

第 3 次行政改革の成果と課題について

◎ 趣 旨

第 3 次行政改革の取組の成果と課題について報告するもの

1 これまでの行政改革の取組の経緯

(1) 第 1 次行政改革（平成 7 年度から 10 年度までの 4 年間）

【目的】

- ・ 経済環境の変化に柔軟に対応できる行政
- ・ 市民意識の変化に伴う新しいニーズに応えられる行政
- ・ 市民参加の活力あるまちづくりを支える行政
- ・ 自主的・主体的なまちづくりを推進できる行政

【改革の 5 つの柱】

- ・ 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

【主な取組】

「(財) 学校建設公社の廃止」, 「中核市への移行と適正な人員配置」,
「食肉地方卸売市場の栃木県畜産公社への移管」, 「行政手続条例の制定」,
「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

(2) 第 2 次行政改革（平成 11 年度から 14 年度までの 4 年間）

【目的】

地方分権時代にふさわしい行政運営の実現

【2 つの方向性と 7 つの柱】

- | | |
|--------------------|------------------|
| ○ 市民と行政の新たな関係づくり | ○ 行政の自己改革 |
| ・ 市民参画の促進 | ・ 事務事業の見直し |
| ・ 開かれた市政の推進 | ・ 組織管理, 人事管理の見直し |
| ・ 時代に即応した市民サービスの向上 | ・ 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 |

【主な取組】

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

(3) 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）

【経営理念】

私たち職員は、市民との協働を通じ、限りある経営資源で、最大の効果をあげる行政サービスを提供し、市民満足の上を目指します。

【5つの行政経営像】

- ・ 分かりやすい行政経営
- ・ 市民と共に歩む行政経営
- ・ 市民の期待に応える行政経営
- ・ すばやい行政経営
- ・ ムダのない行政経営

【2つの方向性と6つの改革】

- 市民との協働の推進
 - ・ 「信頼関係の構築」に向けた改革
 - ・ 「市民の力の発揮」に向けた改革
 - ・ 「地域自治の確立」に向けた改革
- 成果重視の行政経営
 - ・ 常に最適なサービスを展開する「仕組み」に向けた改革
 - ・ 時代の変化に挑戦し続ける「組織」の改革
 - ・ 能力と組織を高める「人」の改革

【主な取組】

「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E S C O事業の導入」 など

2 第3次行政改革の成果

(1) 総括的評価

平成15年度からの第3次行政改革では、それまでの削減・減量型の行政改革の実績を踏まえた上で、「顧客（市民）志向」、「成果重視」という2つの民間の経営的概念を新たに導入し、全庁を挙げて改革・改善に取り組み、次のとおり、一定の成果を挙げた。

ア 第3次行政改革の主な成果

【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 【見込み】	△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 【見込み】	△38,496	1,609	△459
		△40,105	

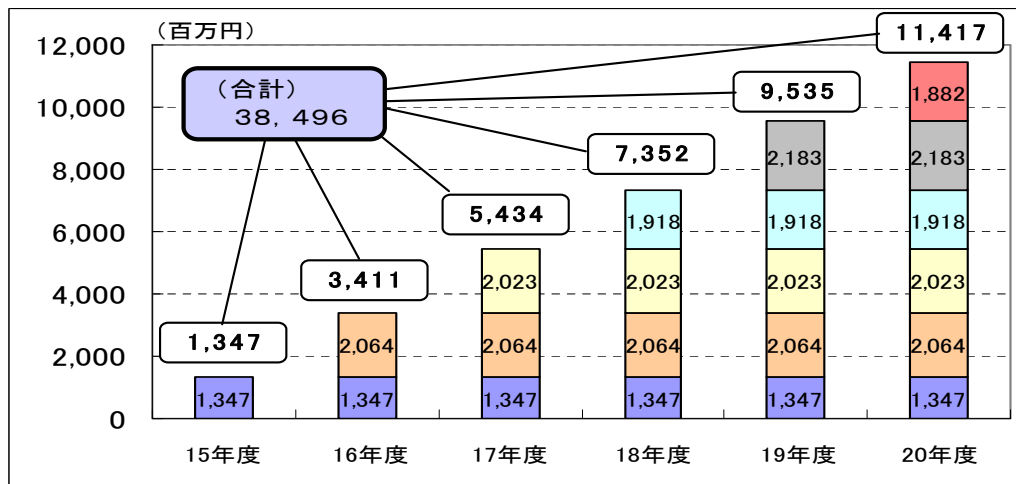
(※ 平成18年度以前は，合併前の旧1市2町の職員数の合計)

