

# 北広島市行財政構造改革に関する提言

平成 1 7 年 3 月

北広島市行財政構造改革委員会

# 目 次

はじめに	1
<b>第1 提言にあたっての基本認識</b>	
1 市政を取り巻く環境変化と課題	2
2 改革の必要性	4
<b>第2 改革推進にあたっての提言</b>	6
重点項目1 政策評価の推進	
1 - 1 政策評価の実施	7
重点項目2 市民参加・協働の推進	
2 - 1 市民参加条例の制定に向けた具体的プロセス・手法	9
2 - 2 公益活動団体との協働の指針策定などに向けた取組	12
重点項目3 健全な財政運営の推進	
3 - 1 補助金・交付金	15
3 - 2 受益と負担	18
3 - 3 財源確保の方策	21
3 - 4 未利用市有地の処分等	24
3 - 5 P F I の導入	25
3 - 6 建設事業コストの縮減	26
重点項目4 行政運営システムの改革の推進	
4 - 1 行政サービスの向上方策	27
4 - 2 行政の守備範囲の考え方	30
4 - 3 簡素で効率的な行政組織	33
4 - 4 職員数の適正管理及び人事・給与制度等の見直し	40
4 - 5 人材育成	42
おわりに	44

## はじめに

低成長経済の定着、少子高齢社会の到来、情報化の進展、生活様式の多様化など経済社会環境が大きく変化している中で、行政もまたこれまでどおりの行政スタンスで行財政運営を行っていくことが難しくなっています。中央集権から地方分権への移行が必要となっており、地方自治体の役割と責任は、ますます大きくなっています。一方で、国と地方が抱える債務は700兆円を超え、行財政を取り巻く環境は極めて厳しくなっています。

このような中、北広島市は、平成15(2003)年6月に「行財政構造改革の推進方針」を策定し、4つの重点項目を掲げて新たな改革に着手しました。「北広島市行財政構造改革委員会」は、平成15(2003)年7月に設置され、市の置かれた状況を仔細に把握しながら、市がめざす改革の方向性が妥当なものかどうかを、あくまでも市民の目線から検討することをめざして議論を重ねてまいりました。このたび、その内容を次のとおり提言としてまとめましたので報告いたします。

これからの自治体運営は、地方分権が進む中で自治体の自主性が問われており、多様な行政課題の解決に向けて市民と行政が知恵を出し合うことが求められています。今後も市民の視点で行政運営を推進するために、この提言を十分に尊重して、改革を着実に実施し、成果をあげることを期待いたします。

平成17年3月30日

### 北広島市行財政構造改革委員会

委員長	横山純一
委員	小山光一
委員	佐藤芳弘
委員	谷本雄司
委員	安田睦子

# 第1 提言にあたっての基本認識

## 1 市政を取り巻く環境変化と課題

今日の地方自治体は、少子高齢化の進行、低成長経済の定着、地方分権の進展など、かつて経験したことのない社会経済環境において、極めて厳しい運営を強いられている。時代が大きな転換期を迎えている中で、本市は、まちの将来を見据え、環境の変化に対応しながら、個性的で活力に満ちたまちづくりを進めていかなければならない。

### (1) 少子高齢化の急速な進行

我が国では、他の先進国に例を見ないスピードで少子高齢化が進行する一方、総人口は平成18(2006)年にピークを迎えた後、減少に転じ、その後も減少が続けると予測されている。

今後は、税を負担する人の層が減少し、公共サービスのニーズや対象者が増加する。また、経済成長の鈍化による税収への影響が懸念されるとともに、特に年金制度の担い手である現役世代に対する受給世代の比率が高まるなど、社会保障制度などをめぐる環境は厳しさを増すことが見込まれる。

本市においても、表1で示すように少子高齢化が進行し、保健、医療、福祉、介護、生涯学習等の行政需要が増大するとともに、それに伴う経費が今後さらに増加し、財政のやりくりは厳しさを増すものと考えられる。

表1 北広島市の年齢3区分別人口の推移

	平成6年10月1日		平成16年10月1日	
	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
年少人口(0~14歳)	9,823	18.6	8,678	14.4
生産年齢人口(15~64歳)	37,097	70.4	41,490	68.9
老年人口(65歳以上)	5,786	11.0	10,085	16.7

## (2) 低成長経済の定着と財政構造の悪化

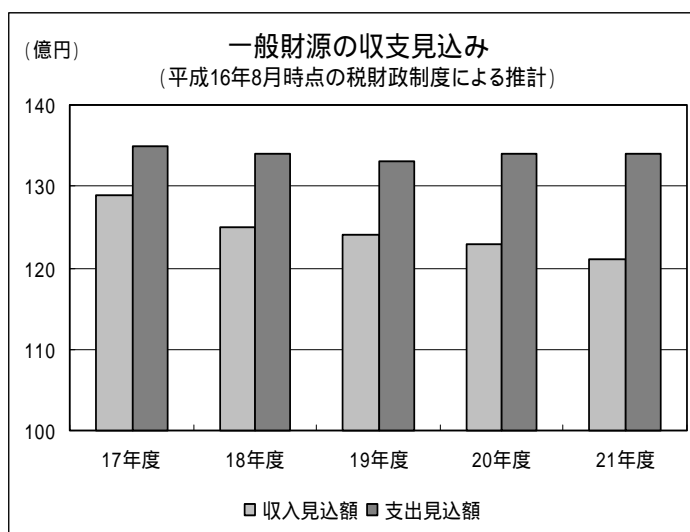
近年、日本経済はバブル崩壊後の景気の長期低迷から脱却できず、雇用、所得、個人消費などを取り巻く環境が著しく悪化したことにより、国や地方自治体の税収が落ち込んだ。現在、国と地方には、合わせて700兆円を超える借入金があり、極めて厳しい財政状況にある。

また、国が進める税源配分の三位一体改革（地方分権を進めるに当たって、地方自治体の財政基盤や自立性の強化を実現するため、「国から地方への税源移譲」「国庫補助負担金の削減」「地方交付税の見直し」を一体的に行うもの）では、地方自治体の自主財源は増加するものの、財源移譲が十分とはいえず、先行き不透明な財政運営が続くものと予想される。地方自治体の財政は、三位一体改革で地方交付税が大幅に減少し、一方で、人件費や公債費などの義務的経費が増加したことにより、危機的な状態になっている。

本市においては、主な収入である「市税と地方交付税」が、人口増加、市街地の拡大、住宅の建設などにより平成11(1999)年度までは順調に伸びていたが、長引く景気低迷や国の減税政策などにより、平成11(1999)年度をピークに減少してきている。また、支出については、扶助費（生活保護、医療費扶助、教育扶助などの費用）や公債費（公共施設の整備などのために借りた資金の返済費用）などの義務的経費が、平成12(2000)年度以降着実に増加している。

こうした諸情勢を踏まえて推計した本市の財政収支の見通しによると、もし仮に行財政構造改革を行わずに財政運営を続けていけば、今後の財政収支に大幅な不足額が見込まれた。

これまでも業務委託の推進や事務事業の見直しにより経費削減などを進めてきたが、今後はさらに厳しい行財政改革の実施が不可欠となる。



### (3) 地方分権の進展

平成 12(2000)年 4 月に、いわゆる「地方分権推進一括法」が施行され、地方自治体の責任範囲が拡大されたことに伴い、自治体は自らの責任において地域の課題に取り組む時代に入った。特に市町村は、住民に一番身近な基礎自治体として、地域の中で包括的な役割を果たすことが求められている。

中央集権から地方分権へと制度が動き、国が決めると画一的だった政策も、これからは、地方自治体が決め、個性的で、実情に合ったものになってくる。自治体は、住民の意見を生かして、自らの判断で計画をつくり、その地域の特性にあった独自の行政を推進していくことになる。

地方分権の時代では、行政も住民も企業も公益活動団体も、それぞれが役割を認識して、これまでの行政サービスの受け手と担い手という関係から、ともにまちづくりを進めていく関係へと転換していかなければならない。地域のためにお互いに協力し合うことがとても重要になる。

本市では、今後さらに地域ごとの細やかな施策や地域の自主性を生かした施策を展開するために、「市民が行政活動に参加するための制度」や「公益活動団体との協働の仕組み」が求められている。

市民と行政がお互いの情報を共有し、議論しながら、まちづくりを進める環境を整備していくとともに、市民と行政が対等なパートナーとなるよう、事務事業などを市民の目線で見直し、市民が担った方が効果的なものは市民の手に委ねるなど、市民と行政の役割分担を明らかにしていかなければならない。

## 2 改革の必要性

これまで市では、平成 8(1996)年度に「行政改革大綱」を策定し、時代に即応した施策展開や行政運営などを目標として、改革に継続して取り組んできている。また、平成 13(2001)年度には、「地方分権時代における行政改革の推進方策」を定め、「市民主体の個性的で総合的な行政システムの構築」を目指して改革を進めてきた。

「公益活動団体」とは、市民などが主体となった、営利を目的とせず公益的課題の解決を目的とする自立的な団体をいう。詳細は、12 ページを参照。

このような中であっても、地方自治体を取り巻く環境は刻々と変化し、財源対策、少子高齢化対策、経済・雇用対策など新たな課題が次々と発生している。このため、市民の要請に応えて適切にその機能を果たしていくためには、市民の視点に立った新たな行財政改革の取組が必要となっている。

