

(無断転用禁止)

奈良県市町村行政問題研究会（第5回奈良県・市町村サミット）講演録

平成21年10月23日

【司会】 ただ今より平成21年度第5回奈良県・市町村長サミット、奈良県行財政問題に関する研究会を始めさせていただきます。

私は本日の司会をさせていただきます県市町村振興課長の長岡でございます。どうかよろしく願いいたします。

本日は講師といたしまして、新潟県新潟市長の篠田昭様と、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科長の石原俊彦様をお願いをいたしております。どうかよろしく願いいたします。

それでは、まず開会にあたりまして、奈良県知事、荒井正吾よりごあいさつを申し上げます。よろしく願いいたします。

【荒井知事】 連続して実施しております県と市町村長との勉強会でございますが、本日は新潟市の篠田市長さん、それから石原先生にお越し願いまして、お話を伺うことになりました。ありがとうございます。

また、先日、東京で行いました奈良県ゆかりの会に、地元の市町村長さん達、たくさんおいでいただきまして大変ありがとうございました。おかげさまで大変盛況で、喜ばれたところでございます。日ごろ、いろいろごやっかいかけており、また本日は、貴重な時間をこのような形で拝借いたしまして、まことに申しわけございませんが、大変ありがとうございます。本日もよろしく願いいたします。(拍手)

【司会】 知事、ありがとうございました。

それでは、早速ではございますが講演に入らせていただきます。

まず最初に、新潟市の篠田昭市長より、「新潟市の行政改革の取り組みについて」と題してご講演いただきます。

お手元の資料の中に、篠田市長様のプロフィールを入れておりますが、昭和47年の4月に新潟日報社に入社されまして、編集局学芸部長兼編集委員、長岡支社報道部長兼報道委員、それから論説委員兼編集委員を歴任された後、平成14年9月に同社を退職され、同年11月に新潟市長に当選されておられます。現在第2期目を務めておられます。

本研究会に講師としてお願いいたしましたのは、篠田市長様が市長就任以来、市政改革

に積極的に取り組んでおられ、様々な外部の評価で高い評価を得られているということでございます。それから、新潟市における法令順守の推進等に関する条例を定められまして、制度の定着を図られるとともに、コンプライアンス確立に取り組んでおられることから、市町村長様のリーダーシップを発揮していただくよう、行政改革や自治体のコンプライアンスについて現場での取り組みのお話を伺うということは、本県、また本県市町村にとりまして非常に参考になるものであるというように考えたからでございます。

それでは、篠田市長様、よろしくお願いたします。

【篠田市長】 皆さんこんにちは。新潟市長の篠田です。今、過分なご紹介でございましたが、市長になって7年、いろんなことに苦しみながら、また、最近の厳しい経済環境の中、青色吐息の状況でございますけれども、今まで7年間、どんなことに取り組んできたかというようなことを、ご説明させていただいて、皆様方の参考になる部分、あまりないかもしれませんが、皆、お互いに苦しみながら頑張っているんだということを伝えていけるんじゃないかということで、今日、お邪魔させていただきました。

今日は、パワーポイントをもとにご説明をさせていただきます。

目次という部分でございましたが、まず初めに、新潟市の紹介をさせていただきます。ご承知のとおり、新潟市は本州日本海側のセンターゾーンに位置するところでございます。2001年から3回にわたり合併をいたしまして、今は面積726平方キロ、人口約81万人ということになりました。面積726平方キロといいますと、仙台、広島より一回り小さい政令指定都市というふうに御理解をいただければと思います。そして、日本海側ですので、冬の気候が大変厳しいのではないかと、雪がいっぱい降るんだろうという印象があって、これが我々新潟市のイメージを固定化させていてつらい部分なんですけど、ほんとは本州日本海側のまちで、おそらく一番雪が降らないのが新潟市じゃないかというふうに思っています。二、三年前、3メートル、4メートル雪が降ったという新潟県の中で、一番雪が積もったのが24センチというようなレベルですので、「雪はほとんど降らないんですよ」と言うんですけども、東京の人は、やっぱり長いトンネルを通過して湯沢、そこに『雪国』という小説ではありませんが「トンネルを抜けると雪国であった」と。湯沢町は雪が2メートル、3メートル降るところなんですけれども、地図から見ると新潟市はそれより北なので、もっと雪が大変なんじゃないかというふうにお思いになる方が、結構立派な経済人でもいらっしゃるんですけど、我々、越後湯沢より北にありますけれども雪はほんとに降らない。なぜ降らないのかといえば、前に佐渡ヶ島がございまして、この佐渡、山

が結構高い。1,000メートルぐらいの山がありますので、そこで雪雲を大半受けとめて、佐渡に雪が降っていただく。あるいは佐渡の山を雪雲がジャンプするような形で新潟市の上を通り過ぎて、ずっと広い平野が続いておりますので、山のほうまで雪雲が行ってくれるということで、雪は非常に少ない。また、4月から10月ぐらいまで、新潟の気候は湘南の海よりも快適な気候であるということを専門家が調べてくれました。湘南地方と比べて、気温、水温、風の強さ、波の高さ、すべて新潟のほうが条件がいいということなので、ぜひ皆さま、4月から11月の前半ぐらいまでは地中海気候の新潟市というふうに覚えていただくと大変ありがたいと思います。我々、日本のウエストコーストシティというようなこと、本州の日本海側にもおしゃれな港町があるんだということを知っていただくように努めております。

そして、新潟はやはり海岸に向かい合うと、朝鮮半島、それから中国の東北部、ロシアの極東シベリア、これらと向かい合うという特徴がございます。そんなことで、我々、環日本海、あるいは北東アジアの拠点都市というようなことを標榜してきております。海のほうでは、本州の日本海側ではコンテナの取扱量、圧倒的な拠点性があるということで、今、日本の港の中では12番目ぐらいでございます。国際航空路をみても、ウラジオストク、あるいはハバロフスク、ハルビンといった、ほかの町からはほとんど行ってないという特徴のある路線がある。また、インチョンとはデیلیーで結ばれているということで、かなり国際的な路線、これも力があるんじゃないかというふうに思っております。

陸のほうでは、新幹線、高速道が非常に発達をしている。田中角栄元総理のおかげだというようなことを言われてきたわけですが、交通インフラを十分に生かしているかどうかということになると、まだまだ新潟県、新潟市、課題がいっぱいあるなという感じがいたします。

では、新潟の最近のまちづくりの動きということで、広域合併、あるいは政令指定都市への移行ということについてであります。

これが今の新潟市、大変多くの市町村と一緒になったということでもあります。まず、真ん中のあたりに黒埼町というのがございますが、2001年の1月1日、黒埼町と旧新潟市が合併しました。これが最初の合併であります。その後、2005年に13市町村と、そして2005年の10月に、最後残りました巻町という、昔、原発をつくるかどうかで大もめにもめたところでしたけれども、この巻町と合併して、新潟は15市町村と一緒になったということでもあります。15市町村と一緒になったのは、平成の大合併の中でも最

大でございます。新潟県は、なぜか今回の平成の大合併で非常に合併が進みました。新潟市が15市町村、そして上越市が14市町村、長岡市も、ちょっと忘れましたが12かそこら合併したんじゃないかと思います。この一連の合併で、112市町村あった新潟県の市町村数が、今は31ということになります。4分の1ぐらいになりました。これがいい方向にだけなっていればいいんですけども、大合併をしても、あるいは独自のまちづくり、村づくりをしても、なかなかみんな問題を抱えているというのが、今の新潟の状況であります。

そういう中で、私がなぜ市長になったのかということなんですが、私が市長にさせていただいたのは、2002年の11月であります。2001年の黒埼との合併は、前の市長さんがやってくれたということになります。この、旧新潟市と黒埼町の合併が、私、そのころ新聞記者をやっていたわけですけども、どうもあんまり納得できるものじゃなかった。黒埼町さんの言うことを新潟市が丸呑みをした。合併してくれるならなんでもいいよということで、合併建設計画、黒埼が出すものをすべてオーケーということでやりました。また、首長さんとか助役、収入役、教育長、そういう方については、これからのあんなたちの任期の間、特別参与という形で、同じように処遇するから合併しましょう。議員さんについては、全部、一たん、新潟市の議員さんになっていただくという在任特例、そういうやり方で合併した。そして、その合併によって新潟市がこれからどういう方向を目指すのかということが、私の目には全く見えなかったということでした。こういう合併でいいんだらうかなということ、かなり私は新聞記者の立場で不満に思っておりました。

その後すぐ、今度はもっと大合併をして、本州日本海側で初めての政令指定都市になろうということで、合併が新たな段階を迎えたということでありました。最初は13市町村というほど大きくはなかったんですけど、10市町村ほど一緒になろうというような形で第2次の合併協議がはじまったというのが、ちょうど2002年、私が選挙に出る半年ぐらい前の状況ということでした。

この大合併が、また黒埼との合併のような形でやられたのでは、これはもう新潟市民、たまったもんじゃない。やっぱり何のための大合併なのかをもっと明確にする必要があるというふうに考えました。そんなことをいろいろ言っているうちに、じゃ、市長選挙じゃないか。当時の市長さんが引退されて、助役をお勤めだった方が市長選に立候補する。もう1人、共産党の市会議員だった方が立候補する。この2人しか候補が出ないということで、こういう選挙戦でいいんだらうか。これでは新潟市民の選択肢がないじゃないかとい

うようなことが、経済界、マスコミ、いろんなところから問題提起がされた。だれかやっぱり第3の候補者を立てるべきだと。民間の候補者を立てられないかというような声が強くなったんですけれども、一方では、前の助役さんが自民党、公明党、連合、これの推薦とか支持を取りつけて、ほかの候補が出れないような状況になってきたという中で、どうする、どうするといろいろもめていたわけなんですけれども、最後にお鉢が回ってきたのが、新聞記者をやっていた私でした。「おまえは『やっぱり民間から出すべきだ』と言っていたじゃないか。『民間から出て、あまり手垢がついてない人間なら勝てる』というふうに言っていたんだから、勝てるんだったら、おまえ出ろ」ということで、何かそんな形で、私がとうとう出る羽目になったということでありました。結果的には、私が7万5,000票、旧助役の方が7万票ということで、5,000票程度の差で私が市長にさせていただきましたということになりました。

こういう経緯がありましたので、私のまず第一の任務は、この大合併を役人のための大合併にしてはならない、市民のための大合併にするんだということを明確に示すということが、こちらの責務という形になりました。

そこで、広域合併が成功した最大の理由は、本州日本海側で今まで政令指定都市がない。ここにやっぱり唯一の政令指定都市をつくろうという、1つの大きな目標、大きな旗があったということが、広域合併が成功した理由だと思います。そして、合併協議で心掛けたポイントということで3点、常に心に刻んでまいりました。

1つは、黒埼のときは、どういうまちづくり、どういう新・新潟をつくるのかということがまったく示されなかったと。やっぱりその目標、理念を明示する必要がある。この目標、理念については、後ほど「3つの政令都市像」ということでお話をさせていただきます。

そして2点目は、やっぱり情報開示型でいかないとまずいんじゃないか。皆さん、大変な合併建設計画を、まちづくり計画をお持ちですので、それを密室で削ったり、「これはいいよ」とやっていたのでは、不公平感、疑心暗鬼みたいなのが生まれるんじゃないかということで、私ども、大きなまちづくりに資する方向というだけでも千五、六百億円合併建設計画があったんですけれども、それを全部ホームページに載せて、情報を開示して、その中で絞り込んだと。最終的には900億円台に絞り込んだわけなんですけれども、そういう部分を含めて、やっぱり情報開示がすべての土台だというつもりで取り組んでいきました。

そしてもう1つは、市政改革並行型ということでもあります。合併をするというときに、

一般論で「不安だ」「大丈夫か」という声が必ず上がるわけで、どういう部分が大丈夫かということですが、1つは役人天国になるんじゃないか。どんどん役人ばかり増えて、そして威張って大きくなって、役所が遠くなって市民の声が届かなくなるんじゃないかという、こういう不安、絶対あるねということでございます。これを我々、払拭する必要があります。そのためには、絶対役人天国にしない。役人の数は、むしろ大きく削減していきますよというようなことを、これを目標数値を立てて市民にお示しをする。そして、新潟市も縦型、ピラミッドが大変高いわけですが、そういうものをもっと低くして、市民目線でまちづくりを語れる、そういう職員を育成していくんだ。市役所職員の意識改革を、この際、徹底的にやるんだというようなことを申してまいりました。

そして、もう1つ大きな不安という面では、いわゆる周辺が寂れるんじゃないかということでもあります。この周辺が寂れるんじゃないかということについては、私どもは政令指定都市になるので、それぞれのところに区役所をつくるから、新潟市役所で一極集中で行政運営をするわけじゃない。区役所をしっかりと機能させる、そういうことをやれば、周辺が寂れる、行政に声が届かないということはかなり防げるんじゃないかということで、徹底的にこの際、市政改革をやろうという、この3つを市民の皆様にお示しをして、協力を仰いだということでありました。

では、どんな新潟市をつくっていくのかということを確認するために、私ども、いろいろ都市像を考えたりしたわけですが、その集大成として「新・新潟市合併マニフェスト」というものをつくりました。これは、選挙をやらないマニフェスト、行政マニフェストであります。いわゆるいんちきマニフェスト、選挙をやらないわけですのでいんちきだということも言われましたけれども、これからの方向をしっかりと市民の皆様にお示しするには、こういう行政マニフェストのほうがいいんじゃないかということで、「政令市を開く40の扉」というものをつくりました。そしてまた、その後、2006年の11月ですが、今度は選挙マニフェスト、これを「政令市新潟マニフェスト」という形につくって、選挙に臨んで、政令指定都市がスタートする2007年の4月、我々はそこに向けてこういうことをやり、政令指定都市になったらこういうことをやるというものを、これは選挙マニフェストとして市民の皆様にお示しをして、そして選挙戦を戦ったと。その結果は、大合併して大分有権者が増えましたので、私が18万8,000票をいただき、残りの2人の方が6万ぐらいだったと思いますが、足して6万ぐらいということで、圧勝させていただいたということになりました。

この2つのマニフェスト、毎日新聞が主催をしている「マニフェスト大賞」というものに、一応、応募させていただいて、最終選考まで残りましたが、残念ながら大賞はいただけなかったということでした。しかし、わりとしっかりとしたマニフェストをつくったんだということは、最終選考に残ったということで市民にわかっていただくことができたんじゃないかというふうに思っております。

その合併マニフェストのごく一部でございます。我々、理念、そして目標、これをしてだけ明示しようということですが、我々、新しい新潟市という都市像、3つの都市像という形で整理をいたしました。そちら側の卵の下に3つの柱が書いてございます。

1つは「世界とともに育つ日本海政令市」ということで、東アジアの時代に向き合う本州日本海側の拠点を明確につくって、北東アジア、環日本海、これを動かしていく、そんな日本海政令市になるんだということが1つであります。

2点目は、「大地とともに育つ田園型政令市」ということで、新潟は政令市になったんですけれども、これまでの政令指定都市とは相当違うタイプの政令指定都市にならざるを得ない。1つ数字を上げろといいますと、食料自給率でございます。先輩の政令指定都市で食料自給率が一番高かったのは仙台市さんでした。8%の自給率ということで、残りの政令指定都市、軒並み1%か2%という数字であります。それに比べて、新潟市は食料自給率63%という数字になります。日本で初めて、大きな農業の力を持つ大都市が初めて誕生したということが、この数字1つをとってもおわかりいただけるんじゃないかと思えます。そうしますと、我々、これまでにないタイプの政令指定都市にならざるを得ないんですが、それを肯定的に捉えて、ゆったり感のある政令指定都市、ゆったり感とワクワク感が共存する、そんな田園型政令指定都市をつくらうということを、1つの都市像に掲げました。

例えば、1世帯当たりの住宅の面積、これも新潟市が政令指定都市の中で一番広いということなので、ゆったり感のある政令指定都市ということもいっても、わりとその方向に向けて努力していけるんじゃないかというような基礎的な数字もございます。また、田園の力、例えば水田面積ですけれども、水田面積で比較しますと、鳥取県とか高知県より広いわけですが、新潟の水田は。こういうものから見ても田園というものを重視する必要があるんじゃないかということで、2つ目の都市像「田園型政令市」ということにさせていただきました。

そして、3つ目の柱は、「地域とともに育つ分権型政令市」ということにいたしました。

新潟、大都市では失われてしまった地域の絆、コミュニティーの強さというものがまだまだある。例えば、自治会の加入率、これも政令指定都市の中で最も高いのが新潟市ということでもあります。地域の絆、コミュニティーの力をもっともっと強めて、分権というのは、大きな区役所、小さな市役所という行政の中での分権もやりますけれども、域内分権、もっと市民、有権者、住民の方にいろんな権限を持ってもらおう、いろんなまちづくりを、自分達みずからで進めていただくというのが3つ目の都市像ということにさせていただきました。

こんな形で、新潟市が、スタートいたしまして、2005年3月に大合併をして、2005年10月に巻町が加わって、2007年4月1日、お約束どおり最短の時間で、本州日本海側初の政令指定都市に移行することができました。これで一応、私の有権者との一番のお約束、合併と政令指定都市づくりというのは、まあまあ一応の成果を出すことができました。しかし、市政改革という部分についてはまた別問題でございますので、市政改革をどういうふうに進めていったかということが、次のテーマになります。

私ども「新潟市行政改革プラン2005」を、大合併をした2005年につくりまして、これからの5年間、こういうことをやるよということを市民の皆様にお約束いたしました。基本理念、市政改革は続けるんですけど、改革よりむしろ市政創造でいきたいねと。いろんな人が協力するというレベルから、協働の関係まで高めていきたい。市政は管理じゃなくて経営の観点を大切にしたいということで、この3つ、これを基本理念としました。

