するという政策誘導型に結果としてなったということをもっとプラスに評価したい。ですから総務省も、そういう効果があったのだと、もっときちんと言うべきではないかという気がします。

もう1点は国の出先機関の話です。道州制によって国の出先機関が実施している仕事を受け入れるという場合に、実はどこまで地方支分部局が権限を持っているかが問題だと思います。現在、私は近畿地方整備局の事業評価監視委員を務めているのですが、出てくる案件は再評価や事後評価だけなのです。つまり、近畿に密接に関連しているものでありながら、採択そのものは東京で行い、私たちは再評価・事後評価をするということなのです。できれば道州制に至るまでの経過として、霞が関で行う意思決定の権限を地方支分部局に譲っていただいて、そのうえで道州という話にも持っていかないといけないのではないかと思います。

(椎川審議官) それでは、赤井先生にインセンティブ設計のもう少し突っ込んだお話と、それによって出てきた行革効果をどうするのかという話ですね。

(赤井助教授) 経済学は究極的には制度の設計に役立つというところがいちばん大事だと思います。最近ではインセンティブという言葉が特によく一般的にも使われるようになり、私も今、インセンティブ設計に関連する本を書こうかと思っています。

いろいろ細かい制度はありますが、差額を補填する交付税制度自体がインセンティブの問題を引き起こしているのではないかという問題から始まって、い

ろいろなところで改革すべき点があると思います。

交付税の話は『地方交付税の経済学』という本を昨年書かせていただいたので、その中でナショナルミニマムの部分と、国と地方の役割分担についてですが、官と民の役割分担も当然行革で重要になりますが、国と地方の役割分担はいわゆる財政調整と財源保障の部分です。現実的には両者を分けることはなかなか難しいのですが、逆に分けていないからこそあいまいになっている。地方でも、ナショナルミニマム的な部分と自分でやる部分が見えなくなっている。それが引き起こすインセンティブの問題もかなりあるという気がします。

さらに最近では三セクとか、先ほど岡山の知事さんから地方公社の廃止という話もありましたが、地方公社の話、さらにちょうど先週は世界各国の公営企業の担当者といろいろ議論をしていたのですが、確かに各国いろいろな事情がありますが、やはり民間のノウハウを入れて民のインセンティブをコントロールしながらやっていくことは絶対重要です。

例えば水道の海外事例では、官がやるのか、民がやるのかという問題があったとしても、官でやるにしても統廃合を進めていくなど、かなりいろいろなことで進んでいるので、日本では、公営企業の部分も含めていろいろな議論があり改革が遅れています。それはまさに、すべてインセンティブをいかに設計していくのかに関連します。民に任せるときにはその監督義務が当然あるので、そのときに民のインセンティブをいかにコントロールできるのか。それはまさに契約技術なのです。そのノウハウがない場合には、ノウハウのあるところからいろいろ勉強する。そのようにどんどん進めていくことが大事です。

去年は公営企業でも特に交通のところを調査していたのですが、民営化するにしても、国の制度が整っていないのです。例えば、民営化した場合、補助金を出すと、地下鉄だと国交省からの補助金が使えないなど、国と地方の役割分担があいまいなために、地方の中で行革を行うと逆に急に補助金が来なくなるなど、制度自体がそもそも想定されていないのです。民間委託や民営化して行う場合に、それを補助的にどうするのかという制度が国と地方の間で明確にされていないために、地方の中で官と民の役割分担ができないということにもなっています。ですから、行革では国と地方の役割分担、さらに官と民との役割分担の両方が大事で、すべてにおいてインセンティブを設計するという制度が

大事だという気がします。

(椎川審議官) 先ほど、林先生からも交付税の需要の算定について、あるべき行政需要と言われているのですが、平均的な姿の民間委託のような形で、ごみなどもなっているのではないかというご指摘があったと思います。確かにおっしゃるように、あるべき行政需要ということで民間委託を進めるべきだという価値判断があるのなら、そういう水準で交付税も計算していくことはこれからは十分ありうることではないか。このように努力している団体の姿を見ますと、そういうことになるのではないかと私も思いました。

勤務評定の話は、公務員の世界ではかなり根本的な難しい話で、今日はもう時間があまりありませんが、辻先生のご指摘の3点、勤評の問題と地域間の改革の問題と経済活性化との関係について、一応これで少し区切りをつけたいのですが、辻先生から最終的にコメントいただいて、次の話題に移りたいと思います。

(辻教授) 今ひととおり議論がありまして、やはり今の行革の流れの中で常勤職員を少数にしていかなければならないというのは避けられないと思いました。この点に関して、今回登壇された各団体代表者は多分いずれも合格点でしょうし、それ以外の団体も、もう少数にしていかなければならないという問題意識はかなり強くあるのではないのでしょうか。

