

# CLAIR REPORT

## 韓国地方組織改編について

(財) 自治体国際化協会 CLAIR REPORT NUMBER 189 (November 30, 1999)

Council of Local Authorities  
for International Relations



財団法人 自治体国際化協会

## 目次

はじめに	1
第1章 地方組織改編の基本方向	2
第1節 組織改編の背景	2
第2節 組織改編の概要	2
第2章 組織改編の内容	5
第1節 推進目標及び重点削減対象	5
第2節 組織改編の内容	5
第3節 運営自立化	11
第4節 優秀団体に対する財政的インセンティブの附与	13
第5節 定員削減	13
第3章 組織改編の結果	18
第1節 主要改編事項	18
第2節 優秀団体表彰と財政的インセンティブ	21
第4章 自治体の組織改編事例	24
第1節 ソウル特別市の組織改編	24
第2節 慶尚南道の組織改編	28
第3節 慶尚南道金海市の組織改編	33
おわりに	35
参考文献	37

はじめに

1998年2月にスタートした金大中政権は、朝鮮戦争以降最大の国難といわれる経済危機を克服するため、「第2の建国」をスローガンに「企業（財閥）」「金融」「労使関係」「公共部門」の構造改革を打ち出し、これまでの社会制度の抜本的な改造に乗り出した。本レポートでは、この4大改革の1つである公共部門改革の中核となる地方組織改編（地方自治体の組織改編）について取り上げ、報告するものである。

地方組織改編では、これまでの地方組織全般にわたる高費用・低効率構造を脱却し、生産性が高く、国際化時代に対応できる競争力を持つ組織への転換を目指した抜本的な改革が推進されており、①行政機構・定員の削減②地方行政階層構造の縮小③邑面洞（市郡区の下部行政組織）事務所の機能転換④国の地方機関の自治体への統合の4つを柱とした改革を第1段階改編（1998年）と第2段階改編（1999年～2002年）に分けて実施するものである。

現在すでに第1段階改編が完了し、地方公務員定数の12.0%にあたる34,947名が削減され、自治体の本庁機構では175局1,034課が縮小されるなど、実質1年に満たない期間でドラスティックな改編が断行された。第2段階の改編が実施されれば定員の30%が削減される計画であり、行政機構・定員の大幅縮小・スリム化が達成される予定である。

本レポートでは、こうした地方組織改編の内容や改編によって変貌していく韓国の地方自治の姿を紹介することを主眼とし、同時に改編過程において表れる日本との制度上の相違部分について詳しく紹介するよう努めた。但し、本レポートは第1段階組織改編を中心にまとめたものであり、改編の全体像については1999年2月現在で明らかになっていることのみを紹介したものであることをご了承いただきたい。

日本と韓国は地理的に隣接し、共通の文化的背景が多く、行政機構や制度、行政を取り巻く環境・課題も類似する部分が多い。地方自治体幹部・職員の往来や合同で実施する事業、会議や調査研究など、地方行政レベルでは両国地方自治体はすでに活発な交流・協力体制を築いている。さらに今後様々な分野での交流が進むであろうし、また、そうすることで両国の地方自治がさらに発展するものと考えている。本レポートが、韓国との交流を行っている自治体関係者や、韓国の地方自治に関心を持つ方にとって、韓国の地方自治の現在の姿を知る上で参考となれば幸いである。

最後に本レポートを作成するにあたり、資料の収集・翻訳や調査への協力、執筆の助言をしていただいた方々にこの場を借りて感謝を申し上げる。

## 第1章 地方組織改編の基本方向

### 第1節 組織改編の背景

韓国地方組織改編は、これまでの高度成長過程で形成されてきた非効率な組織構造を、「小さくして効率的な」組織へと大幅に改革することを目的に実施された。改革実施の要因となったのは、一つには民選地方自治時代の到来であり、もう一つは経済危機の克服及び低成長時代への対応である。

1995年6月から地方自治体首長が官選制から選挙による首長選出（民選）へ転換され、34年ぶりに韓国に地方自治制が復活したが、同時に民選自治実施による行政に対する住民の関心の高まり、高度成長期に膨張を続けた組織のスリム化、環境や文化、情報通信など新しいニーズへの対応、悪化する地方財政の改革などの機運が高まり、21世紀に向けた地方自治改革の準備が進められた。

韓国が金融・通貨危機によってIMFの管理下で経済改革に取り組むこととなった直後に就任した金大中大統領は、「第2の建国」をスローガンに経済の深刻な不況を脱するための国家改革を次々と打ち出し、特に金融・通貨危機の最大の原因として、「企業（財閥）」「金融」「労使関係」「公共部門」の徹底的な改革に乗り出した。このうち「公共部門」改革においては、中央政府改革、政府傘下機関改革、公企業改革と並んで、全体公務員数の32%、公共部門（財政）の36%を占めている地方政府の改革が不可欠であり、また民間部門の改革を進め国民に苦難を強いる中で、公共部門を率先して改革しないと国民の理解が得られないとの判断から、公務員改革を大規模にかつ迅速に断行する必要があると判断された。

こうして検討が進められた地方組織の改革は、IMFを契機として当初計画を遥かに超える規模で早期に実施されることとなり、韓国地方自治は大きな転換の時期を迎えた。

### 第2節 地方組織改編の概要

（表1）地方組織改編の主な流れ

- 中期基本人力運用計画（97.4）
- 地方自治10大発展方策発表（97.6）
- 地方行政改革大綱発表、内務部地方自治制度発展委員会設置（97.12）
- 公務員定員及び新規充員凍結、組織診断実施指示（97.12）
- 地方組織改編計画（案）準備、大統領報告（98.3）
- 地方組織改編準備のための市・道副団体長会議（98.3）
- 地方組織改編案に対する意見集約
- 中央関係官政策研究会及び討論会（4.15/6.16）
- 市・道関係官業務研鑽会（4.23/5.7/5.22）
- 定員削減モデル準備専門会議（5.12/6.3）
- 組織改編基本方向専門会議（6.12、教授・研究員等14名）

- 統一地方選挙（首長・議員）実施（98. 6. 4）
- 地方組織改編推進指針提示（98. 6. 18）
- 2期民選自治開始（98. 7. 1）
- 地方組織改編指針補完事項提示（98. 7. 14）
- 市・道、市・郡・区組織改編案協議（98. 8～9）
- 大統領令施行指針（98. 8. 28）
- 大統領令改正（98. 8. 31）
- 市・道、市・道・区組織改編関連条例改正（98. 9月）
- 地方組織改編優秀団体表彰（99. 1. 11）
- 第2段階改編方針示達（99. 6. 12）

地方組織改編は、高成長過程で累積されてきた不合理な地方行政組織を、低成長時代に即した体制へ転換することを目的として、政府（行政自治部）の主導により地方行政構造改革を実施するものであり、行政機構・定員改編、機能転換、地方行政階層構造の縮小、特別地方行政機関（国の地方出先機関等）の自治体への統合の4大課題を中心に抜本的な構造改革を進めた。行政自治部所管法令改正及び自治体条例改正で推進可能な機構・定員の削減については、第1段階として1998年中に改革を実施し、政府他部署との協議が必要な行政階層構造の改革や特別地方行政機関の統合については2002年までに改革を実施する、2段階の組織改編が推進された。

## 1 行政機構・定員改編

行政機構・定員の改編では、本庁機構においては自治体の組織機構（局・室・課の基準）を定める「地方自治体の行政機構と定員基準等に関する規程」（以下「大統領令」という。）を改正して行政機構を縮小し、下部行政機関・所属行政機関：注1)については統廃合・民間委託を進める。定員は現在の定員を第1段階改編で10%、第2段階改編では30%を削減する。

## 2 邑面洞の機能転換

邑面洞（注2）事務所は、交通・通信の発達と情報化の進展等今日の行政環境に不適合であるだけでなく、邑面洞事務所が市郡区の本庁の指示に基づき補助的な業務を主に遂行しているため、事務範囲が不明確で運営の効率性も低いという問題点が指摘されている。

また農村地域の人口減少、都市地域の大規模アパート団地造成と都市基盤施設の拡充で地域的範囲が相対的に縮小を続けていることと併せ、住民登録謄抄本の全国オンライン化で行政業務量が急激に減少し、98年から推進した市郡区行政情報化事業が完了すると、土地・地籍・車両等21の業務が市郡区本庁で提供可能になり、邑面洞の機能は急激に減少すると予想される。

このため邑面洞事務所は、統廃合を進めるとともに電算化によって現在行われている住民登録など謄抄本・各種証明書発給業務を大幅に縮小することにより、現定員の4割を削減、4割を市

郡区へ転換し、2割の人員で運営する。邑面洞事務所は、最終的には文化・情報センターや地域福祉向上、住民の余暇活動の活性化などの機能を主体とした住民自治センターに転換する。

### 3 地方行政階層構造改編

邑面洞事務所の機能転換と関連して、これまでの特別市・広域市・道（以下「市道」という。）—市郡区—邑面洞の3階層の地方行政構造を、2階層に縮小して行政の効率化・スリム化を図る。

### 4 特別行政機関等の自治体への統合

中央省庁の地方機関である特別行政機関のうち、地方自治体と機能の重複するもの、地方自治体へ権限委譲できる事業等の検討を進め、自治体への業務移管、統合などを進める。また中央・地方の教育訓練機関（58機関）を統合・整備する。

