

分権型社会における自治体経営の刷新戦略

— 新しい公共空間の形成を目指して —

分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会

地方自治体を取り巻く環境の変化

- ◆ 公共サービスへの新たな期待
 - ・ 人口減少時代の到来
 - ・ 保育・介護の社会化、安心・安全の確保
- ◆ 国と地方の関係の変更
 - ・ 地方分権一括法の施行、三位一体改革
 - ・ 市町村合併の推進、広域自治体の見直し
- ◆ 「官」と「民」の関係の変化
 - ・ 市民活動、NPO活動の活発化
 - ・ 多様な主体が公共を担う仕組みの萌芽
- ◆ 経営資源の制約
 - ・ 厳しい財政状況

地方自治体の刷新の必要性

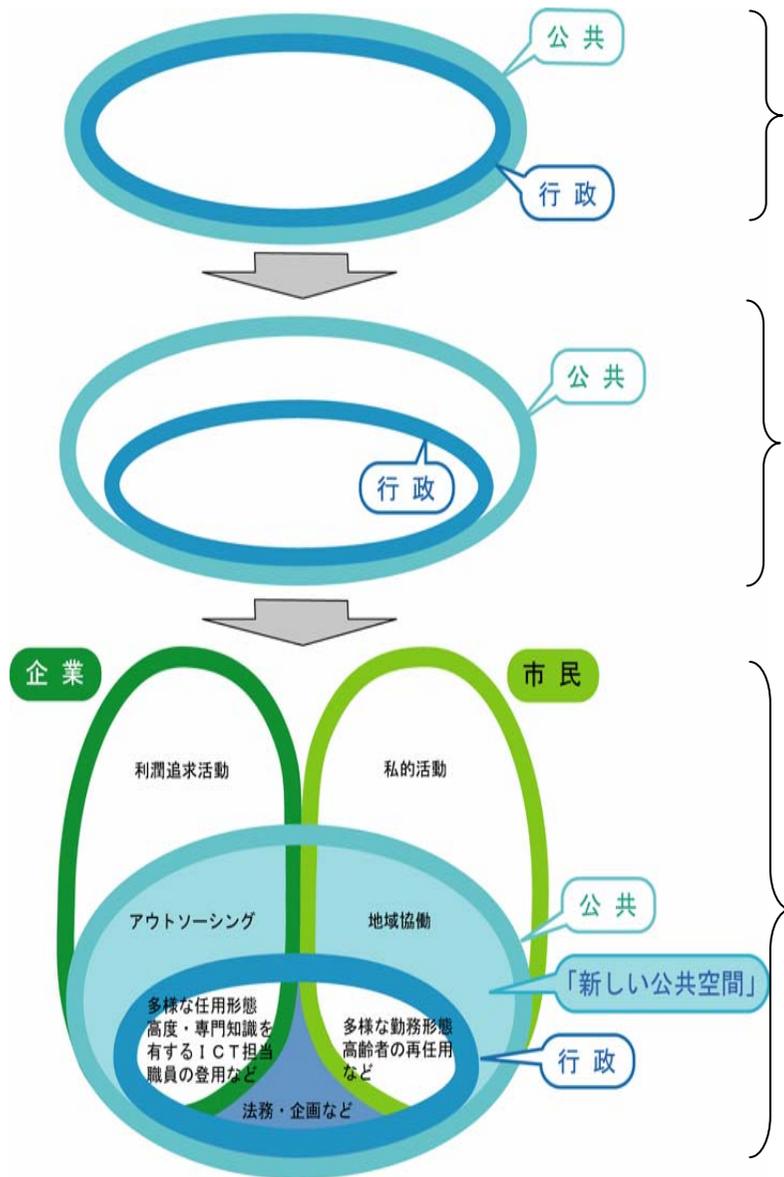
- ① 行政と多元的アクターとの協働による公共サービスの提供
- ② 厳しい財政状況や地方公務員の大量退職にも対応できる行政体制の整備
- ③ 行政ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成
- ④ 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理

など

地方自治体の刷新の視点

- 「新しい公共空間」（＝多元的な主体により担われる「公共」）の形成
- 行政内部の変革と住民との関係の変革
- 危機意識と改革意欲を首長と職員が共有

新しい「公共空間」の形成のイメージ



官民二元論 に限界

- ・公共の利益にかなっているか (Public Interest)
- ・自治体が直営でやるべきことか (Role of Government)
- ・財政状況が厳しい中でもあえてやるべきことか (Affordability)

