池田町行財政運営
あり方やり方検討委員会最終報告

地方創生戦国時代を生き抜くための
「守りと攻め」「変化と進展」

池田町行財政運営
あり方やり方検討委員会

第1　はじめに

池田町では、1950年（昭和25年）に約8,300人だった人口が高度成長期の激減期を含め一貫して減少し、足羽川ダム建設事業に伴う住民移転もあり、2019年（平成31年・令和元年）には約2,600人となった。池田町が策定した人口ビジョンによれば、2040年（令和22年）にはさらに減少して1,300人程度となり、学校の複式学級化が避けられない水準まで落ち込むと推計された。これらを受けて、町は「地方創生戦略プラン」を策定し、移住定住の増加等により社会増を実現することで、2060年（令和42年）に人口2,000人、一学年20人を維持するという長期目標をもって、地方創生政策を展開している。

国をみると、2018年（平成30年）には、第32次地方制度調査会において、人口減少や高齢化、都市化に対応した「スマート自治体」への転換や地方圏の圏域マネジメントの方針が示され、道州制や市町村合併を視野に入れた議論が始まっている。基礎自治体は財政的自律力、政策運営・行政経営力によって「ふるい」にかけられる状況に直面している。

自治体間競争・生き残りに向けた圧力が激化する時代においては、事業の拡大展開だけでなく、担う組織の持続性を確保しながら、町民の負託に応える地域運営を実現しなければならない。池田町行財政運営あり方やり方検討委員会は以上の問題意識により設置されたものであり、ここにその検討結果を報告するものである。

第2　検討経過

(1) これまでの行財政改革の歩み

町では、平成の大合併期に作成された「池田町行財政の長期見通し（池田町役場総務課編）」などを元に住民を含めた協議を行い、地域の自治権を守って独自のまちづくりを進めるべく、合併を選択せず自立を目指した。その中で「第３次行政改革計画」を策定し、職員の削減や事業の廃止など大胆な合理化を行った。結果、単年度収支の改善や地方債残高の着実な減少を実現し、現在では財政調整基金や特定目的基金等の合計が約35億円となるまでに財政状況は回復した。

(2) 検討の視点・論点

①行政運営のあり方について

従来の行政改革の取組みは、「コスト削減」を主眼とし、行政活動の生産性向上の視点が薄かった。今回の検討では、限られたスタッフで高い成果を上げるという視点から、仕事の進め方の向上策や、職員のワークライフバランスにも寄与する改善策を検討した。

②財政運営のあり方について

2019年度（平成31年度）当初予算データを用いて今後の推計を行い、持続可能な財政運営に資するための合理化・高度化策を検討した。

③公共施設のあり方と今後について

2017年（平成29年）3月に策定した「池田町公共施設等総合管理計画」「役場庁舎あり方検討報告書」、翌年3月にとりまとめられた「池田町立図書館再整備基本構想」、同年12月に提出された「能楽の里文化交流会館長寿命化整備検討報告書」等を踏まえて、今後の公共施設整備の考え方を検討した。

（3）報告書の性格・活用についての提案

本報告書は、検討委員である課長及び課長代理で協議されたものであるが、この検討の成果を活かした行政運営の改善や高度化を担うのは職員全員であるため、この報告書の内容については、全体で共有・理解されるとともに、これを活かすことが不可欠である。

このため、今回の報告書を職員に「参考書」として配布し、創造的な見直しを継続的に行っていくことを提案する。

第3　社会情勢及び池田町の現状を踏まえた行政のあり方

○池田町をめぐる情勢

人口減少による地方交付税の削減は避けられないことから、支出構造改革によって、財政面での持続性確保を実現するとともに、一定数の職員で膨大化する業務を遂行するための効率性向上や業務範囲の合理化が不可避である。また、自治体運営の面では、行政によるフル装備的サービスは困難となり、住民自治と協働による行政運営の重要性が高まる。職員についても、事務処理力以上に、コミュニティをコーディネートする力が必要とされる。

