

# 香南市行政改革大綱

本「香南市行政改革大綱」は、総務省の指針に準じ、今後の協議の参考資料とするため、各課のヒアリングを踏まえて、行政改革大綱の全体構成、基本的視点、方向性を取りまとめたものです。

香南市総務課

平成 19 年 12 月

## 【目 次】

|   |                          |    |
|---|--------------------------|----|
| 1 | 行政改革大綱策定にあたって            | 1  |
| 2 | 計画の期間                    | 2  |
| 3 | 行政改革大綱策定にあたっての基本的視点      | 2  |
| 4 | 改革の主要項目                  | 4  |
| ① | 行政の担うべき役割の重点化            | 4  |
| ② | 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織 | 7  |
| ③ | 定員管理及び給与の適正化             | 8  |
| ④ | 人材育成の推進                  | 9  |
| ⑤ | 公正の確保と透明性の向上             | 10 |
| ⑥ | 情報化の推進                   | 11 |
| ⑦ | 自主性・自律性の高い財政運営の確保        | 12 |
| ⑧ | 議会運営                     | 14 |
| 5 | 改革の実践とその公表               | 15 |
| ① | 集中改革プランの策定と公表            | 15 |
| ② | 行政評価制度等によるPDCA マネジメントの実践 | 15 |

## 1 行政改革大綱策定にあたって

国による地方分権の推進、三位一体改革、公務員制度改革などに見られるように地方自治体の経営は新たな局面に入っています。一方、行政経営を取り巻く地域環境としては、歳入の伸び悩みが続く中で、福祉、環境、教育、文化などへの住民の行政ニーズは拡大、多様化、高度化しており、これからの自治体は、自己決定・自己責任の原則に基づき、従来以上の徹底した経営の効率化・高度化の取り組みが求められています。

こうした時代背景の中で、香南市は平成18年3月1日、赤岡町、香我美町、野市町、夜須町、吉川村の香南5町村の合併により、人口規模34,182人、世帯数13,573世帯、面積126.49km<sup>2</sup>（平成18年12月末現在の状況）の新しい“まち”として誕生しました。

新しく誕生した香南市では、合併効果を最大限に高め、高い行政サービスを効率的に提供できるよう、組織一体となった取り組みが必要となります。

旧香南5町村においても、それぞれ厳しい財政事情の中で、懸命の行政改革を進めてきたところです。新市においても事務事業の再編・整理、廃止・統合、財政の健全化策の展開などをはじめ、今までの改革の流れを止めることなく、職員一人ひとりが不断の改革意識を持ちながら、さらなる勢いを持って強力に行政改革を推進し、足腰の強い経営体質を確立しておかなければなりません。

本行政改革大綱は、香南市が分権時代に相応しい自律した自治体として、市政全般にわたる点検と改革の更なる推進を図るための指針を示すものです。

最少の費用で最大の効果をあげることを目的に、事務事業の見直し、行政組織の再編、定員の適正化、職員の能力開発、さらには住民参加の推進を図るとともに、行政改革の目標をできる限り数値化して公表するなど、新しい行政経営の実現に取り組みます。

## 2 計画の期間

本行政改革大綱の計画及び実施期間は、平成18年度から平成22年度までの5ヵ年間とします。この期間は、大綱策定時期とは異なっていますが、合併を起点とし、行政改革に取り組んでいることから、この期間としています。

## 3 行政改革大綱策定にあたっての基本的視点

厳しい行財政環境の中、地方分権、財政の自律化、少子高齢化、住民ニーズの多様化等の課題に的確に対応していくため、本行政改革大綱の策定及びその推進にあたって、以下のような基本的視点を設定します。

また、本行政改革大綱とともに策定する「香南市集中改革プラン」の具体的実施内容・数値目標計画と合わせて、香南市の行政改革への取り組みを全庁一丸となって推進します。

### 視点1 合併効果を最大限に高める効率的・効果的な行政経営の実現

合併協議における協定事項を踏まえ、持続的で健全な財政基盤の確立、簡素で効率的な組織と給与の適正化などをはじめとした、合併による行政効果を最大限に高める効率的・効果的な行政経営の実現を目指します。

### 視点2 将来を見据えた財政健全化・経営体質強化

旧香南5町村の時代から、財源の多くを国や県に依存しており、バブルの崩壊とともに財政の硬直化が進んでいました。これから予想される地方交付税の大幅な削減や扶助費等義務的経費の高騰などに対応していくことは極めて困難であります。もし、このまま放置すれば、そう遠くない将来、重大な財政危機を招くことも想定されます。合併による支援策が講じられる今、将来の状況に耐え得る

