

# 地方から日本を変える

—— 改革派知事が語る新しい民主主義の実践

## 第1部

北川正恭

前三重県知事

三重から始まる市民革命 03

## 第2部

浅野史郎

宮城県知事

本物の民主主義とは 40

## 第3部

橋本大二郎

高知県知事

〈鼎談〉 地方からの価値観転換 66



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、

○二〇〇一年七月七日開催「分権時代の自治体改革」(於：北海道大学クラーク会館)より北川正恭・前三重県知事の基調講演「三重から始まる市民革命」

○二〇〇二年三月十六日開催「アサノ知事の戦い」(於：北海道大学クラーク会館)より浅野史郎・宮城県知事の基調講演「本物の民主主義とは」

○二〇〇三年二月四日開催 鼎談「地方からの価値観転換」(於：京王プラザホテル プラザホール) バネリスト：橋本大二郎・高知県知事、山口二郎、宮脇淳・北海道大学教授の模様を収めました。

なお、これらのシンポジウムはいずれも日本政策投資銀行地域政策研究センターの共催を得て行われました。記して感謝いたします。

## 地方から日本を変える

——改革派知事が語る新しい民主主義の実践

### 第一部 三重から始まる市民革命

前三重県知事 北川 正恭

皆さん、こんにちは。三重県知事の北川正恭と申します。今日は、三重県がやってきたいろいろなことを一度話してみないかと山口先生にお誘いいただいて、こちらにお邪魔いたしました。六年近く知事をやらせていただいている中のできごと、あるいは今自分の考えているところなど、一時間ほど話を聞いていただきます。どうかよろしくお付き合いをいただきたいと思います。

## 1 知事への就任

私が三重県知事に就任したのは、六年ほど前になります。まずは、その時の私の時代認識といえますか、考え方から少しお話をしてみたいと思います。私は、今各方面で起こっている改革を「革命」だと思っています。昨今の状況を、明治維新・戦後の改革に次ぐ第三の改革という言い方をされる方もいますが、私自身は、もつとはるかに大きなウェーブが起こっていて、農業革命、産業革命に匹敵する、あるいはもつと凄い大革命期にあるという時代認識を持っています。例えば、三重県の四日市市というところに、つい最近、宝酒造さんの「ドラゴン・ジェノミクス」というゲノム解析の研究所ができました。そこには、DNAのいろんな検査、例えば、今まで三十年かかってもできなかったような解析が三日間でできるとか、あるいは一億円かかっていたのがわずか百万円ですぐ解析できるとか、そういった技術・設備が備わっています。一方、ナノテクノロジーの世界はすでに超微細の世界に入っています。まもなく、われわれの可視的な状況をは

るかに超え、人間力を超えたナノテクノロジーが世界を制することになるでしょう。

こうなってくると、今までわれわれが一生懸命やってきた憲法とか法律とかはいつたいたいどうなるのか。前時代のパラダイムの中で、例えばバーチャルな商取引はない、あるいは人類は死ぬ、というようなことを前提に組み立てられてきたものは、全部ひっくり返されるのだろうと思います。バーチャルなeコマースということができはじめたら、フェイス・トゥ・フェイスの商売だけを前提にした法律は当然変わらざるを得ないだろうし、クローン人間ができると、人間はだいたい七、八十歳で亡くなるということを前提にした法律は吹き飛んでしまうでしょう。

このような状況を好むと好まざるとに関わらず、鎖国をして徳川時代に戻るのならいざ知らず、OECD加盟国である日本がもはや戻れるはずもありません。であれば、前へ進みましょう。そして、前に進む時のセーフティネットをどう張っていくのか、そのことが、われわれの世代に与えられた大きな政治課題ではないかと思うわけです。ここを右に行くのか左に行くのかで、われわれは多分未来の子孫からたいへんな批判を浴びるか、あるいは評価を受けるかの岐路に立っている。このまさに大転換期をピンチ・クライシスと受け取るか、それともチャンスと受け取るか。私はやはり、現代はピンチをチャンスと捉えて新しい実験を見事に成功させることが可能な時代、昨日をゼロベースにして新しい価値を創造できる時代だ、そんな気持ちをもって知事に就

任したということです。

ここで、知事に就任した時のことをお話ししましょう。私が選挙に出た経緯は、決して一緒にしていたく必要はありませんが、長野県知事の田中康夫さんとちよつと似たような状況でした。時の副知事と私が戦った結果、それで体制がひっくり返って私が就任したわけです。したがって、その当時私が初めて県庁に出た時には、「黒船襲来」とマスコミに書かれました。

私は知事選に出馬する以前、衆議院議員をしておりました。いろいろな理由があつて衆議院から転身せざるを得なかつたわけですが、その時は、支持者の方にはいぶん厳しく叱られました。

私はその時、こう腹に決めました。利益誘導型で利害調整型の行政・政治はやめよう。自民党と民主党の顔を立てるとか、農協と商工会議所を足して二で割つてとか、もうそういうことは止めよう。そういう姿勢がつかぬけず、どうしても駄目ならば、私を選挙で落とせばいい。知事になるからには、目的達成型の行政・政治を公約に従つて淡々とやる。それが自分の支持者に対する政治的責任だろうと思つて、知事に就任しました。一九九五年のことです。

## 2 県職員を意識改革と「生活者起点」

私としては、このように目的達成型、理念追求型の県行政をやらうと決めて知事に就任をしたわけです。そして、まず県の職員にお話ししたことは、県の職員を意識改革をお願いしますということでした。次に、県職員を意識改革の総和が県庁の改革なのだということ、さらに、県庁の改革が三重県民百八十六万人の皆さんの改革となる、という三段論法で、是非お願いしたいと訴えました。意識改革というのは、例えば暴君ネロが人の考えを変えろというようなことですから、本当はしてはいけないことでした。でも、まずそのあたりから真正面にぶつかってやっていこうと思ひ、県政をスタートさせたのです。

四月に就任し、私が最初に始めたのは、「さわやか運動」です。七月には立ち上げました。「さわやか」とは「サービス」「わかりやすさ」「やる気」「改革」の頭文字を取った言葉で、県の職員が考えました。行政改革運動と言いますとどうしても堅くなるので、「さわやか運動」で行こうと

決めたのです。知恵は引き出すもの、やはり県の職員っていうのは賢いなあと思いました。

私は先ほど申し上げたように、改革をするなら革命に近いことをやっていかないとほとんど意味がないと思っていました。ですから、「さわやか運動」というのも、単発で終わらせるのではなく、いろいろな運動を積み重ねていこうという考え方で始めました。もちろん私どもも、満塁ホームも打ちたいし、ヒットも出したい。でも、そういったことを出し続けることができる仕組みを、まず考えようと思ったわけです。「さわやか運動」という名前の下で百も二百も運動体を起こし、そしてその運動体の総和によって改革していく。たった一つ何かをしたからといって革命が起きるわけではない。日本の社会なり、あるいは行政はそう単純なものではない。なかなか一気に変わることはできない。こうした考えから、「さわやか運動」をまず、行革運動、意識改革運動として、捉えることにしたのです。

「さわやか運動」の基本においた私の改革のキーコンセプトは、「生活者起点」ということでした。実は、私は国会議員の時から、タックス・イーターは民主主義としてもうとてもじゃないけれど、ものを言える立場ではないと思っていました。「タックス・イーター（税を食べる・税を使う立場）か、タックス・ペイヤー（税を納める立場）か、ということを真剣に議論しよう、タックス・ペイヤーの立場に立とう」と呼びかけることで三重県政はスタートしました。

次に「生活者」という考え方です。行政は「納税者」の立場に立とうということですが、実際に納税をしていただく方には限りがあり、若い方とかお年を召した方とか障害を持たれる方は税を納めていらつしゃいません。けれども、もちろん皆さん「こうやって生きよう」という意識はお持ちです。ですから、そういった方々も含めた総称として、「納税者」のかわりに「生活者」という言葉を使わせていただくことにしました。

「農業革命」「産業革命」に匹敵するこの転換期を表す言葉を探すとしたら、今のところ「情報革命」かなという気がします。例えば、エコノミーの世界は「世界」が大きく変わり、国境を越えてしまったから、お客さまに満足していただける商品を出さなければ物は売れなくなってしまう。大財閥だから売れるわけでもないし、銀行だって経営に失敗したら破綻をする。国家も経営を間違ったら破綻する。いわゆる武力戦争で戦車を使ったわけでもないのに、エリツインが「ロシア万歳」とやったら、あつという間に情報が世界に流れて、あの巨大帝国ソビエトが雲散霧消する。あるいは、「二度と壊れないだろう」と思われていたあのベルリンの壁が壊れてしまう。これも「情報革命」のなせる技だと思えます。

コマースナルの世界、エコノミーの世界で完全に革命が起きた。お客様に満足していただける商品を提供しない限り、経済は成り立たなくなつた。そんな時の流れからいけば、当然行政にも

発想の転換が必要とされるはずです。そこで私どもが「生活者起点」という言葉をどのように位置づけたかという点、今お話ししてきた「エコノミー」を「デモクラシー」に置き換えて考えたのです。「エコノミー」を「デモクラシー」に置き換えると、県民が満足する行政をやらなにかぎり県庁はいらなくなるし、市民が満足する行政をしないかぎり市役所はなくなる。実は今までは、税をどうやって使おうか、どうやって山分けしようかという考えを持った人が、県民を満足させる行政をやってきたわけです。主語が県庁で、「県庁が県民を」満足させる、ということでした。でも、今まさに成熟した社会になり、「情報革命」によってリアルタイムに、双方向に情報が飛び交う時代になってなお、そのような感覚では、行政は住民の皆さんには余計なことだと思われるでしょう。民主主義は主権在民であると憲法に書いてあるのだから、県民が主役。こうなった時には当然主語は「県民が」となります。「県民を」満足させるといふのは余計なお節介であり、官の驕り以外の何ものでもない官尊民卑の意識です。したがって、県民が満足できるサービスなりサポートをしていくことが実は行政の役割で、それが「生活者起点」、納税者の立場に立った考え方だということになります。

これまでも、行政改革は何回もやってきました。あるいは教育改革も何回もやってきました。けれども、例えば、先生による先生のための、教育委員会による教育委員会のための改革を何回

続けても、教育改革などできないのです。主権者は学生なのだから、「学生が」という改革が行われないと、「情報革命」の中で行う行革というのはほとんど意味がないのではないかと。こういうところが私どものスタートとなったわけです。

すなわち、税をどうやって使おうとかというのは、政策を供給する、商品を供給するということですから、しよせんサプライサイドの話です。三重県にも、五千ほどの各種団体があり、みんな県庁にもたれかかって来ています。でも、実は彼ら自身が最も頼りない社会を構成する団体であったということを自覚しないと、もはや世の中には大転換は起きない。どんなきれいごとを言っても、サプライサイドの仲間と話し合い、その人たちが県民だという前提で行政を進めているのでは、癒着や護送船団という二十世紀のパラダイムから脱出できないということになることでしょう。そう思つて、私の改革のキーコンセプトは「生活者起点」ということになったのです。最初、私も未熟だったものだから、「生活者重視」とか「生活者優先」という言葉を使っていました。しかし、どうもしつくり来なかった。官の側が生活者を重視してあげますよとか優先してあげますよというのは、行き過ぎではないか。エコノミーの世界では「顧客満足」といつて、お客様を顧客という客体で捉えることはよいとしても、主権在民という以上、私どもが県民の方を客体で捉えては失礼だなと思えました。県民が主体、われわれはそれに対し、パブリック・サー

ヴァントとして仕える、という立場の方が正しいだろうと考え、生活者優先とか重視という言葉  
を止め、難儀して——これも県の職員と何百回も議論した結果——「生活者起点」という言葉が  
私の改革のキーコンセプトになりました。そして、そのキーワードは「情報公開」です。オーブ  
ンです。この二つを前提にして、六年間ずっとその改革を続けてきたところです。

### 3 「さわやか運動」の展開

さて、もとの話に戻ります。私の改革は、先ほどもお話しした「さわやか運動」を実行すると  
ころからスタートしました。

いろんなことをやりました。百本ぐらいやりました。まずは「さわやかセミナー」の開催。今  
までは、何をやるにも国のキャリアと言われる人たちの考えを得てやっていました。頭の部分、  
これはもう全部中央にあったわけです。頭は中央にあって、「その人たちがつくった予算・制度・  
政策などを一生懸命下請けしなさい」というのが県庁の役目でした。そして、「さらにその下請け

をしなさい」というのが市役所の役目だったわけです。私は、まずはそういう文化を変えていかなければならないと思いました。そこで、ジャーナリストの方や大学の先生、経済人の方たちを何回もお招きして「さわやかセミナー」を開きました。自分たちの文化とは異質の文化というものを取り入れようということを、セミナーを通して何回も伝えようと思いました。

また、今日は背広を着ていますが、三重県は七月から九月二十三日まで、知事もノーネクタイになります。カジュアルです。私もここに座っていらつしやる皆さんのような格好で県庁に出ていきます。他の季節も水曜日をカジュアル・デーにしていますが、この期間中は毎日カジュアルスタイルとなります。「洋服から変わる革命」という一つ大きな柱にしました。

当然、女性の事務服も議論にのびりました。ユニフォームは性の固定化なのか、経済性をどう考えるのか、などといったことを一年間ぐらい女性職員と議論して、女性の事務服は無くなりませんでした。議論の途中では、「知事。胸がこう開いた服や、ミニスカートをはいてきたらどうするのですか」といった話まで出ましたが、これは革命なのだからと説明し理解してもらいました。ファッションから始まったことでも、議論するうちに「男女共同参画とは一体どういうことなのか」というように話の方向が進んでいく。その次には「男性に事務服はあるのか、女性だけが着るのは性の固定化ではないか」あるいは、「知事、（仕事中に）私服に漂白剤が飛んだらどうするの」と

というような声も出ました。そのような議論の際に「そもそも漂白剤が飛ぶという観念こそが古いのではないか」「女性がお茶くみをするという前提だからそんな心配が出てくるのであって、そういうこと自体を変えるのが男女共同参画ではないか」というように繰り返し話し合いを行ったのです。このように、形から変わるといって、カジユアルウェア・デーだとか女性の事務服とというようなことも、政策を遂行するのと全く同じようにエネルギーをかけてやりました。

あるいは名刺の問題。自分で使うこともあるから、県庁では職員の名刺を私費で購入してもらっていたのです。私はそこをさらに分析してみました。まず、あなた方県庁職員は官尊民卑だから、民間の人が名刺を持ってきても、官は渡さないということですね、というのが一つ。もう一つは働かなくていいということだねと。例えば名刺の使い方として三重県は松尾芭蕉の出身県でございませうとか、松浦武四郎という北海道の名付け親は三重県出身ですとか、宣伝ができるわけです。私はこの二つを言いには北海道まで来たようなものですが、松尾芭蕉はホントに東北ではなくて、二十九歳まで三重県の伊賀というところで育ちました。伊賀は忍者の里ですし、足が速すぎるせいで、芭蕉は忍者ではないかと言われたりしています。忍者、芭蕉、俳句にご興味のあられる方は三重県にご来県をお待ちしております。また、松浦武四郎という方がこの「北海道」という名前を付けたといわれています。こちらは、三重県の三雲町というところの出身です。

三重県の宣伝をしたら今何をしゃべっていたか忘れましたが(笑)、名刺に話を戻すと、名刺を私費でつくらせるかぎり、名刺を相手にわたして一生懸命やればやるほど職員は損をすることになります。これでは、職員に働くなど言っているのと全く同じことになるわけです。だから職員の方に気持ちよく働いてもらうために、名刺は公費で負担すると私は言った。そう言った途端に、今の総務省、昔の自治省は反対したのです。それで私はまだ国会議員を辞めたばかりで局長や次官の顔を知っていましたから、「あんた方、バカなこと言つて」と言ったら、「私は絶対言つていません」と言うんですね。だけど課長くらいからは、意地の悪いことをしてくるのです。私は総務省に「訴えるぞ」と言いました。「ボケたこと言っていると本当に訴えるぞ」という立場をつらぬいて、とうとう職員の名刺購入を公費負担で行うことが実現したのです。名刺の話など、つまらないことも知れませんが、でも、そういったこと一つ一つで意識が変わつていって、その総和で全体を変えていく以外にはないのではないかと考えたのです。

次は、出勤時間の話です。三重県庁では、部長は九時頃の出勤で、その次の人は八時四十五分に出勤するといった風潮がありました。民間の方に言わせると——三重の県庁所在地は津市で、津の駅のそばに県庁がありますが——「津の駅で朝九時頃ふらふらしているのは県庁の職員ばかりやぞ。あんた知つとるかね」という話でした。私が知事に当選して、秘書課の連中が——こ

れも私が秘書課という名前を知事室に変えましたけれど——「知事、何時にお迎えにありませんか」と言うから、私は「七時半に来い」と言ったんですよ。そうしたら「えっ、そりゃ困ります」って言う。何故だとたずねたら「みんなが困るから」と言うんですね。結局、私は八時半に行くようにしました。それで部長会議をやるから、あなた方は八時半に来なさいと言いました。こう言って私が八時半に出勤するようになったら、またこれが見事に今までの風潮が変化してみんながすつと八時半までに揃うようになりました。恐ろしいことですが、職員の意識変化とはそういうことも含むのです。

さて、今度は、部長会議のことをお話ししましょう。私が出席していろいろとしゃべると、議論はなく、それでもう会議が終わるのです。そこで、「これは御前会議か」とたずねたところ、「ええそうです」と言われました。「ほんならもうメールもあるし、連絡の仕方はいろいろあるのだから、こんな会議はやめよう」と言ったら、「いえ、前例ですから」と言う。私は、「だったら話をしろ」と言ったのです。部長会議の席では、A部の部長がB部の部長のことについて、意見が違っても駄目だということはいけません。Aから見てBが悪くても、それを口にしたら、次の機会にはBからAにまた言われるからという哀れな談合組織の中にすっかり漬かっていて、なかよしクラブをつくっている。そしてそういうことが、自分たちの役割だと思っている。それで、私は「あ