○情報化時代の次の時代への対応

地方分権の展開と定着を背景として、市町村は「地方政府」となって政策企画立案や課題解決を担うことが求められる。加えて、自治体戦略 2040 構想にあるように、「破壊的技術を使いこなすスマート自治体」であることが必須とされ、ＡＩ化やＲＰＡ（=ロボティク　プロセス　オートメーション）による事務効率の革新を実践できる組織・職員であることが求められる。

○農山村の公益的機能の保全への対応

一方、田園回帰時代の到来を背景に、自然豊かな地域である池田町には、森林保全や環境保全型農業を発展させていく社会的役割の発揮が期待されている。ＳＤＧｓの時代である今日、役場は、地域経済の持続可能性の確保だけでなく、公益的機能の発揮における主導的行動が求められ、これを担う人材育成や政策実行のための財源確保にも配慮しなければならない。

第4　行財政運営のあり方やり方変革に向かう基本姿勢

「受動的から能動的」への変革

近年の業務の多様化・膨大化と高品質化への要請に対応するためには、業務や事業の一層の磨き上げが必須となる。また、「指示する、される」という事務処理型では立ちゆかなくなることから、職員それぞれが自律的自発的に改善を実行・蓄積する組織への変革が必要となる。失敗をしないことを重視する組織から、「前向きな失敗」を評価しそこから学ぶ組織文化に変えていく。

小規模さが生きる組織づくり

職員が80名程度の小規模組織である池田町の場合には、一人ひとりが多様な業務を担わなければならない。そのため大規模組織と同様な「分業」体制だけでは職員が行き詰まる場合が生じる。業務の分担とともに、事業目標・取組み方の共有と、協働での課題解決や業務運営ができるチームワークを強みにしたい。

リーダーシップとフォロワーシップによるチームワーク

組織内の「自助」「共助」「公助」は、単なる分担論ではなく、それぞれの主体的行動が前提となっている。上司部下の関係の前に、それぞれが１スタッフとして率先して行動する姿勢が必要である。

管理職や中堅職員がすべての業務執行と判断の責任を負担するのではなく、チームのまとめ役となる責任を果たすのである。管理職は、職員の仕事の円滑化を通じて結果が出るよう、課長代理や主査に積極的に協力を求めて職員を巻き込み「チーム力」を高めるマネジメントを工夫することが期待されている。

住民自治の必要性

池田町という自治体の未来は、行政運営のみで成り立つものではなく住民自治が機能することが前提である。ともすれば、行政運営にすべての地域経営の責任を求めがちであるが、これからの池田町のまちづくりにおいては、住民が自ら学び成長して地域を運営する自治力の向上も大きな課題である。地域と行政がそれぞれ成長して「自助・共助・公助」を現実のものとしなければならない。

第5　財政運営の改善

(1) 現状の財政状況

平成30年度一般会計決算では、歳入は36億8,727万円、歳出は34億483万円となり、繰越金額を除いた実質の収支は2億1,620万円となっている。財務指標は以下のとおとなっており、健全運営を実現している。

また、過去１０年間をみても、基金総額を着実に増やしてきており（平成30年度末で約35.6億）、財政合理化と積極的政策展開を行ってきたことが分かる。

平成30年度一般会計決算についての指標	
実質収支比率	11.0%の黒字
連結実質収支比率	13.0%黒字
実質公債費比率	4%
将来負担比率	－138.3%（負債より資産が38.3%多い）

