地方自治体の統治能力強化に向けての提言

平成１６年１２月

社団法人　関西経済同友会

統治能力確立委員会

第一部　地方自治体の統治能力強化に向けての提言

１．基本認識

戦後半世紀を経て、わが国の復興・経済成長を支えてきた国家構造があらゆる分野において制度疲労を起こし十分に機能しなくなって来たことは万人の認めるところである。特に、国、地方の統治能力の衰退が指摘されて久しい。国家レベルでも、地方自治体レベルでも、企業の場合と同様にメガコンペティションの時代を勝ち抜くための統治能力の強化が焦眉の急となっている。

国家の基本的な構造を改革する大きな柱としての地方自治制度の見直しが真剣に検討されるなかで、最も重視されるべきはそれぞれの地方自治を担う行政組織における統治（ガバナンス）能力の発揮である。特に、地方自治体には人口減少や高齢化に伴う収入減少と経費増加という厳しい状況が待っている。わが国の新しい国家構造である分権型社会を担うという重要な使命を持った地方自治体が、どのようにして統治能力を高め効率的な行政運営をしていくべきかは大きな課題である。

２．活動の経緯

当委員会では、新しい国家構造である分権型社会を担う地方自治体の統治能力確立をテーマとして、平成１５年度から２年間にわたり自治体首長、行政学者、マスコミ人など幅広く有識者を招き、講演会、懇談会等を重ねて課題の発見とその解決策を研究してきた。また、大阪府知事選および大阪市長選の際には他の委員会と共同で候補者にマニフェスト作成を要請し、候補者同士の公開討論会を開催したり、さらには公開質問状の提示、新聞等への意見広告の掲載など、実践的な活動にも取り組んできた。

３．提言の視点

（１）地方自治体の首長の統治能力をより高め、それを確立するためにはどのような権限と制度整備が必要か。

（２）地方自治体の統治能力確立に向けて住民の意向が反映されるための仕組み作り。また住民の自治意識の涵養への方策と、住民と行政との協働のあり方。

（３）地方自治体の統治能力確立に向けて、経済界は何をすべきか。

提　　言

【前提条件】国は、この国の将来を見据え、既得権・省益にとらわれることなく、「三位一体改革」など一連の地方分権活動を強力に推進し、税財源と権限を速やかに地方に移譲するべきである。地方自治体の首長の統治能力確立を論ずる時には、首長の権限と責任の存在が前提となる。

提言１：地方自治体の首長は住民に明確なマニフェストを示し、自治体運営において強力なリーダーシップを発揮して住民の負託に答えよ。そのために、地方自治体首長選挙において公職選挙法を改正し候補者がマニフェストを通じて政見を主張できるようにせよ。

○ マニフェストには明確な理念と将来ビジョンを示すとともに、事後検証ができるよう具体的な数値、工程表、裏づけとなる財源、予想される成果などを明示する。首長就任後に自治体が発表する「総合計画」はマニフェストの具体化そのものでなければならない。また、首長は毎年マニフェストの進捗度・成果・見通しについて選挙民に報告せねばならない。

○ 上記必要事項を明記したマニフェストにより住民に信を問うためには、現行公職選挙法第１４２条により地方選挙において通常葉書に限定されたままである頒布書面を、冊子状のパンフレットが頒布可能となるよう改正すべきである。なお、衆議院議員の総選挙または参議院議員の通常選挙においては、候補者届出政党の重要政策等を記載したパンフレット等を選挙運動のために頒布できるように公職選挙法が既に改正されている。（平成 15 年 10 月 26 日施行）

提言２：首長選挙の候補者は、マニフェストに基づき首長就任後に思い切った改革に取り組むため、地方自治体の職員・労働組合からの推薦、協力等を受けない旨自ら宣言すべきである。

○ 地方自治体の首長が首長選挙の時に当該自治体の職員組合・労働組合の推薦・支援を受けると、首長に就任後、思い切った改革が出来にくくなる。首長はあくまで住民の代表であり、首長就任後も住民

