

市民参画に係る講演会

私もあなたも楽しくまちづくりを！！

～市民参画を語る～

講師 福嶋 浩彦氏（前我孫子市長、現消費者庁長官）

講演会の要旨については以下のとおりです。

皆さんこんにちは。

福嶋です。よろしくお願いします。

私は現在、消費者庁長官ですが、今日は長官としてではなく、市長の経験、地域で様々な活動してきた経験を踏まえてお話しします。

地域や自治体に何うと、こういうお話を聞くことが多いです。

「これから地方分権が進むので、私たちも自治を目指さなければならない。ただ、自治体の財政状況は厳しいので、行政だけでは無理で、民間との協働が必要になる。」

気持ちは理解できますが、本当にそうでしょうか。発想が逆立ちしてないでしょうか。誰か（国）が分権を進めるから、自治体が自治をやらないといけないのですか。私は逆だと思えます。

地域づくりを、国が勝手に作った一律の基準で行っていたら地域はよくなりません。私達の地域を良くしていくためには、私達自身が考え、私達の独自のやり方でやる必要がある。私達の暮らしを良くしたいから、私達で自治をやりたいから、分権を要求するのではないのでしょうか。国が分権を進めるから自治をやらなければいけない、というのは逆だと私は思えます。

地域の公共を今の財政状況では行政だけでは出来ないから、民間と一緒にやる、市民と協働でやる、というのも違うと思います。行政にお金一杯あったら協働しなくても良いのですか。私はそうは思いません。

仮に行政にお金があり余っていたとしても、市民が参画し民間と一緒に協働でまちづくりをした方がより良いまちづくりになるから、協働するのだと思います。もし、それでお金が余るのだったら、減税をすれば良いわけです。

分権を国が進めるから、行政にお金がないから、やむを得ず自治や協働をやるということではなく、地域を良くしたいから自治をやるのです。協働でやるのです。どうも私達は、

こうせざるを得ないからやるのだと言ったほうが言いやすいし、やりやすい、というよう
なところがあると思います。こうやりたい、と言うことは避けたいという発想があるの
ではないかと思います。でも、それでは自治はできません。

まちづくりの方針を考えると、この地域を客観的に冷静に分析してみると、こうやらな
ければいけない、だからこの方針が正しい、こうしなければいけない、という発想がとて
も多いように思えます。客観的に地域を分析すると正解が出てくるという発想です。しか
し、まちづくりに決まった正解など、ある訳がないのです。

まずは、市民の想いがあり、地域の政治家にも想いがあると思います。私達のまちをこう
したいという想いがあり、その想いを実現するために、はじめて冷静に客観的に分析する必
要が出てくると思います。その想いなしに客観的に地域の状況を分析すると、やらざるを
得ないといった答えになる。どこかに正解があって、それをいかに見つけるかというのは、
受験勉強の発想とも言えます。こうしたいという思いが出発にないと、今日のテーマであ
る「私もあなたも楽しいまちづくり」にはなりません。想いから出発したまちづくりにし
たいと私は思っています。

地域の公共を考える場合、そもそも「公共」とは何でしょうか。私はすべて「市民の公共」
であると考えています。簡単に言えば、私達市民の社会です。公共とは、すべて「市民の
公共」です。行政というのは、市民が「市民の公共」を作っていくために必要になってく
る道具であると考えます。行政は要らないのではなく、良い道具でなければなりません。
でも、道具にしか過ぎないと思っています。

では、市民の公共をどうやってつくっていくのか。市民の公共であるならば、市民が出来
ることは、まず、市民の権限と責任で全てやる、というのが出発。市民が民間で出来ない
ことは、(地方)政府をつくり、税金を払って行政にやらせる。行政が出来ないことを市民
が補ってやるのではなく、その逆だと思っています。

現実には、本当は市役所がやらねばならないことなのに、やってくれないから市民がやむ
を得ずやるということもあるでしょうが、本質的には、行政が出来ないことを市民がやる
のではなく、市民が出来ないところを行政に税金を払ってやらせる、ということです。か
つ、市民と行政がばらばらにやるのではなく、両者が連携してやる、これが協働であると
考えています。

