

平成 1 8 年度

玉村町経営改革に関する意見書

～ 新しい公共経営による玉村町の経営改革 ～

平成 1 9 年 9 月

玉村町経営改革町民会議

目 次

1	意見書の提出にあたって	1
2	意見書「新しい公共経営による玉村町の経営改革」	2
	章 新しい公共経営の基本的考え方	2
	1 自治体の経営改革	2
	2 自治体運営の今日的課題	2
	3 本意見書の特徴とねらい	4
	章 玉村町の経営改革の課題とその新しい可能性	6
	意見1 新しい公共経営を支える人的資源の確保と育成	6
	意見2 事務事業の徹底的見直しによる行政のスリム化	7
	意見3 「新しい公共」(ニュー・パブリック)支援のシステムづくり	8
	意見4 ゴミ処理の効率化	9
	意見5 民間委託・指定管理者制度などの推進	10
	章 まとめ	11
3	玉村町経営改革町民会議 審議経過	12
	(1) 開催日程と審議内容	12
	(2) 検証項目と分野別項目数	12
	(3) 財政効果	14
	(4) ローリング見直し	15
4	玉村町経営改革町民会議 委員名簿	16
5	玉村町経営改革町民会議 設置条例	17

意見書の提出にあたって

玉村町経営改革町民会議は、町民とともに自律した町を運営するという観点から、行政に民間の経営理念、手法等を可能な限り導入し町の行政経営改革を推進するために玉村町経営改革町民会議設置条例に基づき、平成18年7月に町長から委嘱された町民12人により設置されました。

平成18年度においては、玉村町経営改革大綱に基づく実施計画の検証方法の検討を行うとともに、実施計画162項目のうち特に重要と思われる31項目については重点的にその進ちょく状況について検証を行いました。

委員からは、自らの経験やそれぞれの立場から幅広く多様な意見が出されるとともに、終始活発な議論が交わされ、ここに平成18年度における実施計画の進ちょく状況や改革の推進に関する意見を「平成18年度玉村町経営改革に関する意見書～新しい公共経営による玉村町の経営改革～」としてまとめました。

今後、町においては、この意見書をもとに、行政経営改革の積極的な推進に取り組み、より一層住民サービス向上に努められることを期待いたします。

平成19年 9月10日

玉村町経営改革町民会議

会長 安 保 博 史

意見書「新しい公共経営による玉村町の経営改革」

章 新しい公共経営の基本的な考え方

1. 自治体運営の改革

今日、地方分権化が進展する中で、国と地方との新しいあり方が模索されています。地方自治体の目的は、地方自治法第1条の2第1条に「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」と記されている通り、「住民の福祉の増進」であることは不変であり、住民の多様な要望に対応する形で、公共サービスは拡大し続けてきました。

一方、同じく地方自治法第2条第14項に「その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」とあり、同第2条第15項および第16項において、組織および運営の合理化、規模の適正化の基本原則や法令などの遵守の原則が明記される通り、地方自治体は無計画に経費を費やすのではなく、「費用の最少化」、「効果の最大化」、「運営の合理化」の3点からの配慮が求められているのです。現今の地方財政の危機的状況のもとでは、従来の公共サービスの水準をこれまでと同じ方法で持続することは難しくなっているところから、自治体の行財政運営の抜本の見直しが迫られています。例えば、平成18年（2006）施行の「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（行政改革推進法）、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（公共サービス改革法）、および「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」を受け、同年8月には「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（地方行革新方針）が成立し、公共サービス改革、地方公会計改革、総人件費改革などの一層の推進、情報開示や住民監視（外部監査等）の強化が掲げられているのです。

「まず森を見よ」。以下、本章では、全国の地方自治体が喫緊の課題とする行財政運営の諸改革の「森」を鳥瞰し、以て一本の「木」たる玉村町の経営改革のあり方について模索してみることになります。

2. 自治体運営の今日的課題

2.1 「新しい公共経営」（NPM）の導入

経営（マネジメント）とは、組織独自の経営理念を定め、独自の経営体系に基づく創意ある経営技術を駆使して、組織の目的の最大化を追求する営みです。したがって、経営には、有限の資源の中で最も妥当な戦略を創出し、それを効率的に進めることが期待されるのです。

自治体も破綻する時代です。自治体経営は、最少の費用で最大の効果を得るという経営の原点に回帰し、自治体独自の経営理念に基づく経営システムを構築し、独自の経営を推進し、その経営責任も明確化しなければなりません。

現在、国と地方自治体間の関係が変化する中、国・地方ともに、「公」（パブリック）そのものに見直しを迫る「新しい公共経営」（ニュー・パブリック・マネジメント；NPM）を主軸とした改革の動きが注目を浴びています。

公共経営の諸分野への市場原理の導入を目的としたNPMは、公共分野への民間参入の拡大、顧客主義、成果主義の徹底、執行と企画の分離などを行うことによって、行政部門

の効率化・迅速化・活性化の実現を目指しているのです。

NPMは、1990年代後半から政策評価の導入、指定管理者制度、PFI（民間資金を活用した社会資本の整備）、市場化テスト（官民競争入札）という形で普及が図られてきましたが、いまだ官民ともに、「公」（パブリック）は「官」（ガバメント）によって支えなければならないという発想が残り、NPMの導入を逡巡するままに、財政面の危機的状況が放置され、その克服を先送りしたまま、経営破綻への道を歩む自治体が少なくないのです。

