

会津若松市行政システム改革プラン

(一部改訂)

平成18年2月

会 津 若 松 市

目 次

はじめに	1
1. 行政運営の課題と対応	2
2. 改革の基本的視点	3
3. 改革の推進期間	3
4. 改革の基本的項目と方向	4
◆ 市民とのパートナーシップを深めます。	4
◆ 市役所の仕事のやり方を変えます。	6
◆ 市役所の運営ルールを変えます。	8
5. 今後の推進に向けて	11

はじめに

本市においては、行財政改革を不断の課題であると位置付け、これまで積極的な取り組みを行ってきました。

＊会津若松市行財政改革大綱（昭和61年6月）

＊新会津若松市行財政改革大綱（平成8年2月）

さらに、平成10年11月には「明日の会津若松のために」を、平成11年9月には「会津若松市の活性化と都市再生に向けて」を明らかにし、行政のスリム化に向けてさまざまな改革に取り組んできました。

そして、本市の行財政を取り巻く環境が複雑かつ大きく変化する中で、従来のスリムを基本とした行財政改革だけでは対処しきれない課題も数多くあることから、こうした課題の解決を図りつつ、多様な市民ニーズに適切に応えていくためには、本市の行政運営のあり方自体を新たな視点に立って再構築を図ることが必要との基本的認識を踏まえ、平成13年3月に新たな行財政改革の大綱として策定したのが、「会津若松市行政システム改革プラン」です。

平成13年度から行政システム改革プランに基づく各種取り組みを推進してきた結果、全国の市区を対象に日本経済新聞社等が行政運営の改革度合いについて隔年で実施している「行政サービス調査」において、行政革新度が平成14年度は全国16位、平成16年度は24位との評価を得ました。

しかしながら、こうした取り組みにも関わらず、経済状況の悪化や少子高齢化の進展は予想を上回り、さらに国の地方財政制度改革による地方交付税の大幅な減額等により、歳入は右肩下がり、歳出は右肩上がりという厳しい状況の中で財政危機に直面したことから、平成15年8月に行政システム改革プラン及び財政健全化計画を土台とした行動計画「会津若松市行財政再建プログラム」をとりまとめ、具体的な項目に的を絞り、一定期間に収支均衡を達成するための取組みを推進しているところです。

また、平成17年3月には、国から地方自治体に対して、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が示され、より一層の行政改革の推進が求められています。

こうした状況を踏まえ、これまでの取り組みを発展、掘り下げながら、引き続き将来にわたり持続可能な行財政システムの構築を目指すため、今般、行政システム改革プランの一部改訂を行い、推進期間を2年延長し、より目的重視、成果重視の行政運営の実現に向けて、改革項目の見直しを行いました。

今後とも、行政システム改革の実施にあたっては、職員の理解と協力を得つつ、確固たる信念をもってプランの推進を図り、市民満足度の向上に邁進していきます。

1. 行政運営の課題と目標

(1) 少子高齢社会の進展、環境問題の高まり等を背景に右肩上がりではない社会が到来しようとしています。戦後の復興期から経済大国に至るまでの右肩上がりの経済社会には有効に機能してきたこれまでの行政システムでは、こうした新たな時代の流れに適切、柔軟に対応するには、限界があると指摘されています。そのため、新公共管理（New Public Management）など新たな行政管理論が注目される中で、国、地方を問わず、新たなシステムづくりが模索されています。

平成12年4月からは地方分権推進一括法が施行され、地方行政システムについても大きな転換期を迎えています。今後の地方分権の本格的な進展に伴い、地方自治体には、ますます自己決定と自己責任に基づいた行政運営が求められます。地方自治体はこれまで以上に、自らの存在意義を踏まえ、地域住民の満足度の向上のために、地域における行政ニーズを的確に把握し、それに対して最小の費用で最大の効果をあげるべく施策を企画立案し、迅速かつ効率的な実施に努めなければなりません。

このほかにも、国際化・情報化の進展、男女共同参画社会の推進、人々の価値観やライフスタイルの多様化など、さまざまな面で社会の構造的な変化が進んでいます。

(2) とりわけ、本市においては、社会経済の大きな変革期という時代潮流に加えて、財政の硬直化と収支不均衡が深刻な状態にあるという厳しい現実を見据えたとき、多様な市民ニーズに的確に対応しながら市民満足度の向上を可能にする、21世紀にふさわしい新たな行政運営のあり方を構築すべく、改革に取り組んでいく必要があります。

