

新しい行政改革のあり方

江南市経営改革プラン

(江南市第六次行政改革大綱)

～よりよい地域経営・行政経営をめざして～

平成23年4月

江南市

はじめに

本市では、昭和60年度に行政改革大綱を策定して以来、数次にわたる行政改革を断行してきました。平成16年度には構造改革推進宣言をし、成果重視で、市民の目線に立った、ムリ・ムダ・ムラの無い効率的な市役所を目指して、業務棚卸、フルコスト算定、事務事業評価、実行計画、官民役割分担の原則、組織と人の改革基本方針など、新たな行政運営のしくみの改革、職員の意識や行動の改革を行ってきました。平成17年度には集中改革プランを策定し、職員の削減、アウトソーシング、事務事業の見直しなどに取り組んだ結果、平成21年度までの数値目標を大きく上回る成果を上げることができました。

このような改革の成果をステップにして、平成20年度からは、江南市戦略計画をスタートさせ、市民・地域の皆さんとともに、新しい時代にふさわしいまちづくりに挑戦しています。江南市戦略計画では、まちづくりの将来像や目標の実現に向け、「地域経営」と「行政経営」の2つの視点に立って、市役所と地域が一丸となって取り組みを進めていくことを目指しています。行政改革についても、これからは、市役所が自らの目線で考えて実行するだけでなく、市民・地域の皆さんとともに行財政運営の状況、経営や管理のしくみのあり方、地域の活性化や地域協働の推進を考えることが重要となります。

一方、行政改革の目的そのものも、再確認すべき時期を迎えています。集中改革プランの実行によりスリム化した市役所が、これからも職員を大幅に削減し続けることは困難である中、最低限の職員数でこれまで以上に市民に質の高い行政サービスを提供するためには、これまでのような「経費削減型」の行政改革から、市民の満足度を高める成果のさらなる達成を図る「生産性向上型」の行政改革への転換が必要となります。限られた経営資源で市民サービスを確実に提供するために、アウトソーシングや事務事業の見直しなどは引き続き推進しつつ、サービスを提供する職員の人材育成・意識改革、組織開発、地域協働、マネジメントの効率的運用など、サービスを提供する市役所のしくみの改革を進めることが最重要課題であると考えています。

このように、行政改革は今、新たなステージへと入りました。市民により良いサービスを提供するため、地域経営・行政経営の2つの経営の質を高める行政改革を「経営改革」と位置づけ、取り組んでいきます。「市役所を変える」という意識のもと、市長自ら現場の陣頭指揮をとり、全職員一丸となって市民に信頼される市役所を目指してまいります。

江南市行政改革推進本部長

江南市長 堀 元

目 次

I	経営改革の基本的な考え方	P. 1
	1. 経営改革の必要性	P. 1
	2. 経営改革の基本方針	P. 6
	3. 計画期間	P. 8
	4. 行動計画	P. 8
	5. 推進体制	P. 8
II	経営改革の取組内容	P. 10
	1. 透明で質の高い行政経営の推進	P. 11
	2. 人と組織の活性化	P. 13
	3. 持続可能な財政基盤の確立	P. 17
	4. 資産の計画的なマネジメントと利活用	P. 19
	5. より良い市民サービスの提供	P. 21
	6. 情報化とコミュニケーションの推進	P. 23
	7. 地域協働の推進	P. 25
	8. 環境に配慮した行政経営の推進	P. 27

I 経営改革の基本的な考え方

1. 経営改革の必要性

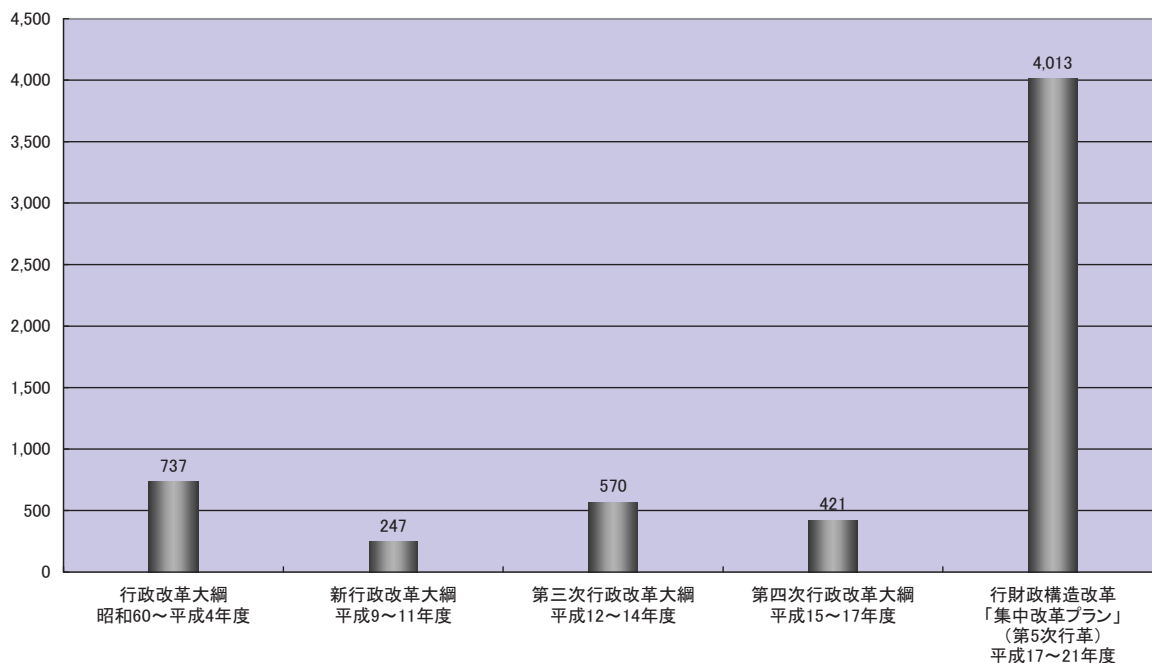
①これまでの改革の経緯

本市では、昭和61年3月に「江南市行政改革大綱」を策定して以降、平成9年の「江南市新行政改革大綱」、平成12年の「江南市第三次行政改革大綱」を経て、事務事業の見直し、会館等の公共施設の有効活用等の推進を図ってきました。平成15年には「江南市第四次行政改革大綱」を策定し、さらなる事務事業の見直し、組織・機構の見直し、定員管理・給与及び人事管理の適正化の推進等を図ってきました。また、平成17年には江南市行財政構造改革「集中改革プラン」（第5次行革）を策定し、平成21年までの5年間で4,013,067千円の経費削減、110人の職員削減を行いました。

これらの取り組みにより、経費削減効果は、平成12年度から平成21年度までの10年間の累計で、5,004,700千円にのぼっています。また職員数は、平成22年4月時点で646人であり、最も多かった平成13年の817人の20.9%減となっており、行財政運営の徹底したスリム化が図られてきたといえます。

これまでの各大綱期間における削減経費

(単位:百万円)



