

江別市における行政改革の取り組み

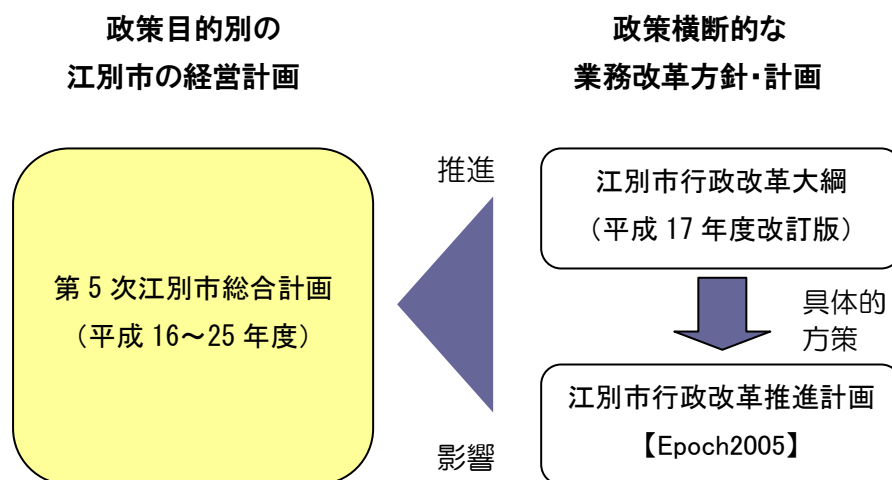
平成 25 年 3 月 企画政策部政策調整課

1. 江別市の行政改革に関する各種計画の構成

(1) まちづくりにおける行政改革大綱の位置づけ

江別市では、政策目的別(福祉、環境等)にめざすべき姿を成果指標等で定量化した**第5次江別市総合計画**を最上位の経営計画としてまちづくりに取り組んでいます。

それに対して、政策横断的な視点からの業務改革の方針として**行政改革大綱**を策定し、行政改革大綱の理念、考え方を具体化する方策として**江別市行政改革推進計画【Epoch2005】**を位置付け、大綱および推進計画を反映した経営資源の適正化を進めてきました。



(2) 行政改革大綱(平成17年度改訂版)の構成

江別市では、平成14年2月に行政改革大綱を策定し、行政改革に取り組んできましたが、社会情勢の急激な変化と行財政を取り巻く厳しい状況に対応するため、平成18年3月に行政改革大綱を改定しました。

①行政改革の意義(3つの視点)

- 協働のまちづくり……………市民満足度の向上
- 総合計画の効果的達成……………成果主義の視点
- 最少の経費で最大の効果の達成……………効率性の重視

②行政改革推進項目

- 地域とともに歩む行政の推進……………5の取組項目に10具体策
- 総合的で柔軟な行政の推進……………6の取組項目に11具体策
- 効率的で質の高い行政の推進……………10の取組項目に35具体策

