

和光市行政改革推進計画

～ 創造・自律的行政改革への発展に向けて ～

平成23年度～平成27年度

平成24年1月

(平成25年10月改訂)

和 光 市

はじめに

行政改革とは、市と職員一人ひとりが自治のあり方を真剣に考え、その実現のために、制度や仕組み、仕事の進め方を見直すことであり、「市民のために何ができるか」、「さらに良質なサービスを生み出すことはできないか」ということを常に考える、行政運営の基本姿勢であるといえます。

和光市では、平成23年2月に「和光市行政経営理念^{*}」を定め、市の使命とまちづくりのあるべき姿を掲げ、これを行動指針としました。

この理念に沿った経営的視点に立ち、本計画では、行政改革のあり方の原点に立ち返り、市民の視点に立ってまちづくりに対して大胆に発想し行動する職員力の強化を図り、創意工夫と事務改善等を基礎とした“創造・自律的行政改革”へと発展させ、行政改革を「自律性を高めるためのシステム」として機能させることを目標とします。

^{*}和光市行政経営理念

- 使命（ミッション） 「住んでよかった」実感できる行政サービスの提供
- あるべき姿（ビジョン） 改革とチャレンジ 市民から信頼される市役所
- 価値観（バリュー） まごころ 創意 効率

も く じ

第1章 行政改革推進計画策定の趣旨及び背景	
1 第三次和光市行政改革大綱の取組と効果	1
(1) 第三次行政改革大綱推進計画の取組状況	
(2) 行政改革集中改革プランの取組状況	
2 行政改革推進計画に引き継ぐ課題等	5
第2章 行政改革推進計画の基本的な考え方	
1 これからの行政改革	6
2 行政改革推進計画策定の視点	6
第3章 改革を実現するための3つの取組	
取組Ⅰ 職員定員管理計画の策定に向けて	8
1 これまでの定員管理の状況と課題	8
(1) これまでの定員管理	
(2) 「定員管理適正化」の課題	
2 今後の定員管理の考え方	9
3 職員定員管理計画の基本方針	10
(1) 定員管理の基準	
(2) 組織・機構改革	
(3) 職員の育成（職務能力の向上）	
(4) 事務事業の見直し	
(5) 非常勤職員のあり方について	
4 職員定員管理計画策定に向けた取組	11
(1) 業務分析の実施	
(2) 新たな行政需要の想定	
(3) 適正な人員配置と組織の機能強化	
取組Ⅱ 一課一提案 ～市役所が元気になる行政改革の実現～	13
1 一課一提案の概要	13
2 一課一提案による取組事項等	13
(1) 取組事項について	
(2) 実施期間について	
取組Ⅲ テーマ型行政改革の推進	15
1 テーマ型行政改革のテーマ（取組事項）	15
(1) 委託等の見直しによる物件費の縮減	
(2) 市有資産の有効活用	

2 取組の進行管理等	18
(1) 取組手順書	
(2) 取組実績の報告及び評価	

第4章 行政改革推進計画の推進に向けて

1 計画期間	19
2 推進体制	19
(1) 推進体制の整備	
(2) 取組状況の公表	

《別冊》

一課一提案による取組事項 ～市役所が元気になる行政改革の実現～

第1章 行政改革推進計画策定の趣旨及び背景

和光市における行政改革は、総合的なまちづくりの指針として制定された昭和60年の和光市行政改革大綱以来、その時代における社会状況、市民ニーズ等を勘案し、第二次和光市行政改革大綱、第三次和光市行政改革大綱、さらには行政改革集中改革プランを定め、厳しい行財政環境の下での簡素で効率的な行財政運営と市民サービスの向上を基本方針として、行政のスリム化と経営の効率化に力点を置いた取組により、継続して改革の推進を図ってきました。

第三次和光市行政改革大綱及び行政改革集中改革プランの計画期間が平成22年度で終了したことから、引き続き、行政改革の取組を計画的に進めていくために、新たに「和光市行政改革推進計画」を策定するものです。

1 第三次和光市行政改革大綱の取組と効果

第三次和光市行政改革大綱（平成14年度～平成22年度）では、大綱で示した基本方針に基づき、具体的な改革の取組として第三次行政改革大綱推進計画（平成14年度～平成18年度）及び行政改革集中改革プラン（平成18年度～平成22年度）を策定し、行政改革に取り組みました。

(1) 第三次行政改革大綱推進計画の取組状況

第三次行政改革大綱推進計画では、第三次和光市行政改革大綱の基本方針の5つの実施項目に沿って、43の具体的な取組事項を掲げて行政改革に取り組みました。取組状況としては、全43項目のうち40項目が実施され、残りの3項目については更に取組を検討するものとして、行政改革集中改革プランの取組に引き継がれました。

◆実施項目別の取組状況 [平成14年度～平成18年度]

改革の実施項目	取組数	取組状況		
		実施	検討中	未実施
市民と行政の協働	13	10	3	—
体質転換による行政の自立	11	11	—	—
経営感覚を取り入れた合理的財政運営	14	14	—	—
広域連携による行政運営の効率化	1	1	—	—
目標を明確にした戦略的な市政運営	4	4	—	—
合計	43	40	3	—

(2) 行政改革集中改革プランの取組状況

行政改革集中改革プランでは、第三次和光市行政改革大綱及び第三次行政改革大綱推進計画を基にするとともに、新たな行政課題を考慮して、「財政健全化目標」と「行政改革取組事項」を掲げて行政改革に取り組みました。

