

(別紙1)

# 江別市行政改革大綱

(平成26年度改定)

江 別 市

## 目 次

<b>1. はじめに</b>	・ ・ ・ 1
(1) 江別市の行財政運営を取り巻く環境の変化	
(2) 江別市の現状	
<b>2. 江別市における行政改革</b>	・ ・ ・ 3
<b>3. 行政改革の目的と進め方</b>	・ ・ ・ 4
<b>4. 行政改革のめざす姿 ・ ・ ・ 3つの基本目標</b>	・ ・ ・ 5
基本目標1 市民参加と協働による行政運営	
基本目標2 意識と能力の高い職員による柔軟な行政運営	
基本目標3 健全な財政と行政サービスの向上を両立させた行政運営	
<b>5. 取組方針</b>	・ ・ ・ 8
[1]市民参加と協働による行政運営	
○ 情報共有の推進	
○ 市民参加機会の充実	
○ 協働に取り組む人づくり	
[2]意識と能力の高い職員による柔軟な行政運営	
○ 優れた人材の確保	
○ 職員の意欲と能力の向上	
○ 職員のワークライフバランスの確保	
○ 組織内のコミュニケーションの活性化	
○ 組織横断的な体制の強化	
○ 職員の定員管理	
○ 災害対応力の高い職員の育成と組織づくり	
○ 外部委託化の検討	
[3]健全な財政と行政サービスの向上を両立させた行政運営	
○ 財源の確保	
○ 長期的視点に立った公共施設のあり方の検討	
○ 業務分析による事務等の簡素化	
○ 行政評価の充実	
○ 広域化の検討	
○ 窓口サービスの向上	

---

6. 成果指標	・ ・ ・ 13
7. 推進計画の進行管理	・ ・ ・ 13
8. 結果の公表	・ ・ ・ 13

## 1. はじめに

### (1) 江別市の行財政運営を取り巻く環境の変化

日本では、少子高齢化が一段と進行するなか、総人口が減少しており、また、産業構造や雇用環境の変化、東日本大震災を契機とした安全・安心や地球温暖化による環境問題への関心の高まり、高齢化に伴う社会保障費の負担増など、社会経済環境が変化の中で、地域の課題や行政需要は多様化・複雑化しています。

こうしたなか、地方自治体には、厳しい財政状況を踏えて歳出抑制を図りながらも、高齢化に伴う社会保障関係費増加をはじめ、防災対策や地域経済活性化など、様々な行政課題への対応が求められています。

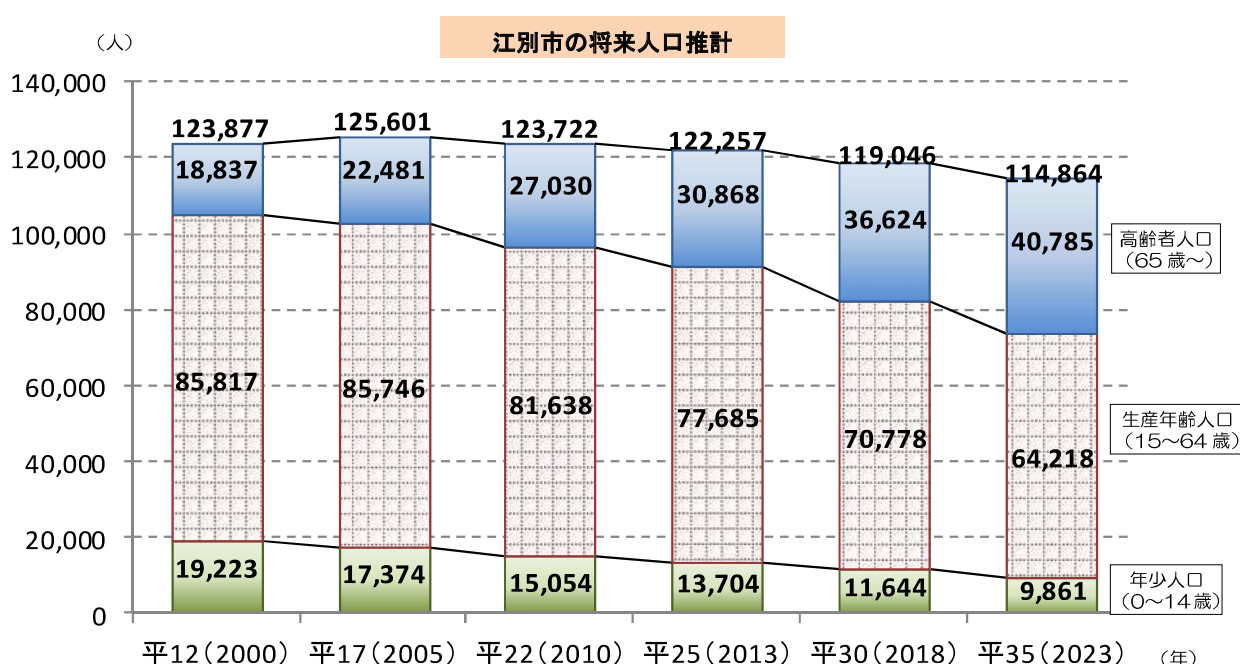
全国の地方自治体では、平成17年3月に国が定めた「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（新地方行革指針）を受けて、民間委託の拡大や定員管理の適正化等の取組が行われました。その結果、各自治体では指定管理者制度の導入や人員削減等の一定の成果が見られました。

