

平成16年度事務事業評価報告書

地方分権時代に対応する行財政改革の実践

平成17年7月

厚真町行政経営戦略会議改革推進委員会

1. 事務事業評価の概括

市町村合併が推進される中で、本町は昨年3月自立のまちづくりを宣言しました。国・地方を合わせた累積債務残高は1,000兆円に迫る規模となり、地方自治体を取り巻く環境は三位一体の改革に代表されるように、この解消が国と地方の共通課題となっています。

平成12年4月から施行された地方分権一括法は、国と地方自治体の対等・協力関係を踏まえ新たな地方自治の確立、住民自治の充実に向け大きな意義を有するものでありますが、「地方のできることは地方で」地方の自主性、自立性が高められたことにより、自己責任も増大しています。

地方自治の究極目標は「住民福祉の増進」であり、この目標達成に向けては「最小の経費をもって最大の効果を挙げる」ことを基本に据えなければなりません。国と地方自治体の対等・協力の関係は政策的自立、財政的自立をより一層求めてきているところであり、地域の将来は地域住民の判断と責任で決定していかなければなりません。

こうした背景を受けて、昨年の秋から行財政改革の一環として主に平成15年度の事務事業を対象とした事務事業評価に取り組んできました。評価は第1次から第3次に分けて実施し、平成17年度予算に極力反映させることを目的に、第1次評価では改善の必要性の高い事務事業を優先し、第2次評価では補助金評価を行い、これらの評価結果の一部は平成17年度予算に反映させることができました。第3次評価については、今年の4月下旬に実施して事務事業の個別評価を終えたところであります。

また、これら一連の事務事業評価に際しては、着実な行財政改革を実現するため昨年の10月1日に町長を議長とする「厚真町行政経営戦略会議」を設置するとともに、改革の推進母体として部課長からなる「改革推進委員会」も内部に設け、地方分権の流れに沿って社会環境の変化に柔軟かつ迅速に対応する行政経営を目指して、実行のあがる行財政改革の体制を整えてきたところであります。

事務事業評価は原則として平成15年度の事務事業すべてを対象として実施することでスタートしましたが、平成16年度以降に廃止されたものや道路や基盤整備事業など事業の性格が同一性のあるものについては一部省略して進めてきました。

この結果、評価事務事業は一般事務事業関係が240件、補助金・負担金関係が127件合わせて367件となりました。評価は部課長からなる行政経営戦略会議改革推進委員会が、事務事業担当者から提出された「事務事業評価シート」を1件ずつ担当課長の説明を受け、その後各委員が課の枠を超えて率直に意見を出し合う形で進められました。これらの意見は「改革推進委員会の改善方策と意見」としてまとめ、それらの意見を基に総合評価点数を付設して報告書としてまとめました。

事務事業評価は初めての取り組みで、通常業務を割いての評価シート作成は業務のやりくりや戸惑いなど苦労もあったと思います。改革推進委員会の検討には各部課長が業務を割いて参加し、限られた時間の中での議論ではありましたが、事務事業評価を通じて一定の問題点や改善点などを素直に提案し、相互に共通認識を持つことができたことは大きな成果に繋がったと受け止めています。

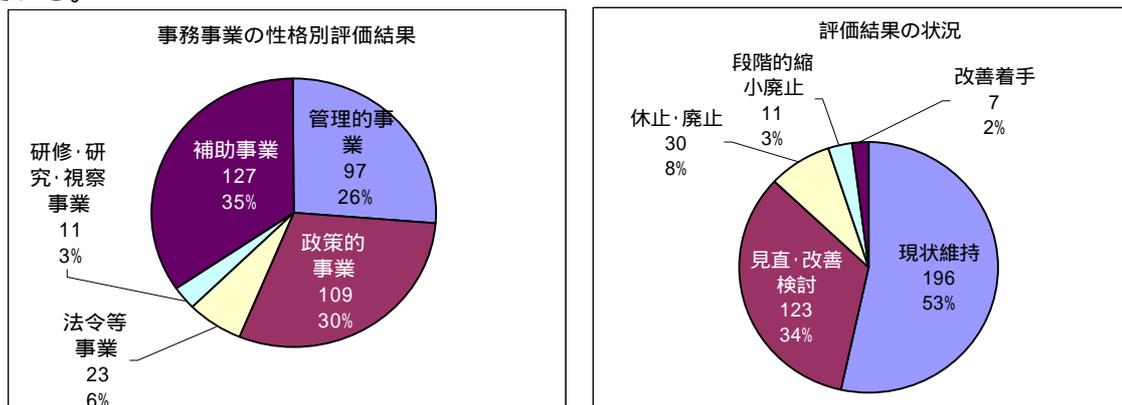
改革推進委員会がまとめた改善事項等については、それぞれの立場によっては必ずしも認識を共有するに至らないところもあると思いますが、地方自治の置かれている現状や町の将

