



地方分権・道州制委員会 意見書

知事・市町村長は“地域経営者”となれ

—統一地方選挙の重要争点とすべき5つの取り組み—

公益社団法人 経 済 同 友 会

2015年2月24日

目 次

| | |
|--------------------------------|----|
| ・ 自らの創意工夫に基づく地域経営の実現を | 1 |
| ・ 地方自治体が直面する課題 | 3 |
| (1) 財政面の課題 | |
| (2) 経済・産業分野の課題 | |
| (3) まちづくりにおける課題 | |
| ・ 統一地方選挙の重要争点とすべき5つの取り組み | 8 |
| 取り組み1 . 長期財政見通しに基づく財務マネジメントの確立 | |
| 取り組み2 . 事業の柔軟な実施に向けた | |
| 地域内分権の推進と民間組織との連携 | |
| 取り組み3 . “圏域”視点の産業振興に向けて広域連携の活用 | |
| 取り組み4 . コンパクトシティ化をまちづくりのコンセプトに | |
| 取り組み5 . ビジョンを起点とした人事戦略 | |
| ・ 地域経営の充実に向けた国の役割 | 13 |
| (1) 「地域経営者」を支える地方創生を | |
| (2) 地方分権改革の一層の推進を | |
| (3) 道州制推進基本法案の早期成立を | |

・自らの創意工夫に基づく地域経営の実現を

地方自治体を取り巻く環境は複雑化しており、今後、行政運営は一層厳しさを増していく。人口減少や高齢化は今後も続き、経済活動の中核となる生産年齢人口が増加に転じるには長い時間が必要¹である。また、市町村合併の進展や価値観の多様化、ICTの普及、地域間競争などによって、地域社会の課題や在り様はそれぞれに大きく変化している。

こうした変化に対応するには、全国一律の行政運営を改め、各地方自治体が自らの創意工夫によってそれぞれに直面する課題の解決を図ることが必要である。そのため、経済同友会では、基礎自治体の強化や地方分権改革の推進、道州制などの提言を重ねてきた²。多様こそ今後の地方行財政の望ましい姿であり、これらは各地方自治体の自由な発想を促すために不可欠な制度改革である。

他方、制度改革だけでは多様性は生まれない。これからの地方自治体には、改革の成果を最大限に活用し、人口減少が進む中でのまちづくりや経済活力の創出、行政サービスの維持や充実といった課題に自律的に取り組むことが求められる。

人口減少が進み住民の価値観も多様化する中では、地域が直面する課題を市区町村の行政組織のみで解決することは不可能である。自治会など住民組織やNPO、民間企業などの参画も図り、地域に存在するあらゆる資源を活用する。国の指示を仰ぐのではなく、近隣の自治体との連携も含めた自らの創意工夫によって問題解決に取り組む。画一的な行政運営を脱却した「地域経営」³こそ、今後の自治体に必要な姿勢である。

すなわち、国の定める規定の方針に沿って大過なく事務を処理し、予算を執行するだけでは不十分である。自ら目的や目標を定め、その実現に向けて事業を構想し、必要な予算や組織・人員を整え、自主的な評価・管理の下で意思決定を重ねながら継続的な実施を図る経営感覚を地方自治体も備えていかなければならない。

¹ 内閣府経済財政諮問会議「選択する未来」委員会報告など

² 「2020年の地方創生 若者が輝き、世界が期待する国へ」(2011年1月)

³ 地域が将来にわたって継続し発展する(going concern)という社会的責任を負っているとの考えに基づき、「経営」という言葉を充てている。

その自治体の長である首長（都道府県知事、市区町村長）は、厳しい現実から目をそむけることなく将来を見据え、住民に自らのビジョンと実現に向けた計画を示し、自ら先頭に立って実行に取り組む「地域経営者」となる必要がある。

政府は「地方創生」を重要課題に掲げ、各地方自治体に 2015 年度中の「地方版総合戦略」策定を求めている⁴。地域がそれぞれの特徴を活かした自律的かつ持続的な社会を創生する必要があるとの認識を共有し、首長自らがリーダーシップを発揮して、活力ある地域社会の構築に向けた戦略を描くことがその第一歩である。

折しも本年 4 月には、統一地方選挙が行われる。10 道県の知事選挙、5 政令指定都市の市長選挙、さらに全国 200 を超える市区町村長選挙が実施される予定である⁵。今般の選挙を行政運営から地域経営への転換点と位置づけ、候補者一人ひとりが「地域経営者」となる覚悟を持ち、それぞれの公約に地域の将来像を掲げることを期待する。

