

藤沢市 **新**・行財政改革基本方針

～さらなる行政の効率化と市民サービスの向上に向けて～

はじめに

本市では、平成8年度から3次15年間にわたる行政改革により、効率的な行政システムの確立を目指し、行政のスリム化と効率化に重点を置いた取組を進め着実に成果を上げてきました。また並行して、平成21年度からは、政策やサービス、職員・組織の質的向上を目指し、時代に適応した改革の実現を進めてまいりました。

財政運営の厳しさが加速する中、複雑多様化する市民ニーズや都市の課題を的確に把握し、限られた資源を効果的に活用することにより、質の高い市民サービスを迅速に提供していくことが重要です。

市政運営の基本方針である①法とモラルを守る藤沢、②ずっと安心して暮らせる藤沢、③命を守り災害に強い藤沢、④いきいき働ける藤沢、⑤みんなにやさしい藤沢の5つのビジョンに基づき、本市の将来像である次世代へと繋がる「郷土愛あふれる藤沢」の実現に資するため、全ての事業を常に見直し、行財政改革の推進を図っていかねばなりません。

ここで、いままでの行財政改革の取組を振り返り、これを礎として、本市の将来に向けた新たな行財政改革に取り組んでいきます。

この改革を進めるにあたっては、ここ数年の本市における様々な不適切な事案を真摯に受けとめ、「信頼回復」に向け、当然のことながら、法令遵守の徹底、市民や職員による合意形成を図ることを前提として推進していきます。

第1. 新・行財政改革の基本的な考え方

これまでの行財政改革において、PFI事業や指定管理者制度等による民間活力活用の推進、コンビニエンスストアでの収納や住民票の発行等の情報通信技術の積極活用、コスト分析や成果指標に基づく事務事業評価制度の改善と事業見直しへの活用、多様な任用形態の活用等による定員管理の適正化、給与制

度全般の見直し等の取組によって、行政システムのスリム化と健全財政の維持を図ってまいりました。

しかし、東日本大震災を契機に、市民にとって、最も身近な基礎自治体としての市町村の役割が再認識され、市町村への期待は、これまで以上に高まっています。いざという時に、生活基盤を支える公共サービスの提供者としての市町村は、災害時のみならず平常時から、自然災害を含めた様々な角度から市民生活の安全・安心を担う公共として、今までにも増して、重要な役割を担うことが期待されています。災害にも強く安心して暮らせる街、命を守り災害に強い藤沢の実現を目指していくことは基礎自治体としての使命です。

この震災をきっかけとして、我が国は大きな転換を求められています。そして、市町村も市民の期待に応え、変わらなければなりません。長引く景気低迷、少子高齢化とこれに伴う将来的な人口減少等の様々な社会経済要因により、将来的な税収等の収入見込みは予断を許さない状況にあります。その一方で、老朽化した公共施設、自然災害を意識したインフラの再整備、少子化対策・高齢化に伴う介護・医療費等をはじめとした社会保障費の負担等、財政支出の増加要素も見込まれています。

現在、直面している具体的な課題として、市庁舎の改築や待機児童の増加、就学児童の増加に伴う学校施設の対応等が挙げられます。こうしたことへの対応を将来を見据え行うこと、また、そのために行政運営の効率化を図ることが、この行財政改革の目的であります。

こうした諸情勢のもとで、市民からの市町村に対する新たな期待や市民ニーズに対応し市民が行政サービスの質的向上を実感できるよう、適切な行政運営を行わなければなりません。

そのためには、市内の企業や大学等を含めた幅広い市民や議会との共通理解を深め、市全体として取り組む環境をつくることによって、行政のスリム化と事業の効率化に取り組む必要があります。全ての事業をいま一度見直し、事業の適切な優先順位づけ等により、時代のニーズに合った最も効率的、効果的な事業へとリニューアルを図らなければなりません。これを行うためには、業務を熟知している職員自らが改革に向け取り組むべく意識を高める必要があります。また、各部課が主体的に行財政改革に取り組むことが重要です。

こうした考え方に基づき、引き続き、自治体が提供しなければならないサービスについては、より効率的に行うとともに、民間活用等をはじめ様々な創意工夫を図ることで、限られた財源と資源の効率的な配分に努めなければなりません。これまで取り組んできた人員・支出の削減による現状の行政組織・運営のスリム化を図る現在・過去に目を向けた行財政改革を礎に、今後、予想される厳しい財政状況等の社会経済環境を見据え、これに対応し、新たな市民ニ

ズに添えていく行政組織・運営への転換を図る未来志向の行財政改革を目指していきます。

新たな行財政改革では、基本的な考え方として次の「3つの改革」を柱とした改革を行います。また、これにあたっては、第3章で示す「4つの視点」により具体的な取組を進めていきます。