側の立場から自治体職員に対する統治を行うべきである。

提言３：首長は、自らが住民の負託を受けた代行者（エージェント）であることを全職員に認識させ、徹底した情報公開を行わせて負託者たる住民への説明責任を果たせ。

○ 情報公開は、住民に親切で分かりやすい方法で行い、常に住民の目に触れるように工夫せよ。特に、自治体の基本方針たる「総合計画」は選挙で選ばれた首長のマニフェストの具体化であり、その成果については毎年詳しく報告すべきである。

○ 徹底した情報公開は住民側と行政側の情報の量、質を大幅に改善する。このことが首長選挙においても新人候補者等の具体的なマニフェスト作りに貢献するとともに、市民も各マニフェストの評価が可能になり選挙戦に質の高い緊張感を生み出す効果が期待される。

○ 自治体は、公営事業や第三セクター等の負債など“隠れ借金”も残さず公開し、住民に実情を報告しなければならない。また、予算編成等についても、その経過も含めてすべて公開せよ。地方議会でのやりとりや、個々の議員の役所への要望・申し入れ等も公開すべきである。さらには、行政判断に至った資料について後から検証できるよう保存しておくのは自治体の当然の義務であることは言うまでもない。

提言４：首長はリーダーシップを発揮するための補完的機能として、条例を制定して首長の諮問にあずかる「自治体行政諮問会議」（仮称）を設置し、各自治体の基本政策の立案に参画する権限を与えよ。

また、自治体の組織を、従来の住民サービス等を担う縦割りの管理型組織に加え、目標志向型のフラットな組織を並存させ効率的な行政運営を行うとともに、外部人材の登用を積極的に進めて「お役所体質」の刷新を図れ。

○ 今、自治体には厳しい財政事情を踏まえた徹底的な業務の効率化と、外部の環境変化に対応した組織の自己再編能力が求められている。下からの積み上げによるボトムアップ型の縦割りの意思決定システムだけではなく、首長の市民への約束（マニフェスト）を果たすための大枠づくり（いわば骨太の方針）が必要である。そのためには、首長の指示の下に広く有識者を糾合し、その自治体が戦略的に意思決定できるよう、条例によって権限を付与された「自治体行政諮問

会議」（仮称）を設置すべきである。

○ 首長は職員のこれまでの「前例主義・マニュアル主義」の官僚的体質を刷新するためにも、外部の人材をどしどし登用して意識改革を進めるとともに、民間企業で自治体の人材が研修することも考えるべきである。特に、民間の目標志向型の経営手法、成果主義に基づく業績評価制度などは早急に自治体運営に導入する必要がある。

提言５：自治体の自己改革を阻害すると考えられる規制に対しては積極的に「構造改革特区」制度を活用して改革の実を上げよ。

特に次の規制事例については、国の法改正を待たずに早急に「構造改革特区」申請をして改革に取り組むべきである。

［事例］財政が悪化した自治体の職員の給与を、首長の判断で一定の範囲で引き下げることが出来るよう、「地方公務員法」等の適用除外を求める特区申請

○ 職員の基本給は「地方公務員法」第 24 条の規定により条例によって定められる「給料表」に基づいているが、人件費の高さゆえの自治体財政の破綻を回避するために、首長が職員の基本給を引き下げようとすれば、新たな「給料表」を地方議会の議決による条例で定めなければならず、これでは対応の迅速性を欠くとともに、著しく実行の困難度を高くしていると言わざるをえない。そのため、自治体が財務状況に応じて人件費の削減を柔軟に行えるよう、首長の判断で一定の範囲（例えば 10%以内など）の基本給引き下げを新たな条例制定を経ずに実施できるよう、また、成果主義の導入を阻害している現行の昇給制度についても「地方公務員法」等の適用除外を求める「構造改革特区」申請を行うべきである。

提言６：自治体の行政運営を客観的に評価する第三者機関（（財）関西社会経済研究所）の評価制度を関西経済界は全面的にバックアップし、活用せよ。

○ 自治体の行政運営については、本来、地方議会に監視機能が付与されており、政策立案能力と並んで地方議会の重要な役割とされているが、現状ではその監視機能が十分に発揮されているとは言い難い。

