



2020 年度 持続可能な地域経営のあり方委員会 提言

## 広域連携を活かした地域経営の拡大に向けて

2021 年 7 月

公益社団法人 経済同友会

## 目次

<u>I. はじめに</u> .....	1
<u>II. 地方行政を取り巻く課題</u> .....	2
(1) 人口減少・高齢化の進展 .....	2
(2) 地方財政の展望と自治体の多様性 .....	3
(3) 行政需要の増加と広域化 .....	4
<u>III. 広域連携の必要性と活用を阻む要因</u> .....	6
(1) 広域連携の必要性 .....	6
(2) 広域連携の活用を阻む要因 .....	7
<u>IV. 人口減少下で“行政サービスの持続可能性”を確保するために</u> .....	11
<u>V. 持続可能な地域経営の実現に向けて</u> .....	12
(1) 住民の関心向上と理解の促進に向けて .....	12
(2) 圏域内の合意形成の促進に向けて .....	14
(3) 広域連携制度の充実にに向けて .....	17
(4) フルセット型総合行政からの脱却に向けて .....	17
<u>VI. おわりに</u> .....	20
<u>別表 提言項目の整理</u> .....	22
2020年度持続可能な地域経営のあり方委員会活動実績 .....	23
2020年度持続可能な地域経営のあり方委員会委員名簿 .....	24

## I. はじめに

- 新型コロナウイルス感染症への対応は、国・都道府県・市町村の役割分担の明確化と相互の政策連携の必要性を露わにした。単独の地方自治体による政策実施には限界があり、都道府県間や市町村間での広域視点による連携を行い効果的な対策を実施した事例<sup>1</sup>がある一方で、既存の行政区画内での対策に留まる地方自治体も多くみられた。
- 現在では、都道府県境を越えた通勤・通学が一般化し、生活必需品の購入といった日常生活でさえ、居住する市町村内で完結することは稀である。コロナ禍以前から、人口減少や少子・高齢化、過疎化は、財政状況の悪化や行政サービスの効率性の低下を招き、地方自治体が単独であらゆる行政課題に対応することを困難にしてきた。地域経営の充実を図るためには、行政区画を越えて、限りある資源を最大限に活用する新たな地方行財政の姿が求められている。
- 国は、市町村合併などによる一連の地方分権改革を通じて個々の地方自治体の強化を図ると共に定住自立圏・連携中枢都市圏構想の提唱や広域連携制度の充実に取り組み、地方自治体の広域連携を後押ししている。
- 本会も、2016年11月に提言「住民が自らの選択と責任で創り上げる地方自治 一住民参画と広域連携による担い手の多様化に向けて一」を発表し、“戦略的連携”を掲げ、あらゆる分野で連携を進めるよう求めた。
- しかし、提言から5年近くが経過したものの、多くは住民票発行などの事務の委託といった連携に留まっている。脱炭素社会の構築といった単独の地方自治体では対処できない新たな課題も生じている中、地方自治体間で政策連携を推進する必要が一層増している。
- そのため、本委員会では、人口減少や過疎化に直面する地方圏において行政サービスの維持・継続を図るとの視点から、今回のコロナ禍を通じて得

---

<sup>1</sup> 埼玉県秩父地域の1市4町によるワクチン接種の連携や和歌山県主導による地域の実情に沿った接種体制の構築、関西広域連合による医療資源・人材の融通といった好事例もあるが、往来自粛要請をめぐる足並みの乱れなど、多くの地方自治体間で連携不足による混乱が見られた。

られた知見も踏まえ、あらためて広域連携の推進に向けた課題について検討を深めた。必要な取り組みは多岐にわたるが、圏域視点の醸成を妨げている選挙制度の改革、住民の受益と負担に対する意識の希薄化をもたらしている地方交付税制度の見直しなど、広域連携の活用に向けた取り組みを提言する。

## II. 地方行政を取り巻く課題

- 人口減少や高齢化は、都市圏・地方圏を問わず、地方経済の停滞とそれに伴う税収の減少を通じ、各地で行政サービスの維持に大きな影響を及ぼす。特に、足元では、行政サービスの効率低下をもたらす過疎化・人口の低密度化が進む地方圏で、より深刻な影響が生じている。
- 一方で、高齢化による医療・介護分野での行政需要の増加、住民の多様化に伴う社会問題の高度化、感染症対策や産業振興に代表される政策課題の広域化が進んでいる。国・地方を通じた財政状況の悪化も鑑みれば、特に地方圏において、地方自治体が単独で行政サービスの持続可能性を確保し続けることは極めて困難と言わざるを得ない。

### (1) 人口減少・高齢化の進展

- 日本の総人口は、2008年頃（1.28億人）を境に減少に転じ、高齢化も急速に進展しており、国立社会保障・人口問題研究所は、現状のまま推移すれば2053年に総人口が1億人を下回ると推計<sup>2</sup>している。新型コロナウイルス感染症の影響を受けた直近の出生数の低下<sup>3</sup>なども考慮すれば、人口減少と高齢化の進展を前提として、地方行財政の将来像を考えていく必要がある。
- 人口移動に目を転じれば、首都圏への一極集中の流れが続いている。コロナ禍を受けて東京都への転入は減少しているものの、依然、大幅な転入超過が続いている上、東京都からの転出の多くは関東近郊の都市への移動である。また、地方圏の中でも政令指定都市や県庁所在地への人口集中が進んでいる。すなわち、地方圏の小規模な地方自治体ほど深刻な人口減少に

<sup>2</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」出生中位推計より

<sup>3</sup> 厚生労働省「人口動態速報（令和3年3月分）」（2021年5月25日）では、2020年4月から2021年3月までの出生数は85.3万人と前年比4.2万人の減少となっている。

直面しており<sup>4</sup>、こうした地域で行政サービスの提供を継続する方策が求められている。

### 平成 27(2015)年の総人口を 100 としたときの指数でみた総人口

順位	平成42年 (2030)		平成57年 (2045)	
	全国	93.7	全国	83.7
1	東京都	102.7	東京都	100.7
2	沖縄県	102.5	沖縄県	99.6
3	愛知県	98.3	愛知県	92.2
4	神奈川県	97.9	神奈川県	91.1
5	埼玉県	97.4	埼玉県	89.8
⋮	⋮		⋮	
43	福島県	85.4	福島県	68.7
44	山形県	85.2	高知県	68.4
45	高知県	84.4	山形県	68.4
46	青森県	82.3	青森県	63.0
47	秋田県	79.6	秋田県	58.8

国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口（2018年推計）より

#### （2）地方財政の展望と自治体の多様性

- 国・地方を通じたマクロベースでは、税込総額の約 6 割を国税が占める一方、国による支出は歳出総額の 4 割程度にとどまっており、地方財政が歳出の 6 割余りを担っている。この地方財政上の歳出・歳入額の不足を調整するために、国税 5 税の一定割合を法定の原資とする地方交付税交付金制度が設けられている。しかし、法定分では不足額を充足できないために、国の一般会計からの特別加算などの措置が常態化している。
- 今般の新型コロナウイルス感染症対策に伴う累次の経済対策の実施により、国・地方を通じた財政状況は一層悪化しているため、今後、財政健全化に向けて地方交付税交付金の削減も含めた歳出改革が必要となってくる。