しかし、問題点は、少数にすると同時に、いかに精鋭にできるかということです。昔、「少数にすれば自動的に精鋭になるのだ」と言われた知事もおられたのですが、しかし、本当にそうなるのか。今、赤井先生も言われましたが、結局、直営でやるよりも民間企業を使って業務をしていく。しかも、民間企業のノウハウを十二分に生かして使っていくためには、行政のほうもかなり能力が必要になってくる。それに堪えられるような少数かつ精鋭の職員をいかに育てていくかというのが、今のこの行革時代の一番のポイントではないかと思いました。

この際、今までよりは、能力というよりも業績の実態に応じた評定を心がけていくことが必要です。苦勞すればするほど残業が増えて、出世は同じで給料

も増えないというのではなかなかやる気になりません。そういう中でいかに勤評を使いながら、勤務条件もある程度整え、精鋭にして少数という体制で業務にかかれるのかというのがポイントになるのではないかと思います。

(椎川審議官) どうもありがとうございます。

それでは、辻先生のご指摘はこのぐらいにしまして、最後にいちばん根本的な問題である仕事の仕分けについてです。本当にその仕事住民のためになっているのかというご指摘も和歌山の知事さんからありましたが、ややもすると、議会のために資料づくりをする、予算査定のために資料づくりをする、内部管理、あるいは内部の処理としていろいろな仕事をしているというものも多いのではないかと。

あるいは、私も県庁に勤務しているときに思ったのですが、どうも知事が気持ちよくなるのが住民のためだと誤解している職員もたくさんいるのではないかと。本来、住民のためにサービスを向上させなければいけないのに、何か上司にあまりにも仕えようという気持ちで、当然知事さんは公選ですからそれでいい面もあるのですが、ややもすると、そこをちょっと履き違えて仕事量が増えていることもあるのではないかとという意味のご指摘もあったと思います。

それから、必要な仕事についても、これは官がやるべきなのか、民がやるべきなのか、もう一度、14兆も20兆もプライマリーが赤字だという中で、国民に増税をこれからお願いするかどうか。その前に歳出削減がどこまでぎりぎりできるかという議論をしているときに、やはりその仕分けは従来の感覚を超えて、もっと徹底してやらなくてはいけないのではないかと。

さらに、公も含めて官の中で、国がやるべき仕事なのか、県がやるべき仕事なのか、市町村がやるべき仕事なのか。今、重畳的にみんなが市町村の津々浦々の仕事にまで、国もお金を出す、口を挟む、県も同じように口を挟む、お金を出すというようなシステムが残っていないかどうか、徹底して検証していかないと、本当に国民に負担増をお願いできるのかと私は常々思っています。

篠山の市長さんからプロビスというお話がありまして、かなり抜本的に外に出す。ワークシェアリングという言葉も出ましたが、ワークシェアリングは、住民の側から見れば公務員の給与を3分の1ぐらいに分割して雇用が3人増え

るということで、1回目の行革コンペでは高浜の市長さんから高浜も同じようなことをしているという話もありました。今の事業の仕分け、特に官と民の役割分担について、篠山の市長さんからもう一度お話を伺えればと思います。

(瀬戸市長) 私どもは合併して8年目を迎えるところですが、特に合併直後は本当に大変な問題が次から次に出てきます。辻先生からご指摘がありましたように、中心部はいいけれども周辺はどうするのかという問題、あるいは、支所等ではできるだけ人員削減をしないようにということも含めて、いろいろな要請・要望等が出てきます。

そういう中であってまず取り組んだのは、今ご指摘いただいたように、徹底的に今の事務事業等を見直すということでした。1300ほどの事務事業を、15年、16年度にかけて行政評価システムを入れるために見直しを図りました。そして、16年度でわずかですが85ぐらい、17年度で235、18年度で400近い事務事業の見直しを図りながら行政評価システムをそこに入れていくという中で、これは民に渡していくべきだ、あるいはこれは民に渡しても運営が難しいので行政がやっていくべきだという整理も、行政評価を通して取り組んでいます。

15年度に取り入れたプロビスは、おっしゃるように確かに職員の3分の1、あるいは2分の1ぐらいの給与で社員を雇用して効率を図っていくのかというような、いろいろなご指摘もありました。しかし、そうではなくて、最初にも申し上げたように、嘱託職員は非常に身分が不安定なだけに、社員としての立場を雇用しながら、そこでしっかりと仕事をしていただくような意欲のある体制づくりをしていく、それがプロビスという100%出資の会社です。併せて、それを一つの民としても取り入れていく取り組みをしてきました。

