

人口減少時代における自治体経営戦略

—元気で明るく住み続けられるまちを目指して—

第6次新庄市行財政改革大綱

山形県新庄市

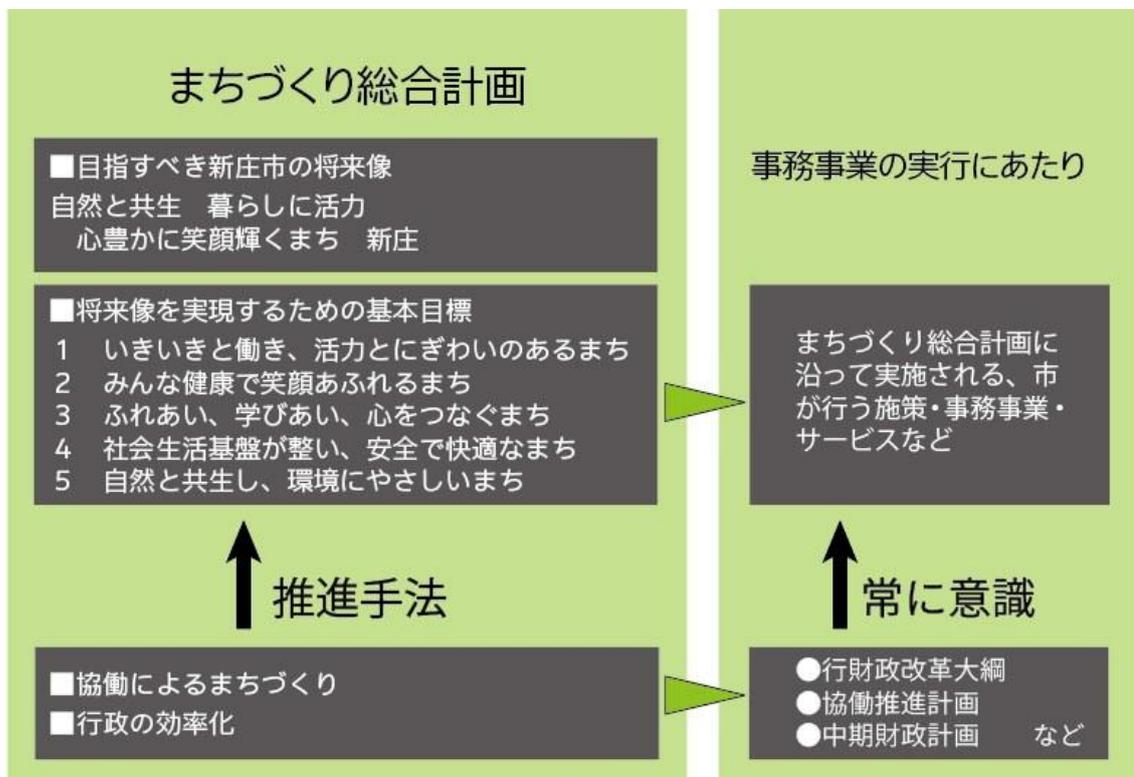
平成27年3月

(平成31年1月改訂)

■ 1 ■ 行財政改革大綱の目的

平成23年3月に策定した新庄市まちづくり総合計画では、目指すべき将来像実現のため5つの基本目標を掲げ、計画の推進手法として「協働によるまちづくりと行政の効率化」を進めることとしています。本大綱は、このまちづくり総合計画を実現するための体制整備を目的として策定するものです。

また、市ではこれまでの危機的な財政状況を克服するため、行財政改革大綱及び財政再建計画に基づき、市民の協力を得ながら行財政改革を進めてきました。その結果、財政状況は改善が図られましたが、人口減少対策等の新たな課題に取り組んでいくために、今後も財政健全化への取組を継続し、組織や業務の効率化を進めていかななくてはなりません。



■ 2 ■ これからの自治体経営と行財政改革の方向性

人口減少時代を迎え、地方では少子化対策、定住促進、産業振興など大きな課題に直面しており、これらに的確に対応するためには市民、団体、事業者など地域の様々な主体と共に知恵を出し合い、多様な取組みを進めていかなければなりません。そのため、これからの自治体経営は、行政と地域が市の将来像と政策目標を共有し、行政と地域の力（市民、団体、事業者との協働）と共に目標を達成するという考え方が重要になってきます。