そして、重点改革目標項目の推進ということで6つ定めさせてもらいました。分権型の政令指定都市づくり、情報の開示、共有化、市民との連携、協働、そして役割の明確化ということで、行政は行政のほんとうにやらなきゃならないところに行政の資源、これを集中しよう。それ以外のところ、民間委託がいいところは民間委託をどんどん推進しましょう。大きな行政の隠れ蓑になる外郭団体、これを徹底的に見直そうというようなことでやらせていただきました。

経営基盤を安定化させよう、財政規律、大変な合併建設計画を成し遂げるわけですから、財政規律をしっかり守って、財政の健全化をやっていこうと。そのためには定員、給与の適正化が欠かせない。事務事業の見直しも必要だ。地方公営企業、これをまた経営健全化しなければならない。そしてさらにいろんな面で内部評価、外部評価、こういう評価を充実させないと、独りよがりの市政改革になりかねないということですので、このあたりを注意してやっていこうということで「行政改革プラン2005」をつくりました。



これを、後に浜松のスズキ自動車の鈴木修会長など、浜松の市政改革に大変熱心に取り組んでいらっしゃるのですが、その鈴木さんがごらんになって、「これ、細かいことはわからんけど、行政用語が少ないね」と。何々を検討しますとか、これから改善の方向へ向かいますとか、そういうことを我々、用語として使っちゃならんということを「改革プラン2005」をつくる事務方に申し渡しました。何々します、もう検討じゃなくて、どこまで前進させますという、退路を絶ったプランにしろということで、その部分について鈴木会長に大変高く評価をいただいて、我々、やっぱり行政用語を使っているうちは市政改革はできないねということが、このプランをつくっていく中で改めて感じられたということでありました。

行政改革のこれまでの成果ということ、先にお話させていただくと、大体、定員の適正化、これは15市町村が一緒になったわけですので、それぞれみんな総務課なら総務課を持っているわけだから、それ、当然ダブるじゃないか。その部分については定員削減じゃなくて定員適正化だということで、これまで500人ちょっと適正化をしている。歳出の削減効果もかなり出させてもらいました。外郭団体の見直し、お手元の数字の通り、これについても相当いろんな摩擦はありましたけれども、今はこの段階まで進んできたということでございます。

そしてもう1つ、民間委託の導入効果ということで、一応そこに数字を掲げております。人員の削減効果、歳出の削減効果、こういうレベルでやってきたということでございます。

そして、指定管理者制度の導入と。ちょうど指定管理者、これを、制度がしっかりできてきて、全国いろんなところで導入を図ったわけですけども、新潟市も相当指定管理のほうに移させていただきました。身近な施設は、できるだけ身近な運営、指定管理者になってもらいたいということで、コミュニティー協議会のようなもの、これが指定管理を受けるところも結構ございます。今のところ、管理運営委託率47%というところまで進ませていただきました。

そして、市民サービスの向上ということで、こんなことをやりました。1つは品質マネジメントシステム、これ、市役所の窓口、区役所の窓口、やっぱり市民の皆様の満足度を上げるために品質マネジメントをしっかりとやる必要があるということで、ISO9001、そして環境マネジメント、これはISO14001ということで認証取得しました。「市政さわやかトーク宅配便」、何か市民の方から「よくわからん、この制度はどうなってるんだ」というようなことがあったら、市役所の職員が出向いて説明をするというようなことで、

市役所と市民、区役所と住民の距離をできるだけ埋めていこうというような取り組みであります。また、「まちなか行政サービスコーナー」、新潟市のまちなかにあるデパートに行政コーナー、それから子育ての支援施設、パスポート、そういうものを発行する「まちなか行政サービスコーナー」をつくって、年間11万人ほどの利用があるというような状況でございます。また、市役所のコールセンター、これも年中無休ということで、朝8時から午後9時まで「答えてコール」というようなことで進めさせていただいております。

いろんな面で、一定の効果を出してきたというふうには思うんですけども、そう簡単に市政改革というのは進められたものではなかったというのも事実であります。私、新聞記者をやっていたので、多少は行政のこととか、議会のこととか、外から見て一定の理解をしていたつもりでしたけれども、新潟市役所の中に入って改めて驚いたのは、行政マンというのは、自分たちの組織文化というか組織風土というか、これを持っていて、またこれを変えることが大変に苦手な人たちなんだなということを改めて感じました。

例えば、新潟市は1975年、昭和50年から、革新市政ということで、革新派の、当時で言うと社会党、共産党さんの支持を受けた方が市長になっているということがずっと続いておりました。私が市長になる8年前に共産党さんが与党から追い出されて野党になったという変化がありましたけれども、基本的には革新市政。少なくとも社会党さんが与党であるというようなことでずっと続いてきて、しかし私は、さっきも申し上げましたが、自民党さんも公明党さんも、あるいは民主党、社民党、これはどちらにもつかないという、中立という立場でございましたので、与党がない市長ということでありました。市民派選挙をやって、ボランティア選挙で勝ったということでございます。とすれば、これは前の助役さんと戦ったわけですから、現職と戦ったよりは多少亀裂は少なかったかもしれませんが、路線が大きく変わったんだ。普通で言えば、これは革命的なわけですね。小さな革命が起きたと。そのことを新潟市の幹部職員は全く理解してなかったということでした。

11月に当選して、12月、議会があつて、いろんな質問がなされたときに、前と同じ答えをして、書いてくるわけですね。答弁書、一応みんな書かせましたので、事務方が書いてくる答弁、前の答弁と全く同じで、私が市長選挙のときに何を言っていたかということとを全く無視している。こういう職員のレベル、意識でした。これをやっぱり変えなきゃだめだということで、まずはその答弁書の書きかえ、あるいはもう面倒くさいと、答弁書をわざともらっておいて、全然違うことを本会議で一般質問に答えてしゃべるとい

なことをやって、「どうして今までどおりの答弁で通ると思っているんですか。それは通るはずないでしょう」と。

今の民主党のマニフェスト至上主義じゃありませんけれども、私も市民にお約束をして、公約をつくって、そして選挙に勝ったわけですから、そのことについてもう少し役人が意識をするだろう、考えてみずから対応を変えるだろうと思いましたがけれども、まったく変えられなかったというのが、12月議会の姿でした。これはなかなか大変だねということで、じゃ、どういうふうに役人の意識を変えていくかと。

何か話をするとき、それこそ、パブリックサーバント、あんたらはパブリックサーバントでしょうと、公僕でしょうというようなことを繰り返し繰り返し、何度も何度もいろんなところで話をし、そして「補助金を投げる」って、行政マンの用語としてすごく嫌な用語だと思いますけれども、「補助金投げてやる」とかそういう、まさに上からばらまいてあるみたいな、そういう言葉遣いやめろというようなこともかなり厳しく指摘をし、みんなの前ででっかい声を出したことも何度かはあったということですがけれども、連中は、理解しようと思っても理解不能という感じの対応が3カ月、半年ぐらひは続いたという状況でした。今の霞ヶ関がそういうふうになっているかどうかはわかりませんが、我々から見れば、ほとんどの職員が1975年以降の入庁ですので、こういう革新市政のやり方が当たり前だと。こういうことしか、ほかに世界を見たことないわけですので、幾らこちらが「これからは市民サイドで。市民の視点で」と言っても、どうすればいいのかわからんという部分、これが結構ありました。そして、向こうは面と向かって言う人はほとんどいませんでしたけれども、「我々はずっとこのやり方でやってきたんだ」と。「急に首長になった人間にとやかく言われたって、我々のやり方のほうが絶対いいんだ」というふうに思っていた幹部職員が大半だったんじゃないかなというふうに、今は推測しています。これを変えていくのは大変だよねと。いきなりここまで飛びなさいというと、ほとんどの幹部職員は飛びませんので、このぐらい、ちょっとやってみたらどうだと。このぐらいならできようという、わりとぬるま湯型の市政改革のやり方で、2月議会を乗り切っていきました。

一方では、さっき言った大合併がありますので、大合併もしっかりやらなきゃだめだと。市政改革も1年後、2年後には結果出さなきゃだめだということで、非常に難しい部分がありましたけれども、そのころ、マスコミはやっぱり面白がって、ボランティア選挙で当選した、この篠田が、おそらく議会と大喧嘩になり、役所内も大変なことになるだろうとい

うふうに思って、いろいろ騒動が起きるのを待ち構えているわけですので、これを大騒ぎにばかりしてられないねと。大合併をやるためにはエネルギーをそっちのほうにもっともっと集中しなきゃだめだという面で、私がありがたかったのは、いわゆる旧体制の中で一番仕事ができると言われていた、当時教育長さんでしたけれども、その人を助役にすることができたというのが、滑り出し、一番ありがたかったことでした。敵対していた陣営の方に仁義切って「この人事、邪魔しないでくれ」、「あの教育長を助役にしない限り、新潟市政、相当混乱するよ」ということで、「あんたらも混乱を望んでないんでしょ」というようことを、ここはちょっときれい事過ぎますけれども、いろんなことをいって教育長を助役にすることに議会の同意をもらったというのが、やっぱり私は一番、ぬるま湯型の行政改革がうまくいった一番のポイントだろうというふうに思っております。

そして、ぬるま湯型の行政改革でじわじわじわといったんですけれども、1年以内の中で大騒動が起きたということでありました。新潟市、官製談合の疑いがあるということで、公正取引委員会に8月、調査を受けまして、そして後には官製談合だということで立件されていくわけなんですけれども、その中で、公正取引委員会の方々が、新潟市の悪しき慣行、積年の悪しき慣行、これを何とか正さなければだめだというようなことを、こっちも頭にくるぐらい厳しいことをいろいろ言われて、そしてこの新潟市の市役所の組織風土、やっぱりおれが言っているとおり、ものすごく問題があるということ、今、こんな大事件になってしまったじゃないかということで、悪く言えば活用させていただいたということでした。もう積年の悪しき慣行、病弊、そういう言葉がマスコミにも乱れ飛んだわけですので、さすがに「今までのほうが正しいんだ」と言っていた幹部職員も恐れ入らざるを得なくなったというのが1年以内に起きました。

これは私にとって、ある意味では、市政改革を今度は断行型にする、ギアを切り替える上では大変に大きい出来事でした。しかし、下手をすればこちらも腹を切らなければならないような厳しい状況が、公正取引委員会というのは結論が出るのが長々かかりますので、市政改革をどんどん進め、入札改革、これはもうほとんどこういうふうにしてしようと思って準備していたところに公取に入られましたので、公取さんが入った、もうすぐ今まで準備をしていた入札改革を、すぐその年の秋には、考えていたことをすべてやるということでやりましたので、そういう面では、結果的には新潟の市政改革が大きく前進をする最大のポイントに、公取さんが貢献したということになるかもしれません。議会などでは、これは「あんたが垂れ込んだんじゃないの」なんていうひどいことを言う人間もいて、業界に

もそんな噂が流れるぐらいでしたけれども、そんな度胸があったらもっとすごい、最初から市政改革を断行していて、そしたら公取に入られなかったかもしれんなどという、今でも、もっと行政改革をスピードアップするべきだったかなという後悔はついて回っているということでもあります。この公取の話については、後のコンプライアンスのほうで、若干、またご説明をさせていただきます。

そんな形で、市の職員も、これは新潟市を改革しなきゃだめだということが、2年目になんかかなりコンセンサスみたいな形で、市の幹部、あるいは一般の職員はもっと前からそう思っていたかもしれません。そういうものが浸透してきたので、現場からの改善、これをどんどんやってくれということで、それを引き出す改善実践発表大会というようなことを、今年で3回目になりましたけれども、続けております。区役所ができて、最初は大変混乱をしたわけですが、区役所がスタートしてから数カ月たったら、どんどん区役所の職員から「この区役所はこういうふうなサービスの仕方をしたほうがいい」と。みんな、新潟市、8つの区役所があるんですけども、建物の構造とかすべて違いますので、ワンストップサービスができるところはどんどん、その区役所はどんどんやってくれと。そして利用者がいっぱい来るところもあれば、利用者がかなり限定的な、わりと少ない区役所もある。それはもうサービスの仕方を変えるのが当たり前だねということで、相当、区役所の職員が頭を絞って、行政サービスのやり方をみずから考え、改善してくれました。これまで旧新潟市は50万だったので、50万で1つの市役所で市民サービスをやる。出張所とかそういうのはありましたけれども。それに比べると、今度は一番大きい区役所でも18万人相手にすればいいので、そうすると今まで年度末、年度明け、これは市民の方をこのぐらいお待たせするのは当たり前だと。30分待ってもらいました。ひどいときは1時間待ちでしたというのもあったわけです。それをやっぱり、幾ら年末、年度末、年度明けの繁忙期でも市民をお待たせしちゃいけないんじゃないかというようなことで、かなり中央区役所も行政サービスのやり方をみずから改善してくれました。これは今までの、やっぱり市民のための目線で、市民のために何ができるのか、市民目線ということはずっと言ってきた効果が、政令指定都市になった後、かなり出てきたかなというふうに思っております。

それで、透明度を高くして市政運営しよう、マニフェスト、市民とのお約束をしっかりと守っていこうということでやってきたわけですが、先ほども申し上げた、やっぱり内部評価、外部評価、これをきっちり我々、直視しようということでやってまいりました。その

評価の1つでありますけれども、新潟市の行政革新度、これは全国の市と、それから東京23区、これを日経新聞さんが2年に1回、行政革新度調査というものをやってくれているわけですが、新潟市は、まず政令市になる前、2004年度は127位、これは政令市の中では17位、ビリだったわけです。透明度、効率化、活性度、市民参加度、利便度、CCCからAまでの間になっていました。これが大分前進をしました。2006年度では総合順位32位までまいりまして、透明度は、そのときは10位まで前進したということでした。そして2008年度、今度は全国806市区のうち、新潟市の革新度はトップ4に入ったということでもあります。政令指定都市の中ではナンバーワンの評価をいただいて、大変ありがたいというふうに思っております。しかし、透明度は10位から15位に、若干下げてしまいました。効率化、活性化度、これは相当上がってきました。市民参加度も5位まで来たという状況であります。中でも嬉しいのは利便度、これがCCCで、これはもうおそらく何百番、300番とかそんなレベルだったと思いますけれども、それが区役所をつくって、その区役所が相当行政事務を改善したということが大きいと思いますが、利便度が全国12位まで、AAまで前進したということは、非常に私にとっては嬉しいことでした。

その他の外部評価も、大体いい評価をいただいております。一番下の「子育てに優しいまちランキング」、95市区の中で1位と。これはAERAがやっているんですけども、これはちょっと私の実感では、ちょっとよすぎるかなと。トップ10ぐらいがせいぜいかなと思いますけれども、数字のマジックというのはありますが、まるっきりうそは外部評価で出てこないというふうに思いますので、こういうものも大切にしながら、さらに市民から信頼される市役所をつくっていこうと思っております。

それで、そういうものを一番総合的に見るのが依頼格付であります。新潟市がどの程度の格付になるのかということ、これを平成19年、2007年の秋にSTANDARD & POOR'Sから格付をしてもらいました。結果はAA-ということで、恐縮ですが千葉市、京都市さんよりは少し評価が高いという評価、横浜、大阪並みの評価をいただいたということがあります。これから、みずからやっぱり資金調達に力を注ぐという、おそらくウエートが高まっていくと思いますので、この格付、これからも財政規律を守って、そして行財政改革に熱心に取り組んでいるということを示しながら、格付もほかの政令市に比べて上回るような、そんな取り組みをしてまいりたいと思っております。

次に、コンプライアンス体制であります。コンプライアンスへの取り組みの背景という

ことで、平成15年、2003年、8月から公正取引委員会の調査が始まって、立ち入りまで至ったのが10月ということでございます。こういう大変なことを引き起こしてしまったということが、非常にコンプライアンス、これに我々が力を入れなければならないという大きな動機づけになりました。結果的には、大変市民に申しわけなかったんですが、新潟市の職員も談合に加担をしていた。要するに価格を教えろとしつこくしつこく言われていて、つい漏らしていくようなことが、一部の組織で常態化をしていたということでありました。

これについて、やっぱり我々、もう談合、まして官製談合を絶対起こしてはならないということですが、それだけじゃなくて、やっぱりもっとコンプライアンスの取り組み、総合的にやっぺいこうということで、コンプライアンス条例、これを制定するというところにいたしました。平成17年の3月に素案策定しました。他都市の内部通報制度、働きかけへの対応、こういうものを参考にいたしましたけれども、これほど総合的なコンプライアンス条例というものをつくっているのは、かなり全国でも例が少ないという状況でありました。議会の各党派、総務委員会に説明すると、「これは議員の活動を阻害するということにつながるかね」というような質問が数多く寄せられました。議員が何かやることは、みんな働きかけになるんじゃないかというようなこともいろいろ言われましたけれども、その次にいろんな議論があって、というお話をさせていただきますが、6月に議会に条例案を提案し、可決をいただきました。そして7月、施行に向けて周知徹底、平成17年、2005年の10月1日、「新潟市における法令遵守の推進等に関する条例」ということで施行をさせていただきました。

どんな意見があったかということでございます。なぜコンプライアンス条例まで必要なのかということでもありますけれども、大変な事件まで起こしちゃったんだよ、市民の信頼を回復する、そして何よりも我々職員が、変な働きかけから身を守る、そういうことが必要なんだというようなことをご説明いたしました。対象となる要求行為の範囲が曖昧ではないか、特定のものに特別な扱いを求めるということ、これが一番問題なんだということで、「特定要求行為」ということで明確にいたしました。「要求の不当性についての判断」、これは法律の専門家による附属機関、法令遵守審査会の委員が、公正な立場で判断しますから、この議員がこう言ってきたから、こっちの議員は同じようなことをやってもオーケーなんていう、そういうことは絶対になりませんというようなことを議会に説明いたしました。「特定要求行為の記録」、これは情報公開の対象になりますよと。透明性、公平性が