厳しい行財政環境にある今を、市民と行政の新しい関係を築くチャンスととらえて、行政と市民の英知と実行力を結集し、活力あるまちづくりを進めなければならない。

このたびの「行財政構造改革」は、「単なる経費節減」や「事務手続きの簡素化」といった枠を超え、行政への市民参加、公益活動団体との協働、政策評価と情報公開など、行政運営システムを構造的に改革することを目指している。

同時に、住民自治の原則に基づき、自分たちで解決できることは市民自ら対応していただくことや、行政サービスの受益と負担の関係を明確にし、市民自らの判断と責任でサービス水準を決定することなども求められている。

市は、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化しながら、市民参加型の地方分権社会を作り上げるため、市民に開かれた主体的な行政運営を目標として行財政構造改革を推進していかなければならない。

「住民自治」とは、「自治体の運営はその自治体の住民の意思に基づき、住民の参加によって行われるべき」という考えのもと、自治体運営について広く住民の参加を認め、地域内の課題解決をその地域の住民と自治体と同じ立場で実施すること。

## 第2 改革推進にあたっての提言

北広島市行財政構造改革委員会における北広島市の行財政構造改革に関する議論は、市民の目線に立って、幅広い立場から自由に行うことを基本とした。延べ15回にわたる会議で議論した結果は、次の4つの重点項目に整理して提言としてまとめた。本市の行財政構造改革は、次に記述する方向で実施すべきと考える。

### 重点項目1 政策評価の推進

成果を重視する行政運営への転換、情報公開による政策の透明性と説明責任の確保、職員の意識改革や政策形成能力の向上を図るため、政策評価を推進し、計画(Plan) 実施(Do) 評価(Check) 改善(Action)という行政運営サイクルの確立を目指す。評価結果は、施策や事業の改善や選択等に活用し、市民に公表していく。

### 重点項目2 市民参加・協働の推進

市民が行政に参加する制度や公益活動団体との協働の基本方針などを市民とともに策定し、市民との協働社会の実現に向けて、各種の方策を実施する。また、その前提として、行政情報をわかりやすく積極的に市民に提供することにより、市民と行政との情報の共有を促進する。

### 重点項目3 健全な財政運営の推進

市民生活に必要な行政サービスの水準を確保していくためには、財政の健全性を維持することが重要である。このため、市民負担の公平性も視野に入れて財源確保の方策を総合的に実施していく。また、より効率的な行財政運営を図るため、コスト意識に基づいた民間経営の改革手法や発想の活用方策を導入していく。

### 重点項目4 行政運営システムの改革の推進

市民とともにまちづくりを進めるため、従来の行政運営システムを根本的に見直す必要がある。効率的で質の高い行政サービスの提供や、簡素で効率的な行政組織、職員数の適正化、地方分権時代の行政課題に的確に対応できる市職員の育成などについて改革を進める。



## 重点項目 1 政策評価の推進

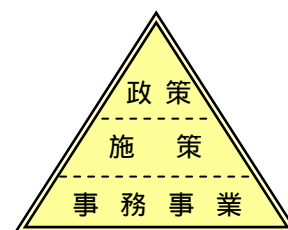
### 1 - 1 政策評価の実施

#### 市がめざす改革の方向性

限られた資源（人材、財産、予算）を効率的・効果的に活用し、成果をより重視する行政運営の仕組みを構築するため、政策評価を充実していく。

本市の政策評価は、平成 12 年度から研究を始め、評価の試行などを経て、平成 15 年度から本格実施に入り、平成 15 年度と 16 年度の 2 か年ですべての事務事業を評価した。評価結果は、事務事業の改善や重点化などに活用するとともに、市民や議会に公表し、市の行政運営を議論するための情報提供を行っている。

政策の 3 層構造



市の行政活動は、「政策 施策 事務事業」の 3 つの階層として捉えることができる。本市ではまず事務事業を対象として評価を実施し、今後その習熟度に応じて、施策や政策を評価の対象としていく。

平成 17 年度は、1 年間で全事務事業を評価し、評価結果を予算編成や第 2 次実施計画の進行管理などに活用するとともに、施策評価や外部評価について検討を進める。さらに今後は、行政運営に「計画 実施 評価 改善」というサイクルを定着させることにより、政策決定や予算編成などのシステムを再構築していく。

#### 【平成 16 年度に実施した事務事業評価の流れ】

- (1) 担当部局による 1 次評価
- (2) 政策評価担当によるヒアリング
- (3) 政策評価担当による 2 次評価（案）の作成
- (4) 行財政構造改革推進本部による評価の決定
- (5) ホームページ及び冊子（市役所各出張所等に配置）で評価結果を公表

「政策評価」とは、一般的には、自治体などが実施する政策や施策、事務事業について、その成果や進捗状況を把握し、実施結果を評価することによって、現在の政策などの見直し、新たな政策などの企画立案に活かす制度のこと。

## 委員会の提言

これまで市は、住民福祉の向上を目指し様々な施策の展開を行ってきたが、その際市民が参加する機会・制度が準備されていない部分も多かったように思う。この事務事業評価は、行政、議会、市民が情報を共有する一つのツールとして公開し大いに活用されることが望まれる。

### 事務事業評価について

公開された事務事業の評価調書をもとに、市の施策に関して市民や議会との間で議論のやりとりが進むことが想定できる。事務事業評価のシステムが充実し、次の施策評価や政策評価に移行していく際には、市民が参加する機会・制度が必要になってくるものと考えられるので、今後市民による第三者評価の導入も検討してみる必要がある。

今後、市の施策の記録として事務事業評価調書が蓄積されていくことで、これをベースに、市民との間でより良い北広島市を目指した議論が展開されるであろう。事業を実施するかどうかの最終的な決定は、総合的な観点から市長が判断するにしても、評価調書を公開し市民と情報を共有することは、市民参加を進める上で不可欠な基幹システムと考えることができる。今後多くの市民に評価結果の情報が浸透する方策を検討する必要がある。

## 重点項目 2 市民参加・協働の推進

### 2 - 1 市民参加条例の制定に向けた具体的プロセス・手法

#### 市がめざす改革の方向性

市民の英知を幅広く反映しながら市政運営を行うためには、市民一人ひとりが行政に直接意見を言える機会を拡充するための新たな方策や仕組みづくりが必要である。市民ニーズを的確に捉え、市民参加をより効果的なものにするためには、市民参加の手続きがその時々判断に委ねられることなく実施され、市政運営の様々な分野に参加できることが制度として保障されなければならない。そのために有効な手法である「市民参加制度の条例化」を市民とともに進め、市民参加を促進する。

#### 1 市民参加条例策定のプロセス

生活者である市民の意向を市政に反映させるための仕組みづくりであり、行政だけで検討・策定するのではなく、原案段階から市民とともに考えながら策定を進める。

公募による市民・学識経験者・各種企業・団体の代表者等で構成する条例策定に向けた審議組織を設置し、検討過程を公開して一次素案を作成し、パブリックコメント等により修正し、素案を完成させ、その後市で条例原案として整備し、議会審議を経て条例化を行う。

この条例の制定に向けたプロセス自体が市民参加を推進する重要な第一歩であり、幅広い市民論議の展開を図る。

#### 2 市民参加条例に盛り込むべき項目と内容

「目的」「基本理念（考え方）」「市民の役割と責務」「市の役割と責務」「会議公開の原則」「委員の市民公募」「市民参加の方法」「住民投票の実施」「市民参加事業の見直し」「条例の見直し」などの項目を想定しているが、これ以外の項目であっても市民とともに検討していく。

「パブリックコメント」とは、市の重要な施策の意思決定の過程において、施策の案を公表し、市民から意見の提出を広く求め、提出された意見を考慮して施策の決定を行うとともに、その意見に対する市の考え方を公表する手続のこと。

## 委員会の提言

地方分権時代を迎え、市民と行政がそれぞれの役割を担いながら、地域が持つ環境や資源を利活用したまちづくりが期待されている。市民主体のまちづくりを行うためには、行政の透明性を高めるとともに、意思形成過程に多くの市民の英知を反映する市政運営が不可欠となる。

市民参加条例は、市民参加を進める上での「憲法」のような役割を担う重要なものと位置づけられ、条例を制定することにより、制度としての普遍性が得られ、将来に向けて市民参加を担保することが可能となる。

### 市民参加条例に盛り込むべき項目・内容について

市民参加手続きを行わなければならない事業の範囲については、一番大事な前提条件として定義したほうが良いと考える。また制定に際しては、すべてを白紙の状態から検討を始めるのでは、行政情報の少ない市民にとっては大きな負担であり、市民で話し合う時のルール、話し合うテーマのポイントなど、最低限話し合いの条件を示すことは必要なことである。

市民参加条例に盛り込む内容については、その作成にあたる市民の意向によるのは当然のこととしても、事務処理手続きを含めた細かな内容は盛り込まず、基本理念、基本事項だけのほうが望ましいと考える。また、少数意見が見落とされることがないよう制度づくりの際に配慮するとともに、市民の負託を受けた市長、市議会議員との役割を整理し、新しい市民参加と相乗効果を生むことができるように制度の組立てを行うことが望まれる。

