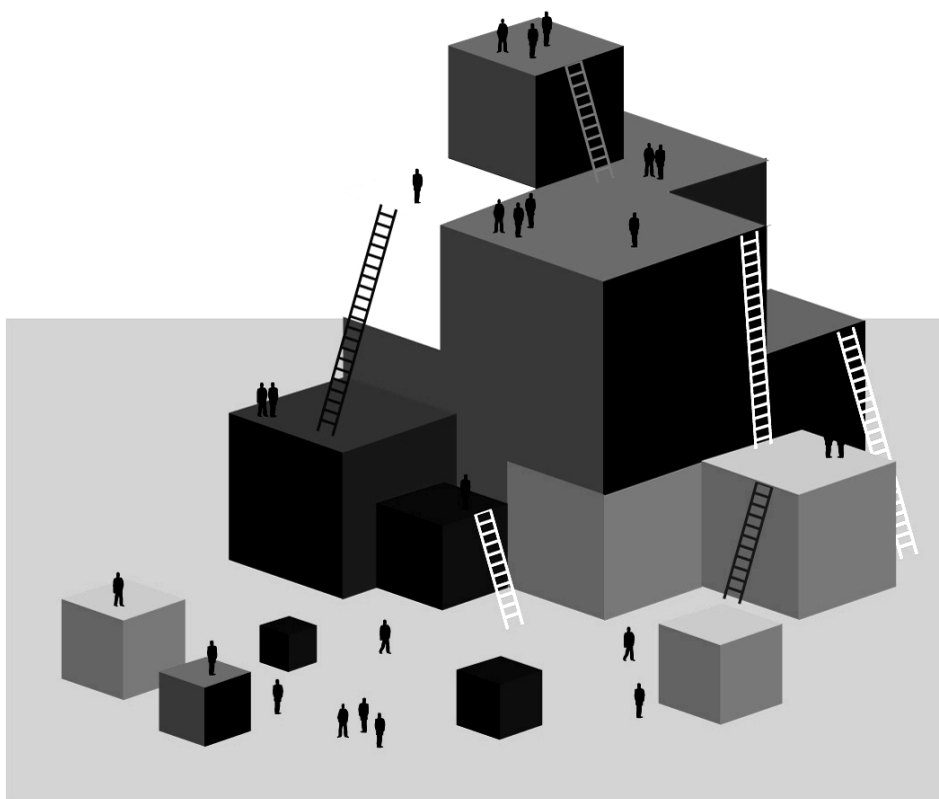


# 「持続可能な自立した基礎自治体」 を目指して

～ 構造改革プロジェクト 6 年間のあゆみ～

平成 23 年 3 月



はじめに . . . . .

P.3

高浜市における構造改革の目的 . . . . .

P.4

各分科会の取り組みと提言 (平成 17 ~ 22 年度の経緯とまとめ)

1 組織構造改革 . . . . .

P. 7

2 アウトソーシング戦略 . . . . .

P.12

3 地域内分権の推進 . . . . .

P.16

4 受益と負担の改革 . . . . .

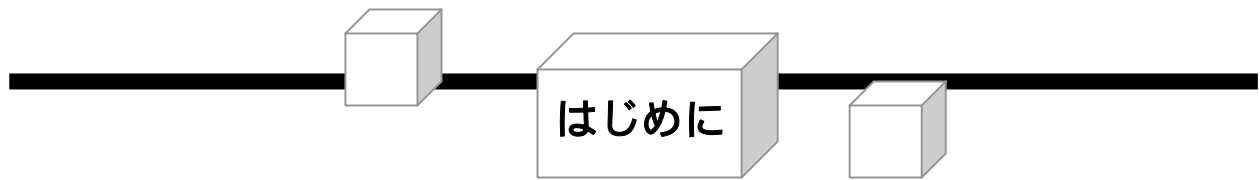
P.22

5 人事・給与制度改革 . . . . .

P.28

おわりに . . . . .

P.31



市民が安らぎと豊かさを日々実感できる真に成熟した社会を実現するために、高浜市が目指す「持続可能な自立した基礎自治体」の確立に向けて、その具体的な方策の検討は、平成16年5月に、行政学・地方自治論の第一人者である東京大学名誉教授の大森彌氏を委員長とし、町内会長、NPO代表、公募による市民の方など14名で構成される高浜市構造改革推進検討委員会に委ねられました。

その後、約1年の検討を経て、平成17年3月に構造改革の基本的な考え方と5つの改革の柱の具体的な方策が取りまとめられた「構造改革報告書」が市長あてに提出されました。報告書では、構造改革の理念に「持続可能な自立した基礎自治体」に向けた3つのキーワード「財政力の強化」「住民力の強化」「職員力の強化」を掲げ、これらの力を結束させることにより、“持続可能な財政基盤の確立と新しい公共空間の形成を目指す”としたものでした。

この報告書は、言わば改革の“御旗”となり、平成17年度以降、庁内に「構造改革プロジェクトチーム」が立ち上がり、改革の5本の柱である「組織構造改革」「アウトソーシング戦略」「地域内分権の推進」「受益と負担の改革」「人事・給与制度改革」ごとに分科会を設け、各部横断的に全庁をあげて取り組んできました。具体的には、各分科会ごとに年次計画のアクションプランに基づき、資料収集、アンケート等による実態調査を通して、課題を発掘し、その対応策を検討しながら実践し、その分科会の内容や進捗状況について年3回の全体会で確認し合いながら推進してきました。

この間、コーディネーターやオブザーバーの強いリーダーシップのもとに、揺らぐことなく推進され、このプロジェクトの成果である数々の報告書や指針は、行政運営の“羅針盤”となってきました。ただ単に一つの自治体の改革に留まらず、「余裕があるときだからこそ、選択肢がたくさんある今だからこそ、取り組む」というこの大胆な構造改革は、全国から注目をされ、多くの視察をいただくこととなりました。

平成22年度は、高浜市構造改革推進検討委員会から提言を受けた6ヶ年計画の最終年度にあたります。

本報告書では、構造改革プロジェクトの平成17年度から22年度までの取り組み推移をまとめ、当初計画に対し、分科会がどのようなアウトプットを行ったかを一覧として示しました。達成度、課題や今後の方針についての記載も含め、当市の本格的な構造改革の6年間の記録であり、今後に向けての布石となるものと考えます。

# 高浜市における 構造改革の目的

『高浜市が目指す「持続可能な自立した基礎自治体」』高浜市構造改革推進検討委員会報告書では、「持続可能な自立した基礎自治体」の確立に向けて「構造改革の基本理念」として3つのキーワード「財政力の強化」「住民力の強化」「職員力の強化」を挙げました。また、その3つのキーワードそれぞれに集約される目標(ex.行政のスリム化、地域内分権を推進するための受け皿づくり等・・・)を示し、計画期間を6年間と設定しました。

『高浜市が目指す「持続可能な自立した基礎自治体」』高浜市構造改革推進検討委員会報告書より抜粋

## 構造改革の基本理念

「持続可能な自立した基礎自治体」の確立に向けての「3つのキーワード」

財政力の強化

住民力の強化

職員力の強化



持続可能な財政基盤の確立と新しい公共空間の形成を目指す

## 3つのキーワードの目標

### (1) 「財政力の強化」

- ・行政のスリム化(一般事務職26人の削減)による人件費の削減
- ・補助金と扶助費の交付基準の見直しによる財政支出の抑制
- ・基金(貯金)積立額の2.5億円までの引上げ
- ・地方債(借金)の5億円の繰上償還
- ・人件費総額を市税収入総額の30パーセント以内で維持

### (2) 「住民力の強化」

- ・市民の自立を支援する組織の構築
- ・地域における市民の自主的・自発的な活動の推進
- ・地域内分権を推進するための受け皿づくり

### (3) 「職員力の強化」

- ・職員の業績を公平かつ公正に評価する仕組みの構築
- ・変化に対応できる柔軟性と創造力、判断力及び実行力を併せ持つ職員の育成

## 構造改革の計画期間

平成17年度から平成22年度までの6年間

目標達成のための具体的な方策(取り組み)は、5つの改革の柱を設け、それを担う分科会を組織して検討・実施していくこととしました。方策ごとに年次計画を設定して、基本的にはそれに沿う形で進行してきました。

