

〈自治体改革の検証〉Part 3

改革は誰にでもできる

片山善博 著

第1部 講演「改革は誰にでもできる」 05

- 1 「情報公開の徹底」を掲げて 05
- 2 知事決裁にした非公開案件 08
- 3 なぜ、透明性が重要なのか 14
- 4 オープンになった予算編成過程 18
- 5 高コスト構造を改革する 21
- 6 議論できる議会へ 28
- 7 現場の課題を制度改革に結びつけよう 35

第2部 対談 片山善博×山口二郎 42

- 1 地域経済は改革に耐えられるのか 42
- 2 中山間地を元気にするために 47
- 3 機能していない政府への対抗軸 50
- 4 「三位一体改革」のあるべき姿とは 55
- 5 これからの職員に必要な能力 61

第3部 質疑応答 67



この「ACADEMIA JURIS BOOKLET シリーズ」は、北海道大学大学院法学研究科附属高等法政教育研究センターが主催して行ったシンポジウム・講演会等の内容を記録するものです。

本号には、二〇〇五年七月四日に北海道大学百年記念会館で行われた、片山善博鳥取県知事講演会「改革は誰にでもできる」（共催：北海道大学大学院法学研究科創成研究プロジェクト）の内容を収めました。

改革は誰にでもできる

コーディネーター（山口二郎） それでは、片山善博・鳥取県知事講演会「改革は誰にでもできる」を始めたいと思います。

始めるに当たって、エピソードを一つ、ご紹介したいと思います。片山さんは、東京大学法学部を卒業され、自治省を経て、現在、鳥取県知事二期目でいらっしやいます。実は私とは、少々古いつながりがあります。それは、片山知事の父上と私の父が教員仲間、父親同士が昔からの知り合いなのです。私は高校、大学のころから、片山さんのところの息子さんは、どんなに偉いかということ、父から何度となく聞かされたことがありました。「お前も片山さんのところの息子さんを見習って、役人になれ」とずいぶん説教されたのですが、私はそれに逆らい、大学の教

授になりました。今日こうして地方分権のために、立場が違っても一緒に仕事をする事になり、人生というものは面白いものだと感じていきます。

片山さんの仕事ぶりについては、例えば田中成之というジャーナリストが書いた『〈改革〉の技術』という本が岩波書店から出ておりますが、この本をご覧いただくとよくおわかりになると思います。

それでは、これから片山さんに基調講演をしていただいた後で、私や会場との討論を通して、これからの分権・改革について考えていきたいと思えます。それでは、片山さん、お願いします。

第一部 講演 「改革は誰にでもできる」

1 「情報公開の徹底」を掲げて

今日は、こうしてお話しする機会を与えていただきまして、大変ありがたく思っております。北海道を訪れたのは八、九年ぶりです。私は知事になって六年になるのですが、その間、一度も北海道にお邪魔する機会がありませんでした。以前、中央官庁の役人をしていた頃は、仕事の関係で時々来ることがありましたが、今回は本当に久しぶりです。

北海道に行くという話をしましたら、私の妻が非常にうらやましがって、ついて行きたいと言いました。子どもがいますので実際には難しいのですが、なぜ来たがるのかといえば、新婚旅行が北海道だったのです。昭和五十年頃のことでかなり昔ですが、北海道は新婚旅行で訪れた懐か

しい土地なのです。

先ほど山口教授からご紹介いただきましたように、山口先生のお父さんと私の父親は教員仲間でした。年齢は私の父が二つほど上で、同じ職場にいたこともあります。それだけでなく、山口さんのお母さんは、私の生まれた町の出身です。そんなご縁もあって、今日、皆さんにお会いすることができたことを感慨深く思っているのです。

今日は、限られた時間ですが、私がこの六年間にどんなことをやってきたか、かいつまんでお話ししたいと思います。題して「改革は誰にでもできる」です。

私は、六年前に生まれて初めて選挙というものに出ました。それにはいろいろな事情があったのです。それ以前は、中央官庁の役人として自分なりに良心に従って誠実に仕事をしていました。ですから、この役所を自分なりに改革したり、国民の皆さんのために一生懸命働くことが自分の人生であり、仕事だろうと思っていました。

しかし、いろいろな事情が世の中にはあり、私が選挙に出なければいけないということになりました。世間では、選挙に出る人というのは出たくて仕方がない人ばかりなのだろうと思われるようなのです。脂ぎってギラギラして、人をかき分けて選挙に出る人ばかりで、そういう人が政

治家になるのだろうかと思われているのかもしれませんが、必ずしもそうではありません。仕方なく選挙に出ることもあるのだということを、私は自分で体験してみてもよくわかりました。

私には子どもが六人おります。そのうち三人は社会人になり、四人目が大学生、五番目と六番目が高校生で、その二人の子どもとは同居しています。選挙に立候補した当時は、子どもは全員、学生や生徒で、社会人はまだいませんでした。そういう六人の子どもを抱えて選挙に出るということは、あまり通常ではやらないことです。私もやりたくなかったのですが、仕方なく出ることになりました。そこで、家族に犠牲を強いてまで自分の人生を変えるのであれば、新しいフィールドで自分がやりたいこと、自分が理想と思うことを、ぜひ実現してみたいと思ったのです。

では何をやるかということですが、私は長い間、自治省という役所で地方自治に携わってきました。地方自治はいわば私のライフワークなのです。その長い経験の中で、日本の地方自治、また中央政府の行政を見ていて、何が一番問題かと言えば「透明性が著しく低い」ということだと思ってきました。とにかく秘密が多かったり、その秘密から無駄遣いが起こったり、そこから腐敗や不正が起こったりと、そうしたことが日本の行政の大きな欠点であると、自分なりに体得していたのです。

それで、もし知事選に当選できたならば、鳥取県政という新しいフィールドで、ぜひこの理想

に近い、透明度の高い県政を実現したいと思いました。したがって、選挙に出る時の公約に、私は迷わず「情報公開の徹底」を挙げました。当時は「透明性の徹底」という言葉はあまり使われていませんでしたから、わかりやすく「情報公開の徹底」としたのです。

私を知事選に引つ張り出し、抱え出した方々には、政治的にいろいろな立場の人がおられました。その中で大きな勢力は自由民主党でした。ですから自民党の皆さんと選挙に出る際に議論をして「私は情報公開を徹底します。当選したら情報公開して、県政を透明にしますよ。それでもいいですか」と話をしたのです。すると「いいよ、やりなさい」ということでした。「こだわりのないな」とその時は思いましたが、やってもいいということなので、**「では、やりましょう。選挙に出ます」ということになったわけ**です。

2 知事決裁にした非公開案件

したがって、当選してからすぐに取りかかったのは「情報公開の徹底」です。しかし、これはやってみますと、非常に大きな抵抗がありました。まず誰が抵抗したかという点、それは県庁の職員です。それまで不透明な中で仕事をしてきたわけですが、自分たちには不透明だという自覚

はない、当り前だと思っただけなんです。ところが、世間一般や私から見れば、実に不透明極まりない。これを変えようということなので、大変な抵抗がありました。「そんなことをしたら、仕事ができませんよ。何も前に進みません」というような話もありました。県庁の中では、OBにも現職にも、透明性を徹底すると困る人がたくさんいるのです。そういう話がぞろぞろ出てきて、最初の数カ月は県庁の中でバトルが大変でした。

ですが、トップが信念を貫いて「情報公開を徹底する」と言えるのです。「どうしても嫌だ、情報公開についていけません」という人がいたら、それはもう「県庁を去って下さい」と言うしかない。「私は県民に選ばれたのであり、あなたは県民に選ばれていないのだから」ということが究極の議論になるわけです。実際はそんなところまでいきませんでした。最終的には役人たちがトップの意思に従わざるをえないということです。

具体的に何をしたいかと言いますと、一つは情報公開条例の改正をしました。それまでは「原則非公開」で、例外を公開するというものでした。ですから、公開の条項に該当しているものについて規則で列挙し、後は非公開という条例の立て方だったのです。それを替えて「原則公開」とし、例外のものだけ非公開にするというやり方に切り替えたのです。つまり、例外の条項に該当しない限りは全部公開ということになります。

改正しても、そんなに大きな違いにはならないのではないかと思われるかもしれませんが、実は法制度上は全然違うのです。「原則非公開」で例外的なものだけ公開する。その例外的な公開の範囲を広げていこうというやり方をするのと、「原則公開」で例外として非公開で認められているものだけは開示しなくてもいいという条文の立て方というのは、実は全然、効果が違うのですね。そうしたことをまずやりました。

これで大丈夫だろうと思っていましたら、駄目なのです。情報公開は案件がたくさん出てきますから、直接、知事が決裁することはできず、部長決裁にしています。しばらくはうまく運用してくれているのだろうと思っていたら、あるところから「知事さん、情報公開と言われても前の県政と全然変わっていませんよ」とクレームがきました。「そんなことはないでしょう、条例も変えたし、みんな一生懸命やってくれているはずですよ」と言ったものの心配だったので、どういう案件を公開して、どのくらいを非公開にしているのか見せてくれと言ってみましたら、啞然（あぜん）としたのです。文書の内容をマジックでどんどん消して、黒塗りばかりなのです。これは何も変わっていないのではないか、いや、多少は変わっていましたが、基本的には変わっていないのも同然と思いました。

それで、さらにルールを変えまして、非開示に該当するものは知事決裁にするということにし

ました。従来、部長決裁で任せていましたが、一字一句でもマジックで黒塗りをする必要がある案件については、全部知事まで上げなさい、ということにしたのです。こう規則を変えたら、役所の中は、「これは大変だ」と衝撃が走りました。

しかし、そのことで役所の中があっさり変わりました。やはり職員は面倒くさいのは避けたいということなのです。つまり、非開示にして消そうと思ったら、知事まで決裁を取らなければいけない。決裁を取りに行くのは面倒くさいし、知事室に行ったら、「なぜ、非開示なのか。開示しなさい」と言われるだろうとわかっています。職員はそれを自覚して、それは面倒くさいから、全部、開示しようということになる。役所というのは、面倒くさいことは避けるというのが一つの行動原理なのです。それを利用すれば、情報公開は徹底するのです。非開示にしようと思つたら面倒くさい手続きがいりますよ、ということにすれば、公開の度合いは高まる。

このように知事決裁にしますよという制度改革をしただけで、実はもうガラッと透明度が増しました。私のところに、非開示のための決裁案件がどれぐらい上がってくるかといえば、ほとんど上がって来ないのです。それは隠して上がって来ないのではなく、公開するものが多いということであって、情報公開度は、非常に高くなりました。

去年の全国市民オンブズマン連絡会議の情報公開度ランキングで、鳥取県は一位になりました。

マスコミの皆さんに「感想はどうですか」と聞かれたりしましたが、私はこれだけやったのだから当たり前だろーと思っていました。ただ、今年は三位です。地元のマスコミに「鳥取県は三位に転落」と書かれ、三位で転落という書き方も変なものだなと思いました。どうして順位が下がったか調べてみたところ、今年のオンブズマン連絡会議の評価は、知事の管轄下にある情報公開の評価だけではなくて、議会の情報公開度も含めて総合的に評価しているのです。私のところは知事の管轄にあるものは断然いいのですが、議会についてはかなり評価が低いので、公開度が悪くなったということです。現在、それを改善するように促したり、実行してもらっていますが、少なくとも私の管轄下の公開度は、おそらく全国トップ、ないしトップクラスでしょう。

役所というのは、悪気はないのですが、どうしても情報公開に対して徐々に後ろ向きになる傾向があります。「これは公開したら都合が悪いな」という思いは、やはり人情です。ですから、非公開案件の知事決裁というのは、そういうことを抑止するための措置の一つでもあります。

どこの県にも、情報公開審議会というものがあります。情報公開の是非について審議するクレーム処理機関ですが、この機関が役所の立場をよく理解し過ぎてしまつて、住民の皆さんからクレームが来ても、ついつい役所の立場に立つて役所は正しいという結論を出してしまう。それではあまり意味がない。住民から見たら、「何だ、審議会は役所とグルじゃないか」と思われるのですね。

したがって、私のところでは審議会を徹底的に中立化しています。役所に全く気兼ねはいらないと、私は審議会の委員の皆さんに言っているのです。「役所でやったことを批判的に見て下さい、客観的に見て下さい、シンパシーを感じていただかなくて結構です」というようなことを言っています。ですから、クレーム処理も非常に客観的にやっていただけだと思います。

しかし、それでもまだクレームは来ますから、それは訴訟で解決するということです。訴訟の例では、警察官の氏名をどこまで公開するかというようなものがあります。警察は最近、特に扱いが微妙で、暴力団事件などややこしい案件もあり、小さい子どもを抱えているような警察官も多いので、一定の配慮が求められます。不安を感じたり、弱気になる警察官もいないではありませんから、情報公開に対する配慮が必要なのです。そういうことで管理職は公開していますが、一定の職以下の警察官については名前を公開しないようにしています。それに対して全国市民オンブズマン連絡会議から徹底公開しなさいと指摘されているのです。