したがって、これからの地方自治体は、「公」は「官」が担うものという旧来の公共経営の発想自体を根本的に是正し、NPMを視座に入れた、「聖域なき」経営理念を創出し、その理念に基づく経営システムと経営戦略を構築することが期待されているのです。

2 2 独自の長期ビジョンの構築

分権化・財源委譲が進み、行政活動の3分の2を担わなければならなくなった地方自治体が、自己決定・自己責任・自己負担の公共経営を実践するためには、地域独自の新たなビジョン（目標）を創出しなければなりません。

地方分権が進展していくと、地方交付税や補助金などの国からの財政移転は一層削減されるため、地方自治体は、経費削減の努力を徹底し、行政評価を活用して事務事業の抜本的見直しを行い、また新規事業を選ぶにあたっては、費用対効果やスクラップ・アンド・ビルドの考え方を徹底させるなど、長期に亘って効率的な行財政運営を推進しなければならない状況にあるのです。したがって、地方自治体は、独自の長期ビジョンを構築し、あらゆるシステムに見直しを迫り、地域独自の経営方法に磨きをかけていかねばならないのです。

2 3 自治体職員と住民の意識改革

「新しい公共経営」（NPM）の自治体改革の潮流の下、首長が主導する経営ビジョンに立脚して政策の効率化を図っていくためには、自治体の職員自体が、公務員としての身分保障に安住する意識や行動様式から脱脚し、民間の智恵や手法に学ぶなどして、「顧客主義」「成果主義」「コスト意識」「全庁的協力関係」などを徹底させ、職務に精励する意識を持たねばなりません。

一方、住民の意識改革も必要です。分権時代の地域住民が、自治体への「受け身意識」を堅持し、ひたすら公共サービスを楽しむ姿勢のままでは、地域は疲弊していくばかりです。住民自身が、参画と協働の責務はどう果たすか、「ガバナンス」（協治）時代にふさわしい主体的行動が求められます。すなわち、住民は、自治体経営のあり方を「観客」として傍観するのではなく、「行政監視者」として点検評価する能力を養うとともに、地域において「協働」の活動を通して一定の役割を担うべき時期を迎えているのです。

2 4 「アカウンタビリティ」（説明責任）の徹底

従来の地方自治体では、機関委任事務制度下にあったため、住民側から行政責任を問われた場合でも、国の法律や補助金制度を楯に「国の指導に従って行っただけです」と言い逃れするだけで不問に付された面がありましたが、自己責任・自己決定の原則が重視される、地方分権時代の自治体職員がそのように自己弁護すれば、住民の理解は得られず、厳しい批判を浴びることになるでしょう。

自治体職員が、「アカウンタビリティ」（説明責任）を果たせるだけの理論構築力とプレゼンテーション能力を錬磨せねばならない時代が到来しているのです。職員の「アカウンタビリティ」の未成熟を放置したままでは、住民は自治体に不信感を深め、地域は停滞感に覆われることになるでしょう。「アカウンタビリティ」の徹底は、地方自治体の風通しの良い円滑な運営には不可欠なのです。

2 5 社会資本としての「共助」と「公民連携」(PPP)

公共経営の諸分野に市場原理を導入する「新しい公共経営」(NPM)の考え方を軸にして自治体を効率的に経営していくためには、個人・地域・行政の「自助」「公助」「共助」の役割分担を明確にし、行政サービスと行政コストの最適化を図りつつ、諸分野で住民と「協働」して地域づくりに取り組んでいくことが重要です。特に、「自助」と「公助」の2領域の隙間を埋める「共助」は、ソフトの社会資本の蓄積、地域活性化の方途として注目され、住民参画やネットワーク活動を効率的に促進する仕掛けづくりを進める自治体が増えてきています。

一方、近年、NPMによる行政改革を基盤として、「公民連携」(パブリック・プライベート・パートナーシップ; PPP)という手法が模索されています。NPMと同じく、欧米諸国で形成発展してきた手法であるPPPは、地域運営の種々の課題に対して、公的部門のみで取り組むのではなく、行政・企業・住民間の役割・責任分担の再構築による「協働」を通して問題の解決を図り、公共サービスの効率化を実現する考え方であり、公共経営の「仕掛け」としてますます重視されることが期待されています。

2 6 政策評価・行政評価の徹底とその活用

NPM理論の行政の現場の実践においては、「Plan(計画) Do(実行) See(評価) Plan(計画)…」というマネジメント・サイクルが十二分に機能することが求められます。ところが、これまでの行政システムでは、Plan(計画) Do(実行)の繰り返しばかりで、Seeの評価機能が利いていませんでした。したがって、マネジメント・サイクルを導入すれば、See(評価)の場面が付加されることになり、施策実施後の行政評価の結果を次のPlan(計画)に機能的に還元出来ることとなります。その意味で、少子高齢化が進む新世紀、いわゆる「小さな政府」をめざす構造改革が全国の自治体に浸透していく中、予算獲得競争や予算消化に汲々とする組織風土の愚を自省し、聖域を設けず、すべての分野において政策決定の内容を検証する「政策評価」を重視する時代が到来したことは、当然の成り行きでした。