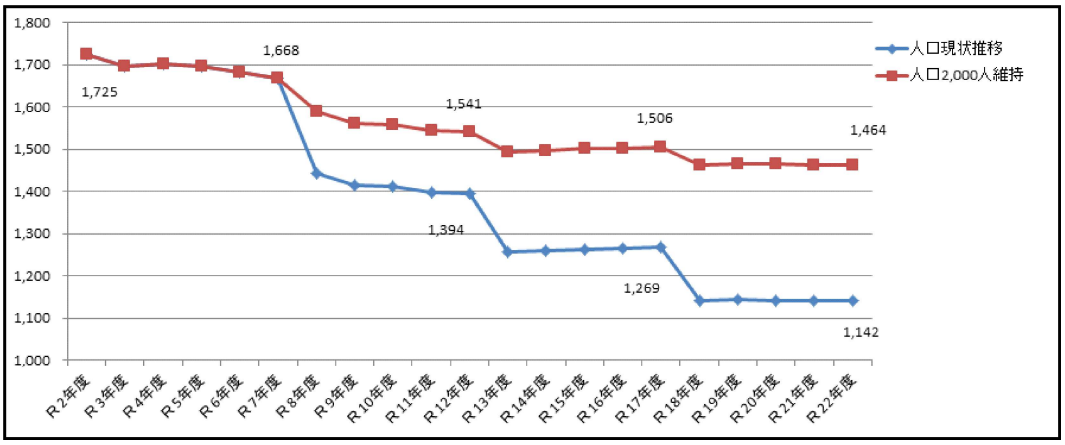
(2) 今後の財政見通し

①人口ビジョンに基づいた収入見通し

地方創生人口ビジョンで目標とする2060年人口2,000人という目標を達成できたとしても、日本の厳しい財政状況を考慮すれば、地方交付税交付金の減少は避けられない（以下のグラフは人口減少による地方交付税の見通しである）。

財政の自律性や安定性を長期的に維持して池田町の地域運営を確実なものとするためには、行政運営改善の成果を維持しつつ、より少ないコストで成果をあげるための「生産性の向上」が必要となる。

地方交付税金額の見通し



②持続可能な財政運営実現のための取り組み例

以上に対応した財政運営実現のためには、繰越金に依存しない予算構造に変革する必要があり、たとえば以下のような大胆な対策が必要となる。

〇地方債

・起債措置は年間2.5億円程度に抑制する。

・臨時財政対策債については、今後減少が見込まれることを踏まえ、５年ごとに、1,500万円減少すると設定し、これと同額の財政抑制を行う。

〇物件費・補助金等の抑制

・令和元年予算比で、消耗品費の20％抑制、光熱水費や燃料費の10％カット、業務委託の見直し、備品購入費の抑制（年額2,000万円程度）、役場業務の縮小廃止により賃金支出のある事業を合理化すること等を行い、１年度当たり4,300万円程度の財政見直しを行う。

〇社会資本整備

・社会資本整備は、原則補助等を活用するものとし、町単独事業での施設整備は抑制していく。

③財政見通し

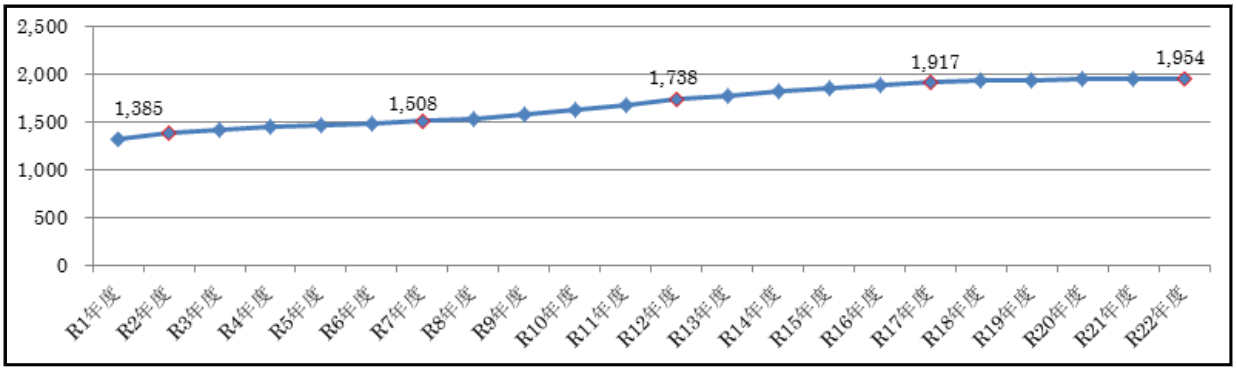
以上のような措置を早期から講じれば、厳しい状況であっても令和22年度末でも収支赤字に陥らない財政運営が可能である。また、財政調整基金を積み上げていくことも可能となる。