これは訴訟で決めようと考えています。訴訟で負けたらきちんと従いますが、こちらも警察官の仕事がやりにくくなったら困りますから、そういう主張をさせてもらおうということです。一種のプレイ感覚という変ですが、お互いの見解の違いを裁判所に聞いてもらい、最終的には判断を仰ぎ、それに従うという態度をとっています。

3 なぜ、透明性が重要なのか

情報公開を進めるとどんな効果があるかと言うと、やはりお金の無駄使いが少なくなります。不正が絶対無くなるとは言えませんが、あつても早いうちに芽を摘むことができます。ですから、無駄使い、公金の不正利用などは無くなります。これが住民の皆さんの行政に対する信頼を高めるには、本当に大切なところだと思います。役所は隠れて何かコソコソやっているのではないか、無駄使いしているのではないか、また、私たちの税金をどういうふうに使っているかよくわからない、といったそんな思いが行政に対する不信につながるので。

これから分権時代になって、行政と住民の皆さんが協働していろいろなことをやっていかなければいけない時に、不信があるということは、やはり決定的なダメージです。基本的には信頼してもらって、その上で悪いところを是正する、指摘してもらう。そういう関係にならなければならないと思うのです。

最近、経済産業省で、裏金でカネボウの株を買っていたということがありましたね。株がけしからんから、経産省職員の株取引をやめさせようという話になっていますが、ピントがずれてい

ると思います。株が悪いのではなく、インサイダー取引がよくないということであって、経産省はインサイダーの立場になりがちですから、それがいけないということです。裏金ということも悪い。公金をくすねて裏金にして、それで株を買うのは悪いですけれども、株を買わなかったらいいというものではない。裏金の存在が悪いのです。何千万円の裏金があつて、何に使っているかわからない。おそらく元を正せば税金なのでしょう。そういうものがあつたということがなぜ発覚しなかつたかと言うと、やはり透明度が低いからです。内部告発か投書か、それとも内輪げんかか、そういうことで発覚したのでしょうね。それであたふたと当事者を諭旨免職にして、表から見えないところに隔離したのでしょうか。

あのような事件を見ていますと、やはり透明性が低いなと思いますね。そして改革する気持ちはないのだと思うのです。実は、こんなことが発覚したことは、改革のいいチャンスなのです。他にも何か問題があるはずで、全部しらみつぶしに調べて、もうありませんというところまでやってはじめて改革はできるのです。

諭旨免職というのは、今辞めておけば後で何とかしてあげるからということであり、こんなことが発覚したら普通なら懲戒免職です。鳥取県で、もしあのようなことが起こつたら、一刀両断、懲戒免職になって当然です。しかし、経産省では、公金を裏金にしても懲戒免職にならない。諭

旨免職というのは退職金が出るのですが、なぜ懲戒免職にできないのか。それはみんなグルだからです。みんながきれいでどこかに悪い人がいたら懲戒免職にできる。ところができないということは、役所の中で「あなただって一枚かんでいたではないか」と反論が必ず出るからで、みんなビクビクしているわけです。つまり、論されて免職になるのは、運は悪いがしばらくひっそりしていれば、後できちんと救済されるということなのです。あのような事件で論旨免職にしないというのは、役所全体が腐っているということなのです。

政治がもつときちんとしなければなりません。大臣の知らないところで、大臣の名前で論旨免職になっていっているのです。大臣は「私の知らないところで、そんないい加減な処分にしたのか」と怒り、「懲戒処分すべきだ」と叱らなければいけない。それができていないのです。よく政と官の関係はどうあるべきかという話が出ますが、抽象的な制度論をするのではなくて、具体的な事件が起きた時に、政治がどれだけリーダーシップを発揮できるのか、ということが大切なのです。大臣は、この地元の方ですが、今回のことを見ると政治は全然リーダーシップを発揮していません。

田中真紀子さんが外務大臣の時も、外務省改革ということで官僚との関係が問題になりましたが、結局、田中さんと官僚との内輪げんかみたいなことで、うやむやに終わりました。機密費で

競走馬を買っていた、とんでもない外務省職員がいましたね。あの人などは懲戒免職になっていくはずですが、何となく外務省改革もうやむやになっていきますね。社会保険庁も公金でテニスのラケットを買っていたなどいろいろありましたが、懲戒処分されたというニュースは聞きません。なぜかと言うと、組織全体がギルティ（有罪）なので、特定の個人をギルティだと言って処分できないからです。せいぜい論旨免職です。日本の中央官庁も病膏旨（こうこう）に入っているという気がしています。危ういことです。

戦前のことですが、満州事変（一九三一年）につながっていく事件が一九二八年に起こりました。関東軍の一部によって張作霖（ちよう・さくりん）が爆殺されたのです。この事件はいわば国際テロです。正規の国の軍隊がテロをやってはいけません。ですから、河本大作という大佐が首謀者だとわかったら、その時にきちんと処分しなければいけないのに、ところができなかった。うやむやになったのです。

そのあたりから日本はすでに、悪いことをしても処分されないという変な方向に向かっていったのです。特に国の中枢部において違法なことをしても処分されないということが、どれだけその後、悪い結果を国家にもたらしたかということなのです。今回のような中央官庁で公金の裏金で株取引をやってもきちんと処分ができないということ、満州で国際テロをやっても処分で

きなかったということは同根です。ですから、日本のこれからのことをよく考えなければいけません。ピュアリティ（高潔さ）がかなり損失してしまっていると、私はいろいろな面で危機感を感じているのです。

そういうことも念頭に置いて、日本はもっと透明性を徹底しなければいけない。中央官庁は特にですが、地方官庁もそうです。大阪市などは透明性が全くなかったようですね。透明性の低いところは透明性を徹底しなければいけないというのが私の考え方です。

4 オープンになった予算編成過程

鳥取県では、先に触れた情報公開の他に、政策決定過程を透明化しています。予算の編成過程をオープンにしているのです。従来、予算編成というのは、秘密裏に相談をしながらやるというのが常でした。だから無駄が起こったり変な取引が起こったりする。ですから鳥取県では、予算要求も全部透明化しました。県の場合には、北海道庁もおそらく同じでしょうが、財政課長がまず査定をします。それから総務部長が査定し、最後に知事が査定するという三段階ないし四段階くらいで予算の編成をします。鳥取県では、その過程を全部、ホームページに登載している

のです。要求の内容、それからその要求をどうさばいたか、どう理由で予算をつけたか、つねなかつたか、ということ全部公開しているのですね。

従来、予算案というものは全部まとまって一つのパッケージとして示されるのが普通でした。ですから、どこかいじつたらどこかに影響するということがあつて、文句をつけにくいということがあつたのです。ところが、まだ荒削りの途中段階で出すと、「私たちの関心のあるこの予算は要求があるのになぜ切られたのですか」というふうな文句が出てきます。「何でこんなものにつけているのですか」とか、「こんなものにつけるのではなくて、こちらにつけて下さい」などといういろいろな意見が出てきやすくなるのです。「なぜ、こんな高い買物をするんですか。民間だったらもつと安いですよ」などのような情報も寄せられて、ありがたい面もあるわけです。

それから予算では、往々にして途中で政治的な圧力が入ることがありますが、それがしにくくなりますね。今まで財政課長査定でもついていないのに、要求も何も無いのに知事査定ではついていくことになる、誰かが横槍を入れたとわかってしまうわけです。そういうこともなくなります。だから予算編成までの経過の公開ということは、透明化に大変役立つのです。

しかし、予算のような膨大な情報をホームページに本当に登載できるのか、と思われていますか。確かに予算は膨大な情報です。しかし、心配はいりません。と言いますのは、鳥取県の場合

合、予算編成は最初から最後まで全部ペーパーレスでやっているのです。要求書の作成は各原課で行いますが、これは全部パソコン上でつくるわけです。そして財政課への要求も庁内LANで届けるようになっていきます。もちろんヒアリングは、人間対人間でやりますが、資料は全部パソコンを見ながら話し合うのです。

知事査定も全部パソコン上でやります。部長たちとパソコンの画面を大きく映し出して、ああでもないこうでもない議論をしているわけです。ですから、どんな段階でも、その電子化された情報を手間もかからず、全部ホームページに移し変えることができます。

このように公開することでどんな効果があるかという点、例えば、県が街中の商店街の一角を借りて、福祉の店をオープンするというようなことがありますと、賃貸料なども公開されるわけですが、それを見た人が「家賃が高い、うちが借りている倍額ですよ」などと投書してくれるのです。調べてみたら実際に高い。県職員は自分で商売して借りるわけではないから、言われたたりの金額で予算をつけてしまうわけです。しかも予算要求をする時は、削られてもいいように少し多めに要求しておこうということがある。だから単価がどんどん高くなってしまっているのですが、それを民間で実際に借りている人は「なぜ、役所はあんなに高い値段で借りるのでしょうか」ということになるわけです。そういう情報を得ることができるのは公開しているからです。こうして

多くの県民の目で予算を点検してもらうことができのですが、ありがたいことに、県庁のホームページで予算を点検しようと勉強会をしている市民グループまであるのです。予算がついてほしいのについていないものは、県会議員に早めに言って、議会できちんと議論してもらおうとか、そういうような動きにもなっています。

5 高コスト構造を改革する

公共事業に関する透明化も進めています。どこの県でも公共事業の不透明さでずいぶん悩んできたと思います。鳥取県も同じで、私が知事になって、この公共事業の分野を透明化しようと取り組み始めました。まず最初に着手したのはダムの中止です。長野県知事の田中康夫さんが「脱ダム宣言」で有名になりましたが、実はその宣言の半年くらい前に、鳥取県では二百四十億円規模の大きなダム建設を中止したのです。これは全然ニュースにならなかったのです、皆さんご存知ないと思います。なぜニュースにならなかったかと言うと、ニュースにならないようにしながら中止したからです。メディアに大きく取り上げられたら、環境派對ダム推進派の、理念と理念のぶつかりあいになって、地元と関係のない人も入り込み、大きな紛争になる。それがいいという

人はそれをやってもいいのですが、そういうところにエネルギーを使うのはばかばかしいですから、ローカルニュースの小さい話題にしかならないようなやり方でやめたのです。

具体的にどうしたかというところ、ダムをつくる費用について情報公開したのです。それまでは必ずしも正しい情報が出ていなかったのです。それは確か百四十億円という金額だったと思います。ダム以外の手法、すなわち河川改修では百四十七億円かかるということで、並べてみるとダムの方が安い、専門家が言うことだし、ダムの選択肢でいい、ということになっていたのですね。

私はダムの専門家ではありませんが、河川改修よりもダムの方が安いなんていうのはやはり変だと思いました。私は当時の土木部長を呼び、「どうも腑に落ちないから、正直に言ってくれ」と聞きました。すると「百四十億円というのは昭和四十七年の計画当時の金額で、計画変更してないので、公称百四十億円なのです」とのことでした。では、今の時点でいくらになるのかと尋ねると、「二百三十億円か二百四十億円でしょう」とのこと。さらに河川改修の百四十七億円は、グレードの高いものをつくれれば、それぐらいかかるが、治水上、必要最小限でやるのなら二十億円か三十億円で済むと言います。そうすると、現在の価格でダムなら二百四十億円、河川改修の必要最小限のプランなら三十億円という、この両者の比較ということになります。そうすると誰がみても「ダムはいらない」ということになりましたが、そうした金額を出して「ダムをやめます

が、いいですね」と議会にかけたら、自民党から共産党までそれはそうだと賛成してくれて、ダムは中止になりました。したがって、何のトラブルもないから、ローカルニュースで小さい囲み記事にしかならないということだったです。「脱ダム」などと表明する必要もなく、情報公開しただけで、ダムを一つやめることができたということも情報公開の威力なのですね。

従来、公共事業については鳥取県ではきちんと査定していませんでした。これは多くの県がそうですが、総量管理しかしてこなかったのです。総量管理というのは、公共事業全体で五パーセント増えたとかカットしたとかという、全体の費用を見る考え方です。しかし、本当の予算というのは、道路一本、河川一本について、それがどうかを議論することが求められるはずで

す。

そこで、私が知事に就任してからは、財政課の職員に道路も河川も全部一カ所ずつ見て回りなさいと指示しました。百円や二百円の買物ではなく、道路一本だって最低でも五千万円、六千万円、長いものなら二十億円もかかるわけですね。それを現地も見ないで、全部を足し込んだ総額について何パーセント減りましたから結構です、というものではない、一本一本、全部見るようにと頼みました。その結果、職員が帰ってきて言うことに「あれは必要ありません、県道の計画をみたら、少し向こうに道路が走っていました」というような例が出てきたのです。こうして一