## 具体的な方策

### (1) 組織構造改革

- ・ 組織のスリム化と市民の視点に立った組織の構築を図るため、職員の効率的活用と組織のフラット化を目的としたグループ制を導入するとともに、組織の再編と事務分担の見直しを行う。
- ・ アウトソーシング化の対象事業を集約する業務センターを設ける。
- ・ 地域内分権の推進やNPO法人等を支援し、市民と行政との協働を推進するグループを設ける。

### (2) アウトソーシング戦略

- ・ 市民団体や民間企業の「民」の力を最大限に活用し、行政のスリム化と財政支出の抑制を図る。
- ・ 第三者評価機関による評価システムを導入し、アウトソーシング化の適否や委託先の公平かつ公正な評価を実施する。

### (3) 地域内分権の推進

- ・ 公共サービスの新たな担い手としての受け皿づくりを推進するため、小学校区ごとに、団体間の連携が図れるコミュニティ組織を構築する。

### (4) 受益と負担の改革

#### 補助金改革

- ・ 補助金交付の適否を公平かつ公正に判断するため、第三者審査機関を設置する。
- ・ 活動団体の自立を促すため、補助金の交付期限を明確にするサンセット方式の導入を検討する。
- ・ 補助金の透明性を確保するため、補助金の内容を市民に公表する。

#### 使用料・手数料改革

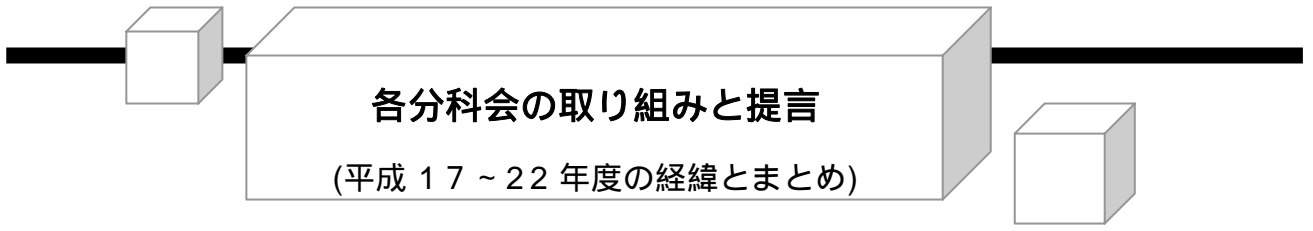
- ・ アウトソーシング等によるサービスコストの軽減効果を踏まえた使用料及び手数料の減額を検討する。

#### 扶助費改革

- ・ 障害者に対する金銭給付から障害者の自立に向けての効果的な支援施策への転換の可能性を検討する。

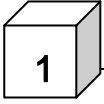
### (5) 人事・給与制度改革

- ・ 職員のやる気を高めるため、能力と業績を反映させた人事・給与制度を確立する。
- ・ 組織構造改革によるグループ制の効果を十分引き出すため、部長及びグループリーダーの成果を公平かつ公正に評価する制度を確立する。
- ・ 職員の意識改革と能力の向上のため、効果的な人材育成システムを構築する。



## 各分科会の取り組みと提言

(平成 17 ~ 22 年度の経緯とまとめ)



## 組織構造改革

### 1 「組織構造改革」の目的

「組織構造改革」の目的は「事務事業の効率化により行政のスリム化を図る」「市民の視点に立った組織の構築」というものである。

「行政のスリム化」とは、かつての高度成長期の大量採用者が定年退職を迎えるという現実を、組織をスリムにして人件費を削減するとともに組織をより機能的にするチャンスと捉え、安易に職員の増員や退職者の単純補填で対応する事なく、職員の効率的活用やアウトソーシング戦略及び地域内分権の推進と連動させて効果的に実現していくことを目指した。さらにそれには限られた人員数で効率的に業務を遂行する必要があることから、トップマネジメントを強化し、効率的な事務処理を目指した組織づくりを図るものとした。その具体的方策が「グループ制の導入」「組織の再編」「採用計画」であり、財政支出の抑制にも関連した「収入役の廃止」である。

また、「市民の視点に立った組織の構築」として、市民と協働する組織づくり、市民の利便性を追及した組織づくり、新しい市民ニーズに対応する組織づくりを目指してきた。具体的方策では市民と行政の協働の受け皿となるよう「NPO 法人等の支援・協働体制」の整備としたが、市民生活に密着したサービスの1階フロアへの集約や市民の声を反映させる公聴部門の強化も当初より視野に入れて組織の改革を進めてきた。

2 取り組みの成果等

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
1 グループ制の導入	計画	課長職の廃止と組織のフラット化実施に向けての検討	課長職の廃止と組織のフラット化実施	成果の検証 必要な見直し	同左	同左	同左
	アウトプット	H17.9.26「2005組織構造改革」作成	H18.4.1 グループ制導入(6部23グループ)  成果の検証・必要な見直し(アンケート調査実施)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査実施)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査実施)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査実施)  H22.1.1「2009組織構造改革」実施	同左 職員アンケート実施
<p>目標達成度</p> <p>100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>平成18年4月から、組織のフラット化と職員の効率的活用を目的としたグループ制を導入し、意思決定の迅速化や、職員を部へ配属し、部内の人事を部長権限で行うことができるようにするなど、グループ内職員の横断的な連携による柔軟な組織の構築を行った。</p> <p>また、平成22年1月には、「行うべき仕事に合わせて組織を構築する」という考え方に立ち、よりスピーディーに施策を実施するための市長直轄組織の設置、行政組織の更なるスリム化を図るため、組織の統廃合を行った。</p> <p>平成23年4月には、自治基本条例と総合計画が同時にスタートし、高浜市のまちづくりの新たな一歩を踏み出すことになる。</p> <p>自治基本条例と総合計画を車の両輪として市政経営を進めていくためには、総合計画に掲げる目標に合わせた組織の再構築、時代の変化や市民ニーズの要請に合わせた組織の再構築、職員のスキルアップを図るための組織の再構築など、柔軟な対応に努める必要がある。</p> <p>このためには、組織に係る内外の情報の収集、市の組織の現状や課題の把握、検証等を通じて、必要な組織の見直しを行っていく必要がある。</p>							<p>事務事業の効率化による行政組織のスリム化と市民の視点に立った組織の構築</p>



計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
2 組織の再編	計画	グループ制及びアウトソーシングの推進に適した組織の再編と事務分担の見直しに向けての検討	組織の再編と事務分担の見直し実施	成果の検証 必要な見直し	同左	同左	同左
	アウトプット	H17.9.26 「2005組織構造改革」作成	H18.4.1 組織の再編実施（市長部局6部23グループ）  成果の検証・必要な見直し（アンケート調査）	成果の検証・必要な見直し（アンケート調査）	成果の検証・必要な見直し（アンケート調査）	成果の検証・必要な見直し（アンケート調査）  H22.1.1 「2009組織構造改革」実施（市長部局6部20グループ）	2009改編の成果の検証 必要な見直し  自治基本条例と総合計画を両輪とした自治体運営にふさわしい組織のあり方を検討  施策をよりスピーディーに実行するための組織のあり方を検討
<p>目標達成度</p> <p>100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>平成18年4月、「構造改革2005」に基づき、市民と協働する組織づくり、市民の利便性を追求した組織づくり、新しい市民ニーズに対応する組織づくり、トップマネジメントの強化を目指した組織づくり、効率的な事務処理を目指した組織づくりを狙いとして、市長部局を6部2室14課から6部23グループへと再編を行った。その後、市民アンケートや職員アンケートを継続して実施し検証を進めてきた。平成22年1月には、市長のマニフェスト実行組織としての市長直轄グループを設置するなど、常に市民目線にたった組織替えを行ってきた。しかしながら、職員アンケートで、多能工化や職員の横断的活用、部長のマネジメント等、グループ制のメリットが活かしきれていないといった指摘もあることから、今後は、さらに職員の意識改革を図るとともに、市民サービスを低下することなく、よりスピーディーな対応ができる組織となるよう、アンケートの実施や、日々の業務の中から聞こえる市民の意見等を踏まえ、職員力を活かした組織体制を創り上げていくことが重要である。</p>							<p>事務事業の効率化による行政組織のスリム化と市民の視点に立った組織の構築</p>