## 第2章 組織改編の内容

### 第1節 推進目標及び重点削減対象

地方組織改編の実施にあたって、行政自治部は98年6月の地方組織改編推進指針（以下、改編指針という。）において5つの推進目標 ①21世紀本格自治化、情報化時代に備えた効率的な自治行政体制の整備 ②経済社会環境に適した、小さく生産的な地方行政の実現 ③官主導の「供給者中心」から住民のための「需要者中心」の行政に転換 ④職位中心の組織管理から機能中心の組織管理指向 ⑤市場メカニズムと経済原理を投入した自治経営行政の追求、を示した。

同時に、改編作業において重点的に削減すべき対象として、6つの重点削減対象 ①各種規制・統制業務及び内務・総務・会計・監査等一般管理業務の縮小調整 ②人口と行政需要が減っている自治体や農政、畜産、山林等1次産業分野の構造調整 ③交通通信の発達と情報化による人員の減量 ④不合理な機構及び機能衰退・類似重複機構の統廃合 ⑤環境衛生、施設維持管理業務など民間委託拡大 ⑥邑面洞の機能転換に備え、人員削減及び人口5千人未満の洞を統廃合、を挙げた。

第1段階組織改編では、本庁機構を中心とする「組織・人員の削減」と「機能の合理的再編」による組織の効率性向上並びに中央の関与縮小による運営自立化を図り、行政自治部所管法令改正と指針により、自治体が条例規則改正で改編可能な事項は一斉に整備するようにした。

### 第2節 組織改編の内容

#### 1 本庁機構

##### (1) 行政機構の縮小調整

地方自治体の行政機構は、地方自治法第102条第1項<sup>1</sup>の規定により大統領令の定める範囲内で当該地方自治体の条例で定めることとされており、大統領令第7条第1項で市道の室・局・本部及び課・担当官設置基準が、第10条第1項で市郡区の室・局及び室・課・担当官設置基準（第7条第1項、第10条第1項の設置基準を以下「室局課設置基準」という。）が定められている。地方組織改編ではこの基準を見直し、縮小調整する大統領令の改正が行われた。

具体的には、従前の大統領令の室局課設置基準を縮小する行政機構モデルを行政自治部において設定し、数回の会議を通じて専門家や地方公務員の意見を聴取してこれを調整した上で改編指針において行政機構縮小規模を事前に自治体へ提示（98.6.18）し、その後大統領令を改正（98.8.31）した。改正によって市道の室局課設置基準は市道別の個別規定方式から市郡区と同様の人口規模別の包括明示規定に転換された。（表一2）

<sup>1</sup> 地方自治法第102条第1項

地方自治体の行政事務を分掌するために必要な行政機構を置き、市道においては大統領令の定める範囲内で当該地方自治体の条例で定め、市、郡及び自治区においては大統領令の定める基準に従い、市道知事の承認を得た当該地方自治体の条例で定める。

各自治体においては大統領令の室局課設置基準の範囲内で自律的に機構改編を行うことが原則とされ、改編指針において示された考え方や個別に実施した組織診断等の結果を踏まえ、自治体の実情にあわせて機構改編を実施した。

(表一 2) 室局課設置基準調整 (大統領令第 7 条第 1 項、第 10 条第 1 項関連)

① 市・道

改正前		改正後		
区分	(局/課)	区分	(局/課)	
ソウル特別市	16 / 79	ソウル特別市	13 / 71	
釜山広域市	14 / 58	広域市	人口 300 万以上	11 / 50
大邱広域市	13 / 49		人口 200 ~ 300 万	10 / 45
仁川広域市	13 / 47		人口 100 ~ 200 万	9 / 40
光州広域市	13 / 45	道	人口 400 万以上	10 / 45
大田広域市	13 / 45		人口 200 ~ 400 万	9 / 42
蔚山広域市	10 / 33		人口 100 ~ 200 万	8 / 38
京畿道	13 / 51		済州道	7 / 30
江原道	11 / 46			
忠清北道	11 / 45			
忠清南道	11 / 46			
全羅北道	11 / 45			
全羅南道	12 / 48			
慶尚北道	12 / 47			
慶尚南道	12 / 48			
済州道	10 / 35			

① 市郡区

<市>

区分	改正前		改正後		縮小規模
	室・局	課	室・局	課	
人口 10 万未満	—	19 課	—	15 課	△ 4 課
人口 10 万未満 (統合市)	3 局	20 課	2 局	17 課	△ 1 局 3 課
人口 10 万 ~ 15 万	3 局	20 課	2 局	17 課	△ 1 局 3 課
人口 15 万 ~ 20 万	3 局	20 課	3 局	18 課	△ 2 課
人口 20 万 ~ 30 万	5 局	24 課	4 局	22 課	△ 1 局 2 課
人口 30 万 ~ 50 万	6 局	25 課	5 局	23 課	△ 1 局 2 課
人口 50 万以上 (区未設置)	6 局	28 課	6 局	25 課	△ 3 課
人口 50 ~ 70 万 (区制)	5 局	21 課	4 局	20 課	△ 1 局 1 課
人口 70 万以上 (区制)	6 局	24 課	5 局	22 課	△ 1 局 2 課

<郡>

区分	改正前		改正後		縮小規模
	課・担当官		課・担当官		
鬱陵郡・甕津郡	13 課		7 課		△ 6 課
人口 3 万未満	13 課		8 課		△ 5 課



人口 3～ 5万	1 3課	9課	△ 4課
人口 5～10万	1 5課	1 1課	△ 4課
人口10～15万	1 5課	1 3課	△ 2課
人口15万以上	1 9課	1 5課	△ 4課

<自治区>

区分	改正前		改正後		縮小規模
	室・局	課	室・局	課	
<ソウル>					
人口50万未満	6局	27課	5局	23課	△1局4課
人口50万以上	6局	27課	5局	24課	△1局3課
<その他自治区>					
人口15万未満	4局	18課	3局	14課	△1局4課
人口15～50万	4局	18課	3局	15課	△1局3課
人口50万以上	4局	18課	4局	16課	△2課

\*それぞれ人口条件は97年末基準を適用

(2) 組織の効率化・柔軟化

ア 大局大課主義

今回の組織改編では、行政機構の縮小とともに類似機能の統廃合及び統率範囲の拡大（大局大課主義）が進められた。具体的には局設置の基本条件を「最小3課業務量」から「最小4課業務量」とし（大統領令第5条第1項）、やむを得ない理由により局条件が達成出来ない場合は局を室に転換することとした。また、課新設の基準通則で、次の基準を組織管理時に必ず遵守するよう示達した。

1課：現在最小3係業務量⇒最小16人以上（課長含む）業務量  
⇒16人以上業務量は市道は5級4人以上、市郡区は6級以上4人以上

イ 係制からチーム制への転換

課内での係間のセクショナリズムを解消し組織の硬直性を緩和するとともに、課長を中心とする機能中心の機能遂行と責任付与など組織の柔軟性と生産性を高めることを目的に、地方行政機関で「係」を廃止し組織階層の最小単位を縮小した。（大統領令中係長規定削除）

従前の係はチーム（班）に転換され、チーム長には従前の業務総括及び職員に対する管理監督とあわせて実務者として個別固有の事務を分掌することとした。

ウ 中間職位廃止

意思決定過程を簡素化し迅速性を確保するため、局の下に置かれた局長級もしくは課長級の準

(副) 局長級の担当官は一律削減(大統領令附則第2条第2項)とした。これにより意思決定は長一副団体長一(局長)一課長で行われることとなった。

## 2 下部・所属行政機関

### (1) 邑面洞

邑面洞事務所は2002年までに組織を大幅に縮小し、住民自治センターへ機能転換することが明らかにされているが、第1段階地方組織改編ではこの前段階として機構・人員の最小化と5千人未満の小規模洞(以下「過小洞」という。)の統合が進められた。

邑面事務所では、従来邑面長一副邑面長一課長あるいは係長(主任)、洞事務所は、洞長一事務長一課長あるいは係長(主任)の職制が採られていたが、今回の改編では①副邑面長②洞事務長③3万人未満の邑の課長の中間職位が廃止され、縮小される職位の定員はそのまま削減される。これにより新たな職制は邑面洞長一課長(主任)の2段階となる。

(表-3) 邑面洞長等の職級基準(大統領令第10条の2関連)

<現行>

地方職5級	地方職6級
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 邑面洞長</li> <li>・ 人口1万人以上の邑の副邑長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口3万人以上の邑の課長</li> <li>・ 邑面の係長</li> <li>・ 洞の事務長</li> </ul>

<改正後>

地方職5級	地方職6級
<ul style="list-style-type: none"> <li>邑面洞長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口3万人以上の邑の課長</li> </ul>

### (2) 人口50万人以上市の一般区

人口50万人以上の市は一般区を置くことができる(地方自治法第3条第2項)ため、人口50万人以上の市の大半が一般区を設置して事務を行ってきたが、行政構造が複雑化(道一市一区一邑面洞の4層構造)し、事務が重複するなど必ずしも住民の利便性の向上につながっていないという問題が指摘されていた。今回の組織改編では2002年までに一般区も廃止する方針が打ち出されており、第1段階組織改編はこの準備段階として副区庁長制を廃止するとともに、大統領令において人口規模による課・係設置基準を新設(表-4)して組織を縮小し、民願:注3)サービスを中心に機能を簡素化した。

(表-4) 自治区ではない区の課・担当官設置基準(大統領令第10条第1項関連)

区分	室・課・担当官
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口30万人以上</li> </ul>	7つ以内
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口30万人未満</li> </ul>	8つ以内

(表一五) 平均的な一般区にみる組織縮小結果 (行政自治部資料)

区分	平均的な区	現行 (課/係)	調整後 (課/係)	縮小結果
人口30万未満	忠清北道清州市 上党区	13/47	7/35	△6/12
人口30万以上	京近道城南市 盆唐区	15/57	8/40	△7/17