【これまでの取組の経緯】

大綱の名称	期間	主な取組と効果
江南市行政改革大綱	昭和61年3月24日 策定 [昭和60年度から 平成4年度まで]	<ul style="list-style-type: none"> ・普通財産、土地開発公社所有財産の管理運用の適正化 ・給与の適正化（初任給1号級引き下げ） ・学校給食調理業務のパート化 ・ごみ収集業務の民間委託化など 計 737,490千円の経費削減
江南市新行政改革大綱	平成9年2月24日 策定 [平成9年度から 平成11年度まで]	<ul style="list-style-type: none"> ・支所、公民館の職員体制の見直し ・補助金等の見直し ・一部事務組合の統合促進化 ・環境整備員、機械操作手、小学校校務員等の臨時職員化 ・公共工事コスト縮減 ・消耗品、食糧費等の節減など 計 246,946千円の経費削減 （市民サービス・福祉等の向上） <ul style="list-style-type: none"> ・学童保育の充実及び子育て支援センターの設置 ・ホームページの開設 ・ごみ減量「57運動」の実施など
江南市第三次行政改革大綱	平成12年3月27日 策定（平成14年2月 25日一部追加） [平成12年度から 平成14年度まで]	<ul style="list-style-type: none"> ・老人ホームの調理業務の委託化 ・中学校校務員の臨時職員化 ・組織、機構の見直し及び新規採用職員の減員 ・消防職員被服貸与規定等の改正、広報折込の見直し等の行政事務の見直し ・公共工事コスト縮減など 計 570,488千円の経費削減
江南市第四次行政改革大綱	平成15年3月20日 策定 [平成15年度から 平成17年度まで]	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金等の見直し ・使用料手数料の見直し ・職員のパート化及び再任用化等 ・通勤手当の見直し ・前納報奨金制度の見直し ・保育経費等の見直しなど 計 421,145千円の経費削減 （経費増加に係るもの） <ul style="list-style-type: none"> ・行政評価システムの構築 ・市役所各課にノートパソコン増設 ・戸籍の電算化、地籍図電子化など 計 133,677千円の経費増加
江南市行財政構造改革「集中改革プラン」（第5次行革）	平成17年12月5日 策定 [平成17年度から 平成21年度まで]	<ul style="list-style-type: none"> ・市民、NPO等との協働 ・指定管理者制度の導入 ・民間委託、民営化の推進 ・定員管理の適正化（110人の職員減員） ・給与の適正化 ・負担金及び補助金等の再編、整理等 ・その他の事務事業の再編、整理等 ・受益者負担（使用料・手数料等）の見直し ・地方公営企業の改革 計 4,013,067千円の経費削減

②本市の行財政運営の状況

本市の財政状況を歳入の面から見てみると、歳入全体の45.8%を占めている「市税総額」の市民1人当りの金額は、愛知県下（名古屋市を除く）36市の平均168千円に対して122千円と低く、さらに、地方公共団体の標準的な状態で通常収入されると見込まれる経常的一般財源の規模を示す「標準財政規模」の市民1人当りの金額は、同じく県下36市の平均211千円に対して162千円と非常に小さくなっています（いずれも平成21年度決算）。

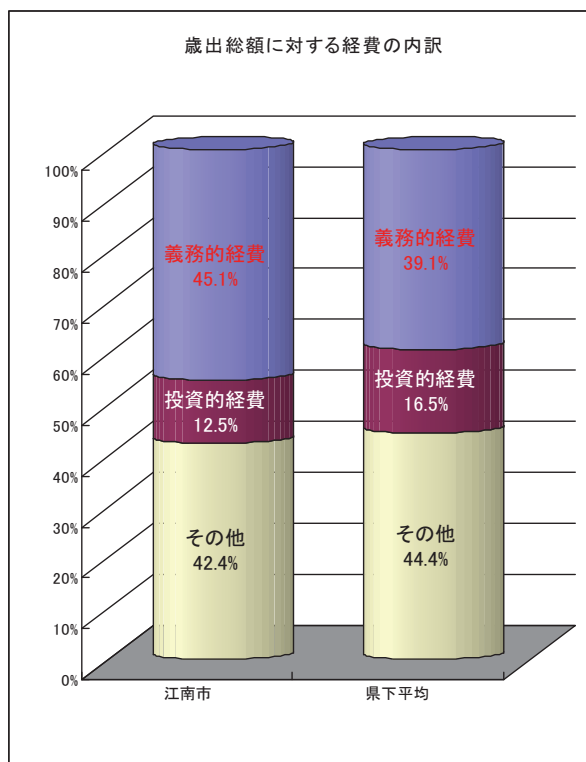
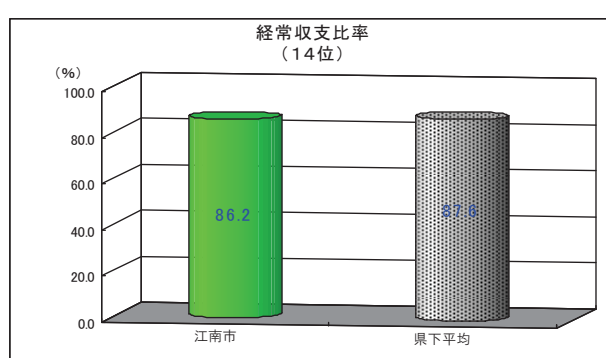
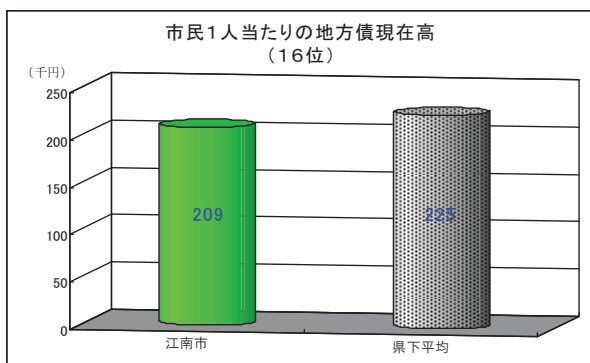
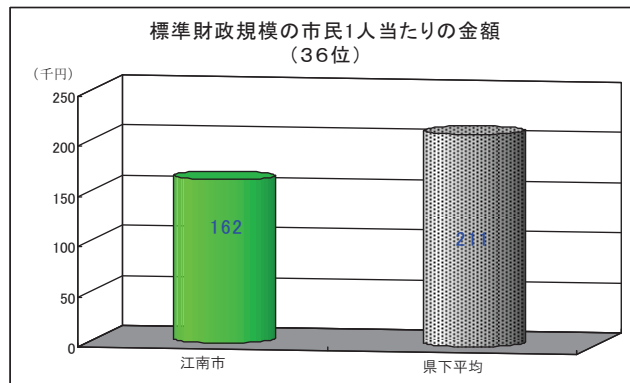
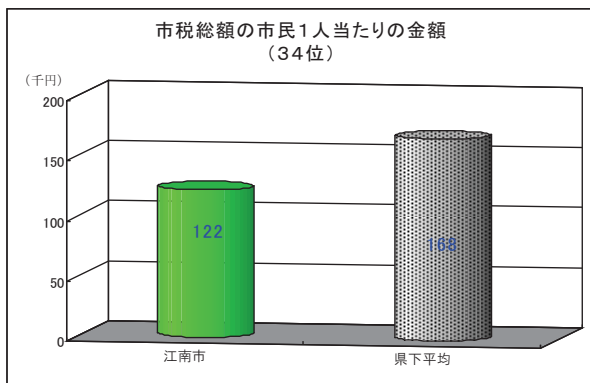
他方で歳出の面を見てみると、歳出総額に占める人件費、扶助費、公債費などの「義務的経費」の割合は、県下36市の平均39.1%に対して45.1%で、歳出総額の約半分を占め、反対に「投資的経費」の割合は、県下36市の平均16.5%に対して12.5%となっています（いずれも平成21年度決算）。今後も、少子高齢化への対応等により扶助費が膨らむことから、投資的経費に財源を充てることが難しい状況は続くものと予想されます。

本市では、こうした歳入歳出構造を踏まえ、これまでも構造改革や集中改革プランを通じ、財政健全化に取り組んできました。その結果、財政構造の弾力性を示す「経常収支比率」は構造改革が始まった平成16年度の89.7%から、平成21年度には86.2%となり、県下36市の平均87.6%に対しても低く、弾力性は改善しています。また、市民1人当たりの地方債現在高は、平成16年度の212千円から、平成21年度には209千円へと改善し、県下36市の平均225千円に対して借金の少ない市であることがわかります。