来を見据えた改革であることなどを踏まえて、行政サービスをより一層効率化し発展的な仕組みとするために必要な改革であることを認識し、既成観念に捉われることなく各セクションで鋭意努力を積み重ねより良い方向を見出すことが行政に携わる我々に課せられた責任であり、地方分権時代に相応しい「まちづくり」には避けられない大きなハードルであると受け止めています。

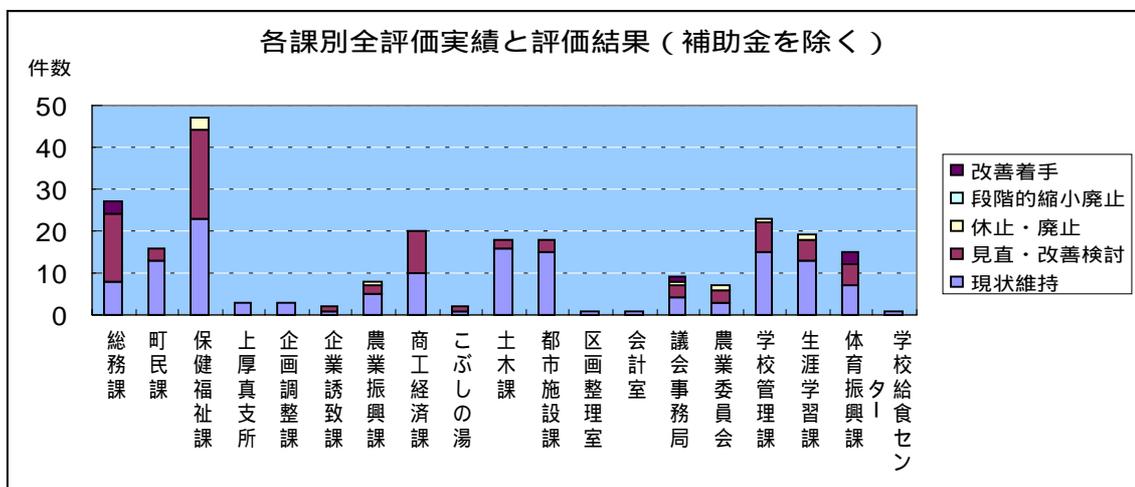
2. 事務事業評価の結果について

事務事業評価の合計は367件で、性格別の内訳は図左のとおりである。管理的事務事業は事務事業の執行に要する一般管理（職員給与、庁内LAN、交際費、旅費、通信運搬費ほか）や事業管理費、公の施設の運営管理、公用車の管理などが主となっている。政策的事務事業は交通防犯、医療・福祉関係、産業振興、道路河川、水道、教育、生涯学習など町民生活に関わりの深い事務事業となっている。法令等事務事業は国や道の法律や制度に基づく事業で、研修・研究・視察事業は職員や議会、各委員会などの研修視察関係の事業となっている。補助事業は団体の活動及び運営補助、事業補助や視察研修補助が主なものとなっている。

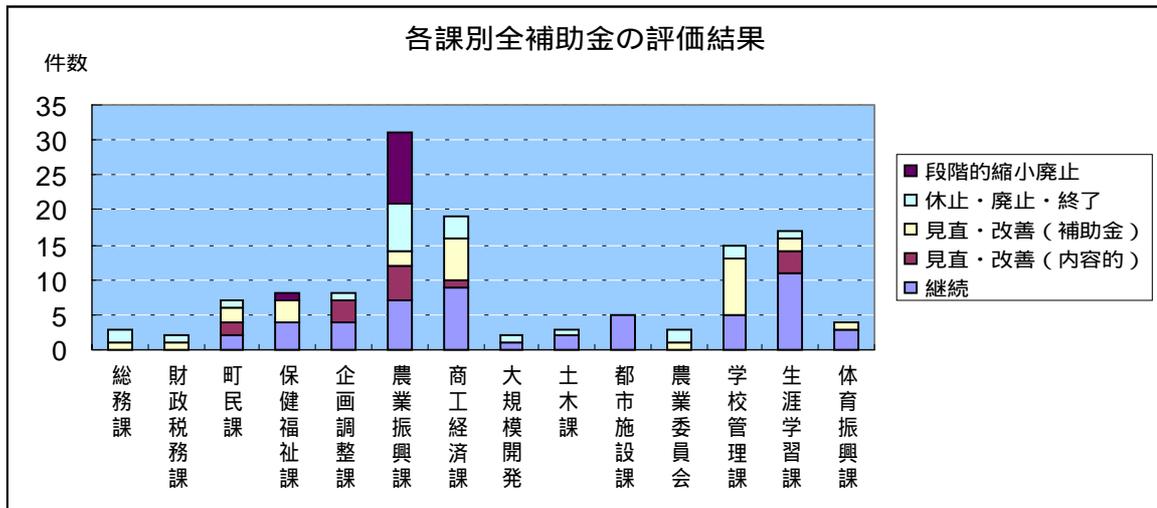
また、評価結果は図右のとおり現状維持が196件（53％）で最も多いが、見直・改善検討や休廃止など改善を要する事務事業も合わせて164件（45％）に達する結果となっている。