したがって、その取り組みと同時に、その後に出てきた指定管理者制度等々を大いに導入しながら、現在、先ほど言った行政評価による見直しも図りながら、整理はしていく。そういうことでないと、合併時686名の職員がいましたが、22年の春には136人を減らす、あるいは27年には200人ぐらい減らしていくという方向を持っています。そうすると、合併時から比べて30%ぐらい職員を削減していくことになりますから、その職員の削減と同時に、民に渡すべきものは民に渡していくという整理も必要ではないかと思います。いずれにし

でも、そのことでもって地域の活力が失われない形での行政改革でなければならぬし、民に渡したとしてもサービスの低下が起こらないようにしなければなりません。

したがって、今、指定管理者制度は90ぐらいですが、直営のものについても積極的に職員の削減の状況を見ながら渡していく必要があります。いずれにしても、三位一体改革の国における一つの方向。そして、我々が行おうとしている行政改革が市民の皆さんにどう移っていくのか。あるいは受益者負担をどう頂いていくのか。そういう中で自己責任をどう果たしていくのかも含めて、自治基本条例、あるいはまちづくり協議会を立ち上げながら、我々は説明責任をしっかりと果たしながら、市民の皆さんの協力を得ていきたい。こういう思いの中で進めることによって、支所の人員削減等々についてもご理解いただけるの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す。

官と民の事業の仕分けについては、市場化テスト法のご紹介がありましたが、今、国会にかかっている、もし順調に進めば今国会で成立するかもしれません。そうしますと、大変国も地方も、民間からの申し出によって官民競争入札ということになり、かりに官や公が取った場合にも相当なコストダウンをしないと取れないということになります。そういう意味で、この市場化テストという手法は官と民の仕分けに相当有力なツールになるのではないかと思います。

もう一つ、国、県、市町村の重疊的行政というものをどのように整理して、もう一ぺん効率的な政府にしながら今後の歳出・歳入一体改革の議論をしていくかという観点があると思います。その点について久元審議官から、今後国はこう進むであろう、あるいはこうやりたいのだということがあればご紹介いただきたいと思います。

(久元審議官) 今日は自治体の方が多いと思うので率直に申し上げますが、今度の市場化テスト法に振り回される必要は全然ありません。先ほど和歌山の知事さんがおっしゃったように、やろうと思ったら今だってできるのです。市場化テスト法では、地方公共団体でいうと窓口事務を今は原則公務員で、今ま

では郵便局しか外ではやれないというものを今度特例を作り、官民競争入札などかけられるようにしますが、これらのもの以外は市場化テスト法がなくてもできるのです。全然うろたえる必要はないのです。

我々はPFI制度、指定管理者制度、地方独立行政法人とアウトソーシングのための制度を作ってきましたが、こういった制度ができるたびにこれを使わなくてはいけないということは全然ないのです。指定管理者を使うか使わないかも、自治体の判断です。私法上の業務委託で民間委託することは簡単にできるわけです。

結局のところ、それぞれの自治体でそれぞれのサービスが最少の経費で最大の効果を上げるためにはどんな方法がいいのかを主体的に選択することです。そういうツールを我々はたくさん用意してきました。それは強制しているものはないのです。これらの中からサービスの性質やそれぞれの自治体が置かれている状況を考えて、いちばんいいと思うものを使えばいいのです。

地方独立行政法人を使いたいという声もありますが、これはよくない面もあります。国が独立行政法人制度や国立大学法人制度を作ったから、やむなく作ったのです。役員は増えるし、中期目標、中期計画、事業計画、評価委員会を作らなければならない。そういう方法がふさわしければやればいいのです。例えば大学などは、国立大学とイコールフットイングである方がいいから、なじむだろうと思いますし、試験研究機関は国もあるから、場合によってはやればいいでしょう。要するに、いろいろな制度の中からどれがいちばんふさわしいかと考えることがまず基本だと申し上げておきます。

それから、そういうことを考えるときに、先ほど赤井先生から契約技術というお話がありましたが、これは大変大事なことです。指定管理者も混乱している、総務省が明確な方針を示さないからだと言われていたますが、もう昔のように条例準則を作って示す時代ではありません。それぞれ自分で考えて条例を作ってもらおう。そして、指定管理者を選んで、それが倒産したりすると、問題がある会社だったと後でわかるけれども、それをちゃんと見抜く眼力を職員が持つ。選定する目を磨く、民間の会社、あるいは地域協働を作る相手方のNPO法人がきちんとしているかどうか見抜く。そういう能力は、これから行革をしていくうえで大変重要なことだと思います。