ア 財政健全化目標

(7) 弾力性のある財政構造の確立

新たな行政需要に的確に対応し、政策的事業を計画的に推進するため、経常収支比率^{※1}を毎年度80%以下とすることを目標としましたが、リーマンショックを端緒とした世界的な景気低迷により、企業業績が悪化し、特に法人市民税を中心として基幹的な経常一般財源である市税が著しい減収になったことに加え、生活保護費等の扶助費や公債費などの義務的経費の増加、国民健康保険特別会計の運営状況の悪化を補完する財政支援的繰出金の増加など、想定し得なかった要因もあり、平成22年度決算における経常収支比率は85.0%となっており、目標の達成には至りませんでした。

(8) 後年度の財政負担の適正化

将来の世代に過度な負担を残さないよう、市債等^{※2}の適正な管理を行うため、平成21年度末における市債等残高を230億円以内とすることを目標としましたが、平成18年度限りとされていた赤字特例債である臨時財政対策債^{※3}の発行が国の方針によりその後も継続されたこと、また、福祉施設、コミュニティ施設等の新たな公共施設の建設や既存施設の耐震改修を実施したことなどにより、平成21年度末における市債等残高は239億934万2千円となっており、目標の達成には至りませんでした。

(9) 基金の適正な管理

災害等の不測の事態に備えるとともに、安定した市民サービスを行うため、毎年度末の財政調整基金^{※4}残高を13億円以上とすることを目標としましたが、厳しい財政状況の中で行政サービスの水準を維持するため、基金を取り崩したことから、平成22年度決算における財政調整基金残高は、6億4,476万円となっており、目標とする額の50%程度にとどまっています。

※1「経常収支比率」 市税などの収入が、人件費や施設管理費、福祉・医療の給付金、公債費（借金の返済）などの継続して支出される経費にどの程度充てられているかを示す数値。数値が高いほど財政的な余裕がなく、新たな住民ニーズに応えていくだけの余力がなくなっていることを意味する。

※2「市債等」 返済が一会計年度を超える地方公共団体の借金。市債、企業債、債務負担行為（翌年度以降の経費支出や債務不履行等の一定の事実が発生したときの支出を予定するなどの、将来の財政支出を約束する行為）の総額をいう。

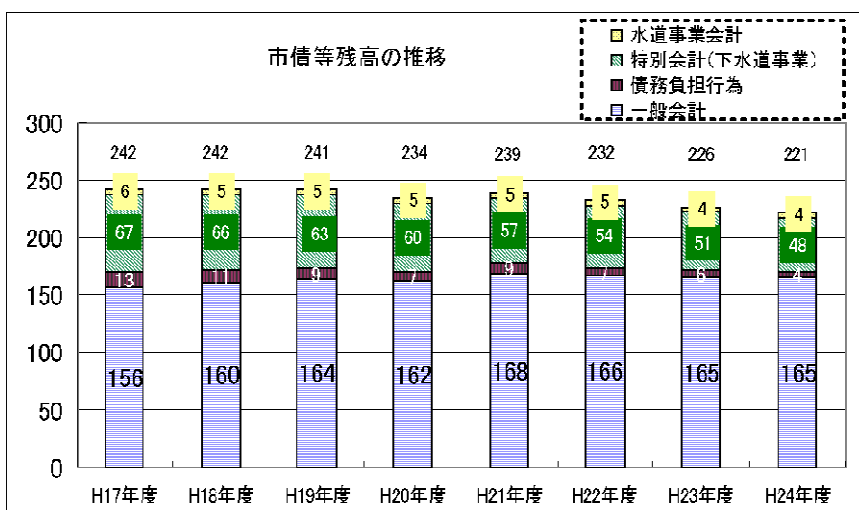
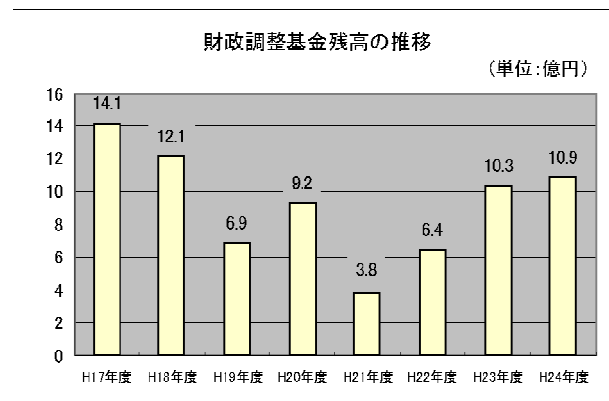
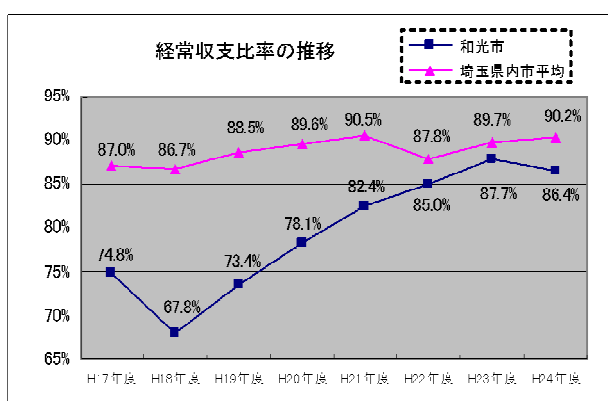
※3「臨時財政対策債」 地方財政の財源不足を補填するため、発行が認められた特例地方債。その元利償還金相当額は、後年度の地方交付税の基準財政需要額に算入され、普通交付税の中で措置されるが、本市は普通交付税の不交付団体であったため実質的にはこの財政措置は受けていない。