そのためには、予算、人員、組織の削減そのものを目的とした改革だけでは、市民の不満や不安、職員の問題意識には対応しきれません。今求められているのは、単なるスリム化だけではなく、現行の事業と業務の生産性、有効性の向上を図っていくという質的な改革を含めて、行政システム自体の再構築を行い、将来にわたり持続可能な行財政システムの構築を図り、「ヒト・モノ・カネ」といった限りある行政資源を適切に再配分していくことだと考えられます。

(3) こうした認識をもとに、市民満足度のさらなる向上に向けて、本市の行政システム改革を進めるにあたり、目指すべき行政運営の目標を次のように設定します。

市役所は変わります
～ **市民起点・成果重視の行政で**
市民満足度の最大化 ～

市役所の論理ではなく、市民の視点に立って、限りある予算や人員を効率的に活用し、市政の主役であり、顧客であり、さらには地域づくりの担い手である市民の満足度の向上を目指します。

そして、そのために、これまでのともすれば予算重視、計画重視、手続重視の行政運営から目的志向、成果志向の行政運営への転換を図り、「お役所仕事」と揶揄され

るような仕事の進め方を改めます。

- (4) 行政は、市民の信託を受け、税金等の市民負担を求めながら、さまざまな行政サービスを提供しており、手続きに関する正当性を説明できるとどまらず、市民に対して税金の使われ方やサービスの効果、コストなどについて分かりやすく説明することが求められます。今後の行政運営にあたっては、施策の立案段階から実施に至る過程を通して、さまざまな手法や情報媒体による分かりやすい形での情報提供に努め、適切に説明責任を果たしていきます。

2. 改革の基本的視点

「市役所は変わります～市民起点・成果重視の行政で市民満足度の最大化～」を目指して、行政システム改革を効果的かつ着実に推進するために、説明責任の徹底に努めながら、次の3つの視点に立って具体的な改革を進めます。

(1) 市民とのパートナーシップを深めます。

市民ニーズの的確な把握と市民参加の拡充、積極的な情報公開などを進めることにより、市民との協働の拡充に向けて信頼関係をさらに深めます。

さらに、役割分担の見直しや民間の活用などに取り組むことにより、社会経済状況の変化に適応した地域協働システムの構築を目指します。

(2) 市役所の仕事のやり方を変えます。

行政評価システム及び企業会計手法の導入を進めることにより、市役所の仕事の生産性、有効性の向上に努め、継続的な改善のためのしくみづくりを行います。さらに、IT（情報技術）の活用に積極的に取り組むことにより、市役所の情報化と行政サービスの向上を推進します。また、市民の視点に立った行政サービスの見直しを進めます。

(3) 市役所の運営ルールを変えます。

市役所内の人事・組織、政策形成、財政等の運営システムの再構築、業務運営の改善などに取り組むことにより、市民満足度の向上とともに、市役所に働く職員の働きがいや働きやすさなど職員満足度の向上に努めながら、各種施策の効果的な展開ができる市役所に改めていきます。

3. 改革の推進期間

改革の推進期間を2年間延長し、平成13年度から平成19年度までとし、既存の改革項目の掘り下げと新たな改革項目の実施により、さらなる改善を進めます。

4. 改革の具体的項目と方向

◆ 市民とのパートナーシップを深めます。

(1) 市民ニーズの把握とその反映システムの充実

市民との協働の拡充に向けて、市民との信頼関係をさらに深めるため、市民ニーズの的確な把握とその反映に努めます。

① パブリックコメント制度（※）、パブリックインボルブメント制度（※）の導入

市民参加をさらに拡充させるため、施策立案過程において、パブリックコメント制度、パブリックインボルブメント制度の導入を進め、広く市民の意見を受け付ける機会を確保し、施策への反映に努めるとともに、実施段階での実現性を高めます。