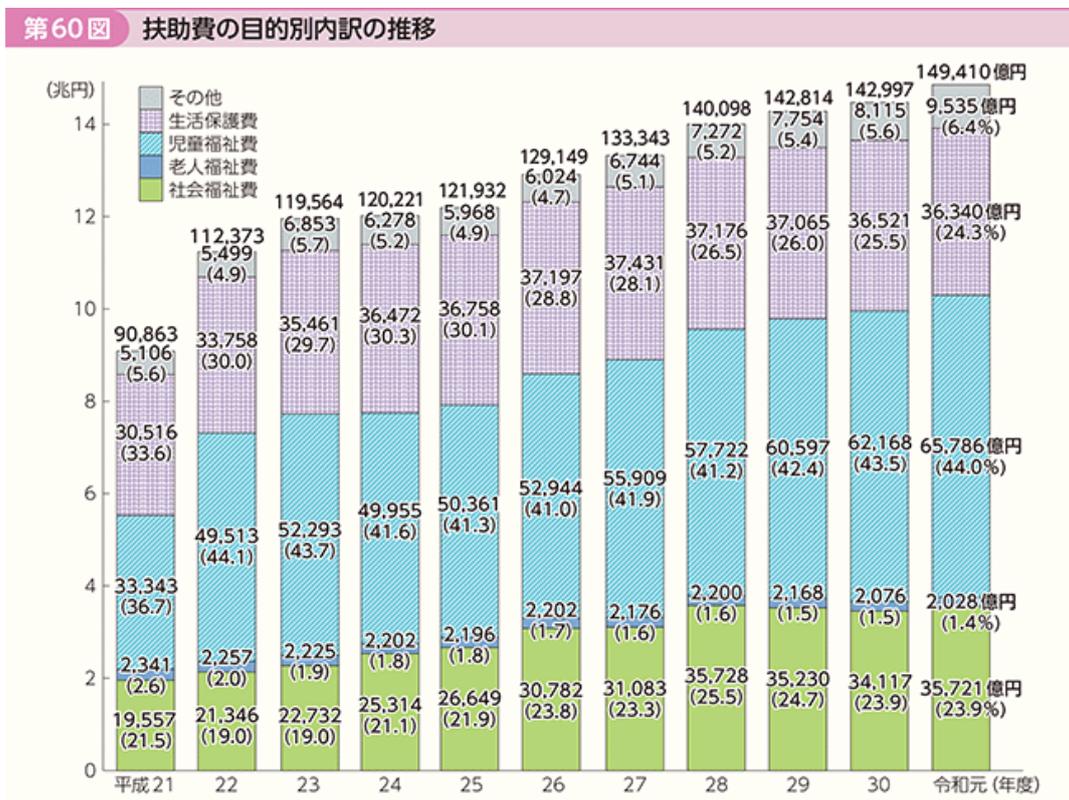
<sup>4</sup> 日本創生会議 人口減少問題検討分科会「成長を続ける 21 世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」（2014 年 5 月）は、896 市区町村が 2040 年に 20～39 歳の女性人口が現在の半分の水準となる“消滅可能性都市”に該当し、そのうち 523 市町村が人口 1 万人未満の小規模自治体と指摘する。

- 一方、ミクロレベルでは、地方交付税交付金は、各地方自治体で標準的な水準の行政サービスを実施するために必要となる基準財政需要額と、標準的な税収入額に基づいて算出される基準財政収入額の乖離を調整することで、全国で一定以上の均質的な水準の行政サービスの実施に必要な財源を保障している。
- 財政的自立を重視する観点に立てば、地方自治体は、国からの移転財源である地方交付税交付金に依存せず、自主財源である地方税によって必要な財源を賄うことが望ましい。しかし、実際には、大多数は地方交付税交付金に依拠した財政運営を強いられており、人口や企業の偏在によって地方自治体間には大きな財政力格差が生じている。
- 財政状況を表す財政力指数では、都道府県で唯一の不交付団体である東京都が 1.18 であるのに対し、鳥取県や島根県、高知県などは 0.3 未満に過ぎない。市町村間の違いはさらに大きく、同じ村であっても愛知県飛島村と鹿児島県三島村では、2.21 と 0.07 と著しい財政力格差が生じている。
- 財政力以外の様々な面でも、市町村には大きな開きがある。全国で最も小さな市町村である富山県舟橋村 (3.47 km<sup>2</sup>) に対し、全国最大の岐阜県高山市 (2,178 km<sup>2</sup>) は 700 倍もの面積を有している。また、人口では、東京都青ヶ島村 (168 人) と神奈川県横浜市 (約 375 万人) の間に 2 万倍もの開きがある。
- こうした大きな違いが様々な面で存在するにもかかわらず、現在の地方行政制度では、地方交付税交付金による財源保障の下、同じ市町村として基本的には同様の行政サービスを提供することが求められている。今後、財政健全化の観点から地方交付税交付金の縮減が迫られた場合、十分な自主財源を有しない地方圏の市町村では、行政サービスの継続が困難になる事態が想定される。

### (3) 行政需要の増加と広域化

- 高齢化による医療・介護サービスや子育て支援策などの人口減少対策、多様化・複雑化する社会課題への対応、老朽化した公共インフラの更新・補修など、地方自治体が提供する行政サービスの需要は増加が続いている。

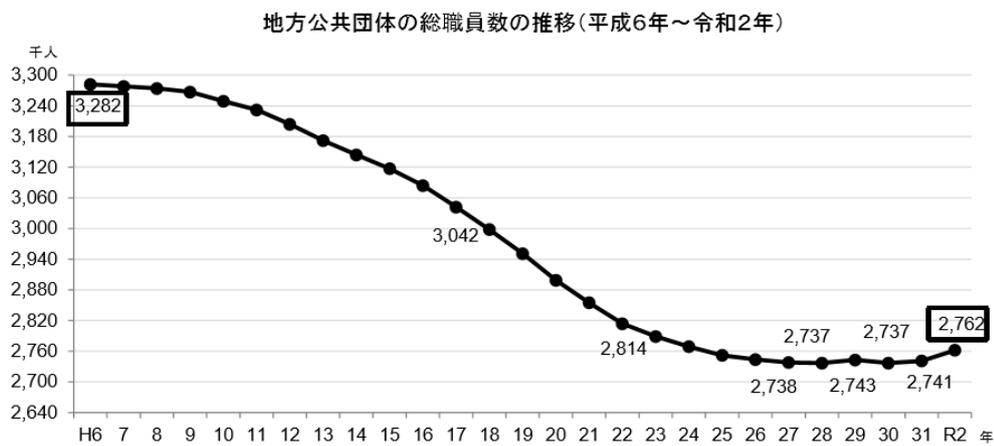
- 例えば、地方自治体が提供する社会保障に要する経費である扶助費は、近年、一貫して増加を続けており、2019年度には14.9兆円に達し、10年前と比較して6割以上も増加している。



総務省 令和3年版地方財政白書

- また、都道府県・市町村の境を越えた通勤・通学や購買行動が一般化している現在では、社会・経済的な人々の活動範囲（圏域）と行政区画との間に大きな乖離が生じている。今般の新型コロナウイルス感染症への対応では、感染状況の把握、医療提供体制の確保、感染拡大抑止策などの取り組みは、行政区画ではなく、人々の活動範囲に基づいて立案・実施されなければ実効性を伴わないことが明らかになった。
- 社会・経済的な人々の活動範囲（圏域）の拡大は、行政サービスの受け手の定義にも変更を迫っている。例えば、他市町村からの通勤・通学者が多い中核都市や多くの交流人口を抱える観光地の地方自治体などでは、夜間人口（住民）を前提に災害対策や公共インフラの整備を検討しても十分ではなく、広域化・多様化した受け手の存在を念頭に置いた圏域視点での行政サービスが必要となっている。

- 新型コロナウイルス感染症が終息したとしても、次なる感染症への懸念や脱炭素社会の構築、訪日外国人観光客の回復、時間と場所にとらわれない新しい働き方を前提とした産業振興策など、行政区画を越えて圏域視点で対処する必要のある課題は枚挙にいとまがない。
- こうした増加・複雑化する行政需要に対し、対応にあたる地方公務員の数は、足元こそわずかに増加しているものの、20年前と比較すると大きく減少している。現状に即した圏域単位の政策を効果的に進めるためには、自治体職員が少数精鋭となり、行政区画単位での総合行政といった硬直化した発想から脱却しなければならない。人的資源の確保と同時に、政策創造力を持つ人材育成という両面での対応が必要となっている。



