

第Ⅳ章 自治体経営編

1. 本章の目的

(1) 自治体経営編の目的

これまで小牧市では、昭和 61 (1986) 年度から、4 次にわたる行政改革大綱を策定し、概ね 5 年を目安に目標を定め、時代の変化に対応した行政改革に継続的に取り組んできました。

平成 24 (2012) 年 4 月には、市長がマニフェストに掲げた行政改革項目の実現と平成 19 (2007) 年度～25 (2013) 年度を計画期間とする第 4 次小牧市行政改革大綱 (改訂版) を推進するため、重点改革プランを策定し、全庁一丸となって「自治体経営改革」「協働改革」「行政サービス改革」「財政改革」の 4 つの改革に取り組んできました。

また、平成 26 (2014) 年 3 月には、第 6 次小牧市総合計画新基本計画を策定し、施策推進の視点と行政改革の視点の整合が図られた自治体経営を推進するため、従来は基本計画とは別に策定・運用していた「行政改革大綱」を新基本計画の一部に位置付け、一体的な運用を通して効果的・効率的な自治体経営を計画的に推進してきました。

近年、人口減少や少子高齢化がますます進展し、歳入総額については今後の安定的な市税収入を見込むことが困難であることに加え、歳出総額については社会保障関連経費の増加などにより拡大傾向が続き、国・地方を問わず、財政状況がさらに深刻化する懸念が強まっています。

また、地方分権改革に伴う事務・権限の移譲、多様な市民ニーズへの対応などにより、業務の高度化や増大化も想定されます。さらに今後、老朽化した公共施設の更新などが控えており、それに伴い歳出が大幅に増加することが見込まれています。

このような状況下において、今後も引き続き質の高い行政サービスを安定して提供し続けることは、行政の限られた経営資源のみでは困難であるとの認識のもと、協働によるまちづくりや民間事業者などとの積極的な連携の推進に加え、より効果的・効率的な行政体制と強固な財政基盤を確立するなど、小牧市にとって必要な行財政改革に絶え間なく取り組む必要があります。

(2) 自治体経営編と小牧市自治基本条例の関係

小牧市では、小牧市民憲章 (昭和 60 年 5 月 15 日制定) に掲げる理想のまちを実現するため、まちづくりの基本理念及びまちづくりの基本原則を明らかにし、小牧市における自治の基本的事項を定めることを目的として、平成 27 年 4 月から小牧市自治基本条例が施行されました。

小牧市自治基本条例では、市民主体のまちづくりの進め方であるまちづくりの基本原則として、「参加と協働の原則」「情報共有の原則」「こどもを育む原則」を定めるとともに、まちづくりの担い手として、「市民の権利及び責務」「議会・議員の責務」「行政・市長・職員の責務」を明確にし、市民のまちづくりへの参加と協働の推進、情報の発信、財政運営、市政の改善等に関する基本方針を掲げています。

