

横山幸司・滋賀大学経済学部教授に聞く

行政経営改革で人口減少や財政難に負けない地域に
郵便局は公民連携により公共領域や地域を守る役割を

聞き手 一般社団法人 通信研究会事務局長 島崎忠宏

——先生は元々、行政職員として長く勤務されてきました。岐阜県庁を皮切りに、総務省自治行政局、岐阜県揖斐郡大野町、岐阜県恵那市で勤務された後に、研究者に転身されたと同つております。まずは、その経緯をお聞かせいただけますでしょうか。また、現在は「行政経営改革」をトータルサポートされ、様々な地域課題の解決に尽力されています。特に、現場主義をモットーにされているとのこと、そのあたりも合わせてお聞かせ願えますでしょうか。

横山教授 行政職員時代に総務省に派遣してもらいました。また、岐阜県内の市町にも出させてもらいましたが、そうした経験を積んでいるうちに、自分の所属する岐阜県庁はもとより、時代の変革に対応して行政経営改革をしていかななくてはならないと強く思うようになりました。ところが所属している組織についても、あるいは国や地方の基礎自治体におかれても一向に変われない。行政職員でしたから分かるのですが、一担当職員が改革の意思を持っていたとしても、それを変わらせない組織風土であったり、もっと大きく言えば社会風土というものがあがり、自分自身が壁にぶち当たり、疑問を感じるようになりました。組織を変えていくために、

内部で改革が出来れば一番良いのですが、外から研究者の立場で問題点を指摘して改革を促す、さらには言うだけではなく実践も含めて改革を促していく存在になりたいと思つたのです。

行政経営改革は、すべての自治体に普遍的な課題であり、多くの自治体に関わらせていただく中で、少しでも改善に導くような存在になりたいと使命感を感じ、行政職員の時代から働きながら大学院に通ったり、学会で発表したりしていました。いまでも「こそ、飛び出せ公務員」といって、公務員の職務とは別に様々な地域活動に参画する職員を後押しする制度がある自治体もありますが、当時はそういう制度もありませんでしたので、すべて自腹です(苦笑)。自らやりくりしながら勉強していました。そんな折、滋賀大学で教員の公募があり、受験したところ、運よく合格し、今日に至っております。

——先生が行われている主な取組みについてお聞かせください。

横山教授 私が取り組んでいる大きな柱の一つが「行政経営改革塾」です。地方公共団体の行政



職員の皆さんを対象に、行政経営改革の知識やスキル、ノウハウを学び、行政経営改革に資する人材育成を目的としたものです。全10回のシリーズで、毎回、行政経営改革の各テーマに応じて、基調講義とグループワークを行い、最後にディスカッションの成果を発表します。こうして行革の各フェーズを一貫して学ぶ形の研修は、総務省や都道府県の職員研修でも意外とないのです。当塾の成果の一つとして、すぐに自身の自治体を持ち帰って事務事業見直しの実施や形骸化していた行政評価等の仕組みを改善されたりした受講生も少なくありません。この行政経営改革塾の講師陣の基調講義録を基にまとめたのが拙著『行政経営改革の要諦』（サンライズ出版）です。

私は内閣府PFI推進委員会専門委員も務めています。PFIの産学官の広域プラットフォームも全国で初めてつくりました。滋賀県下の全自治体、企業、大学、金融機関が関わっており、こうした動きが全国に広がってきています。

それから実践面ですが、「事業仕分け」という手法が一時クローズアップされましたが、公開の場でややもすれば行政職員が責められるような手法はアレルギー反応を起こす自治体が多いため、私は、行政職員の皆さんと一緒に事務事業を考え、見直していくという手法により「事務事業見直し」を行っています。

これまでに行政経営改革や地域再生等で関わった自治体は延べ二五〇以上（二〇二〇年十一月時点）になります。

——「行政経営」というのは聞き慣れない言葉ですが、行政も経営の視点が欠かせないということなのでしょうか。

横山教授 そのとおりです。古くは行財政改革、行革という言葉が使われていましたが、自治体も経営体であるという概念から、「新公共経営」「行政経営」という言葉が使われるように

なってきました。行財政改革はどちらかというと、コストカットなど役所内部の改革にとられがちなのですが、私の主張は、役所だけの改革にとどまらず、地域社会の変革を含めた、そのまち全体の改革であるという意味を含んでいます。最近では自治体の行革担当部署においても「行政経営改革課」等の名称を使う自治体が増えてきました。

——増田レポートが社会に与えた影響と地方創生施策（まち・ひと・しごと創生）「人口長期ビジョンと総合戦略」について、先生のご所見を伺います。

横山教授 人口という誰もが分かりやすい極めて明快な指標によって地方に危機感をもたらす、警鐘を鳴らしたという点では一定の評価をします。ただ、そのメッセージが少し偏つてとらえられています。人口減少が問題ではなく、人口減少社会が到来してさらに今後も深刻化することが明白であるのにもかかわらず、社会の仕組みそのものが何も変わっていない。それに対して国も地方自治体も変えようという努力すら感じられない。そこが一番問題だと思っています。人口が減ることを嘆