## (3) その他機関

機関名	改編指針による勧告内容
議会事務機構	<p>&lt;市道&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○議員定数縮小 (30%削減) により常任委員会を部分統合 最小限の常任委員会のみ維持</li> <li>— 専門委員数の縮小、基本人員の削減</li> </ul> <p>&lt;市郡区&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○常任委員会を設置運営しない市郡の議会事務局 (4級) は、議会事務課 (5級) に改編</li> <li>○議員定数の削減による法令の基準により専門委員及び人員を削減</li> </ul>
公務員教育院	<ul style="list-style-type: none"> <li>○教授部長廃止</li> <li>教育院の生産的な組織運営のために院長の下に課制だけを認め、部制廃止</li> <li>— 課の縮小及び施設管理内部人員整備</li> <li>○類似教育機能の統合 (農民教育院等)</li> </ul>
消防学校	○教育訓練機能以外の一般管理機能は合理的に削減
消防署・消防派出所	○消防行政需要増加を勘案し、地域実情に合わせて削減
公立大学	○学科の統合、人員の縮小検討
道出張所	<ul style="list-style-type: none"> <li>○チュンピョン (忠清北道)、ケリョン (忠清南道) 出張所は廃止し、行政協約によって委託を受けた事務は本庁に移管</li> <li>○東海出張所は、海洋水産中心の機能を遂行する組織として削減 (海洋水産指導所に転換)</li> <li>— 課長と職級が同じ海洋開発担当官配置</li> </ul>
郡・区、邑面出張所	○区域の変更、交通通信の発達等社会環境の変化を踏まえ、必要性を再検討した上で廃止等を図る
農村振興院	<ul style="list-style-type: none"> <li>○試験研究機能と技術開発・普及機能の特性化</li> <li>○本庁の一般農業関連行政組織との機能一元化</li> <li>○農業技術院に名称変更</li> <li>○農業技術院の特化作柄試験場の強制設置規定を任意設置規定に緩和</li> <li>○農業技術院の主要職位の地方職への転換</li> <li>— 国家職としての局長以上継続設置職位 (道当り3名)</li> <li>・ 農業技術院長、技術補級・試験研究関連局長 (または部長) 2名</li> <li>— 課長以下 (研究職含み) 職員は地方職に転換</li> </ul>

農村指導所	<p>○本庁の一般農業行政組織と機能一元化、地域農政需要及び農業環境の変化等機能に合わせて合理的改編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－技術開発普及中心に地域特性化</li> <li>－農民相談所等の整備、一般市指導所の隣接地域吸収統廃合又は機能の事務委託</li> </ul> <p>○広域市の指導所は、市と郡指導所の両方を設置している場合、郡指導所中心に統合改編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－広域市指導所だけある場合、本庁に機能吸収するか廃止</li> </ul> <p>○農業技術センターに名称変更</p>
保健環境研究所	<p>○類似機能の統合、需要に合った人員の再編、外部機関に機能の委託を検討</p>
保健所	<p>○住民利用率が低く、民間病医院等保健医療機関が重複している地域は積極的に整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－保健支所、保健診療所も同じ脈略で検討</li> </ul> <p>○医療・診療機能中、委託可能機能の委託を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*保健医療院も保健の行政需要に合わせて縮小又は改編</li> </ul> <p>○地方公社医療院がある市・郡の保健所は、存続か廃止かの検討又は機能再定立後縮小</p>
事業所	<p>&lt;大幅縮小及び統廃合&gt;</p> <p>○1次産業分野事業所縮小統合等の整備対象</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－蚕業検査所、農産物種苗場、農民教育院、家畜衛生試験所</li> <li>－森林環境研究所、樹木院、内水面開発、水産関連機能</li> </ul> <p>○建設開発機能の統合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－総合建設機能と建設安全管理機能の統合一元化、又は総合建設本部を廃止し本庁に機能吸収</li> </ul> <p>○建設協議がまとまらないため収益性が見込めず、機能が衰退した公営開発事業関連機構は廃止、既存部署に吸収</p> <p>&lt;民間委託&gt;</p> <p>○道路管理事業所の一部機能委託又は廃止</p> <p>○新設の環境基礎施設（下水処理場、衛生処理場、畜産排水処理場）は当初から委託し、既存施設は委託拡大を推進</p> <p>○女性会館、文化芸術会館、国楽院、市民会館、青少年修練施設等文化福祉分野に対しては委託方策を研究</p> <p>&lt;公社公団化又は経営効率引き上げ&gt;</p> <p>○広域市上水道事業の経営体制改善（公社化等）</p> <p>○上水道事業の直営時、人員の大幅縮小、生産原価節減、一部事務民間委託</p> <p>&lt;臨時的事業所と機構の廃止・縮小整備&gt;</p> <p>○臨時的機構はすべて事業計画を全面再検討し、廃止や本庁に機能吸収</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－干拓事業、観光開発事業、公営開発事業、工業団地造成、産業団地開発等</li> </ul> <p>○存続期限に関係無く事業期間短縮・廃止</p>

## 第3節 運営自律化

### 1 共通必須機構の廃止

共通必須機構とは、市道においては国が定める企画管理室、内務局、監査室、民防衛局の4室局、市郡区においては市道が定める企画監査室、内務課、財務課、民防衛課等4～5室課が必置とされていた。

今回この規定が大統領令から削除され、市・郡・区の共通必須機構関連を規定する市・道の規則も大統領令の施行と共に廃止された。ただし、室・局及び課・担当官の名称は、分掌事務などその機能や国と地方の連携性を考慮して、市道知事が市郡区の室・局及び課・担当官の標準的な機構名称を提示することとした。

### 2 市道の国家公務員職の地方職化

市道においては「地方自治体に置く国家公務員の定員に関する法律施行令」により副知事や主要局長・幹部職員等329名の国家公務員が配置されているが、地方自治体の人事の自立性を拡大する観点から200名を地方職に転換する法改正を実施した(表一6)。但し市道が国家機関的な地位を維持し、国政の統合性確保のため中央と基礎団体間の調整役割を遂行していることを勘案して最小限の職位は国家職のまま残した。

特に、消防本部長・消防学校長は国家と地方自治団体間の災難管理連携確保のためそのまま国家職として残し、農業技術院長等も国家農業振興事業の地方自治団体との連携遂行のため一部国家職のまま残した。

(表一六) 地方職転換の概要

現行	調整
<本庁> ・副知事副市長（ソウル市2名） 17名 ・企画管理室長 16名 ・その他室・局長 64名 （監査、地域経済、民防衛、企画官） ・課長 32名 ・消防本部長 16名  <所属機関> ・消防学校長 5名 ・農村振興院 179名  計329名	<本庁> ・現行通り存置 17名 ・現行通り存置 16名 ・市道当り局長1名（地域経済） 16名 ・市道当り担当官1名（企画官） 16名 ・市道当り教官1名（課長級） 16名 ・道当り消防本部長1名 16名  <所属機関> ・消防学校長 5名 ・農村振興院 27名  計129名

### 3 5級以上職列調整権委譲

現行では、ソウル特別市は地方職4級以上（課長級以上）、その他の市・道は地方職5級以上（係長級以上）の職列調整：注4)事項に対し、行政自治部長官の承認が必要であった（大統領令第20条第3項）がこの規定を廃止し、また市郡区に対しても市、道知事の承認権を委譲して自治体が迅速で自律的な職列調整を行えるようにした。ただし、技術職列から行政職列への調整は政府の技術職優待など人員管理方向と逆行するため承認制度を維持した。

## 第4節 優秀団体に対する財政的インセンティブの附与

### 1 標準定員基準によるインセンティブ

行政自治部では自治体の構造調整を誘導し、自治体別基準定員を定めた標準定員制の定着を図るため、標準定員制を導入した97年度から、普通交付税算定時に公務員関連財政需要を「現員」基準から「標準定員」基準に改めて地方交付税を配分している。これまで人件費にのみこの基準を適用していたものを、99年からは人件費、一般管理費、建物費に拡大適用することとした。

また、標準定員制の導入による急激な需要変動防止のため、現定員と標準定員反映比率を年次的に拡大適用しているが、99年度は80%、2000年には全面的に標準定員に変更されることとなっている。

(表一七) 標準定員制導入による激変緩和措置

<u>97</u> 30%	→	<u>98</u> 50%	→	<u>99</u> 80%	→	<u>2000</u> 全面实施
------------------	---	------------------	---	------------------	---	---------------------

### 2 組織改編優秀団体に対するインセンティブ

普通交付税のインセンティブ制度とは別途に、第1段階地方組織改編の実績を評価し、優秀団体に対して財政的なインセンティブを与える組織改革誘導体系を準備することが改編指針で示された。但し、組織改編実施の段階では具体的な評価基準やインセンティブの内容は明らかにされなかった。

## 第5節 定員削減

### 1 標準定員制の凍結と臨時定員基準適用

#### (1) 削減の規模と方法

地方自治体の定員管理は「標準定員制」といわれる方法が採られており、行政自治部令において自治体の種類別に人口、一般会計総額、下部行政機関の数などを組み込んだ一定算式に基づいて自治体ごとに標準定員を定め(行政自治部令第4条2<sup>2</sup>)、この範囲内で自治体が条例で定員を策定することになっている。<sup>3</sup>

<sup>2</sup> 行政自治部令第4条(標準定員の策定)第1項第14条第1項の規定による地方自治団体の標準定員は表8の算式によって算定する。

<sup>3</sup> 地方自治法 第103条(地方自治体の公務員)第1項後段

今回の大統領令改正<sup>4</sup>では附則第6条においてこの標準定員に関する規定を一時凍結し、行政自治部長官が定員10%削減を勘案して地方自治体別にそれぞれ定めた定員（以下「暫定標準定員」という。）を標準定員とみなすことにした。各自治体においては行政自治部より示達された暫定標準定員の範囲内で定数を定め、条例改正を行った。

