

# 新時代の自治体像と職員に求められる役割 ～ 地域のコーディネーターとは ～

のぼる ひでき  
昇 秀樹(名城大学)

## 1 はじめに

「愛知県政の長期指針（政策指針 2010～2015）」「愛知県行政改革指針（第五次行革大綱に向けた提言）」で議論したこと等

- ～①地域の資源（人、モノ、金、情報等）をくみ合わせ、
- ②住民、企業、NPO等の力をエデュースする（引き出す）、  
コーディネーターとしての自治体（職員）へ～

c) 豊田市では「コーディネーター」を 大和コトバで「つなぎすと」と称しているらしい…

## 2 Govern の原義は「<sup>ろ</sup>「<sup>こ</sup>艦を漕ぐ」ことではなく、 「船の舵をとること」=「Coordinate」すること

Government (Central Government / Local Government) の役割は本来

- (a) 「実施すること」(道をつくる、教育をする、福祉サービスを行う)ではなく
- (b) 「コーディネートすること」:



- i) 住民参画で「政策を立案・調整」し、
- ii) 「実施」は住民、町内会、NPO、企業等にアウトソーシングし、
- iii) その結果を住民参画で評価 (see) し、次の plan に結びつけていく。

地域のヒト、モノ、カネ、情報を組み合わせ（コーディネートし）、  
地域の課題を解決していく…それが「21世紀の政府&自治体像」  
そして…その「コーディネート（調整）力」が、21世紀の自治体職員には強く求められる。

- cf) 「新しい公（共）」というコンセプト  
「討議民主主義」という考え方（参考資料2参照）

### 3 WHY?

何故、「自治体像」が変わり、「自治体職員像」も変わらなければならないのか？

#### ∴ 1) デモクラシーの成熟化

i) 「反対運動」としての住民運動（'60年代？）



ii) 「市民参加」の高まり（'80年代？）



iii) 「市民参画」とNPOの台頭（'90年代？ '95阪神淡路大震災）



iv) 財政危機としての2000年代 PPP (Public Private Partnership)  
住民との共存・協働

国民・住民の側での「成熟化」と「ITの普及に伴う能力アップ」

#### 2) 財政危機の深刻化に伴う「補完性原理」の普及

自助>互助>公助 大陸型&日本型（小麦、米栽培型）

「自立」(Independent)の強調と「福祉国家」

北欧型、イギリス型（羊、牧畜農業）

### 4 HOW?

どうやって「21世紀型の自治体（職員）」に変わっていくか？

「コーディネーターとしての自治体職員」  
「住民との共存・協働」 } のお作法？

・「新しい公（共）」 cf. UKのPublic Schoolは、私立学校

・「上下」と「対等」： cf. 祝日イベント→住民はボランティア  
／公務員は休日勤務手当？

・「コトバ」と文化

上位下達型の言葉遣い・文化（ヨーロッパ大陸型公務員文化）とフラット型文化  
行政特有のルールとコトバ：予算・決算・条例・意思・みなす etc.

・「討議民主主義」…「間接民主主義」と「直接民主主義」を止揚（アウフ・ヘーベン）？

・「ワーク・ショップ」という手法

・匿名型自治体職員から「顔の見える」自治体職員へ

固有名詞で勝負できる自治体職員へ

～Nさんがいたから、福祉有償運送サービスが実現できた等

→住民が固有名詞で活動しているのに、地方公務員は匿名？

cf) 「地域に飛び出す公務員ネットワーク」という国・地方の公務員のネットワーク  
現在700名規模、ML（+オフ会）

公務員の給与 平均 700 万円弱  
共済費、退職金含めると一人平均 1,000 万円  
10 人の公務員で 1 億円の納税者負担をどう考えるか？

c f) イギリスの国会議員

上院議員 : 日当だけ  
下院議員 : 900 万円強 (1 ㄩ = 150 円として / 2010 年 8 月のレート)

^  
日本の県会議員  
政令市議員 (名古屋市 (旧) 1,600 万円 → (新) 800 万円、  
政務調査費 500 万円)

^  
日本の国会議員



行政改革の必要性



税金を使って公務員がやっていたことを  
住民、町内会、NPO、企業などの主体に変えていくことの重要性・・・



- ① アイディアも・・・頭の柔らかい民の方がすぐれていることも多い  
c f) 2010 年 9/4、9/5 NPO 愛知ネットの寄付文化を根づかせる試み  
栄で 500 円券 好きな NPO に投票 (寄付)
- ② 行政改革
- ③ 住民主体のまちづくり