※4「財政調整基金」 経済不況等による大幅な減収や災害などの不測の事態に備え、積み立てる資金。

このように、財政健全化目標に掲げられたそれぞれの数値は、いずれも達成することができませんでした。

和光市の財政状況の健全性は、他団体との比較では高い水準にあるものの、経常収支比率の継続的な増加による財政構造の硬直化が懸念されるなど、財政の健全性の維持は今後も重要な課題となることから、第四次和光市総合振興計画^{※5}においても構想の推進に当たっての方針のひとつとして「持続可能な財政運営」を掲げています。今後は、財政の健全化等の財政運営に関する課題については、この方針に基づいて健全な財政運営に関する条例^{※6}や中長期財政計画^{※7}を策定するなど、中長期的な展望に立った計画的な財政運営を行っていくこととしています。

◆財政健全化目標の推移 ※平成23年度以降は参考値



※5「第四次和光市総合振興計画」平成23年度から10年間を計画期間とする、和光市が目指す都市の将来像とその実現に向けたまちづくりを進めるための指針を定めた計画をいう。将来像を実現するための取組として基本目標を定め、基本目標の下に基本施策及び施策の施策体系を構築し、施策ごとの目標値を定めた「基本構想」と基本構想に基づく施策を戦略的に推進するため、事業の優先度や具体的な内容を示した「実施計画」の2層から構成されている。

※6「健全な財政運営に関する条例」財政の健全性を維持するため、必要な指標や規制を定める条例。

※7「中長期財政計画」将来世代の負担に配慮した市債の発行など中長期的な視野に立った計画的な財政運営を実現するための指針。

イ 行政改革取組事項

行政改革取組事項では、項目別に110の具体的な取組事項を掲げて行政改革に取り組みました。取組状況としては、全110項目のうち、72項目が達成又は取組を一部変更して達成され、「その他」の16項目についても、計画に掲げられた取組は実施しましたが、取組内容の性質上今後も継続的な取組が必要として実施されている状況にあります。残りの22項目については、実施に向けた検討の中で取組の方向性が変更となったもの、平成23年度以降の実施を目指して取組を進めているものなどがあり、すべての取組を期間内に達成することはできませんでしたが、未達成の取組は、第四次和光市総合振興計画に引き継がれています。

また、行政改革集中改革プランにおける取組は、達成すべき目標は可能な限り数値化することとしており、このうち歳入増加や経費削減等の財政効果を示すことができる取組は、歳入に関する事項が5項目、歳出に関する事項が39項目あり、これらの取組による財政効果額^{※8}は、歳入に関する事項（税の徴収対策、使用料・手数料の見直し等）の効果額は約1億5千万円の増収、歳出に関する事項（人件費の削減、委託による事務事業費の削減等）の効果額は約8億6千万円の削減となり、合計で約10億円の効果をあげています。

◆行政改革取組事項項目別の取組状況 [平成18年度～平成22年度]

行政改革取組事項	取組数	取組状況		
		達成・変更達成	その他	未達成・変更未達成
行政評価による事務・事業の見直し	11	8	2	1
市民との協働の推進	11	9	—	2
地方新時代に対応した行政組織運営	9	5	2	2
計画的行政運営の推進	12	5	1	6
受益者負担・給付事業等の見直し	8	4	3	1
補助金の適正化	9	6	2	1
事務・事業の見直し（その他）	30	18	4	8
民間委託等の推進	8	7	—	1
職員の定員管理の適正化	3	2	1	—
職員給与等の適正化	3	3	—	—
人材育成	3	3	—	—
市の出資法人等の改革	1	—	1	—
水道事業の改革	2	2	—	—
合計	110	72	16	22

※8「財政効果額」 取組を実施した場合の財政的な効果を金額として表したもの。各取組における効果額の目標値を平成21年度までとしているため、平成21年度までの効果額を算出。

◆行政改革取組事項による財政効果額

(単位:万円)

	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	合計
歳入	47	549	2,659	10,301	1,870	15,426
歳出	2,521	56,235	11,977	6,087	9,422	86,242

2 行政改革推進計画に引き継ぐ課題等

第三次和光市行政改革大綱及び行政改革集中改革プランの取組により、行財政運営の効率化の面で一定の成果をあげていますが、行政改革集中改革プランに掲げた個々の取組の中には、行政評価システムの改善や組織・機構の見直し等、行政運営を取り巻く環境の変化に対応するため、今後も継続して取り組むべき事項は少なくありません。

また、積極的に民間委託を推進してきたことにより増大した物件費への対応や公共施設の老朽化に伴う施設保全の問題など、新たな課題も出てきており、不断の行政改革に取り組んでいく必要があります。

さらに、社会全体に目を向けると、これまで生産年齢人口^{※9}を構成していた団塊の世代が高齢化し、医療や介護等の福祉サービスの受け手に転じることになるため、税収等の減少が懸念される一方で社会保障関係経費等が更に増大するという、いわゆる「2020年問題^{※10}」が起これり、自治体財政の窮迫が予想されます。