### 市民参加全体について

行政の様々な分野で市民参加が行われる際には、行政だけで市民ニーズの選択などを行うのではなく、多様な価値観をもつ市民が加わって論議を重ねていくことが必要である。この際、行政において当初予想していない課題が市民から提起されることも予想される。行政の側は、それをできないこととして否定するのではなく、受け止める体制を準備しておくことが重要と考える。

市民のニーズがどこにあるのか、行政施策の満足度を見極める作業は常に必要である。ニーズにあった行政施策を実施する場合は、市民の協力も得られるものとする。市民参加が進むにしたがって、多様なニーズの違いを調整する必要性が生じてくる。多様な価値観を出し合い、ぶつかり合うことは市民参加の一つの効果とも考えられるが、そこで対話を止めることなく市民参加を継続し育てていくことが行政に求められる一番の課題であるといえる。

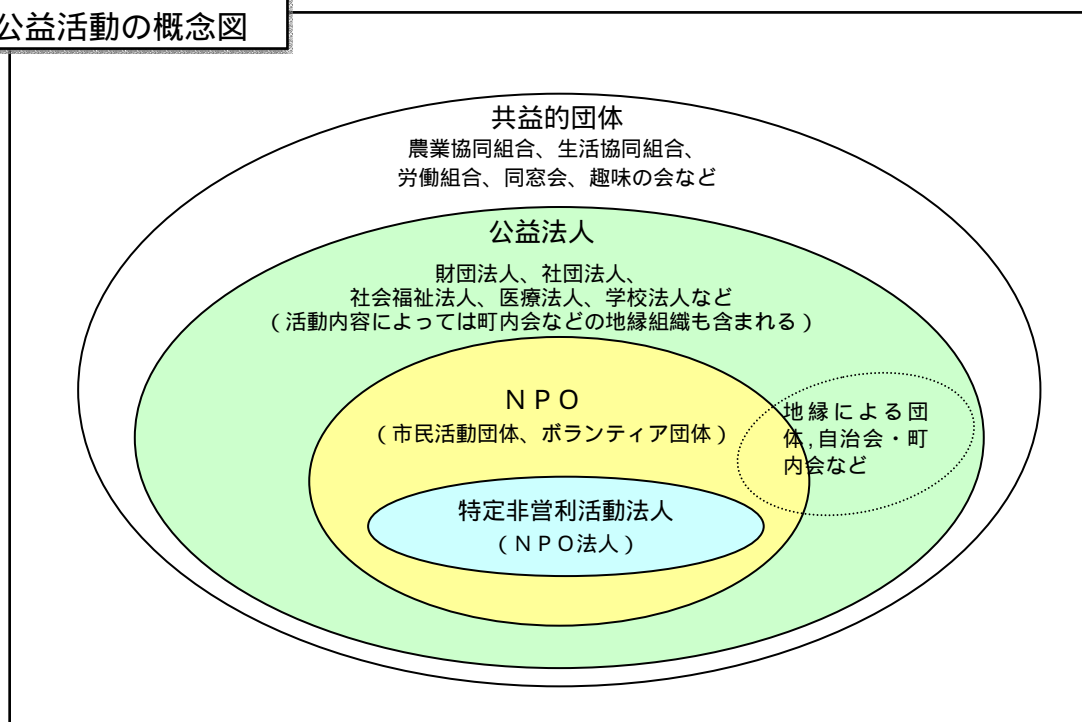
住民は、サービスの受け手だけでなく、提供する側にもなることができる。それがこれからの住民自治のかたちと考える。市民参加は話し合い、考え、そして行動していくことに意味がある。小さな一歩の積み重ねを重視することが市民参加の成功の条件と考えられる。

## 2 - 2 公益活動団体との協働の指針策定などに向けた取組

### 市がめざす改革の方向性

これからの行政は、多様化するニーズや行政だけで対応しきれない新たな社会的課題に、公益活動団体や市民との協働の領域と機会を広げていくことで対処していく必要がある。地域社会と密着した活動を行う公益活動団体や市民と協働することにより、これまで以上に市民満足度の高いサービスの提供を図る。

### 公益活動の概念図



### 1 協働を促進するための方策

次に掲げる事項の具体化を進める。

公益活動の重要性が認識されるような情報発信を行い、市民理解を深めることにより「活動を支える社会風土の醸成」を行う。

活動の自主性を損なわないよう配慮しながら「活動の助成」を行う。

団体の組織を担う人材の育成や組織のマネジメント能力を育成するため「人材の育成、組織基盤の強化」を行う。

行政との協働を進める前提として「情報提供、情報交換の推進」を行う

「公益活動団体」とは、市民などが主体となった、営利を目的とせず公益的課題の解決を目的とする自立的な団体をいう。市では、社会的使命のための活動を行う、上記の概念図に掲げるようなすべての団体を含めて考えている。

地域住民との交流促進や団体の活動を活性化するために「活動の場の確保」を行う。

## 2 協働を進める庁内体制づくり

公益活動団体と市職員の相互理解と信頼関係の構築が最優先課題である。

職員の意識改革（研修）

協働のあり方や公益活動団体の理解を深めるとともに、活動への積極的参加を推奨する。

協働の事例の積み上げによるノウハウの蓄積、共有化

市の事業との協働の事例を増やし、団体についての情報の集積と共有化を進める。

## 3 協働の指針策定への取組み

公益活動団体と行政がお互いの特性を活かし、協力して課題に取り組むため、市民、NPO 法人、学識経験者、関係機関等の参画を得て、市における公益活動団体との協働の指針策定への取組を行う。

### 委員会の提言

今は、政策創造型、参加型の市民活動が活発化する傾向にあり、行政は、そういった市民活動と対等に向き合いながらそれを生かしていくことが今後重要な課題になると想定できる。既に各種の団体は地域社会に密接した活動を展開しており、今後行政だけでは対応できない多様な社会ニーズに、公益活動団体と行政が連携して施策を展開することにより、団体の「先駆性」や「専門性」「機動性」によって、一層きめ細やかな公共サービスの提供をすることが期待できる。

また、公益活動団体が行政との協働を通じて市政へ参画することで、市民自ら協力して地域社会の課題を解決していこうとする「住民自治」意識の醸成へつながることも期待され、活動団体の自主性を尊重しながらより良い協働関係の構築に向けた指針などを早急に整備することが望まれる。

「NPO」とは、"Non-Profit Organization"、日本語に訳すと「非営利組織」や「非営利団体」といった意味で、「NPO法人」とは、「政府により法人格を認められた民間の非営利団体」のことである。「非営利」とは、「利益を上げない」という意味ではなく、「利益があがっても構成員に分配せず、団体の活動目的を達成するための費用に充てる」という意味。

### 協働を促進するための方策について

協働のまちづくりを実現していくためには、協働する目的は何なのかを整理してから進めることが必要である。また、市民の参加意識は、政策や計画の中に市民の考えを取り入れて、それを実現していくことで高まっていく。市民参加の前提として、市民と行政の情報の共有化が必要である。また、課題によっては公益活動団体の協力が不可欠な場合もあり、団体間の連携機会も重要である。

### 協働を進める庁内体制づくりについて

公益活動団体の中には、住民に密着した情報や実態を市以上に持っている場合が少なくない。市民にとって身近できめ細かいサービスを効率よく提供するためには、行政にはないノウハウを公益活動団体から受け入れて活用する仕組みをつくる必要がある。

公益活動団体が活動する上で一番必要としているのは、継続的に使用できる活動の場所であり、また情報やノウハウのやりとりをきめ細かにできるような市役所の窓口である。市民の公益的活動を総合的にサポートする担当窓口の設置が強く望まれる。

### その他

図書館で活動している公益活動団体のような、専門性、先見性を持った団体に市の業務を委託するのは、市民へのサービス向上にもつながり非常に意味がある。自発的に活動しているグループへの支援という意味合いを含めて業務の委託を検討する必要がある。しかし、公益活動団体であっても、業務を委託した場合には、提供しているサービスの内容を厳しくチェックすることは当然必要である。



## 重点項目 3 健全な財政運営の推進

### 3-1 補助金・交付金

#### 市がめざす改革の方向性

補助金は、市民福祉の向上をめざし公共性や公益性を有する活動に対して支出するものである。今後補助金交付の透明性や効果をより一層高めるため、次の見直しを実施する。

#### 1 補助金等に関する基準の策定

補助金等の執行にあたっては、次の から を基準とする。

運営費補助 から事業費補助 への切り替え

補助金の使途の透明化や適正な執行を図るため、育成すべき団体を除き原則として運営費補助を廃止し事業費補助に切り替え、定率又は定枠の補助金とする。

補助金等の終期設定

原則として3年間を補助期間とし、期間終了ごとに補助の効果やあり方を審査し継続が必要かどうか判断する。

団体事務の行政部局への委任の禁止

団体の組織育成の観点から、原則として行政部局は団体事務を行わないものとする。

類似補助金等の統廃合

補助金の交付先や内容の類似しているものについては、統廃合を進め、効率化を図る。

補助金等の審査方法の確立

公共性・公益性を判断できるチェック表を作成し、補助金の審査を行うとともに、補助金執行後の事後チェック体制の強化を図る。

「運営費補助」とは、補助を受ける団体等の経常的な維持・運営のための経費に対する補助。

「事業費補助」とは、補助を受ける団体等が行う個々の公益的な事業のための経費に対する補助。

## 2 市民などによる補助金等を審議・答申する機関の設置

市民などによる補助金の審査機関を設置し、補助金等の内容について審査を行う。

## 3 公募型補助金制度の確立

市民の公益・公共部門への積極的な参加を支援するため、公募による補助制度を確立する。

### 委員会の提言

各種の補助金は、市民の特定の事業や研究等の育成を助長するために公益上必要があると認めた場合に支出されてきたものであるが、当初の目的が達成されたものや、効果や必要性の面での妥当性が欠如すれば、当然に見直しを実施するということは忘れてはならないことである。このため時代のニーズにそぐわないものは、やはり一定の終期ごとに見直しを行うことを制度化することや、市民の意見を反映する仕組みを盛り込むことは、どのような時代にあっても必要な取組である。

