

平成22年度北上市職員協働研修

「経営改革と協働～市民参画・協働の実践と仕組みづくり～」

日時：2010年11月26日（金） 10時～12時

会場：市役所本庁舎5階第1会議室

1. 開会

2. あいさつ

北上市副市長 及川義也

本日は協働についての研修ですが、北上も各課、協働事業を進めているところです。

数年前に地域計画を導入した際、なぜ地域計画をつくるかを内部で論議したのですが、参加する市民であること、考える市民であることということでスタートさせました。地域で皆が集まって考える、これは参加していることです。そして行政側とのやりとりをし、地域計画を練り上げていく、まさに協働の基本ではなかったかと思っています。それがどんどん進んできております。

協働というと、皆が協力して何かをするという概念しかありませんが、本当の意味での協働は何なのか、そのヒントが今日の講演からわかるかもしれないので、真剣に聞いていただきたいと思います。そして、意識を新たにして、これからの北上市の協働のまちづくりに取り組んでいただければと思います。宜しくお願い致します。

3. 講演：

「経営改革と協働

～市民参画・協働の実践と仕組みづくり～」

講師 橋本 裕徳 さん

(三重県名張市

名張躍進システム担当監兼行政改革推進室長)

本日はお忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

北上市から鉄道を辿っていきますと、名張までちょうど1000kmです。名古屋、東京、仙台と乗り換え、昨日の13時に出て19時半に着きましたので、そんなに遠くないなあという感じです。

皆さん、三重県は行かれたことはありますか。行くとすれば、伊勢、鈴鹿だと思います。名張は

紀伊半島の真ん中位でございます。昔でいうと、伊賀の国ということでご存じの忍者のふるさとでございます。伊賀市が隣にございまして、平成の大合併でできたのですが、そこが忍者の観光PRの宣伝に頻繁に使われておりますが、名張は忍者のふるさとです。水戸黄門の風車の弥七は名張出身ということになっております。名張者の特徴としては、忍者で有名なのは服部半蔵ですが、引き受けたら何でもやるという忍者らしかったです。

名張は勢力の端でしたが、四方にいろんな勢力がありました。忍者はあちこちに雇われ、技術や能力を磨きました。それが忍びというようになっていったのではないかと思います。中世以降、ずっとこの地を治めた人はいません。大名も出ていません。他所から赴任してきた人はここを非常に嫌がったそうです。悪い治政をすると首を取っていくわけですから、中央に近いのですが役人にとっては厳しいまちでした。歴史的に古いまちで壬申の乱において、名張の真ん中の川、横川で天武天皇が自身を占ったところ、非常にいい占いが出たので、元気をつけて都までいったといわれています。

本日は「経営改革と協働～市民参画・協働の実践と仕組みづくり～」というタイトルで私自身の実践も織り交ぜながらお話させていただきます。



・名張市の概要

名張市は人口 82,000～83,000 人で面積は 139 km²とコンパクトです。住宅都市で、大阪まで1時間、名古屋まで1時間半ということで三重県にあるのですが、大阪のベットタウンです。ですから、三重県にあって三重県にありません。言葉も違いますし、川の流れも伊勢湾でなく、大阪湾です。そういったつかみどころのないまちです。

一戸建ての家がたくさん建ち並び、人口も 83,000 人に増えましたが、合併をしませんでした。なぜかという、平成 15 年 2 月、住民投票をして「合併はやめろ」となりましたので、協議会から離脱しました。財政的には厳しく、今も財政非常事態宣言を出し続けています。そのなかで、いろいろなコスト削減をやってまいりました。

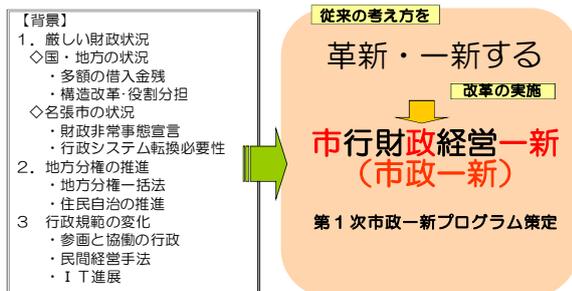


・市政一新改革

今日は経営改革ということで、一つめ、市政一新プログラムですが、すなわち行政改革大綱です。そういったプログラムを作り、取り組んできました。おそらく、どこのまちでも同じだと思いますが、コストダウン、事業見直しを主にやってまいりました。

I. 市政一新のこれまでの取組み

1. 第1次市政一新プログラムの取組み (H.15～H.18年度)



