



第2次石狩市 行政改革大綱 (素案)

～ 「市民力」と「行政力」の結集による
自立都市への転換に向けて ～



石狩市

はじめに

今後、本格的な地方分権時代を迎えるに当たり、これからの自治体経営は、単に「自治体経営」のみに目を奪われるのではなく、地域全体の内発的發展を考えていく必要があり、「地域経営」の中での「自治体経営」を目指していくべきであると考えます。

夏そよそよと吹く爽やかな北寄りの風は、「あい風」と呼ばれていますが、本年度策定の「第4期石狩市総合計画」の基本構想においては、10年後における本市の将来像を「あい風と人間（ひと）が輝く活力のまち・石狩」と定めたところです。

行政改革についてもやはり「人」が重要なキーワードになるのではないのでしょうか。これからの行政改革は、従来型の「ヒト・モノ・カネ」の削減に重点を置くのではなく、地域に関わる人たちの力を結集しながら地域を改革していくことが必要であると考えます。そのためには、地域経営戦略となる「第4期総合計画」を市民にわかりやすく示し、この地域全体の経営方針が町内会をはじめとする団体等に十分浸透することが重要です。

第2次石狩市市行政改革大綱の策定にあたっては、新たな取り組みとして、石狩市行政改革懇話会（会長：須田晟雄北海学園大学大学院教授）から提言をいただく手法を改め、懇話会に大綱の素案の段階から作成していただく手法を採らせていただきました。

このたびの行政改革大綱の大きな特徴は、行政改革の実行性を担保するために、「市民満足度の向上」を最終目的とするPDCAマネジメントサイクル^(*)の実践を前提とした「成果志向、顧客志向、コスト意識」に基づき、行政改革推進の評価を毎年度行っていく点にあります。行政サービスを、イメージではなく目に見える形で評価するシステムづくりを通して、職員の意識改革を図ることが、第2次石狩市行政改革大綱における私の使命であると考えております。

平成 年 月 石狩市長 田岡克介

（注）説明を要すると思われる用語には、その後ろに(*)のように数字を付記していますので、9ページの「用語の説明」にてご確認ください。

目次

第1章 基本的な考え方 P 1 ~ 2

- 1 これまでの行政改革大綱の策定状況 . . . P 1
- 2 行政改革推進の背景 P 1
- 3 基本方針 P 2

第2章 取り組みの柱 P 3 ~ 5

- 1 健全な財政基盤の確立 P 3
- 2 地域協働の推進 P 4
- 3 行政力の向上に挑む市役所改革 P 5

第3章 具体的な取り組み P 6

- 1 実施計画の策定 P 6
- 2 実施計画の見直し P 6

第4章 行政改革の推進 P 7

- 1 推進期間 P 7
- 2 推進体制 P 7
- 3 進捗状況の公表 P 7

(資料編) P 8 ~ 9

- 1 「新しい公共空間」の形成 P 8
- 2 用語の説明 P 9

第1章 基本的な考え方

1 これまでの行政改革大綱の策定状況

石狩市では、市制施行前の「石狩町」の時代に、昭和61年、平成3年、平成8年の3次にわたり行政改革大綱を策定するとともに、平成13年2月には、平成8年9月に「石狩市」となってから初めてとなる現在の大綱（「新しい石狩市行政改革大綱」）を策定し、行財政の効果的かつ合理的運営や市民サービスの向上に取り組んできました。

| | |
|-------|-----------------------|
| 昭和61年 | 石狩町行政改革大綱（昭和61～平成2年度） |
| 平成3年 | 石狩町行政改革大綱（平成3～7年度） |
| 平成8年 | 石狩町行政改革大綱（平成8～12年度） |
| 平成13年 | 新しい石狩市行政改革大綱（平成12年度～） |

2 行政改革推進の背景

近年、少子高齢化による人口減少や団塊の世代の方々の大量退職などに伴い、住民の社会的ニーズは大きく変化してきていますが、これまでのような行政を中心とした公共サービスの提供には質的にも量的にも限界があります。

