

新たな行政改革大綱策定の基本的な考え方について

◎ 趣 旨

第 4 次行政改革大綱の策定にあたっての基本的な考え方について協議するもの

1 新たな行政改革大綱策定の必要性

本市では、これまで、現行の行政改革大綱に基づき、改革に向けた各種の取組を進め、一定の成果をあげてきた。

しかしながら、平成 27 年度以降に予測される人口減少社会の到来に備え、それに伴い生じる税収の減少や社会保障費の増大などの行政課題の克服を可能とする行財政運営を確立するため、期間を区切り、その期間内で短期的・中期的な目標を設定して、低成長社会を念頭に置いた改革の取組を展開することが求められている。

また、現在の大綱の策定後、市町合併が実現し、新・宇都宮市が誕生したことを踏まえ、総合計画のほか、行政改革大綱も新たな都市にふさわしい内容へと見直す時期にあるほか、100 年に 1 度とも言われる経済危機の影響を受け、当面の間、急速な景気回復が見込めないという現状を乗り切るための、健全な行財政基盤の確立に向けて、現時点において、従来以上に積極的で即効性の高い改革の取組が必要である。

さらに、行政改革の推進にあたっては、市民の理解を得ながら、ともに行政改革を進めていくため、指標や数値などを用いて、その取組内容や成果を分かりやすく説明することが求められるとともに、現時点で積み残しとなっている課題を克服するため、またより高い改革成果をあげ続けるためには、新たな切り口による取組も必要であると考えられる。

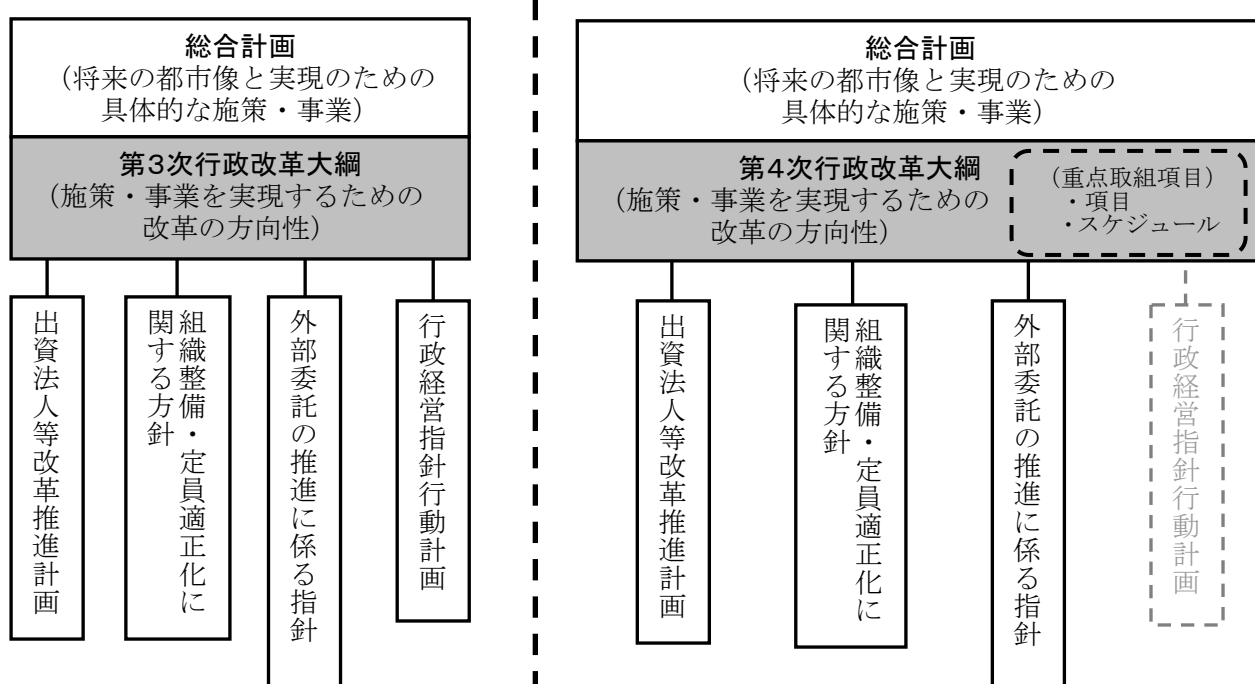
このように、市の行政改革の道筋を明らかにすることが強く求められていることから、今年度、新たな行政改革大綱を策定することが必要となっている。