市政一新とは市行財政経営一新の略で、イノベーション、今までの発想の延長で何かを変えていくのではなく、発想を転換するんだという思いの

もとに 14 年に今の市長が就任したことと合わせ、いろんな取り組みをしはじめました。

そのなかで、「協働」「効率」「自立」ということで、「ガラス張り市政」では懐の中、財布の中、市長の交際費等も市民に見てくださいということとでやりました。

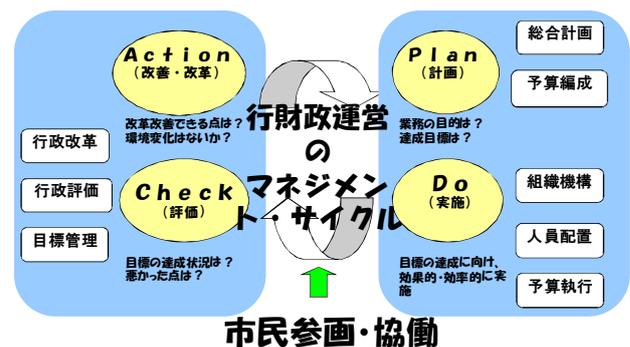
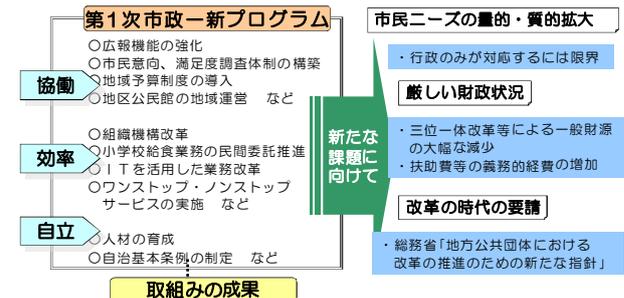


15～18 年までを第1次ということとやりました。それで何とか財政危機を乗り切ったので、2次をやりました。これは財政面に引き続き取り組むとともに、都市内分権、効率・効果的な自治体運営ということで、削っているだけでは先がどうなるのかということで、仕組みづくりを本格的にし、ここで自治基本条例を 18 年に施行し、そのなかで参画・協働はしっかり埋め込んであります。それを実践してまいりました。

I 市政一新改革のこれまでの取組み

2. 第2次市政一新プログラムの取組み (H.19～H.21年度)

第1次から第2次へ



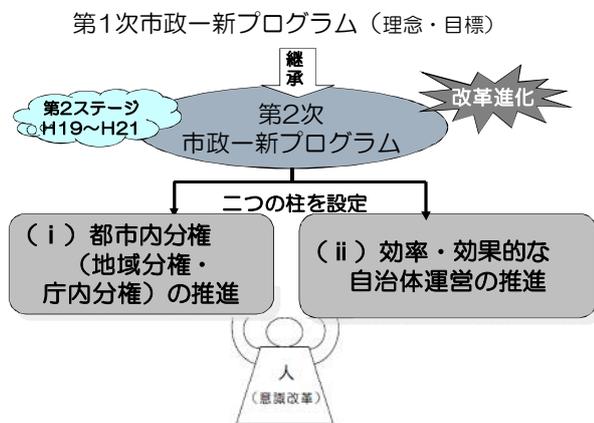
行財政運営のマネジメントサイクル、PDCA は

皆さん、いろいろな場面で聞いていただいていると思います。その仕組みを作り実践していこうということです。

19.20.21年の3年間で2次というかたちでプログラムを行いました。今は3をやりかけています。これを第3次とすべきなのですが、そんなに長く改革を続けるのもどうかということで「完結編」にしました。今取り組んでいます22～25年までのものは「市政一新プログラム完結編」です。

第1次はプログラム上、15年からの4年間なのですが、コストダウン、とにかく赤字を出さないように事業や内部管理費は削る、業者もカットする、削りっぱなしです。

I 市政一新改革のこれまでの取組み



19～21年はパフォーマンスアップ、生産性向上、同じコストならもっとうまい使い方はないかという発想を強く押し出しました。

III 改革推進の考え方

- 平成22年度単年度の財政収支が赤字となり、以降3年間赤字が拡大するという厳しい財政状況の最後の山場
- 明るい未来へつなぐためには、これまでの取組の成果を基盤に
 - ・自治の主体者である市民による「地域力が活きる『新しい公』」の活動
 - ・民間活力の発揮や効率化による「持続可能な財政経営」
 - ・相互理解、信頼関係を基礎に「最適に機能する行政」が果たす役割を担う

22年からはブラッシュアップ、完結編ですが、今まで内部、外部といろいろな仕組みづくりをやってきましたが、それを磨きあげよう、整えていこうということが狙いです。まさに力を発揮できる状態にしよう、仕上げていこうということで、削っていくことが狙いではなく、まちとして持続可能なまちにするために、住んでいる人がこのま

ちに住んで良かったと思えるように、お金は厳しいけれど、将来に向けて可能性があるというまちを目指すために今、3次を取り組んでいます。

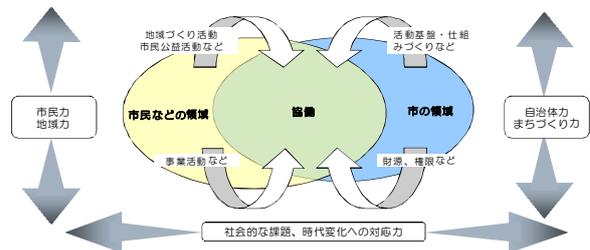
「新しい公」は16年の総合計画の時に入っています。新しい公の担い手、NPO、地域づくり、事業者を含めた新しい公共を担う主体と共に社会を支えていくことを重要視しようというメッセージです。