新しい 「公共空間」 の形成

- ・公共サービスは専ら「行政」が提供
- ・「行政」と「公共」の領域はほぼ一致

↓

- ・ 少子高齢化の進展に伴う公共サービスへの新たな期待＝「公共」の範囲の拡大
- ・ 「団塊の世代」の職員の大量退職や経営資源の制約による

「行政」の守備範囲の相対的縮小

↓

- ・ 「行政」と「公共」の領域にズレが発生

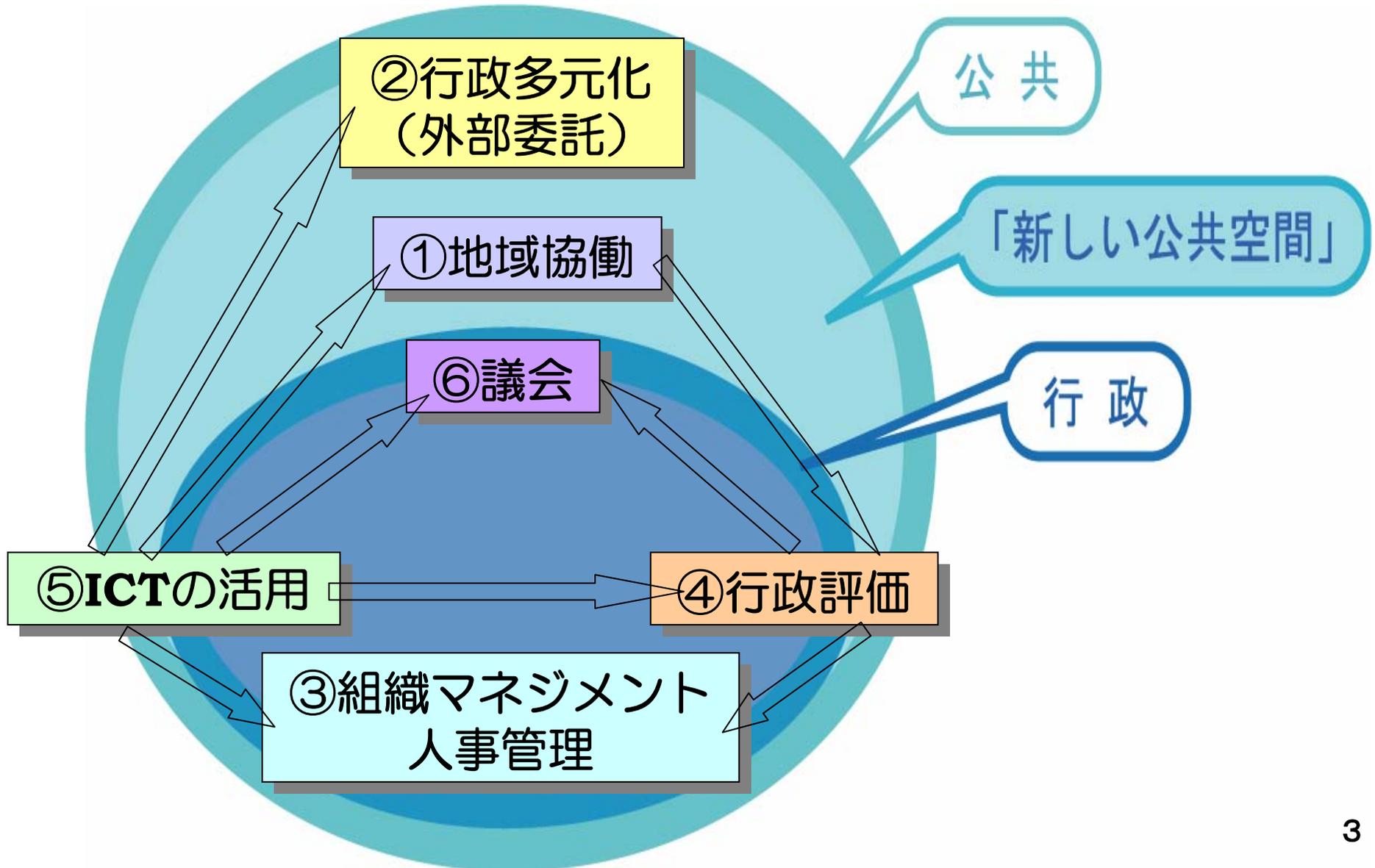
↓

- ・この領域を新たに「民間」(住民・企業)が担う取組(アウトソーシング・地域協働)の推進
- ・行政の多元化(行政内部への人材派遣等)

