

## 「地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会」

### 第1回議事概要

日 時：平成25年11月13日（水）15：00～17：00

場 所：総務省 6階 601会議室

出席者：宇賀座長、伊藤座長代理、大杉委員、片岡委員、北村亘委員、伊達委員、  
西村委員、村上委員

事務局：門山自治行政局長、山崎大臣官房審議官、時澤行政課長、篠原住民制度課長、  
原市町村課長、望月外国人住民基本台帳室長、小川行政経営支援室長 ほか

#### 【議事次第】

- (1) 開会
- (2) 門山自治行政局長挨拶
- (3) 研究会開催要項等について
- (4) 研究会の問題意識等について
- (5) 意見交換
- (6) 閉会

#### 【資料説明】

- 事務局より、配付資料に基づき説明。

#### 【意見交換（概要）】

（総論）

- 地方行政をめぐる諸改革は、一方でコンフリクトを起こしながら、他方で相乗的に良い方向に作用しているものもある。また、「制度改革の方向の問題」なのか、「働く人たちの意識の問題」なのかを考えていかなければいけない。
- キーワード分類に掲げた7項目ごとに変化を特定し、「最初に目指したものが、その後のタイミングでどのように変わったのか」を見ていくことで全体像が見えてくるのではないかと。
- 地方自治制度が変化することによって、地方自治体では、「職員の意識などのソフト

面」と「職場環境などのハード面」の双方に影響が現れていると考えられる。

- 地方自治体特有の事情として、効率化と引き換えに住民サービスを切り下げることが困難なため、「行政の効率化」と「住民サービスの向上」のどちらのベクトルを目指すのか迷いが生じがちである。

(NPMに関して)

- NPMの導入により、地方自治体の現場においては、職員の意識に「住民視点」が根付いてきており、施策にも反映されるようになったと感じる。

- NPMは、様々な改革の事例を後から理論化したという側面があり、NPMの考えから直接に何かが生み出される訳ではない。日本におけるNPMの受容には、「法体系の違いの等閑視」と「民間の手法に対する過度な信頼」という2つの特徴が見出せる。

NPMのうち「血肉化された部分」と「されていない部分」、「されていないけれども仕方がない部分」を切り分けて見ていくといいのではないか。

- 最近の日本の潮流は、NPMよりもPPP (Public Private Partnership) に移っているのではないか。NPM的なものを全面的に見直すということではなく、モニタリングなどの仕組みで、行政として必要な部分は確保しようとしている。ただし、それが制度化され、きちんと運用されているかは見極めていく必要がある。

- 指定管理者制度や地方独立行政法人制度、PFI制度など、様々な手法をこれまで実践してきて、一つ一つは手段としては有効であったと感じている。

さらに民間の経営手法を行政に取り入れられないか模索しているが、行政ではKPI (Key Performance Indicator) が定めづらい難しさがある。

- 民間では、数値で成果が計りにくい仕事を評価するため、「プロセスを評価する」手法が出てきている。また、顧客の視点や育成の視点など、成果の見えづらい事項も目標に組み込んで評価する「バランス・スコア・カード」の手法が2000年代前半頃から取り入れられている。

最近では、「会社を元気にするにはどうしたらいいか」など組織開発に注目が高まっており、従業員サーベイの結果を部署レベルに落とし込むことで会社の活性化を図る企業

も出てきている。

(行政改革に関して)

- 定員削減により非常勤や臨時職員を大量に採用したことで、現場では、正規職員より非常勤・臨時職員の方が経験が長くて、実際の実務を知っている状況も現出している。
- 人員が削減されていく中で、40代、50代の職員が多くなる一方、係長以下の職員が少なくなっているため、グループ制やフラット制などの組織改革が成果につながっていない状況にある。
- 調査によれば、「住民に対して十分なサービスが提供できる」、「仕事の成果が見える」、「自らの工夫が活かされる」という職場では、やりがいを感じている職員が多い。こうした職場環境を築いていくことが重要である。
- 以前は、同じ部署に20年以上勤務し、その業務に関してプロの自負心を持った職員がおり、受託業者にも指導できた。しかし、今は人事異動のタイミングが早いため、それが失われている。「職員のコア・コンピテンスは何か」、「職員が自ら行わなければならないミッションは何か」を改めて確認することが必要ではないか。
- 地方財政の状況が厳しい中で、人材開発や組織開発に投資できる財源も限られてくる。その前提のもとで、どこまで何ができるのかを考えていかなければならない。

(規模拡大と地方分権に関して)

- 市町村合併が進んだことで、県の役割が変わってきたこと、また、地方行革の進展により職員が大幅に減少したことで、県職員のモチベーションや目指す方向性に迷いがあるように感じている。
- 行政の透明化に係る各種の行政通則法の導入も、わが国では、諸外国に比べ、地方分権の要請と折り合いが強く意識されている。  
「情報公開法」は、法制定前に先進的な自治体が「情報公開条例」を制定していたことから、法律の対象は国の行政機関が保有している情報に限定し、地方公共団体が保有している情報は「条例」により対応することとした。

「行政手続法」は、先行する条例はなかったが、処分の根拠が「法律」に置かれているもののみを対象とし、処分の根拠が「条例」のものは「行政手続条例」に依る考え方（根拠法規区分主義）を採用した。

- 義務付け・枠付けの見直しにより、地方自治体では、基準を自ら考える意識が高まっており、それに携わる任期付職員の弁護士も増えている。今後の自治制度の改革にあっても、「自主性を発揮すべき部分」と「地方自治体全体に共通させるべき部分」を分けて考えることが必要ではないか。

（ICTと行政改革に関して）

- ICTの進展により、組織内のコミュニケーションがフラット化している。昔は係長、課長補佐、課長へ順にあげていくスタイルが標準的であったが、現在は電子メールで同時に意思形成する方向に向かっている。
- 急速にICT化が進み、文書の中身をあまり見ないまま電子決裁が進むようになったことから、若い世代の職員は文書作成のスキルが落ち、チェックもできなくなっている。課長が文書の「てにをは」までチェックする状態。今後、職員構成が高齢化する中で、仕事の進め方をどうすべきかを改めて考えていく必要がある。

以上