この問題は、現在の事務事業の進め方では市民サービスの水準を維持することが非常に困難となることを示唆しており、こうした行政運営を取り巻く環境の変化に対応するためにも、行政改革の取組により発想や手法の転換を図っていくことが重要になります。

※9「生産年齢人口」 年齢別人口のうち労働力の中核をなす15歳以上65歳未満の人口層。

※10「2020年問題」 第一次ベビーブームの1947(昭和22)年から1949(昭和24)年までに出生した、いわゆる「団塊の世代」が2020年代に75歳以上になる。少子高齢化が一層深刻になり、あらゆる社会・経済問題の起点になると考えられる。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、毎年の死亡数は150万人台に達し、出生数の2倍になる。高齢化率が30%を超えるとされている。

第2章 行政改革推進計画の基本的な考え方

1 これからの行政改革

社会経済情勢は更にその厳しさを増し、地方公共団体の財政状況も依然として低迷を続けている中、自律的かつ継続的な行政経営を推進し、地方分権時代にふさわしい持続可能な行政経営の下に、より質の高いサービスの実現を目指していくためには、従来からの取組である経費の削減、職員の定員管理、組織・機構の見直し、OA化による事務の効率化など、「管理(減量)型の行政改革」に引き続き取り組んでいくことは不可欠であります。併せて、定量的な指標による目標の設定と成果重視による進捗管理や、必要性・優先度の高い事業の選択と集中を一層推進していく必要があります。

一方、市民ニーズや行政が担う役割は質・量ともに増加の一途をたどっており、それに伴い業務量は年々増加する傾向にあります。このような中で、スリム化・効率化について、これまでと同じような効果を期待することは難しくなっています。行政運営の基本原則である「最少の経費で最大の効果を挙げる」ためには、政策やサービスの質的向上、職員意識や組織の質の向上を目指した行政改革は重要な視点であるにもかかわらず、職員の行政改革に対する意識の停滞を生じさせている状況も一部に見受けられます。今後、行政改革を推進していくためには、従来の手法に加え、職員の行政改革に対する意識の転換を図る発展的な考え方を掲げる必要があります。

このことから、新たな行政改革では、行政改革のあり方の原点に立ち返るとともに、市民の視点に立ってまちづくりに対して職員自らが大胆に発想し行動する職員力の強化を図り、経営的視点に基づき、同じ費用でも更に大きな価値を創出するといった創意工夫と事務改善等を基礎とした“創造・自律的行政改革”へと発展させていくこととします。

2 行政改革推進計画策定の視点

第四次和光市総合振興計画では、計画を確実に実現するために、より一層の行政改革に取り組み、これまでの改革の基本的な姿勢を維持しつつ、効果的な行財政運営を推進するため、限られた財源を有効かつ効率的に活用していくこととしています。

また、構想の推進に当たっての基本方針のひとつとして「行財政改革の徹底」を掲げ、行政改革の具体的な取組を定める計画の策定と、新たな行政改革に取り組み、市民サービスのさらなる効率化を図ることとしています。

第四次和光市総合振興計画における行政改革の考え方に立脚し、これまでの行政改革

の基本方針や取組事項を一部継承するとともに、計画に掲げられた取組以外の課題にも積極的に取り組むという組織風土を醸成し、計画策定後も定期的に検証を実施するなど、行政改革を「自律性を高めるためのシステム」として機能させることを目標とした計画を策定するものとします。

第3章 改革を実現するための3つの取組

取組Ⅰ 職員定員管理計画の策定に向けて

1 これまでの定員管理の状況と課題

(1) これまでの定員管理

地方公共団体ではこれまで、総務省の「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^{※11}」に基づき、数値的な目標を設定し、定員管理の適正化の取組を進めてきました。

和光市では、従来から行政改革に取り組み、県内の地方公共団体や全国の類似団体と比べて少ない職員数で行政運営を行っている状況にありましたが、平成18年度に策定した職員定員適正化計画において「平成18年度から平成22年度までの5か年で14人（3.42%）の減員を図り、平成22年4月1日現在の職員数を395人とする」という目標を掲げ、財政の健全化及び更なる行政運営の効率化の視点から、事務事業の見直し、民間委託等の推進、職員の人材育成、組織・機構改革、多様な職員体制の推進及び市民との協働の推進を図り、定員の適正化に取り組んできました。

しかしながら、地方分権一括法^{※12}により権限委譲が推進され、市の担当する事務が拡大したこと、社会情勢を反映して社会保障関係の業務量が増加したこと等に伴い、増員による事務執行体制の強化を図ったことや、民間委託等の推進が一部見送られたことなどにより計画どおりの減員ができなかったことから、平成22年4月1日現在の職員数は402人となり、目標の達成には至りませんでした。増加する業務量への対応及び事務の強化のために一定期間の任期を定めて採用した任期付職員7人を除いた一般職の職員数は395人となりました。

その後、一般職の職員数395人を維持するために、退職者数に対する新規採用者数を調整したこと及び任期付職員3人が任期満了となったことにより、平成23年4月1日現在の任期付職員を含めた一般職の職員数は398人となっています。

(2) 「定員管理適正化」の課題

地方公共団体の職員定員管理における数値目標は、一般的に「定員モデル^{※13}」や

※11 平成17年3月29日付け総行整第11号総務事務次官通知

※12 「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」の略称。この法律により475の法律が改正され、国と地方公共団体の役割分担の明確化、機関委任事務（本来国が行う事務を地方公共団体に委任して行わせる事務）の廃止、権限移譲（都道府県の権限を市町村に移譲すること）の推進等が行われた。

