

新たな視点による今後の行政改革 藤 沢 市 経 営 戦 略 基 本 方 針

はじめに

本市の行政改革については、平成 8 年度からスタートした第 1 次行政改革、平成 13 年度からの第 2 次行政改革、平成 18 年度から 5 箇年計画で第 3 次行政改革に取り組んでおり、13 年間におよぶ行政改革の取り組みにより、着実に成果を上げています。

第 3 次行政改革については、平成 19 年度までの 2 年間で定員 77 人の削減と財源効果約 4.5 億円という実績を上げ、行政改革は一步一步着実に進捗しています。

一方、地方自治体を取り巻く社会環境は、情報通信技術の進展、地球規模での環境問題、急激に進む国際化、急速な少子高齢社会による人口構造の変化など、大きな転換期を迎えています。また、個人の価値観やライフスタイルの変化は、教育、福祉、環境など様々な分野において、行政ニーズの一層の多様化をもたらしています。

これからの行政運営においては、地方分権の進展による都市間競争の時代に対応するため、経営感覚をもって自治体運営を根本的に見直す改革に取り組むことが必要です。行政改革については、「経営」という新しい発想に立ち、行政運営から「行政経営」へ、市民の目線で「市民経営」という視点で取り組むことが必要です。

このため、藤沢市行財政改革協議会から「市民本位の行財政改革のために」を副題とした「新たな視点による今後の行政改革について」の提言を受けましたので、この提言に基づき、「藤沢市経営戦略基本方針」を策定しました。

この基本方針に基づき、経営という新たな視点で限られた財源や地域資源を効率的、効果的に活用し、公共サービスの充実を図る行政改革を推進します。

第 1 . 経営戦略の基本的考え方

今後の行政改革は、市民の目線で「経営」という新たな視点に立って取り組むことが重要です。

そのためには、公共サービスの質を確保しつつ、全ての事務事業を見直して、市民満足度の向上を図るとともに、生産性の高い組織を構築し、簡素で効率的、効果的な行政システムを確立することが重要です。

新たな視点による今後の行政改革を進めるため、次の項目を経営戦略の基本的な考え方として推進します。

1 . 市民本位の行政改革

地方分権に伴う都市間競争の時代を迎え、多様化する市民ニーズに的確に対応し、市民の目線による効率的、効果的な自治体経営に取り組むことが求められています。

市民の多様なニーズに応えるためには、民間活力の活用、市民力・地域力を原動力としたまちづくりの視点に立った官と民の協働による事業の実施が必要です。企業、NPO（非営利団体）や地域の団体などの民間事業者と連携した事業の展開を進めます。

また、各自治体が保有資産やサービスを相互に利用し連携し合うことは、市民サービスの向上の観点からも、効率的な行政運営の観点からも必要です。近隣市町が保有する資産やサービスの相互利用を進め、広域的な課題や広域的に処理することが有効な施策については、連携して取り組むことにより、市民サービスの向上とコストの縮減を図ります。

地域住民の様々なニーズに迅速、的確に対応するためには、地域への分権を推進することが必要です。

地域分権を推進するには、権限や予算を地域に移譲し、地域の課題は、できるだけ地域で民主的に解決できるようにします。地域の特性に応じた施策を展開することにより、地域住民の参加による地域主権型、地域完結型の地域主体の特色あるまちづくりを推進します。

市民が主役の行政改革を行うため、日常の市民生活を基本にして、生活者の視点で行政マネジメントを実施し、簡素で効率的、効果的な行政システムを構築することにより、市民の目線で市民経営を行う市民本位の行政改革を推進します。

2 . 生産性向上改革の推進

地方分権が進展し、自己決定と自己責任の範囲が大幅に拡大するとともに、市民ニーズも複雑多様化し、社会経済環境も変化しており、この変革の時代を切り開き、活力ある都市として持続的発展を維持するため、自立した地方政府が求められています。