⁴ まち・ひと・しごと創生総合戦略（2014 年 12 月 27 日閣議決定）

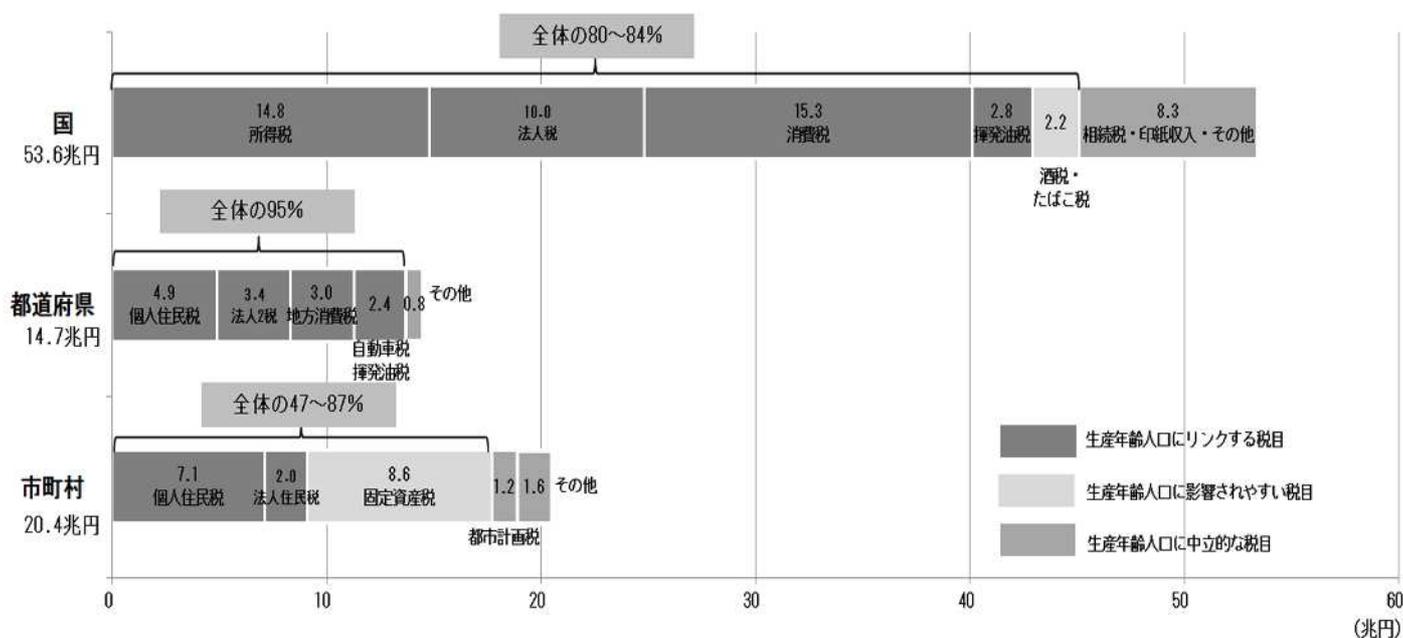
⁵ この他、44 道府県、18 政令指定都市などで議会議員選挙も実施される。地方議会および議員選挙に関する本会の考え方は「地方議会の改革について」（2012 年 4 月）を参照。

・ 地方自治体が直面する課題

(1) 財政面の課題

人口減少は自治体財政に大きな影響を及ぼす。生産年齢人口が今後 40 年で 2/3 程度まで減少し、現在の居住地の 6 割以上で人口が半減する⁶。地方税収の中心である住民税は、住民数に応じた均等割と所得に応じた所得割で構成されており、その他主要な税目も消費に連動する地方消費税や人口に依拠する自動車関連諸税、過疎化による地価下落の影響を受ける固定資産税などであり、大幅な税収減は避けられない。

【税収構造（2014 年度）と生産年齢人口と関りの深い税目が歳入に占める比率】



(ルートエフ 代表取締役 大庫直樹氏講演資料に基づき事務局作成)

歳出面では、高齢化の進展に伴う扶助費・社会保障費の増加が進んでいる。これまでは高齢化率の上昇が比較的緩やかであった三大都市圏においても、今後急速に上昇し、40 年後には 30% 台後半に達する。すでに、都市部でも居住人口の過半数を高齢者が占める限界集落と呼ぶべき地区が点在しており、三大都市圏に位置する地方自治体でも高齢化に伴う歳出増加への対策が急務となっている。

⁶ 国土交通省「国土のグランドデザイン 2050～対流促進型国土の形成～」参考資料 「1 km²毎の地点(メッシュ)別の将来人口試算」

こうした状況を踏まえると、地方交付税による各自治体の歳出・歳入差額の補填を通じ、国が三大都市圏などの都市部の税収を地方へと配分することで、全国的に均質な行政サービスの提供を維持してきたこれまでの地方財政制度は限界を迎えているといわざるを得ない。

すでに法定された地方交付税原資⁷では差額を補填しきれず、臨時財政対策債⁸などの加算措置が毎年度講じられている。地方財政制度の持続可能性が憂慮される中、各自治体が受益と負担の均衡を図りながら財政的自立の道を模索する必要がある。