総務省 HP 地方公務員数の状況より

- すなわち、国・地方を通じた財政健全化が求められる中、これからの地方自治体は、限られた人的資源で増加を続ける行政需要に対応するとともに、行政区画を越えた取り組みが必要となる様々な課題の解決を図らなければならない。地方交付税制度による財源保障の下、自らの行政区画とそこに居住する人々を対象に、個々の地方自治体が単独で課題に対処するというこれまでの地方行財政制度は限界を迎えている。

### Ⅲ. 広域連携の必要性と活用を阻む要因

#### (1) 広域連携の必要性

- 人口減少と高齢化に直面する地方圏において、行政区画を越える人々の日常生活を支える行政サービスを維持するには、限られた財源や人材を圏域視点で効率的に活用する必要がある。特に、多くの市町村で慢性的に不足

している土木・建築や林業などの技術系職員、行政のデジタル化を支える専門人材の活用は、行政サービスを維持する上で大きな課題となっている。

- 民間企業では、デジタル化やグローバル化などの環境変化に対応し、限られた経営資源を有効に活用して企業価値の最大化を図るべく、M&A や業務提携を活発に推進してきた。地方自治体による圏域視点での連携を民間企業の経営に置き換えれば、顧客の動向に応じて関係企業とのアライアンスを模索し、「規模の経済」と「範囲の経済」の両面から効率性の向上と付加価値の創出を図る取り組みである。
- 地方自治体は様々な行政サービスを実施しており、それぞれの対象となる社会・経済的な人々の活動範囲（圏域）は異なっている。十分とは言えないものの、平成の大合併を経て基礎自治体である市町村の規模がある程度拡大した現在の状況では、行政サービスの内容に関わらず行政区画を拡大する市町村合併は分野によっては非効率を招く恐れもある。
- そのため、行政サービスの提供を継続していくためには、行政区画に固執することなく、それぞれの内容に沿って柔軟かつ多様で広い視点での広域連携を実施していくことが現実的な解決策である。単独での行政サービスの維持が難しくなっている現状を真摯に受け止め、住民に身近な基礎自治体により多くの権限・財源を委ねる近接性の原則と、基礎自治体では担うことが困難な場合に限り上位の団体に委ねる補完性の原則に従い、自治体間連携に積極的に取り組むことが求められる。

## （2）広域連携の活用を阻む要因

- 民間企業が業務効率化を進める場合、まず、業務の量的拡大や同一業務の集約、人的資源の共有などによる「規模の経済」の追求を図ることが多い。地方自治体でも、事務の委託や一部事務組合による行政事務の集中処理が図られている。一方、民間企業の合併事業のように、企画運営を共同化して多角化や事業領域の拡大によって付加価値創出を図る「範囲の経済」を追求する動きは限られている。
- 現在、地方自治法は7類型の広域連携制度を定めている<sup>5</sup>ものの、地方自治

---

<sup>5</sup> 「連携協約」、「協議会」、「機関等の共同設置」、「事務の委託」、「事務の代替執行」、「一部事務組合」、「広域連合」の7類型。

体で実施されている連携内容は、住民票発行などの定型的な事務の委託が多く、都市計画や地域版総合戦略の共同策定といった政策の企画立案を含む根幹業務の連携には至っていない。

【参考資料】広域連携の仕組み

\* 下記の図・推移は総務省HP資料より抜粋

※一部数値に修正があったため、令和2年9月30日に差替え

広域連携の仕組みと運用について		
共同処理制度	制度の概要	運用状況(H30.7.1現在)
法人の設立を要しない簡便な仕組み	<b>連携協約</b>	地方公共団体が、連携して事務を処理するに当たっての基本的な方針及び役割分担を定めるための制度。 ○締結件数：319件 ○連携中都市圏の形成に係る連携協約：240件(75.2%)、その他：79件(24.8%)
	<b>協議会</b>	地方公共団体が、共同して管理執行、連絡調整、計画作成を行うための制度。 ○設置件数：211件 ○主な事務：消防41件(19.4%)、広域行政計画等27件(12.8%)、救急25件(11.9%)
	<b>機関等の共同設置</b>	地方公共団体の委員会又は委員、行政機関、長の内部組織等を複数の地方公共団体が共同で設置する制度。 ○設置件数：445件 ○主な事務：介護区分認定審査127件(28.5%)、公平委員会114件(25.6%)、障害区分認定審査106件(23.8%)
	<b>事務の委託</b>	地方公共団体の事務の一部の管理・執行を他の地方公共団体に委ねる制度。 ○委託件数：6,628件 ○主な事務：住民票の写し等の交付1,402件(21.2%)、公平委員会1,180件(17.8%)、船舶861件(13.0%)
	<b>事務の代替執行</b>	地方公共団体の事務の一部の管理・執行を当該地方公共団体の名において他の地方公共団体に行わせる制度。 ○代替執行件数：3件 ○上水道に関する事務：1件、簡易水道に関する事務1件、公害防止に関する事務：1件
別法人の設立を要する仕組み	<b>一部事務組合</b>	地方公共団体が、その事務の一部を共同して処理するために設ける特別地方公共団体。 ○設置件数：1,466件 ○主な事務：ごみ処理400件(27.3%)、し尿処理326件(22.2%)、救急268件(18.3%)、消防268件(18.3%)
	<b>広域連合</b>	地方公共団体が、広域にわたり処理することが適当であると認められる事務を処理するために設ける特別地方公共団体。国又は都道府県から直接に権限や事務の移譲を受けることができる。 ○設置件数：116件 ○主な事務：後期高齢者医療51件(44.0%)、介護区分認定審査46件(39.7%)、障害区分認定審査31件(26.7%)

(注1) 法人の設立については、特別地方公共団体の新設に係るものであり、総務大臣又は都道府県知事の許可を要するものとされている。  
(注2) 地方開発事業団、役場事務組合及び全部事務組合については、地方自治法の一部を改正する法律(平成23年法律第35号)により廃止。なお、同改正法の施行時(平成23年8月1日)に現に設けられている地方開発事業団(青森県新産業都市建設事業団)については、なお従前の例によることとされている。  
(注3) 協議会、機関等の共同設置、一部事務組合、広域連合の事務件数については、複数の事務を行っている場合は事務ごとに件数を計上しているため設置件数と一致しない場合がある。

- 総務省調査によれば、現在の地方自治法が定める連携協約、協議会、機関等の共同設置、事務の委託、事務の代替執行、一部事務組合、広域連合の7類型のうち、事務の委託が6628件に対し、政策連携につながる広範な連携を図る広域連合は116件に留まっており、直近の運用状況の推移を見てもこの傾向は変わっていない。

運用状況の推移	H30年	H28年	増減
連携協約	319	175	144
協議会	211	202	9
機関等の共同設置	445	443	2
事務の委託	6628	6443	185
事務の代替執行	3	2	1
一部事務組合	1466	1493	-27
広域連合	116	116	0

