



発行所  
三重県地方自治研究センター  
三重県津市栄町2丁目361番地  
（勤）三重県地方自治労働文化センター内  
TEL059-227-3298  
FAX059-227-3116  
http://www.mie-jichiken.jp/  
info@mie-jichiken.jp

## 地域主権改革時代の 自治体職員

三重中京大学現代法経学部教授

村林 守



### なぜ地域主権改革なのか

1993年に衆参両院で全会一致で決議されて以来、地方分権の推進は、わが国の主要な課題になっている。なかなか進まないと言われるながらも、地方自治体の権限と責任は増

している。最近では、「地域主権」という言葉さえ使われるが、なぜ地方分権改革あるいは地域主権改革が求められているのだろうか。

一般に「モノからココロへ」といわれる時代の変化がみられる。内閣府（以前は総理府）が毎年実施している「国民生活に関する世論調査」によると、昭和47年には、「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」という考え方に近いと答えた「モノ派」が40.4%、「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をする」ことに重きをおきたいに近いとすると「ココロ派」が37.3%であった。昭和54年にココロ派がモノ派をわずかに上回ってからその差はだんだんに開き、最近では、モノ派3割、ココロ派6割といったところである。

戦後の物資不足の時代には、人びとの欲求は、「腹一杯食べたい」と生存に関するものに向けられた。それが満たされると耐久消費財などの物質的な豊かさに向けられ、モノが充足されるにつれて精神的な充足を求められるようになった。いざモノが満たされたわれわれの願いは、一度し

かない人生を充実させたい、価値あるものになりたい、といったことに向かっているようだ。つまり、生活の質（QOL）に対する、強い欲求がみられるようになった。

人生あるいは生活といった個人的なことについては、おおよそ行政が関わるべきでないように思われる。しかしながら、現実には、行政需要の変化になって表われてきている。子育てが親子の愛情に支えられるきわめて個人的なものであることは今も昔も変わらないが、男女ともに働く家庭が一般的になる中で、子育て支援が行政の重要な課題になっていく。育児が仕事かの選択を迫られるようでは、人生を価値あるものにすることはおぼつかないからだ。

個人の課題であっても、われわれが個人的に解決できる事柄は限られている。誰かの助けなしに生きていくことなど不可能であるし、どのような社会に住んでいるのかによって生活の質は大きく左右される。必要な助けは従来、家庭や地域の助け合いや、あるいは企業福祉によってカバーされてきた。それがいまや社会的に解決しなければならぬ問題になり、結局は行政に持ち込まれていくのだ。

生活の質にかかわる問題は、個人では解決できないとしても、全国一律の施策で解決できるものでもない。必要とされる行政サービスは、地域によって異なるからだ。地域、地域で考えないと、ニーズにあった行政サービスの提供はできない。そ

ここで、自治体の役割が増し、地方分権の必要性が叫ばれている、と考えるべきであろう。

地域主権改革をこのような文脈の中で理解すれば、「住民のための」行政改革の必要性が浮かび上がってくる。では、地方自治体はどう変わればよいのだろうか。

### 自治体改革の方向

ニーズと合わない行政サービスほど無駄なものはない。生活の質に関わるニーズは個人的な事情を背景にしているだけに、どんなニーズがあるのかは住民に聞いてみなければ分からないし、サービスが役に立ったのかどうかも、住民に確かめなければ分からない。従来、地方自治体は、国の政策を実施する地方の機関という性格を色濃く持っていたので、市町は、もっぱら国や県にお伺いをたてて物事を判断していた。これからは、地域の主権者である住民に聞いて判断しなければならない。

それに、生活の質に関わる問題は、行政だけが背負い込んでも解決できない。一つには、いわばキリのないところがあって、税金には限度がある。また、行政のやることにはどこかに画一性が残らざるを得ない。NPOやボランティアが目まぐるしく注目を浴びているのは、行政の画一性をカバーする必要があるからであろう。住民自らが取り組まなければ解決できない問題も残る。たとえば、リサイクルやゴミの減量化は住民の役割になるし、犬の糞を道端に放置する

ようではきれいで清潔なまちに住むことはできない。

したがって、住民と共に考え、共に取り組むことが肝要になる。このような方向への改革を「ガバナンス改革」というが、「地域経営改革」とよんでもよからう。

一方、市役所、町役場は、必要な行政サービスを効率的に提供しなければならぬが、そのためには自立した経営体としての改革が必要になる。住民の期待にこたえられるような組織経営に変えていくことを「マネジメント改革」というが、こちらは「行政経営改革」とよんではどうだろう。

