

国見町行財政改革への提言

平成 18 年 1 月 17 日

国見町行財政改革推進委員会

1. はじめに - 本委員会の任務について

最初に、私どもの委員会の位置と役割について確認しておきたい。

現行「新国見町行政改革大綱」の計画期間（平成 12 年度から15年度）はすでに終了しており、町は新しい行革大綱を策定する時期にきている。また一方、総務省が示した「行政改革の推進のための新たな指針」にもとづき、「集中改革プラン」(平成 17 ~ 21 年度計画)の策定と公表が迫られている。

町は平成17年6月、「国見町行政改革推進委員会設置条例」を策定し、公募委員を含む第三者で構成する推進委員会を設置した。「お役所的発想を離れて大所高所から」改革の方向性を打ち出してもらうことを期待しているものと、私どもは受けとめている。

ところで「行革大綱」自体、および「集中改革プラン」の作成は町長を本部長とする「行政改革推進本部」が行うことになっている。スケジュールの上では、それと並行して本推進委員会は審議を進めることになっていた。したがって、改革推進本部の作業と本推進委員会の作業とを相互に「交流」させる必要があった。本推進委員会としては、事務局が示した案に検討を加えるという受け身の対応に終始することなく、白紙の状態から自由に意見を交換し提言をまとめるつもりで審議に臨んだ。

私どもは、行革大綱そのものを微細に亘って作成することを目的にはせず、改革の「方向性と考え方」を示すことに主眼を置いた。改革推進本部は、本推進委員会の提言をそのまま丸ごと採用しなければならないというものではない。第三者機関と執行機関との区別をわきまえながら、両者を「協働」の関係に置いて、本提言を有効に活用していただき、執行機関として実現可能な「行革大綱」を策定されることを期待する。

2. 国見町の行財政をとりまく状況（検討の前提）

国、地方とも財政は危機的な状況に陥っており、たとえ幸いにして景気が回復に向かったとしても簡単に改善するような性格の財政危機ではないと考えるべきである。全体として地方財政は、中期的には厳しい状況が続くものと考えなければならない。

いわゆる三位一体の改革は、国から地方への財政支出を絞り込むことを主目的にしており、市町村における行政上の権限拡大とあわせて、各市町村に「自立と自律」を強く求めるものとなっている。

「小さな政府」への動きが加速度を高め、地方行政への競争原理の導入が急速に進んでいる。とりわけ「市場化テスト（官民競争入札）」の導入がいよいよ現実のものとなってきていることは、重く受けとめなければならない。

不況と財政危機のなかで、政府や公務員に対する一般国民の目は、かつてないほど冷たく、きびしいものがある。行政の無駄や、公務員の不適切な待遇に対する批判は日に日に高まっている。

財政の将来への懸念が導因になって市町村合併がすすんだが、国見町は当面「非合併・自立」の道を選択した。町自身の将来はもとより、周辺自治体との今後の関係を考えても、「自立の町」としてのしっかりとした展望を示すことが肝要である。

3. 行政改革をすすめる際の原則

町のミッション（使命）を明確に認識すること

「人が生まれ、生き、死ぬ」場所としての地域は、いま高齢化・少子化の進展、人格形成の歪み、共同体の弱体化、治安の悪化、環境破壊の進行等々の問題群をかかえ、多くの公的なサポートを必要としている。そうした住民のニーズをきちんととらえ、自治体としてのミッションを深く認識することが、すべての出発点である。とりわけ「公務員は減らすべきだ」という世論がかつてなく強まっている現在、この基本点を踏まえることはきわめて重要である。

行政サービスの適切な担い手を見出すこと

「新しい公共空間」という言葉が登場し、もっぱら公務員が公共サービスを担っていた段階から、NPO等の住民団体や民間企業も一緒になってそれを担う段階への移行が唱えられている。住民自身の問題にどこまで自治体がかかわるべきか、公共的サービスの担い手としての住民団体の成熟度合いはどうか等を検討し、適切な主体が適切なサービスを担う地域社会を作っていかなければならない。ただし、単なる自治体職員減らしや住民への負担転嫁の論理にこれが使われることは避けなければならない。

役場職員のパワーアップを図ること

役場職員数は削減に向かうことが不可避の情勢である。他方で自治体のミッションはいよいよ重要性を増していると考えられるべきだろう。だとすれば、より少ない職員でより高度な業務を遂行することが求められる道理である。すなわち職員1人ひとりのパワーアップを図ることが必須の課題である。

行政の効率化手法を模索すること

どれだけの経費を注ぎ込んだか（インプット）よりも、どれだけの人的・物的資源が動員できたか（アウトプット）、さらにはそのサービスによってどれだけ住民のニーズが満たされたか（アウトカム）を検証すべきだと言われている。肝心なのは行政サービスの効果（アウトカム）をどうやって検証するかであり、国見町なりの独自の行政評価手法を探っていくことが課題である。

