

「新はだの行革推進プラン」総括評価報告書（平成28年12月

・秦野市行財政調査会）【抜粋】

（平成29年6月2日 行政経営課作成）

1 総括評価

（1）行財政改革の転換期を迎えて

かつて地方自治体の税収が増加傾向にあった時代は、その増収分を住民に還元すること、いわば「増分の配分」が行政の大きな役割であった。この増分の配分によりインフラが整備され、納税者の中核をなす現役世代が利便性を享受し、高齢者や子ども、また社会的弱者への福祉サービスなどにもバランスよく配分され、行政サービスの「世代間格差」は比較的小さいものであった。

また、当時の行財政改革の目的は、肥大化する行財政をコントロールし、インフラ整備を中心とした新たな需要に向けて財源配分の適正化を図ることにあった。

その後、バブル経済崩壊を契機とした長引く経済不況などにより税収が落ち込み、行政経営も身の丈に合わせたものにすることが求められ、予算の抑制が図れるインフラ整備、つまり投資的経費を抑え込む一方で景気の回復が待たれた。

しかし、景気の回復が遅れ、重ねて人口減少期を迎えることとなり、こうした税収の基礎となる人口減少が、そのまま税収減につながることになった。

そのため、従来の歳出削減を中心とした行財政改革の手法では、現役世代に対する行政サービスの低下などから税負担の不公平感が強まりつつあり、さらに高齢者世代や子育て世代の行政サービスについてはその縮減への不安が生じている。

したがって、これまでのような歳出削減中心の行財政改革には制約があり、今後は人口減少に伴う税収減を前提に、「減分（痛み）の配分」に向き合わなければならない。そのため、行財政改革の進め方やその考え方には発想の転換が求められており、行政はその実情を住民に伝え、課題を共有し、対策を共に考え、解決に取り組むといった姿勢が求められる。

(2) 「量の削減」から「質の向上」への転換

「新プラン」は、持続可能な行財政運営を目指すとともに、その改革効果額を総合計画推進の財源とするため、改革効果額の達成が大きな目標であった。

しかし、地域社会の現状をみると、人口の減少傾向による少子高齢化の進展や新たなまちづくり課題への対応が求められるなど、本市を取り巻く社会・経済環境は大きく変化している。

そのため、こうした社会・経済環境の変化に適応可能な行政サービスのあり方を見直し、いかにすれば、その環境下で市民ニーズに合った質の高いサービスを提供できるのか、そのあり方を再検討する必要がある。

つまり行財政改革は、これまでのように量の削減だけではなく、新たな人材の育成・活用を図るなど、「ヒト・カネ・モノ・サービス」といった経営資源の活用方法を見直し、質の向上にも配慮した取組みへと方向転換する必要がある。

(3) 評価意見

ウ 受益者負担の見直しとトータルコストによる効果測定

「新プラン」に掲げる「コンビニ収納の導入」や「公民館自主事業の参加者負担の見直し」に関しては、市として受益者負担の考え方を改めて明確にし、そのための改革方針を定めていく必要がある。

例えば、コンビニ収納により発生する手数料についてみれば、負担の公平性の視点から、行政側の負担とするのではなく、むしろコンビニ収納の利便性を享受する市民の側に負担を求めるといった考え方も成り立つ。

つまり、こうした市民へのサービス向上に伴う経費は、受益者の応分負担で行うといった受益者負担の仕組みを導入するなど、新たな制度設計の検討が望まれる。

なお、コンビニ収納サービスを開始したことでの窓口業務が減少でき、その結果人件費の削減につながるという、いわばトータルコストの視点で効果を捉え、その評価を測定することも必要である。

エ 今後の補助金交付のあり方

補助金については、補助を受ける側の責任として、補助金活用による成果を顕在化（見える化）するといった姿勢が必要である。

一方、行政側からみれば、市民活動などは補助金中心の支援ではなく、例えば表彰制度などを活用し、行政が市民の活動を讃え、市民もそれを誇りに地域活動に取り組むといった考えも必要である。

なお、これまで長期にわたり補助金交付を行ってきた活動は、交付の要不要を再検討するなど、補助金交付が活動の自立にどう繋がったかを検証し、一方で行政に直接関わる事業であれば負担金とするなど、早急に補助金交付のあり方を見直す必要がある。

オ 市民との協働

これまで秦野市の行財政改革では、進行管理の結果を毎年度市民に公表しており、今後もこうした改革の取組みを市民との間で共有することは極めて重要である。

これからの中長期改革では、こうして市民と情報を共有し、地域課題に共に取り組むといった姿勢がさらに重要となる。

なお、こうして市民が課題共有を図ることにより、市民自らが地域課題を検討・協議し、その解決に取り組むことも可能となり、これまでの行政依存によるまちづくりから市民主体のまちづくりへの期待が高まる。

こうした場合、市職員は市の現状や地域課題の実態、さらに市民生活への影響などを市民に分かりやすく説明する必要があり、そのため市民とのコミュニケーション能力や説明能力を高める必要がある。

4 次なる時代に向けての行財政改革の新たな視点

これまでの行財政改革の目的は、税収の減少や歳出面での債務増加、さらに経済変化に伴う財政出動など、無駄の排除や事業効果を重視した、いわゆる量の削減が基本にあった。

しかし、これからは人口減少時代に対応するため、行政サービスのあり方として、提供対象の優先選択やサービス内容の質的向上を目的に行財政改革に取り組まなければならない。

そのため、これまでのような歳出の削減だけを目指す取組みではなく、「行政サービスの質とその効率性を高めること」や「地域まちづくりを支え

る人材育成」も視野に入れ、新たな視点や発想を持って行財政改革に取り組まなければならない。

つまり、それだけでは限界がある「財源」中心の対応から発想を転換し、多くの可能性を持つ「人材」活用を視点に入れ、改めて「ヒト・カネ・モノ・サービス」の総合力を活かし、行政サービスの質の向上に向け、行財政改革に取り組むことを期待したい。

今後は増分の配分から減分（痛み）の配分への転換が求められたが、その際、市民の理解をいかに得るかが大きな課題となる。こうした「負担」のあり方については、国民的な議論が必要であるが、自治体においても、今後、支える側（生産年齢人口）の負担がますます重くなり、支える側からも、支えられる側（高齢者等）からも激しい問題提起が予測され、加えて昨今の世代間格差の広がりは、地域社会の閉塞感を大きくすることが予想される。

これから急速な人口減少時代（少子高齢化社会）を迎える中、地域社会において支える側と支えられる側双方の断絶や批判を防ぐには、「負担」と「給付」のあるべき姿について、市民が課題を共有し、共に課題解決に取り組む以外に道はない。市職員においては、こうした行政課題に対し、常に自らが問題意識を高め、市民との対話や協議を通じ理解を深め、課題解決に取り組むといった姿勢を忘れてはならない。