このため、新しい公共経営^(*)2)の考え方のもと、地域（この大綱における「地域」には、市民、住民団体、NPO^(*)3)、企業等のほか市役所を含みます。）において公共サービスの提供主体となり得る意欲と能力を兼ね備えた多様な主体（市民、住民団体、NPO、企業等）と協働して公共サービスを提供する仕組みを構築していこうという動きが全国的に広がりつつあります。

なお、国においては、多元的な主体により担われる「公共」＝「新しい公共空間」の形成を提言しています。（8ページ「資料編」参照）

また、国の三位一体改革^(*)4)により、市税とともに市の主な収入である地方交付税もその先細りが懸念される中、市の貯金も底をつくなど、市の財政状況は厳しさを増してきています。

このように財政が厳しい中、現在市が提供しているすべてのサービスについて見直しを行い、市民に必要不可欠なサービスを継続していくための行財政改革の推進が急務です。

以上のことから、「市民力」と「行政力」の結集による自立都市への転換に向けて、市の財政環境の変化と市と地域の相互関係の新たな形成のために市と地域の協働による行政改革を推進するという新たな理念に基づき、より効率的で質の高い行政経営を推進するための指針となる「第2次石狩市行政改革大綱」を策定します。

第2次石狩市行政改革大綱：このたびの大綱は、市制施行後2回目の策定になります。

3 基本方針

本市においては、これまでも「市民サービスの向上」に向け、「事務の効率化」、「職員数の削減」、「給与の見直し」、「組織の再編」など積極的に行政改革を推進し、一定の成果をあげてきました。

しかしながら、予想を超える財政環境の悪化に伴い、これまでもまして財政面の視点に立った改革が強く求められています。このため、行政改革の第1の柱を「健全な財政基盤の確立」とし、本年度策定の「石狩市財政再建計画」に基づき不退転の決意で財政改革を推進します。

また、今後の地域社会形成のあり方を考えるとき、ひとり行政が地域の公共サービスの担い手になるのではなく、地域の住民や企業が連携して地域の社会的ニーズに応える主体性のあるサービス創出の担い手となる必要があります。このことは単に従来行政が行ってきた公共サービスについて、より効率的・効果的な受け皿として民への移行を目指すということにとどまらず、「市民力」により、より一層充実した地域公共サービスを創出することを目指すものであります。このため、行政改革の第2の柱を「地域協働の推進」とし、「市民力」による「新しい公共空間」の形成を目指します。

さらに、従来から市役所改革に努めてきたところではありますが、組織が存在するかぎり「組織・機構」や「人事管理」の改革、「業務効率」の向上は永遠の課題であります。今日の地域経営の厳しいかつ急激な環境変化の中で、押し流されることなく、市役所が市民満足度を高め、地域経営の戦略本部として一層の役割を果たすためには、さらに徹底した市役所内部の変革が必要です。

このため、行政改革の第3の柱を「行政力の向上に挑む市役所改革」とし、市役所改革のより一層の推進を図り、「行政力」の向上に努めます。

以上の3つの柱を中心とし、「市民力」と「行政力」の総力を結集することにより、財政的にも自立した都市への転換に向けた行政改革を推進し、行政改革の究極の目標であります「市民サービスの向上」に努めてまいります。

なお、これまでの行政改革は、市長を本部長とする「石狩市行政改革推進本部」を中心として、全庁的に取り組んできましたが、より行政改革の実効性を確保するため、推進体制の強化を図ります。