また、これまでの各地区との対話集会についても継続して充実に努めるとともに、アンケート調査やワークショップ技法による市民参加システムについてもさらに充実させます。

※ パブリックコメント制度：施策立案過程において検討段階の案を公表して、広く意見を求めたうえで、それらの意見を参考に意思決定を行っていく制度。

※ パブリックインボルブメント制度：施策立案過程の当初の段階で、広く意見を募る時間を確保し、寄せられた意見の調査・分析を踏まえて施策案の検討を進める制度。

② 電子会議室の活用

時間的、物理的な制約のないインターネット上に行政と市民の自由な意見交換の場を設定し、市民参加を拡充します。

③ 市民満足度の測定

各施設、窓口等での出口調査や行政全般に対する定期的な満足度調査の実施により、市民満足度の測定を行います。

④ 苦情・意見等の適切な処理

各種広聴手段や窓口等で直接寄せられる苦情・意見等を適切に処理し、市民の声を行政サービスの向上や改善に役立てます。

(2) 情報公開の充実

市民との信頼関係をさらに深めるため、市政の透明性の向上に努めます。

① 外郭団体の情報公開

市の関与度が高い外郭団体等については、市の制度に準じた情報公開の実施を

働きかけます。

② 政策形成過程の情報提供

情報公開条例の適切な運用を図るとともに、政策形成過程においても積極的な情報の提供を行います。

③ インターネット活用による情報発信

各課の活動状況、行政サービスの内容等をインターネットを活用して積極的に提供し、市民との対話を進めます。

併せて、従来の媒体による情報提供についても充実に努めます。

(3) 地域協働システムの構築

社会経済情勢の変化を踏まえ、社会的合意の得られる行政の役割を明らかにしながら、行政、民間事業者、NPO、市民、各種団体が協働して、地域における公共のニーズに対応していくシステムづくりを進めます。

地域協働システムの構築にあたっては、地域における様々な主体がそれぞれ受け身ではなく、共通の目的をもって、コミュニケーションを図りながら、お互いに貢献しあうという3つの条件が必要です。そのためには、行政が変わる必要があると同時に、市民を含め地域社会自体が変わっていくことが期待されます。

① 役割分担の見直し

成熟した地域社会の構築に向けて、社会経済情勢の変化を踏まえた行政の役割と責任について検証しながら、公的関与のあり方について明確化を図り、行政と民間のそれぞれが担うべき役割の見直しを進めます。

② 民間委託の推進

限られた行政資源を活用して、効率的に市民サービスを提供するため、民間事業者等の受託能力があり、直営方式より効果的、効率的に目標が達成されるものについては、行政責任を確保しながら、民間委託を推進します。

③ 指定管理者制度の活用

地方自治法の改正による公の施設の管理に関する指定管理者制度を積極的に導入、活用し、市民サービスの向上と経費削減を進めます。また、同制度に移行しない施設についても、個別業務の外部委託等を推進し、効率化を図ります。

④ NPOの支援・連携

NPOの立ち上がり時の支援や活動しやすい環境整備に努めるとともに、公共的なニーズの充足に向けて連携・協働を推進します。

⑤ 市民・各種団体との連携

多様化・高度化する市民ニーズにきめ細やかに対応するため、ボランティアとして参加できる市民、各種団体の掘り起こしに努めるとともに、連携・協働を推進します。

⑥ 外郭団体等の見直し

外郭団体等に対して自立性の高い団体運営を目指して経営改善を要請するとともに、市の人的関与及び財政的関与の縮小を図ります。

◆ 市役所の仕事のやり方を変えます。

(1) 行政評価システム及び企業会計手法の導入

市民満足度の最大化に向けて、目的指向、成果指向、効率指向の市役所に変革させるために、新たな行政手法を導入します。

① 行政評価システムの導入

市の取り組む政策、施策及び事務事業について、経済性、効率性及び有効性等の観点から評価を行い、市役所の仕事の進め方に市民満足度の視点に立った現状把握（SEE）、計画（PLAN）、実施（DO）、評価（CHECK）、改善（ACTION）のマネジメントプロセスを定着させます。

これにより、予算、人員などの行政資源の適正な配分に努め、市民に対する説明責任の徹底を図りながら、継続的に行政運営の改善を行っていきます。

② 各部行政運営方針書の充実

市民に対する説明責任を果たしながら、行政資源の選択と集中を図り、成果重視の行政運営を確立していくために、市長と各部長が各部の運営方針と施策の成果目標などをあらかじめ協議、調整し、公表する仕組みづくりを進めます。

③ 企業会計手法の導入

市の財政状況を市民に分かりやすく情報提供するとともに、職員一人ひとりが企業経営的な感覚に立って事務事業の効率化を図るため、バランスシート（貸借対照表）及び行政コスト計算書を作成してきましたが、合併に伴い平成16年度より作成を休止しています。

今後は、国・県や他の地方公共団体の動向を踏まえながら、合併後の新市のバランスシート等の作成について検討していきます。

(2) 行政情報化の推進

IT（情報技術）の進展に適切に対応して、行政の情報化を推進し、業務の効率化、迅速化を図り、行政サービスの向上に努めます。

① 庁内情報化の推進

庁内LAN（※）の整備、職員一人1台のパソコン配備を進め、文書事務、財務事務、庶務事務等での電子化を推進します。さらに、電子メールでの稟議など決裁過程の電子化を検討します。