このように、構造改革や集中改革プランの実行により、財政状況には若干の改善傾向が見られますが、冒頭に述べたとおり、平成21年度決算でも、予断を許さない状況にあるといえます。また今後は下水道整備事業や平成21年度からスタートした布袋駅付近鉄道高架化整備事業などの大型プロジェクトが予定されているうえ、高齢化の急速な進展により、介護や医療などの社会保障給付費の大幅な増大が予想され、財政運営に大きな影響を及ぼすことが懸念されます。さらに、社会資本の老朽化により、今後、維持管理経費、施設改修経費などが大きく膨らむことも見込まれます。景気の低迷が続けば、今後の財政運営は非常に厳しくなることが予想されます。

他方で、地方分権の本格化、地域課題の複雑化、公共サービスの多様な担い手の出現などを受け、新しい視点でのまちづくりの要請も高まっています。安心・安全な市民生活の確保、環境危機への対応、セーフティネットの確保、協働社会の構築など、新たな政策課題も山積みです。ムリ・ムダ・ムラを無くす「経費削減」による行政改革の手法だけではなく、限られた財源でこれらの新しい要請に応えるような「経営の質を高める」行政改革が必要といえます。

愛知県における江南市の財政状況（平成21年度）



③改革の必要性

このような状況を踏まえると、将来にわたって持続可能な行財政運営を維持するために、堅固な財政基盤の確立と、効率的な行政経営の推進が引き続き求められます。同時に、これまでの行財政改革の取り組みによりスリム化した市役所が、いかに行政サービスの質を高め、新しい時代の要請に応えられるかが大きな課題となります。

自立可能な行財政運営を目指した集中改革プランの実行により、職員及び経費を大きく削減し、市役所のムリ・ムダ・ムラを無くし、大きな成果をあげることができました。しかし、今後も削減だけが続けると、社会基盤、人材、組織など地域の持続可能な発展を支える資源が目減りし、まちや市役所の活力を低下させ、さらにそれが厳しい行財政運営を招き、行政サービスの質に影響を与えかねません。まちの持続的発展を実現するには、それを支える人材、組織、経営のしくみなどの力と機能、すなわち経営の質を高めることが重要となります。

このようなことから、今後は、事業の廃止・縮小、経費削減、人員削減などの「量の改革」だけでなく、それ以上に、行政サービスの質の向上、人材育成、組織開発、地域経営の推進など、経営の質を高めるための改革に力を入れて進めていきます。「経費削減型」の行政改革から「生産性向上型」の行政改革へ、「量の改革」から「質の改革」の行政改革へと、その重点をシフトします。

以上を踏まえ、江南市第六次行政改革大綱を、「江南市経営改革プラン」と位置づけ、まちの持続的な発展を支えていく地域経営・行政経営の質を高める、経営の改革に取り組みます。

2. 経営改革の基本方針

以上を踏まえ、本プランにおける経営改革の目標を、次のとおり定めます。

江南市経営改革プランの目標

経営の質を高める

～「量の改革」から「質の改革」へ～

目標達成に向け、以下の3つの視点と8つの重点取組事項に基づき、経営改革を進めます。

取組のための3つの視点

1. 職員と組織の強化
2. 経営資源の有効な利活用
3. 多様な主体との適切な連携と分担

8つの重点取組事項

- ①透明で質の高い行政経営の推進
- ②人と組織の活性化
- ③持続可能な財政基盤の確立
- ④資産の計画的なマネジメントと利活用
- ⑤より良い市民サービスの提供
- ⑥情報化とコミュニケーションの推進
- ⑦地域協働の推進
- ⑧環境に配慮した行政経営の推進

目標

江南市経営改革プランの目標

経営の質を高める

～「量の改革」から「質の改革」へ～



取組のための3つの視点

視点

1. 職員と組織の強化
2. 経営資源の有効な利活用
3. 多様な主体との適切な連携と分担



8つの重点取組事項

取組

- ① 透明で質の高い行政経営の推進
- ② 人と組織の活性化
- ③ 持続可能な財政基盤の確立
- ④ 資産の計画的なマネジメントと利活用
- ⑤ より良い市民サービスの提供
- ⑥ 情報化とコミュニケーションの推進
- ⑦ 地域協働の推進
- ⑧ 環境に配慮した行政経営の推進

3. 計画期間

本プランは、今日の社会経済情勢が大きく変化する中で、国の地方財政対策など制度・政策面での長期展望が不透明であり、また、江南市戦略計画の中期計画との整合を保つため、平成23年度から平成25年度までの3年間の計画とします。

4. 行動計画

本プランの推進にあたっては、8つの重点取組事項を具体化した「江南市経営改革プラン行動計画」を策定し、それに基づき取り組みを進めます。

5. 推進体制

本プランの推進は、市役所内の推進機関である江南市行政改革推進本部を中心に、市役所全職員が一丸となって取り組みます。

進捗状況については、市議会議員、公募市民、各種団体の代表、学識経験者を委員として構成する江南市行政改革推進委員会に適宜報告し、同委員会からの意見や提言を経営改革に生かしていきます。

本プランの内容及び進捗状況については、広報やホームページを通じて、わかりやすく市民に公表します。

江南市経営改革プラン推進体制

庁外体制

江南市行政改革推進委員会 12名

市議会

議員4名

公募市民2名

各種団体代表者等4名

学識

経験者2名

プランの内容と推進状況を審議します。

策定内容の報告

提言

推進状況の報告

提言

議会

プランの報告

プランに対する意見

江南市行政改革推進本部 11名

本部長（市長）

副本部長（副市長）

本部員（教育長、各部長）

プランの策定と進行管理をします。

策定内容、推進状況を

広報・ホームページを通じて公表

市民

幹事会での調査及び
検討結果の報告

プランに関する調査及び検討事項を指示

改善指示

江南市行政改革推進本部幹事会 12名

幹事長（経営企画部長）

幹事長代理（行政経営課長）

幹事（市長より任命された職員10名）

本部の必要な調査及び会議に
付議する事案の検討をします。

実施報告

庁内組織
（全職員）

部

課

グループ

プランの実施。

事務局 行政経営課

庁内体制

Ⅱ 経営改革の取組内容

重点取組事項	取組の方向性
1. 透明で質の高い行政経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ① マネジメントシステムの活用 ② 積極的な情報提供と説明責任の遂行 ③ 市民参加等の推進 ④ 課題解決のための政策立案 ⑤ 監査機能の充実 ⑥ 財務諸表による財政分析
2. 人と組織の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ① 人材の育成 ② 定員の適正管理 ③ 給与の適正化 ④ 人事管理の適正化 ⑤ 人事考課制度の開発 ⑥ 組織の開発
3. 持続可能な財政基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> ① 財源の確保 ② 使用料・手数料の見直し ③ 事務事業の効率化と経費節減 ④ 負担金及び補助金等の見直し ⑤ 公共工事のコスト縮減 ⑥ 地方公営企業等の改革
4. 資産の計画的なマネジメントと利活用	<ul style="list-style-type: none"> ① 公共施設マネジメントの推進 ② 公有財産の有効活用 ③ 余裕施設の有効活用
5. より良い市民サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ① 市民の目線に立った事務事業の改善 ② 民間委託・民営化の推進 ③ 指定管理者制度の活用 ④ 窓口サービスの向上
6. 情報化とコミュニケーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> ① 電子自治体の推進 ② 積極的な情報発信 ③ 情報提供・情報収集体制の充実
7. 地域協働の推進	<ul style="list-style-type: none"> ① 地域協働のあり方の検討 ② 地域協働のための情報の共有 ③ 地域協働への意識の醸成 ④ 市民組織の自立支援 ⑤ 市民・協働ステーションの活用
8. 環境に配慮した行政経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ① 行政活動における環境負荷の低減 ② 計画・設計・工事等の業務における環境影響への配慮 ③ 市役所の環境パフォーマンスの把握 ④ 地域における啓発活動・実践活動の推進