#### 運営費補助から事業費補助への切替えについて

補助金の対象を「団体等の経常的な維持・運営のための経費」から「団体等が行う個々の公益的な事業のための経費」へ切り替えることを基本としながらも、運営費補助のほうが活動しやすい場合もあることが想定される。今後各種活動団体などに対し、新たに期限を付した補助金を交付する場合には、団体の運営が軌道に乗るまでの間、運営費補助が意味を持つてくることが考えられる。事業費でないものは一律廃止ということではなく、時代のニーズや評価の観点から適さないものがある場合に廃止するという視点での見直しが必要であろう。

#### 評価の基準づくりについて

補助金の審査方法については、公共性・公益性を数量化するのは非常に難しいが、5段階評価などで一定の客観性をもって評価し活動内容を公表していくことは必要なことであり、弾力的な対応を行う必要はあるが、評価方法を確立するよう努力する必要がある。

### 補助金等の終期設定について

原則3年というのは、その効果を測る上で適当な期間である。一度受けた補助金を既得権のように継続するのではなく、成果を定期的に検証することは大事な視点であり、その成果により削減と重点化を行っていくことは必要なことと考える。

### 補助金等を審議・答申する機関の設置について

補助金等を審議・答申する機関において市民による検討が行われる場合、行政内部では必要性が高いにも関わらず、市民にとってはその団体の活動がわかりづらいものがある。「補助の廃止」という選択肢があることも考慮すると、市民にわかりやすく説明することは重要なことであり、補助金を受けている活動の評価方法やその公開等とあわせて十分な検討を行う必要がある。

### 公募型補助金制度の導入について

新しい補助金ニーズに応えるために「公募」性を採用した点は、今後の市民活動にも即した対応だと考える。この募集の際には、市民に情報が行き渡り、特定の団体だけが知っているというようなことのないよう十分配慮する必要がある。また、厳格な審査基準・評価基準を設定し客観性を保つよう努めること及び選定結果や理由の透明性を図ることが重要である。

## 3-2 受益と負担

### 市がめざす改革の方向性

公共施設を維持するには必ず経費がかかっており、使用料が無料の公共施設では、維持費はすべて税金等で負担している。しかし、受益と負担の公平性を考えると、施設利用者に維持費の一部を負担してもらおうほうが公平だと考えられる。このような考え方にに基づき、次のような見直しを実施していく。

#### 1 使用料・手数料等

地区住民センターや地区体育館などの施設の維持管理経費については、サービスを利用する人と利用しない人との「負担の公平性」を考慮し、受益を受ける利用者に負担を求めるとともに、従来の特典・免除制度の見直しを行う。

現行の使用料・手数料の管理コストや原価等の状況を検証し、他市の状況等も踏まえ、適正価格への見直しを行う。

現在無料の行政サービスについても、原則有料化への見直しを行う。特に家庭系廃棄物については、有料化とともに減量化の方策を含め検討する。

実質的に利用者の負担があるもの(配食サービス利用料、各種検診負担金、学童クラブ保護者負担など)についても、原価を検証し適正価格への見直しを行う。

#### 2 負担金・分担金

市町村の事務の一部を共同で処理するために設立した一部事務組合 については、組合自らが業務の見直しや事務の効率化を図り、負担金の軽減を図るよう、構成団体として要望していく。特に、道央地区環境衛生組合に対しては、し尿処理の今後のあり方について様々な角度から検討していくことを要望する。

また、市が加入している各種協議会等については、あらためて加入意義の再検討を行い、負担金の減額について要望していくとともに、場合によっては脱会することも視野に入れた検討も行う。

「負担金・分担金」とは、市町村の事務を共同処理するために設立した一部事務組合に対して、構成自治体が一定の割合で負担する費用、市が加入している各種団体に対する会費などの費用のこと。

「一部事務組合」とは、市町村等の事務の一部を共同で処理するために設立される組合のことである。1市町村では対応できない、あるいは広域で取り組んだほうが効率的である、などの理由で設立されるもので、ごみ・し尿処理、消防、広域圏振興など様々な分野で設立されている。

## 委員会の提言

受益と負担のあり方については、たとえば、いつも無料で体育館やパークゴルフ場のような施設を利用している人と全く利用しない人がいることを考えると、無料というのは逆の意味の不公平さを持つのではないかという考え方がある。今後使用料等を見直しする際は、負担するコストの範囲などについて、市と市民との間で丁寧な論議を行うことが必要なプロセスである。

負担金・分担金については、市が団体に加入している効果を確認し、その団体が時代の変化に即した活動がなされているか、常に検証することが基本的に重要である。

### 負担金・分担金について

一部事務組合については、その業務自体の委託や指定管理者制度の導入も含めて検討してみることも必要である。そのことによって、構成市町村の負担金が減ることも考えられる。し尿処理のあり方については、大きな課題を含んでいるので、早急に必要な検討に着手する必要がある。

### 使用料・手数料について

施設の管理コストと使用料の関係については、コストに近づけて使用料を上げていくのか、使用料に見合うように維持管理水準を下げコストを下げるのか、あるいはそのときのコストに含めた管理費・維持費は高いのか安いのか、行政が的確に計算し公開する必要がある。その上で負担をする市民と十分な協議を進める必要がある。

現在無料の施設について、まず行政サービスにはコストがかかっており、サービスが無料ではないことを市民に分かってもらうことが先決である。「そのコストが適正なものなのか」とか「サービスの質を高めるためには、どれだけの負担が必要になるのか」という説明は、今まであまりされてこなかったといえる。今後は、そこから始める必要があると考える。

「指定管理者制度」とは、平成15年9月の地方自治法の改正によりできた新しい制度で、それまで公社や町内会、農協、社会福祉協議会などの公共的団体等に限られていた公の施設の管理運営を民間事業者も含めた幅広い団体に委ねることができるようになった。

施設の使用料については、もう少し負担を求めるといのは基本的に正しい選択だと思われるが、前提として民間のコスト削減努力と同様の徹底した取組を継続的にを行い、その経過を市民に知らせる努力が不可欠である。

使用料・手数料については、減額や免除の基準も見直す必要がある。政策的に無料にするという部分は残されるが、その根拠付けをはっきり市民に示すことは必要なことであり、その上で、管理コストと使用料負担の関係について、負担する市民との間で一つ一つ丁寧な話し合いを行いながら、できるだけ早い時期に改革に着手する必要がある。

### 3-3 財源確保の方策

#### 市がめざす改革の方向性

厳しい財政状況の中で自主財源を確保し市の収入増加を図るため、市民理解を得ながら優先順位を定め、次の方策に取り組んでいく。

#### 1 市税の収納率向上対策のさらなる強化について

##### (1) 徴収体制の強化の取組

滞納を防ぐには、未納が分かった時点での迅速な対応が重要である。早期の取組により滞納を増やさないことを目標にする。

収納強化週間等を設定し、夜間や休日の電話催告・納税相談などを実施  
管理職を含めた職員による徴収業務支援体制の強化

滞納管理システムの導入による滞納者管理事務の効率化を図るなど

##### (2) 徴収方法の多様化

口座振替のさらなる促進及びPR

収納窓口の範囲拡大及び取扱時間延長のためコンビニエンスストアでの収納  
取扱の検討

##### (3) 悪質滞納者への対応

行政サービスの制限等を盛り込んだ、悪質滞納者に対する特別措置に係る条例  
制定を検討

#### 2 税外収入の確保

税以外の自主財源の確保や負担金・使用料等の滞納防止策に取り組む。

##### (1) 公共物等への有料広告の掲載等

印刷物への広告掲載

公共施設の内外における広告の掲示

##### (2) 負担金・使用料等の滞納防止と収納率の向上

保育料、市営住宅使用料等の徴収は、市税の収納率向上対策に準じて進める。

また、関係課の連絡調整会議を開催し、収納率向上を図る。

### 3 課税自主権の活用

法定外普通税 や法定外目的税 など新税の創設について検討する。

### 4 その他

住民参加型ミニ市場公募債の導入について検討する。

## 委員会の提言

自治体の根幹を支える税については、公平な課税と徴収に努めるという基本を常に念頭に置き、市民に不公平感が生まれぬよう、納税についての適切な対処が必要だと考える。今回検討された新税の創設については、行財政改革の効果が十分に達成され、市民に理解された後に検討するという順番になるものと考えます。

#### 収納率向上対策について

使用料なども含めた各種収入の収納率については、外部のマンパワーを借りて委託徴収することも検討する必要がある。収納率向上対策としては、時間が経過するほど納付意欲が低下してしまうことから、滞納になり督促状を発行してから徴収に行くより、民間のようにすぐ電話をするようなアクションがあると徴収率は相当違ってくるものと考えます。