なた方の気持ちは、全く県民の方を向いてない。完全に談合組織をつくっている。Aから見てBが悪いならばつきり言おう」と言いました。「あなた方が本当にパブリック・サーヴァントとして県民の立場に立つのであれば、B部長が間違っているとA部長が気がついたらそう言うべきではないのか」「それが生活者起点につながるのだから話をしろ」と言ったわけです。官だけで付き合うということは一体どういうことなのか、という話を何度も何度もしました。この六年間、私はもうおそらく何千時間、何千回もそういう話をしているのだと思います。朝から晩まで、県庁の職員とそういう繰り返しを順番にやっ行くものだから、私はほとんど県庁の外には出ていないのです。

そんな中で、三重県庁では職員が七千人くらい働いてくれますが、職員の一口アンケートというのを募集しました。何でもいいから提案を書けということをやったら、だいたい今までは百通ぐらい集まるのが普通だったようですが、私が部長に命令して出せと言ったことも影響したためか、四千六十七通も集まってきました。これまではみんな言いたいことがあっても、県庁のパラダイムの中でもう全部あきらめていたこともあったのです。その提案について二年をかけて、予算も二十億円もかかりましたが、全部答えを出しました。例えば、エレベーターがそうです。

三重県庁に入りますと、エレベーターがあつて、沢山の人間が一緒に上がったたり下りたりするん

ですね。「デパートなら潰れるぞ」と言って直しました。トイレも三重県庁には洋式のものがないので、これは、簡単に言えば、県庁にはお年寄り来るなっていうことと同じですよ。自分たち県庁の職員は六十歳定年で高齢者がいないから、不便さに気がつかないわけですよ。それで、洋式トイレも設置しました。このように職員の提案に対して、これは今年やる、これは来年までかかる、これはできませんという仕分けを一つ一つやりました。

現場にこそ神が宿るといいます。行政の仕事でも、実は個々の積み上げの部分にこそ神が宿ると思うのです。改善すべきことを一つ一つ丁寧に丁寧に直していくこと、それが「さわやか運動」です。そして、その底流にあるのは「生活者起点」というキーワードだと思います。以上のような考え方を基本に、私どもは改革をスタートさせたわけです。

#### 4 政策評価の導入

さて、次は何と言ってもやはり、政策にかかわるシステムを入れ直さなくてはいけないという

ことになりました。今まで県庁行政の仕事は、例えば道路一つつくりたいという時にも、国の補助金をもらおうと、何回も一生懸命東京に通う事をぬきにしては行えませんでした。上京して、本省へ行つて陳情するわけです。「上京」も「本省」も「陳情」も全部差別用語だと私は思うので、このあたりも本当に変えていかなくとは思いますが、本省に意地悪のかぎりを尽くされて、やつと一億円なら一億円の補助金予算がつくのです。ところが、その一億円が県民にとってどのように使われたのかという点は——結果は二年先の決算で出てくるわけですが——ほとんど議論してこなかったのです。「生活者起点」の立場に立つならば、政策基本は予算を取ることを一生懸命やる予算主義から、決算主義に変化すべきなのです。すなわち一億円の予算が県民の満足度に、県民サービスにどれだけ資することができたかということこそが大切ではないかということです。

仕事をする時は、まずプラン（企画）をしますね。プランをして、ドウ（実施）します。そして、今後は、それをシー（評価）をするということがなければおかしい。つまり、プラン・ドウ・シー、略してPDSサイクルと言いますが、そのサイクルをつくろうということなのです。それと、とにかく評価をして、一億円が県民の皆さんにとって本当に効果があったかどうかを全部見ようと言いました。

三重県で予算のついた事業細目は、一番小さなものは事務事業という事業ですが、全部数えてみると約三千三百ありました。「三千三百の事業が県庁にある」ということも、評価システムをつくる作業の中で、はじめて職員にわかりました。今まで実は全然わかっていなかったのです。何か。何事も前例があるからやってきたに過ぎない——過去のパラダイムにのっとっていただけだったからです。県庁職員七千名のうち、千四百名も千五百名もが農林水産部にいること、そして、それを守ることが農林水産部長の役割だということから、全く抜け出せないパーキンソンの法則。それはどういうことかというところ、「仕事をするには予算と仕事をよこせ」という考えで行動し、実際にそのようなスタイルで「仕事」と「予算」を増やしてしまう。

したがって、やはり評価をきちんとしようということで、事務事業評価システムを入れて、評価をして、最小の費用で最大の効果をあげ、無駄な事業は削る、ということをやりました。その結果、私がスタートした時には三千三百の事業がありました。ところが、六年間かかって現在は二千四百ほどに減りました。そして、この評価システムが、実は橋本行革で取り上げられて国の法律にもなり、デファクト・スタンダードになってきたことをたいへん喜んでいきます。これまで、ご家庭の主婦がつける家計簿でも当たり前の、自分たちはここをどうやって我慢しようとか、子どもの将来の結婚のためにこうしようとかいうことが、行政の単年度会計では全くされていませんでし

た。一般の社会の常識が県庁では非常識という憐れなことが続いていた。そういう実態を、プラン・ドウ・シーという評価システムをつくって見直したことが、いわば改革の一番のコアになったということです。

## 5 カラ出張問題

ところがそんな時に、三重県庁をカラ出張の問題が襲いました。問題の背景にあったのは、先ほどもふれた改革以前からある「県庁の文化」だと思っています。すなわち、十萬円の官官接待をして一億円の予算を取ってくる。十萬円は自分の懐へ入れていないし、九千九百九十萬円を一生懸命取って来て県民にサービスしたのに何が悪いのだ、という県庁独自の「文化」だったので。

それまでは、そういう文化が絶対的だったし、情報非開示の下では守秘義務だからということで、お互いをかばいきれた。しかし私が知事として着任してからは、正面きってこのカラ出張問題については是か否か庁内で議論し、期間を三ヶ月と定めきちんと結論を出すという姿勢で取り組

みました。私は全部職員に任せました。そして、「あなた方に全部任す。そして三カ月で出てきたことは全部私を中心に県庁全体の責任にする。だけど、もし半年経ってまた何か出てきた時には、それは個人の責任にする。それだけは肝に命じてほしい」という方針でこの問題にのぞみました。そういうことでスタートしましたが、最初は「あの先輩が飲んだ」「お前、あの時飲んでいたじゃないか」「俺は飲まない」といった幼稚園児のような議論がいっぱいありました。そして私は、マスコミが帰ってから、夜中の十一時頃に部長連中、担当者を集めて何回も会議をしました。夜中の一時二時までやりました。夜の十一時から知事も会議に出て、三役も含め構成員は全員残り、夜中の一時二時でも結論出るまでやるという迫力、そういうショックや反動を利用するのがいいと私は考えたのです。

やはり、県庁の職員は賢いと思いました。三カ月したら、「知事、返還します・処分受けます。改良しますの三点セットで行きたいと思います」という結論が出されました。私は本当に嬉しかったですね。それで、われわれでまず処分を受け、約十一億六千万円を返還しますと。今も部長連中は四万円か五万円から一万円の範囲で返していますが、あと二、三年かかります。私は、公選法違反で返せませんから、減給になりました。

そういうことをして初めて県の職員も、県民の皆さんから「あ、ホントに痛みを伴ってやった

な」という評価をいただけるまでになったのではないかと思います。まだ充分とは言えませんが、少し県民の感情が変わってきてくれたと感じています。そして、まさにそのことがとても重要なことであり、「知事は政治家出身だからパフォーマンスではないか」「知事の売名行為ではないか」「あの先輩が飲んだのになんだ」という旧態依然とした姿勢から県庁職員もだんだんと抜け出してきたのではないかと思います。

## 6 情報公開の推進

さて、その次に続けて先ほどふれた情報公開の話をさせていただきます。一つはプラン・ドゥ・シーのシーという部分に関してです。つまり、評価に関しては、予算面でも事業面でも、全部県民にオープンにするということです。これも情報公開です。様々な予算を全部オープンにしよう、全部出そうということを決意して、様々な条例を制定し、あるいは様々な約束事を全部決めて、スタートさせていきました。ここでも「生活者起点」のように言葉の問題が一つ出てきました。

「情報公開」という言葉は適切かどうかという点です。言われるから出そうというのが「情報公開」というイメージだとするならば、もう一步進んでこちらから出そうという意味をこめて、今私どもは「情報提供」という言葉を使っています。すなわち、予算を決めていく形成過程、予算意思形成過程、あるいは政策を決定していく過程まで先にオープンに情報提供しますということですが、だって主権者は県民の方なのです。それで、私どもは今まで守秘義務を盾に、いろんな勝手なことをしていましたが、これからはどんどん出します。どんどん提供します。だから、どうぞ皆さんも県政に参画してくださいということです。

情報公開は——ここでは公開という言葉を使いますが、政治とか行政にとって辛いことかと言えば、全く違うと思います。「今まで隠して来たことをバラす」というような姿勢にとらわれているので、そのことが辛いのです。だけど、いったん「バラした」ら楽です。県民を協働者（コラボレーター）に育て上げるのですから。もっとわかりやすくいえば、共同正犯にしてしまうようなものですから、どんどんやりますよとなります。ですから情報公開は、行政にとって辛いことではなくて、県民の皆さんにとって辛いことです。知事はダメだ、県庁は間に合わない、こういうことをよく言われましたし、情報はわれわれ一手販売ですから、批判されても仕方がなかった。しかし、意思形成過程まで全部出すわけですから、今度は県民の皆さん、あなたの自己責任

を問いますよ。二度と三重県知事の悪口を言っただめですよといえるわけです。

民主主義は、それほど未成熟な制度ではないと思います。ただし手間はかかる、コストもかかる。だから「出来ればやりたくない」という意見もありました。しかし主権者である県民の皆さん方が県政に参画できることよつてのみ、民主主義と言えるのです。そして民主主義のいいところは、修復可能ということなのです。だつて北川正恭がだめだとするなら、県民の皆さんには次の選挙で落とす権利があるじゃないですか。すなわち、参画をして、そして修復は自分たちの意志によつて変えられるということですよ。しよせん民主主義は、「その県民のレベル以上の行政はできない、政治はできない」ということなのです。だからいいのです。県民の皆さんの民主度の総和によつて三重県政は決まるわけで、北川正恭によつて、三重県庁によつて決まるわけではないのです。県民の方は、あえて言葉をあてるならこれまで「要求型民主主義」でした。あるいは、「お任せ民主主義」とか「観客民主主義」でした。でもいつまでもそのままということはいかがないものか、という議論を三重県ではじめていて、これからは新しい形を追求していかななくてはいいけないということを実感しています。

ちよつとある町の話にたとえてみます。町長さんが「一億円で公民館を建てよう。町のいろんな集会だとか子供さんの行事に必要なだから」と考えました。そこへ出てきたりつぱなエライさん

たちが、「町長、図書館も一緒につくれ。料理教室もやりたい」とこう言う。いっぱいオプシオンが付くわけですね。町長が「予算がないから困ります」と言ったら、「町長、お前、県へ行つて取つて来い。国へ行つて取つて来い」となりました。こういうことが今まで行政で評価され、予算を取ってきた町長や知事は有力な政治家であつたということでしょう。それを全部住民が認めてきたのです。

でも本当は、「取つて来い」と言う住民のどこに自立心があるか、ということを問わなければいけない。「取つて来い」ということはすなわち、中央に向いて「予算交渉してこい」ということです。ハツと気が付いたのですね。「取つて来い、取つて来い」と言つて、予算交渉する際の費用は県庁の懐から出ていたというのが実状でした。したがつて、「取つて来い」というような自立心のないところに、本当に民主主義があるのかということを思うようになったのです。だから、もし今の公民館の例で私の考えている民主主義を説明するならば、町長さんは「分かりました。一億円は皆さんの町のために必要ですね。そしてあなた方が図書館を、料理教室を、と言うのであれば、あなた方が予算を負担して下さい」という返答をするはずですよ。こう言わなくてはおかしい。その時に初めて民主主義がスタートすると思います。これまでは、右肩上がりですつと予算が増えてきた。したがつて、住民は要求することが民主主義だと錯覚してきた。そして行政、政

治はそれに対して打ち出の小槌を振りつづけることが、役割だと思っていた。このような政治のやり方は結局利益誘導が主流だったのです。「このままではいけない。お互いがここでパラダイムシフトを起こす、そういう三重県政をやろう」というのが、私の考える民主主義です。それを具体的に政策化したのが、実は評価システム、情報公開ということになるということを、職員にも理解してもらいながら進めてまいりました。

以上の点をふまえた上で、次に県が関与すべきこととこののを決めました。六つに絞った訳です。公共財であるとか、あるいは病原菌O157のようなことが起こった際の対応などは、市場原理では解決できません。費用をかけてもそれが回収できるとい性格のものではなく、やればやるほど損するということになります。しかし、外部不経済のある分野はパブリックです。そのように県がやることを六つに絞り、三千三百の事務事業を全部見直したのです。そうしたら二百七十五本はいらぬということになりました。それでそれをチェックして、県が関与してはいけないなと思ったものを、未決定のまま県議会に出して議論してもらいました。三重県議会は情報公開とオンブズマンでは日本一の実績がありますから、当然全部オープンにいたしました。

実は二百七十五本の案件のほとんどは補助金関係でした。農協とか、商工会議所とか、医師会とか、組合とか、それを全部議会に出して、県庁として「以上の事業は必要ないと思います」と

言ったのです。そうしたら、財政を担当する総務部長と例えば土木部長とが、県民、県議会の前で大喧嘩をはじめました。内部不一致ですから、今まででしたら知事の政治責任ですね。でも、私は「徹底的に議論しろ」と言ったのです。「いいんだ、どんどんやれ。分裂したほうがいいのだ」と。すると、なんと二百七十五本のうち二百二本の補助金をなくせたのです。私がある時にすごいなと思ったのは、執行部が変われば、県議会が変わるということです。それを、身を持って感じました。オープンにして出された二百七十五本の関係には、議員の方からすればそれぞれ自分の支持基盤もあるでしょうし、タックス・イーターの立場でいけば、非常にやりにくい面もあったと思います。議会で徹底的に議論したら、当然業界から圧力がかかりますよね。そうしたら、県会議員さんたちは、「よしわかった。知事といっぺん話をしよう。でも、知事と話して知事の方がよかつたら知事の味方をするぞ」と言って話しに来て、ほとんど私の味方になった。そして昔年の負の遺産がいっぺんにとれたかのように、成果をえることができました。

実は県議会の姿勢がすっかり変わってくれたから、三重県の改革は進んだと申し上げて過言ではありません。県議会の皆さんに、私は最初議会に出た時に遠慮するなと言った。各部長には、「二万票、二万票とってこられる議会の議員の皆さんとのやりとりを、本当に真剣にやらなきゃだめだ」ということを言いました。一年間何の根回しもしませんから、私と県会議員の間はギクシャ

クしました。だけれども、それがよかったと思います。そしてオープンの場合では、議員さん方が本当に県の無駄遣いはないかということを言われるようになるまでに変わってきたのです。

それはなぜか。理由があります。二つのシステムを三重県が持ったからです。一つは情報公開です。「議員さん、利権、利益誘導をやるのであれば、情報公開で県民の方々にバレますよ」と。これはもうものすごくよく効きましたね。もう一つは評価システムです。「議員さん、横車を押すようなことをして利益誘導をやろうとしても、県庁ではちゃんと評価システムで費用対効果をはかっていますから。評価の悪い事業であれば、それに固執しても、あなたが恥をかきますよ」と。この二つのシステムを持ったことによって、県議会は本当に変わったと思います。

## 7 公共事業の見直し

次は公共事業についてです。公共事業に関しては、私どもも小泉内閣ができて以来、道路特別財源等いろいろなことがあります。三重県では「道路十カ年計画」というものをつくったのです。

これも当時の建設省に叱られました。県庁が関係する道路が七百五十五本ある。それで、そのうち十年間で二百八十本しかいじりません、他はそれ以降です、ということを決めたのです。これを県議会とか市町村に全部お見せして、いかがでございますかとパブリックコメントをして、計画をつくりました。

その次にこれは一年遅れでしたが、農道とか、林道とか、いわゆる建設省以外の管轄する道路、あるいは耕地整備、ほ場整備などを、全部一緒にして順位を付けるということをやりました。今もやっているところです。すると、いろいろ怒られます。例えば、道路は便利さが肝心ですから、便利な方を取るのかと言われる。じゃあ河川も比較して何をつくるかとやると、河川の場合は生命・財産が尺度で、どっちを取るのかと怒られる。いままでは、それをいいことに、縦割り行政を何もチェックしてこなかった。だから農道のすぐ隣に建設省の国道も平行してこつちを走っているというようなことがあります。そのようなことがないように事業案を全部いっぺんブールして、県庁で順位付けをやっています。そういうふうな努力をしながらいかないといけません。本来、公共事業にだめなもの一つもありません。やれば幾ばくかの効果はありますが、効果の度合いが問題なのです。今やるべきか後でやるべきか、だからこそわれわれは、補助金があるから、制度があるから、国から言ってくるからといって、国ばかりを見ていた。そのところを、

県の職員が「生活者の起点」で見直すという習慣に持つていかなければだめだ、ということをし上げたいのです。

こうした流れのなかで、昨年二月に原子力発電所の問題も片を付けました。実は、芦浜原子力発電所の問題は三十七年間、三重県を悩ませてきた問題でした。エネルギー政策は国の根幹に関わる問題ですから、この発電所に関することは国策だということで、県庁には何の発言権もなかったのです。しいて言うとう電調審（電源開発調整審議会）という国の審議会で、知事の意見が言えるというだけでした。しかし、三重県はそこまでも行っていなかったのです。二つの町にまたがってこっちは賛成、こっちは反対という真中にあるわけですから。三十七年間続いたゴール無き馬拉ソンを、さらにまだ続けるという状況でした。