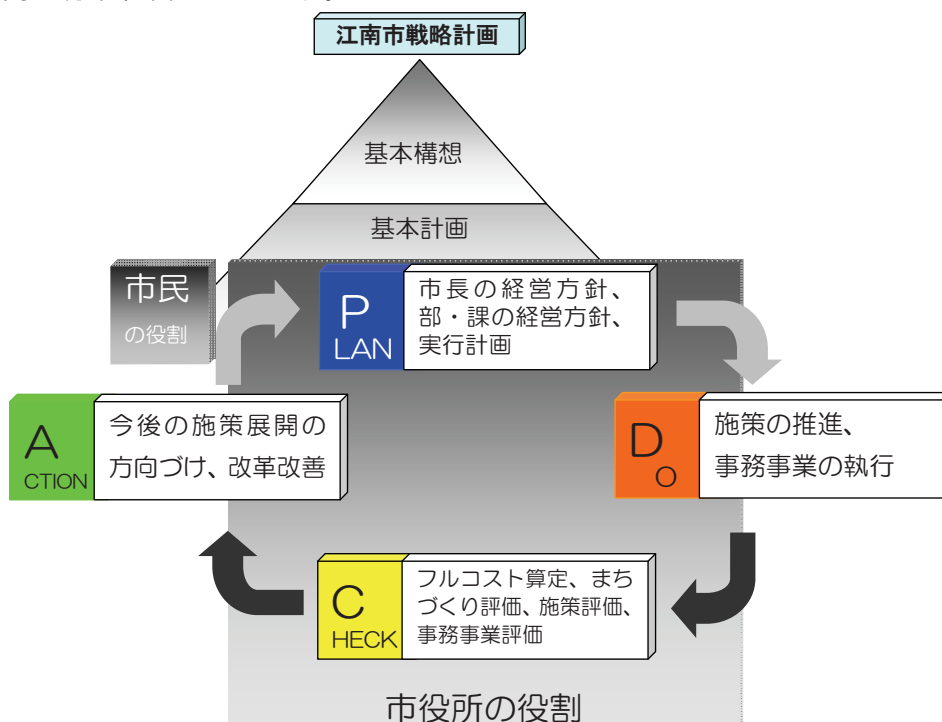
1. 透明で質の高い行政経営の推進

これまでの行政改革の取り組みを生かして、引き続き、マネジメントシステムの確立と定着を図り、透明で質の高い行政経営を進めます。

本市では、平成16年8月の市長の「構造改革推進宣言」により、“戦略性をもった市役所”、“成果を重視する市役所”、“市民に起点を置いた市民の目線に立った市役所”、“効率的なムリ・ムダ・ムラの無い市役所”を市役所のあるべき姿としてとらえ、市役所運営を根本から変える構造改革に取り組んできました。また、平成20年度からは江南市戦略計画を核とした新しいマネジメントシステムを構築し、江南市戦略計画に掲げた目標の達成に向け、行政経営を進めています。今後も、これらの行政改革の取り組みを生かし、引き続き、マネジメントシステムの確立と定着を図るとともに、マネジメントシステムそのものがより良いものとなるよう努めます。

また、平成21年度から政府行政刷新会議が実施している「事業仕分け」により、国民の行政に対する関心も深まり、公正で能率的な行政の確保に対する社会的要請が一段と高まってきています。市民の期待と信頼に応え、公正で能率的な行政を推進するため、積極的な情報提供や説明責任の遂行に努めるとともに、市民参加や外部の視点からの評価を取り入れることによって、より透明性の高い行政経営を進めます。

市民に身近な行政は、地方公共団体が自主的かつ総合的に広く担うようにするとともに、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むと同時に、市役所と地域住民が協働で課題を解決することができるようにするための「地域主権改革」が進められています。この改革により、地域主権型社会が進んでくると、今後、ますます地方公共団体の政策形成能力が問われ、政策形成能力の水準次第でまちの魅力に大きな格差が出てくることが予想されることから、地域のニーズに的確に対応した政策を推進する質の高い行政経営を進めます。



【取組の方向性】

①マネジメントシステムの活用

江南市戦略計画に掲げた目標を効果的に達成するために、これまで構築してきたマネジメントシステムを活用し、質の高いマネジメントを推進します。マネジメントシステムについては、毎年その効果を検証し、機能的なツールとなるよう改良を進めます。また、執行部門へ権限と責任を移譲している予算枠配分、人員配置について、より実効的なものとなるよう検討します。

②積極的な情報提供と説明責任の遂行

経営の透明性を高めるため、インターネット等を通じて、行政情報をわかりやすく、デジタルデバイド（ＩＣＴを使いこなせる市民と使いこなせない市民の間に生じる格差）などの情報格差に考慮しつつ、市民に提供していきます。また、行政評価の結果や財政状況など行政経営の状況を適切に公表するとともに、住民説明会等の市民への説明の場やパブリックコメント制度を通じ、行政の意思決定や計画についての説明責任を果たしていきます。

意思決定のプロセスについても、まちづくり会議、議会等を通じ、説明を行います。

③市民参加等の推進

まちづくり会議等を通じた市民参加の機会や、外部の有識者からの提言の機会を設け、外部の視点からのチェック、提案、評価を積極的に受けることにより、経営の質の向上を図ります。

④課題解決のための政策立案

多様化・複雑化する市民ニーズを的確にとらえ、課題を明確にし、課題解決に向けた政策立案を行うことにより、経営の質の向上を図ります。

⑤監査機能の充実

従来の財務監査中心の監査に加え、組織、人員、事務処理方法など行財政運営全般についてさらに厳正な審査や検査、監査を行うなど、監査機能等の充実を図ります。

⑥財務諸表による財政分析

平成20年度決算から、新公会計制度に基づく財務書類4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書）を整備しました。今後は、段階的に各資産の台帳整理と個別資産評価を行い、財務書類4表の精緻化を図っていきます。また、それによって得られる、市の資産・負債のバランスや、行政サービスに係る経常コスト等の情報を、よりよい財政運営への活用と、より明確な財政状況の市民への開示に生かせるよう研究を進めます。