※調査は隔年実施。一部事務組合の減少は組合の統合によるもの。

- 広域連携の7類型にはそれぞれ長所と短所が存在するが、総じて意思決定を制約されることが障害となっている。

## ①政治・行政における合意形成の難しさ

- その要因の一つとして、合意形成の困難さが挙げられる。総合行政の枠組みの下、地方自治体は、近隣の地方自治体と人口や企業誘致をめぐる競争を強いられている。そのため、現制度の下での広域連携は、競争相手である近隣の市町村に利益を与えると同時に、自らに不利益をもたらすゼロサムゲームとなる色彩を帯びている。
- また、日本の地方自治体の二元代表制は、行政区画内に居住する住民の意向を強く反映する一方、通勤・通学などを通じて関りを持つ圏域の人々の意向を十分に反映できない制度的特徴を有している。圏域全体を見通したマクロ的な視点が乏しく、狭い地域的利害を重視する結果、短期的な政策運営に陥りやすい弊害が生じている。
- その一因は、現行の選挙制度に起因している。住民の直接選挙によってただ一人選出される首長の関心は、自らを選出した行政区画内に限られる。また、大選挙区制<sup>6</sup>により選出されることが多い基礎自治体の議員は全体の利益よりも自らを支持する一部の有権者の動向を意識せざるを得ない。
- さらに、行政組織内では、フルセット型の総合行政を前提にこれまで取り組んできたため、それぞれの地方自治体で独自の業務処理手続きが形成されている。その結果、業務フローの変更が必要となる他自治体との連携に対し、庁内でも合意を得ることが困難となっている。

## ②財源保障機能の逆機能

- 第二の要因として、各地方自治体のフルセット型行政を担保してきた地方交付税制度がもたらす弊害が挙げられる。地方交付税交付金による財源保障機能は、全国で均質的な行政サービスの実施を可能としてきた。しかし、人々の活動範囲の拡大や行政課題の高度化・複雑化は、行政区画ではなく、受け手を起点として行政サービスの供給のあり方を検討する必要をもたらしている。

---

<sup>6</sup> 一つの選挙区から複数名を選出する選挙制度の総称。日本の市町村議会の選挙では、全域を一つの選挙区として設定している場合が多いにも関わらず、有権者が投じる票数を一票に限っているため、下位当選者は有権者総数に比して著しく少数の得票で当選している場合が多い。

- 先述の通り、地方自治体は財政力や人口・面積・立地などの様々な面で大きな違いがあり、同じ都道府県や市・町・村であっても一律に扱うことはできない。現在の地方交付税制度は、国が定める政策を前提に、標準的な水準の行政サービスを実施するために必要となる財源を保障している<sup>7</sup>ため、連携による「規模の経済」や「範囲の経済」を追求するインセンティブを弱めている。
- なお、国が政策決定と財源確保を担い、地方自治体に政策実施を委ねる集権的分散システム<sup>8</sup>には、現場の課題にそぐわない政策決定がなされる弊害がつきまとう。一方で、全国一律で迅速に処理されるべき政策では、現場の業務フローが多様化していることによる弊害に直面することとなる。例えば、今般の新型コロナウイルス感染症をめぐる実施された特別定額給付金の支給やワクチン接種では、国が政策を決定して必要な財源を保障したものの、地方自治体の政策実行能力の差により実施過程で様々な混乱が生じた。

### ③住民の関心不足と効果の見えにくさ

- 第三に、地方自治体の行財政運営に対する住民の関心不足が挙げられる。地方交付税交付金制度による財源保障機能は、連携に取り組みなくとも、地方圏での全国標準での行政サービスの実施を可能としてきたうえ、住民が自らの税負担以上の便益を享受することを常態化してきた。
- 通勤・通学などで行政区画を超えた生活が一般化しているにもかかわらず、地方交付税交付金の基準財政需要の算定にあたっては、人口（住民＝夜間人口）が大きな比重を占めているため、昼夜間人口差が大きな都市ほど、実際の財政需要と算定額との間に乖離が生じている。これらの都市では、企業集積によって税収が確保されるため、都市の住民がこの乖離に関心を持つことは少なく、都市部も地方圏でも各行政サービスの受益と負担の関係が見えにくくなっている。

<sup>7</sup> 地方交付税交付金は地方自治体が用途を自由に定められる一般財源とされる。しかし、義務教育費国庫負担が教職員給与の1/3にとどまっていることに代表される通り、国が地方自治体に義務付けている歳出が多い現状では、実質的に地方交付税交付金の用途も制約されている。

<sup>8</sup> 東京大学 神野直彦名誉教授が提唱した戦後の行財政構造の特徴を示す概念。一般に、国よりも地方の歳出規模が大きい財政構造を分散型と呼ぶが、政策立案や税率決定などの面で地方自治体が強く制約されているため、集権的分散システムと名付けられた。

- その結果、住民一人ひとりが、現在実施されている各種の広域連携が行政効率を高めているか否かを理解し、問題意識を持って首長や議会に声を上げるのが難しい状況に陥っている。例えば、定住自立圏構想・連携中枢都市圏構想として、これまでに全国で計162圏域が組織されている<sup>9</sup>ものの、それらの行財政上の効果やそのメリット・問題点を判断する指標はなく、住民から改善を求めていく機運が生じにくい。

#### IV. 人口減少下で“行政サービスの持続可能性”を確保するために

- 国・地方を通じた財政状況の悪化の下、地方交付税交付金制度が支えてきた個々の地方自治体が単独であらゆる行政課題に対応するフルセット型総合行政は限界を迎えている。特に、人口減少と高齢化に直面する地方圏では、行政区画を越える人々の日常生活を支える行政サービスを維持するために、限られた財源や人材を効率的に活用する必要がある。
- 人々の活動範囲の拡大や行政課題の高度化・複雑化が、行政区画ではなく、受け手を起点として行政サービスの供給のあり方を検討する必要をもたらしている以上、単独の地方自治体での運営に固執せず、圏域視点での政策立案や業務効率化に取り組まなければならない。
- 人口減少下で重視すべきは、地域住民とのコミュニケーションを図り、彼らの生活を支えるために真に必要な行政サービスを確実に提供し続けることであり、現在の行政組織や行政区画の存続ではない。
- 民間企業では、創業の事業であっても、他社への売却や市場からの撤退といった決断を行う場合がある。消費者・従業員・株主などのステークホルダーに対して、雇用や収益の維持といった責任を果たすために、経営者は苦渋の決断を下さなければならない。
- 地方自治体においても、人々の生活を支えるために必要な行政サービスを提供し続けるには、経営上の厳しい決断が求められる。あることが望ましいサービスを基準とするのではなく、なければ住民生活が立ち行かなくなるサービスは何かという視点から、自らの行政事務の棚卸しを行う必要が

---

<sup>9</sup> 定住自立圏 128 圏域、連携中枢都市圏 34 圏域が組織されている（2021年3月現在）。

ある。その際には、これまで培ってきたフルセット型総合行政の発想から脱却するとともに、受益と負担の観点から過疎集落などでは“勇気ある撤退”を視野に入れた行政サービスのあり方の再定義や最適化を行う必要がある。

- 人口減少下で求められる地域経営とは、厳しい現状を直視し、行政区画や区域にとらわれない自由な連携によって、人々の生活を支えるために必要な行政サービスを将来にわたって提供し続ける責任を果たすことである。今後の財政悪化といった課題への対策を独力で見出せない地方自治体は、躊躇なく広域連携や都道府県による補完へと踏み出すべきである。

#### 人口減少下で求められる地域経営

厳しい現状を直視し、行政区画や組織にとらわれない自由な連携に取り組み、人々の生活を支えるために必要な行政サービスを将来にわたって提供し続ける責任を果たす。

### V. 持続可能な地域経営の実現に向けて

- 人口減少下で求められる地域経営を実現するための鍵は、広域連携のさらなる活用である。厳しい現状を踏まえれば、広域連携は今後の自治体経営にとって必須である。活用を阻んできた要因を取り除き、一層の活用を図るため、以下の取り組みを提言する。

#### (1) 住民の関心向上と理解の促進に向けて

##### ① 将来リスクの明確化と住民とのリスクコミュニケーション

- 生産年齢人口の減少により税収が減る一方、ライフスタイルの多様化に伴い複雑化・多様化する住民・地域ニーズへの対応や頻発している自然災害への対応、中長期的な防災対策などにより、今後の行政サービス需要は増加する。
- 持続可能な行政サービスを維持していくためには、行政需要の増加といった将来リスクを十分に把握・認識した上で、自らの財政状況・施設・人員といった経営資源とを照らし合わせ、自治体の運営計画を策定する必要がある。