強い経営体質をつくりあげなければなりません。

このような認識を住民、職員が共有し、財政構造の健全化、行政コストの徹底した削減はもとより、地域住民や民間等との役割分担など、新たな行政の仕組みづくりに取り組みます。

### **視点3 施設統廃合など新たな行政運営体制の確立**

合併により生じている事務事業運営上の問題点を早期に解消するとともに、社会環境の変化などを捉え、行政組織全般に対する見直しを行います。住民サービスの維持・向上を図りつつ、イベントや施設の統廃合などを含めて、効果的・効率的な行政運営体制を確立します。

### **視点4 明るい展望を開く行政改革の推進**

行政改革を、単に縮小、削減、後退といった側面のみを捉えるのではなく、「新しい戦略づくり」「新しい組織づくり」に取り組むという創造的・開発的な役割認識により、“新しい香南市をつくりあげる喜び”を、住民と共有できるような“明るい展望を開く行政改革”となるように努めます。

## 4 改革の主要項目

### ① 行政の担うべき役割の重点化

#### (1) 事務事業の再編・整理、廃止・統合及び民間委託の推進

市で行う事務事業を総点検し、効果や効率性の観点から、事業等の廃止・縮小、類似する事業を統合するなどの見直しを行います。

(※1)  
このための仕組みとして 行政評価制度を構築・導入し、市の行政活動（事務事業運営）の全てにおいて、計画から実行、評価、改善・改革の PDCA マネジメントサイクルを確立します。

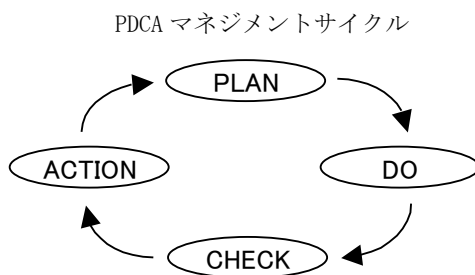
さらに、民間でも実施できる業務については、コスト比較などを行った上で、積極的に民間委託を推進します。

(※1)  
行政評価制度

政策・施策・事務事業のそれぞれにおいて、行政活動の結果、それが本来求めていた目的に対して、どれだけの成果が上がったのかを客観的に把握・評価し、その結果を次年度以降の行政活動に反映させていく仕組み。予算化から業務の改善（事業の改廃等を含む）に至るまでの PDCA マネジメントサイクルを適切に回したり、行政活動における意思決定過程についての説明責任を果たしたりするために有効な仕組みとされている。

(※2)  
PDCA マネジメントサイクル

業務管理の手法の一つで、計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Action）という活動を順に実施し、最後の改善を次の計画（Plan）に結びつけ、らせん状に業務品質の維持・向上や、継続的な業務活動の改善などを推進していく手法。典型的なマネジメント手法として、経営活動の中に取り入れられている。



## (2) 公の施設の見直しと指定管理者制度の活用

公の施設に関して、その施設のあり方、行政としての関与の必要性等について検証を行った上で、施設の存続・統合・廃止の判断を行います。また、施設を存続する場合は、原則として「<sup>(※3)</sup>指定管理者制度」を活用した管理運営を検討、制度の導入を推進します。

(※3)  
指定管理者制度

公の施設に関する地方自治法の一部改正（H15年9月施行）により、公の施設の管理に関して、従来の公共的団体等への「管理委託」に代わり、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に管理を委任する制度が導入された。この制度により民間事業者もこれら施設管理にあたることができるようになった。

## (3) PFI手法の適切な活用

今後、公共施設等の建設計画が発生した場合、その計画から施設の維持管理、運営等について、民間の資金や経営能力、技術能力を活用する「<sup>(※4)</sup>PFI手法」の導入を検討するものとします。

(※4)  
PFI (Private Finance Initiative) 手法

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法で、民間資金等活用事業のこと。PFIの導入により、国や地方公共団体の事業コストの削減、より質の高い公共サービスの提供が図れるとされている。

## (4) 地方公営企業及び外郭団体の経営健全化

地方公営企業（水道事業、工業用水道事業）及び外郭団体（（財）香南市開発公社、（株）ヤ・シィ）については、企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進するため、経営環境や社会経済情勢の変化を踏まえた経営改革に取り組み、事業の一層の自立性強化と活性化を図ります。

## **(5) 地方公社等の経営健全化**

地方公社（香南市土地開発公社、（社）香南市農林業公社）については、地域経済環境の変化への対応、経営の効率化、市の財政運営への負担等を考慮しつつ、経営健全化計画を策定し、その実践に努めます。

