

“ むろらん 21世紀への道しるべ ”

# 行政改革プログラム2000

平成12年4月1日

室 蘭 市

## 目 次

はじめに	1
第1章 基本的な考え方	3
第2章 具体的な推進方策	6
第1 内部改革の取り組み	6
1 組織・機構・定員管理	6
2 給与制度	8
3 事務事業の見直しと民間委託	8
4 外郭団体	9
第2 地方分権時代に即応した行財政システム	11
1 行政評価システム	11
2 人材育成	12
3 民間と行政の役割分担	13
4 広域連携	14
5 財政基盤の確立	14
おわりに	16
<参考>	
行政改革推進委員会の主な意見	18

## はじめに

時代は今、21世紀に向け、地方分権の推進や規制緩和の促進、さらには超高齢社会の到来など、大きな変革期を迎える中、地方自治体においては、こうした動向に的確に対応した新たな行財政システムの構築が求められている。

室蘭市においても、これまで4次にわたる行財政改革の積極的な取り組みを推進してきたところであるが、未だ厳しい行財政運営を余儀なくされている。

こうした中、本年3月14日に室蘭市行政改革推進委員会から「行政改革プラン21」に替わる新しい行政改革大綱案として「行政改革プログラム2000」の答申がなされたところである。

室蘭市としては、現在の厳しい行財政環境をいま一度認識し、財政の健全化をはじめとする新たな行財政システムを構築するとともに、時代の変化に即した行政改革を推進するため、この答申の趣旨を踏まえ、今後、取り組まなければならない課題を「内部改革の取り組み」と「地方分権時代に即した行財政システム」としてまとめたものである。

この取り組みには、今後、幾多の解決すべき大きな課題もあるが、大胆、かつ迅速に取り組むとともに、地方分権時代に即した行政改革を推進するには、市民と行政の役割分担の明確化は無論のこと、行政情報の積極的な開示を行い、市民と行政が協働する中で地方自治・新時代に対

応した市政を推進しなければならない。

また、職員の能力開発や意識改革にも積極的に取り組み、地域社会の活性化と市民福祉の向上のため、全職員が一丸となってこのプログラムの推進に最大限の努力を重ね、未来を担う子どもたちが安心して生き生きと暮らせる新しいまちづくりを進め、室蘭の21世紀が明るいものとなるよう最大限の努力を重ねる決意である。

## 第1章 基本的な考え方

室蘭市では、昭和56年の第1次行財政健全化方策以来、平成8年の行政改革プラン21まで、4次にわたる行財政改革の展開を図る中で、簡素で効率的な行財政運営を基本に、事務事業の見直しや組織・機構の簡素化に努め、これまで医療・看護・保健職を除く職員の42%にあたる887人〔プラン21の期間中172人（計画目標、普通会計で120人に対し、137人・達成率114%）、平成12年4月1日現在予定〕の縮減を図ってきたほか、給与の適正化の取り組みとして、退職手当限度率の引き下げをはじめ、期末勤勉手当支給率の改定や昭和59年度以降の管理職手当据え置きなどの内部改革に努めるとともに、市民の理解と協力のもと、サービスセンターの統廃合やごみの有料化などの行政改革に取り組み、一定の成果をあげ今日に至っている。

しかしながら、本市の財政は、引き続き人口減少と長引く景気低迷の影響により、市税収入の伸びが期待出来ない状況にある一方で、市民ニーズの増大や特別・企業会計における多額の不良債務等の解消といった命題を抱えており、今後とも、財政の健全化を推進することが必要不可欠となっている。

また、本年4月からは、地方分権が実施段階に入ることから、自主・自立を基本に、市民が自らの意志と責任で施策の構築・展開に参画し、行政と協働する中で新たな地域社会の構築や暮らしづくりなどが求められており、こうした取り組みをとおして、真の地方自治の確立を図らなければならない。

このように大きく変革する時代にあって、将来を見据え、その変化に的確に対応するとともに、市民の知恵や創意工夫を基に、市民サービスと福祉の向上を図り、21世紀につなげるまちづくりを進める必要がある。

このため、行政改革プラン21の終期を1年繰り上げ、時代に即した行財政システムを構築するため、行政改革プログラム2000を策定し、実効性の高い行政改革を目指すものとする。