システムづくりにつなげていくこと

いくら正しい方針を提起しても、それを実現するためのしくみ＝システムを作らなければそれは絵に書いた餅にすぎない。情報公開、住民参画、予算編成手法の見直し、役場内分権といったシステムをデザインしていきたい。

4. 行政改革の諸項目と検討課題

本委員会は、検討の対象を3つのテーマに分けて順に議論し、最後に全体を通して総合的な検討を加えるという方法をとった。検討事項は以下の通りであった。

第1課題 対住民サービスのあり方（支出局面）についての検討

拡大充実すべきサービスと整理縮小していいサービス

公共的サービスを誰が担うか
「住民力」を強化向上させるようなサービスのあり方
行政と企業との関係をどう作っていくか
公共事業のあり方について
効果のある情報公開と住民参画の方法について
窓口サービスの改善策
その他

第2 課題 町の財政のあり方についての検討

収入をふやすために何ができるか
支出の見直しをどう図るか
予算編成はこれまでどおりでいいか
公共事業と地方債発行の将来展望について
特別会計はどうなっており、どうしていくべきか
財務管理の改善
町有資産の有効活用について
その他

第3 課題 役場のあり方についての検討

人件費をどう抑えるか、定員管理の方法
役場組織の簡素化・効率化について
行政評価をどう入れていくか
役場職員のパワーアップ方策
電子自治体づくりの具体策
その他

本論 国見町行財政改革への提言

第1 課題 住民サービスのあり方について

基本的考え方

地方財政がきわめて深刻な事態に陥っている現状を見るなら、これまでの行政サービスを漫然と継続しているわけにはいかない。しかし、だからといってサービスを切りつめ支出を絞って黒字を出して満足しているのでは、公共団体としての使命を果たしたことはない。真に必須とされる公共サービスは何であるか、町の将来に必要な戦略的業務は何かを考えながら、メリハリのある行政サービスを行うべきである。また、公共的サービ

スの実施主体の見直しは、それを担いうる地域団体や組織の実態に合わせて検討しなければならない。

(1) 行政事務の「再評価運動」を

法令にしたがって、あるいは国の委理事務だからという理由で、これまで格別深く考えることなく行ってきた業務を、自治体のミッションとの関わりの中であらためて再評価することを、1つの「運動」として展開してみてもどうか。これは必ずしも仕事を減らすことを目的に行うのではなく、常に自らの仕事の意味を省みる慣習をつくるべきだという趣旨である。「なぜ町がこの仕事をするのか」を、絶えず自らに問うということである。

(2) 行政サービスの重点化

行政には戦略的視点がなければならない。いま、そしてこれからの国見町にとってとりわけ重要なのは、第1に少子高齢化への対応、第2に活力ある産業育成を通じた人口や所得の拡大である。これらの課題を、まちづくりのビジョンに位置づけ、具体的に何ができるかを町民とともに考えていかなければならない。

農業従事者の高齢化と担い手不足が深刻な問題になっている。農業の担い手を町の内外に求める意識的な試みが求められる。営農意欲をもつ町外の人材をみすみす排除するようなことはあってはならない。また、田畑や果樹園の「一区画オーナー制度」を発足させて、農業体験を織り込んだ都市・農村間交流をすすめて、農業の経営基盤を強化するといった方法も検討に値する。

働く場所がない、ということが国見町の発展にとって最大のネックになっている。既存企業の活性化を図るとともに、企業誘致による工業の振興が非常に大切である。近隣の町にくらべて国見町内の工業団地の売れ行きがはかばかしくない理由を吟味し、対策を講じるべきである。製造業ばかりでなく特別養護老人ホーム等も誘致の対象に含めてよい。そして進出企業への支援策をもっと拡大するべきであり、土地のリース制、設備投資への助成金、良質な水の供給その他、全国の市町村の事例を参考にしながら有効な対策を模索する必要がある。

地域の資源を生かした産業づくりも重要である。たとえば地元の特産品あんぼ柿の製造工程を大胆に改善し、衛生上問題のない高付加価値製品にすることができれば大きな可能性が開けるのではないか。総じて、町レベルでの「地域産業政策」の構築が行政の一目標とされるべきである。

働く場所＝企業があっても、女性が働きやすい環境がなければ女性を労働力として期待することができない。企業誘致のバックグラウンドとして、働く母親のために（早朝および夕刻の）延長保育が可能になるような手だてを講じるべきである。

団塊世代の大量退職を機に、人口の大きな移動が始まろうとしている。企業の誘致ならぬ住民の誘致競争が、現に展開されているのである。町の魅力をアピールするとともに、町内の住宅団地につき、種々の便宜を与えて購入を促すことも考えられる。

