

# 第6次小山市行政改革大綱

平成 27 年 3 月

## 目 次

I	第6次行政改革について	1
1.	行政改革大綱及び実施計画の策定	1
(1)	策定の目的	1
(2)	計画の構成と期間	1
(3)	関連計画との関係	2
2.	これまでの行政改革への取り組み	3
(1)	取り組みの経緯	3
(2)	第5次行政改革の進捗と成果	3
3.	市民の行政改革への期待	5
(1)	行政改革の現状と実績に対する評価	5
(2)	民営化・外部委託、公共施設のあり方	8
(3)	窓口業務の充実に向けた優先的な実施事項	9
(4)	財政健全化と行政改革のための課題	10
II	取り巻く環境変化と今後への課題	12
1.	財政等の状況	12
2.	環境変化に対応する行政改革の課題	17
III	第6次行政改革の基本的な考え方	18
1.	改革への視点	18
(1)	行財政改革と市民協働、地域分権型社会の実現	18
(2)	行政マネジメントの運用強化	19
2.	時代に即した創造的な改革の推進	20
IV	第6次行政改革の方向	21
1.	基本方針1：人口減少社会に対応した効率的で質の高い行政経営	22
(1)	業務の効率化	22
(2)	効率的で質の高い公共サービスの提供	22
(3)	伸びゆくまちづくり	23
2.	基本方針2：分権時代に対応した人材育成と持続可能な財政運営	24
(1)	職員の意識改革と創造力のある人材の育成	24
(2)	市民ニーズに対応した組織機構の最適化	24
(3)	財政基盤の強化と計画的な財政運営	25
(4)	公共施設等マネジメントの推進	25
3.	基本方針3：多様な主体・地域が協働したまちづくりの推進	26
(1)	市民や地域との協働の推進	26
V	行政改革の進め方	27
1.	推進体制	27
2.	進行管理と評価	27
資料		
	用語解説	29

# I 第6次行政改革について

## 1. 行政改革大綱及び実施計画の策定

### (1) 策定の目的

今日、行政を取り巻く環境の急激な変化のもとに、行政の果たす役割・使命も刻々と変化しています。特に、少子高齢化の更なる進展によって、我が国始まって以来の長期的な人口減少時代が到来することは、様々な社会変革をもたらすものと見込まれています。また、価値観の多様化による市民ニーズの高度化・複雑化、それに伴う行政需要の増加が見込まれているなか、一方では歳入の減少が見込まれるとともに、事務の増加や医療費・扶助費を中心とした社会保障関係経費が大幅増となるなど、行財政運営を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと推測されています。

さらに、今後は地方分権の進展に伴う自主性、独自性の発揮がより一層求められるなか、地域に必要なサービスを確実に提供できるよう、引き続き歳出の見直しや重点化を進め、民でできることは民に任せ、真に公が行うべき役割を行政が担うなど、「分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営の推進」が求められています。

こうした変化に的確に対応したより効率的な市政を実現するためには、時代に即した新たな指針を策定し、この指針に基づく一層の行財政改革の取組みが求められます。そのため、これまでの取組み経過を踏まえながら、取り巻く環境や情勢を検証しつつ、小山市版「骨太の方針」ともいうべく、より上をめざす取組みが必要であることから、「第6次小山市行政改革大綱及び実施計画」を策定するものです。

### (2) 計画の構成と期間

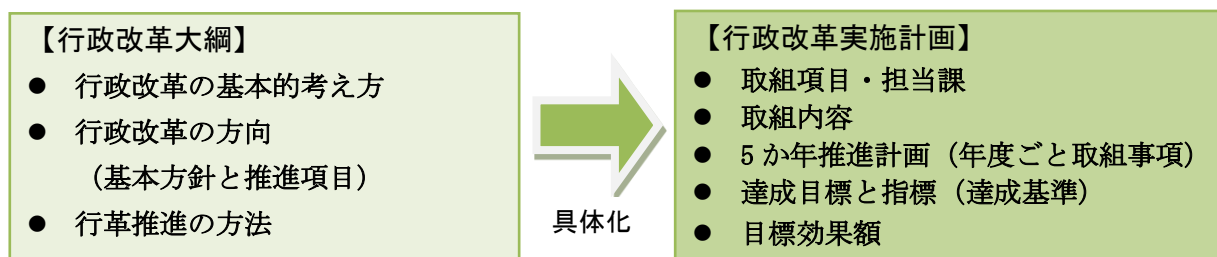
行政改革大綱及び実施計画は、小山市の行政改革の方向性を明らかにするとともに、行政経営課題に即応する創造的改革に向けた工程と達成目標を明らかにし、数値目標である指標により進行管理を行うものです。

○行政改革大綱は、行政改革の推進にあたって基本方針及び推進目標を設定することにより、行政改革の方向性を提示するものです。

○実施計画は、行政改革大綱に基づき具体的な取組実施項目を設定し、進捗状況を管理、評価することにより、行政改革の実効性を確保するものです。

○「第6次小山市行政改革大綱及び実施計画」の計画期間は、2015・平成27年度～2019・平成31年度までの5年間とします。

#### 《行政改革大綱と実施計画》



## 《関連計画と行政改革大綱》

	2010 H22 年度	2011 H23 年度	2012 H24 年度	2013 H25 年度	2014 H26 年度	2015 H27 年度	2016 H28 年度	2017 H29 年度	2018 H30 年度	2019 H31 年度
第2次長期ビジョン (2014・H26.3)					展望年次：2030・H42年					
第6次総合計画 (2011・H23.3)	目標年次：2015・H27年度									
第7次総合計画 (2016・H28.3)						目標年次：2020・H32年度				
第5次行政改革大綱 (2010・H22.3)	目標年次：2014・H26年度									
第6次行政改革大綱 及び実施計画 (2015・H27.3)					行政改革大綱及び実施計画					

### (3) 関連計画との関係

「小山市総合計画」は、まちづくりの総合的かつ基本的指針として、市民、市民活動団体、事業者等と小山市が共有し、ともに取組む計画として、市政における諸計画の最上位計画に位置付けられるものです。現在は、「第6次小山市総合計画基本構想・基本計画（計画期間：平成23年度～平成27年度）」が推進されています。

「第6次小山市総合計画・基本計画」では、行財政に係る分野として「第2章 夢をかたちにして未来を支える“おやま”づくり」で「計画的かつ効率的な行財政運営」を掲げ、「市民満足度の向上」、「計画的な行財政運営」、「市民と行政の協働」、「新しい時代に即した人材育成・管理の適正化」、「効率的な組織・行政運営」に係る施策・事業を計画しています。

また、「第2次小山市長期ビジョン」（2030・平成42年を展望）では、基本目標の一つに「市民参加と行政改革で拠点都市実現」を掲げ、①市民・企業・行政のパートナーシップのまち、②先を見据えた視点で小山を支え伸びゆくまち、③自立性が高く連携・交流拠点となるまちという未来のすがたを目標にしています。

「①市民・企業・行政のパートナーシップのまち」での協働システムの政策展開には、

- 市民意見の市政反映／若い世代の参画／協働のまちづくり／地区まちづくりの推進
- 小山型協働システムの構築と協働まちづくり総合センターの設置
- 市民目線で市民のための市役所づくり／双方向型の情報化推進・電子市役所
- ユビキタスネットワーク社会の形成／安全なセキュリティシステムの構築

「②先を見据えた視点で小山を支え伸びゆくまち」での行政マネジメントの政策展開には、

- 人と企業を呼び込む施策の推進／行政経営収支の向上／民間活力の活用
- 職員意識の向上／エキスパート職員の育成／庁内連携システムの強化
- 実効性のある計画的な行政運営／行財政改革の推進／権限移譲・財政健全化の推進
- 公共施設・インフラの適切な整備・維持管理／施策事業の選択と集中

を掲げています。

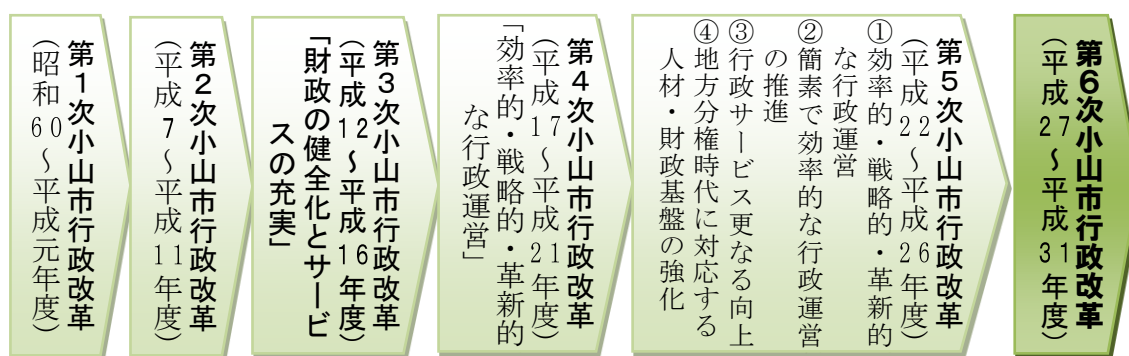
第6次行政改革では、これらの市政運営とまちづくりの基本的な指針と将来像を踏まえ、その方向づけと政策展開との整合に留意しながら、大綱及び実施計画に反映させていきます。

