

地域活性化統合事務局 各位

平成 22 年 1 月 5 日  
内閣府副大臣 大塚耕平

### 地域活性化統合事務局のあり方について

明けましておめでとうございます。鳩山政権が発足して、まもなく 4 ヶ月が経過します。いわゆる「ハネムーン期間」も終わりました。国民の皆様の期待に応えられるように、旧年中にも増して諸課題の解決、前進に取り組むべく、今年も真摯に職務に精励して頂きたいと思えます。

もちろん、政務三役自身が率先して働くことは言うまでもありません。行政官である皆さんと政務三役が力を合わせ、鳩山政権の基本方針（9 月 16 日）をはじめとする諸課題に対する指針を踏まえ、的確に職務を遂行しなければなりません。

さて、地域活性化統合事務局（以下、事務局）の皆さんには、昨年 10 月末に、地域主権推進のあり方、本部や事務局の業務内容や取り組み方針等に関する意見を提出して頂きました。対象職員（104 人）のうち 96 人から、合計約 300 頁（ファイル 1 冊分）の様々な意見を頂きました。昨年の臨時国会中の一読させて頂きましたが、私自身の他の担当業務が多忙の折柄、とりまとめには至らなかったことをお詫び申し上げます。

改めて年末年始に熟読させて頂きました。示唆に富む意見を多数拝読させて頂き、担当副大臣として大いに勉強になるとともに、問題意識を一層深めることができました。

それらの内容を咀嚼したうえで、昨年中のレクや実務（今年度 1 次補正予算の執行見直し、今年度 2 次補正予算案策定、来年度当初予算案策定、4 法令業務関連の諸案件等）を通じて得た所感も踏まえ、事務局の課題や今後のあり方について、以下のとおり所見を述べます。

なお、以下では、地域主権国家を推進する立場を重んじ、地方自治体のことを地方政府と表現します。

## 1. 課題と問題点

地域主権推進と地域活性化は表裏一体であると同時に、日本の経済や地域社会がより良い方向に進むことができるか否かを左右する重要なテーマです。そうした中で、事務局の抱える課題について、以下のように考えます。

第1点と第2点は、業務の性質に関するものです。

第1に、地方政府主導の地域主権推進と中央政府主導の地域活性化の整合性についてです。鳩山政権は地域主権戦略会議を立ち上げ、地域主権を推進する方針を掲げていることから、中央政府主導の地域活性化の業務も、そうした方針と整合的なものでなければなりません。

地域主権国家を実現するためには、地域が自立することが不可欠です。地域活性化は自立のためのサポートであり、地域主権推進と地域活性化は「車の両輪」の関係を目指すべきと考えます。

したがって、事務局としては、地域主権推進に資する業務内容となるように腐心し、その内容について不断の改善を図る必要があります。

第2に、自立のためのサポートのあり方です。事務局の業務は、地域の個性豊かな発展をサポートすることだと考えています。

そうした前提に立てば、サポートのあり方は自ずと地域や対象事案ごとに多様であるべきです。しかし、その一方で、各地域や各事案に共通するサポートの要諦もあると思われ、同じような対応となる場合もあるでしょう。

サポートのあり方は、多様性に配慮すべき対応と、逆に共通性に配慮すべき対応を的確に峻別することが重要です。業務のルーティン化の弊害により、画一的、パターン化されたサポートとなっていないかどうか、その結果として画一的な地域社会をつくる方向に導いていないかどうか、常に自問自答する姿勢が求められます。

地方政府や地域が、事務局の「単なる業務の対象（相手方）」とならないように留意しなければなりません。平たく言えば、常に相手の立場になって業務を行っているか、自己満足に陥っていないか、地域活性化に関する情熱をもって対応しているか、という問題意識を持つことが必要です。

第3に、事務局の機能度についてです。皆さんにとっては周知のとおり、事務局の業務は4法令業務（都市再生、特区、地域再生、中心市街地活性化）と環境モデル都市の取り組み、地方の元気再生事業（今年度で廃止決定）、及び予算関連業務（交付金等）から構成されています。特に、4法令業務については平