高齢者の医療に関しては「治療より予防」「医療と保健の結合」を進める。介護についても「寝たきりにならない方策」「施設と在宅の連携」を推進する。公立藤田病院を

核とした地域医療・福祉のネットワークづくりを、町の戦略的課題として取り組む。そのことが、経費の節約を通じて行財政改革にも大きく貢献するものとする。

少子化対策が地方行政の重要な課題になっている。直接的な子育て支援費の給付のほか、若い母親が安心して子育てができるような住民同士の交流や助け合いの組織化を追求することが望ましい。

(3) 公共施設・公共事業について

いわゆるハコモノの新規の建設は極力抑えるべきである。既存施設の有効利用＝稼働率の向上をまず図ること。また公共施設の用途変更による有効活用も可能な範囲で追求していいのではないかと考える。

一部の学校の統廃合は、避けられない状況であるとする。しかし小学校はその地域の歴史が刻まれた共同資産であり、統廃合に当たっては住民や保護者との十分な協議がねばり強く行われなければならない。そして「夢のある新しい学校づくり」のビジョンをもつことが重要である。また学校はたとえ廃校になっても、校舎は何らかの形で残すことを考えるべきである。都会の子どもの山村留学の場として利用する等、検討してみよう。

文化センターを代表とする主要な公共施設をフル稼働させる工夫がほしい。各種のイベント開催、住民団体との協働の場の提供、社会教育事業の拡大展開など、ありうる手立てを考える必要がある。

「道の駅」を国見町に建設することは、地場の農産品の販売を考えても、まちづくりに貢献するものとする。広域的な位置づけにおける国見町の魅力を強力にアピールして誘致に尽力されたい。ただし大きな公的支出を伴う事業であり、費用対効果については十分な検討を要する。

阿津賀志山周辺整備構想、小坂地区の住宅団地建設構想、学校校舎の耐震工事等が今後の公共事業として挙げられているが、大きな支出を要する公共工事については、その必要性和有効性を事前に検討する「公共事業評価委員会」を設置することが考えられる。その場合、町議会の権限との関係をどう押さえるかが重要な論点であることを指摘しておきたい。

(4) 公共的サービスの担い手＝実施主体について

「官から民へ」と言われ、「小さな政府」をめざすべきだとされている。しかし他方で公共(的)サービス、とくに高齢者福祉のような対人社会サービスのニーズはこれからますます増大するであろうから、これらの供給を住民に保証できるような「新しい公共空間の担い手」づくりを模索していく必要がある。

公の施設の管理運営について、これを指定管理者制度によるか否かを早急に決めなければならない。指定管理者制度を含め、施設の民間委託については、どういう仕事の対象として検討の俎上にのぼっているかを住民に広く周知し、条件と能力を有する人がこれにチャレンジできるような舞台設定が必要である。

NPOは、国見町ではまだきわめて未発達な段階である。他の市町村の事例を参考にしつつ、NPOの育成に行政としても取り組むべきではないか。NPOに必要なのはまず情報、場所、資金だが、とにかく「人」がいないことには始まらない。町役場職員が率先してNPOを立ち上げるくらいの気概をもってほしいものである。また、NPOよりも自由に事業が展開できる「企業組合」の制度もあり、多様な事業形態のあることについて町民に積極的に情報提供をすることも望まれる。

団塊世代をはじめとする退職者、あるいは子どもに手がかからなくなった主婦等が、行政関連サービスに有給・無給のボランティアとして参加する環境をつくっていくべきである。行政の執行に常に「人づくり」の観点を入れること、そうした「見えない建設」が公共サービスの担い手を育てるのである。

「人づくり」や産業振興を進めるにあたって、産官学協働を積極的に追求することを考える必要がある。県都に近い地の利を生かして、大学等とのギブ・アンド・テイクの協働関係を構築する。

(5) 住民の参画について

住民が自治の担い手として積極的に行政に関与することは、行財政の効率化にとっても有効な道である。参加や参画の方法はいろいろあり、得失を考慮しながら慎重に取り入れていかなければならない。また住民の参画の前提として情報の公開がある。

本行財政改革推進委員会がそうであるように、いろんな委員会や審議会に公募によって住民の参加を組み入れる方法があり、これは積極的に採用すべきだと考える。ただし公募がいつも良い結果を生むとは限らない。より良い結果が出るような方法の工夫が必要である。

かつて「町政モニター」の制度があったがやがて廃止された経緯がある。行政の外から行政をモニターする何らかのシステムが必要なのではないか。「行政オンブズマン」の設置を含めて、検討がなされるべきである。

広報および公聴の推進が望まれる。広報についてはインターネットを使った情報の提供を、コンピュータに馴染みのない住民へのサポートとあわせて進める。また公聴については、パブリック・コメントを求めるスタイルを定着させることが望まれる。