## **(6) 地域協働の推進**

住民や住民が参加する団体などの多様な主体が住民サービスの提供を行おうとする取組みを積極的に推進・支援することで、地域協働による行政を推進します。

この目的のため、行政内部に地域協働を推進するための組織の創設、活動主体となる地域団体、<sup>(※5)</sup> NPO等との連携、また、これを支援するための職員の意識改革・勤務体制の整備などに取り組みます。

地域協働により、地域の課題やニーズに対応するとともに、簡素で効率的な行政を実現します。

(※5)

NPO (Non Profit Organization/民間非営利団体)

行政の支配に属さず、民間の立場で、社会的なサービス（例えば環境、福祉など）を提供したり、社会問題を解決したりすることを目的として活動する団体をいう。「正式な組織であること」「民間であること」「利益分配をしないこと」「自己統治的であること」「自発的であること」の5つの原則を満たすことがNPOの条件とされている。

## ② 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織

### (1) 組織・機構改革の実現

合併後に見られる組織・機構の非効率性、複雑さを解消するとともに、施設等の資源の有効活用などを目的として組織・機構改革に取り組みます。

行政経営を取り巻く少子高齢社会、分権型社会などの社会・経済状況を視野に入れ、最も効率的・効果的に事務事業を処理し得る組織・機構の実現を図ります。

### (2) 本庁-支所の役割（機能）分担見直し

合併時に採用した分庁方式について、その状況を点検しつつ、さらに効果的・効率的な運営が可能な組織・機構を検討します。

本庁方式の採用などにより、支所の役割を地域住民への総合サービスセンター（総合窓口）と位置づけ、住民サービス機能の充実・強化を図る組織・機構改革を検討します。

### (3) 第1次香南市振興計画の実現、地域への対応を目指した組織・機構

従来の縦割り型の組織にとらわれず、第1次香南市振興計画における政策目標、重点課題等を最も効果的かつ効率的に実現することを目的とした組織・機構を編成します。

### (4) 住民から見て責任・権限の所在が分かりやすい組織・機構

政策、施策、事務事業のまとまりや、重点事業の実施や地域ニーズなどに対応した、住民に分かりやすい課（室）構成とします。

## **(５) 組織編成の不断の見直し**

行政サービスの提供者として、効果的・効率的な事務事業を実施することを目的として、これまでの慣例にとらわれることなく、随時、組織体制を見直し、組織の改善・改革を実施します。

## **③ 定員管理及び給与の適正化**

### **(１) 数値目標を明確化した定員適正化計画の策定とその実現**

合併に伴う組織の肥大化、経常的費用における人件費割合等を考慮し、職員定数を純減させることを基本に、今後５年間の「定員適正化計画」を策定し、同計画の着実な達成を図ります。

定員削減を着実に達成するための手段として、抜本的な事務事業の整理及び民間委託・地域協働等の推進、施設等の統廃合を進めるとともに、団塊世代の大量退職に対する不補充・新規採用の抑制などの総合的な対策を講じます。

### **(２) 給与制度、運用、水準の適正化等**

職員給与に関しては、近隣自治体給与水準との均衡を図りつつ、合併に伴う旧町村間の格差是正に努めます。

また、定員・給与等の状況の公表についても、これまでも旧町村で行ってきたものであり、引き続き、住民に情報の公開を行います。

特殊勤務手当等の諸手当、福利厚生事業については、以前より不断の見直しを実施し、適切な運用を行ってきたところであり、今後も引き続き適正な運用に努めます。

## ④ 人材育成の推進

### (1) 人材育成基本方針の策定

これからの香南市の担い手にふさわしい人材を育成するため、「香南市人材育成基本方針」を策定し、具体的な研修計画を策定・実践することで、職員的能力開発、意識改革を積極的に推進し、職務遂行能力の向上を図ります。

### (2) 能力・実績を重視した人事評価制度の構築

(※6)

公務員制度改革の主旨を踏まえ、能力や実績等を公正かつ客観的に評価し、その結果を昇格等の処遇や能力開発へと反映させる人事評価制度の検討を行います。また、公平・公正な評価を実現するための、評価者（管理者）の評価能力・管理能力の向上を図ります。

(※6)

公務員制度改革

公務員の年功序列や天下りなどの慣例、慣習の是正を目指した改革。中央省庁再編に続く行政改革の柱として据えられた。政府が2001年に閣議決定した公務員制度改革大綱には、年功序列を改め、能力・実績を重視する「能力等級制度」に転換することなどが盛り込まれた。