行政改革の3つの柱

- 1 健全な財政基盤の確立
- 2 地域協働の推進
- 3 行政力の向上に挑む市役所改革

第2章 取り組みの柱

1 健全な財政基盤の確立

国の財政が危機的状況にあり、今後ますます市財政の悪化が予測される中、市民サービスを継続して提供するためには、健全な財政基盤の確立が急務です。

歳入については、市税等の収納率の向上を図るなど自主財源の確保に努めるほか、使用料・手数料の見直しによる受益者負担の適正化を図ります。

また、歳出については、経費全般の抑制に努めることはもとより、行政と民間の役割分担の観点から、費用対効果や優先度による既存事業の徹底した見直しを行います。

(1) 行政サービスの再構築

「新しい公共空間」の形成に伴い、この領域を新たに「民間」(住民・企業)が担う取り組み(アウトソーシング・地域協働)として推進し、「行政」は行政でなければできない領域に重点的に対応することが求められてきています。

このため、すべての事務事業について、「市役所でなければ提供できないサービスは何か」、「今後とも提供していかなければならない基礎的サービスは何か」、「限りある歳入の中で継続して提供できるサービスは何か」など、これまでにない視点で見直しを行うことにより、行政サービスの再構築を図ります。

(2) 歳出の抑制

社会経済情勢の変化と新たな行政課題に対応するため、「石狩市財政再建計画」に基づき、経済の動向を見据えた計画的な財政運営に努めることにより、歳出の抑制を図ります。

(3) 歳入の確保

市税及び国民健康保険税等の収納率向上のための体制強化を図るとともに、受益者負担の適正化の観点から使用料及び手数料の見直しを行うなど、歳入の確保を図ります。

(4) 財政・会計管理の高度化

健全な財政基盤の確立の一助として、民間企業における貸借対照表^(注5)・損益計算書^(注6)に相当する「バランスシート」や「行政コスト計算書」などを作成し、市財政の現状を幅広い観点から把握するとともに、市民に対してわかりやすく公表します。

(5) 合併による諸制度の見直し

平成17年10月の石狩市・厚田村・浜益村の3市村合併により市の制度、組織などに様々な歪が生じていることから、早期に見直しを図ります。

(6) 特別課題への対応

石狩市土地開発公社の再建など将来本市の財政に大きな影響を及ぼすような特別な課題について、早期に方針を定めます。

2 地域協働の推進

行政を主体とした公共サービスの提供には、質的、量的に限界があり、今後は市民の負担と選択に基づき、地域に相応しい公共サービスを提供する分権型社会への転換が求められています。

本市においては、地域における主体的な活動が一部見られるものの、今後は、市民活動団体をはじめとする多様な主体が協働して、「新しい公共空間」を中心としたサービスの領域に積極的に対応していく必要があります。

これらを踏まえ、今後は市政への市民参画、市民活動の支援をさらに推進し、「市民力」の向上を促進するとともに、地域と行政の役割分担を明確にしながら、共に考え、汗を流し、地域の課題解決と充実した地域公共サービスの創出に向けて、協働による地域経営を推進します。

(1) 協働のための仕組みづくり

地方分権時代における市民は、単なる行政サービスの受け手としてだけでなく、地域の担い手としての役割が期待されるとともに、市民一人ひとりの手による地域づくりの活動が個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現の鍵を握っていると言えます。したがって、地域社会の機能を分担する町内会及びNPOなど市民が活動しやすい環境づくりを進めるため、協働のための仕組みをつくります。

(2) 行政・職員の意識改革と対応力強化

地域協働を実現するには、市役所から地域への十分な情報発信が不可欠です。地域にできる限り多くの判断材料を示して、事務事業や財政状況など行政の経営内容を説明する責任が行政には求められてきます。

また、職員においても、これまで以上に地域に目を向け、地域課題を地域と共有する姿勢が必要となります。

このため、地域に対してより積極的な情報発信に努めるとともに、地域課題の解決に向けた市役所の対応力を強化するためにも、職員を含めた市役所全体の意識改革を図ります。

3 行政力の向上に挑む市役所改革

今後、本格的な地方分権の実現を目指すためには、社会経済情勢の変化に迅速かつ柔軟に対応できる市役所への転換を図ることが必要です。

このような市役所を実現するためにも、「行政のプロ」としての職務遂行能力や政策形成能力はもちろんのこと、チャレンジ精神旺盛で意欲・行動力のある変革に挑む職員を育成するなど、「行政力」の向上に努めます。

