

# 佐賀市の行政改革についての提言

平成24年1月

佐賀市行政改革推進会議

## 提言にあたって

～更なる市民満足度の向上を目指して～

人口の減少、少子高齢社会の到来など、佐賀市の行政を取り巻く環境は変化しています。特に、平成27年度から地方交付税の合併優遇措置が段階的に縮小されることにより、佐賀市の財政状況は今後厳しさを増すことが予測されます。

そのような中で、市は、市民との関係を含めた行政の役割や行政サービスのあり方、人材の育成、財政、業務執行体制など行政全体を見直しつつ、コストと質のバランスの上に立った改革を進めていく必要があります。

そこで、多様化し高度化した市民ニーズすべてに行政が主体となって応えていくことは困難であることを踏まえ、今後の佐賀市の行政改革を進めていく上では、市民と行政がそれぞれの特性を発揮しながら協力し合い、更に協働のまちづくりを推進する必要があります。

そのためには、まず市職員自らが、進展するいわゆる地域主権改革に的確に対応できる高い専門性と、地域社会の一員として活動する意識と行動力を併せ持つ人材へと自己改革することが急務です。

さらに、市民は、「自分たちの地域は自分たちで守り、育てる」といった姿勢で行動することが求められており、これまで以上に行政と市民が連携して、課題解決に取り組んでいくことが必要です。

また、市民ニーズを踏まえた効果的、効率的な行政サービスの提供にあたっては、コストだけではなく質とのバランスを考慮した上で、市民満足度の高いサービスをめざすことが重要です。

そのためには、市民ニーズを正確に把握することが重要となり、市民アンケートやパブリックコメントの実施、また住民説明会などを通して、市民の声を迅速かつ的確に把握し、政策・

施策に反映することが求められます。

さらに、民間の経営的な視点を取り入れた「行政経営」との考えのもと、業務の効率化を進め徹底的にムダを排除し、今後見込まれる歳入減少を見据え、効果的、効率的な予算の執行に努め、健全な財政運営を堅持していかなければなりません。

そして、職員一人ひとりが自分の取り組むべき課題を認識し、業務の効率化や改善に取り組み、着実に行政改革を推進していくとともに、市を取り巻く環境の変化に柔軟に対応する最適な業務執行体制の確立が求められます。

このような考え方を踏まえて行政改革に取り組み、その結果として、更なる市民満足度の向上のため、限られた資源を適切に活用した効果的、効率的な行政経営を実践し、行政サービスの質が一段と向上することを期待します。