そこで、本大綱では、これまでの行政内部におけるマネジメント（経営管理）にとどまらず地域との関係性をより明確に位置づけ、自治体経営を地域と共に進めるという「地域マネジメント」の視点から行政のしくみを再構築していきます。

行政内部のマネジメントにおいては、政策目標の決定を行う「トップマネジメント」と現場における「執行マネジメント」に分けられ、トップマネジメントでは市民ニーズや行政の役割をもとに市の将来像を描き、政策目標の決定と優先順位づけを行います。

また、執行マネジメントでは、与えられた政策を達成するための事務事業の執行と政策目標の達成度を管理していく役割を担います。特に執行マネジメントにおいては、個々の事務事業が政策目標達成の手段として最適であるかという検討と、実施主体や業務プロセス（過程・手順）を見直すことで、より効率性を高めていく必要があります。さらに、職員においては「事務事業の執行」からトップマネジメントを支える「政策形成」へ軸足を移し、自治体経営を担っていく必要があります。

○自治体経営の概念図



■ 3 ■ 大綱の構成と実施期間

本大綱は、当初、平成27年度から平成31年度までの5年間（実施計画：前期3年、後期：2年）の計画として策定しました。

平成30年9月に新庄市総合計画策定条例が制定され、次期まちづくり総合計画は、平成33年度からの計画とすることとなりました。このことにより、次期まちづくり総合計画と整合性を図りながら次期行財政改革大綱を策定するために、次期行財政改革大綱は平成33年度からの計画期間とし、あわせて本大綱の計画期間を1年延長し、平成32年度までの6年間（実施計画：前期3年、後期3年）とします。また、個別計画となる協働推進計画、中期財政計画、定員管理計画についても同様の取組期間とします。

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
行革大綱	6年間					
実施計画	前期計画（3年）			後期計画（3年）		
個別計画	協働推進計画・中期財政計画・定員管理計画					

※まちづくり総合計画後期計画は28年度から32年度

■ 4 ■ 推進体制

市長を本部長とする新庄市行政改革推進本部会議と具体的な協議を行う専門部会議を設置し、全庁体制で推進します。また、行政改革市民委員会から行政改革の取組み状況についての検証や提言を受けるなど、市民から見た改革をさらに加速させていきます。

■ 5 ■ 基本目標

今後6年間における行財政改革は、前大綱の取組みの検証と今後の方向性を踏まえて次の4つを基本目標として取り組んでいきます。

基本目標1 地域課題の解決を図る協働体制づくり 地域マネジメント

行政情報の積極的な公開と広聴の充実を図り、市民と行政が互いの特性を認め生かし、協力し合える環境づくりを進めます。

基本目標2 行政経営の効率化 トップマネジメント・執行マネジメント

事務事業の選択と集中、業務プロセスの見直しにより行政経営の効率化を進めます。

基本目標3 行政課題の解決を図る組織体制づくり トップマネジメント・執行マネジメント

柔軟性と機動力のある組織づくりと、市民と目標や情報の共有を図り、地域とともに歩む職員を目指します。

基本目標4 持続可能な財政運営 執行マネジメント

財源の安定確保と経常的経費の抑制を図り、財政構造の弾力性を確保し、将来にわたる財政健全化を目指します。

基本目標 1

地域課題の解決を図る協働体制づくり

地域の課題解決を進めるには、市民や団体、事業者などの地域を構成する様々な主体との協力が欠かせませんが、市民と行政の双方に協働の意義が浸透していないことや地域の担い手不足という問題を抱えています。今後は、地域のリーダー育成や地域づくりを支援する体制を強化し、雪対策や地域福祉など市民と行政が協働で取り組む課題を明確にして課題解決を図ります。

また、行政情報の積極的な公開と広聴の充実は、行政の透明性や信頼性を高め、事務事業のPDCAサイクル※¹において市民参加を進める基本であり、各課においては、市民と行政が互いの特性を認め生かし、協力し合える環境づくりを進めていきます。

(協働推進計画)

基本目標 2

行政経営の効率化

トップマネジメントを支える政策形成過程を見直し、課内議論、庁内議論をより活性化します。また、行政評価システムを見直し、事務事業の選択と集中を進め、さらに業務プロセスの見直しなどにより業務の効率性を高めていきます。