行政組織の目的は、勿論、公共福祉の最大化であり、民間企業のように、「利潤」「効率」「コスト」というモノサシによって単純に政策評価することはできません。しかし、これからは、民間委託の有効性や効率性などを評価する「行政評価」、個別のプロジェクト毎に評価する「事務事業評価」などの導入も視野に入れながら、政策活動の監視評価に磨きをかけねばなりません。

地方自治体の諸成果を客観的基準に基づき検証する「行政評価」の結果を、事業の見直しや次年度予算などの計画に反映させることで、効率的な行財政運営を推進することができます。また、評価の結果を住民にオープンにすることで、住民に対する「説明責任」を果たし、より透明性の高い行政が展開されることによって、行財政運営における住民の監視機能がますます効率的になるものと期待されています。

3. 本意見書の特徴とねらい

3 1 長期の経営ビジョンに基づいた行政の効率化の必要性の認識

上述の通り、地方自治体が行財政運営上抱える今日的課題は多種多様で膨大です。しかし、いずれの課題にも共通して言えることは、長期の経営ビジョンに基づいた行財政運営の効率化・簡素化の必要性です。

特に、町政の基本軸として「自律」路線を掲げた玉村町は、住民とともに共有されるべき「自律」の町政経営の「目標(ビジョン)づくり」が求められています。したがって、玉村町は、

早急に「自律」の将来ビジョンを描き、それに基づいて、少なくとも10年スパンの基本計画・総合計画を策定し、具体的な施策、達成すべき目標値を明示した目標管理システムを構築することが求められています。こうした経営ビジョンに基づいて、玉村町は行財政運営の一層の効率化・簡素化を進め、地域住民の福祉の向上を保障していかねばなりません。

3 2 本意見書が試みようとするもの

玉村町が従来の公共サービスの水準をこれまでと同様の方法で維持することは困難になっており、行政に民間の経営理念や手法などを可能な限り導入し、行財政運営の抜本的見直しを実行していくことが必要となっています。本意見書では、玉村町行財政運営の現状と改革の進捗状況・費用対効果などを重点項目（玉村町経営改革大綱に基づく実施計画162項目のうち31項目）を中心に客観的に検証し、「町民とともに自律した町を運営する」新たな経営理念や手法などを提示しようとして試んでいます。

3 3 本意見書の構成

本提言は、三つの章から構成されています。

はじめに第 1 章である本章において本意見書の基本的な考え方を提示することで、本意見書の依拠する公共経営改革に対する認識や「新しい公共経営による玉村町の経営改革」というタイトルの背景にある問題意識、そしてそのタイトルによって表象される本提言が試みようとしていることを明らかにしています。

第 2 章では、第 1 章で示される「新しい公共経営」の基本的な考え方に立脚しつつ、「玉村町経営改革実施計画進行管理調書」（平成17年～平成21年度）及び「平成17年～21年度 経営改革実施計画進行管理シート」などの諸資料を駆使して重点項目31項目の進捗状況の検証を加えた中で、特に玉村町の経営改革の「要」となり得る五つの課題、すなわち、

新しい公共経営を支える人的資源の確保と育成、 事務事業の徹底的見直しによる行政スリム化、 「新しい公共」支援のシステムづくり、 ゴミ処理の効率化、 民間委託・指定管理者制度などの推進、という課題を取り上げ、それらを題材としながら交わされた委員間の幅広く多様な意見を集約し、意見1～意見5までの各意見を、問題所在の提示の場としての「課題」欄と、具体的かつ実践的な取り組みへの意見開陳の場としての「具体的取り組み」欄の二部構成で区分けして提示しています。第 3 章では、改めて玉村町の経営改革の未来について論じることにより、第 2 章において示した基本的な考え方を補完し、さらにこれからの玉村町における経営改革の新たな可能性を模索しようとしています。なお、巻末に参考資料として、本意見書をまとめるに至った経過で、玉村町経営改革町民会議の開催状況、関連資料などを加えました。

3 4 本意見書のねらい

上述してきたように、本意見書は、平成18年度重点項目31項目の進捗状況の検証に基づいて、玉村町における経営改革の方向性と可能性を提示しているものです。したがって、勿論、第 2 章で扱う具体的な課題や意見が、今日の地域の公共経営が抱えている課題のすべてに対応しようとしているものではありません。第 2 章に掲げた内容は、同31項目の中でも特に強調したい重点項目の事例的意味合いが強いため、本意見書をお読みになる方々が、それらを参照しつつ、それぞれの課題認識に立ちながら、本意見書が示す民間の経営理念や手法を淵源とする新しい公共経営の考え方を共有し、独自の実践を展開していくことが期待されるのです。

章 玉村町の経営改革の課題とその新しい可能性

意見 1. 新しい公共経営を支える人的資源の確保と育成

1 1 課題

第 2 章第 2 節 2 3 「自治体職員と住民の意識改革」の中で触れた通り、分権が進む地方自治体では、政策・施策・事務事業を直接担当する職員の能力と創意工夫の有無・優劣によって、種々の分野で地域間格差が拡大する可能性があるため、「新しい公共経営」を推進し得る優秀な人材の確保と育成が、各地方自治体の焦眉の急となっています。