それから、地域経営を重要視しています。地域の様々な資源を最大限に活用することで、地域課題解決、地域価値を高めることを目指すことを目的にしています。ですから、地域づくり組織、団体の経営を意味するものではなく、名張市としての地域経営、10数地域ごとの地域経営もあります。

地域資源ですから、歴史・文化や農業・産業、人、全てを資源とくくり、それを最大限に活用していき、次につなげていこうということで、多様な主体を活かした地域経営をしています。

「新しい公」がめざすもの

II 改革推進の必要性



地域力が活きる『新しい公』が進み、市民力・地域力がさらに発揮されることとあわせて、「持続可能な財政経営」、「最適に機能する行政」の取組みによって、自治体力、まちづくり力がアップし、また協働の推進により、社会的な課題や時代変化への対応力も一層強くなっていきます。

② 地方分権から地域主権・市民主権

- 国・地方を通じた厳しい財政状況の中、地方の役割の重要性が増し、地方分権への動きが活発化し、地方分権改革の着実な推進
- これまで以上に行政基盤の強化、財政健全化とともに、限られた経営資源を有効に活用する自治体経営の推進
- 「自治のまち」の実現を目指し、地方分権時代に対応できる自治体への熟度（地域主権・市民主権）を高める必要
- 「官か民か」「小さな政府」といった視点だけでなく、「市民の幸せ」に向け、効率・効果的で有効に機能する行政へ質の変革

協働のイメージですが、市の領域は活動基盤や仕組みづくりなど、財源・権限などをどんどん協働領域に投入していく。市民などの領域からは地域づくり活動や市民活動、事業者も含めて事業活動を投入していくことで、自治体力、まちづくり力がどんどん増すのではないかと、社会的な課題や時代変化への対応力も増すのではないかと、また市民力、地域力も強くなっていくのではないかと

うことで協働という手法が考えられるのではないかと思います。協働することが目的なのではないということです。

「名張力」は市民力、地域力、自治体力、まちづくり力など、本当は職員力も入っているのですが、それらを含めた総合的な力です。それらを強くしていくことで、時代に変化に柔軟に対応して乗り越えていける、また、「このまちに住んでよかった」と思えるまちにしていくために、市民総ぐるみで取り組むなかで生まれてくる力を考えている所です。

「名張力」

Ⅲ 改革推進の考え方

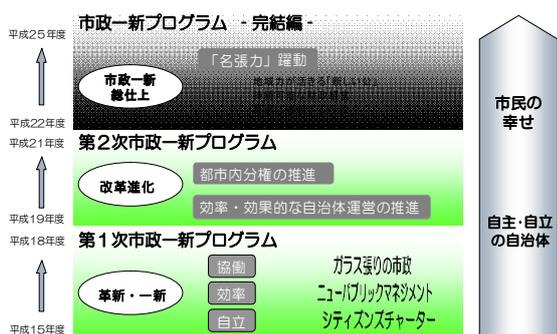
- 「名張力」は、市民力、地域力、自治体力、まちづくり力などを含めた総合的な力
- この力は、さまざまな状況や時代の変化に柔軟に対応し、乗り越え、「このまちに住んでよかった」と思えるまちにしていくために、市民総ぐるみで取り組むなかで生まれてくる
- 取組から生まれてくる「名張力」は、自治基本条例に掲げる「自己決定と自己責任のもと参画し、協働することを基本に、英知と力を結集することで、魅力的で誇りの持てる『自治のまち』を実現すること」をめざすための原動力
- 自治のまちを推進するための市政一新プログラムの総仕上げとして、- 完結編 - と位置付け

未来に向かって「名張力」が躍動する姿にむけた改革推進

市政一新プログラムの究極の目標は市民の幸せです。第1次では革新・一新、第2次では改革進化、完結編では市政一新総仕上げということで段階的に取り組み、25年には終わるということにしています。

市政一新プログラム（第1次～第3次）

Ⅲ 改革推進の考え方



「協働」という言葉は名張市の自治基本条例の中にも入っています。協働というのは、「市民、市議会及び市がそれぞれの果たすべき責任と役割を認識し、相互に協力して行動すること」を定義としています。

その推進体制ですが、市政一新本部というのがあり、市長が本部長、副市長が副本部長、部長などが本部員である庁内の推進組織です。それから、

市政一新市民会議が附属機関ということで有識者や市民の方々です。その2つが推進体制で、その下で、各部の主管が中心となる市政一新委員会を開いています。これが市政一新プログラムの簡単な流れです。