(1) 職員の育成

市の財政状況が厳しい中、今後職員数が削減されていく過程で、ますます職員一人ひとりの能力向上と意識改革が求められてきます。

また、地方分権の流れは、自治体が自らの意思と責任において、政策を立案し、決定することを可能にする一方、自治体の政策能力の如何によって、行政の水準が決まってくることをも意味しているため、少数精鋭の行政経営が可能となるよう職務遂行能力の高い職員の育成を図ります。

(2) 組織・機構の再編

最小の経費で最大の効果をあげていくため、業務内容や業務量を踏まえて、組織の規模、人員配置などを総合的に点検し、スクラップ・アンド・ビルド⁽⁷⁾の徹底を基本としながら、組織・機構が機能的かつ柔軟なものとなるようその再編を図ります。

(3) 定員及び給与の適正化

今後は、少数精鋭の行政経営の実現に向けて計画的に職員数を削減していくことはもちろんのこと、給与についてもその適正化を図り、人件費全体を抑制していくことが必要です。

しかしながら、一律に職員の給与水準を引き下げるという従来手法では、職員の「やる気」と「能力」をうまく引き出すことはできません。「職務」と「職責」に応じた給与制度への移行のみならず、「成果」と「能力」に応じた給与制度に向け、その適正化を図ります。

(4) 業務改善の推進

少数精鋭の行政経営の実現には、職場全体が絶えず「カイゼン⁽⁸⁾」の意識を持って日頃から業務に取り組むことが必要です。このため、各職場に業務改善の意識を浸透させることにより、事務の効率化に努めます。

また、職員からの行政改革に係る提案については、効果の見込めるものは積極的に取り入れるなど、職員の改革意欲の高揚と全庁的な改革運動の展開に努めます。

第3章 具体的な取り組み

1 実施計画の策定

各年度の取り組みを示す具体的な実施事項は、取り組みの柱に基づき策定した「第2次石狩市行政改革大綱実施計画」によります。これにより、行政改革を着実に推進してまいります。

2 実施計画の見直し

実施計画については、環境変化に適切かつ機動的に対応するため、毎年度見直しを行ってまいります。

第4章 行政改革の推進

1 推進期間

第2次石狩市行政改革大綱の計画期間は、平成19年度から平成23年度までの5か年とします。

2 推進体制

(1) 行政改革懇話会

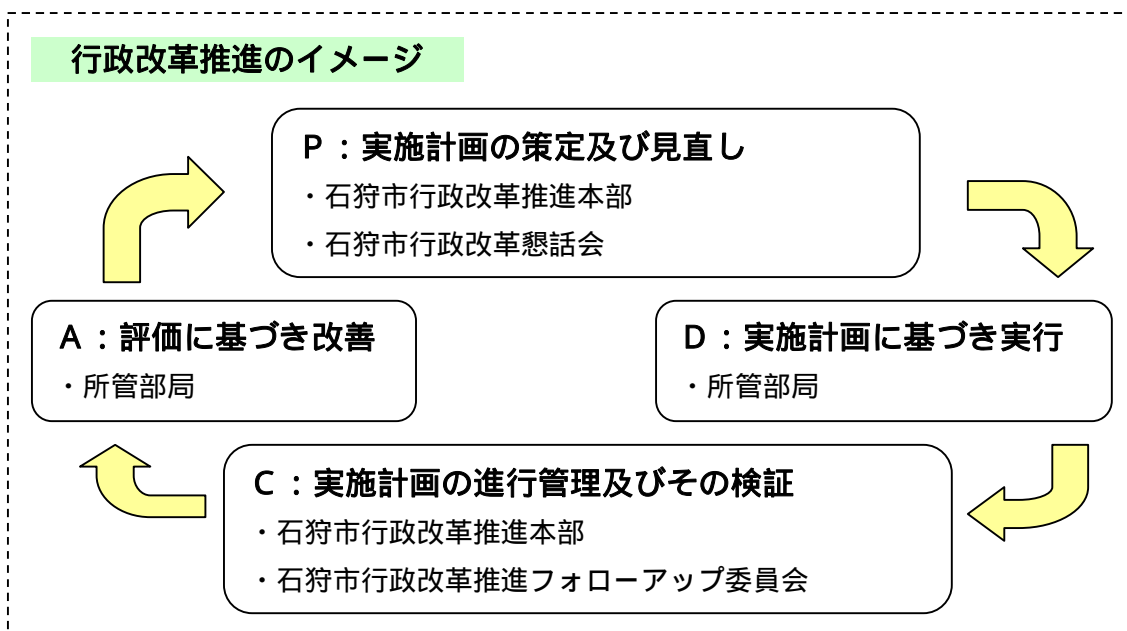
社会経済情勢の変化に対応した簡素で効率的な市政を実現するため、行政改革の推進について必要な事項を審議します。