## 2. これまでの行政改革への取組み

### (1) 取組みの経緯

小山市では、第1次小山市行政改革（昭和60～平成元年度）を定めて以降、第2次（平成7～11年度）、第3次（平成12～16年度）、第4次（平成17～21年度）、第5次（平成22～26年度）と積極的な行財政改革を進め、成果を着実に積み上げてきています。

現行の第5次小山市行政改革では、第4次小山市行政改革大綱の継続・強化と位置付け、歳出削減、歳入確保、市民サービスの充実、民間活力による事業展開、人材育成、積極的な情報発信等を強く推進することで、安定した行財政運営の確立と市民満足度の向上に取り組むものとしています。



このような行政改革への取組みによる行政運営の改善とともに、その経費削減効果等の成果などを市民サービスの拡充に活用し、小山市は、各種全国調査で上位の水準に位置することになりました。

- ・全国都市のサステナブル度調査※（H23.10）：全国第20位
- ・全国市区の経営革新度調査※（H23.12）：全国第11位
- ・全国市区高齢化対応度調査※（H25.11）：全国総合第1位
- ・全国市区女性活用度調査※（H26.7）：全国第11位

※『日経グローバル』（日本経済新聞社・産業地域研究所 発行）より

### (2) 第5次行政改革の進捗と成果

平成22年度から平成26年度までの5年間を実施期間とする第5次小山市行政改革大綱・実施計画は、平成25年度の小山市民病院の独立法人化及び水道料金の改定のため目標効果額を新たに26億6,800万円に設定し、目標達成に向け、財政・事業・資産・組織・協働の5つの戦略のもと、事務事業の見直しや人件費をはじめとする歳出削減、市税や税外公金等の歳入確保等の「量の改革」に引き続き取り組むとともに、財政運営の安定、市民サービスの充実、人材育成、組織機構の見直し、市民参画・協働の推進及び市政の積極的な情報発信等の「質の改革」を強く推進することによって、市民満足度の向上と安定した行財政運営の確立に取り組んでおります。

平成25年度までの累計効果額は、26億7,900万円となり、5年間の計画期間における目標効果額26億6,800万円に対する目標効果額比率は100.4%となりました。

《第5次小山市行政改革大綱・実施計画の取組み効果額》

	効果額
平成22年度	675,025千円
平成23年度	779,268千円
平成24年度	584,004千円
平成25年度	641,482千円
累 計	2,679,779千円
目 標	2,668,615千円

《第5次行政改革実施計画の取組進捗度》

実施中	100取組
A：計画より早い	6取組
B：計画通り	71取組
C：計画よりやや遅い	5取組
D：計画より大幅に遅い	0取組
達 成	18取組

### 3. 市民の行政改革への期待

「第6次小山市行政改革大綱及び実施計画」を策定するにあたり、市民の行政改革に関する意向や取組みに対する考えを把握するため、市民アンケート調査を実施しました。

#### 《調査実施の概要》

調査時期	平成26年6月中旬（発送）～7月上旬（投函〆切）
配布・回収方法	郵送による調査票配布、留置を経た郵送による調査票回収
配布数	1,800（小山市在住の20歳以上）
有効回収数	536（有効回収率29.8%）
回答者の属性	性別／男性：235（43.8%） 女性：296（55.2%） 無回答：5（0.9%）
	年齢別／20～30歳代：101（18.8%） 40～50歳代：176（32.8%） 60歳代：132（24.6%） 70歳以上：123（22.9%） 無回答4（0.7%）

注1) なお、5年前の平成21年4月には、「第5次行政改革大綱及び実施計画」策定のための市民アンケート調査を同様に実施しており、前回調査の結果と対比できる設問を組み込みました。

（前回調査の配布数：1,800、有効回収数602、有効回収率33.4%）

注2) グラフの表示では、次の略称を使用しています。

N：構成比率を算出する母数、SA：選択肢の中から回答を「1つだけ」選ぶ設問、2LA：選択肢の中から回答を「2つまで」選ぶ設問、3LA：選択肢の中から回答を「3つまで」選ぶ設問

#### (1) 行政改革の現状と実績に対する評価

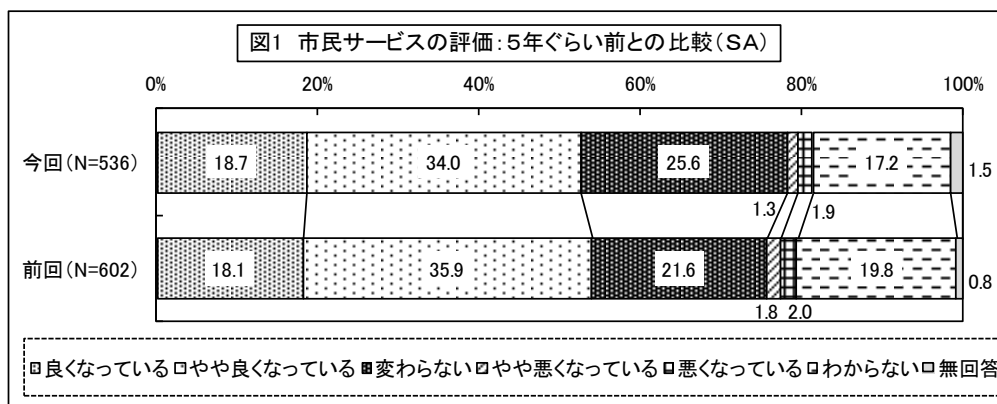
##### ①市民サービスの評価：5年前との比較

5年前と比較した市民サービスについては、「やや良くなっている」（34.0%）が最も高く、「変わらない」（25.6%）が次いでいます。「わからない」（17.2%）への回答もありますが、選択肢を肯定的と否定的に二分すると、「良くなっている」（52.7%）が「悪くなっている」（3.2%）を大きく上回っています。

注）「良くなっている」＝選択肢の「良くなっている」（18.7%）と「やや良くなっている」（34.0%）の合計52.7%

「悪くなっている」＝選択肢の「やや悪くなっている」（1.3%）と「悪くなっている」（1.9%）の合計3.2%

前回では「良くなっている」が54.0%、「悪くなっている」が3.8%でしたので、概ね同様の傾向を示し、「改善している」という評価を継続しています。



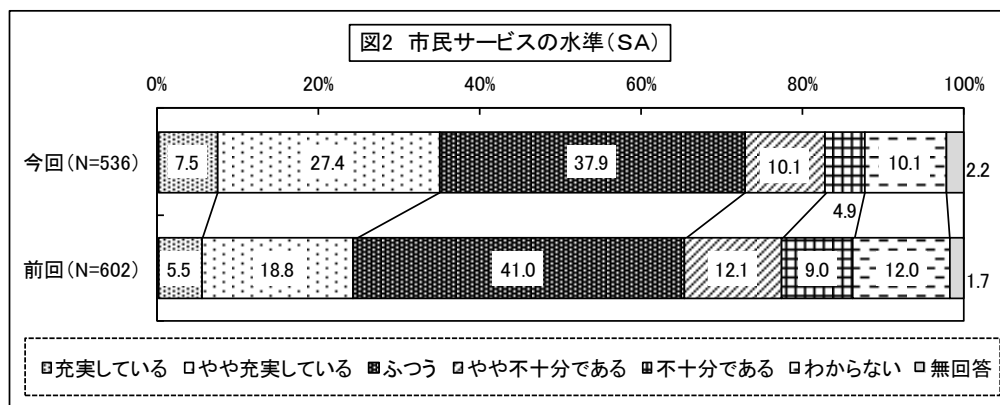
## ②市民サービスの水準

市民サービスの水準については、「ふつう」(37.9%)が最も高く、約4割を占めており、「やや充実している」(27.4%)が約3割で次いでいます。選択肢を肯定的と否定的に二分すると、「充実している」(34.9%)が「不十分である」(15.0%)を大きく上回っています。