ある。地方自治体は、将来の人口減少と高齢化の進展、大規模な自然災害や景気後退などを織り込んだ複数シナリオからなる「財政の長期展望」を示すべきである。

- 併せて、多くの地方自治体が策定している「総合計画」において、様々なリスク要因が顕在化した場合の対応を示す必要がある。民間企業では、事業等のリスクについて、顕在化する可能性の程度や時期、事業へ与える影響の内容、その対応策についてステークホルダーへの説明が必要となった<sup>10</sup>。地方自治体においても、想定するリスクに応じて採用すべき政策を検討し、複数シナリオの総合計画を描くことにより、住民とのリスクコミュニケーションを強化することを期待する。
- なお、地方自治体のうち都道府県と政令指定都市については、2020年度の地方自治法改正により「内部統制体制の整備」（地方自治法 150 条第 1 項）が義務付けられ、行政執行にリスクマネジメントが組み込まれている。しかし、それ以外の市町村については努力義務に留まっているため、国は、早急にすべての地方自治体を対象に、「内部統制体制の整備」の義務化を進めるべきである。そのうえで、財務に関する事務と同様、総合計画も内部統制対象事務とすることで、将来リスクの適切な反映や計画の進捗管理の妥当性などの評価・公表を促すべきである。
- また、住民の当事者意識を高める、住民協議会の設置<sup>11</sup>や、総合計画への外部団体などによる監査の導入や近隣の地方自治体による策定段階からの意見交換などを進めるべきである。

## ②広域連携効果の見える化

- インフラの整備・維持が必要となる上、地域の人口密度が料金に大きな影響を及ぼす上下水道などの公共料金は、一般会計からの繰り入れによって受益と負担の関係が不透明になっている場合が多い。そのため、中長期的

---

<sup>10</sup> 2015 年 5 月 1 日の「会社法の一部を改正する法律」の施行によりコーポレートガバナンスが強化され、また 2019 年 1 月 31 日には内閣府令第 3 号「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」が公布された。

<sup>11</sup> 住民の政策策定プロセスへの参加は、東京都三鷹市が 2001 年の総合戦略策定に際し、公募により検討組織を設置したことが始まりと言われる。本会では、2016 年 11 月に発表した提言「住民が自らの選択と責任で創り上げる地方自治-住民参画と広域連携による担い手の多様化に向けて-」にて、各基礎自治体に無作為抽出で選択した住民による住民協議会を付属機関として条例で設置することを提言している。

に見れば広域化により事業効率が上がる場合であっても、その効果を地域住民が実感することが困難になっている。

- まず、各地方自治体が原価を含めた料金内訳を分かり易く示し、地域住民が現状の料金内容を正しく理解する必要がある。例えば、都道府県が簡略的な公共料金の原価開示基準を設け、各自治体が同一基準により公共料金の原価構造を明らかにするといった自治体での公共料金設定の標準化・透明化を図るべきである。その上で、地域住民や議会において自治体間のコスト差や広域連携の効果についての議論を行うことが求められる。
- 一方、都市計画といった根幹業務での政策連携の場合は、連携効果が中長期的かつ圏域形成による経済効果といったマクロ的な面もあり、具体的な効果を事前に算定しにくい。圏域効果の見える化のために、総務省からは第 32 次地方制度調査会答申で指摘された「地域の未来予測」を広域の「地域の未来予測」として自主的に活用することが示されているが<sup>12</sup>、自主性に任せず、都道府県が積極的に「圏域の未来予測」の作成を主導すべきである。さらに圏域間での未来予測の比較を行うといった活用方法も必要である。

## （２）圏域内の合意形成の促進に向けて

### ①地方自治体間の信頼関係の醸成

- 地域政党や公営企業などの行政区画域を跨ぐ様々なアクターが行政区画を越えた共通利益を代弁することにより、自治体間の合意形成を促進する場合も考えられる。ただし、地方自治体における合意形成の担い手は、本来、首長と地方議会議員であり、今後、選挙に際しては、広域連携や圏域視点での行政運営に対するそれぞれの考えを住民に示すことを強く求めたい。
- 一方で、首長や地方議会議員は、選挙区外で実績を上げて、有権者の支持獲得には直接的に結びつかないため、行政区画や選挙区を優先する傾向が拭えないのも現実である。それに対して、地域政党は、個々の地方自治体の行政区画を跨いで政治活動を行っている。政党という単位であれば、ある地域の実績への高い評価が他地域での得票にも繋がるため、圏域全体を見据えた政策に取り組む誘因が生じる。

<sup>12</sup> 総務省「地域の未来予測に関する検討 WG」にて、「地域の未来予測」のあり方について、その基本的な考え方をはじめこれを踏まえた地域における「目指す未来像」の議論のあり方等について検討が行われ、令和 3 年（2021 年）3 月に報告書が出されている。

- 地域政党を基礎自治体間連携の担い手として機能させるためには、個人本位からより政党本位の選挙へと移行する地方選挙制度改革が必要である。そのため、例えば、非拘束名簿式比例代表制や中選挙区制<sup>13</sup>など、現行の地方議会選挙制度よりも相対的に政党を軸とした投票を促す制度へと選挙制度の改革を図るべき<sup>14</sup>である。なお、国政選挙においても、地域の利害を超えた広域視点での政策論争が行われるよう選挙制度の改革を検討する必要がある。
- また、地方自治体の枠に捉われずに行政区画が異なる住民を顧客として持ち、公共交通や水道事業、廃棄物処理といったサービスを提供している公営企業も、行政区画を越えた自治体連携の端緒となり得る。
- これまで、フルセット型の総合行政が志向される中で、多くの公営企業は設置した地方自治体の行政区画内のみでのサービス提供に留まっており、地方自治体間をつなぐ橋渡し役とはなっていない。
- これらの要因のひとつは、公営企業の経営が地方自治体の事業の一つとして行われていることにある。公営企業が自治体間連携の基盤となるためには、各地方自治体から独立した形で広域かつ公平な視点に基づいて経営が行われることが重要である。そのため、各地方自治体が公営企業を設置して首長がトップに就任するのではなく、複数の地方自治体による共同設置と経営者の外部招聘などを義務付けする必要がある。
- また、地域に根差した活動を行い、地域を横断した独自のネットワークを有する地元経済界が地方自治体を繋ぐ役割を担うことも重要である。各地経済同友会との連携や共同事業を通じて、我々もこうした活動を後押しし

---

<sup>13</sup> 本会では、2012年4月に発表した提言「地方議会の改革について」において、都道府県議会には大選挙区完全連記制を、市町村議会は多くが現在採用している全域をもって一選挙区とする大選挙区単記制を改めて複数選挙区を設ける中選挙区制の導入を提言した。いずれも現制度に比して政党の役割を強める選挙制度である。本提言で例示した非拘束名簿式比例代表制も含め、地方議会の選挙制度改革や政党の役割に関する検討が行われることを期待する。

<sup>14</sup> 地方自治体の構造上、議会よりも首長が意思決定に大きな影響力を有しているため、首長も政党を基軸に選出されることが望ましいが、直接選挙で一人を選出する以上、現行制度に代わる選挙制度は考えにくい。ただし、地方自治体の意思決定は議会の議決を経る必要があるが、政党を軸とした議会が圏域視点での政策を志向する場合は首長もその影響を受けると考えられるため、本提言では地方議会の選挙制度を突破口の一つと捉えている。