また、自治体が自らの業績を評価する「事務事業評価」制度も存在するが、あくまで自己評価であり客観性があるとは言えない。これら

の評価とは別に、住民や経済団体、ＮＰＯ等が参加する中立の第三者機関が、当該自治体の行政経営努力、施策の成果、財務状況、マニフェストの進捗度などを評価し世間に発表する制度を確立すべきである。特に、自治体の適正人員についての厳しいチェックが焦眉の急とされているので、中立の評価機関にはこの機能を強化させる必要があろう。

この機関の運営については、既に関西経済同友会の提言を受けて、2年前より（財）関西社会経済研究所の評価制度が着実に進展しており、関西の経済界はこの運動を精神面、資金面の両面から全面的にバックアップすべきだと考える。

提言７．わが国に蔓延する「おまかせ民主主義」「観客民主主義」を排除し、市民が地方政治に自らの問題として参加する気運向上のための運動に経済界も積極的に参画する。

○ わが国が目指す活力ある分権型社会の実現は住民一人ひとりの地方行政への積極的参加が不可欠の要件となる。しかし、現在のわが国には永年の「官」依存体質が抜けず、「おまかせ民主主義」あるいは「観客民主主義」が蔓延しており、選挙などでの投票率も極めて低い。特に、地方選挙での投票率の低さは深刻である。これらの状況を打破し、住民一人ひとりに「自治の精神」を植え付けるには教育や選挙制度の改善など多くの方策が考えられるが、まず、「民の時代」をリードすべきわれわれ経済団体が率先して啓発運動に取り掛かるべきであると考える。

以下に経済団体の取るべき活動を例記する。

［活動具体案］

1．前記の提言６のような自治体運営を客観的に評価する活動に参画し支援する。
2．社会教育、ゆとり教育などの中での、住民として政治に参加することの大切さを青少年に教育するカリキュラム、教材等の一層の強化を文部科学省に働きかける。
3．マニフェストの進捗度をはじめ、首長の行政運営状況および第三者機関の評価等を、テレビや新聞がこれまで以上に頻繁にかつ分かりやすく住民に報道するようマスコミ界に働きかける。

第二部　地方自治体の統治能力強化についての見解

第1章　現在の地方自治における統治能力の問題点

第1節　地方自治における統治能力の現状

地方分権の受け皿となるべき地方自治体に対する信頼感は、中央政府からも一般国民からも十分に得られているとは言いがたい。地方に権限と財源を移譲しても、地方自治体が自らの責任と努力で円滑な地方自治を行えるのか危惧の念を抱いている人は中央官庁の他にも多くいる。

まず、首長の統治能力について考えてみると、本来、直接選挙で選ばれた首長の権限は選挙民から直に与えられたもので、強大であるはずだが、現実には様々な権力構造の狭間で八方美人的な調整型施策に重点を置くのが通例であった。特に、地方議員、自治体職員・労働組合、種々の地域団体など既存の権力集団に対しては、首長は最大限の配慮をするのがあたかも当然のように考えられ、思い切った改革を行うことが少なかった。時に、極めて個性の強い首長が現れて、前記の抵抗勢力との摩擦を繰り返しながら改革を進めている例も見られるがまだまだ少数である。一方では、自治体の抜本的な改革を目指して効率化を進めた首長が、自治体職員・労働組合などの反発を招き、選挙民の十分な支援も得られないまま次の選挙で落選するという事例も少なくない。

また、地方自治体の組織自体の問題点も多く指摘されている。かつて、非効率の代名詞として使われてきた「お役所仕事」に対する反省と、財政逼迫などの要因により各自治体とも行政改革を旗印に業務改善に取組み始めてはいるが、一部の自治体を除いて根本的な改革には至っていない。相変わらずの縦割り型管理組織のままであり、自治体としての整合性の取れた施策決定が出来にくい。また、自治体職員の意識も前例主義、マニュアル重視から抜け切れず、目標指向型組織への転換は殆ど進展していないのが実情だ。