(2) 経済・産業分野の課題

人口減少は個人消費の減少に直結する上、過疎化を通じて、公共サービスも含めたサービス産業全般の生産性を押し下げ、経済活動を停滞させる。経済活動の低下はさらなる人口減少を呼び起こし、それが経済活動に悪影響を及ぼすという負の循環に多くの地方自治体が陥っている。

こうした状況に対して、これまで工場誘致などの施策が講じられ、産業集積を形成することに成功した自治体⁹もある。しかし、今後は担い手である地域の生産年齢人口の減少が進む以上、これまでの延長線上の取り組みでは成果を期待できない。すでに人手不足に苦慮する地方や業種も現れており、発想を大胆に転換しなければならない。

すなわち、それぞれの地域が本来有する潜在的な資源や産業集積を活かした雇用機会を創出することが必要である。魅力ある雇用の場が生産年齢人口の定着を促し、消費などを通じて地域内の経済活動を活性化させ、一層の雇用創出へとつながる。こうした正の循環を生み出す新たな地域活性化策が求められる。

⁷ 所得税・酒税の32%、法人税の34%、消費税の29.5%、たばこ税の25%であり、総額は10.8兆円(2013年度)。

⁸ 各自治体が発行するが、全額が後年度の地方交付税交付金によって償還される地方債。2013年度の発行額は3.6兆円。2001年度から発行されており、2013年度末時点での残高は41兆円に達している。

⁹ 東北地方北上川流域や北九州における自動車関連産業など。

(3) まちづくりにおける課題

住民に最も身近な行政である基礎自治体は、生活行政全般について責任を持つべきである。保健所やゴミ焼却施設、消防本部など、住民の生活に密接に関わる社会的サービスの多くは30万人程度の人口規模を対象に運営されていることから、歳出効率を高めるために、経済同友会では、30万人・300市を目安に基礎自治体の合併を進めることを提言してきた。

行政も域内に居住する住民（消費者）を対象とする一種のサービス産業であるとの視点に立てば、効率性を意識して規模の経済性を追求することも必要である。

【生活関連サービス別カバー人口】

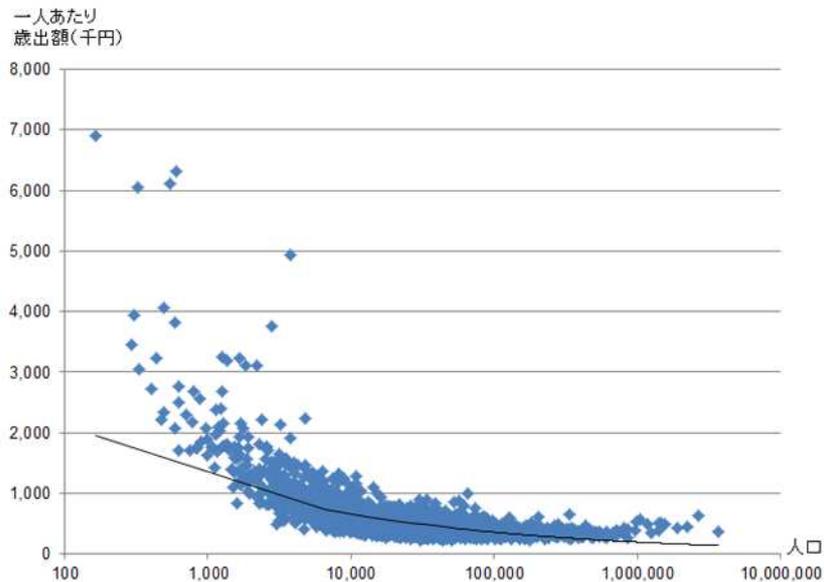
(国内総人口を全国の各施設総数で除す方法で算定した概ねのカバー圏域)