↓

- ・「行政」と「民間」の多角的な協働による公共的サービスの提供により、「公共」が豊かに
- ・「行政」は行政でなければ対応しえない領域に重点的に対応

行政内部の変革と住民との関係の変革 ～ 刷新の推進方法～



刷新の推進方法①： 地域協働

地域協働： 一定の地域を前提として、そこに存在する住民が参画している多様な主体が、当該地域が必要とする公共的サービスの提供を協力して行う状態。

推進のポイント

- ①「計画」「決定」「執行」「評価」の各段階に多様な主体が参画し行政と連携
- ②住民活動を公共的な活動へ展開。住民の善意を生かすことが鍵。
- ③ 専門的知識を有する人材の存在、事業継続の基盤（資金・施設等）の整備、住民による中間支援団体の形成（必要に応じ行政が支援）

行政の関わり方： 個別の状況に応じ、柔軟に対応。地域協働の主体が自立し、対等な立場で連携することが重要。地域協議会の活用など。

職員の関わり方： 個々の地方公務員の意識が重要。また、個人レベルでの活動を超えて、明確に地方公務員の職務と位置づけることも想定。職員の意識改革や資質養成、勤務体制の整備など。

新しい公共空間における地域協働の場での規範・ルール： 地域協働の担い手となる多様な主体、地方自治体、住民の間を規律する新たな規範が必要。情報公開、履行責任と行政の責任、守秘、平等取扱いなど。

刷新の推進方法②： 行政活動の多元化（外部委託）

外部委託の法的な枠組み：

民法上の請負契約（第632条）、準委任契約（第656条）。

その他、特別法にて実施されるもの（廃掃法、学校給食法など）や、指定管理者制度・地方独立行政法人制度など。

外部委託の実質的な性質分類と留意点

①費用対効果・効率性をより重視するもの

- ・ 行政との関係は、基本的に市場原理により規律
- ・ 類似団体との比較等地方自治体の事務事業について委託の可能性を総点検。事務の集約化、統合化、長期契約化などにより市場化

②協働・住民参加などの政策目的をより重視するもの

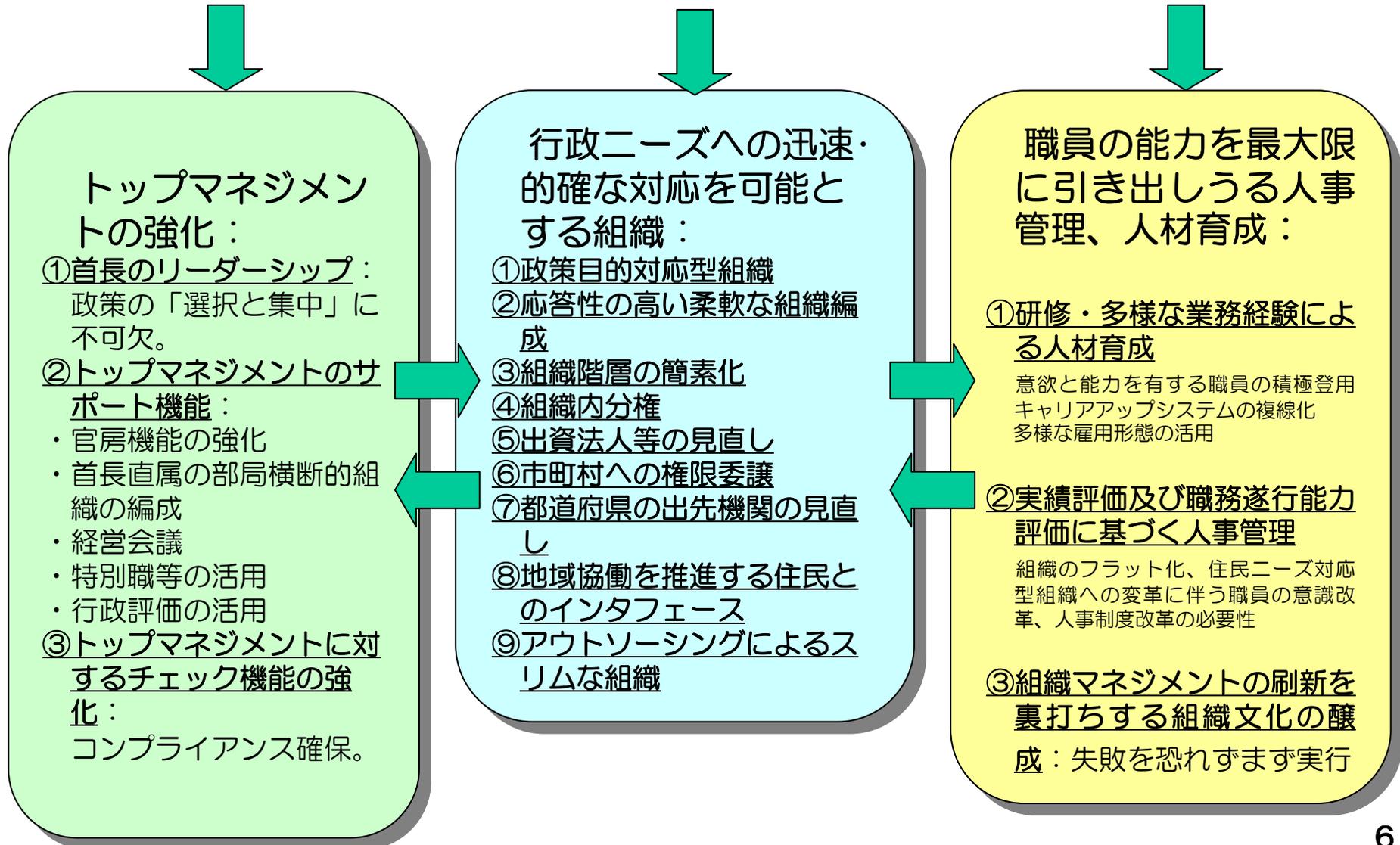
- ・ 行政との関係は、経済合理性のみならず、共通の社会目標を有する
- ・ 委託先が独占的に継続されないよう正当性の担保、説明責任を果たすことが必要。