今までの文化でしたら、国がおっしゃるのですからということ、我慢して国策を受入れていく状況の中、だけど「生活者起点」という立場で考えれば、三重県庁はどういう方針が持てるかという議論をしました。そして、知事の私には何の権限もありませんでしたが、地域を統括する責任者として「できたら白紙に戻して下さい」と、国に言ったのです。中部電力はその日に断念を決定してくれました。株価は六十円上がりました。何のことはない、みんなが待っていただけの話です。一旦決まったことは自分たちの理屈で変えられなかったというだけでしょう。私も出

すぎた行為ではあったと思います。しかし、まさに「生活者起点」という地域を統括するものの責任を基本にして、国と県、県と市町村が上下主従から対等協力へと変わっていかなければおかしいという証明を、原筈の問題では示すことができたのではないかと思っているところです。

## 8 地方分権一括法と地域

最近、長野県や、東京などいろいろな所で、「変わった」と言われる知事が生まれています。これは、ご本人の個性もその通りだと思いますが、それ以上に実は社会の前提が変わったということだと思います。国策だからといって押し付けようにも、やはり地域の方が目覚めてきた、情報オープンになってきたということです。「地方分権一括法」というのが昨年四月に通りました。四百七十五本の法律が変わったのです。戦後最大の改革だと思います。私はとてつもなく大きな改革で、これを使いこなさない手はないと思っています。

知事職というのは、戦前は官選知事で、国の出先機関として県がありました。戦後は民選知事

となり選挙で選ばれるようになりました。しかし、今まで知事の役割は、極端に言えば八割、官選知事のままの仕事が残っていました。したがって知事の選挙で公約していた「私は三重県民の福祉向上のために、県政進展のためにがんばります」という発言のうち八割はうそだったわけです。実際は二割しか県民の方々のいうことを聞けなくて、八割は国の下請け。すなわち、国のいうことを聞かなければならないという「国の機関委任事務」が厳然とありました。それが、この法律で原則——あくまで原則というレベルですが、廃止になりました。それまでは国はどう考えているか、国の法律はどうか、補助金はどうか、交付税措置はどうか、県庁はそればかり見ていました。県庁は、県民なんか見ている必要はなかったのです。極端に言えば県民は敵ですから、うるさいのです。だってお金は国から下りてくるし、権限も下りてくるのですから。この状況を変えなくてはというのが「地方分権一括法」です。この法律が変わったために、県民に説明責任を果たさなければいけないので、私もない知恵を絞って芦浜原子力発電所を白紙にしたのです。

長野県も東京もいわれは別ですが、県民に対して、都民に対してどう判断するかという点は同じです。国がどうしてもだめというならば、裁判で来いというだけの話です。国の言いなりになって、予算を一生懸命つくるのは国がやって、一生懸命下請けさせていたかどうかという点で、何で地方の公務員のプライドが保てるかということ、本当に考えるべき時期が来ていると私は思う

のです。

## 9 労使協働への取り組み

わが国には、県、市町村全部合わせて三百二十万人の地方公務員の方がいらつしやいます。日本の総人口の約三％にもなるものすごい数です。私はこの人たちが、「政治が悪い」「市民が悪い」「経済界が悪い」という暇があるのなら、自分たちで本当に立ち上がってくれば、あつという間に閉塞感はとれ、民主国家日本ができるのではないかと信じています。

そこで私は当選以来、県の職員組合と何回も真正面から話してきました。同じ釜の中で仕事をするのです。同じベクトルの中で仕事をするのです。「守秘義務」の中におさまって、知事も職員も癒着して過ごすのが一番楽です。県民が何と言おうと、県の職員とうまくやっていたら暖かいですから。しかし、私は職員の方々に「全部表で議論しよう」といって、五年間その立場でやりました。

例えば、特勤手当というのがあります。地下鉄の運転手さん、日にあたらなからというので特勤手当が支給されます。こんな手当では職員もみんな不必要と分かっていて、馬鹿にしているのです。だから私は、そういう馬鹿げたことは止めようと言いました。情報非公開の時にやってきたことが、何で情報公開になってもそのまま通るのか。本当に危険ならば、本当に困難ならば、その人たちの仕事をまじめに評価して、今の倍の給与をあげてもいいじゃないか。だけど、過去の歴史があるからとかいうだけで、県民に恥ずかしくて面をあげることでできないような手当というのは止めたほうがいいと私は思う。そう話をしました。何回も話しました。そしてとうとう去年五月三十日に、労使協働委員会というのを立ち上げることができたのです。

協働というのはコラボレーションです。思い切って改革すべきは改革しよう、そしてその議論は県民注視のもとでやろう、マスコミを入れてやろうと言いました。私は組合の委員長は立派だったと思います。「知事、やろう」と言ってくれました。こうして県民注視の中で、三重県に労使協働委員会がスタートしたのです。

かつて産業革命の時には、資本家が圧倒的に強く人的資源をにぎりました。奴隷を雇うのも資本家、また地下資源、マテリアルをとるのも全部資本家。社会が未成熟な段階で資本家が圧倒的なヒエラルキーを握り、そして労働者からの搾取もあつたでしょう。

しかし、今、私たちに何があるのか。今、資本に変わる圧倒的な権力は何か。私は民主主義こそそれにあたると思います。わかりやすくいうと県民の皆さんこそ、権力にあたると思うのです。情報はインターネットにリアルタイムに飛びかいます。情報公開して県民の皆さんから見ても否定されるようなことは存在しえない。当然、県職員組合ももし県民に否定されるようになったら、存立基盤を失うでしょう。また私も県民の支持を失えば次の選挙の際に再選ができなくなるでしょう。情報公開というのはそういう恐さがあるからこそ、それを利用して、前持って転ばぬ先の杖をやろうと言ったのです。

私は県民満足度向上のために、行政をやっています。そして、県民満足は全くイコール職員満足だと思っています。職員を満足させることができずして、どうして県民に満足してもらえるでしょう。

したがって、職員にとって満足できる職場とは何かということ、メンタルヘルスクエアを重視しました。世の中これほど価値が転倒していますから、職員もみな辛いと思います。すごく辛いと思うけれども、耐えていく、それに備えていくとするならば、職員のメンタルなヘルスクエアはとても重要です。この点に関しては多分、日本一になったと思います。もっと充実しようとも思っています。病気になってから救うのではなしに、健康な人をより健康に、より快適にと思っています。

ます。また研修費も多分日本一にしたと思います。三重県庁の職員はほとんど外へ出て自分を磨くべきだと思います。県民も職員も満足できるのであれば、研修費は安いものだと思います。

私は三十年ほど政治の世界に身を置いていますので、不特定多数の人を相手に生きてきました。が、県の職員たちは特定少数の中で生きてきました。特定少数の中ではジェラシーが沸き起こります。あいつよりも一日も早く部長になりたいという、たわけた議論が横行し、それが文化になってしまいます。必然的にそうなるのだと思います。だから私は職員の皆さんに、「誰が何をしたというのは言うな」と言っています。何が問題かということを見出す、この努力をしていけと言っています。何が問題かといった時に、ジェラシーは起こりません。同じ問題でも「あいつがやるからいやだ」というのは、特定少数の世界に必ず起こります。だから全部オープンにして、県庁組織の何が問題かということが全部表で回転する組織にすることが、実は県民の皆さんの満足度につながっていくというふうに、痛切に感じているわけです。「緊張感のあるパートナーシップ」と言いますが、国と県、県と市町村、官と民、男性と女性、労と使、こういったことが本当にお互いがエクセレントで、緊張感のあるパートナーシップを持ってやっていく——それは癒着ではありません——こういう組織こそが情報革命の中で県民の皆さんに信頼され、国民の皆さんにも信頼される組織ではないかと考えています。

そういったことで、私どもは日々努力をしています。昨日も札幌で、ビズカフェやコールセンターを見せていただきました。北海道庁さんにもご挨拶に行ってきました。やはり、北海道には北海道の歴史があります。三重県には三重県の歴史がある。それぞれが必死になつて頑張っています。私どもも「時のアセスメント」というものを北海道庁さんに教えていただきました。あるいは、こうして北大の山口先生始め、多くの皆さんと一緒に勉強をしています。そういった人々と、もう、お互いが全部さらけ出す、そして、よいところをたがいに真似しようということを含盛んにやっているところです。今までの守秘義務の世界から情報をオープンにしていくということとを、これからも道庁の方やいろいろな方と一緒に勉強し合いたいと思っております。そして皆さんの前でオープンにして物事を解決する。隠して先送りするのではなく、情報を出して問題解決していく姿勢で、これからもやっていきたいと考えています。

私は一人一人の県民の皆さんが持たれる、いわば民主主義の尺度といえますか、自分たちは自分たちの町を本当につくっていかなければならないという思いの濃さ、大きさによって日本の国全体の民主主義の尺度は変わっていくのだと思います。したがって、一人のスーパーマンのようなリーダーが問題を解決するというような場合は非常に危険な状態だと思います。自分たちの地域はみんなが守る、自分たちの地域はみんな育てる。ひいては、国がそういうふうになってく

る。まさに今二十一世紀、新しい世紀が始まって、全国民が試されているのだと思います。一方自治体として能力に限界はありますが、北海道に負けないように三重県政も一生懸命頑張っていきたいと思えます。

松尾芭蕉、伊賀忍者、時には伊勢神宮が皆さんをお待ちいたしておりますと申し上げて、お話を終わらせていただきました。ありがとうございました。

## 第二部 本物の民主主義とは

宮城県知事 浅野 史郎

こんにちは。宮城県知事浅野史郎、五十四歳。北海道札幌は私の第二のふるさとなので、おいでくださった皆さんの中には知っている顔の人もいて、非常に懐かしく思っています。三月の今ごろならば雪が降るかと思ったら、ほとんどありません。ちょっと当てがはずれてがっかりして、札幌ではないような感じがしています。

今日は「本物の民主主義とは」ということで、少々お話をします。これがメインのつもりですが、けれども、その前に宮城県知事ですから、「知事っていったい何だろう。知事の仕事は何でしょうか」という点について、本人からちょっと証言をさせてもらいましょう。その後「本物の民主主義とは」というお話へ続けていききたいと思います。

## 1 知事の仕事

知事の仕事は、私はもう三期目で、九年目に入りました。自分の仕事の中で名刺が九年間変わらないというのは初めてです。厚生省には約二十三年いましたが、一年、二年おきぐらいに「あっちに行け、こっちに行け」と回されました。そのたびに名刺は変わります。中には「北海道に行け」なんていうのもありましたから（笑）。

いくつかの切り口で知事の仕事について申し上げたいのですが、私の仕事というのはエブリシングⅡサムシングとなっています。「何だ、横文字を使って」とお思いの方もいらっしゃるかもしれませんが、エブリシング（すべてのもの）はサムシング（なにか）である——簡単に言えば「広く浅く、すべてのものをちよつとずつ」という意味です。

厚生省でやっている時は逆で、「サムシングⅡエブリシング」でした。私が非常に燃えた仕事は障害者福祉の仕事でした。自分はこの仕事を日本で一番一生懸命やっている、という思いですつ

とやっついて、この狭い障害者福祉という仕事をずっと深くしていけた。障害者福祉という仕事はある意味でサムシングです。これについては何でも知っている、何でもやるのだ。これがサムシングⅡエブリシングです。知事の事は逆にエブリシングⅡサムシング。なかなか頭の切り替えが難しい。「回転寿司」とも言っています。

皆さん、「回転寿司」は知っていますよね。でも、実は宮城県仙台が発祥地だということはご存じですか。知らなかったでしょう。実は仙台発祥のものは四つあります。「回転寿司」と「冷やし中華」と「牛タン」と「炉端焼き」です。一つも大したものがありません。だからどうだということもありません。ただ、札幌の方の回転寿司ではお皿が回りますが、仙台のお店は座席が回ります。——と言っているのはウソですが（笑）。回転寿司というのは、知事の椅子に座っていると回転寿司がベルトコンベヤーに乗って回ってくるように、次のお皿がすでに待っているわけです。味わっている暇なく次々と食べなくてはいけない。食べたいものが来るわけではありません。来たものを全部食べなくてはいけない。これを「こなし仕事」と言っています。たまには自分でレストランに行つて、メインにあれを食べたいこれを食べたいとか、また、自分でこういう料理をつくって食べたいと言いたい。

厚生省で仕事をしていた時はそういうことができました。「この仕事をやってみたい。だから、

ちょっとあの人の話を聞いてみたい。呼んでみよう」ということができたのです。知事の仕事としてはそういうことはできません。忙しいというのも、自分ではなかなか仕事を選択できず、エブリシングⅡサムシングの状態です。回転寿司のようで、ちょっと休むとどんどんお皿がたまってくる。そういう感じですよ。

知事は偉いです。立派な黒塗りの高級車に乗っている。でも、給料は高くないのです。本来の私の給料は百三十万円です。そこからいろいろ取られ、それでも以前は手元にくるのが八十万円弱ぐらいだったのです。ところが今は四十万円ぐらいになった。なぜかという、給料の一五％、ボーナスの五五％を財政再建ということで引かれていくからです。だから、お金だけを言ったら、あまり見合う仕事ではありません。

それでも知事は偉いです。何が偉いかというと、人事と予算を持っている。副知事を決めるのは知事です。当たり前です。それから部長をあいっにしたり、こいつにしたりと決めるのも知事です。しかし、なかなか一人一人の能力を私が全部把握するというのは難しいので、ある程度副知事に聞いたりしてやります。それから予算です。権限は全部知事にありますが、問題は宮城県にお金がないということです。予算の権限を持っているといっても、借金する権限は持っていないものですから。

実は、知事になって八年目にふと気づいたことがあります。普通は、例えば厚生省で課長に新しい人が来ると、所管事項説明というものを受けます。「何係の仕事はこういうことです」と、書類を見て懸案事項の説明を聞くのが所管事項説明です。大臣に対しては各局長が所管事項説明をします。ところがよく考えると、知事になってから自分は所管事項説明を受けていないことに気がつきました。何となくやっていっているうちに分かったような気になっていましたが、何か懸案があつて「これは知事、どうしましょうか」「この件については報告します」というものしか聞いていない。それで全部聞いているようなつもりになっていたのですが、実はそうではない。全然顔を見たりもしない課長が多数いました。それで急に思い立って、あまり大きい声で言える話ではありませんが、知事になって八年目で初めて所管事項説明を受けました。

百の課を全部やると、一課あたり三十分しか取れません。説明の間はずっと時間配分を守りながらやりました。初めて会う課長の顔を見たり、その仕事はこんなことをやっているのかというのを初めて知ったりしました。説明を受ける際にはいろいろなことを言いましたが、一つにはその課ごとの予算を出させました。そうしたら、だいたいほとんどの課ではつきりしたのは、その課の予算品目で一番大きい科目が人件費だということです。十五人の課、二十人の課があります。二十人分の人件費となると当然ながら億を超える。あとの事業費なんて何百万円とかが並

んでいます。予算で一番大きいのが人件費。ということは、もし、予算がないからこういう仕事ができないと言う課があったら、自分の体に汗をかいてやったらそれでできるでしょう、といえることに気がつきました。

もう一つは、実はその時に創造的目標達成事業というものを各課で始めたのです。それぞれの課ごとに、自分の課ではこの年こういうような目標を立ててやりますということ全部出させて、そこから話を進めていくというシステムです。ところが、それぞれの目標を聞いたら、どうもはつきりしない。それで、ターゲット・オリエンティッドにしようと言いました。どうも私はすぐ横文字を使いたがりますが、ターゲットというのは日本語では目標です。ですから、ターゲット・オリエンティッドで「そこを志向した」ということ。ターゲット・オリエンティッドな仕事をしよう。宮城の行政改革の中では、目標を正確にしようというふうに言っています。

知事の仕事では、課長や幹部に有無を言わせず「これはおまえのところの目標だ」と指摘してやることも必要ではないかと思っています。例えば住宅課という課があります。ここでやっているいろいろな仕事の中に、公営住宅、北海道で言えば道営住宅、宮城県で言えば県営住宅の運営というのがある。それで、例えば実際に、離婚して小さな子どもを抱えて仕事がなくて大変困っているという人が県営住宅に入りたいのだが、なかなかうまくいかない。私のところにもそれで

直接手紙が来る。宮城県では、抽選になった場合、母子世帯の人、障害を持っている世帯の人は、抽選に当たる確率を二倍にしています。それを優先入居と言っていますが、競争率十倍のところ、母子世帯が来たら競争率が五倍になるという話ですから、五人のうち四人は落ちてしまう。本当は、それでは優先入居になりません。だから、住宅課にターゲットとして母子世帯、障害を持っている世帯、こういう世帯は全部黙って優先入居させる、そんな目標を与えます。ひよつとしたら無理難題かもしれません。規則で決まっているからだめですと、せせら笑われるかもしれませんが。ただどこを考えるのが仕事ではないか、というようなことを指摘するのが知事の仕事ではないかと考えています。

## 2 宮城県を売り込む

さて、話をがらつと変えましょう。私の知事としての役割の一つに、「宮城県を売り込む」ということがあります。北海道でも放映されたでしょう。私は三年ぐらい前に菅原文太さんと組んで、

宮城のお米を売り込むコマーシャルをやりました。そうやって宮城米を売り込む。そういうときに知事が少し出てもいいだろうということ。「宮城って聞いたことがある。浅野さんがいて頑張っているね」と言ってもらえば、これはしめたものです。存在を認められると、誰でも元気が出るでしょう。本来性格的には合わないと思っていますが、割り切って「宮城を売り込んでいこう」と、勇気を振り絞ってこの年で目立つことを目標にしています。

例えば、テレビの番組に出演するという話がある。そこへポンと行きます。最近ではTBSの「サンデーモーニング」などに出演しています。もちろん、ほかのチャンネルもあります。これでギャラをいくもらっているかと言えば、少なくともTBSのギャラはゼロと、はっきりしています。いろいろ聞くと、知事や政治家は多分みんな同じようです。「テレビに出ることは権利だ。つまりあなた方を売り込んでいしょう」「だから本当ならあなた方からカネをもらいたいけど、ただにしておく」ということでしょう。

テレビに出ているというのは目立つということ。私もいろいろやっている、いじめられたりします。そのときにはいじめ返したい。そんな時は、テレビの番組を持っているというのは大きいのです。だれかに悪口を言われたとしましょう。そうすると、基本的には何も言わなくても、私に悪口を言った人を私が批判するのではないかと思わせることができる。「こいつには悪