確保されるので、いたずらな我々行政の側の恣意的な運用にはならないというようなことを説明しました。「それよりも職員倫理の徹底が先決ではないか」というような意見がありましたけれども、職員倫理、口で言っても徹底されなかったからこんな大事件になったんでしょうということでございます。「市民の要望や議員活動への制限になるんじゃないか」。これはもうガラス張りで情報を開示するわけですから、まっとうの市民の方からの要望、正しい議員活動、これを制限するものではまったくありません。「内部告発制度、職場の雰囲気悪くするんじゃないか」というような意見も、結構、これは市の職員の中にありました。しかし、組織を守ろうとするあまり違法行為を隠そうとしたり、職員同士でかばい合ったりすること、これは市民の信頼を裏切り、結局は組織にも職員にも深刻なダメージを与える。これが今回、公取に入られた最大の反省点ではないですかと。公益目的通報の制度は万が一違法行為が行われていた場合に、内部から早期に発見、是正するために設けたものであって、職員の処分を求めることを目的とするものではないと。職員を守るためのコンプラなんだということでもあります。「制度の乱用を防ぐため、不正な目的での通報は対象としていない」と、これは当然のことでもあります。

そして、庁内体制、こんな形で整備をいたしました。職員の倫理原則というもの、コンプラをまとめた冊子をみんなに配りました。コンプラについての意識を深めた。コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進管理者、コンプライアンス推進責任者、こういう役割を明確にいたしました。また、特定要求行為への対応ということですが、職員以外の者に不当な要求があった場合、職員から上司のもとに記録、報告がいく。上司からは法令遵守審査会に記録を提出する。この法令遵守審査会が調査をし、審査をし、意見を付して市長などに報告をするということになっております。それを受けて、私が職員以外の者、要求をした者に対して、必要に応じて警告をしたり、処置をとるということになります。

また、公益目的通報制度、こちらのほうについては、市政運営上の違法行為などがあつた場合、これを職員が公益目的通報ということで、法令遵守審査会のほうに報告をいたします。そして、同じような手続きを踏んで、まず通報した職員を不利益の取り扱いから保護するという措置を、これはしっかりとっていく必要がある。そして、是正措置が必要な場合は、その違法行為をやっている職員、それに対して是正措置を、私などが通告をする、あるいはそういうものがないようにするというシステムにしております。

運用状況と今後の課題ということでもあります。公益目的通報というのが、私は0で終わ



ってくれないかなと思っていたんですけれども、このように2005年に1件、2006年、3件、次の年も3件、そして2件ということでした。その中には、職員の時間外勤務のあり方についてというものもありましたけれども、大きなものもやっぱりございまして、市の焼却施設でのごみ処理のやり方がおかしいんじゃないかという、かなり根本的な指摘もございました。社会福祉主事の任用、随意契約の適法性、やっぱりかなり本質的な部分について、それだけ新潟市の行政のやり方がまだまだ問題があったということでありました。公益目的通報、通報したものが100%正しくはありませんでしたけれども、やはり、今の新潟市政のやり方、これについて問題がないわけじゃないということで、かなり深刻に話し合いをし、また改善すべきものは改善したということでありました。

特定要求行為、これについては、基本的にはコンプラを条例化すること自体が特定要求行為というものをなくしていく上で大変力があるということだと思っております。相談も幾つかございました。今の職員の意識の変化ということで、コンプライアンス、これはみずからを守るためなので、ほんとはもっともっと理解してもらいたいんですけど、やっと最近になって100%に近づいてきたということでもあります。職務の違法性、公正性に以前より注意しているといいますか、20年は若干、落ちてしまったということでもあります。

今後、コンプライアンス、これを組織文化とするためにということで、こういうようなサイクルを回していきたいと考えています。まずは条例制定宣言をいたしまして、基準の作成、周知をする。これはコンプライアンスマニュアルを配布したのと、体制を整備いたしました。研修も今もやっております。相談窓口、相談員などの熟度も高めています。また、コンプライアンス意識調査などをやって、不足しているものがないかということで、このサイクルをさらに回していきたいというふうに思っております。これが、コンプラ関係のことです。

次に、今後の行政プランについてということで、幾つか申し上げます。

改革を持続させる4つの条件ということ、これは上山信一さんの本に『自治体改革の突破口』というのがありまして、そこに出てきたものをわりと参考になるなということで、ここで使わせていただいております。上山信一さん、今は大阪府の特別顧問ですが、新潟市では都市政策研究所の所長ということで活躍をしてもらっています。上山さんが言う「まず旧体制の権力維持構造を破壊するんだ」、なかなか言葉遣いは厳しい言葉になっていますけれども、大体、今までの路線の方と戦って首長になられた方は大変よくおわかりのことなんじゃないかなと思いますけれども、やっぱりどの役場、どの役所も旧体制の権力維持

構造というのがあるわけで、これをまずぶっ潰さなきゃだめだと、これをぶっ壊す必要があるということ、これは私もほんとにそのとおりでというふうに、市長になって感じたことです。

それをどういうふうにやるか。1つは情報公開条例、まずは徹底的に情報公開をやっていく、旧体制、この権力構造は、おのずから壊れていくという部分があると思います。行政オンブズマンを設置しましょう、公益通報制度の導入、次の議員の口利き禁止条例の制定、これは私ども、みんなすべてやってきました。旧体制って、今私も体制のほうになっているかもしれませんが、この権力維持構造は、1から4までは、新潟市の場合、ほとんど徹底的にやって破壊をし尽くしたというふうに思っています。5から8のところは、まだ不完全かなという感じです。各種補助金の審査プロセスの公開、これはかなりやっていますけれども、まだ不十分なところがあるかなと思います。上山さんは「首長は任期三選規制をすべきだ」というのが持論であります。私は、選挙マニフェストで「私は首長をやっても、3期12年です」ということを勝手に宣言しております。これは、それぞれの首長、あるいは首長になろうとしている方の個性がありますので、いたずらにこれが正しいという部分はないかもしれませんが、多選の弊害ということが言われないように、何らかの歯どめをしておく必要があるのかなというふうに思っています。そして、各種支援措置のサンセット化、いつまでもやらないと。各種団体との交渉のオープン化、これも手はついておりますけれども、1から4に比べればまだやるべきことがあるかなというふうに思っています。そして、課題の発掘と全面情報公開、取り組んではいるけれども十分かどうかは、まだ新潟市、疑問があります。マニフェストと行政評価、これは相当やっております。外部からの評価の獲得、これは先ほど申し上げたレベルまで来たということでもあります。

次も、改革を成功させるための10原則ということで、これも上山さんがまとめたものであります。特に、私が最近大事だなと思うのは、(4)の現場主導の改革をする。上からトップダウンの改革というのは、一時期は必要かもしれませんが、やっぱり継続をして改善、改革をしていくというときには、現場主導ということが大事なのかなというふうに思います。(8)楽しくやる。これも新潟、さっきの「やろてば！にいがた」のようなプレゼンを楽しむ、やってきたことを自慢し合うというようなやり方も大事なのかなというふうに思います。(9)の情報公開と外圧を改革の追い風とすると。この外圧の最たるものが、浜松市におけるスズキ自動車の鈴木修会長がメンバーになっている、浜松の行財政

改革推進審議会だと思いますが、経済人と市民有志だけが集まって、一切行政の、市役所の会議室も使わない、土、日だけで会議をやるというような形でやられて、非常に厳しい行財政改革、これを浜松市に求めているということでもあります。経済界の力が強いと、わりとそういう外圧が働くんですけども、新潟市の場合はこの外圧がなかなか働きませんので、その分、自作自演でやらなきゃだめだ。自分たちで外圧をつくり出す。そのためにやっぱり情報開示ということになるわけですけども、ここは鈴木会長が毎日のように近くにいるとうるさくてしょうがないと思いますけれども、鈴木会長のような人が、年に二、三回、行政をチェックしてくれると大変ありがたいのかなというふうに感じております。

これは、お手元に資料を入れておりませんでしたけれども、今、新潟市は創造的な都市を目指そうと、クリエイティブ・シティーを目指そうということで取り組んでおります。クリエイティブ・シティーになるには、市役所がクリエイティブな組織にならなきゃだめだということで、最近私が幹部職員に言っていることを、この6点に整理をしてみました。

新潟市は、旧新潟市が50万、そして今80万ちょっとですので、まあまあ、わりと大きいまちである。昔、政令指定都市になる前は、局長、部長、課長と、こういう感じで、その上に当然、三役がいるわけですけども、大変縦割りが強く、また、ピラミッドが高い組織でありました。これを私、やっぱり縦割りでは新潟市民の幸せはつukれないよということずっと申しております。市民一人一人の満足度を高めるためには、この縦割りをぶち破ろう。横割りというんでしょうか、総合的に考える、そういう組織になる必要があると思います。幸い、私ども区役所ができましたので、かなり区長、これはもう行政区のことを市長と同じように360度見ながら区の運営を考える。わりと今までの縦割りが打破しやすくなってきている。こういうときに、徹底的にアンチ縦割り、縦割りは霞ヶ関に任せときゃいいんだということでもあります。我々は現場、そして政令指定都市は基礎自治体として現場を常に持っていると同時に、ある意味では県以上に、その現場が持っている課題、悩み、これを解決する、そういう政策能力を持たなきゃだめだということで、今の職員には繰り返し言っております。

そして2番目にはアイデンティティ、新潟の場合は15市町村が一緒になったということで、この新・新潟市のアイデンティティをどこに求めるかというのが大変難しい課題でありました。今、私どもはそれを、最初は「食と花の政令指定都市」とか、田園と港町が融合したので「田園港町」とか変な言い方をしておりましたけれども、今は「水と土の政令指定都市」という、これもまた変な言葉にしております。日本一の大河・信濃川と、

日本第二の水量を持つ阿賀野川という、2つの母なる川から新潟地域は育てられた。つまり、日本一大量の水、それが運んだ日本一大量かつ多様な土から生まれたのが新潟市だと。この土と水と、日本一が相手でしたので、先人の闘いも日本一過酷なものであったと。それを闘い抜いて、今このすばらしい田園と、いい港町に我々は暮らすことができる。これを誇りにして、さらにいいものにして後世に伝えていこうというのが、今の新潟のアイデンティティーということにしております。

3点目は寛容性、他者から学ぶという姿勢がなければクリエイティブな組織には絶対ならない。「新潟市が一番です」とか、そういうことを言っているうちはだめだということでもあります。特に、外国の方、他者という場合、外国人ということがわかりやすいかもしれません。外国人が暮らしやすい新潟、これをつくっていくにはどうすればいいかというようなことを考える、そんな創造的なまちになりましょうということでもあります。

そして、自己完結はもうだめですよ。連携する、協働するってこれが当たり前で、長く行政は「いやもう自分たちでできます」というようなことを言ってきた部分があります。学校の先生も同じでした。教室にはほかの人に入ってもらいたくない。教室は私、教師に任せてくれということ、どんどん教育が悪くなったんじゃないのかなと思います。自己完結というものから脱していこう。連携し、協働しようということでもあります。それから、タコつぼからも脱しましょう。やっぱり、役人、タコつぼが大好きでありまして、すぐタコつぼに入って、そこからいろんな物事を見たり、言ったりするわけですけど、タコつぼから出なさい。タコつぼから出ないと市民と結びつけないし、協働も連携もないですよ。タコつぼが悪いんじゃないくて、タコつぼに入るタコが悪いということでもあります。タコが意識改革をして、素のタコになってタコつぼから出なさいと。素ダコになりなさいということ、これをさかんに言っております。それから、評価であります。これは先ほどから申し上げましたのであまり繰り返しませんけれども、「新潟市が一番だ」「新潟市のやり方が一番いい」という独りよがりから脱しましょうということで、自己評価、他者評価を厳しく求めているということでもあります。

そして、新潟、今2009年、そして2010年、この2年間を何をやるかというのを戦略プラン、マニフェスト手法によるものをもう1回やりました。というのは、新潟が政令指定都市になって3カ月ちょっとで、2度目の地震が起きてしまった。そしてまた経済環境、昨年から大激変、悪化している。こういう状況を踏まえて、政令市マニフェスト、これをもう一度見直そうということで、2009年度、10年度、戦略プランをつくった

ということでもあります。はっきり言えば、政令市新潟マニフェスト、4年間、一応マニフェストを書いたんですけれども、後半の2年間はわりと薄くしておきました。今、4年後のことを見通せるということはなかなか難しいので、3年後、4年後、それはまたその段階で行政マニフェストを書いたほうがいいんじゃないかという気持ちがあって、若干薄めにしておいたんですけれども、それがまた、さっき言った2つの要素が加わったことで、これはまたちょっとしっかり戦略プランをつくらうということでやりました。ある面では、これは複数年度予算づくりに対応しているのかなというふうにも思っています。2009年度、2010年度、こういうことをやっていくんだということを前もって議員さんにも見てもらって、そして、2009年度の予算は、そういう2010年度のことを考えてこういうことをやっているんだということを議会の方にもわかっていただき、途切れがない、そういう形でこの2年間をつなごうということでもあります。

そんなことをやりながら、我々、今目指しているのは「田園環境都市」ということでもあります。田園型の政令指定都市、それと環境先進都市、これを結びつけたいということでもあります。下のほうの楕円のところに「市民、事業者との協働による温室効果ガスの削減」ということで、新潟市は、ごみを昨年6月から有料にさせていただきました。ごみは有料、資源は無料という形でやらせていただいて、ごみの収集量が3割ちょっと減りました。三十数%縮減をすることができたということです。これはこれからのごみ焼却炉を2回りぐらい小さくできるとか、小さいごみの焼却炉が合併しましたので幾つかありますけれども、それを早期に統合できるというようなことで、かなり財政面でも大きな効果があるという風に思っております。それを、またさらに新潟市の地球温暖化対策実行計画というものをつくって、田園環境都市として進んでいこうということでございます。また、先ほど申したような高い食料自給率、これをさらに高め、食と花の賑わいをつくり出していこうというようなことが、1つの大きな方向であります。田園環境都市構想、先ほど申した、新潟市の都市政策研究所が中心になって、今年度中にまとめて、それを来年度以降また実施に移していくということで、今、作業を進めております。

そして、政令指定都市になって拠点性は強化されたのかということです。この経済環境ですのであまりでかいことを申せないんですけれども、製造品価格が大分伸びてきているということでもあります。食品加工業が一番強いわけですけれども、この集積も進んできた。それから、企業立地促進助成、これについても大分拡充をさせていただいております。また、合併効果、政令市効果の前倒しという感じで、2005年度、2006年度、今まで

売れなかった合併地域の工業団地の売却がかなり進んだ。半分ぐらいしか売れてなかった東港の物流団地、1年間で完売をしました。それから白根というところにある北部第二工業団地、2割ちょっとしか売れてなかったんですけれども、今は4分の3が売れたということで、ここへきて残念ながらちょっと足踏みをしておりますけれども、一定の拠点強化はできてきたんじゃないかということでもあります。

そして、まちづくりのほうであります。合併建設計画、これがまだまだ、来年度から後期計画に入るという状況で、相当大的な事業量があります。これをしっかりとこなしていくために、更なる行財政改革を進めていく必要があるということで引き締めを図っております。それから、大きな事業としては、新潟駅の周辺整備事業、これ、連続立体交差事業が、新潟はまだやってなかったということで、これを今、取り組んでおります。かなり大きな事業ですけれども、こういうものもしっかりやっていきたいと思っております。

そして、新潟市行政改革プラン2005、今年度で終了いたしますので、来年度からの新たな次期行政改革プランを、今、策定中ということでもあります。策定プロセス、書いてございます。ここでも、外圧を意識的に作り出そうということで、外部有識者委員の方から、新潟市行政改革点検評価委員会というものをつくっていただいて、行政改革プラン2005を点検評価いただくと同時に、これからのプランはどういうふうにあるべきかということでご意見をいただきました。その下に4つの項目、財政危機対応、合併後のマネジメント、政令指定都市機能の充実、現場起点・多様な主体による行政改革という提言の骨子をいただいております。ここでも上山信一さんにこの点検評価の委員になっていただいて、相当物議を起こしましたがけれども、ちょうどいい刺激になったんじゃないかなというふうに考えております。そのいただいた意見をもとにして、これから行政改革プランの基本方針を公表し、パブコメをかけて年度内に次期行政改革プランをつくり上げるということでもあります。今回は、5年間というのはちょっと長すぎるなということで、3年間の行政改革プランにする予定にしております。中期財政見通しなどもしっかりと示しながらやっていく必要があるということで書かせてもらっております。

以上、新潟市が行政改革、あるいは財政改革に取り組んできたことについてご説明を申し上げます。これからはご参考ということで、新潟県新潟市、今年、大観光交流年という位置づけにしております。新潟県、2度の地震によりまして大変交流人口を減らしてしまいました。新潟市は2度の地震、ほとんど影響なかったんですが、最初の中越地震では新幹線が2カ月にわたって止まった。そして、2度目の中越沖地震では、原発絡まりの風

評被害が発生して、夏の日本海など人がいなくなってしまったという状況でありました。これを、今年何とか取り返し、また上積みしようということで取り組んでおります。

1つは、NHKの大河ドラマ、1月4日から『天地人』が、越後を舞台とするドラマが始まったということで、この追い風、ありがたい風が吹いているのを利用しようと。それから右側のほうですけれども、さっき言った「水と土の政令指定都市」、この文化創造都市になるキックオフイベントという位置づけでもあるわけですが、それと「水と土の芸術祭」というものを、今開催中です。新潟市内いろんなところに、何だかわけのわからないアート作品が並んでいて、それを市民、あるいはよそから来た人が訪ね歩いているという状況であります。そして、10月から12月までは、JR各社が「新潟へ行きましょう」キャンペーン、デスティネーションキャンペーンをやっているということで、「旨さぎっしりの新潟」ということを、ぜひこの機会に味わっていただきたいと考えています。今、新潟県、毎年人口が1万人程度減っているという、厳しい人口減少時代に入りました。新潟市はほぼ横這いでございますけれども、県人口が相当減っているということなので、やっぱり交流人口の拡大に向けて、これから新潟県、新潟市、相当力を入れていく必要があるというふうに思っております。