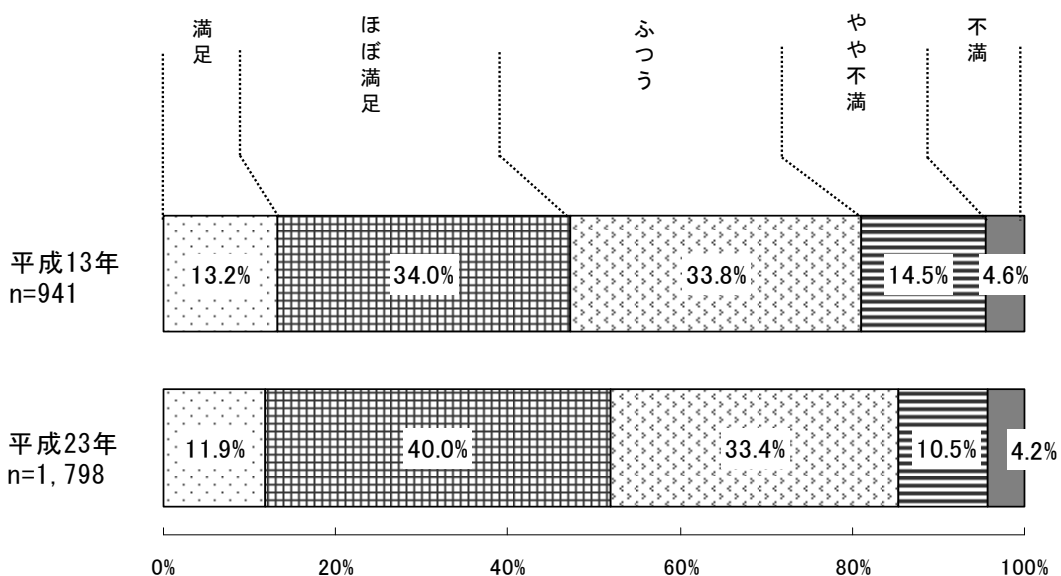
2. 行政改革の成果・効果

行政改革大綱は、効率性だけでなく、まちづくりの推進にも寄与する計画であり、行政改革の意義である3つの視点での成果・効果を示します。

協働のまちづくり……………市民満足度の向上

①まちづくりアンケートに見る江別市の住み心地の推移

市民へのアンケート調査結果で、同一設問での比較可能な平成13年度と平成23年度の比較では、やや不満が減少し、全体としての満足度傾向が向上しています。



②まちづくりアンケートに見る行政改革、協働関係の市民満足度の推移

税金の活用方法、広報、広聴等の行政改革ならびに協働に関する市民満足度の推移では、全ての設問で満足度が向上しています。

行政改革に関係が深い市民満足度動向(単位 %)

項目	H15	H17	H19	H20	H22	H24	H15からの 変化
税金の使われ方について	44.8	51.2	48.4	53.1	57.2	66.1	+21.3
市政に関する情報・広報の提供	73.4	79.6	74.1	81.9	86.9	84.9	+11.5
市に意見を伝える機会・場所	55.2	59.8	57.2	64.6	65.5	68.7	+13.5
住民の声の市政への反映度	52.2	56.8	53.6	56.9	63.5	66.4	+14.2

※数値は、満足、やや満足、ふつう、やや不満、不満の5択のうち、

満足、やや満足、ふつうのいずれかに回答した市民の割合

(行政は、商品選択のための民間企業の満足度と同一に考えるのではなく、住み心地の不満を減少させることを目的としてふつうを満足度に参入しています)

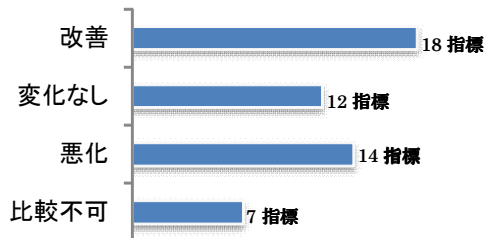
総合計画の効果的達成…………… 成果主義の視点

第5次江別市総合計画では、各施策分野(子育て、市街地整備等)のめざすべき姿を定量化した施策成果指標を設定しています。また施策を実現する手段としての基本事業にも成果指標を設定しています。この施策および基本事業成果指標値の推移から、まちづくりの進捗を把握しています。

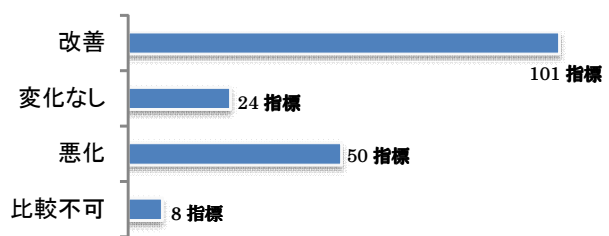
現在の後期基本計画(平成 21 年度から平成 25 年度)での各成果指標の推移は下記のようになっており、全体として半数以上の成果指標が改善しており、まちづくりは概ね進展していると考えられます。