Ⅲ 改革推進の考え方

【協働】

「補完性の原則」により、多様な人々による役割分担

自治基本条例において「協働」は、特に意味を明確にしておく用語として定義され「市民、市議会及び市がそれぞれの果たすべき責任と役割を認識し、相互に協力して行動すること」としています。さらに「参画及び協働」として、「市政への市民参画」や「コミュニティと市民公益活動」、「協働のまちづくり」がそれぞれ掲げられています。

【効率】

最少の経費で最大の効果

自治基本条例では、「市政運営」として、組織・人事、事務事業の実施等における原則、財政、行政評価などについて、効率につながる仕組みを掲げています。

Ⅲ 改革推進の考え方

【自立】

自己決定、自己責任を基本とし、経済的にも政策的にも自立する自治体

自治基本条例の目的「地方自治の本旨に基づく自治を実現し、自立した地域社会を創造すること」そのものに通じるもので、個性豊かで持続可能な地域社会を実現するために、地域資源を最大限活用することを地域経営の原則としています。

【地域力】

地域社会の問題について、市民や企業をはじめとした地域の構成員が、自らその問題の所在を認識し、自立的かつその他の主体との協働を図りながら、地域資源（人・伝統・文化・歴史・自然・食・景観など）を有効に活用して、地域問題の解決や地域としての価値を創造していくための力。

・「協働」「市民参画」の場面と仕組み

平成4年に「快適環境基本条例」という条例をつくりました。当時、アメニティという言葉が使われていましたが、快適性ということです。

なぜ挙げたかという、「市・市民・事業者責務」と、責務を明確にした条例では、名張市で初めての条例ではないかと思います。以降、条例が作られてきましたが、総じて責務が書かれています。それぞれの責務があるということは、すなわち協働です。

協働を解きほぐしていくと、それぞれは何をすべきか、何をしなければならないかを書くわけですから協働の出発点です。それを条例化したものがずっとあるということです。

当時、私は環境計画係長をさせていただき、この条例、関係施策を担当させていただいていました。「いい名張見つけ隊」とありますが、どうということかという隊員を募集し、名張のいいと思う資源の情報をどんどんくださいということで。そして、印刷、編集の会社の方や写真を撮影

する方とか自然資源に造詣が深い方々と編集委員会を作って、写真集を作りました。

私は「快適環境資源情報集」と考えています。いろいろなまちの資源を紹介する、3冊、3年間続けたのですが、皆さんのそれぞれの役割、能力を発揮していただきながら、今でいえば協働で作ろうという発想です。

私は環境計画係長でしたが、当時、1人でした。部下は何年かの後半に1人いたのですが、最初1人ですから、1人で快適環境を進めるといっても何をしてよいかという感じでした。部長からは「何かせえ」と言われ、それならばということで、快適性というのは10人いれば10人が違う、100人いれば100人が違うので、景観であったり歴史であったり、まちの資源をその人がこれはいいか、その情報を送ってくださいということで、延べ200人はいたかと思いますが、隊員さんから情報を送ってもらい、それを専門家の人達が写真を撮影したりして、また市民の方々にお返しをするということで、3000冊ほど毎年作って、病院や歯医者さんなどに配りました。それで快適環境の一つの施策ということで報告しました。

その後、広報広聴係長をさせていただきました。北上の広報も拝見させていただきました。ここの広報も月2回、内部で編集されているということですが、名張市では毎週発行しています。情報共有ということでやり始めましたが、全国ではそうないらしいです。新聞折り込みです。14年までは自治会を通じて配っていたのですが、手配りだと、「今日来たのに申し込んだら、定員いっぱいとはどういうことだ」ということになりますので、新聞折り込みで、新聞を取っていない方は直送させていただくということで、経費はかかりますがやっています。

・市長への手紙と広報特派員

広報の一番後ろには「市長への手紙」があります。目安箱ではないですが、直接、市長に意見や質問ができるというツールを作り、広報は数カ月に1回出すのですが、すると、質問等がきます。名張は大阪のベッタウンで大阪の自治体にいる人もいますから、質問の内容も深いです。返事をどうするかということですが、市長が全部書くわけでは決してありませんが、これが非常に

大変です。

名張では、「市民と行政の約束」ということで、全庁的にこういった約束をしています。部門別指針、室ごとに約束をつくり、室の前に掲示してあります。市民の皆さまへの約束、市民の皆さまへのお願いということをやっています。

この中に、お問い合わせには2週間以内に回答するとあります。市長への手紙もそうですし、各室へ様々なお問い合わせがありますが、2週間以内の期限が約束です。

「〇〇をください」ということに対して「します」という回答をするということではなく、「それについてはこういう考え方です」急ぐものについては、「〇〇しました」というように、とにかく2週間という期限が設定されています。当たり前といえば当たり前なのですが、よそのまちから時々見学に来られますと「へえ〜」といておられます。室ごとにみな約束が違い、窓口業務であれば何分以内に〇〇しますというような感じです。