地方分権改革の一環として、国から地方へ事務や権限の移譲が進む中で、各自治体には地域の特性を活かしたまちづくりを進めていくとともに、自主的・自立的な自治体経営を行うことが求められています。そのため、各自治体では限られた財源の中で、地域自らの主体性と責任において、社会経済環境の変化に応じた行政運営の効率化や計画的な財政運営、適正な組織体制・人材育成を行い、行政課題に取り組む重要性がより高まっています。

## (2) 江別市の現状

江別市の人口は、国勢調査によると、平成17年の125,601人をピークに平成22年には減少に転じました。また、将来人口推計では、今後も緩やかな減少傾向を示し、平成30年には12万人を下回り、平成35年には11万5千人を下回ると予想されています。

また、同時に高齢化が進み、市民の35%が65歳以上の高齢者となる一方で、生産年齢人口は平成25年と比較し13,000人以上も減少するため、将来的な税収の減少につながっていくものと考えられます。



### <人口見通しの考え方>

国立社会保障・人口問題研究所の推計データに準拠し、江別市の各種データを用いて算出。(平成12年から平成22年までの年齢不詳分は、各年齢階層に按分。)

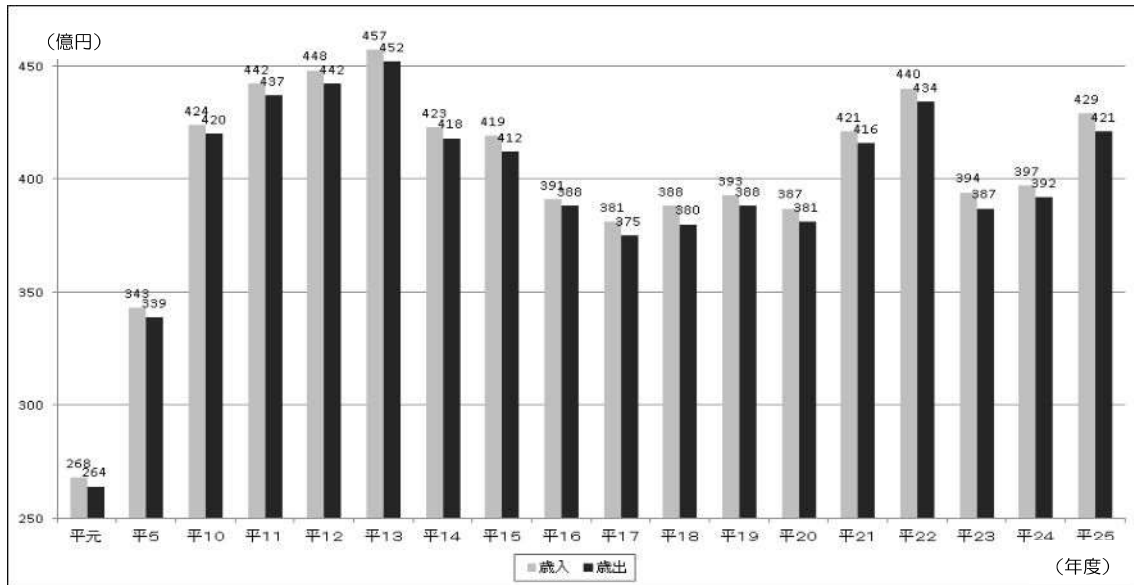
平成元年度からの普通会計の歳入歳出決算額の推移をみると、人口増加に伴う社会基盤整備やバブル経済崩壊後の国の経済対策に合わせた各種公共事業の実施により、平成13年度までは歳入・歳出とも増加を続けましたが、平成14年度以降は、事業の終了や投資的経費<sup>※1</sup>の抑制等により減少に転じています。