口は言えないな。何か言ったら、テレビで言われてしまうかもしれない。新聞に何か書かれてしまうかもしれない」というふうに思わせるのは大きいです。ですからテレビに出るのも個人的なものではなくて、知事としての一つの義務なのかもしれません。

宮城県にもホームページがあります。でも残念ながらあまり面白くない。そのホームページに「月に一回や二回しか更新しないホームページは、今時だれも見ません」というメールが来た。「ほしい」と思って「毎日更新しよう」と思ったのです。毎日更新するためにどうするか考えて、日記を書いています。去年の六月二十四日から昨日に至るまで、毎日ホームページに「知事のジョギング日記」という日記を展開しています。

ちなみに私はジョギングが趣味です。いろいろな趣味がある中、ゴルフが趣味という方もいますが、ゴルフはお金がかかるでしょう。ランニングはお金がかからない、ランニングコストゼロです。やっついて楽しいと思っています。実はけさ東京で十五キロ走りました。半端じゃなく、一時間半走りました。

それはともかく「知事のジョギング日記」という標題で毎日日記を書いています。こんなものだけが見るのだろうと思ったら——最低六人は固有名詞で私も読者を知っています——「浅野さんの日記を見ないと、夜眠れない」と、中にはそういう状況になってしまった人もいます。「人

の日記ぐらいでしようがないな」なんて思いますが。

それとメルマガです。小泉首相にもメールマガジンがありますが、自分も今の「ジョギング日記」とは別にやっています。毎週毎週オリジナルのトピックを選ぶのは大変なので、今週号は当然ながら鈴木宗男さんの証人喚問について書きました。私の場合はそういう時事的なトピックを選んで書いています。これもやはりプレゼンテーションという点が大事です。

知事の役割ということで、最後に二面性ということを上上げて、次の話にいきたいと思います。知事というのはいったい何なのだろうか。私の場合は厚生省の役人をやっている知事になりました。もちろん就任する時にもいろいろなことを思いましたが、意外とスツと入っていった。というのは同じ行政の仕事だったからだと思えます。ただ知事になるためには、選挙に出なければならぬということがありました。この選挙に出るという意味で、政治家だという思いはあるけれども、メインの仕事というか、給料をもらっている部分というのは、宮城県庁の行政官の一人としてで、そのトップだと思っているわけです。その二つが何のことなく重なっているわけです。

でも、どうもそうではないと思った事件がありました。宮城県知事というのは北海道知事と同じように、宮城県庁という組織のトップ、これは当然のことです。もう一つは宮城県民から選ば

れて、宮城県庁に送り込まれた存在だということです。この二つはもちろん重なっているわけですが、状況によつては別れます。しかもその場合、県民から選ばれた存在ということを重視しなければならぬという場面があるということを痛感しました。これが知事の役割の二面性です。

### 3 「本物の民主主義」とは

本題はこれからです。今日のメインテーマは、「本物の民主主義」です。この「本物の民主主義」の反対語を言っていたのは、評論家の佐高信さんです。実は昨日一昨日は彼と一緒にでした。これもやはり日記に書いてありますが、「本物の民主主義」の反対語は、「偽物の民主主義」ではありません。その反対語は「お任せ民主主義」です。または「劇場民主主義」「観客民主主義」と言ってもいいと思います。政策の意思決定の場に入り込まない。だれかに任せてしまう。政治家に任せてしまう。北海道の人も国に任せてしまう、そういうことを「お任せ民主主義」と言います。

「本物の民主主義」というのはその反対語ですが、キーワードはと言えば、多分コミットということとです。「関与する」です。かかわることです。自分のこととして思うことです。宮城県政からすれば、あなたにも、あなたにもかかわってほしいと思う地方自治、これが「本物の民主主義」です。そして「本物の民主主義」を実現するためには、いくつか道具が必要になります。

今日お話しするのは三つで、一つは「情報公開」、二つ目が「NPO」、三つ目は「地方分権」です。もちろん課題はもつといっぱいあります。有権者への教育だとか、いろいろあるでしょうけれども、あえて三つ選んで言えばそういうことです。これからそれぞれについてお話をしたいと思います。

#### 4 情報公開への取り組み

まずは「情報公開」です。私は情報公開には二つの段階があると思っています。第一段階と第二段階。わが宮城県は、今、第二段階の情報公開に入っています。第一段階とはどういうことか。

分かりやすく言うと、それはスキャンダル、恥部です。恥部というのは分かれますか。今の人には分からないかもしれませんが、恥部とは恥ずかしいことです。人間の恥部と言うとやはり「見せたくない」。行政にとつての恥、雪印食品にとつての恥、見せたくないことというのは誰であれいろいろある。それがスキャンダルです。

宮城県の情報公開は、幸いにして今、日本一だと言われていますし、それについて知事は「宮城県は情報については逃げない。隠さない。ごまかさない」と言っています。でも、こだけ言うのはずるいのです。正直に言いますと、その前に実は宮城県でスキャンダルが起きた。その件について情報公開条例で「その証明書を出せ」と言われ、裁判で本当のことを言えと言われた時の最初の対応は、「逃げよう。隠そう。ごまかさう」でした。その次によく見たら、「逃げられない。隠せない。ごまかせない」という認識に達しました。だったら「逃げない。隠さない。ごまかさない」方がいいですということになりました。だから、前の方だけ聞くと、非常に立派に見えますが、やはりそういう途中経過があつたわけです。ただ、この知事の立派なところは「こいつは逃げられない」とちゃんと頭で思ったところです。

また別なことで言うと、スキャンダルは行政に限りません。雪印食品とか、民間でも出ていますよね。いろいろなスキャンダルが出てきて、その時に「パブプロフの犬」の条件反射のように組

織ぐるみでまず隠します。組織というのは行政に限らずどこでもそういうことがあるし、組織の構成員はそう動くように訓練されている。でも、自分たちが隠したことのおいからは逃げられない。においはどこからともなく漏れていきます。においは元から断たなくてはだめです。知っていて隠したとなれば、それは二次災害になるということと、どうせ逃げられないのなら最初から自白したほうが罪は軽いということです。

実は、宮城県では食糧費の不正な事務処理がありました。平成五年度の宮城県財政課食糧費の執行について、県の情報公開条例を使って、仙台市オンブズマンが資料請求しました。そうしたら七十四件あったうちの五十八件は、平成六年五月十四日付の書類として作成されている。みんな筆跡も同じだ。それから請求書も間違っている。請求書によると五人でビールを六十八本飲んだことになっている。どう考えてもこれはうそだ。だけど、われわれはうそじゃありませんと言うわけです。それではらちが明かないということで、財政課の課長以下職員四人が訴えられました。損害賠償請求で、使われた千六百万円を返しなさいという訴訟です。その訴状は、きわめて変な訴状で、最後に「私たちはこの四人を訴えることが本意ではありません」と書いてあるのです。だったらやめればいいと思いますが、「しかし宮城県庁が真実を明らかにしないと、この四人を訴えるしか私たちには方法がありません。だから訴えているのです」と書いてある。それをじつと

読んだら、「ひょつとして本当のことを言ったら、この人たちに許してもらえないか」と私は思いました。ところが、職員はそうは思いません。「だまされてはダメです」「一番で負けても二審で、二審で負けても最高裁まで控訴だ」と。これも行政の一つの本能みたいなものです。だけど、そうやって最高裁で負けたらその職員は多分首でしょう。しかも、この四人が何か変なことをやったとすれば、多分組織的なことだと分かります。みんながやっているのに何でこの四人だけが罪に問われるのかということになる。一縷（る）の望みは、本当のことを言ったら許してもらえるとここに書いてある。それで私は決断をして「これは全部あった。全部自分たちで調べてこの結果を出そう」と言って、出しました。そして結局、「正しくない。うそがいっぱいあったので、その分のお金はみんな返しませう」とやった。結果としては、市民オンブズマンはこの訴訟を取り下げました。ここでやっと私はほっとした。というのは、そういう決断をした時に職員からは「知事は職員を売るのか」と言われたのです。「そうではない。本当に県職員を救うためには、これしかない」と言いましたが、結果的にそうなって本当に救われました。

この件をめぐる話は、もう一つ話があります。その時にわれわれは、食糧費の不適切な事務処理という言い方をしたので。記者会見でそういうふうの説明し、新聞にもそう載っていました。そこにNHKの「週間子どもニュース」が取材にきました。なっちゃんという名前の中学校二年

生の子がこれについて調べた。「とんでもないガキだ」と思いました(笑)。かわいい女性が来て私の説明をだめだという。「知事、この番組は小学校五年生程度にレベルを合わせています。だからそんなに難しい言葉では分かりません」と、一々「もつと優しい言葉で」とだめを出される。小学生が分かるように話するのは難しい。説明していた時に、この食糧費の不適正な事務処理のことがあった。どうせ分からないことだから「なっちゃん、書類にうそを書いたんだよ」と言いました。「あ、そう」と言われ、実はこつちがびっくりしました。そうか、不適正な事務処理というのは、小学生に分かるような言葉で言うと、「書類にうそを書いた」ということです。自分が本当にびっくりしました。だから、記者たちにも言いました。「なっちゃんに比べると、あなた方もちよつと甘い」と。

わが宮城県の職員は、情報公開について、「いやいややっているのではない。必要なことなのだ。必要なことは隠してはいけない」と思っているはずですが、でも、もう説明することもないと思いますが、それは知事が職員に対して、一生懸命「情報公開をやらなくちゃいけない」と百回唱えたからではありません。事実をして知らしめたのです。まさに、食糧費の問題が出たし、そのあとカラ出張の問題も出ました。どちらもよく似ています。今でもお金を返しているし、屈辱も味わいました。まさに汗と涙の結晶で、お金という痛みも含みながら、「やはり情報を公開しないで

隠すということは悪いことだ。自分たちに返ってくる」と実感できています。そのような「実感」が共有されている組織は、情報公開に関してはもう大丈夫です。

ただ、この件にはまだその後日談があります。例えば、野球で言えば野球のルールを知っていることと、球が飛んできたなら腰を落としてグローブを直角に当ててこうやって取ってすぐ投げる、という野球の守備の仕方は違いますよね。実は以前、女川という所の原子力発電所で放射能を検針していた時に、そこで働いている人がよくわからないうちに部品をポンと落としてしまったのです。そうしたらその辺で野球をやっている人たちがそれを持ち帰ってしまった、ひよつとしたら被爆したのではないか、というようなことがあった。でも、そういうことがあったという情報を、宮城県庁はすぐに公開しなかった。それで二日ぐらいたってから公表し、だいたい責められました。その時にもあつと思つたのです。これはまさに情報公開だが、ショート守備はどうやってやると頭で分かっている、三遊間にボールが飛んだときにパーツと体が行くためには、練習が必要だという一例です。情報公開はまだ奥が深いのです。

これに関して、もう一つだけ言いたいと思います。それは二年ぐらい前に話題になったことです。知っている人は知っていると思いますが、浅野知事が警察本部長と大げんかをしたという話です。私が自分で言うのも何ですが、これもまた見物でした。宮城県議会で情報公開条例の改正

案を出した。警察を情報公開対象にするという案でしたが、その時の規定の仕方でけんかをしたわけです。宮城県情報公開条例では、すべての書類は原則開示です。開示しないでいいというのは、例外で、例外規定は限定的です。ごめんなさい。この辺はちょっと面倒くさいし理屈っぽくて面白くないかもしれませんね。

例外的な「非開示」は、情報公開条例の八条の一項四号に限定。つまり行政の執行上支障が出ることが明らかなもの、それからまだ意思決定過程にあるもの、個人のプライバシーを侵すものとか書いてあります。それでいこうと思った。そうしたら警察のほうから出された案に、「犯罪の捜査、予防に支障が生じる恐れがあると警察本部長が認めたものなど、警察の情報だけ特別扱いにしてほしい」。そんなことが書いてある。何で警察本部長が「支障がある」と言ったものを非開示と認める対象にするのか。私は「そんなことはすべきではない」と主張しました。「本当に捜査なりに支障が生ずる恐れがあるのか」と言うと、「あるでしょう」と言ってくる。「警察本部長は支障があると認めることについて、合理的な理由が説明できるのか」「なぜそんなまどろっこしい書き方をするのか」ということを私は指摘したのです。もし警察の主張を受け入れた場合、例えば、裁判になった時に警察本部長の方で「これは出せません」と言えば、裁判所がそれ以上入ってきてその理由を聞かれないで済むということですよ。そんなことで、そこだけ警察の特別

扱いをするのはおかしいと思いましたが、結果的にはこれは妥協することになりました。

## 5 第二段階の情報公開へ

今、宮城県は情報公開の第二段階にきました。第二段階というのは、いろいろな言葉で言われますけれども、開示請求が行われそうなことを、先にこちらからすつかり出してしまおう。県民を巻き込むための、我々からの主体的な働きかけです。例えば、宮城県では今、財政が大変な状況です。その財政上の大変さを県民が分かるように、「見てください」と説明するわけです。

あまりいい例ではないかもしれませんが、どら息子が母親に「おれのこづかいは今、月千円だけど、五千円か一万円にして」と来たときに、お母さんが「なに、わからないことを言っつて」と怒ってしまうのは、まだ情報公開がされていないということですよ。そう言われたら、どら息子の方もワツとぐれるわけです。ですが、第二段階の情報公開では、「お母さんの財布を開いてごらん。ほらお金が入っていないだろ」「父ちゃんの給料日前になると、これしかないんだぞ」と説明をし

て、「どこからおまえのこづかいの一万円が出てくる？ 二千元しか出せない」となる。ただ、この例がまずいのは、なぜ県民をどら息子に例えるのか、ということです。

あと、最近見える話で始めたのは、こんなことです。宮城県の工事現場に行くと、どここの工事という看板が出ています。何とか工事、発注者浅野史郎。何とか公道改良工事、それを受注した会社は何とか建設株式会社。こういう情報は今までもありましたが、わが宮城県では、この看板にさらに「この道路の開業に必要な予算は二十三億四千万円です」と書きました。これは道路に限らず、どんな事業にも適用しました。だから、もしこのシンポジウムが宮城県の主催だとしますと、入り口のところに紙が貼ってあって、「このシンポジウムに要する費用は三百四十万円」と書いてあります。それからいろいろなパンフレットがありますが、その中に、「このパンフレットの作成に必要な経費が一冊あたり二十六円」というふうに書いてあります。これが行政コストです。だからどうなのだと言われるのかもしれませんが、県民に行政コストをよく知ってもらうための一方策ということです。

宮城県は日本で初めて行政評価の条例をつくり、そして、それを進化させるための委員会を設置しました。今その根拠を条例でつくって動かしています。

それから県民満足度調査というのもやっています、県民三千人ぐらいに百何十項目の県の仕

事に満足しているかどうかをアンケート調査し、それを分析して仕事に生かすことを始めています。

それから、平成六年度に始めた「知事への手紙」というのがあります。「行政目安箱」などのようなことはどこでもやっているでしょうけれども、宮城県の違うところは、知事が全部一枚一枚読んでいることと、最初から三年ぐらひは一件一件私が自筆で返事を出したところです。知事への手紙は、少なくとも年間千何百通来ます。さすがに全文は書いていられなくて、印刷されたものに相手方の名前だけ書いて、いかにも自筆で書いたように演出しました。

あまりまとまった話になっていないかもしれませんが、ここで伝えたかったことは、とにかく情報公開は大事だということです。

## 6 本物の民主主義とNPO

次に、本物の民主主義という文脈に関してです。民主主義というのは一体何でしょうか。どう

いう時に感じますか。この話は次のNPOの話に続きますが、実際は一体どんなことを県政がやっているかも知らないで、民主主義も何もあつたものではないのです。だから情報公開というのは、その民主主義のまさに前提条件です。

次に民主主義をどういう時に感じるかということに話を転じます。選挙に行つて選挙をする時、陳情するとか北海道新聞に投書しようとして何か意見を書く時、そういう時に民主主義を感じるのでしょうか。民主主義といつても、なかなか日常的には思い浮かばないと思います。

私は実は、NPOこそが民主主義の実践だと思っています。彼ら自身がそんなふうを意識してやっているわけではないのですが、NPOという非営利民間団体(Non Profit Organization)のやっている仕事というのは、必ず公益に関することです。何でも非営利民間団体として認可されるだろうと考えても、そうはいきません。例えば、ヤクザ屋さんの団体は、公益性がないからNPOにならないのです。公益性とは、福祉、環境、国際貢献だったり文化だったりということあげられるでしょう。そういった公益に関することは、すべて行政の役割でもあるわけです。するとNPOは行政の仕事からすると、ある意味ではアンチテーゼということになります。行政もやっているけれども民間団体もやっている。今までは公益に関することは行政の独占同然だったものが、NPOもやるようになる。そうすると、NPOの側から見れば、例えば福祉の仕事を

やっていると、「そこを切り口にしてこういう仕事の仕方があるじゃありませんか、道庁さん」となる。口に出して言うか言わないかは別としても、迫力を持って自治体の仕事に対して「体で伝える」ことができるようになる。

だから、私はNPOにすぐ期待していません。NPOが出た時に「宮城県もNPO花盛りの県にしよう」と言ってきましたが、知事のNPO法人の認定数は今やっと百を越えたところです。ともかく手続きが面倒くさい人には、手取り足取り教えてあげてもNPO法人をつくってもらう。何とかNPO活動を宮城県で活発にさせようということです。そして今、人口当たりのNP O認定数での日本一は東京です。宮城県も本当は日本一の県を目指したのですが、実態は、人口当たり・絶対数ともに、わが県は第六位ぐらいです。日本一こそとれませんでした。スタートダッシュの成果が出ていると思います。

NPOは「まず志ありき」です。この河原のせせらぎ、これをずっと次代の子どもたちにも残していきたい。この川の環境を大事にしていきたいと自分の心に思い浮かべる。だれだれに声を掛けたときに「あんたもそうか、あんたもそうか」ということでまとまってきて「一緒にやっついこう」ということになる。すると、今度は「NPOには受け皿があるみたいだ。だったらNP Oになりましょう」となる。そして認定を受け、まず志があつて人が集まってきてNPOという