年間でいえば何百件単位で来ますので大変ですが、こういったように内部の改革をしています。

しかし、行政が改革の主役では全くないということです。市政一新市民会議が14年にできてから7年経っていますが、この夏にも市議会選挙がございまして、今市議会20人なのですが、そのなかに3人、当時、市民会議の委員であった人が当選されました。ですから、いろんな意味でかたちとして出てきているかもしれません。

それから「広報特派員」ですが、広報の批評をしていただく方々が1年間やっていただきますと、市の情報がわかるようになってきますので、地域づくりの活動であったり、市民活動、NPOのリーダーなどの中核メンバーにけっこうなっています。

ですから、5年間などのスパンで人材育成が自立的に進んでおられ、まちそのものを全体として動かす力になってきているのではないかと思います。

私は、広報広聴係長を5年間やりました。延べ50人の方とです。実際、最初は苦痛です。自分たちがつくった広報の字が間違っていたりするのを批評していただくわけですから苦痛でしたが、だんだんいいようになりました。

市政全般を質問されるので、自分も勉強しましたし、公募で参加された市民の方々も勉強され、自分や地域の活動にも発展していただきました。これも結果としての協働につながっていったのではないかということです。

・地域づくり組織の経緯

平成7年から名張市では、「自分たちのまちは自分たちでつくろう」と当時の市長がメッセージを送りました。

一番小さい1,000人位の山村の地域で、何とかしなければならぬということで地域活性化委員会を自分達で組織しました。その地域が市長を招いて懇談会をしました。「人口が減ってきて困る。若い人もいないし、子供も少ないし、市営住宅でもつくってくれたらどうですか。」

そうしたら、市長が「それはわかりますが、皆さんのお子さんやお孫さんはどこに住んでおられますか。名張は住宅都市でいっぱい住宅があります。おじいちゃん、親がお子さん、お孫さんにお金を出して家を買ったり土地を買ってあげたりして、こんな山の中に住んでいるのも何なんだから出てこいと言って皆、出しているんです。

自分達で出しておいて、市営住宅を作って子どもを持っておられる世帯に住んでもらってというのはおかしいでしょう。」と投げ返しました。当時、集まった区長さんや若い人もその通りこのことを投げ返されたから、悔しがっていました。

ちょうど、阪神大震災の年でしたが、自分たちの力でやろうではないかということで活性化委員会を組織し、勝手に旗を挙げました。

予算はゼロで、7つの区で各5,000円ずつ出してくださいということで、35,000円で紙を買ったりして、北上でいう地域計画のはしりのようなものをつくって平成9年にまとめて市に出しました。ところが、市というものは作ってくださいと呼びかけて、市がストーリーに描いたとおりにしていただくと非常に受けはいいのですが、勝手に作って出してきたものはなかなかまな板にも乗せてくれないような感じはしませんか。それは県でも国でそうで、そんな構図はよくありがちですが名張もそんなところはあります。

そんななかでいろんな取り組みが進み、随分進んだものもあります。事務的にはなかなか受け入れられてもらえていなかったのが、総合計画の地

域計画の位置づけもないまま今まで来ているのですが、取り組みとしては非常に進み、一番過疎で弱っている地域がそんなことをするんだっただらということ、市長が他の地域でも言うんです。

この地域でもつくるんですよというメッセージを送ると、では私たちのまちもということで数カ所でそういった動きをし出しました。それが7～13年です。その頃になると、市職員5～10名位で地域振興チームを組織し、計画づくりや地域活性化に市として人材支援をするという制度をつくりました。

実は最初につくったのは私の地域、国津でした。私も地域振興チームのチーム員でした。市からチーム員にしてもらったのですが、私は地域の計画作成スタッフということで参加していました。地域振興チームの顔で出たら時間外手当が出るのですが、私も意地があって、地域住民としての参加で通しました。それはなぜかということ、一旦会議をすると10～11時になりますが、市職員を看板にすると、言いたいことが言えないのです。市職員ですので、公務で知り得た秘密をいうわけにはいきませんが、情報やノウハウはあるので、この位だったら市は可能だというのはわかりますから、住民の1人として提供できます。

十数年経っていますが、非常に工夫してつくってありますので、その地域ビジョン、アララギプランは古くなったという感じがしません。

以降、そういった動きがベースにあり、現市長が登壇し、では地域づくりを本格的にやっというということで全地域そういう協定をつくってください、交付金を渡しましょうということで1億用意しました。ふるさと創生資金などを積み立ててありましたし、各地域、各団体の補助金、敬老会の資金もカットしていましたので、それをもとに1億つくって各地域に何に使ってもらってもいい、自由に使っていいということで、非常事態宣言の中で、15年にゆめづくり地域交付金という大盤振る舞いをしました。このなかに地域づくり委員会の設置をうたっていました。あわせて、地区の公民館を、市の職員1～2人が行っていた14～15館がありましたが、順に引き上げて、地域におまかせするということが委託料を払って18年から指定管理者制度を行っています。