したがって、職員個人の能力や実績を重視した人事評価システムの構築・導入、研修制度の整備などによって育成された、意欲ある優秀な人材が、その適性・能力に応じて各部署に人員配置されていくことが重要となります。そうした人的資源の充実が、「顧客」とも言える住民の多様な要望に適合し、高品質の公共サービスの効率的・安定的な提供を可能とさせるでしょう。

近年、財政構造が急速に硬直化する中、社会環境の激しい変化により、今までにない行財政へのニーズの高まりが予想されます。そこで、合理的な経費削減が大きな課題となりますが、安易にその削減の矛先を職員の人件費に向け、職員給与を単純に一律数パーセントダウンさせていくという手法をとってしまうと、職員の意欲をも「一律」に減退させる恐れがあります。したがって、民間企業のように、昇進や希望する部署への配置転換などの人事面と、成果主義・能力主義を加味した給与面の双方から職員の労働意欲をかき立て、職員の能力と意欲の向上を促進することで、人件費の総額そのものは抑制しながら、行政の効率性と質的アップを実現することは可能であると考えられます。

玉村町の場合、平成 18 年度に人事評価制度・目標管理制度を導入するとともに、能力・成果に応じた昇給制度を確立し、「地方分権社会に対応できる職員の育成」「能力・実績に基づく人事管理の実現」を目指す体制を整えつつありますが、人事考課体系と給与体系が一本化せず、降給・降格のない制度が、「新しい公共経営」を支える人的資源の確保と育成にどれほどの実効があるのか疑問が残るところです。

1 2 具体的取り組み

ア) 業績・成果主義、顧客主義に基づく給与・昇格システムの導入

NPM (新しい公共経営) の基本理念は、経営 (マネジメント) の基準を、業績主義・成果主義、顧客主義へ転換することです。業績・成果と給与・昇格 (降格も含む) とのリンク、報奨制度の導入など、職務に対する意欲を鼓舞し得る給与システム、昇格システムの導入の取り組みを提案します。個々の職員が意欲をもって目標達成のために創意工夫し、持てる能力を十二分に発揮させるには、新しい人事評価システムを構築・導入することが求められます。

イ) NPM 研修事業の充実

旧来の年功序列制度の身分保障に安住する意識や行動様式を改革するために、顧客主義・成果主義の意識に基づく政策立案や業務執行のあり方を学ぶ研修事業を充実させるべきです。顧客 (住民) へのサービス意識が欠如し、前例を墨守するばかりで意思決定が遅いため迅速・効率的な事務処理ができない職員に、自己決定・自己責任が求められる地方分権時代の自治体経営の業務を任せるとはできないのです。

意見 2 . 事務事業の徹底的見直しによる行政のスリム化

2 1 課題

地方分権化の自治体は、組織・機構・事業などの徹底した見直しが重要な課題となっています。内外の環境変化に即応した組織の再構築、事務事業における経費削減、歳入確保の努力を一層迅速化する必要があるのです。行政評価を活用した事務事業の見直し、費用対効果、スクラップ・アンド・ビルドの考え方の徹底などを通して、効率的な財政運営を進めなければ、悲劇的な財政破綻を招来しかねないのです。

第 2 章第 2 節 2 6 「政策評価・行政評価の徹底とその活用」で述べたように、多くの地方自治体では「行政評価」「政策評価」が導入され、その結果を、事務事業の見直しや次年度予算などの計画立案にフィードバックさせていますが、これを一層徹底させることで、事業コストの低減、歳入確保策の創出、多部署重複事業の一本化、緊急性・必要性の低い事業の廃止・縮減が進むことが期待されています。また、行政評価の公表は、住民に対する説明責任を果たすことにもなることから、この公表の簡便で効率的なシステムの創出も重要な課題として検討せねばならないでしょう。

玉村町の場合、行政評価の結果を事務事業の見直しに反映させるシステムは構築されつつありますが、予算や重点施策・方針の策定などの分野に対しては依然として参考資料にとどめている印象は否めません。評価結果を、次の計画（Plan）に活かすマネジメント・サイクルの実質的運用が課題として残っています。

2 2 具体的取り組み

ア) 重複業務の削減、関連業務の統括・合理化

玉村町が平成 18 年度に行った組織の整理統合は、行政のスリム化の第 1 段階として評価されますが、今後、第 2 段階としてセクショナリズムからの脱皮を図り、全庁的ネットワークや協力関係を顧慮して、各部署で重複する業務、関連業務を削減・統括することが求められます。ここで、先進事例として知られる愛知県瀬戸市の「1 係 1 改善運動」の業務改善の定石 3 点セットに注目してみましょう。3 点とは、まずは「やめる」、やめられなければ、活動を「へらす」、それもできないなら「かえる」ということです。

瀬戸市では、常に業務のフローに業務コストを重ねて、業務のどこに無理があるのか、または無駄があるのかを確認し、業務の生産性と質の向上に専心することによって、事務事業を徹底的に見直し、行政のスリム化を図り、この業務改善の制度設計と運用を通して、住民サービスに寄与できる業務に時間が配分できるように配慮しているのです。

