

# 地方自治体といかに 連携するか

～地域振興への次なる取組み～

連携のポイント

—地域振興施設を事例に（その3）

まち実践社

代表 村橋 保春

## スーパー公務員考

テレビドラマや週刊誌の読み物などときどき取り上げられるテーマがある。スーパー公務員である。シナリオ設定はほとんど変わらない。勤務時間のうちは職場内にとどまり、定番業務以外の業務発生を嫌い、定刻どおりに退庁する役所の職場に、鼻息が荒くやたらと新しいこと

がらに取り組もうとする変わり者が配属される。この変わり者は市長がスカウトした者であったり、訳ありの出向者であったり、はたまた公募制度などイレギュラーな採用者であったり。いずれにしても新参者、外部者で、地域に全く基盤がない。

最初はだれからも受け入れられず空回りを繰り返す。そんななか変わり者の考えに耳を傾け、理解し、賛同する者がひとり、ふたりと現れる。変わり者が唱えた事業が少しずつ成果を上げると、反目する者も胸襟を開く。最後には大きな事業が成功し、変わり者はスーパー公務員として高く評価される。人々

の意識も変化し皆がスーパー公務員のごとく自発的に新しいことに取り組み始める。

昭和の時代に流行ったワンパターンの学園ドラマの地域振興版である。スーパー公務員はさしずめ熱血若手教師といったところか。

世の中に若者があふれ大人との軋轢あつれきが問題となっていた時代は、若者の気持ちを代弁し大人との橋渡しをする教師が求められた。スーパー公務員に期待が集まるのは、行政と民間の関係がしっくりいっておらず、うまく調整してくれる存在を求めている証左である。

## 仕事に対するスタンス

地方創生政策は自治体に地方創生総合戦略の立案を求めた。総合戦略は国の認定は不要だが戦略立案により国からの支援が受けられる仕組みとなつていく。立案内容は人口ビジョンと総合戦略から成り、国からは作成指針が示され多くの自治体はこれに基づき戦略立案を行う。立案された総合戦略は予定調

和で模範解答のようなものが多く、総合戦略検討を機に地域の実態と可能性を掘り起こし、個性ある方針表明したものはほとんど見当たらない。

なぜ新たな提案が出てこないのか。行政サイドに立って考えるとすでに有り余るほどの課題がある。その膨大な課題を速やかに解決するだけで精いっぱいである。新たな提案は自ら課題を増やすだけであり既存の課題解決の質的低下につながる。誠実な公務員であればあるほどこうした状況は避けたいと考える。

スーパー公務員は公務員なのからには生まれえない。ドラマのなかだけに存在する。マスコミに脚色されたスーパー公務員もどきはいるが一つの事象を極端に評価したものであり実態を伴わない。公務員の方々には幾多の多難な行政課題を肅々と解決することに傾注してもらおうことが望まれる。

挑む仕事は民間が担う。地方創生総合戦略の立案に際して産官学金労言といった連携組織を編成し意見を求め戦略に反映さ

せることとした。民間ならではの仕事に挑む姿勢により、新たな地域のあり方を打ちだすことができる。国が求めるところは正しいが、自治体は戦略立案に際して連携組織をうまく運用できず、提案性のある戦略とはならなかった。

地方創生に陰りが生じている理由はここにある。官民ともにそれぞれに課された役割、行動特性、資質を熟慮して、担うべき課題に積極的に取り組む、これこそが官民連携の目指すところである。

## 【事例】住宅取得補助

具体的事例により官民連携を考える。

日本全体の人口が自然減少するなかで、自治体は社会増で人口減少に対応しようと考えUIJターンによる移入政策を積極的に進めている。自治体間で強く競合し、近接する自治体間では地域特性も似通っており特徴ある優位性を示すこと、差別化は難しい。

移入者層を市場（マーケット）

としてとらえると、移入者増加のためにターゲット・マーケット・市場の実施が適切である。まず市場細分化（セグメンテーション）として移入者市場を区分すること、たとえば年代、家族構成、職業などの要素で移入者のまとまりを区分する。次に区分した市場セグメントのうち狙うべきセグメントを設定するプロセス、すなわちターゲットイングを行う。若者・子育て世代を狙って長期的人口成長を狙う選択もあれば、資産を持った高齢者層を誘致して財政基盤の充実を図る選択もある。続いて狙うターゲット層にとって検討対象となるよう魅力ある自治体としての位置付けを明確にする。子育て世代を誘致したいのであれば教育環境の整備や育児支援の拡充などをしっかり推進することが求められる。自治体のポジションングをはっきりさせることである。

自治体は公共性が大前提であり、セグメンテーションもターゲットイングもポジショニングも果たしえない。あらゆる人たちを対象とした移入政策を採るこ

ととなる。ゆえに補助金額の増額や適用基準の緩和など数値的差別化にとどまる。この方策は一般的市場を想定すると単なるコストリーダーシップ戦略、低価格により優位性を果たそうとする力任せの戦略であり、消耗戦的競争を続けることとなる。脆弱な財政状況にあって採るべき施策ではない。

課題を打開するためにはターゲット戦略を実施できる民間が加わる必要がある。民間であれば投資効率、生産性、成果拡大などを目的として細分化した市場に存する特定のターゲットに集中して支援することができる。ICTリテラシーの高い子育て世帯や贅沢な高齢資産家を特定し優遇して誘致しても問題は生じない。

## より強い連携のあり方

地域の減衰スパイラルは公共が基軸に置く総合的一括的政策では解決せず、民間が得意とする複層的漸進的手法が有効である。典型事例が明確なターゲット戦略が必要な住宅取得補助政

策である。

スーパードキュメントは存在せず、仕事に挑むスタンスの取れない自治体に対して、信用組合は何をすべきか。民間が得意な手法を自治体に積極的に提案し、民間主導の事業実施主体を編成し、マネジメントを担うことが期待される。公共が編成した組織に加わり公共のシナリオに従い行動するのではなく、民間としての強みと成果実現のために公共の施策を強く支援する、場合によっては事業実践を受託することが求められる。

まず地元自治体の住宅政策をしっかりと調べる。政策においてマーケティング戦略をはじめ民間の経営手法の活用が有効な部分は数多い。信用組合としてどのように取り組むことができるか検討し、自治体に提案していただきたい。最初はうまくかみ合わないかもしれない。しかし第一歩なくして前に進まない。この一歩が地域金融としてより大きな活躍につながる。覚悟と実践に大いに期待するところである。