(2) 行政改革推進本部

行政改革を着実に実施するため、市長を本部長とする「石狩市行政改革推進本部」を中心として、全庁的に取り組みます。また、「石狩市行政改革推進本部」の事務局が毎年度行政改革の進行管理を行います。

(3) 行政改革推進フォローアップ委員会

行政改革の実効性を確保するため、PDCAマネジメントサイクルの実践を前提とした「成果志向、顧客志向、コスト意識」に基づき、「石狩市行政改革推進本部」内に「(仮称)石狩市行政改革推進フォローアップ^(*)委員会」を設置し、行政改革推進の評価を行います。



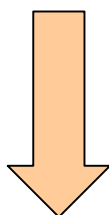
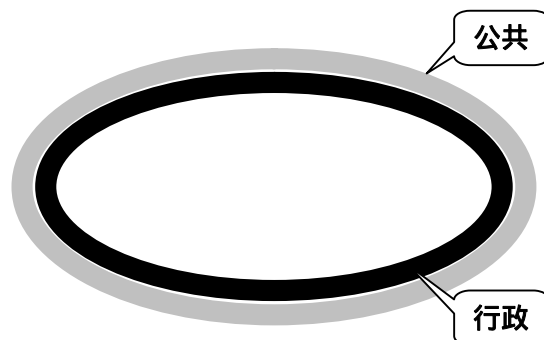
3 進捗状況の公表

実施計画の進捗状況については、定期的に広報紙やホームページ等で市民にわかりやすく公表します。

(資料編)

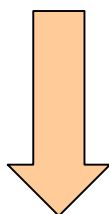
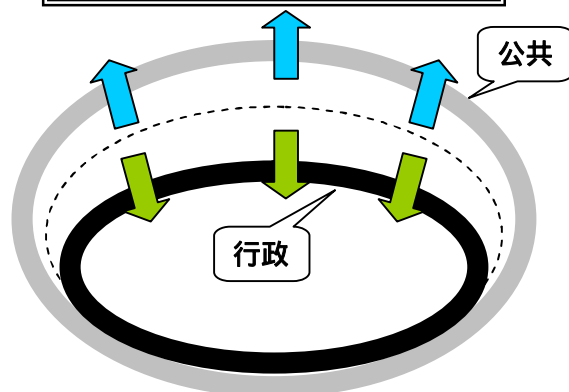
1 「新しい公共空間」の形成

