

「自治体3.0」のまちづくり 公民協創による

奈良県生駒市長

小紫 雅史



こむらさき・まさし

1974年生まれ。一橋大学法学部から環境庁（現環境省）に入庁。2002年から米国シラキュース大学マックスウェル行政大学院に留学。帰国後の2004年にNPO法人・プロジェクトK（「新しい霞ヶ関を創る若手の会」）を設立して副代表理事に。2011年、環境省大臣官房秘書課長補佐で退官し、生駒市の副市長に応募して採用される。2015年4月の生駒市長選で初当選し、2023年に3選。『「公務員の未来」予想図』（学陽書房・2018年）等、著書多数。

環境省職員時代から最先端の社会課題に挑んできた小紫雅史市長。就任後は、職員採用の改革をはじめ、公民協創の地域エネルギー会社の設立や複合型コミュニティづくり、市民による生駒市PRチーム「いこまち宣伝部」の情報発信等を実践。行政が市民・事業者と力を合わせて成果を上げる手法が高く評価され、2022年度の総務省「ふるさとづくり大賞」（地方自治体表彰）を受賞した。貫く理念は、市が市民とともに新たな価値創造を目指す「自治体3.0」のまちづくりだと話す小紫市長に、生駒市のこれまでとこれからを聞いた。



市のシンボル「生駒山」



伝統的工芸品「茶釜」

生駒市の概要

奈良県の北西端に位置し、大阪府と京都府に接する面積53.15km²、人口約12万。近年は自然環境の良さや交通の利便性からベッドタウンとして発展した。名産品には室町時代からの伝統技法を受け継ぐ高山茶釜があり、その茶釜の里近くには関西文化学術研究都市・高山サイエスタウンがあるなど、自然と歴史・文化、最先端都市の顔を併せ持つ。

「挑戦しないと仕事はなくなる」 教えが出発点

——職業人生のスタートで環境分野を選択された理由は。

小紫 環境庁は採用数が少ないこともあって、倍率は高かったと思います。当時、地球環境問題が取り上げられ、志望者が増えていた時代でした。役所をいくつか回ってみて、環境というテーマも面白いな、これからどんどん伸びていくと思いましたし、実際、入庁2年目に開催された「地球温暖化防止京都会議」が社会的にも注目されていました。

——ご自身で新しい分野を切り開いたかったですか。

小紫 そうですね。大きな官庁も訪問しましたが、仕事の枠がきっちり決まっている印象でした。しかも「環境庁は小さい役所なので、毎年新しいことに挑戦しないといずれなくなってしまいます」と説明されたことに驚きました。

たしかに、同じことを繰り返すのは後退を意味しますし、その発想は今の私の仕事にもつながっています。危機感が、良い組織風土をつくっていたと思いますね。仕事は自分でつくっていくことが大事だという意識の持ち方、行動の仕方を学べたことを振り返れば、環境庁を選んでよかったなと思います。

——環境省では自動車税制のグリーン化や容器包装リサイクル法制定に関わりました。

小紫 入庁2年目で税制グリーン化を担当し、翌年は住宅ローン減税とバーターになってダメになったものの、住宅税制のグリーン化にも取り組みました。容器包装リサイクル法の制定過程では、現在は当たり前のレジ袋規制にまでは至らなかったものの、ファストフードや小売業の業界を回って有料化のお願いをしたことを思い出します。もちろん、これらは組織として取り組んだことですが、自分のプロジェクトを絡める試みもしていて、レジ袋の有料化に先進的に取り組む企業を取り上げて、小池百合子環境相に連携協定を結んでもらったりしていました。

小さなことでも自分でプロジェクトを企画・立案して動くことの喜びや大切さはこの時代に経験しましたが、頑張っていると周囲も応援してくれ

ますし、少しずつ、自分で社会を動かすことができるという感覚が培われたと思います。

——その後、留学をされますが、どのような目的でしたか。

小紫 当時の日本にはなかったアメリカの行政経営学コースを選びました。米国では行政活動も経営であるという考え方ですが、実際に勉強するのは統計学からNPO経営までと幅広いものでした。2年間学び、自治体経営に失敗したケースを検証したり、まちの小さなNPOを支援するプロジェクトも経験しました。日本の環境NPOはまだ組織が脆弱ですが、アメリカの自治体やNPOで働いて公共問題に取り組む人たちは経営意識に富むところが大きく違うと感じました。