件ずつ現地を見て、いるものといらないものに仕分けしてみたら、数年で公共事業は半分になりました。別に何パーセントカットなどの目標を決めたわけでもなんでもない、一つひとつを丹念に調べていったら、自然体で半分になったということなのです。

どこの県でもこうしたことはやられるべきだと思います。予算査定は、ちゃんとやっているよ
うで実はやっていない。特に規模が大きくなればなるほどやっていない。町村などはきちんとやっ
ておられると思いますが、県ではあまりやってこなかったのです。一見、査定しているようにみ
えますが、中身を一つひとつ査定してはいない。鳥取県では、「一見、査定」から「一件ずつ査定」
ということにして、無駄なものがあぶり出されてきたということです。

公共事業の問題は、入札や発注などの面での不透明さがかねて指摘されていますね。道路公団
のOBを中心にした談合問題も後を絶ちません。だいたい私は道路公団の民営化には反対だった
のです。そのきっかけは高速道路の問題でした。「田舎に高速道路はいらない」という声がありま
したが、鳥取県の場合、県庁所在地に高速道路はないのです。ただ県庁所在地に高速道路を持
ちたいと主張しているわけではなく、大阪まで行くのに時間がかかり、大阪から同じぐらい離れ
ている北陸の福井や四国の徳島などと比較すると非常に不利なのです。観光旅行に行くのに、大
阪の人達から鳥取は遠いと敬遠されている。距離はそれほどでなくても、高速道路がないために

ハンディキャップを背負っているのです。

しかも高速道路は、東名や名神など主要な幹線から順番に整備してきました。一斉に作ったのならいいのですが、長く順番を待たされたわけです。待たされたあげくにやっと順番が来たと思つたら「田舎の高速道路は無駄だ」と言われる。そんな理不尽なことがあつてはならず、そこで、鳥取市と大阪、実質的には兵庫県とを結ぶ高速道路は絶対必要だという論陣を断固張つたのです。

その時に道路公団が民営化することになったのですが、問題は民営化ではなく、透明化しなければいけないと思ひました。なぜこんなに高コスト構造になっているのか、ファミリー企業を通じた癒着(ゆちゃく)があるのか、それを明らかにするには透明化しなければなりません。それで透明化が重要としきりに言つたのですが、民営化ということになりました。民営化されましたが、結局、問題の解決にはなっていないのですね。郵政改革なども実は同じことが言えるのではないかと思います。

この公共事業の入札制度や発注制度、格付け制度について透明化のピッチを上げよう、競争原理を導入しようとして改革してきました。客観性を持たせるために、入札制度審議会という審議会をつくり、委員を何名か任命することにして、その委員は議会の選任同意をとって任命することにしました。その中に、オンブズマンの役割を果たす方を入れることにし、弁護士の方ですが鳥取

県の市民オンブズマン代表に入ってくださいました。透明性を徹底して追及する機能を審議会に持たせ、入札制度の改革や格付け基準の変更、それ以外のクレーム処理もその機関でやることにしたのです。役所の側で、いい加減なことは絶対にできないようにしました。審議会で、きちんと説明して納得してもらえるかどうか、そこで説明責任を果たせるどうかで物事を進めるようにし、コソコソと妥協することのないようにしたのです。

まだ、競争原理が完全に実現するまでには至っていませんし、改革途上ですが、少なくともオンブズマンの代表の目になうような透明性と説明責任は、鳥取県の公共事業の発注分野において確立しているということです。これもやはり全国でされたいと思うのですね。鳥取県方式を、まず道路公団におすすめます。発注の透明性を確保する、談合を取り除くという制度改革を鳥取県に学んでいただくと、道路公団の改革は早いのではないかと思えます。

公務員給与の問題も透明化しなければいけない大きな分野です。これも鳥取県では、私が就任してから透明化に向けて、いろいろなことをやってきました。一つは、「わたり」ということがあります。本来の職務級より上級に格付けして給与を支給するというのですが、要するに、課長ではない人が給料だけ課長級になっている場合がある。また、特別昇給の不当な運用があります。特別昇給というのは、だいたい全職員の一五パーセント未満の人だけを一年間、特別昇給させる

ことができる規定です。その適用を受ける職員の割合をもっと増やしていたなど、不明瞭なことも含めて、鳥取県の場合は全部インターネットで公開しました。

いろいろと公開に反対する人もいましたが、情報公開に反対することはできないでしょう。私は情報公開を徹底しますと選挙に出て、県民の皆さんの信託を得たわけですから。そのためにはいくら組合がそれはやめて下さいと言っても、組合だけを例外にはできません。

公開するかどうかということが起きるかと言うと「こんな制度はおかしい」と県民から怒りの声が上がってきたのです。これは当然ですね。現行の給与制度の中で、県民に受け入れられる部分と、受け入れられない部分とが分かれてくる。受け入れられない部分は直していきましようというところで、今日までやってきて相当改善しましたが、今も交渉していて、まだ一部残っていますが、改善していこうとしています。

それから、現業職員の給料が高いということがあります。現業職員というのは運転手さんや守衛さんなどで、民間の同じような職にある人からみて非常に給料が高いといったことがあります。それを改善しようと、今、大激論をしています。労使交渉も全面公開しようということで、傍聴者もマスコミも入れてやろうとしましたが、一度マスコミを入れてやったところ、労働組合の方で「もう勘弁して下さい、言いたいことも言えません」ということで、今はセミ公開にしていま

す。セミ公開とは、マスコミや傍聴者は入れないのですが、労使交渉で出た議論は議事録のようにしてネットに全部公開するということです。鳥取県のホームページで見られますので、関心のある方はご覧下さい。日々更新しています。組合の主張、当局側の主張を全部見えるようにして進めています。かつての労使交渉というのは密室で行い、当局側はだんまりを決め込み、組合側は都合のいいことだけ組合新聞に書いて配るといふものでした。それでは困ります。

大阪市役所の公務員厚遇が問題になっていますが、大阪市の方々にぜひ参考にしてほしいと、先日は関市長さんにも申し上げておきました。労使の間もオープンにするということが、今の公務員問題解決の大きな力になると思います。

6 議論できる議会へ

次に、説明責任とチェックについてお話したいと思います。これも自治体改革において非常に重要です。一般的に、説明責任とチェックシステムというものは、あまりきちんと機能していません。例えば、私は議会の正常化に力を入れてきました。議会については議会で決めることですから、首長があれこれ言うことではないかもしれませんが、知事も議会に出席をして、一人の

プレイヤーとして議員の皆さんと一緒に議会運営をやります。私が出る議会が、やはり正常な機能を発揮する議会でないといけないと思つたものですから、正常化に努めてきたのです。

「議会の正常化」とは何を指すかというと、一つは「八百長はやめましょう」ということです。最初から結論を決めて試合をするのは八百長ですね。前の日の晩に、明日はどの力士が勝つと決めてから次の日に試合をする。一生懸命やっているようだが、実はもう勝負は決まっている。これが八百長です。相撲の世界でもそんなことはやってはいけません。ところが、全国の議会は八百長ばかりやってきているのです。それはどういうことかと言うと、議会が始まる前にもう結論を決めているのです。当局側と議会の間で、出した議案を全部通すということに話ができていくわけです。議会は全員についてはありませんが、与党的な党派と当局側とがもう交渉を済ませて、本議会ではこれをきちんと通すと決めてから議会を開く。これは八百長そのものなのです。

議会というのは議論をするところです。議論をして、議論が行き詰まる。例えば当局側の説明が行き詰まってしまう。矛盾が明らかになる。それから他のいい選択肢が出てくる。そのことを探するために議会で議論をするわけですね。ところが、最初から結論を決めてしまうと、何を議論しても意味がない。どんな議論をして行き詰まっても、結論はあらかじめ決まっているわけです。そうなると行政当局側はとにかくその時間を過ごせばいい、会期を過ごせば、予定通り最終的に

は結論を出してくれる、ということになります。そこで、のらりくらりの答弁だったり、その場のぎだったりで、まともな議論にならないのです。そこを変えて、事前に物事を決めない、根回しをしないということをやってきました。そう宣言をして今日までそれを貫き通しています。

例外が一つあります。それは人事案件です。人事案件というのは副知事を誰にするか、教育委員会の委員を誰にするか、というもので、これは本来なら、議会であの人はだめだ、などと議論してもいいところですけれども、日本の風土にはまだなかなか馴染みがないので例外にしています。それ以外のことは一切、根回しはしません。

ですから、出たとこ勝負という大変ですが、議場で議論しましょうということにしています。議論して、議員のおっしゃることに納得できれば、修正したらいい。答えに窮して説明責任を果たしていないということであれば否決してもらってもいいのです。ですから、鳥取県議会では、修正などは日常茶飯事で、あっても全然ニュースにはなりません。否決もたまにありますし、予算の減額修正もあります。

そういう議論を見て思うのは、「三人寄れば文殊の知恵」であり、「岡目八目」だということだと思います。一生懸命条例案をつくったつもりだったが、言われてみればその通りだということも多いのです。予算を減額修正されても、かえって財源が余って助かったなと思うのです。世の中には修

正されて「俺の顔に泥を塗るのか」と怒り狂う首長さんがおられますが、修正されて予算を減らされたらお金が助かったと、広い心で受け止めれば実にすがすがしい。そのように受け止めるべきなのです。

それから、「学芸会をやめましょう」ということも言いました。学芸会というのは、せりふが決まっているのを読み合うことです。子どもの学芸会は、シナリオから外れてどこかへいくということはありません。ときどきせりふを忘れた子が少し狼狽したりするくらいですよ。議会も同じことを全国でやっているし、やってきたのです。質問ができていて、答えも決まっています。答えを用意するのはいいですが、その答えを質問する側もあらかじめ知っていて、次なる質問もできています。その二回目の質問にもすでに答弁書ができています。三回目の質問に対しても同様という具合。全部セットされていて、それをお互いに間違わないように読み合う。こういうことをずっと鳥取県議会でもやってきたようです。そういうみつともない学芸会はやめようと言いました。

議会というのは、本当に丁々発止の議論をして、その中からなるほどと思うことがあつたら、「わかりました、では考え方を改めます」というような変化があることで初めて、議会の効用が発揮されるわけです。あらかじめでき上がったものを、そこで互いに間違いないように読んで、何

の意味があるんでしょうか。時間の無駄です。うちの子どもがそのことを聞きつけて「お父さん違うよ」と言いました。「僕達のやる学芸会は読まないよ、せりふは覚えてる」と。(笑)

それなら議会は、学芸会以下ということになります。読み合うだけなら、最初から時間を使わないで、議事録を書いたらいい。本当の質問というのはわからないことを聞くとか、自分の主張と相手の主張が違う時に、きちんと公の場で議論することに意味があるのですね。

首長というのはリーダーでなければいけないと、私はよく言うのです。政治的なリーダーでなければならぬ。リーダーというのは、決めるべきことを政治的にきちんと方向づける、引っ張るといことが役目です。役人がこれは制度的にできないとか、前例がないとか言っている案件を、議場で議員さんたちが、それでもなぜやらなければいけないか論証する。そのやりとりの中から政治家たるリーダーが「なるほどわかりました。前例がないかもしれませんが、やってみましょう」と言つて、その場で決めていく。これが議会の役割であり、リーダーの役割なのです。

ところが、役人が書いたものを読んで、役人の思考の範囲を出ないというのは、リーダーのすることではありません。そういうのは、リーダー(leader)ではなく、リーダー(reader=読む人)です。日本人には難しい発音ですが、LとRの発音の違いなのです。要するに、「政治的にリードするべき人」が「読む人」に変わってしまう。これでは全然駄目です。本当の「Lのリーダー」

になりましょうと言っているのです。

私は議場での議論を重視していますので、それをきちんとフォローするようにしています。どういうことかと言うと、議場で議論をして、その時にももちろん真剣に答えますが、「今すぐ結論は出せません、ちょっと時間を下さい」という答弁も結構あります。それをその場限りにしないという事です。私もいろいろな仕事をしていて忙しいですから、議場での受け答えをいちいち覚えていない。部下が全部フォローしてくれればいいのですが、役人が後ろ向きな案件に知事が前向きな答弁をしても、どうせそのうち知事も忘れるだろうから放っておけということも起りえます。そうすると、議会でせっかいい議論をして、事務的な思考の枠をはみ出していこうとしたことが、その場限りで終わってしまい、もったいないことになります。