| カバー圏域人口 | ～5千人程度 | ～1万人程度 | ～5万人程度 | ～10万人程度 | ～30万人程度 | 30万人程度～ | |
|---------|--------------------|---|------------------------------------|--|------------------|-------------------------|--|
| 社会的サービス | 福祉 | 児童福祉施設【33,400】 老人福祉施設【36,500】 | | 知的障害者保護施設【4,000】 | 身体障害者更生施設【2,200】 | 保護施設【300】 婦人保護施設【50】 | |
| | 教育 | 幼稚園【14,100】 小学校【23,400】 中学校【11,100】 | | 高等学校【5,400】 公立図書館【2,700】 | 大学・短期大学【1,200】 | | |
| | 保健医療 | 一般診療所【96,000】 歯科診療所【65,800】 | | 病院【9,100】 救急告示病院【4,300】 | | 第三次救急医療施設【180】 | |
| | | | | 市町村保健センター【1,800】 | 保健所【600】 | | |
| | 警察 | 駐在所・交番【13,800】 | | 警察署【1,200】 | | 警視庁 都道府県警本部【50】 | |
| | 防災 | 自主防災組織【112,000】 | 婦人防災クラブ【14,400】 | 消防団【3,500】 消防署出張所【3,200】 水防団【3,100】 | 消防署【1,700】 | 消防本部【880】 | |
| | 郵便 | 郵便ポスト【188,400】 ゆうパック取扱所【53,200】 | 特定・簡易郵便局【23,400】 | | 普通郵便局【1,300】 | | |
| | ごみ処理 | 一般ごみ回収 美化活動(ボランティア等) | | ごみ焼却施設【1,500】 ごみ最終処分所【2,000】 | | 粗大ごみ処理施設【700】 | |
| | 商業 | コンビニ【41,800】 | 食料品スーパー【17,700】 住関連スーパー【13,000】 | 大型スーパー【3,700】 | | 百貨店【360】 | |
| | 文化娯楽 | 都市公園【84,800】 公民館・集落センター | | 公立体育館【6,100】 博物館・美術館【3,700】 公立市民会館等【3,100】 | 映画館【1,900】 | 公立陸上競技場【1,100】 | |
| | 主に行政がサービスを提供 | | | | | | |
| | 主に民間がサービスを提供 | | | | | | |
| | 主にコミュニティがサービスを提供 | | | | | | |
| | 主に行政・民間の両者がサービスを提供 | | | | | | |

【】内の数字は全国の当該施設の概数

(出典：総合研究開発機構「選べる広域連携 - 自治体による戦略的パートナー選択の時代へ - 」)

【市町村の人口規模と住民一人あたり歳出額との比較】



(総務省 平成 24 年度市町村別決算状況調査をもとに事務局作成)

しかし、日本の総人口が減少する中、人口規模の小さな地方自治体が増えていく。30万人を超える既存の大都市でも人口減少が進み、歳出効率が徐々に低下することが懸念される。こうした課題に対して、市町村合併のみを推進することは、広い範囲に住民が分散して居住する状況を生み出す可能性もあり、かえって歳出効率の低下を招く恐れもある。

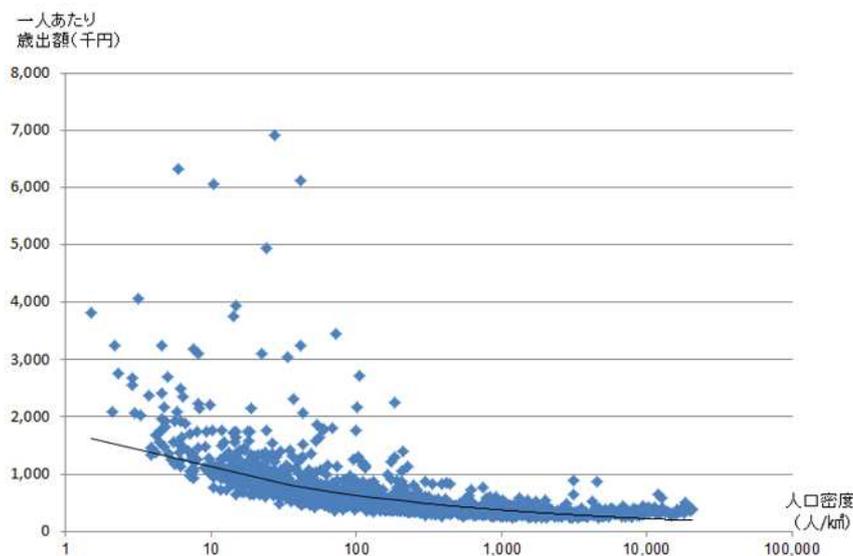
【人口規模ごとの市区町村数と今後の推移】

| | 2010年 | | 2040年 | |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| | 市区町村数 | 構成比 | 市区町村数 | 構成比 |
| 1万未満 | 451 | 26.7% | 600 | 35.7% |
| 1～5万 | 682 | 40.5% | 639 | 38.0% |
| 5～10万 | 265 | 15.7% | 215 | 12.8% |
| 10～30万 | 203 | 12.1% | 160 | 9.5% |
| 30～50万 | 47 | 2.8% | 39 | 2.3% |
| 50万以上 | 35 | 2.1% | 30 | 1.8% |
| 合計 | 1,683 | 100% | 1,683 | 100% |

(国立社会保障・人口問題研究所 H25年3月推計をもとに事務局作成)

小売や生活関連サービス業では、人口集積や消費密度によって生産性に差が生じる。実際に、地方行政においても住民一人あたり歳出額は人口密度が高いほど逓減する傾向にあり、人口規模が増加したとしても、広大な市町村域に分散して居住しては、十分な成果を得ることができない。市町村合併によって規模の経済を追求するとともに、居住のあり方を郊外分散志向から集約志向へと転換して人口減少を克服するまちづくりを進めていくべきである。