（表8）地方自治団体公務員定員算式（抜粋）

1. 特別市・広域市・道の算式

ア. 特別市・広域市

$$\text{○公務員数} = (0.0014378 \times \text{人口数}) + (226.23 \times \text{郡・自治区数}) + (0.0018192 \times \text{一般会計総決算額}) + ci$$

○特別市・広域市別 ci 変数

1. ソウル特別市	8486.57275
2. 釜山広域市	4409.42509
以下省略	

2. 市・郡・自治区の算式

ア. 一般市

$$\text{○公務員数} = (0.00052486 \times \text{人口数}) + (3.6605 \times \text{行政洞数}) + (66.609 \times \text{区の数}) + (0.0027056 \times \text{一般会計総決算額}) + ci$$

○市別 ci 変数

1. 水原市	1153.95654
2. 城南市	1242.56429
以下省略	

（2）削減原則

自治体における定員削減については、削減目標量を必ず順守することや、今後30%まで削減推進しなければならないことを考慮して、1次削減目標をできるだけ基準以上に設定し、前倒しで削減すること、削減はすべての地方行政機関を対象に職務分析等客観的組織診断を根拠にして行うこと、地域実情や職種間職級間の均衡を勘案して事務と人員を再配分することなどの原則が改編指針において示された。

2 単純事務人員の削減

秘書等については、改編指針において次の削減基準が示された。

---

地方自治体の定員は、大統領令の定める基準に従い、当該地方自治体の条例で定める。

<sup>4</sup> 大統領令 第14条（標準定員の策定）第1項

地方自治体の定員管理の適正化と運営の合理化を図るため、行政自治部令が定めるところにより選定した定員



(表一9) 改編指針中単純事務補助員基準

○事務補助員 (タイピスト、事務補助、電算等) : 課当り 1 人認定
○秘書 : 局長 2 人当り 1 名のみ認定
○一般車両運転手
—事業用車両 : 1. 5 台当り 1 名認定
—業務用車両 : 2 台当り 1 名認定
*通勤バスはレンタル制を実施すること
○通信装備自動化、無人警備システム構築等関連人員削減

### 3 非正規職の整備縮小

非正規職は公務員定数に含まれないが、改編指針において正規職員に準じ3年間で20%以上削減する方針が示され、職種別に具体的な削減基準が示達された(表一10)。今後自治体において標準定員策定等と連携して非正規職員整備計画を定めて徹底した管理を実施し、これを市道は行政自治部へ、市郡区は市道知事との協議を経て行政自治部へ提出することとした。

(表一10) 非正規人員削減基準及び要領 (改編指針)

非正規人員 職種	削減基準
行政事務補助員	○全員削減 : 3年間で100%削減 —ワープロ要員は正規職員の情報化教育強化で持続縮小 —その他業務補助要員は、機能職事務員が機能吸収
単純労務員	○職務分析後、12,669名中最小限30%以上を3年間で縮小 ○契約期間を300日→280日以下に調整
清掃員 (環境美化員)	○市街地・住宅・商店街等清掃事務は地域実情に合わせて調整し、大都市地域は漸次民間委託 —自治体が直接管理する場合は大都市400坪・小都市500坪当たり1人基準適用 ○庁舎管理要員 : 民間委託 —自治体が直接管理する場合は、管理面積300坪当り1人 ○大型庁舎管理は専門業者に委託 ⇒委託で最小限30%以上人員削減推進
道路補修員	○地方道14km当り1人 (非舗装道路8~20km、舗装道路5~15km) —舗装率によって全面再調整し —1人当たりの距離拡大で人員削減又は委託管理 (⇒30%以上削減)
請願警察 (国家機関等が経費を負担して警察官の配置を申請するもの。)	○一般施設保護請願警察 —3人1組、1人8時間勤務 (3交代制適用) —施設物の重要度再点検、無人警備システム導入で人員効率化措置 (30%以上削減) ○山林保護職は、どうしても保護が必要な山林のみ廃止し、委託管理で縮小 *駐車、過積載車両、露店取締、事務補助等現場行政指導に従事する人員は即時削減

(以下「標準定員」という。)の範囲内で定員を策定しなければならない。

## 4 過員に対する措置

### (1) 過員猶予期間と職権免職措置

組織改編によって生じた過員は、2000年12月31日までは定員が別にあるものとみなす（別定職は1999年12月31日まで）旨を自治体の条例で定め（大統領令附則第4条<sup>5</sup>）、猶予期間内に計画的に解消することとされた。

改編指針において猶予期間以降の過員は一切不認定との方針が示されており、地方公務員法第62条の規定に基づき、2000年12月31日をもって、過員は任用権者が職権により免職措置を行うことになる。<sup>6</sup>

#### ○大統領令改正令施行指針別添1

#### 定員削減による超過現員運営に関する条例規則基準

##### □定員条例及び規則の経過措置で規定する事項

##### <定員条例>

○第1条（施行日）この条例は公布された日から施行する

○第2条（定員に関する経過措置）この条例施行で定員を超過する現員がいる場合には2000年12月31日までその超過人員に相応する定員が別にあるものとみなす。但し、1級公務員と別定職公務員が超過現員である場合には1999年12月31日までその超過人員に相応する定員が別にあるものとみなす。

\*第2条但書規定は地方自治体の実情により短縮運営可能

##### <定員規則>

○第1条（施行日）この規則は公布した日から施行する。

○第2条（職級別定員に関する経過措置）この規則施行により削減される公務員の定員〇〇名に該当する超過現員がいる場合には2000年12月31日までにその超過人員に相応する定員が別にあるものとみなす。但し削減される公務員の定員中別定職定員〇〇名に該当する超過現員がいる場合には1999年12月31日までその超過現員に相応する職級の定員が別にあるものとみなす。

---

<sup>5</sup> 大統領令附則第4条（超過現員に関する経過措置基準）

この令が定める基準により地方自治体の条例で公務員定員を定める場合に、その定員を超過する現員が発生するときは、当該地方自治体の条例で2000年12月31日までその超過現員に該当する定員が当該地方自治団体に別にあるものとみなす経過措置を規定しなければならない。

<sup>6</sup> 地方自治法第62条第1項

公務員が次の各号の1に該当するときには任用権者は職権によりこれを免職させることができる。  
地方自治体の配置・分合及び職制と定員の改廃又は予算の減少等により廃職又は過員になったとき

## (2) 退職誘導措置

地方公務員名誉退職手当等支給規程によって、勤続20年以上の職員の依願退職に対し名誉退職手当が支給されるが、規程改正によってこれまで手当の対象とならなかった勤続20年未満の職員に対しても、月俸給額の6月分を手当として支給することとなった。

また自治体によっては、退職期（6月・12月）にあわせて年2回受け付けていた名誉退職申請を毎月受け付けるようにしたり、手続きを簡素化するなど早期退職を誘導する動きがみられた。

### ○名誉退職手当支給額算定表（地方公務員名誉退職手当等支給規程第4条別表）

定年残余期間 別対象者	算 定 基 準
1年以上5年 以内の者	退職当時（地方公務員法第39条の3第1項第4号の規定により特別昇進する者の場合には特別昇進直前をいう。以下同じ。）月俸給額の半額×定年残余月数
5年超過10 年以内の者	退職当時月俸給額の半額× $\left[60+\frac{\text{定年残余月数}-60}{2}\right]$
10年を超過 する者	定年残余期間が10年である者に対する算定金額と同一の金額（10年を超過する定年残余期間に対する手当を支給しない。）

## (3) 6級過員

副邑面長・洞の事務長・洞の係制廃止により市郡区の地方職6級（係長級）定員が大幅に縮小されるため、洞数が多い広域市自治区と一部市の場合削減規模が著しく大きくなることが予想される。このため6級過員の効率的な管理について改編指針補完事項において要領を定め、これを自治体に示達した。

### （表—11）6級副邑面長・洞事務長制等の廃止による過員管理要領（抜粋）

○洞の場合は5級洞長のもと6級人材が無くなり、職員が7級公務員である点を考慮し、暫定的に洞に「主務」として勤務指定をし、超過現員管理
○暫定的に洞に配置されている6級超過現員は、人口が多い洞順に地域実情にあわせて適宜調整配置

### 第3章 組織改編の結果

#### 第1節 主要改編事項

##### 1 本庁機構の縮小

自治体の本庁機構は、市道において49局91課が、市郡区において126局943課が削減され、すべての自治体が大統領令の局・室・課設置基準以下に機構を改編した。

市道の機構削減平均は3局6課で、最高はソウル特別市の5局9課削減、最低は蔚山市の1局削減であり、市区は平均1局3課（最高慶州市3局10課、最低仁川広域市富平区2課）、郡は平均5課（最高平昌郡7課、最低蔚州郡0課）の削減となった。

またソウル特別市や全羅南道など7市道においては、大統領令で定めた局・室・課設置基準より多く削減した。（ソウル特別市2局1課、大邱広域市2課、仁川広域市2課、蔚山広域市1課、全羅北道3課、全羅南道4課、済州道1課を基準より多く削減）

（表一12）本庁機構の削減結果

	改編前	改編後	削減
市道	196局 759課	147局 668課	△49局 91課（局△25%、課△12%）
市郡区	601局 4,526課	475局 3,583課	△126局 943課（局△21%、課△21%）