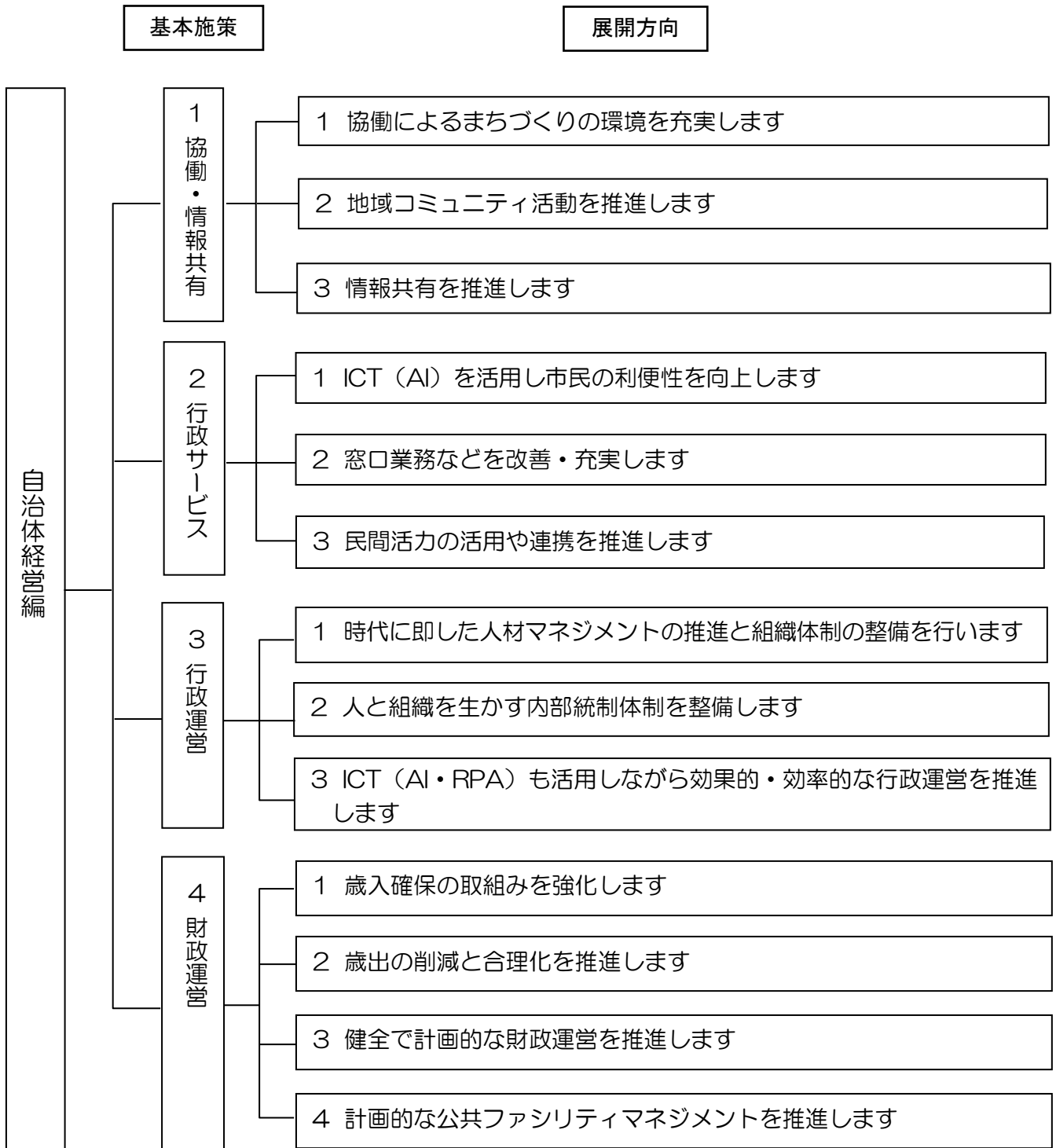
自治体経営編は、小牧市自治基本条例をもとに、第 6 次小牧市総合計画新基本計画に引き続き「行政改革大綱」をまちづくり推進計画の一部に位置付け、各取組みを通して効果的・効率的な施策推進の視点と行政改革の視点の整合を図り、将来にわたり持続可能な自治体経営を計画的に推進しようとするものです。

2. 自治体経営の目指す姿と体系

(1) 経営理念

自治基本条例の理念をもとに、限りある経営資源を無駄なく最適に配分しながら、市民や民間との協働によるまちづくりを推進し、ICT を効果的に活用することで生産性を最大限に高めながら官民全体で市民に真に必要なサービスを維持、向上させ、将来にわたり持続可能な自治体経営を目指します。

(2) 自治体経営の体系





◆現況と課題

- 小牧市では、平成 17（2005）年に「小牧市市民活動推進条例」を施行し、市民活動センター[※]の開設や市民活動助成金交付制度の創設、まちを育む市民と行政の協働ルールブックの策定のほか、平成 24（2012）年 3 月には協働提案事業化制度[※]を創設、平成 27（2015）年 4 月には小牧市の自治に関する基本的なことをルールとしてまとめた「小牧市自治基本条例」を施行するなど、市民主体のまちづくり活動に対する支援や市民との協働を支える仕組みの強化に取り組んできました。
- 近年、ライフスタイルの多様化や高齢化、核家族化の進展などにより、区（自治会）[※]加入率が低下傾向にある中、より広域で多様な地域課題への対応が期待できる小学校区単位の新たなコミュニティ組織である地域協議会が設立されており、その活動支援に取り組んでいます。
- 一方で、第 6 次小牧市総合計画新基本計画において、地域協働に関する各種指標は大幅な改善がされておらず、市民・行政双方の協働のまちづくりに対する意識の向上や市民活動の活性化、地域コミュニティの強化に向けた取組みをさらに推進する必要があります。
- 情報化社会が進展する中、引き続き広報こまきと市ホームページを中心に市政情報を正しく市民に伝え共有を図るとともに、より幅広い年代への情報提供を推進するため、SNS の活用にも力を入れていく必要があります。
- 今後も、市民・行政の双方に対する意識啓発や事業の推進、市政情報などの適切な情報共有により、市民と行政が共通の目的・目標の達成に向け、共に考え、共に行動する協働のまちづくりを推進する必要があります。