後期基本計画策定時点(平成 19 年度)からの成果指標の変化(平成 23 年度実績より)

(施策成果指標 51 指標)



(基本事業成果指標 183 指標)



推進状況の区分について

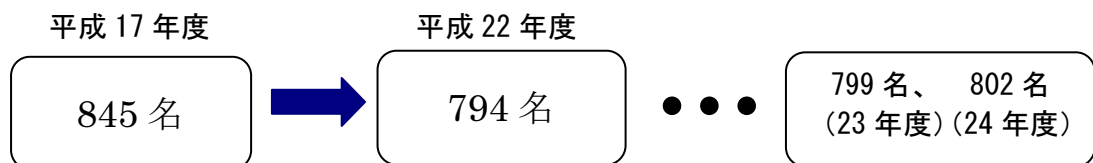
※1 後期計画策定時点の基準値として設定されている値(必ずしも全指標が平成 19 年度ではない)と直近の施策基本事業評価で把握されている値を比較しています。ただし平成 23 年度の数値が取得できないものについては、平成 22 年度以前の数値で比較しています。

※2 「比較不可」は、後期計画策定時点の基準値以降、国等の統計データの調査頻度等により、新たな指標値が把握されていないため、比較ができないものです。

最少の経費で最大の効果の達成…… 効率性の重視

行政改革では、その取り組みや仕組みの見直し等により、まちづくりに貢献することを目的と考えますが、財政規律的には、直接的な事業費や人件費等の削減効果が求められます。特に職員数は以前から近隣市と比較しても少ない状況でしたが、平成 17 年度から(※)集中改革プランに基づき、市民サービスを維持しながら民間委託・組織の再編等による削減を行い、人口規模から見た職員数では道内でも 2 番目に少ない人数となっています。(23 年度からは緩やかに上昇しています。)

江別市一般行政職員数の推移(医療職を除く:4 月 1 日現在の人数)



※集中改革プラン……平成 17 年 3 月に国から出された「新地方行革指針」に掲げられた民間委託等の推進や定員管理の適正化などの項目に、各市町村は具体的な数値目標を明示し平成 17 年度から 21 年度までの 5 年間で集中的に取り組んで来ました。

※推進状況は平成22年度末時点のものです。

3. 行政改革推進項目の推進状況①

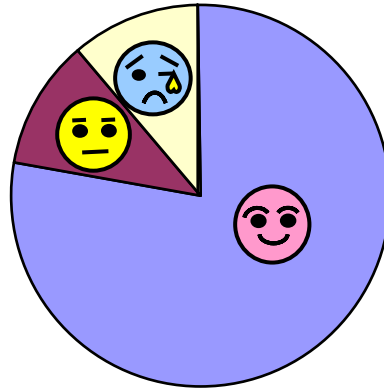
地域とともに歩む行政の推進…… 5つの取組項目に10の具体策

【未達成】

- 情報提供の充実(ホームページの充実)

【一定の進展】

- 市民意見、要望等に関する対応の強化(市民の声システム等の検討他)



