

## 第5章 これからの都道府県の行財政運営

### 第1節 行財政運営

今回の地方分権改革により、対等・協力を基本として国、都道府県及び市町村の間の関係が再構築された一方、景気低迷の長期化により地方財政が多額の財源不足と借入金を抱える状況にある中で、都道府県・市町村のいずれもが、従来型の行財政運営の抜本的な見直しを迫られている。特に、都道府県は、市町村と比較した場合、法人関係税のウエイトが高く、景気の影響を受けやすい歳入構造と人件費のウエイトが大きく硬直化を招きやすい歳出構造を持っているため、行財政運営の見直しの必要性には一層大きなものがある。

今後の都道府県の行財政運営において重要となるいくつかのポイントを示すとすれば、次のとおりである。

#### (1) 行政評価システム等の導入

厳しい財政制約の下で、地方分権により拡大した自由度を活かし、住民福祉のより一層の向上を図っていくためには、政策目的や成果主義の観点から政策・施策・事務事業の全般を評価した上で、必要な見直しを行っていく行政評価システムを導入し、その効果的な運用を図っていく必要がある。その場合、住民に対する説明責任を果たすという観点から、評価結果については住民に対して公表していくことが求められる。

また、今後の財政運営に当っては、現金主義・単年度主義に基づく現行の予算・決算制度を補強するため、発生主義に基づくバランスシートを作成し、これを活用したストック分析を進める等企業会計的手法の活用を図っていくことが求められる。さらに、PFIを始め民間の資金・ノウハウ等を活用した新しい財務・事業執行の方法を工夫していくことも必要である。

## (2) 情報公開と住民参加の推進

行政の公正性・透明性の向上を図るため、全ての都道府県が情報公開条例を制定し、住民等の請求に基づいて行政情報を公開しているが、さらに、行政に対する住民の理解を深め、幅広い住民の意見を行政に取り入れていくため、政策論議に関する行政情報について積極的に開示・提供していくことが求められる。この場合、新たな政策を策定する際に決定前の原案の段階で住民に公表して意見を募る、いわゆるパブリック・コメント制度は、具体的な原案が提示されることで住民からの意見を引き出しやすい手法であり、その対象事業の設定等に工夫を凝らしてコストとの均衡を図りつつ、積極的な導入を図っていくべきである。また、NPOやボランティア活動の活発化等に伴い、住民との協働・パートナーシップという視点に立った行政を進めていくことも必要となってくるであろう。

## (3) ITの積極的活用

都道府県は、行政運営の効率化や住民の利便性の向上を図るために、庁内ネットワーク化の推進、国や他の地方自治体との「総合行政ネットワーク」の構築、申請・届出等の手続きのオンライン化等、IT（情報通信技術）を積極的に活用していくことが必要である。

また、先に述べた行政評価結果の公表やパブリック・コメント制度の運用を含め、行政情報の提供や住民からの意見募集に当たってインターネットを活用することにより、都道府県の広報広聴機能を飛躍的に高めることができる。

広域的な地方自治体である都道府県は、市町村と比べてどうしても住民との距離が遠いという問題を抱えているが、ITは、この点を大幅に補完してくれる可能性を有するものであり、その活用については、市町村以上に積極的に対応していく必要がある。

## (4) 課税自主権の活用

地方分権一括法による地方税法の改正により、従来から認められていた法定外普

通税の創設が国の許可制から国との協議制に変わるとともに、新たに法定外目的税の創設が同じく国との協議制の下に認められることになった。都道府県は、この拡大した課税自主権の有効活用を図り、独自の税源作りや政策へのインセンティブを与える政策税制の創設について積極的に検討していく必要がある。

## 第2節 組織人事管理

### (1) 効果的・効率的な組織体制

地方分権により拡大した自主組織権を活用しつつ、環境変化や地域特性等に対応した効果的・効率的な組織体制を構築していく必要がある。

この場合、環境変化への対応力を高めるために、各部局や出先機関等下位の組織単位の権限委任を行い、その裁量の余地を拡大する組織内の「分権化」を図ることが求められる一方で、それら下位組織の統合・統制を図るために、組織中枢における戦略策定能力の強化と下位組織の業務遂行・成果を評価するシステムの導入が求められる。

また、組織体制及びその運用のあり方については、絶えざる評価と見直しを行い、また、実験的な試みを行いつつ、環境変化により適合した業務遂行能力及び業績達成能力の高い組織を形成・維持していくことが求められる。

### (2) 能力・実績重視の人事システム

厳しい財政状況の中で、地方分権により拡大した自由度を活かし、組織全体としての職務遂行能力の向上と目標とした成果達成を図っていくためには、従来の勤務・経験年数を重視してきた年功序列型の人事システムから、職員的能力・実績をより一層重視するとともに、それが昇任・給与等の処遇面にも反映されていく人事システムへと変換していく必要がある。そのためには、職員的能力・実績に対する評価が必要不可欠であり、目標管理制度の導入も含め、職員的能力・実績を適正に評価することができる勤務評価制度を構築していくことが求められる。

また、このような評価制度を導入する一方で、職員に対して能力を開発・向上さ

せる機会を与え、組織全体としてもその能力向上を図っていくために、研修等の人材養成・能力開発システムのより一層の充実が求められる。

さらに、今後、都道府県の職員に求められる能力の高度化・専門化が進むと予想されるため、従来型のジェネラリスト養成方式の見直しを行い、行政職であっても、いくつかの行政分野・部門において高度な専門的知識を持った職員を養成していくシステムの導入を検討していく必要がある。

なお、これら新しい人事システムに関する調査研究及び運用等に当っては、任命権者とともに、人事行政に係る専門的機関である人事委員会の果たすべき役割も大きいであろう。