【市町村の人口密度と住民一人あたり歳出額との比較】



(総務省 平成 24 年度市町村別決算状況調をもとに事務局作成)

現在、まちづくりの観点では、人口が急増した高度経済成長期に整備された各種公共施設の維持管理・更新が重要な課題となっている。従前のまま再整備することは、望ましくない。雇用創出や産業振興なども含む総合的なまちづくりの視点を持ち、居住の集約化を促進する工夫が求められる。

・統一地方選挙の重要争点とすべき 5 つの取り組み

人口減少が進む中、持続可能な地域を構築することは大きな挑戦である。本委員会では、自治体視察や有識者との意見交換を重ねながら、今後の地域経営の課題と早急に取り組むべき重点施策を検討してきた。その過程では、少数とはいえ、地域経営者としての自覚を持った首長が存在し、日々直面する課題と向き合いながらも、将来を見据え、様々な改革に果敢に取り組んでいることに大いに感銘を受けた。今回の統一地方選挙での政策論争を通じ、全国各地にこうした地域経営への志を備えた知事・市区町村長が誕生することを期待する。

経営者の第一の責務は、将来に向けた目標を掲げるとともに、変化を恐れず、実現への推進役となることである。地域が直面する課題が多岐にわたる中、めざすべき将来像は解決に向けたあらゆる取り組みの基盤となる。そのため、統一地方選挙にあたり、知事選挙・市区町村長選挙の各立候補者に対し、地域経営の基礎となる「地域の将来ビジョン」を住民に指し示すとともに、その実現に向けて下記 5 項目を軸に数値目標や施策を盛り込んだ実行計画を住民に示すよう求める。

なお、政府まち・ひと・しごと創生本部は、PDCA サイクルや KPI を盛り込んだ「地方版創生戦略」の 2015 年度中の策定を各地方自治体に求めている¹⁰。統一地方選挙後には、各自治体において首長が掲げた将来ビジョンと実行計画に基づいた「地方版創生戦略」の策定に取り組み、迅速に政策として具体化を図ることを期待する。

取り組み 1 . 長期財政見通しに基づく財務マネジメントの確立

数十年に及ぶ人口減少は地方自治体の財政に深刻な影響を与え、これまで当然とされていた行政サービスの提供も今後は困難になっていく。厳しい現実を住民に理解してもらうことは容易ではないが、広く認識を共有し危機感の醸成を図ることが対策の第一歩となる。5 力年程度の歳出削減や歳入確保策を示す中期財政計画に加え、より長期の財政見通しを策定し、財政運営の指針として広く発信すべきである。

¹⁰ まち・ひと・しごと創生総合戦略（2014 年 12 月 27 日閣議決定）

また、民間企業では、経営戦略の策定や事業実施にあたって資金調達を効率的・安定的に実施するため、担当役員を配置し、財務マネジメントに努めている。一方、地方自治体では、資産規模の巨大さ¹¹や毎年度の地方債発行によって大きな金利リスクを抱えているにも関わらず、財務マネジメントの意識が乏しいまま今日を迎えている¹²。

地方債の償還期限や調達時期を工夫し、リスク軽減に努めることが不可欠であり、企業経営者 OB や銀行業務の経験者、公認会計士などの金融市場の動向に精通した外部の人材を、知事・市町村長を支える最高財務責任者（CFO）として登用すべきである¹³。CFO の役割は、上述の長期見通しならびに中期財政計画の作成と、実行精度の向上であり、首長と共に責任をもって実施にあたることを期待する。

取り組み 2 . 事業の柔軟な実施に向け、地域内分権の推進と民間組織との連携

人口減少が進み財政状況が逼迫する中、行政がすべての公共サービスを従来通りに提供することは困難になっている。また、市町村合併や人口移動を経て、同一の市町村内においても、地区によって住民のニーズに違いが生じており、それぞれの実情を踏まえたきめ細かい対応が求められている。

一部の地方自治体は共同事業提案制度¹⁴を導入し、これまで行政が実施してきた事業を意欲ある地域コミュニティや NPO、民間企業などに委ねる取り組みを進めている。地域経営を支える資源は行政組織内に限られたものではないことを認識し、首長のリーダーシップの下、様々な民間組織との連携を進めるべきである。

¹¹ 東京都の資金規模は 30.9 兆円（2013 年度決算）。都道府県・政令指定都市は概ね数兆円規模となっており、基礎自治体でも数千億円規模の資産を有する自治体が多い。

¹² 総務省では、「今後の新地方公会計の推進に関する研究会」の報告書を受け、複式簿記の導入と固定資産台帳の整備を前提とする統一的な基準による財務書類等を 2015 年度から 17 年度までの 3 年間で原則すべての地方公共団体において整備する方針を示しており（「今後の地方公会計の整備促進」 2014 年 5 月 23 日総務大臣通知）制度整備に伴う各自治体のマネジメント意識の醸成に努めていくことが必要である。