——帰国後には、「プロジェクトK」副代表になって霞ヶ関改革に乗り出しました。

小紫 同じ留学生だった経産省の朝比奈一郎君と米国で再会して意気投合し、立ち上げたのがプロジェクトKです。中央官庁は毎日夜遅くまで働きますが、距離を置いて霞ヶ関や日本を見たときに、官僚の働き方は深夜に及ぶ国会の質問待ちなど非効率が多すぎることに疑問を禁じ得なかったのです。霞ヶ関に入ったときにはもっと国民のためになる政策立案をやろうと思ったのに、実際にはそういう仕事に費やせる時間は非常に少ない。どうにか変えられないかと話し合い、帰国してから提言活動等を実践しました。

私は「環境省を変える会」の代表もしていました。もちろん、活動に眉をひそめる人もいましたが、環境省の文化は比較的オープンでしたし、懐の深い上司・先輩も多く、そういうことをやっているのを見ても、「仕事もちゃんとやってるなら、頑張ればいいやん」という感じでしたね。

現場志向から自治体現場へ転身

——環境省には15年在職し、2011年に生駒市の副市長に転身されました。

小紫 私にはもともと現場志向があり、学生時代は自治省も志望していました。地方自治体に行きたいとずっと思っていて、それも都道府県より市町村でした。

環境省の仕事は面白かったし、国際的な仕事も

やらせていただきましたが、やはり現場でいろいろな人と話しながら、もっと幅広いことをやりたかったのです。今、市長をしていて思いますが、行政として環境問題に対応するのに環境面だけからアプローチするのはほとんど意味がありません。環境問題に取り組むなら、まちづくり全般、高齢者の移動支援や介護、空き家問題等が関わってくるからです。

自治体の市長や副市長は全体を見て判断するのが仕事ですし、多くの部署や他の機関とつないだりします。縦割りではできない仕事には魅力を感じますし、例えば商店街を歩いているときに、「市長」と声をかけられて話を聞きながら地域の方といっしょに対応を検討したり、まちづくりに興味をもって参画してもらったりといった仕事の方法は自分にすごく合っていると思いました。

——副市長1期で、2015年の市長選に出た理由は。

小紫 副市長は3年半やりましたが、前市長が県知事選に出ることになりました。まちづくりをしてきて、私もいろんなところに足を運んでいたもので、市長が辞めるんだったら、次にやるのは自分しかないかと自然に決意が固まりました。これからのまちづくりへの理想があったので、自分が出ていこうという思いになったんです。

多様な課題解決を複合的に融合させた施策を展開

——市長就任後は地域エネルギー会社「いこま市民パワー」の設立等、注目される施策を次々と打ち出し、「ふるさとづくり大賞」等を受賞しました。

小紫 私は「脱炭素」や「環境モデル都市」の取組みはやってきたものの、環境だけにこだわるつもりはありませんでした。

生駒市でも環境意識が高い市民は多いですが、市政に期待する分野を聞くと「医療」「子育て」が上位で、「環境」は低いんです。ですから、市民の関心の高い分野への取組みを強化するなかで、結果として環境や脱炭素にもつながるような、複合的施策として考えることを心掛けています。「いこま市民パワー」や「100の複合型コミュニティ」の政策イメージは、霞ヶ関の政策体系を丸ごと詰め込んだようなものといえます。