注) “充実している” = 選択肢の「充実している」(7.5%)と「やや充実している」(27.4%)の合計34.9%

“不十分である” = 選択肢の「やや不十分である」(10.1%)と「不十分である」(4.9%)の合計15.0%

前回では“充実している”が24.3%、“不十分である”が21.1%でしたので、肯定的な評価が大きく増加しており、否定的な評価は減少しています。このように市民サービスの水準への評価は高まっています。



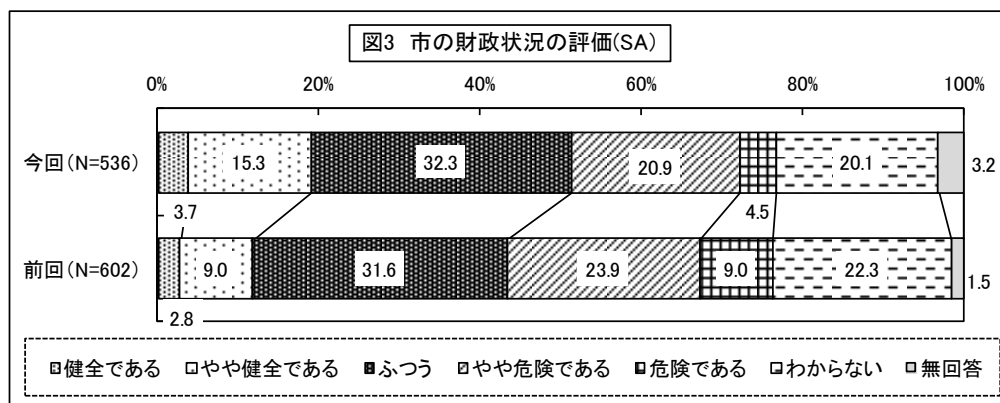
## ③市の財政状況の評価

市の財政状況については、「ふつう」(32.3%)が最も高く、「やや危険である」(20.9%)が次いでいます。「わからない」(20.1%)の回答も高いですが、選択肢を肯定的と否定的に二分すると、「危険である」(25.4%)が「健全である」(19.0%)を上回っています。

注) “健全である” = 選択肢の「健全である」(3.7%)と「やや健全である」(15.3%)の合計19.0%

“危険である” = 選択肢の「やや危険である」(20.9%)と「危険である」(4.5%)の合計25.4%

前回では、「ふつう」が31.6%と今回とほぼ同様ですが、「健全である」が11.8%、「危険である」が32.9%でしたので、健全とする肯定的な評価が増加しており、危険とする否定的な評価は減少しています。このように市の財政状況についての評価は高まっています。



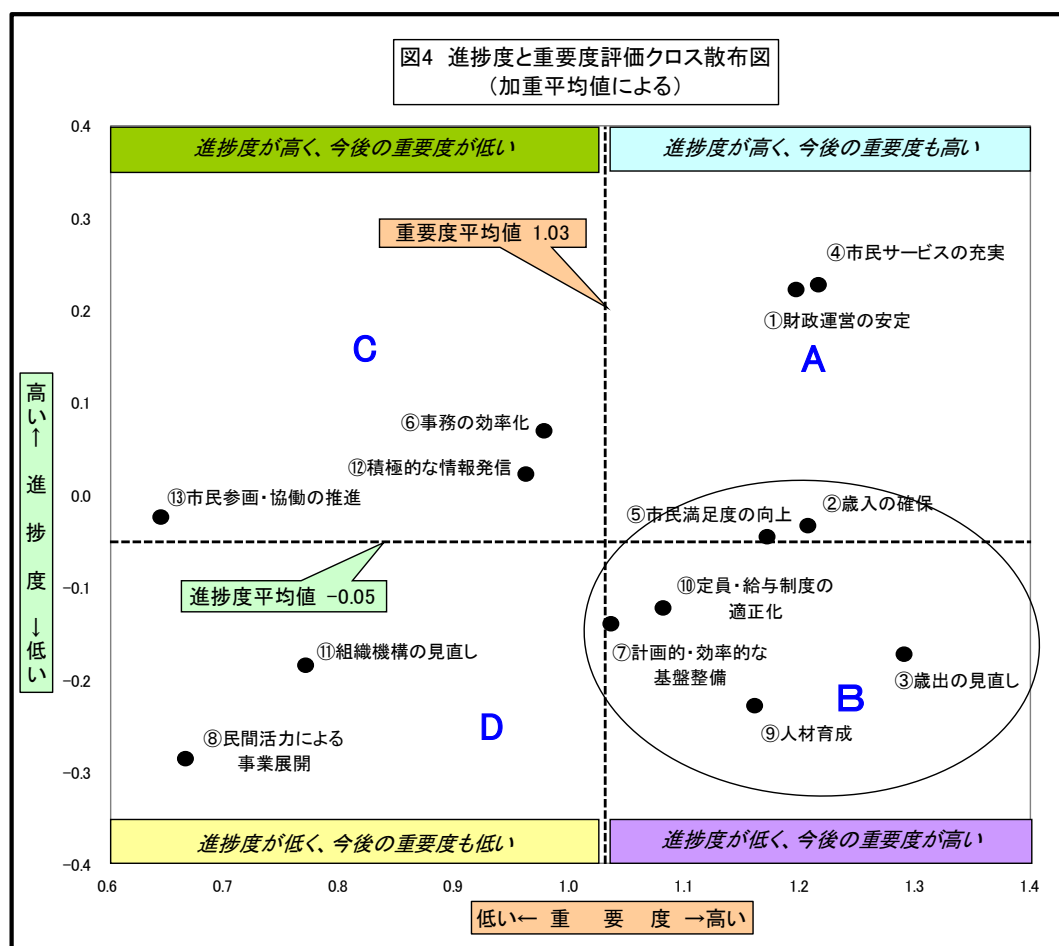


#### ④行政改革への取組み評価

行政改革への取組み評価（進捗度と重要度のクロス評価）により、「今後、重点的に改善していくべきと考えられる課題」（次頁グラフの B 領域：進捗度評価が低く、今後の重要度評価が高い）に分布している施策項目は、次の 6 項目（重要度が高い順）であり、市民が考える行政改革における重点課題になると想定されます。

分野	取組項目	*評価の参照とした主な取組み
財政	③歳出の見直し	* 公共工事コストの削減、事務経費の削減、補助金や助成金の見直し
〃	②歳入の確保	* 市税確保対策の強化、市有財産の有効活用
事業	⑤市民満足度の向上	* 市民の声の市政への反映、市民目線での事務事業の見直し
組織	⑨人材育成	* 職員の意識改革、能力開発
〃	⑩定員・給与制度の適正化	* 職員数、定員の適正化と給与・報酬の見直し
資産	⑦計画的・効率的な基盤整備	* 公共施設等の適正配置、都市インフラや公共施設の長寿命化と維持管理

《進捗度と重要度のクロス散布図》

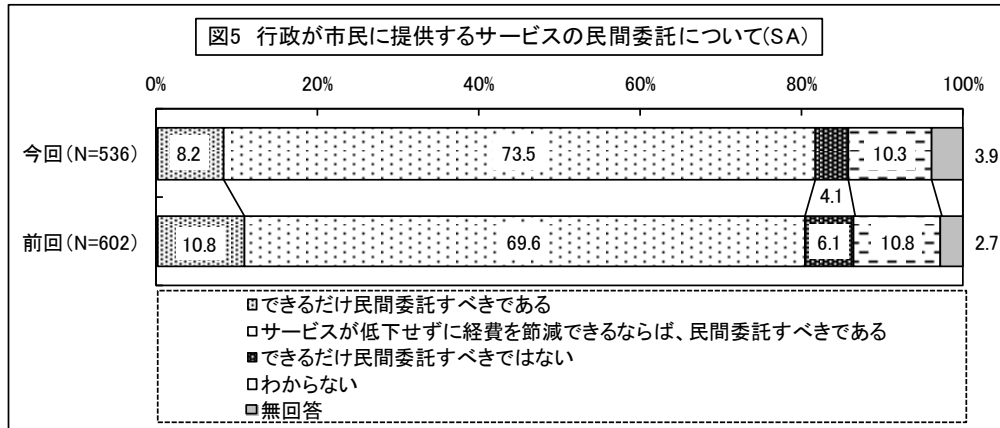


注) このクロス散布図は、縦軸に進捗度、横軸に重要度を目盛り、進捗度と重要度それぞれの全分野 13 項目ごとの加重平均値の全体平均値（十字をなす破線）より高いか、低いかで、A・B・C・D の 4 つの課題領域に区分して図示したものです。なお、この加重平均値は、取組みの評価に関する選択肢ごとの肯定的評価には+2点・+1点、否定的評価には-1点・-2点の点数を与えて、項目ごとの回答者数で割って平均化した値です。