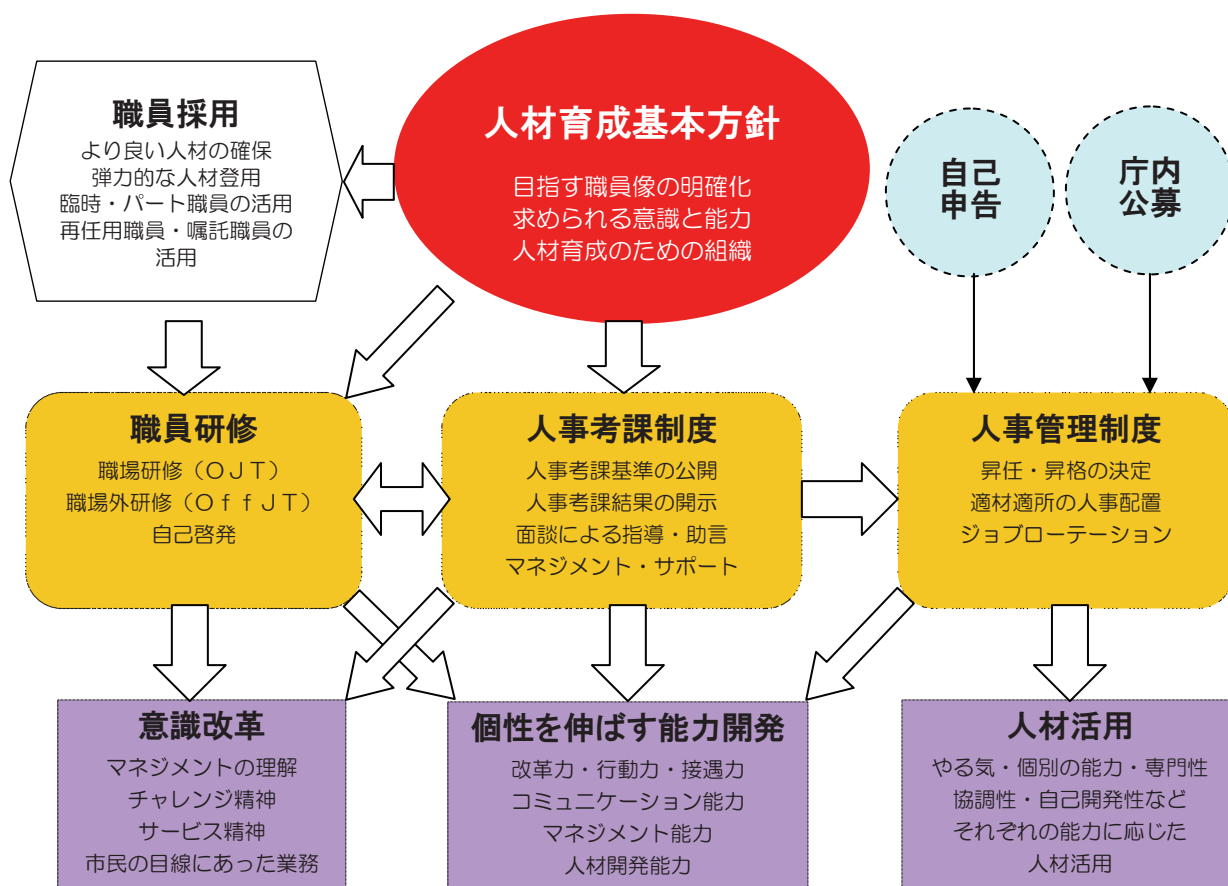
2. 人と組織の活性化

職員や、部・課・グループなどの組織を、経営資源ととらえ、人や組織の力が最大限に発揮されるよう、人と組織の活性化を図ります。

構造改革により、マネジメントシステムが導入され、行政経営のしくみは整ったものの、正規の職員数が減少する中で、職員のモチベーション、組織の活性化をどう促していくかということが、大きな課題になっています。

市民が満足する行政サービスを提供し、市民から信頼されるためには、職員の自主性・自立性を高め、分権時代の担い手として必要な政策力、判断力、総合調整力といった能力を身につけるとともに、職員一人ひとりの資質やインセンティブの向上など、人を活かす組織づくりが重要となります。

限りある経営資源を活用して行政経営を行うのも、マネジメントシステムなどを通して行政サービスを提供するのも、最終的には一人ひとりの職員です。自らの使命を自覚し、市民の立場になって考え、積極的に行動できるような人材づくり、また職員を人的資源として活用できるような組織づくりが求められます。



【取組の方向性】

①人材の育成

人材は最も重要な経営資源であり、市の財産でもあります。職員一人ひとりの能力と意欲を高め、最大限にその力が引き出される組織をつくることが、経営改革の大きな目標となります。

そのために、今後の地域経営・行政経営に必要な人材像を設定し、必要な能力、スキル、経験を明確にするとともに、そういった人材の育成に向け、研修や職場内のコミュニケーション等を通じ、職員の能力開発と意識改革を進めます。また、パート職員等に対しても、待遇や職員としての心構えについて研修を実施し、日常業務での市民サービスの向上を図ります。

人材育成にあたっては、特定の職務につくための異動、昇格、育成等のルート（キャリアパス）、効果的な人材活用、人事考課制度との連携（人を育てる人事評価の実施）などに配慮し、計画的、効果的に職員の能力と意欲を高めていきます。併せて、職員の能力や意欲が組織の中で存分に活かされるような組織環境の整備も図っていきます。

②定員の適正管理

集中改革プランの実行により、平成17年度から21年度までの5年間で110人（756人から646人）の定数削減を図ってきましたが、国においては集中改革プラン終了後の平成22年度から26年度までの5年で平成21年度末定員の10%以上の定員合理化を実施し、地方においても簡素で効率的な行政体制の整備に向けて、定員の適正管理について取り組むよう求められています。

しかしながら、本市では、集中改革プランの計画期間内に、国が指針で示した5.7%を超える14.6%の定数削減を既に実施済みであり、今後は、事務事業の効率化や指定管理者制度・民間委託といった民間活力の導入を適切に進めつつ、将来を見据えた計画的・合理的な職員採用、定員管理を行っていきます。

職員採用については、江南市人材育成基本方針に基づき、複雑化・多様化する行政課題に対応するため、高い使命感と倫理観を持ち、向上心とチャレンジ意欲に富んだ優秀な人材を確保し、特に高度な専門性が求められる業務については、専門的識見や技術をもつ人材を外部から積極的に取り入れ活用します。

また、正規職員が担うべき業務分野を踏まえて、多様な雇用形態の職員（再任用職員、嘱託職員、パート職員）を職務の内容に対応して効果的に配置することで、業務の繁閑等の調整や合理的な業務分担を進め、効果的な業務遂行体制を整備します。

③給与の適正化

民間企業の賃金体系の変化や公務員制度改革、平成22年度から実施された地域手当の削減など、給与制度を取り巻く情勢の変化、公務が担うべき業務やその職務内容の特性を踏まえ、給与制度全般についての見直しと、その運用や水準の適正化に引き続き取り組みます。とりわけ、地方分権の進展、市民ニーズの高度化・複雑化等に対応した、効率的かつ適正な行政経営を確保するため、職務や職責、勤務実績に応じた処遇を行う給与制度への転換に重点的に取り組んでいきます。

また、人事行政運営等の状況の公表に関しては、市民が理解しやすいように工夫し、公表します。

④人事管理の適正化

限られた人材を有効に活用し、組織がその機能を十分に発揮できるよう、業務内容を考慮した視点から、能力・適性・意欲に応じた適材適所への配置に努めます。また、職員が職務を遂行するにあたり発揮した能力と成し遂げた業績を適正に評価する人事考課制度により、職員が能力を高め、モチベーションのアップにつながる人事管理を行います。

⑤人事考課制度の開発

職員が職務意欲の向上を図るうえで、人事考課が適切に行われることは不可欠であり、極めて重要となります。

本市では、職員の人材育成や能力・実績に応じた給与への反映を行うため、平成17年度から目標管理の手法を取り入れた評価を試行的に行い、平成20年度からその結果を勤勉手当に反映してきましたが、昇給へまでは反映できていない状況にあります。

今後は、これまで以上に簡易で分かりやすい、公平かつ公正な人事考課制度のしくみを開発し、職員が意欲と誇りを持って職務の遂行ができるよう、能力や実績に応じた処遇への反映を目指します。

