

# 藤 沢 市 第 3 次 行 政 改 革 大 綱

## 「市民視点の行財政改革、終わりなき行革の闘い」

### はじめに

藤沢市は、これまで平成8年度からの第1次行政改革に引き続き、平成13年度から5ヶ年の第2次行政改革に取り組んでまいりました。

この間の改革では、効率的な行政システムの確立を目指し、行政評価システムの導入や数値目標を設定し費用対行政効果を明らかにし、更に、「暮らし・まちづくり会議」や「市民電子会議室」等の先駆的施策に基づく、市民参加と協働の拡大と積極的な情報の提供により、行政の透明度の向上等が図られてきました。

また、時代の変化に対応できる行政システムの確立に向けては、情報化の推進による行政サービスの向上、事務事業・組織機構の見直し、定員管理・給与制度の適正化に加え、民間活力の積極的な活用に取り組んでまいりました。

こうした10年間に及ぶ改革の歩みにより、今年度末迄には人員抑制効果486人、財源効果320億円の達成が見込まれ、改革は着実な進捗を遂げております。

しかしながら、市民ニーズの一層の多様化や新たな行政課題に的確に対応し、「個性的で活力ある21世紀の藤沢市」の持続的発展を維持するためには、今後も間断無き改革による行財政運営の一層の簡素効率化が必要であります。

このため、藤沢市行財政改革協議会から提言を頂いた、第3次行政改革の基本戦略「市民視点の行財政改革、終わりなき行革の闘い」に基づき、第3次行政改革大綱を策定いたしました。この新たな大綱を基本に、行政改革を不断に取り組むべき課題として捉え、更なる市政改革に一丸となって挑戦してまいります。

### 第1．取組みへの基本的考え方

第3次行政改革の目的は、効率性、経済性による人員削減、歳出削減を図るだけでなく、市民の視点で、満足度の高いサービスと、個性に溢れ質の高い政策を提供できる簡素で効率的な行政システムの構築に向け、行政のあり方を根本的に見直すことにあります。そして、次の項目を第3次行政改革の具体的な考え方として位置づけ、改革を進めます。

#### 1．市民参加と協働の推進

地方分権の進展により、自治体の自主性・自立性が拡大する中で、画一的な行政運

嘗から地域の多様性を踏まえた行政運営に向けて、第2次行政改革に引き続き市民参加と協働の取り組みを更に推進します。また、こうした開かれた市政に極めて重要となる、情報公開と情報提供に積極的に取り組みます。

## 2．職員の意識改革

改革の成果を上げるためには、市民のニーズや地域の課題を熟知している職員が、漫然と前例踏襲で仕事を進めていく慣習を打破することが求められています。このため、国の施策や財政状況の如何に関わらず、行政改革を日々最優先で取り組む「日課」として捉えていくため、日々の業務のあり方や工夫、サービスの提供方法等、常に業務の改革を第一に考える、職員の発想の転換に向けた、更なる意識改革に取り組みます。

## 3．目標による管理

限られた経営資源の効率的な活用を図るためには、第3次行政改革の課題を、いつまでに、どのような成果を目指すのかを、可能な限り数値化して市民にわかりやすい形で予め公表し、目的の達成に向け取り組みます。また、改革の経過についても随時公開します。

## 4．集中的な取り組みの強化

地方自治を取り巻く環境の変化に即応し、第1次、第2次行政改革の視点を引き継ぎスピーディーな改革を実現していくために、集中的な取り組みにより改革成果を上げることを目的に、第3次行政改革の開始から3年間を重点改革期間と定め、取り組みの強化を図ります。

## 第2．推進項目

### 1．将来の藤沢市の基盤づくり

#### (1)「地域分権」の推進：市民参加、住民自治の強化と行政の適正化

市民参画と地域自治の歴史を持つ本市が、今後も市民の目線に立った市政運営を継続するためには、庁内分権と市民参加を両輪とする地域分権を推進していくことが求められています。なぜならば、厳しい都市間競争の時代に直面している中で、本市の存在意義を高め、市民がより満足するまちづくりを目指していくには、地域