朝霞市市民協働指針は、良く出来ていると思います。協働というのは対等な関係であり、
その中で、それぞれの良さや力を出し合って地域の課題に取り組んでいこうということ

す。市民と行政の対等なパートナーシップです。これに対して、著名な行政学者や自治学者からこういう批判があります。

「市民と行政の対等な関係と言うけれども、市民は主権者ではないのか。何で主権者である市民と行政が対等なのか。市民と行政の関係は対等ではなく、主人と僕（しもべ）の関係ではないのか。対等な関係を前提とした協働なんておかしい。」

これに対してどう反論しますか？ これに明確に反論できないと協働を理解したことにはなれないと思います。行政が曖昧に使ってきた結果このような批判を受けることになったと思います。協働という概念をしっかりと捉えることが大事です。

行政と協働するというときの市民は、主権者としての市民ではありません。具体的な活動をしている NPO、自治会・町内会、企業、ボランティア団体、個人の市民であり、地域で具体的な活動をしている個別の市民です。当然、主権者としての市民は行政より上にいて、行政をコントロールします。もちろん対等な関係ではなく、主従の関係です。私は、主権者市民と区別をするために、この市民を事業者市民と言っています。具体的な事業や活動を行っている個別の市民です。

協働の関係を定義すると、「主権者市民にコントロールされた主権者市民の僕である行政が、事業者市民と対等に連携して、地域で必要なサービスやものを提供していく」ということになります。

また、協働は2者の関係ではありません。協働して働きかける相手があります。例えば、障害のある方の自立を地域で実現していきたいと考えたら、事業者市民である障害者問題に取り組む NPO と、市役所の障害者担当部局が連携して、自立のためのサポートを障害者の皆さんに提供します。良い言葉ではありませんが、こうしたサービス等を受け取る市民を「受益者市民」と言うことにします。地域の環境や森を守るという話になれば、「受益者市民」は「自然環境」になります。

しかし、協働が、行政と事業者市民の2者の関係だけで理解されていることが多いように思います。そうすると、2者にとって互いに都合が良いから、協働するという事になってしまう心配があります。行政にとっては、NPO と協働したほうがコストを下げられる、NPO にとっては、行政と協働すれば活動場所や資金を提供してもらえる、などです。2者の利益のために協働をしても仕方がないと思います。働きかける相手のために、先ほどの例では、障害者が自立していけるようにするために協働しているのです

協働がうまくいっているかどうかの評価も、受益者市民からの評価が必要です。市役所が「素晴らしい NPO ばかりで、まちづくりにとても貢献してもらっている」と言い、NPO も「とっても理解のある素晴らしい市役所だ」と言い、お互いに褒め合っていたとしても、障害者の皆さんから「私たちの自立の役に立っていない」と言われたら、全然良い協働ではないと思います。いくら事業者市民と行政の 2 者が相思相愛で盛り上がっていてもダメなのです。

反対に、NPO と市役所がケンカしながら、お互いに批判しながらやっていたとしても、やるべきことがやられていて、障害がある人の自立につながったり、自然環境が守られたり、受益者市民の利益につながっていれば、それは良い協働ということになります。NPO と市役所は、お互いに発想が違うから意見がぶつかるのは当たり前。受益者市民からしっかり評価されているのが大事です。協働というのは、＜事業者市民＞と＜主権者市民の僕である行政＞が、＜受益者市民＞のために連携をしてまちづくりをやること、と理解していただくと幸いです。

市民はどの立場にもなります。市役所の職員も、選挙に行く時は主権者市民であり、日曜日にボランティア活動をすれば事業者市民になります。また、当然さまざまなサービスを受け取るわけで受益者市民にもなります。誰もが、いまどの立場にいるかによって、責任や権限が違ってきます。その整理をして話をしないと、協働といっても混乱します。