平成24年1月26日  
佐賀市行政改革推進会議  
会長 荒牧 軍治

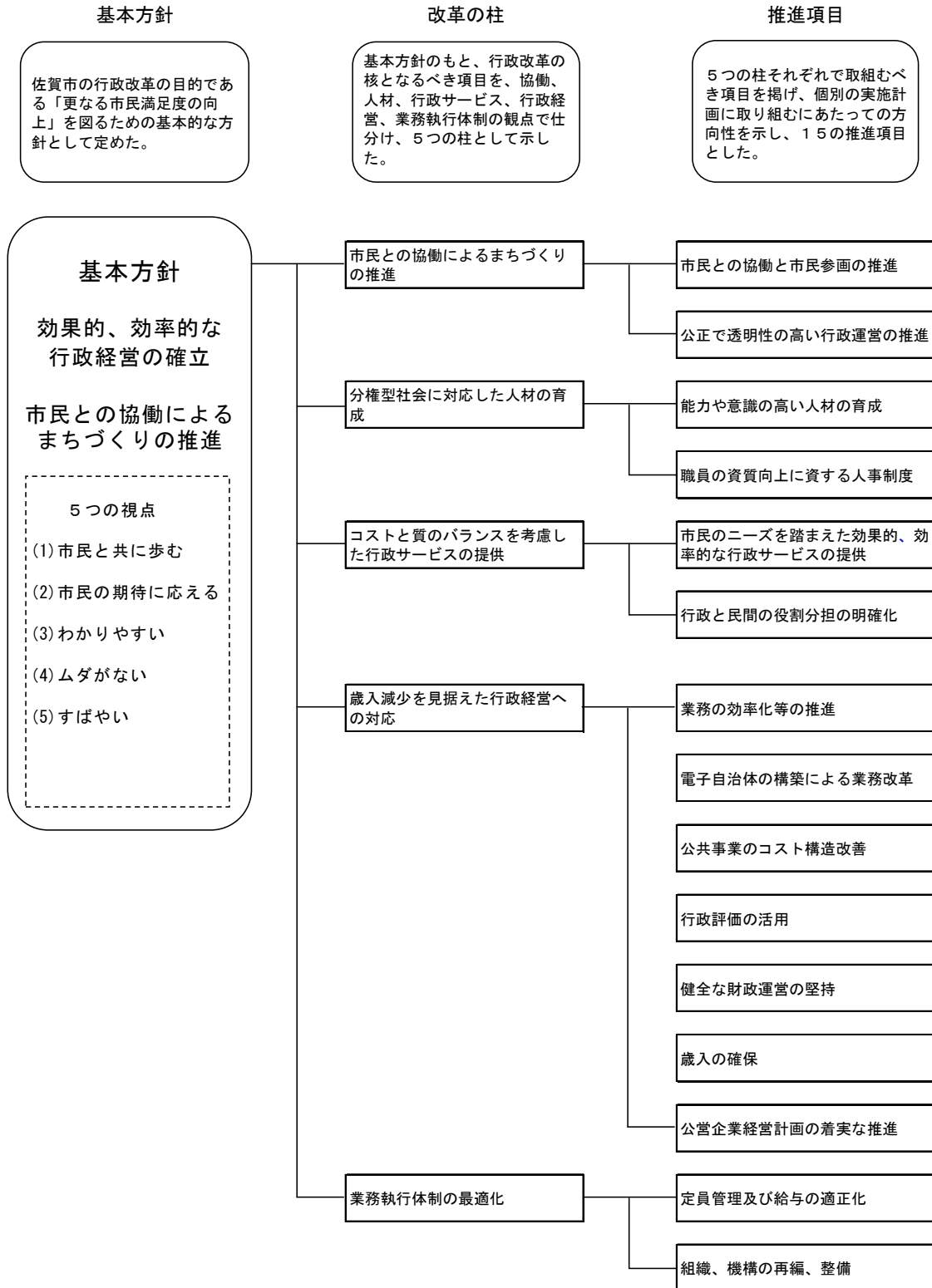
# 第2次佐賀市行政改革大綱（素案） について

(頁)

1	体系図	.....
2	基本方針	.....
3	改革の柱と推進項目	.....
	(1) 市民との協働によるまちづくりの推進	.....
	① 市民との協働と市民参画の推進	
	② 公正で透明性の高い行政運営の推進	
	(2) 分権型社会に対応した人材の育成	.....
	① 能力や意識の高い人材の育成	
	② 職員の資質向上に資する人事制度	
	(3) コストと質のバランスを考慮した行政サービスの提供	.....
	① 市民ニーズを踏まえた効果的、効率的な行政サービスの提供	
	② 行政と民間の役割分担の明確化	
	(4) 歳入減少を見据えた行政経営への対応	.....
	① 業務の効率化等の推進	
	② 電子自治体の構築による業務改革	
	③ 公共事業のコスト構造改善	
	④ 行政評価の活用	
	⑤ 健全な財政運営の堅持	
	⑥ 歳入の確保	
	⑦ 公営企業経営計画の着実な推進	
	(5) 業務執行体制の最適化	.....
	① 定員管理及び給与の適正化	
	② 組織、機構の再編、整備	
4	実施期間	.....
5	数値目標	.....
6	行政改革の推進と進行管理	.....