## ⑤ 公正の確保と透明性の向上

### (1) 情報公開条例、行政手続条例等の積極的な活用

公正で透明性の高い行政を推進するため、<sup>(※7)</sup> 情報公開条例や<sup>(※8)</sup> 行政手続条例等の適切な活用を行うと同時に、国の個人情報保護制度の整備に対応して、住民個人の権利、利益の保護に配慮しながら行政運営の公開性を向上させます。

(※7)

情報公開条例

市政に関する住民の知る権利を尊重し、公文書の公開を請求する権利について定めた条例で、市の保有する情報の公開に関して、公開の範囲、請求方法、審査等についてのルールを定めたもの。

(※8)

行政手続条例

市の条例などに基づいて行う申請に対する許可などの事務や、その許可などを取消したりする不利益処分における手続きなどを、より公正で透明なものにするため、「審査の基準」「標準処理期間」「理由の開示」などのルールを定めたもの。

### (2) 外部監査制度の有効活用

市が行う事務事業の目的や目標、コスト、成果等を住民にわかりやすく示すために行政評価制度を導入し、事務事業の改善や予算編成に反映をさせると同時に、市広報やホームページ等の伝達手段を通じて、評価結果の積極的な公開に努め、外部監査としての<sup>(※9)</sup> パブリックコメントを求めます。

また、公営企業等の経営状況については、専門家による外部監査を実施することで、透明性の向上と経営の健全化を推進します。

(※9)

パブリックコメント（制度・手続き）

公衆（住民）の意見。特に「パブリックコメント手続」における意見公募に対して寄せられた意見を指す。意見公募の手続そのものを指す言葉としても用いられる。

パブリックコメント手続（制度）とは、行政が政策、制度等を決定する際に、住民の意見を聞いて、それを考慮しながら最終決定を行う仕組みのことで、住民の多様な意見・情報を把握するとともに、それらを考慮して意思決定を行うこと。

### (3) 議会及び監査委員による監視機能の強化

地方分権時代の行政の効率的な運営の確保を図るため、議会及び監査委員による監視機能を高め、効率的・効果的な行政運営に努めます。

## ⑥ 情報化の推進

セキュリティの確保に十分留意しつつ、インターネットを利用しホームページでの行政情報等の情報発信を積極的に行い、また、住民基本台帳ネットワークシステム、<sup>(※10)</sup> 総合行政ネットワークなどの利活用に取り組みます。

(※10)

総合行政ネットワーク

総合行政ネットワーク（以下「LGWAN」(Local Government Wide Area Network)という。）は、地方公共団体を相互に接続する行政専用のネットワークである。

LGWAN は、地方公共団体の組織内ネットワークを相互に接続し、高度情報流通を可能とする通信ネットワークとして整備し、地方公共団体相互のコミュニケーションの円滑化、情報の共有による情報の高度利用を図ることを目的としている。

## ⑦ 自主性・自律性の高い財政運営の確保

### (1) 財政健全化計画の策定

本市の財政状況は、旧香南 5 町村時代から続く厳しい財政状況を反映し、既に相当厳しいものとなっていますが、今後も国の<sup>(※11)</sup>三位一体改革の推進による地方交付税の削減、義務的経費の高騰など、さらに厳しい状況となることが想定されます。

このため、将来を見越した中長期的な財政健全化計画を定め、同計画の着実な実践に務めることで、財政構造の健全化に取り組みます。

(※11)  
三位一体改革

国と地方公共団体に関する行財政システムに関する 3 つの改革、すなわち①国庫補助負担金の廃止・縮減 ②税財源の移譲 ③地方交付税の一体的な見直し をいう。

義務的経費

地方自治体の経費のうち、支出が義務的で任意では削減できない経費を言う。歳出のうち特に人件費、公債費（借入金の返済）、扶助費（生活保護法、児童福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法、知的障害者福祉法などの法令に基づいて支出する経費）などが狭義の義務的経費とされる。

### (2) 事務事業の見直しによる歳出全般の効率化と財源配分の重点化

市が行う全事務事業を洗い出し、PDCAサイクルによる行政評価を加えて事務事業の目的や背景から設定される目標の達成度を測り、最少の歳出で最大の効果・効率を目指します。

また、第 1 次香南市振興計画の政策・施策の実現に向け、重点事業の財源配分に考慮した予算編成に取り組みます。

### (3) 市税の徴収率の向上、受益者負担の適正化等による自主財源の確保

住民負担の公平化を図る意味からも、市税の徴収率の向上に努めるとともに、安定した行政経営を将来にわたり行うため、使用料、手数料等の受益者負担についても適正化を図ります。