##### 2 下部・所属行政機関の縮小

外庁所属機関の整備については、本庁組織のように法令で削減数を明示する方法ではなく、改編指針の勧告内容に沿って各自治体が自律的に改編を推進することとされたため、自治体によって削減規模が異なる結果となった。

###### （1）主な機関の整備

農村指導所、保健所の整備については、ともに行政自治部と農林部・保健福祉部との調整に基づき削減方針を示したが、農村指導関係機関の統廃合、本庁への吸収が進んだのに対し住民の健康に直接影響を与える保健分野は小幅の削減に留まった。

出張所は都市部（市・区）で46.6%、農村部（邑・面）で41.3%が廃止された。

（表一13）主な機関の整備結果

区分	現況	廃止	
農村指導所	指導所本所	160（市69、郡91）	4（0.03%）
	支所	30	10（33.3%）
	農民相談所	1,372	977（71.2%）
保健所	保健所	245	2（0.01%）

保健所	保健支所	1,320	51 (0.04%)
	保健診療所	2,032	132 (6.4%)
出張所	市郡区	30	14 (46.6%)
	邑・面	133	55 (41.3%)

## (2) 事業所の整備

事業所は、工業団地造成や公営開発事業などの時限的事业所、蚕業検査所・家畜衛生試験所・農産物種苗場などの分野、総合建設機能と建設安全管理機能などの類似重複事業所、非効率的な小規模事業所などの整備が進められ、市道で14.7%、市郡区で19.8%の事業所が縮小整備された。

(表一14) 事業所整備結果

区分	改編前	改編後
市道	326ヶ所	278ヶ所 (△48ヶ所、14.7%)
市郡区	702ヶ所	563ヶ所 (△139ヶ所、19.8%)

## (3) 過小洞の統廃合

5千人未満の過小洞321洞を対象に統廃合が推進された結果、321洞の中265洞が統廃合された(83%)。残りの56洞事務所のうち今後継続して統廃合を推進する洞は27事務所(8%)で、29事務所(9%)は統廃合留保地域に指定された。統廃合を留保した理由は、流動人口で行政需要が多い地域(5ヶ洞)、農村、離島地域等(12ヶ洞)、宅地開発等人口増加地域(12ヶ洞)となっている。

## 3 議会事務局の改編

議会事務機構は、6月の統一地方選挙前の選挙法改正により地方議員数が大幅に縮小された(市道議会議員972名→690名、市郡区議会議員4,541名→3,430名)ことから、常任委員会の統合や議会事務局の事務課への縮小などが進むとともに、専門委員(地方職5級:市道係長級、市郡区課長級)は全体で16.4%、職員は9.5%が削減された。

(表一15) 専門委員の縮小内訳

区分	改編前	改編後	削減員数
市道	106人	95人	11人 (10.3%)
市郡区	508人	418人	90人 (17.7%)

(表一 16) 議会公務員数の削減内訳 (※総削減員数 34,947 人に含む)

区分	改編前	改編後	削減員数
市道	1,306 人	1,211 人	95 人 (7.2%)
市郡区	4,001 人	3,590 人	411 人 (10.2%)

## 4 公務員定員の削減

## (1) 定員削減

公務員定数は 34,947 名が削減され、目標の 10% を上回る 12% が削減された。これにより地方公務員数は 25 万 6 千人となり、10 年前の水準に縮小された。自治体別では市道の 10.3% 削減に対し、市郡区は 12% を超える削減率を示している。

公務員の職級別にみると、平均的に上位の幹部職級が下位職より多く削減されており、地方職 5 級が 13.0%、6 級 (市郡区係長級) 14.9%、7 級以下 7.9% の削減率となっている。

職種別では、一般職、特別職は平均水準であり、単純事務補助人員削減方針によって機能職及び雇用職は大幅に削減された。また消防職は職務の性質上 6.1% の削減に留められた。

(表一 17) 自治体別削減内訳

	改編前	改編後	削減
合計	291,288	256,341	△ 34,947 (12.0%)
市道	74,305	66,675	△ 7,630 (10.3%)
市郡区計	216,983	189,666	△ 27,317 (12.6%)
市	87,957	77,269	△ 10,688 (12.1%)
郡	60,765	52,968	△ 7,797 (12.8%)
区	68,261	59,429	△ 8,835 (12.9%)

(表一 18) 公務員職級別削減内訳

区分	計	2 級以上	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級以下
削減前定員	179,050	93	302	2,649	14,516	39,797	121,723
削減員数	18,239	13	31	379	1,886	6,218	9,710
削減率 (%)	10.2	13.9	10.3	14.3	13.0	15.6	7.9

(表一 19) 公務員職種別削減結果

区分	計	一般職	機能職	消防職	特別職	教員	雇用職	研究指導	政務職
削減前定員	291,288	179,050	63,352	23,445	9,104	1,160	9,172	9,172	251
削減員数	34,947	18,237	10,484	1,434	955	+50	1,461	1,461	0
削減率 (%)	12.0	10.2	16.5	6.1	10.5	+4.3	15.9	15.9	0.0

## (2) 過員への対応

地方組織人員凍結及び減縮推進指針等による増員の停止及び欠員率5%維持など、行政自治部よりあらかじめ人員削減準備の指示が出されていたことから、多くの自治体では2000年末までに職員の自然減（定年退職及び自己都合退職等）で過員が解消される見通しであるが、一部の自治体においては定数の10%削減によって生じる過員の解消が深刻な問題となっている。

定員条例改正によって生じた過員については、一旦人事部署に配属（人事プール）された上で行政需要が多い部署に勤務指定され配置されるか、行政課題ごとに臨時的に設置された特別業務チームに配置され、猶予期間である2000年末まで管理される。ただし、一部の自治体においては過員全員に補職できず、待機者として管理する事例もあった。（行政自治部は大統領令改正時の指針において、職を与えず給与を支払うことがないよう指導している。）

過員の選定にあたっては、課及び機関の統廃合・定員縮小によって生じた職制上の余剰を、そのまま過員措置、一定年齢以上の者を一律過員措置、勤務成績等を考慮して人事的に指定して過員措置とするなど、自治体によって様々な方法が採られている。

過員に対しては、職員研修機関で転職教育・訓練が実施され、猶予期間内の過員解消に向け転職への誘導が図られている。

### 5 非正規人員の削減

非正規人員については、各自治体において年次別（3ヵ年）に削減計画を策定し、98年はその1次年度として7,701名（10.9%）が削減された。

（表一20）非正規人員の削減内訳

区分	計	行政事務 補助	単 純 労務職	環境美化員 (掃除人夫)	道路 補修員	請願警察
当初人員数	70,208	11,110	10,700	31,425	4,897	12,076
削減(98年末)	7,701	2,739	1,279	2,246	462	975
削減比率(%)	10.9	24.7	12.0	7.1	9.4	8.1

## 第2節 優秀団体表彰と財政的インセンティブ

第1段階組織改編が完了した時点で、行政自治部において自治体別に構造調整推進結果の具体的な事項別に組織管理評価を実施し、地方組織改編における最優秀賞、優秀賞、奨励賞40団体を選定して表彰を行うとともに総額45億ウォンの特別交付税を支援した。

最優秀賞は、構造調整を含む組織革新分野全般にかけて優秀な成績を収めた自治体として市道は慶尚南道が、市レベルは忠清北道忠州市が、郡レベルは北済州道郡が、自治区は光州広域市東区が選定された。優秀賞としては全羅南道をはじめ市郡区6機関等7機関が選定され、奨励賞として光州広域市等広域市3機関と市郡区16機関等19機関が選定された。

(表—21) 組織管理評価事項 (110点満点)

- ・組織削減目標達成度 (50点)
- ・自治団体長、地方議会の関心度、改革意思・努力 (10点)
- ・組織改編手続きの合理性・民主性・客観性の程度 (10点)
- ・非正規人員の削減整備 (20点)
- ・組織改編と連携した組織・人事の革新 (10点)
- ・行政自治部の裁量点 (10点)

優秀機関として選定された自治体に対する財政インセンティブとして、市道最優秀機関は4億ウォン、優秀機関は3億ウォン、市郡区最優秀機関は2億ウォン、優秀機関は1.5億ウォン、奨励賞受賞機関は5千～1億ウォンの予算が99年度予算で特別交付税で交付された。

また組織改編と関連して、住民生活に直結し廃止が相対的に困難であった洞事務所を廃止した優秀機関10機関を選定し、別途の特別財政インセンティブとしてこれら自治体に対して自治体当たり5千万ウォンの予算が交付された。



(表一 2 2) 評価結果優秀機関

区 分		最優秀賞	優秀賞	奨励賞
総 合 評 価 優 秀 機 関	市道 (5)	慶尚南道	全羅南道	光州広域市 江原道 忠清南道
	市 (9)	忠州市	金海市 (慶尚南道) 光陽市 (全羅南道)	平澤市 (京畿道) 太白市 (江原道) 天安市 (忠清南道) 益山市 (全羅北道) 安東市 (慶尚北道) 済州市 (済州道)
	郡 (9)	北済州郡	蜜陽郡 (慶尚南道) 平昌郡 (江原道)	楊平郡 (京畿道) 陰城郡 (忠清北道) 泰安郡 (忠清南道) 長水郡 (全羅北道) 珍島郡 (全羅南道) 星州郡 (慶尚北道)
	自治区 (7)	光州市東区	嘲大邱北区 大田大徳区	ソウル中嬌区 釜山影島区 仁川桂陽区 蔚山北区

洞廃止優秀機関特別 インセンティブ (奨励賞)	市 (7)	春川市、江陵市、郡山市、羅州市、東海市 束草市、浦項市
	区 (3)	嘲大邱東区、嘲大邱中区、光州北区