※・・・注釈が必要な用語等

# 1 体系図



## 2 基本方針

---

『効果的、効率的な行政経営の確立』  
『市民との協働によるまちづくりの推進』

行政改革は、市民との関係を含めた行政の役割や行政サービスのあり方、人材の育成、財政、業務執行体制など行政全体を見直しつつ、コストと質のバランスを考慮した改革を徹底的に進めていくことが求められます。

また、いわゆる地域主権改革<sup>\*1</sup>が進展する中においては、市民においても、「自分たちの地域は自分たちで守り、育てる」といった姿勢で行動することが求められており、これまで以上に市民と行政が連携して、課題解決に取り組んでいくことも必要です。

そこで、佐賀市の行政改革は、“更なる市民満足度の向上”をめざして、民間の経営的な視点に立つ「行政経営」という考えを取り入れた「効果的、効率的な行政経営の確立」と、「市民との協働によるまちづくりの推進」を基本方針として取り組みます。

また、この基本方針に沿った取組を行うにあたっては、次の5つの視点に立った改革を推進していきます。

### (1) 市民と共に歩む

市民との信頼関係に基づく協働による課題の解決

### (2) 市民の期待に応える

市民ニーズを的確に反映した行政サービスの提供

### (3) わかりやすい

市民へのわかりやすい情報提供の推進

### (4) ムダがない

ムダがなく質の高い行政サービスの提供

### (5) すばやい

I C T（高度情報通信技術）などの活用による迅速な行政サービスの提供

### 3 改革の柱と推進項目

#### (1) 市民との協働によるまちづくりの推進

市民と行政の信頼関係を確立するためには、情報を公開し、説明責任を果たす必要があります。そして、市民との協働によるまちづくりを進めていくためには、市民と行政とが協力し合っていかなければなりません。

市民のライフスタイルや価値観の変化に伴い、市民ニーズは多様化・高度化しております。そのすべてに行政だけで応えていくことは困難であることから、行政と民間の役割分担を明確にし、市民や自治会、NPO<sup>\*2</sup>、学校、企業など地域社会を構成する様々な組織、団体と協働してまちづくりを進める必要があります。

さらに、地域の様々な活動を支えるリーダーや新たな担い手など、地域の核となる人材の掘り起こしや育成なども考えていかなければなりません。

また、市の政策立案や事業等の実施にあたっては、市民の感覚と市のノウハウを相互に取り入れた協力し合える仕組みづくりを推進していくとともに、行政情報をわかりやすく正確に市民に提供することも重要です。

具体的には、「市民との協働と市民参画の推進」、「公正で透明性の高い行政運営の推進」の2つの推進項目に基づき取組を進めていきます。

#### ① 市民との協働と市民参画の推進

##### ア 市民との協働の推進

市民や自治会、NPO、学校、企業など多様な組織、団体と、それぞれの特性を発揮しながら協力し合い、常に情報を共有しながら、より市民満足度の高いまちづくりを推進します。

このため、市民活動団体等の育成や支援に努め、協働のための仕組みを構築します。



## イ 市民参画の機会の拡充

各種審議会等に女性委員や公募委員の登用率を高めるなど、幅広い市民の参加を求めます。

また、市民の声を政策形成過程に生かせるよう、重要な政策等を決定する際には事前にその案を公表し、市民の意見を反映した政策等とするためパブリックコメント制度<sup>※3</sup>の機能を充実させるなど、市政の公正性、透明性を高めるとともに市民の市政への参画の機会の拡充を図ります。