## (2) 民営化・外部委託、公共施設のあり方

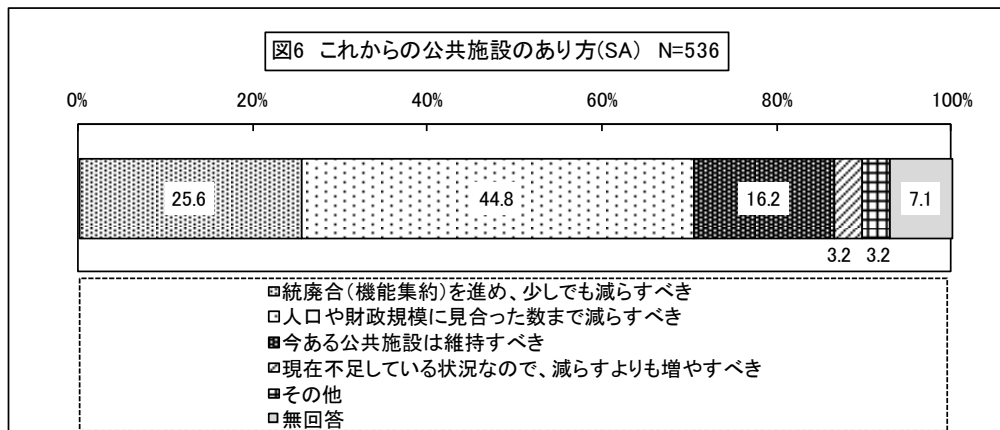
### ①行政が市民に提供するサービスの民間委託について

行政が市民に提供するサービスの民間委託については、「サービスが低下せずに経費を節減できるならば、民間委託すべきである」(73.5%)が7割を占め、「できるだけ民間委託すべきではない」(4.1%)はわずかで、前回とほぼ同様の結果となっています。



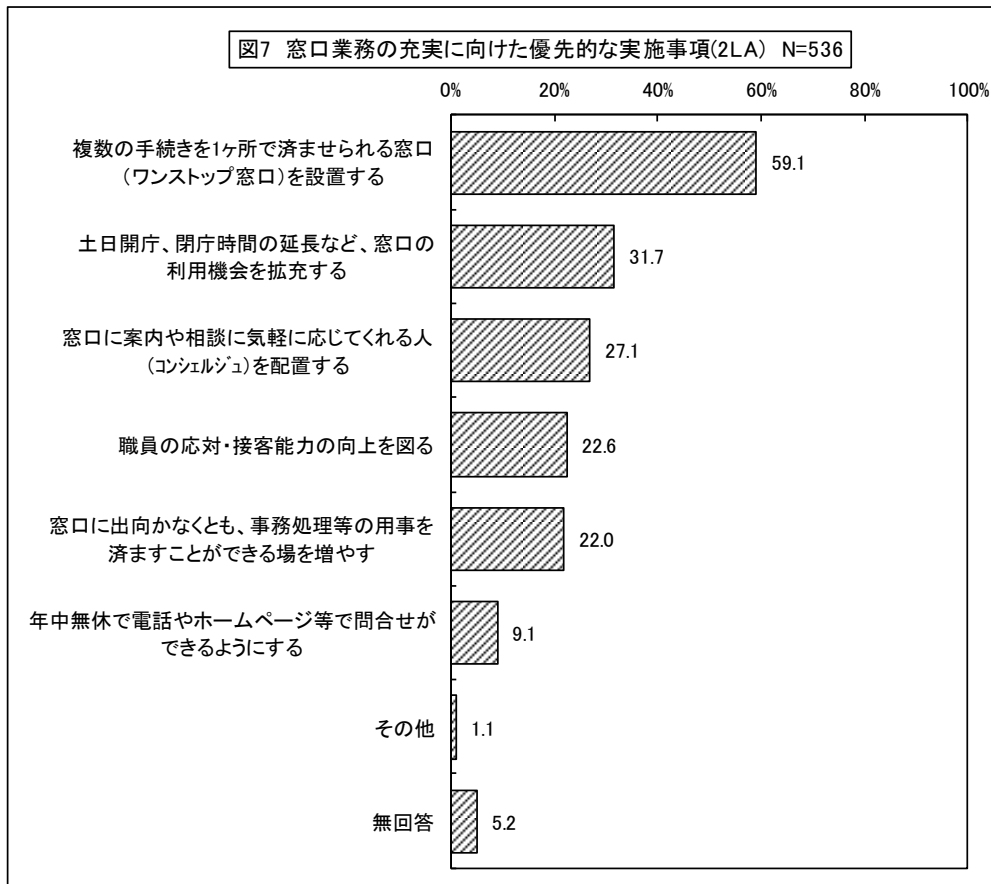
### ②これからの公共施設のあり方

これからの公共施設のあり方をたずねたところ、「人口や財政規模に見合った数まで減らすべき」(44.8%)が最も高く、「統廃合(機能集約)を進め、少しでも減らすべき」(25.6%)が次いでいます。「今ある公共施設は維持すべき」(16.2%)とする意向もありますが、統廃合等による公共施設の最適化への期待が伺えます。



### (3) 窓口業務の充実にに向けた優先的な実施事項

窓口業務の充実に向けて、優先的に実施すべきと思われることをたずねたところ、「複数の手続きを1ヶ所で済ませられる窓口（ワンストップ窓口）を設置する」（59.1%）が6割を占めて最も優先されています。次いで、「土日開庁、閉庁時間の延長など、窓口の利用機会を拡充する」（31.7%）、「窓口以案内や相談に気軽に応じてくれる人（コンシェルジュ）を配置する」（27.1%）が上位に位置し、「職員の対応・接客能力の向上を図る」（22.6%）と「窓口に出向かなくとも、事務処理等の用事を済ませることができる場を増やす」（22.0%）が続いています。