成 19 年末に 4 本部が統合されて事務局が組成され、現在に至っています。

そして、これらの業務が本部了承事項である 2 方針（①地域再生戦略、②都市と暮らしの発展プラン）に基づいて運営されていると聞き及びました。

そうした中で、各業務は各々創設当初は所期の機能と効果を発揮しながらも、時間の経過とともにルーティン化し、消化処理的な対応になっている面があることは否めません。他の部署、業務においても同様の傾向を孕んでおり、必ずしも事務局固有の問題ではないことは理解しています。

しかし、事務局が、中央省庁、地方政府、民間からの出向者によって編成されている「混成組織」であることが、その傾向を助長していることは想像に難くありません。

結論的に指摘すれば、事務局の機能度は所期のレベルに達していない「面」があるという心象を抱きました（全てではありませんが、そういう「面」があるということです）。したがって、事務局の機能、役割の明確化と、機能度向上が至上命題であり、それが実現できなければ事務局の存在意義（レーゾンデートル）は失われます。

もっとも、中央政府と地方政府という二元構造の下では、地域主権推進のために地域活性化をサポートする事務局の存在意義は論理的には失われず、効果的にその機能を発揮している限りは、極めて重要な組織であると言えます。

また、事務局が有効に機能している状態が維持できている場合には、むしろ「混成組織」の良さや特長が大いに活用できると思います。

現状、事務局は機能度の面で改善すべき点が多々あることを認識し、各々の立場で職責を全うすることを期待します。

第 4 は、事務局の人材に関する課題です。上記の第 3 点とも関係します。

鳩山政権の基本方針、並びに事務局の存在意義に照らして考えれば、「地域主権推進のための地域活性化に資する人材」がこの組織で働くべきであり、また、この組織はそういう人材を全国に輩出するための供給源であると考えます。

そうした観点から、事務局に所属する職員各位におかれては、自分自身の自覚、認識、姿勢等に関して、今一度各々で自問自答してください。

例えば、出身省庁の意向を慮る傾向も見受けられます。そのこと自身はある意味でロイヤリティの面からは賞賛すべきことかもしれませんが、事務局に所属する人材としての適合性の面では問題なしとしません。有能かつ有為な官僚各位には、「省庁のための官僚」ではなく「国民のための官僚」であるという自覚と行動を望みます。

また、地方政府や民間からの出向者（行政実務研修員、派遣者等）に関しては、モチベーションを維持できているかどうかを自問自答してください。

もともと、地方政府や民間からの出向者のモチベーションについては、事務局のマネジメントの実態、過去及び現在の管理職の姿勢と大いに関係があります。

出向者に対して、本来の目的に資する業務を担当させているか、雑務を任せる便利な存在として使っていないかなど、様々な視点から熟考することを期待します。事務局のマネジメントのあり方を十分に点検し、必要に応じて改善することを求めます。

そうした改善が行われることによって、今後、事務局は「地域主権推進に資する地域活性化業務に長けた人材」を、中央、地方に輩出する組織として成長し、認知されることを目指さなくてはなりません。

地方政府や民間からは、おそらく有能な人材を供給して頂いていることと思います。そうしたことを十分に鑑み、事務局の機能度を向上させるために人材の有効活用を図ることを求めます。

第 5 に、地域主権が進んだ暁の将来像、あるいは現在進行形の地方政府のあり方についてです。上記第 4 点の出向者のあり方とも関係があります。

地方政府の中には、優れた首長や職員によって、真に住民のため、地域のための行政に取り組んでいると評価できる先もあります。逆に、中央政府（霞が関）の構造問題と同様の体質を抱えている先も少なくありません。むしろ、中央政府よりも深刻なケースもあることでしょう。

また、国会と中央省庁の関係よりも、地方議会と地方政府、地方議会と首長の関係の方が緊張感に欠け、財政支出や行政運営に関して懸念を感じさせる面もあります。

こうした状態のまま地域主権が進む場合には、地方政府の放漫運営につながる恐れをなしとしません。財政悪化の結果、行政サービスの低下、劣化を招くリスクがあります。

また、地方政府の情報公開の重要性に対する認識が希薄であれば、権限が強化される地方政府は住民との情報格差に起因して「横暴なリヴァイアサン」と化す恐れもあります。

そうした潜在的リスクに対して警鐘を鳴らし、地域主権国家における地方政府のあり方について有益な示唆を提供し、チェック機能を果たすことも事務局の機能であると考えます。