【達成・順調】

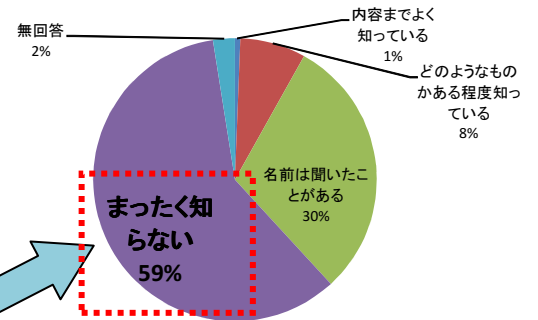
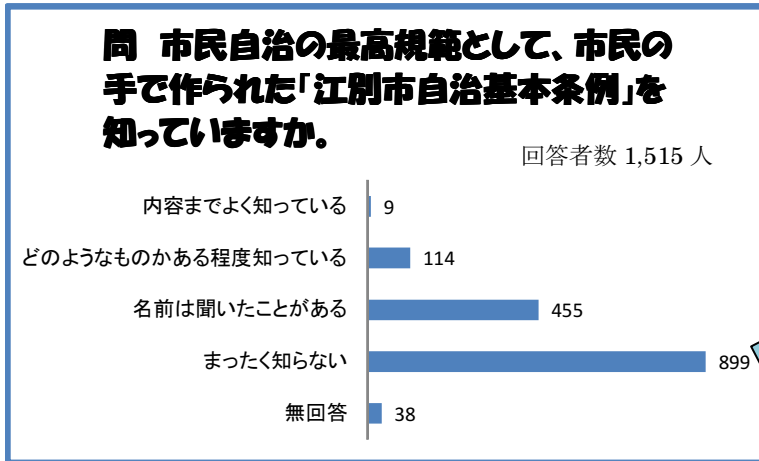
- 審議会委員選定基準の見直し
- パブリックコメント制度化の検討
- 市民活動団体等との連携促進
- 男女共同参画を推進するための条例の制定
- 男女共同参画基本計画の見直し
- 人事行政の運営等の状況の公表
- 市民アンケートの充実
- 自治基本条例の制定

■具体的な取組内容(主なもの)

取組の名称	内容／達成状況	特徴や効果、課題
自治基本条例の制定	平成21年7月1日市民自治の憲法とも言える「江別市自治基本条例」を制定した。	平成16年度の庁内プロジェクトチームの発足から、市民参加の懇話会、条例制定審査会など、長い時間と多くの人に関わり制定された条例であり、この過程が特徴的である。
パブリックコメント制度化の検討	平成22年4月1日「江別市パブリックコメント(意見公募)手続要綱」を制定し、パブコメの本格的な運用を開始した。 【パブコメ件数】 H22年度 6件 H23年度 8件 【寄せられた意見の数】 H22年度 34 H23年度 135	今後は、どの部分の意見を求めているのかポイントを整理し、わかりやすく示す等の工夫することで、より多くの市民が意見を出しやすい制度に改善していく必要がある。
市民活動団体等との連携促進	「協働のまちづくり活動支援事業」により、17年度～23年度までに34件の事業が実施された。	平成18年9月市民活動センター「あい」がオープンし、市民活動の拠点となっている。
市民意見、要望等に関する対応の強化	平成19年度に市民の声データベースのシステム化を実施し、庁内での情報共有化を実現した。また、コールセンターの導入を視野に入れた電話問い合わせに対する市民の利便性向上に係る方向性についての検討を行った。	コールセンターの導入については、江別市の規模では費用対効果の面から実施段階にはないと判断した。

■地域とともに歩む行政の推進 -自治基本条例の制定-

自治基本条例は、平成24年8月から検討委員会において見直しの検討作業に着手しています。条例の施行から3年が経過しましたが、市民の認知度は4割未満と低く、より一層の周知が課題となっています。 ※参考「自治基本条例アンケート」H24.5実施



※約6割が「全く知らない」

■地域とともに歩む行政の推進 -ホームページの充実-

江別市のホームページは、市民生活に密着した情報の提供に努めるとともに、見やすさとアクセスのし易さを工夫してリニューアルを重ねています。

また、えべつらしさを表現できるコンテンツとして、取材記事を写真付きで公開する「フォトグラフえべつ」を充実させており、アクセス数も伸びています。



■関連事業（行革推進計画外） -出前講座の開始-

平成23年5月に、自治基本条例の基本原則である「情報共有」を進めるため、市民からのリクエストに職員が直接出向いて業務内容を説明する出前講座の実施要綱を制定しました。これにより、平成23年度は32回の講座に延べ1,230人の市民が参加しました。