また、職員間でコンピュータ等を取り扱う能力の格差を解消するため、体系的な研修制度を確立し、その実施に努めます。

※ 庁内LAN：庁内に設置されているコンピュータ等を専用回線で結び、情報をやりとりする情報通信網のこと。

② IT活用による行政サービスの向上

行政情報や行政手続の電子化を進め、市民の来庁負担の軽減や時間外サービスの実施を図り、行政サービスの向上に努めます。

(3) 市民の目線に立った行政サービスの向上

これまでややもすると市役所の論理に立って提供されてきた行政サービスを顧客である市民の目線に立って見直します。

① 職員のホスピタリティ（※）の向上

行政サービスはサービス業であるという原点に立ち返り、職員の接遇マナー、業務知識等のさらなる向上を図ります。

※ ホスピタリティ：態度、言葉遣い等の接遇マナーに加え、業務知識等を含めた顧客本位の親切な応対やもてなし。

② 申請事務手続きの改善

市民負担の軽減や事務処理のスピードアップを図るため、添付書類・記載事項の簡素化、提出部数の削減など各種申請事務手続きの改善をさらに進めます。

③ 応答時間の短縮化

窓口での待ち時間を短縮化します。また、窓口部門以外での問い合わせ等に対する回答についても迅速化を図ります。さらに認可申請については行政手続条例に従い、適切かつ迅速な処理を行います。

④ サービス時間の見直し

核家族化や生活様式の多様化等に対応し、市民の利便性の向上を図るため、平日の業務取扱時間の延長や休日の開庁を行います。

⑤ 庁舎内環境の見直し

来庁する市民の視点に立って、庁舎内の環境を再点検し、よりわかりやすく、より整然とした庁舎づくりを進めます。

◆ 市役所の運営ルールを変えます。

(1) 人事及び組織運営システムの見直し

職員の士気高揚と公務能率の向上を図るため、人事及び組織運営に関する諸制度の見直しを行います。

① 能力と成果を重視した人事・給与システムの確立

職員の意欲を引き出し、職場の活性化を図るために、職員の勤務実績を正しく適切に評価し、昇任や給与に反映させるシステムを確立します。

② 人事ローテーションの確立と運用

スペシャリストとゼネラリストの均衡のとれた育成と登用を図るため、職員の計画的なジョブローテーションの確立と適切な運用を行います。

③ 事務量に即応した弾力的な職員配置

人的資源を有効に活用するために、事務事業の増減や業務の時期的な展開に応じて、組織横断型の弾力的な配置と柔軟な定員管理の方策を確立します。

④ 新たな任用制度の導入

雇用と年金の連携及び豊かな知識・経験をもった人材の活用に努め、市民サービスの充実を図るため、本市の事情にあった再任用制度の導入を行います。

また、新たな人材確保によって組織の活性化と市民サービスの向上を図るため、任期付任用制度や短時間勤務制度の導入について検討します。

⑤ 職員数と給与等の適正管理

厳しい財政状況を踏まえ、平成16年度から18年度まで新規採用を原則停止するとともに、定員管理計画を策定し適正な定員管理に努めます。

給与については、国の人事院勧告制度を尊重し引き続き適切に管理をしながら、平成19年3月まで市独自の給料カットを実施していくとともに、地域給与制度を導入します。

また、特殊勤務手当については見直しを進め、時間外勤務手当についても、職員の健康維持にも配慮しながら引き続き抑制に努めます。

⑥ 人材の育成と能力開発

組織の力を最大限に高め、市民ニーズに的確に対応した質の高い行政を展開す

るために、人材育成基本方針の着実な推進を図り、職員の資質と能力の向上を図ります。

⑦ グループ制の拡大と組織のフラット化

社会経済状況等に応じた適切な組織機構の整備を推進するとともに、柔軟性、機動性の高い組織運営を行うため、グループ制の順次拡大を図り、組織のフラット化を進めます。

(2) 政策形成システムの見直し

市民ニーズの充足に向けて最小の費用で最大の効果を挙げるべく、政策内容の質的向上を図るため、政策形成に係る諸制度の見直しを行います。

① 政策形成過程の見直し

庁内における重要プロジェクトの立案にあたっては、職員参加によって、政策論議を活発化させます。また、部課間、部課内の横断的な事業や重要プロジェクトについては、庁内調整のルール化を図ります。さらに、行政評価システムの導入にあわせて、新たな事業選択システムの確立を図ります。