この行政改革プログラム2000の取り組み期間は、平成12年度から10年間とし、実効性を高めるための実施計画については、前期（平成12から14年度）・中期（平成15から18年度）・後期（平成19から21年度）に分け、来年度は、前期における実施計画を策定するほか、中期・後期については、期間毎の実施計画終了前に改めて策定する。

また、計画期間中に経済情勢や行政環境に大きな変化があった場合には、行政改革プログラム2000の見直しを行うなど、周辺環境に応じた内容に修正することとする。

このほか、重点推進項目において、「検討」とした事項については、前期3年間で検討を終え、一定の方向性を示したうえで、実現可能な項目は、速やかに実施計画に反映させることとする。

行政改革プログラム2000の内容については、「広報むろらん」に

掲載し広く市民に周知を図るとともに、実施計画の進捗状況を行政改革推進委員会に報告し必要な助言を受けるほか、市民に対しては、広報を活用するなどして、公表し、理解と協力を得るようにする。

なお、これまで取り組んできた行政改革プラン 2 1 の実施計画で継続取組とした 1 4 項目(凍結等 6 件除く。平成 1 2 年 3 月期)については、プログラム 2 0 0 0 の実施計画で再度整理することとする。

## 第2章 具体的な推進方策

### 第1 内部改革の取り組み

本市の財政状況は、経常収支比率が平成10年度で92.7%（減税補てん債を経常一般財源収入扱いとした場合）と道内主要都市の中でも極めて高く、財政構造の弾力性が乏しいことから、今後とも厳しい財政運営が余儀なくされるものと考えられる。

この厳しい現実の中で、市職員は、行政の責任領域とコスト意識を常に念頭に置き、市民サービスの低下をきたさないよう内部改革の取り組みを積極的に進め、効率的な行政運営に努めなければならない。

また、民間活力の活用として、NPO（Non Profit Organization - 民間非営利組織）やPFI（Private Finance Initiative - 民間資本導入による社会資本整備）などの制度が整備されたことから、今後の行政運営にあたっては、こうした制度を積極的に活用しながら行政のスリム化に鋭意取り組むことが求められている。

#### 1 組織・機構・定員管理

組織・機構については、簡素で効率的とすることは言うまでもなく、日々複雑化する行政ニーズに対応した柔軟な組織とするよう常日頃から検証を行うなかで、時代に適応した組織体を目指す。



このため、次長や課長補佐などの中間職制の廃止や行政サービスの横断的な展開などについて再検討を行うとともに、業務実態に即した定員管理に努める一方、事務事業の徹底した見直しとNPOなどを活用した民間委託の推進、さらには、公共投資におけるPFIの活用検討を進める必要がある。

また、適正な定員管理を行うためには、現在のウィングラス型の職員の年齢構成を灯台型にすることを目標に、若年層を中心に毎年20名程度を基本に新規採用するとともに、平成14年度からの職員の再任用制度の導入にあわせ本市にふさわしい再任用基準を定め、意欲ある職員の知識や経験を活かせる仕組みづくりが求められている。

こうした取り組みを進め、室蘭市の特性に応じた定員管理のあり方を検討する中で、当面、定員モデル等を定員管理の一つの指標としながら、平成12年度と平成16年度の比較における縮減目標を、医療・看護・保健職を除く職員1,209人（平成12年4月1日現在予定）の100人程度（約8.3%）として定員管理の適正化を図る。

なお、平成17年度以降における適正な定員管理のあり方については、各職場における業務量実態調査などを精査する中で、平成16年度までに、本市の実態に即した定員を求める。

### 《重点推進項目》

組織・機構の見直し（計画期間全体）

定員管理の適正化（計画期間全体）

次長や課長補佐など中間職制の廃止

（課長補佐職 - 計画期間全体、次長職 - 前期）

## 2 給与制度

室蘭市は、道内主要都市と比較して依然として人件費比率が高く、その要因として、全体的な職員数が多いことや高齢職員の割合増加に伴う給与単価の増嵩などが考えられるところである。

このため、これまでの給与制度に加え、新たに能力（成績）主義の導入検討を進める中で、職員のやる気を喚起するとともに、中間職制の廃止を進める中で、職務・職階に応じた給料表の導入を検討する。

また、現状の旅行実態等を考慮した実費弁償たる旅費制度の見直しを進めるとともに、管理職の縮減による責任の増大にともなう待遇改善や意欲向上を図るため、昭和59年以降、据え置かれたままで道内主要都市と比べ低額となっている管理職手当の見直しについて検討を進める。

