

# 吉野町新行財政改革プログラム

(平成17年度～平成21年度)

## 実施報告書

吉 野 町

平成22年5月

# 「吉野町新行財政改革プログラム」実施報告

## はじめに

この吉野町新行財政改革プログラムが策定されたのは、平成17年9月でした。これを遡る平成12年には「地方分権一括法」が施行され、国と地方は、従来の上下関係から「対等・協力」の関係となり、新たな体制を構築することが求められるという行政全体が大きな転換期に入っていました。吉野町においても、平成11年に「行政改革大綱及び実施計画」が策定されて行財政改革に取り組むこととなっていました。そのような時期に、地方財政基盤の強化と効率化を目指そうとする平成の大合併が国主導で推進され、吉野町としても吉野郡八ヶ町村の合併協議が行われ、次いで東吉野村との合併協議が行われました。極端な少子高齢化の進展や地元産業の構造的不況、さらには三位一体の改革推進による危機的な財政状況を打破するため、積極的に推し進めた合併協議ですが、平成17年1月に不調が決定的となり、いよいよ行財政改革が最優先課題と位置づけられることとなりました。

このような背景のもと、議会においては、平成17年3月に「行革特別委員会」が組織され、同年4月、総務課内に「行財政改革推進室」が設置され、町を挙げて行財政改革の推進を図る体制が整えられました。単独で町を維持し、地域社会を守るために、大胆且つ根本的な見直しを図るものとして、『効率』『自立』『協働』を三本柱とした基本理念のもとに策定されたのが、この「吉野町新行財政改革プログラム」だったのです。

『財政運営の健全化』『事務事業の見直し』『組織・機構の改革』『職員の意識改革』『住民参加』という5つの大項目が、更に細部に亘る73項目に分かれたプログラムを、行政職員に留まることなく、町全体の課題として多くの方々に取り組んでいただき、当初予定の実施期間である5ヶ年が経過しました。ここに、この間における行財政改革の概要について、実施報告書を取りまとめるものです。

## 1. 行財政改革の基本理念への対応

### (1) 効 率

行財政改革の最も重要な要素の一つである「業務の効率化」に努め、行政官庁にありがちな「コスト意識の希薄さ」や「業務の自己増殖」といった欠点の除去に取り組みました。また、公共性・平等性・公平性の原則に留意しつつ、特に民間の経営手法、コスト感覚に学び、徹底した効率化、減量化、経費の節減に努めました。

### (2) 自 立

地方分権が進展している中、自治体は自己決定、自己責任を基本とし、経済的にも政策的にも自立していかなくてはなりません。国では、地方行財政改革について、補助金、交付税、税源移譲の三位一体の改革を推進して、全国一律のサービス実現のための財源保障制度の見直しが行われました。これらの動向に留意しつつ、財政基盤上も自立する自治体を目指さず取り組みを行いました。政策分野でも、これまでの国・県に追従した事務執行型の体制から、自ら政策を立案実践する政策形成型の行政への変換を目指しました。

### (3) 協 働

町民と行政との協働の推進を図りました。公の領域については、行政がほとんど担ってきたこれまでのシステムを、町民、地域等の団体や民間の多様な人々が支えるシステムに転換するように努めるとともに、個人ができることは、まず個人が行い、できない部分を地域や民間が補完し、さらに地域や民間でできないことを行政が補完していくといった「補完性の原則」により、多様な人々による役割分担の確立を目指しました。

そして、これらの役割分担によって、それぞれの長所、機能を最大限発揮し、多様な人々が公の領域を支える、協働の推進に取り組みました。

## 2. 具体的な取り組みと実施結果概要

吉野町新行財政改革プログラムは、『効率』『自立』『協働』を三本柱とした基本理念のもとに、『財政運営の健全化』『事務事業の見直し』『組織・機構の改革』『職員の意識改革』『住民参加』という5つの大項目を掲げて、さらに73に及ぶ詳細な項目の個別計画を策定して取り組んでまいりました。このプログラムの内容には、行財政改革項目であるのか、あるいは施策遂行項目であるのか判然としない項目もありましたが、全て行財政改革項目として取り組んだ具体的な実施結果の概要は、次のとおりです。