## 第4章 自治体の組織改編事例

地方組織改編が自治体において実際どのように実施されたかについて、全国最大の自治体であるソウル特別市、最優秀賞受賞自治体である慶尚南道、総合民願室の設置や非正規職の3分の2削減など、独自の改革を実施して優秀賞を受賞した金海市の事例をしてみる。

### 第1節 ソウル特別市の組織改編

#### 1 組織改編の目標と推進過程

##### (1) 組織改編の基本目標

ソウル特別市の組織改編は、高度成長時代に肥大化した組織を低費用高サービス組織に変革することを目標として、「開かれた市政の構築」と「持続的な改革推進」を通じた「生産性の向上」「都市競争力強化」「生活の質向上」の実現を目指して実施された。

##### (2) 組織改編の推進過程

ソウル市では組織改編を市民主導で実施するために、市長の諮問機関として市政改革委員会を98年7月2日に発足し、組織改革案づくりに着手した。市政改革委員会は、経済団体、環境運動連合等市民代表と行政、財政等の様々な分野に携わる大学教授、専門家、経営人等が参加しており、本委員会（19人）と実務委員会（9人）で構成された。

市政改革委員会は組織改編案を準備するにあたって、これまでの4年間に行われたソウル市の組織診断資料（1995年三星経済研究所、ソウル大学経営研究所等が実施したソウル市経営診断、1998年ソウル市市政開発研究院のソウル市職務調査と組織診断研究など。）を参考にして改革案の骨格を作り、市政改革委員会と実務委員会は個別及び合同会議とワークショップ、関連部署実務者及び室局長面談、区庁長代表からの意見聴取を聴取し、7月29日ソウル市本庁組織改編（第1段階構造調整）案を発表した。ソウル市ではこれを受け行政自治部との協議を経て改正案を市議会に提出し、全国で最も早い8月12日に関連条例規則を改正した。

本庁組織改編終了後、直ちにソウル市と市政改革委員会は傘下事業所及び支援機関に対する組織改編（第2段階構造調整）作業に入り、8月から10月まで3ヶ月間、市政開発研究院、経営診断専門機関などが参与して、市の出資機関等100の機関に対する組織診断と経営診断を実施し、その結果をもとに委員会において民営化、民間委託、民間委譲などが望ましい分野と機関の選定を行い、12月29日に第2段階構造調整のうち、まず66機関に対する構造調整案を発表した。

## 2 構造調整の内容

### (1) 組織の縮小

ソウル市においては、第1段階構造調整により主に本庁機構と一部事業所の組織改編を実施した。本庁機構は、3室13局8官74課から3室8局5官65課となり、法令による基準を2局1課下回った。また、事業所は2本部2局2次長20部体制から、2本部2局1次長17部の体制となった。

なお他の自治体では、議会事務局の組織改編は第1段階組織改編で実施されたが、ソウル市の場合、第2段階構造調整で実施される計画である。

(表一23) ソウル市の基本目標別本庁組織改編内容

基本目標等	主な改編内容
生産性増大のための組織縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市長秘書室を50%削減</li> <li>○中層構造を単純化させるために環境企画官、清掃企画官、交通企画官等企画官制廃止</li> <li>○内部統制機能を優先的に削減し、内務局と財務局を統廃合し、企画管理室を縮小</li> </ul>
都市経済力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○失業者救済と社会安定網構築のため、保健社会局と家庭福祉局を統廃合し、対象別福祉行政を課単位とし、老人福祉、リハビリなどの機能を強化</li> <li>○これまで規模が小さかった地域経済支援機能を強化するため、地域経済局の機能を企業、雇用者、消費者の3つの対象別に全面改編し、企業支援、勤労者保護、外国人投資誘致、ベンチャー、文化事業等の育成機能を付与した上で、地域経済局に失業防止機能を担当する雇用安定課を新設。</li> </ul>
生活の質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境分野、交通分野は現体制を維持することで、市政の重点分野として市政の力量を結集し、外部からの専門的人材を導入しやすようにした。</li> <li>○環境管理室では、きれいな水、きれいな空気確保のため、係単位になっている水質、大気関連機能を課単位とし、都市計画課に「生態都市チーム」を新設し、環境親和的都市形成のため監視機能を担当する。交通管理室は、行政2副市長所管として、都市計画等交通関連業務の連携性を強化し、道路情報化等先進交通施設、運営機能を統合</li> <li>○安全、防災機能の強化のため、消防防災本部を設置、民防衛災難管理局、消防本部に2元化されていた防災関連機能を統合</li> <li>○老人、障害者、児童福祉、青少年福祉等家庭福祉関連分野を強化し、女性政策官、女性開発担当官を新設して実質的な女性政策業務を担当</li> </ul>
開かれた市政の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自治市民課に市民団体、対市民支援業務を強化</li> <li>○広報官室に市民が求める情報の供給サービス機能を付与</li> <li>○監査官室の民願調査機能を強化</li> <li>○審査評価担当官に市政サービス市民評価制の総括機能を付与</li> </ul>

市政改革の持続的推進	<p>○市政改革団を行政1副市長参加に設置し、2段階組織改編、外部委託業務調整、電算化推進、ベンチマーキング、市民評価制導入、予算制度改善、教育訓練制度改善等市政運営のリエンジニアリングを担当</p> <p>○財政（政策）企画官を市政企画官とし、市政・財政企画及び管理、財政制度改善を担当</p> <p>○2002年ワールドカップ準備と新しいソウルタウン造成計画を推進するため、臨時にワールドカップ主競技場建設本部を設置</p>
------------	--

(表一24) ソウル市の主な組織改編内容

<本庁>

局：

内務局+財務局⇒行政管理局

民防衛災難管理局+消防本部⇒行政管理局

保健社会局+家庭福祉局⇒保健福祉局

道路局+下水局⇒建設局

官：

監査室⇒監査官

政策企画官、財政企画官、清掃企画官、環境企画官、技術審議官、交通企画官、国際協力官  
⇒市政企画官、女性政策官、非常企画官

課：

総務課+市民課⇒総務課

経済振興課+燃料課⇒産業政策課

文化課+社会振興課⇒文化課

廃棄物管理課+再活用課⇒廃棄物管理課

公園課+緑地課⇒公園緑地課

大衆交通課+バス管理課⇒大衆交通課

建設行政課+下水行政課⇒建設行政課

建築指導課+都市景観課⇒建築指導課

<事業所>

○地下鉄建設本部

技術次長+行政次長⇒次長

11部⇒10部

○建設安全管理本部

9部⇒7部

## (2) 定員の削減

組織改編によって、ソウル市の定員は18,298名から16,676名に縮小された（教員、議会事務局及び消防職を除外した行政支援人員13,867名の11.7%減）。削減は、行政自治部より示された暫定標準定員数に沿って、局別に削減定員を定めて実施され、特にこれまでの事業拡大の中で肥大化した技能職が重点的に縮小された。

(表一25) ソウル市人員削減推進現況（定員表／削減対象者数）

98年10月現在（国家職除外）

区分		合計	政務職	一般・別定職	専門職	研究指導職	機能職	雇用職	教員職	消防職
定員	調整前	18,298	2	6,504	351	265	6,081	75	332	4,688
	調整後	16,676	2	5,920	331	243	5,215	40	332	4,593
	増減	△1,622		△584	△20	△22	△866	△35		△95
現員		17,278	2	6,090	302	302	5,769	14	310	4,558

## (3) 過員への対応

ソウル市では、条例改正後に行われた人事異動において、構造改革で生じた過員をすべて総務課付けとし、一部は業務繁忙な課、または、工事監督、道路パトロール、滞納者督促、施設管理などの行政課題ごとに設置された2000年末までの臨時的特別業務チーム（タスクフォース）に配置したが、約600名（98年9月時点）はこうした補職すら受けられず待機者となった。

市では、こうした過員職員に対する退職誘導措置として、これまで年2回であった名誉退職申請を毎月受け付けるようにし、またソウル市公務員教育院において過員職員に対し情報処理技能士の教育過程を開講して職員の資格取得教育を実施し、2000年末までの過員解消に向けて善後策を検討している。

## 第2節 慶尚南道の組織改編

### 1 組織改編の推進過程

慶尚南道では、98年4月から本格的な組織改編に備えて、他市道の機構・職制の分析や関連資料の収集など事前調査作業を進め、6月に入って道本庁を含む全組織を対象に組織診断、及び室・局単位の聴き取り調査、道本庁職員350名への設問調査を行って現組織の実態と問題点を把握した。

6月18日に行政自治部から地方組織改編の指針が示達されたのを受け、6月22日に市郡組織管理関係官会議を開催して慶尚南道地方組織改編推進指針を市郡へ提示し、同時に組織診断結果をもとに、道の現行組織の全面的な見直し作業に着手した。

7月3日には学識経験者やマスコミなど有識者と道幹部が参加した「組織改編方向に対する討論会」を開催して各界の意見を集約するなどして検討を重ねた末、7月31日道の組織改編案をまとめ、行政自治部との協議を経て8月31日に関係条例・規則を改正し組織改編を実施した。

(表一26) 慶尚南道の行政組織改編日程

98. 4月～5月	組織改編に備えた関連資料収集・分析
98. 6. 9	行政自治部が地方組織改編の基本方針発表
98. 6. 10	係別組織診断
～6. 16	
98. 6. 10	設問調査及び職員面談実施
～6. 25	
98. 6. 18	行政自治部より地方組織改編推進指針示達
98. 6. 22	慶尚南道から市郡へ地方組織改編推進指針示達
98. 7. 3	組織改編方向に関する討論会開催 (行政副知事、学識経験者、言論人、道幹部等出席)
98. 7. 31	組織改編案確定・行政自治部との調整
98. 8. 28	地方組織の機構及び定員に関する規程(大統領令)改正
98. 8. 31	慶尚南道行政機構設置条例及び慶尚南道地方公務員定員条例等改正
99. 1. 11	慶尚南道が地方組織改編最優秀団体に認定される