今後もわかりやすい説明を心掛けるとともにメニューの更新等を進め、制度の充実を図ります。

3. 行政改革推進項目の推進状況②

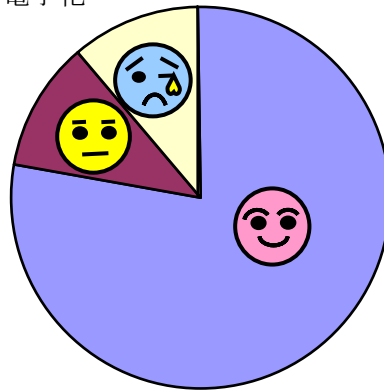
総合的で柔軟な行政の推進…………… 6つの取組項目に11の具体策

【未達成】

- 計画的な人材育成
- 各種申請・届出、申告等の電子化推進
- 消防広域化の推進

【一定の進展】

- ファシリティマネジメントの導入可能性に係る検討
- 合併の検討



【達成・順調】

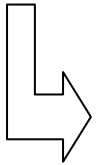
- 職員提案規則の改正
- 窓口総合化の検討
- 遊休公有資産の売却処分、貸付
- 土地開発公社の経営健全化
- 外郭団体の見直し等に関する指針の策定
- 余裕(空き)教室の活用に係る検討

■具体的な取組内容(主なもの)

取組の名称	内容／達成状況	特徴や効果、課題
遊休公有資産の売却処分、貸付	【売却処分実績 H17～23年度】 11件、108,102㎡ 総額 128,741千円	各種事業の状況を勘案しつつ、遊休公有地の売却を進めてきた。
土地開発公社の経営健全化	地価下落が止まらない状況下において、公社の長期保有地を計画的に解消することを目指して毎年度買い戻しを進め、平成22年度に第三セクター等改革推進債を活用して、公社を解散した。	特例措置を活用して公社を解散させることができたため、将来的な市の財政運営の健全化につながる。
外郭団体の見直し等に関する指針の策定	行政改革推進委員会において、「外郭団体の経営評価等に関する指針」を策定した。	これまでに指針に基づいて、3団体の経営評価を実施することができた。
計画的な人材育成	幹部研修、フォロー研修の実施、個別の研修評価の実施等、一部の研修内容の見直しは行ったが、当初目指した「(仮称)人材育成基本方針実施計画」の策定には至っていない。	職員数が少ない中で行政需要の多様化等に対応していくため、個々の資質向上を図る重要性が増している。
合併の検討	平成19年～20年にかけて、新篠津村との合併協議を行ったが、合意には至らなかった。	今後のまちづくりの方向性に隔たりがあった。

■総合的で柔軟な行政の推進 -職員提案制度-

平成 18 年度に職員提案制度の有効活用と制度運用の改善を図るため、「職員提案規則」の一部改正を行い、19 年度から 23 年度までに 24 件の提案が出され、一部の提案は事業として実現しています。



エコ通勤…通勤距離が片道 2km を超える職員が車通勤を控え、徒歩や自転車等で通勤しようという運動が始まりました。職員の環境負荷低減意識の啓発と健康増進に役立っています。

■総合的で柔軟な行政の推進 -外郭団体の経営評価-

平成 18 年度に「外郭団体経営評価指針」が策定され、市が 25% 以上出資又は出損している外郭団体に対し、公益性・効率性・自立性等の視点から、経営評価を行うこととなりました。この指針に基づき、これまでに（株）フラワーテクニカ江別、（財）江別市スポーツ振興財団、（株）江別振興公社の 3 団体が行政改革推進委員会の評価を受けました。



この経営評価を通じて外郭団体に対する市の関与のあり方が明確となり、団体の自主的・自立的な経営基盤の確立につながることを期待されています。

■総合的で柔軟な行政の推進 -市町村合併の検討-

江別市は平成 19 年 2 月、法定合併協議会を設置し新篠津村との合併協議を行いました。およそ 1 年半に及び 11 回の協議会で、合併後に目指すまちづくりの方向性を協議してきましたが、最終的には合意に至らず、平成 20 年 9 月に合併協議会を解散しました。