今後の財政見通し　　単位：億円

	令和２年 (2020年)	令和７年 (2025年)	令和12年度 (2030年)	令和17年 (2035年)	令和22年度 (2040年)
歳入　＋ 歳出　－ 前年度繰越　＋ 積立支出　－	28.13 27.83 1.00 0.65	27.56 27.39 0.18 0.17	26.29 25.72 0.55 0.55	25.94 25.63 0.34 0.32	25.52 25.50 0.05 0.03
実質収支	0.65	0.18	0.57	0.33	0.04

注　四捨五入の関係で端数があわないことがある。

財政調整基金の見通し　　単位：億円



④長期的ビジョンに基づく投資の維持

同時に、地方創生実現や地域自治の確立に向けた投資は今後も必要であることから、基金の活用等によって一般財源に影響がでないような形を原則とし、地域経済循環にも配慮した上で、計画的に、積極的に行っていくことも重要である。

第6　行政運営の改善

1　行政運営向上に向けて

(1) 求められる職員像の転換

第５で示したように、今後の財政運営の合理化にあたっては、歳出額の抑制を「目的」とするのではなく、事業そのものの廃止によって事業領域を集中化し、限られた職員で発揮する成果を高める方法や、コストが高くなっても専門性の高い民間委託に取り組んでそれ以上の効果を実現するというような考え方に転換して進めていくことが必要である。経費の抑制のためだけの内生化は、職員の労働負荷を増やすだけで意味がない。一方で、職員には、いわゆるＡＩ化によって代替される新しい時代においても、これらでは担えない政策企画立案や人とのコミュニケーションを行う力、いわゆる「事務処理型業務」以外の業務を担い、かつ、自治体間競争にも負けない力を身につけていくことが期待されている。

(2) 課・部局をチーム単位とした「業務改善のPDCA」を実施

そこで、今後の行政運営にあたっては、困難な課題解決や危機管理などのルーティーン以外に費やす時間を確保することが求められるため、通常の業務を効率化することが一方で不可欠である。そこで今後の行政改善にあたっては、仕事の効率や能率を高めることを主眼におく。実践にあたっては、全庁一斉型ではなく、各課ごとの状況に応じた弾力的で機動的な対応が有効である。課で進められている業務改善会議「**かんガエル会議**」により、日々業務の改善に向けた気づきを拾い上げ、課長がキャプテンとなり試行錯誤を重ねて成果の上がる行動を増やしていく。

また、その成果や反省点は、「組織としての知恵」という貴重な財産なので、課長会で横断的に共有し、また全体ルール設定を行うことが必要となる。これを課長会メンバーで共有し組織的に展開する（**「カエル会議」の開催**）。

2　課・部局ごとの改善行動に向けた主なテーマ

(1) ルール化・マニュアル作成と活用

・担当者がそれぞれが体得したノウハウを「みえる化された」文書で引き継がないことで異動時の事務負担増が生じている。業務マニュアルや書類の保管場所の統一及びサーバー内文書保管ルール化等によって、過去文書を活かした業務の合理化を実現するとともに、業務の共有・代替性の高度化を徹底する（また、これにより、業務の共同化が可能となり、長期休暇や長期研修等も可能となる）。