	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
3	採用計画	計画	組織の再編並びにアウトソーシング戦略及び地域内分権の推進計画に基づく職員採用計画の作成	採用計画に基づく採用	同左	同左	同左	事務事業の効率化による行政組織のスリム化と市民の視点に立った組織の構築
		アウトプット		H18.3「高浜市集中改革プラン」作成	実施済	実施済	実施済	
		<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>平成17年「高浜市集中改革プラン」において、組織の再編並びにアウトソーシング戦略及び地域内分権の推進計画に基づく職員採用計画を作成した。その計画に基づく職員採用の結果、各年4月1日現在の職員数は、次のとおりで、行政のスリム化を図ることができた。 H19=341人 H20=329人 H21=273人 H22=271人 平成24・25年度に各1保育園・1児童センターが民営化されることを見据えて、今後の採用計画を作成し、さらなる行政のスリム化に努めていく。</p>						

	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
4	NPO法人等の支援・協働体制	計画	地域内分権の推進やNPO法人等の支援・協働体制の検討	地域内分権の推進やNPO法人等を支援し、協働を推進するグループの設置	体制の見直し	同左	同左	同左	新しい公共空間の形成と行政組織のスリム化
		アウトプット	H17.9.26「2005組織構造改革」作成	H18.4.1地域協働部地域政策グループの設置 成果の検証・必要な見直し(アンケート調査)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査)	成果の検証・必要な見直し(アンケート調査)	
		<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>平成18年4月、地域内分権の推進やNPO法人等を支援し協働を推進するグループとして地域政策グループを新設した。企画政策部門も取り込み、市民の視点に立った政策形成を進めることを狙いとしたことも大きな特徴であった。平成23年4月に自治基本条例と総合計画が同時にスタートすることから平成22年度の職員アンケートでは特にこの2点に着目して組織のあり方を問いかけた。「これまででは地域協働部が中心となって地域との連携・協働を担ってきたが、今後は全ての部署で協働を掲げて業務を推進していくこととなる」といった意見に見られるように、自治基本条例に規定されたまちづくりの基本原則である「協働」を一所属の業務とするのではなく、全庁的に取組むための、ガイドライン等が必要となるであろう。</p>							

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
収入役の廃止	計画	収入役廃止の適否の検討	廃止の場合は実施				
	アウトプット	H17.9.26「2005組織構造改革」作成 H18.3 廃止実施	17年度実施済				
5	<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>改正地方自治法の施行に伴い、平成19年度から収入役制度が廃止されたが、本市では平成18年度から収入役を置かず、副市長が収入役の事務を兼掌してきた。したがって、法改正の1年前に目標を達成している。</p> <p>収入役制度の廃止後であっても、市長が補助職員のうちから会計管理者を任命するとされていることから、会計事務の適正な執行を確保できる体制を確立している。</p>						財政支出の抑制

### 3 提言

平成17年度以降、「事務事業の効率化による行政組織のスリム化と市民の視点に立った組織の構築」などを目標に取組みを進めてきた。平成18年度は、「組織構造改革2005」の目的である職員の効率的活用と市民の要望に素早い対応を行うことができるように、グループ制の導入、組織の再編、収入役の廃止を行った。また、平成21年度には、新市長のマニフェストの実行型組織として、「組織構造改革2009」に基づき組織再編を行った。

それに合わせて、NPO法人等に対する支援、アウトソーシングを進める中で市職員の削減も計画的に進める等、組織構造改革を着実に実施してきた。一方、住民力の強化として小学校区単位にまちづくり協議会が立ち上がり、文字どおり市民との協働がスタートしている。各まちづくり協議会においては、地域住民のニーズに応えるべく事業展開をしており、行政側としても、市民ニーズに迅速かつ効率的、効果的に対応するためにも、引続き組織構造改革のPDCAサイクルをまわす必要がある。

持続可能な基礎自治体の構築に向け、より質の高い市民サービスを提供し、いつまでも住み続けてもらえるまちづくりを、市民協働のもと、職員一丸となって前進していこうではないか。

改革に終わりなし。

#### 【報告書等】

- H17 『組織構造改革2005』
- H18 『組織運営実態調査集計結果』
- H19 『組織運営実態調査集計結果』
- H21 『組織構造改革2009』

1 「アウトソーシング戦略」の目的

アウトソーシングが可能な業務のうち、市民に身近なサービス分野の業務については市民団体等への包括的アウトソーシングとし、その他の業務については公共的団体や民間企業への補完的業務のアウトソーシングとして、「新しい公共空間の形成」に向けて、市民団体や民間企業の「民」の力を最大限活用し、行政のスリム化と財政支出の抑制を図る。また、経費削減だけに固執するのではなく、市民サービスの向上も含めた総合的な効果も視野に入れながら計画的にアウトソーシングを推進するものである。

2 取り組みの成果等

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
指定管理者制度の方向性の決定	計 画	施設ごとの指定管理者制度導入計画の作成	指定管理者制度への移行				多様な実施主体による公共サービスの提供体制の確立
	アウトプット	・施設における指定管理者導入方針の検討 ・「指定管理者制度導入に関する基本方針」の策定		・「指定管理者制度導入施設のモニタリングに関する基準」の策定	・「指定管理者制度導入に関する基本方針」の見直し ・「指定管理者制度導入施設のモニタリングに関する基準」の見直し ・「指定管理者の評価に関する指針」の策定 ・指定管理者選定評価委員会の検証	・「指定管理者選定評価委員会制度導入に関する基本方針」の策定	
1	<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針 平成23年3月現在、指定管理者制度の導入施設は、32施設である。平成20年10月、美術館、平成21年4月、図書館に指定管理者制度が導入されるなど、施設の設置目的等を考慮しながら、徐々に導入施設が拡大し、民間事業者等の活用により、市民サービスの質の向上が図られている。</p> <p>本市の指定管理者制度の特徴は、指定管理者の選定にあたっては、公募する、しないにかかわらず、選定委員会を設置し、選定基準を作成し、応募団体によるプレゼンテーションを実施し、行政の恣意的裁量を避け、一定のサービス水準の確保を図っている点である。また、指定管理期間中も事業年度終了後に、所管グループのモニタリングや選定評価委員会の評価を実施し、サービス水準の向上に向けた仕組みを整備している。この指定管理者制度運用の取り組みは、全国的にも先進的なものといえる。</p> <p>今後については、制度において生じる課題や他の自治体の動向等に留意しつつ、必要に応じて見直しを行っていくことが必要である。また、指定管理者制度の仕組みを理解し、適切な運用を継続していくことが大切である。</p>						

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
・アウトソーシング化 ・第三者評価機関による評価システムの導入	計画	アウトソーシング化が可能な業務を明確にするための外部委託基準の作成	・基準の見直し	同左	同左	同左	同左	・効果的なアウトソーシングの推進 ・多様な実施主体による公共サービスの提供体制の確立と行政組織のスリム化
	計画		アウトソーシング化年次計画の作成	年次計画の見直し	同左	同左	同左	
	計画		委託先の評価基準の作成	委託先の評価の実施	同左	同左	同左	
	計画	年次計画に基づくアウトソーシングの実施に向けての検討	年次計画に基づくアウトソーシングの実施	同左	同左	年次計画に基づくアウトソーシングの実施		
	アウトプット		・外部委託推進ガイドラインの作成	・外部委託可能業務の検証 ・外部委託事業の評価に関する指針の策定	・外部委託第三者評価委員会の設置 ・外部委託事業調査結果			
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>「外部委託推進ガイドライン（平成19年4月施行）」では、基本的には、市が行うすべての事業や業務を対象として積極的に委託を推進することとしている。これまで、事務事業の棚卸しにより、アウトソーシング可能な業務を洗い出し、積極的にアウトソーシングを進めてきた。</p> <p>本市のアウトソーシングの特徴は、平成20年度に第三者評価委員会を設置し、アウトソーシング後もサービスの質、コストの妥当性などを評価し、委託内容の改善につなげ、より効果的な委託の推進となるようPDCAをまわせる仕組みとなっている点である。</p> <p>今後は、新たな評価方法として行政評価システムや事業仕分けの手法などを活用していくが、外部委託の第三者評価との整合性を図る必要がある。また、評価内容を確実に改善につなげていけるようにその実効性を担保することも必要である。</p>								