徴収担当部局も現状の人員でどれだけ効率的にできるかを検討し、平易にできることはマニュアル化して対応し、きめ細かいところだけ専門職が個別対応するなど効率化を図る工夫をすることが望まれる。

財政が厳しい中、税を払っていない人がいると負担の公平性を大きく欠くことになり、徴収体制を強化することによって収納率を上げることが望まれる。

「法定外普通税」とは、地方税法に規定されている用途を限定しない地方税のこと。従来はその新設に対して国の許可が必要で、実際には都道府県で核燃料税、市町村で砂利採取税などわずかしが導入されなかったが、平成12年4月1日施行の地方分権一括法による地方税法改正で、国の許可制から事前協議制に変わり、導入しやすくなった。

「法定外目的税」とは、地方分権一括法による地方税法改正で創設されたもので、地方税法に定められていない税目を、特定の使用目的や事業の経費とするために地方自治体が条例を定めて設ける税のこと。



### 税外収入の確保について

各種使用料とか利用料も未納の人が多いと想定するが、税以外の使用料・利用料などの徴収について、どうやって関連して効率よく徴収するのもこれからの課題であり、関係課の連携を強めていく必要がある。

### 新たな市民負担について

今後高齢化社会が進展する中で、新たな行政課題が浮かび上がってくることが予想され、市の独自の施策を展開する上では法定外目的税を機軸に新たな負担を求めるとも考えられる。将来にわたって必要な費用を市民がどのように負担をしていくか検討していく中では、困難性はあるが市民合意のうえで独自税源の確保を図ることも必要なことと考える。

### 3-4 未利用市有地の処分等

#### 市がめざす改革の方向性

未利用市有地の処分等は、その処分等による収入だけではなく、売却した土地に住宅や店舗等が建設されることによる地域や経済の活性化、さらには税収への波及効果などを生み出すことになることから、自主財源確保の手段として積極的、計画的に実施していく。

#### 1 未利用市有地の現状把握と分類

未利用市有地連絡会議を設置し、全庁的に未利用市有地を調査し、把握する。把握した土地は、将来の土地利用や公共施設の配置などを総合的に勘案し、保全地、利用予定地、処分地などに分類する。

#### 2 未利用市有地の処分等について

分類の結果、将来的に利用の見込めない未利用市有地については、処分等の実施計画を策定し処分する。

#### 委員会の提言

未利用地の売却を行うことは、開発が行われることによりその土地の周辺に及ぼす波及効果や固定資産税の収入を見込めることなどからも有効な方策と考えられる。

売却する土地は公共の用地であり、単に売却するのではなく地域のまちづくりと合わせられる提案型の売却を行うと良いと考える。また地域に貢献する事業を提案する者に、無償又は安価で借すなどして民間の意欲をバックアップすると、行政の財産を有効に使えるのではないかと考える。

市有地売却等の情報は一回限りではなく、何回も目にとまるように積極的にPRしていくことが望まれる。

### 3-5 PFIの導入

#### 市がめざす改革の方向性

公共施設の整備にあたっては、従来の整備手法だけにとらわれることなく、今後は、一定規模以上のものについて、PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）導入による効果などを検証することとし、市事業への適正な導入を図っていく。

#### 1 PFI導入検討対象事業の抽出基準

検討対象事業は、建設費用がおおむね10億円以上の事業とする。

#### 2 PFI事業の実施手順

庁内にPFI導入検討委員会を設置し、事業担当課が抽出した事業のPFI適性について、外部アドバイザー等を活用して導入可能性調査を行い、導入の可否について判断する。その後は、PFI法に基づく手順に従って事務を進める。

#### 委員会の提言

これからの公共事業のあり方としては、施設の維持管理のコストも含めPFIは有効な手段の一つであると考えている。

PFIには行政側のコスト削減効果と同時に、民間に行政の仕事を開放するという2つの意味合いがある。PFIの趣旨を生かすことを考えると、地元企業がノウハウを身につけ、経営力の向上にもつながることから、地元企業育成の視点も踏まえ、市にとって最も効果的な導入方策を検討する必要がある。

「PFI」とは民間資金等の活用による公共施設の設計、建設、維持管理、施設の運営を民間資金やそのノウハウを活用し整備する手法。公共団体は契約期間内に平準化してその費用を支払う。

### 3-6 建設事業コストの縮減

#### 市がめざす改革の方向性

市が発注する建設事業について、直接的な工事コストだけではなく、工期短縮などによる時間的コストや環境負荷の低減を図る社会的コストなどを総合的に縮減するため、「北広島市建設事業コストの縮減行動計画」を策定し、具体的な施策を展開していく。同時に、職員の一層の創意工夫、コスト意識の向上などの意識改革を進める。

行動計画では、数値目標を設定して、庁内に設置する建設事業コスト縮減推進本部で定期的実施状況を検証し、縮減実績について評価を行う。

コスト縮減は、次の5分野について実施する。

工事等のコスト	時間的コスト	ライフサイクルコスト
社会的コスト	効率性向上による長期的コスト	

#### 委員会の提言

建設事業コストを施設のライフサイクル全体で捉え、トータルな意味合いでコストを削減することや、民間工事等との比較を行って1件当たりの事業コストを削減していくことなどは、積極的に推進すべきと考える。

公共事業には、新しい技術開発や高度な施工技術の実証を行うという側面や、継続的な雇用を通じてその技術者を地域の財産として育成していくという面があることから、地域産業の振興や雇用など地域社会への影響について十分配慮することが必要である。

職員のコスト意識の改革という観点からは、早期にこの課題に取り組むとともに、確実にフォローアップしていくことが必要である。

## 重点項目 4 行政運営システムの改革の推進

### 4 - 1 行政サービスの向上方策

#### 市がめざす改革の方向性

日常的に市民と関わりの深い窓口サービスを効果的、効率的に提供することで、市民満足度を高めていくとともに、それを支える情報基盤を充実し、業務改革を進める。

#### 1 窓口サービスの向上

複数の申請・手続き等を1か所で可能とするワンストップサービスの導入

庁舎の分散による各種行政手続きにおける窓口の分かりにくさや、移動の煩わしさを解消し利便性の向上を図る。このため転出入や転居などの住民異動に伴い国民健康保険や老人保健、介護保険などの届け出、手続き等を伴うものを基本に構成するとともに、住民票や印鑑証明、税証明など需要の多い各種証明関係について集約するワンストップサービスを行う。

職員の接客能力の向上を図る

窓口サービスにおける職員の市民対応は市民満足度を高める上で重要な要素となる。すべての職域、職員を対象に意識改革を図る接客研修プログラムを実行し、かつ継続していく。

#### 2 電子自治体の構築と業務改革の推進

現在、ITを活用した業務の効率化を目的とした電子政府、電子自治体の構築が進められており、これらの環境に効果的に接続できる行政システムを構築していく。

各種情報系システム構築の推進

今後紙に変わって電子文書が一般的になることが予測され、「文書管理」「電子決裁」「電子入札」「契約」などの電子システムを構築する。

行政事務の共有化による市民サービス向上を図る行政事務データベースの構築

業務の高度化、専門化が進むなか、市民対応が職員個人の資質に頼ったものであったり、来庁者から所管外の業務を問われても対応ができない場合が多い。こ

のため市役所の基本的な業務に対して、職員全員が把握することができるデータベースをつくり、簡易な問合せに対してはどの職員でも対応できるようなシステムを検討する。

## 委員会の提言

ワンストップサービスの目的である「待たせない・歩かせない窓口」を構築する際に、誤った手続きをしてしまうと利便性よりも重大な問題が生じる可能性がある。ワンストップサービスで扱えるのはどこまでか、また一定の内容を超えたときに庁舎内の専門の部所に案内する手順など、今後各担当で行っている仕事の過程・プロセスをしっかりと検証するとともに、窓口を担当する職員の研修内容を含めて、対応を高めていく必要がある。

また札幌市で実施されているコールセンターと同様なデータベースを構築する趣旨は、今後ベテラン職員が相次いで退職してしまうことを考慮した提案だと思うが、まず確実にワンストップサービスを実現させノウハウを蓄積することが重要だと考える。

### ワンストップサービスについて

ワンストップサービスの実施にあたっては、手続きの誤りを防ぐためにもマニュアルの作成を行うことが最初に必要なことである。そのうえで、来庁者の年齢等に合わせた配慮が必要である。たとえば、高齢者の方にはゆっくり大きな声で話すとか、初めて窓口に来たような若い人には馴染みやすい言葉で話すとか。電話の対応においても同様な配慮ができるよう対応を考えることが望まれる。

また、申請書を受け付けてから書類ができあがるまでのおよその時間を知らせることができるようになると、来庁者の印象が良くなっていくものと考えられる。

### 電子自治体の構築について

市民サービスを考えるときには、ITならではの双方向性に注目してみる必要がある。市民と協働して行政を行う場合の双方向性を実現するためには、まずパソコンが十分にあること、そのパソコンが庁舎内のシステムと効率的に繋がっていること、そ

してそれを使える職員がいること。ハード、ソフトそして「人」まで含めたものがITインフラであり、例えば小学校PTAに不審者出没情報を配信することなどは、ITを使いこなす「人」がいることによってこのステップに進むことができるものである。そして公共施設の利用申込みがインターネットでできる自治体もあるように、市民が使いやすくなるようなシステムをインターネットに組み込んでいくことが今後求められると考える。