そして、この大観光交流年を来年に向けてどうつなげていくかというのが、大変重要なテーマになります。来年は奈良の遷都1300年という、大変すばらしい文化イベント、あるいは文化のうねりをつくり出していく取り組みが奈良から始まるということであります。新潟も、ぜひこの奈良と連携をさせていただきたいというふうに、今、考え願っております。どういう連携があるのかと考えています。新潟と奈良ってほとんど関係がないんじゃないのという感じもあるんですけれども、1つは奈良のすばらしさを世に出した、これは1人の功績者は和辻哲郎さんの『古寺巡礼』があったと思いますが、もう1つ、新潟市が生んだ歌人、そして書家、また東洋美術史の専門家、会津八一先生という方がいらっしゃいます。早稲田大学で、今、記念館があるのは坪内逍遙記念館と、会津八一記念館、この2つでありますけれども、会津八一先生、奈良が大好きで、『南京新唱』とか、歌集を幾つか、奈良の仏を詠んだものがあります。それが奈良のお寺にも歌碑が随分立っているということで、この歌碑をめぐる、そんなツアーも行われていると聞いています。また新潟からも結構大勢の方が奈良に行っているというのもあります。会津八一先生を検証する、そんなことを来年、奈良の遷都1300年と連携してやっていきたいというのが1つであります。

そしてもう1つ、先ほどもちょっと歌が流れておったんですけれども、『ああ、君待つと』という、万葉集を現代の人たちに知らせてくれということで、中西進先生が、『千の風になって』の新井満さんに歌を依頼しました。その歌ができて『ああ、君待つと』という歌になったわけですが、新井満は私の大学の2年先輩、新潟の出身ということであります。新井満さんの歌もいいんですけれども、今ひとつインパクトが弱いねということで、新井満さんが、じゃ、この歌、だれに歌ってもらったら一番すばらしくなるか。それで今歌っているのが小林幸子さんということでありまして、小林幸子、ご承知のとおり新潟市の生まれということなので、この関係でも、結構、新潟、奈良とつながりができるんじゃないかなというふうに思っております。今年の紅白、小林幸子は『ああ、君待つと』を歌うと思いますので、ぜひ、皆さんもごらんいただきたいと思います。

そして、最後でございます。もう1つは、奈良は遷都1300年のときに、ナラアジアという、何かすごいことを考えられていると。奈良とアジア、ナラアジア。これ、松岡正剛さんの造語だと思いますけれども、我々も、まさに奈良が世界都市になったのは当時の東アジアと結びついていたからなんだろうというふうに思います。今、新潟も、先ほどちょっとご説明したように、北東アジアとの関係で大きな役割を果たしたいというふうに思っております。東アジア全体は、ちょっと我々の荷に余るんですけれども、ナラアジアというものを点検をし、また未来につなげていくときに、新潟の北東アジアの取り組み、これをご活用いただければ大変ありがたいし、また我々にとってもいい機会になるんじゃないかと思って、ぜひ、来年は奈良と新潟、この連携を強化する、そんな年にして、お互いの元気をさらに伸ばしていきたいというふうに考えております。

最後はちょっと手前味噌の部分と、それから、何とか奈良の来年の勢いを借りて、新潟もさらに頑張りたいというお願いでありました。こちらではAPEC観光大臣会合が開催されると聞いています。新潟市はAPECの農業大臣会合、これが行われますので、そんなAPECつながりもできるんじゃないかということで楽しみにしております。

以上、私の話を終わりにさせていただいて、15分ほど時間がございますので、ほんとはもう少ししゃべって、難しい質問が来る時間を減らそうと思ったんですけど、一応、15分ほど残りましたので、あまり難しいことには答えられませんけれども、皆様からご意見あれば、答えられる限りお答えをしたいというふうに思っています。大変ありがとうございました。(拍手)

【司会】 篠田市長様、ありがとうございました。合併による政令市のお話、市長が我々



職員が非常にできが悪くて困られたというお話、行政改革をされて、非常に民間から高い評価を得られているという話、コンプライアンスの話、今後の行革、新潟市の未来プラン、最後には、新潟と奈良の連携までお話をいただき、まことにありがとうございました。

今、お話いただきました篠田市長のご講演を受けまして、ご質問ありましたら挙手をさせていただきたいと思います。ただ、本日は日程が非常にタイトになっておりますので、できるだけ簡単に説明、簡潔な質問という形をお願いをしたいと思います。ありましたら挙手いただければマイクを持ってまいりますので、よろしく願いいたします。

【植村高取町長】 ちょうど、奈良県の大体真ん中あたりの、明日香村の隣の高取町の町長の植村でございます。

今、お話を伺って、一気に大きな合併ということで、随分ご苦労なさったものがありだなと思いますが、実は私も、平成の大合併で、総括の文章を読んだことがあるんですが、やはり合併をいたしますと、中心部はいろんな意味でメリットは随分ある。しかし周辺部、特に小人口の山村においては、逆にデメリットが多いというふうな意見も読んだ気がいたします。特に、当然、合理化という部分の中で、今までの村役場や町役場の人員が随分減ると思いますし、いわゆる市民との接点、そして交流が薄まるという部分があるのではないかと思います。今、新潟市においては、そういうものはいかがなんでしょう。お聞かせいただきたいと思います。

【篠田市長】 ご指摘のとおり部分もでございます。我々、一番苦しんだのは、合併して政令指定都市になる前の2年間で、やっぱり今までは、小なりといえども村役場だったり、最高決定機関があったわけですけれども、それがなくなって支所になったということで、何か頼みに行っても、支所はみんな市役所に聞かないと何も決断できない、判断できないという、このときはやっぱり、「合併してよくなったこと、1つも無い」というような声が、私もまちづくりトークなどに行くと、結構ありました。その声は全部なくなったかと言えば今でもありますけれども、区役所ができて、かなりその声は小さくなったなと思います。区役所で、旧町で区役所になれたところは2つ、そこはむしろ旧町役場よりも強化されたという形で、まちづくりも大体、そこが中心になりますので、あまり大きな不満はない。旧役場だったところが出張所になったところ、これが今後どうなるんだと、だんだんまた縮小して、連絡所になったりするんじゃないかというご心配は、結構、まだ今も聞いております。私どもでは、これを逆に強化するという形ができないかなと思っています。例えば、今幾つか実験でやってるんですけども、公民館が離れているところにあった

のを出張所に一緒になってもらう。そして、私ども97のコミュニティー協議会というのをつくって、コミュニティー協議会が地域のことをやるんだということで動き出してもらっているんですけど、そのコミュニティー協議会の事務局も、そこに一緒に入ってもらう。そうすると、まちづくりセンターというような形になって、公民館と行政の部分と、実際にまちづくりに携わってくださっている民間の方のコミュニティー協議会、これがそろくと相当のことはできるよねということで、我々は周辺が寂れた、周辺から手を抜いているというふうに言われたいようにしていきたいということで、これからさらにやっていこうと思っています。まだ2つのところしかモデル的にやってないので、来年度はもう少し増やしていきたいと思っています。公民館職員も意識を変えてくれということでお願いしています。社会教育だとか生涯教育ということだけじゃなくて、まちづくりとか地域の悩み事をその場で聞いて、悩み事を話す場があるだけで、地域の人、相当安心するわけですけど、そしてまたそれが幾つかは解決されるという、そういう場に今の出張所が変わっていけば、不安、不満というのが少なくなっていくんじゃないかと思います。今もまちづくりトーク、回っている最中なんですけど、やっぱり言いたい人はいるんですよ。合併してよくなったことはない。その人は、大体、申しわけないんですが旧町村の議員さんです。その人には「あんたにはいいことなかったわね」という、職を失ったわけですから、それはある程度やむを得ないなと。しかし、うそとかデマは言わないでほしいということもお願いしています。黒埼と合併した2001年の後、合併したら火事が消せなくなったというデマが、黒埼でかなり流布されて、それは深夜の火事がたまたま3回続いたらしいんですよね、そのとき。それが、黒埼町だったらもっと消防の数も少なくても延焼も大きくなったかもしれないのに、深夜全焼の家事が続いたということが、消防の、火も消せなくなったというそういう言い方になってしまうというのが、これがやっぱり住民感情をある程度、反映しているんだろうと思います。だから、我々、合併してよくなったことは1つもないということは、みんなうそなんですけども、大体、ほとんど水道料がまず安くなりましたので、それを言うと「いや、水道料は別にしてさ」と、こういう話になっちゃうので、いや、それだったらよくなったことをみんな別にすれば、よくなったことは1つもないねというような笑い話で、今、過ごせるようなレベルになったと思います。そして、世の中がこのところずっと右肩下がりですのでその部分、それから、恐縮ですけど、小泉改革で地方が厳しくなった部分、これ、みんな合併のせいだと言われるのがあります。それは我々、1つ1つ、「いや、これはこれでしょ」「これはこれでしょ」と言っていけない

と、デマだけじゃなくて現実がこうなっている部分が合併のせいになっているという、そういうところがちょっと厳しい部分があって、新潟でも大合併をしたところが結構ありますので、上越というところは合併したところにみんな地域自治区をつくって、今でも昔の町村の名前が残っているわけです。例えば安塚区とかですね。そういうことで、地域の不満を解消したり、みんな、我々政令指定都市になって大分、その部分、自動的に助かっている部分があるんですけども、やっぱり、合併は合併したところで苦しんでいるし、新設合併したところは、新設合併の市長になって、みんな役所、役場の金庫を開けたら金は何もないと。金がないのに請求書がどんどんどんまだ来るとい、駆け込みという部分だと思えますけど、そういうことを嘆いていらっしゃる首長さんもいらっしゃいました。今は少し落ち着いて、新しいまちづくりに目が向き始めていますけど、やっぱり10年かかるんじゃないでしょうかね。「私どもも合併していきなりよくなるはず、ないんですよ」と。「政令指定都市になって、まずよちよち歩きから始まって、それでだんだん成長していく。それを育てるのは市民の皆さんじゃないですか」というようなことで申しているんですけど、「納得できない」という方も、5%ぐらいじゃないかと思えますけどいらっしゃると思います。七、八割は「あんまり変わらないね」というので、あとは「子供医療費助成がよくなったね」とか、そういう切実な問題がある方でよくなったという方が一、二割いらっしゃるかなというような感じかと思っています。

【司会】 よろしいでしょうか。

ほかにございますでしょうか。では、葛城市長さん。

【山下葛城市長】 私の市は葛城市と言いまして、5年前に合併をして、2町合併でできた葛城市というところの山下でございますけれども、2町の合併でございますので、小さい町ですけども、なかなかその職員の間の垣根がとれてこないという部分、また、新潟市で6,000人も職員がいらっしゃって、それを1年間でようやく変わってきたと言っておられましたけれども、どういう形で職員に市長の思いを伝えていかれたのか。また、どのような方法で、人事も含めてしてこられたのか。中にはメールで流される知事さんとかもいらっしゃいますけども、どのような方法でされたのかということをお教えいただきたいと思えます。

【篠田市長】 やっぱり、最初は支所めぐりというのを、支所13、14かあったわけですので、それほどすごい頻度というわけにはいきませんでしたけど、かなり支所をめぐって、それから幹部職員、それから一般職員、2部構成で話を聞くというようなことをや

って、どういう不満、不安があるのかなというのの把握を、一生懸命やりました。そして、幹部職員はもう55才以上の人間はあまり無理に異動しなくていいと。無理に異動させても、その人もハッピーにならないし、やる気がない、ノウハウがない人が大きなところに来て、組織もハッピーにならないということで、差別じゃないかとかいう人もいましたけど、手を挙げたい人はいいよと。手を挙げなければ、ちょっとほっといてみるかねという形でやりました。その代わりに、40代、あるいは50才ぐらいの幹部職員には、「できるだけ早く、まず一旦、新潟市役所に手を挙げて来い」ということを求めましたけれども、50代の幹部職員は、やっぱり手を挙げないという人が結構いたので、政令指定都市、区役所になったときに少しシャッフルをした。今でも秋葉区という、旧新津市なんですけど、そこが一番、もともとから新津市、小須戸町だった職員が多いんですが、かなり幹部職員は、お互い区になるとむしろ旧新津市の職員のほうが数万人を相手にしているわけですので、こっちのほうがノウハウあるんですね。50万人しか相手にしない、50万人1市役所でしかやったことのない新潟市のほうが、これしか知らないわけで、こちらは新新潟市のやり方と旧市のやり方、2つわかっていますので、そのいいほうを選べばいいじゃないかというようなこともあって、旧新潟市が何でも正しいわけじゃないというので、市町村までいっているかわかりませんが、旧市の職員は自信を持ち始めていると思います。それが区役所改革にもつながったんだと思っています。今回の点検評価委員会のメンバーにも、もっと数値目標を決めてシャッフルしろというような意見もありますけれども、数値目標は私は決めるつもりないんですが、やっぱり20代、30代、40代、もう区役所に最低3年間勤務するのが当たり前と。どうしても市役所というのは市が上で区が下と、こういうふうには考えがちなんですけど、私は反対で、区役所がうまくいってれば私のところにくる苦情は少なくて済むわけなので、区役所が頑張ってくれ。区長も今、いい玉はみんな区長に出している。市に残っている部長はあんまり役に立たんから置いているんだというようなことを、半分冗談ですけど半分ほんとは。そんなことを言って合併地域の職員の士気を高めるということ、まだまだ不十分かもしれませんが、目立った職員は相当、やっぱり手を挙げて市役所へ来てくれて、いい仕事をしてくれています。無理やり引っ張って、その町、村ではエースクラスだったのが、こっちに来てしょんぼりするということがないかどうか、それが今、逆にチェックしなきゃだめかなという段階です。

【司会】 長時間にわたりましたが、篠田市長様、どうもありがとうございました。

【篠田市長】 どうもありがとうございました。(拍手)

【司会】 それでは、ここで休憩をとらせていただきます。再開を3時20分とさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

(休憩)

【司会】 それでは再開いたします。

続きまして、関西学院大学教授の石原俊彦様より「地方自治体における内部統制と監査機能の強化」についてご講演いただきます。

お手元にプロフィールを入れさせていただいておりますが、石原教授は現在、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の科長を務められております。ご専門は、行政経営論、監査論、地方自治体会計論などでございます。

また、最近のご活動としましては、京都府参与、兵庫県豊岡市行政改革委員会委員長、総務省「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」の構成員のほか、精力的にご活躍されておられます。

本日は、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」の報告書と、つい先日調査に行っておられた、英国自治体の動向を踏まえご講演いただきます。

では、石原教授よろしくお願いいたします。

【石原教授】 どうも高いところから失礼いたします。(拍手)

普通はあちらに私の自席がありますので、あちらから登場すべきなんですが、知事さんはじめ、皆さん盛り上がりおられましたんで、あっちにちょっと控えておりました。結構こういうところでは気を使うんですが、80分、90分、今からお話しさせていただくところ、事務局のほうからも、先生どうぞけげん言っていないで結構ですと言っていたので、ちょっとけげん言っていることとお話しさせていただきたいと思えます。

それで、新潟市長さんのお話がありましたので、そこの関連から少し入らせていただきたい、手前みそにもなりますが、実は、地方自治体を改善改革していこうということで、この10年あるいは15年ほどの間に、多くの自治体で取り組みが行われてまいりました。例えば、三重県の北川正恭知事の改革でありますとか、あまり規模が大きい地方公共団体で申せば、例えば、大分県臼杵市の後藤国利市長さんが、バランスシートを作成してみたりとか、いろんな取り組みがあります。

そういった中で、自治体に民間企業の経営の発想をできるだけ導入し、ただ、民間企業の論理で地方公共団体を回そうというのではなく、地方自治体で、制度的にあるいはさま

ざまな置かれている条件的に、改革、改善していくことが非常に困難な問題について、ひょっとしたら民間企業の取り組みが参考になるかもしれない、そういったときに、できるだけ行政は行政としてのものがあるわけですが、行政に足りない部分を民間企業のノウハウからコピーしてこようということで、ニューパブリック・マネジメント、最近では行政経営としばしば訳されますが、そういうふうな取り組みが、この10年の間に多くの地方公共団体で始まっております。

そのスタートになりました1つが政令市福岡市の取り組みであります。取り組まれたのが山崎広太郎という前市長であります。実は、1998年に山崎広太郎さんが福岡市の市長に当選されたとき、民間企業の経営の発想を福岡市役所の改革に生かしていこう、その当時の福岡市も上から目線であります。それから、縦割りであります。非常に強い、その当時の行政機構を形状記憶的に安定化していこうという、そういう趣が非常に強かったときであります。そうじゃないんだということで、外部からの民間人を7名ですが登用されて、福岡市経営管理委員会というのが構築されました。

その中に、今、新潟市長さんのお話にもしばしば出てまいりました、今、大阪府の改革にも携わっておられます上山先生がおられましたし、それから私もそのメンバーでありました。こうした外からの改革に加えて、中からの改革をやろうとするときには、既存のこれまでであった概念をいかに打破するかというところで、非常に大きな壁があると思います。私自身は、その壁を打ち破るようなミドルを育成することが、これから地方自治体の市長さん、あるいは町村長さん、首長さん、皆さん方の課題なのではないでしょうか。トップダウンで役職の改革はできないと思いますし、ボトムアップで改革なんかほんとうにできますか。私自身が今頭の中にあるのは、ミドル・アップダウンであります。トップの考えていることを、現場の末端まで浸透させようとするときに、一番頑張ってもらわなければいけないのはミドルであります。現場の声を市長や副市長に届けるためには、ミドルがきちんとしてないと上には上がれません。そういう意味では、ミドル・アップダウンというのが、これからの自治体のあるべき姿ではないのかなと思っております。