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
3 土日開庁に向けた体制整備	計画						
	アウトプット		・土日開庁業務の範囲検討、職員ローテーションの検討等 ・市民ニーズアンケートの実施	・土日開庁検討部会最終報告書 ・土日開庁開始	・市民窓口アンケート実施	・土日開庁に関するアンケート調査を実施	・土日開庁検討報告書の作成 ・土日開庁時間の変更手続き実施
<p>目標達成度 当初の計画には上がっておらず、目標達成度はないが、全庁横断的なこのプロジェクトだからこそ、スムーズに土日開庁が実現したものとする。</p> <p>課題や今後の方針 市役所1階の土・日開庁については、平日市役所に来られない市民の皆様への利便を図るため、開庁業務や職員ローテーションの検討を行い、平成19年6月に導入した。その後、約3年が経過したことから、市民アンケートを実施し、市民ニーズを把握するとともに、愛知県下の状況や利用者実績などを検討し、平成22年8月に「土・日開庁」検討報告書を取りまとめ、平成23年4月から土・日とも午前の開庁に変更することとした。</p> <p>今後は、土日開庁を所管するグループ、または、プロジェクトを明らかにし、引き続き、市民ニーズをとらえたサービスの向上に向け、多能化などによる効率化への取り組みや包括委託の導入などサービス向上への取り組みを継続する必要がある。</p>							

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
4 事務事業評価の制度設計と権限業務の洗い出し	計画						
	アウトプット					事務事業評価の制度設計と試行実施	権限等により市職員にしかできない業務の洗い出し
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針 第6次総合計画のPDCAをまわすため、その試行として事務事業評価を実施した。事務事業評価とは、事業目的を明確にし、成果重視の行政運営を行うことにより、市民に対する説明責任を果たすとともに、評価結果に基づき事業の改善に取り組むことで職員の意識改革を図ることを目的とするものである。この試行的に行った事務事業評価制度の設計は、第6次総合計画の進行管理として採用する行政評価システムの構築にあたっては、大いに参考になるものである。</p> <p>今後については、これをベースに行政評価システムを導入し、行政評価システム自体のPDCAをまわし、より進化した実効性のある制度に改善していく必要がある。また、行政評価を実施することが目的とならないように、外部機関による職員研修などにより行政評価導入への理解を深めることも重要である。</p>							

### 3 提言

自治体では行政アウトソーシングの各種新手法が積極的に導入されている。P F Iの導入、N P Oの活用、地方自治法の改定による指定管理者制度の導入に伴う公共施設管理の民間企業へのアウトソーシングは、その代表的な事例であり、規制緩和によって生まれた新しいスタイルの行政アウトソーシングを可能にしたケースである。

本市では、公共施設管理の合理化を中心とした行政組織内のアウトソーシングについて早い段階から積極的に取り組んできた。平成3年4月に高浜市施設管理協会を設立、その後、平成7年には市が出資した高浜市総合サービス株式会社を発足させ、毎年、各部署単位で1人工（人/年）に満たない業務量を切り出し、積み上げ等の工夫を凝らして、職員一丸となり多くの業務をアウトソーシングし、一定の成果を上げてきた。

これまでに、当分科会では「アウトソーシング化の推進と第三者評価システムの導入」「指定管理者制度の方向性の決定と評価制度など運用の仕組みづくり」「土日開庁の導入や改善への取り組み」「事務事業評価制度の試行と権限業務の洗い出し」について取り組んできた。

アウトソーシングは万能ではないけれども、使い方によっては、行政改革の有効な手法として、財政運営の改善にも大きく資することができ、行政のスリム化には欠かせないものである。

分科会での取り組みから得られたものは、何よりも、私たちが各種アウトソーシングを行う場合に忘れてはいけないものは、単なる請負の発想ではなく行政経営を協働するという考え方と行政を市民社会に開いていくひとつの方法と捉えるべきであるということである。より質の高い住民サービスの向上を目指し、常にサービスの提供を受ける市民側に軸足を置いて、雇用の創出、協働による自治の振興などに目を向け、積極的に推進するものであるが、アウトソーシング後も、モニタリングを怠ることなくフォローアップする事が大切である。

今後も、行政を社会化して、公権力を分節化して、ひとりひとりが自由で暮らしやすい市民社会をつくることを目指して、柔軟に戦略的に取り組まなければならない。これからも、効率的、効果的なアウトソーシングが推進され、行政のスリム化と市民サービスの向上のため、絶えずアウトソーシングのあり方について検証を行っていく必要がある。

#### 【報告書】

H19 「土・日開庁検討部会最終報告書」

H22 「土・日開庁検討報告書」



1 「地域内分権の推進」の目的

「持続可能な自立した基礎自治体」を確立するためには、行政が公を独占するのではなく、住民力を強化しながら、多様な実施主体による公共サービスの提供体制を構築し、新たな公を豊かに創り上げていくことが重要である。

地域の長所や課題は、その地域に暮らす住民が一番よく知っている。また、地域には「地域で取り組みたい課題」、「地域でしか解決できない課題」がある。そこで、住民同士が地域の課題を考え、議論をしあい、解決策を導き出して行動していくといった自主的・自立的な活動を活発化させていくために、「地域内分権」を推進してきた。つまり、身近な課題は出来るだけ住民に近いところで主体的に考え、対応・解決することができるよう、必要な権限と財源を行政から地域へお返しする、いわば地方自治本来の姿に立ち返り、地域の実情に合ったまちづくり、地域の個性や創意工夫を活かした多様なまちづくりを実践できるようにすることによって、地域住民が互いに支え合いながら暮らすことのできる「地域共生のまちづくり」の実現につながっていく。

地域内分権の担い手として、小学校区における各種団体を包括する住民自治組織「まちづくり協議会」の設立を進め、活動を支援してきた。地域を代表する団体、世代を代表する団体、課題別(分野別)を代表する団体、まちづくりに関心を持つ個人・企業など幅広い参画を得て、地域の総合力を形成しながら、課題の解決や長所の伸展に力を注いでいる。

2 取り組みの成果等

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
1 業務仕分け	計画	地域内分権が可能な業務の明確化						効果的な地域内分権の推進
	アウトプット	・行政から地域へ移譲可能な事業の洗い出し ・地域との協議を踏まえた事業移譲	同左	同左	同左	同左	同左	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>移譲事業としては、青パト防犯パトロール事業、総合防災訓練事業、公園管理事業、健康体操事業、防犯灯管理事業などがあり、いずれも行政が一律実施していた頃よりも、サービスの質や住民満足度が向上している。</p> <p>今後も、権限・財源移譲の効果・メリットをPRし、どんな事業が移譲可能なのかについて各まちづくり協議会と対話を重ねながら、積極的に推進していくことが重要である。</p>								



計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
2 コミュニティ組織構築計画	計画	コミュニティ組織の構築を効率的に行うための年次計画の作成	年次計画の見直し	同左	同左	同左	同左	効果的な地域内分権の推進
	アウトプット	・計画の作成（平成21年8月までに全小学校区で設立） ・計画の推進	・順調に計画を推進（2校区目が設立）	・順調に計画を推進（3校区目が設立）	・順調に計画を推進（4校区目が設立）	・順調に計画を推進（全小学校区で設立が完了）		
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>計画どおり順調に発足し、平成21年5月より、全小学校区でまちづくり協議会の活動が始まった。 平成23年4月より、自治基本条例が施行され、まちづくり協議会は条例に位置づけられた公共的な団体となる。また、（仮称）まちづくり協議会条例の検討作業も始まることから、今後はまちづくり協議会が公共的な団体としてふさわしい姿となるよう、運営体制の強化や資質向上等の支援を図っていくことが肝要である。</p>								

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
3 調整役となる会議体の設置	計画	設置 会議の開催	同左	同左	同左	同左	同左	効果的な地域内分権の推進
	アウトプット	・構造改革推進室の職員が中心となって、まちづくり協議会の会議・活動等に参画	・地域政策G職員のほか、生活安全Gなど、まちづくり協議会の活動と関係が深い部署の職員がまちづくり協議会の会議・活動等に参画	・まちづくり協議会特派員制度を設計 ・「高浜市まちづくり協議会特派員制度の実施に関する要綱」作成	・特派員制度スタート ・特派員連絡会の設置	・特派員（第2期）募集		
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>平成19年7月、高浜南部まちづくり協議会から「地域担当職員制度の創設」の提案（民間提案型業務改善制度による提案）を受けて、行政と地域とのパイプ役として「まちづくり協議会特派員制度」を設計し、平成20年度から運用してきた。平成23年度からは、現特派員が全員交代し、第2期生が活動することとなる。第6次総合計画・自治基本条例のスタートに合わせ、これまで以上に、特派員のみならず、まちづくり協議会の活動に関係する全ての部署が連携・協働意識を持つことが必須となってくる。 また、まちづくり協議会の活動をさらに活発化・発展させていくためには、まちづくり協議会からの声が高まっていた「（仮称）まちづくり協議会代表者会議」を設置することにより、定期的に相互の情報交換・連絡調整を図っていくことも不可欠である。</p>								

