

小牧市の行政改革のあり方について

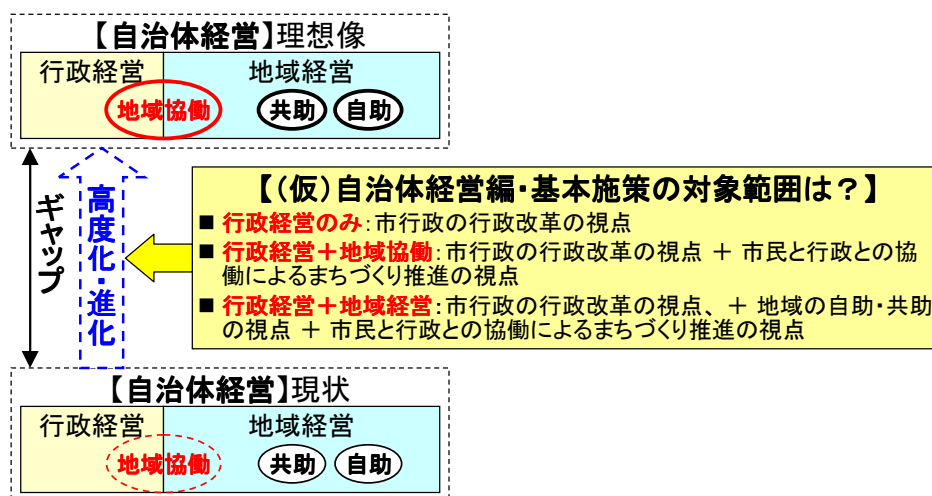
1 経営改革の対象：行政経営及び地域経営との関係

- 自治体経営は行政経営と地域経営（※ここでいう地域経営とは、行政を除く、地域住民・企業などの社会経済活動の営みを指す。以下同じ。）で構成される。
注：・議論を分かりやすくするために、今回の会議では、行政経営と地域経営を足したものを自治体経営とする。
・行政経営は主に公助としての取組、地域経営は主に自助・共助としての取組を対象とする。
- 自治体経営の「現状」と「理想像」のギャップを埋め理想像に高度化・進化させるために、市は自治体経営編に位置づける施策（自治体経営改革に関する施策。以下、自治体経営施策）と政策分野別計画に位置づける施策（以下、政策分野別施策）を推進する。
- この場合、以下の論点をどの様に考えることが望ましいのか？

【論 点】

- 本市の経営改革は、①主に市行政に関する「行政経営」のみを対象とするのか、②「行政経営」＋市民と行政との協働によるまちづくりに関する「地域協働」までを対象とするのか、③「行政経営」＋市民・各種団体・事業者等の自助・共助に関する「地域経営」までを対象とするのか。

図表 次期総合計画における自治体経営の対象範囲



- 「地域経営」に関する「自助」「共助」について、以下のとおり様々な施策がある。これらの取扱はどうあるべきか（政策分野別計画の施策としての取扱と、自治体経営計画の施策としての取扱の基準・考え方）。

図表 新基本計画における「自助」「共助」に関する施策例

施策	新基本計画における位置づけ
○防災意識を高める	1 安全・環境：基本施策 1 防災
○防犯意識を高める	1 安全・環境：基本施策 2 生活安全
○地域福祉活動に参加する担い手を育成・確保する（ボランティア活動、他）	2 保健・福祉：基本施策 10 地域福祉
○地域福祉活動団体などを支援する	
○コミュニティ活動を推進する（地域協議会の設立・運営支援、区長会・区の活動・運営支援）	7 自治体経営：基本施策 30 地域協働

2 OS（経営基盤）としての行政改革の範囲

- 前回（第11回）戦略会議で示された行政改革における「OS」の具体的な内容・範囲をどのように考えれば良いのか。

注：

- OS（オペレーティング・システム）：コンピューターをオペレーション（操作・運転）するための基本ソフトウェアのこと。コンピューターのリソースの管理、コンピューターの利用効率の向上などの機能を担い、複数のアプリケーション・ソフトウェアの実行を制御するもの。
- アプリケーション・ソフトウェア（以下、アプリケーション）：ワープロ、表計算、プレゼンテーション、財務会計など作業の目的に応じて使用するソフトウェアのこと。応用ソフトウェアともいう。
- コンピューターにおけるOSとアプリケーションを市政に置き換えると、以下のとおりとなる。
- OS：市の経営資源を管理し、それを効率的に利用しながら施策・事業を実施する基盤となる仕組み・制度・取組
- アプリケーション：市の経営資源を利用しながら実施する個別の施策・事業
- この場合、以下の論点をどのように考えることが望ましいのか？