2 位置付け、役割

この大綱は、「第 5 次総合計画」における将来の都市像の実現に向けた施策・事業を積極的に展開するために不可欠となる、健全でより強固な行財政基盤の確立に向けて、本市が取り組むべき改革の方向性を明らかにする役割を担うものとする。

なお、推進期間中に短期的・中期的視点で取り組むべき重点取組項目等を大綱の中に盛り込む。

＜参考1＞ 第3次行政改革大綱（行政経営指針）と第4次行政改革の位置付けの比較



3 推進期間等

（1）推進期間

本市における人口減少社会の到来（平成27年度以降）を見据え、また現時点における厳しい財政状況の予測を踏まえ、市内の業務遂行の仕組みをゼロベースで見直す期間として、平成22年度からの5年間（平成22～26年度）を推進期間と位置付け、大綱に基づく改革に取り組む。

（2）推進指標

大綱に基づく改革をより実効性の高いものとするため、「職員数」や「行政改革の取組に満足する市民の割合」など、関連する他の市内計画で定められている目標値を行政改革の取組の推進指標として活用する。

（3）推進方策

ア 推進体制

行政改革の取組の推進にあたっては、行政改革の考え方や実践について、全職員が共通認識を持ち、積極的に取組に参加する。

その着実な推進に向け、進行管理は市長を委員長とする「行政経営検討委員会」が行うものとし、目標の達成に向けて全庁的に取り組む。

また、取組の進捗状況や成果を、可能な限り「見える化」し、誰からも分かりやすい形にした上で、市民の代表者からなる「(仮称)宇都宮市行政改革推進懇談会」に報告するとともに、広報紙等を通じて広く市民へ公表し、市民の意見の収集に努め、行政改革の推進に反映させる。

イ 基本方針の策定

前年度までの改革の進捗やその時々々の財政状況などを踏まえ、必要に応じて、当該年度における行政運営の基本的な考えを整理・公表し、着実な実行を促す。

<参考2> 第3次行政改革と第4次行政改革の比較

第3次行政改革大綱 (「行政経営指針」)	<項目>	第4次行政改革大綱
—	推進期間	平成22年から26年度までの5年間 (明確に区切った期間内で、人口減少社会の到来や税収減少を克服するための骨太の改革に中期的視点で取り組む。)
—	推進指標	・定員管理(職員数) ・行革満足度 (行政改革の取組に満足する市民の割合) など
・行政経営検討委員会 ・行政改革推進懇談会	推進方策	・行政経営検討委員会 ・行政改革推進懇談会 ・基本方針の策定
・計画期間3年間 ・毎年度、見直し(ローリング方式)	行動計画	— (推進期間の5年間に中期的視点で取り組むべき重点取組項目やそのスケジュールを大綱の中に盛り込む。)

4 大綱策定にあたっての基本的な考え方

(1) これまでの本市における行政改革の成果

ア 取組経緯

(ア) 第1次行政改革(平成7年度から10年度までの4年間)

「事務事業の見直し」、「行政組織の見直し」、「人事管理の見直し」、

「事務処理の効率化と市民サービスの向上」、「公共施設の設置・管理の適正化」

【主な具体的取組】

「中核市への移行と適正な人員配置」, 「行政手続条例の制定」,
「食肉地方卸売市場の栃木県畜産公社への移管」, 「(財) 学校建設公社の廃止」,
「民間委託の推進 (道路補修業務, 学校給食調理業務, ごみ収集業務等)」 など

(イ) 第2次行政改革 (平成11年度から14年度までの4年間)

a 市民と行政の新たな関係づくり

「市民参画の促進」, 「開かれた市政の推進」, 「時代に即応した市民サービスの向上」

b 行政の自己改革

「事務事業の見直し」, 「組織管理, 人事管理の見直し」, 「健全な行財政運営の確保」,
「職員の意識改革と職場の活性化」

【主な具体的取組】

「行政評価制度の導入」, 「市営競馬事業からの撤退」, 「市民活動サポートセンターの設立」,
「本庁窓口の受付時間の延長」, 「ISO14001の認証取得」, 「市政モニター制度の導入」 など