	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
4	港小学校区におけるコミュニティ組織の構築	計画	事業の実施	成果の検証 事業の拡大	同左	同左	同左	同左	新しい公共空間の形成と行政組織のスリム化
		アウトプット	・高浜南部まちづくり協議会事業実施 ・NPO 法人設立	・成果の検証 ・事業の拡大	・成果の検証 ・事業の拡大	・成果の検証 ・事業の拡大	・南部ふれあいプラザ、高浜南部公民館の指定管理者となる ・地域計画策定完了	・成果の検証 ・事業の拡大	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>発足から6年が経過。常に“トップランナー”としての意識を持ち、新たな視点での事業の掘り起こし、地域住民の絆を深めることに力を注いできた点は、他のまちづくり協議会から“模範”(活動のお手本)とされている。平成19年2月には「毎日・地方自治大賞」優秀賞を受賞し、全国的にも視察依頼が多数寄せられるなど、注目を浴びている。</p> <p>平成23年度は役員の世代交代も予定され、「立ち上げ期」から「定着期」へと移行しつつある。理事長より「まちづくり協議会が本当に地域に浸透するには、町内会の班長が1周するくらいの期間、すなわち10年程度は必要だ」と言われているように、「自分たちのまちは自分たちでつくる」という自治の遺伝子を今後も継承・発展させていくための取り組み、より一層の工夫が課題である。</p>									

	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
5 1	その他の小学校区におけるコミュニティ組織の構築(4小学校区)	計画	一の組織の構築と事業実施に向けての検討	同左	事業の実施	成果の検証	同左	同左	新しい公共空間の形成と行政組織のスリム化
		アウトプット	・吉浜小学校区で、吉浜こっこパトロール隊が発足 ・地域資源である「吉浜細工人形」を活用したまちおこしを狙いとして、人形小路の会が発足	・吉浜小学校区まちづくり協議会設立準備委員会発足 ・在宅・長寿の我がまちづくりプランの策定 ・吉浜まちづくり協議会設立	・吉浜まちづくり協議会事業実施	・成果の検証 ・事業の拡大	・地域計画策定完了	・成果の検証 ・事業の拡大	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>発足から4年が経過。人口・面積ともに市内最大の小学校区であるが、活動量も最も多い協議会である。公園管理事業など、移譲事業も積極的に実施している。平成22年に地域念願の拠点施設「吉浜ふれあいプラザ」がオープンし、サロン「ぼっぼぼ」の運営に見られるように、地域の財を活かしたコミュニティビジネスも視野に入れた活動が展開されている。また、自治基本条例の制定を踏まえ、規約の見直しや運営体制の改善といった動きも見られるなど、自治意識が年々定着・向上しつつある。</p> <p>高浜南部まちづくり協議会と同様、世代交代も少しずつ進み、「立ち上げ期」から「定着期」への移行が進もうとしている。発足5周年を機に「まちづくり協議会」の存在意義を再確認、メリットを発信していこうという動きも芽生えつつあり、地域全体へのより一層の意識浸透・拡大が望まれる。</p>									

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
5 1 その他の小学校区におけるコミュニティ組織の構築（4小学校区）	計画		一の組織の構築と事業実施に向けての検討	同左	事業の実施	成果の検証 事業の拡大	新しい公共空間の形成と行政組織のスリム化
	アウトプット		・翼小学校区において、まちづくり協議会設立に向けた勉強会の実施	・翼小学校区まちづくり協議会設立準備委員会発足 ・翼まちづくり協議会設立	・翼まちづくり協議会事業実施	・地域計画策定完了 ・成果の検証 ・事業の拡大	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>発足して3年が経過。新興住宅地という特性から「垣根のない思いやりのあるまちづくり」をキーワードに、「安全・安心」に重点を置いた活動を展開してきた。平成22年度には防犯・防災運動会の開催、平成23年度からは湯山公園の管理をまちづくり協議会で実施するという新たな展開も見受けられ、徐々に住民主体のまちづくりの機運が高まっている。</p> <p>翼まちづくり協議会は、団体加入方式（登録団体・協力団体）が採られており、自治基本条例の制定に伴い、市民に開かれたまちづくり協議会（希望する者が誰でも参画できる仕組み）に変革していく必要がある。「(仮称)まちづくり協議会条例」の検討作業にあわせて、運営体制の改善、規約の見直し等に対する理解促進を図っていくことが必要である。</p>							

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
5 1 その他の小学校区におけるコミュニティ組織の構築（4小学校区）	計画			一の組織の構築と事業実施に向けての検討	同左	事業の実施	新しい公共空間の形成と行政組織のスリム化
	アウトプット		・高取まちづくり協議会設立準備委員会発足に向けた説明・協力依頼	・高取まちづくり協議会設立に向けた勉強会の実施 ・高取まちづくり協議会設立準備委員会発足	・高取まちづくり協議会設立	・地域計画策定完了 ・事業の拡大	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>発足から2年半が経過。防犯・防災を基礎としながらも、「稗田川 花と緑のプロジェクト」に代表されるように地域資源を活かした取り組み、また、高浜南部まちづくり協議会との連携事業である「まちなかの暗闇解消による地域安全確保とまちおこし事業」など、「地域でやりたいこと」を一步一步広げている。</p> <p>どのまちづくり協議会にも共通するが、活動を継続的なものとしていくために、担い手の掘り起こし、キーパーソンとなる人材の育成が課題である。活動の達成感・満足感など、“成功体験”を積み重ねることによって、自治意識の高揚・拡大を図っていくことが大切である。</p>							

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
5 1 その他の小学校区におけるコミュニティ組織の構築(4小学校区)	計画				一の組織の構築と事業実施に向けた検討	同左	事業の実施	新しい公共空間の形成と行政組織のスリム化
	アウトプット			・高浜まちづくり協議会設立に向けた勉強会の実施	・高浜まちづくり協議会設立準備委員会発足	・高浜まちづくり協議会設立 ・地域計画策定完了 ・高浜まちづくり協議会事業実施	・成果の検証 ・事業の拡大	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>設立準備の段階から、人の輪(和)や絆を大切にすることを心がけ、住民アンケートやワークショップなどにより、地域の声を丁寧に集めて計画づくりを進め、地域資源である「大山緑地」や「鬼のみち」などを活用し、「地域でやりたいこと」を着実に発展させてきた。</p> <p>理事の人数が最多であることも特徴の一つである。活動をより一層発展させていくために、「愛着・誇り」をキーワードとして、人材をさらに蓄積していくことが課題である。</p>								

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
6 自治基本条例の制定【新規】	計画							高浜市の自治の仕組み・制度に関する基本ルールの制定(まちづくり協議会の位置づけを条例で担保)
	アウトプット				・まちづくり講演会の開催(大森彌先生)	・全国各地の自治基本条例の調査 ・自治基本条例に関する報告書の作成 ・条例案検討作業に着手 ・まちづくりシンポジウムの開催	・自治基本条例の策定	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>高浜市の未来を描く市民会議自治基本条例分科会(まちづくり協議会の活動に携わっている市民や市職員が参画)が中心となって、約1年がかりで自治基本条例の策定を進めた。特筆すべき点は、市民の発案により「自治基本条例を広め隊」を結成し、策定段階から普及啓発にあたったことである。まちづくり協議会や条例策定を通して、自治を語るができる市民が着実に育ってきている。</p> <p>こうしたキーパーソンを核としながら、市民全体への自治意識の浸透を徐々に図っていくとともに、「(仮称)まちづくり協議会条例」の今後の検討作業を通して、まちづくり協議会が公共的な団体としてふさわしい姿となるよう、運営体制の強化や資質向上等の支援に力を注いでいかなければならない。</p>								

### 3 提言

構造改革に先立ち、平成 15 年 11 月から港小学校区で始まった「未来志向研究プロジェクト」による実証実験を含めると、約 7 年半にわたり地域内分権を推進し、まちづくり協議会の設立や活動を支援してきた。