ていきたい。なお、地方自治体には、地域内のさまざまな組織と連携・情報交換を図ることはもとより、それら組織の有するネットワークを活用することで、行政区画を越えた広域的な視点で行政課題に対処する視点を持っていただきたい。

## ②補完性の原則に基づく都道府県のコミットメント

- 広域連携の形成を妨げる要因の一つとして、企業や住民の誘致をめぐってライバル関係にある近隣自治体同士で思惑が交錯し、十分な信頼関係が築けていないことが挙げられる。
- 市町村連携の第一歩は相互の信頼であり、関係構築に向けて、都道府県が圏域視点での連携の調整役となることを期待する。具体的には、都道府県が主導して、市町村の首長や職員といった多層な階層でのコミュニケーションの場<sup>15</sup>を設置すべきである。
- また、行財政基盤が脆弱な圏域では、都道府県が市町村の事務を実施する垂直連携の推進が必要である。そのため、地方自治法 252 条 17 の 2（条例による事務処理の特例）は、各地域の事情に応じて、市町村長から都道府県知事への逆方向の権限移譲も行えるように改正すべきである。
- なお、国は、都道府県間の連携や都道府県境を跨いだ市町村連携の推進を積極的に支援すべきである。都道府県間の意思疎通の緊密化や経済活動の実態に沿った広域連携の形成を期待する。

## ③国・都道府県による広域連携モデルの提示

- 平成の大合併の終了から 10 年が経過し、地方分権の担い手としての基礎自治体の強化から、圏域視点による行政サービスの持続可能性の確保へと課題が変化している。すでに地方自治法において 7 類型の広域連携制度が整備されており、事務事業の効率化に向けた連携の可能性は大きく広がっている。一方で、市町村の自主性に委ねるだけでは、行政サービスの維持・継続が難しくなることも考えられる。そのため、市町村による広域連携制度の一層の活用を推進するために、国・都道府県による積極的な関与を求める。

---

<sup>15</sup> 奈良県では、県内の全市町村長が一堂に会し行政課題について意見交換・情報共有を行う「県・市町村長サミット」を定期的実施している。

- 平成の大合併<sup>16</sup>では、旧自治省が1999年に「市町村合併の推進についての指針」を公表し、各都道府県が市町村合併の目安を提示した。同様に、国・都道府県が再度リーダーシップを発揮し、市町村が検討する際の参考や目安となる事業単位での広域連携のパターンなどを示す広域連携モデルを都道府県が策定するとともに、国による広域連携への財政支援を進めるべきである。

### (3) 広域連携制度の充実に向けて

- 地方自治法が定める広域連携の7類型の中でも、「広域連合」は、地方自治体の事務のうち広域で処理することが適当なものについて、広域計画を作成して総合的かつ計画的に広域行政を推進する仕組みである。広域計画では、広域連合自身が処理する事務だけでなく構成団体の事務を盛り込むこともできるため、広域連合は圏域視点での政策連携を推進する上で有効な仕組みであり、積極的な活用が望まれる。
- ただし、広域連合の意思決定は広域連合議会議員の議決によることとされており、制度上は住民の直接選挙による議員選出も可能だが、多くは構成する地方自治体の議会から選出されている。また、広域連合の財源は、構成自治体の賦課金（負担金）に依存しており、意思決定と財政運営の両面で独立した運営とはなっていない。その結果、圏域として有益な施策であったとしても、一部の利益に反する場合には合意形成が困難な制度となっている。
- そのため、構成団体の個別利害を超えて全体最適の視点から政策の立案や実施が行えるように、広域連合の独立性を強化する必要がある。具体的には、広域連合議会の議員を直接選挙とする、広域連合を対象とした補助金等を創設して財政基盤の強化を図るなどの措置を講ずべきである。独自の政策立案・実施の能力を備えることで、広域連合に対する住民の関心も高まり、圏域視点での政策連携が加速することが期待される。

### (4) フルセット型総合行政からの脱却に向けて

---

<sup>16</sup> 国は、1990年代からの地方分権を進める中で、その受け皿となる基礎自治体の強化を図るため、1999年に都道府県知事に対して「市町村の合併の推進についての指針」を示し、いわゆる平成の大合併を推進した。その結果、1999年に3,232あった市町村数は、2010年には1,727にまで減少した。

## ①国と地方の役割分担の明確化

- 集権的分散システムと呼ばれる現在の地方行財政制度の下では、政策立案と財源保障を担う国と、政策実施を行う地方自治体の間で、行政サービスの責任の所在があいまいになっている。その結果、地方自治体の責任意識や住民の行政コスト意識が希薄化し、行政サービスの効率化に向けた動きが妨げられていることから、広域連携の推進には、国と地方自治体の役割分担の明確化が必要である。
- 地方分権一括法<sup>17</sup>による地方自治法改正により、国と地方の役割分担について、国は、国家の存立に関わる事務、全国的に統一して定めることが望ましい事務、全国的な規模・視点で行う必要のある施策・事業の実施を重点的に担い、住民に身近な行政はできる限り地方に委ねることとされた。改正以来、20年が経過し、人口減少が一層加速するなどの大きな環境変化も生じていることを踏まえれば、あらためて国と地方の役割分担を検討し、より明確な指針を定める必要がある。そのため、専門会議を設置し、デジタル化の進展と人口減少時代に即した国と地方の役割分担の検討を早急に開始すべきである<sup>18</sup>。

## ②地方交付税制度の抜本改革

- フルセット行政の維持を前提とした地方交付税制度の改革が必要である。国と地方の役割分担の再検討に併せて、現行のきめ細かい財源保障を前提とした地方交付税制度のあり方を見直さなければならない。地方自治の本来の趣旨に鑑みれば、税源移譲などによって歳入・歳出の両面で各地方自治体が自立していくことが望ましいが、税源の偏在が激しく人口減少が進む中では両立を図ることが難しい以上、まず、歳出における自治の確立に努めるべきである。
- そのため、国による補助金を整理し、役割分担に応じて必要な事業については補助金額の拡充を図るとともに、歳出額の保証から歳入額の保証へと地方交付税の機能を改めていくべきである。

---

<sup>17</sup> 「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」（1999年7月16日公布）

<sup>18</sup> 「経済財政運営と改革の基本方針2021」では、主に感染症対策で直面した国と地方の役割分担等の課題について、地方制度調査会等による検討に取り組むと記載しているが、感染症対策に留まらず、持続可能な地域経営といった俯瞰した視点で国と地方の役割分担について包括した議論を行うべきである。

- 具体的には、国は地方自治体間の財源格差などを考慮し、原資を確保した上で、人口・面積などの簡素化かつ客観的な基準によって各地方自治体への地方交付税交付金額を算出すべきである。
- これにより、地方自治体は、今後の交付金額を見通すことができるとともに広域連携などの工夫を行うことによって効率化・経費削減などを実現した場合には他の使途に充当することも可能となり、自らの創意工夫によって財源を有効に活用する財政マネジメントへの責任が生じる。
- ただし、地方交付税の仕組みは非常に複雑であり、地方税制度なども含めた総合的な視点が必要である。またコロナ禍による国や地方財政の逼迫の立て直しといった新たな課題へ対応するため、上記役割分担の検討と併せ、総理直轄による公開の新たな会議体を組織し、歳入のあり方を含めた抜本改革に向けた議論を早急に開始すべきである。