(ウ) 第3次行政改革 (平成15年度から現在まで。今年度で7年目)

a 市民との協働の推進

「信頼関係の構築」, 「市民の力の発揮」, 「地域自治の確立」

b 成果重視の行政経営

「『仕組み』の改革」, 「『組織』の改革」, 「『人』の改革」

【主な具体的取組】

「自治基本条例の制定」, 「『もったいない運動』の推進」, 「指定管理者制度の導入」,
「地区行政推進計画の策定・推進」, 「市民協働推進計画の策定・推進」,
「本庁舎建築設備更新整備へのESCO事業の導入」 など

イ 第3次行政改革の成果

(ア) 全体的評価

【経費削減・収入増加，業務の削減・効率化（職員数の削減）】 （時系列）

<対前年比>	経費削減【百万円】 (累積)	収入増加【百万円】	職員数の削減【人】 (総職員数 ※)
平成15年度	△1,347		— (4,093)
平成16年度	△2,064 (△3,411)		△81 (4,012)
平成17年度	△2,023 (△5,434)	512	△53 (3,959)
平成18年度	△1,918 (△7,352)	688	△81 (3,878)
平成19年度	△2,183 (△9,535)	336	△86 (3,792)
平成20年度	△1,882 (△11,417)	73	△81 (3,711)
平成21年度	(年度途中につき未算定)	(年度途中につき未算定)	△77 (3,634)
合計	△38,496	1,609	△459
		△40,105	

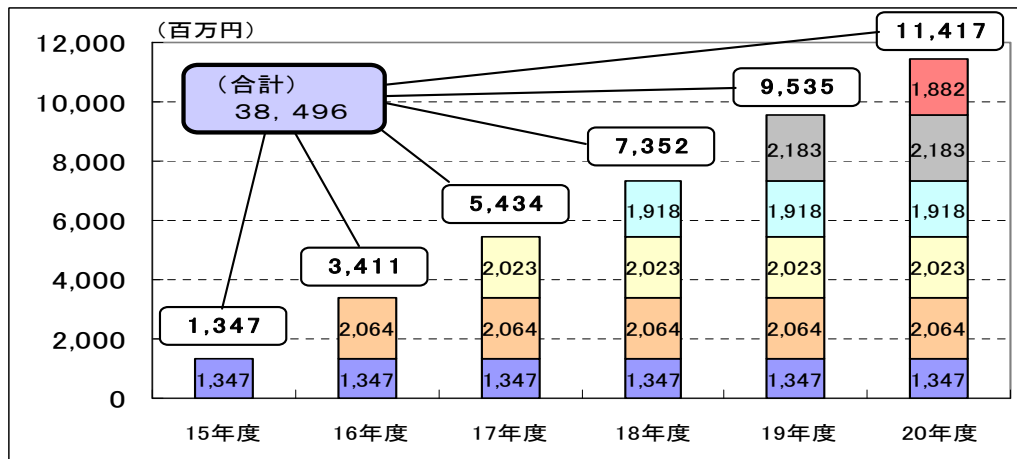
(※ 平成18年度以前は，合併前の旧1市2町の職員数の合計)

a 経費削減，収入増加

積極的な外部委託の推進による経費削減や未利用地の売却などの収入増加策により，第3次行政改革の期間（6年間分）の累積で約385億円の経費を削減するとともに，約16億円の増収効果を上げた。