事務事業ごとの個別の評価結果については、改革推進委員会の検討結果における改善方針と意見に記載したとおりであるが、改革推進委員会での検討は時間的な制約があったこと、



初めて評価に取り組んだことなどから細部まで深めた論議となっていないこともあり、現状維持の中にも改善すべき点は存在すると思われる。



さらに、今回の評価は担当段階の評価を「事務事業評価シート」に、改革推進委員会の評価を「検討結果における改善方策と意見」としてまとめているが、評価結果の現状維持、見直・改善検討、休止・廃止・終了のそれぞれの意味合は、評価結果の中にも幅を持っていることを踏まえながら、これを一つの契機として地方分権時代にふさわしい効率的で効果的な事務事業のあり方について、各セクションで具体的な改善策を講じる必要がある。

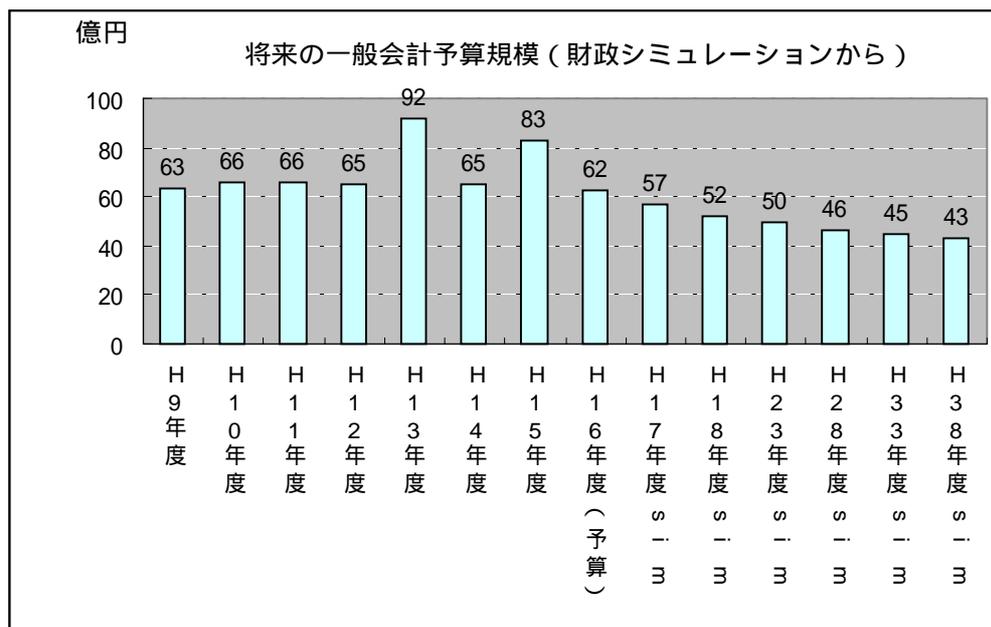
内部から改革を進めるためには、積極的な状況把握と研鑽を深め既成観念に捉われることのない幅広い視点で事務事業の有効性や効率性などを見極めなければならない。改革の実現は職員ひとり一人の姿勢と行動、責任と自覚によって実現するものである。

3. 行財政改革の推進

少子高齢化社会の到来や地方分権の進展、景気の低迷など社会経済システムは大きな変化期にあって、これからの行政運営は行政経営という視点から、限られた財源を有効に活用する新たな行政手法の確立が求められています。国、道の交付金や補助金はますます抑制傾向が強まり、施策の選択や継続的な改善・改革を進めて、歳入規模に見合った公共サービスを実現しなければ持続可能な地域自治の将来は描くことができません。