## (1) 財政運営の健全化

極めて厳しい財政環境の下で、新しい財源の確保等に努力をし、積極的に簡素で効率的な財政運営に取り組むことに努めました。

「財源の確保」という点では、遊休町有地の処分やバナー広告の導入など殆どの項目において積極的な取り組みを行い、当初の目標を超える成果を挙げました。ただ、吉野病院経営については、成果を挙げたものの、県立医大による医師引き上げや看護師の確保が困難なことなどの諸問題を抱えており、今後の更なる経営見直しが迫られています。また、「CVY製作映像販売」は、出演者などの権利関係などに問題があり、見送らざるを得ず、「宅地等の供給」については、残念ながら着手できませんでした。

「使用料手数料の見直し」という点では、町民の皆さんにご無理をお願いして、水道料金・証明手数料・ケーブルテレビ使用料・バス料金の改訂を行いました。その他の使用料手数料については、整合性・妥当性などを検討して料金改定は行わず、必要経費等の削減により効果を挙げることに努め、「使用料手数料の見直し」という点においても、ほぼ当初目標を達成したと判断しています。

◆実施状況 : 全22項目中 着手20項目 断念1項目 未着手1項目

◆効果額合計 : 425,013千円 (当初目標額: 202,240千円)

注) 効果額合計は、平成16年度の決算額に対して、平成17年度から平成21年度までの各年度の決算額(21年度は決算予想額)との差額の累計で表しています。

◆単年度平均効果額: 85,002千円

### 【主な実施事例】

#### ◇財源の確保

- ① 町有地等の処分 : 第2庁舎・旧六田幼稚園跡地等売却 (効果額: 59,950千円)
- ② 入湯税の導入 : 平成19年9月 (効果額: 4,767千円)
- ③ 広告料の導入 : HPバナー広告、広告入り封筒等 (効果額: 3,137千円)
- ④ 新たな寄附制度 : 世界遺産吉野ふるさとづくり寄付 (寄附金: 14,404千円)  
吉野桜寄附 (寄附金: 27,870千円)
- ⑤ 税料の収納率向上 : 差押え強化、インターネット公売など
- ⑥ 医療の経営改革 : 吉野病院ありかた委員会の設置など (効果額: 217,969千円)

#### ◇使用料手数料見直し

- ① 証明手数料見直し : 平成18年実施 (200円→300円) (効果額: 3,567千円)
- ② 下水道料金見直し : 下水道料金値上げ 平成21年実施 (H21 4,000千円増)
- ③ CVY使用料見直し : 平成18年実施 (デジタル化に対応) 効果額: 67,900千円)
- ④ 福祉バス料金見直し : 平成18年実施 (100円→200円) (効果額: 5,795千円)

## (2) 事務事業の見直し

行政の責任分野を見直すとともに、現在執行している各種の事務事業について、効果性・執行体制・役割分担・効率性・公平性の各面から見直しを行い、積極的な再点検を図りました。議会においても議員定数の削減や報酬の削減を実施していただき、その結果、効果額の上では、当初目標を遙かに超える成果を見ることができました。

事業見直しという観点からは、国栖・中竜門支所からの戸籍引き上げや、消防団組織の見直しによる分団統合など、直接、住民生活に関わる問題も、町民の皆さんのご協力の下、実施することができました。また、補助金・負担金の削減については、関係の皆さんのご理解により、概ね一律に段階的な見直しを行わせていただき、5年間で半減に近い大幅な削減をお願いしたところです。数字の上で大きな成果を挙げてはいますが、住民の皆さんに痛みを分かち合っていたいただいた結果であることを忘れてはいけません。

新施策として掲げた項目については、着手実施はしたものの、今後も支援の充実や活用方法の考案などに取り組みなければなりません。

- ◆実施状況 : 全28項目中 全項目着手
- ◆効果額合計 : 304,422千円 (当初目標額: 100,545千円)
- ◆単年度平均効果額 : 60,884千円