【論点】

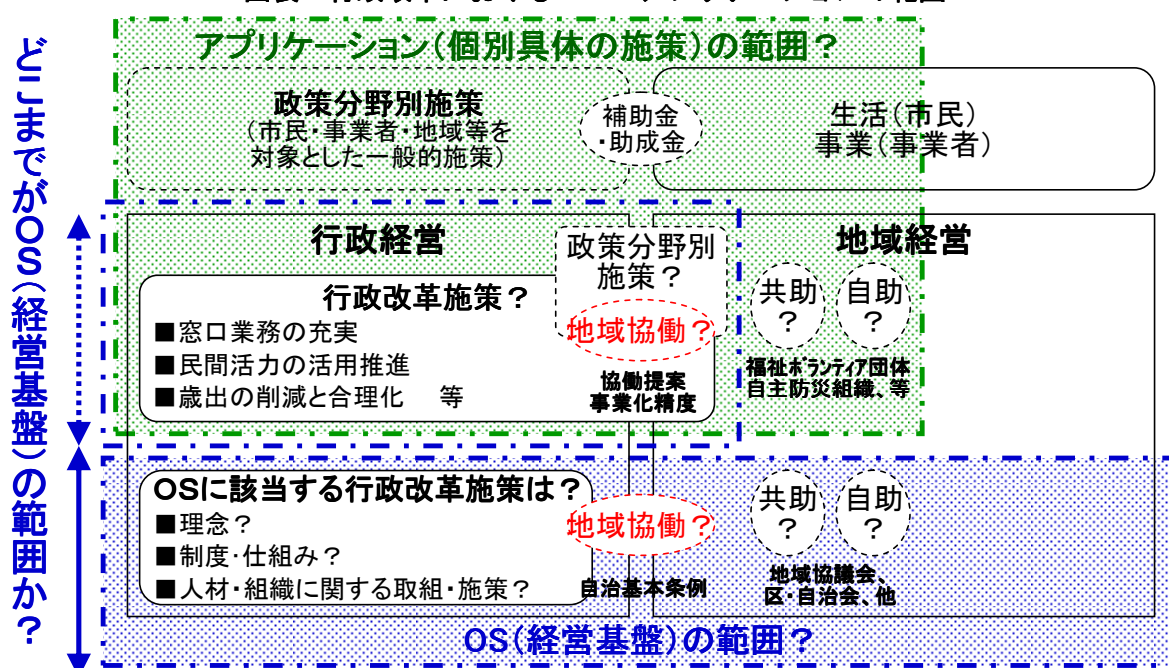
■本市の行政改革におけるOSとは何か

- ◆ 行政改革におけるOSはどのような定義が適切であるのか。

■OSに該当する行政改革の施策の具体的な内容は何か、範囲はどこまでか。

- ◆ 行政改革として位置づけ実施する施策は、すべてOSに該当するのか。それともOSに該当しない行政改革施策もあるのか。
- ◆ もし、OSに該当しない行政改革施策がある場合、OSに該当するのは行政経営に関する理念・制度・仕組みなどで、OSに該当しないのは「窓口業務の充実」「民間活力の活用推進」などの個別具体の施策と考えて良いか。