※13 「定員モデル」 一般行政部門を対象とし、地方公共団体の職員数と最も関連が深いと考えられる行政需要に関連する指標（人口、世帯数、面積等）との相関関係を多重回帰分析の手法によって、職員数を求めようとするものであり、定員管理の適正化を行う際の参考指標の一つとして活用されている。

「類似団体別職員数の状況^{※14}」等の指標との比較による現状分析に基づいて設定されますが、これらの指標は、いわば全国一律のものであるため、和光市における適正な職員数を定めるためには、指標との比較における職員数の過不足だけでなく、和光市の地域及び行政運営の特性等を反映させる必要があります。

また、職員の定員管理という中長期的な取組に対して、行政運営を取り巻く環境は短期間で大きく変化する上、その変化への対応には即時性が求められます。

このような状況の中で、「定員管理の適正化」の名の下に数値目標を定めて職員数を更に減じ続けることは現実的に困難であり、また、今後増大する行政需要への的確な対応に支障を来たすことが予測されます。

2 今後の定員管理の考え方

非常に厳しい財政状況の下では、経常経費である人件費の削減は不可欠であり、職員数や人件費を可能な限り抑制しつつ、高度化・多様化する住民ニーズに対応しなければなりません。

しかし、少子高齢化をはじめとした社会構造の変化等により増大する社会保障関係業務への対応や、東日本大震災を教訓とした市民の安全・安心の確保等、行政運営上の課題は多く、また変化を続けているため、事務量は増加の一途をたどっています。

また、地域主権一括法^{※15}による都道府県の権限の市町村への移譲、義務付け・枠付けの見直し及び条例制定権の拡大により、市の果たすべき役割はこれまで以上に大きくなっており、今後も一層の進展が予想されます。

こうした状況の中で、これまでの定員適正化の取組において数値的な分析と検証により定めた目標値である職員数「395人」を指標としながら、増大する行政需要を的確に把握し、最適な職員数で効率的に事務を執行することで、新たな行政サービスや事務事業の取組に対応するといった視点で定員管理の取組を進めていくこととします。

※14 「類似団体別職員数の状況」 全市区町村（指定都市を除く。）を人口と産業構造を基準に区分し、そのグループごとに普通会計部門の職員数の人口1万人当たりの数値を算出して指標としたもの。

※15 「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律」の略称。地域主権戦略大綱（平成22年6月22日閣議決定）を踏まえ、関係法律の整備を行うもの。

この法律により、権限移譲（都道府県の権限を市町村に移譲すること）、義務付け・枠付け見直し（地方公共団体の活動に対する国の義務付けや手続や判断基準等の枠付けを見直すこと）、条例制定権の拡大（地方公共団体の自主性を強化し、自由度の拡大を図ること）が行われ、地方公共団体では一括法の施行に合わせて条例等の整備を行い、地域の総合的な政策主体として法的に自立し、地域における政策の企画立案から実施までの責任を広く担うことになる。

3 職員定員管理計画の基本方針

(1) 定員管理の基準

平成23年4月1日以後10年間の財政シミュレーションに用いる職員定数として定めた^{※16}「395人」を定員管理の指標としつつ、行政課題等の変化に応じて変動する事務事業の量や内容を的確に把握し、職員定員管理計画に定める取組を推進することで、常に最適な職員数の実現を図るものとします。

(2) 組織・機構改革

ア 簡素で効率的な行政組織の構築

各課所等に現在配置されている職員数を「課の定数」と捉える意識を排し、処理すべき事務量に応じた適切な職員配置を行うとともに、課内あるいは部内での応援体制や時差勤務制度等、既存の制度が有効に機能するよう積極的な活用を促すなど、限られた職員数でより効率的かつ効果的に事務を処理することができる簡素で効率的な組織の構築を目指します。

イ 多様な職員体制の推進

民間人材、再任用職員及び任期付職員等を効果的に活用するなど、多様な職員体制を推進することにより、機能的な組織運営を目指します。

ウ 行政運営を取り巻く環境の変化への対応

人口構成の変化や社会経済の動向により、今後は行政サービスに対するニーズが質・量ともに相当変化することが予想されます。こうした行政運営を取り巻く環境の変化に応じて適宜組織の見直しを行い、柔軟性の高い組織を目指します。

(3) 職員の育成（職務能力の向上）

限られた職員数で効率的に事務を執行するためには、個々の職員の職務能力を向上させることが不可欠です。また、個々の職員の能力を向上させることこそ組織の機能性向上にもつながります。そのため、「和光市人材育成方針」に基づき、職員を計画的に育成できるシステム及び環境を構築し、職員の能力を最大限に引き出す人材育成を図ります。

※16 平成21年10月2日市長決裁

増大する事務量に対して求められる組織のスリム化は二律背反の関係にあり、今後継続的に職員を減らし続けることは困難であるため、平成23年4月1日以後10年間は、職員定員適正化計画(平成18年度～22年度)における職員数の目標値395人を維持できるよう事務及び組織の効率化を図ることとした。

(4) 事務事業の見直し

職員の総数を一定に保ちつつ効率的に事務を執行するためには、事務事業の面からも見直しが必要であり、その見直しは、事務を執行する側の視点と、サービスを受ける市民側の視点の両方から行わなければなりません。