21年4月、地域づくり組織条例を施行してあります。15地域あるのですが、それぞれ条例設置の

地域づくり組織ということで位置づけしました。公共的団体とは何かというと非常に難しいのですが、条例で設置した包括的な地域自治組織というイメージですから、15しかないということですから公共的団体から公共団体にやや近いという位置づけをしました。

そういったことで、15年につくった地域づくり委員会が条例も整理して地域づくり組織として再出発しました。

そこで区長さんという方、名張でも200人近くいらっしまったのですが、お祭りや葬式、水道を直すのに市と交渉するにも窓口が区長というかたちで、市の委嘱というかたちで委託料を払っていました。1世帯いくらかというかたちで300～500世帯だと相当委託料が多い区長さんもいらっしまった。その委嘱制度をやめました。地域づくり組織条例をつくるのと合わせ、昨年やめました。

地域で代表をつくっていただくのは自由ですが届けてください。届けていただければ、その地区の長ということで理解しますというかたちに位置付けして、その方には直接お金を払わない、地域づくり組織に一括して交付金で払いますので、そういった方々の経費で必要とすればお渡しするのは皆さんの決定でとしました。

これは50年以上続けてきたことですから、非常に大きなことだったと思います。住宅地では区長さんと自治会長さん、2重構造になっていたと思います。区長さんは市からのパイプ、自治会長は自主的なもので市とは関係ありません。それでねじれたりしていた所もあったりしたので、それも含めて整理を行いました。これは大きな一歩でこれからどういったかたちになるのかがこれからの課題でもありますが、整理できました。

・自治基本条例の施行

これができた基の部分は、18年1月に自治基本条例を施行しました。条例はその前年の6月議会で制定されました。北上市さんでも自治基本条例を検討されているということでしたので、参考にさせていただいたと思います。

これはあまり長い期間かけるとできません。自治基本条例ですから市の憲法ということになるのですが、憲法だからといってあまり慎重にしていると、長引いて作れないまま途中挫折してしま

うまちもいっぱいあります。名張は市政一新プログラム第1次につくろうという話をして、15.16.17年でつくりました。そこで他所の事例なども参考にしながら、当時の企画担当の人が素案をつくりました。

自治基本条例第7章「参画及び協働」ここにいろいろな条文がございます。第1節「市政への市民参画」には政策形成及び実施過程への参画、評価等への参画、審議会等、住民投票。第2節「コミュニティと市民公益活動」コミュニティ活動、地域づくり、市民公益活動。市民公益活動は基本条例に絶対入れなければならないと主張しました。

条例というのは市が作るのですが、理念条例も含めて作ったときは盛り上がるのですが作り終わったら「こんなのあったんか」というようなケースがほとんどです。これは骨格的な条例ですので、絶対見本となるものは盛り込んでおいて、その時々でどうひも解いて運営していくかはそれぞれです。

市民公益活動促進条例も同時につくりました。第35条で「別の条例で定めるところにより」とありますが、この条例の基に市民公益活動促進条例もつくってあります。

同じようにコミュニティの部分、34条にも「別に条例で定めるところにより」とあります。これを根拠に21年、地域づくり組織条例をつくりました。このときに、こういうかたちで入れておく、21年に地域づくり組織条例をつくるということはこのときには計画されていませんでした。いつつくるということは明確にされていませんでしたが、入れておいて時期が来たらそうするんだということでした。

地域づくり組織ですが、各地域で名称は様々で固有名称をもっています。それを体系化していくためにこの基本条例は非常に有効になっています。わたしもこれに関わりましたので、これをひも解いて行革に取り組んでいます。

行政評価、事業評価、こちらでも棚卸という非常に細かい作業、頭の整理ができた人がされているんだろうなあと感心していますが、名張市でもやっております。

29条に「市は、市民の市政に対する監視機能を確保するため、行政評価の結果を市民に分かりやすく公表し、意見を求めるとともに、財務及び事

務事業の執行について市民が審査できる機会を設けなければならない」とあります。

・事務事業評価のしくみ

これを根拠に今、審査制度をやっています。ここは非常に丁寧につくられています、ああいったものをA4裏表で、今ですと550事業を公表しています。8月に公表し、事務事業評価なのですが、「協働しているかどうか」が裏面1/3ぐらいに書いています。どのようにしているか、可能性はあるのかを書くようにして、あとはコストや内容を書くようにしています。

審査委員会といって、4人ほど学識者、弁護士や税理士に来ていただいて、その人達が抽出事業の公開ヒアリングをしています。今、政府が事業仕分けをしています、あのような感じではありません。ヒアリングそのものは4年目になりますが、今年は本格的に公開しました。名張市は評決はせず、意見として受け止め、市民の方々に公開して見ていただけるようにして、意見も言えるようにしています。8月の時点ですから、書くのは6月7月で担当者が書くんですが室長が書いているところもあります。本来は室長が書いたらだめというふうにしていますが。

この事業で来年の予算がいくらつくか、住民の方、団体の方から聞かれませんか。それを7月の時点で腹積もりをして、腹積もりを公開するので、ですから、その事業は不必要という意見もありますし、これが進んできますとその事業が必要だ、今よりもっと重要だという意見も頂きたいと思っています。