くのではなく、人口が減少するなら減ったなりに生きていくための仕組みに変えていくことが重要と考えます。高度経済成長期につくられた組織・事業がそのまま存続し、それを維持することだけに汲々としていることが問題だと思っています。

地方創生政策の一番の欠点は、経済の移転（インバウンドを代表とする観光政策や企業誘致など）、人口の移転（移住・定住政策など）、どれをとっても外部からの移転に頼りすぎていることです。今回のコロナ禍は凶らずも、その問題点を露呈させたともいえます。今年度から始まった第二期の地方創生施策を見ても東京一極集中の是正が中心となっており、新しさを感ぜません。テレワークの推進などは大いに進めるべきですし、外部からの移転を否定するものではありません。外発的發展と内発的發展どちらも大切ですが、今後、最も重要な地方創生は、人口減少社会を前提とした内部のガバナンスの是正と地域社会を担う人材の育成にあると思います。人口が減少していく社会においては、あらゆる分野で地域を担う人材の育成が今まで以上に重要になってくると思います。地方創生施策のなかで人づくり施策を実施している自治体は極めて

少ないのが残念です。

——人口減少社会に対応した組織・事業の見直し、人材育成が大事だということですね。

横山教授 行政経営改革にも通じてくるのです

が、問題なのは既存組織の機能不全です。近年、戦後につくられた代表的な地域の組織における不祥事のニュースが後を絶ちません。公式な統計はありませんが、実感としてかつてよりも不祥事は増えていると思います。例えば、自治会や社会教育団体、福祉団体など既存の団体が高度経済成長期、人口増大期につくられ、活動が盛んだった頃は役員も頻繁に交代し、お金の管理にしてもいろいろな人の目が入っていたのですが、どこの団体も人口減少と高齢化による担い手不足に悩まされています。その結果、一人の人が長く役員に携わり、誰の監視の目も入らない。そんな中で会費が増えたり、虚偽報告をするといった不祥事が増えてしまっているのだと思います。ガバナンスも含めて、既存の組織・事業の見直しがされていないからです。高度経済成長期の組織や事業を「あの頃は良かった」「人もたくさんいたし、お金もあった」、だから再びというのは、

地方創生ではありません。人口減少、財政難の世の中で、今の時代にあった組織や事業に見直し、人口減少時代にいかに耐え得る組織・事業、社会にしていくなか、これを実行していくのが本当の地方創生だと思います。

——地方への人の流れをつくるこれまでの取り組みと「ふるさと」の地域づくりの役割と担い手については、どのようにお考えになりますでしょうか。

横山教授 地方への移住・定住が促進され、企業

の移転も推奨されていますが、果たして地方はそうした外部の人たちを受け入れる環境になっているでしょうか？ せっかく移住してきた人たちが、村八分にあい、また都会へと帰っていったという話も聞きます。企業人は、地域に何も溶け込むことなく、また転勤していくということもよくある話です。

新住民も快適に暮らせるように、そのまちに愛着を持つて、ふるさとを担う人に育っていただけるように、非民主的な因習などは打破し、旧住民も新住民も共にそのまちをよく知るための「学びの機会」や、皆が進んでまちづくりに参加できるように「市民協働」の仕組み

づくりが重要です。

現在の公民館等における生涯学習講座や各自治体の市民協働政策は不十分です。地域課題の解決(例えば、ソーシャルビジネスなど)のためのスキルやノウハウを学ぶ人材育成の機会が圧倒的に不足しています。

——横山先生がお考えになる地域再生についてお聞かせください。

横山教授 私が考える地域再生とは、これまで述べてきましたように、戦後七五年経って、機能不全に陥っている既存の組織・事業を現代の需要に応じて再構築することです。行政経営改革なくして地域再生はあり得ません。少ない人口と予算で人々が幸せに暮らしていくためには何をしたらいいのかを真剣に考える時期にきています。

観光政策等で歳入を稼ぐことも大事ですが、それは地域再生の本質ではありません。個人同様、お金があってもその地域が幸せかどうかは別です。私が見る限り、予算が少ないことよりも、予算が適切に使われていない自治体のほうがよほど問題です。ゆえに、私は「行政経営改革塾」等を主宰して、自治体の改革を