(6) 窓口サービスの改善

現在役場と文化センターに設置している住民票・納税証明の自動交付機の利用頻度を高めることにより、これを維持することが望ましい。またワンストップで用が足りる「総合窓口」の設置の可能性についても検討課題である。

第2課題 町の財政のあり方について

基本的考え方

現在の国見町の財政は、周辺自治体とくらべて外見上はとくに悪い状態にはないが、決して楽観できる状況とはいえない。「三位一体改革」による補助金・地方交付税の削減が確実な情勢のもとで、しかも合併せず自立の道を歩むためには、まずは堅実な財政運営に努めるべきである。しかし一方では、政策主導の柔軟な予算編成を行う必要もある。自治体を1つの経営体にとらえ、企業的な経営手法を取り入れることも要請されている。

(1) 財政運営の基本方向

企業立地の停滞や住宅団地の売れ行き不振、藤田総合病院への負担金の増大などをみれば、国見町財政の「基礎体力」は強靱とはいえず、むしろ脆弱とすらいうべきではないかと思われる。財政運営の基本方向としてはまず第1に、地方税収の基盤を固めること、第2に支出の中身を吟味し無駄を省くこと、第3に適切なアウトソーシング（民間委託）によって経費の節減を図ること、第4に予算編成過程の見直しを検討すること、第5に特別会計への繰り出しを点検し、必要な改善策を講じること、そして第6に、行財政運営に民間的手法を導入する試みに挑戦すること、以上を提言したい。

現下の財政危機の下にあっては、本町財政は、少なくとも当面は緊縮路線を歩まざるをえず、歳出（なかでも経常的経費）を抑制し、地方債の発行は極力抑制するほかない。しかしながら、「緊縮」と「萎縮」とは異なることにも留意すべきである。サービスの切り下げと住民負担の増大で収支を改善することなら誰にでもできる。支出を抑えながら、なおかつサービス水準を向上せしめるような、知恵をしぼった巧みな行財政運営に向けた努力を望みたい。

(2) 収入をふやす方策

地方交付税をはじめとする依存財源は、さしあたっては削減の傾向が続くだろう。したがって自主財源をいかに確保するかが課題になる。自主財源の主要なものは言うまでもなく地方税である。地方税収をふやすためには、納税者の数をふやすか、納税者の所得をふやすか、もしくは税率を上げるしかない。できるだけ税率の引き上げに訴えることなく、税収をふやす方策を検討するべきである。また、適切な受益者負担を導入することも必要だろう。

町内の納税額をふやすために考えなければならないのは、町内の購買力を町内で循環させること、またそれとともに町外の購買力を町内に吸引することである。たとえばファーマーズ・マーケット（農産物の直売所）の設置や、道の駅の誘致・建設などが有力な方法である。町役場としても、必要な資源の調達には町内の業者から行うとか、公共工

事を町内の業者が受注できるよう地元建設業界の技術力向上を指導するとかいった、努力の余地はあるだろう。

藤田総合病院を核とした医療と福祉のまちづくりは、人口（とりわけ高齢者）を町外から呼び込む上で有力な方法となりうる。「良好な住宅の提供」と「高い水準の医療・福祉環境」を結びつけることで、経済的にゆとりのある高齢者層を町民として迎え入れることは決してできないことではない。そのために必要であれば、高齢者福祉施設の建設もあえて躊躇すべきでないかもしれない。（なお、藤田総合病院の経営問題については本提言では触れないが、町財政から大きな拠出の迫られる事態が将来起こらないともいえないので、関係者ならびに関係機関の引き続いての努力を求めたい。）

地方税収をふやすために企業誘致をしようとすれば、そのためにかえって固定資産税の引き下げ等の優遇措置を用意しなければならないといった事情はしばしば生じる。また高齢者を呼び込むためには、施設整備等への支出がそれなりに求められる。中長期の収入拡大のために、さしあたっての収入減少や経費の増大を堪え忍ぶ必要も、場合によってはあると考えるべきだろう。

受益者を特定することが可能な「対人社会サービス」の比重が大きくなっている今、受益者負担制度を安易に入れることは、低所得者層の過重負担を招く恐れがあるので慎重であるべきである。その点に十分留意した上で、福祉の分野のみならず、ごみの分別・収集にかかわる手数料の徴収などにおいても、受益者負担を導入することは検討されていい。

摺上川ダムからの給水が平成 19 年度から開始されるのにもともない、水道料金の大幅な引き上げが想定されている。町民に納得のいく適切な料金体系を工夫する必要があると思われる。

町内に公共（的）施設を造るにあたって、町民に資金の拠出を依頼する「町民債」（コミュニティ・ボンド）を発行する方法も研究の価値がある。管理運営も町民（NPO）に任せれば町の活性化にもつながるだろう。