そのなかにNPOや団体、事業者の方、地域の方、こんな市の職員がやっていたらもったいない、何がもったいないかということと人件費コストが入っています。私たちは1人あたり1年間730万をカウントで入れています。ですからその事業に1人工かかるとすれば直接の事業費に730万足します。それがトータルコストで、出しています。

こんなことに職員がかかっているのかということを見えるようにしようということで、そして、他の主体の方が目を付けていただいて「こんなまかせてください」と言ってほしいと思っています。そういうことの一步目二歩目ぐらいが今だと思っています。

来年の腹積もりを公開して、もっともつと言

う人がいたら、直接の事業費が500万、人件費が500万、トータルコスト1000万ですよ。1000万でどんなことをしますか、去年は～しました。今年は～。来年は～。ということを出します。同じ1000万使うのなら私たちがやったら効果は倍ぐらい出しますという主体があったら提案してもらった方がいいのです。団体に目を付けてほしいという意味で見えるようにしています。

これは地域づくりも一緒に、目を付けていただいたらいいんです。こんな職員がしているんだったら、もっとコストパフォーマンス、同じコストなら効果をとということです。

そんなとき、職員の人はどう感じますか。どなたかが担当されていて、その事業を「NPOさんや他の地域づくり団体もやっただけで」となったら、ありがとうと言えますか。これが協働か、どうしようとなるかもしれません。その時、協働するのが目的ではありません。手段です。

・結果としての協働

私は15年4月、市民活動支援センター準備室長となりました。それが室制のはじめなのですが、また1人でした。どうするかと思いながら、あちこち出歩かなければならないかもしれないから、電話番号で臨時職員さんを付けてもらい2人になりました。

三重県は改革の先進県と言われた時がありました。県はNPOをどんどんつくれ、委託額も相当出していました。名張はちょっと様子見をしていたのですが、そんな時に市民活動支援センター準備室長になりました。

市長は年頭の市政方針記者会見で、市民活動支援センターを本年度中につくりますと言っていました。基本的な企画書もなく、予算は20万でした。そのうちの10万円は市民活動ボランティアフェスティバルの費用だ、5万円だけ助費を付けてあげるということでした。

担当していただいた臨時職員さんに協働指針、〇〇ガイドラインといったキーワードを渡して、ひたすらそれをプリントアウトしてほしいとお願いして、室のホームページにどんどん載せる、ホームページの作り方という本を買って、これで勉強してやっておまかせして、情報をどんどんアップしてもらいました。

参画ということですから指針を作るにも委員会を開かないといけません。情報公開ということで会議録も公開していかなければいけません。ここでは、テープ起こしは誰がしていますか。4月に赴任して予算20万、6月の補正で提案型公募事業を募集しました。協働委託というのは非常に難しい概念になっていると思います。

委託というのは本当は市がやらなければならないことを手法として委託するのですから、委託された方がサービスを提供するのは発注した方です。市が発注したわけですから市民に向かいます。その成果は市に来る。その協働委託という概念を契約書に盛り込まなければならないわけですから契約書を作るのや選考委員会をどうするか等で会議の記録、テープ起こしもできません。

それから、NPOの方等が次々に来ます。私は来た方と短くて45分、長くて1時間半話すと決めています。3年間で話ばかりしていました。提案公募型の事業を6月に募集して、5月に補正をかけて、翌年の予算を決めます。最初は20万の予算でしたが、提案公募型の予算は300万、私の予算は20万、最大30万でした。

4割までは人件費で使ってよい、8割前金で払いますという提案公募型の事業をしました。どんなかたちですかという、プレゼンをするのはだいたい一緒ですが、申請書を持ってきたら説明に1時間半かかります。「これを本当に今の時期にあなたの団体で申請しますか」という所から出発します。お金は諸刃です。お金は委託なので100%ですが、市からの補助は30万ですが、自己資金はどのようなかたちでもよいということになっていますが、このお金をもらって、この活動をこの予算でしてしまったら来年どうするかということが、この予算をどこに重点的に投入するかがない所には申請をやめなさいと言います。

皆さんはたくさん応募があると、「〇件応募が来た、これはヒットした」とお思いになりませんか。私は全然思いません。なぜかという、当選落選があるからです。落選したところはどなりますか。どこが違うのか、親戚じゃないかなんてなります。それが人の心です。6月補正で募集して、順位をつけます。上位から契約交渉に入り、そこで額や内容をもう一回やりとりします。

地域づくり推進の方はこのような講演会や事業があると見に行くとありますが、最大30~40

位やっていたので、私は行きません。そこで行ってもらう人を募集しました。

テープ起こしもそうですが、市民ボランティアスタッフを募集しました。市民の方が委員会の横でパソコンを打っています。ボイスレコーダーのデータをCDに焼いて送ると、家でやってもらって荒原稿をあげてもらって、それを直して上に提出します。その人たちは興味がある方々です。