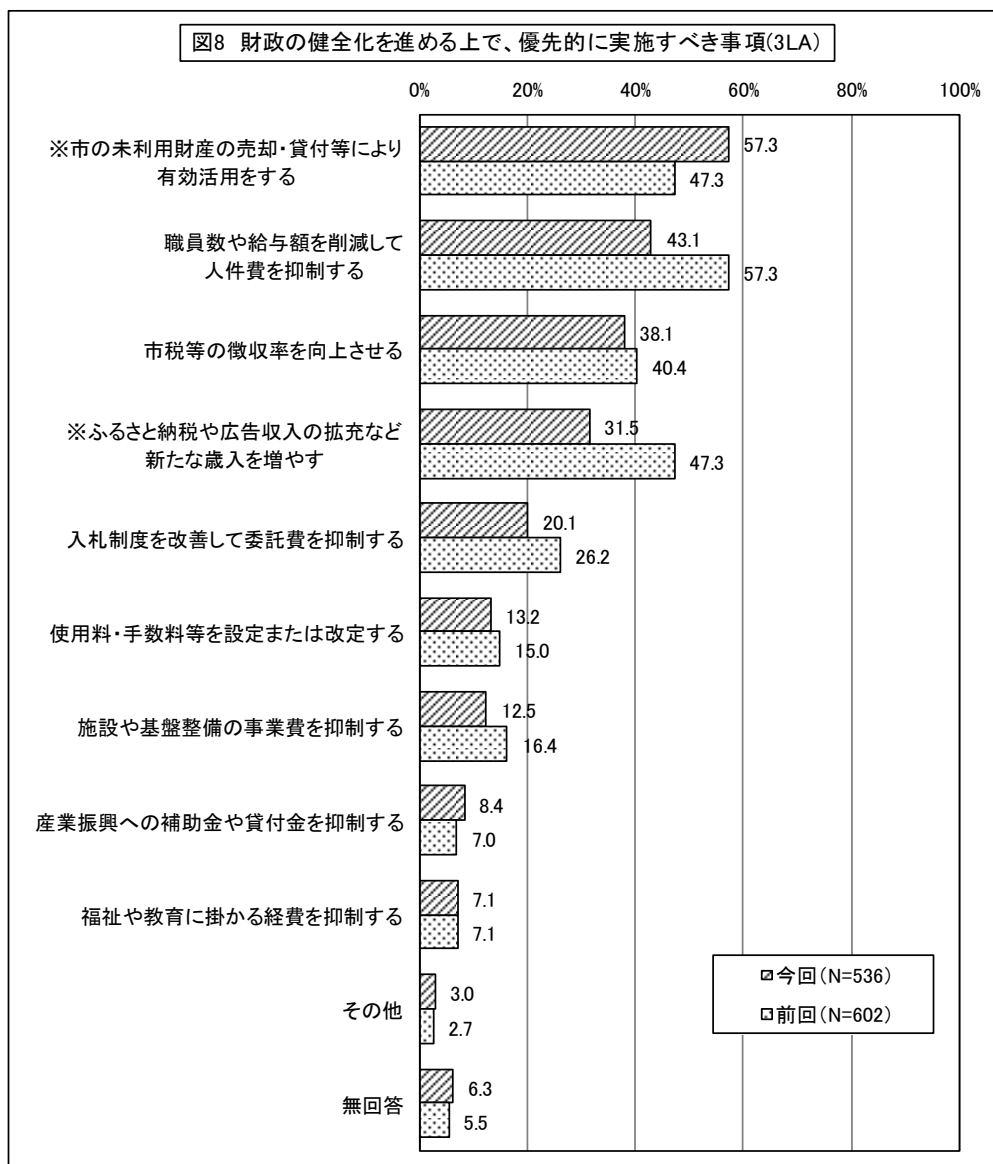


#### (4) 財政健全化と行政改革のための課題

##### ①財政健全化のための優先事項

財政の健全化を進める上で優先的に実施すべきと思われることについては、「市の未利用財産の売却・貸付等により有効活用をする」(57.3%)が約6割と最も高く、次いで「職員数や給与額を削減して人件費を抑制する」(43.1%)、「市税等の徴収率を向上させる」(38.1%)、「ふるさと納税や広告収入の拡充など新たな歳入を増やす」(31.5%)が続きます。

前回と比べて「人件費の抑制」が低下するなど比率の増減がありますが、上位の項目に大きな変化はありません。

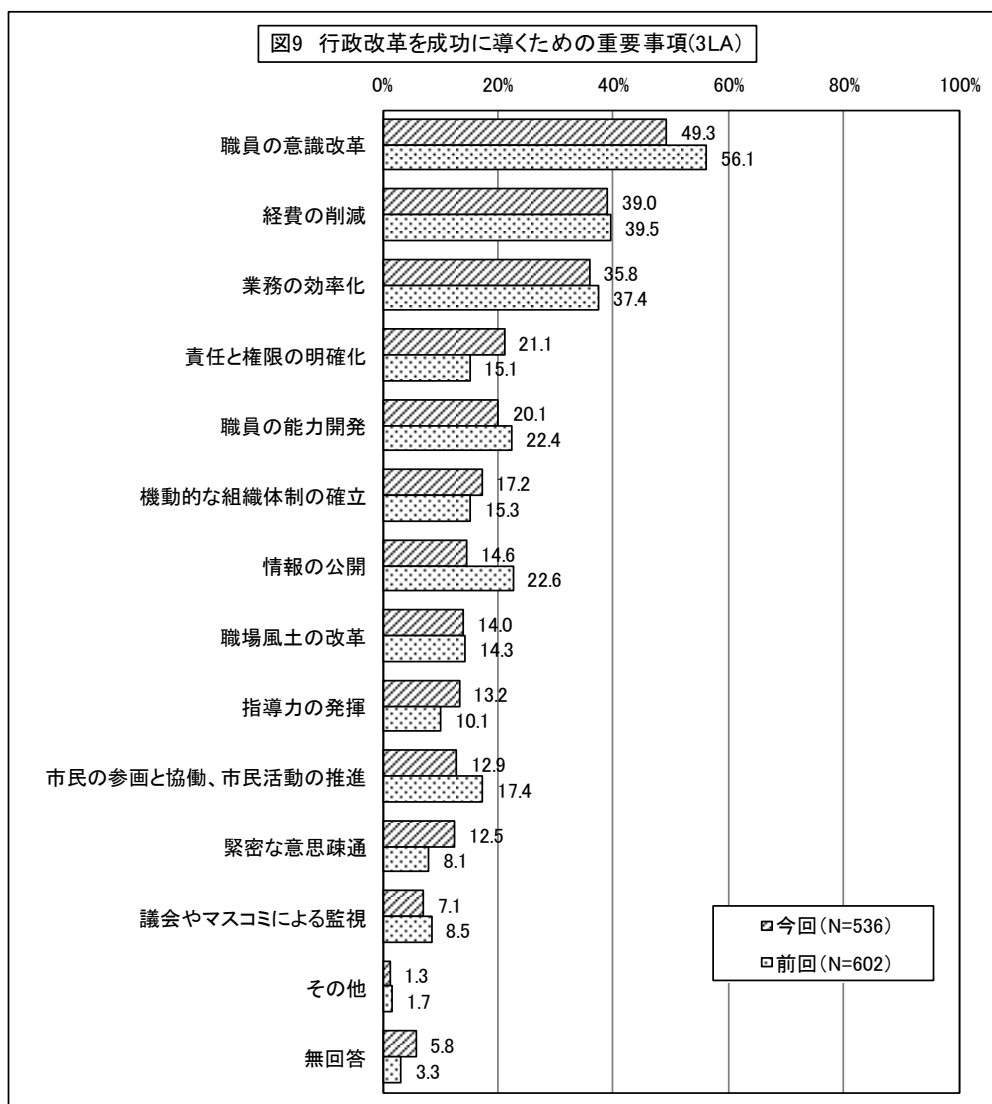


注) ※印に対応する前回調査での選択肢は、「未利用財産の活用や広告収入など新たな歳入を増やす」。

## ②行政改革の重要事項

行政改革を成功に導くために重要であると考えることについては、前回と同様に「職員の意識改革」(49.3%)が最も高く、次いで「経費の削減」(39.0%)、「業務の効率化」(35.8%)が続いています。

前回と比較して、比率の増減があるものの同様の傾向を示していますが、「責任と権限の明確化」、「指導力の発揮」、「緊密な意思疎通」の各比率が増加し、「情報の公開」、「市民の参画と協働、市民活動の推進」は比率が低下しています。



## II 取り巻く環境変化と今後への課題

### 1. 財政等の状況

小山市の財政等の状況を類似団体などとの比較により概観します。

類似団体とは、人口及び産業構造等を基に、全国の類似する市町村をグループ分け（類型区分）したもので、本市は、一般市の16類型のなかの〔IV-1〕（人口15万人以上、産業構造が第2次と3次で95%未満かつ3次が55%以上）に属しています。一般市の〔IV-1〕類型に属する年度ごとの全国の団体数は、22団体（平成20年度、21年度、22年度）、52団体（平成23年度）、51団体（平成24年度）、53団体（平成25年度）と推移しています。