職員の持つ能力を最大限に発揮させ、組織の力を最大化することを目的に、より有効的・効果的な人事考課制度を開発していきます。

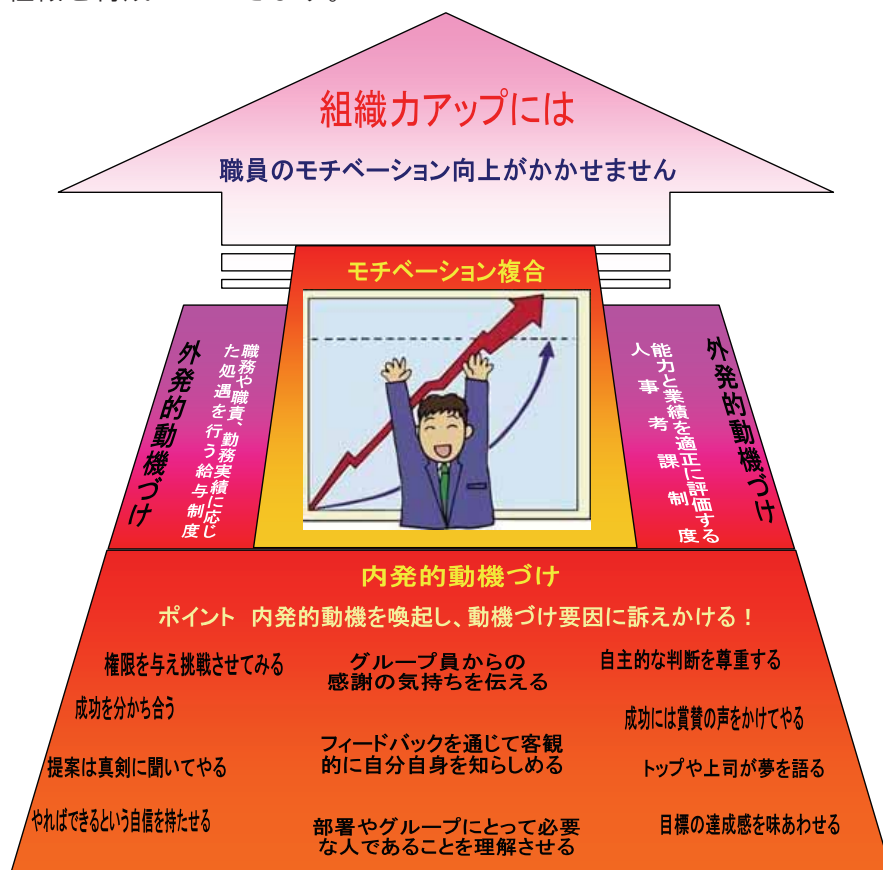
⑥組織の開発

組織力アップのためには、組織のめざす目標を明確にし、組織全体で共有していくことが基本となります。組織を構成する部、課、グループが、組織全体の目的・成果を常に見つめ、目標を明確にし、その実現に向け自立的に考え、プランを立て行動する組織へと発展進化させていきます。また、個人の段階においても、所属する組織の目標を視野に自らの目標を設定し、その達成のために情熱を持って職務に取り組んでいく体制へと転換を図っていきます。

組織力のアップには職員の意欲の向上がかかせないものとなります。職員の意欲は、職務へ積極的にチャレンジした結果の成功体験や、着実に成果を生み出した職員への評価、さらには成果に対する様々な職場の反応などにより、自らの取り組みや成長に自信を持ち、それが意欲の向上に寄与するものです。職員一人ひとりが、自らの職務目標をしっかりと持つことによって、職務に対する動機づけを高め、高い職務意識を持ち情熱を持って仕事に取り組むことができるよう、組織開発に取り組みます。

また、業務活動の基本単位であるグループについては、協業体制の促進や組織のフラット化等そのメリットを十分に生かし、効率的・効果的な事務執行を行います。

今後は、構造改革によりスリム化した組織に活力を与えていくことにより、組織が生き生きと活力にみなぎり、組織力がアップし、マネジメントが有効に機能する組織を育成していきます。



3. 持続可能な財政基盤の確立

財源の積極的な確保と徹底的な歳出抑制により、持続可能な財政構造の確立に取り組みます。

本市の財政を取り巻く社会経済状況は、依然として厳しい情勢にあります。歳入面においては、景気は若干持ち直してきているとはいえ、依然として失業率が高水準にあるなど、当面は厳しい雇用情勢が続くとみられ、個人・法人市民税の大幅な減少が予測されます。また、歳出面においては、少子・高齢化社会への対応などの行政需要は年々増加する中、今後、長期にわたり多額の財政負担が必要となる大型プロジェクトも抱えています。さらに、市の保有する公共施設は、そのほとんどが昭和の時代に建設されたもので、老朽化に伴う大規模修繕や更新の時期は近い将来に迫っています。建て替え、統合、廃止などの選択とともに、多額の更新経費が予測され、今後の財政運営に大きな影響を与えることとなります。

これまでも、構造改革や集中改革プランを通じ、職員削減、民間委託・民営化の推進、事務事業の見直しなどにより、財政健全化を進めてきましたが、先行きが見えない中で中長期的な視点に立った財政運営が一層求められるところです。

このようなことから、財源の積極的な確保と徹底的な歳出抑制により、持続可能な財政構造の確立に取り組みます。

【取組の方向性】

①財源の確保

税負担の公平性を確保するために、市税等の徴収率の向上を図り、歳入の確保に努めます。また、国・県支出金などの財源を確保し、ホームページや広報以外にも有料広告媒体の拡大を進めるとともに、企業立地の促進、及び市街化区域の拡大等の施策により新たな財源の確保にも取り組みます。

市債の発行については、長期的視点から後年度の財政負担を考慮するとともに、発行基準を明確にし、公債費負担が適正なものになるよう留意します。

②使用料・手数料の見直し

市民サービスの供給は、一般的には税金による費用負担が原則ですが、そうしたサービスの中には市場性を持っており、選択財的なものも多く、そうしたものは使用料・手数料による受益者負担を求める必要があります。

また、使用料・手数料は、ともに行政経費の対価であり、その経費（人件費、需

用費等)の増加にもかかわらず料金が低額に抑えられていると、市民に不公平な負担を強いることとなります。そこで、住民負担の公平確保と受益者負担の原則の観点から特定の受益を受ける方から適正な料金を徴収するため、定期的に算出根拠の算定を行い、使用料・手数料の見直しを行います。

③事務事業の効率化と経費節減

市役所の行政活動を効率的に行うためには、業務活動の現状を評価・分析した結果を次の計画へとつなげていくマネジメントサイクルを確立することが重要となります。その実現に向け、事務事業評価、施策評価制度を活用して、さまざまな観点から、事務事業の効率化と再編、整理、廃止の検討を積極的に行います。

④負担金及び補助金等の見直し

負担金及び補助金等の適正な執行と用途の透明性を確保するため、江南市補助金検討審査委員会の審査結果(平成19年12月)に基づき、適切な負担金及び補助金等の執行に努めていきます。

負担金及び補助金等は、支出目的の明確性と妥当性、重要性における優先性、手段としての有効性、実施に伴う効果の有効性・正当性、決定方法の妥当性、補助団体の財政状況からみた妥当性、市民協働の視点からみた妥当性について検討し、方向性を明らかにします。

⑤公共工事のコスト縮減

「江南市公共工事コスト縮減対策に関する新行動計画」に基づき、計画・設計・入札・契約時における積算の合理化や、手続きの電子化等による工事コストの縮減に取り組みます。

また、予算措置の制限があるものの、年間を通して工事量が平準化されることによる品質の向上、コスト縮減、交通環境の改善、労働条件の改善について検討し、発注時期の改善に努めます。

⑥地方公営企業等の改革

地方公営企業の経営の基本原則である公共性と効率性の両面の観点を踏まえ、料金の適正な見直し、収入の確保などに努めるとともに、事務事業の簡素化・効率化、民間委託の推進、情報化の推進、給与及び定員管理の適正化に努めるなど経費の節減合理化を図り、経営の健全化に向けた財務体質の改善を図ります。

また、より一層計画性・透明性の高い企業経営を推進するため、中期経営計画の策定、行政評価の実施、積極的な情報開示などへの取り組みを検討します。

4. 資産の計画的なマネジメントと利活用

市の保有する資産を、全体的かつ長期的視点に立って、計画的に維持管理・更新するとともに、有効に利活用を図っていきます。

市の保有する公共施設の約半数は、昭和40年度から昭和60年度までの間に整備されたものであり、耐用年数を経過する平成43年度頃には更新時期のピークを迎えます。これらの施設の更新にかかる経費は多額で、短期間に集中し、財政を圧迫しかねません。そこで、施設の更新にかかる経費を平準化させるため、各施設の維持修繕を充実させ、効果的な修繕を実施することが必要となります。そのために、市全体の資産を長期的視点に立って、公共施設のマネジメントを行うことが重要となります。