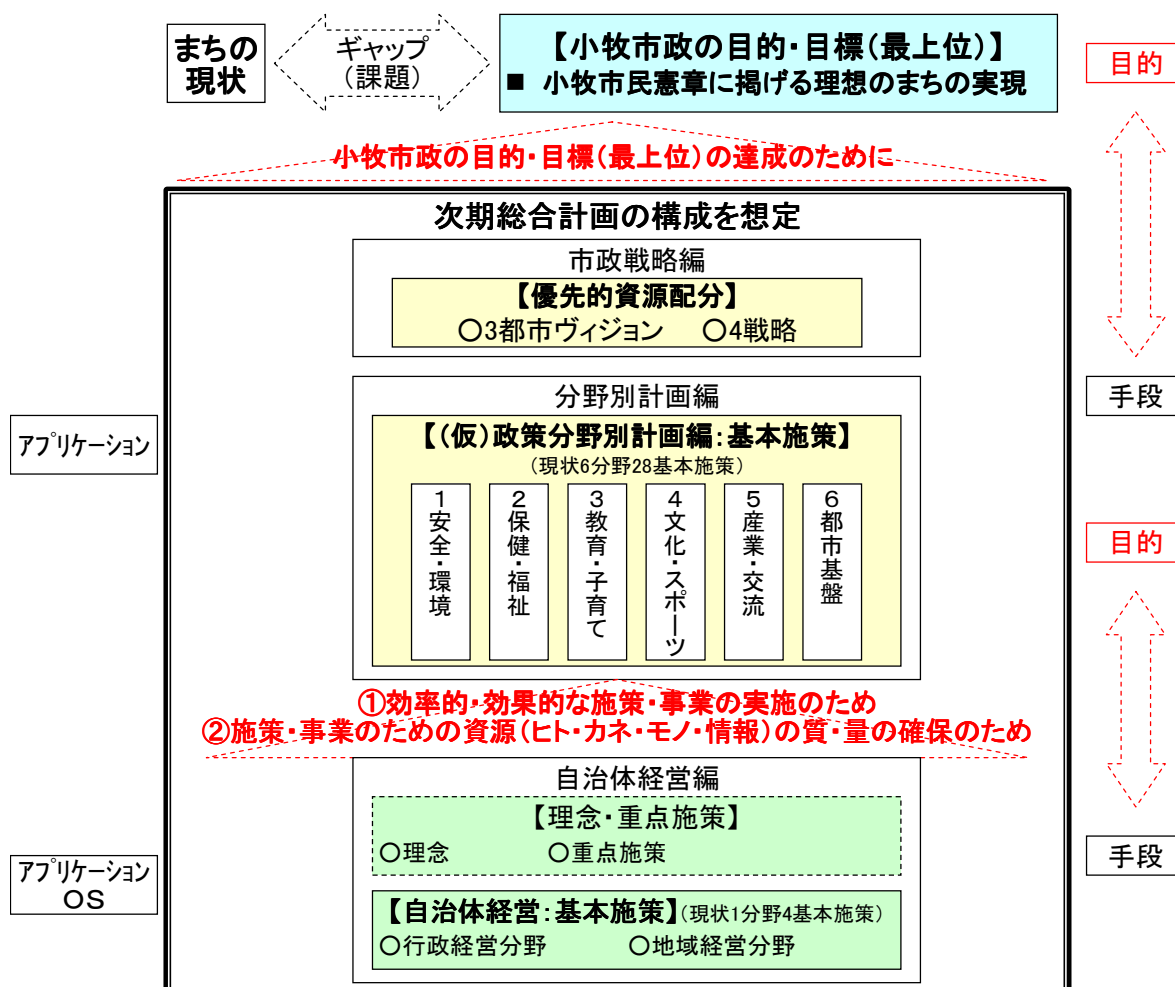
図表 行政改革におけるOS・アプリケーションの範囲



3 行政改革・自治体経営改革の役割：市政の目的・目標や次期総合計画との関係

- 1、2の議論を踏まえた次期総合計画における行政改革・自治体経営改革のあるべき役割は、どの様に位置づけることが適切か（新基本計画の構成を例に）。
 - ⇒ 「行政改革」と市政戦略編「都市ヴィジョン・戦略」や分野別計画編「政策分野別基本施策」との間の役割は、「手段」と「目的」の関係
 - ⇒ 市政戦略編「都市ヴィジョン・戦略」や分野別計画編「政策分野別基本施策」と「市政の目的・目標（最上位）」との間の役割も、「手段」と「目的」の関係
 - ⇒ 行政改革・自治体経営改革は、「市政の目的・目標（最上位）」の達成を目指すために推進する市政戦略編「都市ヴィジョン・戦略」や分野別計画編「政策分野別基本施策」を効率的・効果的に実施するための手段
- 次期総合計画における行政改革は、どの様な位置づけ・構成が適切か。
 - ⇒ 市政戦略編「都市ヴィジョン・戦略」や分野別計画編「政策分野別基本施策」と、それを効率的・効果的に実施するための手段である行政改革・自治体経営改革とは、構成を分けることが望ましいのではないか