それをそうしないようにするために、議会での議論は全部フォローすることになっています。何月何日にどの議員がこういうことを提案した、知事は「少し時間を下さい、研究します」と答えました。その後どうなっているかをきちんとフォローできるように、そのための係をつくったのです。私の手足となってくれる係で、議会が終わるたびにこの係とフォローする場を持ちます。「あれはどうなったか」と尋ね、「ここまで進捗しています」と確認する。それらをまたホームページで公開するわけです。すると、議員さんは自分が質問して知事や執行部が答えたことがどこまで進捗

しているのかを知ることができません。全く進捗していなかったら、次の議会で「何をやっているのだ」ということになります。

そういう仕掛けによつて、議場でのよい提案がきちんと具体的な政策に結びつくような、そういうメカニズムをつくっているわけです。これは非常にいいやり方で、私にとつてもいいし、議員さんにとつてもいい。議場できちんと言えば最後までフォローされるということですから、できるだけ議場で提案していこうというモチベーションも上がるわけです。

こうしたこともあつて最近では本会議で議論をする人が増えました。私のところは県会議員の定数は三十八人ですが、議会で毎回二十数人が本会議に質問登壇します。そこで自分で勉強したことや検討してきたことを提案し、それが具体的な施策に結びつくポイントを得ることになるのです。議員さんの質問や答弁、討論はホームページに掲載していますが、それを議員さんが後援会便りに載せ、後援者に配るといった人もいます。

「口利きの文書化」ということもやりました。これは要するに、議員さんの活動はできるだけ議場でやりましょうということ。職員を呼びつけグジャグジャ言うのではなく、議場で提案して下さい、ということなのです。ただ、議場で言いにくいこともありますね。例えばプライバシーに関することや議会が開かれていない時期もありますから、そういう時は職員に言ってもらって

も結構ですということにしています。その代わり、これは議場に代わる議員さんの働きかけです。から、情報を共有化して、一職員だけに留めず、それを受けた職員は庁内LANのメールで上司に報告をする、ということにしたのです。

部長までのみならず案件によっては私のところに報告するというシステムにしたのですが、それによって情報を共有化するとともに情報公開としても意味を持っています。情報公開条例では、すでにお話ししたように「原則公開」ですから、そうした情報も公開していくということです。ということは、県会議員さんがどういふ案件で誰に何を要請したかが全部公開されるということになり、就職を頼むというような口利きは、自ずとできなくなります。逆に、いい提案であれば公開されることによって、その議員さんの評価は上がります。そういう効果もあるので、今、議員さんの職員に対する依頼について文書化することをしています。

7 現場の課題を制度改革に結びつけよう

改革のポイントとしてもう一つ挙げておきたいのは、改革を抽象理念から始めるのではなく、現場の具体的な課題から改革に結び付けていくということです。先ほどの経産省で裏金問題のよ

うに、うやむやになったのでは改革にはなりません。

例えば、鳥取県でこういうことがありました。用地買収を担当しているある職員が、本来払ってはいけないお金を払っていたという事件が発覚しました。それは用地買収をして相手からいろいろ要求されますが、そういうことに法的には対応できないので困ったことから起こったことなのです。困りながらも、一方で事業部局の方から早くしろと催促があった。早くしないと完成が間に合わない、ということ、板ばさみです。そこで仕方がないから、便法で移転の対象地に井戸がなかったのに井戸があつたことにして、その井戸を補償したということにした。いくらお金を上乗せして、これで手を打ちましょうと行って地権者と話をつけていたのです。その職員は自分のポケットを肥やしたわけではないのですが、架空の井戸を設定して、それを移転したというにして補償費を払ったのです。

これをどうするかということではいろいろな意見がありました。「用地買収の職員なら、こういうテクニカルなこともしないと物事がはかどらない」と私に教え諭してくれるような人もいましたし、「ルールはルールだ。こういうことをした職員はきちんと処分しなければいけない」と言う人もいました。結局、私が何をやったかというところ、「一カ所だけでこんなことがあつたわけではないだろう、他のところでも同じようなことがあるかもしれないから、全部しっかり調査して下さい」

ということ、まずは県内全部について調べさせたのです。そうすると、やはりたくさん類似例が出てきました。用地交渉が行き詰まり、進退窮まった例がいくつもあつたことがわかりましたが、それでも処分は処分、やはりちゃんと処分しましょうということにしました。ただし、あまり厳しい処分になりませんが、悪いことは悪いことですからきちんと処分することになりました。

その際もう一つ重要なことは、今後、こういうことが起こらないように環境を整備することです。なぜこんなことが起こったかといえば、片や事業を急ぐ部局から早くしろと言われて、片や言う事を聞いてくれない地権者がいて、担当者が板ばさみになるからです。その板ばさみ状態を解除しようということで、マニュアルを作りました。うまくいかない時はきちんと上司に報告をして、ある一定時点から上司が乗り出すというルールをつくつたのです。それからどうしてもうまくいかない時は、事業を遅らせるとか、事業をやめるといふことも選択の一つに入れるようにしました。さらに、どうしても事業をやらなければいけないのであれば、最終的には土地収用を発動するということにしました。まだ発動したことはありませんが、そういう選択肢も含めて一つのパッケージにし、用地職員のマニュアルをつくりました。これで職員は非常に楽になるわけです。

このように一つの不祥事から、用地買収システム全体を改革するということを今進めていると

ころですが、これは非常に重要なことだと思います。何か汚職事件が起きたら、それだけについて臭いものに蓋をして終わらせるといのが今までの日本のやり方ですが、他の類似のことも起こらないようにシステムを改革することが、行政改革の重要なポイントだと私は思っています。

議会の関係でも、許認可を申請したままで、店ざらしのまま放ったらかしというようなことがありますね。三千人から四千人もの職員がいますから、中には机の引出しにしまいこんだままというような案件があるわけです。こうした場合、その案件についてだけ処理すればいいようなものですが、それではもつたない。他にも同じようなことがあることは目に見えていますから、一切合切含めたシステムの改革をして、二度とそういうことが起こらないようにするというのが改革だと思っております。

「口利きの文書化」ということは先ほどお話ししましたが、その改革の発端も一つの不祥事からでした。ある県議が職員に圧力をかけて、公共事業から出てきた「まさ土」という花崗岩からできた良質の土を自分の事業所に入れさせたということが発覚したのです。その担当職員を処分すればいいのですが、それだけではもつたないのです。このことをもとに、これからは県会議員さんからそういう口利きがあつた場合は、全部、上司に報告をして情報を共有化しましょう、という事で、先ほどの文書化方式を編み出したのです。一つの出来事からシステムを改革すると

いう、これも一例でしょう。

こうした改革は県内だけでやっているものもあるし、国に対してそういう制度的改革を促がすということもやっています。例えば、県庁ではコピー機などOA機器を借りていますね。ある時、県庁のリース料は高いようだ、という情報が入ってきます。これも予算編成過程の透明化の成果です。民間の相場は県職員ではわかりませんから、去年はいくらだったから今年ものぐらいだろうということでは慣例的にやってきています。ところが、改めて調べてみると高いのです。なぜかと調べてみたら、コピー機を単年度契約でしか借りていなかったのです。普通、民間では三年とか五年とか複数年の契約をしますが、県庁の場合は一年ごとになっている。これを複数年の契約にしようとしたら、地方自治法で単年度の契約しかできないことになっているということなのです。

予算は毎年毎年のことで、再来年度まで視野に入れていませんから、確かに再来年度の契約までできないのですね。ただし、地方自治法にも例外があり、電気などは複数年で契約できます。電力会社の方も、変電施設や変圧器などを設ける場合に、来年は契約できないかもしれないとなったら設備投資できないということになります。ということで、電気などは向こう何年先まで契約できる。しかし、OA機器などコピー機にはあてはまらないというので、私は総務省に、OA機

器も複数年の契約ができるように改正してほしいと職員をやって頼みました。それでわかったのは、昭和三十八年に今の地方自治法ができた時には、コピー機など普及していなかったのです。だからコピー機の複数年契約を考える必要もなかったので、入っていないだけなのです。それなのに自治省の役人がいろいろと言いつするのにも呆れて、ちょうど構造改革特区制度ができたころでしたから、「では、鳥取県だけ複数年の契約をできるようにして下さい」と頼んだら、さすがにその皮肉が利いたようで、総務省の方も地方自治法を改正してくれたのです。

今年の四月からそれが適用になって、晴れて今年複数年契約をしました。今までバラバラに各課で調達していたのを百何十台かを一括して三年間契約で入札したのです。そうすると、非常に価格が下がりました。どれぐらい下がったのかということですが、私が尋ねましたら職員は「二割」と言うのですね。二割も下がって良かったと思っただけです。昨年までの二割になった、つまり、八割下がったのです。おそらく、そういう形式では初めての競争入札ですから、かなりダンピングしたところもあるのではないかと思います。それにしても非常に大きく下がったのです。

このように、現場で変だな、まずいなと思ったことを普遍的な制度改革に結びつける。こういう視点を持つことが、大きな行政改革のメリットになります。しかもこれは鳥取県だけではなく

他県でもこの制度改革は応用できるはずで。

まだまだお話ししたいことがあります、時間がきましたので、これくらいにしたいと思います。今日、私が申し上げたのは、とにかく透明性を徹底すること。これが一つ目です。それから説明責任とチェックシステムを作動させる。そのためには議会が正常化しなければいけない。議会が馴れ合いと談合による八百長の学芸会では駄目で、議会を正常化すること。これが二つ目。

それから、改革の種は現場に、草の根にあるのであり、それを普遍的なシステム改革に結び付けるということ。この三つを私は今、実践しているということを申し上げました。実はまだまだあるのですが、後で山口先生との対談の時に機会がありましたら申し上げたいと思います。ご静聴ありがとうございます。(拍手)

第二部 対談 片山善博×山口二郎

1 地域経済は改革に耐えられるのか

山口二郎 初めに、片山さんのお話の根本にはどのような哲学があるのか、それを示す話をご紹介します。

鳥取県の地方新聞に勤務している私の友人と、片山さんが来札されるということなので電子メールのやり取りをしたのですが、その中で彼は、片山さんに会う時にはセネカというローマ帝国時代の哲学者の本をきちんと読んでおくようにと伝えてきました。片山さんはセネカの愛読者だということで、私は『人生の短さについて』という岩波文庫を久しぶりに本棚から引っ張り出して、「なるほど、面白いな」と思いながら読んだのです。セネカはその本の中で、中身がないの

に忙しい振りをしている、あるいは仕事をしている振りをしている人のことを強く批判しています。また、『改革の技術』という、片山さんに関する本を読むと、片山さんは自治省の役人のころから、忙しそうに仕事をする振りはしないというポリシーをずっと貫いておられたようです。

そこでまずお尋ねしたいのですが、片山さんは公務員や知事としての生活を体験されてきた中で、日本の組織における無駄というものを強くお感じになってきたのでしょうか。

片山善博 中央官庁で役人をやっていた頃には、本当に無駄な時間が多いと感じていました。例えば、国会の時期になると、毎日夜遅くまで待機と称して残っていないといけない。それは何のためかと言うと、明日、自分の関係分野で質問が出るかもしれないからです。質問に答えるのは大臣や局長ですが、質問が出るということになったら答弁書を書き、翌朝に大臣に説明するという作業をしなければなりません。本来ならば、質問には大臣や局長が自分で答えてもいいと思いますが、それを役人の方でつくってあげなければならないということなのです。これは百歩譲って仕方がないとしても、本当に関係の質問が出るかどうかもわからないわけで、出そうだからといってみんな残るわけですね。本当に出る確率は二割あるかどうかですが、それでもみんなそろって律義に残るのですね。私はそういうのは非常に無駄だと思います。

それから、きちんとした課長クラスになると、本当に自分の課に関する質問が出るかどうか

ぐらいいたいわかるのです。わからないのは無能だからわからない。自分で言うのも変ですが、私はだいたいわかったものですから、必要のない時にはさっさと帰る。帰って読書をするとか、子どもの面倒を見たりしました。そちらの方が人生では大切なことだと思いましたが、それを実践しました。結果的に、私が帰った後に、見込み違いで質問が出たということはありませんでした。だから、そのやり方をして問題は全くなかったと思っています。

山口 これは要するに、一人ひとりがそういうふう動くことで組織の雰囲気が変わっていくということなのでしょう。

さて、私が片山さんを今回呼び出した理由の一つに、鳥取県と北海道の共通性ということがあります。面積については日本一大きい県（道）と日本一小さい県ということなのですが、経済的基盤の弱さや、過疎化に悩んでいる自治体が多いこと、国からの交付税、補助金などに依存する度合いの大きさなどでは、結構、両者は似ているのですね。

今日の話聞いて、普段抱えている根本的な疑問について教えていただきたいと思ったのです。日本の過疎地域、あるいは農村地帯は、ある意味で、無駄にぶらさがってやってこられたという面がありますね。談合は確かにいけないが、談合のおかげで中小の建設業者はご飯が食べられたなど、そういう類の話はたくさんあるわけです。