「環境モデル都市」推進に関する連携協定締結式（2018年7月4日）



「いこま市民パワー株式会社」設立に係る共同記者会見

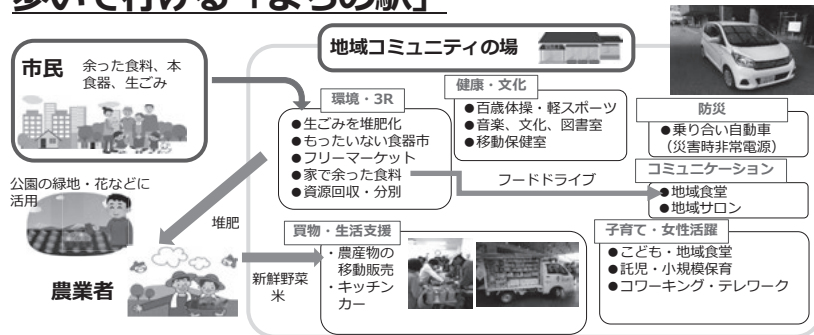
僕の発想で始まった事業もありますが、いこま市民パワーは事業者の提案と一緒にブラッシュアップしたものですし、グッドデザイン賞を受賞した市民PRチーム「いこまち宣伝部」は広報課の職員が市民に生駒市を発信してもらおうと発想したものです。市民や職員といっしょに協創で地域をつくるスタイルは「自治体3.0」にもつながる話なんです。

お金が国からこなくなってきた、「もっと補助もらわんと無理です」と言う自治体もありますが、国もない袖は振れませんから、自分たちでメリハ



「いこまち宣伝部」

歩いて行ける「まちの駅」



最大の移動・生活支援を市民・事業者による運営で実現！

「100の複合型コミュニティ」概念図

りをつけて事業をやらなければなりません。だからこそ、市民や事業者の力を借りて、彼らにもプラスになる仕組みを考えながらまちづくりを進めるのが腕の見せどころです。

——お金勝負というより、アイデア勝負だと。

小紫 お金を使ってなにかをやることも重要ですが、世の中に無料でできることはたくさんあります。例えば、おもしろい仕組みをもっているシェアリングエコノミーの事業者を生駒市が紹介すると、生駒市への信用を背景に事業ができるので、事業者も喜んでくれ、あとは自らサービスを展開してくれます。予算がなくても事業者にも、市民にもプラスになるんです。

不要になったプラレールを市民から提供してもらって、皆で広場で遊ぶ取組みもやっています。お父さんを中心に子育て世代が大きな線路をつくって楽しめ、周りの店で買い物をしてくださるので、元手ゼロ円で経済効果も生まれるわけです。

この取組みは市民主体で、定期的に続けられています。こういう取組みが生駒市のまちづくりの真骨頂だと思うんです。

パラダイムシフト「自治体3.0」への発想

——それらは提唱されるパラダイムシフト「自治体3.0」に結びつきますね。

小紫 もちろん、全部そこにつながる話ですし、逆にそこから発想をしている事業もあります。おおまかにその移行イメージを話せば、「1.0」はいわゆるお役所仕事で市民から相談があっても適切

に対応しない、「新しい仕事は面倒だ」くらい感じですね。「2.0」は民間並みのスピード感で市民ニーズには応えましょうと。ただ、それでは地域はいつまでもたっても行政主導のままです。職員数も予算も限られる中、このやり方だけでは限界があります。

つまり、市民のニーズも多様化していくなかで、新たな価値をつくったり、課題を解決したり

する主体を増やすためにも市民や事業者の皆さんに積極的に地域に関わってもらい、市はそれを支援するというのが「3.0」のイメージです。2.0と3.0の組み合わせが重要ですが、行政が頑張っていることはしっかり市民に伝えなくてはけません。だからこそ、「行政も頑張っているから自分たちもできることはやろう」と思ってもらえる。その結果として職員と市民の皆さんとの信頼関係が紡がれて力を合わせられるようになる。私はよく新しいことをやろうと言いますが、それを全て行政でやるのは無理ですよとも言っています。

——それが「公民協創」でしょうか。

小紫 「協働」という言葉が多く使われていますが、私は汗を流して一緒に働いてだけでなく、新たな価値を創出する「協創」を使います。先鋭的にいえば、市民を単なるお客様扱いしないという意味でもあります。

——2.0時代には顧客満足度を高めることが重要視されました。

小紫 市民は主権者であり顧客ではありません。受動的な行政サービスで満足度を高めることだけを追求しても地域はよくなる。むしろ、担い手として積極的に関わってもらうほうが結果とし