第2節　自治体の統治能力の弱体化の要因

1．中央政府依存の体質

地方自治体は、国からの地方交付税や補助金の制度などで、「3割自治」と言われるほどにその財政を国（中央官庁）に依存して来た。国は毎年春になると「地方財政計画」を策定し、自治体ごとの国庫支出金を決め国会に提出する。各自治体はここで決められた財源をもとに最終予算を決めていく。補助金などの国庫支出金を使う過程では国からの細かい指導が行われる。また、自治体が独自に資金調達できる公債についても国の細かなチェック・指導が

つく。一方、国の決めた各自治体ごとの標準的な公共サービスを確保するための経費（基準財政需要）に対して、その自治体の財源が不足すると国がその不足分を自動的に補填するという地方交付税制度は、自治体の財政効率化への意欲を著しく削いで来た。経費削減に懸命に取り組み不足額を減らせば、その分、交付税交付金が減らされるのでは経費削減努力への意欲は薄れる一方だ。このようにして、自治体では財政効率化への意欲が薄れるとともに、独自の施策立案・政策遂行能力も衰えて来たのである。今回のいわゆる「三位一体改革」も「地方のことは地方で…」という地方分権の根本精神の回復にはほど遠い状況である。

2．縦割り行政と首長のリーダーシップ不足

地方自治体の組織は、通常はピラミッド型の階層社会であり、ボトムアップ式に意思決定がされる。住民向けの公共サービスは定型的に毎年連続して営なまれて来たものが多く、例年の予算申請やその基になる施策案も現場部署からの積み上げであるのが通例である。自治体の財政課は個々の案件について査定を行い事業課との交渉のなかで予算を決めて行く。このような縦割り組織では首長の意思の通った戦略的な予算の重点配分や必要な改革を即断できず、お役所仕事といわれる形式主義に陥りやすい。

一方では、歳入の過半を占める国からの支出金については、自治体は上部団体（国またはその代行者である府県）の意向に沿いながら仕事を進める。地方分権一括法で機関委任事務が廃止され、少なくとも国や府県などの上部団体からの強制力を持った関与はなくなったが、自治体の担当部課は、国や府県からの縦割りのルートを通じて、仕事のやり方について指導や奨励、あるいは半強制的な関与を受ける。ここでは自治体首長の主体的ガバナンスは及ばない。

つまり、現行制度の下における自治体では、通常業務におけるボトムアップ型の縦割りの意思決定システムと、国庫支出金による補助事業などの中央が決め地方が従うという意思決定システムが混在し、肝心の、自治体としての整合性の取れた統一的意思決定システムがとりにくい構図になっている。首長の並みの努力ではリーダーシップを取れない仕組みになっているのである。このような状況のなかで、首長がリーダーシップを十分に発揮できる体制を構築するためには、首長自らの政治生命をかけて改革を進めるという覚悟が必要である。

3．住民の自治意識の不足と地域エゴ

首長および地方政府の統治能力衰退においては住民の責任も大きい。戦後のわが国の教育では、個人の権利意識は強くなったが、自分を取り巻く社会

のことを思いやるというパブリック精神の涵養では十分な成果を上げていない。そのため、大多数の日本人には自分の住む地域のために汗を流すという意識が薄く、何事も役所まかせの風潮が戦後定着した。地域住民が要望や不満をぶつけるだけで後は役所まかせというのでは、行政は肥大化するばかりである。住民が「自分達でできることは自分達で担う」という自治の原点に戻ったとき初めて自治体の統治能力が高まるといっても過言ではない。日本の歴史にも廃藩置県後、明治、大正、昭和初期の時代には地方のことは地方でやるという気運が強かった。(例えば「100 俵の米」)

西洋では、「結局、国民はそのレベルに合った政治しか持てない」と言われているが、これをわが国の地方自治にあてはめると「結局、住民はそのレベルにあった地方政治しか持てない」ということになろう。