つまり、北海道の、いわゆる「官依存」と言われる経済構造は、意地悪く言えば、無駄にたかって生きているのではないかという話になる。そこで、例えば透明化を徹底する、競争原理を入れる、談合はもうやめる、公共事業費は厳格に査定して、徐々に減らしていくということになった時に、地方の経済は一体どうなっていくのか。そこはきれいごとでは済まないという議論が必ず出てくると思うのです。そのあたりはどうお考えでしょうか。

片山 これは、私も非常に頭を悩ませたところです。ですが、どこかで政策をチェンジしないといけないと思いました。というのは、持続可能性（サステナビリティ）の重要性ということが、いろいろな分野で言われますが、公共事業分野は決して持続可能ではないのですね。確かに現状では、多くの雇用が公共事業を通じて発生しているわけですが、これをずっと将来も維持しようと思ったら、毎年莫大な財政をそこに投入しなければいけない。それは決して持続可能ではない。どこかで、このシステムを変えなければいけないと思いました。

変える時にはいろいろと難儀なことがたくさんあります。それには、大したことはできませんが手立てを打っていくのです。例えば、建設業の人々がブルーベリーを作るなど農業に参入するとか、介護サービスに進出するなどです。いろいろと落ち着き先を提示しながら、それに対して流通支援や政策的な補助金などを用意して支えていく。そうしながら財政面で公共事業を抑制し

ていくということをしたのです。要するに持続可能かどうかを見極めなければいけないということとです。

もう一つ、実はこの持続可能性という面で少し違った例を紹介します。鳥取県では数年前にマツクイムシ防除の空中散布をやめたのです。これには非常に批判がありました。今やめたら、せっかく今まで維持してきたものが台無しになるのではないかという声です。しかし、空中散布を続けなければマツは維持できないとなれば、一体、どこまで続けられるのでしょうか。一、二回やることで済むのならいいのですが、これからずっとやり続けなければ維持できないというのであれば、これはしている意味がないわけです。どこかで樹種を転換し、自然の生態系に任せるような政策転換が必要ではないかということだと思います。未だに批判はあるのですが、これから自然の生態系に悪影響に及ぼすようなことをずっと続けるということは、私はやめた方がいいと思つたのです。

そういうことで、サステナビリティを考えて、どこかで政策転換する必要があると考えたら、私は早い方がいいと思つています。

2 中山間地を元気にするために

山口 財政赤字は大変なことになっており、国全体で構造改革路線を進め、「官から民へ」、「小さな政府へ」という政策の方向に向かっていきます。実際に、地方ではすごい勢いで人口減少も進んでいる。農業分野にも競争原理がどんどん入っていくという時代の中で、農村あるいは中山間地をどうやって持続させていくのか。北海道でも非常に悩んでいる問題ですね。札幌だけは賑やかで景気がいいが、少し札幌を外れていくと空洞化が進み、経済的に衰弱、疲弊しているのです。

鳥取県では、先ほどのお話のように高速道路も十分整備されていないということで、開発から取り残されてしまっている部分があるわけですが、これからの時代にどういう形で鳥取県のコミュニティを持続させていくことができるのでしょうか。そのあたりの知恵をぜひ紹介していただきたいと思います。

片山 このことも今、私のところで一番頭を悩ませている課題です。集落、特に中山間地の集落をどうやって維持していくのかということです。「どん詰まり集落」と言われているのですが、鳥取県は中山間地で岡山県と背中合わせになっていて、その中山間地の谷間に条件の悪い集落があ

るのですね。こうした集落が少しずつ撤退しているということがあります。しかし、かつて予想されていたよりは、その撤退のテンポは遅い状態です。今後、こうした集落をどうやって維持していくのが問題です。

いろいろなことをやっているのですが、一つはエネルギー転換です。これは京都議定書の問題でもあります。日本も今のうちに早くエネルギー転換しなければいけないということで、自然エネルギーに少しずつシフトしようということがあります。例えば木質バイオマスの活用ということで、木質ペレットストーブや木質チップのボイラーを普及させようということを政策的にやっています。知事室でも木質ペレットストーブを使っています。豊富な木材を燃料として活用することを考えれば、中山間地は極端に言えば、エネルギー供給地帯になるわけです。そういうことも目指して、自然エネルギーの開発に力を入れています。

そして農業についてですが、放っておくと不耕作地がどんどん増えていきます。地産地消ということで、これは北海道でもされていると思いますが、できるだけ地元食材を使おうとしています。学校給食でできるだけ地元産品を使うという取り組みを始めましたが、だいたい使う食材の五割を超えています。地域によっては七割五分から八割くらいに達して、もう限界というところもあります。そういう取り組みによって、鳥取県の農協が取り扱う野菜の生産額は最近伸びてき

ているのですね。これは新しい兆候だと思えます。そんなことをして少しでも農業を活性化させようとしています。

それから、できる限り中山間地から行政機関が撤退しないようにしようとしています。人口が減ると県会議員の数が減る。県の出先機関も縮小するということになるのですが、そういうことをなるべくしないで頑張ってみようとしています。これもサステナビリティがあるかどうかを問われると少々疑問があるのですが、今はそんな努力もしています。

また、財政の投入先を少し変えようということもしています。従来は道路をつけるということが過疎対策の大きなポイントだったのですが、道路をいくらつけても過疎は止まらないですね。道路をつけることも重要だけれども、その上に公共交通機関をきちんと走らせることの方が重要ではないでしょうか。それがないと子どもたちの通学も、買物も、医者に行くのも不便です。道路をつくることに大きなエネルギーとお金を投資するのであれば、その道路を使って公共交通機関を走らせることにもう少しお金を使ってもいいのではないかと思うのです。そういう政策のシフトについてもやっているところですが、これをやったらこんなにうまくいくというような決め手になるようなものは、まだ見出していません。

3 機能していない政府への対抗軸

山口 北海道にとっても共通した問題がたくさんあるわけですが、まさに決め手はないが、いろいろとやってみるしかないという状況なのだろうと思います。もしこのことについて、もっと具体的なお質問があれば、後で皆さんからうかがうとして、私が今日考えたい最も大きなテーマは、やはり国、地方を通じた大きな行政・財政システムの改革ということですね。

皆さん、つい先日、新聞で、国、地方を合わせた財政赤字、つまり公的な借金が一千兆円を超えたというニュースが報道されたのをご記憶でしょうか。それから、政府の税制調査会では来年から所得税を上げるといふ論議がなされているようです。いろいろな面で国民負担が増えそうな報道が相次いでいます。一体、日本の行財政の仕組みをどうやって立て直していくのか。それは避けて通れない課題になっているのです。

大変だから、所得税や消費税を引き上げると言われても何か釈然としないものがありますが、片山さんは国の役人として、また地方自治体のトップとして仕事をしてこられて、結局、日本はどうして、こういう情けない借金漬けの状態になったのかについて、どうぞご覧になっていますか。

片山　いくつか理由があると思います。一つは、講演でもお話したように透明性が著しく低いということですね。まずは透明性を徹底する改革をしなければいけないと思います。今のままで増税しても結局、不透明のままですから、不透明な使い方をするだけで元のもくあみになると思っています。

経産省の不祥事を省内できちんと処分できていないということをお話ししましたが、こういう場合、本当なら財政当局も怒らなければいけないはずですが。つまり、予算をつけてやったのに、その一部が裏金になっているということですから、「ふざけるな」ということなのです。ところが、財務省がふざけるなと怒ったというニュースは聞きませんね。財務省もあのような事件に関してはシンパシーを感じていて、精神的には経産省とグルなのです。「あんなこともあるだろう」と意外には思っていない。だから、問題の根は深いのです。

総務省だって怒らなければいけない。そこには官庁に不正があればきちんと正していく、かつての行政管理局の機能があるわけです。しかし、総務省に関しても怒ったというニュースはない。総務省もまた「あの種のことにはあってもおかしくない」と思ってしまったている実態があるのだからと思います。

そういうところを全部直さなければいけません。そうでないと、いくら予算をつけても裏金に

回ってしまふ。あるいはタチが悪いのは、中央官庁の場合に天下り先にたくさんお金が流れていくシステムがあります。例えば、関連の公益法人にお金が還流するようなシステムがつくられていたりするのです。かつての住専（住宅金融専門会社）の破綻（はたん）処理問題もそうでした。政府は、住専を救うためにたくさんのお金を使いましたが、住専には官庁の人、大蔵省の人がたくさん天下りしていたのです。天下りを庇護したり、かばうためにお金を使っているというのがあって、そこを正さないと日本の財政はよくならないと思います。これも透明性を徹底すれば全部わかります。

もう一つは、政府が言うことに対して対抗軸がない、というのが日本の大きな欠陥です。対抗軸は、例えばマスコミであり、その前に政治ですが、そもそも政治は、役人がやろうとすることを中心にチェックし、時に「駄目だ」とは言わなければならぬのに、政府の役人に全部丸め込まれて賛成している。マスコミはある種の対抗軸になっていますが、情報は霞が関の中央官庁からもらうことが圧倒的に多いので、霞が関にシンパセティックな記事がどうしても出るのです。それから、自治体もいけないのです。本当は政府の対抗軸にならないといけないのに、政府の言ったことはそのままありがたく受け止めて、都道府県であればそれを咀嚼（そしゃく）して市町村に増幅して流す、ということをやってきました。政府の誤った政策に対して、きちんと対

抗してこなかったのです。例えば、あれだけ景気対策を毎年続けて、国の財政は大丈夫なのかと自治体も疑問に感じている。本当は「こんなことをしてはパンクしてしまう」と対抗軸として言わなければいけないのです。しかし、誰も言わない。政府の考え方に流されて、借金まみれになってしまった。景気対策として、国は自治体に対して「借金しても仕事をしなさい、借金返済は交付税を上乗せして面倒みてあげますよ」と言っていたのです。それで、ほいほいとどこの自治体も話に乗ったのですが、今、借金返済のピークになっている。交付税を上乗せしてもらわなければいけないのに、逆に交付税を減らされているでしょう。これが今の財政危機の一番の原因なのです。

政府も悪いが、乗った自治体も悪いのです。全国に三千もの自治体があり、議会も同じだけあるわけですから、本当は「そんなうまい話はない」と言っただけで誰かがストップをかけなければいけなかった。「借金しなさいというけれど、政府は今後、その借金返済にどうやって対処するんですか」と。冷静に考えたら誰でもわかるのですが、この十年間、誰もそれを言わなかったのです。んなでいたらくになってしまったわけです。

仕方がないから、合併でもしなければいけないということで、政府は今度、「合併したら合併特例債で優遇します。それで借金をしておいて、合併特例債を返す時には交付税を上乗せします」

というようなことを言っている。以前と同じようなことをささやかれて、また自治体は乗っかっているわけです。反省もないし対抗軸でもない。これが私は日本の大きな欠陥になっていると思います。やはり自分できちんと考えて、政府のいうことには少し眉につばを付けて聞く。本当でないと思ったら反論したり、乗らないようにするというような自立した存在にならなければいけないと思います。

山口 今、言われたことは私も同感です。たまに道内の自治体から頼まれて、合併について話をするところがあるのですが、「本当に合併をする必然性があればすばいいが、特例債など財政的な優遇につられて合併するのは、後悔することになるのではないか」と話したことがあります。

片山さんが言われたように、十年前はバブルがはじけた後で、公共事業を景気対策でどんどんやれということ、国が自治体に借金させたわけです。その借金の償還財源は交付税を後で渡したようなかたちにするはずだったのですが、それがやはり嘘だったということが今日明らかになりました。最初だまされるのは仕方がないが、二回もだまされるのは、これは単なるバカだということになるわけで、それには、やはり自治体自身が立ち止まって考えるということでしょうね。自立というのは、交付税を一切もらわずに自分のところのお金だけでやっていくということでは決してなくて、自分の頭で判断するということが、まず自立の一番の条件だと思うのです。

4 「三位一体改革」のあるべき姿とは

山口 昨年、小泉政権は、三位一体の地方分権改革、特に財政面の改革を進めるということで、知事会からも補助金の削減について具体的な提言がありました。これは少し政治的にドラマになったのですが、これは一体、その後どうなったのかということがありますね。片山さんは、知事会の代表ではないのですが、都道府県のリーダー達は、これからどういうふうに、財政上の地方分権を求めていくのか、これについて教えていただきたいと思えます。

片山 三位一体改革は数年前から始まって今日に至っていますが、私が考える真の三位一体改革とはどんなものかをお話します。

今、自治体の財政は、地方税と地方交付税交付金、そして国庫支出金という補助金とか国庫負担金の三つで成り立っています。地方交付税は何に使ってもよいと国からくるものですが、補助金や負担金は使途を特定されています。