(1) 将来に向けた財政構造の改革

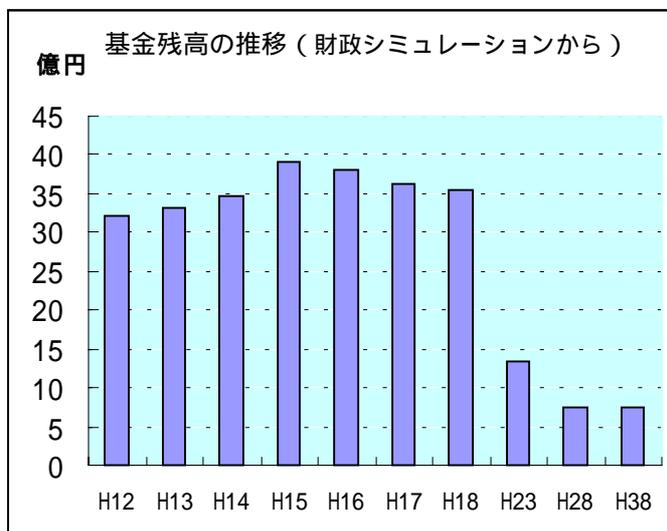
本町の平成17年度一般会計予算は55億6,400万円であるが、将来的な財政構造を財政シミュレーションでみると、平成23年度には49億5,000万円、平成28年度には46億3,200万円となる。平成17年度予算から比較すると、平成23年度で6億1,400万円、平成28年度で9億3,200万円の減少となる。財政シミュレーション数値は交付税などの歳入は現行制度によって試算されているが、昨年10月には地方交付税7・8兆円の削減案が打ち出されるなど、将来的に削減は予断を許さない状況にあります。今後の財政運営では財政の効率化と徹底した無駄の排除、さらには政策・施策の選択によるスリムな行財政構造を実現させ、依存財源の変化にも耐えうる財政基盤を確立する必要があります。



（２）行政経営の着実な推進に向けた財政計画の樹立と役割分担

これからの行政経営は予算にあわせて行政サービスを切り詰めるのではなく、町民・地域と行政が適切な役割分担のもと、協働（パートナーシップ）社会の実現によって、限られた行政資源（人、物、金）を最大限に活かしていくことが何よりも大切であります。

本町の町税収入はその大部分が償却資産による固定資産税で、毎年償却により税収減は避けられず、地方交付税の動向も予断を許さない状況にあります。財政調整基金は平成11年度以降昨年度まで6年間、減債基金は平成11年度以降5年間取り崩さずに財政運営を行うことができましたが、平成17年度は財政調整基金が1億5,000万円、減債基金は平成16年度が1億円、平成17年度に1億2,000万円の取り崩しが予算化されています。



さらに、財政シミュレーションでは平成28年度までに財政調整基金が10億円、減債基金は平成24年度までに8億円の取り崩しが予定されており、今後、地方交付税の削減や災害など臨時的な財政需要によっては、取り崩し額が拡大し財政運営に与える影響が憂慮されるところであります。

昨年から取り組んだ事務事業評価は今年の3月上旬の時点で、平成17年度予算に反

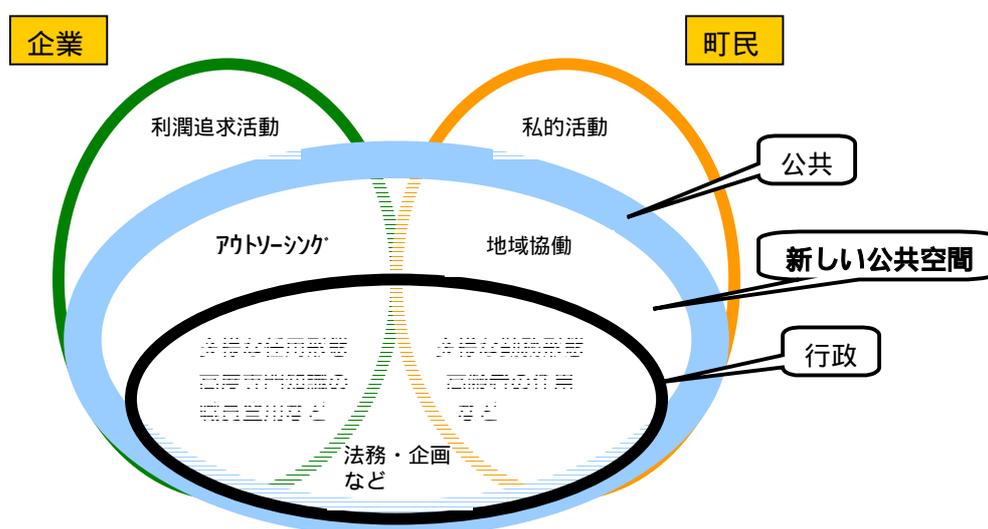
映された改善効果額は約2,200万円にしか及びません。効果的な行財政改革を進めるためには事務事業評価と併せて行政評価などによる政策や施策の選択も必要となります。

また、減少する歳入に合わせて公共施策を提供するためには、住民への説明責任を果たさなければならず、将来の環境変化を予測しながら歳入と歳出面の一体性の確保を図る財政計画の樹立が必要であります。健全な財政運営を行うためには基金の造成や債務総額の抑制、縮減などをはじめ、財政計画に沿った予算執行を実現し単年度ごとに収支のバランスを保つことが何よりも求められるところであります。

(3) 地域社会における協働の実現

21世紀における行財政改革は、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる町づくりの仕組みを町民・地域・行政が一体となって考え行動することが重要です。