特性を持った市民の要望・要求を素早く、きめ細かに把握した施策の展開を図ることによる、市民の自治意識の向上と市民参加の拡大が極めて重要となるからです。

そのためには、庁内分権に向け、全市的な公平性を担保しつつ、市民に最も身近な本市の13地区の地域拠点施設である市民センター、公民館への事務権限の分散を展望し、地域のニーズに迅速に対応する組織体制の強化と整備に取り組みます。

また、同時に、多様な市民ニーズを把握し実践する「暮らし・まちづくり会議」等、地域の自主的組織や団体等、地域活動を支える人材の育成を進め、住民の参加による地域づくりを推進することにより、市民と行政とのパートナーシップを確固としたものにすると共に、自治の基本理念を示す自治基本条例の検討を進めます。

## (2) 将来を担う人材の育成、若手職員の能力向上とやる気の高揚

地方分権時代における都市間競争が到来する中、自治体経営の視点から新たに地方自治を担う人材の育成が必要となっています。

また、これまで行政運営の中核を担ってきた、いわゆる団塊の世代の大量退職が間近に迫っており、次代を担う若手職員の自主性・自立性を高め、分権時代の担い手として必要な、政策能力、判断力、総合調整力といった能力を身につけさせることは、重要な課題です。

そのため、藤沢市人材育成基本方針に基づき、人材育成と能力開発を体系的に組み合わせ、若手職員の能力と意欲の向上を図ります。

ジョブローテーションの確立による、職務遂行能力の組織的・計画的な育成。

キャリアプランへの支援。

人事評価制度の推進と給与制度への反映。

「提案制度」の拡充による職員の意欲向上。

## (3) 市民ニーズに沿った柔軟な市役所組織の再編

市民ニーズや社会情勢の変化、また、少子高齢社会が進む中、子どもや高齢者の視点等、時代の要請に基づく幅広い行政課題の出現に、迅速かつ的確に対応し、市民の満足度を高めて行くには、柔軟な組織の再編が必要となっています。

このため、従来を超えた新たな重要課題に対応するために、市民の要望・要求に即応する、目的別の横断的組織編成を検討してまいります。同時に、全職員が市民の視点に立ったサービス提供と、顧客満足を基本とする意識改革を進めます。

#### (4) 行革推進体制の改善、充実

今後の行政改革を実りあるものとするためには、改革を推進していくための組織体制と共に、改革の当事者である職員が常日頃から業務を点検し、「ムダを省く」といった改革の原点を持ち続けることが不可欠であります。

そのため、今後も研修や行政評価を通じた職員の意識改革を継続し、改革の成果を、組織や職員の評価に連動させるための検討に着手いたします。また、着実な成果を挙げた第1次・第2次行政改革の10年間に培った、全職員参加による行政改革の推進を、組織全体に行き渡らせることにより、目まぐるしい時代の変遷への改革を実現するため、新たな発想と手法による改革の前進を図ります。

## 2. 出資団体の事業の見直しと抜本的な改革

出資団体は、行政を補完しその特性を活かして、特定の行政課題に柔軟で効果的な行政サービスを提供してまいりました。また、これまでもそのあり方については、第1次・第2次行政改革の課題に位置付け、経営改革に取り組んでまいりました。

しかし、社会経済情勢の変化により、出資団体が手掛けている事業の中には、時代の変遷と共に、公益性としての必要度が変化してきている事業や、民間事業者の成熟、指定管理者制度の導入、サービス提供の選択肢が増えた事業等、出資団体の経営を取り巻く環境は、更に厳しさを増しております。