(ア) 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1> 経費の削減効果（累積）

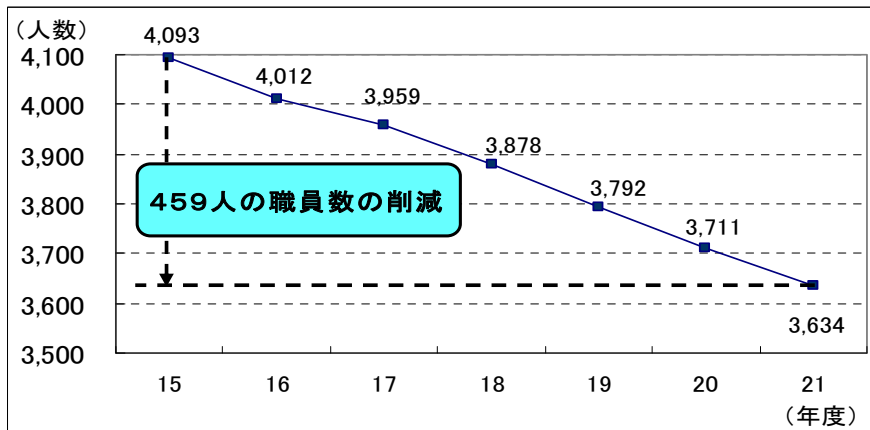


(イ) 業務の削減・効率化

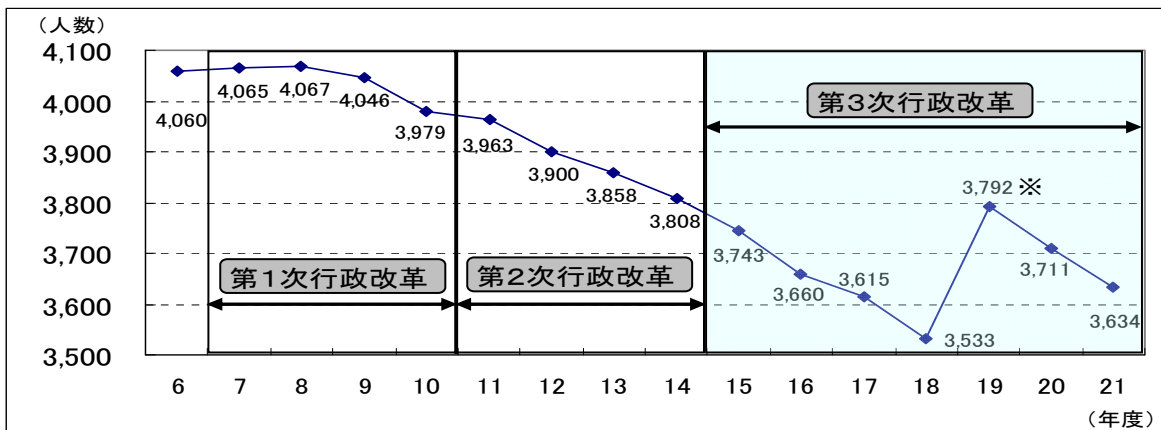
外部委託の推進などにより業務の削減・効率化を進めた結果、第3次行政改革の期間（6年間分）で職員459人を削減した。

⇒ 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2> 職員数の推移（宇都宮市，旧上河内町，旧河内町合算）



<参考3> 職員数の推移（宇都宮市）



(※平成19年3月31日の市町合併により、職員331人増)

イ 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4> 「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 (進捗確認年次)	15年度 (16年度)	16年度 (17年度)	17年度 (18年度)	18年度 (19年度)	19年度 (20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

