

小さな政府による大きな公共の実現を目指す 「提案型公共サービス民営化制度」

福嶋浩彦 氏 我孫子市長

我孫子市は、1,200ほどある市のすべての事務事業について民間から民営化・民間委託に関する提案を募集する「提案型公共サービス民営化制度」を打ち出した。広義の市場化テストとも言えるこの試みを中心に、我孫子市長・福嶋浩彦氏に、官民関係のあり方に関してお話をうかがった。



「新しい公共」をいかにつくっていくか

今後、公共に求められる役割はむしろ拡大していく。公共は大きくしなければならないが、行政は小さくしなければならない。その矛盾を乗り越えるには、公共を担う多様な民間の主体を育て、公共を大きく充実させつつ、市役所はコンパクトで効率的なものにしていく必要がある。



- ・ 我孫子市ホームページ <http://www.city.abiko.chiba.jp/>
- ・ 福嶋浩彦「2006年度施政方針演説」 <http://www.city.abiko.chiba.jp/index.cfm/15,0,101,html>
- ・ 同「行政のアウトソーシング - 我孫子市の試み -」(21世紀臨調ホームページ「首長の提言 ~ 地域から日本の改革を ~」<http://www.secj.jp/rengoukaigi/teigen/20060303-25.htm>)

大きな公共と小さな政府

少子高齢化時代の時代を迎えるに当たっての行政運営のあり方について、お考えをうかがいたいと思います。

福嶋 我孫子市では、三つのまちづくりの戦略を考えています。第1の戦略は、これからいっせいに退職の時期を迎える団塊の世代の方々に、まちづくりの担い手として活躍してもらおう仕組みをつくることです。我孫子市は、東京のベッドタウンとして発展してきた住宅都市ですが、とりわけ首都圏の人口が急増した時代に移り住んで来た団塊の世代が多く居住されていて、税収の構造としても、その層の皆さんの市民税に多くを頼っています。間もなくその世代が定年を迎えれば、市の税収の構造は大きく変化します。税収が減っていく時代を迎えたとき、団塊の世代が地域の中でただサービスを消費するだけの存在になれば、我孫子市のような住宅都市は存立が危ぶまれます。しかし、見方を変えれば、これまで東京や世界を舞台に活躍していた豊富な経験、多様な能力を持つ人たちが、大挙して地域社会に戻ってくるということでもあるわけです。今までは、我孫子には寝に帰ってくるだけの「パート

タイム」市民でしたが、今度は「全日制」市民になってもらえます。

そのような人材に能力を発揮してもらえる準備をしておく、ということですね。

福嶋 定年を迎えた皆さんに、地域の中でサービスを消費する側ではなく、サービスを提供する側、地域社会を支える側として能力を発揮していただければ、我孫子市は新しい発展の可能性がある。それを実現する仕組みをいかにつくっていくか。それがまちづくり戦略の一つの柱です。

第2の戦略とは。

福嶋 子育て世代にとって魅力のある住みやすいまちにすることです。団塊の世代が退職した後、それに替わって市民税を納めてもらえる層が不可欠です。幸い、我孫子市は団塊ジュニアの世代である20代、30代の人口も多いのですが、今後もその子育て世代が住み続けてくれないければ、住宅都市として成り立ちません。そのためには都心に近く、利便性がありながら豊かな自然もあるという恵まれた条件を活かし、子育てをしやすい環境を整えることです。保育園の待機児童ゼロを実現するなど、「いちばん子育てしやすいまち」をアピールしています。



第3の戦略は、たとえ税収が減っても持続可能な地域経営、行政運営を確立することです。若い世代に住み続けてもらったとしても、団塊の世代の退職で、しばらくは税収が減る構造になることを覚悟しなければなりません。その状況に対応できる体制をしっかりと整えておくこと。特に我孫子市の財政は、借金は少ないものの人件費のウエイトが大きく、この削減に数値目標を明確にして取り組んでいます。

以上を基本戦略と位置付けていますが、これらは官と民の役割分担を問い直すということと切り離しては進められないでしょう。

例外を設けない

「昨年市議会で示された「提案型公共サービス民営化制度」もその一環に位置付けられるものですね。

福嶋 市の事務事業を一覧にして公開し、民営化・民間委託の提案を公募することにしました。1,200にのぼる事業について一切例外なく、すべて対象にします。中には「これは民間に出せないだろう」とか、「これは絶対に行政がやるべきではないか」というものが含まれるのは事

実ですが、あえてそれらも対象にする。その是非は、具体的な提案がきたとき、外部の有識者や市民を含めてあらためて検討すればよい。最初から除外して、行政が抱え込むのは止めよう、ということです。提案の主体は、民間企業でもNPO法人でもボランティア団体でも結構です。ただし、今までの市のやり方を踏襲して、単に委託を安く受けるといった提案は対象にしません。「従来の市のやり方とは違ったやり方で、もっとよいサービスをずっと安くできます。」「市が一定の協力さえしてくれば、税金を使った市の事業ではなく、完全に民間の事業としてやります。」そのような提案を求めています。