¹³ 実務上は、副知事や副市長村長、審議会の長などとして任命すべきだろう。

¹⁴ 自治体事務全般に関する情報を公開し、改善案や代わりに実施する提案を市民や各種団体などから募集し、実際の取り組みへ反映させる制度。千葉県我孫子市で 2006 年度から実施され、佐賀県や福岡県宗像市などでも行われている。

特に、民間組織との連携に際しては、各地区で最適な公共サービス提供の方策を模索するため、自治会などのコミュニティ組織に権限や財源を移譲する地域内分権を積極的に推進すべきである¹⁵。

取り組み3 “圏域”視点の産業振興に向けて広域連携の活用

経済活動は地方自治体の境界を越えて行われている以上、各市町村が個別に経済活性化に向けた政策を検討しても、その効果は限定的なものにならざるを得ない。産業集積や消費行動、通勤・通学などに基づいた“圏域”視点でなければ産業振興は図れないことを認識し、広域連合などの広域連携制度を積極的に活用¹⁶して、圏域視点での企画・立案に取り組むべきである。

現在、政府のまち・ひと・しごと創生本部では、地域間の経済活動に関わるビッグデータを活用した「地域経済分析システム」の整備が進められている¹⁷。2015年度に供用される予定であり、圏域視点での産業振興に向けてさまざまな主体が積極的に活用すべきである。

なお、消費や労働供給が縮小する生産年齢人口の減少下では、経済活性化には、圏域外から所得を得るだけでなく、圏域外への所得の流出を防ぐことが求められる。消費が住民の所得や自治体の税収となりその所得・税収が地域内の消費や投資に結びつく地産地消の推進¹⁸、小水力や

¹⁵ 福岡県宗像市では、1997年5月に「宗像市コミュニティ基本構想」を策定し、旧来の自治会などを統合したコミュニティ運営協議会を市内12地区それぞれに設置している。地域住民と行政が協働で様々な課題に取り組むことにより相互扶助意識の向上をはかっており、各協議会では、証明書発行などの行政手続きの他、市から権限・財源移譲を受け、自主的なまちづくり・活性化に取り組んでいる。2003年4月の玄海町との合併、2005年3月の大島町の編入後は、コミュニティ運営協議会の活動が周辺部の過疎化への歯止めになっているとの指摘もあり、新市域内の一体感向上にも成果を挙げている。

¹⁶ 広島県福山市を中心とする備後圏域では、広島・岡山両県の8市町村が歴史的経緯や産業的つながりに基づいて「びんご圏域活性化戦略会議」を設け、地方中枢拠点都市構想のモデル事業として圏域一体での成長戦略の策定に取り組んでいる。

¹⁷ まち・ひと・しごと創生総合戦略（2014年12月27日閣議決定）

¹⁸ 2008年4月に開業した道の駅むなかた（福岡県宗像市）は年間売上高が17億円（2013年度）に達し、地域の漁業者・農業者の所得に貢献している。同道の駅は地元JAや漁協の共同出資で運営されており、利益の大半は地元還元されている。

バイオマスなどの地域内資源に基づくエネルギーの活用¹⁹など、圏域内の所得循環を厚くする地域固有の価値・資源に基づいた新たな取り組みを期待する。

取り組み4 . コンパクトシティ化をまちづくりのコンセプトに

人口減少や少子・高齢化が進む中、まちづくりは大きな転換を迫られている。郊外への拡大をあらため、高齢者が外出しやすく、育児や就労などの生活に必要な施設が集約されたまちづくりに取り組む必要がある。すなわち、年齢構成や地勢などの特徴によって各地域で必要な取り組みはそれぞれに異なるが、それぞれの固有の資源を活用し、住民ニーズの充足と行財政の生産性向上を両立する独自のコンパクトシティ化²⁰を図る必要がある。

少なくとも更なる郊外化の抑制や災害危険地域における居住見直しを盛り込んだ都市計画の早期策定によって、居住の集約化を図ることが必要である。そのため、公共施設の維持管理・更新にあたっては、将来を見据えて身の丈の水準へと再編成するという方針の下、複合化や多機能化、近隣自治体との連携を積極的に進めるべきである。

ただし、コンパクトシティ化には、周辺部に居住する住民の理解、近隣市町村との連携、郊外志向の諸政策との整合性確保など、多面的な対応と長期的視点が求められる。整備が進む固定資産台帳などを活用し、財政負担や利用状況、利用者一人あたりのコスト、ICTの利活用による代替手段なども提示しながら受益と負担に関する住民同士の議論を促進するとともに、首長自ら合意形成に積極的に参画し²¹、粘り強く理解を得る努力が必要である。