国庫支出金の中身はピンからキリまであり、自治を非常に妨げているところがあります。例えば、政府の裁量で決まる部分がかかなり残っており、頼みにきた自治体だけ配慮してあげようとか、

政治家を通じて要請があったら、そこを優先的につけてあげようなどということがある。また、補助金をつけるから、こういう条件は守れということでは必要なものまでつくらせるなど、実に大きな無駄を生んでいるのです。補助金をもらってつくるから高規格でつくらなければいけないなどの無駄をやめて、その代わりに地方の一般財源、例えば地方税にしましょうということであれば、これは非常に意味があると思います。一般財源で自由に使えるお金ということになれば、無駄使いはしません。そのように国庫支出金から地方税に変えるというような流れが必要で、これからやらなければいけない。

政府は、自治体に対する補助金などについて廃止のリストを去年つくっているのです。しかし、結果的に政府が決めたのは、政府に裁量の残っているものは温存して、政府に裁量のないものだけを廃止の対象リストに入れてきたのです。例えば、典型的なのは国民健康保険の国庫支出金と義務教育費国庫負担金ですが、これらは一般財源になっても減らす余地がないのですね。そのあたりが、政府は非常に不誠実だと思います。本来、三位一体改革は地方分権を進めるための改革ですから、国の裁量から地方の自主性に委ねようという流れでなければならぬのに、国に裁量があるうまみのあるものは残しておいて、うまみのないものは地方に押しつけようというやり方をしている。このことに、私は非常に疑問を感じています。それを元に戻さなければいけな

い。つまり、裁量性が強く国にうまみのあるものを廃止するという原点に戻らなければいけないと思います。

もう一つ指摘したいのは地方交付税の問題です。先ほど山口先生も言われましたが、国は「借金して下さい。後で交付税で面倒をみてあげます」というシステムをずっと続けてきました。私はこれを「交付税の先食い」と呼んでいるのですが、その先食いの後始末に今、四苦八苦しているわけですね。ですから、今後はこうした交付税を悪用するようなやり方はやめなければいけないというのが私の考え方です。

ところが政府はやめませんね。合併特例債などもその典型的な例です。十兆円か二十兆円か、合併の進み方次第でいくらになるかわかりませんが、少なくとも十兆円を上回る金額がどんどん垂れ流されていくのです。こんなにお金のない時に、なぜ十兆円もお金を使わなければいけないのでしょうか。しかも、それが本当に有効なもので、人材育成や教育の充実、科学技術の発展などのために使われるのならいいですよ。しかし、そういうことは対象にならないのです。起債ですから、ハード事業しか基本的には対象になりません。合併記念会館や庁舎をつくりましょうとか、道路を直しましょうとかいうことで消えていってしまうのです。それがまた数年後に償還が始まりますから、交付税を圧迫することになります。原点に戻って、そういう無駄使いを生む

交付税の先食い制度はやめましょうと申し上げたいのです。

次に地方税についてですが、もつと自主的に自治体が企画・運営できるようにしなければいけないと思っています。今は基本的にはがんじがらめです。私なども、かつて国の役人をしていたので責任があるのですが、その一方で、内心忸怩(じくじ)たるところもあります。例えば、固定資産税についての部分は減額するか、こと細かに、中央の役人が法律に書き込むのです。自治体職員は、それを一生懸命覚えて運用しなければならぬ。こういうのは自主的な地方税のあり方ではありませんね。

さらに言えば、地方税は、本来、歳出とバランスをとらなければならないと思います。歳出を増やせば税も上がる。行政改革で歳出を減らせば税も下がる。実はこういう相互関係が、財政の中にビルトインされていなければいけない。しかし、日本の地方財政は、その両者が全く分離されています。税は税で、税率が基本的に決まっている。歳出は、それと関係なく増えていくので、財政破綻になるわけです。本当なら「大きい会館をつくるのであれば税率を上げますよ。いいですか」という選択肢がないといけないはずですが、でも実際は、税率は変わりませんから、「できることなら、大きいのをつくろう」ということになってしまふのです。

「行政改革をして歳出を減らそう」と呼びかけると、行政サービスの水準が落ちるのではないか

と、住民からは反対の声が起きます。しかし、「その代わり固定資産税を少し下げますが、それならどうですか」という選択肢があれば、「それなら賛成」ということになるかもしれない。そういうシステムを日本の地方財政の中に確立しなければいけないと思うのです。そういうことができている現状で、どう財政再建するかということが、当面の大きな課題だろうと思います。

山口 政府の関心は、目下、郵政民営化など他の方に目が向いてしまって、三位一体の地方分権改革など、どこにいったのかわからない状況です。財務省の役人は自分たちのところで数字のつじつまさえ合えばいいと思っている人がほとんどですから、地方の側からきちんと声を上げていかなければいけません。でなければ、地方にいろいろな意味で赤字の責任を転嫁してくるだろうことは容易に予想できるのです。

そう言えば、以前、片山さんが別のところで話されていたことですが、「地方交付税イコール悪」というような、地方にお金を回すと無駄なことに使われるというキャンペーンが張られたことがあります。本当は地域でギリギリのところまで頑張っている人達をサポートするようなお金であつても、そのような都会の観点から、全部切られてしまうということも起こり得るわけです。

少し話が飛びますが、私はこの春、三カ月ほど日本を留守にしています。先月の半ばくらいに戻ってきました。戻ってきて最初に読んだのが、佐藤優という、かつて外務省の情報通と言わ

れた人が書いた『国家の罟』という本でした。佐藤さんという人は、鈴木宗男さんの一連の事件に連座して、別件の大したこともない罪で起訴されたのです。その捜査の内幕が書かれているのですが、そこで私が非常に印象に残っているのは、あの鈴木宗男さんを巡る事件について検察官は「時代のけじめだ」と言ったという話です。

つまり、今までは地方に親切にお金を分配するのが政治だったのが、小泉改革の時代になって、もっと不親切で効率優先で、大都市の視点でものを見ていくというような政治に変わってきているというわけです。それを甘い言葉で言えば「官から民へ」とか、「小さな政府へ」ということになるわけですが、そういう大きな政策転換の中で、古いスタイルの利益配分政治をやっていた鈴木宗男は悪の元凶として槍玉に上がった、というのが佐藤さんの分析です。

私にはそれが本当かどうか確かめる術がありませんから、鈴木さんは偉かったというつもりもないのですが、ただ、客観的に見ると、そういう大きな政策転換の流れの中で、地方を切り捨てて財政のつじつま合わせをしようという動きがあるということは確かだと思えます。ですから、やはり地方の側から、先ほど片山さんが言われたように対抗軸を立てていくということが、大変大事だと思うのです。

5 これからの職員に必要な能力

山口 私からの最後の質問として提起したい論点は人材育成の問題です。地方において政策をつくっていく、あるいは片山さんのように改革を指導していくリーダーとなる人材の育成については、中央省庁の職員、いわゆる高級官僚の質がどんどん下がってきていると片山さんも指摘されていました。日本全体を見渡して、大きな政策の絵を描き、国民を引っ張っていくというような意味での、省庁職員の力量は確かに下がってきていますね。

自治体の場合は、地方のことは地方で考えていく、独自の知恵を出す、あるいは人を説得して物事を決定していくというような人材をつくっていくかなければいけないのですが、この点で、鳥取では何か面白い工夫や取り組みをされているのでしょうか。

片山 人材育成では、いろいろなことに取り組んでいます。一つは評価をきちんとしてあげることが重要だと思っています。評価の物差しがしっかりしていなければならぬということです。例えば、根回し上手を評価するとみんな根回しに走るし、宴会のうまい人を評価するとそういう人が増える。そうではなくて、本当に県民の方を向き、現場を見て、きちんと仕事ができる人を

評価してあげる、また、そういう評価システムにすると、職員はそちらにモチベーションが働くということですよ。

それから、すでにお話ししましたが「課題は現場にある」のですね。鳥取県庁も昔は、本庁にずっといる人、特に本庁の事務系の人が入り口の証であると言われてきました。現場に出されると飛ばされたように見られることがあったらしいのですが、現在は、現場できちんと仕事ができる人を重用することになっています。したがって、現場と本庁との間に上下関係はなく、行ったり来たりの異動です。本庁の部長さんが現場に出るといってもまれではありません。現場感覚を身につけ、たくましくなって、また本庁に戻るといえることがあるわけです。

霞が関の役人がだんだん劣化してきているというのは、やはり現場感覚を失っているからなのだろうと思います。霞が関の中では、例えば財政当局や族議員などに場つなぎをするようなことがある。そういう能力に長けた人を評価するから、全体がそうなってきたのだと思います。現場の草の根のたくましさというものが欠けてきている。

他に人材育成の目標としては、原理・原則を重視してきちんとした物事の考え方ができるようにしようということがあります。最近、こういうことができなくなってきたように感じていて、回復したいと思うのです。例えば、何か一つの問題が起きた時に、何を基軸にして判断

するか、ということがあります。現状をどう分析し、どう改善するかを考える基軸ですが、私はそれが法令ないし条例だと思っております。

日本は法治国家ですから、常に法令に戻り、法令通りになっているかどうかを点検しなければなりません。なっていないければ直さなければいけないし、もし法令が悪いならこれを改正する取り組みをしなければいけない。これは法治国家の行動原理の基本だと思っておりますが、職員を見てみると、まず国からの通達を頼ったりするんですね。通達にこう書いてあって、これに反しているかどうかを気にしている。要するにマニュアル人間になっているということです。ところが、その中央から来る通達たるやどんなものかと見れば、かなり劣化しているのです。

現在は、通達行政は廃止されたということになっていますが、いまだにたくさん通達が来る。その通達自体が法令に依拠してない。中央官庁の職員の思い込みで出ているものがある。県職員がそんなものに依存しながら仕事をしていると、結局、基軸を見失い、原理・原則から遠ざかってしまうのです。それで、フラフラと迷子になったような自治体が多いのは、実はそういうことの影響ではないだろうかと思えます。

私のところでは今、法制室を強化しています。以前は法制係という係が数人いて、条例などのチェックをしていたのですが、今はそれだけではなくて政策法務についても充実をしています。

つまり、現場の草の根で起きた課題を鳥取県内で解決するためにはどんな条例が必要なのか検討したり、国の法律の改善点を提起したりということです。コピー機の複数年リースを国に要請した件もそうなのですが、そのような政策法務のスタッフを充実するようにしているのです。法学部出身者が多いですが、政策法務が本当にできる人は意外に少ないです。ですから、大学などでそういう政策法務をこなせる人を養成するということが大事で、これからの自治体の中ではずいぶんニーズがあるのではないかと気がします。

もう一つ、職員として必要な能力は説得力というか、きちんと自分の考え方を言えるということです。根回しは得意だが、オープンな場は全く苦手という人が日本には多いですね。中央官庁もそうで、自分ではものを言わないで人に言わせるという人が多い。そうではなくて、自分で物事をきちんと述べられる人をつくろうと思って養成しています。議会などできちんと議論できるかどうかなどを、私はチェックポイントにしているのです。

山口 人材養成の取り組み例ということで「鳥取自立塾」についてご紹介ください。

片山 皆さんのお手元にパンフレットを配布していますが、昨年から「鳥取自立塾」というものを県主催で開催しています。これは鳥取県内の一般県民、首長や自治体職員、また議員の皆さんに、地方分権時代にどう行動すべきか、自分で考えてもらいたいと思って始めたものなのです。

始めてみると、県内よりも県外からの参加者が多くて、それはそれでありがたいと思っ
ていますが、大勢の皆さんに来ていただければと思っ
ています。

今年は七月末の開催ですが、基調講演を山口二郎先生にお願いしています。「地域の民主主義から始まる日本の再生」というテーマでお話しいただきますが、地域から民主主義を実践することによって、日本全体を変えていこうということが自立塾の趣旨ですので、そういうテーマをお願いしたので、分科会では「都市の自立、地方の自立」について武蔵野市長の土屋正忠さん、「教育改革」について愛知県犬山市長の石田芳弘さんに、また、「市民の起業と地域づくり」と題して千葉県我孫子市長の福嶋浩彦さんにお願
いしました。

それから、間もなく退任されますが、埼玉県志木市長の穂坂邦夫さんには「市民による自治運営」というお話をさせていただきます。この他、「行政とNPOの協働」や、私が座長を務める「憲法と地方自治」という分科会があります。最後のパネルディスカッションでは、岩手県の増田寛也知事と、石川県金沢市の石原多賀子教育長にパネリストをお願いしています。