全事務事業となると、法令などの制約にかかるものもありますね。

福嶋 現行法とぶつかる内容でも、試みる価値があると判断できるものなら、構造改革特別区の提案につなげます。また、手法としては指定管理者制度も使う。さらに、市場化テストが動き出せばそれも使う。あらゆる手法を駆使して進めていきます。

行政の仕事の整理ということでは、内部での事業の棚卸や仕分けという方法もありますが、民間提案はどのような点で有効性があるとお考えですか。

福嶋 国も地方公共団体も、自分たちの業務の棚卸、仕分けはやる必要があります。ただ、それを行っても、結果に基づく改善がすぐ実現するわけではなく、次の段階でいかに実現していくかというプロセスに入るわけです。今回の試みは、民間から「われわれならこうやれる」と提案をしていただく。つまり「官の仕事为民に奪ってもらおう」という試みです。1,200の全事業について提案が来るわけではないものの、よい提案が来れば実現に直結できる、というメリットがあります。行政自身も自分の仕事の棚卸、仕分けを行いながら、両方向から公共サービスの見直しを進めたいと思います。

国民・市民が公共サービスの担い手になることについては、未だに慎重論があります。

福嶋 私としては、例えば定年を迎えた人がNPO法人をつくり、駅前の行政サービスセンターの仕事を丸ごと引き受けるといった提案があってもよいと考えます。それに対して、「プライバシーを扱うのだから、市民窓口は公務員でなければならない」といった意見が出るかもしれませんが。個人情報には厳格な管理が必要。それはその通りで

す。しかし、センシティブな個人情報扱っているのは何も市民窓口だけではない。保育園の保育士は、子どもの健康状態や、その保護者がどんな仕事をしているのか等、立ち入った個人情報に触れますが、派遣や臨時の保育士もいるし、民間の保育園もある。高齢者医療のレセプト点検も民間に委託している。そもそも民間の「民間事業者には個人情報の管理ができない」と決めつける根拠はありません。要は、厳格な管理をする能力があるかどうかなのです。

審査の中立性

今回の提案制度に先行して、我孫子市では補助金に公募制を導入されていますが、その仕組みづくりで留意されたところは、

福嶋 市単独の補助金を1999年度でいったん全廃した上で、改めて「補助金がほしい」という団体を公募して、市民による検討委員会で審査することにしました。難しかったのは委員の選定です。市内の市民活動についてよく知っている人でなければ、的確な審査ができない。かと言って、そのような人はどこかの市民活動に参加していることが多く、中立性を疑われてしまう。その辺りで苦心しましたが、会計検査院の参事官OBの我孫子市民がおられたので、その方に委員長をお願いしました。また、市内の二つの大学から、行政学と社会教育を実践的に研究されている先生をお一人ずつ。日常的に市民と行政の間で仕事をしているのが行政書士だということで、行政書士会から推薦していただいた方お一人。行政内部のことが分かる委員も必要だと考えましたが、我孫子市役所のOBは避け、我孫子市民で他市の総務部長を経験された方をお願いしました。以上5人の市民で構成される検討委員会に、いろいろな角度から審査してもらっています。

13万人の市民がいれば、中には委員に打ってつけの人物がいるということですね。

福嶋 この補助金公募と市民審査によって、既得権益で続いてきた補助金を廃止することができました。一切の聖域、例外を認めず、すべての補助金を対象に、断固としてやる、という姿勢で臨んだこと、そして審査員に恵まれたことが大きかったと思います。その後も、すべての補

助金を常に3年で白紙に戻して審査しています。

そのような場合、委員は公募するのではなく、市長の責任において選任する形式が適しているということですね。

福嶋 我孫子市は早い時期から、審議会や委員会の市民委員には積極的に公募を採り入れてきました。しかし、審査委員となると、基本的には審査能力を備えた方を市長の責任で選ぶしかないと思います。

その公募制度の経験を踏まえたとき、今回の市場化テストを有効に機能させるためには、どのようなことが必要だとお考えになりますか。

福嶋 補助金の審査も同じですが、民営化提案をどのような視点で審査するのか、そこが肝心です。サービスをよりよくしていくことが基本です。もちろん、コストのことを無視するわけにはいかない。判断の軸は、サービスの内容とコストのバランスをトータルで考え、市民にとってどちらがよいか、それに尽きます。「行政の仕事のやり方のままで、できるだけ安く受ける」ということになれば、サービス内容が低下しかねない。そのようにネガティブな話ではなく、いかにサービス内容をよくしていくかをポジティブに考えていくことが大切です。中には「サービスは画期的によくできるが、コストはやや高くなる」という提案が寄せられるかもしれない。そのようなケースをどう評価するか、審査機関の力量が問われることになるでしょう。

市場化テストでは、業務を民間に出すとき、それまで担ってきた公務員をいかに処遇するかが議論の一つの焦点になっています。

福嶋 我孫子市は、定員管理計画で職員数を大幅に減らします。そのような取り組みを進めるには、むしろ民営化が必要です。もちろん、公務員は容易に解雇できませんから、一般論として公務員の処遇が問題になるのは事実でしょう。そういった意味で、団塊の世代のリタイアの時期は、最大の、あるいは唯一のチャンスです。その世代は市民だけでなく公務員にも多いわけで、その人たちの退職に合わせて徹底してアウトソーシングを進め、少人数で担える効率的な市役所にすることです。