なお、平成21年度は大規模な景気対策、平成22年度は土地開発公社の解散に伴う用地取得などにより増加しました。平成23年度は一時以前の水準に戻りましたが、平成24年度からは市街地整備や学校整備等の投資のため再度増加に転じています。

※1 投資的経費

その経費の支出効果が短期的に終わらない公共施設や学校、道路などの建設事業等にかかる経費のこと。

### 歳入歳出決算額（普通会計）の推移



(資料：財政課)

## 2. 江別市における行政改革

江別市における行政改革の取組は、このような景気低迷、地方分権などの多くの環境変化に対応するため、必要に応じ「行政改革大綱」や「行政改革推進計画」の見直しを重ねて進められてきました。

特に、前回平成17年度に改定した大綱の下では、国から示された「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（新地方行革指針）」に基づく要請を受け、5年間で4.6%の定員削減を目標とした職員定員管理の適正化、行政評価制度による事務事業の再編・整理、指定管理者制度<sup>※2</sup>の導入や民間への業務委託の推進、さらには市立病院の経営再建などに取り組んできました。

こうした困難でかつ急激な変化を伴う課題に向き合うことにより、健全な財政状況の維持に努めてきたところです。

このような効率化の取組は、今後も重要なテーマであることに変わりはありませんが、同時に行政改革は、その結果が行政サービスの質や市民満足度の向上へとつながり、ここで働く職員の意欲や能力が高まるようなものであることが望まれます。

また、平成26年度からスタートした新たな総合計画の推進に求められる行政運営を確立させるために、引き続き行政改革に取り組んでいきます。

※2 指定管理者制度

地方自治法の改正を経て、2003年よりそれまで自治体の出資法人等に限定されていた公の施設の管理が、民間事業者やNPO法人等にも開放されることになった。

### 3. 行政改革の目的と進め方

新しい総合計画「えべつ未来づくりビジョン〈第6次江別市総合計画〉」は、まちづくりの基本理念として、「安心して暮らせるまち」、「活力のあるまち」、「子育て応援のまち」、「環境にやさしいまち」の四つの柱を掲げています。

そして、これらの基本理念を実現するためには、市民、自治会、市民活動団体、企業、大学、行政など多様な主体や様々な世代が、それぞれの役割と責任を理解し、互いに尊重しながら協力することが必要で、そのために「協働のまちづくり」を全ての基本理念の根幹として位置付けています。