② ベンチマーキング（※）の徹底

他自治体の優れた事例についての評価分析を徹底することにより、政策内容の質的向上を図ります。

※ ベンチマーキング：他の団体の先進優良情報を評価分析しながら、より効果的な独自の政策へと反映させること。

③ アドバイザー制度の新設

行政各分野における政策の質的向上を図るため、有識者による常設のアドバイザー制度の導入を図ります。

(3) 財政運営システムの見直し

硬直化した現在の財政状況に機動性を回復させるとともに、今後の社会経済状況の変化に適切に対応し、財源を効果的に配分していくため、財政運営に係る諸制度の見直しを進めます。

① 財政規模の適正化

少子高齢化の進展など今後の社会経済状況の動向を見極め、公債費負担及び予算総額の抑制を図り、財政規模の適正化に努めるとともに、余裕財源の確保に努め、財政の弾力性の回復を図ります。

② 歳入の確保

市税収入の確保と税の公平性の観点から徴収率の向上に努めます。また、受益

と負担の公平性を図るため、手数料・使用料等の適正な見直しを進めます。

③ 総枠配分方式による予算編成システムの充実

限られた財源のなかで事務事業の重点化、戦略化を推進するとともに、徹底した職員のコスト意識を醸成し、事業実施部門全体の知恵と工夫を最大限に生かす仕組みとして総枠配分方式による予算編成システムの充実を図ります。

④ 公共工事コストの縮減と公共施設の適切な維持管理

公共工事コスト縮減行動計画の推進を図り、さらなるコスト縮減に努めます。
また、財政支出の将来的な抑制と循環型社会への対応を図るため、公共施設の長期耐用を可能にする適切な維持管理に努めます。

⑤ 民間活力の活用による施設整備

公共施設の整備にあたっては、直営方式による整備に加え、施設の性格を踏まえながら、P F I方式（※）、リース方式（※）等の民間活力の活用による多様な方策を検討します。

※ P F I方式: **Private Finance Initiative** の略。社会資本の整備にあたり、その設計、資金調達、建設、運営などをできるだけ民間企業にまかせていこうとするもの。

※ リース方式: 公共施設の整備にあたり、賃貸借方式あるいは割賦方式等のリース方式によって民間の資金力とノウハウを活用しようとするもの。

(4) 業務運営の改善

内部事務については、業務運営の改善を図り、経済性、効率性及び有効性の徹底を図ります。

① 庁内情報の公開と共有

庁内各課の保有する情報へのアクセス性を高め、職員が必要な時に必要な情報を入手し、効果的、効率的な施策の立案、業務の執行ができるように、庁内情報の公開と共有を進めます。

② 業務ノウハウの標準化と共有

全庁的に一層の効果的、効率的な組織運営を推進するため、庁内各課における業務実施に関する優れた手法や様式、さらに直面した問題点及びその解決策などを収集、整理し、各課の保有する業務ノウハウの標準化と共有を進めます。

③ 各課業務のマニュアル化

常に一定品質の行政サービスを効果的、効率的に提供するため、各課において業務のマニュアル化を推進します。

④ 共通業務のマニュアル化

全庁的に一層の効果的、効率的な組織運営を推進するため、会議開催マニュアル、危機管理マニュアルなど共通業務のマニュアル化を推進します。

⑤ 内部事務の見直し

行政を取り巻く急激な外部環境の変化を受けて、効率的、効果的な業務遂行を図るため、文書事務、財務事務等に関する庁内諸規則について適宜見直しを進めるとともに、業務執行プロセスの見直しに取り組み、効率的な事務執行に努めます。

⑥ 庁内慣行の見直し

行政に対する市民意識の変化、男女共同参画都市宣言の推進等を踏まえ、時代にそぐわなくなった庁内慣行については適宜見直しを進めます。

5. 今後の推進に向けて

行政運営の目標の実現に向けて、改革項目の相互関連に意を用いながら効果的な取り組みを推進します。そのため、具体的な取り組みと実施時期を明らかにする実施計画の策定を進めながら、改革の推進を図ります。

改革の進捗状況については、成果と課題を含め、広く市民にわかりやすい形で公表していきます。

さらに、改革項目の着実な実施を踏まえ、日常業務全般においてシステム改革の理念を定着させ、市役所の組織風土を変えていくために、庁内における階層をこえた対話の実践に努め、職員参加による「運動としての行政システム改革」の推進を図り、市民本位の行政への質的転換を促進させます。