それから、非常に大きなテーマを1分で話せというのはなかなか難しいのですが、国、県、市町村の考え方の大きな方向ははっきりしています。それは基礎自治体である市町村が、基本的には大部分の仕事をするということです。今度、中核市の面積要件も緩和します。これから大きな方向は、まず基本的には、市区町村が大抵の仕事はできるようにするというものです。そのために合併も進めています。それができない市町村はどうするのかというのは、今後の地方行政制度の大きな課題ですが、もう少し時間がかかるでしょう。市町村ができないことを府県がやり、府県ができないことを国がやるというのが大きな方向で、これははっきりしています。いろいろな抵抗はあると思いますが、そういう方向で制度改革は進められていくでしょう。

(椎川審議官) ありがとうございます。

いろいろなツールがある中で住民に情報を開示して、自信を持って自分たちがいちばんコストが安くていいサービスができるというものをやっていけばいいのだというお話だったと思います。これは赤井先生が最初に指摘されたこととも当然関連していますし、市場化テストも別に恐れる必要はないのですが、少し付言しますと、今度は相手方から「入札をしようよ」と言われるということなのです。自分たちの選択だけではなくて、相手から入札を申し込まれる。そのときには第三者委員会で「これは入札にはなじまない」と言われない限り、入札をしなければいけないので、やや厳しい制度ですが、そんなことは当然皆さんやっているというところであれば、何も恐れる必要はないと思います。

まとめにならなくて、非常に司会が不手際で申し訳ありませんでしたが、大変たくさんテーマ、話題を頂いて、今日は有意義な議論ができたと思います。特に人件費の改革について公務員制度の改革も含めて、あるいは、さらなる組織や事業の仕分け、官民の役割分担を踏まえて定員削減等にも取り組んでいく。その中で人件費改革をしていかなければいけないというお話になりました。全体の構図としては赤井先生に最初にまとめていただいたような感じで大変ありがたいのですが、あるべき姿をきちんと見据えながら、それに対してインセンティブ・コントロールを国はし、現場の地方団体や組織は、契約技術によってきちんと公益を担保しながら民の力を活用していく。その際に、住民なり国民

に情報を開示して、自分たちが最少のコストで最大の住民サービスをしているということについてわかりやすい説明責任を果たすべきだ。こういう話だったと思います。

何か最後に一言付け加えたいという方がおられましたら、総括的に短くコメントいただきたいと思いますが、知事さん方、よろしいでしょうか。

(石井知事) 行革を進めていくためには、既得権益の打破などいろいろあったのですが、やはり大事なことは情報をしっかり開示し、首長さんがしっかり説明して行って理解を得ることです。県民の皆さん、そして、市町村であれば市町村の住民の皆さんのしっかりとしたバックアップ、支援体制ができれば、首長さんはどんどん改革ができると思いますので、情報を共有しながらしっかり説明責任を果たしていく、これが何よりも基本です。

そういう面では、木村知事さんがこれから東南海・南海地震があるにもかかわらず、総合出先機関をこれからどのように進めていかれるか。その手腕をぜひ期待しながら見詰めてまいりたいと思います。頑張ってください(笑)。

(椎川審議官) ご発言のある方は最後に1分、どうぞ。

(宮下市長) 歳出・歳入の両方の見直しということがありますが、地方にとっては毎年度、年度の予算の段階になって、また、その執行の段階になって初めて交付税が決まります。そして、知らない間にだんだん減ってきて慌てるということがないように、将来的にはこれぐらいの歳入でやろうという目標を定めて、5年、10年のスパンでそれに対応できるような努力をすることが必要ではないかと思います。

(椎川審議会) これは今度、歳出・歳入一体改革で2011年までの姿が地方財政も含めて出ると思いますから、そうなると思います。

先生方、よろしいですか。いいですか。

(林教授) これから官・公と民が競い合うという時代になったときに、やは

リイコール・フットィングでの競争ができるようにならないといけません。ですから、市場化テストで公が落札した場合に、かりに経営が危機的状況に陥ったとき、民だったら助けるわけにはいかないのですが、公の場合には自治体が赤字を補填するというのでは全く競争にならないのです。やはりリイコール・フットィングという条件をきちんと整備することが必要ではないかと思います。

（椎川審議官） ありがとうございます。よろしいでしょうか。

それでは、皆様、大変長時間にわたり熱心にご聴講いただき、ありがとうございました。今後は来年度に向けてさらに地方での開催、さらにネット上で行革コンペを展開して、これらを整理して、最初に申し上げたような所期の成果が上げられるように取り組んでいきたいと思えます。今日は皆様のご協力と、ご出席のパネラーの皆様の大変有意義な発表により、円滑に進めさせていただき、所期の目的が達せられたことを心からお礼を申し上げます。どうもありがとうございました（拍手）。