そこで、新たに策定する「藤沢市出資団体改革基本方針」により、出資団体の抜本的な改革に取り組みます。

この中では、事業の必要性と類似業務の見直し、経営健全化の促進、将来像の明確化等について、具体的な改善計画と改善スケジュールを確定し、本市が50%以上を出資する等の主要な13団体を対象に、整理統合を含め抜本的な改革を目指して取り組みます。

なお、こうした改革の過程については公開を原則とし、市民の理解を基に透明性のある改革を進めます。

団体の将来像の明確化に向け、実施事業と団体の現状の両面から検証を行います。スピード感を持った改革とするため、検証結果を踏まえ、平成18年5月末を目途に、「存続・統合・廃止」等団体の将来のあり方について、最終方針を確定します。「存続・統合」となった団体については、より効率的な経営の継続に向け、経営の健全化へ様々な取り組みを進めます。

改革の推進に伴い派生する雇用問題については、市と出資団体により解決に向けたフレームを確定し対応します。

### 3．行政評価システムの改善と定着

第2次行政改革において導入された行政評価システムの持つ、「行政の費用と効果を明示する」といった目的とその方向性は、事務事業の改善と政策選択の指標として、これからも重要な要素となります。

しかし、制度導入後、職員の提案に基づき簡略化を図ってまいりましたが、利便性や評価対象の範囲、評価指標の合理性等について、定着に向けた改善の必要性が数多く指摘されています。

そこで、制度導入の原点に立ち返り、行政評価システムの汎用性をさらに高め、日常業務として定着させていくために、次の点を基本に改善に取り組みます。

評価に係わる業務の日常化、評価結果の予算編成への反映、人事評価への活用。

評価シートの簡素化、対象事業の縮小と重点化、重要・主要事業、新規事業を対象とした新たな評価シートの導入。

外部評価の試行結果を踏まえた外部評価委員会を、平成18年度から設置。

なお、こうした改善を実施したうえで、今後も評価の結果については、引き続き公開を原則とします。

### 4．事務事業の見直し、民間活力等の活用、定員管理・給与制度の適正化、健全財政の維持

#### (1) 事務事業の見直し

事務事業については、社会経済情勢等、地方行政を取り巻く環境や市民ニーズの変化を見極め、事業の必要性、行政の領域・役割、将来のあり方について、行政評価システムと連動した検証により、更なる効率化と円滑な推進に向け取り組みます。

また、民間活力の活用等、新たな経営的視点に立った手法の導入に向け、聖域を設けず様々な角度から検討し見直しに取り組みます。とりわけ、事務事業のあり方については、公的責任とサービスの質の確保を前提にしつつ、全ての行政分野を対象に、業務執行のあり方についての抜本的な見直しに取り組みます。

## ( 2 ) 民間活力等の活用と電子自治体の推進

市民のニーズを踏まえた行政を、主体的に推進するために公的責任を果たしていくことを前提に、行政サービスの提供方法について見直しを進めます。PFI、NPO、指定管理者制度等、コスト意識や効率的な運営の徹底に見られる、民間の優れた手法を積極的に取り入れ、多様な提供方法を活用して、更に「質の高い効率的な市政」の実現に向けて取り組みます。

また、情報通信技術（ICT）の積極的な活用を図ると共に、市民の利便性の向上や行政の簡素効率化、市民との情報の共有化による協働の拡大に向けて、情報セキュリティの確保に十分留意しつつ、電子自治体の推進に取り組みます。

## ( 3 ) 定員管理・給与制度の適正化

定員管理及び給与制度の適正化については、時代の要請や社会経済情勢の変化に的確に対応し、市民から理解と納得の得られるよう引き続きその適正化に努め、人件費総体の抑制を図ります。

### 定員管理の適正化

事務事業の効率化や民間活力の導入を図ることにより、職員配置の適正化を進めます。更に、正規職員の業務範囲のあり方について見直し、業務の内容や質を踏まえ、繁閑等の状況に柔軟に対応するため、行政サービスの質を維持しつつ、任期付職員や非常勤職員等、多様な雇用形態の職員の活用に取り組みます。