他方で、維持管理費抑制のためにも、資産の利用状況や老朽化の程度を適切に把握し、転用や売却等により資産の圧縮を進め、特に長期にわたり普通財産として管理されている土地については、処分も含めた利活用を早急に検討する必要があります。

【取組の方向性】

①公共施設マネジメントの推進

公共施設を安全に安心して利用できるよう、施設の耐震化を優先して計画的に進めます。そして、施設の機能劣化の状況についても適切に把握し、計画的な維持管理・更新を行います。特に、水道、下水道などのライフラインとなる施設については、適切に老朽化のリスクを管理していきます。個々の施設の視点だけではなく、全体的な視点から維持管理・更新の時期や規模を計画するとともに、それを財政計画に反映することで、計画的で実行性の高い公共施設マネジメントを行うことができるよう検討します。

また、施設の利用状況や老朽化の程度を踏まえ、施設の統廃合や再配置、売却や転用を検討します。

②公有財産の有効活用

長期にわたり普通財産で管理されている土地については、行政財産としての有効活用を図ります。また、将来にわたって利用する可能性が低いものについては、それぞれの特性等を考慮のうえ、自主財源の確保という観点から、処分方法を工夫し、売却を推進します。

長期にわたり管理又は貸し付けてある土地については、売却・貸付条件の整理を検討します。

③余裕施設の有効活用

各施設の利用実態を十分検証したうえ、施設本来の設置目的に沿った活用を一層推進するとともに、より多くの市民がより有効的に施設を利用することができ、地域の活性化が図られるよう、施設の運営方法や機能の見直しを進めます。

特に、近年の少子化等に伴い、今後も園児、児童生徒が減少するようであれば、保育園、学校施設の活用を地域の実情に応じて、積極的に活用することを検討します。

5. より良い市民サービスの提供

市民ニーズを的確に捉え、市民の目線からの創意工夫を図るとともに、戦略的に民間活用を進め、“より安くより良い”市民サービスの提供を行います。

行財政改革により市役所のスリム化が図られてきましたが、それによって市民サービスの質が大きく劣化することのないよう、限られた資源の中で、いかにして創意工夫により、市民サービスの質を確保・向上していくのが大きな課題となります。

そのためには、日頃から市民ニーズを的確に把握し、市民の目線に立って、事務事業の改善を恒常的に行うことが求められます。

また、市民サービスの向上を図るためには、「民間で効率的・効果的に実施できるものは民間に委ねる」という「官民役割分担の原則」に則りつつ、民間の活力・ノウハウを生かす視点も重要となります。平成21年7月には、公共サービス基本法が施行され、公共サービスに関する基本理念が制定されたところですが、本市においても、経費削減に主眼をおいた民間活用だけではなく、市民サービスの質的向上に主眼をおいた「戦略的な民間活用」に取り組むなど、市役所の提供する公共サービスの効率的で効果的な提供方法について見直しを進めていきます。

市民にとっては、職員と接する一つひとつの場面が、行政サービスにほかなりません。職員は、市民と接するあらゆる場面において、市役所を代表していることを意識し、気持ちのよい接遇はもとより、相手の立場にたったわかりやすい説明、責任感のある対応を心がけなければなりません。特に窓口などの市民サービスの現場では、利用者が便利に気持ちよくサービスが利用できるよう、手続きの簡素化やサービス時間の拡大など、利用者の視点に立ったサービス向上が求められます。

【取組の方向性】

①市民の目線に立った事務事業の改善

事務事業評価や業務改善運動を通じ、個々の事務事業や市民サービスを、市民のニーズに照らして、市民の目線で見つめ直し、質的改善を図ります。

②民間委託・民営化の推進

公共サービスの向上と効率化の視点を基本として、法律で規制されているもの等を除くすべての業務活動・事務事業について、民間委託・民営化の可能性について総点検を行います。

民間委託にあたっては、市民の意見等も考慮しながら進めるとともに、サービスのモニタリングを行うしくみを構築します。今後は、民間活力を活用して実施することが効果的かつ効率的である場合には積極的に民間委託を検討し、行政サービスの向上とコスト削減に取り組むとともに、地域住民やNPOなど地域の力を引き出すことにも工夫します。

なお、保育園については、他市の保育園の管理運営状況を研究し、指定管理者制度の活用を優先して実施し、併せて利用者の意見を聞きながら、民営化の研究を行います。

③指定管理者制度の活用

公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図るため、保育園を始めとする施設の指定管理者制度の活用の可能性について検討していきます。

また、既に指定管理者制度を導入している施設については、「指定管理者制度導入マニュアル」に沿って、業者選考方法、指定期間、指定管理料、モニタリングの内容等について再検討します。

なお、保育園については、平成21年度から指定管理者へ移行した布袋北保育園の検証を踏まえ、また一方では少子化に伴い、今後、園児数が減少してくるようであれば、保育園の統合も視野に入れ、他の保育園への指定管理者制度の活用を検討します。

④窓口サービスの向上

市民が利用しやすい窓口になるよう、職員マナーブック（江南市さわやか行政推進委員会作成）に書かれた接遇内容を啓発し、市民の立場に立った、わかりやすくさわやかな印象を持たれる窓口サービスに努めます。

また、窓口サービスの向上については、広く市民の意見を取り入れ、利便性を拡大できるよう努めます。

6. 情報化とコミュニケーションの推進

I C Tの活用により、事務の効率化や市民サービスの高度化・迅速化を図るとともに、市民と市役所との情報共有を進め、新しいコミュニケーションを広げます。

近年、情報通信技術 I C T (Information and Communication Technology) の進歩は急速で、パソコンや携帯電話の普及が進み、インターネットの利用は、社会の情報流通のしくみや人々のコミュニケーションの形態を大きく変えてきています。また、I C Tの活用により、情報にふれ、情報を暮らしに生かし、情報を共有することが容易となり、地域の人と人のつながりが一層深まるできるようになりました。

本市における I C Tの活用は、電子申請、電子入札等の行政手続の利便性向上のためのサービスの提供や「あんしん・安全ねっとメールサービス」といった携帯電話を利用したサービスの提供がされていますが、まだ I C Tの機能を十分に活用できている状態ではありません。

I C Tの活用は、行政経営の透明性向上、より良い市民サービスの提供、安心・安全なまちづくり、地域協働社会の実現、市役所内の事務の効率化等のため、大きな役割を果たすことが可能であり、これから市民と共に地域づくりをするためには情報の共有が不可欠になっています。

そこで、事務の効率化や市民サービスの高度化・迅速化を図るとともに、市民に対してより多くの情報を提供し、収集することで、市民と市役所の距離を縮め、より良い地域づくりを進めていくため、I C Tの十分な活用を図っていきます。

【取組の方向性】

①庁内情報システムの最適化

本市では、全庁型情報システムとして、小型汎用コンピュータによる基幹系システム（住民記録システム、収納管理システム、上下水道システム等）と、サーバーシステムによる情報系システム（グループウェア、財務会計システム、行政経営システム等）が稼動しており、担当課の個別業務システムとして、人事給与システム、戸籍システム、滞納管理システム等が稼動しています。

今後の電算化においては、従来の電算業務全般のあり方を見直し、各部局で独自に整備された情報システムを共通のシステムに一元化し、手作業で行っている業務に情報システムを導入し、業務の最適化を行うといった業務刷新に努め、行政の簡素化・効率化や透明性の向上など業務改善を推進したシステム全体の最適化を図り、ICTを活用した市民サービスの向上を目指した情報システムの再構築を進めます。

また、市民の個人情報や行政情報の保護・管理を強化するため、個人情報保護条例、セキュリティポリシー等により、データ保護対策の強化を行います。

②行政手続の電子化

行政手続の電子化については、行政手続が時間的・地理的な制約なく行えることを可能とし、快適・便利な市民生活や企業活動の活性化を実現することとなります。市民・事業者等は自宅や職場からインターネットを經由し、行政手続等を24時間・365日手続可能となり、市民・事業者等の利便性を飛躍的に向上させました。その技術を利用し、医療機関や保険者等に個別管理されている情報を、希望する市民が自ら入手・管理できるサービスの開始も予定されています。