【関連条例・関連計画】

- ・小牧市市民活動推進条例
- ・小牧市情報公開条例
- ・小牧市個人情報保護条例
- ・小牧市自治基本条例
- ・小牧市情報セキュリティポリシー
- ・まちを育む市民と行政の協働ルールブック「はじめの一步（理念）編」
- ・まちを育む市民と行政の協働ルールブック「元気なまち育て（実務）編」

基本施策の目的及び状態指標

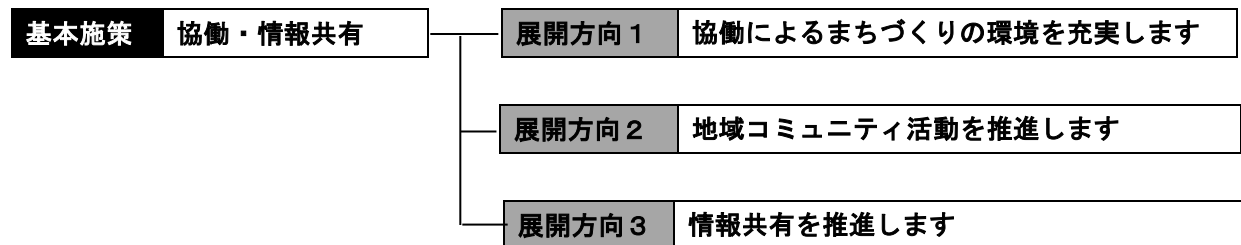
【基本施策の目的：目指すまちの姿】

市民と行政が適切な役割分担や情報共有のもと、信頼関係を深めながら同じ目的・目標を共有する協働によるまちづくりを推進します。

【まちの状態を表す指標】

指標名	基準値	目指す方向
区（自治会）や市民活動団体などが開催する活動に過去1年間で1回以上参加したことがある市民の割合	38.2%	↑
区（自治会）加入率	80.9%	↑
パブリックコメント※1件あたりの意見数	0.5件	↑

◆基本施策の体系



◆展開方向 1：協働によるまちづくりの環境を充実します

【目標】

○市民活動の活性化と協働による取組みの充実を図ります。

【手段】

- 自治基本条例について、内容を含めた認知度を高め、行政計画の施策展開とあわせた協働を推進します。
- 市民活動センターに求められる役割や機能が増す中、市民活動のさらなる活性化に向けて連携を強化し、新たな施設を整備します。
- 協働提案事業化制度や市民活動支援制度などの協働の仕組みを周知することにより市民参加の機会を増やします。
- 市民のまちづくり意識の向上の場として市民討議会を開催します。
- 企業や大学、行政がさまざまな分野で連携協力します。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
市民活動団体数	112 団体	↑
協働による事業実施数	43 事業	↑

◆展開方向 2：地域コミュニティ活動を推進します

【目標】

○ライフスタイルの多様化や高齢化が進む地域が抱えるさまざまな課題について、地域住民が自ら主体となって解決に取り組むことができる仕組みを整備し、地域活動の充実を図ります。

【手段】

- 小学校区単位の新たなコミュニティ組織である地域協議会の設立・運営を支援するとともに、地域協議会の制度化や情報交換の仕組みづくりを進めます。
- 地域の支え合いの仕組みを強化するため、地域ポイントの参加者数を増やします。
- 自治会活動マニュアルの充実や区長を対象にした研修会を実施するなど、区長会や区（自治会）の活動・運営を支援します。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
地域協議会の設立数	8 協議会	↑
地域ポイント（地域協議会関係）の参加者数	8 人	↑
地域ポイント制度に登録した地域協議会の数	1 協議会	↑
区長を対象にした研修会などの参加者数	232 人	↑