支援しているわけです。

——地域で人材を育て、地域の資源をどう活かしていくか、今後の行政経営を円滑にするには、内部のものをいかに活かせられるかどうか大事だということですね。

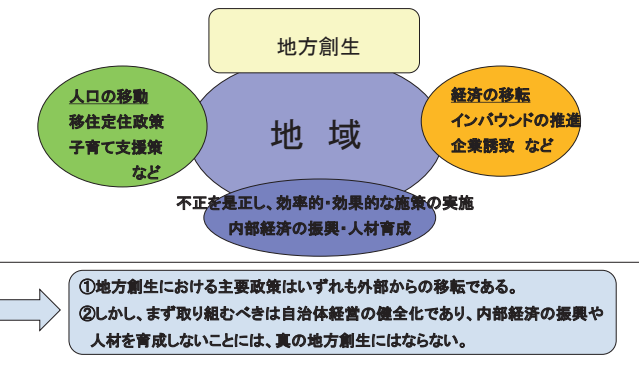
横山教授 そうですね。単純に内発的發展論のよ

うなことを申し上げるつもりはありませんが、まずは足元でやるべきことがあると言いたいです。例えば、社会教育で申し上げると、子どもに関する組織として子ども会やPTA、青少年育成市民会議などがありますが、どこの団体も高齢化で担い手がいない現状です。そうであるならば、一つにまとまってやればいいのではないのでしょうか。しかし、そういう努力を全くしない。やろうとすると縄張り争いでもめて進まない。行政側も誤解があつて、原則、自治でやるべきものであつて関与してはいけないと思つている。各種団体に補助金を出しているわけですから、無関心ではいけないのです。正当な指導・助言はしていかななくてはいいし、例えば、こういう再編の仕方があるということを行政側も積極的に示していくべきだと思います。

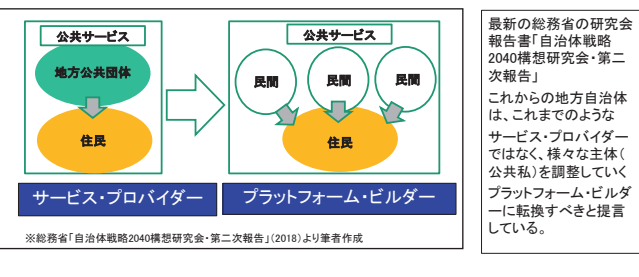
——地域創生、地域活性化における郵便局が果たすべき役割についてお聞きします。

横山教授 総務省の「自治体戦略2040構想研究会・第二次報告」(二〇一八)にすぐく衝撃的なことが書かれています。今までの地方公共団体は「サービスピロバイダー」であり、公共サービスの提供者＝役所です。日本では当たり前のことですが、これからの地方公共団体は「プラットホーム・ビルダー」に徹するべきだと言っています。つまり、将来は、福祉であろうと、教育であろうとなんでであろうとそれぞれの政策分野で公共的なサービスを提供するの、全部民間企業が担います。公共領域が公共サービスのプラットホームであるとするれば、その調整をし、規律を守らせるプラットホーム・ビルダーの役割だけが、地方公共団体の役割であると、総務省の研究会が提言しているのです。俄かにそうなるとは信じがたいものがありますが、方向性としてはそうなつていくと思います。世界的にもPPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)の概念はおよそ同じことを目標としています。すでに日本の地方公共団体において公共施設の合理化や統廃合などが進められて

地方創生も健全な自治体経営が基本



変わりゆく公の概念



います。役所が直接所有する公共施設が限りなく少なくなっていく中で、郵便局は単に郵政事業ということに拘らず、あらゆる分野で地域の拠点として公民連携により、多様な役割を果たしていくことが期待されます。

公民連携の一例を挙げますと、滋賀県内のある市では、市と生活協同組合が連携し、生協の宅配サービスに着目した、介護用品の購入支援を自治体が補助金を出して独自に行っています。介護者の方が役所に赴いて申請をし、介護用品を受け取り、家に持ち帰るとい

が果たせると思っています。

—— 郵便局は民営化以降、集配拠点を集約し、旧普通局に空きスペースが生じています。それを十分に活かしていきたい面があります。

横山教授 おそらくそういった空きスペースの活用も自治体側に発想がなかったり、あるいは最初からそれは無理だろうとお互いに諦めてしまっているところがあると思うのです。公も民も使えるものは使い合って、お互いが公

は大変な手間になるわけです。市内を回っている生協の宅配の人に代行してもらって申請を受け付け、介護用品を届ける。公民連携のすごく良い例だと思えます。これと同じようなことが郵便局を拠点としながらできると思えます。配達面に着目すれば郵政が一番ですし、地域の拠点ということを考えても自治会館や寄合所などコミュニティの場合がほとんど廃止の方向にある中で、非常に大きな役割

共領域、地域を守っていく存在になる。公と民が連携して公共領域を担っていくことが本当のPPPです。内閣府の担当部署も「PPP/ PFI推進室」に名称を変えました。PFIという建物建てることから管理・運営までを指しますが、ハードだけではなく、ソフトを含めたあらゆる公共政策を役所と民間企業が連携して実施していくのがPPPです。そうした活用の可能性を自治体側にも認識していただき、地域の事情に合わせて防災・防犯の拠点であったり、福祉の拠点であったり、多様な使い方があってよいと思います。その意味で郵便局が果たす役割は極めて大きいと思います。郵便局は元来、非常に公共的な存在です。そういう面を活かさない手はありません。私も応援させていただきますので、ぜひ一緒に先進的な事例をつくっていきましょう。

略歴

横山幸司 (よこやま・こうじ)

滋賀大学 経済学部教授 博士(学術)
行政職員を経て、二〇一三年度より現職。
行政職員の間、国、県、市、町村という地方自治体のすべての層に勤務した経験を持つ。
これまでに行政経営改革や地域再生に関わった自治体は述べ二五〇以上。