まず第 1 の課題ですが、主権者市民が僕である行政をきちんとコントロールしないと、事業者市民との良いパートナーシップも実現しません。このコントロールの方法の一つは、行政の事業の決定をする議会の議員を主権者として選挙で選ぶということです。しかし、自治体では、それだけではありません。国におけるコントロールの仕方と、自治体におけるコントロールの仕方は違います。これは大きく性格が違います。

具体的説明します。

国の総理大臣の選出は、議会（国会）に任せます。一方、市長の選出は市議会に任せません。市民が直接選びます。また、国会議員をリコールする手続きはなく、次の選挙で落とすしかありません。国民が国会を解散させる手続きもありません。一方、自治体は、任期途中で市民は市長をクビにすることができます。有権者の 3 分の 1 で請求して住民投票を行い、その結果で、市長をリコールすることも、市議会を解散させることも出来ます。最近では名古屋市議会の例がありました。さらに、市議会議員個人もリコールできます。

他にも、内閣が法案を出そうとしない、国会も議員立法で法案を出そうとしない、という場合、国民が法案を作って国会に提出するという手続きはありません。国会が唯一の立法

機関と憲法で定められています。しかし自治体ならば、市長が条例案を提出しそうにない、市議会も議員提案しそうにない、という場合、市民自らが条例案を作り、有権者の50分の1の連署で、市長を経由して議会にその条例案を提出することができます。我孫子市は、市民が作成して、そのようにして制定された条例を持っています。

また、省庁が違法な支出をしていると国民が思っても、国民が会計検査院に対して強制的に検査をさせることはできませんし、納税者として国を訴えることもできません。しかし、自治体の場合は、仮に我孫子市役所が違法な支出をしていると市民が考えた場合、住民1人で住民監査請求をすることができます。それでも十分に是正されなければ、納税者として我孫子市を裁判に訴えることができます。

住民投票で、直接市民が決定する手続きもあります。法定合併協議会は議会の議決が必要ですが、議会が否決した場合、市民の6分の1の連署で請求して住民投票を実施し、過半数の賛成で法定合併協議会が設置されます。住民投票の結果が自治体の決定となる例です。

国は、憲法の前文において「日本国民は、正当に選挙された国会における代表者を通じて行動し」、「国政は、(中略)その権力は国民の代表が行使」となっています。国政は、代議制民主主義、すなわち間接民主主義でやるということです。国民は直接、権力の行使をしないで、誰に任せるか、主権者として選挙で決めるのです。「お任せ民主主義」で良いということではまったくありませんが、国民が何か法的な権限を持って国の決定を直接することはありません。国民がこれでは駄目だと思ったら、次の選挙で代表者を替える、というのが国の民主主義です。

これに対し自治体は、市民自身が決めるという直接民主主義がベースとなっています。ただし、全て直接民主主義で運営するのは到底不可能ですから、首長と議会を選挙で選び、間接民主主義も併せた制度となっています。しかし、土台は「市民が決める」ですから、首長や議会の決定が市民の意思に反すれば、市民は首長をリコールしたり、議会を解散したり出来るのです。従って自治体の首長や議員は、常に市民の意思に沿って決定することが求められる存在だと言えます。同じように選挙で選ばれていても、国会議員と代表性が違うのです。

これは、いつも住民アンケート調査をやって、その結果に沿って決めれば良いと言っているわけではありません。むしろ、国の政治家より地方政治家のほうが、強いリーダーシップが求められています。それは常に市民の合意を作り出すリーダーシップです。

例えば、その自治体が進む道にA、B、Cの道があるとします。Cの道には一番困難が横た

わっているけれども、その困難を乗り越えてこそ市民の幸せが実現できるので、Cの道を進もうと市長が思ったら、市長は市民に訴えて市民の合意を作ってCの道を選ばねばなりません。もし、市民に訴えても、多くの市民が困難なC道に反対していたら、市長が自分の信念だと言って勝手にCの道に進むと市民からクビにされますよ、ということなんです。議会は解散させられますよ、ということなんです。常に市民の合意を作り出さないといけないため、非常に強いリーダーシップが必要になります。