第2章　自治体の統治能力強化のために

第1節　統治の基本原理

1．サブシディアリティの原則

EU 統合時の基本原則とされた「住民に出来ることは住民で。住民で出来ないことは市や町で。それでも出来ないことは国でやる。国で出来ないことを EU がやる」というサブシディアリティの原則は自治の普遍的原則であり、わが国においても当然適用されるべき理念であると信じる。ここでは、まず住民が自分たちに必要なことは自らの力でやるのだという「自助努力」が前提となっている。わが国の構造改革の柱である地方分権は、国民一人ひとりの意識改革から始める必要があろう。

2．自治体と地域住民との関係

地方自治においては納税者（タックスペイヤー）たる住民があくまで主役であり、自治体は住民の負託を受けた代行者（エージェント）である。この大原則はしっかりと認識しておく必要がある。代行者たる自治体は負託者（住民）に報告義務（アカウンタビリティ）があるのは言うまでもない。これは企業の経営者が出資者たる株主に説明義務があるのと何ら変わるものではない。徹底した情報公開が必要である所以だ。

一方で、主役であるはずの住民の側も今まではこの意識が薄かった。わが国民はあまりにも「役所まかせ」の姿勢が強すぎたのではないだろうか。税金さえ払っていれば、国および自治体はちゃんとやってくれると錯覚してきた。自治体の徹底した情報公開と相俟って、主役たる住民の主体的参加意識（住民の自治意識の高揚）を取り戻す必要がある。

3．自治体統治体制のあり方

新しい社会情勢に合った統治（ガバナンス）のあり方として、縦型の権力構造よりも、多様な主体の幅広い「参加と連携」による経済社会システムの調整、秩序づけを考えるべきである。ただし、それぞれの参加主体が勝手な方向を目指したのでは地方自治は混乱するばかりである。自治体全体としての整合性のある統一的な方針の下に多様な主体が協働するのであり、ここでは明確な方向性を示すことが統治（ガバナンス）の基本となる。このような統一ビジョンのもとに NPO や市民団体、自治会・町内会など民間の力と自治体の「協働」（コラボレーション）体制を構築していくことが求められているのである。

4．「公共サービスの受益には負担が伴うもの」という認識の再確認

長い期間、自治体主導に慣らされてきた地域住民の中に、公共サービスは役所から与えられるものであるという潜在意識が広く存在し、自分達の納税の中からまかなわれるものであるという認識が薄い一方で、利己的あるいは利権絡みの勝手な要求が行政当局になされて来たきらいがある。一方、首長をトップとする役所側も、税を自らに与えられた資金と錯覚して、本来、公共サービスの費用は誰かが負担しているのであり、例えそれが租税という形を取ろうと利用料金という形を取ろうと、受益者がそれ相応の負担をするのが原則であるということを住民に説いて来なかった。今後、自治体は住民に対して十分な説明と啓発活動を行うべきであり、また、住民の側も、どのようなサービスにも本来はそれ相応の対価を支払うべきものであるという「受益と負担の原則」を再認識しなければならない。

第２節　統治能力を高めるために

1．首長のリーダーシップの確立

首長は政治家として明確な夢と指針をマニフェストの形で住民に示さなければならない。マニフェストは事後検証可能なものにし、それが実現しなかったらその理由を住民に明確にし、その結果に対して責任を取るべきである。選挙民との契約としての明確かつ具体的な政策項目があれば、当選後はそれが地域住民（選挙民）の意思として議会や一部利害団体、地域エゴ等の反対も押し切れる。これこそが真のリーダーシップである。

このように考えてくると、首長は首長選挙出馬に際して、地方政府の職員・労働組合など地方行政に直接携わる団体からの推薦・支持を受けるべきではないと思われる。法律によって自治体の職員は個人としては選挙に際して中立を求められている（地方公務員法第36条）。然るにその職員の団体たる組

合が中立性を守らないのでは、一般市民の理解を得にくいのではないか。首長が選挙中に地方自治体の職員・労働組合の支持を受けると、当選後の思い切った行政改革も断行しにくい。首長はあくまで“市民党”の代表者に徹し、自治体職員・組合等とは厳然たる一線を画すべきだと考えられる。