この間、「自分たちのまちを、自分たちでつくる」という意識が年々広がり、地域のあり方を自ら考え、責任を持って行動する住民が増え、地域の実情に合った個性豊かな多様な取り組みが広がってきた。特に平成 21 年 5 月から全小学校区でまちづくり協議会の活動が始まり、相互に情報交換し、切磋琢磨しあいながら、公共サービスの質・量ともに高められてきた。住民自治の確かな進化によって、市職員の意識改革も次第に進み、信頼関係の構築にもつながっていった。

こうした実践の積み重ねを踏まえ、まちづくり協議会を自治の仕組みとして位置づけるために、平成 22 年 12 月に「高浜市自治基本条例」を制定、平成 23 年 4 月から施行される。高浜市が目指すべき姿、まちづくりの決意を示す「前文」には、構造改革の基本理念である「持続可能な自立した基礎自治体の確立」が謳われた。また、特徴的な条文として第 5 章「地域自治」に、地域内分権の推進（第 16 条）、まちづくり協議会（第 17 条）、地域計画（第 18 条）、活動の育成と支援（第 19 条）も謳われ、高浜市がこれから目指すべき自治の骨格を明確に示した。第 17 条第 3 項に「まちづくり協議会に関する必要な事項は、別に条例で定める」とあるように、今後は、「（仮称）まちづくり協議会条例」の検討作業と並行しながら、まちづくり協議会が公共的な団体としてふさわしい姿となるよう、運営体制の強化や資質向上等の支援に力を注いでいかねばならない。

市役所を「地方政府」と称するならば、まちづくり協議会は「住民政府」（近隣政府）。まずは、地域の課題を出し合い、「こんなまちにしていきたい」といった課題や展望を話し合う「円卓会議」から始まり、「地域計画」を策定し、長期的な視点で、課題解決に向けた活動を展開していく第 2 段階へ。地域と行政が補完しあいながらまちづくりを行うため、地域と行政をつなぐパイプ役としての役割も期待される。次に、法人格を取得したり、行政からの事業受託や指定管理者など、公共事業の実施能力を備えた第 3 段階。地域の「やりたい」「こうしたい」に応じて、必要な権限・財源の移譲をさらに拡大していく。地域経営の資源を自ら稼ぎ出すコミュニティビジネスを志向する第 4 段階。地域内にお金の循環が生まれ、新たな雇用の発生も期待される。

中川幾郎先生（帝塚山大学大学院教授・総合計画審議会会長）の言葉を借りるならば、「これからは市民に行政経営への参画を求めるだけでなく、行政も地域社会へ参画していく“相互乗り入れ”が重要である。情報を同じ密度で持ち、対等な立場でお互いの長所と短所、文化の違いを理解し合いながら、共同責任を持ってまちづくりにあたっていくことが欠かせない」との指摘があった。

各まちづくり協議会で策定された「地域計画」は、第 6 次総合計画（計画期間：平成 23 年度～33 年度）にも反映され、基本構想「地域展望」においては、「地域の自主的・自発的な取り組みを応援するとともに、地域と協働してまちづくりに取り組んでいく」ということを明言している。このことは、行政の全ての施策を地域との協働、地域への分権という視点で見直していくことを意味している。これまでに培ってきた協働の経験を踏まえ、今後は横断的な体制でまちづくり協議会をバックアップしていくなど、行政内部の改革もさらに進めていくことが不可欠である。

私たちの愛するまち・高浜市を未来へつないでいくために……。地域内分権の第 2 ステージが、平成 23 年 4 月から始まる。

#### 【報告書】

H19 『まちづくり協議会特派員制度（案）』

H21 『自治基本条例に関する報告書 地域内分権の第 2 ステージへ』

H22 『高浜市のまちづくり協議会の目指すべき姿（案）』

### 1 「受益と負担の改革」の目的等

例えば、公民館や体育館などの施設を運営していくには、人件費や光熱水費など多額の経費がかかる。これらの経費を、すべて税金で賄うとすれば、利用する人と利用しない人との間に不公平が生じることになる。このため、特定の人がサービスを利用し利益を受ける場合には、応分の負担を求めることにより、利益を受けない人との負担の公平性を確保する必要がある。

限られた財源を無駄なく効率的に活用し、よりよいサービスを提供していくためにも、相応・公平な負担の実現、受益者に対し、適切な負担を求めることによるサービスに対するコスト意識の醸成を通じて、過剰な財政支出を抑制していくことが重要となる。

また、受益者負担の対象となるサービスの中には、弱者救済という福祉的配慮や施策の充実と政策的配慮により補助的に援助しているものもあることから、これらを同列に考えるのではなく、それぞれを取り巻く社会情勢、政策的配慮などを考慮しながら検討していく必要がある。

#### 補助金改革

高浜市の補助金は、厳しい財政状況の中で限られた財源の効率的配分を行うため、平成10年度から事業費補助に切り替えているが、既得権化したものも多分に存在している。

行政の透明性・公平性が強く求められる近年、市民の目から、その効果・妥当性・透明性を判断できる方策や、市民と行政の協働を意識した新たな枠組みを構築する必要がある。

#### 使用料・手数料改革

高浜市においては、公共施設の管理及び一部の事務について積極的に効率化（外部委託）を図っており、その結果として、行政サービスコスト（原価）は、必然的に軽減されてきている。

使用料・手数料の見直しについては、現下の状況から実態にあった料金改革（利用者負担の軽減）を行い、利用者の理解が得られるものとしていく必要がある。

#### 扶助費改革

高浜市における扶助費については、「受益と負担」、「公平」の観点から、過去金銭給付的な扶助費、一律給付的な扶助費等について、随時見直しを行う。

少子高齢社会の進展は、福祉サービスの拡大・多様化をもたらすだけでなく、少子高齢化を支えるための財政支出を確実に大きくしている。

今後、継続的な見直しはもちろんのこと、「受益者の自立」を主体とした取り組みを行っていくことが必要である。

2 取り組みの成果等

補助金改革

	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
1	補助金交付基準の作成	計		補助金交付を明確にするための基準の作成	基準の見直し	同左	同左	同左	補助金を整理することによる財政支出の抑制と公平性の向上
		アウトプット		「補助金改革を推進するための報告書(高浜市補助金交付基準)」作成					
2	審査システムの構築	計		第三者審査機関の設置  審査の実施	同左	同左	同左	同左	補助金を整理することによる財政支出の抑制と公平性の向上
		アウトプット		「補助金評価制度」の提案・設立検討	補助金評価制度の導入	補助金評価委員会の開催・見直し	補助金評価委員会の開催・見直し	補助金評価委員会の開催・見直し	
3	補助金の公表	計		補助目的、具体的な内容や金額の広報紙等による公表	同左	同左	同左	同左	補助金交付の透明性の向上
		アウトプット			H19.10 H Pにて補助金評価結果の公表	H20.10 H Pにて補助金評価結果の公表	H21.10 H Pにて補助金評価結果の公表	H22.10 H Pにて補助金評価結果の公表	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>補助金を新たに交付する際や見直す際には、これらに対する説明責任は無論のこと、公平性の確保や恣意性の排除のためにも、具体的な方針や交付基準が必要であることから、高浜市における統一的な補助金制度の指針として「高浜市補助金基本方針」「補助金交付基準」「補助金見直しの視点」を定めた。また、統一様式として策定した補助金チェックシートに基づく第三者評価機関による審査委員会を設置し、補助金の設置から評価、見直しに至るまでの仕組みづくりを進めてきた。</p> <p>今後は、時代状況の変動等により役割の小さくなった補助金については縮小・廃止を進めていくとともに、逆に補助金の交付が有効で地域性の高いものについては、新たな制度として検討を進めているまちづくり総合交付金制度への組み入れなども視野に入れ、引き続き見直しに向けた検討を行っていく必要がある。</p>									