現在市が行っている事務の執行体制を分析し、さらなる効率化を図るとともに、行政が担うべき事務事業の範囲を改めて見直す必要があります。市民のニーズを的確に把握し、「市民の求めるサービスの提供主体は誰か」、また、「誰がサービスを提供すれば市民の満足が得られるか」を検討し、行政が行うよりも民間事業者等に任せた方が効率よく処理できるものや質の高いサービスを提供できるものについては、民間委託等を含め、事務やサービスの実施主体を行政から民間等に移すことを積極的に進めます。

(5) 非常勤職員のあり方について

一般職の職員が欠けた場合等に雇用する臨時職員を除く非常勤職員の雇用は、その者が有する特定の学識・経験等を業務に活用するために行うものですが、実態としては事務執行体制を維持するための雇用となっている例が一部に見られます。

事務や組織の見直しにより職員が行うべき業務の範囲を再精査するとともに、あらゆる手法を用いて業務の効率化を徹底し、業務量の増加に対して安易に非常勤職員を充てることのないよう、効果的な非常勤職員の活用や配置について検討します。

4 職員定員管理計画策定に向けた取組

職員定員管理計画の策定に当たっては次の事項に取り組み、検証・分析の結果を当該計画に反映させることとします。

(1) 業務分析の実施

定員管理を効率的かつ効果的に推進するためには、現在の事務執行状況を的確に把握する必要があります。

市が処理している事務の内容及び量、事務処理の過程並びに職員数の均衡等についての分析と業務の体系的な整理を行います。

また、業務の実施を民間等に委ねることができるものの範囲を精査し、民間事業者等が業務を行うことで事務の効率化とサービスの質的向上が見込めるものについては、積極的な業務委託を推進します。

(2) 新たな行政需要の想定

法令等の改正や新たな計画等に基づき、今後想定される新規業務や業務の拡大について、既存の業務を参考として業務量を算定します。

(3) 適正な人員配置と組織の機能強化

限られた人的資源で業務効率を最大限に高めるため、業務量及び内容に応じた適正な人員配置と、組織の再編や事務分掌の見直し等、組織の機能強化を図る方策を検討します。

取組事項	職員定員管理計画の策定				
取組内容	1 計画策定に向けた取組 2 計画の策定				
実施年度	H 2 3年度	H 2 4年度	H 2 5年度	H 2 6年度	H 2 7年度
	適正な人員配置と組織の機能強化		・業務分析の実施 ・新たな行政需要の想定	計画の策定 及び公表	

取組Ⅱ 一課一提案 ～市役所が元気になる行政改革の実現～

1 一課一提案の概要

行政改革といえば、予算を削減すること、あるいは事業やサービスを縮小することが第一義であるにとらえられる傾向にあり、このことが職員の行政改革に対する意識の停滞を招いているという一面があります。

最少の経費で最大の効果を挙げるのが地方公共団体における事務処理の原則であるため、事務事業を可能な限り効率化するという従来からの「管理(減量)型の行政改革」は、行政運営が市税等を原資として行われる以上、不可欠な取組であるといえます。

一方、限られた経営資源（人員や予算等）で、新たな行政需要に応えることが求められる現状において、行政改革の取組による予算や事業の削減・縮小と、高度化する行政の事務及び多様化する市民ニーズへの対応を両立させるためには、職員の「意識の転換」と「創意工夫」が必要になります。

そこで、各課所等において業務を担当している職員が自ら改革に取り組む事項を提案し、職員自身が改革の当事者であるという自覚の下に、積極的に事務の改善等に取り組むことで、職員の業務改善意識の高揚を促進するとともに、事務の改善等により生じた余力を新たな行政サービスや事務事業の取組に振り向けるなど、市役所が元気になる行政改革の実現を目指しこの取組を実施するものです。

なお、キャッチフレーズを「一課一提案」としてはいますが、各課所等の提案は一つに限定していませんので、同一期間において複数の取組を実施する課所等もあります。

2 一課一提案による取組事項等

(1) 取組事項について

取組事項は、各課所等において現在問題となっている事項を抽出し、その問題についての改善目標とそれを実現するための取組等について定めています。取組事項の内容は、各課所等で所管している業務のほか、全庁に共通する庶務的な業務についても対象とし、市民サービスの向上、事務の効率化、経費の削減等につながる取組を実施します。各課所等で実施した取組において改革効果の高いものは、全庁的な取組として採り上げて推進するなど職員の意識高揚と成果の共有を図ります。

取組事項は、委員会等^{※17}の意見等を得た上で決定していますが、自ら提案して改革に取り組むという一課一提案の趣旨の下、提案した課所等の意向を尊重しつつ、計画期間を通じて内容の質的向上や取組の充実を図ります。

(2) 実施期間について

取組の実施期間については、本計画の計画期間である平成23年度から平成27年度までの5年間を通じて一つの目標を定めて取組を進めるものから、2年、3年等の期間で目標を定めて取組を進めるものと様々ですが、計画期間の途中で取組が終了する課所等については、翌年度からの取組を新たに提案することで、すべての課所等が計画期間を通じて継続的に改革に取り組むこととします。また、進捗状況の確認と実施した取組に対する評価は毎年度実施します。