【アウトソーシング・地域協働のイメージ図】



地域自治は自主決定・自己責任が拡大し、地域における公共サービスを担うのは行政のみに関わらず住民や企業・地域でもあります。少子高齢化社会を迎えて公共サービスへの期待はますます高まりをみせており、地域社会全体の連携を図るパートナーシップの重要性が増している中で、町民や企業・地域、行政の役割を明確にしてそれぞれが役割分担をもとに参画型の地域協働社会を実現しなければなりません。

現在、町が行っている公共サービスには、役割分担の観点から次ぎの3点に分けてみることができます。

第1は、住民・地域が行うべきものです。

これには、さらに住民・地域が自ら主体的に活動すべきもの、住民・地域が自ら維持管理すべきもの、受益者負担とすべきものがあります。

第2は、民間企業へ委託すべきものです。

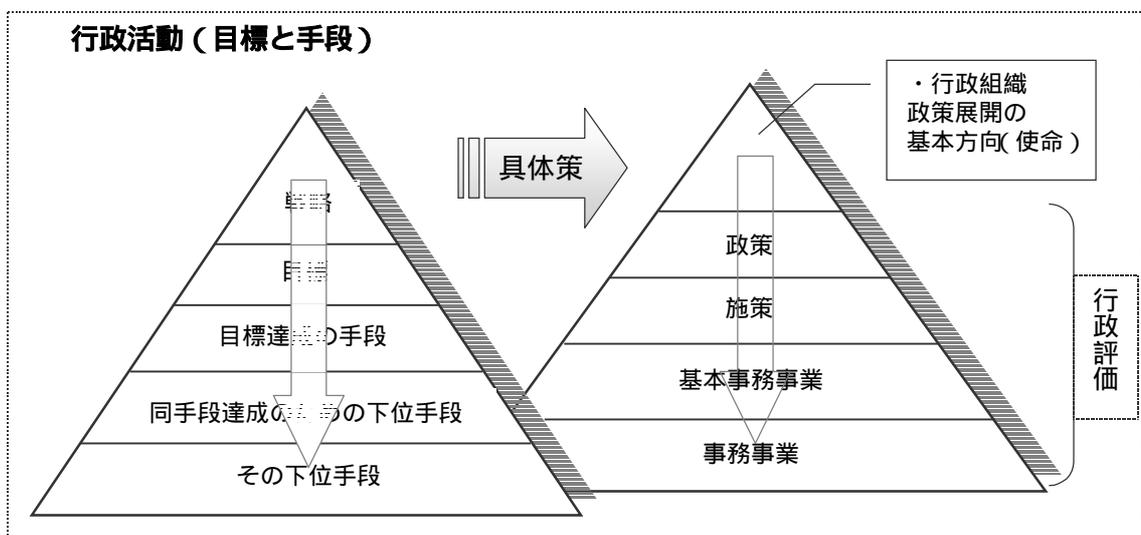
これには、すでに行財政改革の中で町が委託を行ったものもありますが、今後、新たに委託が可能と考えられるものが当てはまります。

第3は、行政が行うべきものです。

これには、従来、行政が行ってきた事務事業についても、今後も行政が行うべきか否か、行政が行う場合、工夫の余地がないのか、広域的な連携が望ましいものはないのか、国・道の補完、あるいは返上が望ましいものはないのか等、事務事業の必要性や遂行の方法について再検討を要するものがあります。

(4) 行政評価の検討

行政評価は、行政の施策、事務事業の成果などを客観的基準に基づいて把握し、不断に見直す仕組みを通じて、継続的に施策、事務事業を改善し、成果達成に有効な施策などに重点的かつ効果的に経営資源（予算、人）を投入し、町民に対して説明責任を果たし、透明性の高い行政を実現することを狙って実施するものであります。



今回実施した事務事業評価は事後における行政サービスを点検し、次の事務事業に生かすことを目的として実施してきたが、今後の財政運営においては事務事業評価のみで歳入歳出の調和を図り期待する効果を生み出すことは困難（事務事業評価が平成17年度予算に反映されたのは約2,200万円である。）であります。政策・施策・事務事業について住民等に対して説明責任を果たして行くためには、政策・施策・事務事業の体系化と、その業務が全体の中でどう位置付けられるかなどの政策評価も重要となっています。

先進自治体においても行政評価の導入は着実に進んでいますが、評価のための評価に終始して必ずしも本来の趣旨に沿って有効に機能しているとはいえない状況があることも指摘されていることから、今後の行政評価の導入については制度の仕組みを検証して、実施の有無や効果的評価の方法を判断する必要があります。

(5) 行政の透明性の確保

厳しい財政状況や行政課題の複雑化・多様化などにより、町民から見て行政過程が不透明であったり、行政活動の成果が見えにくかったりすることによって、行政に対する住民の不信感が生じることが予想されます。また、真に必要な行政行動についてのコン