### 【主な実施事例】

#### ◇事業見直し

- ① 事務事業の見直し : 議員定数並びに報酬の削減 (効果額: 14,680千円)  
自力による各種行政計画の策定など
- ② 中学校耐震化 : 平成21年度中学校改築工事竣工
- ③ CATV デジタル化 : 平成21年度よりこまどりケーブルに移行
- ④ 消防団組織の見直し : 平成21年度より国栖・竜門両地区内分団統合
- ⑤ 交際費の削減 : 当初目標どおりに削減

#### ◇産業振興

- ① 観光の活性化 : 国栖観光協会設立・P&B Lの拡充など

#### ◇新施策

- ① 空家バンク創設 : 平成21年度より町HPで空家情報発信

#### ◇補助金・負担金の削減

- ① 町単独補助金の見直し : 平成16年度決算と平成21年度予算対比
  - ・負担金 H16: 71,585千円→H21: 37,109千円 48.2%減
  - ・補助金 H16: 124,114千円→H21: 71,470千円 42.4%減(効果額: 265,468千円)

### (3) 組織・機構の改革

新たな行政課題や住民のニーズに即応した施策を円滑に遂行できるように組織・機構の見直しを行い、効率化と連携を図ることに努めました。

組織機構の見直しとして、行政組織の見直しを2度行いました。1度目は効率性を高めるとともに人件費の抑制を念頭に置き、14組織を11組織に縮減を行いましたが、それぞれの組織が分担する事務量の格差が大きい上、住民のニーズに即応できない面がありました。これらを是正すべく、より住民に分かり易く、施策遂行を円滑にする趣旨で、2度目は、11組織を15組織に改め、机の配置などにも考慮しました。

定員管理・人事管理では、職員互助会への助成廃止や、職員給与の一律カットを含む人件費の削減によって大きな効果額を見ました。

民間活力導入の面では、老人福祉センターなどに指定管理制度を導入し、ケーブルテレビはデジタル化工事終了とともにこまどりケーブルに移行しました。また、廃校園舎の有効活用も進みつつあり、旧中荘小学校舎は野外活動拠点施設として利活用され、旧中竜門小学校は老人福祉施設として活用される予定になっています。さらに、交通の便など、不利な条件が多い中で、緑の村町有地に奈良吉野ファームを誘致して大規模菌床キノコ栽培が実現され、工房街道により見附三茶屋が再開されました。

これらの積極的な取り組みを、今後も続けることによって更なる効果を見出さなければなりません。

- ◆実施状況 : 全15項目中 全項目着手
- ◆効果額合計 : 1,272,461千円 (当初目標額: 754,809千円)
- ◆単年度平均効果額 : 254,492千円

#### 【主な実施事例】

##### ◇組織・機構の見直し

- ① 行政組織の見直し : 平成20年7月11組織を15組織に変更など
- ② 附属機関の見直し : 委員報酬の削減など

##### ◇定員管理・人事管理

- ① 福利厚生制度見直し : 互助会助成金全廃など (効果額: 12,589千円)
- ② 人件費の削減 : 特別職5%一般職3.5%給与カット実施など  
H16: 1,687,657千円 → H21: 1,374,622千円 (効果額: 1,180,072千円)

##### ◇民間活力導入

- ① 指定管理者制度導入 : 福祉センター、各地区公民館などに導入
- ② CATV事務の効率化 : デジタル対応完了、こまどりケーブルに移行
- ③ 廃校園舎の有効活用 : 旧中荘小校舎を野外活動拠点施設に変換など
- ④ 企業誘致 : 工房街道による見附三茶屋再開、吉野ファーム誘致

## (4) 職員の意識改革

厳しい財政状況を直視し、「自らが改革の主体者であること」を改めて認識し、より一層危機感をもって行財政改革に取り組むよう意識を変化させることに努めました。最終年度である21年度になって、人材育成方針や人事評価システムを策定しましたが、未だ試行段階であり、実運用に至っていません。今後、これらのシステムを有効活用するとともに、職員一人一人の行財政改革に対する意識を一層向上させるための取り組みが必要です。

- ◆実施状況 : 全5項目中 全項目着手
- ◆効果額合計 : 120千円 (当初目標額: なし)

