

地方行財政改革委員会（2006年度・池田弘一委員長）報告書

「基礎自治体の経営改革」

—改革の指針と施策—

Keizaidoyu Express

地 方行財政改革委員会（2006年度・池田弘一委員長）は6月12日、報告書「基礎自治体の経営改革—改革の指針と施策—」を発表した。

地方分権改革推進法成立や新型地方交付税導入、地方財政健

全化法成立に向けた取り組みなど、本格的な地方分権時代が到来した。こうした情勢の中、2006年度の本委員会では、地域の核となる基礎自治体の経営改革の重要性に着目し、現地視察等による実態調査に基づき、経

営者の視点から改革の重要性を指摘し、「提言と実践」活動の第一歩とした。報告書は第一部が基礎自治体のあり方や改革の指針および改革推進の施策の提案、第二部が自治体改革の先進事例の紹介となっている。

報告書の概略

●第一部：自治体経営改革の推進に向けて

I 自治体経営破たんの警鐘と改革の始動

- ・多くの基礎自治体が経営危機に直面している。
- ・もはや国が地方を支える制度は機能しないことは明白であり、自治体は自らの力で再生をすべきである。
- ・この危機をチャンスと捉え、真の自立にむけて自治体経営改革に挑むべきである。

II 基礎自治体を核とした地域主権のグランドデザイン

1. 地域主権時代の地域行政の基本的な考え方

- ①一律的・画一的から多様化・個性化推奨の地域行政
- ②地域行政の中心は基礎自治体
- ③企業経営の視点から地域経営を考える

2. 基礎自治体を核とした地域主権のグランドデザイン

- ・補完性の原理に基づいた地域と国の新たな役割分担を構築。
- ・住民の自己選択、自己責任による自治体経営の確立。

■地域主権のグランドデザイン

【基礎自治体(市)】

- 人口30万人、300程度に再編
- 政令指定都市並みの権限を持つ「市」
- ▽住民の自己決定・自己責任の地域経営
- ▽主な役割は生活関連行政
- ▽衆議院小選挙区制との一致・歴史的つながりを考慮

【広域行政(州)】

- 基礎自治体が担えない広域行政を補完(役割・権限は限定的)
- ▽人口700~1000万人規模、11~12ブロック(20~30市)
- ▽小選挙区の比例代表制選挙ブロック、経済圏・地理的つながりを考慮

【国】

国家機構(国として本来行うべき役割)に徹する
基礎自治体や広域行政および民間ができない公共領域を補完

III 自治体経営改革の指針—「地域を『経営』する」「官と民が『協働』する」

- ・国は役割を縮小し、地方への権限、財源・税源の大幅移譲や交付税・地方債改革などにより地域の財政基盤を強化した上で、基礎自治体が一経営体として自由に経営をし、全責任を全うする仕組みを構築する。

指針1 「自治体運営」から「自治体経営」への転換

- ①ビジョンと達成目標を掲げ、戦略的な自治体経営へ
- ②「顧客志向」「成果志向」「市場機能活用」「現場主義と簡素な組織編制」(NPM:新公共経営)の導入
- ③「マニフェスト」「行政評価」「情報公開」
—透明性・説明責任の向上

指針2 住民参加・官民協働体制による地域経営

- ・住民が自ら地域を経営し、真の市民社会を構築。
- ・官民協働パートナーシップ確立による、自治体経営の進化。
- ①住民参加と官民協働による地域経営へ
- ②地域間の競争と協働へ

IV 自治体経営改革を推進するための5つの施策

・各自治体が規模や地域特性に応じた改革を独自に考え実行することが重要。

施策1 地域の経営ビジョンの明示とマニフェスト選挙による改革派首長の選出

- ・地域将来ビジョン、目標や戦略、工程表を住民や職員に解り易く説明する（目標の数値化・具体事例など）ことが重要。具体的な政策を掲げたマニフェスト選挙により改革派首長を選出できるかが改革実行の大きな鍵。
- ・マニフェスト実現のための「幹部級職員・首長スタッフの政治任用導入」（議会の承認を得ない政治任用の制度化）。