◆展開方向 3：情報共有を推進します

【目標】

○市民との信頼関係をより強固なものとするため、市民とのコミュニケーションを強化します。

【手段】

- インターネットやSNSなどに加え、新たな広報ツールを積極的に活用し、幅広い年代へ市政情報を迅速かつ分かりやすい形で提供します。
- 市民の声、パブリックコメント制度を運用するほか、タウンミーティングなどを開催します。
- 審議会などにおいて公募委員を積極的に登用します。
- 個人情報の保護に配慮しながら小牧市情報公開条例に基づき、適切に行政情報を公開します。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
市ホームページへのアクセス件数	491,599 件/月	↑
市SNSのフォロワー数	6,324 人	↑
広報こまきを毎号読んでいる市民の割合	69.7%	↑



◆現況と課題

- 小牧市では、窓口業務の改善や公共施設の開業日拡大など行政サービスの質の向上に力を入れており、近年では、住民票の写しなどのコンビニ交付、篠岡支所の取扱業務の拡充、日曜日の市民課休日窓口の実施などに取り組んできました。
- 平成 30（2018）年 6 月に実施した「小牧市の新しいまちづくりに向けた市民意向調査」において、「今後より充実を図るべき取組」を質問したところ、最も回答が多かったのは「平日時間外や土日の窓口サービスの充実」であり、「手続きや相談など窓口サービスのワンストップ化」がこれに次いでいます。
- 情報化社会が進展する一方、地域社会では今後さらに高齢化が進展することなどを踏まえ、市民の利便性や満足度を高めるためには、ICT（AI）の積極的な活用も検討し、行政手続について可能な限り簡素化や迅速化など利便性の向上を推進する必要があります。
- 平成 31 年 4 月末現在、118 施設において指定管理者制度*を導入しサービスの向上と効率的な管理運営を行ってきました。また、民間事業者に対し事業委託を行うことで、民間活力の活用を行ってきました。今後も民間事業者の活用が望ましい事業の検討を継続して行っていく必要があります。
- 市民ニーズが多様化・複雑化する中、限られた人員体制の中でますます担うべき業務量が増大すると見込まれます。今後、市民ニーズを的確に捉え市民が満足感を得られるような質の高い行政サービスを継続的に提供するためには、国の動向や他自治体の参考事例なども踏まえつつ、中長期的な視野に立ち、個人番号カード（マイナンバーカード）*や民間活力の積極的な活用も念頭に適切な手法で行政サービスを維持・向上させる必要があります。

回答数	手続きや相談など窓口サービスのワンストップ化（簡素化・迅速化の推進）	平日時間外や土日の窓口サービスの充実	支所（市民センター）の窓口サービスの充実	電話などのお問い合わせへの迅速かつ分かりやすい対応	コンビニエンスストアやインターネットでの取扱いサービスの増加など利便性の向上	職員の窓口対応における接客能力の向上	その他	無回答
5,176 (〇は2つまで)	1,007	1,484	571	443	830	589	81	171

小牧市の新しいまちづくりに向けた市民意向調査結果 「今後より充実を図るべき取組の回答数」

【関連条例・関連計画】

- ・指定管理者制度に関する指針

基本施策の目的及び状態指標

【基本施策の目的:目指すまちの姿】

サービスの受益者であり負担者でもある市民に対し、質の高い行政サービスを提供します。

【まちの状態を表す指標】

指標名	基準値	目指す方向
届出・手続き・証明書交付などの窓口サービスや公共施設が利用しやすい、便利と思う市民の割合	89.5%	↑
証明などの年間交付件数のうち本庁舎以外での交付件数の割合（住民票の写し、印鑑登録証明書、所得・課税証明書）	45.6%	↑
指定管理者制度導入施設の利用者数（児童館など）	1,952,083人	↑