翻って、玉村町の場合はいかがでしょうか。例えば、現在、滞納整理業務は、各部署がバラバラで実施していますが、この業務には全庁横断的の総括本部を設け、種々の滞納者を一括・一覧化したデータを揃え、その資料を基に専門的な滞納整理プロジェクトを進めれば、収納率の向上の実効が上がるように思われます。こうした業務改善のための制度設計、事務事業の再構築・統括化は、滞納整理以外の業務にも言えることであり、玉村町の業務改善のための一層の創意工夫が期待されます。

イ) コスト意識の徹底

コスト意識に欠け、市場原理の導入に無関心な職員には、新しい公共経営の業務を任せられません。職員が常に業務のコストを明確に認識し、経費削減・歳入確保の工夫に努めるよう、意識改革を図る必要があります。そのためにも、コストパフォーマンスの高い先進自治体の業務システム例などを参照し、わが町の業務コストを低減させることを目的とする事例研究活動が求められます。

意見3. 「新しい公共」(ニュー・パブリック)支援のシステムづくり

3 1 課題

地方分権時代の地方自治体は、行財政運営の自由度が高まるとともに、これまで以上に地域の背負うリスクも大きくなります。それぞれの地域は自己責任・自己決定を原則として地域運営を行うこととなりますが、その際、行政のみがすべての役割を担うことは困難であり、今後、さまざまな分野で住民と「協働」してまちづくりに取り組んでいくことが重要になってきます。特に、「新しい公共」(ニューパブリック)の担い手として期待される「団塊の世代」を中心としたシニア世代の住民によって主体的に行われる公益性の高い活動を積極的に支援する諸策を創出することが急務です。「団塊の世代」に象徴される新シニア世代が互いにパートナーシップをもって「協働のまちづくり」に参加・参画してもらうための「新しい公共」支援システムが構築されることが求められるのです。

また、近年では、地方自治体の各種審議会・委員会などに多くの住民が参加し、地域における種々の計画策定に参画するケースが増えるとともに、パブリック・コメントなどを通じて、地方自治体の取り組みに対して住民の意見やニーズを反映させることも可能な状況となってきました。このパブリック・コメントの導入も「新しい公共」支援の一つの仕掛けとして注目し、一層の普及を図らねばなりません。

玉村町では、近くパブリック・コメントを導入する予定があるなど注目・評価できる動きがある一方、住民を「新しい公共」支援の人的資源として組織化するための体系的システムが未構築である点は憂慮されるところです。「地域づくりは人づくり」を理念とする仕掛けづくりが課題となりましょう。

3 2 具体的取組

ア) 「新しい公共」を担う人的資源育成の仕掛けづくり

行政に無関心な住民を少しでも減らし、「自分たちの地域は自分たちでつくる」「自分のできることは自分でやる」といった意識を持ってもらうために、住民が心理的な負担や抵抗感を伴わないで活動の契機をつかめたり、「公益活動」の楽しさを味わえたり、「生きがい」を感じさせたりするような行政側の配慮の行き届いた啓発組織ときめ細やかな仕掛けを創出しなければなりません。特に、団塊世代の人的資源を地域づくりに効果的に活用する戦略の創出が求められます。

「新しい公共の場」としての地域理解の啓発講座の実施

「地域人」としての活動事例の情報提供の充実整備

各公民館を活動拠点として身近な公益活動を分担し合えるように、地域の人的交流の促進、再構築を図ること

どんなに小さな地域活動であっても、正式に委嘱状を交付して、従事者に誇りとやりがいを与え、自己の地域における存在意義を認識させること

自分たちが行ったこと地域活動が「地域通貨」「感謝状」など目に見える形で報われる配慮を徹底させること

イ) 「団塊の世代」の地域デビュー支援の態勢整備・組織化

政府の少子化社会対策推進専門委員会が平成18年(2006)5月にまとめた新しい少子化対策の報告書に「(団塊世代が)人生や職業生活で培ってきた能力を地域の子育て支援に発揮できるようなシステム」の構築の必要性が特記され、政府が同年6月にまとめた「新しい少子化対策」には、地域の子育て支援の重要施策として「地域の退職者、高齢者等の人

材活用による世代間交流の推進」が盛り込まれているように、地域の子育て支援の担い手としての「団塊の世代」を活用した子育て環境づくりが注目を集めています。

玉村町の団塊世代が地域の諸課題解決の大きな力となるためには、彼らが自らの生きがいづくりと連動して玉村町の地域活動・ボランティア活動を行えるように、「地域人」としての自覚の醸成、新しい高齢期観を自ら培う「プロダクティブ・エイジング」（生産性を備えつつ年を重ねること）の啓発を進めることが必要となるでしょう。また、この世代の地域復帰支援の態勢整備・組織化、地域活動の諸団体とのマッチングが求められることとなります。

「団塊世代フォーラム」（仮称）の新設

- a 団塊世代の相互交流、憩いの場
- b 地域の情報・資料設置の場
- c 子どもの居場所ともなる異世代間交流の場
- d 地域活動へのマッチングなどを行う場