⇒ これらの合計額（約401億円）は，第3次行政改革の取組開始年度である平成15年度決算における本市の歳出総額約2,968億円の13.5%に該当

<参考3> 経費の削減効果（累積）

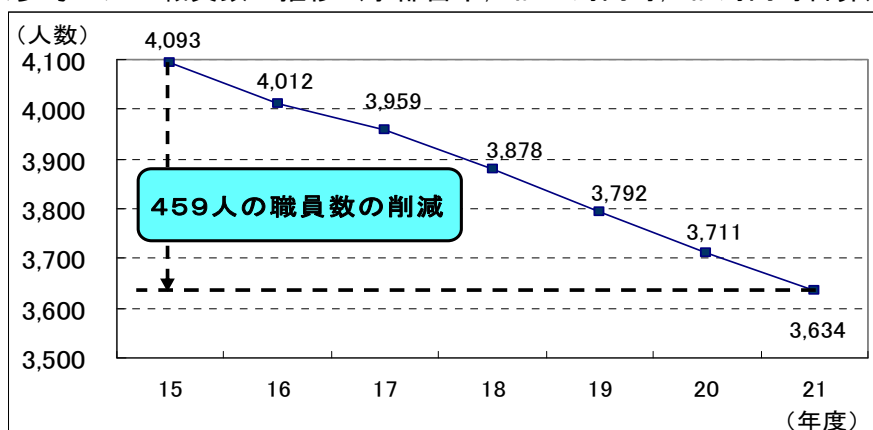


b 業務の削減・効率化

外部委託の推進などにより業務の削減・効率化を進めた結果、第3次行政改革の期間（6年間分）で職員459人を削減した。

⇒ この数字は、第3次行政改革の取組開始年度である平成15年4月当時の宇都宮市、旧上河内町、旧河内町の職員数合計4,093人の11.2%に該当

<参考4> 職員数の推移（宇都宮市，旧上河内町，旧河内町合算）



c 各種取組の進捗状況

行政経営指針に掲げる行政像を具体化するための「行政経営指針行動計画」に位置付けた各種の取組については、概ね、目標どおりに進められている。

<参考5> 「行政経営指針行動計画」に掲げた取組の進捗状況

取組年次	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
①取組数総数（件）	99	111	101	106	106
②「完了」、「予定どおり」、「予定より早い」、「目標を上回る」取組数（件）	93	108	97	95	98
①中の、②の占める割合（%）	93.9	97.3	96.0	89.6	92.5

d 行政改革の成果の市民サービスへの反映

第3次行政改革の着実な推進により得られた前記の経費削減効果等を踏まえ、本市では、保健福祉や環境、教育などの取組の拡充を積極的に進めている。

(イ) 個別的評価（大綱の体系ごとの整理）

a 市民との協働の推進（『 』内は、これまでの主な取組）

(a) 「信頼関係の構築」に向けた改革

< 現 状 >

- ・ 市民との協力関係をより強固なものとするため、『携帯電話による市政情報の提供』や『情報提供の推進に関する運用方針の策定』等の取組が進められるなど、「市民との情報の共有化」や「説明責任の履行」を重視する意識が庁内に醸成され、市政の透明性の向上に努めた。
- ・ 総合計画に掲げた91施策の重要度と満足度についての市政世論調査では、行政情報の共有化の推進などを含む「市民の市政参画の促進」の施策は、満足度（44位／91施策）、重要度（56位／91施設）とも、施策全体では中位にある。

< 課 題 >

各種取組の成果が十分市民に伝わっていないことがうかがえることから、市民に対して分かりやすく伝えることにより、まずは市民に市政に対して関心を持ってもらい、市民から理解を得ることで、市民との信頼関係を深めることが求められる。

(b) 「市民の力の発揮」に向けた改革

< 現 状 >

- ・ 市民が本来の力を最大限に発揮できる体制や仕組みを具体化するため、『市民協働推進指針・市民協働推進計画の策定』や『自治基本条例の制定』、『もったいない運動の推進』等の取組が進められるなど、本市の自治をさらに充実するための基礎が整った。
- ・ 市政世論調査では、「協働の推進」の施策への満足度（68位／91施策）、重要度（80位／91施策）は低い。

< 課 題 >

これらの自治充実のための基礎を活かし、これまでの協働の取組をさらに促進・充実させるとともに、具体化された各種の取組が様々な主体により継続的・積極的に進められるよう、協働の考え方やノウハウを職員が理解し、住民とともに実践に活かすことが求められる。