#### その他

このワンストップサービスを実施した後に、(充実させた業務マニュアルを活用して)市役所の基本的な業務のデータベースがあって初めて、職員一人ひとりがコールセンター的な役割を果たすことができる。まず確実にワンストップサービスを実現する必要がある。また、人員配置の問題はあるが、ワンストップサービスの実施にあわせ、開庁時間の延長について今後検討する必要がある。

## 4 - 2 行政の守備範囲の考え方

### 市がめざす改革の方向性

市が行う施策や事務事業について、「行政が行わなければならない仕事は何か」「行政はこの仕事に関与すべきか」という原点に返り、市の業務を次の6つに分類する「守備範囲検討フロー」(図1)を活用することにより、行政の守備範囲の基本的事項を整理し、実施主体の妥当性について再検討していく。

#### 【分類の項目】

廃止……事業の開始時と比較して社会経済情勢が変化したり、既に当初の目的が達成されていて市民ニーズが著しく低下している事務事業については、廃止する。

民営化(原則行政は撤退)……民間の活動を阻害したり、民間と競合しているもの、既にサービスの担い手として行政以外のものが存在する事務事業については、民営化を推進する。

民営化(補助金などの行政関与)……の事務事業のうち、補助金等行政の関与がなければ継続が難しい事務事業については、補助金等の関与により民営化を推進する。

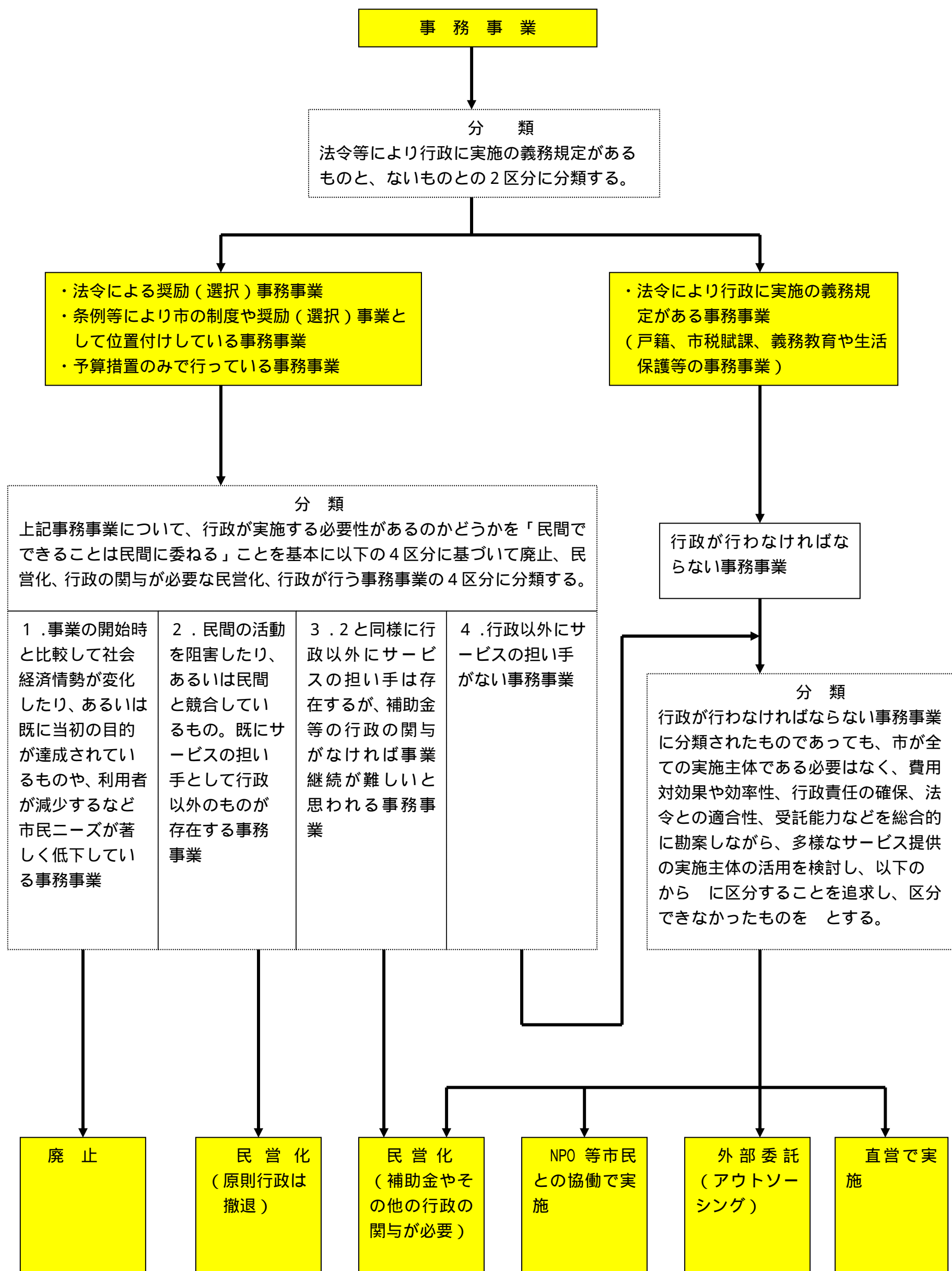
NPO等市民との協働で実施……行政が行わなければならない事務事業のうち、市民との協働による効果や費用対効果の望めるものについては、協働による実施を推進する。

外部委託(アウトソーシング)……行政が行わなければならない事務事業のうち、費用対効果や効率性、法令との適合性、受託能力の有無を総合的に勘案し、外部委託を促進する。

直営で実施……から以外の事務事業は、市の直営で実施する。



図1 守備範囲検討フロー



## 委員会の提言

行政の事務事業を「市が行うべきか」という原点に戻って精査することは重要である。委託の問題は、職員の削減問題との関係や委託の質の問題も内包しているが、委託のもつ意義を積極的に検討する状況がきているのではないかと考える。

この際今までの延長線で行政組織を考えていても、改革は困難になる。民間であれば、忙しい部署に一時的に人を配置するようなことが簡単にできるが、行政ではなかなかできない状況にある。まずサービスを先に考えて、それに合う組織を考えるという逆の発想も必要であり、そこを突破できるような方法、工夫、努力が必要である。

### 民間委託について

警察が違法駐車取締事務を民間委託する時代であり、建築の確認審査など技術的な部分も含めて委託することが考えられる。水道法の改正により、配水、給水、料金など個別業務に分けて民間委託をすることが理論的には可能であり、具体的に検討してみる必要がある。

運営コスト自体の問題はあるが、施設の利用率が高くなれば1件あたりの利用コストは安くなる計算になり、施設の運營業務を委託するなどいろいろな手法が出てきていることから、利用率を高めるための様々な手法を検討する必要がある。

### その他

行政がスリム化しマンパワーが不足しては困る部門があり、高齢者の方が市役所へ行った時に、親切丁寧に対応し安心して帰っていただくような対応も必要である。外部委託するとマーケットメカニズムの世界で採算を考えることばかり拡大し、行政としても小さな自治体にするのが当然だという流れがあるが、直営での対応力を確保する部分も忘れてはならない一面であり、民間とはマーケットメカニズムが違う部分があるといえる。

市が直営で行うことに全く意味がなくなるわけではなく、市の業務を公益活動団体に委託する場合の課題とか、アウトソーシング(民間委託)する場合の課題もたくさんあり、課題の整理を行う中で、直営で行うことの意味合いが浮かび上がってくるものである。個別の事業を精査する中でその意味を改めて考え、直営がいいのか委託がいいのか考えていく必要がある。

## 4 - 3 簡素で効率的な行政組織

### 市がめざす改革の方向性

簡素で効率的な組織機構とするために、下記の視点で現行の部・課等の統廃合または分離などを「簡素で効率的な行政組織 領域検討(案)」(表1)として整理した。今後は、この考え方に沿って、行政の守備範囲の見直しや北海道からの権限委譲などを考慮しながら組織改革を進める。

#### 1 行政組織見直しの基本的視点

組織は小さく、職員も経費も少なく、ニーズに応える時間が少なく、施策実現の期間が短い「簡素で効率的な行政組織」。業務と課名などが明確であること。市民利用の便益にマッチしている「分かりやすい行政組織」。企画部門において、総括的な政策経営推進のための機能を重視する「政策形成、施策実現可能な行政組織」という3つの視点を重視した。

#### 2 組織担当領域

現行の部を「領域」、課を「政策部門」としてイメージし、領域間の再配置、担当業務の移管等がある場合の調整、及び細部の業務は、組織改編案の立案とともに人事担当部署において行う。

#### 3 民営化、民間委託、協働の推進

事務事業の「官」から「民」への移管を考え、行政組織のスリム化を図り小さな行政組織をめざす。

#### 4 広域行政の模索

行政事務で広域化によるスケールメリットが図られるものは、近隣市町との行政サービス広域化への方策を模索する。

#### 5 簡素で効率的な行政組織に関する職員アンケート

全職員を対象にアンケート調査を行い、寄せられた83件の意見についてはスリムな組織、事務の合理化、市民サービスの向上にとって貴重な意見が多く、さらなる議論を行い改善の方向性を見出していく。