団塊世代のキャリアデザイン、地域学習などに関する情報提供・相談体制の充実整備
新しい高齢期観を備えた「地域人」養成の学習プログラムの開発、機会の充実支援
防災・子育て・福祉などを支援する人的資源としての団塊シニアの育成

意見 4 . ゴミ処理の効率化

4 1 課題

高度経済成長のもと、技術革新による新製品が大量生産され、所得水準の急速な上昇と相まって、消費可能な財の量が急速に増大しました。一方では、都市への人口の集中が加速され、物が豊富になって使い捨て傾向が強まり、また、生産に伴う産業廃棄物が大量に発生するなど、ゴミ処理問題は年々深刻化し、地方自治体にとって憂慮すべき事態となっています。

ゴミの増加や処理費用の増大、焼却施設の稼働・保守管理・建設に要する莫大な経費などに鑑みれば、ゴミ処理・資源化に対する行政の徹底的効率化と合理化は当然のことであり、各自治体では、ゴミ処理事業の民間業者への委託、より細分化された分別収集方式の導入、受益者負担原則の導入、資源の有効利用など循環型社会の形成に向けての動きが活発化しているのです。

玉村町の場合は、循環型地域形成の先進地である高崎市と比べて、ゴミ分別の徹底、分別のための住民の協力体制、資源ゴミ回収の仕組み、再資源化の推進など、いずれの面でも遅れが目立ちます。行政の効率化、事業コスト削減の視点からの抜本的改革が玉村町の課題となっています。

4 2 具体的取り組み

ア) ゴミ処理問題に関する住民啓発の徹底

ゴミ処理事業は、行政の強い指導力が求められます。と同時に、行政と全住民が密度の濃い接触ができる事業であり、協働を通して住民の地域活動への参画意識を醸成する活動ともなるのです。ゴミの減量化、資源化、ゴミ分別などを目的とする地区レベルの組織化及び組織の活用を徹底することなく、また、その住民を対象とした啓発活動を十分行うことなく、安易に一般廃棄物処理の有料化を進めてはなりません。有料化を行う前に、住民の意識改革を進めることが大切です。

イ) ゴミ処理改革事業の行政側責任者の配置

ゴミ処理改革にあたっては、循環型地域形成のための環境づくりの見識と問題意識、改革の意欲、行動力を備えた行政側責任者が必要です。昨今、玉村町の議会質問にも、本会議の

質問にも出された「ゴミの分別の細分化」について、町側から得た「ステーションが狭いから出来ない」との回答は現実誤認に拠るものであり、到底賛同できないものでした。なぜなら、アルミ缶とスティール缶を分別しても、ステーションのスペースは変わりませんし、可燃ゴミ・資源ゴミ・燃えないゴミなど同日回収内ゴミの総量は、分別してもステーションスペースは同じであるからです。

ゴミ処理問題は、環境づくり、行政の効率化、協働のまちづくりを重ね合わせて把握して進めていかなければなりません。そのためにも行政側の統括責任者が必要なのです。

ウ) 歳入アップ策としてのゴミ資源化対策

資源ゴミは細分化して回収し、資源化することで、町の歳入アップにつながることを再認識すべきです。この問題意識を持たないまま、資源ゴミ回収の仕掛けを徹底する用意が玉村町に見出せない点は残念です。高崎市と同様に、ゴミ全体を町が資源として活用するシステムを構築し、ゴミ資源化を実効あるものとする条例化も考えねばなりません。

意見5. 民間委託・指定管理者制度などの推進

5.1 課題

第 2 章第 2 節 2.1 「『新しい公共経営』（NPM）の導入」の項で触れた通り、わが国の地方自治体では、NPMやPPPに基づく行政の民間化の手法として「民間委託」（アウトソーシング）や「指定管理者制度」の導入が加速度的に推進されています。

民間委託は、行政の効率化、多様化する住民サービスの質的向上の実現を図ることを目的として、地方自治体の業務の執行を競争入札などによって民間企業などに委託する方式ですが、事務の効率化や人件費削減など経費の効率化などが期待される一方、経費負担や公的責任は地方自治体に残されることになり、その点は軽視してはなりません。

また、平成15年（2003）9月施行の「地方自治法の一部を改正する法律」（平成15年法律第81号）で確立した指定管理者制度によって、公的主体以外の法人その他の団体も公の施設の管理を行うことが可能となりました。本制度の導入によって、効率的な施設運営が行われ、行財政の効率化が進むとともに、新たに管理業務を行う法人・団体における雇用の創出などの効果が期待されています。

玉村町でも、例えば、町立保育所・幼稚園の民営化、児童館や文化センターなどの指定管理者制度などの導入推進など、その是非を種々の視点から検討する時期を迎えており、先延ばしの論議に終始することはできません。

5.2 具体的取り組み

ア) 責任体制の明確化

民間委託にしても、指定管理者制度にしても、業者にすべて任せるのではなく、業務内容、労働条件・労務管理、法令遵守などの確認、費用対効果の検証などを通して、常に町が業者を指導できるよう、契約時に配慮しなければなりません。