### 職員に求められる力

地域経営改革も行政経営改革も、取り組むのは自治体職員である。地域経営改革のためには、住民も変わる必要があるが、まず、職員の側から変わらなければならない。地域主権時代の地方自治体は、地域主権時代の職員が創り出す。地域主権時代の職員とは、ほかならぬあなたのことだ。

地域経営改革の観点からは、自治

体職員のリーダーシップが求められる。地域で公共的な役割を果たす主体は多数あるが、自治体当局以外の主体は、公共に携わりながらも、「私的な主体」としての性格を持たざるを得ない。選挙で選ばれた首長をトップにする市役所、町役場は、「公的な主体」として、地域の取組を一つの方向にまとめいく責任があるのだ。

といっても、上に立って指揮・命令するというイメージを持たれては困る。「黒衣（くろこ）」に徹しながらも、うまく共通理解を引き出して多様な関係主体の力をまとめていくような、そんな意味でのリーダーシップが求められる。まずは何より、現場に飛びこみ、住民と共に考えようとすることだ。

公務員としての専門性も、まずまず必要になる。住民以上の知識や情報がなければ、住民からはバカにされるだけで、協働関係をうまく作ることはできないだろう。日ごろから、専門的な知識や情報を身につけるよう努めるとともに、地域の問題を把握し、どのようにしたら解決できるか考えていなければならない。

地域主権時代の職員にも、事務処理能力は欠かせない。一人ひとりの職員が正確かつ迅速に事務処理ができないと、自治体組織全体の機能が落ちてしまうからだ。法令を読んで解釈する、通知文書を起草するなど、役所の基本中の基本であり、法令などは面倒くさがらずに読まなければいけない。前例にこだわってはいけませんが、前任者ほどのように処理していたのか、過去の保存文書にも目を通しておくのは当然のことだ。

これに加えて、経営改革が進む中で、「経営（マネジメント）」についての理解は欠かせなくなった。少なくとも、管理・監督者には必須の能力である。日本の行政ではほとんど未知の分野であるので、自ら学ぶ必要がある。筆者が三重県職員と共同で翻訳した『公共経営入門』（公人の友社）程度は、ぜひ一読いただきたい。

なお、関連する拙稿に、『ガバナンス』09年1月号「若手職員が身につけたい5つの仕事力」、08年3月号「若手職員をどう指導すればよいかわかりません」がある。あわせてお読みいただければ幸いです。

**ソーシャルメディアを活用する行政のかたち**

～できることを始めてみよ～

地域主権改革、地域と時代と言われ、特色あるまちづくりが求められるようになりまし。自治体外にむかっては、わがまちを広くアピールし、観

光振興や移住など地方に対する潜在的なニーズを掘り起こし、そのニーズをアクションに結びつけるための情報を発信することが求められています。ま

た自治体内では住民の声をどのように反映し、いかに行政運営を行なっているか、説明責任や透明性が求められるようになりまし。 これまでの自治体の情報発信は、広報誌、HP、役場の掲示板、自治会の回覧板など様々な手法で行なわれてきました。さらに情報を広く伝

### プロフィール

三重中京大学現代法経学部教授 **村林 守** ●むらばやし まもる

1948年生まれ。三重県庁入庁後、予算調整課長、総合企画局長、政策部長などを歴任し、2007年3月に退職。北川県政および野呂県政の12年間にわたって三重県の改革を担当した。2008年4月より現職。

著作：『評価システムの導入と総合計画の変質』（2010年3月『三重中京大学研究フォーラム』第6号）、『評価システムと行政経営改革：三重県における評価システムの導入とその後の展開』（2009年3月『三重中京大学研究フォーラム』第5号）、『「過疎」問題の本質と地域づくり』（2009年3月『三重中京大学地域社会研究所報』第21号）、『財政危機下の行政運営：抜本的な体質改善のチャンス』（『地域政策—三重から』2009年夏季号 No.32）、『評価システムを使いこなす』（『月刊・地方自治みえ』209号）、『若手職員が身につけたい5つの仕事力』（『ガバナンス』2009年1月号）など。共同翻訳に『公共経営入門：公共領域のマネジメントとガバナンス』（公人の友社）。

えるツールとして、今注目されているのが、ツイッターやユーチューブに代表されるソーシャルメディアと言われるものです。

### ソーシャルメディアとは

ツイッターとは、140字の短文で構成される、いわばブログとE

メールの中間的位置付けのコミュニケーションツールです。ユーザーが発信した投稿（ツイート）に対し、他のユーザーは閲覧するだけでなく、また別のユーザーにも伝えたい情報を自身の投稿として発信すること（リツイート）ができます。これを繰り返すことで即座に広範囲のユーザーと情報共有を図ることができます。知りたい情報にアクセスしやすく、伝えたい情報を拡散しやすいと言えます。