事務局がそうした機能を果たすうえで、地方政府からの出向者（及び地方政府への出向経験のある中央官僚）の果たす役割は極めて大きいと言えます。

例えば、地方政府における3公社や外郭団体、第3セクター、あるいは予算・財政上の構造問題について、各々感じていること、知り得ている情報があることと思いますが、そうした内容について地方政府の自覚を促し、改善インセンティブを与えることも事務局が貢献できる役割のひとつと考えます。

以上が全てではありませんが、いずれにしても、事務局の抱える課題、問題点について、所属する職員各位が共通認識をもって職務及び組織運営に臨むことが肝要です。

## 2. 今後の業務運営

皆さんからの意見、指摘に加え、上記1.の問題意識も踏まえ、今後の業務について、以下のようにとり進めることが適当と考えます。

第1に、過去の総括です。4法令業務等に関して、①定量的な件数、②投入予算、③執行状況、④効果等について整理及び評価を行ってください（都道府県ごとの4法令業務等の実施状況マップ作成等も含む）。その内容を踏まえて、鳩山政権下での事務局のあり方、業務内容が固まるものと思います。来年度の業務計画もそれらを踏まえることが必要ですので、総括については可及的速やかに行ってください。

本件については昨年末に私から指示し、既に事務局長を中心に作業がスタートしていると思いますが、総括結果は公開する予定です。また、総括作業は、管理職（幹部職員）が事務局に所属した旧管理職からもヒアリング等を行い、それらの内容も反映して自らまとめることを期待しています。

なお、総括の対象としては、4法令業務だけではなく、環境モデル都市や地方の元気再生事業も対象ですが、とくに環境モデル都市については、指定13都市と非指定都市の比較考量を行い、指定に伴う効果を分析評価してください。

第2に、地方政府及び民間からの出向者の意見を取りまとめてください。具体的には、①事務局のあり方、②地域主権推進と地域活性化のあり方、③地方政府のあり方（結果的に地域活性化に資する対応）等について、出向者の意見を取りまとめ、来年度の業務計画に反映できるようにすることを期待しています。とりまとめ作業は、出向者自身が役割分担を決めて行ってください。

第3に、上記第1、第2の点を踏まえ、来年度の業務計画を策定してください。

既に昨秋、事務局長策定の試案を受領していますが、当該試案も活用しつつ、より具体的な業務計画を策定することを想定しています。中央省庁からの出向者においては、今回私に具申して頂いた意見を業務計画に有効に反映できるよう、事務局長をはじめ、幹部職員に適宜意見交換や提案を行うことを期待しています。

なお、業務計画策定に当たって、業務内容等に関する私自身のその他の所感を列挙すると、以下のとおりです。

- (1) 事務局は地域主権戦略室と「車の両輪」となって「地域主権推進に資する地域活性化業務を行う組織」と定義。地域主権戦略室と役割分担、連携を行う。
- (2) 事務局は、地域活性化についてのコンサルティング機能を発揮することを主たる責務とすること。そうした観点から、現在も運用されている伝道師制度を活用、発展させることが望ましい。また、予算措置を伴う4法令関連業務、交付金、地域再生支援利子補給金等の実務は、コンサルティング機能を高めるための付随的業務と位置づけられる。
- (3) 上記(2)の観点から、地域活性化の成功事例、失敗事例等についての情報の蓄積と分析を行うこと。
- (4) 上記(2)の観点から、各省庁が運営している地域活性化に資する施策等を網羅すること(常に事務局に全リストがブックイングされている状態を想定)。もっとも、各省庁が地域活性化に資する施策や補助金を所管していること自体が問題との指摘もあり、全省庁に分散する地域活性化に資する諸施策の統合運用についての提案もまとめること。
- (5) 地域活性化についてノウハウをもった人材、関心のある人材、関連業務に従事する地方政府職員に関する情報を蓄積すること。人材間のネットワークを構築し、情報共有を進めるために、メーリングリストを事務局で運営し、情報共有とコミュニケーションを図ること。
- (6) 上記(5)に関連して、事務局のホームページの内容を刷新すること。
- (7) 地域主権戦略室で検討が行われる「一括交付金」のスキームに関して、これまでの知見を踏まえて、事務局として同室に意見具申すること。
- (8) 現行の特区制度を改め、地域主権推進と地域活性化に資する「総合特区制度」について検討を行うこと。例えば、①地域主権推進につながるもの、②経済活性化に資する規制改革につながるもの、③地域の自立につ