なお、2007年から始まる団塊世代の職員の大量退職に伴う職員採用と、定員管理の適正化を両立していくため、「藤沢市定員管理基本方針」を策定し、期間と数値目標を設定して重点的に取り組みを進めます。

### 給与制度の適正化

民間企業の賃金体系の変化や公務員制度改革等、給与制度を取り巻く情勢の変化、公務が担うべき業務やその職務内容の特性を踏まえ、給与制度全般についての見直しと、その運用や水準の適正化に引き続き取り組みます。

とりわけ、地方分権の進展、市民ニーズの高度化・複雑化等に対応した、能率的かつ適正な行政運営を確保するため、職務や職責、勤務実績に応じた給与制度への転換に重点的に取り組みます。

## ( 4 ) 健全財政の維持

本市の財政を取り巻く社会経済状況は、依然として大変厳しい情勢にあり、引き

続き健全財政の維持に努めてまいります。このためには、歳入財源の積極的な確保と徹底的な歳出抑制により、持続可能な財政構造の確立に取り組んでまいります。

#### 健全財政の確保

簡素で効率的な行政運営を行うためには、常に財政の健全性を注視し、財政運営の堅実性・長期安定性や、財政構造の弾力性を保つ必要があります。実質収支の適正や、税・料等収入の確保、経常的経費及び義務的経費の抑制、後年度の財政負担を考慮した適正規模の市債発行等、引き続き財政の健全性の維持と効率化に努めます。

また、資産・負債等のストック情報やコスト情報について、バランスシートを始めとする財務諸表の作成による情報の提供を図ると共に、各個別の事務事業についても「事業別財務諸表」を作成し、キメ細かな情報提供と職員のコスト意識の向上に取り組んでまいります。

#### 使用料・手数料、補助金の適正化

使用料・手数料等については、受益と負担の適正化を図り、社会的公平性を確保するため、定期的に見直しを行い、引き続き適正化に努めます。

また、補助金については、公益性、福祉性の観点から、計画的、定期的に見直しを行い、重要性、有効性、公平性を勘案し引き続き適正化に努めます。

### (5) 第2次行政改革の主要課題の継続

第2次行政改革の主要9課題については、課題の収束に至った2課題を除く以下の7課題が、本市の行政の効率化の観点から極めて重要な課題であることから、第3次行政改革の課題として継続し、改善状況により必要とする場合は、新たな視点を加味し改革に取り組みます。

#### 出資団体の改革

清掃業務の執行体制の検討

学校用務員業務の見直し

学校給食調理業務の管理運営及び執行体制の検討

図書館の執行体制と業務内容の見直し

公共施設の有効活用策の検討

指定管理者制度の有効活用

### 第3．第3次行政改革の推進に向けて

#### 1．実施期間

平成18年度から平成22年度までの5年間を実施期間(平成18年度から平成20年度の3年間は「重点改革期間」とする)とし、3年経過後の平成20年度末に中間総括を実施します。

#### 2．推進体制

全庁的な行政改革の推進は、「藤沢市行財政改革推進本部」(以下「本部会議」)において取り組みます。

#### 3．進行管理

第3次行政改革大綱の実施計画として位置づけた課題の進行管理は、総務部 行政改革推進担当で行います。更に、進行管理に関わる全体調整は、「本部会議」及び「行政改革推進委員会」において行います。

また、進行状況については、「藤沢市行財政改革協議会」、市議会「行政改革等特別委員会」、並びに「本部会議」に定期的な報告をいたします。同時に市民へも、改革の経過について積極的に情報提供を行います。

#### 4．推進プランの策定

改革の具体化に向け、第3次行政改革大綱に基づく実施課題を設定し、改革の目標と実施計画を明示した「第3次行政改革推進プラン」を策定し、改革の推進に取り組みます。

以 上