行政においても、「経営」という新しい発想に立ち、画一から多様、集権から分権、管理から自治、受動から能動、模倣から創造、依存から自立へと理念や事業手法の転換を図る必要があり、行政運営から「行政経営」という視点に立って、生産性の高い組織を構築し、市民満足度の向上と行財政の効率化を進める生産性向上改革を推進します。

そのために、多様な任用形態の職員を活用するなど、定員管理の徹底と組織のスリム化を進めます。

限られた経営資源を有効に活用するため、市場メカニズムの活用を図り、顧客志向・成果志向重視の行政マネジメントを行い、行政の効率化、活性化を推進します。

厳しい財政状況が続くものと予測される中で、多様化する市民ニーズや、新たな行政需要に対応していくためには、事業の選択と集中を図ることが重要です。

全ての事務事業について、原点に立ち返って、事務事業の内容や性質に応じた整理を行う事業仕分けを行うとともに、思い切ったスクラップ・アンド・ビルド¹を導入して、徹底的な見直しと絞り込み、経費の節減を行い、限られた財源を適切に配分し、行政サービスの質の向上を図りつつ、簡素で効率的な地方政府の実現を推進します。

第 2 . 行政改革の推進方策

1 . 市民と取り組む公共経営

(1) 市場主義と市民主義

限られた経営資源を有効に活用し、「最少の経費で最大の効果を挙げる」²ため、引き続き市場主義による市場メカニズムを活用した改革を進めます。

一方、福祉、医療、教育など、人によるサービスが要求される行政分野においては、市民本位の市民主義³という視点が必要です。

顧客志向・成果志向を重視し、民間の経営手法や資源等を活用するとともに、将来にとって必要な事業については積極的に投資を行うなど、市民の目線に立ったメリハリのある行政経営を推進します。

(2) 官民連携の推進（多様な主体との協働）

公共サービスの提供のあり方については、徹底的な見直しを行い、民間活力の活用、行政資産の有効活用、市民力・地域力を原動力としたまちづくりなどの視点に立ってニュー・パブリック・マネジメント⁴（NPM）を進めることが重要です。

「民間にできることは民間に」の考えのもと、質の高い公共サービスを適切なコストで提供することを基本に進め、官民の役割分担を明確にしなが
ら、多様な主体との協働による行政サービスの提供を進めます。

官民連携事業⁵（PPP：パブリック・プライベート・パートナーシップ）の推進

・・・企業、NPO（非営利団体）や地域団体などの民間事業者との連携

PFI⁶₇（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）及び指定管理者制度の推進

(3) 広域連携の推進

各自治体では、同種、同機能の施設やサービスが展開されており、市民サービスの向上とコストの削減を図るため、資産やサービスの相互利用と補完を積極的に進めます。

また、高度な技術等を要する行政ニーズや広域的課題に対応するため、近隣市町との都市連携を更に進め、効率的、効果的な都市経営の実現を図ります。

公共施設等の相互利用の拡充

環境対策、産業振興対策及び観光施策等の広域連携の推進

広域連携による交通ネットワークの整備促進

(4) 情報公開と説明責任の更なる推進

情報公開は、行政に対する市民の知る権利を保障するとともに、行政による積極的な情報提供（ディスクロージャー）が一体となり機能することが重要です。

一層開かれた行政を推進し透明性を高めるため、行政で保有している情報をホームページなど様々な広報媒体を活用して積極的に公開するとともに、行政の説明責任（アカウントビリティ）を更に推進します。

保有資産の状況、事業別のトータルコスト⁸、公共料金のトータルコスト⁹及び借入金の状況等の公表

情報通信機器等を活用した情報発信の更なる推進

2 . 市民のための分権

(1) 庁内分権の推進

市民ニーズに迅速かつ的確に答えられる行政サービスを提供するには、簡素で効率的な組織による迅速な意思決定が求められますので、フラットな組織と職務・職責に応じた職員配置を進めます。