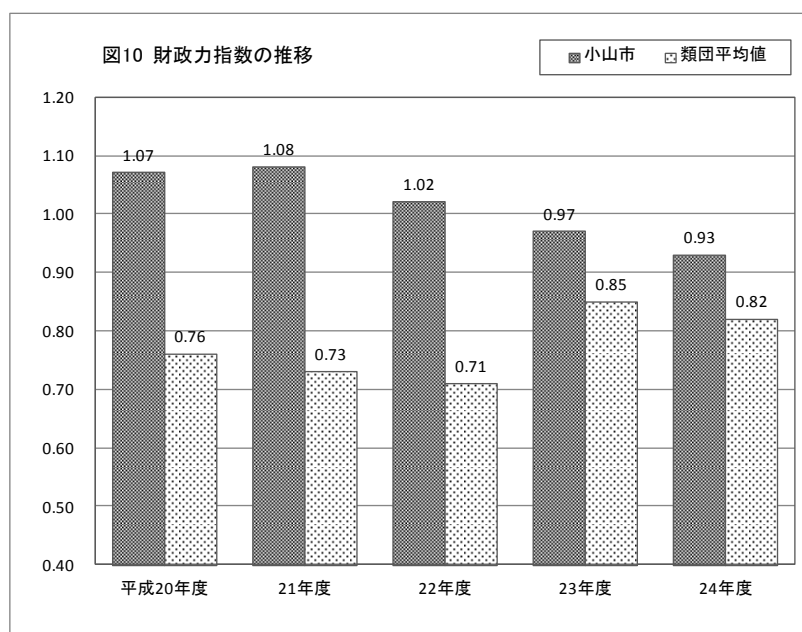
なお、主な財政用語については、巻末資料の用語解説を参照ください。

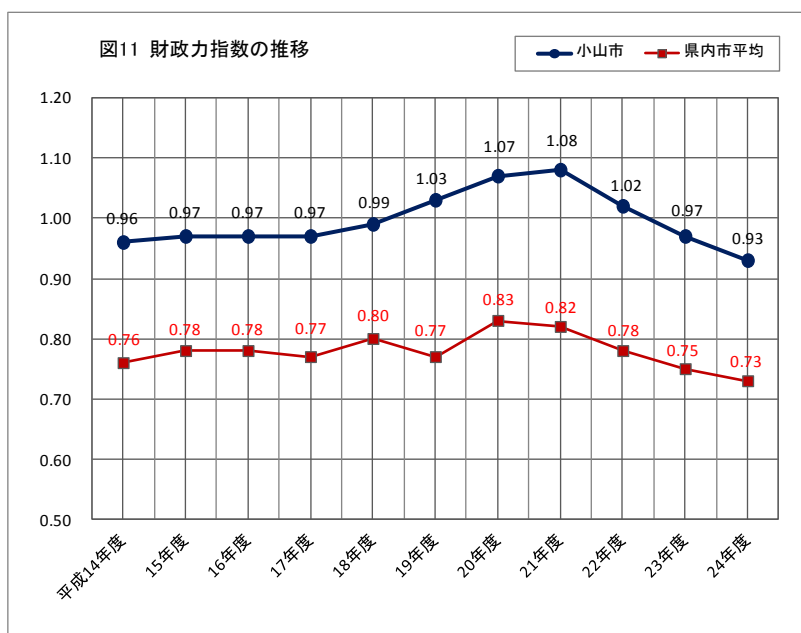
#### ●財政力指数

財政の豊かさを示す財政力指数（3か年平均）は、指数が高いほど財源に余裕があり、1.0以上は地方交付税交付金の不交付団体になるものです。

小山市は平成19、20、21、22年度と1.0以上になっていましたが、長引く景気低迷の影響による税収減により、平成23年度以降、引き続き1.0を割り込んでいます。しかし、類似団体内順位では12位／51団体（平成24年度）と引き続き、上位にランクされており、県内市平均を上回っています。

今後も市税等自主財源の確保を図り、人と企業を呼び込む施策を推進するなど、財政基盤の強化が求められます。



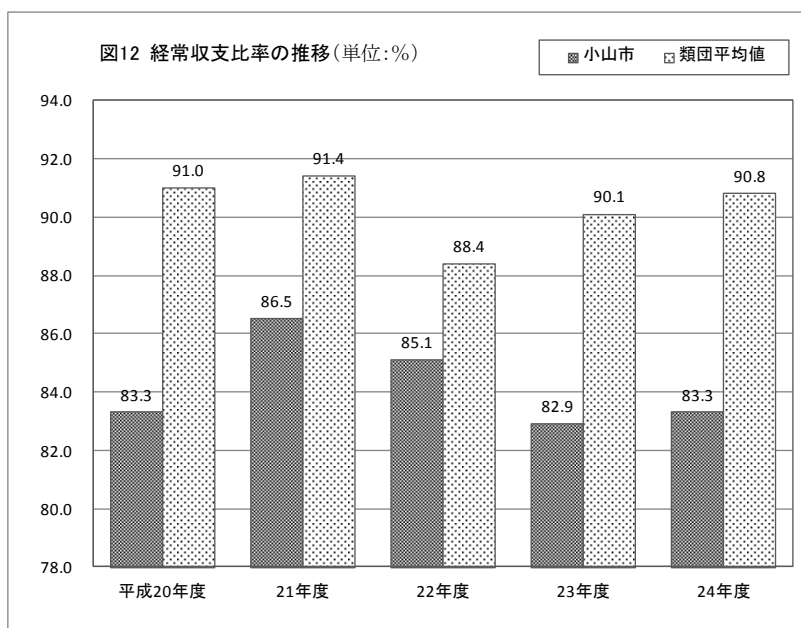


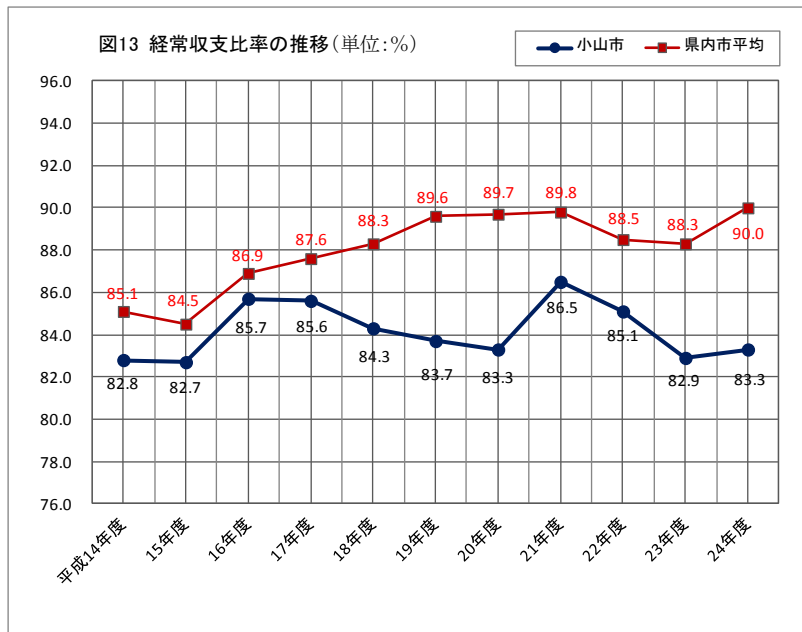
### ● 経常収支比率

比率が高いほど財政の硬直化が進んでいることを表し、財政構造の弾力性を示す経常収支比率は、全国的な傾向である扶助費の増加の影響等により、上昇しましたが、定員適正化計画等により職員数を毎年計画的に削減し、人件費の削減を図るなど経常経費の縮減を行っています。

類似団体内順位では1位/51団体（平成24年度）となり、また、県内市平均より良好な数値となっています。

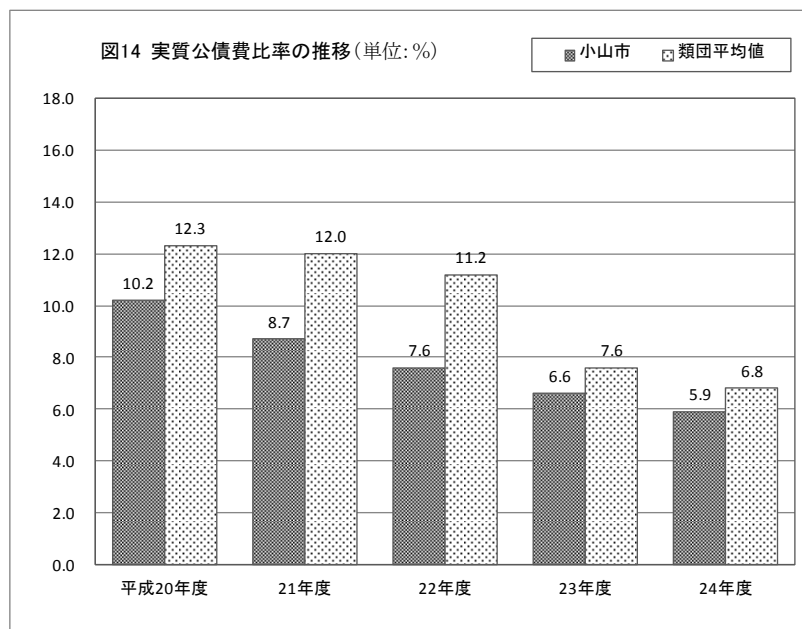
今後についても、行政改革の実践等により、積極的な経常経費の縮減を行い弾力性のある財政構造の維持に努める必要があります。





### ●実質公債費比率

借入金の返済額が歳出に占める割合を指標化し、公債費等の財政負担程度を示す実質公債費比率については、公的資金繰上償還や借換の実施、標準財政規模の拡大等により、改善を継続しており、類似団体内順位では22位/51団体(平成24年度)ですが、類似団体平均と比較しても良好な数値となっています。今後についても市債管理計画に基づき、住民負担を増大させないよう財政の健全化に努める必要があります。