(c) 「地域自治の確立」に向けた改革

< 現 状 >

- ・ 「本庁中心の行政」から、地域に視点を置いた「地区行政」の仕組みへの転換をより一層進めるため、『地区行政の推進に係る大綱や地区行政推進計画』が策定されるとともに、市内各地域では『地域防犯ネットワークの構築』がほぼ完了するなど、地域のまちづくりは住民自らの手で行う「地域自治の確立」に向けた準備が進められ、地域の特性を活かした住民主体のまちづくりが進められた。
- ・ 「地区行政の推進」の施策に対する市民意識は、満足度（7位／91施策）こそ上位にあるが、重要度（51位／91施策）は中位以下の現状にある。

< 課 題 >

住民自身が地域の課題や目指すべき将来像を共有し、課題解決やその実現に向けた様々な取組を立案・実行できるよう、住民の自治意識を市内全域でさらに高めるなど、市民主体のまちづくり活動を支援していく必要がある。

b 成果重視の行政経営 (『 』内は、これまでの主な取組)

(a) 常に最適なサービスを展開する「仕組み」の改革

< 現 状 >

『全庁的な外部委託の積極的な推進』など、行政内部の改革に向けた数多くの取組が積極的に進められたことで業務の効率化が図られ、一定額の経費削減・増収を計上するとともに、総職員数を459人削減(合併2町分を合算)するなど、持続可能な行財政基盤の構築に向けて一定の成果をあげたが、その取組に対する市民の満足度(78位/91施策)、重要度(83位/91施策)は低い状況にある。

< 課 題 >

- ・ 市民サービスの向上に向け、これまでの改革の成果も活かしながら、「選択と集中」の考え方のもとで、先見性・創造性あふれる取組を今後も積極的に進める必要がある。
- ・ 市民が市政や行政改革に関心を持ち、理解できるよう、改革の取組内容やその成果について、市民に分かりやすく伝えることが求められる。

(b) 時代の変化に挑戦し続ける「組織」の改革

< 現 状 >

- ・ 多様化する市民ニーズを踏まえつつ、政策的課題に的確に対応していくため、『経済部』や『子ども部』、『行政改革課』を設置するなど、第一線(現場)での課題解決能力及び組織としての総合力を強化するための組織体制を整備した。
- ・ 市政世論調査では、「行政の組織力の向上」の施策に対する満足度(72位/91施策)、重要度(59位/91施策)はいずれも中・低位にある。

< 課 題 >

新たな政策や複雑・高度化する行政課題にも的確・迅速・柔軟に取り組むことができ、市民のニーズに対応できる効率的・効果的な執行体制の構築が、引き続き、求められる。

(c) 能力と意識を高める「人」の改革

< 現 状 >

- ・ 職員一人ひとりの政策形成能力や課題解決能力の向上を目指し、『人材育成システムの推進』に取り組むとともに、『人事評価制度の見直し』など、能力・実績を重視し、努力して成果を上げた職員が評価される人事管理制度の構築に向けた取組を進めてきた。
- ・ 総合計画の施策指標の一つとして設定する「現職務にやりがいをもっている職員の割合」は、約半数の状況にある。

< 課 題 >

- ・ 引き続き、時代が求める多様な資質・能力を持つ職員の育成が求められる。
- ・ 最少の経費で最大の効果をあげる効率的な行政運営像の実現に向け、能力主義人事の徹底など、職員一人ひとりの職務への意欲をさらに高めることが求められる。

「第3次行政改革の実績評価」から導出される課題（総括）

「信頼関係の構築」に向けた改革

- ・ 市政情報（行政改革の取組と成果を含む。）の積極的な公表，市民理解の促進

「市民の力の発揮」に向けた改革

- ・ 宇都宮市の自治の仕組みを生かした協働のさらなる実践

「地域自治の確立」に向けた改革

・ 市内全域における住民自治意識の高揚，市民主体のまちづくり活動への支援
常に最適なサービスを展開する「仕組み」の改革

- ・ 最少の経費で最大の効果をあげる，効率的な行政運営の継続

時代の変化に挑戦し続ける「組織」の改革

- ・ 新たな課題に効率的に対応できる組織体制の整備

能力と意識を高める「人」の改革

- ・ 職員の職務意欲の維持・向上

（2）本市を取り巻く環境

ア 人口減少社会の到来，少子・高齢化の進展

全国的に人口減少局面に入中，人口が増加し続けてきた本市も，平成27年度以降に減少することが想定されており，少子・高齢化の進展も相まって，税収の減少や社会保障費の増大が懸念される。