でも、各主体がばらばらになっては困る



ここでも・・・「コーディネート能力」の必要性

**「様々な主体の力を引き出し、調整し、目的に向かって結集させる力」を  
「コーディネート力」として定義すると…**



**「コーディネート力」として必要なものは**

- 1) 「コミュニケーション力」…様々な人々とコミュニケーションを取りうる能力
- 2) 「創造力」…現場の状況に応じて創意工夫できる能力  
cf. 危機にも 2 種類  
〔リスク：前例のある危機：「マニュアル対応」がある程度可能  
クライシス：前例のない危機 ← 特に「創造力」が強く求められる〕
- 3) 「リーダーシップ」？
- 4) 「行政に関する知識」
- 5) 「複眼力」(行政の視点、民間の視点)

「T 字型人間」、さらに「π 字型人間」  
1 つ、2 つの分野は「専門家」として深く知り、  
他の分野は、広く、浅く「常識」を持っている職員

## 5 「組織の時代」の自治体のコーディネート力とは？

- a) 「スーパー自治体職員」が、がんばる…コーディネート力を発揮するのもすばらしいが…
- b) その人が退職したら？ 人事異動でほかの部署に行ったら？



組織として、システムとして、自治体のコーディネート力を整備することが必要不可欠  
人事担当部局 & Top の理解が決定的に大事



cf. 自治体に

- (1) 「コーディネート」の屋根をかける  
(全職員が最低のコーディネート力は身につける) と共に…  
OJT と OFF-JT
- (2) 「コーディネート」の柱をたてる  
(住民との共存・協働を担当する専門部局を設置)  
cf. 市民協働部等

## 6 まちづくりのABCDコンビネーション (by マックロビー)

まちづくりには

Administration	地元マン／ウーマン
Business	地元の民間企業等
Coordinator	調整者⇒外部の有識者
Democratic Organization	自治会、商工会議所、NPO等

4者の共同（協働？）が必要だというマックビーの仮説

ここでいうコーディネーターとぴったり一致するわけではないが、  
コーディネーターの重要性、役割を考える上では参考になる考え方。

## 7 おわりに

- (1) i) 財政課、人事課など「内部管理型職員」中心の時代から  
 ii) Public Private Partnership 「住民との共存・協働型職員」中心の時代へ？
- (2) i) 「地方公務員」による「行政管理」の時代から、  
 ii) 住民、企業、NPO、自治会&「自治体職員」の  
 共存・協働によるまちづくりの時代へ？

区分	20 世紀型行政管理	21 世紀型まちづくり(地域経営)
T A P E	閉鎖的	開放的… 住民に開かれた、住民参画の
	行政の「 <small>むびゅうせい</small> 無謬性」神話	「情報公開」 Try & Error 「社会実験」
	ヨーロッパ大陸法制	英米法も加味
	中央集権型 (IBMの巨大コンピュータ)	地域分権型、住民参画型 (MS、アップル等のPC&ネットワーク)  コンピュータを一人ひとりが持ち歩く時代 (スマートフォン → メガネに…)

# 住民との共生・協働の先進事例等

Reported by : Hideki Noboru (名城大学)

## 1 自治体の政策バージョンアップの方法として…。

### 先進国、先進自治体をマネブ→マナブ

共生・協働 (Public Private Partnership) の先進国・先進自治体としては…。

#### (1) 先進国

(a) イギリス、アメリカなど アングロ・サクソン諸国 → 「自立」(independence) を強調



「福祉国家」へ

(b) ドイツ、フランスなど ヨーロッパ大陸諸国 → 「補完性原理」

「自律」(autonomy)



自助 > 互助 (共助) > 公助

#### (2) 日本の自治体

① 長野県栄村……<sup>みちぶしん</sup>道普請etc → 住民が道普請

(役場は道具を貸す)



住民主体のまちづくり

② 北海道ニセコ町……まちづくり条例

(日本最初の自治基本条例)