自治体3.0のまちづくり

	自治体2.0	自治体3.0
市民との関係	・市民＝お客様 ・行政主導	・市民と共に汗をかく ・協創
基本目的	差別化	価値創造
コンセプト	・ニーズに応える行政 ・民間企業に負けない！ ・「市民満足」の追求	・まちを楽しむ！ ・みんなの課題はみんな で解決！
ターゲット	・市外の人を呼び込む！	・市内在住者の満足度↑ ・(結果として)転入増

「自治体3.0のまちづくり」概念図

て生駒への満足度はあがっていくのです。

行政が企画したコンサートを聴いて、「楽しかった」と帰る人もいますが、「でもジャズも聴きたいね」と言う人に「では、今度はあなたがジャズコンサートの企画をやってくださいよ」といって、その人が苦勞しながらジャズプレイヤーを引っ張ってきてPRし、集客して、みんなから喜んでもらったら、その人は引き続き地域にコミットしてくださるでしょう。

満足は行政だけが与えるものではないし、市民の皆さんそれぞれの特技やキャリアを活かし合うことで地域はより豊かになっていくと思います。例えば高齢者サービスを受けている人に、「次は子ども達に戦争の話をしてくれませんか」と誘って実行してもらえれば、「役に立てた」と喜んでくださり、支援を受けることに抵抗もなくなるんです。

——生駒市が第6次総合計画で謳う「ベッドタウンから自分らしく輝くステージへ」では従来の都市像からの脱却を目指していますね。

小紫 これまでは、市が「福祉」と「子育て・教育」施策を充実させて、自分達は都心で働いて税金を納める。空気がうまくて緑があるまちで、子ども達は成長していく。そのベッドタウンモデルで人口もどんどん増えたわけです。

でも、これは高度経済成長モデルでうまくいっただけで、残念ながら次の50年は続かない。

生駒市は2年前に市制50周年を迎えましたが、その前の50年間は観光都市でした。商売にご利益のある由緒あるお寺があって、大阪に住む人の避暑地でもあったので、人が集まって潤っていたんです。

しかし次第にそれらが廃れていき、市制を施行した50年前からはベッドタウンとして生きてきました。

そして今、働き盛り世代の流入が減少し都心回帰が進む中、次の50年はどうあるべきか考えた時、単なるベッドタウンとしての自治体経営モデルはもう成り立たないだろうと思います。

今の若い20～30代の人たちは、地元で働きながら子育てもし、まちで楽しみたいという人も増えています。生駒でも個人事業主が少しずつ増えています。高齢者も増えていく中、大阪に移動をせずとも日中も充実して過ごせるまちに変わっていくことは必要不可欠です。お互いの活動やま



▲「BASE生駒」
▶「いこま未来Lab」



ちへの想い、ストーリーに共感しあうことで、人やお金が地域で循環することがこれからの目指すべき姿です。

「協創」は、行政のコストカットを目的に掲げるものではありません。関係性をつくりながら、主体的に地域に関わる人を増やすことは、結果的にだれもが豊かに毎日を過ごすことにつながっていきます。大企業で働く人がテレワークの日に家庭菜園をしたり、地域活動にも取り組まれています。そうしたライフスタイルが豊かな生活だと考える人たちの共感を広げるために、「生駒市は皆さんが輝くためのステージです。市民がこんなまちにしたいとか、実現したいことを全力で応援します」という将来都市像を掲げました。

——生駒のまちで毎日の生活や人生をより楽しめる都市像を掲げたと。

小紫 はい。ベッドタウンはただ住むだけのまちです。しかし、働くことも、まちを楽しむこともこれからの住宅都市としては必要な要素になると思います。

人材確保は自治体の最重要課題

——ところで、生駒市は採用改革や副業推進、プロ人材の登用でも注目されました。

小紫 副市長で生駒市に来たときに最初に取り組んだのが「採用改革」でした。というのは、職員からレクチャーを受けて、一番ひっかかったのが

これだったからです。驚くべきことに、多くの市町村は採用の説明会をやらないんですよ。地元の高校への案内とか、広報紙やHPに載せるくらいで、それでも定員の何倍かが受験してくれるから、危機感がまったくない。