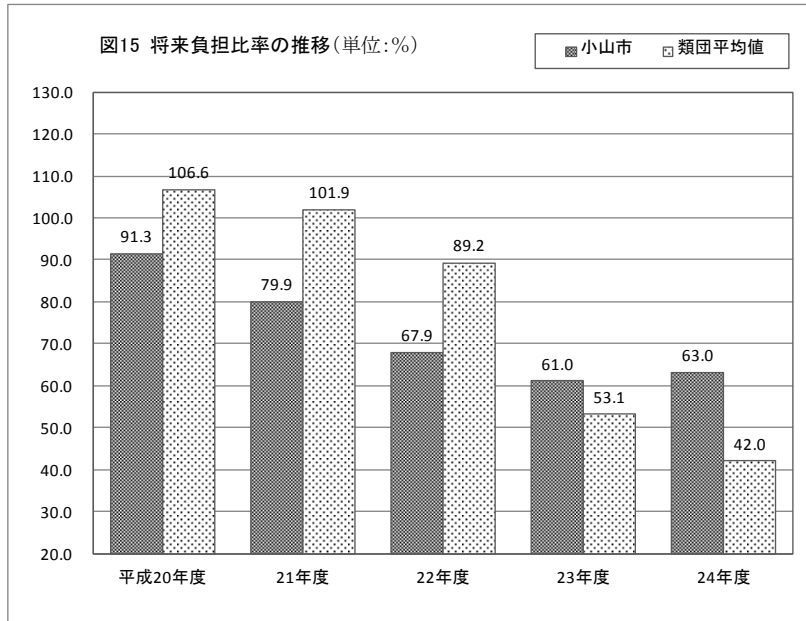


## ●将来負担比率

借入金の総額とそれ以外の将来支払っていく可能性のある負担の残額を指標化し、将来負担すべき負債の度合いを示す将来負担比率は、数値が大きいほど将来の負債が財政を圧迫し、財政運営の問題が生じる可能性が高いことを示します。

小山市は、類似団体平均よりも高率で、類似団体順位では35位/51団体（平成24年度）と下位に位置しています。

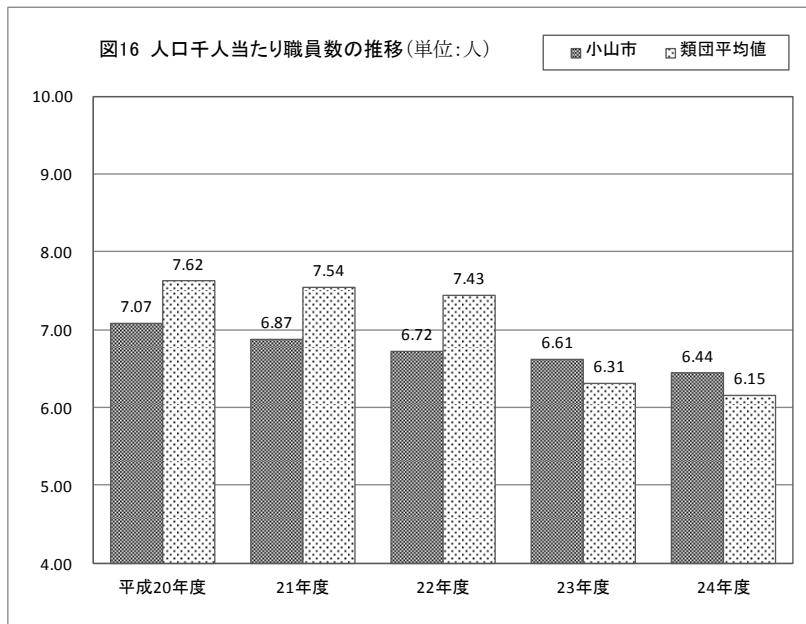
市債残高については、市債管理計画に基づき抑制を図っているものの、特に将来負担額から控除される財政調整基金及び減債基金残高が類似団体に比べ少ないため、将来に向けた基金の積み増しを図る必要があります。



## ●人口千人当たり職員数

定員適正化計画に基づき、指定管理者制度の導入や民間委託を進めた結果、職員数は計画を上回る削減となっており、人口千人当たり職員数は、類似団体順位では31位/51団体（平成24年度）、類似団体平均よりも多いものの、着実に改善しています。

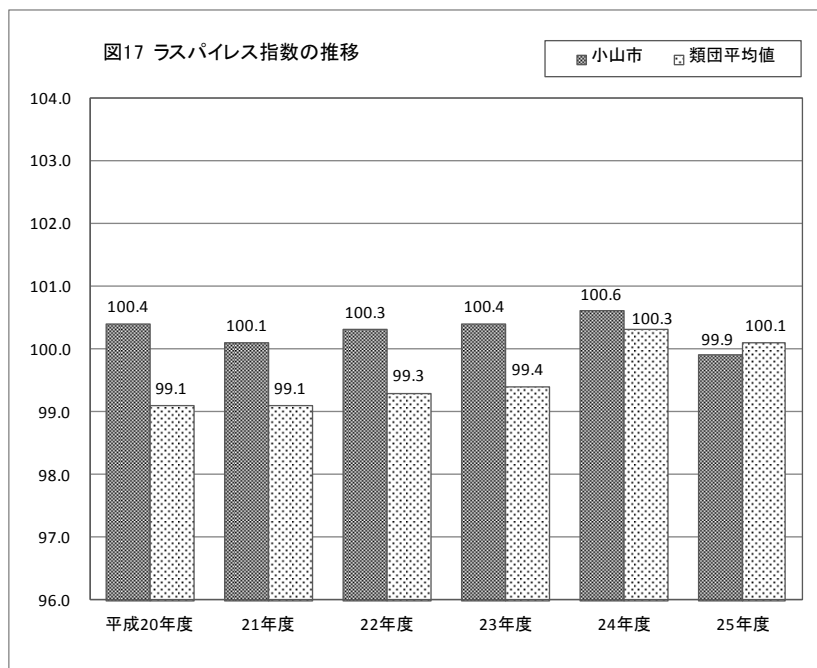
今後も事務事業を見直し、効率化を図るとともに、指定管理者の導入や民間委託を推進し、適正な定員管理に努める必要があります。



## ●ラスパイレス指数

本市のラスパイレス指数（国家公務員行政職基本給を100とした指数）は高い状況にあったことから、主査級以上の職員を対象にした給料減額措置を継続して実施してきました。平成25年度では99.9と100以下になり、類似団体平均を下回り、着実な改善が図られています。

「人事評価制度」により能力評価を主体に職員の資質や能力等を評定し、賞与へ反映させることで、意欲の喚起、意識改革、職員の能力向上に努めながら、今後も給与削減措置を継続し、ラスパイレス指数の引き下げを行っていくことが求められます。



注) 各年度4月1日現在の数値。平成24年度と25年度は、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律」による措置が無いとした場合の値である。なお、同法律を反映した値は、平成24年度小山市108.9、類似団体平均108.5、平成25年度小山市108.2、類似団体平均108.3となっている。

## 2. 環境変化に対応する行政改革の課題

本市は、これまでも5次にわたる行政改革大綱・実施計画に取り組み、事務事業や組織の見直し、人件費の抑制など行政運営のスリム化と様々なマネジメント・ツールの導入による市民サービスの向上など、より効果的な行政運営をめざして、不断の改革に努めてきました。

しかしながら、市民から見れば、未だコスト意識が不十分である等、様々な行政運営上の問題も指摘されています。また、庁内各課においては、環境変化に対応する第6次での新規の取組みとともに、これまでの評価から未だ不十分な取組みがあり、継続すべき取組みも数多くあげられています。

### ●急速に進展する人口減少（少子高齢）社会への対応

人口減少社会が急速に進展しており、少子高齢化による人口構造の変化は、基礎自治体である市町村が共有する課題になります。人口減少、少子高齢化は様々な分野で大きな変化をもたらし、税収の減少や地域活力の低下など市政全般に多大な影響を及ぼし、これらへの着実な対応を進めていかなければなりません。

### ●地域分権社会への対応

地方分権改革により、自治体が担う役割と責任がますます増大していることから、自主・自立の行政運営が求められています。

また、地域コミュニティをはじめ、ボランティアやNPOを含む市民活動団体や企業などの多様な担い手が、自らあるいは行政と連携を図りながら、地域課題を地域で解決していく市民協働と市民自治の仕組みを構築していくことが必要となっています。

### ●行政運営の総合的・一体的な取組み

これまでも行政運営の効率化への取組みは、行政課題の解決や政策推進に有効に機能し、効果も上げてきました。しかし、限られた経営資源を有効に配分し、より高い効果を上げていくためには、諸計画の策定や計画実行への予算編成、事業実施への最適な組織体制や人員配置、業務の評価・検証などにおいて、これまで以上に、組織が総合的・一体的に連携しあう体制、庁内連携システムの構築が求められています。

また、ICT（情報通信技術）の発達による行政の電子化は、様々な分野での変容をもたらし、情報セキュリティの確保など、全庁的に的確な対応が今後とも不可欠となります。

### ●厳しい財政状況への対応

長引く景気の低迷により、歳入の大きな伸びは期待できない中で、社会保障費の増加や公共インフラの老朽化、さらに、大型プロジェクト事業の実施などによる歳出拡大も見込まれています。加えて、現在においては、国・県等による財政支援措置などについても、不透明な状況にあり、財政を取り巻く環境は厳しさを増しており、財政指標の適正な維持など財政健全化への堅実で着実な取組みが不可欠となっています。