町の貯金（基金）の有効な運用の余地がないかどうか、検討してみる必要もあるのではないかと。他の自治体の事例を調べてみるのは無駄ではないだろう。

（３）支出の見直し

「あれもこれも」の時代は終わり、「あれかこれか」を考えなければならない時代になった。町の１つひとつの事業についても、その必要性和有効性を絶えず検証しながら進めて行くことが求められている。重要なのは、「現実のニーズに沿った」サービスを「適切な手段で」提供することである。

最近、民生費の支出が拡大しているが、高齢化の進展にともなって民生費は今後も増大する可能性が高い。ハードの整備は必要最小限にとどめ、「医療・介護・予防の連携」や「在宅・施設・地域の連携」といったソフト面での施策によって、経費膨張をできるかぎり抑制することが望ましい。

町内の連携にとどまらず、他町・他地域との広域連携により、行政の効率化を図ることも重要である。新設の伊達市を含め、清掃業務の広域連携を初めとして、互恵の精神

にもとづく有効な連携を追求するべきである。

現在、町には 138 に及ぶ補助金および交付金が存在する。「必要性と有効性」基準に照らして、それらを見直す必要がないかどうか、町民とともに検討する作業がなされるべきである。検討すべき事柄は、a)すでに歴史的役割を終えた補助金がいらずに存続していないか、b)もっぱら人件費に食われてしまう等、事業に有効活用されていない補助金はないか、c)補助金以外の方法で援助することはできないかどうか、d)民間が独自で行うべき事業に対し不適切な補助が行われていないか、等である。

補助金・交付金には原則として期限を付し、期限が近づいた時点でその存続の是非を検討するシステム（サンセット方式）を導入してはどうか。

経常的経費のあり方を全体として検討し、その抑制策を講じる必要がある。たとえば各種委員会・審議会の廃止・統合、各種の報酬・手当の見直し、旅費の適正化、光熱水費の節約、IT関係の支出削減などである。（職員人件費については次章で触れる。）

公債費の削減を可能なかぎり追求すべきである。制度的な制約はあるが、高い金利の町債を低い金利のものに借り換える、あるいは繰上償還することができないかどうか、検討の余地はあるのではないかと。

なお本委員会では議員定数の見直し等、議会関連の意見や提言も出されたが、議会の独立性を尊重する観点に立ち、とくに触れないこととした。議会については議会自ら検討委員会等を設け、町民の意見を聞きながら、時代の流れに沿った改革に取り組みられることを期待する。

（４）民間委託による経費の削減

民間委託（アウトソーシング）は単なる経費削減策ではなく、公共サービスの担い手の多様化という位置づけにおいても論じられるべきものであるが、ここではもっぱら財政的観点から論じる。民間委託は、公共サービスの質の維持に留意しながら進めなければならないという点が重要である。

指定管理者制度は、国見町ではいまのところデイサービスセンターにおいて実施しているのみである。いくつかの公の施設について、指定管理者制度によることができないかどうか、今後なお検討を重ねるべきである。手をこまねいて待つのではなく、積極的な情報提供、人材の発掘、NPOの育成といった、積極的な手立てを町として講じることが望まれる。

公共サービスの供給を、どのような雇用形態の下で行うのが最も賢明であるかは、慎重な検討を要する問題である。給食センターのように「直営のほうがかえって安上がり」とされているケースもあるが、他方で「弁当屋に発注したほうがもっと安い」という意見もある。しかし学校給食を「コンビニ弁当」に置き換えることには「食育」という教育的な観点から問題もあるし、地産地消ということも考慮する必要がある。町が雇用主となるという点では、地域雇用の観点から見ることもできる事柄である。いくつかの要因を勘案しながら、賢明な判断を下すことが求められる。

公共施設の建設と管理運営を民間企業に委ね、町当局は施設を借り上げてレンタル料

を支払うという形態を一典型とする「PFI方式」も、将来的にはありうるものとして検討の余地を残すべきである。この方式の得失について、当面は学習することを課題とされたい。

近い将来の導入が検討されている「市場化テスト」に関しては、早急な学習と対応方針の検討が必要である。それは公共サービスに「強制的に」競争入札を導入する、きわめてラディカルな「官から民へ」の移行推進策であり、地方行政の様相をガラリと変える可能性をもっている。

(5) 予算編成過程の改革

「町政の姿」は、具体的には「予算」という形で描き出される。地方自治を取り巻く環境のダイナミックな変化を見るとき、予算編成のあり方も古いままであってはならないと考える。強固なタテ割りシステムの上に築かれた旧来の予算編成スタイルを変えることは容易でないが、タテ割りシステムそのものが崩れつつあることを認識すべきである。

PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを予算編成過程に組み込むことが必要である。旧態依然とした増分主義を脱却し、事業の点検・評価にもとづく不断の見直し、および政策的観点からの方向付けが予算に反映されなければならない。