### ③デジタル化の推進

- 2019年7月発表の提言「デジタル化時代に向けた地域経営改革」に記載の通り、業務プロセスの標準化や情報システムの標準化・共通化は連携の基盤であり、先進事例の横展開を図る必要がある。
- すでに連携中枢都市圏などでは、中心市が構築した広域防災システムを周辺市町村が共同利用し、システム導入コストの負担軽減や地域データの一元管理により、地域防災効果を高めるといった事例<sup>19</sup>も出てきている。一方で、新型コロナウイルス感染症対応では、行政区画を越えたワクチン接種情報や供給情報のリアルタイム共有、病院のネットワーク化などの面で遅れが指摘されている。また、特別定額給付金の手続きをめぐる、多くの地方自治体で混乱が生じたように、依然として、地方自治体のデジタル化は喫緊の重要課題である。
- なお、国は、デジタル庁を設置した他、広域連携の活性化にも繋がる地方公共団体の情報システムの標準化などに努めている。この動きに期待するとともに、広域連携の推進にあたってはデジタル化と業務プロセスの標準化が重要であり、引き続き進捗を注視していく。

<sup>19</sup> 瀬戸・高松広域連携中枢都市圏では、高松市で構築した広域防災データ連携・利活用基盤を周辺2市町（観音寺市・綾川町）での共同利用を開始している。

#### ④政策創造力を備えた人材の育成

- デジタル化の進展による地方自治体の業務や組織の変化は、事務に携わる職員の負担軽減をもたらすと期待される。事務処理から離れた人材を活用していくためには、一人ひとりの職員が政策創造力を備えた存在となるように人材育成を図ることが重要である。
- まず、首長がリーダーシップを発揮して、行政組織内での人材育成の方向性や職員に求められる能力を示し、自分ごととして人的資源の強化に取り組む必要がある<sup>20</sup>。特に、将来を担う中堅・若手職員の育成が重要であり、民間企業との積極的な人材交流による現場目線の強化などに取り組むべきである。また、他の地方自治体の職員とともに学ぶ研修も有効な施策の一つであり、自治大学校や全国市町村国際文化研修所（JIAM）などの研修機関が一層活用されることを期待する。
- 他方、デジタル化や法務などの高度な専門知識を要する人材の育成には時間を要する上、小規模な地方自治体では、組織内で高度専門職のキャリア形成を図ることが難しい。そのため、民間人材の活用に加え、複数の地方自治体による共同採用などを行い、速やかな政策展開を図るべきである。

#### VI. おわりに

- 国と地方の役割分担や広域行政の必要性は、これまでも議論が重ねられてきたが、住民には直接的なデメリットが生じていないこともあり、結論は先延ばしにされてきた。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症対策をめぐり、広域連携の必要性が一気に顕在化した。これは改革を進める大きなチャンスであり、選挙制度や地方交付税制度などの地方行財政の根幹を担ってきた諸制度の改革に大きく踏み出すべきである。
- 地方自治体は、国からの支援なくしては持続可能性が見出せない厳しい現実を直視し住民への適切な情報開示を行い、危機感を住民と共有した上で、住民への行政サービスの維持を最優先とし、自らの既得権益を返上するこ

---

<sup>20</sup> 本会では、2015年2月に発表した提言「知事・市町村長は“地域経営者”となれ—統一地方選の重要争点とすべき5つの取り組み—」において、知事や市町村長自らが人事戦略に関与すべきと提言するとともに、政策運営と相互作用を生む人事戦略の策定を各自治体に求めている。

とになる広域連携やさらには一定の人口規模を確保する市町村合併といった自らの痛みを伴う再編も必要に応じて検討すべきである。

- 例えば、コンパクトシティに向けて住民に直ちに中心地への転居を求めるのは酷であるが、状況は差し迫っていて猶予がないことも事実である。10年後に直面する厳しい将来を見据え、複数のリスクシナリオに基づいた「総合計画」を住民に示し、長期的な行政サービスの縮小や過疎集落からの撤退なども含めたまちづくりの選択肢を検討していかなければならない。
- なお、本提言では、今回、人口減少や高齢化の影響を強く受ける一番のボリュームゾーンである地方圏の自治体に焦点を当てたが、他の地域でも持続可能性をめぐる様々な課題が生じている。離島などでの行政サービスのあり方や受益と負担の不一致の影響を顕著に受ける都市圏の政令指定都市や特別市構想、繰り返し検討されてきた道州制についても、国と地方の役割分担や地方交付税制度の検討を今後進める中で、議論を深めていく必要がある。

以上

＜別表 提言項目の整理＞

- 本提言は、各課題について、国・都道府県・基礎自治体（市町村）・住民に提言を行っているため、対象ごとに行うべき取り組みを別表に整理した。

別表（主体ごとの取り組みリスト）

取り組み主体	具体的な取り組み項目
国	<p><b>【住民の関心向上と理解の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>すべての地方自治体を対象とした「内部統制体制の整備」の義務化。</li> <li>「総合計画」を内部統制対象事務とし、将来リスクの適切な反映や計画の進捗管理の妥当性などの評価・公表。</li> </ul> <p><b>【圏域内の合意形成の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人本位からより政党本位の選挙へと移行する地方選挙制度改革。</li> <li>複数の地方自治体による公営企業の共同設置と経営者の外部招聘などを義務化。</li> <li>地方自治法252条17の2(条例による事務処理の特例)の改正。</li> <li>都道府県間の連携や都道府県境を跨いだ市町村連携の推進。</li> <li>広域連携への財政支援。</li> </ul> <p><b>【広域連携制度の充実に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>議員の少なくとも半数を直接選挙とし、広域連合を構成している議会の独立性を強化する制度改定。</li> <li>広域連合を対象とした補助金等の創設。</li> </ul> <p><b>【フルセット型総合行政からの脱却に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の進展と人口減少時代に即した国と地方の役割分担の検討をするための専門会議の設置。</li> <li>歳出額の保証から歳入額の保証へと地方交付税の機能を改定。</li> <li>人口・面積などの簡素化かつ客観的な基準による各地方自治体への地方交付税交付金額の算出。</li> <li>歳入のあり方を含めた抜本改革に向けた議論の為の総理直轄による公開の新たな会議体の組織。</li> <li>業務プロセスの標準化とデジタル化の継続推進。</li> </ul>
都道府県	<p><b>【住民の関心向上と理解の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>簡略的な公共料金の原価開示基準を設け、基礎自治体の公共料金設定の標準化・透明化。</li> <li>基礎自治体の「圏域の未来予測」の作成および圏域間での未来予測の比較実施の主導。</li> </ul> <p><b>【圏域内の合意形成の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市町村の首長や職員といった多層な階層でのコミュニケーションの場を設置し、圏域視点での連携の調整。</li> <li>市町村が検討する際の参考や目安となる事業単位での広域連携のパターンなどを示す広域連携モデルの策定。</li> </ul> <p><b>【フルセット型総合行政からの脱却に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政組織内での人材育成の方向性や職員に求められる能力を示し、自分ごととして人的資源の強化を実施。</li> <li>高度な専門知識が必要となる分野では民間からの外部人材の活用や共同採用の実施。</li> </ul>
市町村	<p><b>【住民の関心向上と理解の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>住民協議会の設置 や総合計画への外部団体による監査、近隣の地方自治体による策定段階からの意見交換。</li> <li>将来の人口減少と高齢化の進展などを織り込んだ複数シナリオからなる「財政の長期展望」の策定。</li> <li>想定するリスクを織り込んだ複数シナリオの総合計画を描き、住民とのリスクコミュニケーションを強化。</li> </ul> <p><b>【圏域内の合意形成の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域内のさまざまな組織と連携・情報交換を図りネットワークを活用。</li> </ul> <p><b>【フルセット型総合行政からの脱却に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政組織内での人材育成の方向性や職員に求められる能力を示し、自分ごととして人的資源の強化を実施。</li> <li>高度な専門知識が必要となる分野では民間からの外部人材の活用や共同採用の実施。</li> </ul>
地域住民 民間企業 議員	<p><b>【住民の関心向上と理解の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域行政に興味を持つ。自治体間のコスト差や広域連携の効果に関する議論の実施。</li> </ul> <p><b>【圏域内の合意形成の促進に向けた取り組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>首長や地方議会議員は選挙において、広域連携を含めた圏域での具体的な行政効率化政策を提示。</li> <li>地域を横断した独自のネットワークを有する地元経済界による地方自治体の連携推進。</li> </ul>