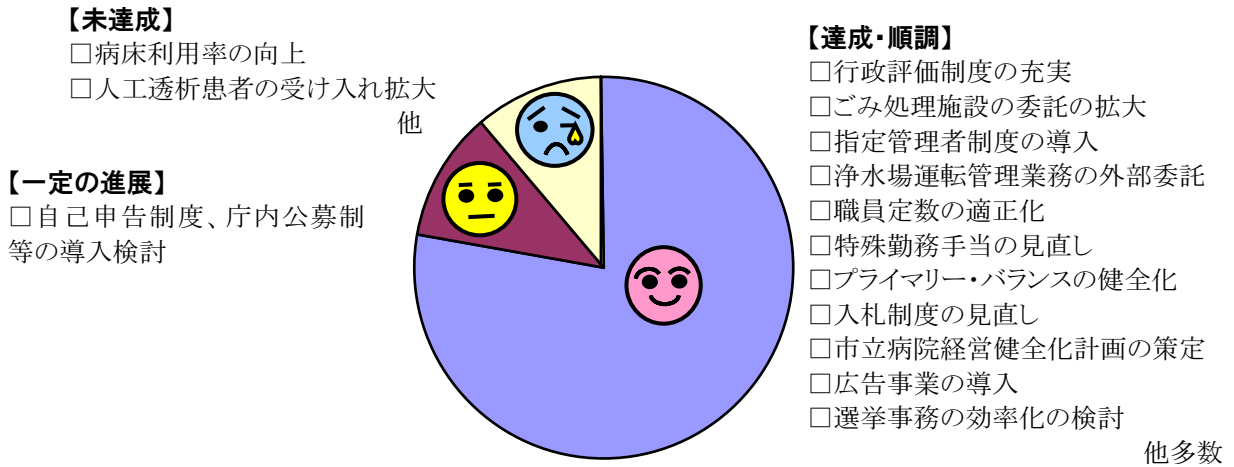
■総合的で柔軟な行政の推進 -遊休公有資産の売却-

遊休公有資産の売却等については以前から着実に進めてきましたが、江別市土地開発公社の解散にあたり、公社が所有していた土地を購入あるいは代物弁済により新たに保有したことを契機として、平成 23 年度から市が保有する全ての土地についての利活用の検討を進めています。

今後は、「公有地利活用基本方針」（平成 24 年 2 月策定）の下、積極的に売却・貸付等を進め、自主財源の確保と公有地の有効活用に努めていきます。

3. 行政改革推進項目の推進状況③

効率的で質の高い行政の推進…………… 10の取組項目に35の具体策



■具体的な取組内容(主なもの)

取組の名称	内容／達成状況	特徴や効果、課題
行政評価制度の充実	行政評価システムを利用し、第5次総合計画の進行管理を進めてきた。	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の間には事業の対象や意図を明確にして仕事に取り組む考えが浸透してきた。 ・行政評価にかかる作業量を軽減することが求められている。
指定管理者制度の導入	市が所有する公の施設のうち、86%以上の施設が指定管理者となった。	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者ならではの新たなサービスにより、利用者の満足度向上に繋がっている施設がある。 ・担当部局において公募や選定、指定後のモニタリングなど、制度全般にわたる事務量の増加が著しい。
職員定数の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ・平成22年4月1日現在の職員数（医療職除く）を平成17年4月1日比較で51人削減した（△6.0%）。 ・平成22年度普通会計における人件費率が15.5%となり17年度の18.1%に比較し人件費の占める割合が減少した。 	市民ニーズが複雑化する中で新たな行政需要が顕在化してきている中、一人当たりの業務量が増加し、職員の負担が増えていることに配慮しつつ、適正な職員数を確保していかなければならない。
自己申告制度、庁内公募制等の導入検討	自己申告制度は一部人事に反映させることにつながっているが、庁内公募制の導入には至っていない。	少ない職員数で多様化する市民ニーズに応じていくためには、個々の意欲や資質を最大限発揮させる柔軟な人事制度が必要であるが、そのために導入した自己申告制度は、特定の部署に異動希望が偏る等の弊害を生じている部分もある。