ただ、ミドルのアップダウンというのは、この10年間非常に偏った物の見方ではありますけれども、言えませんでした。悪者にしてしまうのはもうはなはだ恐縮ではあります。例えば団塊の世代であります。非常にたくさんおられました。役所でどういう人事をされたのかわかりませんが、それでも、どうしてこの人が課長なんですかという方が課長になっておられたという事例を私は見てきております。結構見てきております。そういっ

た方たちが無事卒業されまして、次の世代の方が上がってきておられるのではないですか。

今こそ、ミドル・アップダウンのシステムで、役所の改善、改革をしていったらどうだというのが、今の私自身の考え方であります。いい悪いというより、例えば、笑福亭と桂であります。式守伊之助と木村庄之助の世界であります。上方落語とそれから江戸の落語の違いであります。一番根本のところは実はひっついているわけでございます。

本日、私のほうで準備させていただきましたのは、地方自治体における内部統制と監査機能の強化ということで、これは少し堅苦しい話になってまいります。総務省が、今、地方自治体の行政体制あるいは地方自治体の行政組織のあり方として、非常に関心を持って取り組まれているテーマでございます。

地方財政健全化法が導入されました。あまりいい話ではありませんが、奈良県内の市町村、財政的に必ずしも潤沢とは言えないと思います。地方財政健全化法の個別外部監査の対象等になる地方公共団体もおそらく出てくると思います。そういったときに注目されている監査機能であります。これまで実は監査というものは、特に奈良県内のあまり規模の大きくない市町村においては、相当部分、私本音で言いますが、軽視されてきたのではないのかなということでもあります。

しかし、役所の中できちんとしたマネジメントを意味いたします内部統制を整備し、内部統制は中だけの目線で留まりますから、外からの目線をきちんと注ぐ監査機能を強化することによって、地方自治体をうまく回し、コンプライアンスを前提とした最少の経費で最大の効果を発現できる自治体運営をしていこう、これを今、総務省は目指されているわけであります。

本日は、その内容を総務省の報告書、それからイギリスの地方自治体、毎年三、四回ですが、訪英させていただいて見てまいります。今回も、結構面白い発見がございました。そういったお話を踏まえまして、総務省の報告書が内部統制、それから監査機能の強化について付言されていますよ、それから決して民主党が政権をとられたというわけではありませんが、小沢幹事長なんかも行かれましたイギリスの、例えば地方自治体の行政はどうなっている、そこでは内部統制なり監査が非常に実は重視されているのだ、そういうふうな少し堅苦しい話ではありますが、できるだけソフトにお話しをさせていただきたいと思っております。

お手元にレジュメを準備させていただきました。左上に本日の2009年10月23、奈良県市町村サミットと書いてある部分でございます。

まず1点目、内部統制でございますが、地方公共団体に関連されている皆さんにおかれましては、内部統制というのはほとんど聞いたことのない言葉だと思います。英語を当てはめると、インターナル・コントロールと申します。内部のコントロールであります。皆さん方の自治体にはさまざまな職務分掌規定、ルール、法律の世界で言うと、例えば地方自治法があって、条例、規則、要綱、要領、指針、さまざまな内規等々、皆さん方定めておられるわけでありまして、そういうルールに基づいて役所の中が秩序整然と動いている状態、これがすなわち内部統制であります。従いまして、内部統制という言葉自体は初めてであります、皆さん方の地方自治体には既に相当部分の内部統制があるわけでありまして。

しかし、ここでポイントは、皆さん方の自治体で既にある内部統制は、しかしながら今日的な状況に照らしたときには不完全であるという認識であります。何が不完全なのか、そういった問題意識をお持ちいただいて、このあとのお話しを進めさせていただきたいと思いますが、まず、民間企業の内部統制、これはこの5年間ほどの間、民間企業に勤めるサラリーマンであれば、自分とこの会社で内部統制を整備、運用、つまり構築していこうという取り組みに関する何がしかの社内の通達であるとか、何がしかの社内での手続きであるとか、そういったものに接しなかった民間企業の、あえて言いますが、正職員はおそらくおられないというぐらい、民間企業に勤めるみんなに関係した内部統制というのは、キーワードであります。

旧証券取引法というのが改正されました。金融商品取引法におきまして、平たく申しますが、民間企業の社長は、「きちんとした内部統制を構築しなさい。さもなければ罰します」という規定であります。民間企業の社長、例えばトヨタの社長、ホンダの社長、あるいは京セラの社長おられますが、こういった、例えばですが上場企業の社長が金融商品取引法違反して、きちんとした内部統制を構築できず、経済罰であります、例えば罰金何十万という刑をもし被った場合、トヨタだったら、京セラだったら、オムロンだったら、社長はすぐ取締役会で解任動議、ひょっとしたら次の株主総会で取締役すら辞任しなければいけない、そういうふうな状況におそらくなると思います。それが、民間企業という世界での全世界的なデファクト・スタンダードであり、常識であると思われまして。

従いまして、上場企業、日本全国に約4,000社ありますが、この社長さんは、この3年、4年間の間に必死で内部統制を整備、運用されました。金融商品取引法で求めている内部統制というのは、「きちんとした財務報告を、株主さん、金融機関、その他利害関係



者にきちんと行いなさい。それがきちんと行えるような社内の体制整備をしなさい」というのが金融商品取引法で求められている内部統制であります。

地方自治体の皆さんでは、こういった論点整理はあまりぴんと来ないと思います。「えっ、役所の中だって歳入歳出決算書つくっているし、あの歳入歳出決算書をきちんと要はつくったらええんやろ」と言うて、「僕らはそんなもんつくれてるで。民間企業ってそんなもんできてないの」と皆さん思われているかわかりませんが、役所の会計は、私、公認会計士ですが、ちょっと変てこりんなくだけたお話しをさせていただくと、お金が出て行って、どこに行きました、それしかない。皆さん方の役所の会計というのは、単式簿記ですから1つの目しか使ってない。1つの目でお金が出て行きましたら、「ああ、出て行ってしもたなあ」しか見ないわけですよ。「お金が出ていったなあ、人件費。お金が出ていったなあ、退職金。お金が出ていったなあ、公債費。ああ、もう出て行ってしゃあないな」であります。ところが、もう一個の目で「お金が出ていったなあ、だけど学校できたよ。お金が出て行ったなあ、耐震補強できたよ。お金が出ていったなあ、例えば能楽堂をつくったよ」。お金が出ていったけれども、なくなって何も無いのと、お金が出ていったけれども資産が残っている、これ、国債を例にとればすぐわかるわけですね。赤字国債と建設国債があります。そういった識別を地方自治体では、これまでの会計できちんとできておりませんでした。

例えば、今の学校は、1つの例であります、そういったものをきちんと精緻に法制度として会計ルールとしてつくり上げているのが、民間企業であります。そのきちんとした会計ルールに基づいて発行された決算書で、その会社の業績を判定し、株を買うとか融資をすとか、あるいは顧客になるとか、そういったことを考えていくのが、民間企業のいわゆる財務報告の仕組みであります。

だから、地方自治体で情報公開、情報公開ってものすごくおっしゃいますが、私は何かぴんと来ません。役所のきちんとした財政情報を公開すらできてないのに、なんやかんや今まで出してなかったものをいっぱい出して、市町村民の側、県民の側はいっぱいいっぱいですよ。向こうさんは皆さん方のように役所のことばかり見ておられる方では私はないと思います。だからその人たちにこんだけのコンパクトに集約された情報なんだけど、役所のことを読んでいただければほとんどわかりやすくというふうな形で伝えられるディスクロージャーの仕組みがあって、やっぱり情報公開というものを考えていかなければいけないのではないのでしょうか。

民間企業の財務報告というのは、そこがきちんとできているわけです。企業で勤務された経験をお持ちの市町村長さんだったら、アニュアル・レポート、有価証券報告書というのをきつとごらんになったと思います。100ページぐらいの報告書です。そのうちの10ページほどが財務に関する報告です。それ以外の90ページには、いろんなその会社のデータが文字情報も含めて財務の数値データだけじゃなく、記述情報も含んでたくさん出ています。そういうふうな財務報告をきちんとできるような、内部統制をつくらなかったら、トヨタの社長さんや京セラの社長さんでも罰金となる。これが平たく言えば金融商品取引法であります。

従いまして、社長さんたちは、自分の首がかかっていますから、必死で内部統制を整備されました。社長が必死ですから、社員は必死で内部統制のことを勉強します。奈良県内の本屋さんに行ってください。ビジネスマンが読む、980円とか、1,280円とか、1,500円ぐらいまでの大体150ページぐらいの本ばかり売ってあるビジネスコーナーには、内部統制あるいはSOXと書いてソックスと言いますが、SOX法を、あるいはそれに日本のJをつけてJSOXといった本が平積みです。市内の本屋に。こっちに漫画が平積みしているのと同じように、そういう内部統制の本が平積みというのが、この3月、あるいは去年までの状況であります。金融商品取引法では、きちんとした内部統制をつくれというリミットが今年の3月まででありましたから、そのリミットが終わりましたので大体できましたからブームは去りましたが、それまでの間ものすごいフィーバーをしていたわけであります。

民間企業が内部統制に取り組んでいるというのを、総務省の上層部の皆さんはどう見るでしょうか。皆さんの役所には、例えば監査委員という職があります。民間企業には、監査役さんがおられます。この中には法律専門家の首長さんもおられますが、例えば、民間企業の監査役さんに関するルールを定めていた商法とか、あるいは会社法が改正されたら、その改正の動向を睨んで、旧自治省が中心になって定めてこられた地方自治法が、例えば監査委員の領域で同じように数年遅れて変わっている、そういうふうな傾向を、皆さん方これまで気づいておられますか？ 口には出されませんが、個人的に感じることで、民間企業をコントロールする法務省がつくっていた商法とか会社法が変わると、地方自治体をガバナンスするために、旧自治省がつくった地方自治法は何年か遅れで同じような方向のベクトルを持って改正されています。それを、やはり首長の皆さん方は感じるべきだと思います。

だから、民間企業で、証券取引法という法律までなくして新たにつくった金融商品取引法の中で、しかも旧商法を改正した、その下にありますが、会社法の改正の中で、民間企業で内部統制というものを注目したわけですから、当然、旧自治省、総務省、例えば自治行政局は、これに関心を持つわけであります。首長さんのお手元に配らせていただきました非常に分厚いホッチキスどめ、これでも一部であります、一番後ろのページをごらんいただきますと、81ページとなっておりますが、下をごらんください。地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会、これであります。内部統制による地方公共団体の組織マネジメントという、この分厚い冊子、これはまだ資料編をカットしておりますので、総数は200ページを超えるわけですが、この報告書をつくるための研究会が、今ごらんいただいております報告書を1枚めくっていただいた1枚目の裏、あるいは2ページ目をごらんください。そこにありますようなメンバー、あるいはそこにありますような日程で、平成19年、それから平成20年度、研究会が行われまして、今年の3月に、今お手元に皆さんに持っていただいておりますその最終報告が出たということでございます。

真ん中より後ろのほうで、いわゆる行政組織に所属されている皆さんがおられますが、今、総務省の動向というのはホームページを見れば、例えば、審議会、委員会、研究会、懇談会、懇話会、すべてほとんどアップ・トゥ・デートで、昨日こんなことをやりました、資料は以上です。先日こんなことをやりましたが、議事録はこれですということで、全部アップしていつています。それぐらい総務省は今何をやっているかというのを、すべて情報公開していつてくださるわけですが、1点、この内部統制に関する研究会については、それが一切ありませんでした。19年度の間接報告と21年3月に出了最終報告以外、一切総務省は情報を出していません。

レジメのほうをもう一度ごらんいただきたいと思いますが、今、1番、民間企業の内部統制をごらんいただきましたが、その下、2番であります、地方公共団体の内部統制であります。今、お話いたしましたように、総務省の研究会は平成19年、20年で15回の研究会、それから資料議事録のホームページアップは一切ありませんでした。20年3月に中間報告があったのみであります。事務局は行政体制整備室であります。すなわち行政体制整備室がこの内部統制の研究会を開催したということは、地方自治体の行政体制の問題として内部統制を位置づけたということでもあります。すなわち、この報告書の内容は、将来的には、皆さん方の地方自治体の行政組織のあり方に強くインパクトを及ぼす可能性が少なくとも今はあるというところでございます。

なぜ、じゃあ地方公共団体に内部統制が必要かということでもあります。ここで改めて、内部統制という言葉が皆さん方になかなか浸透してないわけではありますが、違う言葉で言いかえたいと思います。内部統制というのは、違う言葉で言いかえれば、これはマネジメント・システムだと思います。マネジメントの組織、マネジメントの仕組みであります。役所の中で、市長さん、町長さん、村長さん皆さん方、役所の中で、何十人何百人の人間を動かすためにマネジメントしておられます。もうちょっと堅苦しいことを言えば、プラン・ドウ・シーしておられるわけでもあります。このプラン・ドウ・シーをうまく推し進めていくために、さまざまなルールをつくられています。さまざまなポストをつくられましたね。そういったものを全部含めて内部統制と言います。マネジメント組織そのものが内部統制であります。

しかし、冒頭申し上げましたように、この内部統制が幾つかの点で、皆さん方の自治体においては、極めて不十分であるというのが、この論点整理を行うときのキックオフ、一番スタートのポイントであります。

1 ページの下から3行をご覧ください。消極的理由と書きましたが、市民から信頼されない役所と市民の間に共同参画の関係は成立しないとか、共同参画をうたう以上、信頼関係を維持するためのコンプライアンスが必要であるとか、そういう整理をさせていただきました。

2 ページをごらんください。しばしば法令遵守の問題とか、あるいはコンプライアンスの問題が最近付言されます。例えば、新潟、あるいはこの近隣でしたら、大阪のように非常に先進的な自治体ではそれに関する条例ができ上がってきています。そういった条例化までして取り組むこのコンプライアンスの問題が、「法律は守らなあかんもんだから、守るようにしましょう」という論点整理で終わるのではなく、100引く1はゼロの議論につながるというところを、首長のみなさんは是非ご理解いただきたいと思います。

先ほど、市町村合併で首長の皆さん方が、小さな自治体同士合併して、ほんならうちは昔役場があったのに役場がなくなった、こういう論点がしばしば例えば出てまいります、先週イギリスに行ってきましたが、イギリスに行くとおもしろいですよ。どんな田舎に行っても寂れた印象がないんです。その地域にはその地域を活性化させるシードがあって、そのシードを活性化してその地域を盛り上げるための人がいる、だからイギリスは田舎に行っても寂れてない。

皆さんの自治体だって100万シードがあるじゃないですか。しかも奈良県じゃないで

すか、山ほどありますよね。でも、それがなぜ生かしてない。人がいないのではないですか。リーダーがいない。リーダーになるのは、別に皆さん方のように政治の道に歩まれる方だけではないと思います。市政の中で市民活動をやっていく人なのではないですか。そういう人たちをサポートする仕組みが日本にはないですね。

ロンドン、ホルボーンの大英博物館の近くにアキーボという組織があります。アソシエーション・オブ・チーフエグゼクティブ・オブ・ボランティアオーガナイズーションです。非営利組織のCE、経営者の協会です。イギリスでは、社団、財団、NPO、NLOというものもありますよ。その他さまざまなチャリティーの組織を運営しているトップが1,000人ぐらい団体をつくって、その1,000人が知識を寄せ集めていろんな改善、改革に取り組んでいます。

今やっているのが、例えばフルコスト・リカバリーという考え方です。市場化テスト結構ですよ、指定管理やっていただいて結構です。民間委託との違いはきちんと線引きしていただきたいと思いますけどね。多くの自治体を見ていたら、「そんなもん民間委託やないか、どこが市場化テストやねん」と言いたくなるよううその市場化テストやっているのがいっぱいある。民間委託と市場化テストの違いは、首長さん明確に認識すべきではないですか。民間委託というのは、役所がこれやってくれというのを引き受けていただくだけであります。市場化テストというのは、民間部門のイニシアチブを生かすわけでありまして。皆さん方がこれやってくれただけじゃなくて、民間からもいろんなことを言う、民間からいろいろ提案してくる、これが市場化テストです。民間委託と市場化テストの違いを混同してはいけません。これからの地域づくり行政サービスに依拠しない公共サービス、新しい公共を創出していこうと思うたら、そういう民間のノウハウをどう吸収していくかでありまして。市場化テストはその非常に重要なツールであります。

しかし、その市場化テストを導入しようとするとき、真ん中より後ろの人の腹のうち、「市場化テストやったら、事業予算が安うて済む。おまけに人件費も浮く」と思うてるやろ。そう思うてるから育たないんですよ、地域は。民間は確かに皆さん方より安くできますが、だけど、民間でNPOでボランティアで社団で、社団って天下りのない社団ですよ、そういうところが公共サービスに関わっていこうとしたときに、やっぱり皆さん方が払われる何百万とか何千万とかのお金で、そのNPOなりボランティア組織は運営されていくんです。皆さん方が必要以上にけちったら、NPOが育たないんです。福祉の領域で、介護の領域で、安い給料で生活していけませんという同じ問題が、NPOとかボランティア

の世界にはあるんです。そういうふうな既成の概念を捨てて、NPOとかボランティアをきちんと養成していく、そういうシステムをつくっていけば、イギリスみたいな社会が実現されるのではないかなと、公使はおっしゃっていました。私、ちょっと目からうろこでしたけどね。