「総合計画 - 実施計画 - 年度計画」の体系にのっとり行政を展開する計画行政のスタイルは重要だが、それがあまりに拘束的に作用して、毎年度の予算編成から柔軟性を全く奪ってしまう傾向があるとしたら問題ではないか。世の流れの変化はきわめて速い。毎年度の重点目標をしっかりと掲げて予算編成に臨むスタイル、すなわち首長のリーダーシップが望まれる。

企画と財政が一体となった企画財政課による予算査定は望ましい姿だと思われるが、執行部門との関係において「庁内分権」があり得ないかどうか。つまり現場に近い部署（グループ）に裁量の余地をある程度残す予算のあり方というものも、模索する価値があるのではないか。予算における「明瞭の原則」に抵触する恐れもあるが、そういった制度改革もあり得ない時代ではない。

(6) 特別会計の点検と対策

国見町には9つの特別会計があり30億円以上（一般会計の6割超）の規模を有する。いずれも町民にとって重要な財政であり、その健全な運営は大きな課題である。一般会計と併せて、町民への情報提供、適切な負担関係の構築等を進めなければならない。

下水道事業には、一般会計から毎年1億円ほどの繰り入れがなされている。下水道の接続率は現状で84.1%になっているが、施設の有効活用を進めるため、一層の利用率向上を図るべきである。

国民健康保険財政はきびしい状況に直面している。高齢者の医療費における自己負担のさらなる引き上げが行われる雲行きであり、住民の健康を守るべく町がどのように対処するか、その使命と手腕が問われている。被保険者資格証明書の不発行方針は堅持することが望ましい。あわせて、収納率（現在、滞納繰越分を含めて89%）の向上のため

め、滞納者への丁寧な働きかけと支援が必要である。

介護保険においても、先般の制度改定により施設利用者負担が格段に引き上げられるなど、きびしい情勢が続いている。要介護にならないためのさまざまな方策を講じる等、保険料の大幅な引き上げを避けるため最大限の努力が必要である。

(7) 財務管理の改善

旧来の官庁会計のあり方を見直し、企業における発生主義会計を取り入れるべきだとの考え方が登場し、市町村レベルでも一部で導入が始まっている。地方自治体と民間企業とではそもそも存在の目的が違うこと、政府サービスは市場原理とは異なる原理にもとづいて供給されるべきこと、などを十分に踏まえながらも、適当な範囲で企業的経営の発想を行財政に取り入れていくことは時代の要請である。

企業会計的手法の町財政への導入、あるいは NPM (ニュー・パブリック・マネジメント) 全体について、組織的に研究する組織を立ち上げてみてはどうか。自治体におけるバランスシート (貸借対照表) 作成の意義についても、そういった場所できちんと検討することが望ましい。

第3課題 役場のあり方について

基本的考え方

職員数の削減が避けられない財政状況の下で、行政サービス水準の低下を来さないようにするためには、職員のパワーアップ=役場改革が必須の課題である。民間企業とくらべて効率性において著しく劣るとされる行政組織の活性化を図るよう、創造的な努力と工夫が求められている。ただしその際、企業とは異なる行政組織の特殊性も十分に踏まえなければならない。公益に奉仕するという使命のもとに、職員が意欲をもって完全燃焼できるような、活力に満ちた職場づくりを進めるべきである。

(1) 給与・人事制度の見直し

総人件費の抑制に引き続き努めることが必要であり、これまでの年功的な給与ならびに人事システムは、早晚見直しを迫られるものと思われる。組織の一体性と求心力を重視する一方で、職員個々人の能力が正当に評価され、努力が報われるようなシステムを追求するべきである。

人事院から、給与制度への成績主義の導入が求められている。限定された範囲内での部分的な導入にとどめるか、それとも本格的な「成果主義賃金」への移行に踏み出すかは執行部の判断であるが、いずれにせよ避けて通れないテーマである。いつまでも「県

内市町村横並び」主義に執着している時代ではないと考える。成果主義賃金導入の功罪に関する民間企業での経験、あるいは地方自治体における先行的導入事例も吟味しつつ、恐れることなく職員間での議論を喚起することを望む。早急に検討組織を立ち上げることを検討されたい。

総人件費削減の1つの方法として、現在57歳となっている昇給停止年齢の引き下げを検討してはどうか。退職金との連動分も合わせ、どの程度の人件費削減につながるか試算した上で、適切な年齢設定を考えることが望ましい。生活費に不足を来すという声があるだろうが、成果給の導入をもって補填の道を開くという発想もありうる。

現在月額14万円ほどになっている各種の特殊勤務手当は、金額の問題ではなくそもそも合理的な存在理由が疑わしく、原則として廃止すべきである。存続せしめる場合は、その理由とともに、そのことを住民に周知せしめなければならない。