2．徹底した情報公開により透明性の高い自治体運営を

地方自治においては、住民があくまで主役であり、行政組織は住民の負託を受けた代行者（エージェント）であるという原則は徹底されなければならない。従って、代行者である自治体は負託者に対する説明責任（アカウンタビリティ）を忠実に果たさなければならない。これまでは、公益性やプライバシーの保護などを盾に十分な情報公開はなされて来なかった。また、住民の側も、お上依存体質と地方自治に対する無関心から情報公開を強く要望しては来なかった。

これからの厳しい外部環境に抗して円滑な自治体運営を成し遂げるには住民の全面的な理解と協力が不可欠である。首長はこれまでの「役所は完璧である」という錯覚をかなぐり捨てて、職員に対して、良い情報も悪い情報も同等に発信し、率直に実情を住民に訴えて協力を求める姿勢を貫けと指示すべきである。

特に、首長は選挙のときに掲げた公約が実現出来ないとき、その理由（例えば議会の反対、職員・労働組合の反対など）を明確にし、住民に広く意見を聞くべきである。

3．行政組織内における権限と責任の明確化

前述のごとく、現在の地方自治体は原局から首長へのボトムアップ型の縦割り意思決定システムと中央政府や府県からの上意下達による縦割り意思決定システムが並存しており、自治体としての整合性の取れた統一した意思決定システムが取れていない。現在、国の構造改革の大きな柱として補助金、交付税制度などを見直し、出来るだけ財源と権限を地方に移譲しようという「三位一体改革」が徐々に進められているが、自治体もこれに呼応して早急に、首長を頂点とする整合性のある意思決定システムの構築に取り組むべきである。

また、首長の統治能力を制限している種々の規制についても「構造改革特区」制度などを積極的に利用して、首長の権限を強める努力をすべきである。例えば、前述の提言５で上げたように、職員の給与に関する一定範囲内での変更権などがあるが、さらには職員数の削減などの改革においてこれまで以上に首長に裁量権を持たせる方策（地方公務員法第２８条１の運用）を検討すべきであろう。

さらに、業務の運営に際しては「成果主義」の考え方を徹底し、各職員の権限と責任を明確化するとともに、公平な業績評価を確立しなければならない。その導入にあたっては、まず組織ごとの目標をミッションとして明示し、それにふさわしい組織形態や仕事の分担を実現することから始めなければならない。それには、従来の現場市民サービス中心の管理型組織に加えて目標と期限、権限と責任を明確にしたプロジェクト型組織と併用することが望まれる。これら組織の効率化と職員のモラルアップの全責任は首長にあり、自治体組織全体が首長の示す方向に一丸となって取り組まなければならないのである。

４．住民と行政組織との協働

２１世紀は「官から民へ」の時代だと言われている。ＮＰＯやボランティア活動が盛んになり、自治体運営にも住民参加の動きが目立つようになって来た。かつて欧米で地方自治体が財政危機に陥ったときＰＦＩ（民間資金を活用した社会資本整備）やグランドワーク（企業、住民と自治体が環境整備に力を合わせる仕組み）など民間との協働のための様々な手法が考え出された。現在、財政危機に陥っているわが国の自治体も、公共サービスの仕組みを改め、民間活力を取り入れなければならない時期に来ている。

一方、住民の側も自分達で出来るものは自分達で担うという自治の原点に戻る必要がある。すでに、自治体の計画作りなどへの住民参加は進んでいるが、公共サービスの仕事も住民やＮＰＯ、企業などと分け合うべき時代に入って来たと言えよう。このような事例は枚挙に暇が無い。「行政パートナー」と称する市民ボランティアに次々に業務を委託している市や、自らも出資に参加した株式会社に窓口業務や公民館などの維持管理、給食・清掃など幅広い業務を委託して２００人以上の雇用を生み出した市もある。住民の自治への参加意欲を高めるとともに、地域の雇用の場を広げ行政を効率化するこのような試みは今後ますます拡大の余地がある。首長は上手に「住民力」を活用しながら効率的に充実した公共サービスを提供する努力をすべきである。