¹⁹ 長野県飯田市では、2013年4月に「再生可能エネルギーの導入による持続可能な地域づくりに関する条例」を定めた。同市上村地区では、小水力発電所を建設し、同地区の280世帯の電力を供給するとともに、得られた利益の一部を地域バスの運行などの振興策にあてる計画が進んでいる。

²⁰ 富山県富山市では、「公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり」を基本政策に掲げ、公共交通の活性化や高齢者への利用補助、市街地の住宅建設・購入への補助金交付などを実施しており、中心市街地の活性化を通じて、質の高い魅力的な市民生活の実現に取り組んでいる。

²¹ 北海道夕張市では、夕張市都市計画マスタープラン（2013年4月策定）の実施にあたって、鈴木直道市長自ら住民への説明会を実施し、理解を得る努力を重ねている。

なお、個別の施設の更新・再建にあたっては、公募債²²やレベニュー債²³などにより、住民の意向や市場の評価が反映されるような工夫を求める。

取り組み5 . ビジョンを起点とした人事戦略

経営の根幹は「ヒト」である。厳しさを増す地域が苦境を脱し、持続可能性を確立するためには、従来の延長線上にない政策や事業であっても自ら企画・立案できる人材の確保²⁴が重要である。内部人材の育成や能力向上に加え、必要な知識や経験を有する外部人材の登用²⁵など、進めるべき取り組みは多岐にわたり、知事や市町村長自らが人事戦略に関与していかなければならない。

行政職員の役割が大きく変化していることを認識し、旧来の年功序列を改め、住民の信任を受けた首長のビジョンを起点とした職員人事を推進すべきである。首長選挙で掲げられたビジョンや実行計画に基づいて各部門の業務計画を策定し、それを受けて職員一人ひとりの目標設定と業績評価を行い、その成果を翌年度以降の配置や処遇に反映する。従来の人事制度を改め、業務内容に応じた外部人材の登用や職員の重点配置など、政策運営と相互作用を生む人事戦略の策定が必要である²⁶。

²² 新広島市民球場（Mazuda Zoom-Zoom スタジアム広島）の建設にあたり、広島県・広島市はそれぞれ10億円の新広島市民球場債5年債を発行し、低利での資金調達に成功している。

²³ 公的事業を行う団体が発行し、その事業の収益で返済を行う債券。米国では一般的だが、日本国内では事例がない。ただし、茨城県環境保全事業団「エコフロンティアかさま」がレベニュー信託による資金調達を行うなど、第三セクターの資金調達手法として注目されている。

²⁴ 人口減少は自治体の新卒採用にも影響を及ぼす上、2000年頃からの職員定数削減による採用抑制の結果、30～40歳前後の中堅職員が不足している自治体も多く、中途採用を含めた対応が必要ではないか。

²⁵ 兵庫県明石市では、行政の質の向上や自主的な条例制定を図るため、法曹有資格者の任期付き採用に積極的に取り組んでおり、2015年1月現在、7名の職員を雇用している。

²⁶ 福岡県宗像市では、市政における全庁的な方針と各部署における業務計画、各職員の目標設定の一致を図るとともに、政策評価や人事考課を適宜反映する「経営統合システム」を導入し、政策運営と人事戦略の相互作用の創出に取り組んでいる。

・地域経営の充実に向けた国の役割

「地域経営」の確立には、長い時間と意識改革を要する。地域経営者である知事・市区町村長はもとより、地方議会議員、行政職員、住民が自らの創意工夫によって持続可能な地域を確立するという意思を共有し、倦むことなく、取り組みを続けていかなければならない。

政府は、地方自治の充実に図るとの観点に立ち、一過性の支援にとどまることなく、これら地方自治体の取り組みが加速されるよう、諸制度の改革に取り組むべきである。必要な措置は多岐にわたるが、特に、下記項目について早急な措置を求める。

(1) 「地域経営者」を支える地方創生を

地方創生に際しては、各自治体による自発的な戦略策定・展開が重要である²⁷。政府は、今後の「地方版総合戦略」の策定・実行に際して、地域経営者を支えるとの視点に立脚し、意欲ある自治体への積極的な支援を行うべきである。

地方創生特区を活用し、雇用保険料率や地方法人課税の税率設定をより自治体に委ねるなど、権限・財源の移譲や規制緩和を進めることで、多様性を活かした地域経済活性化を推進するよう求める。併せて、成果を挙げた自治体に対して、追加的な財源措置を講じるなどの支援策を設け、地方創生を継続的な取り組みとすることを期待する。

(2) 地方分権改革の一層の推進を

1999年に成立した地方分権一括法、ならびに地方分権改革推進委員会の勧告に基づいて昨年5月までに成立した4次にわたる一括法によって、地方分権改革は一定の進捗を見た。これら一連の改革により、各自治体では独自の取り組みが少しずつ広がっており、さらにこの流れを加速していく必要がある。