第2. 新・行財政改革の3つの改革

新・行財政改革を推進するにあたり、次の3つの改革を柱とします。

第1の改革 「将来収支・経済効果を見据えた事業の効率化を図る改革」

将来的な支出負担の見込みや将来的に得られる収入等を予測し、財政支出の軽減や平準化の視点から、将来的な財政状況に照らした事業の優先順位づけや様々な選択肢から、もっとも効果的な事業手法を選択することとします。例えば、都市基盤整備事業等の事業計画をたてる際には、これにかかる初期経費はもとより、維持管理経費等を含めた将来負担と事業によって得られる資産価値の上昇、活用範囲の拡大・向上、固定資産税や市民税等の収入の増加等の付加的な経済的効果を試算し、事業による総合的な収支見込みや比較により検討します。

また、今までの行財政改革では、主にフロー（費用）に着目して取り組んできました。しかし、ストック（公有資産）にも、まだまだ無駄や活用の余地があります。ここに着目し、公共施設の集約や統廃合、公有資産の積極的な活用、あるいは、不要な財産は処分をしていく等の効率化を進めていきます。

第2の改革 「市民サービスの質的向上を図る改革」

行財政改革の目的として、効率化の視点による事務事業や業務執行の見直しがありますが、その一方で、市民サービスの向上を図るということも、大きな目的です。そこで、市民サービスの質に着目し、より一層、企業や大学等を含めた幅広い市民の視点、立場にたった事務事業や業務執行、市民対応を図ることにより、市民サービスの質を高めていきます。このことによって、さらなる行政の効率化と市民サービスの質的向上の両立を図っていきます。

第3の改革 「コスト意識の徹底を図る改革」

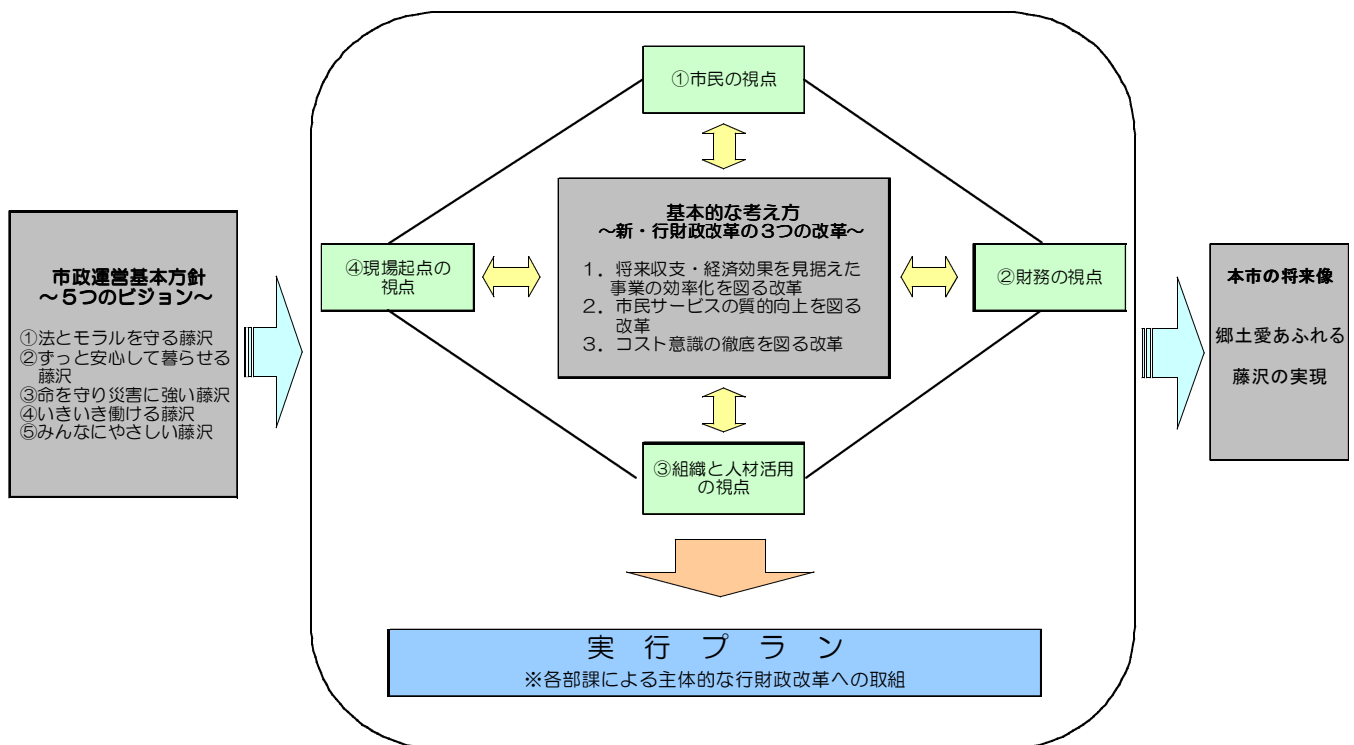
市の活動の根幹は財政にあります。健全財政の維持こそが市の将来に繋がる源となります。コストに対する意識を徹底し、自主財源の確保、収入未済金の削減、使用料・手数料の適正化、補助金・負担金等の見直し、厳密な予算編成を徹底してまいります。