### 《重点推進項目》

職務・職階に応じた給料表の導入検討（前期）

旅費制度の見直し（前期）

管理職手当の見直し検討（前期）

## 3 事務事業の見直しと民間委託

行政に対する市民ニーズの複雑・多様化とともに新たな行政課題に的確に対応するためには、事業の必要性や緊急性、効率性などに十分留意する中で、常に事務・事業の改善に努め、時代に即さない業務などの整理を進めるとともに、OA化の促進などによる簡素で効率的な行政運営

に努める。

また、行政責任を確保する中で、民間企業におけるノウハウの導入や市民サービスの向上、さらには、財政効率などを十分考慮し、委託が可能な業務については、職員の退職動向との整合性を図りながら民間委託を推進する。

#### 《重点推進項目》

徹底した事務事業の見直し（計画期間全体）

職員の退職動向に合わせた民間委託の推進（計画期間全体）

OA機器の導入による事務の効率化促進（計画期間全体）

## 4 外郭団体

外郭団体（第三セクター等）については、設立目的や業務内容などの適正把握に努め、社会経済情勢の変化や本市の実情に的確に対応した業務執行の効率化を図るとともに、抜本的な見直しによる団体の整理・統合の検討を進める。

また、こうした団体は、行政と密接な関係を有することから、行政の公正を確保し、その透明性の高めるため、団体等が保有する文書についても、関係団体の協力を得ながら、積極的な情報開示に努める。

#### 《重点推進項目》

健全経営の確保（計画期間全体）

室蘭市情報公開条例の改正（前期）

抜本的な見直しによる整理・統合の検討（前期）

## 第2 地方分権時代に即応した行財政システム

地方分権の到来は、中央集権型国家から地方自治の本旨である地方主権型国家への移行であり、これまで培われてきた行政システムが大きく変貌を遂げるものである。

このことは、自己決定・自己責任の拡大にほかならず、施策の展開には、これまで以上に行政の透明性と公平性が求められることになるため、客観的な判断基準として行政評価システムの導入を図るとともに、政策形成能力の向上など、時代に対応した人材育成の取り組みに努める。

さらに、行政情報を共有する中で、市民と行政との役割分担を明確にし、政策の形成と実行を共にするパートナーシップの関係に発展させなければならない。

また、財政構造の硬直化の要因として、人件費をはじめとする義務的経費の増加や市税収入の伸び悩みがあるが、新たな行政課題や社会経済情勢の変化に的確に対応するためには、抜本的な財政構造の改善が必要不可欠となっている。

### 1 行政評価システム

地方自治・新時代における施策の展開にあたっては、事業効果等の適切な把握・評価に努め、その情報を市民に提供することで、行政の透明

性を確保し、最少の経費で最大の効果を発揮させるためには、行政評価システムの導入が必要不可欠であるが、この評価システムについては、新規政策に関するものと既存政策に関するもの、あるいは事前評価と事後評価など、様々な評価対象があることや、評価方法についても、内部評価と外部評価、さらには、説明責任などの課題が多く、制度自体が確立されていないことから、本市の実態に即した行政評価システムのあり方と導入に向けた検討を進める。

#### 《重点推進項目》

行政評価システムの導入検討（前期）

## 2 人材育成

平成11年4月1日策定の「室蘭市人材育成基本方針」に基づき、地方分権時代に対応した職員の政策形成能力の向上を図るため、様々な研修機会の提供や研修内容の充実に努めるなど、多様化する行政ニーズに的確に対応できる総合的な人材育成を進めるほか、職員の能力と実績に基づく人事管理を促進させ、士気や職務能力の向上を図るため、人事評価システムのあり方について検討する。

また、福祉分野等における専門職の育成に関する調査検討に着手する中で、多様な人材の確保に努める。

#### 《重点推進項目》

政策形成能力の育成（計画期間全体）

多様な人材の確保（計画期間全体）

人材育成基本方針に基づく推進計画の策定（前期）

人事評価システムのあり方の検討（前期）

### 3 民間と行政の役割分担

地方分権時代の到来は、自治体と市民の関係をこれまでの行政の担い手と受け手という関係から、市民参画を基本に、共にまちづくりを進める協働の関係へと大きく転換させるものであり、今後、政策形成過程や実行の各段階で市民が重要な役割を果たすことになるため、市民と行政の情報共有システムの構築を進め、積極的な情報提供に努めるとともに、高度情報機器の活用など情報提供の多様化を図る。