²⁷ 詳細は「地域固有の価値を活かした真の地方創生を目指して [第一次意見書]」(2014年12月発表)を参照

政府が導入した意欲ある自治体の発意に基づく制度改正や選択的な権限移譲に取り組む提案募集方式・手挙げ方式に、我々は大きな期待を寄せている。自治体側から提案のあった項目について、今般、大規模農地の転用許可権限をはじめとする重要項目の8割以上の措置が決定したことは大きな前進である。政治の強いリーダーシップの下、引き続き、自治体の発意に基づく地方分権改革の推進を求める。

また、地域経営の充実には、権限移譲に加え、税財政制度の改革も必要である。特に、歳出・歳入差額を補填する現在の地方交付税制度には、各自治体の経営努力の意欲を削ぎかねない面もあり、取り組みの成果を的確に歳入へと反映する改革を期待する。

(3) 道州制推進基本法案の早期成立を

基礎自治体の合併や広域連携、経営改革の取り組みが進む中、広域自治体のあり方も問い直されるべき時期が来ている。今後の地方行財政制度の将来像について国民的議論を開始するためにも、道州制推進基本法案の早期成立に取り組むべきである。

以上

2014年度地方分権・道州制委員会

所属・役職は2015年2月時点
(敬称略)

委員長

柏木 斉 (リクルートホールディングス 相談役)

副委員長

市川 晃 (住友林業 取締役社長)

大井川 和彦 (シスコシステムズ 専務執行役員)

大塚 良彦 (大塚産業クリエイツ 取締役社長)

志岐 隆史 (全日本空輸 取締役執行役員)

末 永安生 (ジェイティービー 常務取締役)

杉本 伸 (乃村工藝社 顧問)

廣岡 哲也 (フージャースホールディングス 取締役社長)

山梨 広一 (イオン 執行役)

委員

荒川 詔四 (ブリヂストン 相談役)

池上 芳輝 (イケガミ 常務取締役)

稲葉 俊人 (横浜駅前ビルディング 常務取締役)

薄井 充裕 (日本政策投資銀行 設備投資研究所長)

浦上 浩 (リョービ 取締役会長)

大河 一司 (三菱商事 常務執行役員)

大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 シニアパートナー)

大多和 巖 (農林漁業成長産業化支援機構 取締役社長CEO)

奥本 洋三 (興銀リース 特別顧問)

尾崎 弘之 (パワーソリューションズ 取締役)

小野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)

梶川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

加藤 義孝 (新日本有限責任監査法人 相談役)

金子 剛一 (中日本高速道路 相談役)

菊地 義典 (菊地歯車 取締役社長)

久慈 竜也 (久慈設計 取締役社長)

腰高 博 (コシダカホールディングス 取締役社長)

児玉 正之 (あいおいニッセイ同和損害保険 特別顧問)

小林 英三 (日本証券金融 取締役社長)

昆 政彦 (スリーエム ジャパン 取締役副社長執行役員)

近藤 正一 (アール・アイ・エー 名誉会長)

坂本 和彦 (パソナ 顧問)

坂本 正彦 (東京ワークシェア 最高顧問)

櫻田 謙悟 (損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO
取締役社長)

澤井 英一 (三井不動産 顧問)

柴内 哲雄 (EY総合研究所 理事 所長)

清水 雄輔 (キッツ 名誉最高顧問)

関山 護 (丸紅 副会長)

銭高一善 (銭高組 取締役社長)

反町 勝夫 (東京リーガルマインド 取締役会長)

高木 嘉幸 (コスモスイニシア 取締役社長)

團 宏明 (通信文化協会 理事長)

津 川 清 (OFFICE TSUGAWA 代表)
西 山 茂 樹 (スカパーJ S A Tホールディングス 取締役会長)
早 川 洋 (浜銀総合研究所 取締役会長)
林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)
福 田 誠 (あおぞら銀行 取締役会長)
藤 崎 清 孝 (オークネット 取締役社長)
藤 原 健 嗣 (旭化成 副会長)
古 田 英 明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)
堀 義 人 (グロービス グロービス経営大学院学長、グロービスキャピタルパートナーズ代表パートナー)
堀 内 勉 (森ビル 取締役専務執行役員)
村 上 仁 志 (三井住友信託銀行 特別顧問)
本 村 健 (岩田合同法律事務所 パートナー弁護士)
森 公 高 (日本公認会計士協会 会長)
森 田 清 (第一三共 相談役)
矢 崎 和 広 (諏訪貨物自動車 取締役会長)

以上 56 名

事務局

近 藤 学 (経済同友会 企画部 次長)
齋 藤 和 幸 (経済同友会 企画部 マネジャー)
藤 井 大 樹 (経済同友会 企画部 マネジャー)