以上

統治能力確立委員会　活動状況

（役職等は当時のもの）

平成15年

６月１０日　正副委員長会議
「本年度の活動方針・運営について」

７月３０日　講演会・夕食懇談会
「政治家の信条とその実現」
ゲスト：衆議院議員　高 市 早 苗　氏

９月　５日　正副委員長会議
「大阪市長選挙に向けての本委員会の取り組みについて」

１２月　８日　講演会・正副委員長会議
「日本の政治のあり方を問う～統治能力の向上を目指して～」
ゲスト：読売新聞大阪本社
専務取締役編集担当　老 川 祥 一　氏

平成16年

５月　６日　講演会・正副委員長会議
「地方自治体首長のガバナンスを強化する方策」
ゲスト：関西学院大学大学院
経済学研究科・産業研究所教授
小 西 砂千夫　氏

９月１３日　講演会
「自治体改革と首長のリーダーシップ」
ゲスト：多治見市市長　西 寺 雅 也　氏

１０月１８日　講演会・正副委員長会議
「首長の統治能力をいかに高めるか」
ゲスト：同志社大学大学院
総合政策科学研究科長教授　新 川 達 郎　氏

１１月１６日　スタッフ会
「統治能力確立委員会提言に向けた自由討議」

１２月１０日　正副委員長会議
「統治能力確立委員会提言案の審議」

１２月１７日　常任幹事会・幹事会
提言案を報告「地方自治体の統治能力強化に向けて」

１２月２４日　提言「地方自治体の統治能力強化に向けて」を記者発表

平成16年度 統治能力確立委員会 正副委員長およびスタッフ名簿

（敬称略）

委員長	山田 廣則	大阪ガス	顧問
副委員長	南雲 龍夫	サノヤス・ヒシノ明昌	会長
	吉本 圭司	関西電力	副社長
	老川 祥一	読売新聞大阪本社	副社長
	西野 敏克	大林組	専務
	末光 邦彦	住友金属工業	副社長
	二宮 清	ダイキン工業	常務執行役員
	田中 徳夫	川崎重工業	執行役員関西支社長
	村田 省三	アートコーポレーション	専務
	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
	江部 努	西日本電信電話	副社長
	岡橋 輝和	三井物産	関西支社副支社長
	松田 憲二	ユアサＭ＆Ｂ	社長
スタッフ	藤田 正樹	大阪ガス	経営調査室長
	小阪 英世	大阪ガス	経営調査室課長
	宇都 弘道	関西社会経済研究所	参与
	大屋 雄次	サノヤス・ヒシノ明昌	総務部長
	髙見 明伸	関西電力	お客さま本部営業計画グループリーダー
	梶原 誠一	読売新聞大阪本社	編集委員
	榊原 道治	住友金属工業	総務部担当部長
	土屋 隆彦	ダイキン工業	IT推進室企画担当部長
	斉藤 雄一	川崎重工業	関西支社業務グループ長
	国本 政雄	吉田おさむ事務所	秘書
	井上 隆	西日本電信電話	総務部企画担当主査
	広瀬 英雄	ユアサＭ＆Ｂ	顧問
代表幹事スタッフ	平山 誠一郎	大丸	経営計画本部経営企画部担当部長
	窪井 悟	大丸	経営計画本部経営企画部担当課長
	甲斐 憲明	松下電器産業	秘書ｸﾞﾙｰﾌﾟ企画渉外担当参事
	神原 勝彦	松下電器産業	秘書ｸﾞﾙｰﾌﾟ企画渉外担当参事
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	梅名 義昭	関西経済同友会	企画調査部部長
	野畑 健	関西経済同友会	企画調査部
	小谷 美貴	関西経済同友会	企画調査部

「地方自治体の統治能力強化に向けての提言」

平成１６年１２月発行
発 行 者　　社団法人　関西経済同友会
常任幹事
事務局長　　萩　尾　千　里
大阪市北区中ノ島６丁目２番２７号
電話（０６）６４４１－１０３１
印 刷 所　　あさひ高速印刷株式会社

インターネット・アドレス　　http://www.kansaidoyukai.or.jp

保存版