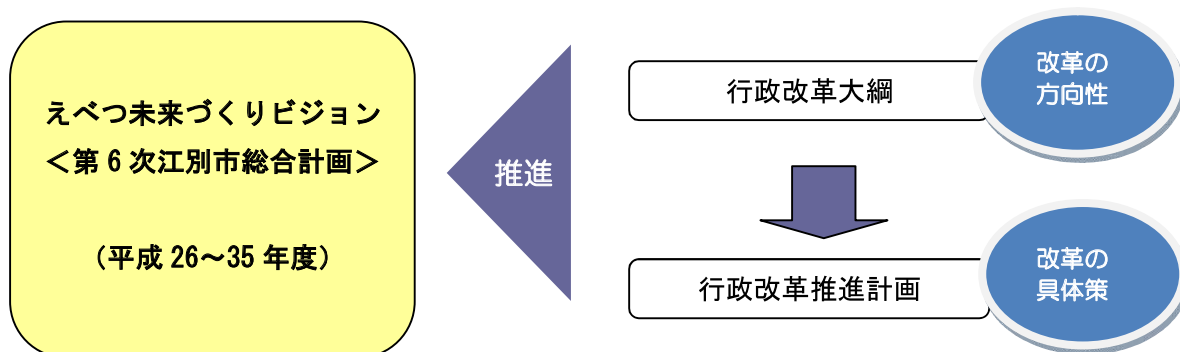
また、この計画では、これまでの計画と考え方を大きく変え、分野別に推進していく「まちづくり政策」に加えて、分野や組織を横断し短期間で集中的に取り組む「えべつ未来戦略」というもう1つの柱を立てており、その効果的な推進を図るため、職員には、政策形成能力や庁内外の多様な関係者との連携・調整能力が、より一層求められてきます。

そして、限られた職員数の中でこうした新たな役割を果たしていく上では、組織体制や既存業務の見直し等、それを可能にするための環境整備が不可欠となります。

「江別市行政改革大綱」は総合計画の個別計画として位置付けられ、総合計画がめざすまちづくりの推進に向けて必要な行政運営の見直しに関する方針となるものです。

そして、この大綱に基づき具体的な取組項目やその計画期間、目標を設定した「江別市行政改革推進計画」を策定し、この2つを併せて行政改革を進めていきます。

なお、行政改革推進計画は、必要に応じて新たな項目を追加するなど、随時内容の見直しを行い、環境の変化に柔軟に対応するものとします。



## 4. 行政改革のめざす姿・・・3つの基本目標

江別市は、次に掲げる3つの基本目標を実現するために行政改革を行います。

### 基本目標1 市民参加と協働による行政運営

平成21年7月に制定された「江別市自治基本条例」は、市民自治のまちづくりを進めるための目標や基本的なルールを定めた条例で、江別市の自治の主役は、一人ひとりの市民であることを位置付けするとともに、まちづくりの基本的な仕組みである参加と協働を通じて、市民自らが主体となり、責任を持って考え、積極的に行動することが、市民自治を達成するための基本理念であることを定めています。

条例では、その基本理念を実現するため、市はまちづくりに関する情報を市民と共有し、まちづくりへの参加及び協働を進めることとしています。条例制定後、パブリックコメントや出前講座など、市民参加や協働の仕組みの整備に取り組んできましたが、「まちづくり市民アンケート」の結果等からは十分とはいえない状況にあります。

一方、総合計画においても、自治基本条例の理念に基づき、市政への市民参加を進めるとともに、市民や各種団体など多様な主体が連携して協働のまちづくりを推進することとしています。

また、平成23年3月に発生した東日本大震災では、自治体職員、ボランティア・NPOとともに、被災者自身が避難所の運営等で重要な役割を担うなど、震災下における協働の重要性が注目されました。

こうしたことから、市民参加を促進し協働によるまちづくりを進めるため、情報共有や市民参加機会の充実に取り組むとともに、これまで以上に政策の立案や実行等あらゆる場面において市民の力を積極的に活用するよう、職員の意識改革及び能力の向上も図っていかねばなりません。



## 基本目標 2 意識と能力の高い職員による柔軟な行政運営

江別市では、国から全国の自治体に対して示された「新地方行革指針」に基づき職員定員の削減に取り組んできた結果、人口と産業構造が類似する他市と比較しても少ない職員数となっています。

一方、今後ますます多様化・複雑化する行政ニーズや国・道からの権限移譲などの新たな課題に対応していくためには、財政の健全化とともに行政需要に応じた組織体制の整備や適正な職員配置が求められます。