こうした塾で学ぶことによって、鳥取県の関係者には、ぜひ先覚的な存在になってもらいたいと思っ
ています。また、これは鳥取県だけがよくなっても日本は変わりませんので、地方全体が中央に対する対抗軸として大きな勢力になってもらうことが一番いいと思っ
ますから、広く全国

の皆さんに参加を呼びかけているところです。

山口 自己宣伝する気はないのですが、大変豪華な顔ぶれですので、北海道から行くに値するということ、ご紹介しておきたいと思います。

第三部 質疑応答

コーディネーター(山口) この後は、会場の方から、ご質問やご意見をいただきたいと思えます。

○改革の時代に地域ビジョンをどうつくるか

質問者1 本学の法学研究科で民法を担当している吉田邦彦と申します。専門は民法ですが、最近は地方自治について関心を寄せています。また、神戸大名誉教授の早川和男さんが会長を務める日本居住福祉学会の副会長をしております。

片山さんは居住福祉の分野についても造詣の深い方であり、私たちも鳥取県を何度も訪問しています。鳥取西部地震の被災地である日野町や、先ほどの講演でお話の出た三朝町の中部ダムの現場も見てきました。ダムの建設事業をストップさせて、その余ったお金を住宅補償に使うとい

う先例を破る政策判断をなされたということで、日本居住福祉学会の刊行物『知事の判断』では、そのことに関する片山さんの優れた基調講演が収められています。

そのように居住福祉、あるいは中山間地の居住問題について配慮されている片山さんが、地域から中央への対抗軸を示していくことが重要と話をされました。透明性を高め、無駄をなくすということは、ある意味、当り前のことですが、そこから先が問題だと思います。つまり、対抗軸として、どういう地域政治のビジョンを出していくのか、様々な政策の需要に対してどう優劣をつけていくのか、ということについてお尋ねできたらと思います。

二十一世紀は、地域間格差というのがますます広がっていくと思います。山口さんの話にもありましたように、政治家の目線がこれまでのような地元の面倒をみるところから、都市住民の方に目がいくようになっていきます。そのために、社会的要請と逆行する形で地域の需要が切り捨てられていくというような状況になっているのですね。

知事会の議論の詳細は存じませんが、中央省庁の三位一体論に関しては、本来、ひもつきでない補助金の枠がどんどん広がっていかなければならないでしょうし、かつてシャウプ勧告で示されたように、地方交付税も地域間格差を財政調整する方向で充実していかなければいけないと思います。どうもそのあたりが政府側にしてやられたという印象があります。

そうすると、平成の市町村合併を通じて自治体はリストラされていき、真の意味での草の根の地方自治は骨抜きにされていくということがあちこちで起こっているわけですね。大きな政策判断のできない末端の地方自治体では、あれもこれも切っていかなければいけないと、どんどんじり貧になっていく中で、地域住民の居住福祉のためにどうしたらいいのかと、非常にジレンマに苦しんでおられると思います。

ですから、知事会のレベルではもっと大所高所から議論していただきたいところです。国際貢献と称して軍事費がどんどん増やされたり、阪神淡路大震災の十兆円の復興資金も港湾整備や神戸空港建設に使われて、住宅補償には十分使われなかったことなどは、地域にとつて非情なことだと思うのです。一方、鳥取県智頭町は「ひまわりサービス」の発祥の地ですが、このサービスは郵便局が農協機能や病院福祉、医療福祉の機能を担う総合ネットワークになっているというもので、まさに草の根の地方自治のいい例だと思います。しかし、こうした取り組みも郵政民営化の陰でどうなっていくのか懸念されるところです。

そこで、二十一世紀の政策転換において地域ビジョンをどう打ち出していくか。さらに、どのように地方を再生していくのか、その活路についてご意見をお聞かせください。

片山　ご質問の趣旨がつかみかねているのですが、今まで、地域づくりにしても自治にしても、

あまりにもものを考えずに進めてきたというところがあります。政府は自治体が考えなくてもいいようにあれこれ指示してきて、自治体はそれに流されてきた。「今は公共事業をやる時期です。後できちんと面倒みてあげます」と言われれば、自治体はその通りになってきました。政府もだます気はなかったのですが、結果的に面倒など見られなくなった。それで、自治体が困っている時に、「今度は合併です、合併が分権の受け皿です」と言い始めました。「合併するとお得な特例債がある、後できちんと面倒みてあげます」と言われて、また自治体はフラフラとついていっている。

要するに、自治体は自分では何も考えずに制度の枠の中で追従していくようなことをずっとやってきたのです。農政などもその典型です。かつて政府に忠実だった農業者が今は力が弱まっている。農林省は政策転換で、米づくりをエリート農家中心にやりましょうと言っていますが、エリート農家とは、従来の農政にあまり忠実ではなかった人達です。忠実だった人達はむしろエリート農家ではなくなってしまった。結局、お話ししたような対抗軸がないから、全部流されてしまったのです。

本当にきちんとした地域づくりをしようと思ったら、対抗軸にならないといけないし、自立しなければいけない。ですから、私は今、そのための作業をしているわけです。農家の皆さんに

も「あなた方も企業なんだから、来年は何をつくったらいいでしょうかと役所に問い合わせるようなことでは駄目ですよ」と言っている。

市町村財政も自分で考えることが大切です。全市町村が、それぞれ自分のところのまちづくりをどうするかを考えることです。鳥取県のことは鳥取県で考えますが、そうするためには基盤づくりが必要で、自立の志を立てなければならぬと思っています。もう一つは財政の構造改革です。これをやろうと思ったら、透明性を徹底すると無駄が自ずとわかります。財政は全体を縮めることだけが目的ではない。政策をシフトするための構造改革ですから、シフトするためにはどこかを縮めないといけないという考え方なのです。そのための改革を私のところではやっています。

この他、少人数学校など教育の分野、また、福祉面では、初めて子どもを産む若い世帯への対応などに関して相談やケア機能を高めようと呼び出したりしています。本当に地域で必要なところにはお金を使いましょうということなのです。そうした取り組みが、ある程度可能になってきているのも、透明性を徹底して公共事業を半分にしたおかげだと思っています。

ご質問の回答になっていないかもしれませんが、いかがでしょうか。

山口 先ほどの吉田さんの質問について非常にわかる気がしますので補足したいと思います。要するに、かつての国土の均衡ある発展というのは、一見、平等な機能があったが、それは依存に

よる平等だったということです。族議員や官僚にぶら下がっていればお金が回ってきて、結果としてある程度、平等にもなったが、財政悪化で行き詰まった。小泉さんはそれをバサツと壊して、効率と自由放任の方向に持つていこうとしている。そうすると、新たな対抗軸とはどのようなものになるのか、というご趣旨ではないかと思えます。私は、その対抗軸というのは、「自立」と「平等」という二つのキーワードをどうくつつけるかだと思います。

つまり、鳥取も北海道も自分のところの税金だけではとつてもまかなえない。やはり東京など大都市圏で上がってきた税収を多少は再分配してもらわないと、地域の行政サービスと福祉は成り立ちません。しかし、そのお金をどう使うか、また、自分たちの将来の地域経済をどうやってつくっていくかは、依存しないで自分らで何とか考えていくということが必要です。したがって、「平等」と「自立」の組み合わせがキーワードだと思えます。

○地域経済の強化策

質問者2 鳥取県では経済の基盤をどのように強化し、また民間の知恵をどのように組み入れているのでしょうか。これも北海道の悩める課題だと思えますので、お聞かせください。

片山 先ほどの話と共通するのですが、鳥取県では、経済も産業もなかなか自立できない面があるのです。農業は典型的ですし、中小企業も、中小企業庁の補助金を当てにした政策展開をやるなどの傾向があつた。そうではなくて「本当に自立をしましょう」ということを言っています。農業を筆頭に、自分で考えて自分で市場をにらみ、自らの事業を切り盛りしていく、その気概を持ちましょうということから、始めています。まだこれは道半ばです。

雇用問題については企業立地に力を入れています。こういう時代ですから、なかなか容易には企業はやってきてくれませんが、鳥取県の場合は増えてきています。ついこの間も企業立地の調印式をやったのですが、これはサントリーが大きな工場を鳥取県の大山山麓につくるというものです。鳥取県はこれまで開発からやや取り残されたところがありますから、その結果、幸いに環境が非常にいい。水や空気が非常にきれいで、ウオータービジネスや食品産業の立地の話は結構あるのです。それらを中心に誘致を進めています。

また、高速道路がないという話をしましたが、来るべきITの時代、情報通信の時代に、高速道路と同じように取り残されたらかなわないですから、これはいち早くIT機能を整備しました。北海道のように広大ではないので、県内に光ファイバーを敷きつめるというのは、そんなに大したことではないのです。それによってIT関連の企業立地が最近進み、コールセンターはずいぶ

ん誘致できました。その分野では人手不足になってきているようなところもあるのです。

さらに、地場の既存産業の拡大を目指して、それを支援するようなシステムも新しくつくっています。研究開発機能の充実や販路開拓などの支援ですが、工場増設や規模拡大の例が出てきています。こうしたことは、もちろん日本全体の景気動向に左右されますから、求人倍率が目立って良くなったということはないのですが、そんなに悲観しないで、ぼつぼつ企業立地、企業拡大が進んでいるという印象を持っています。

○義務教育費の一般財源化をどう考えるか

質問者 3 先ほど話題になりました三位一体に関連してですが、片山知事は中央教育審議会において、義務教育費への国庫負担金の件で、一般財源化に一貫して反対されています。新聞で発言をずっと追っていますので、知事の考えはよく承知していますが、お聞きしたいのは、総務省がどうしてここまでこだわるのか、ということですか。

私は国庫補助負担金の一般財源化廃止については、知事が言われたうまみのある補助金、つまり、奨励費補助金をどうするかというところが問題の本質であって、義務教育国庫負担金を削る

ことではないかと思っただけです。それでよくわからなかったのですが、最近、「自治日報」で、香山次官が「税制改正という大改正をするには、兆という単位でなければできないのだ」という趣旨のことを言っています。「なるほど。それで大物の義務教育費が目をつけられたのか」と思っているのですが、そのあたりは総務省の手の内をよくご存知の知事に、総務省の本音はどこにあるのかということをお聞きしたいと思います。

もう一点は、去年、知事会で議論した時には終始一貫して、この一般財源化に反対してこられた片山さんが、最後は賛成されたように新聞で読んだのですが、これはどういうご判断であったのか、ということですが、以上の二点についてお願いします。

片山 義務教育費国庫負担金を廃止することについて、総務省の本音はどうかというのは、実は私も聞きたいところですが、おそらくは今言われたように、ある程度、量のまとまったかたちで税制改正や税源移譲したいということでしょう。小泉総理は三兆円の税源移譲をすると言われていましたので、それを受けて三兆円にしなければいけない、つまり、つじつまを合わせないといけないというところからスタートしたのだと思うのです。結果的には三兆円に近くなっています、かなりまやかしがあるのです。一昨年やそれ以前の分など、かなり前に負担金を縮小した分まで入れて、これで三兆円になりました、というまやかしの計算をしているのです。それくらい

数字合わせにこだわっていることだと思えます。

それから、何がしかの金額をまとめなくてはいけないということで、どこからまとめるかということがあります。細かいものは、奨励補助や国に裁量申請の残っているものから順番に当てはめていったらいいと思うのですが、そういう国にうまみがあるものは、みんな各省が握って離しにくい。ロットのあるものと言えば、公共事業が大きいのですが、これはその関係の官庁が非常に強い。ロットがあり、お金を持っていて強くないのが文科省です。だから結局そこにしわ寄せがいつているということだと思えます。

八千五百億円を義務教育費の中から一般財源化したいのは総務省も同じなのですが、実は去年、廃止対象リストをつくった時に、公共事業の問題で知事会でもかなり議論したあげく、公共事業を廃止項目に入れたのです。ところが、市町村が絶対反対で、今までの補助金がいいということでもリストに入れなかった。知事会は入れたが市町村は入れなかったというアンバランスが生じたのです。市町村が入れなかった金額が、実は八千億円です。したがって、あのリストを去年つくった時の経緯から言えば、市町村の公共事業があつたリストに入れられなかったもので、義務教育費が引つ張り出されたということがあると思います。いずれにしても総務省は、額のまとまったものを現実的に出さなければいけない。公共事業の官庁とやってもなかなか太刀打ちできないので、

文部科学省だったら御しやすいというようなことが、最初の枠組みだったのではないかと思えます。

それから、知事会が侃々諤々(かんかんがくがく)議論して、反対していた人が最後に賛成になったというのは誤解です。義務教育の問題を議論して、私や東京都の石原慎太郎知事、長野県の田中康夫知事はじめ十数人が反対したのですが、これはらちがあかないということで、一月十八日の夜に会長から「明朝九時までに賛否を出して下さい」と投票のような、アンケートのようなことをしたのです。私はもちろん反対で理由も書いて出しました。集計した結果、四十七人のうち三十四人が一般財源化賛成、十三人が反対でした。十三人のうち二人くらいは賛成とも反対ともつかないように回答していましたが、要するに異論がある人が十三人ということだったのです。そこで知事会としては賛成多数で、これは一般財源化の方が多いということになった。これは認めざるを得ないわけです。