一課一提案について、詳しくは「和光市行政改革推進計画別冊 一課一提案による取組事項 ～市役所が元気になる行政改革の実現～」をご覧ください。

※17「委員会等」 行政改革を推進するための組織で、庁内組織である行政改革推進本部及び行政改革推進委員会と第三者機関である行政改革推進市民委員会がある。(19ページ参照)

取組Ⅲ テーマ型行政改革の推進

これまでの行政改革の取組の中から引き続き取り組むべき事項及び現在、市の課題となっている事項として今後の行政改革において取り組むべき事項を「テーマ型行政改革」のテーマとして定め、このテーマについて全職員が一丸となって不断の改革に取り組みます。

テーマについては、その時の時代背景、和光市が置かれている状況又は抱えている課題によって、取り組むべき事項及び優先度は変化するため、計画期間の途中においても随時取組内容の検討を行います。

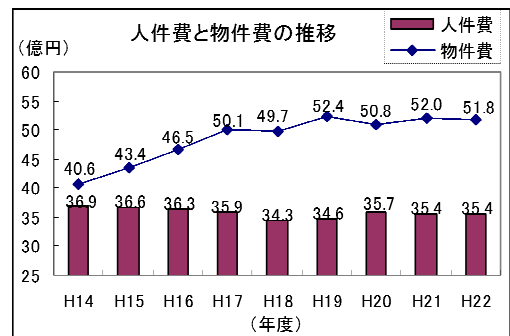
1 テーマ型行政改革のテーマ（取組事項）

(1) 委託等の見直しによる物件費の縮減

ア 公共施設における管理委託、指定管理等の検討

和光市ではこれまで、公共施設の管理について民間委託と指定管理者制度を積極的に導入し、市民サービスの向上と人件費等の施設管理経費の縮減を図ってきました。これにより、職員数も削減され、人件費は抑制されましたが、委託料等が増加したため類似団体と比べて歳出に占める物件費の割合が増大しています。

今後は、物件費を抑制するため、施設運営を直営から委託等に変更したことにより得られた効果並びに適正な委託料及び指定管理料の検証、業務内容の変更による採算性の確保、民間のノウハウを活かした運営による経費の縮減と多様な事業の展開等の施設管理のあり方について再度検討する必要があります。



取組事項	施設の管理委託や指定管理者制度のあり方についての再検討				担当課	政策課、施設所管課
取組内容	現在、指定管理者制度を導入している施設において、指定管理者制度の本来の趣旨である民間のノウハウを活かした運営によるサービスの向上と経費の縮減が図られているかを検証し、施設の管理委託や指定管理者制度のあり方について再度検討するとともに、指定管理者制度運用ガイドラインの見直しを行います。					
実施年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	備考

【取組の手順等】

◆平成 24 年度

- ・職員で構成する検討委員会の設置【政策課】
- ・指定管理者制度運用状況の確認【施設所管課】
- ・ガイドラインの改訂作業【検討委員会・政策課】

◆平成 25 年度～

- ・ガイドラインの改訂作業及び改訂版ガイドラインの公表【検討委員会・政策課】
- ・ガイドラインに基づく運用の修正【施設所管課】
- ・指定 3 期目に向けた指定管理者制度導入継続の是非について検討【施設所管課】

イ 業務委託における委託料及び委託方法の見直し

和光市では、行財政運営の効率化と合理化、サービスの質的向上の観点から、業務の外部委託を積極的に推進してきましたが、業務委託を包括的に見直すための基準がなかったため、業務の内容及び委託料についての検証や見直しが行われず、前例を踏襲する形で業務委託を行っている例が一部に見られ、結果として歳出に占める物件費の割合が増大し、財政構造の硬直化をもたらす主な原因の一つとなっています。

委託する業務と、それに伴う経常的な委託料について目的や性質ごとに体系的に整理した基準（ガイドライン）を作成し、統一的な基準に基づく見直しを実施します。

見直しでは、委託による効果、業務内容、委託料の妥当性及び業務の発注方法等を検証し、物件費の縮減を図るとともに、事務事業の効率化と市民サービスの向上を図ります。

取組事項	業務委託の見直し				担当課	政策課、財政課、(全庁)
取組内容	業務委託に関する統一的な基準（ガイドライン）を作成し、包括的な見直しを実施します。					
実施年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	備考
	基準の作成等			見直しの実施		

【取組の手順等】

◆平成 23～24 年度

- ・業務委託に関する状況調査【政策課・財政課・各課等】
- ・調査結果の取りまとめ及び基準（ガイドライン）の作成【政策課・財政課】

◆平成 25 年度

- ・ガイドラインの策定及び公表【政策課・財政課】
- ・基準に沿った業務委託（業務内容及び委託料）の見直し【各課等】

◆平成 26 年度～

- ・見直し結果を平成 26 年度以後の予算に反映【各課等】

(2) 市有資産の有効活用

ア 公共施設の配置及び機能の再編等

和光市が保有する土地、建物等の資産を重要な経営資源としてとらえ、依然として厳しい財政状況や将来的な人口減少社会を見据えた中長期的な視点に立ち、既存の公共施設について、施設の統廃合や転用、施設機能の複合化等を検討します。特に、老朽化が進む施設を今後どのように利用していくのか、あるいは、施設配置の偏在をどのような方法で解消するかといった課題にも着目し、配置及び機能の再編に関する方向性を定めます。