国の場合、国会はどんなに世論と違う決定をしても、そのこと自体に対して責任は問われません。リコールされたり、解散させられたりすることはありません。結果責任は問われます。結果が良くなければ、次の選挙で代表者を代えられます。政権交代をさせられます。自治体の首長や議会は、もちろん結果責任も問われますが、それだけでなく、市民の意思に反して決定したら、クビになったり解散になったりします。だから、自治法上は首長や議会が決める権限を持っていても、常に市民との合意を作るため、常に市民と議論、対話をしなければなりません。これが、「市民参加」です。

市民参加について、我孫子市の2つの事例を紹介します。

(1) 補助金の公募と市民審査

我孫子市は人口約13万人で、一般会計予算は300億円程度です。このうち民間団体への補助金は平均7～8億円です。この補助金を3年ごとに全て廃止することにしました。一旦廃止した上で、改めて補助金を貰いたいという団体を公募し、応募があったものを市民の委員会で審査し、その結果に基づき新たな補助金として交付します。

補助金は既得権になりやすく、30年以上も補助金をもらい続けている団体もありました。右肩上がりの時代が終わった今日、既存の団体が既得権で貰い続けていたら、新しい団体に補助をすることが出来ません。新しい活動をしている団体の中には、時代を先取りするような活動もあり、行政として支援したいと考えても、財源がないために出来ないということになります。

本当に必要なところに補助金を出せるようにするためには、既得権を一切無くす必要がありました。その一番確実な方法は、今までの補助金を全て廃止することです。1999年で補助金を全て廃止しました。そして市民公募と市民審査を行い、翌年から全て新しい補助金にしたのです。

その結果、既得権で貰っていた補助団体は無くなりました。代わりに新しい補助団体が多く誕生しました。しかし、新しい補助団体が新しい既得権を持ってしまっただけでは意味がないため、また3年で全て廃止して、市民公募・市民審査を行います。

市民の税金を使った補助金を、どの団体、どの活動に出したら、市民が一番幸せになるのか、より良いまちになるのか、オープンな場で市民と行政が議論をして考えようという制度です。

(2) 予算案の編成過程の公開と市民参加

予算編成過程の公開と市民参加を最初に実施したのは、都道府県では鳥取県、地区町村では我孫子市です。我孫子市では2006年度予算から、予算編成過程を公開し、市民からパブリックコメントを求めています。

まず、各課からの予算要求をホームページと行政サービスセンターで公開します。当然、出された予算要求をすべて実現する財源は無いので、企画調整室2回、市長2回の査定によって、事業数も一事業の予算額も絞り込みます。その4回の査定の結果をその都度、やはりホームページなどで公開して、市民からのパブリックコメントを求めます。

これによって市民は、「自分たちの要望を担当課が予算要求してくれた」ということが分かるし、「それを企画調整室が切ってしまった」というのも分かります。「企画調整室も認めたのに最後に市長が切った」というのも分かるし、「市長が復活させた」というのも分かるのです。

さらに市民は、自分の要望する事業が実現するかどうか、つまり予算がつくかどうかだけでなく、自分の要望が他の事業、他の市民の要望と比較して優先順位が高いのかどうか、あるいは、まちづくり全体の方向と自分の要望が合っているのか、合っていないで予算がつかない場合は、まちづくりの方向が今のままでいいのか、などを考えることになります。自分の要望から出発しつつ、そこにとどまらず、まちづくり全体を考えていくことができる重要なツールであると思います。

以上、お話したことは全て、市長、行政への市民参加です。しかし、本当に一番市民参加が必要なのは議会に対してだと思います。なぜなら、議会は自治体の重要な決定をすることだからです。条例も、予算も、対外的な重要契約も、みんな議会で議決する、議会が決めます。利益誘導型の政治ならば、執行のほうが大事でしょうけども、民主主義ならば、まずは決定が一番大事です。決定したことをしっかり執行するのも、もちろん大事なのですが、民主主義は、決定がまず一番重要です。一番重要なところに、市民がしっかり参加しないといけないということです。