また、公共サービスの充実を図るため民間資源の活用を推進し、市有施設においては今後のあり方について市民と共に検討していきます。

(1) 政策形成過程における議論の充実

企画立案段階において統計調査などの分析・活用を図り、さらに課内議論、政策企画担当者会議、プロジェクトチームなどによる活発な庁内議論を推進していきます。

また、協働推進や定住促進など全体的なテーマについて、知識・経験を持った職員などによる庁内横断的なプロジェクトチームを設置し、他事業との情報共有を図りながら効率的な議論を進めます。

(2) 事務事業のPDCAサイクルにおける「改善」の強化

行政評価においては、これまで分かりやすい評価結果の公表や市民評価の導入を進めてきましたが、さらに行政評価システムを見直し、実施主体の見直しや必要性・有効性・効率性の議論を市民と共に進め、事務事業の選択と集中を図ります。

また、業務プロセスの見直しや電算システムの導入により事務処理にかかる所要時間短縮など、業務効率の向上を図ります。

①行政評価システムの見直しと事務事業の選択と集中

行政評価システムの見直しとPDCAサイクルにおける評価から改善、企画立案への反映を図り、事務事業の選択と集中を図ります。

PDCAサイクル※¹

事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つで、Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Action（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善すること。

②効率的な業務の推進

業務プロセスの見直しによる所要時間の短縮など、業務の効率化、窓口業務の見直しによりサービス向上を図ります。

(3) 民間活用による公共サービスの充実

民間委託推進指針に基づき、多様な市民ニーズへの対応や公共サービス水準の維持向上が期待でき、雇用の創出等が図られるものについて、新たな公共サービスの担い手としてさらに民間活用を推進します。

民間活用による公共サービスの提供においては、あくまでも市が行政責任を果たすため必要な監督を行うものであり、すでに民間委託等を実施している業務についても検証・評価を行い、行政と民間の役割分担のもと、公民連携によるサービスの質の維持・向上を図ります。

①民営化の推進

これまで行政が担ってきた公共サービスにおいても、民間による運営が可能なものは民間への移行を推進します。

今後、一層強まるものと予想される少子化傾向において、将来にわたって持続可能な保育サービスを提供していくためには、より効率的な保育所運営の推進が求められます。

そのため、公立保育所を現在の3所体制から2所体制として民営化を進め、共働き家庭の支援や3歳未満児保育の充実など、民間立と公立の保育所が連携しながら、市全体の保育サービスの維持向上を目指します。

また、公立保育所に特別支援児童に係る養護業務職員を配置し、多様化する保育ニーズへの対応や小学校との連携を強化し、子育て支援を充実させていきます。

②民間委託の推進

学校給食については、順次、民間委託を進め、自校調理した給食を近くの学校に配送する親子方式としますが、萩野学園については、当面直営による自校方式とします。

公用車運転業務、道路維持管理業務については、当面直営としながら運営管理、指導体制を確立し、将来的には民間委託や嘱託職員等の配置を検討します。また、窓口業務や市営住宅、上下水道事業など定型的、専門的業務について公民連携による効率的な業務形態を検討します。

③指定管理者制度の推進

ふるさと歴史センターについては、収蔵品の管理や各団体との協力関係等を考慮し、当面、直営体制を維持します。この他農村環境改善センター、昭和活性化センターは、今後の施設のあり方を含めて運営形態を検討します。エコロジーガーデンについては、将来的な施設整備の方向性を定め、管理運営を担う団体の育成を進めていきます。

指定管理者制度の運用にあたっては、利用者のニーズに柔軟に対応し、民間のノウハウを最大限に生かせるよう環境づくりを進めていきます。

(4) 施設の有効活用と市有財産の最適化

市有施設の老朽化により維持補修費が増大し、また、少子高齢化の進展により施設の利用ニーズが変化してきているため、計画的な施設の長寿命化と施設機能の多目的化や統廃合を進め、人口規模にあった施設配置を検討していきます。

公共施設等総合管理計画の策定にあたっては、施設所管課をはじめ各部門が連携し市有施設の現状と将来コストを明確にしたうえで、市民の意見を反映しながら施設保有の方向性を示していきます。

(5) 広域連携の推進

地方圏において、安心して暮らせる地域を各地に形成し、定住を促進する「定住自立圏構想」を推進していきます。市は最上地域における中心市として、生活面・経済面で関わりの深い近隣町村において生活に必要な機能を確保するため、相互に連携・協力し効率的なサービスの提供を進めます。