また、例えば企業誘致の推進による新たな財源の創出など、自主財源の確保・向上に努めることで、財政運営の健全化に取り組みます。

### (4) 補助金等の整理合理化

全ての補助金等について、中長期的な財政健全化計画に沿った見直しを図り、整理統合など合理化・適正化に努めます。また、補助金交付要綱を見直し、<sup>(※12)</sup> サンセット方式の採用など、整理が行いやすい環境を整えます。

(※12)

サンセット方式

事業の実施や補助金の支給などについて終期を定めておくこと。ある一定期間を経過した場合に、自動的に終了させることを示す場合もある。計画の見直しや終了に強制力を持たせる方式のひとつ。

### (5) 公共工事の入札・契約の適正化、情報公開の推進

公共工事の入札・契約を巡り、近年、国や地方公共団体においてさまざまな問題が発生していることから、今後、市の公共工事の入札・契約に関しては、国や地方公共団体の動向を踏まえ、適正運営に努めます。

### (6) 住民に対する財政状況のわかりやすい情報の提供

本市の財政状況をわかりやすく示した<sup>(※13)</sup> バランスシートや<sup>(※14)</sup> 行政コスト計算書を作成し、資産や負債、正味資産等の保有に関する情報や行政の部門別コスト

を総合的に把握し、効率的、効果的な行政経営に活用するとともに、広報等を通じた財政事情の公開を実施します。

(※13)

#### バランスシート

バランスシート（貸借対照表）は年度末における資産、負債等の財政状態を一覧表に表した財務報告書である。現行の財政報告制度では毎年度の収支はわかるが、累計額としてどれほどの固定資産を所有しているのか、また、地方債の残高がいくらになっているのかというストック情報は決算書上には一覧になって表されていない。バランスシートは、こうした財政状態を一覧で表すことにより、財源としての税金とその使途（経済資源や提供できるサービスの可能性）を明らかにし、税金の効率的な活用のための財政運営に役立たせる。

(※14)

#### 行政コスト計算書

人件費や委託費・補助金など、資産形成につながらない当該年度の行政サービス提供のために使われた費用と収入を対比したもので、どのようなサービスにどれだけのコストがかかっているかなど、行政コストの内容自体の分析を目的として作成される。

## ⑧ 議会運営

### （１） 地方分権の進展に伴う議会運営の強化

地方分権の進展に伴い、議会の果たすべき役割がこれまで以上に重要視されており、機能強化と議会運営の充実が求められています。

こうしたことから、議員の政策能力の向上、議会の情報公開、議会のあり方や開かれた議会を目指した改革に取り組み、市民に対して更なる説明責任を果たせるよう取り組みます。

また、議員定数についても、削減する方向で議会において論議していきます。

※議員定数は、第10回市議会定例会において、論議され議員定数は22人（平成19年12月18日可決）となっています。なお、この定数は、次の一般選挙から適用となります。

## **（２） 行政改革大綱の進捗状況及び行政評価の結果に対する意見**

行政改革の進捗や、行政評価結果等について開示し、行政に対する監視機能を持つ議会としての意見を求めます。議会もその責任を意識し、住民の多様な意見の把握、集約、反映に努めます。

### **５ 改革の実践とその公表**

#### **① 集中改革プランの策定と公表**

本行政改革大綱に基づき、具体的な取組を集中的に実施するため、事務事業の見直し、財政の健全化、定員管理の適正化等の事項を中心として、平成１８年度を起点とし、平成２２年度までに重点的に取り組むべき内容を具体的に数値目標で示した「集中改革プラン」を策定、公表することで、行政改革の実践に努めます。

また、行政改革の取組状況やその成果について、住民に分かりやすい形で公表することにより、行政活動への住民からの意見聴取、住民の行政参加の促進等に努めます。

#### **② 行政評価制度等によるＰＤＣＡマネジメントの実践**

第１次香南市振興計画が定める政策、施策、事務事業等の地域計画を着実に実行するとともに、本行政改革大綱の趣旨に基づいた不断の改革、経営効率化を図るための制度として「行政評価制度」の構築、導入を行います。

行政評価制度の導入により、政策、施策、事務事業の実施においてPlan（計画）－Do（実施）－Check（評価・検証）－Action（改善・改革）というマネジメントサイクルを回すなど、組織としての自己統制機能を強化するとともに、行政活動における意思決定過程の公表など、行政の透明性の確保、住民参加の推進を図ります。