イ) 町立保育所・幼稚園の民営化

玉村町では、町立保育所・幼稚園の民営化が大きな町の検討課題となっています。確かに、効率的な施設運営と、住民の多様なニーズに応え得るサービスの提供の点では、民営化は魅力的です。しかし、一方、玉村町は、子育てに相応しい施設と環境が極めて充実した町として名が知られ、町のシンボルイメージにもなっています。この育児環境の良さは、玉村町の社会資本として高く評価すべきですし、将来のまちづくりにおいても軽視すべきではありません。玉村町立保育所・幼稚園の民営化の検討にあたっては、これらの公的施設のこの町に

おける存在意義とまちづくりにおける利点なども顧慮し、玉村町の人事計画とのすりあわせをも行って、慎重な判断と決断が求められることとなります。

章 まとめ

地方分権一括法が施行されてから、多くの自治体で様々な取り組みが行われる中、玉村町は、町政の基本軸として「自律」路線を掲げて、独自の歩みを進めようとしています。したがって、玉村町は、早急に「自律」の将来ビジョンを描き、それに基づいた公共経営の基本計画・総合計画を策定するとともに、具体的な施策、達成すべき目標値を明示した目標管理システムを構築しなければなりません。玉村町は、住民が本当に自律路線の町政に共感し、自発的主体的に協働参画の営みに加わりたいと思えるような自治体づくりを目指さなければならないのです。

周辺の自治体が市町村合併に翻弄される状況の中、玉村町が「自律」を軸にして公共経営の抜本的改革を進めることは、「自律のまちづくり」の先進地として注目を浴びる一方、各市町村間は勿論、町と住民との間でも新たな摩擦を招来する可能性もあります。したがって、町長は、「自律」の新しい公共経営ビジョンのもと強いリーダーシップを発揮し、職員はより一層の意識改革を図って行政の効率化を推進することによって「自律のまちづくり」を支え、住民は行政サービスの享受者の位置に安住せず、玉村町を支える「新しい公共」の人的資源として行政と協働し、「地域人」として成熟していくことが期待されるのです。

玉村町経営改革町民会議 審議経過

(1) 開催日程と審議内容

	開催日程	審議内容等
第1回	平成18年7月28日	<ul style="list-style-type: none"> 玉村町経営改革大綱および実施計画について 実施計画の進捗状況および取組内容について 実施計画の進行管理スケジュールについて
第2回	平成18年8月31日	<ul style="list-style-type: none"> 今後の進め方について
第3回	平成18年10月27日	<ul style="list-style-type: none"> 進捗状況の報告及び検証について 実施計画のローリング見直しに係る意見について
第4回	平成19年1月19日	<ul style="list-style-type: none"> 進捗状況の報告及び検証について 実施計画（H19～21）案について
第5回	平成19年3月22日	<ul style="list-style-type: none"> 進捗状況の報告及び検証について 実施計画（H19～21）案について

(2) 検証項目と分野別項目数

【平成18年度検証項目】

第3回町民会議

（収入増・経費節減等 - 10項目）

検 証 項 目	担 当
98 収納率の向上	税務課 収税室
100 受益者負担の見直し	総務課 財政係
102 広告料の研究	総務課 財政係 ほか
104 コンビニ収納の導入	上下水道課、税務課
123 補助金の見直し	総務課 財政係
124 公共工事のコスト縮減	総務課 契約管財係
154 クリーンセンター管理事務の委託	生活環境安全課 クリーンセンター係
155 上下水道料金収納・検針業務等の委託	上下水道課 庶務係
157 学校給食センター調理業務等の委託	学校教育課 学校給食センター係
160 指定管理者制度の導入推進	総務課 政策推進室 ほか

第4回町民会議

(システム改革 - 9項目)

検 証 項 目	担 当
77 人事評価制度の導入	総務課 職員係
78 目標管理制度の導入	
79 能力、成果に応じた昇給制度の確立	
86 第三セクター、地方公社等の見直し	総務課 財政係
93 定員管理適正化計画に沿った定員管理(削減)の実施	総務課 職員係
138 地球温暖化防止実行計画の策定	生活環境安全課
142 一般廃棄物処理の有料化の検討	
148 行政評価制度の導入	総務課 行政係
149 ISO9001 認証取得(事務の品質向上)	

第5回町民会議

(協働・民営化 - 12項目)

検 証 項 目	担 当
22 公募委員の参画拡大の推進	総務課 政策推進室
23 女性委員等の参画拡大の推進	
27 「まちづくり活動支援補助金」の創設	
34 「玉村町協働推進センター」の設置	
35 NPO、町民活動組織、ボランティアの育成・支援・連携	総務課 職員係
45 町民ニーズに応じた多様な出勤形態の検討	
47 窓口時間延長、休日窓口の検討	
48 公共施設の開館時間・休館日の検討	総務課 政策推進室
58 町民1人1スポーツの推進	健康福祉課 ｽｰｯ振興室
65 ファミリーサポートセンター事業の導入	子ども育成課 子育て支援係
158 保育所の民営化	子ども育成課 民営化推進係
159 幼稚園の民営化	学校教育課 庶務係

(印は、玉村町経営改革町民委員会の提言項目です。)