一般職員ならびに特別職の給与・報酬については、すでに広報で情報公開されているが、基本給以外の諸手当の現額、類似の自治体との比較等も含め、住民が理解しやすいよう一層の工夫が望まれる。(通勤手当を毎月支給するのではなく、数ヶ月間の通勤定期分を支給するといった方法も、民間企業では行われている。金額的には些少にとどまるだろうが、姿勢を示す意味では参考となるだろう。)

時間外勤務の管理を徹底し、残業手当総額の縮小に努める必要がある。時間外勤務が生じる原因を分析し、仕事の配分と人員の配置を機能的かつ柔軟に行うことで対処できないかどうか、検討する余地があるのではないかと。

昇任についても、年功序列的な発想を極力排して、能力と実績を重視したシステムの導入を図るべく、さまざまな方法を検討すべきだろう。たとえば「任期付き昇任」といったことも、あってはならない理由はない。

(2) 職員数の適正化

公務員の削減は既定の方針となっているが、やみくもに減らせばいいというものではない。公共サービスの供給方法の見直し、あるいは職員個々の力量の向上をもって、人員削減に対処しなければならない。行政特有の縦割り構造が生み出す非効率を、最小限に抑えることも有力な対応策である。

定年退職者の後補充を半分にとどめるという執行部の現方針は、町の収支予測および国の方針との関係でみて、さしあたり妥当なものと考えられる。いわゆる団塊世代の退職は目の前のきびしいハードルを越えるための好条件である。しかしそれは戦力ダウンにつながる事態でもあり、また、新採用の絞り込みは役場の年齢構成をいびつにする恐れもはらんでいることに留意すべきである。

職員削減による役場のパワーダウンを避けるため、職員の「定年後再雇用」制度を進めることも考えられていい。年金制度の改革と足並みを揃えた定年延長の動きは民間にもある。ただし「公務員天国」批判を招く可能性もあり、その必要性や給与水準の妥当性について、住民の十分な理解を得ることが前提である。

民間諸組織(企業やNPO等)との「協働」が謳われることと合わせて、役場職員の雇用形態の多様化も進められている。大胆なパートタイマー制度を導入する自治体も現

れている。しかし不正規雇用が必要以上に拡大することは、社会的に見ても決して好ましいことではない。民間企業出身の中老年や主婦層を公共サービスの担い手として役場に引き入れることは追求されていいとはいえ、削減した正規職員の穴埋め手段としてこれが安易に使われるのは望ましくない。雇用形態の多様化は熟慮をもって行うべきである。

(3) 役場組織の見直し

数の減った職員でこれまでどおりのサービスを供給するには、役所にありがちな「縦割り」の障壁を打ち破ることが肝要である。セクショナリズム（縄張り意識）を克服して、柔軟で機能性の高い組織へと、役場の体質改善を行う努力が必要である。

組織の簡素化とフラット化を引き続き進めるべきである。導入されたグループ制の効果のほどを確認し、より良い組織のあり方を模索していくことが課題である。自治体の事務には季節的な繁閑があり、忙しい時期は非常に忙しいが、そうでないときは手持ち無沙汰になることがある。手が空いたらよその部署へ応援に駆けつけるといった、柔軟な対応が可能な、大括りの組織に近づけることが望ましい。

企画立案部門は除き、執行部門については「役場内の分権化」を進めるのも最近の改革の1つである。多数のハンコが並ばないと決裁がなされないような官僚主義は改め、できるだけ現場に権限と責任をもたせることで、職員のやる気と責任意識を喚起することが可能になる。トラブルが生じたときの責任問題にばかり神経質になっているは、こうした改革はできない。問題処理のルールを定めておくことも課題の1つである。

特定の業務（たとえば成人式のイベント）について、これを担当部署に任せるのではなく、1つのプロジェクトとして、担当者を「庁内公募」といった方式も考えられる。また、たとえば高齢者に関するサービスで、医療、福祉、生涯学習など、各部署に分散されている諸業務を1つに束ねるような工夫を、組織改革の観点から講じることはできないだろうか。

「組織のフラット化」は、「情報の共有」が伴わなければ有効に機能しないことを十分に認識すべきである。自己の担当している狭い範囲の業務以外の情報にはまったく疎いような職員ばかりであれば、組織のフラット化は結局、無責任体制に帰着する。有機的な職場ミーティングの導入などでそうした弊害を免れるようにしなければならない。

(4) 職員の意識改革と能力向上

「組織は人」である。職員が完全燃焼して初めて、役場はフルパワーで回転し、住民の支持を得ることもできる。新しい時代にふさわしい意欲的で有能な職員を育てることは、行政改革の大きな柱の1つである。