◆基本施策の体系



◆展開方向1:ICT(AI)を活用し市民の利便性を向上します

【目標】

○庁舎外でも利用できる行政サービスを拡充します。

【手段】

- 個人番号カード（マイナンバーカード）の普及、コンビニ交付の利用を促進します。
- 個人番号カード（マイナンバーカード）を活用した新たなサービスを検討します。
- A Iを活用し、市民からの問合せに24時間365日対応するシステムを導入するほか、窓口業務の改善について、調査、研究を進めます。
- 道路の不具合などを市民が通報できる市民レポートシステム*を構築します。
- 利用しやすい施設予約制度の検討を進めます。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
マイナンバーカードの普及率	12.74%	↑
コンビニ交付の交付件数	3,873枚	↑
市民レポートシステムを知っている市民の割合	7.6%	↑

◆展開方向2:窓口業務などを改善・充実します

【目標】

○市民にとって分かりやすく、利用しやすい窓口サービスを提供します。

【手段】

- 休日窓口（毎週日曜日）の開庁の周知と利用を促進します。
- 庁舎における窓口業務の手続きの簡素化や迅速化などを進めます。
- 支所の取扱業務を拡大します。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
休日窓口（市民課）での取扱件数	—	↑
支所窓口（拡充業務）での取扱件数	—	↑
取扱業務を拡充した支所数	1	↑

◆展開方向2:民間活力の活用や連携を推進します

【目標】

○多様化・複雑化する市民ニーズや業務の効率化に対応するため、民間活力の活用や適切な連携を推進します。

【手段】

- 公の施設において、指定管理者制度や民間移管を適正かつ円滑に運用します。
- 外部委託の効果が見込まれる業務について導入を進めるとともに、必要に応じて民間事業者との対話（サウンディング*）などの連携を行います。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
指定管理者制度導入施設に満足している利用者の割合	—	↑
新規に外部委託した業務の件数	0件	↑



◆現況と課題

- 先行き不透明な時代が続く中、社会経済情勢の変化に即応しながら限られた経営資源を有効に活用し、持続可能な自治体経営を推進していくためには、職員の能力の向上、効果的・効率的な推進体制の構築、各部署の自律的な経営能力の発揮による全体最適のまちづくりに全庁的に取り組む必要があります。
- このような認識のもと、職員の接遇能力の向上はもちろんのこと、職員一人ひとりの一層のプロ意識の醸成と自律的な人材育成のほか、多様な人材の活用、ワーク・ライフ・バランスをはじめとする働き方改革などを推進し、縦割り意識を廃しチーム全体で課題解決に取り組む風通しのよい柔軟性のある組織体制の整備が必要です。
- また、従来の嘱託職員・臨時職員は、令和2（2020）年4月から会計年度任用職員制度[※]に移行することから、正規職員との適切な役割分担や安定的な行政運営のための人員体制の整備が必要です。
- 小牧市では、平成23（2011）年度より内部統制の一環としてリスクマネジメント[※]に取り組んできましたが、地方自治法の改正に伴い内部統制のより一層の充実強化を図るために、企業経営の視点も取り入れながら、より効果的・効率的な行政運営の仕組みやコンプライアンス[※]体制の確立が必要です。
- これまでに市政運営における主要課題の解決に向けた市政戦略会議の開催、第6次小牧市総合計画新基本計画を起点とした新たなPDCAサイクルによる進捗管理などを行ってきましたが、今後も行政のさまざまな活動による成果を評価・検証し、将来の事業計画や予算配分へ適切に反映する必要があります。
- また近年は、自治体業務におけるICT（AI、RPA[※]など）の活用が注目されており、さらなる行政事務の効率化や効果的な施策推進に向けた活用を検討する必要があります。