取組事項	公共施設の配置及び機能の再編等に関する方針の決定				担当課	政策課、施設所管課
取組内容	各公共施設の機能や利用状況、今後の維持管理コスト等の総合的な分析を行い、施設の配置及び機能の再編等に関する方針を定めます。					
実施年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	備考
【取組の手順等】 ◆平成24年度 ・「アセットマネジメント ^{※18} 」に関する研究（市の現状調査を含む） 【政策課・総務課】 ◆平成25年度 職員で構成する検討委員会の設置【政策課】 ◆平成26年度 ・公共施設の配置、利用状況及び維持管理コストの調査【施設所管課】 ・調査結果の分析【検討委員会】 ◆平成27年度 ・「(仮)施設の配置及び機能の再編等に関する方針」素案の作成【検討委員会】 ・方針の決定及び公表【政策会議・政策課】						

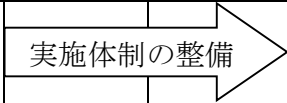
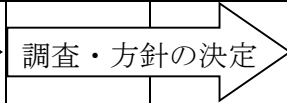
イ 公有財産の有効利活用

公有財産（市が所有する土地や建物等の財産）は、庁舎、学校、公園、道路等の行政上の目的のために所有しているもので、売却等の処分ができない行政財産とそれ以外の直ちに特定の行政目的に用いられる予定のないもので、売却や有償貸付ができる普通財産に分けられます。平成18年の地方自治法の改正により行政財産についても有償貸付ができるようになり、効率的な財産の利活用が求められています。

公有財産は、有償貸付等により市の収入源になり得ますが、現在、多くの公有財

※18「アセットマネジメント」 「既にあるものを活かす」という発想に立ち、施設関連投資額の低減や平準化を図りつつ、安心安全な市有施設を維持し、良質な公共サービスを持続的に提供することを目的とする取組（マネジメント）。

産が活用されていない状況にあるため、今後は、効率的な公有財産の利活用を積極的に推進します。

取組事項	庁舎及び公共施設における余剰地及び余剰床並びに普通財産の有効利活用				担当課	政策課、総務課、施設所管課
取組内容	庁舎や公共施設の余剰地・余剰床、活用されていない土地等について、特段の活用方策がない場合は、有償貸付等による収益を生む事業を実施するなど有効活用を推進します。					
実施年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	備考
						
【取組の手順等】 ◆平成 24 年度 ・「ファシリティマネジメント※19」に関する研究（市の現状調査を含む） 【政策課・総務課】 ◆平成 25 年度 職員で構成する検討委員会の設置 【政策課・総務課】 ◆平成 26 年度 ・市有財産（公共施設及び普通財産等）の利用状況及び維持管理コストの調査 【総務課・施設所管課】 ・調査結果の分析 【検討委員会】 ◆平成 27 年度 ・方針素案の作成 【検討委員会】 ・方針の決定及び公表 【政策会議・政策課・総務課】						

2 取組の進行管理等

取組の推進に当たっては、取組事項別に各年度の具体的な取組手順を定める「取組手順書」を作成し、この手順に従って取組の進行管理を行うものとします。

(1) 取組手順書

政策課は関係課と協議し、取組期間中の各年度末までに、翌年度の具体的な取組内容を定めた取組手順書を市長（行政改革推進本部長）に提出します。

(2) 取組実績の報告及び評価

取組期間中は、年度ごとに、取組手順書に基づく取組の実績を行政改革推進本部及び行政改革推進市民委員会に報告します。

取組の実績については、行政改革市民委員会に意見・評価を求め、翌年度の取組手順書に反映させるものとします。

※19「ファシリティマネジメント」 市が所有する財産を市民共有の財産として、また貴重な経営資源として捉え、経営的な視点から管理運営等を行うことにより、施設に係る経費の最小化や施設効用の最大化等、総合的な有効活用を図る取組（マネジメント）。

第4章 行政改革推進計画の推進に向けて

1 計画期間

行政改革推進計画の計画期間は、平成23年度から平成27年度までの5年間とします。

また、この計画に基づく取組については、社会情勢の変化、取組の進捗状況等に応じて見直しを行い必要な措置を講じるものとします。

2 推進体制

(1) 推進体制の整備

行政改革を全庁的に推進するための組織として次の機関を置きます。

また、取組の推進に当たっては、行政改革推進市民委員会に意見等を求め、必要に応じて市民参加を実施するなど、第三者の視点による意見を積極的に取り入れ、全職員が一丸となって行政改革に取り組みます。

ア 行政改革推進本部

市長を本部長とし、副市長、教育長及び部長級職員で構成する組織。行政改革の方針等、行政改革に関する重要事項を決定します。

イ 行政改革推進委員会

市の職員で構成する組織。行政改革に関する調査、研究等を行う作業機関として位置付けられています。

ウ 行政改革推進市民委員会

行政・経営等に関する知識経験を有する者及び公募市民で構成する組織。行政改革の取組に対する助言・評価等を行います。

(2) 取組状況の公表

第四次和光市総合振興計画で掲げている和光市の将来都市像「みんなでつくる 快適環境都市 わこう」の実現のためには、まちづくりのパートナーである市民の理解

と協力が不可欠となります。そこで、行政改革推進計画の実施に当たっては、行政改革の取組状況や進捗状況を明らかにするため、市のホームページ等の情報媒体を通じて、毎年度、その結果を公表するものとします。

◆推進体制のイメージ図