図表 「市政の目的・目標」「次期総合計画」における行政改革・自治体経営改革の役割・位置づけ



4 行政改革の構成

- 1～3を踏まえた次期総合計画における行政改革・自治体経営改革はどのような機能と構成が適切か。

【機能】

i) 施策・事業を効率的・効果的に実施するための機能：主に小さなPDCAサイクル

○日々のPDCAサイクル：主に効率的に事業を実施するために

- ◆ 概要：個々の事務事業や業務プロセスを対象に、職員行動規範等に基づき業務改善や業務の効率化を推進する
- ◆ 実施主体：各職場で実施
- ◆ 実施時期：日々の業務の中で実施
- ◆ 問題点：各職場で業務改善・業務効率化の十分なスキル・ノウハウを有していない

○1年を通じたPDCAサイクル：主に効果的に施策・事業を実施するために

- ◆ 概要：施策評価や事務事業評価に基づく施策・事務事業の進化（選択と集中、事務事業の費用対効果の向上、など）
- ◆ 実施主体：行政経営部門、財政部門、市政戦略部門等が事務局となりながら、全庁の各職場が主体的に責任を持って推進する
- ◆ 実施時期：1年サイクル
- ◆ 問題点：各職場が自分たちで推進する責任を負っている自覚がない（自分事になっていない）

○計画期間中に全庁的に推進する行政改革施策：経営資源の量の確保のために

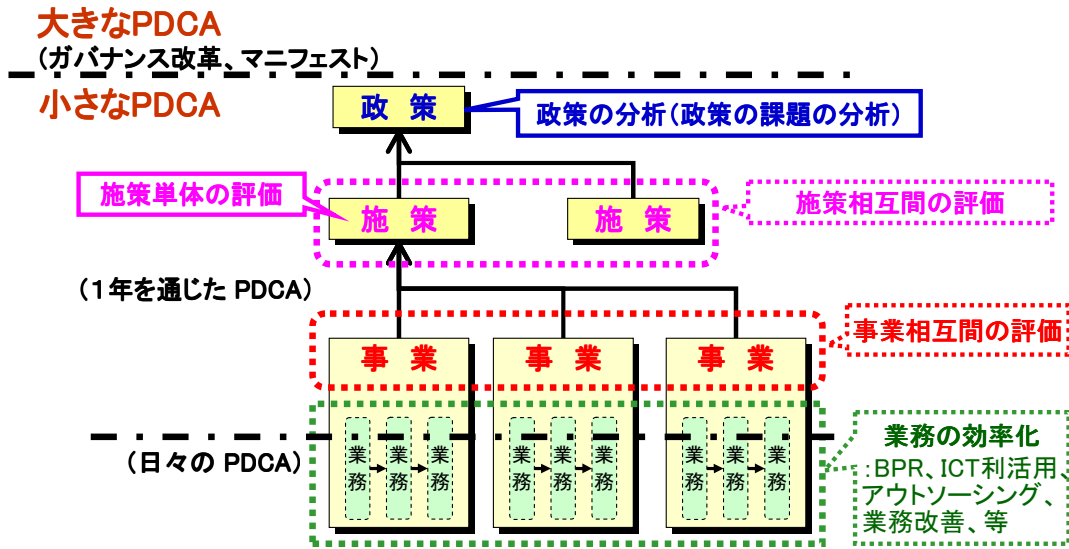
- ◆ 概要：不要・不急の歳出削減、歳入の確保、担い手の確保（会計年度任用職員の活用、民間の活用、地域協働、等）などについて、具体的な行政改革施策として検討し推進する
- ◆ 実施主体：行政経営部門が事務局となって全庁で推進する
- ◆ 実施時期：総合計画の期間毎に取り組む具体的な行政改革施策を検討し推進する