議会への市民参加というのは、議員の自宅に行ってお願ひするとか、議会の会派の部屋に行ってお願ひを出すということではありません。当然、それもやっつけていいですけども、議会への市民参加とここで言っているのは、議会の正式な会議に市民が正式に出席をして、議会の公式な場で市民と議員が徹底して議論することです。これが一番大事だと私は思います。実際には、こうした市民参加は、まだまだ日本の自治体議会の中では、これからの課題になっているところが多いでしょうけども、徹底してやり始めた自治体議会は、少しずつつかもしいけれども、着実に増えています。

北海道の栗山町議会が有名ですが、1つだけ紹介すれば、栗山町議会では、本会議と委員

会以外に、一般会議という会議を条例で正式につくりました。この一般会議は、町民と町議会議員が議論する場でもあるわけです。そういう会議の日には、町民が議会にやって来て、傍聴席にではなくて、普段は執行部や議員が座っている席に町民が座って、その日のテーマで町議会議員と大議論をするわけです。場合によっては、傍聴席でそれを町長や執行部が聞いている。そういう自治体議会の世界も、現実には日本の中にあります。私は、こういうことが当たり前にならないと思います。

そうやって首長も議会もしっかりと市民参加を徹底して行ったらうで決めたとしても、それでも人間のやることですから、主権者である市民の意思と、ずれる可能性はあるわけです。市民全体の公共的な意思と、ずれる可能性はある。その場合に、市民の側から首長や議会の意思を是正する仕組みも必要でしょう。それが、常設型の住民投票という仕組みだと考えます。

これは、まだ30ぐらいの自治体にしかないと思うのですが、我孫子市の条例で説明すれば、市民の8分の1、正確にいうと、この市民というのは、投票資格者は我孫子市の条例では18歳以上で定住外国人を含みますから、少し有権者より広いのですが、その投票資格者の8分の1が連署をして、この問題で住民投票をやりたいという請求をしたら、必ずやらないといけないという仕組みです。市長や議会が、どんなに住民投票をやりたいくない、やる必要はないと思っても、拒否する権限はありません。

もちろん、その条例は、私が市長の時に提案して、議会が議決したのですが、条例が制定された以上は、住民投票をやるかどうかの決定権は市民の側が持つという仕組みになります。これは、市民が、市長や議会の意思が主権者としての市民の意思と食い違っているのではないかと考えて、それを是正したいと思ったときに使う制度ですから、市民の側に住民投票をやるかどうかの決定権がないといけないわけです。

住民投票をやった結果、市長や議会の意思と違う主権者としての意思が出たら、市長や議会はそれを尊重して、自らの意思を変えて決定をしなければいけないという、尊重義務を課しています。重要政策について万一、市長や議会の意思が主権者の意思と食い違ったとき、市民の意思で市長、議会の意思を変える仕組みであり、いざと言うときの安全装置として持っておく必要があるだろうと思います。

そうやって自治体は、選挙で選んだ「首長」、選挙で選んだ「議会」、「市民」自身、という3者が権力を行使する形になっています。この3者の緊張関係で自治体を運営していきます。その結果、市民の意思で動く自治体行政、地方政府になる。このことが非常に重要だと思います。

次はパートナーシップについてです。「朝霞市市民協働指針」では、協働の中身を、「市民の事業を後援する」、「補助金を出して支援する」、「市の事業を委託する」、「共催（事業協力）をする」と整理されています。その中で、今日は委託を中心に話します。委託は、対等なパートナーシップになりにくい面もあります。

自治体の行政は、市場における企業の活動や、コミュニティにおける非営利セクターの活動では提供されにくいものを、税金を使って提供するということが仕事です。市民からもらった税金を、どのくらい投入して、どんな事業をやるのかというのは、ずっと今お話ししてきたように市民の意思で決めなければいけません。手続きとしては、首長が決めたり、議会が決めたりするのが日常ですが、根本は市民の意思で決めていくということです。これを決して1つのNPOや企業に委ねることはできないわけです。民主主義を民間に委託することはできません。税金を使って何をやるのか、どれだけ予算を掛けるのかというのは、ちゃんと市民の意思で決める、民主主義で決めていく。