(2) 事務事業の合理化・効率化

①業務の合理化・外部化

・予算編成時期に、常にスクラップを検討し、全体の業務量の抑制や組織のスリム化を積極的に実施する。

②外部化

・仕様書等の作成や日々の業務指示などの「ＰＤＣＡマネジメント」を担当者が実践できることを前提として、業務の外部発注等を積極的に行う。

③事務コストの合理化

・会議の合理的運営（会議時間の設定・レジメ作成・事前資料配付等）

・課長公印での文書発出の利用（ただし内容のチェック体制は必要）

(3) 業務執行体制の強化

・専門的職能が必要な業務や、異動を行わずに業務経験値を蓄積することが必要な業務については、任期付き採用制度によって政策推進を高度化する。

・会計年度任用職員制度を活用して業務分担することで、職員がコア業務に集中する体制をつくり、進捗向上を図る。

3　役場全体での改善行動（主なテーマ）

(1) 業務効率化

・課の分散配置の改善を目的としたオフィス一元化
・住民の申請行為のワンストップ化を図り、身近で便利な役場になるためのレイアウト改善

(2) 事務処理ルール簡素化

①会計事務処理の合理化

・予定価格設定のためだけの設計書作成業務の合理化
・契約書類の合理化（単年度から複数年契約）や期日統一による事務の統一化
・会計書類の二重決裁の廃止

②業務ツールの高度化

〇システムの高品質化
・ＰＣの高スペック化やサーバーの改善（データ転送スピード）
・ＬＧ環境及びインターネット環境の改善
・リモートワーク（自宅からの仕事）の実施

〇ＲＰＡシステム・事務処理業務支援（ビジネスアシスタント）利用
・ＡＩ化に対応できるＩｏＴの導入

③生産性向上とライフスタイル両立にもつながる時間管理の高度化

・勤務時間のフレックスタイム制度や時間中のリフレッシュタイムの設定
・学びに対する休暇利用促進や連続的な業務負荷の回避

(3) 人材育成・チームワークの向上

①リーダー層への体系的研修

〇管理職入口からの体系的・計画的研修
マネジメント研修（日程管理・プロセス管理）
企画力研修（政策形成・ロジカルシンキング）
リーダーシップ研修（リーダーシップマインド）
プレゼンテーション研修（話す力、書く力）

〇マネジメント以外の「リーダー機能」向上
コミュニケーション

②個人の学びの支援・共有化

・各自のスキルアップのため自主研修事業は継続
・学びの結果については、組織で共有して成果を広く活かす

③多様な人とのコミュニケーションや交流拡大の支援

・幅広い人材と交流し、見識を深める交流を促進・支援
・町民対話の場（「ちょっといいですか町の話」事業等）に参加することを通じた「基礎自治体職員」としてのスキル向上

第7　公共施設運営管理のあり方

1　基本的考え方

①地方創生戦略に基づく開発と投資の継続

経費の削減だけで未来を守るまちづくりは実現できない。地方創生の視点から、戦略的な事業の展開に必要となる施設の新設・更新は、積極的に対応することも必要である。

②役場庁舎を含む行政施設の維持管理コストの縮減

公共施設維持管理という固定費が大きいほど、政策投資経費・地方創生事業費が減少することから、施設維持管理コストの圧縮は重要課題である。施設ごとに施設維持の必要性を含めた厳しい見直しを行っていく。また、職員が若年化し、建物の維持管理の経験が少ないなかで積雪時の対応が後手になるなどの側面があり、施設管理ノウハウやマニュアルの共有化等によって、業務の体系化と低コスト化を実現していく。

③施設の廃止

維持管理コストや将来負担コスト（再整備コスト）に見合わない施設については、施設解体・廃止を含めた大胆な対処法を考えることも政策的に必要である。

2　行政関係施設のあり方

(1) 役場庁舎（開発センター含む）建設

役場庁舎については、施設の再整備が必要との結論が出され、加えて行政運営の視点から「ワンストップ化」「一元化」が必要との指摘がなされている。これらを踏まえると現庁舎については、ほっとプラザ・文化交流会館側が望ましいと考えられる。

なお、最終的な設置場所及び構造・配置については、土地購入必要の有無や、整備コスト及び維持管理コストの最小化、町民による一体的利用や効果的利用の向上の視点を含めて、総合的に判断しなければならない。