従って、市が行う全ての事業について、市が行うべきなのか、市民ニーズと合致しているのか、類似事業はないのか、必要以上のコストがかかっているのか、目的とする効果が得られているのか等の視点により再検証し、事務事業評価シートを活用して事業の特性を見極め、事業の統廃合や効率化、質的向上に向けた見直し、改善を図ることとします。また、総合計画事業については、改めて事業の内容や手法の整理を含めた再検証を行い、必要に応じて総合計画事業の見直しを図る等、整合性を持たせ取り組むこととします。

第3. **新・行財政改革推進の4つの視点**

新・行財政改革を推進するにあたり、次の4つの視点により、具体的な取組を進めていきます。

新・行財政改革のイメージ



1. 市民の視点

好転が見込まれない長引く景気低迷、今後、予測される人口減少等、将来的に税収をはじめとした収入の増加が見込めない一方で、高度成長期に整備され老朽化した公共施設・インフラの再整備や少子化対策・高齢化に伴う介護・医療費をはじめとした社会保障費の負担等、財政支出の増加要素は大きなものとなっています。こうした状況を踏まえ、市民への積極的な情報提供により市民との情報共有や合意形成を図り、本市が置かれている現状への理解についての共通認識を通して、事業の優先順位づけや事業内容・手法の選択をはかります。このことによって、市民ニーズの多様化がますます進む中、市民が行政サービスの質的向上を実感できるよう、より一層の事業の効率化を図り、限られた財源と資源を、効果的に活用することで、市民サービスの向上と高い市民満足度が得られるようにします。

《具体的な視点例》

- ア. 行政評価（事務事業評価・外部評価）結果の公表・公開
- イ. 情報公開の推進と説明責任の明確化
- ウ. 市民との合意形成に基づく事業推進
- エ. 市民との協働の促進
- オ. 指定管理者制度の検証と改善によるサービスの向上
- カ. 市民理解に基づく公共施設、インフラの効率的な再整備

2. 財務の視点

財政負担の増大が予測される中、税収をはじめとした収入の増加が見込めないことから、財政支出を抑制しつつも、より一層の効果をあげることが求められています。

そのためには、財政の健全性を維持することが最も重要となります。常に、事業を再点検し、事業の見直しを図っていかなければなりません。また、創意工夫をし、様々な選択肢の中から最適な事業手法を選び、より効率的かつ効果的に事業を実施することが求められています。

《具体的な視点例》

- ア. 財政健全化に向けた指標の設定
- イ. 固定的経費の抑制
- ウ. PFI等の民間活力の活用を含めた幅広い事業手法による最適手法の選択
- エ. 他自治体との広域連携の推進
- オ. 事務の簡素化と効率化
- カ. 行政評価を活用した事業の定期的な見直し

- キ. 事業の統廃合と再構築
- ク. 公共施設の統廃合や複合化による効率化
- ケ. 公有資産の有効活用・不要資産の処分
- コ. 出資法人の自立性の向上

3. 組織と人材活用の視点

人材は、最大の資源であり、行財政改革を進めていく原動力は職員です。まずは、今、求められる課題解決に向けて、最も適切な組織体制を整え、職員が最大限に力を発揮できる仕組みが必要です。

職員が主体的に業務に取り組み、やりがいと向上心を持って仕事にあたる職場環境が重要です。そのためには、キャリアプランに基づくジョブローテーション、計画的な人材育成を支えるしくみ、職場でのOJT等について、具体的な取組が目に見える形でわかること、また、自らの将来像を見据え、目標をもって仕事に取り組める環境を整えていく必要があります。

また、健全な組織運営を維持するために、法令遵守をはじめとして、組織の中でのチェック機能を働かせることは大切なことであり、内部チェック機能（内部統制）等のガバナンスの強化を図っていくことが求められています。