また、東日本大震災において、自治体職員の定員削減が被災地の復興の遅れの一因となっていることも指摘されています。

税収の先行きが不透明な状況において適正な定員管理を行うことは、今後の行政運営において重要なことです。

このような、より困難な行政課題へ対応するためには、本来、市が担うべき役割で職員が果たすべきことは何か、民間事業者等外部に委ねるべきことは何かということについて見極めを行い、事業手法の検討や事業のスクラップアンドビルドを進めることが重要です。

また、基礎的自治体としての役割を果たしていくために求められるこれからの職員像を、「人材育成基本方針」の中で明らかにし、職員の意欲に応え能力を引き出す人事制度を整える必要があります。

同時に、職員の大量退職に伴う年齢構成の大きな変化に伴い、人材育成はこれまで以上に重要な課題となっており、若手職員へのベテラン職員の職務経験やノウハウの継承を進めるとともに研修等による能力の向上を図ることで、実務に精通した職員の早期育成を推進します。

さらには、平成26年度からスタートした総合計画では、「えべつ未来戦略」として、戦略ごとに部局横断的な取組が求められることから、戦略推進のための職員個々のレベルアップと並行し、柔軟で横断的な組織づくりや、戦略の進捗状況や行政需要の変化に応じた体制整備を進めることが必要です。

### 基本目標 3 健全な財政と行政サービスの向上を両立させた行政運営

江別市では、以前から均衡の取れた行財政運営に努めてきた結果、自治体の財政状態を表わす指標の一つである実質公債費比率<sup>※3</sup>は健全な数値を示しています。しかし、歳入に占める自主財源比率<sup>※4</sup>は50%を下回っており、地方交付税などの依存財源の割合が高いことから、国の政策に大きく影響を受けるため、決して楽観視できる状況にはありません。

基礎的自治体として自主・自立の行政運営を行うためには、財政状況を健全な状態に保っておくことが不可欠であり、今後も引き続き効率的な財政運営を進めることが重要です。

一方で、歳出抑制の側面のみが強調されてしまうと、新しい事業の創出、政策の提案など、前向きなチャレンジ意欲を低下させ、環境の変化に取り残されてしまうことも危惧されます。

財務の健全化を維持しながら同時に行政サービスを向上させるためには、選択と集中による事業の見直しを進めるとともに、一人ひとりの職員がその能力を十分発揮できるような環境の整備が重要になります。

本当に必要な仕事は何か、慣例的に行っているだけの仕事はないか。こうした見極めを行った上で、市民サービスに直接影響が及ばないと判断できるものについては、大胆に省略し事務の簡素化を図ります。

---

※3 実質公債費比率

地方自治体の標準的な税収と地方交付税を合わせた収入に対する実質的な借金返済の割合を示す指標で、18%未満は適正な状態とされている。(平成24年度：11.7%)

※4 自主財源比率

地方自治体の自主財源(地方税・使用料・手数料など)の歳入総額に占める割合。自主財源比率が高い方が、行政活動の自主性と安定性が高まる。(平成24年度：41.6%)

## 5. 取組方針

各基本目標の実現に向けて、次の取組方針により行政改革を進めていきます。

### 〔1〕市民参加と協働による行政運営

#### ①情報共有の推進

市民参加、協働を進めるためには、情報共有が基本です。広報誌やウェブサイトなど既存の媒体の強化に加え、SNS<sup>※5</sup>などの新たなツールの活用についても検討を進める必要があります。特に、近年多発する豪雨や豪雪などの異常気象発生時には、最新の情報をいかに早く多くの人に伝えるかが重要であり、そのために最適なツールや手法について研究していきます。

#### ②市民参加機会の充実

政策や事業の立案にあたっては、パブリックコメントやアンケート、審議会等を通じてより多くの市民の声を聴くことが重要です。また、政策等の実行、評価等まちづくりのあらゆる場面において、これまで以上に市民参加の機会を充実させていきます。

#### ③協働に取り組む人づくり

市民参加や協働の仕組みを整備することと同時に、それを担う人材を育成することが必要です。そのための研修や地域活動への参加等を通じて、職員の協働に積極的に取り組む意識と能力の向上を図っていきます。