## ② 公正で透明性の高い行政運営の推進

### ア 情報公開の推進

市民との協働を推進するために、市民と行政が必要な情報を共有できるよう、個人情報に配慮しつつ、積極的な情報の公開に努め、行政の透明性を確保します。

また、各種審議会等の会議についても引き続き原則公開とするほか、開催や審議についての情報の提供を行います。

### イ 市民への説明責任の徹底

市民との協働や市民の市政への参画を図っていくために、施策の取組内容や進捗状況など行政情報を様々な媒体により積極的に提供します。

また、市政への提言や出前講座などを積極的に活用し、市の考え方を市民に直接説明する機会を拡大するなど広報広聴の充実を図ります。

その際には、市民にわかりやすく正確に情報を提供できるよう心がけ、説明責任の徹底に努めます。

## (2) 分権型社会<sup>※4</sup>に対応した人材の育成

分権型社会にあっては、国から地方へ権限と財源の移譲が進むことにより、これまで以上に地域の自主性、自立性の向上が求められます。

このような状況に的確に対応していくため、職員には高い専門性と、多様化し高度化する市民ニーズに対応できる柔軟性が必要であり、さらには、地域社会の一員として活動する意識と行動力を併せ持つ人材へと自己改革していかなければなりません。

具体的には、「能力や意識の高い人材の育成」、「職員の資質向上に資する人事制度」の2つの推進項目に基づき取組を進めていきます。

### ① 能力や意識の高い人材の育成

人材育成基本方針に基づく人材の育成や、能力や特性を生かした人材の活用に努め、多様な行政サービスに関する幅広い知識を備える“ゼネラリスト”と、非常に専門的な知識が要求される業務にも対応できる“スペシャリスト”の両面での職員育成を推進し、複雑多様化する行政課題への的確な対応を図ります。

さらに、一人二役運動をはじめとして、地域のボランティア活動に参加するなど市民とともに歩む職員としての意識改革への取組を行います。

また、市政を客観視出来る幅広い視野を持った人材を育成するために、市民団体、NPO、大学、企業等の各種団体への派遣などにも努めます。

### ② 職員の資質向上に資する人事制度

適正な人事配置と人材育成に資する勤務評価を実施するとともに、国や他の地方公共団体等の動向を踏まえ、昇給、給与等への反映を図ります。

また、制度をより一層、公平公正かつ透明性のあるものとするため、評価者及び被評価者研修の充実を図り、併せて苦情処理機関の設置なども検討します。

### (3) コストと質のバランスを考慮した行政サービスの提供

行政サービスの提供にあたっては、コストを意識した効果的、効率的な行政経営の確立を図ることは必要ですが、コストだけではなく質とのバランスを考慮した市民満足度の高い行政サービスの提供に視点をおいたものでなければなりません。

そのためには、市民ニーズの把握に努め、安全かつ良質な公共サービスが市民に提供されるよう配慮する必要があります。

具体的には、「市民ニーズを踏まえた効果的、効率的な行政サービスの提供」「行政と民間の役割分担の明確化」の2つの推進項目に基づき取組を進めていきます。

#### ① 市民ニーズを踏まえた効果的、効率的な行政サービスの提供

窓口は市と市民の接点であり、市民に親しまれる窓口サービスが求められています。そのため、窓口サービスに関する情報の共有化を図り、接遇の向上や窓口業務時間の延長、休日窓口開設の継続実施などに努めます。

さらに、ICT（高度情報通信技術）を有効活用し、電子申請サービスの更なる推進を図るなど、利便性をより一層重視した、わかりやすく、すばやい事務手続きを推進し、行政サービスの高度化を図ります。

また、市民アンケートをはじめとした様々な方法で窓口業務に対する市民ニーズの把握に努め、更なるサービスの向上に努めます。

公共施設にあっては、利用者側に立ったサービスの提供に努めるとともに、施設の職員の接遇教育の充実や施設利用のサービス内容の見直しを行うなど利用者の満足度の向上に努めます。

#### ② 行政と民間の役割分担の明確化

市が提供しているサービスであっても、民間に委ねた方がより効果的、効率的なサービスの提供が可能なものは、行政と民間の役割を明確にした上で、民間委託を図っていきます。