【関連条例・関連計画】

- ・小牧市人材育成基本方針
- ・小牧市事務分掌条例

基本施策の目的及び状態指標

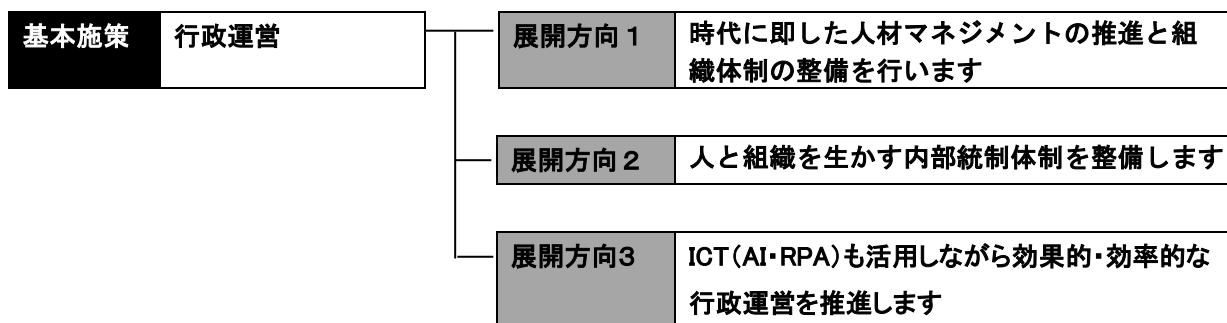
【基本施策の目的：目指すまちな姿】

これからの時代に必要とされる人材の育成や課題解決につながる組織体制の構築、経営資源の適正配分などを通して効果的・効率的な行政運営を推進します。

【まちな状態を表す指標】

指標名	基準値	目指す方向
類似団体における職員数の順位	10/30 団体	↑
新規採用職員試験（行政職）における応募倍率	29.6 倍	↑
休職中の職員の割合	1.15%	↓
分野別計画編のまちな状態を表す指標の改善数	—	↑

◆基本施策の体系



◆展開方向1：時代に即した人材マネジメントの推進と組織体制の整備を行います

【目標】

○職員一人ひとりが、自治体に求められる役割を認識し高い意欲を持って職務に取り組むとともに、創造性・機動性の高い組織体制を整備します。

【手段】

- 職員の適正配置を継続して推進するとともに、人物を重視した職員採用や専門的な知識を持つ人材を確保します。
- 業務量の動向などを踏まえ変化に柔軟に即応できる職員体制・配置を進めます。
- 職員の給与水準の適正化を継続するほか、人事評価制度の運用を通じて職員のモチベーション向上や成長を促します。
- これからの時代に必要となる職員を育成するための人材育成基本方針や職員の行動規範を策定します。
- 良好な職場環境を維持するため、ハラスメント*に関する職員教育体制を強化します。
- 職場内研修などの活用のほか、職員が必要な知識や技能などを自ら積極的に身に付けられる環境を整備します。
- ワーク・ライフ・バランスなど働き方改革を推進し、職員が意欲的・効率的に働く職場風土を醸成します。
- 市民に親しまれ信頼される職員となるように、職員の窓口および電話対応など接遇マナー能力の向上に取り組めます。
- 継続的な事務分掌の見直しを含めた組織体制の整備に取り組めます。
- 関係部署が連携して対応する横断的な組織を積極的に設置・活用します。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
自課の組織目標を認識して職務に取り組んでいる職員の割合	—	↑
行動規範の内容を理解している職員の割合	—	↑
窓口などでの職員の対応に満足している市民の割合	87.3%	↑
組織横断的なプロジェクトチームの設置数	3	↑

◆展開方向2：人と組織を生かす内部統制体制を整備します

【目標】

○組織目標の達成に向けて、適切な業務遂行体制やコンプライアンス体制、職員が安心して働くことのできる職場環境を整備します。

【手段】

- 内部統制の重要性に関する職員意識のより一層の向上に取り組めます。
- 国から示された内部統制制度の基本的な枠組みや他自治体の取組みなどを参考にしながら、適切な内部統制の整備を進めます。
- 内部統制の整備の一環として、リスクマネジメントの取組みを継続し、組織目標の達成を阻害する要因であるリスクの洗い出しと優先度を踏まえたリスク対応策の整備・運用などを進めます。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
リスク評価でのリスク対応状況の不備割合	—	↓
自分の職場のリスクを認識している職員の割合	—	↑

◆展開方向3:ICT(AI・RPA)も活用しながら効果的・効率的な行政運営を推進します

【目標】

- 各施策の展開状況や時代の方向性やニーズなどを踏まえ、より質の高い政策形成や業務の改善・効率化を推進します。

【手段】

- 適正な予算編成や業務の改善に繋がる行政評価制度を運用します。
- 必要に応じて有識者などを集めた会議体を設置・運営しながら課題解決に取り組みます。
- 広域的に取り組む課題について、国や県、近隣自治体の動向を注視し引き続き周辺自治体と情報共有を行いながら調査、研究を進めます。
- 職員の創意工夫や改善意欲を生かした提案制度・改善報告制度を運用します。
- A I、R P Aの導入など行政事務の効率化と生産性の向上に取り組みます。
- 小牧市入札制度改革基本方針^{*}に基づき具体的取組み内容を推進します。