センサスを得るためにも、行政に対する町民の受益と負担の関係を明確に示していく必要があります。

したがって、これからは単に行政情報を公開するのではなく、行政活動の過程やそれらを通じて実現した結果や成果、また克服すべき課題について、行政自らが積極的に住民に情報を提供し、説明責任を果たしながら認識の共有と透明性を高めることが求められます。

情報提供手法の充実

町民のニーズに合った情報を迅速かつ的確に提供するため、さまざまな媒体（広報紙、インターネットホームページなど）を活用して、鮮度重視の情報提供を行う必要があります。

町政情報の積極的な提供

町民との情報の共有化を推進するため、あらゆる機会を通して積極的な情報提供を図る必要があります。また、説明責任を果たす視点から行政運営がどのように進められているのか、町民の知る権利を尊重し、公正で透明性の高い町政の推進と、個人の権利利益の保護など、個人情報適正な取扱いによる公正な町政を具体的に推進する必要があります。

4. 自主・自立のまちづくりに向けて

(1) 歳入の確保

町税等の収納率の向上

公共サービスは公平な負担に基づいて行われています。歳入の減少は今後も避けられません。町税等の歳入金については未納額の増加を抑制するため、徴収方法や体制の充実を検討し、未納金の圧縮に今後も積極的に努める必要があります。

受益者負担の見直しと公平性の確保

公共サービスに無料のものではなく、利用者が直接負担していないサービスには税金が使われ住民全体が負担をしています。公共施設等の使用料や手数料については、社会経済状況や町民ニーズとの整合性、受益者負担の公平性を考慮して有料化に向けた検討を行い適正負担に努める必要があります。

公有財産の有効活用

利用されていない公有財産については、将来的な活用の有無を検討し、必要のないものについては、貸付や転用、売却などを進める必要があります。

(2) 効率的・効果的な行政経営体制の確立

事務事業の見直しの推進

社会情勢の変化や事業の進捗などによって、当初の目的を達成した事務事業や必要性の薄れた事務事業、効果の発揮されていない事務事業、実施目的が類似している事務事業などについては積極的な見直しを継続し、廃止・縮小・統合などを行う必要があります。

効果的な予算執行に向けた改善手法

1) ゼロベース予算の導入

前年度までの予算計上を一旦ゼロ査定し、事務事業の必要性や効果に基づいて予算計上をすることも検討する必要があります。

2) スクラップ・アンド・ビルドの原則

限られた財源の中で、新たな行政課題や社会経済情勢の変化に的確に対応するためには、現在行われている事務事業や補助金について見直しを行い、時代の変遷に応じて役割を終えたと思われるものは積極的にスクラップし、それにより生み出された財源をより重要な新しい事務事業に振り向ける必要があります。特に、新規事業の実施に当たってはスクラップ・アンド・ビルドの徹底が必要であります。

3) サンセット方式の導入

事務事業評価においても同一の内容で長期継続的に行われている事務事業が相当数存在しています。事務事業は一定の期間をもって施策の実現と目標達成を図るのが原則であり、事務事業評価とともに「3年」「5年」など期限を設けて取り組み、期限とともに評価を行い継続する場合も新たな視点や課題を加えて新規に事務事業を開始することが必要であります。

目標設定による事務事業の改善

行財政改革を着実に実施するためには、職員個々が各セクションでそれぞれ改善テーマを設定して具体的・計画的に改善することが必要になる。このため、年度当初にそれぞれの事務事業の中から改善テーマを設けて、1年間の改善プログラムを作成し、年度末（予算期）にその結果を検証し、改善の達成度の把握や次ぎの改革に活かせるような仕組みの導入を図る必要がある。

補助金・負担金の見直し

補助金・負担金については目的や効果、必要性を総合的に勘案し、補助金の性格ごとに一定の期間を定めて育成や奨励を支援し、自立を促すことが必要であります。

また、経常的な経費に充てる補助金は一般的に行政施策としての役割は薄いと考えられます。

1) 育成的補助金

育成的補助金はある目的の達成を図るために支出するもので、育成・奨励期間までに自立や目的達成をできる計画とすることが必要であります。

望ましい補助期間

- ・通常の育成・奨励補助 3年
- ・特例的な育成・奨励補助 5年（計画内容や効果度から判断）

2) 条件整備的補助金

条件整備的補助金は現状の問題を改善するために支出するもので、補助金の支出によって現状の課題が具体的に改善される計画が前提となります。

望ましい事業期間

- ・通常の条件整備補助 3年
- ・特例的な条件整備補助 5年（効果の検証に基づき判断）

3) 公共施策を補完する補助金

公共施策を補完する補助金は毎年継続的に支出されますが、事務事業の状況は毎年変化しており、効果的な事務事業とするためには点検と評価を繰り返す必要があります。

以上のことから、補助金、負担金については既存の補助事業についても 1)、2)、3)の要件に照らして精査する必要があり、2～3年の終期を定めて点検評価を行うことが効果的な補助事業の実施につながります。