また、指定管理者制度<sup>※5</sup>、PFI<sup>※6</sup>、事業仕分け<sup>※7</sup>、市場化テスト<sup>※8</sup> といった様々な民間活力の導入の制度についても、行政サービスの内容に照らして制度の導入が有効な事業については、最も適した方法での導入の検討を行います。

これらの民間委託や指定管理者制度等の活用にあたっては、事前の十分な検討を行った上で、市の責任と適正な管理、監督のもとに実施します。

## (4) 歳入減少を見据えた行政経営への対応

今後、合併による財政の優遇措置が段階的に縮小あるいは廃止<sup>※9</sup>されることに加え、人口減少、少子高齢化の進行などにより、市税等の自主財源の大きな伸びは見込めない状況です。

このような事態に対処するため、業務の効率化を進め徹底的にムダを排除し、今後見込まれる歳入減少を見据え、効果的、効率的な予算の執行に努め、健全な財政運営を堅持していく必要があります。

さらに、歳入確保の観点から、新たな収入源の確保や掘り起こしにも取り組まなければなりません。

具体的には「業務の効率化等の推進」「電子自治体<sup>※10</sup>の構築による業務改革」「公共事業のコスト構造改善」「行政評価<sup>※11</sup>の活用」「健全な財政運営の堅持」「歳入の確保」「公営企業経営計画の着実な推進」の7つの推進項目に基づき取組を進めていきます。

### ① 業務の効率化等の推進

厳しさを増す財政状況を踏まえ、行政関与の必要性、受益と負担の公平性の確保、行政効率、効果を十分精査し、事務事業の廃止、統合等の見直しを行います。

また、いわゆる地域主権改革の進展に伴い、地方公共団体の業務が拡大されることを踏まえ、常に業務改善を行いながら事務処理の簡素効率化とサービスの維持向上に努めます。

### ② 電子自治体の構築による業務改革

行政改革の推進を下支えする基盤として、電子自治体の構築に取り組みます。また、個別の電算システムについては、刷新や統廃合といった見直しも行います。

その際には、業務プロセスを効率的に改善するためのICT（高度情報通信技術）の活用について、費用対効果を考慮しながら進めていきます。

### ③ 公共事業のコスト構造改善

公共事業のコスト構造改善については、佐賀市公共事業コスト構造改善実施計画<sup>※12</sup>に沿って公共工事コスト構造改善に努めます。

また、電子入札<sup>※13</sup>の対象となる種目や工種の拡大を図るなど入札制度のあり方についての検討も行います。

公共事業の重点化については、補助事業であっても事業効果を十分精査して取り組み、事業の緊急度、事業コスト、事業主体、事業方式等の検証を行います。その中で、災害復旧事業等の必要な事業には十分配慮し対応します。

### ④ 行政評価の活用

総合計画における5つの政策展開の基本方向を実現させるためのプログラムである38の施策（分野別計画）の目標を明確にし、その目標を実現するために個別の事務事業がどのような役割を果たしているかを評価し、その評価結果を市民に公表するとともに、行政経営の企画、立案に反映させることで、更なる市民の満足度の向上に向けた行政運営を目指します。

また、施策の目標達成度や市民ニーズの把握のために、毎年度、市民アンケートを実施します。

### ⑤ 健全な財政運営の堅持

#### ア 中長期的な視点に立った財政運営

財政健全化計画を策定し、計画的な財政運営に努めるとともに、行政評価システムと連動した施策別枠配分方式<sup>※14</sup>による予算編成を実施し、基礎的財政収支<sup>※15</sup>の黒字化と市債残高の抑制を図ります。

#### イ 経費の節減、合理化

施策別枠配分予算による配分枠内で、事務事業評価に基づく、事業の廃止や休止、他事業との統合などの縮減及び優先度の高い事業を拡充するなど事業の取捨選択を行います。併せて、職員の創意工