ii) 施策・事業の実施に必要な経営資源（ヒト・カネ・モノ・情報）を質・量の両面から安定的に確保するための機能：主に大きなPDCAサイクル

○経営資源の質の確保のために

- ◆ 概要：人材育成、職員の経営能力向上、ガバナンス改革（良好な財政状況の確保、自治体経営システムの構築・運営、内部統制・コンプライアンスの確立）等について、制度や基本方針などを検討しその定着と実効性の高い運用を推進する
- ◆ 実施主体：行政経営部門、財政部門、市政戦略部門等が事務局となり一体として検討
- ◆ 実施時期：数年～10年程度の中長期的な期間で検討し推進する

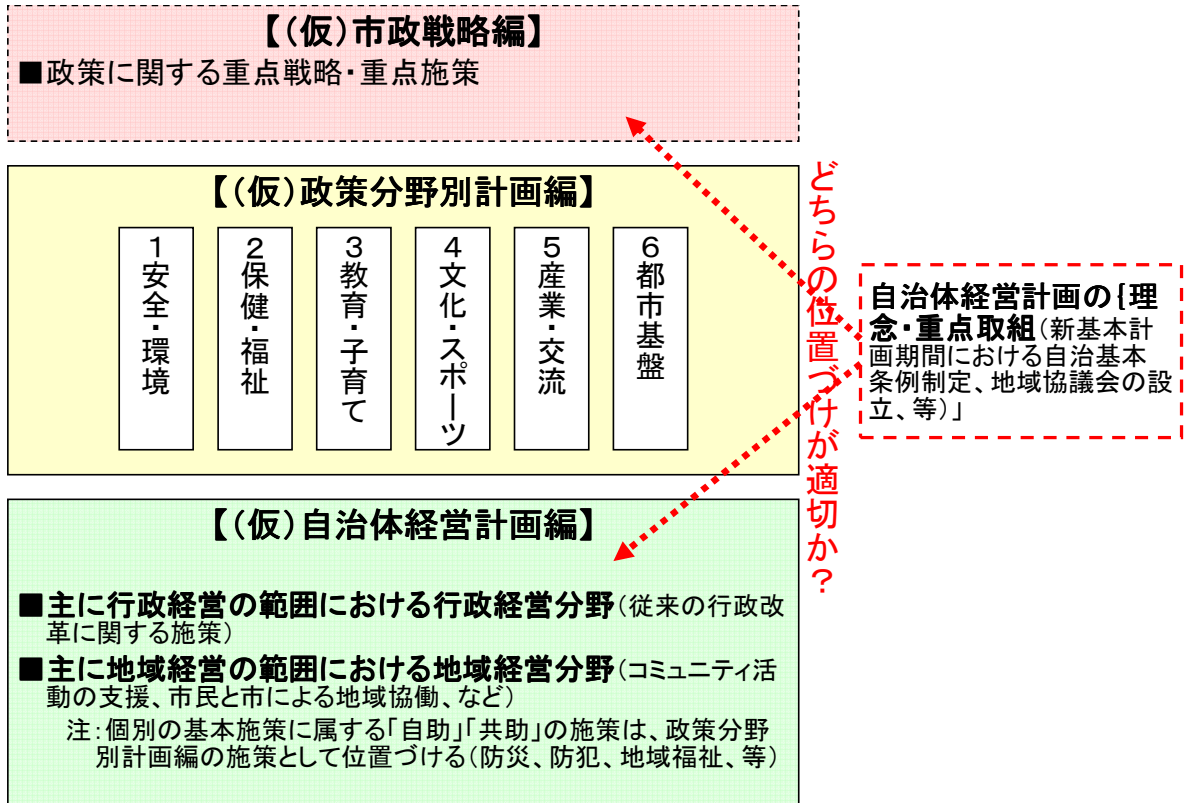
図表 行政サービス・行政活動の体系とPDCAサイクル



○構成

- ◆ 主に地域及び市民・事業者を対象とする政策分野別計画と、主に行政経営及び地域経営を対象とする自治体経営計画に分ける。
- ◆ 優先的に経営資源を配分し目標の達成を目指す重点施策を位置づける「(仮) 市政戦略編」を設定する。「(仮) 市政戦略編」には、政策分野別計画と自治体経営計画の各々に位置づけられる重点施策を位置づける。