同じように、イベントの時に見に来てもらって写真を撮ってもらって、「参加者少なかった。講師はどうだった」という風につくってもらい、ホームページにアップしてもらいます。市民の方にやってもらえるので、私は「来年の予算をどうしようか」とか別のことができます。ですから、協働は目的ではなく手法、手段と捉えています。

結果としての協働、状態としての協働関係とありますが、絶対、目的化しないでください。自分の与えられた担当事業の施策、何のためにという目的のために、その事業、取り組みをどのようにしたら効果があるか、コストパフォーマンスはどうか、短期中期長期も含めて、それを考えたときにどういう団体とどういう絡み合いをするか、資源、担当者として与えられた予算をどういう送り方があるか、これで一番いいかたちにある団体に委託あるいは補助というかたちがいいという選択もあるかも知れません。そういう選択をして検証をしていきます。ですから、協働、協働ともがいても何も出てきません。

よく、協働とは共通の目的に向かって違う主体が一緒になって行動すると書いている人がいますが、私はそうではないと思います。主体が違えば、この人とこの人は違います。目的を一つにすることを議論することよりも、私にとってその事業をうまくする、いろんな成果を生み出すためにそういうかたちにする、あるいは団体として協働という手法はどういうメリット・効果があるかというかたちで捉えてはどうでしょうか。

同じように、市民と行政との協働という言葉が全国あちこちで言われていますが、私はこの言葉が大嫌い。並べ方が嫌いなのです。市民は主権者であり、行政は主権者をベースにつくった機関です。これとこれの協働とはどういう関係ですかということを現場として説明しているうちに分からなくなってきました。使うとすれば、市民活動あるいは市民公益活動と行政活動の協働と

いうのならちょっとは分かります。

協働を目的化しない、一つの目標のために2つの主体が協働するイメージをことさら強くしないようにということです。自分にとってそっちのほうがいいのではないかと考えた方がいいのではないかということです。

ありがとうございました。

4. 質疑応答

質問1

名張市さんではそれぞれのセクションによって、協働、市民参加の捉え方が様々あると思いますが、その幅はどれぐらいありますか。また、各実務レベルで協働はどう捉えられていますか。

回答1

各室、各職員で捉え方は、どのような事業を担当されていたかによってもだいぶ幅があります。自分の仕事が時間的に短く、与えられた成果がよりあがるとすればその方法を取ると思います。その手法はないか見出していく力が今、必要かと思えます。

それはモデルがいっぱいできてきたら、皆そうなるのではないか、今はその環境づくりをしていっているところです。

私も1人でやっていましたが、人より能力が高いわけではなく、いろんな主体との連携、役割分担をし、それをすることでその主体の方が何かを得る、私も何かを得るという関係をうまく構築して、より効率的に施策に取り組むとだんだん上向きになっていく、その一つの手法の一つだと職員に言っています。

これは説明してわかるようなことではなく、そういう風にした方がいいという状況をつくっていったらいいんです。そう思います。

質問2

協働するために担い手は必要だと思えますが、担い手はいるのですか。また、どのように探すのですか。

回答2

県は当時、NPO法人を育てるために、委託料を出すと言いましたが、いつまで支えられるのかと思います。街路樹で立派な木を植えて添え木をしても添え木を外したら倒れる、そんなのは育てるとは言わない。その環境をどう整えて

いくかに資源投入をするのです。それは様々なかたちで育ってきていると思います。

質問3

市民会議のメンバーの中から市議会議員になるような方が出てきたということでしたが、主権者であるという意識をもった市民が増えているのかと感じました。この15年位で市民参画の仕組みを丁寧につくってきたことを通して、いつ頃から、名張市さんの市民と議会と職員の方が具体的にどう変わったかを教えてください。

回答3

社会が変わっていくという状態を皆さん、どんな場面でお感じになるでしょうか。いつの時点で向上したというのではなく、いつの間にか変わっています。気が付いたら空気が変わってきたという状態だと思っています。ですから、全体を通しても部分を通して、言いきれない位変わってきていると思います。たまたま、今年の市議会はそういう結果になりましたし、女性も20人中6人と率も高いと思います。本当に変わってきていると思います。全部が微妙に変わっていきながら変わっていくのが理想と思っていますので、全体と部分を見ながら、今ここをどうするかを状況変化で対応しながら、絶えず、手法は点検して資源を投入する場面を変えていくということをしていくということです。

質問4

変えていくというなかで、役所の体質として変えにくい部分もあると思いますが、そういった文化も変わってきていますか。

回答4

その途中です。変えていくという発想ではなく、変わっていくんだと考えています。変えなさいとは言わず、変えた方がその人にとってメリットがあるということを気づいてもらう仕組みを整えながら、結果として変わっていく、目覚めていくという感じです。

その環境、きっかけ、条件を目標管理制度であったり、人事評価制度であったり、いろいろ横断的に見ながら、仕掛けを仕込んでいっているというふうにしていきたいと思っています。

5. 閉会