ながるもの等のカテゴリー、目的を明確にして、個別規制や法律だけでなく、全体的なパッケージとして複数かつオーバーオールな規制や法律の内容をクリアさせるために地域全体で総合的に行う仕組み等を想定。現行法の改正が必要なのか、現行法の枠内で実現が可能なのか等を検討のうえ、その実現に向けた工程を策定すること。

- (9) 全国の地方政府から、地域主権推進と地域活性化に資するという観点から、「なくしてほしい規制、行政指導（政省令等）」に関するボトムアップによる情報収集を行うこと（アンケート調査等の実施）。なお、本項に関連して、地域主権戦略室には、地方分権改革推進委員会おいて行われたトップダウンでの義務付け・枠付けの見直し勧告の経緯等について、整理、報告を行うことを指示済み。

以上のほか、指摘されたこと、思いつくことは多岐に亘ります。

例えば、所属職員の任期が短すぎることで、事務局を「地域活性化に関するアマチュア集団」と化しているとの指摘もあり、私もある程度は同じ思いを抱きました。そのこと自身は公務員人事制度全体に関する問題であり、事務局だけで改善できるわけではありませんが、そうした問題意識をもって事務局を運営するかどうかでずいぶんと状況が変わってくるでしょう。

また、「出張予算があるから出張しているだけで、出張の成果が判然としない」という厳しい指摘もありました。私自身はその実態は分かりませんが、中央政府の職員は出張先では歓待されるでしょうから、良い気分出張できるでしょう。そうした気分的問題も含めて、指摘のような実態となっている所属職員がいることは容易に想像できます。

さらに、庶務事務が大量かつ多忙を極めるなど、所属職員の事務負担の平準化が図られていないことも分かりました。

こうした指摘等を参考にして、まずは事務局自身が、人事を含めた創造的かつ自主的な業務計画を策定することを期待しています。

いずれにしても、ここで記した内容のうちいくつかは、本来政務三役である私が指摘すべき問題ではなく、行政官の管理職がマネジメントの一環として留意すべき事項です。過去の管理職も含めて、こうした事態を黙認し、放置していたことについては、この際、大いに自省することを求めます。今後の適切なマネジメントを期待します。

### 3. 今後の事務局が果たすべき役割

以上の内容を含め、総括的に事務局の果たす役割を整理してみると、私としては以下の3つを想定しています。

第1に、地域主権推進、地域活性化に取り組む地方政府のサポートを行うこと。言わば情報バンクとなることです。成功事例・失敗事例の紹介機能、中央政府の諸施策に関するガイド機能、その他コンサルティング機能を発揮することによって、当事務局が地域主権国家建設に向けたエンジン役を果たすことです。

第2に、上記に付随して、地域主権推進、地域活性化に関する人材バンクとして機能することです。地方政府からの出向者等が事務局で研鑽を積んだ後に全国に展開するという人材創出機関として機能するとともに、各界の人材をブッキングして紹介することのできる人材バンクとなることを期待しています。企業再生の分野では「ターンアラウンドマネージャー」という言葉がありますが、この分野の人材は言わば「タウンターンアラウンドマネージャー」となります。ブッキングされた人材が全国各地で活動し、地域再生に貢献することを祈念しています。

第3に、地域主権国家に近づいた暁に、地方政府が「横暴なりヴァイアサン」とならないように、チェック機能を果たすこと。とくに地方政府の財政状況については十分に注視することが必要です。米国の財政学者の文献に「他人の金を自分の金のように注意深く使う愚か者はいない」という表現がありました。いかにも米国の学者らしい表現ですが、地域主権はまさしく「地方政府及び地域住民が、財源を自分のお金として認識する」ことができるかどうかにかかっています。そのことが実現するように、事務局は適切なチェック機能を果たしていくべきでしょう。地域主権のあり方は、この国の命運を決めると言っても過言ではありません。

以上のとおりです。重ねて事務局の皆さんの意見具申に感謝するとともに、今回の意見具申が単なる意見具申に終わることなく、地域活性化を職責とする事務局自身の活性化につながることを祈念します。

事務局が日本全国の関係者から認知される存在となり、「地域主権推進、地域活性化の伝道組織」となることを期待しています。

以 上