《具体的な視点例》

- ア. 柔軟で、即応的な組織執行体制への変革
- イ. キャリアプランに応じた人材育成と適正配置
- ウ. 自ら考え、行動する能動的な職員への意識改革
- エ. 職員の主体性、職場環境、モチベーションの向上
- オ. 目標管理制度の活用
- カ. 法令遵守の徹底
- キ. 内部チェック機能（内部統制）の活用

4. 現場起点の視点

それぞれの業務について、最も熟知しているのは、その仕事を行っている部課であり、職員です。熟知しているからこそ気がつく課題を顕在化させ、自らが積極的に、主体的に改善に取り組むことが大切です。

このことにより、その組織の持ちうるパフォーマンスを最大限に引き出すことができます。また、個々の職員の力を発揮させるために職場での合意形成を図ることが重要です。

《具体的な視点例》

- ア. 現場中心による事業への取組
- イ. 実情に照らした事業の優先順位づけ
- ウ. 職場における理解と協力体制の形成
- エ. 職員が持っている経験・知識・アイデアの顕在化と共有

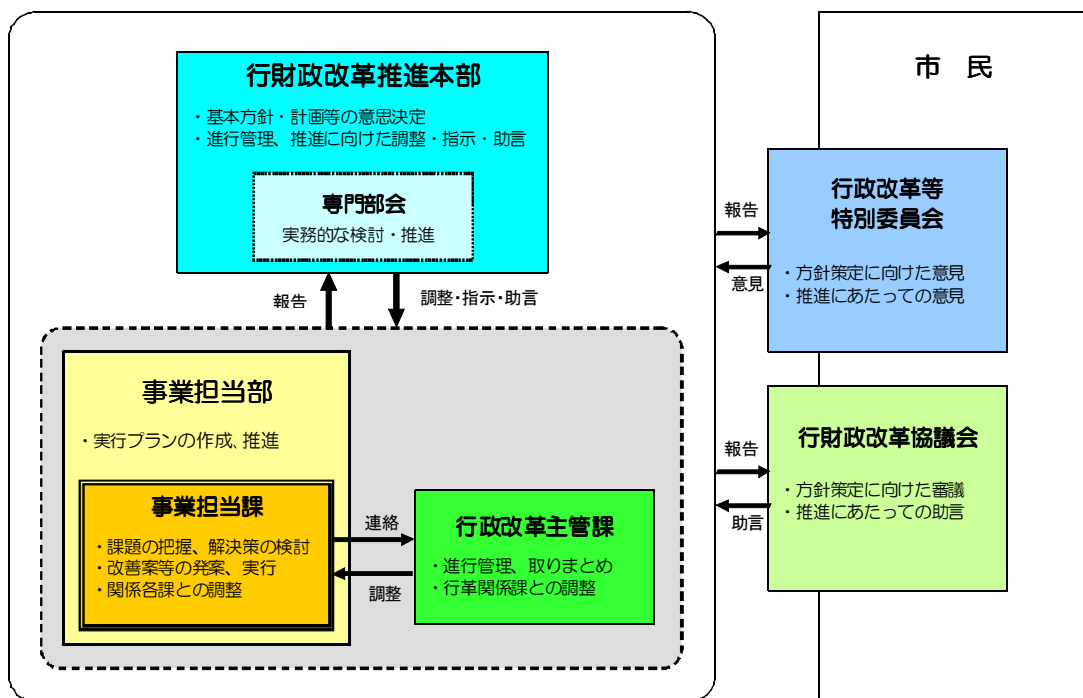
第4. **新・行財政改革の進め方**

1. 実行プランの策定・推進体制

新・行財政改革を推進するにあたり、「藤沢市 新・行財政改革基本方針」の基本的な考え方である「3つの改革」に従い、「4つの視点」により、具体的に取り組む内容・項目として、「実行プラン」を各部が中心となって作成します。

この実行プランは、各部の行財政改革推進方針であり、具体的な取組内容となります。ここで策定された実行プランに基づき、各事業担当部が自ら主体的かつ積極的に取り組むこととし、その目標の達成に向けて進めていきます。なお、進行状況を定期的に報告することとし、全体の進行管理・調整を「行財政改革推進本部」が行います。

推進体制のイメージ



2. 取組期間

「実行プラン」の取組期間は、平成25年度から平成29年度までの5年間とします。

3. 進行管理

「実行プラン」の進行管理については、行政改革主管課で行い、進行管理に関わる全体調整は、推進本部で行います。また、進行状況については、市議会「行政改革等特別委員会」に定期的に報告するとともに、市民へ積極的に情報提供を行います。

進行管理の過程において、社会経済情勢の変化等に対応するため、新たに取り組むべき課題、また見直しが生じた場合においては、随時取組課題の追加・改善をすることとします。