新しい公共の実現のために

アウトソーシングを進めていく上での理念につい

てうかがいたいと思います。

福嶋 単に行政の仕事を民間委託して、行政のスリム化を図るということでは不十分でしょう。民間の多様な主体と対等な立場で連携し、官民で担う「新しい公共」をいかにつくっていくか、そこに基本的な視座を置いています。公共の分野を行政が独占する時代は既に終わりました。団塊の世代がリタイアし、少子高齢化が進めば、これまでの行政手法の延長線上で、歳出削減の努力をしても、歳入拡大の努力をしても、とても通用しない時代になる。とすれば、市民と行政、民間事業者と行政の役割分担を、根本的なところから見直さなければなりません。

単に「小さな政府」を求めるわけではないと。

福嶋 民間に任せられるものは徹底して民間に移していくという意味において、小さな政府が望まれます。しかし、それは夜警国家、つまり「公は治安維持などの最低限の機能だけ果たせばよい」ということではないはずで、環境問題を考えても、少子高齢社会を考えても、今後、行政に求められる役割はむしろ拡大していくでしょう。公共は大きくしなければならないが、財政状況を考えても、行政を大きくするわけにはいかない。その矛盾を乗り越えるためには、公共を担う民間をできるだけ豊かに育てていくことです。それによって、公共を大きく充実させつつ、市役所はコンパクトで効率的なものにする。「新しい公共」において行政が果たす役割は、社会的にサービスがうまく提供される仕組みづくりであり、まちづくりをコーディネートしていくことです。そして、サービスを直接提供する事業は、徹底して民間に任せていく。ただし、それは市場を万能なものとし、すべてを委ねるということではありません。それではかえって監視のためのコストなどが膨れ上がるかもしれない。そうではなく、コミュニティの中で市民が公共サービスを担える仕組みを創出することです。その仕組みこそ、本当に豊かで安心できる社会の形成につながるものです。

そのような社会の中からコミュニティビジネスも生まれるということでしょうか。

福嶋 コミュニティビジネスは、地域の人たちが事業を起こして、地域で必要とされているモノやサービスを自分たちで提供するもので、地域に役立つことを通して自己実現を図っていくことをエネルギーとしています。「コミュニティビジネス」という言葉が広まったのは最近のことです

が、私たちの地域では20年以上前から、市民が自分たちで資金を集め、各家庭の廃食油から石鹸をつくる工場を運営するといった事業が取り組まれてきました。今では子育て支援、介護、環境、防犯、ITなど多くの分野で多様なコミュニティビジネスが活躍しています。さらに、我孫子市は人口13万人の都市ですが、市内で300以上のNPOが活動しています。これらが「新しい公共」の担い手になってくれると考えています。

官民の協働も、あるべきかたちを求めていかなければならない、ということですね。

福嶋 協働という言葉は、最近、中身が曖昧なまま流行語のようになり、「行政の仕事の一部を市民に担ってもらおう」という意味で頻繁に使われているようです。しかし、それは所詮、税金を使った仕事の中での連携でしかなく、新しい公共の創出につながるものとは思えません。また、行政が臨時職員に替わる安上がりの労働力としてNPOを使うといったことはないでしょうか。あるいは、市民が自らの責任において自立的に行うべきものにまで、行政に協力させるためのレトリックとして協働を利用していないでしょうか。協働は、もたれ合いではありません。自立したもの同士に成り立つ関係です。行政は税金を使って仕事をして、行政の責任と役割を果たす。民間は自分たちのお金を使い、自分たちの責任で自分たちの事業をやっていく。しかし、両者が別々の方向を向いているのではなく、豊かな社会を構築していくために、大きな目標に向けてしっかり連携していく。これが協働の基本だと考えます。

我孫子市長

福嶋 浩彦(ふくしま ひろひこ)

1956年鳥取県米子市生まれ。1975年筑波大学入学(1981年除籍)。1983年我孫子市議会議員(以後、3期)。1995年我孫子市長(現在3期目)。2002年全国青年市長会会長(現在、同顧問)。現在、福祉自治体ユニット代表幹事、新しい日本をつくる国民会議(21世紀臨調)知事・市町村長連合会議メンバー、市町村サミット幹事、ローカル・マニフェスト推進首長連盟監事などを務める。市の補助金の市民審査、市職員採用での民間試験委員、常設型市民投票条例、コミュニティビジネスの育成、市民債による自然環境の保全など、市民自治を理念とするまちづくりを進めている。著書に『市民自治の可能性:NPOと行政-我孫子市の試み』(ぎょうせい・2005)がある。



- ・福嶋浩彦『市民自治の可能性: NPOと行政 - 我孫子市の試み』(ぎょうせい・2005)
- ・同『行政のアウトソーシング - 我孫子市の試み - 』(千葉県自治センター『クリエイティブ房総』2006 第71号)
<http://homepage3.nifty.com/jjichi/>

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。 h-bunka@lec-jp.com