夫による事業の見直しにより生じる財源の一部を再配分するインセンティブ予算<sup>※16</sup>を引き続き実施するなど、コスト意識の徹底に努め、一般行政経費の節減や合理化を図ります。

## ⑥ 歳入の確保

市税の課税客体<sup>※17</sup>の補足や徴収率の向上に向けた取り組みを行うとともに、受益者負担の原則に立った使用料及び手数料の徴収に努めます。また、将来にわたって活用の見込みのない未利用公有地等の売却を進めます。

## ⑦ 公営企業経営計画の着実な推進

交通事業、水道事業、病院事業の佐賀市が行っている3つの公営事業について、経営の健全化を図るための取組を進めます。

交通事業については、平成22年3月に策定した「佐賀市自動車運送事業経営健全化計画」の実施により経営の安定化を図ります。

水道事業については、佐賀市水道ビジョンの内容に沿った実施計画に基づき改革を実行していきます。

病院事業については、平成21年3月に策定した「佐賀市立富士大和温泉病院改革プラン」に沿って経営健全化の取組を進めます。

## (5) 業務執行体制の最適化

組織、機構については、これまでも効率的な体制となるよう毎年度見直しを行ってきましたが、これからもより一層効率的な組織、機構の編成となるよう努めます。

また、総人件費の抑制のために、計画的な職員の適正配置を図り、市民の理解が得られるよう引き続き職員給与の適正化にも努めていきます。

具体的には、「定員管理及び給与の適正化」、「組織、機構の再編、整備」の2つの推進項目に基づき取組を進めていきます。

### ① 定員管理及び給与の適正化

#### ア 定員管理の適正化

定員管理適正化計画に基づく計画的な職員数の抑制に努めるとともに、職員の適正配置を行います。また、臨時職員、嘱託職員、再任用職員については、それぞれの雇用の条件と形態に応じた効果的な活用に努めます。

#### イ 給与の適正化

国や他の地方公共団体及び地域の民間企業の給与水準を考慮し、給与の適正化及び総人件費の抑制に引き続き努めます。

### ② 組織、機構の再編、整備

いわゆる地域主権改革が進展する中、地域特性に応じた施策の展開や多様化し高度化する市民ニーズに即応できるよう、常に柔軟性、機動性のある組織づくりを推進します。その際には、佐賀市の実情に応じた改革を進めます。



## 4 実施期間

---

---

この行政改革大綱の実施期間は、平成24年度から平成26年度までの3か年とします。

## 5 数値目標

---

---

行政改革を着実に推進するための有効な手段として、数値目標を設定することも重要です。

このため、職員数など数値目標として設定することが可能な項目については、行政改革実施計画において設定することとし、その実効性を確保します。

## 6 行政改革の推進と進捗管理

---

---

この行政改革大綱は、佐賀市の行政改革の基本的な方向性を明らかにしたものです。今後は、市民の理解と協力のもとに、この大綱に基づき行政改革の着実な推進に取り組むものとします。

### (1) 行政改革実施計画

この行政改革大綱に基づき、平成24年度から平成26年度までの3年間の具体的な取組を内容とする行政改革実施計画を定め、効果的、効率的に行政改革を推進していきます。

## (2) 全庁的な取組の推進

職員一人ひとりが、行政改革大綱の内容を理解した上で、共通認識を持って、全庁的な改革や改善を実行していきます。

また、行政改革実施計画の取組以外についても各部署が積極的に改革、改善を行い、市民満足度の向上に努めていきます。

## (3) 計画の推進と公表

この行政改革大綱及び行政改革実施計画に基づく行政改革を着実に推進するため、行政改革の進捗状況について、市議会や市長の私的諮問機関である佐賀市行政改革推進会議に毎年度報告するとともに、市報や市のホームページ等を通じて市民に公表することにより、進行管理の透明性を確保します。