広告事業の導入	基本指針となる広告掲載要綱を策定し、市ホームページのバナー広告や封筒裏面等への広告掲載など実施した。	広告料収入という効果だけでなく、それを財源とした新たな事業の創出につながった。
----------------	--	---

**■効率的で質の高い行政の推進
-行政評価制度の充実-**

行政評価の仕組みは、数値化された成果指標によって仕事の進み具合を測ることができます。これにより、市民の目からもその仕事が進んでいるのかが分かるようになりました。このように、行政評価は市民への説明責任を果たすためのツールであるとも言えます。

平成22年度からは市が自ら行った行政評価に対し、学識者・有識者・公募市民による外部評価委員から指摘を受けることで、読み手（市民）を意識したよりわかりやすい評価表の記載ができるように改善を進めています。



**■効率的で質の高い行政の推進
-広告事業の導入-**

江別市では広告料収入を新たな財源としてとらえ、積極的に活用しています。広報えべつや市ホームページ、納税通知書等の発送用封筒や窓口封筒といった、既存の媒体に広告を掲載するだけでなく、広告料収入を財源として市立病院や市民課窓口の呼出し番号モニター（右写真）を設置したり、暮らしの便利帳をリニューアルして全戸配布しました。



**■効率的で質の高い行政の推進
-外部委託の拡大-**

市役所の仕事のうち民間でできるものは積極的に委託し、業務の効率化を図ってきました。

右に表示した事例は第5次総合計画の期間中に委託開始されたものであり、これ以外にも多くの業務が委託され民間企業等がサービスを担っています。

- ごみ処理施設運営管理
 - リサイクルセンター運営管理
 - 保育園の運営（一部）
 - 市税電話催告
 - 電話交換業務
 - 市立病院給食調理
 - 浄水場運転管理
 - 水質等分析業務
 - 水道・下水道使用料収納代理業務
- 他**

【関連データ】 江別市職員の意識の変化

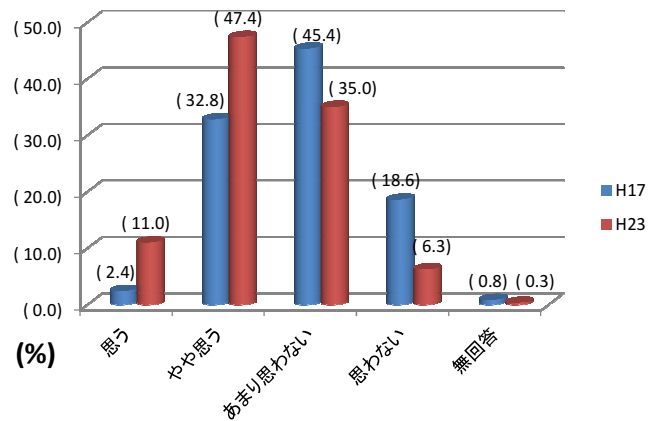
江別市役所では、第5次総合計画の計画実現に向けて、組織体制の見直しや効果的な職員研修などを進めて来ました。その進み具合を測るために実施している「職員アンケート」は、この行政改革を通じて職員の意識がどのように変化してきたのか、参考になります。