2020年度 持続可能な地域経営のあり方委員会 活動実績

※所属、役職は当時

日程	会合名等	テーマ・講師等
2020.7.2	第1回正副委員長会議	「持続可能な地域経営のあり方委員会」活動の方向性について
2020.7.6	第1回会合	「持続可能な地域経営のあり方委員会」活動の方向性について
2020.8.5	第2回会合	「自治体の経営改革の展望とCOVID-19対応で出てきた課題」 金井利之 東京大学大学院 法学政治学研究科教授
2020.9.15	第3回会合	「地方財政改革の展望とコロナ対応で出てきた課題」 土居丈朗 慶應義塾大学経済学部教授・東京財団政策研究所上席研究員
2020.10.21	第4回会合	「地方自治制度と分権改革の歩み」 高橋 滋 法政大学法学部教授
2020.11.25	第5回会合	「地方財政改革の展望と課題」 浅羽 隆史 成蹊大学法学部教授
2020.12.8	第6回会合	「ポスト『大阪都構想』の地方制度改革」 砂原 庸介 神戸大学大学院法学研究科教授
2020.12.21	第2回正副委員長会議	「持続可能な地域経営のあり方委員会」今後の方向性について
2021.1.19	第7回会合	「グローバル化と人口減少・高齢化に直面する地域における奈良モデルの意味」 荒井 正吾 奈良県知事
2021.1.25	第8回会合	「人口縮減下における自治体経営のあり方」 辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授
2021.3.8	第3回正副委員長会議	・「持続可能な地域経営のあり方委員会」提言内容の主要論点について ・今後の活動スケジュールについて
2021.3.17	第4回正副委員長会議	「圏域による持続可能な行政サービス」同友会提言主要論点を踏まえ 宮脇 淳 北海道大学公共政策大学院教授
2021.5.12	第9回会合	「広域連携と地方財政：地方交付税制度の仕組みと課題」 佐藤 主光 一橋大学経済学研究科教授
2021.6.8	第10回会合	・持続可能な地域経営のあり方委員会 提言骨子（案）について ・今後のスケジュールについて
2021.6.14	第5回正副委員長会議	・持続可能な地域経営のあり方委員会 提言本文（案）について ・今後のスケジュールについて
2021.7.6	第11回会合	・持続可能な地域経営のあり方委員会 提言本文（案）について ・今後のスケジュールについて

2021年7月現在

2020年度持続可能な地域経営のあり方委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

市川 晃 (住友林業 取締役会長)  
安田 結子 (ボードアドバイザーズ シニアパートナー)

副委員長

大塚 良彦 (大塚産業クリエイツ 取締役社長)  
勝又 幹英 (INCJ 取締役社長 COO)  
鳥海 智絵 (野村證券 専務執行役員)  
中谷 康夫 (日立物流 執行役社長兼取締役)  
中野 晴啓 (セゾン投信 取締役会長 CEO)

委員

青木 寧 (高島 社外取締役)  
有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長執行役員)  
飯塚 厚 (日本郵政 専務執行役)  
飯豊 聡 (損害保険ジャパン 取締役副社長執行役員)  
池上 芳輝 (イケガミ 取締役社長)  
石塚 達郎 (日立製作所 アドバイザー)  
稲葉 俊人 (横浜駅前ビルディング 常務取締役)  
井上 雅彦 (有限責任監査法人トーマツ 執行役)  
岩本 敏男 (NTTデータ 相談役)  
植草 弘 (戸田建設 取締役常務執行役員)  
薄井 充裕 (新むつ小川原 )  
馬本 英一 (日本テクノ 取締役社長)  
大石 圭子 (シミックホールディングス 取締役社長執行役員 COO)  
大岡 哲 (大岡記念財団 理事長)  
大久保 和孝 (大久保アソシエイツ 取締役社長)  
大越 いづみ (電通グループ 取締役 監査等委員)  
大橋 光博 (Groundcover Consulting 代表取締役)  
岡本 祥治 (みらいワークス 取締役社長)  
奥村 真介 (PEOPLE HORIZON 代表取締役)  
小野 俊彦 (東栄電化工業 取締役会長)  
小野 傑 (西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)  
梶川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

梶山啓介（識学 取締役副社長）  
菊地義典（菊地歯車 取締役社長）  
北地達明  
北野泰男（キュービーネットホールディングス 取締役社長）  
清原健（清原国際法律事務所 代表弁護士）  
久慈竜也（久慈設計 取締役社長）  
楠原茂  
熊谷匡史（日本政策投資銀行 常務執行役員）  
栗原美津枝（価値総合研究所 取締役会長）  
桑田始（J E C C 取締役社長）  
好田二郎（エアバス・ジャパン 執行役員）  
小山直行（プランテック 取締役社長）  
佐々木正人（竹中工務店 取締役執行役員社長）  
清水新一郎（日本航空 取締役副社長執行役員）  
首藤透（A I G ジャパン・ホールディングス 取締役 執行役員）  
白井久美子（日本ユニシス 執行役員）  
鈴木和洋（シスコシステムズ 執行役員会長）  
関根愛子（日本公認会計士協会 相談役）  
銭高久善（銭高組 取締役社長）  
千本倅生（レノバ 取締役会長）  
高田恭介（矢作建設工業 取締役副社長）  
高橋衛（HAUTPONT研究所 代表）  
多田幸雄（双日総合研究所 相談役）  
伊達美和子（森トラスト 取締役社長）  
田中豊（アートグリーン 取締役社長）  
谷川史郎（NTTアーバンソリューションズ 社外取締役）  
谷口健太郎（ディーコープ 取締役会長）  
中島好美（積水ハウス 取締役）  
中西孝平（海外投融資情報財団 理事長）  
中俣力（日本電気 執行役員常務）  
西村豊（カーライル・ジャパン・エルエルシー シニア アドバイザー）  
野澤康隆（浜銀総合研究所 取締役会長）  
野村勉（第一勧業信用組合 理事長）  
塙栄一（日本生命保険 執行役員）  
林明夫（開倫塾 取締役社長）  
平賀暁（マーシュ ブローカー ジャパン 取締役会長）

二子石 謙 輔 (セブン銀行 取締役会長)  
星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)  
堀 内 勉 (トーラス 顧問)  
益 戸 宣 彦 (GCA パートナーズ 代表取締役 社長執行役員)  
松 井 敏 浩 (大和証券グループ本社 取締役 兼 代表執行役副社長)  
三 鍋 伊佐雄 (オフィス3 主宰)  
南 昌 宏 (りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長)  
深 山 将 史 (MD I )  
宮 本 隆 温 (レッドホースコーポレーション 代表執行役社長)  
村 上 雅 彦 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス 専務執行役員)  
望 月 淳 (浜銀ファイナンス 取締役会長)  
森 公 高 (日本公認会計士協会 相談役)  
森 山 幸 二 (コスモ石油マーケティング 取締役社長)  
山 内 千 鶴 (日本生命保険 取締役常務執行役員)  
山 口 栄 一 (アートパワーズジャパン 代表理事)  
山 科 裕 子 (オリックス グループ執行役員)  
山 梨 広 一 (イオン 顧問)  
横 尾 隆 義 (マイナビ地域創生 取締役社長)  
吉 川 淳 (野村不動産 顧問)  
渡 部 賢 一 (野村ホールディングス 名誉顧問)  
渡 邊 靖 久 (RGAラインシュアランスカンパニー日本支店 執行役員CFO)

以上 86 名

#### 事務局

藤 井 大 樹 (経済同友会 政策調査部 グループマネジャー)  
長 岡 宏 治 (経済同友会 総務部 マネジャー)