総務機能を有する課を設置し、部門内、部門間における相対的、横断的な調整の役割を持たせ、事務執行の二重チェック体制を構築するなど、組織の内部統制の強化を図ることにより、事務執行にあたる事業部門が主体的に、自立的に意思決定できる仕組みづくりを進めます。

(2) 地域分権の推進

市民自治を実効性あるものにするためには、地域住民ニーズへの迅速な

対応の観点から地域への分権を推進し、「地域でできることは地域で」を基本に、市民力・地域力を活用する必要があります。

市内13地区の市民センター・公民館を拠点として、地域の実情に応じた特色あるサービスの提供や地域住民による地域独自の施策展開を行い、地域に密着した市民自治と地域完結型のまちづくりを推進します。

権限と予算の地域移譲

地域経営会議の創設

・・・地域住民の参画と予算等への住民意見の反映

(3) 市民参画の促進

複雑多様化する社会環境の中で、市民が行政に積極的に参画し、市民とともに様々な施策を展開する必要があります。

また、行政が積極的に市民に情報提供を行うことにより、行政への関心を高めることが重要です。

市民がそれぞれの経験や技術を活かしながら、地域活動や行政への参画が可能となるよう更なる市民参画を促進します。

環境施策等の取り組みへの市民参画の促進

公園等公共施設の市民主体の管理の推進

3. 人材の最適活用

(1) 人材育成・適正配置

「組織は人なり」といわれるように、優れた人材を確保し、育成することは、自治体における最も重要な課題です。

自治体を取り巻く社会環境は、少子高齢化、高度情報化、国際化、地球温暖化などが急速に進み、市民の行政ニーズは、ますます増大するとともに、複雑多様化しており、職員に専門的な能力が求められています。

多様化、高度化する行政ニーズに自らの判断と責任で応えることができるよう、職員一人ひとりの資質を向上させるとともに、職員の能力、意識・行動、実績、意向などを総合的に判断して、適材適所の人事配置を行います。また、管理部門へ若手職員の配置を進めるなど、計画的なキャリア

形成を図ります。

職員が自ら進んで様々な仕事にチャレンジできる制度の導入や、専門的技術や知識の修得によるスペシャリストの養成を図ることにより、職員の仕事に対する意欲を高め、職場の活性化と組織力の向上を推進します。

専門分野への社会人採用の推進

スペシャリスト及びエキスパート職員¹⁰の育成

ジョブチャレンジ制度¹¹の導入及びフリーエージェント制度¹²の検討

(2) 職員の意識改革（経営的な意識の向上）

経営的な視点による行政改革を推進するためには、自分が担当する業務については自らが経営者であるという意識で、コストや効果を絶えずチェックするとともに、いかに市民（顧客）の満足度を高めるかという意識が必要です。

全ての職員が行政改革の担い手となり得るよう、市場メカニズムの活用、成果志向・顧客志向の重視、費用対効果を念頭に置いた意識改革を図ります。

アントレプレナーシップ（起業家精神）による事業化提案制度の導入

特定課題・時代的要請課題をテーマとした職員提案制度の推進

(3) 人事評価制度の強化

職員の意欲や士気を確保しつつ、業務目標の設定、その達成度の評価、また、業務遂行を通じて職務遂行能力を客観的に評価するなど、能力主義・成果主義に基づく公正で公平な人事評価制度を推進します。

組織及び職員の活性化を目的として、新たな評価項目の設定について検討するなど、成果を見える形で反映し、意欲のある職員が報われる制度とします。

政策提案や自己啓発などへの取り組み等新たな評価項目の検討

評価結果の給与等への反映の拡大

4 . 効率的で効果のある行政経営

(1) 行政評価制度の改善

行政評価¹³については、費用と行政効果を明らかにする手段として導入し、評価シートの簡素化や、専門家や市民の目線による第三者評価を行う外部評価の導入などの改善に取り組むとともに、評価の透明性、客観性を確保するため、費用対効果に着目した自己点検での評価を行い、その結果を横断的、全庁的な視点から検証しています。