また、ユーザーとは、Web用カメラとパソコン、インターネットに接続できる環境があれば、誰でもどこからでも生中継できるというサービスです。スマートフォンからの配信も可能です。

この2つのソーシャルメディアに共通する利点は、なんととっても低コストなこと。1人1台パソコンが行き渡っている自治体であれば、ユーザーに関する一切コストはかからないと言っても過言ではありません。これは財政状況が苦しい自治体行政にとっては重要なポイントです。ケーブルTVなどを活用し、議会放送を行なっている事例に比べても、随分安価に設備揃えることができるため、全く既存設備がない自治体ほど導入を検討しやすい手法なのではないでしょうか。

**インフラ化するソーシャルメディア**

昨年、行政刷新会議は、事業の無

駄洗い出しを目的とした事業仕分けを行ない、仕分け人と官僚との迫力あるやり取りは多くの注目を集めました。ユーザーは多くの注目を集めたが、ユーザーネットワークやニコニコ動画といったインターネット生中継を視聴したという方も少なくないのではないのでしょうか。

また、原口前総務大臣やニセコ町長出身の逢坂誠二議員もツイッターを積極的に活用しており、鳩山前総理や谷垣自民党総裁が始めた当時は話題にもなりました。すでに政治の世界ではソーシャルメディアの活用が、有効な情報発信ツールとして認識されていると言えるでしょう。

**積極的に活用している事例**

では、それらのソーシャルメディアを活用している行政の事例として、佐賀県武雄市と、鳥羽市議会、桑名市を紹介したいと思います。

**(1) 佐賀県武雄市**

武雄市では、約410名の職員のほぼ全員にあたる390人がツイッターアカウントを取得し、行政サービスに活用するという取り組みを始めた。市民から直接市長に要望が届いたり、それを市長が担当部署に対して指示をしたりという、職場内の連絡調整事務を「見える化」しています。「見える化」することで、市民と行政、市民と市長・職員がより近くなると樋渡啓祐市長は言います。市長が掲げるまちづくりの3原則「Fight（最初にやる）」「Enjoy（意思決定は早く）」「Fun（楽しくないと続かない）」のとおり、「まずやっ



鳥羽市議会では、既存設備を使用しています（左図）が、パソコンとWebカメラ（右図）があれば配信可能

てみる」を実践しています。

また、樋渡市長は日本ツイッター学会代表も務めており、ツイッターフォロワー（投稿を閲覧する人）数は7,000人を超えており、武雄市のアピールにも繋がっています。

**(2) 鳥羽市議会**

若年層や議会に興味のない方、また今は鳥羽市に住んでいないけれど鳥羽市に興味のある人や鳥羽出身の方に、市議会の活動に興味を持ってもらいたいということを目的に、鳥羽市議会では今年2月よりツイッターを、9月議会からユーザーによるインターネット配信を開始しました。ツイッターアカウントの取得は地方議会では全国で初のことで、ツイッターネットワーク配信を行なうということは、議会活性化検討委

員会の委員からの発案で始まりました。

鳥羽市議会のツイッターフォロワー数は11/10現在581人、ユーザー数は11/10現在581人、ユーザー数の配信視聴者は10/13現在ライブ視聴・録画視聴合わせて1,761人に達し、今も増えて続けているはず。市議会HPの訪問者も確実に増加しており、議会への関心は確実に高まっていると思われ。

**(3) 桑名市**

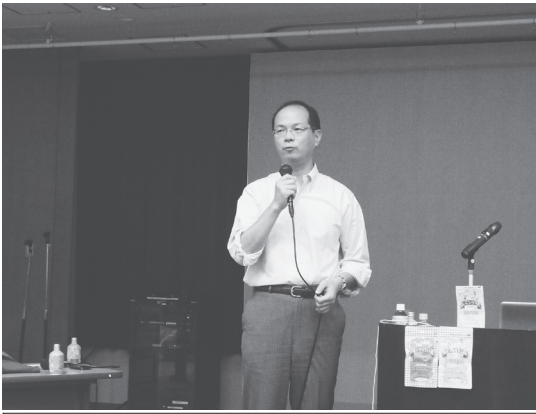
桑名市では11/10現在477人のツイッターフォロワーを有しています。桑名市は水谷元市長のトップダウンで導入を決めました。市長自らが投稿しているわけではなく、広報広聴課担当職員が投稿しているものの、採用試験合格者の発表やくわなめしグランプリの情報、猛暑の時期にはリアルタイムの気温リポートなど、非常にバリエーションに富んだ投稿をしています。