ただし、そうやって決めた税金を使った事業を、実際に誰が実施するのかというと、別に公務員が実施する必要はないと私は思っています。その税金を使った事業を、最もより良く、高い質でやれる主体が実施することが大切だと思います。税金を使った行政サービス、それを公共サービスと呼んでもいいですが、それを直接実施するのが行政の役割だという発想は、変えないといけないと思っています。

行政の役割というのは何かというと、税金を使った事業を、その事業を最もより良くやる実施主体に発注する。最もその事業をより良くやってくれる、質の高い事業にしてやってくれる、その事業者に発注をするというのが、政府の仕事、行政の仕事だと思います。その最もより良くやるのが行政の職員の場合は、直営でやる、ということだと思います。

これも、行政が直営でやるべきなのか、それとも企業がいいのか、非営利セクター、NPOがいいのか、一般論で抽象的に議論しても私は不毛だと思います。具体的に、誰の質が一番高いのかということ議論しないといけない。例えば、仮の話ですが、我孫子市の音楽ホールならば、我孫子市の教育委員会文化課のスタッフが運営すると、一番音楽ホールの運営の質が市民にとって良くなるのか、株式会社音楽企画がやるのが一番良くなるのか、それともNPO法人我孫子市音楽家協会が運営するのが、一番市民にとって高い質になるのか、誰がやるのが一番市民にとって運営の質が高いのか。具体的に比較して、実際に一番良くやるところに発注するのです。

これは、一番安上がりにやってくれるところに発注するということとは、全然違います。

一番より良く市民のためにやるところに発注するということが、行政の責任だということです。

音楽ホールを例に出していますが、これはあらゆる施設があるし、あらゆる事業があるわけですけども、この音楽ホールを例にして話せば、音楽ホールを行政の職員が直営でやったから、一番責任を持って運営できて、いい質になるかということ、決してそんなことはないですよ。行政の職員というのは、音楽の素人が多いですから。昨日までは市民課で住民票の発行に責任を持っていた人が、人事異動で4月1日からは音楽ホールの担当者になって、音楽のコンサートを企画しますといったって、それはいい企画にならないのは当たり前なのです。それよりも、音楽家の専門集団がいる企業だとかNPOがやったほうが、ずっと市民にとっていい質になるでしょう。なります。

ただ、よくあるケースは、今まで音楽ホールを直営で運営してきた。お金が掛かってしょうがない。7割ぐらいのコストに抑えたいから、指定管理者として企業に出しましたとか、NPOに出しましたということがあられるわけです。別にコストが下がることそれ自体はいいことですよ、税金を効率的に使うのですから。それ自体はいいことなのですが、問題は中身だと思います。

指定管理者になった。今まで素人の行政の正規職員がやっていたけども、今度はNPOの、あるいは企業の音楽家の専門家集団がやるので、行政の正規職員が10人でやっていたことも5人でできますと。専門家だから。その代わり、行政の職員10人でやっていたことを5人でできる能力があるのだから、給料は当然、行政の正規職員より20%ぐらい高い給料をもらいますよと。だけど、半分の人数でできるから、人件費コストは下がりますよと。そして、市民にとっての音楽ホールの運営の質がずっと良くなりますよと。こうなれば、素晴らしい話です。指定管理者というのは、こうやって使うものだと思っています。

しかし、音楽ホールに限った話ではありませんが、多くの例を見ていると、コストは確かに7割なら7割に下がっている。しかし、なぜ下がっているか検証すると、要するに今まで直営で運営してきた行政の正規職員の給料と、新たに指定管理者となった企業なりNPOで働いている人の給料とが、3割格差がある。つまり、7割の給料しかもらっていないので、コストが7割になった、という例が、圧倒的に多いと思うのです。