事務事業を客観的な評価基準により評価することが重要であり、事務事業評価の客観性を更に高めるとともに、積極的な評価結果の公表を進めます。

事務事業評価シートの改善（数値目標の設定、事業別トータルコスト¹⁴の導入及びP D C Aサイクルの確立）

第三者評価の充実

事務事業評価結果の公表

(2) スクラップ・アンド・ビルドの徹底

「最少の経費で最大の効果を挙げる」という地方自治法の精神を実践していくためには、全ての事務事業を費用対効果等の観点から、その必要性の有無及び実施主体のあり方について、事務事業の内容及び性質に応じた分類、整理を行うなど、事業の仕分けを行うことが必要です。

限られた財源をより適切に配分するため、全ての事務事業についてスクラップ・アンド・ビルドを行うとともに、市民評価による市民の目線での事業の仕分けを行い、事業の選択と集中を図ります。

事業選択の優先順位方式から劣後¹⁵順位方式への転換
事業仕分けの導入

(3) 収入の確保

受益と負担の適正化や社会的公平性を確保しながら、市税、使用料等の確実な徴収など、安定した財源の維持、拡大に努めることが必要です。

ネーミングライツ¹⁶（命名権）等資産の有効活用により、積極的に新たな収入確保を図ります。

また、市税、使用料等の更なる徴収率の向上を図り、安定的な税収が確保されるよう地域経済の活性化などによる税源の涵養と税収確保を図ります。

保有資産の有効活用による新たな収入の確保
コンビニ収納の導入による納付環境の整備
積極的な企業誘致による税収の拡大

5 . 健全な財政運営

(1) 健全な財政運営の確保

今後とも、扶助費などの義務的経費の増加が見込まれ、厳しい財政状況が続くものと予測されます。

全ての事務事業の見直しと、選択と集中による事業の重点化を図ることにより、健全で弾力性のある長期安定的な財政運営を確保します。

計画的な市債発行による財政健全性の維持
財政収支均衡の維持と自主財源の確保向上

(2) 新たな財政指標の活用

健全な財政運営を確保するには、財政指標により財政の健全度をチェックする必要があり、併せて、市民への情報提供を行う必要があります。

財政指標については、既に財政力指数などを公表していますが、今後は、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(財政健全化法) に基づき、従来の実質赤字比率、実質公債費比率に、連結実質赤字比率、将来負担比率を加えた 4 財政指標を公表します。

また、この財政指標を経年分析することにより、健全な財政運営の維持に努めます。

健全化判断比率

- ・ 実質赤字比率 一般会計等の実質赤字が標準財政規模に占める割合
- ・ 実質公債費比率 一般会計等が負担する実質的な借金が標準財政規模に占める割合

- ・ 連結実質赤字比率 …… 全会計の実質赤字が標準財政規模に占める割合
- ・ 将来負担比率 …… 一般会計等が将来負担すべき実質的な負債が標準財政規模に占める割合

財政指標の公表（家計簿等に例えた具体的で分かりやすい財政指標）

（３）公会計制度の整備・改善

バランスシートや行政コスト計算書の活用などを一層進めるとともに、公営企業や出資団体を含めた連結バランスシートの作成、公表に取り組みます。

作成にあたっては、バランスシート、行政コスト計算書、資金収支計算書、純資産変動計算書の財務４表の整備を標準形とし、出資団体を含む連結ベースで、「地方公共団体財務書類作成にかかる総務省方式改訂モデル」を活用し作成します。

財務４表の作成と公表（簡潔で分かりやすい財務４表）

６．第３次行政改革の継続

第３次行政改革は、平成１８年度から平成２２年度までの５箇年計画となっています。

この中には、第１次や第２次行政改革から継続して取り組んでいる出資団体改革など主要な課題や、この５年間に於いて数値目標や達成目標を掲げ取り組んでいる課題もあります。

また、特に平成１８年度から平成２０年度の３年間は「重点改革期間」として集中的に課題に取り組み、平成２０年度は、第３次行政改革の「中間総括」を行う年として位置づけています。