方向性	改革の柱	区分	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	
市民との協働の推進	信頼関係の構築	継続	行政評価システムの推進※、 環境管理活動の推進※	—	—	—	協働評価制度の創設※	—	
		完了	印刷物への事業経費等の表示※、 政策広報の実施※、 まちづくり懇談会の見直し※	総合的情報セキュリティシステムの構築※	定員・給与情報の公表、 附属機関の委員選任のあり方の見直し※	選挙人名簿の適正管理※、 携帯電話による市政情報の提供※	—	—	
	市民の力の発揮	継続	地域住民による不法投棄監視体制の確立	男女共同参画に関する人材育成の推進	「もったいない運動」の推進、 学校版「もったいない運動」の推進	—	市民協働の啓発※、 市民のまちづくり活動拠点の充実※	「宇都宮版CSR」の構築※	
		完了	市政モニター制度の見直し※	市民協働推進指針の策定※	巡回スポーツ教室の見直し※	市民協働推進計画の策定※	—	自治基本条例の制定※	
	地域自治の確立	継続	高齢者地域活動実践塾の設置※、 ひとり暮らし高齢者の安心ネットワークの構築	—	健康づくり実践活動の推進※	地域と連携した学校づくり※	地域ビジョンの策定支援※	—	
		完了	—	地区行政の推進に係る大綱の策定※	—	地区行政推進計画の策定※	—	地域防犯ネットワークの構築※	
	成果重視の行政経営	仕組みの改革	継続	全庁的な外部委託の推進、 補助金の整理・合理化、 使用料・手数料等の適正化、 競輪事業の経営基盤の強化、 工事監査の実施、 ICカードを活用したサービスの提供※	公立保育園の民営化、 外郭団体の見直しの推進、 ちとせ寮・松原荘の民営化、 電子入札の導入・推進※	申請・届出の電子化、	指定管理者制度の導入・運用※、 公益通報者保護制度の推進※、 窓口サービスの向上※	上下水道事業における財政構造改革の推進※	会計事務の効率化※、 市税等の収納対策の推進※
			完了	PFI導入に関する基本方針の策定、 地理情報システムの構築※、 図書館情報システムの整備※	移動図書館の廃止※、 市政研究センターの設立※、 粗大ゴミ等収集運搬業務の外部委託の実施、 文書管理システムの構築※、 納税貯蓄組合運営奨励金の廃止※、 腸内細菌検査の廃止※、 ごみ収集車(焼却・不燃ごみ)の二人乗車化	水道料金等の毎月納付の実施※、 ごみ収集運搬業務(北清掃センター)の外部委託の実施、 上下水道開始休止電話受付業務の外部委託の実施	文書送達業務の外部委託の実施、 図書館資料搬送業務の外部委託の実施、 学校事務システムの構築※	ごみ処理業務(南清掃センター)の外部委託の実施、 総合案内業務の外部委託の実施、 本庁舎建設設備更新整備へのESCO事業の導入※	新斎場整備への民間活力(PFI手法)の導入※、 バンバ市民広場への指定管理者制度の導入、 電子納品の推進※、 公用車保有台数の適正化※、 交通災害共済制度の廃止※
組織の改革		継続	—	—	定員管理の適正化	—	—	—	
		完了	—	水道局と下水道部の一元化※、 保健福祉部の組織再編※	「自治振興部」の設置※、 学校業務職員の配置の見直し※	「経済部」の設置※	—	「子ども部」、「行政改革室」、 「税制課」、「納税課」の設置※	
人の改革		継続	職員提案制度の確立・推進※	目標管理制度の再設計・活用※、 部門別職員育成計画の策定・実施※	人事評価制度の精度向上※、 人材育成システムの推進※	給与構造の見直し※	—	—	

ウ 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について、本市においては積極的に市民サービスの拡充に活かしてきた。

改革の成果を踏まえ、本市が市民サービスの向上に向けて展開してきた平成15年度以降の主な新規・拡充事業等は、[参考資料1](#)のとおり。

(2) 個別的評価（大綱の体系ごとの整理）

ア 市民との協働の推進

(ア) 「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が積極的に図られた。

<今後の課題>

各種の取組を進めたことによる成果を市民に対して分かりやすく伝えるとともに、市政の理解を促す取組をさらに進めることで、市民との信頼関係をより深めることが求められる。

(イ) 「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。

<今後の課題>

多様化する地域課題の解決にあたっては、これまでの協働の取組がさらに促進・充実されるとともに、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、協働の質や効果を高める必要がある。

(ウ) 「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』が完了するなど、身近なまちづくりは地域自らの手で行う「地域自治の確立」に向けた各種の具体的な取組が検討・具現化された。

<今後の課題>

地域の個性・特性を生かしたまちづくりを引き続き進めるとともに、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・実行することにより、住民自治意識をさらに高める必要がある。

イ 成果重視の行政経営

(ア) 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。

<今後の課題>

- ・ 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・創造性あふれる各種の取組を今後も積極的に進める必要がある。
- ・ 改革の成果を市民に分かりやすく伝えることで、市政に対する高い市民理解を得ることが求められる。

(イ) 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。

<今後の課題>

- ・ 新たな政策や複雑・高度化する課題にも的確・迅速・柔軟に取り組むことができる執行体制の構築が、引き続き、求められる。
- ・ 各種の政策課題に効果的・効率的に対応でき、また、市民にとって分かりやすい組織機構とするための検証と対応が今後も必要となる。

(ウ) 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、『採用試験制度の見直し』や『人材育成システムの推進』など、採用・研修・評価・異動の人事サイクル全体を通じた人材育成に取り組むとともに、『人事評価制度の精度向上』を進めながら、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制度の構築に向けた準備が進められた。

<今後の課題>

- ・ 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。
- ・ 能力主義人事の徹底など、行政改革の担い手である職員一人ひとりの改革意欲を活かせるよう、その意識を持続的に高揚させる取組が求められる。

(『 』内は、これまでの主な取組)