外部委託契約の留意点：

- ①一定水準のサービスの質を確保する仕組み（品質の要求水準の規定など）
- ②対住民における契約当事者の責任分担（情報漏洩の際の賠償責任など）
- ③守秘義務（個人情報保護、契約期間後の担保など）
- ④再委託の禁止の妥当性（グループ化などで、単独で遂行しうる企業が減少）

刷新の推進方法③： 組織・マネジメント、人事管理政策

ビジョンとミッションの明確化：各事務事業を組織単位で可視化・体系化し、全体の中での位置付け（目的-手段）を構造化。



刷新の推進方法④： 行政評価

地方自治体における 行政評価の現状と課題：

行政評価制度の導入は進展。しかし有効には機能していない状況も。

- ①評価のための評価からの脱却
- ②住民に対する説明責任を果たすためのツールとしての活用

刷新

行政評価の目的・位置付け の明確化と手法の再構築：

「トップマネジメントのツール」として明確に位置付け

①目的・制度：

- ・トップの政策方針（公約、マニフェスト）を中核とする評価
- ・組織の全事業の可視化・体系化を基にした評価
- ・予算・計画・人事管理と評価との有機的連携

②組織上の工夫：

- ・評価担当部局の機能の強化
- ・組織内の権限委譲

③評価手法：

- ・トップの政策を実現する戦略体系（目的-手段）構築
- ・進捗を測る適切な指標の設定。
- ・行政評価の積極的活用

刷新の推進方法⑤： ICTの活用

行政内部の刷新ツールとしてのICT

- ① **トップの意思決定の变革**
住民や現場に近い情報がトップに伝達
トップからの指示を一斉に全階層で共有
- ② **ICT化の進展に応じた組織改編**
業務の効率化、アウトソーシング等によるスリム化が進展

行政と住民等との関係刷新ツールとしてのICT

- ① **住民志向の簡素で効率的な行政組織の実現**
- ② **業務革新と地域協働・外部委託の推進**
- ③ **地域協働の推進（eコミュニティの実現）**

(1) セキュリティ強化

- ① **セキュリティ対策**
個人情報保護条例制定等の、情報を自ら管理しうるための仕組み作り
- ② **システムにおける情報セキュリティ対策**
個人情報や地方公共団体内部の秘匿情報などのアクセス制限
- ③ **個人の認証機能の積極的活用**

(2) 情報格差対策

刷新の推進方法⑥： 議会

「新しい公共空間」にふさわしい議会のあり方：

- ① 「新しい公共空間」の形成を踏まえた議会の刷新
- ② 議会と執行機関の関係の刷新

「新しい公共空間」の 形成を踏まえた議会の刷新

- ① 一部の住民や特定団体のみならず、幅広い住民からの意見を把握
- ② インタフェースとしての議員
議員による議会の情報報告や
情報提供
- ③ 議員個人の責任の明確化、自
発的な能力向上・改革推進

議会と執行機関の関係の刷新

- ① 政策立案過程における議
会の役割
- ② 行政評価結果の議会への
報告の義務付け
- ③ 議会事務局の専門性の向上