このことから、一定の成果や方向性が出た課題については、今後は、通常の業務、日課として取り組む課題とし、また、５年間の中で数値目標や達成目標を掲げた課題については、引き続き、進行管理を行う課題として整理し、継続して取り組みます。

第 3 . 「藤沢市経営戦略基本方針」の進行管理について

1 . 戦略プランの策定・推進

「藤沢市経営戦略基本方針」に基づく実施計画としての「戦略プラン」を策定し取組課題を定め、改革の推進に取り組みます。

全庁的な「戦略プラン」の推進は、新たに設置する「藤沢市行政経営改革推進本部」(以下「推進本部」という。)において取り組みます。

2 . 取組期間

「戦略プラン」の取組期間は、平成 2 1 年度から平成 2 3 年度までの 3 年間とします。

3 . 進行管理

「戦略プラン」及び第 3 次行政改革の中で継続して取り組む課題の進行管理については、行政改革主管課で行い、進行管理に関わる全体調整は、「推進本部」において行います。また、進行状況については、市議会「行政改革等特別委員会」に定期的に報告するとともに、市民へ積極的に情報提供します。

進行管理の過程において、社会経済情勢の変化等に対応するため新たに取り組むべき課題が生じた場合においては、随時取組課題を追加することとします。

< 用語の説明 >

3ページ

1 スクラップ・アンド・ビルド

既存の事務事業の統廃合、組織、定員の見直しにより、新たな行政需要に対応する手法。

4ページ

2 市場主義

市場メカニズムを活用することにより、効率的で効果的な公共経営を図るもの。

3 市民主義

市民との協働により、市民本位の公共サービスの充実を図るもの。

4 ニュー・パブリック・マネジメント(NPM)

コスト削減や顧客サービス向上を目的とした民間企業の経営手法等を行政運営に応用し、成果主義、市場メカニズムの活用、顧客中心主義を基本方針として、効率性を重視した行政運営を行う方法。

5 官民連携事業 (PPP:パブリック・プライベート・パートナーシップ)

最も効率的かつ効果的なサービス提供の観点に立って、行政と企業・市民・NPOなど多様な主体が連携、協働し公共サービスを提供する方法。

6 PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアチブ)

公共施設整備を伴う公共サービスの提供に際して、民間の資金と運営能力を活用し、施設整備とサービスの提供をゆだねる方法。

7 指定管理者制度

公の施設の管理・運営について、民間事業者等の能力、経験、知識を活用し、市民サービスの質の向上と経費の節減等を図るための制度。

5ページ

8 事業別のトータルコスト

個別事業ごとの経費。退職給与引当金、減価償却費及び市債の元利償還金等を含む総費用。

9 公共料金のトータルコスト

公共施設の使用料や証明手数料等公共料金算出の基礎となる経費。退職給与引当金、減価償却費及び市債の元利償還金等を含む総費用。

7ページ

10 エキスパート職員

特定の分野で高度かつ専門的な能力を発揮できる職員。

11 ジョブチャレンジ制度

職員に政策等を提案する機会を設けるとともに、その提案が採択された場合には、その事業を担当できるようにする制度。

12 フリーエージェント制度

職員が自ら希望する部課や業務等を選択できる制度。

8ページ

13 行政評価

事業の目的を明らかにしたうえで、目標を数値化する等により管理し、成果を検証することにより、政策、施策、事務事業等を客観的に評価し、その結果を予算や事業計画等に反映する制度。

14 PDCAサイクル

マネジメントサイクルの一つで、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(action)のプロセスを繰り返すことによって、継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法。

15 劣後順位方式

事業の選択と集中を図るため、従来の事業の優先順位方式から、優先順位の低い順位方式を導入し、事業の見直しを図る方法。

16 ネーミングライツ(命名権)

施設、イベント等に対して名称をつけることのできる権利。スポーツ施設等の名称に企業名を付ける例がある。