また、協働によるまちづくりを進めるため、市民参加等の機会を通じて、市民と職員の情報共有を進めることが重要です。行政運営のさまざまな場面において市民の力を活かすことができるよう、職員と市民の情報共有に積極的に取り組んでいきます。

---

※5 SNS (Social Networking Service)

社会的なネットワークを構築できるコミュニティ型の Web サイトのことで、即時性の高い情報発信が可能で携帯端末からも閲覧できることから利用者が増加傾向にある。

## [2] 意識と能力の高い職員による柔軟な行政運営

### ⑥優れた人材の確保

限られた職員数の中で効率的な行政運営を行うための第一歩は、優れた人材を確保することです。そのために職員採用方法等、継続的に意欲と能力のある人材を確保できる手法を検討し、随時見直していきます。

### ⑥職員の意欲と能力の向上

基礎的自治体としての役割を果たしていく上で、平成16年6月に策定した「江別市人材育成基本方針」の見直しを図り、限られた人的資源を最大限活かすための効率的な組織体制づくりを進めていきます。

そのために、職員が個々の能力を十分発揮できるよう、一人ひとりが意欲的で自ら行動する組織風土を醸成することで、提案型で挑戦する職員を育成し、特に若手職員からの職員提案を積極的に奨励するとともに、その指導育成にあたる管理監督者の資質向上に努めます。

さらに、多様化・複雑化する行政課題に対応するため、職員の政策形成能力の向上を目的として、職員提案制度や政策形成研修等の研修を、より実践的な仕組みとなるよう見直すほか、全庁的なプロジェクトへの参画機会の提供や、自己啓発等の活動を推奨します。

### ⑥職員のワークライフバランスの確保

職員がより良い仕事を行う上で、仕事と家庭生活等の両立（ワークライフバランス）が図られ、心身ともに健康な状態を保つことは、男女共同参画の観点からも大変重要なことです。ワークライフバランスが保たれることで、職場風土の改善や良好な人間関係の構築など働きやすい職場づくりに貢献し、組織として業務上の生産性向上にもつながります。また、こうした環境の整備が、優秀な人材の確保に寄与することも考えられます。

そのため、特定の職場に業務が集中し、長時間の時間外勤務につながるものないよう、部局内外を問わず横断的な人的支援、協力体制の推進に努めるとともに、休暇取得や各種休業制度の活用など、制度的な支援も進めていきます。

## ⑥組織内のコミュニケーションの活性化

近年、業務の高度化・専門化が進む中、独りで悩みを抱え心身の故障を来す職員が増えてきました。こうした状況を改善するためには、職場内でのコミュニケーションを活性化させることが必要です。そのために、メンタルヘルス研修やマネジメント研修の内容充実や受講対象者の拡大等により、職員個々のコミュニケーション能力の向上に努めます。また、電子メール等庁内のネットワーク環境を活用し、随時情報を共有しながら業務を推進していきます。

## ⑥組織横断的な体制の強化

総合計画におけるえべつ未来戦略を推進するために、幹部職員で構成される庁内会議等を活用し情報の共有化を図りながら、戦略の進捗状況や行政需要の変化に応じ、組織横断的に課題解決に取り組む体制整備を進めていきます。

また、特定課題を解決するためには、必要に応じ、公募職員による組織横断的なプロジェクトチームを活用するなどして、集中的な取り組みを行っていきます。

## ⑥職員の定員管理

総合計画を推進し、行政需要の変化に対応した行政運営を行っていくためには、業務や職場の状況を確認しながら人的資源の効率的な活用を行う必要があります。

そのため、今後の定員管理は、個別計画により具体的な方針を定めて行います。

## ⑥災害対応力の高い職員の育成と組織づくり

過去の大規模水害を経験した職員も少なくなり、組織としての経験値の低下が懸念されています。大規模災害に対し、行政組織が迅速かつ適確に対応するためには、組織を構成する職員の災害対応力の向上とその能力を有効に発揮する組織体系づくりが重要な課題となっています。そのため、今後とも職員に対する各種研修や訓練等を通じて災害対応力の向上と組織体制の強化を図っていきます。