イ 世界不況の影響に伴う急激な景気後退

昨年来の米国発の金融危機に端を発する予想を超えた世界同時不況の影響により，全国的に景気の低迷が続く中，本市でも企業収益の悪化に伴う税収の大幅な減少や，市内経済の後退を反映した社会保障関係経費の増加，また現時点では急速な景気回復も見込めない状況にあることなどから，今後本市は，一段と厳しい財政状況に陥ることが見込まれる。

ウ 行政改革を進めるための諸制度の整備

「新分権一括法」が平成22年4月に施行予定であることや「道州制」の議論が進展していることなど，国においては地方分権が強力に推進されている。

また，「公益法人制度改革」や「財政健全化法の制定」などから，出資法人等は大きな環境変化に直面しており，これまで以上に自主性・自立性を高められる経営改革の取組が求められている。さらに，「指定管理者制度」や「市場化テスト」の創設や「事業仕分け」の運用など，自治体が改革を進めるための新たな制度や仕組みが整備されている。

エ 関連する主な計画等の動向

(ア) 第5次総合計画の推進

本市のまちづくりの進むべき方向と目標を明らかにする第5次総合計画に基づき、持続可能な都市の実現に向け、都市間競争時代の中で競争力を高めるため、本市の存在感やブランド力の向上に向けた戦略的な取組が展開されている。

(イ) 集中改革プランの計画期間の終了

行政改革の着実な推進を目指して、国の要請により策定した「集中改革プラン」（平成17～21年度）に基づき、各種の取組が積極的に進められ、一定の成果が得られるとともに、それらを活かした行政運営が図られている。

(ウ) 組織整備・定員適正化に関する方針の取組期間の終了

「組織整備・定員適正化に関する方針」（平成17～21年度）に基づき、本市が目指すべき組織体制と目標職員数の実現に向けた様々な取組が進められ、定員の適正化が図られた。

(エ) 自治基本条例の制定

「自治基本条例」が制定され、本市における市民参加・協働の実現に向けた自治の仕組みづくりの基礎が整備された。

「本市を取り巻く環境」から導出される課題

ア 一段と厳しい行財政環境の中での市民ニーズに対応した効果的な行政サービスの提供

イ 景気低迷期における積極的な施策展開

ウ 効率的な行政運営を確立するための適切な制度や行政手法の活用

エ (ア) 本市の将来像の実現に向けた戦略的な各種施策の着実な推進

(イ) 安定した行政サービスを提供するための改革の継続、新たな改革の枠組みづくり

(ウ) 効率的かつ効果的な行財政運営を可能とする執行体制の整備

(エ) 市民活力を最大限に引き出し、まちづくりに活かせる具体的な手法の整備

(3) 改革の基本目標

前記の現状と課題を踏まえた、本市の行政運営上の課題は、

- ア 市民と行政との「共生」
- イ 「最少の経費で最大の効果」をあげる行政運営
- ウ 環境変化に対応できる「安定した」行政運営

に総括される。

これらの課題整理の結果を踏まえ、その実現に向けて、以下の基本目標を掲げ、行政改革を不断に進める。

<改革の基本目標>

「時代の変化への確かつ効率的・効果的に対応し、
その成果をすべての人が実感できる市政の展開」

(4) 改革推進の柱

前記基本目標の実現に向けた、本市の行政改革の推進の柱を以下のとおり整理し、それぞれの解決を目指した各種取組を着実に進めることとする。

ア 市民との協働の推進

市民との対話を通じて官民の役割分担やルールを明確にした上で、市民との信頼関係を強化し、市民と行政がパートナーとして相互に補完し合い、市民が自主的・自発的によりよい地域社会づくりを推進できる自治を実現する。

イ 多様な行政需要に対応できる適切な仕組みの構築

低成長時代にあっても、複雑・多様化する市民ニーズへの的確に対応することを目指し、行政が担うべきものについては、そのあり方(実施の必要性、実施時期等)を十分に見極めた上で、事務改善の観点も含め、適切な執行方法を不断に検証するなど、最少の経費で最大の効果をあげることができる、より効率的な業務遂行の仕組みを確立する。