## 2 組織改編の内容

### (1) 組織の縮小整理

慶尚南道では、今回の組織改編で道本庁3局5課を削減し、議会事務局及び農村振興院等直属機関、事業所機構を縮小した。定員は現行定員の11%にあたる401名を削減した。

#### ア 本庁機構

道本庁機構は、12室局47課（担当官）が9室局42課（担当官）に縮小された。

（表一27）慶尚南道本庁機構調整状況

区分	新設	削減		移管	名称変更
		統合	廃止		
室・局		1	2		2
課・担当官	2	4	3	3	7

#### ○削減（3局7課）

- ・局（3）：民防衛災難管理局廃止  
農政局＋水産局⇒農水産局  
監査室⇒監査課（課制に転換）
- ・課（7）：観光開発補佐官、21世紀企画団、社会奉仕課廃止  
通商振興課＋国際協力課⇒通商協力課  
農産課＋農業基盤課⇒農業支援課  
治水課＋災難管理課⇒治水災難管理課  
防護課＋救助救急課⇒救助防護課

#### ○新設（2）：投資誘致課、監査課新設

#### ○移管（3）：農政局山林課⇒環境保健局（山林農地課）

内務局地籍課⇒建設都市局

民防衛災難管理局民防衛非常対策課⇒内務局（行政支援局）

#### イ 議会事務局

道議会議員数減少（82名⇒51名）に伴って常任委員会を一つ減らしたことにより、専門委員（常任委員会につき1名配置される課長級職）を1名削減（8専門委員室⇒7専門委員室）した。また統合可能な機能を統合し、事務管理・支援機能を縮小した。

- ・総務担当官室：総務係＋経理係⇒事務担当
- ・議事担当官室：議事係＋議案係⇒議事担当

## ウ 直属機関・事業所

農村振興院 4 課減、公務員教育院教授部長制廃止、保健環境研究院 2 課減、農産物原種場、試験場等類似機能統廃合など改編指針に沿って傘下所属機関が大幅に縮小された。

## エ 民間委託推進

1 次民間委託対象施設として文化芸術会館、自然学習院、2 次民間委託対象施設として女性会館を選定し、第 2 段階組織改編において行政自治部の民間委託推進指針が示達された後に具体的な改編計画を樹立することとした。

### (2) 定員の削減

定員の調整は、暫定標準定員で示された削減数 401 名を、職級別構成比を基に職種別に割り振って削減基準数を定め、職種及び職級の均衡を考慮して人員削減を実施した。但し消防職については住民の安全と生命を守る第 1 線職種であることを考慮して、削減数を緩和した。



(表一 28) 慶尚南道の職種別定員調整内訳

区分	計	一般職	機能職	研究職	指導職	消防職	別定職	政務職
現定員 (A)	3,659	1,216	530	206	34	1,617	55	1
構成比	100.0	33.3	14.5	5.6	0.9	44.2	1.5	
削減基準数	401	135	59	21	3	178	5	
削減数 (B)	401	172	83	28	5	108	5	
B/A	10.96	14.1	15.7	13.6	14.7	6.7	9.1	
調整定員	3,258	1,044	447	178	29	1,509	50	1

\*教育職 92名は除外

### (3) 過員の調整

こうした定員調整の結果、各部署において生じた過員のうち①2000年末までに定年退職を迎える職員②一般機能職については、9月に行われた人事異動で総務課付けの発令となり、総務課から繁忙部署へ派遣されている。うち退職を間近に控えた一部職員は自宅待機となった。

慶尚南道は組織改編以前から人員の削減に積極的に取り組み、97年から欠員補充を抑制し、組織改編時には欠員率が他市道平均3%の2倍を超える7%に達していたため、組織改編後の人事異動発令時の過員が削減定員401名を大きく下回る177名であった。この177名中総務課付けとなった過員は62名であり、その後の3ヶ月間で名誉退職者60名、自己都合退職22名、他機関派遣2名等に12月末の定年退職者15名を合わせ112名が退職し、98年12月末の過員数は65名、うち総務課付け過員は26名という状況になっている。

道総務課では、99年度の定年退職者及び名誉退職希望者が42名に上ることから、2000年末までに過員は解消されるものと予測している。

### 3 市道最優秀機関認定

慶尚南道の組織改編の取組みは全国的に高く評価され、1月11日に実施された98年地方自治体構造調整優秀機関授賞式で、市道の最優秀機関として認定された。

授賞にあたっては①農村振興院4課削減、保健環境研究所2課廃止など傘下所属機関の大規模な整備を実施したこと②全国市道の中で最も早く(98.7.31)組織改編案を準備したこと③97年以前から構造調整に取組み、1次産業分野7事業所廃止73名削減など、前倒しで改革を実施していたこと、④97年から欠員発生時新規充員を抑制し、組織改編時には欠員率が7%に達していたこと、⑤道内の市郡において非正規人員が平均37%削減されるなど基礎自治体に対し、構造調整を強力に誘導したことなどが評価された。

(表一 2 9) 慶尚南道市郡別本庁機構 (局・課) 調整

市郡別	現定数	人口数	現行		調整基準		削減規模	
			室局数	課数	室局数	課数	室局数	課数
合計	18,093	3,041,908	5 0	3 9 2	3 5	3 0 2	1 5	9 0
昌原市	1,386	503,459	8	3 4	6	2 5	2	9
馬山市	2,006	426,686	8	2 4	5	2 3	3	1
普州市	1,681	338,592	8	3 1	5	2 3	3	8
鎮海市	727	133,343	3	2 0	2	1 7	1	3
統營市	1,028	140,702	4	2 2	2	1 7	2	5
泗川市	1,010	120,851	4	2 6	2	1 7	2	9
金海市	1,111	304,488	6	2 9	5	2 3	1	6
密陽市	958	129,088	3	2 4	2	1 7	1	7
巨濟市	971	164,557	3	2 3	3	1 8		5
梁山市	744	172,800	3	1 8	3	1 8		
宜寧郡	561	36,806		1 4		9		5
咸安郡	580	66,782		1 4		1 1		3
昌寧郡	723	77,092		1 4		1 1		3
固城郡	694	67,561		1 5		1 1		4
南海郡	580	64,507		1 4		1 1		3
海東郡	658	62,860		1 5		1 1		4
山淸郡	600	44,284		1 3		9		4
咸陽郡	584	48,895		1 3		9		4
居昌郡	687	72,223		1 4		1 1		3
陝川郡	804	66,332		1 5		1 1		4

### 第3節 慶尚南道金海市の組織改編

#### 1 組織改編の主要内容

金海市は、慶尚南道から道内20市郡の中で最も優れた組織改編を実施した自治体として行政自治部へ推薦され、全国の72市の中で優秀団体に認定された。

金海市の組織改編の特徴は①95年以降今回の組織改編までにすでに3回の組織改編を独自に実施し、組織及び人員の削減に継続して努めてきたこと、②組織改編において全国で初めて本庁の民願機能を統合した総合民願室を設置し、完全なワンストップサービス体制を構築したこと、③一般職の人員削減において6級（係長）以上の管理職の削減比率が高いこと（削減数の89%）、④国の指針に沿った型で計画的な過員解消に努めていること⑤庁舎管理や清掃員、業務補助職員等非正規職を3分の1に削減（398名を115名に削減し、削減数283名は全国の市郡で最大）などであり、優秀団体の認定にあたってはこれらの点が評価されたものと思われる。

#### 2 組織の縮小及び人員の削減

今回の改編では、金海市は本庁1局7課を縮小し、定員は1,110名から984名に削減した。

（表一30）金海市職級別定員調整内訳

区分	計	一般職	機能職	研究職	指導職	別定職	政務職
現定員 （構成比）	1,110 (100)	802 (72.2)	219 (19.7)	3 (0.3)	43 (3.9)	42 (3.8)	1 (0.1)
削減定員	126	55	50		12	9	
調整定員 （構成比）	984 (100)	747 (75.9)	169 (17.2)	3 (0.2)	31 (3.2)	33 (3.4)	1 (0.1)

（表一31）金海市一般職定員調整内訳

区分	計	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級
現定員	802	1	9	60	202	271	188	71
削減定員	△55			△7	△42	△4	△2	
調整定員 （構成比）	747 (100)	1 (0.1)	9 (1.1)	53 (7.1)	160 (21.4)	267 (35.7)	186 (24.9)	71 (9.6)

一般職（6級以上）削減内訳は以下のとおり。なお複数職（一般職と指導職の兼務等）の関係上数字は上記定員調整票と符号しない。

（表一32）金海市の一般職（6級以上）の削減内訳

①本庁組織改編（1局6課減）により局長（4級）1名、課長（5級）7名、 担当（係長相当）16名減
—総合民願室新設、社会振興課・市民課・民防衛課・徴収課・衛生課・下水課・電鉄事業課廃止 —統計・市政評価・国際協力・社会振興担当等廃止

②過小洞統廃合（チルサン・西部洞統合）により洞長（5級）1名減
③副邑面長、洞事務長廃止により5級1名、6級17名減
④邑課長、洞係長廃止により6級10名減

また、金海市は他の市と比べて機能職の削減比率が高いことが特徴的であり、50名を削減している。これは実務の中心となる一般職の下位級（7級以下）をできるだけ削減しないよう配慮し、その分機能職の職務の見直しを進めたもので、その内訳は次のとおりである。