## ⑥外部委託化の検討

市が行う業務については、これまで進めてきた単純定型業務を中心とした委託等は、一定の効果が得られているところであり、今後も、行政サービスの質の向上と職員の効率的な配置を検討していく必要があると考えます。

そこで、これからは専門性は高くても定型業務については、外部委託化の対象として検討を行います。

### [3] 健全な財政と行政サービスの向上を両立させた行政運営

#### ⑥ 財源の確保

国や北海道の補助金や各種の助成制度を十分に活用して限られた財源を有効に使うとともに、遊休未利用地の売却処分や貸付を進めていきます。

#### ⑥ 長期的視点に立った公共施設のあり方の検討

江別市が保有する施設の中には、建設から30～40年以上が経過し、耐震化工事や大規模改修が必要なものも少なくなく、維持管理経費や更新経費など多大な財政負担が生じることが予測されます。

人口減少や高齢化社会が進行する中、総合計画では「駅を中心とした集約型のまちづくり」による持続可能なまちをめざすこととしており、社会情勢の変化に対応し公共施設を適正に管理運営するには、各施設の機能や公益性、受益と負担の公平性を踏まえ、更新や統廃合・複合化を含め総合的に検討していきます。

#### ⑥ 業務分析による事務等の簡素化

限られた職員数で多様化・複雑化する行政ニーズに対応していくために、事務内容等の見直しを図り、重要度が低く慣例的に行っている事務の削減や、非効率な作業等の改善を進めていきます。

#### ⑥ 行政評価の充実

事務事業評価を活用したPDCAサイクル<sup>※6</sup>による絶え間ない事業の見直しや改善を進め、不要・不急の事業については、積極的に廃止・休止の判断をします。これにより事業の選択と集中を進めていきます。

---

※6 PDCA サイクル

計画の立案から評価に至るまでの過程を、計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Action）のサイクルとして表わしたものを。

## ⑥広域化の検討

基礎的自治体としての責務を果たすということは、必ずしも全ての事務を単独で担うことを意味するものではありません。事務等の内容によっては人口規模によるスケールメリットが有効となる場合や、ICT<sup>※7</sup>の進展により広域での事務処理が効果を生む場合も想定されます。

効率的な行政運営のため、近隣市町村との連携をはじめ、広域化について検討を進めていきます。

## ⑥窓口サービスの向上

ICT ネットワークを活用したコンビニでの証明書交付や市税納付を進め、窓口サービスにおける市民の利便性向上を図ります。

---

※7 ICT (Information and Communication Technology)

IT とほぼ同義語だが、情報通信技術のコミュニケーション性が強調された表現であり、近年日本でも IT に代わる言葉として広まりつつある。

## 6. 成果指標

行政改革の推進状況は、3つの基本目標それぞれに数値化した指標を用いて測ります。

### 〔1〕 市民参加と協働による行政運営

- ① 市政に関する情報・広報の提供に満足している市民割合
- ② 市に意見を伝える機会・場所について満足している市民割合
- ③ 市が関わる協働事業数

### 〔2〕 意識と能力の高い職員による柔軟な行政運営

- ① 職員の意見が施策に反映できる組織・制度になっていると思う職員割合
- ② コミュニケーションが良好で風通しのよい組織だと思う職員割合

### 〔3〕 健全な財政と行政サービスの向上を両立させた行政運営

- ① 連結実質赤字比率
- ② 実質公債費比率
- ③ 市からの各種行政サービスの内容・量に満足している市民割合

## 7. 推進計画の進行管理

行政改革推進計画の進捗状況は、学識経験者や公募市民等で構成される行政改革推進委員会に定期的に報告し、行政外部の視点から必要な助言や評価を受けるものとします。

## 8. 結果の公表

上記の進捗状況や行政改革推進委員会からの意見等は、ホームページ等で公開し、市民に対し報告します。