私、イギリスは研究で20回ほど行っていますが、感じたことがなかったです。そういう感覚を持ったことがない。もっと何かロンドンの例えばリージェントストリートへ行って、何かあのコートを買おうとか、コッツワーズに行って何かちょっと静かに緑の中に座ってゆっくりアフタヌーンティーを楽しもうとか、そういう気持ちばかりで行っていました。

先ほどのレジュメの2ページの、100引く1はゼロの話ではありますが、そういうつまらん人間が1人いると、ほんとうの意味で痛みを伴う改善、改革ができないわけでありませぬ。だから、これは皆さん方ものすごく重要な課題ではありますが、「できるのか、そんなこと」と言われるかもわかりませんが、しかし、目標としては、この1を起こしてはいけません。役所の皆さん方は、これまでさまざまなリスクマネジメントをしてこられたね。

私、冒頭で阪神淡路大震災を被災しましたと言いました。私の家は半壊です。日本中の多くの自治体で例えば危機管理監なんていうポストができて、きちんとリスクマネジメントしていますね。災害復旧のリスクマネジメントをしておられますが、それは例えばこういう状況のことをおっしゃっているのではないかということで、お手元に先ほどの81ページの報告書がございます。この報告書の中に、1つ興味深いページがございます。

24ページに危機管理とリスクマネジメントという、これはしばしば、いろんな本で説明されている表を、そのまま総務省の報告書、下に注を打ちまして転載されていますが、左から右にもものを見ていくとしたときに、企業活動の「企」のレベルから順番に右に行くわけですね。だから、平時は何もない状態で右側に平行で行くわけですね。ところが、クライシス・ポイントと言います。例えば天災とかがあったりすると、がくんと下に落ちるわけですよ、行政の活動レベルが。それをできるだけ早く戻していこうということで、第一段階、第二段階の回復目標なんかを設定されているというこの図であります。

ですから、皆さん方のいわゆる行政でやっているリスクマネジメントというのは、平時があって、かくと落ちたら、これをのんびり戻すのではなく、かくと落ちたらできるだけ早く復旧していく、そういうリスクマネジメントを皆さん心がけていませんか。

ところが、内部統制の問題というのは、例えば今ここで取り上げましたコンプライアンスの問題は、1回起こってしまったら、「もう2度とやりません、もう絶対やらないと思います」というふうに現状が実際に回復されたとしても、しばらくの間市民からの信用は失墜したままではないかということでもあります。

従いまして、これまでの自治体で皆さん方がいわゆるたくさんの経験を持っておられるリスクマネジメントとは違う、発生する前の事前の予防型のリスクマネジメントが、内部統制で求められるということでもあります。コンプライアンス違反を起こしてはいけません。

レジュメの2ページ、その下ごらんいただきたいと思いますが、そういうふうなコンプライアンス違反を起こさない状況で、しかも、皆さん方の自治体は、最少の経費で最大の効果を発現するような予算の執行になっていますでしょうか。あるいは、職員の配置になっていますでしょうか。あるいは、人、物、金、情報、時間といったようなものの活用になっておりますでしょうか。そういうふうなことが問われるということでもあります。行政刷新会議の中で、枝野さんとか、この辺の先生だって私と同じ公認会計士ですが、参議院議員の尾立さんとか、蓮舫さんがチームの主査になって、それから、この辺だったら大阪国税局の総務課長の玉木雄一郎さんも今当選しましたから、今やっておられますよね。ああいうふうな世界で事業仕分けをやっておられます。あれと一緒にですよ。最少の経費で最大の効果で、ほんとうに皆さん方のお仕事が自治体で回っているかということです。これを現状分析するための一般的な方法は、事務事業評価とか施策評価と呼ばれる行政評価であります。

しかし、行政評価を導入している皆さん方の自治体であります。当然と言えば当然であります。決して最少の経費で最大の効果にはなっていないと思います。つまり、ここまですべて皆さん方の自治体には2つのリスクがある。1つは、コンプライアンスのリスク。コンプライアンスを破っているかもしれないというリスク。2つ目は、バリュー・フォー・マネーのリスク。皆さん方の自治体は、最少の経費で最大の効果で動いていないかもしれないリスクがある。内部統制というのは、今私がリスク、リスクというふうな形で申し上げたこのリスクを、ゼロに、あるいは極小化していくように、役所の中の組織マネジメントをきちんとやってくださいというものの考え方です。

今、皆さんにごらんいただきました24ページの報告書、1ページめくっていただきまして、報告書の核心であります。25ページ、26ページ、1枚めくっていただきます

と、27ページをあけていただきたいと思います。25ページをごらんいただきますと、真ん中から少し下に、地方公共団体を取り巻くリスク一覧ということで、例えば、大項目がございます。そこに業務の有効性及び効率性という大項目があります。26ページをごらんください。例えば、No. 19からNo. 40ないしNo. 43のところは法令等の遵守となっております。それから、説明しておりませんが、業務の有効性及び効率性を実現するためには、No. 41からNo. 54の財務報告の信頼性なり、No. 55以降の資産の保全といったようなものも当然考えなければいけません。

総務省の内部統制に関する報告書は、今確認いたしました4つを内部統制を構築するための4大目的と定義します。その上で、皆さん方の地方自治体には業務の融合性及び効率性が実現できていないリスクがある。法令等の遵守ができていないリスクがある。財務報告の信頼性が維持できていないリスクがある。資産が保全されていないリスクがあるという発想のもとで、中項目、小項目、具体例と整理していつているわけであります。

先ほどの議論から皆さん方で取り上げられているのは、例えば不当請求とか、不当要求の問題であります。不当請求、不当要求は、例えば、26ページのNo. 20、No. 21をごらんください。No. 20、No. 21では、大項目法令等の遵守の下で、中項目事件、小項目として、3つ目不正請求、4つ目不当要求、それぞれ例えばですが、ケース介護ワーカーの不正請求が見逃されているとか、あるいは必ずしも議会だけを意識したわけではありませんが、不当な要求に屈し要求に応じるリスクはあるんです。皆さん方の自治体には。これをゼロにするように内部統制をつくってくださいというのが、この報告書の平たく言えば核心であります。イギリスの地方自治体は、皆さん方のように選挙で選ばれる首長はほとんどいません。「ほとんどでどういうことや」と皆さん言うかわかりませんが、イギリスの制度はご存じですか。イギリスは市町村合併終わりました。今、500です。人口6,500万人。日本は、1億3,000万人ほどですね。だから、日本の人口の半分のイギリス。看板をちょっとおろしましたが、つい最近まで合併で市町村数は1,000にするとおっしゃっていましたね。イギリスはちょうど500ですよ。いいお手本でしょう、その意味では。イギリスは今500団体です。念のために言いますが、イギリスは道州制やっていません。

スコットランドに行きましたら、人口500万人ですが、自治体は32しかありません。しかも、基礎自治体のみの一層性です。人口が集まっているところは、日本で言えば特例市、中核市ぐらいの人口でも、政令市機能を持っています。日本みたいに70万人になら



んと政令市機能を持つというのはどうかと思います。イギリスだったら20万人ぐらいの自治体でも一層制ですから、政令市です。でも、その20万、30万、40万のまわりに、ルーラル・エリア、ど田舎があるわけですよ。これ全部、合併するんです、まとめて。

私が先週の月曜日に行ったアバディーン・シャーというのは、アバディーン市という市の周りがある面積500平方キロぐらいのエリアに住んでいる40万人の市です。むちゃむちゃでっかいところに40万人がみんな点在しているんですよ。「そんなむちゃな合併、何でするんですか」と言うけれど、「やらなあかんからやった」と。そういったところを補完するのが、スコットランドの場合はスコットランド議会です。英国と違って独自の徴税権を持っている、まさに地方分権が進んだ1つの姿です。

例えば、そういうイギリスに行きますと、地方自治体数は今、500です。イングランドとウェールズの地方自治体は500です。500のうち、皆さん方のように選挙で選ばれているのは15人ぐらいの市長さんだけです。例えば、ロンドンでケン・リビングストンが負けて、今、ボリス・ジョンソンさんという保守党の若い政治家が今市長をやっています。だから、そのロンドンと、あとは私が聞いても全然わからんような自治体十二、三は公選市長です。それ以外は全部議員内閣制です。議院内閣制。だから、十何人の市長さんを除いて全員市長は市会議員というのがイギリスの仕組みです。

もっとおもしろいの言いましょうか。イギリスの市会議員の選挙、県会議員の選挙、皆さんと同じ任期4年です。1年目県会議員、2年目市会議員、3年目市会議員、4年目市会議員、5年目また県会議員、どういう選挙をやっているかわかりますか？ 県会議員は4年に1回全部入れかえ。市町村議会議員は4年に3回、3分の1ずつ入れかえです。だから毎年選挙をやっている。

例えば奈良県で、例えばですが大和郡山市がある。例えば、大和郡山市で何か施策を行う。その施策が高く評価されたら、その年に大和郡山市議会議員選挙があるわけです。しかも議員内閣制です。いい政治をしたら与党が一方的にもうぼろ勝ちするわけです。けど悪い政治をしたら、今度は反対の方向に出るわけです。市会議員は4年に3回、それから県会議員は4年に1回であります。そのそれぞれの県内のさまざまな市でいろいろやっている行政のさまざまな結果、それが労働党かいわゆる保守党かによって、その判断がぱっと来て、県会議員の選挙でも相当大きく入れかわったりする。

ちなみに今イギリスでは一番問題になっているのは、日本でも報道されていますが、政

治家の何というんですか、政務調査費の乱活用です。日本でも時々報道されますが、イギリスは今あれがものすごくなっちゃって、多分来年5月にイギリスは総選挙があって、ほとんどの方が労働党から保守党に政権が変わると言っていますが、もう1つは、ほとんどの国会議員が入れかわります。スキャンダル起こした人は絶対出ません。もう、通らない。そういう国です。絶対票が入らない。あんなテレビで、こんなんいてたん知っていますか。女性の国会議員が政務調査費で問題となるビデオを買っていたと。知っている？ 女性の国会議員がそうしたビデオを買っていたのかと、みんなの目が点になっていますが、つながりますよね。何で、何でやろ。女性の国会議員の旦那が奥さんの政務調査費を使うてそうしたビデオをかうていたというのです。

私が、スコットランド議会で会った国会議員なんて、ギャグにされているんですよ。どんなにか言うたら、顔があって、そのよこにトイレットペーパー10個持った合成写真。どういう意味かわかる？ 政務調査費から4ポンドか5ポンドでした、使ってトイレットペーパーロールを10個買った。これは違法支出ではないかと非難されているんです。事務所の便所の紙ですよ、それをやっても違法支出やってやられているわけです。すごい国ですね。

そういう、話戻しますが、イギリスではこの議員内閣制が採用されている。しかも毎年のように選挙がある。そういうふうな自治体なので、自治体間競争というものが、地方公共団体が提供するサービスを向上するために、ものすごく有効なんですね。先ほど、新潟市長さんが、いろんなマスコミの外部評価を出されました。日本では、その取り組みをやっているとしていますが、例えばイギリスはそれを国がやっているんです。

ちょっと話それますが、皆さん辛いと思いますが、英語の書類をちょっと出していただきたいと思います。英語の書類があります。英語と言いましても、左のほうに何か都市名が書いていて、これほんとうは自治体職員の皆さんに研修するときのエクセルの表みたいなやつと言うたらわかるんですが、首長の皆さんエクセルの表と言われても、「何やねん、それどっかのシュークリームの名前か」と言われたり。こういう表。実は、このA3の横長であります。ありますでしょうか。はい、これは、英語がいっぱい並んでいます、イギリスにある500の地方公共団体の5段階成績評価であります。発行したのは、オーディット・コミッションという英国の政府機関であります。

日本では、公金の支出をチェックするために会計検査院があります。会計検査院は皆さん方ご存じのように、国のお金しかチェックいたしません。地方自治体のお金はだれがチ

エックするのかと考えたときに、日本にはその仕組みがないわけです。イギリスは、それをオーディット・コミッションという組織がやっています。そのオーディット・コミッションは、それぞれの自治体が1円の税金を使ってどれだけ優れた行政サービスをつくったか、1ポンド当たりの行政サービスのすばらしさをベースに、地方公共団体を5段階でランキングづけしております。

例えば、皆さん方英語の中に f a i r というのがありますね。フェアですね。これが3です。g o o d というのがあります。これが2です。それから e x c e l l e n t というのがあります。これが5です。それから例えば、その自治体名、これアルファベットで並んでいますが、上から5番目で B e d f o r d s h i r e というのがあります。これは、p o o r と w e a k がありますが、p o o r は1です。w e a k は2です。従いまして、上から言うと、e x c e l l e n t、g o o d、f a i r、w e a k、p o o r、この5段階でイギリスは、言うたら政府機関が自治体を格づけしているんですよ。これがイギリスという国の究極的業績評価です。

日本では首長の皆さん方「行政評価」って、こう何か経費でもカットするか、今のまさに行政刷新会議の事業仕分けみたいなイメージですが、あんなんまだ入り口であります。

イギリスはそういう行政評価のシステムツールを、もうほんとう大々的に労働党が取り込んで、500ある団体がどれだけ税金を有効活用して住民サービスを提供しているかという5段階を出すんです。この5段階が毎年出るんです。

先ほど言いましたように、イギリスは議院内閣制なんです。例えば、皆さん首長さんがおられますが、例えばどこかの日本の民間のマスコミで皆さん方の自治体が低い評価を受けたらどうなりますか。例えば、奈良県何とか市は全然だめってなったら、だれがショックを受けます？ 1番は首長さんですね。2番は職員ですね。こんなことを言うとお叱りを受けるかわかりませんが、議員さんはどうでしょう。「おまえ、べったになってんのにどうすんの」じゃないですか。議員の方がおられたら済みません。当事者意識はそれほど持つスタンスにはないです。だって、言うたら議員は市民から選ばれて監視する、首長さんは市民から選ばれて執行する、間違っているかわかりませんが、そういうイメージでいる人が多いわけですから、例えば奈良県何とか市がビリと言われたら、首長は言われます、職員もばかやろうと言われますが、議員さんはそれを言うほうに回るでしょう。そんなところで行革を進めようと思ってもなかなかうまく回らないですよ。行政改革をやろうとしたときに、例えば議会で賛成とか反対とかやってもらわなあかんとときに、賛成とか反対さ

れるのは議員さんですから。首長が幾らやろうと思っても進まないですよ。これが日本の行革がうまく進まない1つの理由かなと思います。単純な推理ですが。

ところがイギリスは議院内閣制ですから、例えばp o o r ってつくわけですよ。例えば、奈良県何とか市長、ばかやろうってp o o r ってつくわけですよ。奈良県何とか市長がしゅんとするわけですよ。奈良県何とか市長がしゅんとしたら、その次にしゅんとなるのは、その奈良県何とか市長を市長にしたその市議会の与党です。過半数を占めている人がしゅんってなるんです。ほんで、4年に3回なりの選挙が来るわけですよ。だから必死で改善、改革するんですね。そういうふうなイギリスのダイナミックな仕組みを頭の中にぜひインプットしていただきたい。

しかも、こういうふうなことをやっているイギリスは、さきほどの内部統制の話に戻しますが、今私が言ったこの101個のリスク1個、1個について、大丈夫という弁明を日本流に言えば、財政課長、都道府県で言えば総務部長名、総務部長とチーフ・エグゼクティブ名で出ます。

イギリスの地方議会のイギリスの地方自治体の首長は大半が、議員さんです。議員になると、大体報酬が、大きい自治体で数百万です。日本とかよりかなり少ないです。イギリスの地方自治体、人口10万、20万ぐらいの自治体の議員の年収はおそらく1万ポンド。今の年収で言うと百五、六十万万円しかありません。議会はほとんど7時からやります。昼間はやりません。そういうふうな世界です。

私、バーミンガム大学の教員をしています。バーミンガム市、市長の給料はそれこそ600万から700万です。副市長に相当するチーフ・エグゼクティブの給料は、1,500万を超えます。為替の換算で金額は変動しますが、そういう状況です。英国などのチーフ・エグゼクティブの仕組みは、日本にあまりない仕組みです。

さて、ここに上がった101個のリスクを事前に予防する内部統制をきちんと整備し、皆さん方コンプライアンスの問題を取り扱われるときに気をつけていただきたい。例えば、ルールをつくるだけでは、コンプライアンス違反はなくなりません。ルールをつくるというのは整備しているだけなんです。英語で言うとデザインしただけ。デザインしたとおりに、整備したとおりに動くかどうかというのも重要なんです。それを運用と言います。英語ではオペレーション。だから、内部統制の場合は、なかったらつくれです。

例えば、経理の伝票を発行するときに、担当者が発行した経理伝票を、例えば上司が見たら判こを押せと、これが内部統制です。そういうのをきちんとつくっていく必要がある

わけですが、そういうのをきちんとやっていますというのを公に公表しているんですよ、イギリスでは。

それは皆さんのお手元は81ページでとめました、役所、役場に戻られて、総務省の報告書を持って来いと言うたら、総務省からそういうコピーバージョンじゃなくて製本されたバージョンが最低1冊全国の地方自治体に郵送されています。製本はうちの役場にも来ているはずやから持って来いと言うたら持ってこられると思いますので、それを見たら、例えばイギリスの例えばバーミンガム市役所の今言った、シティ・マネジャーと総務部長が絶対大丈夫って私が保証しますって判こを押している内部統制報告書が載っています。イギリスはそこまでやっている。だから、その仕組みが皆さん方にとって何か宇宙人が何かわけのわからんことを言うてるというようなイメージにもし聞こえるのかもしれませんが、しかし、イギリスはそこまでやっています。だから、民主党はそちらの方向に歩まれるのではないですか。総務省だって、この内部統制の報告書を出しています。