ウ 持続的発展を可能とする財政構造の確立

現下の経済不況の中においても、市民ニーズを的確に捉えた施策を積極的に展開し、将来にわたり魅力あるまちづくりに継続して取り組めるよう、限りある行政資源の適切な配分に努め、また、受益と負担の適正化を図るなど、社会経済情勢の変化に柔軟に対応できる、持続的発展が可能な財政構造を確立する。

(5) 重点取組項目

前記「改革推進の柱」のもと、今後、本市において展開が想定される重点的な取組項目のイメージは以下のとおり。

ア 市民との連携・協働によるまちづくりの推進

相手の立場に立った行政サービスの提供を常に心掛け、市民との信頼関係をより磐石なものとするこゝで、地域・市民と行政の連携を強化し、連携・協働によるまちづくりを推進する。

- ・ 地域まちづくり活動への支援の充実
- ・ 地域ビジョンの策定支援
- ・ 地域行政機関におけるコーディネート機能の強化
- ・ 市政参画の多様な機会の確保
- ・ 懇切、丁寧、分かりやすい説明による市民理解（改革成果のPR等）
- ・ 「おもてなし」を重視した窓口サービスのさらなる向上
- ・ 迅速で正確な事務処理 など

イ 聖域なき抜本的な仕組みの見直し

より大きな改革成果をあげるため、聖域を設けることなく、庁内の事業「全般」を「根本から」見直すなど、既存の枠組みにとらわれない改革を展開する。

- ・ 「行政サービス総点検」の実施（「すべて」を「ゼロベース」で見直す仕組み）
- ・ 行政評価制度の活用による事業の見直し
- ・ 全庁的な外部委託の推進
- ・ 出資法人の経営改革のさらなる推進 など

ウ 簡素で効率的な執行体制の確立

低成長時代にあっても、複雑・多様化する市民ニーズへの的確に対応できる適切な組織を整備するとともに、効率的な行政運営を実現する上での原動力となる職員の意識改革を徹底するなど、最少の経費で最大の効果をあげる効率的な執行体制を確立する。

- ・ 定員適正化の推進
- ・ 市民ニーズに的確に対応できる効率的で効果的な組織整備
- ・ 組織目標，個人目標の管理徹底
- ・ 人事評価制度の見直し
- ・ 職員提案制度の運用，改良 など

エ 歳入確保策の積極的な展開

経費削減の意識がある程度，庁内に浸透した現状を踏まえ，「支出を削減すること」と同程度か，それ以上に，「収入を得る」ことを重視した攻めの姿勢による取組を積極的に展開する。

- ・ 市税等の収納対策のさらなる強化
- ・ 有形資産・無形資産の活用による財源確保
- ・ 歳入確保のための営業力強化 など

オ 歳出全般にわたる徹底した見直し

「もったいない」の視点から，業務遂行上のあらゆる場面において，行政経営資源（労力，時間，予算 等）の配分の見直しを図る。

- ・ 不要不急の事業の見直し
- ・ 意思決定の迅速化
- ・ 全庁的視野での事務改善の徹底
- ・ 類似業務・重複業務の一元処理，一元化
- ・ 計画策定から実践までの迅速化
- ・ 会議や行政計画の削減 など

＜参考6＞ 新たな行政改革大綱の構成（案）

現時点で想定される新たな行政改革大綱の構成は以下のとおり。

はじめに

第1 現状

- 1 これまでの本市における行政改革の成果
- 2 本市を取り巻く環境
- 3 新たな行政改革大綱策定の必要性

第2 大綱の基本的な考え方

- 1 位置付け
- 2 改革の基本目標
- 3 改革推進の柱
- 4 推進期間
- 5 推進指標
- 6 推進方策

第3 重点取組項目

- 1 市民との連携・協働によるまちづくりの推進
- 2 聖域なき抜本的な仕組みの見直し
- 3 簡素で効率的な執行体制の確立
- 4 歳入確保策の積極的な展開
- 5 歳出全般にわたる徹底した見直し