今後も、住民票、各種証明書等の手続き、スポーツ施設の検索や予約の申し込み、公共工事等の入札及び提出書類の電子化について対象範囲の拡大を検討し、市民・事業者等の行政手続の利便性の向上を図ります。

③情報提供・情報収集体制の充実

市民生活や地域活動に利活用できるインターネットや携帯電話を利用した情報システムを提供するとともに、ホームページの機能や情報内容の充実を進め、市政情報の迅速かつ積極的な提供や広聴体制の整備を拡充することにより、市政の透明性の確保と市民参加の促進を図ります。

7. 地域協働の推進

地域のさまざまな主体による「役割分担と協働」が効果的に機能するしくみづくり、環境づくりを行い、地域協働を進めます。

共に考え、共に担う地域社会の実現のために、市民と市役所がお互いの得意分野で力を発揮するとともに、相互に協力して、協働のまちづくりを確立していくことが、これからの地域の自立を支えるしくみづくりに欠かせないものとなっています。

また、地域では自治会（区・町内会）のほか、目的に応じて活動するNPO、ボランティア団体など、さまざまな市民活動が展開されています。そうした各々の活動主体が可能な範囲で地域の公共的役割を担うことができるよう、市役所との協力や連携体制の可能性を模索しながら、地域コミュニティのしくみづくりへとつなげていくことが求められています。

【取組の方向性】

①地域協働のあり方の検討

地域協働によるまちづくりを進めるための指針として、平成20年度に「市民協働のまちづくりガイドブック」を策定し、市民に周知してきました。また、地域協働を推進する施策（市民・協働ステーションの活用、公募型補助金制度の創設）により、目的に沿ったしくみとして有効に機能するよう、市民協働・市民活動推進協議会と共に協議してきました。平成22年度には、（仮称）市民自治によるまちづくり基本条例を制定し、市民の市政への参画・協働の権限や方法の整備がされたところではありますが、まだまだ地域協働は手探りの段階にあるといえます。

そこで、まず本市がどのような地域社会を築き、どのようなビジョンで実効的な施策を実施するのかを明確にし、本市のこれからの地域協働のあり方と、それに必要な施策について検討します。

②地域協働のための情報の共有

さまざまな目的にしたがって、地域で活動している市民が、何を望み、何を求めているのかを良く知り、理解することにより、意見交換を積み上げながら、市役所の資源をいかに提供していくことが可能となるかを検討するためには、市民と市役所が情報共有を図ることが大切です。

そこで、市民と市役所が同じ視点で物事を考えることができるよう、それぞれが持つ情報を積極的に把握し、提供できるような情報交換のしくみの構築や機会の提供に努めます。

③地域協働への意識の醸成

江南市戦略計画では、めざす地域経営のすがたを市民と連携・分担・協働により課題解決を図るとしており、市民、市役所共にその意識の醸成に努めていかななくてはなりません。

市役所は、地域協働が市政運営全般にわたることを理解するとともに市民との信頼づくりに積極的に取り組み、協働に対する意識改革、能力開発、自己啓発に努めていきます。

また、市民がボランティア活動や市民活動に参加しやすい機会の提供を検討するとともに、意識啓発を図り、これからの江南市において市民の果たす社会的役割が極めて重要であることを促すよう意識啓発を行います。

④市民組織の自立支援

市民活動に委ねることが適切な業務については、市民と市役所の役割を明確にしたうえで、積極的に市民組織による業務運営を進めていきます。また、市民の生活を地域で支えるコミュニティビジネスの育成を支援します。そして、それぞれが持っている創意工夫、サービスの提供の能力を最大限に発揮できるよう、さまざまな団体との連携体制の確立やネットワークづくりを行い、市民団体等の自発的、自主的な活動の促進を図ります。

⑤市民・協働ステーションの活用

市民と市役所の協働の活動の拠点施設である市民・協働ステーションの利用を促進するため、誰もが気軽に利用しやすい場となるよう、PRに努め、自主的、自発的な市民活動を促します。

また、市民・協働ステーションが、市民協働・市民活動の相談の場、活動の場、情報交換の場として十分に機能するよう、市民を巻き込んだ運営形態への転換、活動を支援するスタッフの充実を図ります。

8. 環境に配慮した行政経営の推進

グリーン購入の推進や、日常的な省資源・省エネルギーへの取組により、環境に配慮した行政経営を推進します。

本市では、昭和50年代から周辺自治体に先立ってごみ減量化に取り組み、ごみ減量「57(コナン)運動」を進めるなど、地域一丸となって環境問題に取り組んできましたが、地球環境危機がますます深刻化する中で、環境へ配慮した行政経営の推進が一層重要となっています。

市役所で行われている行政活動では、冷暖房や照明などの電気、ガス、水道、書類の作成に使用するコピー用紙など、多くの資源が使われており、一人ひとりの職員に、省資源・省エネルギーに配慮した行動が求められます。また、市役所では、116台（平成21年度末現在）の車両を業務に使用しており、エコカーへの転換、エコドライブの推進などの取り組みも重要となっています。

一方、計画・設計・工事等の業務では、環境に対し直接的かつ重大な影響を及ぼす可能性のあるものも想定されます。環境への影響の可能性、影響の程度、対応策などを十分に検討したうえで業務を遂行することが求められます。

環境への負荷の少ない持続可能な社会を構築するためには、まずは市役所が率先して行動しなければなりません。市役所は、自らの環境パフォーマンスを把握し、改善活動を続けることで、適切に環境マネジメントを進めていきます。また、職員への環境教育の推進や積極的な地域美化活動への参加などを通じ、一人ひとりの職員が自覚をもって環境問題に取り組んでいきます。

【取組の方向性】

①行政活動における環境負荷の低減

環境への負荷の少ない持続的発展が可能な社会の実現をめざして、購入の必要性を十分に考慮し、品質や価格だけでなく環境のことを考え、環境負荷の低減に努める事業者から環境負荷ができるだけ小さい製品やサービスを、優先して購入するグリーン購入を推進します。また、コピー用紙の両面使用、電子化による紙媒体文書の削減、こまめな消灯、冷暖房の節約、庁内のごみ分別の徹底など、省資源・省エネルギー等の環境負荷の低減に積極的に取り組みます。

②計画・設計・工事等の業務における環境影響への配慮

「愛知県建設副産物リサイクルガイドライン」に基づいて、これまで不用物として廃棄されたコンクリート、アスファルト及び木材の特定建設資材を再生資源原料として使用した建設資材の使用を促進し、廃棄物の減量を通じて循環型社会の構築をめざします。また、地球温暖化防止、工事現場周辺住民への環境に配慮した建設機械の使用を促進します。

③市役所の環境パフォーマンスの把握

望ましい環境像実現のためには、市民・事業者・市役所が日常生活や事業活動に関わる問題解決のために協力し、合意形成のもとに適切に効率よく施策を推進していくことが必要となります。

それぞれの取り組みについては、江南市環境基本計画や江南市地球温暖化対策実行計画等で定められている指標及び目標値を検討し、また環境マネジメントシステムの考え方に基づき、指標及び目標値の進行管理を行い、その達成状況を市民にわかりやすく示します。

④地域における啓発活動・実践活動の推進

本市では、エコライフの実践の輪を広げるために市民と市役所が一体となって省資源・省エネ活動に取り組んでいます。「エコドライブ&ノーカーデー」「ecoサイクリング」「環境家計簿」「緑のカーテン58運動（ゴーヤ運動）」等、今後も活動対象の範囲の拡大を検討します。

また、地域における環境美化運動やごみの分別収集等の推進に市役所も積極的に参加し、市民との協働による地域の環境づくりを展開していきます。