もし、こういうことを行政が繰り返しやっていると、それは、行政自ら同一労働・同一賃金の原則を壊していると言われても、しょうがないと思うのです。もし本当に行政にお金がないのなら、安易にやっていいということは決して思っていないですが、本当にお金がないのなら、特定の事業を指定管理者に出して、そこで働く民間の人の給料を30%下げる

のではなくて、行政の正規職員全員の給料を、30でなく3%下げただけで、はるかに財源は浮きます。本当にお金がないなら、それをやらないといけないはずで、特定の事業だけを民間に出して、そこで働く人の給料を30%下げて、それで行政を維持していたら、それは民間を犠牲にして行政の既得権を守っていませんかと言われても、これまた仕方ないと思うのです。

ですから、コストでアウトソーシングする、そんな発想はやめないといけない。質で決めていくということだと思います。質で決めるといえるときに、もちろんコストを無視していいということではありません。質が少し上がった代わりにコストが10倍になったら、ほかにしわ寄せが行って、結局、市民の利益になりません。ただ、どの自治体行政も、アウトソーシングするのにコスト削減だけが目的ですとは言わないのです。決まり文句で、アウトソーシングする目的はコスト削減と質の維持向上です、と言うのです。けれども市民から見ていると、本音はコスト削減だけだろうと思われるようなものがいっぱいあります。だから、あえて質で決めていく、と言っています。

質で決めると、民間はやはり力がありますから民間に移るのです。だから、トータルに行政コストが下がるということは、効果として確かにあると思います。しかし、1つ1つの事業のコストをいかに下げるかという発想でアウトソーシングすると、必ずゆがみが出てきて、アウトソーシング自体がうまくいかなくなります。アウトソーシング自体に市民の批判が来てしまっただけで、悪循環になると思います。だから、徹底して質で決めていく。その過程で、ちゃんと費用対効果を検証していくということだと思います。

質で決めていくときに、行政の中でいくら議論しても、決めることはできません。役所で100回会議をやっても、結論は出ません。つまり、行政がやっている事業のどの事業について、その質を高めるノウハウを民間が持っているか、どの分野に民間の力が蓄えられているかということは、役所の中では分からないのです。いろいろなやり方はあるでしょうが、民間と対話しながらでないといけません。

質で決めるといえることと、対話しながら決めていくことを原則にした制度が、我孫子市提案型公共サービス民営化制度です。これは市がやっている全部の仕事、すべての事業と事務で1100ありましたけども、それをまず公開します。1つ1つについて、この事業、この事務は、こういう予算で、こういう人件費を掛けて、こういう年次計画で、こういう目標を立てて、こういう中身でやっていますということを全部公開します。

その上で、例外は一切なしで、どの事業・事務に対してでもいいから、民間から、この仕事は我孫子市役所がやるよりも自分の会社がやったほうが、自分のNPOがやったほうが、

市民にとって、ずっといい質で提供できる、というものがあつたら提案してくださいという制度です。提案があれば、それを外部の専門家と、サービスの受け手の市民と、行政の3者で検討し、本当に市民の利益になると判断できたら、民間に移します。

私が市長の時に79の提案があつて、34の採用を、条件付も含めて決めました。大きな予算規模の事業としては、例えばクリーンセンターについて、ごみの焼却炉が非常に老朽化していましたので、焼却炉をPFIの手法で建て替えて、その後のクリーンセンターの運営すべてを、我孫子市役所よりはるかに高い質でやってみせます、という提案がありました。これは我孫子市内の企業1社と東京都内の企業2社、3社の連合体からの提案です。審査結果は条件付採用でした。条件付になったのは、今は焼却炉を我孫子だけで持っていますが、建て替え時に周りの市と共同にできないかなど、いくつか検討課題があつたからです。

NPOなどからは、予算規模のもっと小さい事業に、たくさん提案がありました。例えば、我孫子市はママパパ教室といって、赤ちゃんができたお母さん、お父さんに、出産・育児の教室を開いています。これは保健センターの保健師がやっていました。