## 委員会の提言

市役所の仕組みを変えるのは、単に組織の作り変えではなく、例えば「学校と社会の融合」という目的に基づき教育委員会の2つの部を1つにすることや、市民との協働を充実させる目的から新設されている課もある。市役所の仕組みと今後の市政運営の方向性はリンクしており、今後の政策の重点化が行われる部門、需要が高まる部門・領域は、増やしていかなければならない部門であるいえる。また、職員どうしの連携をめざしたスタッフ制のみならず、行政課題を解決するために課どうしが組織として連携する仕組みも検討してみる必要がある。

### 組織担当領域について

領域検討（案）の中で「政策経営推進」という言葉が使われているが、「経営」というと企業のお金やビジネスのことになってしまいがちである。自治体をマネジメント（経営管理）する意識は、職員が持ち続けなくてはならないが、それを組織の名称に使う必要はない。「政策経営推進」よりも「政策推進」のほうが簡素で分かりやすいと考える。

政策部門のうち財政を扱う部門に「自治体経営」とあるが、財政を担う際に経営的視点を持つことは必要ではあるが、自治体の収支を担う分野を表現するには、やはり財政という言葉が適切ではないかと考える。

消防の領域については、総職員数に占める消防職員の割合が高い状況にあり、消防業務の広域化について検討すると同時に消防の本来業務を行いながら、従来の消防の領域に新しく防犯や交通安全等の業務を行うことなどの見直しを行っていくことも検討する必要がある。

表1 簡素で効率的な行政組織 領域検討（案）

領域外の異動
領域内の異動
新規業務
領域の全面見直し

現行体制			変更の内容	領域検討(案)			備考		
部	課	業務内容		(業務内容)	(政策部門)	(領域)			
1	企画財政部	企画調整課	総合計画	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">(行政管理領域・市民サービスへ)</div> <div style="margin-bottom: 10px;">(行政管理領域・情報計画へ)</div> <div style="margin-bottom: 10px;">(都市整備領域・都市計画へ)</div> <div style="margin-bottom: 10px;">(総務部秘書課より)</div> </div>	総合計画、行政施策の策定、進捗管理	政策推進	政策推進		
			政策評価		政策評価				
			地方分権		政策課題				
			企画調整		行財政改革				
			統計調査						
		まちづくり推進課	広域行政		広 聴	国・道関連調整・要望	庁内調整		
					広 報	市行政の総合調整			
						庁 議			
						統 計			
						広域行政			
	都市計画課	基本計画	基本計画						
			施設計画						
			都市マス・緑の計画						
			都市景観						
(理事)	財政課	財 政	経営の運営方針	財 政					
		予 算				財政運営管理			
	行財政改革担当	行 政 改 革							
			市長施策実現課題研究	政策秘書					
2	総務部	総務課	総 務	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">(企画財政部より)</div> <div style="margin-bottom: 10px;">(政策経営推進領域政策秘書へ)</div> <div style="margin-bottom: 10px;">(市民、環境・市民協働へ)</div> </div>	総務一般	総務・職員	行政管理		
			法 規		法制・訴務				
			庁舎・車両		庁舎管理				
			人事・研修		人事・職員				
			給与・共済						
	情報推進課	情報公開	情報公開		行政・地域情報化	情報推進			
			情報化推進		文書管理・公開				
	秘書課	秘 書	秘 書		市民広報				
			国際・姉妹交流						
	税務課	税 制	市 民 税		市 税	地方税			
			諸 税		地方税制				
			土 地		賦 課				
			家 屋						
納税課	管 理	管 理	徴 収						
		徴 収							
	防災・防衛担当	防 災 ・ 防 衛	防 災 ・ 防 衛	防 災 ・ 防 衛					

現行体制				変更の内容	領域検討(案)			備考	
部	課	業務内容	(業務内容)		(政策部門)	(領域)			
3	市民環境部	市民課	戸籍住民	(保険福祉領域 医療、保険、年金へ)  (企画財政部より) (経済部、商業労働課より)	戸籍・住民登録関係	市民窓口	市民・環境		
		出張所(3)	事務		各種証明				
		住民センター連絡所	連絡所		出張所・連絡所の連絡調整				出張所(3)・連絡所
		エルフィンパーク 市民サービスコー			ワンストップサービス				市民サービスコーナー
		(市民課)	国保給付						
			国保賦課						
			医療給付						
			国民年金						
		市民生活課	市民生活		コミュニティ	市民生活			
			衛生		防犯、人権、平和				
			交通		公共交通・交通安全				
					広聴				
						消費者相談			
環境課	環境保全	環境・公害	環境・衛生						
	計画管理	自然保護							
	廃棄物	鳥獣保護							
		廃棄物全般							
		し尿処理							
		衛生・浄化槽・霊園							
(理事)	男女平等参画担当	男女平等参画・NPO	(企画財政部より) (社会教育課より)		市民協働				
	廃棄物処理等担当	廃棄物広域処理							
				まちづくり推進					
				行政交流					
				国際交流・姉妹都市					
				男女平等参画関係					
		NPO関係							
		各種団体への支援							
4	保健福祉部	福祉課	福祉庶務	(市民生活課より)	民生・児童委員、保護司、赤十字	社会福祉	保健福祉		
			福祉計画		福祉関係団体支援				
			障害者福祉		身体・知的障害者支援				福祉センター
			高齢者福祉						
			高齢者相談						
			生活保護		福祉事務所に属する業務				
		児童家庭課	母子福祉		母子・父子家庭支援	児童・家庭福祉			
			保育		保育所・学童				保育園(4)
					少子化対策				
					児童福祉全般				
		福祉センター	療育指導		子育て支援				
		保育園(4)	保育		介護保険	高齢者福祉			
		(理事)	介護保険課		認定・相談				
					給付・資格			在宅介護支援	
					保険料	高齢者保健福祉			
健康管理課	健康管理	健康管理事業	健康づくり推進						
	保健指導	保健指導							
		救急センター(医師会)							
		健康保険			医療・保険・年金				
		国民年金							
		乳幼児・老人・母子家庭・重度障害者医療							

領域外の異動	領域内の異動	新規業務	領域の全面見直し
--------	--------	------	----------

現行体制				変更の内容	領域検討(案)			備考
部	課	業務内容	(業務内容)		(政策部門)	(領域)		
5	建設部	庶務課	庶務	(会計領域、審査、検査へ)  (企画財政部より)	道路・河川認定等 台帳管理、許認可 地籍調査成果の 整備・保管	都市施設総務	都市整備	
			用地		用地事務一元化			
					渉外業務			
		土木課	土木		道路・河川・公園緑地など の公共施設整備	都市施設整備		
			都市整備課		都市施設		花・緑の普及推進	
					緑化推進			
		公園管理	公共建築物		建 築			
		区画整理				建築確認		
		建築課				建築工事	市営住宅建築物、住宅相談、 建設リサイクル	
			建築指導		公共施設ストック計画	都市施設管理		
			住宅管理		道路・河川・公園緑地の 公共施設維持管理			
		土木事務所	道路維持		交通安全施設・ 交通障害対策		土木事務所	
			除排雪		排水機場			
			河川維持		駐車場・駐輪場			
			道路・河川管理					
(理事)	渉外担当							
	審査・検査担当							
			都市計画全般	都市計画				
			開発行為関係					
			景 観					
			都市交通計画					
			緑の計画					
			区画整理					

領域外の異動	領域内の異動	新規業務	領域の全面見直し
--------	--------	------	----------

現行体制				変更の内容	領域検討(案)			備考
部	課	業務内容	(業務内容)		(政策部門)	(領域)		
6	経済部	農政課	農業振興	(消費者相談業務を市民環境・市民サービスへ)	農・林業産業全般	農業政策	経済産業	
			畜産林務					
			農産					
			農地保全					
		商業労働課	商業・消費		商・工業産業全般	商業労働政策		
			労働・雇用		労働・雇用			
工業振興課	工業振興	新産業創出						
7	水道部	業務課	庶務	(建設部より)	上水道経営	上水道経営 (公営企業)	ライフライン	
			料金		料金			
			給水		各戸給水装置			
		水道施設課	工事		上水道施設の整備・保守管理	上水道施設整備 (公営企業)		
			管理		水質管理			
		下水道課	事務		下水道経営	下水道経営・施設整備		
			工事		施設建設			
			計画		保守管理			
			管理					
		下水道処理センター	庶務・管理			下水処理センター		
8	会計室	会計課	収入	(建設部より)	収入	会計	会計	
			審査・支出		支払			
		契約課	物品・財産		契約の一元化	契約・管財		
			工事契約		財産管理、用度			
					工事等の審査・検査	審査・検査		
9	議会事務局	議会	議会	議会事務局全般	議会事務局	議会		
10	農業委員会事務局	農地振興	農地振興	農業委員会業務全般	農業委員会	行政委員会		
11	監査委員事務局 公平委員会	監査	監査	監査委員事務局業務 公平委員会業務	監査委員事務局 公平委員会			
12	選挙管理委員会 事務局	選挙	選挙	選挙管理委員会 事務局業務全般	選挙管理委員会 事務局			