団体ができる。既存の団体は、当たり前のことを言いますが、それは団体が先にあるからなので  
す。

暴走族というのは一切会員募集活動をしないのに、会員がバンバン入ってくる。なぜかという  
と、分かりますね、それは活動に魅力があるからなのです。魅力がありすぎるのです。ちなみに  
宮城県は人口あたりの暴走族の数が日本で一番多い。これはちょっと困ったものですが、ただそ  
ういう団体もまず活動に魅力がある。NPOというのは、まさに思いが入ってできているという  
ことです。

NPOは、われわれにとって言うと、実際にはアンチ政府。こうした仕事のやり方もあるのだ  
と、常に行動をもって訴えかけられているわけです。ですからNPOが頑張ることで、実は反射  
的に自分たちの仕事の判定をする契機が与えられます。そういう形で実はNPOは民主主義とい  
うか、あまり意識していなくても実際の行政の変化に関与しています。だからNPOが多いこと  
で、行政の仕事を見直すことをいつもやっている自治体の方が、多分いい行政運営ができるだろ  
うと思うし、また市民もすごく元気になっていくと思います。民主主義という観点から言っても、  
相当程度の高いものが期待できるのではないでしょううか。

## 7 地方分権の意味

最後に地方分権の話をさせていただきます。地方分権を私もずっと訴えてきましたが、いろいろな意味でなかなか進みません。この要因の一つが最近はずきりしてきました。国民が全くといいほど関心がないことが理由なのです。関心がないというと、そんなことはないとおっしゃる方もいるでしょう。例えばここで、「地方分権って知っていますか」と聞いたなら「知っています」と返事が返ってくると思います。でも、「地方分権を進めた方がいいですか」と言っても、ほとんどの人が具体的なことを言いません。その次に「何で地方分権を進めた方がいいのですか」と聞くと、「何だか分からないけど、浅野さんが来て、いいと言ったから」と、これだけしかありません。でも、BSE（狂牛病）は地方分権が進んでいないことの悲劇です。

農林水産省という役所があります。膨大な予算、膨大な人員をかかえています。しかもいい仕事をしています。だけど狂牛病を日本に入れてしまいました。なぜかと言えば、やはり人が足り

なかったし、予算が足りなかったのです。狂牛病が入らないように水際で守るということは大変なことです。今はあの時考えられていた予算の十倍の金額を必要としています。これまで農水省が仕事としてもっとも力を入れてきたのは、土地改良事業だった。三百億を使ってポンとやるのです。その役人になれば、権限もある。そして補助金をもらいに何とかが来る。だから農水省の最も優秀な官僚はそこに配置される、という図式になります。

だけど、皆さん考えてみてください。北海道の田んぼをどうするか、宮城県の田んぼをどうするかというのは北海道や宮城県が一番よく知っている。別に農水省に教えてもらわなくてもいいのです。一般財源の交付税もあります。何も補助金で一つ一つについて「これはどうだ。これは補助金があるか」というような仕組みでいく必要はないわけです。でも、狂牛病を水際で守る仕事を北海道で北海道庁ができますか。できません。やっつてはいけないし、やることを期待されてもいけません。しかし、農水省は期待されているわけです。狂牛病を日本に入れない、それが農水省の仕事です。だったらそこにもものすごく力を入れるべきです。もつと言えば、ほかのことをやるなどということですか。それ以外のことはやる必要はない。

時間になりました。時間になったらすぐやめる主義ですから、終わります。ご清聴ありがとうございました。

### 第三部 〈鼎談〉 地方からの価値観転換

高知県知事 橋本大二郎  
北海道大学教授 山口 二郎  
北海道大学教授 宮脇 淳

宮脇 皆さん、こんにちは。お寒い中お集まりいただきまして、ありがとうございます。今日はこれから高知県知事の橋本大二郎さんをお迎えして、「地方からの価値観転換」というテーマで公開の討論会を行いたいと思います。鼎談は大きく三つのブロックに分けて進めさせていただきます。まず一つ目、橋本知事は平成三年から高知県で知事をお務めになられているわけですが、ちょうどこの十数年間は日本人、あるいは地域にとって、非常に大きな転換の時期でした。まずこの十年間について知事に振り返っていただきます。

次に、知事はいつもいろいろなところでご発言なさっていますが、県政を営む上で、地方分権ですとか高速道路ですとか、国と地方の関係には様々な問題があるかと思えます。こういったと

ころの観点をおうかがいします。

三つ目の部分といたしまして、そういった国と地方の関係が変わる中で、高知県のいろいろなユニークな取り組みがあります。また一方で、高知県のみならず地方自治体が抱えている問題とといったようなものもあります。最後はそういったところに焦点を絞って考えてまいりたいと思います。

それでは、まず知事、この十数年間を振り返って、どういう日本だったのか、地域だったのか、そのあたりをお聞かせくださいますでしょうか。

## 1 十年を振り返って

橋本 高知県知事の橋本です。今日はこのように大勢の方に集まっていたいただいて、まことにありがとうございます。たまたま今日の夕方、北海道の高知県人会の総会がございまして、その出席が主な仕事でしたが、前々から宮脇先生にこうしたシンポジウムのお誘いを受けておりましたの

で、この機会に喜んでうかがわせていただきました。

ただ何も準備をしませんでしたので、まとまったお話ができるかどうかわかりませんが、少しでも私の想いをお伝えできればと思いますので、よろしくお願いいたします。

さて、まずこの十年の変化をどう受けとめるかということですが、私が最初に知事選挙に当選したのは平成三年（一九九一年）の暮れのことでした。そのときは、現役の知事では一番若い知事、四十四歳でした。つまりはじめての戦後生まれの知事になったということです。けれどもその後十年余りが経って、今ではもう下から何番目か。最初のうちは数えていたのですけれども、数えるのが面倒なくらいになっています。また戦後生まれの知事も間違いなく十数人という数になっていますので、それだけでも大きな変化だと思えます。

その最初の選挙のときの対立の構図というのを振り返ってみますと、自民党が推される、そして自民党の関連団体である県内の百を超える団体がこぞって推薦をされる、元の高知県の副知事さんと、無党派——草の根の形のわれわれとの事実上の一騎打ちでした。

ですから、三年前ですか、二〇〇〇年の秋に長野県の田中知事がはじめて当選された選挙——前の長野県の副知事と争われた選挙を見ていまして、最初の私のときとまったく同じ構図が長野で起きているんだということを思いました。またその翌年、今度は小泉さんが、自民党内のいわ

ば草の根選挙のような形で、橋本龍太郎さんを破って総裁に選ばれた。その自民党の総裁選の状況・雰囲気というものを見ながら、十年前に高知で「始まった」というとおおげさですが、高知で起きた現象の波が十年かけて中央まで届いていったのかなと、少しおこがましい話なのですから、ひそやかな自負も感じました。

ところが、その後の小泉政権の流れというのを見ておきますと、このあとの「国と地方の話」にも出てくると思いますが、なにか「二重構造のねじれ」を感じて、仕事の面で非常にやりにくさを覚えております。

そのことを最初に私が感じ取りましたのは、おとしの参議院選挙のときのことでした。と言いますのも、小泉さんがそもそも言っておられます公共投資や公共事業の見直し、また地方交付税などと組みなす国と地方との関係の見直し、これらを進めると、今の仕組みでいえば地方にとっては当然厳しい環境が予測されるわけです。にもかかわらず、日常は県内で、知事である私に対して「もっと公共事業を取って来い」と、また「交付税でも特別交付税などをもっともって取って来い」、「公共事業ももって取って県も負担をしない」ということを言っている方々が、一方でその小泉さんの改革をぜひ一緒に実現していきたいというようなことを言われる。そういう「ねじれ」「二重構造」を感じました。

もう少し具体的に表現をいたしますと、例えば建設業協会や特定郵便局の局長会など、それまで自由民主党をずっと支えてこられた方々、こういう運動体が母体となって必死に組織選挙を繰り広げている、そういう候補者の方が、公共投資の削減ですとか、郵政の民営化ということを言われる小泉さんの追い風に乗って中央に行くという、そういう選挙であったと私は思います。

その「ねじれ」が今も小泉政権の中の大きな二重構造になっているのではないか。それで、小泉さんは最初は自由民主党を解党するということを言っておられました。昨日の答弁などを聞いておりましても、いろいろな事業を進めていくときに、党内の声を傾けるのは当然だという趣旨のことを言われていまして、そういう二重構造のねじれというのが何か前提になった形になってきているのではないかと思いました。

この十年間せつかく培われてきた改革というものが非常にねじれた形になっているなどというものが、今の私の正直な思いです。ただ、ここ数年の地方での選挙、特に首長選挙というものを見ても、特定の政党の推薦を受けないいわゆる無党派といわれるような知事さんや首長さんがずいぶん増えてきましたし、またそういう方々が支持を受けるようになってきました。

このことは自分自身も無党派でやっておりますので、大変心強い思いがいたします。といっても、もちろん政党政治とか政党の存在を否定しているわけではありません。政党政治というの

は民主主義の原則ですし、政党にはある意味ではもともと力を持って政策を打ち出し、それを論点とした政治への関心を呼び起こす動きができてほしいと、もちろん思っております。

ただ地方での政党の現実のありかたというのを見ますと、自由民主党のことばかり挙げて悪いのですが、自由民主党であれば、建設業協会やJA農協といった従来からの団体と密接な関係がありますし、また民主党などと連合とか自治労——つまり労働組合などと密接な関係があります。最初にそういう所から推薦を受けるということが、首長という立場になったあと、いろいろな面で手足を縛られるということになりかねません。

私は、今は新しい時代の変化、環境の変化に十分対応していくためには、無党派を通ず時期ではないかと思えます。議会のいろいろな政党団体の代表の方々と一定の距離感を持って議論をすることによって、県政を進めていくべき時なのではないかと考えていますので、無党派層の方々が首長さんとして出てこられることを、私は大変心強く思っております。

## 2 知事と議会との関係

**宮脇** ありがとうございます。知事ご自身が九一年に当選されたときの形である、無党派知事と議会との問題、高知県知事と議会との関係、これをどういうふうにお考えになっているかについて、今、基本的なことをおっしゃってくださいました。では、非常に踏み込んだお話になるかもしれないませんが、北川知事あるいは田中知事は、議会とまたそれぞれに異なった関係を作っている気があるのですけれども、その辺はどのようににいらんになっていますでしょうか。

**橋本** 率直な答えにならなくて恐縮ですが、あるとき、議会の有力な議員の方が——自民党の方なんですけれども——このままだと、これからは「是々非々」で行かなければいけないだろうと言われるわけです。その言葉を聞いて私は、それではこれまでの議会と知事との関係というのは——高知県だけではありませんが——「是々非々」じゃなかったのかということ、口には出しませんでしたけれども思っていました。

まさに、最初から政党が知事候補を立てて、知事を取り込んでいくということが、地方の政治に問題をひき起こしている。税の増収をみんな豊かに分け合っていた時代はよかったのかもしれませんが、そういう時代の名残のものが続いてきて相当な問題を起こしているのではないか、というようなことを感じたんですね。

私は正直言つて、特に自由民主党を中心に、民主党ともそうですが、県議会との関係はあまりよくありません。そのためにいつも追及を受けますし、いろいろな決議も受けております。ただそのことは、ある意味では議会の活性化と言つてはおかしいですが、単に知事の、つまり行政の執行部の言いなりにそれを追認していくという議会、あるいは最初から馴れ合いでやる議会ではなくて、自分たちも何かをしなければ、という動きを導いてきたのではないかと思えます。

あとで詳しくお話にのぼると思いますが、高知県で起きた行政に関わるある事件に関連し、百条委員会（地方自治法一〇〇条に基づいて地方議会に設置される委員会。証人喚問、資料提出命令等で強い権限をもつ）のことも議会の中で非常に厳しい追及を受けました。しかし、そういう厳しい追及を受けたことで、執行部の側も情報の公開を徹底しなければならないという考え方につながってきたと思えます。

議会運営の面では厳しい面もありますが、県民にこれまで知られていなかったことがどんどん

知られていって、ある意味ではいい方向に行っているのではないかと思います。例えば、議会の中でも一年間のうちに少なくとも一本は自分たちで条例を出しているという流れが出てきまして、道路に乗り捨てられている自動車を片付けるための条例や、合併処理浄化槽をもっと普及させようという条例、また間伐を進めようという条例など、いろいろな条例提案が出てくるようになってきました。そういう意味では、議会とは仲は良くないのですが、仲が良くないことが一つのエネルギーになってきているのではないかと思います。

**宮脇** 山口先生、今、全国のあちらこちらに無党派という流れができているわけですが、それと議会との関係、あるいは橋本知事、田中知事、北川知事のような方たちと議会、こういったところを少し整理していただきたいと思えます。

**山口** 最初に無党派の増加について若干コメントさせていただきますと、一九九一年に橋本さんが当選されたとき、私は大変大きなショックを受けた、驚いた記憶があります。高知県は当時としてはどちらかというと保守的なところと思いましたが、結局橋本知事は、副知事、政党に担がれた候補者を打ち破ったということで、当時のことを今でも鮮明に記憶しております。これはその時、都市であるとか農村であるとか関係なしに、地方でもその住民の政治意識の高揚が始まったということではないでしょうか。そういう意味ではまさに九十年代の初めを飾る、政治上の大

きなできごとであったというように私も思っております。

今の宮脇さんのご質問に答えますと、従来、議会というものは、知事とか首長とか行政の側にある種依存をしてきました。行政にいろいろな注文をつけるのが議会の仕事、地域・支持者からの要望を取り次ぐことが議会の仕事という面があったわけですね。

ところが新しいタイプの知事さん、首長さんが登場してきて、単に御用聞きのようなことをして、地元の要求に予算をつけるというのがいい政治だというわけではないんだということを言いますと、議会もハタと驚いたわけですね。そこで今度の知事はけしからん、一方的な議会無視ではないかというわけです。しかし知事のいろいろな行政の仕方、政策への批判をしようと思えば、議会の側もやはりそのあたりをしつかり勉強しなくてはいけない。まさに階段を踏まなければならぬ。

ということ、知事が問題提起をすることによって議会も今までのあり方を反省させられる。県民の視線を意識するならば、やはりもう少しきちんと政策的な面でも勉強しなければいけないという、いい意味での緊張関係が出てきていると思います。特に大事なことは、議会に味方がいない、与党あるいは少数与党すらもいないという知事さんでも、首長として持っているいろいろな権限、力をオープンな場で使うということなのだと思えます。

### 3 県民参加の県政

**宮脇** ありがとうございます。さて、知事はいろいろな政策の中に「県民参加」というファクターを入れられていると思います。この件については後ほど予算編成の中でもお尋ねしたいと思っていますが、いかがでしょうか。この三期の間に、県民の方々の反応というのでしょうか、県政に対する関心度、こういったものに何か変化を感じていらっしゃるでしょうか。

**橋本** 数字や具体例でこうなりましたよ、というような自慢できるものはありませんが、自分の感触あるいは具体的な課題ということであれば、ずいぶんそういう理解は進んできたと思います。そして、県民の側の変化ももちろんそうですが、職員の方が大きく変わってきたことが大事だと思います。

これまでの行政というのは、私たちは行政のプロだから、公的なサービスに関わることに、公に関わることは私たちに任せてくださいという思いで仕事をしてきたと思います。これはある意味

では責任感でもありませんし、自負でもあったと思います。けれども、それがだんだん積み重なっていくうちに、もう素人の県民の人は、私たちの仕事に口を出さないでくれ、私たちが責任を持ってやりますから、というやや驕りのような考え方につながり、それがだんだんお上意識的なものになっていったということもあるのではないのでしょうか。

また一方県民の皆さんの場合も、市町村ですとまだ窓口がいろいろありますが、県と個の関係という、「道路を作れ」「○○をしろ」という要望をするか陳情をするか、それとも「なんだこの仕事はけしからん」といってクレームをつけるか、そういう関係でしかなかったのではないのでしょうか。あるいはそうでなければ、例えば議会との関係で出てきたように、議員さんに頼んで何かしてもらおうという「おんぶにだっこ」のような感じで行政というものを見ておられたのではないか。

こういう距離をもつと埋めていくこと、単に県庁の組織の名前や形を変えることではなくて、県民と行政との距離感を変えることが本当の行政改革ではないかと思ひ、いろいろな形での「県民参加」ということを進めてきたわけです。

最初のご質問に戻れば、県民の方々もずいぶん力になって県政に参加してくださるようになりまし、職員の側も相当悩みなながらも、とにかく県民の皆さんの声を聞きながら仕事をしてい

かなければならないという意識になって、ずいぶん変わってきたということは実感しております。  
**宮脇** この点につきましては、鼎談の最後の方でまた高知県のいろいろな取り組みについてお聞きしたいと思います。

ところで山口先生、先ほど知事のほうから今の小泉内閣の政策について「二重構造のねじれ」の問題というご指摘がありまして、非常に興味深いところかと思つたのですが、この点について先生はどのような意見でしょうか。

**山口** 戦後の日本の政治というのは、ずいぶん地方を大事にしてきました。国土の「均衡ある発展」というのが、国内政治では一番大きな課題だった。私としては、こういうふうには歴史の整理をしております。第一の段階というのはまさに田中角栄的な利益配分の政治であり、補助金・公共事業をどんどん配って、それが地域を底上げしていつて、それなりに日本を平等にする、平準化された社会をつくるという政治をずっとやってきた。これがおそらく昭和四十年代から五十年代の経済成長に関わってきたということだと思います。

そして、第二の段階として小泉さんの改革というものがでてきた。これは要するに平等だとか弱者の保護という一つの価値観に対して、もっと自由を認め、強いものがどんどん力をつけることによつて、全体をもっと活発にしていこうというものです。