この時点で皆さん方の頭の中には幾つかの質問が出ていると思います。そういう内部統制、ほんじゃあどういうふうにしてつくるんじゃということですね。その方法論については、首長の皆さん方多数おられますので、細部に踏み込むまではいたしません、例えば、この81ページにあります報告書の64ページをごらんいただきたいと思います。

この64ページの報告書をごらんいただきますと、真ん中から下に業務記述書というのがあります。これは、英語でシステム・ディスクリプションと言います。公認会計士が民間企業の決算書、財務諸表と言いますが、その監査に入ったときに、公認会計士は監査をしなければいけませんからいろんなチェックをするわけですね。だけど、公認会計士が全部チェックするのは大変なんです。公認会計士がチェックする前に役所の中でチェックしています。それが内部統制というわけですが、その役所の中で、あるいは会社の中で、公認会計士が見る前にやっているチェックというのはどんなのがあるか、どういうふうなコントロールが効いているか、そういうのを整理整頓していこうということで、文字情報で集約したのが、この64ページ、65ページの業務記述書であります。

これ例えば、皆さん方、新潟は区役所ができておりますし、皆さん方の場合は、例えば市役所とか役場の本庁舎の例えば市民税窓口でいいと思います。そこで例えばですが、業務内容をごらんください。区役所市民税担当職員は、特別徴収義務者より給与支払い報告書、納税義務者より市民税申告書、税務署から確定申告書、社保庁から年金支払い報告書及び年金受給者リストを受けつけ、給与支払い報告書の提出枚数等の確認、補正、区処理

欄の記入、付表の作成等を行い、入力準備をする。こういうふうな感じでいろんな業務を1個、1個やっていっておられるわけですね。

この業務をきちんと洗い直して、それをフローチャートにすると、66ページ、67ページのようにになります。66ページ、67ページのようなフロー図ができあがります。ちょっと小さくて見えにくいですが、この66、67のようなフロー図ができあがると、68ページのようなリスクコントロール・マトリックスと呼ばれるようなものができあがります。これはもう大学で、例えば監査論の授業を1年間ぐらい受けていただく、それぐらいの専門的能力がないと対応できませんが、結局システム・ディスクリプションして、フローチャートをつくったら、この66ページ、68ページ以下にあるように、さまざまなリスクに対して、役所の中ではこういうふうなコントロールが既にあるという一覧ができて上がるわけです。また、内部統制を幾らきちんと整備しても、次の問題として内部統制というのは、所詮つくるのは皆さん方です。民間企業でもそうです。社長さんが罰則を受けるわけですから、社長さんがつくる責任者です。

従って、内部統制の欠点、1つの大きな欠点は、手間がかかりすぎる、時間がかかりすぎるといような部分もありますが、もっと大きな欠点は、社長の不正をチェックできません。役所もそうです。内部統制というのは、つくった人より下のグレードがいわゆるコントロールの対象になります。だから、監査機能というものが重要になってくるわけです。

世の中の風潮で間違っていると思いませんか。いわゆる行政関係の委員の日当制、これは首長の皆さん方お考えをお持ちだと思います。私は、十把一絡げでやるべきではないと思います。教育委員とそれから監査委員は日当制がヒットする職種でしょうか。教育委員は、その地域内の教育のことをずっと考えてもらっている人じゃないんですか。監査委員は、ずっとそういったことをいろいろ絶え間なく考えていっている人じゃないんですか。何かの評価をするとか、鑑定するとか、目の前に出てきたやつをぱっと対応する、それは日当制が当然かもわかりませんが、監査委員を日当制にしたらだれも監査しないのではないのでしょうか。少なくとも、責任のことを真剣に考えれば、引き受けるのは、妥当な判断ではないと思います。

そんなことを考えたときに内部統制が非常に重要と言われていています。それとセットで監査の問題も重要であるところの新聞にも書いているじゃないですか。この新聞にも。この新聞、経済教室。皆さん方、経済教室お読みになりませんか。もちろん地元の地元紙、ローカル紙は皆さん方のことをたくさん書いてくださいますが、日本経済のことを見ていこう

と思ったら日経新聞ではないですか。地方自治体の外部監査機能強化とか、内部統制なんというテーマが日経新聞に出るとするのは特別なことだと思います。極端に言えば、この問題は、日本経済の問題ですが、日本経済の小っちゃな小っちゃな1カ所の原稿に過ぎないですよ。

実は、この新聞の記事ですが、5月12日に発行されました。この新聞を使って、庁議をされた知事がおられます。どなたでしょう。この新聞を使って庁議したのは5月12日の朝、部長会、厳密に言うと。これ、大阪府のブログ見てください、橋下さんがこの新聞を使って庁議やっています。いや、庁議じゃない、部長会を。朝、自治体の外部監査機能強化という記事が出ていたがって、ブログ、ブログじゃない、大阪府のホームページに載ってるやん、知事のあれに。いや、5月12日、これ以外の記事が出ていたんかもわかりませんで、どっかに。でも、これでしょう、多分これですわ。だから読んでくれるやん。大事ですよ。外部監査を強化していく。

例えば、皆さん方地方制度調査会ってご存じでしょうか。地制調というやつですね。ここでは、皆さん方の地方自治体のあり方についていろんな議論がなされています。そこで、昨年度出た結論、監査機能を徹底的に強化していくという方向が確認されました。監査機能を徹底的に強化するために、まず監査委員の専門的能力、実務経験、人格的な人的な要素を充実させる、出ていますよ。

2つ目、監査委員の機能を徹底的に強化するために、監査委員をより外部性の強いものへとシフトさせる。だからおそらく行政のOBの識見監査委員というのは、おそらくもうほとんどできなくなるのではないですか。議選の監査委員さんは残りました。だから、外部の専門家、会計とか法律とか監査の専門家をやとってきて、できるだけ外部監査制、つまり独立性の高い監査を行いなさいと書いているわけです。

首長の皆さんに是非、専門家として1つだけ、これはお願いであります。例えば包括外部監査にしる、地元の監査委員にしる、何でもそうですが、どうして大阪府の包括外部監査人は、日本公認会計士協会近畿会から選ぶのでしょうか。兵庫県は、どうして兵庫県に住む会計士を包括外部監査人に選任するのでしょうか。監査に求められるのは、専門的能力と独立性です。

私の名前は石原です。東京証券取引所1部上場で石原産業という会社があります。石原産業の監査を例えば私がしたとしましょう。つくり話ですが、石原産業は、石原家が創業家。社長も私のおじさんとしましょう。私の家が創業家、おじさんが社長をやっている石原

さんが、つくり話ですが、石原産業の監査を私が公認会計士として完璧にやった。神のみぞ知る世界ですが、神様は、石原俊彦君はきちんと監査をやったと認めてくれているわけです。その私が、監査オーケーという判こを押しました。石原産業の例えば石原太郎という社長が、石原公認会計士に監査してもらいましたと言って、これでいいですかと世間の皆さんに監査報告書出したときに、世間の皆さんは、私が行った監査のことを信用されますでしょうか。世間の人、「何やねん、この石原っておまえ、社長の甥っ子やないかい、おまけに株ぎょうさん持っているやつやないかい、そんなやつがやった監査なんかだれが信じられる」と考えると思われませんか。監査で重要なのは、こうした外見的独立性なんです。

だけど、日本中の地方自治体の監査委員や包括外部監査人、個別外部監査は最近増えてきますが、監査人の選び方って、全部何で身内を選ぶの、と思います。それって間違いで、それをやっちゃうと内部監査ですよということです。今、求められているのは内部統制をさらに補完する外部監査、監査は外部監査制を持たせなければいけないというのが国の方向です。そこで市町村長の皆さん方、頭の中にインプットしていただきたいと思うわけですが、なかなか難しいでしょうけど、何で大阪の外部監査人は大阪の会計士、大阪の弁護士なんですか。おかしいと思われませんか。

次、地制調は、監査委員事務局の機能を強化していくために、監査委員事務局にも手を伸ばしています。皆さん、地方自治法の定めで、監査委員事務局職員はどういうふうに位置づけられています？ 自治法上、監査委員事務局職員は、監査委員の補助職員です。つまり、監査委員事務局職員は、監査委員と一心同体です。地制調の議論で、監査委員さんは外部監査化されます。さすればそれに連動するかのよう、監査委員事務局、監査事務局職員も外部監査をしていると位置づけざるを得ません。ここで決定的に大きな問題が出てまいります。

では、だれがやるんですか、内部監査。実は、内部統制を構築するときの一番重要な要素が内部監査です。内部監査のない内部統制はないですよ。監査というのは、市長さんがルールをつくるわけです。市長さんがつくったルールどおりに動いているかどうかを、市長が任命した、例えば監査事務局の局長なり職員が見る、これが内部監査です。だからルールつくるだけではだめです。それをチェックする内部監査人がいないと監査にはなりません。ここで大きな課題が出てまいります。

地方自治体の監査事務局職員は、本音、いや、何年か経ったらどうせ市長部局に戻るん



だからと思っていますから、自分のやっている仕事は内部監査だと思っています。地制調の議論から、地方自治体の監査事務局は外部監査性を求められます。内部統制の研究会報告書にもありますように、内部統制はこれから重視されます。それに連動するかのよう、内部統制も当然に重要です。どうなる？ 内部監査を置かなければいけないのに、内部監査や思うて仕事をやっている監査事務局職員は、地制調の議論で外部監査に引っ張られていくわけですよ。地方自治法の定めで外部監査に行っちゃうわけですよ。だれが内部監査するんですか。今の地方自治体が抱える一番大きな問題です。

そういうふうな、いわゆる内部監査のコーソーシングというテーマがあります。皆さんはアウトソーシングとして委託は、やってきた。直営はやってきた。その真ん中なんですよ。だから、皆さん方もやるけど、委託もやる。だから、保育所、保育園と一緒にですよ。公立もあるけど私立もあると、同じような発想で監査のチェックも監査事務局職員にもやってもらうけれども、外部の専門家も今安いんだからやっていただく、そういうふうな発想で、特に選挙を控えている方なんかはスルーして、何も問題がないというのを1回やるとくというのは、非常に私自身重要になってくるのではないのかなと思います。

最後、後1分で終わりますが、そういうふうな内部統制なり監査に対する話題がいろいろ集中してきておりますが、その中で、皆さん方地方自治体の監査委員が裁判で訴えられたことって、ほとんどないんです。包括外部監査人も。ここは、監査役、監査委員やっている人にとっては長所ではありますが、そうでない方にとっては大きなデメリットですね。なぜか、問えないんですよ。あなたはちゃんとした仕事をしたかしてないかが問えない、監査基準がきちんと確立されていないから。

最後に、首長の皆さん方に本音を申します。あまり重視されてきた領域ではありませんね、監査は。皆さん方、市役所で部制引いておられるところで、監査事務局長のランクはどこですか。そこそこの自治体やったら、部長級で置きますね。最低でも課長級でしょ。でも、部制引いてるのに監査事務局長を補佐級で置いている自治体だってありますよ。

ちょっと話長々となりましたが、以上、地方公共団体を取り巻く状況といたしまして、総務省あるいは、国際的な流れを見ても内部統制並びに監査のあり方について注目が集まり、そういったことを勉強する報告書あるいはそういったものを取り上げたさまざまな印刷物等も結構出ておりますので、首長の皆さん是非時間があればご参照いただきたいと思います。

研修でございますので、非常に勝手な申しようで失礼極まりない話をさせていただきます

したが、お詫び申し上げて終わらせていただきたいと思います。どうもご清聴ほんとうにありがとうございました。(拍手)

【司会】 石原先生、ありがとうございました。民間、それから地方公共団体の内部統制、それと監査との関係、職員を大切にねというのは非常にありがたいなというように思っております。それから、総務省の研究会の発案者が門山さんということでしたけど、何代か前の本県の総務部長ということでございましたので、名前が出てきて、ああという思いを持ちましたというのが私の感想であります。

時間がちょっとありませんが、今の先生のお話をお聞きいただきまして、ご質問ございましたら、挙手いただきましたらマイクを持って行きますので、よろしく願いいたします。ございますでしょうか。よろしゅうございますでしょうか。

それでは、石原先生どうもありがとうございました。

【石原教授】 どうもありがとうございました。(拍手)

【司会】 それでは、講演会、2人の先生の講演が終わりましたので、参加者を代表いただきまして、市長会長の吉田大和高田市市長様、ひと言お願いできますでしょうか。前で、済みません、申しわけございません。(拍手)

【吉田大和高田市市長】 今日は、月に1回の市町村長と知事とのサミットということで、長時間非常にハードな講義を受けさせていただいて、かなり勉強になったかなと、そういう思いをしております。

まず、新潟の篠田市長さんにおかれましては、ほんとうにご苦労されたから言えるというような部分はかなり入っておったかなと、ぬるま湯の状況の中から、ソフトスタートを切って、今日までいろんな条件、また悪条件を転機として味方に取り入れて、しっかりと行政を自分のものとしてやってこられた。そして今では、外圧をあえてつくり、それをまた利用して、市政に取り組み元気のある新潟をつくろうとしておられる、ほんとうに勉強させていただいた、そういう思いがいたします。悪条件、ピンチを、しっかりとチャンスに生かして行く、そういうことを勉強させていただいた、そういう気がします。

そして、関西学院大学の石原先生、ほんとうにあまりにも私たちが普段当たり前として取り組んできたことを、「もう一度しっかりとおまえら見やんな危ないで」ということを、まずわからせていただいたかなと、そういう思いをいたしました。そして、しっかりと職員さんに力を発揮をしていただく中で、ともに同じスタンスのところを築いていって、市民との協働へつなげていくのではないかなと、そういうアドバイスをいただいたような気

がいたします。

奈良県は、全国で19の赤字団体のうち、7つも奈良県の市町村であるという中で、私の大和高田市もそのメンバーに入っております。財政的な余裕のある市町村もございますし、私どもみたいな後ろから何か追ってくるような気がしながら行政をやっている、そういう市町村もありますけども、もう一度しっかりと足元を固めて、職員としっかりと話し合い、そして市民との協働につなげていきたい、そういう思いで、きょうは勉強させていただきました。2人の先生、ありがとうございました。(拍手)

【司会】 吉田市長様、ありがとうございました。そうしますと、ここで5時10分まで休憩を取らせていただきます。

(休憩)

【司会】 まず、荒井知事のほうから概略をご説明申し上げます。知事よろしく願いいたします。(拍手)

【荒井知事】 大変お疲れのところ、最後のコマでございますが、医療のことをご報告させていただきたいと思っております。

厚労省の、百億円の10カ所コンペというのがあり、10月16日締め切りでしたが、少し遅れて11月6日にそれを取りに行こうと思って応募いたしました。100億円はなくなって25億円2カ所ということになりましたが、100億円取るには相当の仕組みをつくらなきゃいけないと考え、中身で勝負しないと取れないんじゃないかと思い、多少一生懸命つくったんですが、11月の初めに持って行こうかと思っております。奈良県全体の医療のシステムをグレードアップしたいという構想になっております。その概要を多少、応募するという観点からつくった資料で、地域医療再生計画という名前になっておりますけれども、それを今日説明させていただくということにしております。

実は、奈良県では、大淀町の病院に始まっているいろんな事件が起こっている中で、医療を何とかしようというのが1つの重要施策でございます。地域医療等協議会を昨年の5月からつくり検討しておりますが、もうしばらく時間がかかります。もうしばらくと言ってもそんなにかかりませんが、医療だけではなく、予防、予後、それと福祉と、高齢者、障害者の福祉とを含めて、全体の奈良県民の健康長寿をトータルに見ることを協議会に求めています。

その中での医療は大変大きな話でございますので、多少の情報提供ということになりますが、ポイント1つ目は、やはり救急が問題になっておりますので、断らない救急、救命

救急をつくる。24時間だれでも断らないERをつくろうということが1つでございます。これは、大変な物入りな投資になるんですが、県で、できれば2カ所、高度医療拠点ということで、北の県立奈良と、南の県立医大附属病院に、そういう医療の断らない救命救急をつくろうと考えております。大変人も要りますが、何かあったらそこに駆け込めば断らない。だれでも断らないということで、重症は全部来てもらえるんじゃないかという構想を立てたものでございます。

もう1つは、へき地医療の充実ということでございますが、特にこの南部、へき地医療の診療所が9カ所、10カ所ある中での南部の医療でございますが、特にへき地医療に従事していただいております先生方のローテーションが大変でございます。何年かおられてまた帰られ、また来られるわけでございますけれども、そのようなへき地医療に従事されている医師の確保ということがございますのと、診療所とその救急で運ぶ救急搬送と重症化されたときの受け皿というのが重要で、連携ということが重要でございますので、へき地医療ということを念頭に置いた協定をつくりたいと思って、そういう構想が入っております。へき地医療を安心してもらえるような構想にしたい。

3つ目は、医師、看護師の確保ということでございますが、診療科では麻酔科、産婦人科、小児科に不足が目立っておりますのと、地域的には南部に医師の不足が目立っております。医師、看護師を確保するために、県と医大が協定して公立病院、あるいは場合によっては診療所、休日夜間診療所、へき地の診療所に医師を安定的に供給する協定を医大と結びたいと、そのためには医大が医師を供給する仕組みをつくりたいと考えております。

その1つとして、奨学金を考えております。県の奨学金、県立医大の奨学金が15名と、近大の医学部で2名と17名に県の奨学金を考えております。奨学金の受給者は9年間奈良県で勤務する義務がありますので、毎年17名に出しますと、9年間経つと約百数十名の医師にここに居てくれと言えますので、公立病院、公的病院、へき地の診療所にその人たちを順繰りに行っていただく。これは、奨学金を出している県の責任で行っていただくというのが、大きな医師確保のスキームでございます。

ここから、地域医療の連携ということで、連携の協定をつくって、がんとか、脳卒中とか、疾病ごとに連携の図をつくり、その疾病ごとの協定をつくりたいという、かなり斬新な設計、思想でコンペに応じようとしております。その100億円は取れないわけですが、大変な物入りではございますが、そのような医療のシステムが確立できるように、県としては、議会のご承認を得て予算化を進めていきたいと考えております。数百億円の