なお、アスベストを天井部に暫定的に封じ込めたこともあり、役場解体にあわせて解体するとされた開発センターについては、ホール機能や調理室機能や会議室機能によって多目的に利用されている現状を踏まえ、交流会館が受け皿となれるかどうか、住民自治活動活性化の視点もあわせて今後詳細に検討する。

(2) 交流会館ホール

設備更新に要する経費は、建物の耐用年数期限（令和22年度）までに、維持管理費で2.99億円、施設更新修繕（各種機械設備等）で12.58億円が必要と試算された。特に各種の設備更新経費は単独経費となるため、単純な維持を前提とすることは難しい。施設のあり方については大きな決断が必要である。

【現在の利用状況とコスト】

○ホール利用
・集客型利用：3回、480人　　→１回平均160人の集客（500人収容）
（利用率は、480／（365×500）＝0.2%）

・舞台利用：61回、1,850人　　→平均30人の利用
○大会議室・公民館活動利用
・208回、約3,000人　　→大会議室は、２日に１回程度利用

(3) 図書館

図書館については、財源が一定程度準備されるとともに「池田町立図書館再整備企画委員会」の提案を踏まえて整備が進められることとなっている。特に文化施設である交流会館との関係を踏まえて施設整備を検討する。なお、建設場所は同委員会が提案した、現在の交流会館の川側駐車場付近に設置する案が妥当であると判断する。

3　冠荘などの観光施設の整備等のあり方

(1) 冠荘

冠荘は、1982年（昭和57年）に「農林漁家高齢者センター　池田鉱泉　冠」として整備され、随時拡張されきており、その過程で複雑な配管系統となり、修繕コストや維持管理コストの増嵩が生じている。

現在の利用人数及び売上げは以下のとおり減少傾向であるものの、１億円近い収入があって地域観光経済では一定の役割を果たしていることを踏まえ将来的に、維持管理コストの削減と温泉施設による観光誘客が高まるよう施設を再整備することが望ましい。

【利用状況】

	2003年 （平成15年）	2008年 （平成20年）	2013年 （平成25年）	2018年 （平成30年）
宿泊客 入湯者 売上	5,108人 40,343人 126,178千円	3,512人 43,756人 98,990千円	3,370人 40,740人 92,313千円	4,289人 35,353人 95,871千円

(2) ツリーピクニック・アドベンチャーいけだ（TPA）

ＴＰＡは、上記の冠荘のリノベーションとともに、本町の重要な観光施設である。2016年度（令和28年度）のオープン以来、売上として約1.3億円、利用客約30,000人となっており、今後とも観光の中核施設として期待されている。木望の森100年プロジェクトでも重要とされる「森での学び」ができる場所として、修学旅行等の受入を行い、「森林学習」「チームビルディング」を進めるため必要な投資を行うことは、地域独自の教育や観光振興にも有効である。なお、ＴＰＡの整備に活用した辺地債の償還財源について、指定管理者から使用料（18年間で9,000万円）として徴収することは、財政的な負担が少ない点として参考とすべきである。

(3) 今後の観光施設のあり方について

2022年度（令和４年度）に開通予定の冠山峠道路や、北陸新幹線敦賀延伸に伴い中京圏内からの観光客増加が確実視されている。観光客は、2013年（平成25年）の12.6万人からまちの駅整備等を経て、2018年（平成30年）には24.2万人と倍増するなどし、観光消費額も4.1億円に達している。地域経済循環を考える上で観光施設

整備は地方創生と雇用の場の確保の面で有効であり必要である。

なお、今後の観光施設整備において、民間資本投資的な整備の場合は、地方債等の償還財源を指定管理者から徴収するなど、一般会計に負担をかけない方法の採用を提案する。

４　その他施設の取扱い

役場が保有する施設のうち、教職員寮、菅生の診療所など耐用年数が近づきつつある施設については、行政としての利用見込みを踏まえ、地元への無償譲渡又は貸与を検討し、用途がなければ解体撤去を検討する。