それからもうひとつは、これまでは利益配分を官主導で行っていて、権限・財源を持っている中央省庁に地方から陳情に詣でたわけです。お参りを。ところが、政治家と一緒にお願いをして、それで御利益をいただくという、そういう官主導の利益配分というものが、いろいろな意味で腐敗につながっていた。それがけしからんということで、それに対する民営化だとか規制緩和というものが出てきているということです。

そのあたりが、一部は国民の現状に対する不満に相当アピールした面もあるわけですが、しかし、今度はその振りが反対に振れすぎて、要するに田舎ではもう高速道路は作らなくてもいいとか、地方交付税はどんどん切っていくって、あるいは公共事業を減らしていくって、一次産業その他の政策的なサポートは少なくなっていくって、日本全体を力のある者が中心になって引っ張って行っていいよ、というような考え方になってきています。

この考え方が行き過ぎると、地方は非常に疲弊してしまいます。多分第三の段階として、民の効率だとか官主導を壊していくということを踏まえながらも、もう少し透明で公正な地方自治、さらに公共部門の活性化が期待されるということだと思います。

「ねじれ」ということでいえば、第一段階の利益配分の政治を担ってきた方々がまだたくさん残っているわけで、その人たちがいわば延命のために、第二段階としての改革で人気を集めた小

泉さんを利用するというか、それを使いながら政権を維持している。こういう第一段階と第二段階、矛盾するものが一つの政権政党の中に共存しているということに問題があると思います。

#### 4 国と地方との関係

**宮脇** 今のお話にもでた点ですが、二番目のテーマとして「国と地方の関係」ということに話を進めたいと思います。「地域主権」というふうにもよく言われていますが、ここ数年間の地方分権化といわれる政策の流れについてはどのようにお考えですか。例えば法定受託事務が自治事務になつていくとかいった意味での地方分権の流れに対して、知事は全体としてはどういうふうの評価されているのでしょうか。

私の考えでは、この動きは、一方で中央集権的な性格を強めていく部分もあり、逆にもう一方では以前に比べてある程度分権というものを実現している部分もあるのではないかとみております。そういう局面で、知事は行政に対する実際の影響をどのようにお感じになっていきますか。

橋本 先生が言われたように、一方では中央集権が逆にかなり強くなったという面があり、しかし地方分権も現実に進んでいるというのが実感で、一言でいえばやや中途半端な状況ではないかと思えます。

例えば今お話に出た「法定受託事務」。国の仕事を都道府県知事が下請けでやっていたこの「機関委任事務」「法定受託事務」という仕事が、今度は全部「自治事務」という地方独自の仕事という位置づけになりました。ところがその許認可の元になる法律そのものはなんら手が加えられていませんので、「自治事務」になつたにもかかわらず、地方独自の裁量権はほとんどありません。そのために地域との間にいろいろな軋轢が生まれるということが起きています。

一例として本県で起きたことをご紹介しましょう。高知市から南西へ五十キロほどいったところに中土佐町という土佐湾に面した町がございます。ここはもともと鰹の一本釣りなどで有名な町でしたが、一次産業だけではなかなかやっていけないということで、もう少し交流人口を増やしていこうと「かつお祭り」というようなイベントを始め、それが次第に根付いていった。「くろしお本陣」という温泉つきの旅館を作つてそこに人を呼んでくることも始めた。さらにイチゴの農家が非常に多いところですので、農家の奥様が農協に出せないような規格外のイチゴを使つてお菓子を作る。それで喫茶店やケーキ屋さんをやるカフェ工房というお店ができたり、またも

ともとのお魚の市場があつたりということ、そのような点が線につながり、だんだん人が来るようになってまいりました。

ところが、そこに採石をしたいという事業者の方がこられて、認可の申請をされたのです。地域の皆さん方は、外から人呼んでくる町にしたいと努力を重ねてきているときに、採石場などが始まると、環境上のいろいろな心配がありますし、トラックが一日何十台も走るのもどうか、というので、町長さんも反対の意見書を出され、町議会もこぞって反対の決議をした。中土佐町には三つの地域がありますが、その三地区を合わせた住民のアンケートでも反対の声が七〇％近くになるといふような状況だったわけです。

もし本当の意味での「自治事務」であれば、そういう地域の声というものを一定に反映した判断ができてしかるべきだと思います。しかし、現行では森林法に照らしても採石法に照らしてもそういった判断はできません。採石法でいえば、例えばその新しくはじめる採石の事業が地域にある公共の施設に損害を与えるとか、地域の産業——これは一次産業を指していますが——に悪い影響を与える等、三つの条件に当てはまらない限りは認可をしなければいけない。こういうきわめて限定的な法律で、また経済産業省もそういう狭い解釈のままなのです。

このために相当悩み、すつたもんだがりましたが、結局は森林法、採石法により認可せざる

を得ませんでした。私はやはりもう少し地域との間のいろいろな話し合いが進むような仕掛けですとか、またいざとなれば地域の声を背負って、いったんそれを不認可にできるというような仕組みが必要ではないか。そうでなければ法定受託の事務が自治事務になった価値・意味がないのではないかなということを思いました。

今の地方分権の政策には、こういう中途半端さがあります。それから先ほどこちよっと高速道路の話が出たので道路の話も一例として挙げますと、私も高速道路の整備のあり方、また今の料金制度などは、変えるならば抜本的に変えてほしいと思います。そしてそのときは、有料制度を無料にしていくというのが本当の意味での構造改革ではないかと思っています。

というのは、日本の経済力に相当影響を与えるのが国内での物流コストです。高速道路が完全無料化されれば、大きな経済的なインパクトがあるし、浮揚効果もあろうと思います。もちろんそういうことをするには、例えばプレートに税をかけるなどといった新しい仕組みが必要ですから、そこはもちろん議論しなければいけません。が、今回はやはり高速道路を無料化しようとしたことを提示して議論が始まるべきではなかったかと思えます。

それが、競争を入れればいい、民営化すればいいという、耳あたりもいいし確かにそうかなと思う面もあるような案が出て、それが前提となり、閣議決定がなされて、そのやり方で進めると

いう委員会ができる。そして、一方で「地方分権です」「地方にできることは地方にやっていただく——それが自分の考えです」と言っておきながら、小泉さんが作った委員会が、固定資産税を払わなくてもいい民間会社を作ってやっていこうかということになってしまふ。本来ならば、固定資産税というようなのは市町村、地方の固有の財源ですので、地方分権の中でも最も大切にしなければいけないものではないかと思うのですが、まったく地方の意見も何も届かないところで進めていかれるというようなことがあります。

しかも、名前を出して悪いですが、ダイエーさんにしろマイカルさんにしろ大手のスーパーが二兆円くらいの負債で行き詰まるという時代に、その十数倍の負債を抱えているといわれる組織を民営化して企業にするというのは、経済的に考えてもいささか無理がありすぎはしないか。「民営化」ということによつて、結局は公団という組織そのものが公団ではなくなるが、組織としては名前だけ変えて生きていくことになるのではないかなと思うわけです。

組織のもつ技術力は当然大切にしなければいけません、本来であれば、組織そのものを抜本的に見直すだけでやめるといふことがあつてよかつたのではないかと。そういう議論があまりないまま、マスコミの皆さんも「民営化、うんいいな」ということで、中の詳しい議論が——頭の中では考えられたんでしようが——少なくとも紙面では出て来ないという面もある。このような

ことも、自分としてはやや中途半端なこととしてとらえています。

また、少し専門的な話になって恐縮ですが、今度の地方交付税や国庫支出金の見直しの中でも、現行では文科省が三兆円くらいの国庫負担をしている義務教育（小中学校）の先生の人件費を見直し、国庫負担を廃止しようという議論が出てきました。

その基本にあったのは、そのことによつて文科省がいま決めているような教員配置の基準だとかいったものを取り払つて、小学校でも地方で自由にいろいろな教員配置ができるような仕組みを作るのだという触れ込みでした。このことについては、うちの県などではまたいろいろな問題があるのですが、宮城の浅野知事などは全面的に賛成しておられましたし、私も現実がそうなつてしまえばそれに応じてやっていかなければいけない、そのことによる地方のメリットも充分あるなと思つていました。

しかし結果的に、初年度の方針として出てきたものは、教員の皆さんの共済、退職金などに充てる部分のお金を国庫負担から削るといふことで、県で自由に教員配置するといふことは全然関係ない部分が削られるといふことになっております。つまり、やりやすいところのつまみ食いという形でどんどん事が進んでいく。そういったことが本当に最後に抜本改革につながればいいのですが、途中で頓挫してしまつたらもうとんでもないことになる。そういう中途半端さがいま

の地方分権にあるのではないかと思います。

## 5 本四架橋と高速道路

**宮脇** 今、高速道路の話になったのでもう少しお話を聞かせていただきたいと思います。私は、道路公団改革というのは「債務を返済しない形での民営化」というのが最後のゴールだろうと思っているのですが、高知県を含めた四国のこととなりますと、どうしても本四架橋の問題が出てくると思います。本四架橋に関する財政的な問題については、まさにいま知事が言われた、財政負担をかけたか、それとも利用料金を減らしたほうがいいのか、経営化させていくのかという議論がされているわけですね。

そういう中で、たとえば徳島県あたりは本四架橋ができたことよって、逆にストロー効果が起こってしまい、非常に難しい経済状態になっている。このあたりのことは、高知県ではどうなのでしょう。本四架橋が三本できて、高知県の状況はどのように変わったとお考えですか。

**橋本** 高知県にとっては特にマイナスになっていないと思います。本四架橋は、多くの県民が観光などで本州に行きやすくなったという程度のプラスはあり、逆に橋ができたためにわざわざ住民が県外に出て行くというストロー効果をもたらすだけのインパクトもなかったということはないかと思えます。

というのは、少し余談になりますが、高知県は今、高校の新卒の就職率が非常に低い県になっております。有効求人倍率というところも悪いところが九州などにも何県かあるのですが、高校生の就職率との図式で言うと、そちらの方がうちの県よりよくなっております。つまり、若い人たちが県外になかなか就職に行かないという、まあ沖縄県などと同じような地域性があるのではないかと思います。そのために——元に戻りますが——、高速道路ができただけでストロー効果が出るほどのことはありませんでした。全体としてはプラスであったと思います。

**宮脇** 山口先生、高速道路の問題は地方にとって大きい問題ですし、地域政策の問題としてもどう捉えていくかということがあると思うのですが、先生はどのようにお考えですか。

**山口** アメリカ・イギリス・ドイツなどいわゆる先進国を見ると、中核都市間を結ぶ高速道路のネットワークは、基本的には民間で、ほとんどタダですね。一部有料もありますが、日本に比べれば五十分の一くらいの料金です。日本の場合も、私は公共事業についていろいろ悪口ばかり言っ

てきた人間であります。地方のことを実態として知っているつもりなので、拠点都市間を結ぶ高速道路のネットワークはやはり公的責任だと思っています。

ただ、今のような規格で、全部土盛りと高架でもって完全に一般道と切り離せる形のネットワークを作るのかというと、それはちょっと無理があると思います。やはり地域ごとの条件にあわせて、道路の規格そのものを工夫して変えていくということなので、自主的にネットワークを作ってみるということが依然として政府の仕事だと思えますね。

**橋本** 少し付け足しになりますが、今お話にあった「規格」というのはどういう意味かというと、高速道路というのは今、四車線、片側二車線で完成である、利用量の少ないところは暫定的に片側一車線でよろしいという仕組みになっています。ですから、片側一車線で作られているところも、用地としては全部四車線作れる用地を買収して仕事を進めております。

これをもし、片側一車線でいい、完成二車線です、とするだけでも、単純な素人計算で言えば費用は半額になるわけです。また、今は法面（のりめん）などの整備も相当手の込んだ整備をしています。そういうところも民間の山はその所有者に任せてやっていくなど、いろいろな手法がありますので、よく検討すれば金額的にもはるかに安く作れる方法があると思います。そこに、地方が一定の負担をしていくということも決して否定いたしません。

道路の建設に関してはこれまでは一応「国幹審」という幹線自動車道を審議する会（国土開発幹線自動車道建設審議会）で全体的なやりかたを決めており、単純に言えば中央からだんだん地方へ進めていくという仕組みがありました。けれども、今のような仕組みで行くと、新しく民営化された高速道路会社が既存の高速道路と若干の新規建設をうけもち、その他のものは新直轄という、新たに国が権限を持った道路作りが始まる。

となると、従来の方がルールが良かったというわけではないですが、ルールが崩れて、それによってまた先ほど山口先生が言われた、田中角栄型の分捕り合戦が始まることは目に見えています。先ほどの宮脇先生の話で言えば、民営化で官僚統制がなくなっても、新しく議員が介入をしているいろいろな仕事をしていく素地ができています。そういう「ねじれ」「中途半端さ」もあるのではないかと思えます。

## 6 経済特区

**宮脇** 橋本知事、経済特区に関してはどのようにお考えでしょうか。北海道でも今、かなり経済特区という考え方で取り組んでいるのですけれども、これもある意味でいうと、いろいろと「ねじれ」を起こしている部分があるような気がいたします。知事あるいは高知県としては、経済特区の問題をどういうように捉えておいででしょうか。

**橋本** 正直言って自分がなかなか充分なアイデアを出せなかった、勉強できなかったということがあつて、そう熱心には取り組んでおりません。各部署任せですと、たとえば農村型のレクリエーションだとか、いろいろな規制権限を県に下してもらおうとか、そういう当たり前のものがでてくるわけです。

一般論というか全体的なイメージでいうと、私はもう特区の時代ではなくて、規制を外すのであれば完全に外すべきではないかと。それで何か問題が起きたら、それをもう一度見直していく。

そのきちんとした前提条件さえ付けておけば、よいのではないかと考えています。特区というような形で手を挙げたところを、また各省庁が審査をされて、これは認めるこれは認めないというよりわけていく——これもまた逆に中央集権を強めていくことになりはしないか。この中央省庁の意識が完全に切り替わっていなければ——一部切り替わってきている省庁もありますが、どことは言えませんが、ほとんど切り替わっていないような省庁もあるようです——そういう中で経済特区という形を取ると、逆に中央集権を強める結果になりはしないかという気がしています。

**宮脇**

山口先生、経済特区についていかがでしょうか。

**山口**

私も今の橋本さんと同じような考えです。特区というのは非常にズルイ面があるようです。

つまり政策の効果という面では国の失敗を認めているわけですね。ですが、政策の手法の面では国が依然として権限を握っておいて、例外的に手を挙げたところに許可するという、形を変えた裁量行政だと思います。

私もこの数年、一国多制度論というのを方々で言っております、教育やインフラ整備等の面では、地区ごとに自主性があっていいのではないかと。北海道内、あるいは高知県、四国なりそれぞれの地域で基準を作っていけばいいのではないかと。国の省庁が画一に指導要領とか道路の規格とかいったものを決める時代はもう終わったのではないかと思っております。特区などという姑

息な事は言わずに、もっと面的に広げていくことが必要だと思いますね。

## 7 地方分権の実現

**宮脇** 橋本知事は地域主権ということですとやっていらして、これからもそういう方向で地方の権限を広げていかれると思うのですが、その過程では今もいろいろと話に出た規制のこと、財源のこと等、いろいろな問題があると思います。話は戻りますが、知事が描かれている分権を實現していくためのトリガーと言いますか、そういったものはどこにあるのか、どこにあるとお考えなのか、そのあたりをお聞かせください。

**橋本** 少しずるいい方ですが、税財源の委譲といった分類ではなくて、もうはつきり引導を渡してもらおう、というのが一番のトリガーではないかと思えます。それは先ほどの「中途半端」という言葉の裏返しなのですが、今は地方の財政は、国庫支出金という補助金や地方交付税といったものをいただいて運営をしているのが現実です。

地方交付税にもやはり、将来に向けて一定のバランスを取っていく「調整機能」というものが  
必要だと思えます。今のままでいつまでも続くだろうとは思えませんし、当然変わっていくべき  
だろうと思うのです。ただ、先ほども言いましたように、現実に高知の県を預かり、県民の福祉  
向上という仕事をしている中で、なにかつまみ食いな税財源の移譲とか改革とかに行き当  
たっても、それは単に地方への財源配分を減らすという効果しかもちません。地方への財源面  
での分権がすぐ県にとってプラスになるかどうかというとなかなか計算できないのです。

という意味で、ずるい表現なのですけれども、逆にもうここでこういう改革をしますよ、とい  
う思い切った形で引導を渡してもらえば、それを受けて地方分権が進んでいくのではないかと思  
います。

もう少し具体的なイメージにしたいと思いますと、現実に高知県で受け取っている金額ではありま  
せんが、例えば高知県が補助金だとか地方交付税で一十億円貰っているとします。ただ、その補  
助金や地方交付税にはそれぞれいろいろな条件がついていますので、その補助金を貰うのであれ  
ば、合わせてこういうことはやらなければならないとか、その事業はこういう規格でやれとい  
うような、様々な規制があります。そのために、現実の地域の実情には少し合わない。ただ、実情  
との重なりが薄くても、国のお金は「とってこられるかどうかかわからない」よりは「あつたほう

がいいね」というようなことでやっているものも正直言ってたくさんあります。

この一千億円という額が、思い切った見直しで引導を渡してもらって、たとえば七百億円になるとします。その三百億円の差額というのは、経済的なフロアの効果としては大変大きな意味合いを持ちますので、そのことにソフトランディングする方法や、それが与える影響というものをきちんと考えなければいけません。しかし、逆に七百億円になっても国の一切の規制がなくなる。例えば先ほど例としてあげました学校の教員配置のやり方だとかいうことにも一切規制がなくなると、自由に教育改革をやっていける、また様々な産業政策でもっと自由に税制などを維持できる、手が入られるということになれば、少なくともその三百億円が減った分を補えるようなサービスは提供できるのではないかなと思います。現実のその三百億円減った部分のフロアの効果は別なのですが、サービスとしては一千億円ですべていたよりも、高知県なら高知県の県民のニーズにあったサービス、また将来への備えに合うような仕事ができるのではないのでしょうか。

ただ、それも今地方の側から「さあ七百億円にしてください」というのはなかなか言いにくい面があるのです。そこは弱いといわれれば弱いし、それをやっていくのがこれからの地域のリーダーではないかということも言われるのではないかと思えます。