投資になってくると思いますが、覚悟して進めていきたいという構想のもとでございます。地域の医療を、そのような大きなシステムの中で支えていきたいという構想でございます。そのような構想の、まず一部をご紹介させていただくということです。また、いろんなその関係する派生するプロジェクトがありまので、多少時間かけてでも十分ご説明する機会を今後持たせていただきたいと思いますので、大変お疲れのところ恐縮でございますが、是非、お聞き願いたいと思います。

以上でございます。ありがとうございました。（拍手）

【司会】 知事、ありがとうございました。今、知事が概略を説明いたしましたので、もう少し詳しいところを、地域医療連携課の中川課長から説明をさせていただきます。

準備できましたので、中川課長よろしく願いいたします。

【中川地域医療連携課長】 奈良県の地域医療連携課長の中川でございます。20分間程度でございますが、よろしく願いたいと思います。

そうしましたら、お手元に配付させていただいております資料と、前のパワーポイントで簡潔にご説明をさせていただきますと思います。

まず、1ページ目、奈良県地域医療の再生に向けてということで、先ほど知事も申しましたように、奈良県での医療事故でございますが、そこに大きなもの3つでございますが、皆さんもう既にご存じでございますので、詳細は省略させていただきます。そういう度重なる不幸な事件が起こったということでございます。それが契機となりまして、奈良県の地域医療対策協議会ということで奈良県の医療関係者等が集まっております。奈良県の今後の地域医療に向けて、どういうふうにしたらいいのかということで、昨年ですけれども、20年の5月に発足をさせていただきました。そこでは、下段のほうでございますが、8つの部会と4つのワーキンググループによりまして、それぞれご検討いただいたということでございます。

それで、昨年の3月でございますが、地域医療の対策協議会の中間報告ということで、済みません、今年の3月でございますが、奈良県の目指す医療、介護、福祉、そして健康づくりということでまとめた次第でございます。丸で書かせてもらっていますが、必要な医療を適切に受けられる体制ということで、1、2、3、4つの主な項目がございます。

1つは、切れ目のない医療の提供体制を。それと、県民の皆さんが最適なケアを選択する機会と情報の提供をさせていただきたいということ。また、県民の皆さんが望む最適な医療を継続的に行われるような医療経営と。また、県民の皆さんが納得できる医療を提供

する体制を考えていくと、これは大きな柱でございます。

次は、奈良県の医療の現状でございます。もう十分皆さんご存じのとおりでございますが、救急につきましては、2次、3次の救急を担う医療機関の体制が非常に脆弱だということでございます。全国の救命救急センターの受入率でございますが、93%でございますが、今のところ奈良県は80%を割っているという状況でございます。その下が近畿地方の各府県の状況でございますが、奈良県は残念ながら断実に低いという状況でございます。

次は、その中の原因としまして、県内の2次、または3次の医療機関の受入状況が救急隊の皆さんに正しく伝わっていないということでございますので、救急搬送に要する時間がかかりかかるということでございます。全国的にそのグラフで書いておりますが、平成11年から平成20年までなんです、全国的には時間が延長化されているんですが、奈良県も同じような形で、全国に比べて若干まだ同じように長いという状況でございます。次、お願いします。

それと、救急搬送の照会の関係でございます。救急隊員のほうから受け入れる病院機関のほうに照会をしていただく件数でございますが、そこでちょっと赤で奈良県と書かせてもらっていますが、4回以上のところでございますが、12.5%ということで、ほかの府県に比べますと一目瞭然という状況でございます。全国で3.6%でございますので、そういうふうな状況でございます。

それと、重篤な疾患の患者さん、救急隊員が現場のほうにお着きになって、各病院のほうに連絡をとって搬送しようということでございますが、30分以上そこに滞在されている、つまりなかなか受入病院が見つからないということで、全体の重症事案の案件のうちの8.4%ということで、全国に比べてちょうど倍になっているという状況でございます。

それと、休日夜間の応急診療所でございますが、1次の救急医療体制というのが、今ご参加いただいております市町村のほうでも体制をとっていただいているんですが、まだまだ十分でないという状況でございますので、2次の救急病院に軽症者、1.5次、または1次の受診者が多く来るといことです。本来の2次の患者さんをとれないという状況です。また、住民の皆さんでも、やっぱり急を要さない症状、また軽い症状、タクシーがわりに使われている救急車がかなりあるという状況でございます。

次は、周産期の関係でございます。県内の分娩の取り扱い病院でございますが、なかなか最近では訴訟等がございますので、産科医の先生が少ないということで、今、これ県内の

分娩病院が減っているということで、ちょっとここには書いてないんですが、平成17年度、16病院、19の診療所がございました。全部で35カ所あったということなんですが、平成19年では、9つの病院と18の診療所ということで、27に減っているという状況でございます。

また、総合周産期の医療センターを開設しておるんですが、看護師さんの不足ということで、なかなかフルで活動ができていないという状況でございます。それによりまして、県外への母体の搬送が引き続き多いという状況でございます。

次は、NICUの後方病床がまだまだ不足しているという状況でございます。

次は、医師、看護師の関係でございます。医師、看護師の偏在ということで、先ほど知事も申しましたように、小児科、産科、麻酔科というのがなかなか確保できていないという状況でございます。地域別では、今ちょっと南和と書かせていただいているんですが、これは全国的に10万人当たりのお医者さんの数なんですが、206人ございまして、奈良県全体では201人という状況でございます。ただ、南和につきましては140人。実は、西和につきましても140人程度ということで、ほかの奈良医療圏とか、東和医療圏につきましては、全国並みには確保されているんですが、そういう形で偏在がございません。

また、病院の勤務をされているお医者さんが非常に不足が顕著ということです。その下に表になっておりますが、ちょっと小さくて恐縮なんですが、一番左のほうのところに、うち公立病院の不足しているという状況で、上から4つ目の小児科、またはそれより5つほど下がりますと産婦人科と、そこから5つほど下がります麻酔科ということで、1、2、3という状態になっておりまして、その分について一番やっぱり少ないという状況でございます。

病院の勤務医さんにつきましては、勤務時間が長いと。と言いますのは、人数が少ないので、何とか一生懸命頑張っておりますが、そうすることで当直の時間が長いというような状況です。また、看護師さんにつきましてもそういうふうな状況で、これはもう全国的な規模なんですが、25から29の働き盛りの一番脂が乗っている方が、それがピークにどんどん下がっていくという状況でございます。看護職員につきましても、全国でちょっとそこには書いてないんですが、10万人当たり1,036人ございまして、奈良県が921人ということで、全国に比べて10万人当たり100人ぐらい少ないという状況でございます。離職率につきましても、全国に比べて1%程度高いという状況です。

次は、公立病院でございますが、公立病院につきましても、そういう状況でございますので、平成14年に313人の先生がおられたんですが、283という状況。それと、診療科の減少ということで、特に県立病院で言いますと、五條または三室につきまして、産科等の廃止という状況になっております。

そういう状況でございましたので、奈良県の医療の目指す方向性ということで、先ほど知事が申しました、断らない救命救急、またへき地医療の充実、医師、看護師の確保、医療機関の役割分担ということで、4つの大きな項目がございますが、そこにも書かせていただいていますように、全部で12ございます。次のページ合わせて12ございまして、1つは、特に重篤な疾患では断らない救命救急ということ。それと、ハイリスク妊婦さんに対応します周産期の体制、あと小児科系、がんの拠点整備。がんは高齢者が増えてまいりますと、死亡率の1位になります。がんの拠点病院を整備充実したいと。それと、先ほど知事お話ししましたように協定に基づきまして、安定的な医師の派遣。あと、へき地医療、それと看護師の離職防止対策です。

次、8番目でございますが、救急搬送、医療機関の協定等で、また後方病床ということで、疾病ごとにつきまして、県内の病院の連携体制をつくっていききたいということでございます。次、9番でございますが、疾患、重症度、時期によりまして、医療機関の役割分担を明確化をいたしまして、それぞれの医療機関ごとに適切に医師を配置していくということでございます。それと、小児につきましての、1次の体制が空白となる時間帯が多いのでございますので、それを解消していききたいと。あるいは、11番、12番につきましては、医療情報の提供と、それによります質の向上というのを目指してまいりたいと思っております。

それで、実現方策といたしまして、先ほど知事のほうからも話がございましたように、北和地域では県立奈良病院、中南和地域では医科大学付属病院で、マグネットホスピタルということで、高度医療拠点病院、これはマグネットといいますのは、医療従事者つまりお医者さんまたは看護師さんが、磁石といいますか、そのの病院に集まってくる、そうすることによって患者さんも集まってこられるという病院でございまして、高度医療の拠点整備をさせていただきたいということでございます。次、お願いいたします。

その中の高度医療拠点病院の設置ということで、重篤な疾患について断らない救命救急を先ほど言いましたように整備をしていくと。具体的なイメージ図は次のページでございまして、次、お願いします。



そこに、ちょっと図を書かせていただいております。その下の図でございますが、まず、ちょっと小さいんですが、電話相談、#7119ということで、今年の10月から実は電話相談等をさせていただいております。これは消防庁のモデル事業なんですけど、ちょっと今年から取り組まさせていただきます。そこが受けまして、救急車、または2次の入院対応の病院、それとちょっと右側でございますが、かかりつけのお医者さん、または休日夜間診療所から連絡が入りますと、もう断らないと。極力ちゃんと見させていただいて、適切な処置をさせていただく、手術、または集中治療等。容態が安定しますと、後方病床のほうに送らせていただく、そういう仕組みづくりをさせていただきたいと思っております。次、お願いいたします。

その中の、これ、県立奈良病院でございますけども、24時間対応の救命救急で心臓血管センターを設置していきたいと。今、県立奈良ではございませんので、その分について設置をしていきたい。それと、周産期の医療センターでございますが、ご存じのように県立奈良病院または県立医科大学附属病院につきましては、今もでございます。それを整備拡充をさせていただくということと、県立医科大学の一番下なんですけど、正常分娩に対応しますスーパー助産師の養成をするためのバースセンターということで、正常分娩についても整備をしていきたいと思っております。その次でございます。

次は、県内の小児医療の集約化ということで、先ほど言いました小児科の先生が非常に少ないのでございます。だから、それを集約化して不測の事態に対応したいということと、あとがんの拠点整備。また、今も県立奈良病院及び医科大学附属病院はそれなりの設備はございますが、更に充実させてまいりたい。放射線療法、また化学療法等でございますが、整備していきたいと思っております。

次は、大きい意味の医師、看護師の確保ということで、安定的な医師派遣の仕組みということでございます。先ほど知事が申しましたように、公的病院へ医師の派遣を調整するための地域医療総合支援センターというのを設置させていただく。それと、県立医科大学に講座を設置いたしまして、県または医科大学、それと公的病院で3者によりまして、協定に基づきまして、医師を安定的に派遣をさせていただきたいということを考えております。これは、策定を予定しております公立病院の今後のあり方につきましてのメインなものになる部分でございます。

次のイメージ図は、そこに書かせていただいておりますように、拠点病院であります医科大学、それと県と市町村と、それに医科大学に派遣を調整いたします地域医療総合支援セ

ンター、それと講座からの医師派遣ということで、学内の指導医を整備いたしまして、ここに書かせていただいていますように、医師を派遣させていただくと。まず、公的病院、休日夜間応急診療所、僻地の診療所等に派遣をさせていただくと。特に、公的病院につきましては、重篤疾患、または2次の救急におきます対応をするための医師というのは、最優先で確保、派遣をさせていただきたいと考えております。

医師、看護師の養成、確保ということで、1つは僻地医療を支えます総合医、何でも見ていただける総合医の先生を確保していくと。それと、地域医療に従事します医師のための研修のキャリアパスをつくるということ。それともう1つは、県立医科大学及び近畿大学医学部の定数を増やしていくということで考えていく。今、最終的にまた決まると思うんですが、医科大学につきましては、定数を115名程度にできたらなと思っております。

それと、先ほど知事もお話しましたその奨学金につきまして、あわせて設置をいたしまして、9年間一定の期間ということになりますが、9年間そこで勤務をしていただいて、なるべくご活躍いただくということでございます。その下2つは看護師さんに対しますメンタルケアとか、研修の充実等によりまして、離職を防止したいということ。また、離職中の看護師さんが復職をしていただくための制度もつくりたいと思っております。

その次は、医療連携体制の構築ということで、重篤疾患でございますが、脳卒中、急性心筋梗塞、周産期、急性重症外傷、これは交通事故なんかの外傷です。あと、急性腹症におきまして、それぞれの病院の役割分担をいたしまして、適宜順次連携をさせていただきたいということです。具体的なものにつきまして、次のページでございますので、次、お願いいたします。

まず、脳卒中の場合でございますが、まず救急隊から連絡を受けまして、初療ということで、救急救命センター、これは医大と県立奈良病院でございます。そっちで措置をさせていただいて、病状が安定いたしましたら、拠点となる県内の公的病院に送らせていただいて、そこからまた、早期リハ、または再発予防、また回復期リハという形で、A、B、Cという形で、それぞれの病院の疾患につきましての機能の分担をさせていただいて、そうすることによりまして、いつ運ばれるかわからないその救命救急センターに十分な運ぶための余力を持っていきたいと思っております。それが脳卒中でございます。

次は、病病連携、病診連携ということで、これは同じような形ですが、がんは急に起こることはございません。それにつきまして、まず一番左のほうに予防、検診ということで、かかりつけのお医者さんがございます。それとそれによって何か発見さ

れますと、その右側になりますけども、高度の専門医療をされます県内6つのがんの拠点病院がございまして、そちらのほうで対応していただくという形になりますので、そちらのほうで治療が終わりますと、また緩和ケアということで、次の後方病床に、またはその下のほうのその他の専門病院に送らせていただくという状態で、常にそのがんの診療につきまして、拠点病院では対応できるような体制を考えていきたいと思っております。いずれにしても、拠点病院に限られておりますので、そこへ殺到されると次の患者さんが待っておられるということですので、そちらのほうでの適切な治療が終わりますと、後方の病床のほうに送らせていただけたらと思っております。次、お願いいたします。

その次は、休日夜間の応急診療所の関係でございます。県内の今現在そういう形で応急診療所、樫原につきましては、ほんとうに感謝いたしましておりまして、また生駒、また奈良につきましても、そういう形で診療体制をとっていただいているんですが、何分地域によって偏在がございまして、十分とは言えません。それにつきまして、来月でございますが、県内のこの応急診療所につきまして、ちょっとお話をさせていただいて、どうしていったらいいのかということを考えて、県としましては拠点となるというふうに書かせていただいておりますが、市町村の皆様方のご意見を反映いたしまして、どういうふうに対応をしたらいいのかということを考えさせていただきたいと思っております。

あとは、医療情報の収集、分析、提供ということで、先ほど言いました県民の皆さんにいろいろな巷には医療情報はあふれかえっておりますが、適切な医療情報を提供させていただくと、ホームページのポータルサイトをつくるということ。また、それと県立病院で始めて行きたいんですが、医療の情報を積極的に公開をするということで、医療の透明性を高めたいと思っております。

その次、あと5年後の具体的目標と効果等につきましては、そこにも書かせていただいておりますが、こういうふうなことをすると、こういうふうな目標にできるのかなと、1つの目標として設定をさせていただいております。また、資料でご確認いただいたらと思います。

次は、同じような状況でございます。医師、看護師の確保ということで書かせていただいております。

医療連携につきましても、同じような状況でございます。

最後にちょっと図でございますが、今、お話させていただきました地域医療再生計画ということで、21年度から5カ年計画でございます。県内5つの医療圏ございまして、北

和地域につきまして、県立奈良病院を中心としてさせてもらおうと。中南和地域につきましては、県立医科大学附属病院を再整備させていただくということ。それともう1つ同じその2つの中に、休日夜間の応急診療所の充実を図るとともに、また一番下なんですけど、そこにも書かせていただいておりますように、お医者さんの確保等につきまして、医師の派遣の仕組みを考えるとということと、あと奨学金等につきまして、そういうふうな形で、今、これで全体で、先ほど知事申しました数百億程度の事業規模でございますが、それを具現化するために、早速今年度といいますか、来年度からすぐに取り組みできるものから順次取り組まさせていただきたいと考えております。

簡単でちょっと走ってしまいましたけど、奈良県の地域医療再生ということでございまして、十分ご理解いただけたらありがたいと思ひ、またご協力いただきたいと思います。

以上、私のほうからは以上でございます。ありがとうございました。(拍手)

【司会】 はい、ありがとうございました。今、知事と中川課長が説明をいたしました奈良県地域医療の再生に向けてということで、特にという質問がありますでしょうか。時間が押していますので、ないようでございますので、もう最後になるんですけども、今日資料として、奈良县市町村国保の将来推計についてという資料を入れさせていただいております。これにつきまして、杉田福祉部長より、簡単にご説明したいということで、説明していただきます。杉田部長お願いします。

【杉田福祉部長】 お疲れ様です。県の福祉部長の杉田です。市町村長さんの資料には、国保の資料を置いています。これは福祉部で各市町村からデータを集めまして、今後20年、30年の将来推計をしています。詳しくは12月の市町村行財政検討会で議論をしたと思いますが、かなり詳細な情報ですので、あらかじめお渡しして関係部局にお渡しいただいて、分析いただけたらと思います。よろしく申し上げます。

【司会】 ありがとうございます。かなり、時間を押してはしょってしまいましたけれども、それでは、これをもちまして本日の奈良县市町村行財政問題に関する研究会、平成21年度第5回の奈良県・市町村長サミットを終了させていただきます。長時間にわたりましたが、ほんとうにお疲れさまでございました。

— 了 —