計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
市民提案型補助制度の導入	計画	補助金交付における市民提案制度の確立に向けての検討	補助金交付における市民提案制度の実施	同左	同左	同左	同左
	アウトプット	検討済	H18.4.1 「高浜市協働事業推進事業交付金交付要綱」施行  協働事業評価会(ソフト)の開催	協働事業評価会(ソフト)の開催	協働事業評価会(ソフト)・協働事業審査委員会(ハード)の開催	協働事業評価会(ソフト)・協働事業審査委員会(ハード)の開催	市民予算枠事業審査会(協働推進型)・協働事業審査委員会(ハード)の開催  まちづくり総合交付金に移行できそうな補助金の洗い出し
4	<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>現在、市民予算枠事業（協働推進型）のパートナーとして10団体が登録されているが、実際に事業を行っている団体は5団体（8事業を実施）という状況である。新しい公共サービスの担い手づくりという観点からも、小学校区を単位とするまちづくり協議会の活動に加え、小学校区を越えた、こうした活動をより一層活性化していくことは重要で、そのためには、団体数、事業数を増やしていくことが必要であり、今後も制度のPRや活動の担い手となる人材・団体育成に努めていくことが大切となる。</p> <p>また、まちづくり総合交付金への移行が可能と思われる補助金について、まちづくり協議会と連携して関係団体と調整を図るなど、具体的な制度構築に向けた取組みを推進し、これまで以上に各種団体間の連携を強化していくことで、更なる地域活動の推進に繋がるとと思われる。</p>						地域における市民の自主的・自発的な活動の推進



使用料・手数料改革

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
使用料の範囲の設定	計画	指定管理者制度における使用料の範囲の設定			範囲設定の見直し			
	アウトプット	設定済	使用料原価の試算・行政コストの検証 「使用料・手数料改革報告書」作成		「指定管理者制度導入に伴う見直し方針」作成	使用料の見直しの検討 市有財産の活用検討		
5	<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>指定管理導入施設の使用料については、本分科会がまとめた報告書に基づき、高浜市公の施設の利用料金に関する条例の制定により、高浜市が指定管理経費を基準として算定した額をプライス・キャップ方式（価格上限規制方式）により上限額として設定することとなった。</p> <p>このことにより、指定管理者が使用料について、価格戦略により運用できるよう、徴収方法や割引、減免を含めた弾力的な利用体系を構築できるようになった。</p> <p>今後は、この見直しが歳入確保だけを目標とするものではなく、指定管理者制度という新たな運営形態に即した公の施設使用料の制度体系について考察するといった観点からも、指定管理者により運営されている施設の使用料の見直しの切り口に全庁的な展開を図ることが合理的であり、その結果を踏まえながら他の施設の見直しに繋げていくことが必要である。</p>						利用者間の公平性の確保	

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
手数料の見直し	計画		外部委託におけるコスト削減効果を踏まえた手数料の改定			手数料の見直し		
	アウトプット		手数料の試算・算定等検討 「使用料・手数料改革報告書」作成					
6	<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>手数料は、特定の人のための事務に要する経費の対価として徴収するものであり、受益者にその役務の提供に要した経費負担を求めるものである以上、その行政コストとの関係を明らかにするものでなければならないことから、本市で進めているアウトソーシングの実態を踏まえ、市民生活をおくる上で最も関係が深い市民窓口グループの戸籍、住民票関係について検証を行った。</p> <p>人件費、プリンタトナーカートリッジなどの物件費、電算機器にかかる賃借料・保守経費に基づき算定した結果、戸籍は1件あたり149円、住民票は64円となった。</p> <p>今後も、市民サービスの対価として、どの程度の行政コストとなっているか、行政評価の側面からも常に把握し、コストの引き下げや効率化を意識していくことが必要である。</p>						料金の適正化	

扶助費改革

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
7 障がい者 扶助料の 見直し	計 画	障がい者や支援団体が真に必要とする障害者施策への転換の検討	同左	同左	具体的な方向性の決定			障がい者の 社会的自立
	ア ウ ト ブ ツ ト	未検討	未検討	障がい者扶助料の見直し・検討				
8 その 他の 扶助 費の 見直し	計 画	時代に即応した扶助費のあり方の再考察	同左	同左	同左	同左	同左	財政支出の 抑制と公平 性の向上
	ア ウ ト ブ ツ ト	未検討	未検討	その他扶助料について検討				
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>少子高齢化の進展に伴い、医療や介護などの義務的経費の増加を考えると、従来の給付型サービスから社会的自立を支援するサービスへの転換も必要であることから、障害者扶助料を中心とした市単独の扶助料について調査・検討を行った。</p> <p>障害者扶助料の現状から、支給対象者やその世帯の所得状況を見ると、決して裕福ではなく、障害者扶助料を生活資金に充てている人が少なからずいることも分かった。</p> <p>これらの状況を踏まえ、これからの扶助費のあり方を考える場合、地域の福祉力を高めること、まちづくり協議会等による地域の問題解決能力が高まる仕組みが整備されることにより、伸び続ける扶助費を結果的に抑制することが可能になると考える。障害者福祉計画や地域福祉計画などの進捗を勘案しながら、市民の主体性・自立性を高める施策を考慮して、継続した見直しを進めていく必要がある。</p>								

### 3 提言

本分科会では、5か年にわたり受益と負担の改革について調査・検討を続けてきた。

公共サービスにおける受益と負担については、施設サービスとしての使用料を中心に、構造改革におけるアウトソーシング戦略の推進に伴う施設サービス使用料の影響の検証とそのあり方について調査・研究を行い利用料金制の導入等を図ってきた。

また、公共施設を含む公有財産について、資産ポートフォリオの最適化とその価値を最大化する公共アセットマネジメントの重要性について検討してきた。

補助金の改革では、その必要性・効果の評価を客観的に検証するとともに、補助金の統合による地域計画の実行にむけた交付金化にむけた見直しを行った。

扶助費の改革では、その現状を踏まえ見直しと今後の地域福祉力の向上による自立に向けた施策への移行を示唆した。

今後、受益と負担に関する議論は、社会保障制度・税制改革を含めた国民的議論が高まることが予想される。

社会資本の整備については、2005年の内閣府「受益と負担に関する意識調査」によれば、社会資本(アンケートでは社会的施設という表現を用いている)の整備にかかる費用負担の考え方について、利用者(受益者)の負担を望む値が56.7%であり、税負担を望む値33.6%を上回っている。

本市においても、公共施設のあり方検討会において、その目的・用途を含めた総合的な検討が進められ、その際には受益と負担に関する再度の検討が必要となるものと考えられる。

今後も、公共サービスの効率化、受益と負担のあり方、公共財のあり方は不断の見直しが必要であり、市民・民間と行政・公共の領域をともに考え、理解しながら市民負担のあり方を考えていく必要がある。

#### 【報告書】

H18 『補助金改革を推進するための報告書』、『使用料・手数料改革を推進するための報告書』

H19 『扶助費改革を推進するための報告書』

H20 『使用料に関する調査報告書』

H21 『公有財産に関する調査報告書』

H22 『まちづくり総合交付金に関する調査報告書』

1 「人事・給与制度改革」の目的

「人事・給与制度改革」の目的は、『職員力の強化』である。

具体的な内容として、職員の業績を公平かつ公正に評価する仕組みの構築、変化に対応できる柔軟性と創造力、判断力及び実行力を併せ持つ職員の育成が挙げられる。

その具体的方策として、職員が、よりやる気を起し成果をあげるために、業績を公平かつ公正に評価し、給与面に反映させる仕組みの構築が重要課題であり、かつ組織構造改革によるグループ制の効果を十分引き出すためには、部長及びグループリーダーの成果を公平かつ公正に評価する制度の確立が必要である。

また、行政のスリム化を推進しつつ、市民サービスの向上を図るためには、団塊世代の定年退職を見据えた次世代のリーダーの育成、変化に対応できる柔軟性と創造力、判断力及び実行力を併せ持った職員の育成が必要であり、効果的な人材育成システムの構築が必要である。

これらの実現のために「人材育成」「部長・グループリーダーの評価制度」「給与制度改革」の検討に取り組んできた。また「特殊勤務手当の見直し」を図ることで財政支出の抑制にもつなげた。

2 取り組みの成果等

計画項目	具 体 的 な 取 組 み							当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
1 人材育成	計 画		職員の意識改革と能力向上に向けての人材育成計画の作成	計画の見直し 計画に基づく人材育成の実施	同左	同左	同左	変化に対応できる柔軟性と創造力、判断力及び実行力を併せ持った職員の育成
	ア ウ ト ブ ツ ト		「職員成長支援計画」作成	見直し済み	見直し済み (若手職員研修のあり方)	実施済み (若手職員成長研修の実施)	地域主権や協働の推進を図るための人材育成方法の検討  退職者の増加を見据え、人材育成方法を検討	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>平成18年度に「職員成長育成支援計画」を作成し、その後見直しをしながら平成21年度には「若手職員の成長研修」の実施に至った。今後、平成23年度から自治基本条例及び第6次高浜市総合計画がスタートするが、目指すべき目標を達成するための人材育成を行う仕組みづくりが必要である。</p>								