最近よく話題になるような知事さんたちと集まると、そういうこともそろそろ言っていかなければいけないね、という話をしています。私もそれができるかどうかということを考えながら、やるのであればもっと思い切りやっってくださいということを言えるようなグループになつていきたいと思って参加しているのです。だが、まだそこまで踏み切れないというところがあります。

## 8 県のあり方と市町村合併

**宮脇** ありがとうございます。もう二年くらい前になると思いますが、私も四国におうかがいし、四国の四知事が集まれた席で討論したことがありました。その中のお話で二つ印象に残っていることがあります。ひとつは四国全体で一つの県になったらいいのではないかという話題、これに対しては他県の知事から「橋本知事、それはどうかな」というようなご発言があつたと思います。

もうひとつは市町村合併に関することで、四国は市町村合併への取り組みが非常に進んでいる

地域だといわれているのですけれども、そのとき知事はこの件についても若干他の方とは違うお考えをお持ちだったような気がするのです。そういうことで、県というものの意味と市町村、そのあたりのことについてお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

**橋本** 市町村合併の問題については、将来的には当然合併をしていかざるを得ないと思えますし、合併が進むときにはお隣近所、二カ所三カ所というのではなくて、もっと大きな規模での広域的な合併が進まないと意味はない、合併の価値が出てこないと思っています。

ただ地方分権の流れの中でいいますと、地方分権によって国と地方の関係が上下主従の関係から対等平等に変わったといわれながら、今の市町村合併を進める手法というのは、私にはあまりにも強圧的に見えます。地域での議論をもっときちんと進めなくてはならないのに——それは私たち自身の責任でもありますけれども——、そういう素地がない中でいきなり財政的な必要性からのみ市町村合併が進んでいくのはいかがなという思いがあります。

私は、県の立場というのは無理やり市町村合併を進める側ではなくて、地域での議論を熟成させるための情報を提供していくのが本来の立場だとずっと言っていました。ただもう（合併特例法の）平成十七年という期限が目前に来ておりますので、そこはバランス感覚を持ちながら仕事をしているつもりであります。一方その次の段階での四国四県の道州制というか、ひとつの

自治体にまとめるといふことについても、私は将来的に反対はしません。

ただ、私は市町村合併が進んでいって大きな規模の基礎自治体ができるときに、そもそも県と  
いふものの役割が残っていくだろうか、必要だろうかといふことを一方で感じます。というのは、  
今の高知県庁の仕事を見ましても、国との関係や市町村との関係でいろいろな法人の申請を受け  
たり、その支給をしたりといふような事務的な作業をたくさん行っているわけです。そういうこ  
とをずっと続けていって、果たして県民の皆さんが、県庁といふのはやはり必要だねと思つてく  
れるかどうかといふと、もうそろそろそこには多くの方々が疑問を感じ始めているのではないか。  
こういう中二階的な組織の持つ意味といふのはどこまで続くだろうかと思つています。そういう  
ことからいふと、都道府県であれ四国州であれ、中二階の存在といふことでは変わりがありません  
ので、私自身は道州制に対する疑問をもっていました。

ただ、そうはいっても残るべきものはたぶん機能として残るだろうと思ひます。そのときには  
四国といふところがひとつになる、特に今の知事さん方は皆さんそういう意識をもつておられま  
すので、ひとつになるような取り組みといふのを具体的に進めていく必要があると思ひます。二  
年前と比べて、市町村合併についても道州制についても基本的な考え方が違つてきたわけではな  
いのですが、発言の仕方は微妙に変わつてきたかと、今は考えています。

**宮脇** 山口先生、今知事がお話しされた「中二階」ということについてですが、北海道庁と高知県では基盤となる地域の大きさ等の違いがありますので、必ずしも同じように画一的には判断できないと思うのですが、こういう道・県のあり方についてなにを考えていったらよいのでしょうか。

**山口** 直接的な住民サービスについては市町村の仕事ですが、その供給体制を強化、効率化するためには、ある程度合併をする必要があるということでしょう。他方、国レベルの省庁が政策的な面で本当に役割を果たしていくのかということを考えますと、それは経済にしても外交にしても合格点はつけられないというふうに実感としては思います。

先ほど橋本さんがお話しになったように、政策の単位、政策を立案実行していく単位として考えると、日本という国政レベルでやったほうがいいものもありますが、そうでないものをわりやり国単位でやるからいろいろな齟齬（そご）というか矛盾が起こっていると思うんですね。日本もこれからはドイツとか連邦制の国にあるようなイメージをとりいれ、実質的な内政——雇用や農業、教育、インフラ整備といった問題は、県あるいは若干の県を再編した道州というレベルでやっていくという方向を考えていかなければならないのではないかと。そのほうがたぶん効率的になるように思います。

**橋本** 別の言い方をしますと、北海道は英語表記で言うと「ガバメント (government)」、他の県は「プリフェクチャー (prefecture)」ですね。「プリフェクチャー」がただ四つ集まってもあまり意味がないのです。これが四つ集まってひとつの「ガバメント」を作るということに意味がある。問題はそれができるかどうかなのではないか。ちょっとイメージ的な言い方でわかりにくいかもしれませんが。

**山口** つまり、県が合併して大きな県になるだけでは意味がない。今国がやっている仕事をきちんと地方に下ろして行って、権限とお金をきっちり付け、政策を自主的に進めるといった体制がないと、単に図体が大きいても意味がないということですね。

**宮脇** 話が内政の方に入ってきましたので、山口先生の方から知事にご質問されたいということがありましたら、そこからお願ひします。

## 9 高知県の融資事件への対応

山口 自治体の受け皿論というのがあります。要するに地方に任せたってうまくいかないぞということを言う人が、東京には常にいるわけですね。そのとき、地方が問題を管理する能力を持っているんだということを実証していくことが重要になると思うのです。そこで、これは橋本知事にとってはお答えになりにくい質問をすることになりますが、改革を本当に進めていっていわゆる従来の利権の構造に切り込むと、いろいろな苦労があると思うのです。

高知県の場合は、県の企業に対する融資制度を悪用したいわゆるヤミ融資という事件が発覚し、県の関係者などが背任に問われるといった大きな事件になりました。それを報道した高知新聞の記事が平成十三年度新聞協会賞受賞したということで、実は私もこの事件のことはその高知新聞の記事をまとめた本を読んで知ったのです。

私は別に橋本知事の下で不祥事が起こった、高知県がいけないということを言いたいわけでは

ないのです。去年の鈴木宗男の例にもみるとおり、公共事業や融資をめぐる、いろいろな利権の構造がこれでもかというくらい露出している。北海道では例の官製談合の話も最近議論されている。要するに日本中どこにでもそういうヤミの部分、危険な部分がある。そこにメスを入れるということがないと、改革は本物ではないと思うわけです。知事はこの問題が発覚したあと、どのような追及をされてヤミの部分に切り込んだのかということをお話してみたいと思います。

**橋本** 自分にも行政上の相当の責任がございますので、切り込んだというような奇麗事ではなかなか片付けられない面があります。今ご紹介いただいた事件は、モードアバンセという縫製会社、縫製工場が関係しています。これを作るにあたっては、ちょうど同和地区の方々が従業員に相当数おられるということから、同和对策事業の経済課の振興という形ではじめました。ここに問題のひとつの根っこがあります。

というのは、決して同和問題に対する取り組み、部落解放同盟をはじめとする運動がすべて悪かったということを上上げるわけではありませんが、しかしそういう運動と長く付き合いをしてきた行政の中に、だんだん運動団体、またはその関係者が声をかけてくることはそのまま受け入れなければならない、という思いが積み重ねられてきた部分があると思います。

同和对策の特別措置法は昭和四十年代の半ばに制定されて以来、何回か切り替わってきたわけですが、その辺りの動きが進む中で、同和関係の予算をつけることが人権問題に対応しているのだという数値的な形に見え、評価につながるという点もあったと思います。また一方で、同和団体の運動の中に明らかかな問題があり、そういう強い声に押し流されるという行政の弱さが出てきたという面もあったでしょう。

この事件そのものは、同和関係の運動と直接絡みあったものではないのですが、その根っこにあったそういう行政の意識というものをこの際取り払っていかねければいけないのではないかと、というのがひとつの重要なポイントでした。まだまだ充分研究できていませんけれども、口利きをしている特定の人物が行政を跋扈（ばっこ）するということのようなことは、どこの都道府県でも大なり小なりあるように思います。そういうものを、意識の改革として、排除する機運を作っていくということが必要でした。

それから、この事件に関わる仕事を積み重ねる途中で、若手の職員の中にはこういうことをしていいのかな、という声があったのも事実です。ところが、当時の管理職の人が「これはこれこれこういう政治的な意味を持つんだ」「大変大切な仕事だからやらなければいかんだ」と頭ごなしに言ったもので、そのまま進んで行ってしまった。

そういうことから、職員が途中で不安や疑問に感じたことをバイパス的に受け入れる機関がひとつ必要ではないかというのを勘案し、外部に相談員の制度を置いて、去年からスタートさせております。これも屋上屋ではないかと議会でいろいろなご批判をいただきましたけれども、やはり日ごろ疑問を感じている人の声が結構具体的に出て、それを元に職場改革の取り組みが進んだという事例もありました。

もうひとつ考えられるのが、いろいろな事業を進めていくときに、これまでは行政の裁量権ということですべて行っていたわけですが、本当に一步出ていいかどうかということを考えていくような機関として、行政だけでなく第三者機関が必要なのではないかといいことです。これはまだ実現できていないのですが、こういうことは本県でおきた事件だけではなくて、——この事件と同列で出すのはちょっと失礼ですが——諫早湾の干拓の件などでもないのではないかと思います。当初からあれだけの問題を抱え、さらにその後の海苔の問題も生じたことなど考えますと、ああいう大きな事業が進むときには第三者機関的に議論をする場が必要なのではないかと。なかなかそれが具体的な形では表せていませんけれども、それもやらなければならぬことだということを受け止めております。

さらにもうひとつ実感しましたのは情報公開の大切さということで、これは自分も内心忸怩(じ

くじ)たるものがあります。けれども、情報公開ということが徹底していれば、そもそもこういう問題は起きないわけですね。そういう意味からも、情報公開ということを徹底していけば仕事はやりやすくなる、気も楽になるということを職員に感じてもらう。それはぜひぶん徹底できてきたと思います。こんなことがこの事件を踏まえて自分なりに考え、行動したことです。

**宮脇** 山口先生、今の第三者機関のお話についてご意見をうかがえますか。

**山口** 今お聞きした中でこれはいいなと思ったのが、ひとつはバイパスのお話ですね。これまでは、今している仕事が本当に正しいかどうか、意味があるかどうか、県民に対して本当にプラスになっていくかということについて若手の職員がもつ素朴な疑問というものに、課長なり部長なり上の人がいわば蓋をしてきた。そういうことである種、利権が続いてきた、腐敗が起ったという面は実際にあったと思います。ですから、こんなことをやっていいのかという、それまでの行きがかりに捕らわれない人の思いを、もつと政策決定に生かせるバイパスというのは、非常にいいと思います。

それから、あるプロジェクトを生み出すことがいろいろな観点から見ても本当に県民の利益になるかどうかということについて審査、チェックしていく第三者機関は——最後の責任を負うのは当然、行政、知事だとしても——やはり必要だと思えます。従来の審議会とかいったものは、結

局はじめに結論がありきで、それを正当化するためのものでした。それとは違う形の第三者のレビューというものができてこれがうまく機能すれば、画期的なものになると思います。

**宮脇** 第三者機関というものを考えたときに常に壁になるのが、第三者の意味というか公正であることをどうやって選択していくか——選択という言い方はよくないですけども——、公正さを保っていくとかという点だと思うのですが、そのあたりはどのようにお考えでしょう。

**山口** 第三者機関の成員として誰でもどうぞということができるのは、非常にまれなケースだと思いますね。やはりある程度、行政の方が人選してお願いするということが多くなると思います。その際大切なのは、しがらみのない人、あるいは行政から見てもこの人は安全だみたいな人だけではなくて、多様な人を入れるということ。また、専門プロセスとかそういうものに参加する形の仕事振りや情報をきちんとオープンにしていくような形で、行政のお手盛りにならないよう歯止めをかけるしかないと思います。

## 10 「県民参加の予算づくり」モデル事業

**宮脇** 知事、高知県では例えば「県民参加の予算」でしたでしょうか、県民に積極的に政策形成に入ってもらおうというやり方をされていらっしやいますね。これも同じような問題を抱えていると思うのですが、そのあたりはどういうふうにお考えになられているのでしょうか。

**橋本** 「県民参加の予算作り」のモデル事業というのは、事業評価ではございません。県民の皆さんに直接参加をしていただき、参加されたグループの中からこういうことをやりたいね、こういう仕事をしたらどうだろうという提案を出していただいた上で、その提案を予算として組み立てるところまで実際に経験をしていただくという事業です。今年度は一年お休みをしておりますが、昨年度まで三年続けてやってきました。

その目的は、先ほど前段で総論としてちょっとお話したように、ひとつは県民の皆さん方に県という存在を陳情か要求の相手または対立してしまう相手ではなくて、一緒に公的なサービス

を作り出していく仲間だというふうを考えてもらい、その意識を皆さんに持っていたいただきたいという思いでした。

一方職員の側に対しては、同じような事業を考えると、県民の皆さんが考えられたときはその見方・切り口にひと味違いがあるということ、ぜひ感じ取ってもらいたいということもありました。

具体的な進め方としては、県内にある五つの県税事務所を単位にして、その事務所である県税のわずかコンマ数パーセントというのを原資に、地域の若い人・お年寄り・男女含めたいろいろな方々にイベントをしていただきました。三年間続けまして、参加してくださった方からは、県の考え方や予算作りの難しさをいろいろ理解できるようになったし、作ったからには単にあれこれ言うだけではなく自分たちも参加して自己責任を持つていかなくてはいけないと、いろいろ前向きな意見が聞かれました。

けれどもそれを受ける県の職員の側からは、どちらかというと、また新しい仕事が降ってきたとか、自分たちが考えたのと同じような事業を繰り返し言っているだけだといった反応が多かったように思います。実際には、そこにはいろいろ微妙な切り口とか思いの違いがあるのですが、そういうことを埋めようとしなくて、同じ事業の繰り返しだ、自分たちも考えた、と一刀両断に

切り捨ててしまう——県職員の間には、まだまだそういう意識が強いですね。

私の印象としては、県民の皆さんにはわりと評価をさせていただいておりますけれど、県の職員からは評判が悪いというのが現状です。

**宮脇** 今、県職員の意識についてのお話がありました。この点については会場の方からも質問票をいただいております。行政職員・県の職員の意識改革や、その手法についてどういふふうに取り組まれていますか、というご質問です。

高知県の改革の取り組みを見ると、他のところと比べて、改革というか見直しを行っている部局に土木などの技術系の方が多くが目立ちます。

技術職の人々には独特の雰囲気があって、政策の評価を素直に受け入れるのが難しいと言われています。ところが、高知県ではそういうところがちよつと違うなと感じていますが、行政職員の意識改革の面ではどのような取り組みをされていますか。

**橋本** 県職員の意識改革は、十一年前、私が最初に知事になったときから、ずっと言ってきたことですが、なかなか進まないというか、大きな切り替えができないということがあります。

そこで、今進めているのは「行政経営品質の向上システム」です。これは何かといいますと、一九九五年、社会経済生産性本部、昔の生産性本部が「日本経営品質賞」という評価システム、

表彰制度をはじめました。この「日本経営品質賞」という企業の中での改革の考え方を行政の中に取り入れたのが、「行政経営品質の向上システム」です。とはいっても、行政の中に企業から始まったものを取り入れようとしても、県庁には「企業と行政はそもそも違うんだ」ということで、まったく受け入れられないという体質もあります。ですから、その企業で始まったものを一年くらい検討して行政に受け入れられるような形にし、強化シートというか検討のシートをつくり、議会の中で実施しております。

その検討の内容は、自分たちにとってのお客様、自分たちが相手としている人は誰かという認識がきちつとできているかどうか、またその相手方のニーズ・要望をどのような形でつかんでいるか、ニーズと時代環境の変化を考えあわせて自分たちの職場が何を目指していくかというビジョンをしっかりとっているか、またそれをどのような形でリーダーシップをもって進めているだろうか云々、というものです。

このシステムは、企業であれ行政であれ、つまりは同じ考え方が問われる分野ではないか、ということを取り入れられました。実際の進め方としては、自己点検をしたものを外部の方にいきなり評価していただき、ここが悪い、ここを直しなさいというふうにやることも当然できます。お医者さんにたとえれば、外科手術をする、西洋医学的な手法でそれを使うというやりかたです。し

かし、そもそも県庁の意識・体質が変わっていないのに、外科手術的に対応すると、そのときは治っても、体質が変わらない以上、また同じようなことがあちこちから出てくることにもなりません。

ですから、私たちはちょっと時間がかかっても、今申し上げたような行政経営品質のシートを職場ごとに議論し、そして自分たちの弱み強みに気づいていく——「気づく」ということをひとつのテーマにして、その積み重ねで東洋医学的・漢方薬的にじわじわと効いていくような仕組みをとりたいと思って実施しております。もう三年ほど積み重ねてきていますけども、だんだんに効果というか影響力がでてきたと思います。出先の事務所などでは、とくにいろいろな変化が出てきているようです。

このシステムのもうひとつの特徴は、その研修のあり方です。従来の研修は、例えば課長の研修であれば新しく新任の課長になった人、なった後にその人たちを集めて、座学で話を聴いて終わるというものでした。

今はそうではなくて、これから課長になるべき人、またはなりたいと思う人、そういう人に手を挙げてもらい、「これからの時代、課長になるにはこういうような能力、こういうような知識が必要ですよ」というメニューを提示する。そして、このメニューの中で自分の足りないところを