ここでは、平成17年度の数値と平成23年度の数値を比較していますが、回答者数は、957人（H17）、880人（H23）となっています。

問

江別市はコミュニケーションが活発で、職場で自由な発言や議論ができる風通しのよい組織になっていると思いますか。

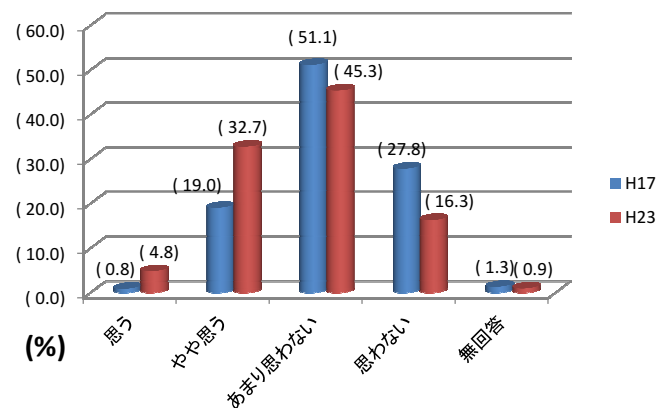
⇒平成17年度に比較して肯定的な意見（思う+やや思う）が約6割となっており、職場の雰囲気は良くなっている。



問

江別市は仕事に対する能力、意欲、実績等を人事異動や処遇面に反映できる制度になっていると思いますか。

⇒平成17年度に比較して、肯定的な意見（思う+やや思う）が増加し改善が見られるものの、否定的な意見（思わない+あまり思わない）が依然6割を超えており、人事等に対する満足度は十分とは言えない。



4. 行政改革推進委員会による評価

江別市行政改革大綱(平成 17 年度改訂版)および江別市行政改革推進計画【Epoch2005】の推進状況・成果について、行革委員から市民の視点による評価をいただきました。



地域とともに歩む行政の推進…5 取組項目 10 具体策

- 自治基本条例は、市民生活に身近な条例の活用例を紹介するなど周知方法を工夫し、認知度を上げるよう努めてください。
- パブリックコメントは、より多くの市民が意見を出せるように改善してください。
- ホームページは、リニューアルを重ね見やすくなっています。今後は動画を上手に使うことでニュースやトピックスを発信するようにしてはどうでしょうか。
- 出前講座は、職員にとっても市民にとっても有益な取り組みです。メニューの拡大や運用の改善に努めてください。
- 次期総合計画の策定に多くの市民が参画した「みらい市民会議」は高く評価できます。
- より多くの職員が市民活動団体との協働に関心を持つよう心掛けてください。



総合的で柔軟な行政の推進…6 取組項目 11 具体策

- 土地開発公社の解散は難しい課題であったと思いますが、きちんとけじめを付けられたことは高く評価できます。
- 外郭団体の経営については、少しずつ市の関与を減らしていくべきではないでしょうか。
- 余裕（空き）教室は貴重な資源なので色々な形での活用を進めてください。
- 職員提案制度は提案件数が少なく物足りなさを感じます。
- 計画的な人材育成は職員数が少ない江別市にとって大変重要な課題です。職員提案制度を人材育成と結び付け、新しい事業提案が認められた場合にはその職員を中心としたプロジェクトチームを作るなど、職員が現場で成長できる実践的な形にしてはどうでしょうか。



効率的で質の高い行政の推進…10 取組項目 35 具体策

- 様々な課題を抱える中で職員定数を削減することは大変な困難であったと思いますが、その中で目標を達成したことは高く評価できます。
- 行政評価制度は外部評価の仕組みも含め、充実してきていると評価できます。今後は評価結果をこれまで以上に施策や業務に反映できるよう努めてください。
- 外部委託については多くの業務に拡大しており、評価できます。さらに委託できる業務がないか引き続き検討してください。
- 広告事業は歳入を増やし市民サービスに還元できる良い仕組みです。さらに拡大できるよう努めてください。
- 指定管理者制度は、単純に導入施設を増やしていけば良いというものではありません。利用者満足度の向上につながるよう、指定管理者自身のやりがいを高めことが求められます。また、担当する市職員の業務量増も懸念されます。