そこから先をどうするかということですが、総理から三兆円の廃止対象リストを出せと言われて、その是非を議論したのです。その時に、義務教育費の一般財源化の入った案を出すべきでないという意見と、出さざるを得ないという意見に分かれたのです。宿題の回答を出すべきではないという人も七人ほどいました。私や石原都知事は義務教育を入れることに最後まで反対でした

が、だからといって宿題全体を出さないというのは、これは知事会の面目丸つぶれだから、やはりそれは異論があっても出さざるを得ないという判断をしていました。ただし、義務教育費の一般財源化に反対の人は最後まで反対したのだから、総理に提出する回答書には、きちんと何県はどういう理由で反対したかを書いておいて下さいと頼みました。石原さんも私もそういうことで書きましたが、そういう少数意見付きで出すことはやむを得なかったということです。

○交付税削減の時代に向かって

質問者 4 空知地方の町役場職員です。私の町でも、いろいろと改革を進めていく中で予算を削らなければならず、町民とのあつれきが生じたりしています。交付税の減額がどれくらいまで進むかわからない中で、どうしたらよいのか大変悩んでいるところです。そこで、お聞きしたいのは、皮膚感覚でも結構なのですが、交付税の減額は、この先どこまで続くのかということです。それから、私も職員が元氣を出して仕事をしていくためにはどうしたらよいか、アイデアをお聞かせいただけたらと思います。

片山 交付税については、私もわかりません。まさにこれからの攻防だと思うのです。政府、特

に財務省は、私などから見ますと、自分さえよければいいという生き残り論になっています。中央官庁はだいたいそうなっています。以前は、省庁も関連の人と一緒に生き残りましょうと思つてやっています。例えば農水省は農水省が生き残りたいから、日本の農業者も生き残れるようにと護送船団的にやっていたのですね。ところが、最近はもう余力がなくなり、自分さえよければいいというような思考形態になってきています。財務省もそういう傾向があり、国家財政だけはとにかく立て直したいが、地方は潰れてもいいというようなところが見受けられるのです。ですから、これからも何兆円カットというのは、どんどん送り出されてくると思いますが、それに対して、私たちは「それはいけません」と対抗軸としてやっていこうと思つていきますから、それは攻防のいかんによると思います。少なくとも大幅削減の圧力がずっと続くということは確かなことです。

私はその際に、交付税は何が何でも死守するという総額確保を主張するだけでは、国民の理解は得られないと思うのです。やはり交付税も悪いことがたくさんあるわけで、先ほどお話ししたように先食いしてきている。勝手に借金をさせて、後で交付税で返さなければいけないというシステムを旧自治省、総務省がつくり、それを地方も一緒になつてきてやってきました。つくつた方が悪いが、乗つた方も悪いと思うのです。そこで、そうした約束のもとに借金をしてきてい

るわけですから、これまで返済する約束をした分はきちんと面倒を見なさい、その間、削減したりするのは、まったく約束に反しますよといったほうがよい。増やさなければいけないところを大幅削減するのはおかしいということは、一つの論拠になると思います。

それから、もうこの先不必要的な借金をするのはやめよう、交付税の先食いはやめよう、ということ自体から提起しなければなりません。そこができていない。知事会でもこんなことを言っているのは私のほか二、三人です。後の人は「そうは言っても合併特例債は必要ではないか」という話をしている。これは残念なところなのです。また、例えば今度、北海道で新幹線が着工されます。これも実は交付税の先食いとセットなのです。地元負担金をどうやって捻出するかと言えば、後で交付税で面倒をみるという地方債ですから要するに交付税の先食いによつてです。整備新幹線の中にも先食いがビルトインされている。

なぜ交付税で新幹線をつくらなければいけないのか、そういうのはおかしいのではないかと思えます。新幹線は国費でやるべきです。国策なのです。地元負担金もそんなに取るべきではない。そういう運動もしなければいけないのに、安易なところで借金と交付税の先食いになつてしまっている。ここだけでなく北陸も南九州もやりやすから、膨大な金額がまた交付税の圧迫要因になります。交付税の総額が仮に減らなくても、先食いの借金の返済に先取りされてしまうの

で、実質的には減ることになる。そういうことはやめなければいけません。こうしたことが交付税の問題だと思います。

職員を元気にするにはどうしたらいいか、というご質問ですが、私はよく職員と、特に若い女性職員などと一緒に飲んだりすることがありますが、結構、元気ですね。こちらも元気になります。また、人事を公正にすることが大事です。縁故を重視したり、身の回りのことをよくしてくれるからとか、そういうことで評価をしない。本当に仕事をきちんとしている人を評価するということが一番だと思います。

それから、私は職員にこう言っているのです。地域で必ず、一つ以上役をやりなさいと。県庁にこもって机にかじりついて仕事をするだけでは立派な県庁職員ではない、地域に帰って役をやりなさいと勧めています。町内会やPTAの役員、NPOやボランティアグループの一員でもいいし、子どもたちの野球や文化活動などを指導するのもいい。自らが文化活動の実践者で、そういう協会の役員をやってもいいし、若い人は消防団に入りなさいと話しています。

そうしたことで、すごく元気になる職員がいます。例えば、伝統芸能保存などの活動に取り組んでいる課長や、米子市の皆生温泉で毎年開催しているトライアスロンに挑戦する部長もいます。こういう人たちはとても元気で、県庁の中だけに閉じこもって仕事をしているようでは活性化し

ないということ。外に出て、いろいろな人とかかわりを持つと、すごく生き生きしてくるものだというのが私の実感です。

○「ウラン残土問題」から見えたこと

質問者 5 本学法科大学院の院生です。今日のテーマと直接は関連しないかもしれませんが、湯梨浜町の「ウラン残土問題」で、先代の知事さんの政策を変えられたと聞いています。その経緯や理由についてお聞かせいただけたらと思います。

片山 以前動力炉核燃料開発事業団が、鳥取県湯梨浜町でウラン原料を採掘していたのです。それを茨城県に持って行って精錬をしていたのですが、ウラン燃料を国産から外国輸入に切り替えるということで廃鉱になったのです。ところが掘り出したものをそのまま放つたらかきにしていたものですから、付近の集落の皆さんが非常に不安に思って、掘ったものをきちんと撤去してくれと事業団に要望を出したのです。これが「ウラン残土問題」ですが、かなり交渉でもめて、ようやく十数年前に「撤去します」という約束を事業団がしたのです。その場所は岡山県境のすぐ近くで、県を越えるとそこに動燃の事業所がある。そこに持っていけば、簡単に処理できるくら

いの土なので、動燃事業団もそこに持つていくことを前提に地域の住民や自治会と約束したのです。

ところが、それから十年経っても全く実行されなかったのです。岡山県に持つていくことに対して、やはり岡山県側にも抵抗感があり、「鳥取県でいらないと言われた土を、なぜ岡山県に持つて来なければいけないのか。そんなものはいらない」と、前の岡山県知事が県議会で答弁したのです。次の新しい知事に代わっても「いらぬものはいらぬ」の一点張りですが、それはそもそもおかしいのです。岡山県の施設ではなく、岡山県にあっても国の施設なのですから、当然そこへ持ち込めばいいのですが、結局、受け入れられずに十年間放つたらかしくなっていました。前の鳥取県知事の県政は、核燃料サイクル開発機構と、どちらかといえばかなり友好的な関係で、地元をなだめようという感じがあったようでした。

私が知事になってから、よく事情を聞いてみたら、どう考えても約束をしたのに守らない方が悪いのですね。住民や自治会に約束して搬出しますと言って行っているのに持つて行っていない。それはやはり約束を守らなければいけないと、私は核燃料サイクル開発機構の理事長さんに談判したのですが、らちがあきません。それで地元の住民の皆さんと相談して訴訟をしようということになりました。約束を守らない人がいる時には訴訟なのです。自力救済はできませんから訴訟しよ

うということになり、県も町もお金を出して訴訟をしたのです。

それで地裁で勝ち、高裁で勝ち、最高裁で勝ちました。最高裁の判断は、十年も経ったらもう岡山県の同意はいらぬというものでした。「岡山県の同意があるに越したことはないが、十年間も放つたらかして今日に至っているのだから、もう核燃の事業所がある地元の自治体の同意がなくても運んでいいですよ」というのが最高裁の結論だったのです。それでもまだ運ばない。それで間接強制ということで運び出すまでは一日七十五万円というお金を毎日払わなければならないということになってはじめて、事業団側は非常にあわてています。その結果、目と鼻の先の場所ではなく、アメリカに持つていくということになったのです。

私はそれを見まして、何とコントロール能力のない政府だろうと思いました。最高裁の判決があつたのだから、堂々と「あなたの同意はいらぬ」と持つていけばいいのですが、それすらできないでアメリカに持つていく。何か変だなと思います。ただ、当方にしても、アメリカに持つていくくらいなら置いておけと言うわけにもいきませんから、「持つていけ」と言っているのです。六億円も費用を使ってなぜなのか、政府側で問題にならないのかなと思ひながら、見ているところです。

山口 片山さんには大変貴重なお話を長時間にわたって聞かせていただき、心から御礼を申し上げ

げたいと思います。それから大勢の皆さんがおいで下さりまして、ありがとうございました。これで講演会を終わりたいと思います。(拍手)



片山善博（かたやま・よしひろ）

一九五一年生まれ。七四年東京大学法学部を卒業し、自治省に入省する。自治大臣秘書官、国際交流企画官等を務めつつ、八〇年に財政課長、九二年に総務部長として鳥取県に赴任。九八年末に税務局府県税課長を退職して鳥取県知事選に立ち、九九年四月初当選を果たした。二〇〇三年四月再選、現在二期目を務める。

〈コーディネーター〉

山口二郎（やまぐち・じろう） 北海道大学公共政策大学院教授

刊行の言葉

日本社会を覆う改革の潮流の中で、大学も知の孤島から社会に開かれた知の拠点になるべきことは言うまでもありません。北海道大学大学院法学研究科附属高等教育研究センターも、二〇〇〇年四月の発足以来、社会科学の最先端の研究成果や各界の知的リーダーの叢智を社会にフィードバックすることを目指してきました。

二十一世紀に入り、日本は政治、教育、経済などあらゆる分野で混沌の度を深めています。改革という言葉は政治家の口からもマスメディアにも頻繁に語られています。何が改められるべき課題であり、どのような道筋をたどって改革を進めるべきかという基本的な部分で、議論が十分深められているとは言えません。

改革とは一握りのリーダーによって可能になるものではありません。広範な市民が同時代に存在する政策的課題を認識し、その解決に向けた基本的な理念を共有してこそ、時代は動いていくことができます。市民による同時代に対する認識を深めるための手がかりとして、ここにセンターブックレットを刊行します。

当センターは今まで、国政や地方政治の前線で活躍するリーダー、同時代の日本や世界を鋭く分析する作品を発表した研究者など、様々な方々をお招きし、知的触発の場を設けてきました。それらは、日ごろマスメディアでは伝えられないような生きた現実に関する体験的分析であったり、社会科学の研究の醍醐味を伝えてくれるものであったりします。こうしたゲストのお話が一度限りで消えてしまうのはもったいないことで、そうしたシンポジウムの記録を広く地域社会と共有するために、このブックレットは作られました。

今の日本では、効率優先、実利志向に基づく改革の中で、大学における社会科学の研究の意義が見失われかねないという現実があります。しかし、私たちが真に主権者として、社会の担い手として、自分たちの生きる国や地域社会のあり方を作り変えるためには、一見迅速であり、無益に見えても、政治や社会の課題について考え、議論するという作業を蓄積することが土台になるはずです。このブックレットを通して、大学のそのような活動について理解していただき、議論の広場に参加していただければ、幸いです。

二〇〇二年十一月三〇日

文部科学省科学研究費学術創成研究 14 GS0103
「グローバル化時代におけるガバナンスの変容に関する比較研究」

ACADEMIA JURIS BOOKLET 2005 No. 17

〈自治体改革の検証〉Part 3

改革は誰にでもできる

2005年11月30日 発行

著者——片山善博

編者——北海道大学大学院法学研究科
附属高等法政教育研究センター

発行者——長谷川 晃

装幀——山本 健二

編集協力——(株)北海道新聞情報研究所

印刷・製本——(株)アイワード

Printed in Japan

ISBN 4-902066-16-5 C 0031

©北海道大学大学院法学研究科附属高等法政教育研究センター