5　土地等の財産の管理・活用

①町有地

町が保有する宅地は、移住定住政策における有効な政策資源であることから、「暮 LASSEL」を活用して売却を進めていく。

また、土地開発基金に計上されている土地資産は、将来開発のため先行取得として基金費をもって取得されたものであり、役場財産として計上されていない（基金に保有されている土地は、実際に公共事業用地となる時点で、一般会計支出から基金に支出して購入し、そこで初めて財産台帳に計上される仕組み）。現在、この基金を活用して、農地法上は保有できない農地を特別会計の資産として保有している。

今後は、行政財産とならない土地（例：森林経営管理をしなければならない山林等）について、この基金を活用して特別会計で管理活用するか、基金を整理するものとし、保有する農地等を第三者に売却するかにつき検討を進める。

②町有林

町有林等は、立木価格の値上がり見込みはないものの、豊かな森林資源をまちづくりに活かす「木望の森１００年プロジェクト」事業に活用することを研究するべきである。なお、分収造林を行った町有林については、契約期間が到達してその扱いを明確にするべきであることから、財産評価を行い適切に処理する。

新たに制定された森林経営管理法では、経営管理がされない森林の管理責任は行政が負うこととされた。不在地主が増えていき、将来山林の権利関係の探索整理という膨大な業務を背負うことになることから、森林についての寄付等の要請があれば随時受け付けて町有地とした方が、将来の森林管理コスト低減に寄与するものであり、有効である。

③空き家

空き家問題は、「暮 LASSEL」での仲介行為だけでは限界となっており、住宅用途以外の活用等が急務である。そのうち、古民家等は、インバウンドの高まりや農村景観を観光資源として民間が活用整備する取り組みが増えてきており、池田町が保有する古民家については、民間企業と連携したパイロット事業に活用し、町全体の空き家対策の進展につなげていく。

第8　むすびに～役場・職員のビジョンを自ら生み出す～

私たちは、困難な時代のなかにあっても、池田町を守る行政としての使命を果たし続けるため、一人ひとりが公務員という職業に対するビジョンを持って、各自の能力が生きる仕事のやり方にシフトする必要がある。

以下に検討委員が考えたビジョンを掲げたが、これはひとつの例である。役場職員は、それぞれにビジョンをもっているが、これまで語り合うことはしてこなかった。今後は、それぞれのビジョンを言語化し、仲間と語りあうことを通じて、組織のビジョンと自分のビジョンのすりあわせと、日々変化していく地方自治の課題と、それぞれの働きがいのすりあわせを同時に行うことが求められる。それが住民福祉の向上を実現できる組織となるために最も重要である。

ビジョンを語る職員が「才能と才能の貸し借りであるチームワーク」を発揮することで、個性ある自治体運営を引き続き進めるとともに、「池田町役場」の魅力を育て、高めていきたい。

池田町役場ビジョンの例（課長会作成）

○池田町役場のビジョン

私たちは、誇りをもって住み続けられる町づくりを、住民とともに進めることが役場の最大の使命であると認識し、その仕事への情熱を持ち楽しさを感じながら挑戦します。

○仕事についてのビジョン

私たちは、誠実・公平・親切をもって行政サービスを提供するとともに、池田町に暮らす幸せを実感してもらえるよう、創意工夫と熱心さをもって仕事に取り組むことで、町民から信頼される職員を目指します。

○組織運営のビジョン

私たちは、目標を共有しチームワークに溢れ、働きがいある組織を自ら生み出します。

○自分たち自身のビジョン

私たちは、仕事を通じて成長し、心身ともに健全で前向きな人生を送り、家族と自分自身を幸せにできる人になります。

池田町行財政運営あり方やり方検討委員会委員

委員長	溝口　淳
副委員長	森川　弘一
委員	内藤　徳博
	髙橋　宏輝
	清水　真盛
	山﨑　政弥
	長谷川　正喜
	佐野　成美
	中村　博司
	飯田　康志
	有馬　幸代
	藤本　朋枝