また、民間活力の活用方策として、福祉部門など専門性を求められる分野におけるNPOとの連携や公共投資など社会資本整備分野でのPFI活用の調査研究を進める。

#### 《重点推進項目》

行政情報の高度化（電子化）の推進計画の策定（前期）

民間活力活用の調査・研究（前期）

## 4 広域連携

地方分権を迎えた今日、豊かで活力ある地域社会を形成していくには、周辺市町村と行政区域の枠を超えた連携の強化が求められていることから、室蘭・登別・伊達の3市市長による広域行政懇談会や西胆振広域圏振興協議会を核に、計画や事業の共同推進など、効果的な広域連携の可能性について検討する。

### 《重点推進項目》

広域行政の推進（計画期間全体）

広域観光の推進（計画期間全体）

広域ごみ処理施設の建設（前期）

## 5 財政基盤の確立

社会・経済情勢の変動など不確定要素もあるが、施策の見直しや経常経費の節減・合理化に取り組むとともに、市税等収納率の向上などに努め、経常収支比率90%以下を努力目標に財政構造の改善を図る。

また、特別・企業会計に累積する資金収支不足額については、徹底した合理化とルール等に基づく一般会計からの繰り出しによる計画的な圧縮に努め、全会計の累積資金収支不足額226億円（平成10年度末）から土地会計を除く109億円のうち、25億円程度（約23%）の縮減を目標に取り組みを進めるほか、土地の売却に向け、鋭意努力し、本市財政の健全化に努める。



## 《重点推進項目》

収納率向上対策の強化（計画期間全体）

使用料手数料等受益者負担の適正化（計画期間全体）

一般会計財政試算の策定（前期）

バランスシートの導入検討（前期）

## お わ り に

本市の行財政を取り巻く環境は極めて厳しく、簡素で効率的な行財政の運営がこれまでも増して必要なことから、今後とも積極的な行政改革を推進しなければならない。

行財政運営の基本は、市民サービスの向上と簡素で効率的な業務の構築であり、行政としても、再度、原点に立ち帰り、事務事業の見直しを進める中で、市民と行政の役割分担を明確にし、スリムな自治体を実現させなければならない。

行政改革の推進は、市自らが率先して取り組む姿勢を内外に示し、市民の協力を得ながら実現させることが重要である。

特に、職員には、一人ひとりが本市の置かれている厳しい状況を認識し、自らの創意工夫で積極的な改革に取り組むという姿勢が求められている。

この行政改革の推進にあたっては、全職員が一丸となって取り組んでいく決意を新たにしており、市民が主役との原点にたち、新たな発想でさらなる行政改革の取り組みを進め、新しい時代にふさわしい市政を推進するため、市民の皆様のご理解とご協力を心からお願いするものである。

最後に、本年は20世紀最後の、そして、いよいよ来年は、21世紀

への幕が開かれようとしている記念すべき年に策定された行政改革プログラム2000が新世紀への架け橋として、新しいまちづくりにつながることを強く信ずるものである。

## < 参考 >

### 行政改革推進委員会における主な意見

行政改革は削減というイメージがともなうが、この行政改革が明るい未来につながるものになりたい。

地方分権時代にあっては、これまでのようになんでも市に全部やってもらおうという発想は捨て、市民と行政の役割分担を明確にし、自分たちで出来ることは、自ら行うという意識を持つことが重要

行政改革プラン21では、人口1000人あたり職員9人を定員管理の目標としてきたが、都市規模や特性に応じた定員管理に努める必要がある。

職員の能力や実績に基づく人事管理を行うためには、人事評価システムが不可欠

地方分権時代の到来は、行政情報を積極的に開示し、市民と行政が情報を共有化する中で、協働したまちづくりが重要

民間が参入しにくい分野を第三セクター方式で事業を行うので、ある程度の不採算は仕方ないと思うが、まず、経営改善に努め、その後、整理・統合を考えるべき。

第三セクターの積極的な情報公開に努め、行政の公正と透明性を高める必要がある。

行政の公平性と透明性を高めるために行政評価システムの導入が必要不可欠

民間企業に準じたバランスシートの導入と、将来に渡っての財政試算が必要