現行体制				変更の内容	領域検討(案)			備考						
部	課	業務内容	(業務内容)		(政策部門)	(領域)								
	教育委員会					教育委員会								
13	管理部	管理課	庶務		教育管理	教育総務								
					教育委員会会議									
					学校教育予算									
					学校施設整備・管理									
					教育計画関係等総括									
					学校教育	学校教育								
					教職員									
					施設									
					小・中学校									
					学校給食センター				学校給食	給食センター				
			14		生涯学習部				社会教育課	社会教育	社会教育	生涯学習		
										国際交流	国際交流			
文化財	文化財													
青少年課	青少年	青少年健全育成事業		青少年教育										
		青少年関係事業												
体育課	体育													
総合体育館	管理指導													
芸術文化ホール	管理運営	芸術文化		芸術文化振興		芸術文化センター								
	企画振興	文化財												
図書館	業務	図書				図書館								
	普及													
15	消防					消防								
15	消防本部	総務課	総務		消防本部総務全般	消防本部総務								
			管理		職員									
			予防課		予防	火災予防全般			火災予防					
					保安	危険物								
			査察		防火組織									
		警防課	警防		消防・救急救助計画、消防水利、消防機材、訓練	警防								
		消防署	消防(2)		消防				消防	消防署				
救助	救急・救助													
指令	通信													
救急	指令													
査察	査察													
出張所(2)	消防			(ほか出張所2)										
	査察													
	(救急)													
15	19					12								

## 4 - 4 職員数の適正管理及び人事・給与制度等の見直し

### 市がめざす改革の方向性

財政危機に直面する中、人件費の抑制は、健全な財政運営にとって重要な課題である。最小の経費で最大の効果を上げるという地方自治運営の基本原則に立ち返り、職員数の適正管理及び人事・給与制度の見直しを実施する。

#### 1 職員数の適正管理

##### システムの改革

職員数の適正管理には業務体制の改善、職員意識の改革、あるいは行政サービスの取捨選択などが考えられるが、今後は各種業務のアウトソーシング（外部委託）や市民や公益活動団体との協働に委ねるシステムの改革を検討する。

##### 職員定数の計画

業務の民間委託や民営化、指定管理者制度の導入、事務の広域処理、行政組織のスリム化、市民との協働などの行財政構造改革の取組を徹底的に実施し、職員の年齢構成に十分配慮しながら、新規採用を抑制することにより、今後 10 年間の定年退職者に対する補充を 5 割程度とする。

#### 2 人事制度

厳しい行財政環境の下、職員の意欲を高めるため職務上の実績を評価し昇任・昇格あるいは給与面での反映を行うことが考えられる。今後人事制度の改革にあたっては次のような事項に着手する。

##### 昇任・昇格などの処遇の透明化

##### 職員と管理監督者との面談による目標管理制度の導入

##### 能力評価と業績評価などの人事評価制度の導入

##### 能力業績を反映させる給与制度への転換

##### ジョブ・ローテーション 制度の検討

#### 3 給与制度の見直し

市職員の給与制度は、おおむね人事院勧告に基づく国の給与制度と歩調を合わせて設けられている。なお、住居手当や主査職・課長職における昇格などで国との差

「ジョブ・ローテーション」とは、職員に各分野の業務をバランス良く経験させるように、計画的、定期的  
に職務の異動を行うこと。

があるため見直しを図る。

特殊勤務手当については、本来業務に対する月額支給のあり方を検討し、管理職員特別勤務手当については、廃止に向けて取り組む。

## 委員会の提言

この職員の適正管理の提案は、市の逼迫した財政事情が背景にあり十分理解できるが、職員トータルの意欲が減少してしまえば運営に支障をきたしかねない状況が考えられる。また 20 歳代・30 歳代の人たちは心のコア（郷土愛）の部分を最初につくっておかないと辞めてしまうことになりかねないように思う。北広島に愛着をもった人材を育てることに早めに手を打つことが重要である。

### 職員数の適正管理について

新規採用職員の育成については、時間がかかることから、今後退職者の増加を見越してある程度経験を積んだ 30 歳代を補充することも考える必要がある。また、専門職の充実も求められており、新しい時代に対応した職員の採用、育成をしていくことも必要である。

保育園のような現場では、保育士の年齢構成が偏ることによって保育環境としてのバランスを欠くように感じられ、現場での年齢構成という面にも、十分考慮する必要がある。今後組織の見直しを行う際に、職員をどのように配置して行くかということについては、子育て支援や食の教育というような新しいニーズにも対応する必要がでてくる。

職員が増えない中でサービスの水準を落とさないようにするには、サービスの量や質を基準に職員を配置するという視点も重要である。また、各種の業務を民間に委託した場合に、サービスの質が維持又は向上すれば問題はないが、サービスが低下しては、委託は逆効果となり、なおかつ採算があわないと委託料が増高する可能性がある。委託などでスリム化した業務でも、サービスに弊害の出ないよう契約の中で明記し、しっかりと業務管理を行うことが望まれる。

行政改革、行政効率を追及しながらも、新しいニーズに対応していくために人員を増やす部分も必要であり、人員を削減すること自体が目的とならないよう配慮し、新しいニーズや、将来のビジョンに対応できる余力も担保しておく必要があると考える。

## 4 - 5 人材育成

### 市がめざす改革の方向性

市職員のあるべき姿を明確にした上で、人材育成の基本となる「採用」「研修」「異動」「職場管理」「人事考課」「給与」「昇任」の制度について見直しを行う。

#### 【人材育成の具体的方策】

##### (1) 人材の確保

採用情報の積極的な発信の強化、受験資格の弾力化

インターネットの活用や、試験日・受験資格の弾力化を図る。

優秀な人材確保のための試験方法の検討

人物評価を重視する試験方法を検討する。

任期付職員採用制度の検討

高度な知識を要求される職員や一時的な業務増加などに、期限付きで職員採用する制度の導入を検討する。

##### (2) 人材の開発

自己啓発に係る支援

多様化する行政課題に自ら取り組むための調査研究に対する支援策や、職員が市民との協働を推進するための支援策を策定する。

職場研修の推進

職場を学習の場、人を育てる場としてとらえ、切磋琢磨する風土づくりを図る。

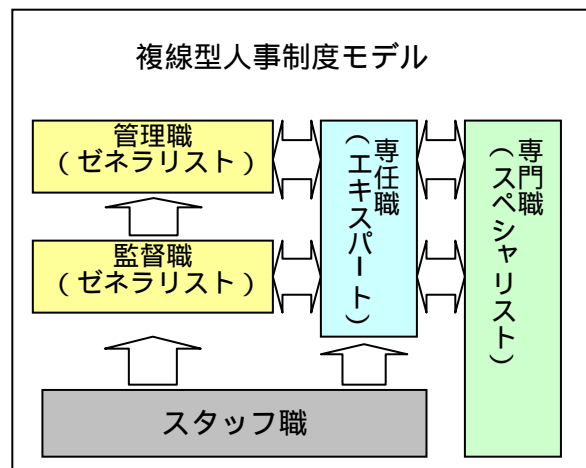
##### (3) 人材の活用

育成型ジョブ・ローテーションの導入

新規採用職員については、一定の期間内に管理、窓口、事業部門を経験させるルートを複数設定し、多くの経験を積む制度を確立する。

複線型人事制度

職種概念にとらわれず、ゼネラリスト（総合職）、エキスパート（専任職）、スペシャリスト（専門職）を育成する複線型人事制度導入の調査研究を行う。



#### (4) 人材の評価

##### 人事考課制度の検討

目標管理手法や自己申告制度と連携させ、客観性のある人事考課制度へ向け充実に努める。

#### 委員会の提言

現在の税金、財政、福祉など、どの分野においても複雑化、専門化しすべてにおいてエキスパート（専任職）が求められるような状況になってきている。その職員の専門性の育成と同時に、専門性を身に着けた職員どうし、縦割りを廃し相互の連携を深めるような仕組み作りも優先して検討していく必要がある。

##### 人材の活用について

エキスパート（専任職）の育成については、功罪両面があり、専任職として長い間同じ場所に勤務すると経験主義に陥ってしまい、新しいニーズへの対応が遅れてしまう可能性がある。今のシステムを変えることが良い面ばかりとは限らないので注意する必要がある。

育成型ジョブ・ローテーションと複線型人事制度との関係をどのように連続させ融合していくのか検討する必要がある。また現行の人事管理上にどのような問題が存在し、今後職員が減少していく中でどのような課題が予想されるのかを具体的に洗い出し、対策を検討していく必要がある。

## お わ り に

これからの自治体は、画一的な制度設計や硬直した考え方を極力排し、柔軟で融通の利く考え方を重視する必要があります。このたび市から提案された改革の方向性については、そのことを十分感じさせるものとなっており、この草案の作成に携わった多くの職員の改革への意欲を、今後策定される具体的な行動計画とその実行に結び付けていかれることを希望するものです。

今回の行財政構造改革においては、市民が行政サービスを受ける際に、新たな負担を伴う場合も考えられます。市民の理解を得るためにも、市役所が率先して改革・改善を行う前向きな姿勢を示し、行政運営をより効果的・効率的な方法に変えていく必要があります。

また、新たな政策を実施したり、改革を行う場合には、市民に分かりやすく情報を提供し、市民との意見交換を行いながら進めることが大切です。

市は、今まで以上にコスト意識の徹底を図るとともに、市民ニーズを的確に把握し、市民の満足度が高まるような事業を推進するため、改革の作業を急がなければなりません。

最後に、この提言に基づく改革・改善事項をできる限り速やかに実施し、市民の視点による行財政構造改革を推進されるよう、委員一同切に願うものであります。