HPの訪問者やイベント集客数など、目に見える形での成果は出ていないとのことですが、「桑名市はいろんな情報がツイートされている」というイメージが定着すれば、その効果を発揮し始めるのではないのでしょうか。

**ソーシャルメディアの活用**

ソーシャルメディアは広報・情報発信という観点では非常に便利なツールですが、一方で例えば140字という文字制限により正確な情報や不用意な記述が意図しない問題

講演する 樋渡 武雄市長(上) 名刺裏面もインパクトあります



**樋渡 武雄 HIWATASHI KEI**  
**SUKE 櫻熱知 樋 TEL0954-**  
**23-9311 twitter @hiwa1118**  
**MOBILE**  
**MAIL hiwa1118@yahoo.co.jp**  
**F843-0024 武雄市 樋渡 武雄**  
**武雄市 留保 1-1 樋渡 武雄**

文中で紹介した自治体等のツイッターアカウント

- ・武雄市長 @hiwa1118
- ・鳥羽市議会 @tobacitycouncil
- ・桑名市 @kuwana\_city

武雄市職員のツイートは、武雄市HPからアクセスできます。

を引き起こす可能性や、成りすましといったリスクも持っています。インターネット環境を持っている人は限られているかもしれない。また、自治体職員は平日頃から説明責任や守秘義務を課せられており、「問題のある発言をしてはいけない」という心理があり、不向きであるようにも感じられます。

しかし、従来の広報誌を無くしてツイッターにしようと言うわけではありません。広報誌や回覧板などはこれからも重要な情報発信ツールですが、「今まで広報誌を見なかった人や自治体のHPを見たことがない人の手元にも、情報を伝えることができる可能性がある」「アクセス機会を増やすことができる」と考えればよいのだと思います。祭りやイベントの告知、図書館の最新案内、子育てひとことアドバイス、空家情報

や企業誘致など、使い方は使う人次第です。

今後、このようなソーシャルメディアのようなツールの利用を積極的に進めようかどうかは自治体格差が生まれるのではないかと思います。前述のように、コスト的な負担は少なく、大きな効果を生む可能性を有しているのですから、やれることやらやってみてはどうでしょうか。どこでも最初から武雄市のように全面的に導入できるわけではありません。少しずつ、住民との距離を縮めることができればいいのではないのでしょうか。

そしてそのためには、武雄市長が言うように「自由にやれ。問題があったら、市長の責任」といったような理解も必要なのかもしれません。

(主任研究員 森川 和敏)

### 研究員の本棚

## 『シャッター通り再生計画』 ～明日からはじめる活性化の極意～

足立 基浩 著 / ミネルヴァ書房

小学生や中学生のころ夏休みや祭りの際に、友達と露店が並ぶ商店街に遊びに行くのは特別なイベントだったと記憶している。今シャッターが多くなったその商店街を見てさびしい気持ちになったりする。

県内にも多数の郊外型店舗があるが、「わがまちの自慢はイオンがあることです」と仰る方はどの程度いるだろうか。たしかに大規模な郊外型店舗は今や生活に欠かせないものになっているが、自分専用のコップは古くなって自分にとっては大切なものであるように、商店街がなくなってもいいと言う気にはなれない。このような地域に住む人々の地元への愛着心を、本書では「センチメンタル価値」と定義している。この価値を再認識し、まちの個性を残すもしくは取り戻す作業こそが今必要とされる「まちづくり」なのだという。

まちづくりの難しいところはある地域で実施された成功例が、必ずしも自分の住む街でも成功するとは限らないことだと著者は述べている。確かに南北に長く伸びる三重県において、ある施策が29のすべての自治体で有効だということはないだろう。人口規模や大都市との近接性、郊外

型店舗の影響など強みや弱みが地域によって異なるからであり、そのために地域診断が欠かせないのだ。

本書では、SWOT分析による地域の遺伝子分類や再生手法の分類などを説明しながら、国内約300か所・海外約15か国での調査をもとに、過去に実施された様々な再生策事例を紹介している。

和歌山市の中心市街地活性化施策の現場で活動する著者の「これからのまちづくりには個性的なまちづくりが求められるが、これには勇気が必要なのである。勇気、つまり、リスクを受け入れた上で施策を実行すること…」という言葉は非常に説得力がある。

なお、当センターでは来年2月に著者を招いての「みえまちづくりフォーラム(仮称)」の開催を検討しており、著者の具体的な活動や分析を詳しく聞くことの出来る機会にしたいと考えている。市街地活性化に従事する職員の方や、まちづくりに興味のある皆さんは是非参加していただきたい。(主任研究員 森川 和敏)