我孫子市は、子育て環境づくり、子育て支援を、まちづくり戦略として重視をしていました。我孫子市も首都圏の都市部の自治体なので、周りの自治体は保育園の待機児童をいっぱい抱えていたのですが、我孫子市は絶対に1人も出さないことにしていました。私は保育担当部局に、1人でも出る可能性があつたら、すべてに優先して必要な予算を投入するから、絶対に1人も出さないでくれと言っていました。

実際に、本当にゼロでしたから、どうしても子どもを保育園に入りたいので、我孫子市に引っ越してきましたとか、これは保育園だけの話ではありませんが、子育て支援がいいので、今までは親と一緒に我孫子市で暮らしていて、今度、若い世帯だけで独立することになったけども、我孫子の中で家を探すようにしました、というような人と結構出会うようになりました。これは、まさにまちづくり戦略なのです。

そういう分野なので、ママパパ教室も、すごく充実させているつもりでした。しかし、この事業に対して、地域の助産師さんの会から、企画・運営・実行を全部やりますという提案が来ました。保健師も専門家ですが、やはり出産・育児となると、助産師さんのほうがはるかにスペシャリストで、何よりも、臨床例をたくさん持っています。提案を見たら、これは必ず、より良くなると判断できました。

実は、ママパパ教室は、子どもの発達の遅れ、親子関係の問題点などを最初に発見し、その後の援助などにつなげていく重要な場でもあります。ですから保健師は最初、そこを手

放してしまうことに大きな不安を感じました。しかし、いずれにせよ地域のあらゆる機関、あらゆる人たちが連携し、ネットワークをきちんとつくりたいと、本当に必要な子どものための環境を作れません。教室は助産師さんがより良くやってくれるのなら、そこは助産師に任せて、今まで以上に保健師と助産師とで連携すればいい。そして、保健師はもっと地域の中に入り、今までやれなかった活動やネットワークづくりをやろう。保健師自身が最終的にそう判断して、助産師さんにママパパ教室を任せました。

任せて、実際に良くなりました。教室参加者のアンケートを見ても、満足度がぐっと上がりました。後で助産師さんの会に聞いたら、助産師さんたちは昔から、この市のママパパ教室を見て、保健師も頑張っているけども、本当だったら自分たちがやったら、ずっといい教室になるのになあと、昔から思っていました、ということでした。そういうところに、市がこの制度をつくったので、じゃあやろうと提案してくれたということなのです。

この提案型制度は、行政が民間に出したいものを出すのではなくて、民間がやりたいと思うものを、ちゃんと民間に渡していくものです。民間が、この事業だったら私たちはサービスの受け手の市民に向けて意欲を持って取り組めるとか、この事業だったら、私たちのノウハウでずっといいものに再編成して、市民のために実施できるから是非やってみようとか、民間がやりたいと思うものを、民間に渡していく。もちろん市民の利益になるか審査してですが。言い方を変えれば、行政がやっている仕事を全部棚ざらしにして、民間の側から、民間の手によって行政の仕事を奪い取ってもらう制度です。

最後にまとめですが、今までの公共は、主権者の意思と乖離した官が、一方的な決定権を持って公共を仕切って、コスト削減という自分の勝手な都合で、民間に下請けに出していた。これが、いままでの公共の姿だったのではないのでしょうか。この下請けに出す量を増やしたいから、新しい公共とか協働なんていう言葉だけを口実として使うなんていうことは、あってはならないと思います。下請けに出す量を増やしても、それは新しくも何ともないのです。新しい公共をめざして、下請けの構造を変えないといけません。

主権者である市民の意思に基づいて動く市民の自治体が、民間の主体と真摯に対話をして、最も適切な役割分担と連携の在り方を見だし、ともに公共を担っていく、そんな地域社会づくりをめざしたいと思います。

以上で、大体時間が来たと思いますので、私の話を終わりにします。ありがとうございました。