基本目標 3

行政課題の解決を図る組織体制づくり

新たな行政課題に対応するため、必要な部署の新設・改編を行います。

フラット制、室制による組織の柔軟性や機動力を活かしながら、担当主査や主査を中心としたグループ制の充実と、業務の専門性が高いところには係制の導入を進め、迅速な対応が可能となる組織を目指します。また、縦割りの組織にとらわれず、プロジェクトチームによる連携を図り、課題解決につなげていきます。

職員の定員管理については、業務量に応じた適正な職員数を確保していくとともに、必要度・重要度の高い事業への重点的な配置や、突発的な行政需要に対しても全庁的な協力体制のもと柔軟に対応するなど、行政サービスの水準を維持・向上させていきます。

人材育成については、経験年数の少ない職員が多くなるなかで、職員一人ひとりのスキルアップと、これまで組織に蓄積されてきた業務のノウハウの継承を進めることで、組織力を高めていきます。

また、政策形成、業務の執行にあたっては市民と目的や情報の共有に努め、地域と共に歩む職員を目指します。

(1) 行政課題に対応する体制づくり

①組織体制

人口減少と地域経済縮小の克服を目指した地方版「総合戦略」の策定と合わせ、まちづくり総合計画の見直しを行い、これらの施策を推進する組織体制を強化していきます。特に少子化対策、定住促進対策に重点を置き、さらには高齢者対策や雪対策などの課題について地域と共に検討し、解決を図る組織体制としていきます。

②人員体制

定員管理計画の推進にあたっては、これまで進めてきた行財政改革の取組みを継続し、組織のスリム化と効率化を進めていきます。その一方で、増大する行政課題への対応や重要度の高い事業への重点的な職員配置を進めます。また、業務における経験と専門性を高めるため、職員の異動サイクルに配慮します。

じむ事業の選択と集中を進め、業務委託など民間活用を図り、再任用職員や非常勤職員を含めた適正な職員体制とすることを目標とします。(定員管理計画)

(2) 個々の能力を活かした人材育成とチーム力・マネジメント力の向上

政策形成能力や市民協働の意識向上など職員としての資質を高め、男女共に個々の特性や能力を生かせる環境づくりに取り組めます。また、女性職員の登用を図り、政策形成過程において女性の視点を反映させていきます。

課内、庁内における議論の活性化により、若手職員の育成と係長・主査級職員の政策形成力の向上を図ります。また、室長・担当主査級職員においては、チームで仕事を進めることを常に意識し、これまで組織に蓄積されてきた経験、情報、技術の継承と、チームがより効率的・効果的に業務に取り組めるようマネジメント力の向上を図ります。

基本目標 4

持続可能な財政運営

これまで厳しい財政状況を克服するため、平成16年からの「財政再建計画」、「財政再建プラン」により、内部管理経費の削減と投資的経費（道路、公共施設の建設事業費）の抑制による公債費（借入金の返済）の減少などに取り組んできました。しかし、学校施設の耐震化や小中一貫教育校建設などにより市債（借入金）残高が計画より高い割合にあり、また扶助費（社会保障費）の伸びによって経常収支比率^{※2}が90%前後の高い数値となるなど、弾力性に欠ける財政状況となっています。

加えて、今後の数年間は、市税収入の動向が不透明なうえに、地方交付税^{※3}や臨時財政対策債^{※4}の減額が見込まれます。一方で、庁舎をはじめとする公共施設の耐震化や老朽化対策などの大規模事業の実施、また小中一貫教育校建設に伴う市債の償還が始まることなど、財政状況は決して楽観視できない状況となっています。

今後も事務事業の選択と集中や業務の効率化などを徹底して図ることにより、市民ニーズに柔軟に対応できる安定した財政運営を目指します。(中期財政計画)

経常収支比率^{※2} 毎年必ず支出しなければならない人件費、扶助費、公債費などの比率。これが高くなると自由に使えるお金の割合が低くなる。

地方交付税^{※3} 地方公共団体が行なうべき事務を遂行することができるように国が交付する税。

臨時財政対策債^{※4} 地方一般財源の不足を補うために特例として発行される地方債。必要に応じて地方自治体が発行し、償還費用は、全額国が負担する。