「職員の意識改革」がいま鋭く問われている。法令や予算に厳格にしたがって行動しなければならないという公務員の特殊性が、職員から柔軟な判断力や積極性を奪い、いわゆる「お役人風」のスタイルをもたらしてきた。また租税や依存財源により収入を保

証されているため、コスト意識が欠如しているとの批判も受けている。「官から民へ」の流れがかつてなく加速している現在、こうしたマイナスの評価をくつがえすべく、真摯な自己変革・意識改革に努力を傾注し、厳しい状況の中でも高い志気（モラル）を保ち続けることを町職員は迫られている。

これからの自治体職員は、「役人的な能力」に長けているだけではつとまらない。「NPO的な能力」をも身につけることが求められている。具体的には企画力、表現力、組織力といった幅広い能力である。そういった能力を身につける一番の近道は、職員自身がボランティア等のNPO的な活動に積極的に関与することだ。それこそが、どんな職員研修よりも効果の高い能力開発の道であると知るべきである。

少ない職員で高度なサービスをこなすためには、可能な限りで個々の職員に専門性をもたせる工夫が必要である。頻繁な異動によって広範囲な業務に通じさせるという日本的な官庁人事政策にもむろん長所はあるが、せっかく業務に慣れ、住民との関係も濃くなった段階で、あっさり配置転換になるしくみには欠点も多い。とくに対人社会サービスの比重が増し、あるいは市民活動サポートのような新しい業務の重要性が増している中では、人的つながりこそが「資源」として大きな意味を持つようになるのである。

職員研修のあり方に改善を加えることはできないか。型どおりのお膳立ての研修ではなく、民間企業での中長期の就業研修や、大学院への派遣（特定科目の履修）などが考えられる。他の自治体との人事交流も効果が期待できよう。

職員の自己研鑽を評価するしくみを取り入れることも能力開発の一方法である。特定の資格や免許の取得を人事考課における評価対象にするとか、庁内で特定テーマに関する研究論文のコンクールを行うとかいった、さまざまなやり方が考えられる。あるいは、職員からの提案を募り、実現に結びついた提案の主に報償を与える方法もある。

（５）行政評価の推進

行財政運営の手法として、民間企業の経営手法を公共部門に取り入れるニュー・パブリック・マネジメントの導入が流行しているが、いくつもあるその方法の中で、最も重要なものが「行政評価」である。行政と企業とではそもそも目的が異なっていること、また行政サービスの効果は数値化が困難であることを十分意識しながら、行政評価の方法を模索することは時代の要請である。

PDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを行政に組み込む意識的な努力が必要になっている。とくに Check = モニタリングをきちんと行うしくみを作ることが重要である。議会のチェック機能は当然の前提として、さまざまな利害関係から独立した第三者的機関（仮称「行財政モニター」）を設けることも検討していいのではないかと。「行財政モニター」は定期的に町の事業を客観評価し、すでに役割を終えた事業や所期の効果が望めなくなっている事業等を、チェックして町長に具申するのである。

本提言の第１課題でも触れたが、事後評価とは別に、これから行おうとする事業の事前評価を行うための第三者機関を設ける自治体も存在しており、その可能性も検討に値する。ただしこれは予算計上の可否判断につながるものでもあり、議会の権限との関係を慎重に考慮せねばならない点に再び注意を喚起しておく。

行政評価（事務事業評価・施策評価・政策評価）を一業務として担当するセクションを役場に設置することを検討してはどうか（専従でなくてもよい）。現在の行財政改革推進班の機能はそこに吸収する。そうすることによって企画立案と評価を緊密に結びつけ、同時に上記の第三者的機関がそれをモニターするしくみを提案したい。

行政評価の一環として、行政への住民ニーズを的確にとらえるとともに、行政サービスに対する住民の満足度を把握する方法を検討・工夫すべきである。系統的なアンケート調査を行うことや、町長と住民の対話の機会にそのような内容を意識的に盛り込むこと、あるいは将来的にはインターネットによる投票・意向調査といったことも考えられよう。

個々の事業の評価は、それを担当した職員の評価につながり、さらにはその職員の処遇にリンクしなければ真のインセンティブ（努力を喚起する手段）にはならないと言われている。この点は先述の「給与・人事制度の見直し」のテーマにつながる。事業評価と職員評価の連結は、技術的に大変むずかしい課題であるが、そのことを十分認識しつつ、研究課題として取り組んでいくことを期待する。

（６）電子自治体化の推進

情報インフラの整備をすすめながら、役場業務の電算化を一層進めることが必要である。文書管理システムを決裁をふくめて整備・充実させ、役場のペーパーレス化と効率化をすすめる。

電子システムは整備されても、それが町民の間に周知されていない現状がある。書類の申請等が可能になっていること等を、役場の窓口はその案内を置いておくなどして住民に知らせる手だてを講じるべきである。