- ・公共サービスは専ら「行政」が提供
- ・「行政」と「公共」の領域はほぼ一致



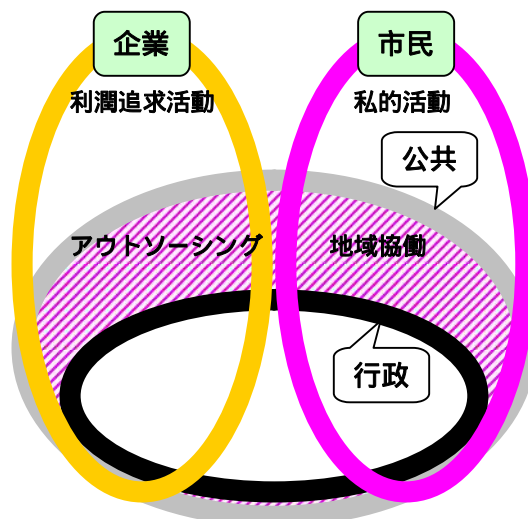
- ・少子高齢化の進展に伴う公共サービスへの新たな期待 = 「公共」の範囲の拡大
- ・「団塊の世代」の職員の大量退職や経営資源の制約による「行政」の守備範囲の相対的縮小
- ・「行政」と「公共」の領域にズレが発生


- 官民二元論に限界**
- ・公共の利益にかなっているか
 - ・自治体が直営でやるべきことか
 - ・財政状況が厳しい中でもあえてやるべきことか



「新しい公共空間」の形成

- ・この「新しい公共空間」の領域を新たに「民間」(住民・企業)が担う取組(アウトソーシング^(*)10)・地域協働)の推進
- ・行政の多元化(行政内部への人材派遣等)
- ・「行政」と「民間」の多元的な協働による公共的サービスの提供により、「公共」が豊かに
- ・「行政」は行政でなければ対応しえない領域に重点的に対応



 : 「新しい公共空間」の領域

2 用語の説明

PDCAマネジメントサイクル

PDCAとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（検証）、Action（改善）の頭文字をとった略で、計画を立て、それを実行に移し、その結果を検証して、改善していくこと。

なお、PDCAマネジメントサイクルとは、このPDCAを一連の流れとして捉え、成果を上げるための管理手法のこと。

新しい公共経営

民間企業の経営原理や経営手法を可能な限り行政管理に導入することにより、行政の効率化を図ろうとする新しい行政管理理論のこと。なお、本市においては、行政の効率化を図ることはもちろんのこと、地域の力を一層高めることをねらいとしています。

NPO

英語の Non-Profit Organization の頭文字をとった略で、政府・自治体や私企業とは独立した存在として、市民・民間の支援のもとで社会的な公益活動を行う組織のこと。

三位一体改革

「国庫補助金・負担金の見直し」、「地方交付税制度の見直し」、「国から地方への税源移譲」の三種類の改革を一体的に行うこと。

貸借対照表（バランスシート）

損益計算書とともに財務諸表の中心をなすもので、一定時点における企業の財政状態を明らかにするために作成される計算書のこと。

損益計算書（行政コスト計算書）

貸借対照表とともに財務諸表の中心をなすもので、一会計期間における企業の経営成績を明らかにするために作成される計算書のこと。

スクラップ・アンド・ビルド

行政機構における膨張抑制の方法のひとつで、組織の新設にあたっては、同等の組織の廃止を条件とすること。

「カイゼン」

「カイゼン」は「改善」であり、現状の不都合や不具合などを改良して、よりよい状況にすること。なお、ライン作業の安全対策や作業の効率化などへの取り組みなどを、日常生活における普通の「改善」と区別するため、カタカナで「カイゼン」と呼ばれている。

フォローアップ

ある事柄を徹底させるために、あとあとまでよく面倒をみたり、追跡調査をしたりすること。

アウトソーシング

業務の一部を一括して民間企業などに請け負わせる経営手法のこと。

発行：平成18年11月
編集：石狩市企画財政部行政経営推進室

〒061-3292
北海道石狩市花川北6条1丁目30番地2

TEL:(0133)72-3633

FAX:(0133)75-2275

E-mail:g-keiei@city.ishikari.hokkaido.jp