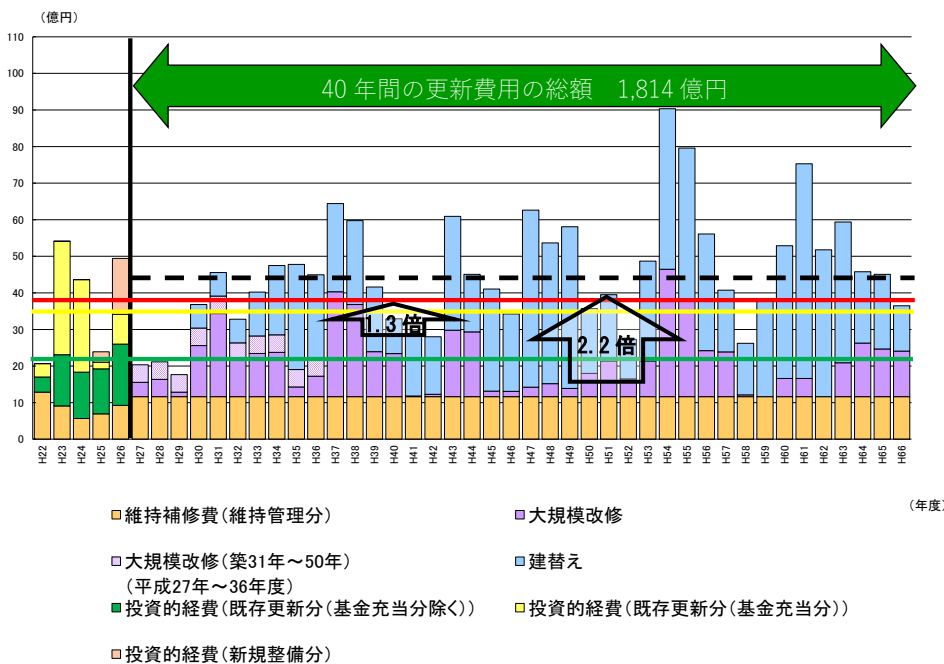
【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
行政評価による削減額	—	↑
提案制度に基づく取組みの実施件数	9件	↑
A I・R P Aを導入した事業数	0	↑



◆現況と課題

- 近年、国・地方を問わず、全国的に財政状況の悪化が年々深刻さを増しています。小牧市の歳入の約8割を占める市税は、平成19（2007）年度の340億5,900万円から平成24（2012）年度には303億2,400万円と11%減少しましたが、平成29（2017）年度には324億6,600万円と持ち直しています。また、今後も消費税率の引き上げ、法人市民税の一部国税化や法人税率の引き下げなどの税制改正による歳入への影響を適切に分析する必要があります。
- 一方、歳出では、高齢化の進展などの影響により扶助費が増え続け、歳出総額に占める義務的経費^{*}の割合が平成19（2007）年度の34.5%から平成29（2017）年度には41.1%まで上昇しています。この結果、財政構造の弾力性を表す指標である経常収支比率も、74.7%から81.9%まで上昇しており、硬直化傾向にあります。
- 今後は、さらなる人口減少と少子高齢化の進展に伴い市税収入がさらに減少する一方、社会保障関連経費が増大し、財政収支のバランスがさらに損なわれる可能性があります。
- また、過去の人口増加時代にあわせて整備した多くの公共建築物やインフラ施設の更新時期を控えており、今後多額の経費がかかることにより、財政を圧迫することが懸念されます。
- 今後も引き続き、持続可能なまちづくりに必要な健全な財政運営を堅持するためには、中長期的な財政見通しのもと、不断の行財政改革や新たな財源の捻出、予算の適正な財源配分のほか、公共ファシリティマネジメント^{*}などを強力に推進していく必要があります。