扶助費

少子・高齢化社会の到来とともに扶助費は社会保障制度の一環として行政ニーズの高まりが顕著化してきています。扶助費は地域相互扶助として住民全体で負担する費用であり、その用途については住民が納得できる支出を確保する必要があります。

民間活力の活用等（アウトソーシングの推進）

行政サービスを効率的・効果的に提供するために民営化、民間委託、指定管理者制度の導入などアウトソーシングの積極的な検討と推進が必要となっています。

ただし、今回の事務事業評価において、委託料のうち人件費と管理費で構成される委託事業については、直営による嘱託の方が管理経費分のコストが抑制されて安くなる場合があり、このような委託業務についてはアウトソーシング本来の効果が発揮されていないため、委託内容の分析や検討を十分行って見直しを含めて検討する必要があります。

1) 施設管理等の民間委託推進

住民に対するサービスがほとんど同じで変わらないならば、「コストの高いシステム」から「よりコストの低いシステム」に切り替え、それによって新たな財源を生み出す必要があります。民間委託や嘱託・パート等への切り替えの推進を図る必要がある。

【民間委託、嘱託、パート化に適するもの】

- a．1日中あるいは1年間を通じて継続して仕事がない業務
- b．単純労務、労働提供業務
- c．施設の管理
- d．施設の運営管理

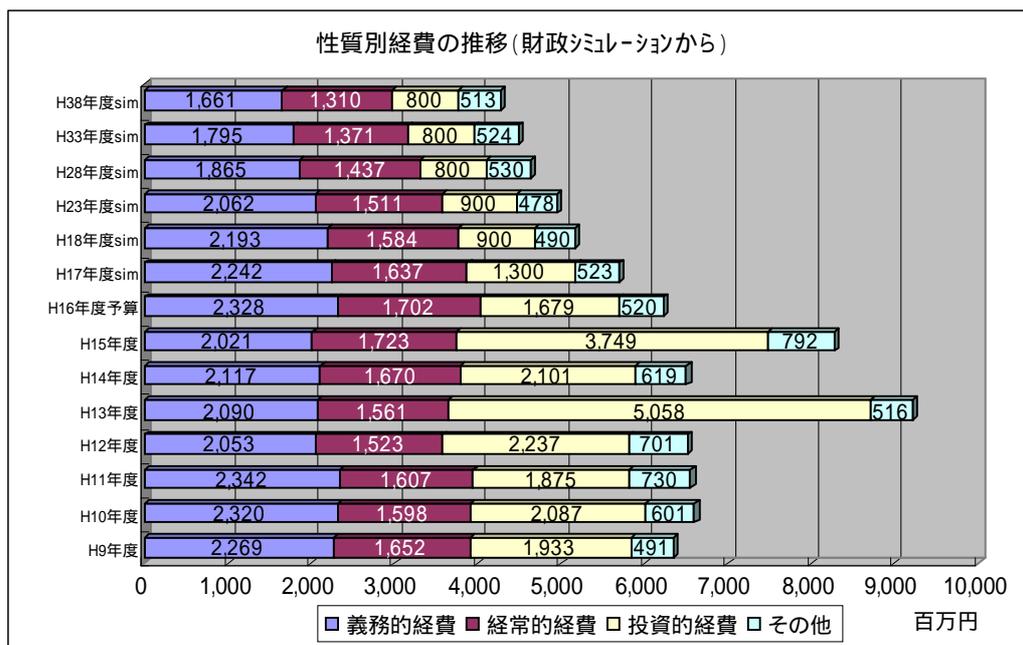
経常的経費の抑制

経常的経費（経常経費、義務的経費）の比率が低ければ財政構造が弾力的で、情勢の変化などへ柔軟に対応が可能となります。逆に、経常的経費の比率が高ければ余裕資金が少なく、硬直化した財政構造となり、収入の大半を経常的経費に使っていかねばなりません。経常的経費の抑制に向けては、これまでも増して点検評価を繰り返し事務事業に反映させる必要があります。

1) 旅費の見直し

近距離の町外日帰り用務の場合の日額旅費、宿泊料、暖房料など旅費基準の見直しが必要である。

2) 視察研修の見直し



視察研修は事前調査を徹底するとともに先進地視察を行う場合にも代表者を派遣するなど効果的研修と投下費用の抑制に努める必要があります。また、慣例的に行われている視察研修や慰安的要素の高いものについても取りやめるなど、その実施を改める必要があります。

3) 時間外勤務の抑制

効率的な事務処理を目指し、仕事の進め方等の見直しを積極的に行い時間外勤務の縮減を進める。

4) 勤務時間の弾力的運用

勤務時間の弾力的運用を図り時間の有効活用と超過勤務の抑制を推進する。(平成17年度実施着手)