### 【主な実施事例】

- ◇職員研修の充実
  - \*平成21年4月 吉野町人材育成基本方針を策定
  - \*市町村研修センター等での受講推進
  - \*人権教育推進講座などで町職員が講師を務める
- ◇人事評価システムの導入
  - \*平成21年11月 吉野町人事評価マニュアルに沿って試行開始
- ◇救命職員養成事業
  - \*平成20年3月、平成21年7月実施 (合計83名受講)

## (5) 住民参加

本格的な地方分権の時代を迎え、新たな時代の要請に的確に答えていくためにも住民と職員が協働して、個性的で魅力ある町を創造することを目指しました。しかし、財政状況が極めて厳しい状況から、「生き活きまちづくり活動奨励金」を平成18年度から廃止するなど、住民活動に水を差すこともありました。22年度予算に「協働のまちづくり交付金」を盛り込んでいるように、今後の更なる取り組みが必要です。

- ◆実施状況 : 全3項目中 全項目着手

### 【主たる実施事例】

- ◇ 審議会、委員会委員の登用拡大
  - \*第4次総合計画策定審議会委員を公募など
- ◇ まちづくり団体への支援
  - \*吉野山まちづくり協議会に人的支援
  - \*平成22年度予算に「協働のまちづくり交付金」を盛り込む
- ◇ 広報活動の推進
  - \*CATVがこまどりケーブルに移行したが、音声告知放送、自主放送を継続

### 3. 総 括

平成17年度から21年度までの5ヶ年を実施期間とした「吉野町新行財政改革プログラム」が策定された背景には、国の三位一体の改革などによる地方行政の基盤が揺るぐほどの財政危機状態であったことの他に、最優先課題として取り組んだ合併協議が思わぬ不調に終わるといふ重大な局面を迎えたことがありました。合併協議を優先する余り、行財政改革が準備不足になっていたこともあり、このプログラムは、急拵えで策定されたプログラムといえます。そのため、当初は、直接的に実施に関わる町職員に戸惑いや混乱が生じて、実施に至るまでに時間を要した部分がありました。また、行財政改革の影響を受ける町民の方々にとっても、負担の増加や助成の縮減というかつてない政策を受け入れるには時間を要した部分もあったようです。

『効率』『自立』『協働』という3つの基本理念のもと、『財政運営の健全化』『事務事業の見直し』『組織・機構の改革』『職員の意識改革』『住民参加』という5つの大項目、73の小項目を掲げて実施にあたりましたが、目標を上回る成果が認められるものから、成果があったとは認めがたいものまで様々な結果となっています。(詳細は、別紙の「新行財政改革プログラム項目別実施結果」をご覧ください。)

相対的に見て、『財政運営の健全化』『事務事業の見直し』『組織・機構の改革』については、概ね目標通り、あるいは目標を上回る成果を挙げています。町行政の幅広い面において、効率化、減量化、経費の節減に努め、相応の成果がありました。なかでも、各種料金改定をはじめ、人件費の一律カットや、町単独補助金カットなど、町民も議員も職員も皆が痛みを伴う改革を実施したことで大きな効果額を見たことは特記しておかねばなりません。

これらの3つの項目に反して、『職員の意識改革』『住民参加』という2つの項目は着手はしたものの、成果らしいものが少ない項目です。職員が危機感を感じながら、改革の主体者であるという意識を持って取り組んだかと言われれば、やや疑問を感じざるを得ません。また、協働という基本理念がありながら、リバーフィールドの環境美化協力金徴収以外には、目立った事業ができず、公の分野への住民参加を促すには至らなかったと判断できます。

このプログラムの全体的な反省点としては、危機的な財政状況を克服し、単独での行政経営を持続させるために、量的な削減が優先され、数字に偏重した面がありました。また、首相交代や政権交代などにより国の地方財政政策が変わるなどの町を取りまく情勢が変化しても、それに対応することができない硬直的なプログラムであったことは否めません。

吉野町として初めて取り組んだと言ってもよい行財政改革であったこのプログラム実施には、成果と共にこのような反省点がありました。行財政改革は不断のものであり、これらの反省点や課題を次ぎに活かさなければなりません。職員のスキルを上げ、町民の皆さんとともに明るく暮らしやすい吉野町実現のために、さらなる行財政改革に取り組むことをお誓いして総括とします。