私は環境省時代に採用担当もしていましたが、やはり人材が最優先と考えています。たしかに決められたことをしっかりこなすという意味では、当時も実務能力の高い人を採用していたし、県内の自治体からも生駒市は一步先を進んでいると評価されることが多かったため、誇りを持っていたんですね。だから、「なんで変えなあかんの」という反応も正直ありました。

私はそのことは否定しませんが、これからは新しいことに挑戦したりアクションを起こせる、今までとは違う資質のある職員が必要なんだと話しました。全員がそうでなくてもいいのですが、とにかく「生駒市は自主的に動ける人、これまでの自治体職員のイメージを覆す働き方をする人を採用する」とPRしないと、従来通りの人しか来ない。変革精神があったり、挑戦してくれるような若者は広報で募集するだけでは来ないのです。

そこで、人事課と話し合っ、説明会をとにかくちゃんとやろうと。都道府県や政令市しか参加していなかった大学の説明会、予備校の説明会にもアプローチし、もちろん、本市主催でも力を入れた説明会を行いました。

私は「公務員の終身雇用は崩壊する」と主張した本を執筆していて、その本を読んでもくれた学生も説明会に来てくれました。そこで「終身雇用はなくなるかもしれないが、生駒市だったら市民と一緒にどんどんチャレンジできる、成長できる」と話すと、若い人は発想が柔らかいので、皆、目をきらきらさせて聞いてくれ、その年の応募者は前年の3倍になりました。マスコミの記事でも「全国の人口10万人規模では一番人気のある自治体」と報道されましたし、人事課も自信をつけて、従前の公務員採用試験をやめてSPI(民間企業で多く採用されている適性検査)に切り替え、広報課がお役所らしからぬ採用ポスターを発案して多くのメディアにとりあげられ認知度も一気にあがりました。

——副業推進やプロ人材導入も同じ文脈ですか。

小紫 その延長線上ですが、専門性の高いプロ人

材は新しいことに挑戦したり、組織に新しい風を吹き込んだりするうえで欠かせません。受け皿がない10年前の生駒市にプロ人材が来てもうまくいかなかったでしょうが、今はプロパー職員も意識が変わってきて、受入体制はできています。そこで副業もOKにしたという流れです。

——組織風土も変わりますね。

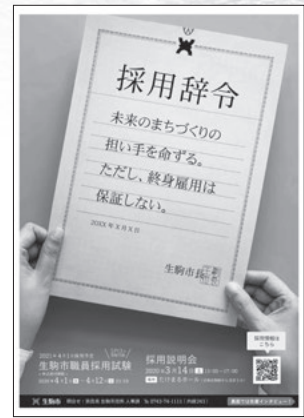
小紫 少しずつですが、確実に変わっています。私は生駒に来た時から職員には新しい施策を出してください、去年と同じではだめですと言っていました。予算査定の前に新規事業のヒアリングをするのですが、出てくる提案の数は圧倒的に増えていきますし、いいものには人も予算も付ける方向で査定しています。このように全体として職員意識の底上げにもつながりますし、採用改革は自治体経営上の課題としてたいへん重要だと思えますね。

——最後に、全国の自治体の皆さんにメッセージをお願いします。

小紫 日本人はチームプレーが得意とされていて、私はそれを誇りに思います。しかし、個々の強さを磨いていくことで、チームワークのよさはさらに際立つはずですよ。私はこれからは国民が皆、個人事業主になればいいと思っています。組織ではなく、自分自身の力で稼げる何らかの手段があった方がいいという考え方です。自治体職員は身分が安定しているからこそ、仕事以外で稼ぐ力をつけ、自分を磨いてほしいと思います。

それは自治体も同じです。地方創生時代ですから、それぞれが独自の個性的な事業に取り組んでみる必要があります。生駒市は採用改革や公民協創に力を入れています、生活保護行政が有名な自治体もあれば、水道行政が際立つところもあると。そういう事例が共有され横展開できれば、日本がよくなると思います。ぜひ一緒にそういうアクションをしていき、次の世代にいい日本を残していきたいと思っています。

——ありがとうございました。



職員採用(募集)ポスター