施策2 首長直轄の「改革推進本部」と「改革評価委員会」の設置による改革断行―首長リーダーシップ発揮のための「戦略諮問会議」の創設

- ・首長直轄の「改革推進本部」：重要かつ横断的な戦略・政策立案の改革実行部隊として設置。各種戦略・政策毎にプロジェクトチームを作り、専門家・民間人も積極的に活用し、官民間問わず優秀な人材を結集。
- ・首長が任命した専門家・民間人からなる「戦略諮問会議」を推進本部内に創設。首長の改革マニフェストに基づく具体的な戦略・政策および実行プログラムを策定、これを首長がコミットメントし改革推進本部で実行。
- ・首長直轄の「改革評価委員会」：住民代表として公認会計士・弁護士・エコノミストなど各事業における専門家で構成。評価結果は数値化と具体的事例の提示を徹底し、首長、行政組織、議会、住民に適宜報告、次年度経営に反映。

施策3 ガバナンス体制の強化―公会計の整備と民間による全国共通指標づくりと監視機能の強化

【公会計の整備】

- ・財政状況の正確な把握や戦略的経営・説明責任遂行の為の公会計整備、自治体格付け・IR活動の本格化。
- ・公会計は第三セクターや外郭団体の特別会計も含め、発生主義・複式簿記により全国で整備し、比較可能に。

【民間による全国共通指標づくりと監視機能の強化】

- ・民間のシンクタンクやマスメディア等が、自治体に関する各種データを住民・企業に解り易く比較可能な形で集約。
- ・これらのデータを活用し、市民オンブズマン、NPO、大学などの外部評価機関によるモニター機能の充実を。

施策4 事業の再構築と経営形態の見直しを軸としたマネジメント改革

- ・マネジメント改革の第一歩は「減量化」と「体質改善」。労働・資本生産性の観点で行政の効率化・合理化を。

【ゼロベースからの事業再構築と創造的・戦略的予算編成】

- ・全予算項目について事業の評価・仕分けをし、住民ニーズや他市との比較を踏まえ、戦略的な事業の集中と選択を。企画・調整業務などのコア業務に集中し、現業などの周辺事業は民営化、民間移管、民間委託などを促進。
- ・首長主導の政策の戦略・機動性向上および各部署による自主的予算編成拡大などインセンティブ手法導入による創造的・戦略的予算編成。

【経営形態の見直し：民間委託、民営化・民間移管など】

- ・行政サービスは官民協働で提供するという発想のもとに、各事業の経営形態を再検討。
- ・適切な経営形態を選択するために、各事業について資産や財務のデューデリジェンスを徹底。
- ・民間開放の場合には、規制撤廃や既存業法を見直し行政の関与を最小限に抑え、かつ人件費のオフバランス化を。

施策5 職員の公務員としてのプロ意識復権と自律的改革―契約概念導入と政治任用・人材流動化によるプロ集団へ

- ・職員の危機意識に基づく「内なる改革」の促進、職員が政策・実行プロ集団としての気概をもつことが重要。

【首長マニフェストに基づく目標管理制度実施による契約概念の導入】

- ・幹部職員マニフェスト作成、公開、定期的評価の実施。目標管理制度・成果主義報酬などにより契約概念を導入。

【地域の実情・特性に応じた独自性・柔軟性の高い人事制度へ】

- ・職務・職責主義に基づく能力による昇進・昇格・選抜・登用や成果報酬により、高い意欲と能力をもつ人材の活躍を。

【官民の人材流動化と多様な人材の活用】

- ・中途・経験者採用を促進。専門家・民間人を登用できるよう労働基本権制限見直しなど、柔軟な雇用形態を整備。

V おわりに：自治体経営改革の課題と期待

- ・首長が不退転の決意をもって取り組まねば自治体経営改革は実現しない。改革派首長の多数出現を期待する。
- ・地方議会・議員改革なくして地域の再生はない。政策能力・監視能力の高い地方議会・議員改革を。
- ・経済界は改革派市長・職員を応援・支援。「公」を官任せにせず、民間の得意とする効率性や価値創造の面で、企業市民として自治体経営に積極的に関与。官民協働パートナーシップ確立に努め、地域経済の繁栄に寄与する。

● 第二部：自治体経営改革ケーススタディ〈大阪市・尼崎市・芦屋市・三鷹市〉*

*「第二部：自治体経営改革ケーススタディ」は報告書をご参照ください。http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2007/070612a.html