5) 賃金(人件費)の抑制

物件費に占める人件費(賃金)は委託料とともに近年急速な増加傾向を示している。本町の臨時職員は日額臨時職員と嘱託臨時職員に分類されるが、嘱託臨時職員は本来業務の特殊性や専門性など例外的位置付けとすべきであり、同一業務で臨時職員と嘱託職員が混在する業務については、日額の臨時職員とするなど積極的な見直しを検討すべきである。

(参考)

平成15年度人件費実績

嘱託職員 25名 53,954千円 月額平均180千円

日額臨時職員 38名 49,871千円 月額平均109千円

6) 通信運搬費、光熱水費、使用料等

これらは事務執行に伴う経費で毎年度恒常的に支出されるものである。単費ウエートの高い経費であり、経費抑制の組織的な取り組みはもとより、職員個々の節約意識の醸成を図り合理的な事務処理に努める必要がある。

7) 委託料

保守点検委託料などは当初導入機器メーカーと随意契約によって点検業務が行われている。業務の性格によっては共同発注するなど競争原理を発揮させる必要がある。また、委託料は当初の契約内容に基づいて更新されることが多く、委託契約内容を点検し競争原理や合理的な契約になっているか常に点検する必要がある。

8) 負担金

他市町村に関連する負担金の事務事業評価は、町単独での改善が難しいことからほとんど行っていないが、負担金支出団体の活動内容や使途（決算書）について内容精査を行い、改革すべき点は担当者会議や助役会議等の活用を図って改善提案を積極的に行う必要がある。

9) 交際費

交際費は行政執行上、あるいは町の利益のために外部との交渉に必要な経費であり、その使途については透明性の高い支出とする必要がある。（平成17年度から支出基準の見直しと使途の公表を実施）

10) 食糧費

食糧費についても必要最小限度の支出となるように努める必要がある。（平成8年4月1日取扱基準の順守）

（3）簡素で効率的な行政体制

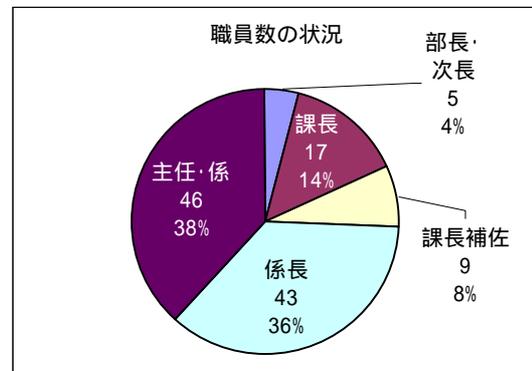
職員数の削減（定員管理の適正化の推進）

現在の職員数は120人で、構成は右図のとおりである。平成17年度以降5年間に定年を迎える職員は21人（18%）、その後5年では16人（13%）となり、今後10年間に37人（31%）の職員が定年によって退職することになる。

現在の職員1人当たりの町民数は44人であるが、今後は退職職員の補充を極力抑制しながら簡素で効率的な行政経営を計画的に達成するため、定員管理計画を作成して具体的な職員定数の抑制管理に努める必要がある。

組織体制の再編整備

時期的な業務変動や臨時的な業務に機動的に対応するためには現在の縦割的組織には限界があります。今後、職員数を削減しながら行政サービスを提供していくためには、職員個々の能力発揮は勿論のこと、簡素で効率的な行政経営を実現する柔軟性や機動性に富んだ組織体制の実現、地方分権時代にふさわしい職員配置など、時代変化に合わせた組織機構のあり方など見直しを含めて検討する必要があります。（大課制やグループ制など）



職員給与の適正化

職員給与の適正化に向けては昨年４月から５８歳昇給延伸を５５歳昇給停止に改めるとともに、管理職手当の１０％削減、特殊勤務手当の見直し、本年６月からは退職時特別昇給の廃止など様々な改革を進めてきました。今後においても義務的経費のウエートの高い人件費部門の抑制を図るため、国や他自治体との均衡なども踏まえながら職員給与の適正化に努める必要がある。

各種委員会等の見直し

行政内部に各種委員会等が設置されているが、一部には時代変化を受けて当初の設置目的が達成されるなど、委員会等の活動が形骸化しているものもある。目的、必要性、効果の観点から再度検討を行い、委員会の再編や委員数の適正化などを具体的に検討する必要がある。

人材の育成

地方分権時代を迎えて職員数の減少が避けられない状況にある反面、行政権限は拡大しつつあるというギャップが生じています。この歪みを埋めながら新たな行政課題に対応するためには、職員個々の政策立案能力や資質向上などをより一層進めて、町民の期待に応える必要がある。

今後の職員研修は、経営感覚の醸成、生産性やサービス向上を念頭において、政策形成や専門能力の向上、意識改革など中長期的視点に立った人材育成に向けての基本方針を策定する必要がある。