図表 次期総合計画における自治体経営改革施策の構成



5 行政改革の効果の考え方と測定方法及びその指標

- 1～4を踏まえた適切な行政改革の効果の考え方とその測定方法、及び、そのものさし（指標）はどの様にあるべきか。
- 特に以下の機能項目毎に「効果」「測定方法」「ものさし（指標）」を検討する必要がある。

【機能】

i) 施策・事業を効率的・効果的に実施するための機能：主に小さなPDCAサイクル

○日々のPDCAサイクル：主に効率的に事業を実施するために

- ◆ 概要：個々の事務事業や業務プロセスを対象に、業務改善や業務の効率化を推進
- 効果：業務効率化による既存事務事業の従事時間の削減 等
- 指標：職員1人あたりの残業時間、休暇取得時間、年間実勤務時間 等

○1年を通じたPDCAサイクル：主に効果的に施策・事業を実施するために

- ◆ 概要：施策評価や事務事業評価に基づく施策・事務事業の進化（選択と集中、事務事業の費用対効果の向上、など）
- 効果：課題解決・上位施策目標達成に向けて貢献度・有効性の高い施策・事業が増える 等
- 指標：施策評価結果として政策課題や上位施策に対して貢献度・有効性が高いと評価された施策・事業の割合 等

○計画期間中に全庁的に推進する行政改革施策：経営資源の量の確保のために

- ◆ 概要：不要・不急の歳出削減、歳入の確保、担い手の確保（会計年度任用職員の活用、民間の活用、地域協働、等）などについて、具体的な行政改革施策として検討し推進する
- 効果：正職員のマンパワーを確保できる、新たな施策・事業や有効な施策・事業に投入できる財源を確保できる 等
- 指標：会計年度任用職員や民間委託によって生み出された正職員の工数、歳出削減効果額、職員人件費に関する財政効果（要検討：算出方法）、新規施策事業・有効な施策事業への財源組換え額 等

ii) 施策・事業の実施に必要な経営資源（ヒト・カネ・モノ・情報）を質・量の両面から安定的に確保するための機能：主に大きなPDCAサイクル

○経営資源の質の確保のために

- ◆ 概要：人材育成、職員の経営能力向上、ガバナンス改革（良好な財政状況の確保、自治体経営システムの構築・運営、内部統制・コンプライアンスの確立）等について、制度や基本方針などを検討しその定着と実効性の高い運用を推進する
- 効果：管理職員の政策マネジメント能力の向上・リソースマネジメント能力の向上、担当職員の費用対効果の高い施策・事業への見直し能力の向上、担当職員の業務改善能力の向上、施策所管部門発案による経営改革の取組の増加、コンプライアンス違反の削減 等
- 指標：360度観察・多面観察等の結果による管理職員のマネジメント能力の向上度、人事評価における施策・事業の見直し成果の取組状況の向上度、施策評価等による所管部門発案による改革発案件数、コンプライアンス違反の件数 等

第12回_自治体経営改革戦略会議（H30.3.26開催）

（参考：第10回戦略会議資料）

- ◆ 従来の行政改革の効果を定量的に測定する主な方法は、歳出削減額と歳入増加額を合わせた「財政効果額」が一般的であった。
- ◆ 一方、行政改革の効果が発現するほど、効率化や経費削減、新たな歳入確保の余地が少なくなり、財政効果額は縮小していく。また、経費削減を主な施策として取り組んだ結果としての財政効果額だけを定量的な効果として捉えると、行政サービスは縮小均衡に陥る。
- ◆ 今後の行政改革の効果はどの様に捉えるのが望ましいのか。また、効果を定量的に測定するための適切な方法はどの様に考えれば良いのか。
- ◆ 特に財政効果額を測定する場合、どの様に算出すれば良いのか（削減した額、歳入確保した額、予算組み替えなど事業費予算を見直した額、など）

以上