（表一 3 3）金海市の機能職削減内訳

現在欠員となっている職の削減24名 （事務補助1、検針5、速記1、電算7、暖房1、運転2、電気3、駐車取締4）
○事務補助要員1課につき1名の削減により21名減
○新しい通信装備設置により交換2名減
○公用車の削減により運転2名減
○不必要業務整理により1名減

### 3 過員への対応

金海市の組織改編時の現員は1,076名で、92名が過員となった。市ではこのうち6級以上の過員36名について総務課付けとし、建設安全管理・滞納税徴収・巡回治療訪問の3つのチームを新たに作って業務に当たらせ、人材の有効活用及び過員の名誉退職への誘導を図っている。7級以下の過員は人員を特定せず、繁忙課に過員を残している。

市の職員の年間自然減少（定年退職及び自己都合退職等）率は2%（約20名）程度であるため2000年末の過員解消は困難な状況であるが、市では名誉退職への誘導を進めるとともに、業務の民間委託を進め施設と人員を同時に民間へ移管していくことで職権免職措置を避けたい考えである。

おわりに

地方組織改編が始まってから現在までのところ、改革は当初推進計画どおり大きな問題なく推進されており、第1段階組織改編において、改編指針の提示後3ヶ月で地方行政機構・定員が大幅縮小が達成されるなど相当規模の改革成果を上げている。その最も大きな要因は、国民の改革要求と支持、社会全般に形成された改革の雰囲気及びこうした世論に後押しされた大統領及び政府の強力なリーダーシップ・改革意思であったと言える。

また地方自治体の機構や定員など組織の主要部分が法令で定められているなど中央と地方の連携性が高い韓国の自治制度上の特性や、非現業職公務員の労働組合活動が認められていない公務労使関係上の特性なども、短期間で統一的な組織改編を容易にしたといえる。

しかしながら、地方組織改編のすべてが順調に進んだわけではなく、本庁組織の縮小は大統領令の基準どおり100%達成された反面、人員削減については自治体ないしは議会の抵抗が見られ、京畿道、大田市西区などいくつかの自治体では行政自治部長官の定めた定員削減率を下回った。また、人口50万人以下の自治体で唯一区役所をもつ慶尚南道馬山市では、議会が改編指針の区役所制廃止方針に反発し、馬山市が提出した出張所設置条例案を否決した。

こうした自治体及び議会の抵抗は、さらに大規模な構造調整が進められる第2段階改編において一層強まるものと予想される。さらに1999年1月から6級以下一般職等に職場協議会の設置が認められ公務員労使協議が可能となるため、第1段階組織改編では見られなかった労組側の抵抗も今後は出てくるものと思われる。

構造調整による退職者の急増も大きな問題である。行政自治部の発表によると97年3万4千人であった退職者が98年は5万5千人、99年は7万5千人に拡大する予定であり、これにともなって公務員年金基金の枯渇が憂慮されており、退職者のうち早期退職者への一時金支給のため、基金規模が97年6兆2千億ウォンから98年4兆8千億ウォンに急減し、99年は1兆6千億ウォンまで縮小する見通しである。大量の退職者が発生する第2段階組織改編に備え、今後大幅な制度整備が必要になるものと思われる。

さらに第2段階組織改編の大きな変数として作用すると考えられるのが、99年6月に実施される国会議員選挙である。金大中大統領の中間評価と位置付けられるこの選挙を機に、地方組織改編に対する政治的な働きかけが強まる可能性がある。

こうしてみると、第2段階組織改編は第1段階組織改編よりさらに困難なものとなることは確実であり、現段階では改編がどのように進められるか不透明な部分も多い。しかしながら近い将来、韓国に新しい姿の地方自治体制が構築されることは間違いなく、大きな痛みを伴う改革に国と地方が一体となって果敢に取り組む韓国の一連の地方行政改革過程は、制度や背景に違いがあるとはいえ、行政改革を進める日本の自治体にとっても参考となるべき部分は多いものと思われる。

なお、本レポートでは紙面の関係上組織改編部分にのみ焦点をあてて報告をしたが、地方行政改革はこれ以外にも司正（公務員の不正の徹底追求）や公務員親切運動、年俸制や成果給の拡大などこれまでの公職社会の慣習や意識を根本的に改革する様々な取組みと同時に総合的に実施されているものであることを書き添えておきたい。

注1：下部行政機関とは自治区でない区及び邑面洞をいい、所属行政機関とは直属機関及び事業所、出張所をいう。

直属機関は大統領令の定めるところにより地方自治体が条例で定め設置する地方農村振興機構、地方公務員教育院、保健環境研究院、保健所、地方消防学校、消防署及び公立大学・専門大学をいい、事業所は上水道事業や都市鉄道事業等、地方自治体が特定業務を効率的に執行するため大統領令の定めるところにより条例で定め設置する機関をいう。出張所は、地方自治体が遠隔地の住民の便宜及び特定地域の開発促進のため、大統領令の定めるところにより条例で定め設置する機関をいう。

注2：邑面洞（ウン・ミョン・ドン）は基礎自治体（市郡区）の下部行政構造であり、地方自治法第3条及び第7条の規定に基づき設置されており、それぞれに事務所が設置され住民の第1線窓口として住民票等各種証明書発給、税金関連書類送付、生活保護対象者等認定などの総合的な行政サービスを行っている。

おおむね洞は市及び区（自治区を含む）の都市形態を備える地域に置かれ、邑面はその他の地域（市の農村地域及び郡）に置かれる。

97年末現在で、邑は196個、面は1,231個、洞は2,287個あり、平均人口はそれぞれ1万9千名、人口6千名、1万5千名となっている。

注3：民願とは住民が行政機関に対し処分等特定の行為を要求するすべての行為であり、許認可・免許・登録・登録等の申請、行政業務に対する説明や解説の要求、行政制度や運営の改善に関する意見の建議等をいう。行政機関からみると対住民サービスのすべてを意味する用語。

注4：職列とは「職務の種類が類似し、その責任と困難性の程度が相違する職級の群」（国家公務員法第5条第8号）をいい、例えば行政職でいうと行政・税務・社会福祉・電算・司書等の職列がある。

韓国の自治体では課ごとに職級別職列別の定員が定められているが、仕事の質と量の変化に伴って職列間でその定員を調整すること（例えば行政6級から税務6級へ）を職列調整という。

## 参考文献

韓国人事行政論 金重養著 法文社発行 1994年

註解国家公務員法 金重養・金明植共著 オニャク発行 1996年

逐条地方自治法解説 (社)地方行政研究所 1995年

邑・面・洞の機能転換方案(1) 韓国地方行政研究院発行

「地方自治体の構造改革方向」 地方行政98年9月号:(社)大韓地方行政共済会発行

「地方自治体の組織改編決算」 自治行政98年10月号:(社)地方行政研究所発行

「地方組織制度の改革のための機構定員規定令の改正内容(要約)」 自治行政98年10月号:  
(社)地方行政研究所発行

韓国地方公務員の人事制度について クレアレポート127号

民願事務処理制度 クレアレポート129号

## CLAIR REPORT 既刊分のご案内

NO	タ イ ト ル	発刊日
第 189 号	韓国の地方組織改編について	1999/11/30
第 188 号	韓国の女性政策について	1999/10/29
第 187 号	オーストラリアの青少年政策－青少年の生活と直面する諸問題－	1999/10/29
第 186 号	韓国地方公務員制度について	1999/8/30
第 185 号	1998 年米国中間選挙－米国の選挙制度－	1999/7/21
第 184 号	メガシティートロントの発足－トロント首都圏の広域合併問題－	1999/3/30
第 183 号	英国の外部監査制度と監査委員会	1999/3/26
第 182 号	欧州連合における姉妹都市提携	1999/3/10
第 181 号	大韓民国の 1998 年統一地方選挙	1999/3/10
第 180 号	アメリカにおけるホームルール	1999/3/8
第 179 号	米国地方政府における競争手法の導入－マリランド州モンゴメリカウンティの場合	1999/2/15
第 178 号	韓国の「新都市」について－住宅供給を目的とした街づくり	1999/1/14
第 177 号	シンガポールの福祉政策	1998/12/3
第 176 号	イタリアの地方自治	1998/11/20
第 175 号	イングランドのーツセンター	1998/10/23
第 174 号	タウンミーティング－住民自治の原型－	1998/10/23
第 173 号	ドイツ地方財政制度の概要	1998/10/7
第 172 号	米国の公的芸術・文化支援政策	1998/8/10
第 171 号	ハンガリーの地方自治	1998/7/24
第 170 号	フィリピンの地方自治	1998/7/24
第 169 号	ベトナムの地方制度	1998/7/10
第 168 号	韓国の地方予算制度について	1998/7/10
第 167 号	大韓民国の第 15 代大統領選挙について	1998/6/25
第 166 号	オーストラリアにおける高齢者福祉	1998/6/10
第 165 号	シンガポールの産業政策	1998/5/15
第 164 号	フランスにおける地域開発－その制度の変遷と事例－(2)	1998/5/15
第 163 号	フランスにおける地域開発－その制度の変遷と事例－(1)	1998/5/15
第 162 号	オーストラリアにおけるオンブズマン制度と情報公開法について	1998/4/15
第 161 号	自治体による国際協力への支援－欧州の現状－	1998/3/27
第 160 号	タイの行政制度－地方の行政を中心に－	1998/3/5
第 159 号	トロント地域の現状と変革の動き	1998/2/25

CLAIR REPORT 各号のタイトル、目次等の最新情報については、当協会のホームページ  
<http://www.clair.nippon-net.ne.jp> をご覧下さい