受講してもらって、それをきちんと達成できたかどうかを評価し、一定のレベルに達した人を課長として採用していくというようなやり方をとっています。

研修では、これも横文字で恐縮ですが「コンピテンシー(competency)」という形の方法をとっております。昨年、新任課長を目指す人の研修をし、今年度はさらに班長、一般で言えば係長にあたる層とか、補佐、出先の次長を含めて、こういうコンピテンシー型の能力開発の研修ということを始めました。まだまだ始まったばかりですし、全般的には「企業というのは営利を目的にするものだ、その企業を取り入れているものと自分たち行政の仕事は違う」という意識が壁となつて、なかなか破れていません。

ですから、全体的な動きの中での理解となつていくかわかりませんが、今申し上げたような「行政経営品質の向上システム」というものと「コンピテンシー型の能力開発の研修」というものを組み合わせることで、少し時間はかかってもじわじわと意識改革が進んでいくのではないかと、進ませていくのではないかと、手ごたえは感じていきます。

**宮脇** 山口先生、道内でも市町村を含めて、職員の行動様式を変えるような研修と申しませんか、これは一つの課題になっているのでしょうか。この研修のあり方について、何かうまい突破口のようなものがあるのでしょうか。

山口 私自身も研修の講師をお引き受けして、いろいろ考えさせられます。話している方も退屈になる研修というのもありますし、わりと自発性が感じられてこちらも勉強になるなという研修もあります。要は職員の自発性があるかないかですね。

私は自発的に勉強して、例えば北海道でいえば土曜講座などといったところに出かけて行っているという自己啓発をする人たちに、役所の方でも少しインセンティブをつけてあげればと思いますね。

それからもうひとつは、政策的な研修ではいろいろ立派なレポートも出てくるのですが、それが実際の行政のうえで少しでも利用され、形になるという手ごたえが出てくると、研修に参加する意欲も違ってくると思います。

## 11 行政基本条例と住民投票制度

宮脇 それでは、会場からのご質問をいくつかご紹介します。ひとつは行政基本条例のことです。

高知県として行政基本条例についてどういうふうにお考えになられているか。北海道の場合は、これは成立したわけですが、高知県としてどう考えられておられるか。

それからもうひとつはそれと密接に関係するのですが、県民の方との距離感を小さくしていく方法のひとつである住民投票制度についてです。この二点、どうぞお聞かせください。

**橋本** 後段の住民投票については、私は、地方行政を進めていくうえでの有力な道具の一つだと思います。ただ、すべてのことに通用するわけではありませんし、あまり多用されるのもいろいろな問題が起こるのではないかとも思っています。というのは、極端な例として——ポピュリズムがこんなところまでエスカレートすることはないと思いますが——何でも住民投票でやろうではないかということになって、「じゃあ税金を無くしてしまおう」といったら、反対しない人は多いのではないでしょう。それではやはり公共的なサービスというものが成り立たないわけで、そういうようなバランス感覚がとれるまで市民の熟度が達すればいいと思います。単に制度ができて何でもやってみようということだと、むしろそういう無用なエネルギーを使うことになるのではないかと思えます。

それから、原子力発電所でも、高知県の場合には産業廃棄物の処理場をめぐる住民投票条例ができて、十月の末にやろうということになっています。もちろん、地域での喧喧囂囂（けんけ

んごうごう)の議論があり、多くの方々がその問題を意識した上でやっていくのならば、私は投票の意味があると思います。ですが、他方で例えば原発のような国のエネルギー政策にかかわるもの、また産業廃棄物でもそうですが、県全体の公益性に関わるものを、一部の住民の投票だけで決めていいのかという議論があるのも事実です。

というわけで、私としては、住民投票については、それですべてを決するというのではなく、投票にかけて、皆さんの理解が得られないものはいったん立ち止まって考える。そして、またその後、もう一度住民との議論をはじめるときつけにするとという仕組みがよいのではないかと思っています。そうすれば、住民投票というのは時間がかかってもいろいろなやり取りを重ねていく途中の段階として、充分使っていける手法ではないかと思えますね。

それから、行政基本条例にもやや関わってきますけれども、北海道の行政基本条例がどういうものかよく勉強していなくて恐縮ですが、本県でも自治基本条例という形で取り組もうと思っていってん着手しました。ところが、やっているうちに、行政が一方的に「これが自治だ」といって条例を作るのはおかしいのではないか、自治というのはいはり県民が考え、県民が参加して動かしていくものなのだから、という「そもそも論」が出てきて、それもそうだな、ということから頓挫してしまいました。

それで、また県民レベルで議論をして、というのを積み重ねてきていますが、正直、実際に県民の間からそういう自治基本の条例を作つてこうやっていきましようという声が出るころまでは、地方自治というものの熟度が高まっています。

私自身は、先ほどから申し上げております県民参加のありかた、たとえば「一定の事業を進めていくときには、必ずワークショップのような形で県民参加で議論しながらやっていきましょう」と取り決めていくとか、「このような事業に関しては、住民投票をひとつの判断基準として取り入れていきましよう」とか、そういうものが市民の成熟に支えられて制度としても取り入れられるようになれば、とても意味もあるし、ぜひやってみたいと思っています。

将来の形としてはぜひそういう基本条例を作つていきたいと思いますが、まだなかなか形としてまとめきれないというのが高知県の実情です。

**宮脇** 山口先生、現状では住民投票制度にはまだ、知事がおっしゃるところの「無用のエネルギー」を生じさせてしまう懸念があるのではないか、という問題。それから自治基本条例についてどのようにお考えですか。

**山口** 直接民主主義というのか、住民投票というのは、地域の非常に重要な問題について、最後は民意で決める仕組みとして意味があると思います。ただこれを制度化するにあたっては、先ほ

どの知事の話にあつたように、あまり乱用されないようなある種のハードル——要するに、住民投票をやるからには住民もよほど覚悟を決めてというか、意を決してしっかりと自分たちなりに勉強する、しっかりとした判断をするという、いろいろな前提条件を整えなければいけないわけです。

ですから、そのための仕組み作りということがまず重要になります。そうすると、リコール等の直接請求のような形で、ある程度のハードルは当然設けなければならないというふうに思いますね。

ただ、このあいだの滋賀県の豊郷小学校の校舎の解体問題などを見ていますと、解体に反対している人たちは、日頃何か特別な政治的な判断や思いがあつた人というわけではない。要するに、地域の財産である校舎を残して大事に使いたいということを考えている人たちです。そういう人たちが行政の進める事業、政策に対して、ちょっと待ってくれということを行うための仕組みと  
いうものは必要だと感じます。

## 12 四万十川と森林環境税

**宮脇** 次の質問です。環境関係のご質問がフロアからいくつかがついています。これは事実関係がどうかわかりませんが、橋本知事が四万十川をカヌーで下られたのをご覧になったという方がいらつしやいます。四万十川をカヌーで下って、川というものをどういうふうに感じられたかと。

それとセットで、今、高知県では森林環境税の導入を検討されていると思うのですが、こういう動きはある意味で「地方での独自の課税」への展開という側面と環境問題の側面とを結びつける試みではないでしょうか。こういった環境制度、環境問題そういうものについて何かお考えがあればお話しいただきたいとのことです。

**橋本** 四万十川をカヌーで下りましたのは知事になって間もないころでしたので、多分もう十年近く前のことだと思えます。ある知り合いの人といっしょに二人乗りカヌーに乗っておいしましたが、途中で見事転覆してびしょぬれになったのを覚えております。

川を下っていて何を感じたかということでは、四万十川というのは「日本最後の清流」と言われていますが、正直言って、私は自分自身が高知に行き、高知の知事になってから見て、決して日本最後の清流とっていわれるほどの川ではないな——何か逆宣伝になってもいいかもしれませんが——ということを感じました。と同時に、せっかく「日本最後の清流」という呼び名、愛称がついているわけですから、やはり何とかそれにふさわしい形を維持し、取り戻すことができないかなと思います、様々なことをやってきました。

道路事業では、「木の香る道づくり事業」という名前で行いました。道路の道幅を広げるときに山の方を削りますと割れ面ができますが、従来の工法ではそこをコンクリートのブロック、またはコンクリートの吹き付けで固めるといふ事業ばかりでした。しかし、調べてみますと安全上、別にコンクリートで固めなくても大丈夫だといふところが、十分の一ぐらいはあるのです。そこで、そういうところは間伐材で木の枠の段々を作り、そこにポットに入った苗を置いておく。すると自然に苗が芽をつけて自然の植生がよみがえるというものです。四万十の流域を中心に事業をはじめ、国の事業としても取り入れられています。

それから四万十川に関してはもちろん清流保全の条例を作り、さらに地域をある程度限定しながら、そこでの様々な営業行為を規制していく——そういう規制を含めた四万十川条例と呼ばれ

る条例を作りました。これは県だけではなく、関係の市町村も入っていただき、しかも愛媛県側にも支流を持つ市町村がございますので、愛媛県側の四つの市町村にも条例を作っていただきまして、かなり具体的な形を取れたのではないかと思います。

また、森林環境税ですが、これを最初に考えたのは二〇〇〇年四月の地方分権一括法で、法定外の普通税とか目的税が作りやすくなった時です。当時の自治省との協議が簡単になったということから、高知県でもなにか考えられないか、といって検討をはじめたのがきっかけでした。

話し合いの中からいろいろな意見が出てきたのですけれども、ただ「地方も財源が厳しくなつたから、財源を補うために法定外の普通税・目的税を」ということを言いますと、県民の皆さんにとっては地方分権が進んでどんどん増税になった、地方分権というのはいったい誰のための何なのだということになりかねません。そこで財源を補うためではなくて、広く薄く負担をいただくことでこれまで気づかなかつた問題に気づいていただく。また、これまで県の行政の中であまり関心がはらわれなかつたことに対して、多くの住民の方に関わりを持っていただくきっかけになるような税が考えられないかという中から出てきたのが、この森林環境税です。

本県は県の面積の八十六％が森林という全国でも一番森林の比率の高い県です。しかし、ご承知のとおり外国の材木に押されて価格が非常に下がって森林の手入れができない。そのため水を

蓄えて川にじわじわと流して下流の都市に水を提供するとか、また炭酸ガスという地球温暖化の源を吸って酸素を供給するとか、森林が本来もっていた公的な機能がどんどん衰えているわけですね。

このようなことは、高知県だけではなくて全国的な問題ですが、これを今ある財源から手当てしようとする、県民の皆さんからあまり見えないところで予算の品目だけ変えて、何か新しい事業をするということになります。そうではなくて、この機会に県民の皆さんに広く薄く負担をしていただく、そして森林環境税という名前を打ち出すことによって、県民の多くの方々に、高知市なら高知市に住んでいる方にも、森林の大切さということを考え、何かアクションを起こしてもらうきっかけになればということを取り組んできたものです。

この案は二年くらいかけて県民の皆さんとの議論を深めてきており、この二月からの県議会に提案をして、新年度実現をできればということを考えています。規模としてはだいたい一つのご家庭あたり五百円ほどのもので、これは先ほどいきました法定外の目的税・普通税ではなくて県民税に上乘せするという形に変えました。その理屈はいろいろありますので細かいことは省きますが、そういう形で年間の収入は一億余りというわずかなものですけれど、これをきっかけに街の方々にも森作りにいろいろと関わっていただけるような事業ができればと考えています。

今、国には「海の日」とか「空の日」といった記念日がありますが、高知県は「山の日」という休日を作り、県の職員もこぞって山に出かける、そしてボランティアをしたり山の荒れ具合を見たり、良さを感じ取ったり、そういう運動を起こしていきたいと思います。また、先ほど四国全体の話がありましたけれど、森林環境税には高知県だけではなくて他の三県も非常に関心を持ってくださっておりますので、さらに三県で何年後かに動き出せば、全国的にも大きな発展になるのではないかと思います。

### 13 地方からの改革

**宮脇** 最後に、高知県と北海道とは非常に共通しているところがある一方で、全く対照的な部分もあると思うのですが、実際においでになってみて、面積や人口、財政など非常に対照的な面を持っている北海道、こういったところの行政を担うにあたって、何か違う部分が必要なのか、それともそれはまったく知事が今やられているものと同じなのか。何かお考えがあれば教えていた

だきたいのですが。

橋本 違うものは、私はないと思います。自分の目に見えていない、気づいていないだけかもしれないませんが、ないと思います。

—— 県庁ということを中心に考えれば、たとえばこれまでの県庁と議会との関係だとか、県庁の—— ここでは道庁ですね—— 職員の方の意識、仕事の仕方を切り替えていく、行政はそのリードをしていくということですね。そういう意味では私は違いはないのではないかと思います。

またちよつと自慢話的で恐縮ですけども、本県から提案した事業で「一・五車線の道路整備」というものがあります。これは何かというと、道路の改良というのは本来二車線になっている。

片側一車線の改良ができてはじめて改良が済んだというのが国の基準でした。ところが地方に行けば、わざわざ二車線、しかも同時に作ってくれなくても、一・五車線くらいの幅でお互いすれ違いができるようになれば、また急なカーブの見通しが良くなれば、それで充分だと言う声がいっぱいあります。そこで一・五車線の整備というものを道路改良として位置付けてもらうということとをまずやり、それを国の事業としても取り入れていただくということになりました。

なにを申し上げたいかというと、この事業は本県の場合八十四%が森林ですので、非常に急峻な地域が多い、コストもかかる。今後も二車線整備を続けていたら、道路整備が全部終わるのに

まだ九十年かかるという計算になるのです。そういう実態の中から一・五車線というものを認めさせてやっていこうという動きが出ました。

北海道も、地形も何も本県とはまったく違うわけですが、国の基準ではなくて、北海道の地形・大きさの中から出てくる「北海道の基準」があるべきではないでしょうか。そしてその基準は、様々な事業を行う中から出てくるのではないのでしょうか。そういう事業をどんどん打ち出して国を動かしていく、また先ほどもちよつと言いましたが、同じ思いを持っているような知事が連携をして、そういうものを形にしていこうということが、今求められているのだと思います。各地域それぞれの違いはあるけれども、違いの中から出てくる北海道独自のものを打ち出してそれを形にしていくことが必要かと思えます。

**宮脇** ありがとうございます。それでは最後に山口センター長の方からまとめをお願いします。

**山口** 今日は、橋本知事が言ってみれば改革派知事の第一号、元祖のような存在でいらっしゃる、いろいろと改革をやってこられたということが、会場の皆さんにもよくわかりただけだと思います。私もやはり、それぞれの県の中でできることをやっていくという面と、それから国の仕組みとしてこういうことを変えていくんだという発信をする面と、この両面が今の時代のトップには必要だと改めて感じました。

**宮脇** それでは予定の時間も過ぎておりますので、これで鼎談を終わらせていただきたいと思います。改めまして橋本知事に拍手をお贈りし、お礼に代えさせていただきます。どうもありがとうございました。

改革が叫ばれて久しい日本政治の中で、実は何を改革すべきかきちんとした議論がありません。小泉政権が進めようとしている三位一体改革なるものも、その中身は明確ではなく、国の財政再建のコストを地方に転嫁するだけではいかという危惧を感じざるを得ません。そのような状況の中で真の改革の課題を理解するためには、この十年間、いくつかの自治体で実践されてきた改革を振り返ることが、重要な手がかりとなります。

高等法政教育研究センターでは、改革派知事の旗手ともいうべき四人の方——北川正恭（前三重県知事）、浅野史郎（宮城県知事）、増田寛也（岩手県知事）、橋本大二郎（高知県知事）——においていただき、それぞれの自治体における改革について論じていただきました。四人の知事の話は、きわめて具体的で、地域の自立や創造を妨げている要因がどこにあるのかを明らかにし、自治体における内なる官僚主義をいかに克服していくか、これから自治体における政策を進化させ、地方分権を一層確かなものにする上で示唆に富んだものでした。

このブックレットは、北川前知事、浅野知事、橋本知事の講演を改めて一冊の本として編んだものです（増田知事の講演は第五号に収録済み）。この機会に改めて多くの方が、自治体改革の先駆者から様々なことを学び取っていただければ幸いです。また、今後とも、当センターでは学問と行政実務とを架橋し、実践的な知の創造に取り組んでいきたいと考えています。



北川 正恭（きたがわ・まさやす）

一九四四年生まれ。三重県議を経て八三年衆院議員（当選四回）。自民党に所属し、党副幹事長などを務めたが、九四年、政治改革への姿勢の違いを理由に離党。新党みらい、新進党を経て九五年に三重県知事に就任し、情報公開や事務事業評価など地方行政改革への独自の取り組みで注目をあびた。二期を務めた後、二〇〇三年退任。現在は早稲田大学大学院公共経営研究科教授。



浅野 史郎（あさの・しろう）

一九四八年生まれ。七〇年に厚生省入省、同省社会局老人福祉課、北海道民生部福祉課長、厚生省社会局生活課長等を歴任した。九三年に宮城県知事選に出馬して初当選。二度の再選を経て、現在三期目を務める。著作に「民に聞け―地方からこの国を変えてみせる―」（共著／光文社）、「福祉立国への挑戦―ジョギング知事のはしり書き―」（本の森社）等。



橋本大二郎（はしもと・だいじろう）

一九四七年生まれ。七二年日本放送協会に入局し、福岡放送局・大阪放送局・報道局社会部に記者として勤務する。九一年報道局科学文化部長にて退局し、同年十二月高知県知事に就任。二〇〇三年十二月の選挙で四選目を果たした。著書に「破天荒 大二郎がゆく」（講談社）、「政治家無用論」（講談社）、「知事―地方から日本が変わる―」（平凡社新書）等。

山口 二郎（やまぐち・じろう） 北海道大学大学院法学研究科教授、二〇〇四年三月まで高等法政教育研究センター長

宮脇 淳（みやわき・あつし） 北海道大学大学院法学研究科教授

## 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

ACADEMIA JURIS BOOKLET 2003 No. 12

**地方から日本を変える**  
**—— 改革派知事が語る新しい民主主義の実践**

---

2004年3月25日 発行

著者——北川 正恭／浅野 史郎／橋本大二郎

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——山口 二郎

装幀——山本 健二（海洋飛行）

印刷・製本——(株)アイワード

---

Printed in Japan

ISBN 4-902066-11-4 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