	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
2	部長・グループリーダーの評価制度	計画		部長及びグループリーダーの成果を正当に評価する制度の構築 評価の実施	評価制度の見直し 評価の実施	同左	同左	同左	グループ制における十分な効果
		アウトプット		「新人事制度2007ガイドブック」作成	新人事制度の導入 (新人事制度に係る職員アンケートの実施)	新人事評価制度見直し (まち協特派員の特別評価のあり方)	新人事制度の見直し (新人事制度に係る職員アンケートの実施)	制度の検証と必要な見直し 一部改正	
	計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標	
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度		
3	給与制度改革	計画		能力と業績を反映させた昇給制度、勤勉手当成績率等の見直し	検証 見直し	同左	同左	同左	職員のやる気の向上
		アウトプット	能力と業績を反映させた給与制度の検討	「新人事制度2007ガイドブック」作成	見直し済み (新人事制度に係る職員アンケートの実施)	見直し済み (まち協特派員制度の特別評価のあり方について)	見直し (新人事制度に係る職員アンケートの実施)	制度の検証と必要な見直し 一部改正	
<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>部長・グループリーダーの成果を正当に評価する制度の構築、そして能力と業績を反映させた給与制度の検討を併せて進め、平成19年度より新人事制度をスタートさせた。</p> <p>新人事制度は、「定期評価」、「チャレンジ評価」、「特別評価」の3つの評価を基本とする「総合評価制度」を導入し、「職員の納得性・信頼性・透明性を得るための制度」、「がんばった職員が処遇の面で報われる制度」を目標としている。部長・グループリーダーの評価に関しては、年度当初に「部業務方針」、「グループ業務実施方針」を作成し、その達成度に応じて評価される仕組みとした。また、それ以外の職員についても、「日常業務定期観察表」を基に業績が評価され、能力評価を合わせて定期評価を行い、勤勉手当支給率に差が生じることとした。さらに、最終的な総合評価では、成績率に応じて7段階の定期昇給区分を設け、努力した職員、成果をあげた職員が報われる給与制度となっている。</p> <p>平成22年度には、識者の意見も取り入れ、人事制度の見直しを行い、平成23年度からスタートする第6次総合計画等の達成度合いに応じ、評価される内容とする。その際、勤勉手当の業績評価と能力評価の割合が一律50%：50%だったものを、役割に応じて割合を変動させる内容に改正する。その後も、必要に応じて修正を重ねていく必要がある。</p>									

計画項目	具 体 的 な 取 組 み						当初目標
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
特殊勤務手当の見直し	計画		廃止すべき手当の廃止				財政支出の抑制
	アウトプット	廃止すべき手当の廃止を検討する手当て及び政策上の検討を要する手当の廃止検討	税務手当や福祉手当など8種類の特殊勤務手当を廃止(H18.4.1)			特殊勤務手当を全廃(H21.4.1)	
4	<p>目標達成度 100%</p> <p>課題や今後の方針</p> <p>報告書の提言に基づき、特殊勤務手当について、その職務が本来の職務であって特殊勤務手当を支給すべき特殊性が認められないもの、市民の納得を得るだけの説明が困難なものについて廃止するように努めてきた。</p> <p>その結果、平成18年4月1日に税務手当、福祉手当、防疫手当、保育手当、環境調査手当、変則勤務手当、道路上作業手当、災害応急作業等手当の8種類の特殊勤務手当を廃止、平成21年4月1日には、残りの診療手当、放射線取扱手当、夜間看護等手当、待機業務手当の4種類の特殊勤務手当を廃止したことにより、特殊勤務手当は全廃となった。</p>						

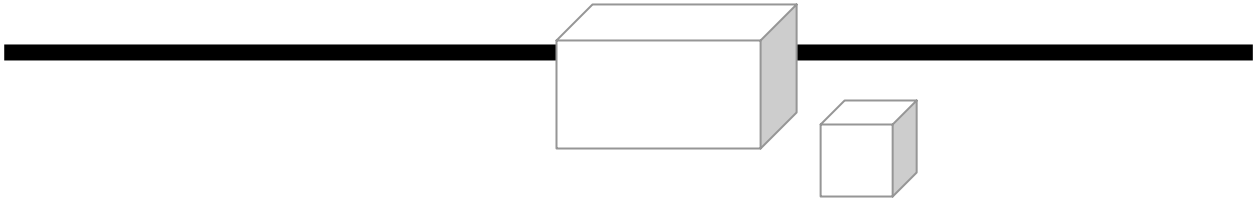
### 3 提言

これまで、本市では、人事・給与制度について、評価制度や給与制度の新構築や見直しなどを含め、さまざまな措置を講じてきたが、行政ニーズが複雑高度化、多様化してきている中で、職員が市民の期待にこたえ、真に市民本位の良質で効率的な行政サービスを提供していくためには、それにふさわしい人事・給与制度を常に模索し、改正していくことが必要となってくる。さらに、新しい時代の要請に十分に応えた人事管理を展開していくためには、職員が主体的に能力向上に取り組み、高い使命感と働きがいをもって職務を遂行していかなければならない。

このため、人事・給与制度に関して、人事院勧告に基づいた改正を行うとともに、本市独自の改正への取り組みを継続していく必要がある。平成19年度に新人事制度をスタートさせて以来、必要に応じて修正を加えながら制度運用を行っているが、完璧な制度は存在しない。完璧とまでは言わなくても、常にあるべき姿を模索しながら、本市に相応しい人事・給与制度を目指し続けていく必要がある。

#### 【報告書等】

- H18年度 『高浜市新人事制度 2007 ガイドブック』
- H19年度 『新人事制度に係る職員アンケート実施結果』
- H21年度 『新人事制度に係る職員アンケート実施結果』
- H22年度 『人事評価制度の一部改正について』



## おわりに

この報告書は、「構造改革報告書」の基本理念である「持続可能な自立した基礎自治体の確立」のために、3つのキーワード「財政力の強化」「住民力の強化」「職員力の強化」を掲げて、その具体的な方策として5つの改革の柱とした「組織構造改革」「アウトソーシング戦略」「地域内分権の推進」「受益と負担改革」「人事・給与制度改革」について、平成17年度から計画期間終了年の平成22年度までの目標達成状況や課題をまとめ、総括したものです。5つの改革の柱のそれぞれの具体的な内容については個々に述べてありますが、いずれも目標の達成度としては、高いものになっています。しかし、職員によるプロジェクトチームが、この構造改革の前提として考えた「近い将来、分権型社会の進展や少子高齢社会の到来又は万一産業構造の変化などが生じた場合には、財政危機を始め、いろいろな問題が発生することが予想される。そして、将来に向かって高浜市が自立できなくなり、最悪の場合は、吸収合併により高浜市の地域性が失われてしまうのではないかという強い危機感がある。そのためにも、こうした事態になる前に、今のうちから、高浜市がめざす地方税を中心とした自主財源運営を目標に、極力、交付税、補助金及び借入金に依存しない行財政構造の構築と住民力の強化に向けて、市全体の構造を改革していく必要がある」とした、この危機は、今も変わっておらず、あえていうなら、複雑かつ深刻化しています。

計画期間は終了しましたが、6年間で培った「住民力」「職員力」を糧に、私たちは、次の改革へ、大きく歩みださなくてはなりません。大切なのは、改革の歩みを止めないということです。

職員のプロジェクトチームが平成16年に作った報告書は「たんぼぼ計画～改革の種を運んで～」と名づけられていました。前文には、「この種（計画）が芽吹き、花が咲き、多くの種が結実したときこそ、成熟した市民による住民自治が幕をあけることでしょう。」と結ばれていました。この報告書に示されている6年間の私たちの成果は、住民にとっても職員にとっても大きな自信となりました。そして、たくさんの結実した種が、そこかしこに飛んでいきました。そして、またそこで新たな芽吹きが始まることを願ってやみません。

「為せば成る為さねば成らぬ何事も成らぬは人の為さぬなりけり」この上杉鷹山の言葉とともに、私たちは「改革の歩みを止めない」という決意を新たにして、6年間のこの構造改革のまとめしたいと思います。

最後に、この構造改革の礎を築いてくださった、そして長きに渡ってご指導いただいた大森彌先生と大杉覚先生に心から感謝を申し上げます。