小牧市公共ファシリティマネジメント基本方針（公共施設等総合管理計画）抜粋

【関連条例・関連計画】

- ・小牧市公共ファシリティマネジメント基本方針（公共施設等総合管理計画）
- ・小牧市公共施設適正配置計画

基本施策の目的及び状態指標

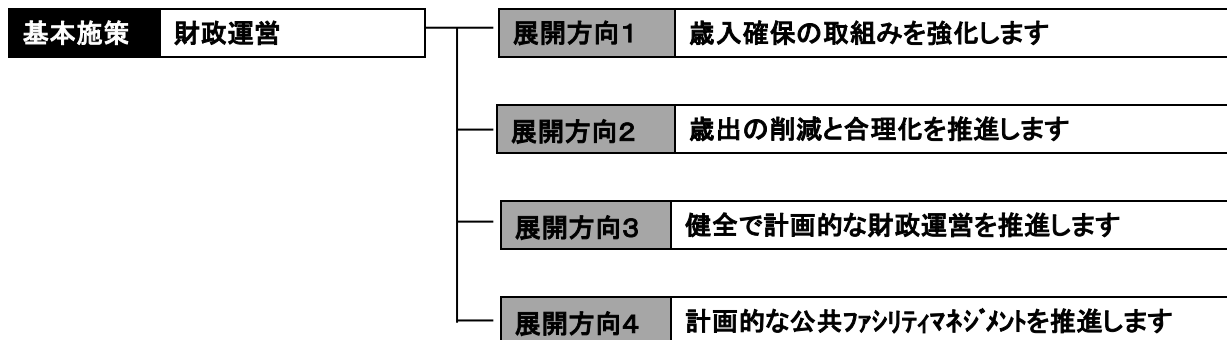
【基本施策の目的:目指すまちの姿】

将来にわたって、健全財政を維持します。

【まちの状態を表す指標】

指標名	基準値	目指す方向
経常収支比率	82.5%	↓
財政力指数	1.21	↑
有形固定資産減価償却率* (資産老朽化比率)	56.2% (平成 29 年度)	↓

◆基本施策の体系



◆展開方向1:歳入確保の取組みを強化します

【目標】

- 受益者負担の原則に基づき、行政サービスを利用する人と利用しない人の負担の公平性を確保するとともに、より多くの自主財源を確保します。

【手段】

- 行政サービスの使用料・手数料を定期的に見直します。
- 活用できる補助金を積極的に獲得するとともに新たな自主財源の確保に取り組みます。
- 市税などの収納率向上のため、納付の方法と機会を充実するとともに、より積極的かつ徹底した徴収業務に取り組みます。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
市税収納率	96.6%	↑

◆展開方向2:歳出の削減と合理化を推進します

【目標】

- 経費の削減に努め、一層の歳出抑制を図ります。

【手段】

- 経費の削減を進めるため、コスト意識の徹底と費用対効果の検証に取り組むとともに、改善・見直しを行います。
- 小牧市公共工事コスト改善プログラムを推進し、コストと品質の両面を重視した、費用対効果の高い公共工事を実践します。
- 当初の目的が達成された補助金や公益性の薄れた補助金を定期的に見直します。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
前年度当初予算と比べた経常事業経費の削減額	—	↑

◆展開方向3:健全で計画的な財政運営を推進します

【目標】

- さまざまな社会経済情勢の変化に柔軟に対応できるよう、財政基盤を着実に強化します。

【手段】

- 中長期的な視点から、基金や市債のバランスの取れた活用を進めます。
- 確実性や支払準備のための流動性の確保に留意し、公金管理基準に即した公金運用を進めます。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
実質公債費比率	△0.5%	2.5%以内

◆展開方向4:計画的な公共ファシリティマネジメントを推進します

【目標】

- 小牧市公共ファシリティマネジメント基本方針や各種計画に基づき、公共施設の配置や総量の適正化、質の維持・向上、経費の削減に取り組みます。

【手段】

- 人口・財政の予測や将来ビジョンに基づき、公共施設の望ましいあり方についての見直しを行います。
- 施設のバリアフリー化による利便性向上や、環境負荷の低減を図るため、省エネルギー化を推進します。
- 公共施設全体の保全計画をまとめ、ライフサイクルコストの削減に取り組むとともに、修繕、改修、建替え時期が集中しないよう経費の平準化を図ります。

【展開方向の進捗状況を測定するための指標】

指標名	基準値	目指す方向
保全計画に基づいて実施した施設の修繕・改修費	—	↑