【分野別項目数】

区 分		項目数	うち検証項目
経営方針	経営戦略		
町民参画・協働の推進と町民満足度を向上させる行政経営	公・民のパートナーシップの確立	40	5
	町民満足度を向上させる環境づくり	28	5

職員・組織が主体的かつ連携して変革し続ける行政経営	まちづくりを担う人づくり	13	3
	行政システムの改革	11	1
新しい時代にふさわしい効率的で小さな役場づくりをめざす行政経営	財政構造の改革	55	9
	サービスの改革	15	8
計		162	31

(3) 財政効果

(単位：千円)

年度	効果額	うち人件費
平成17年度	2,440	2,412
平成18年度	69,375	48,088
計	71,815	50,500

内 訳

(単位：千円)

NO	実施項目	17年度 効果額	18年度 効果額
85	収入役を廃止する条例の制定(自治法168)		11,453
102	広告料の研究		150
110	高齢層職員昇給抑制(55歳以上)		904
111	昇給運用の是正(退職時特別昇給の廃止)		2,813
112	諸手当の総点検の実施	1,266	2,532
114	報酬の年額から日額への見直し	1,146	1,146
115	福利厚生事業の公費負担の見直し		1,178
119	高金利銀行等引受資金繰上償還・低利借換	28	135
123	補助金の見直し		4,446
160	指定管理者制度の導入推進(東部スポーツ広場公園)		1,198
160	指定管理者制度の導入推進(海洋センター)		14,180
93	定員管理適正化計画に沿った定員管理(削減)の実施		29,240

(印は、人件費です。)

(4) ローリング見直し

町が平成 18 年度において取り組んだ経営改革実施計画（H17～21）のローリング見直しについては、次の 2 点を指摘しました。

関連すると思われる項目が複数の項目に分かれており、統合して取り組むべきである。通常業務の中で取り組むべきものが、改革の実施項目とされている。

町はこの意見を踏まえ、実施計画 162 項目のうち、既に軌道に乗り通常業務で取り組むべきものとして 41 項目、完了したのものとして 27 項目の合わせて 68 項目を実施計画から削り、関連する 37 項目を 13 項目に統合しました。中止した 3 項目、新たに取り組む 4 項目により、平成 19 年度から取り組む新たな経営改革実施計画（H19～21）の取組項目は 71 項目となりました。

ローリング見直し表

区 分	項目数	
	平成 18 年度 実施計画（H17～21）	平成 19 年度 実施計画（H19～21）
完了または軌道に乗ったもの	68	
うち完了したもの	27	
うち軌道に乗ったもの	41	
継続するもの	91	67
うちそのまま継続するもの	54	54
うち統合して継続するもの	37	13
中止したもの	3	
新たに取り組むもの		4
計	162	71

玉村町経営改革町民会議 委員名簿

任期（平成18年7月1日から平成20年6月30日まで）

氏 名	職 業 等	備 考
あ ぼう ひろ し 安 保 博 史	県立女子大学 教授	会長
おお く ぼ よし たか 大 久 保 孝 高	公募の町民	
かね まつ ゆ み 兼 松 由 美	主婦	
きた むら あき こ 北 村 章 子	主婦	
くろ さき りょう いち 黒 崎 亮 一	経営改革町民委員会委員	
さい とう しゅん いち 斉 藤 俊 一	行政経験者	
たき ざわ み ゆ き 滝 澤 美 由 紀	主婦	
なか ざわ つね よし 中 澤 經 吉	区長経験者	副会長
なが つか とおる 永 塚 徹	商工業	
の むら まさる 野 村 勝	行政経験者	
まち だ ゆたか 町 田 豊	農業	
みや ざわ まさ ゆき 宮 澤 政 行	公募の町民	

（定員12名以内，五十音順，敬称略）

玉村町経営改革町民会議設置条例

(設置)

第1条 町民とともに自律した町を经营するという観点から、行政に民間の经营理念、手法等を可能な限り導入し町の行政経営改革を推進するため、玉村町経営改革町民会議(以下「町民会議」という。)を設置する。

(所掌事項)

第2条 町民会議は、次の事項について町長に意見又は提言するものとする。

- (1) 経営改革の基本的な考え方に関すること。
- (2) 経営改革の進ちよく状況に関すること。
- (3) その他経営改革の推進に係る重要事項に関すること。

(組織)

第3条 町民会議は、委員12人以内で組織し、次に掲げる者のうちから町長が委嘱する。

- (1) 識見を有する者
- (2) 公募の町民
- (3) その他町長が必要と認める者

(任期)

第4条 委員の任期は、2年間とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第5条 町民会議に会長及び副会長を置く。

- 2 会長及び副会長は、委員の互選によって定める。
- 3 会長は、町民会議を代表し、議事その他の会務を総理する。
- 4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるとき、又は欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 町民会議は、会長が招集し、会長はその議長となる。

- 2 町民会議は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。

(意見の聴取)

第7条 町民会議は、必要があると認めるときは、関係職員の出席を求め、説明又は意見を求めることができる。

(庶務)

第8条 町民会議の庶務は、総務課において行う。

(その他)

第9条 この条例に定めるもののほか、町民会議の運営に関し必要な事項は、会長が定める。

附 則

(施行期日)

この条例は、平成18年4月1日から施行する。