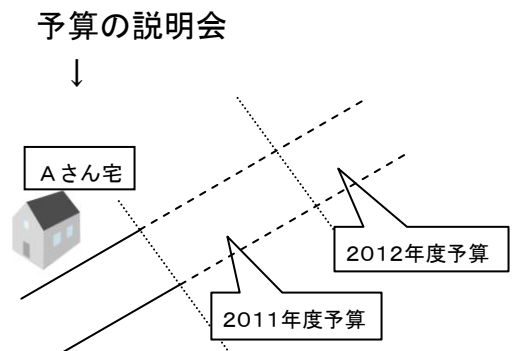
③ 門真市……日本初の「市民参加条例」



④ 和光市……内容充実の「市民参画条例」

⑤ 安城市……ニセコ町、和光市等を参考にしながら「自治基本条例」&「市民参画条例」

⑥ 愛知県……イギリスの「コンパクト」を参考にしながら「NPO との協働ルールブック」



## 2 住民との共生・協働の5W1H

### — 「ホワイトペーパー(フリーペーパー)」と「梓づけペーパー」 —

- ① What? 共生・協働の対象  
cf. ロングビーチ市(米)の水族館  
ラッコから e-mail(低額寄附の場合)、ラッコとお泊り(高額寄附の場合)
- ② How? 問題解決の方法
- ③ Why? 何故? 共生・協働が必要か
- ④ Who? (1)行政職員の共生・協働にあたっての留意点
- ⑤ Who? (2)住民、コミュニティ、NPO、企業等の行政との共生・協働にあたっての留意点  
cf. 伊万里市立図書館のケース
- ⑥ When? いつ?

## 3 Presentation (発表) と Q & A (質疑応答)

政策内容が「まあまあ」でも、Presentation でリカバーは可能!?

「ブーム分析 なぜサンデルはかくも熱狂的に受け入れられたか」  
(抜粋)

小林 正弥

中央公論2012年8月号より

——しかし、モラルや精神性を基準にしていっては、物事はかえって決定から遠ざかってしまいませんか？

小林 たしかに、リベラル、リパタリアンは「権利」と言えば、トランプのエースのように、すべてが決定できるかのような議論をします。私も、権利

の中でも、たとえば言論の自由などは世界的に認められた共通善だと思えますし、その重要性には学問的にも異論はありません。でも、権利については大きなグレイゾーンが残っていて、所有権はその最大のもです。これらグレイゾーンにあるものに関して、熟議をしていく必要があります。対話型講義は可能にするかを考える上で、対話型講義は大きな示唆を与えるはずで、熟議に対しては、ポストモダン派などラディカルな論客から批判もありました。ハーバースは対等の立場で理性的に議論すれば合意に達すると言うけれど、それは幻想に過ぎない。

たしかに一理あると思います。私も

熟議を大切にしますが、それによって確実に合意に達すると考えているわけではありません。対話型講義をしていても、学生たちの意見が統一されることはほとんどありません。

では、ラディカルな論客と私たちの考え方のどこが違うのか。熟議の目的を共通善に近づくことだと考えていることです。たとえ意見の対立が解消されないとしても、熟議というプロセスを経ることによって自分の意見はより深まり、相手の立場の理解も深まります。相手の意見を聞くうちに自分の意見が変わっていくこともあります。対話型講義では、この「深まること」「変わること」の二つを尊重しています。その結果、合意に達することはできなくても、賛成反対のバランスが変わっていく。これこそが民主主義にとって重要なことだと思っております。私は熟議が必ずしも合意に達しないと

いうことを十分に自覚し、また変に合意に達しない方が健全だと理解した上

で、熟議による深化と変化がより良い共通善への接近だと考えるのです。

今、日本が抱えている問題、原発やTPP、消費税などの諸問題はなかなか合意に達しそうにありません。原発については何が論点か、国民が理解してきたように思われますが、TPPや消費税に関してはまだまだ議論が深まっています。対話型講義を通じて、これらの論点を国民の一人一人がはっきり理解し、熟議の後に自分の政治的立場を自覚することが、より良い決定への道だと思えます。

その上で、重要な決定をする前に総選挙をすべきだと私は思います。日本は大震災や原発事故を経て、すでに前の総選挙の時とは、政治的にも経済的にも、大きく状況が違っているのですから。サンデル教授や私が主張する共和主義的な公共哲学の立場からすれば、熟議の上で選挙を行うことによって、人々の民主主義的な自己統治を実現すべきだろうと思います。