### III 第6次行政改革の基本的な考え方

#### 1. 改革への視点

##### (1) 行財政改革と市民協働、地域分権型社会の実現

##### 「市民起点の発想」をもとに展開する

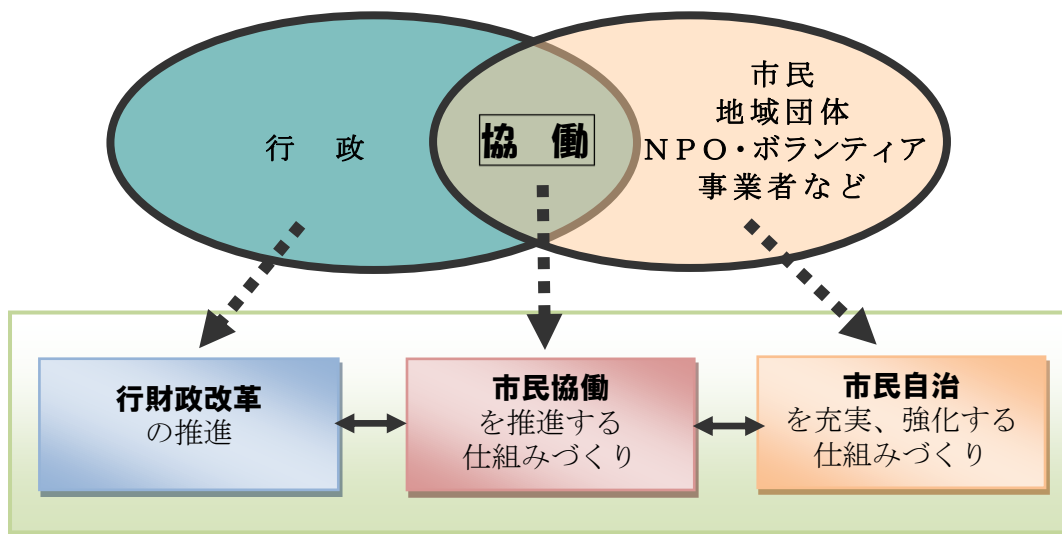
持続可能な自治体をめざし、地域の変革を促進し、まちづくりの推進力を強化していくためには、行政内部の変革とともに、市民と行政の関係の変革という2つの変革が必要です。

行政内部の変革を図る行財政改革は、小山市がめざす将来像の着実な実現に向けて、施策・事業効果の最大化、最適化を図るための取組みを不断に推進するものです。

一方、市民と行政の関係の変革においては、市民協働と市民自治を推進、強化する仕組みづくりが要点となります。特に、市民サービスの需要は、今後もますます拡大し、より質の高いサービスを安定して供給していくためには、行政単独の力だけでは限界があり、市民、各種団体、NPO、民間事業者といった多様な担い手の主体的な参画を得て、行政と協働していくことが不可欠となっています。

以上から、行政内部の変革（行財政改革）と市民と行政の関係の変革（市民協働、市民自治）が車の両輪のごとく進められることが求められています。

さらに、多様化する社会的課題の解決に向けて、市民や活動団体、ボランティア、NPO、事業者など、地域で活動する様々な主体による活動を推進するとともに、より効果的な協働の仕組みづくりが必要です。また、市の政策目標の達成に向けて、行政の役割を見直し、組織や機構が最適なものとして機能する体制とすることが必要となっています。



## (2) 行政マネジメントの運用強化

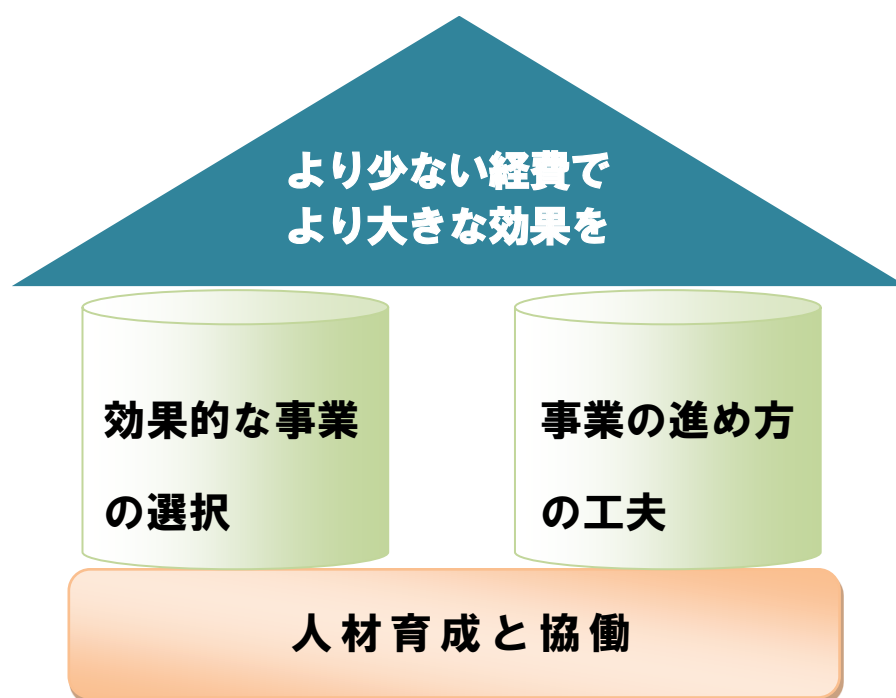
### 「行政経営の仕組み」を強化する

公共サービスに市場メカニズムを導入するNPM (New Public Management) やPPP (Public Private Partnership) に代表される行政マネジメントは、顧客志向と業績・成果志向、市場機能活用、選択と集中、現場主義、競争原理などに基づく経営手法であり、官民協働、資産有効活用、地域分権、広域連携なども要点となります。

特に、今後の厳しい財政状況が見通される中で、限られた経営資源を有効に活用するため、優先的に取り組む事業を選択し資源を集中していくことが重要であり、事務事業の見直し、創意工夫による事務事業の改善や再編・統合整理を不断に進めるとともに、コスト意識による業務遂行が求められます。

また、ビジョンに掲げためざす将来目標に近づいているのか、施策を支える事業実施がどのような効果をあげているのか、など行政経営を進行管理・評価する仕組みが不可欠になっています。

特に、「行政がどれだけ頑張ったか、どれだけ予算を使ったか」ではなく「何を達成したのか、結果として何が得られたか」に注目する「成果」を価値基準にすること、成果の得られていない事業は何らかの欠陥があるという判断が重要となります。加えて「より少ない経費で、大きな効果を得る」、「より効率的で質の高い公共サービス」が求められています。



## 2. 時代に即した創造的な改革の推進

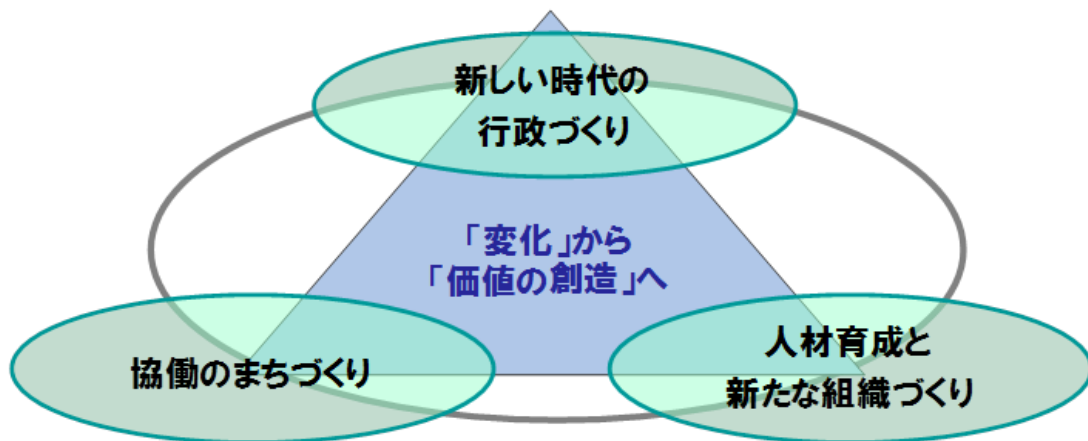
### 「変化をめざす改革」から「<sup>つ</sup>創る改革」へと深化させる

小山市では、これまでの行政改革の進捗状況で見ると、様々な行政改革に取り組み、一定の成果を獲得してきています。この結果、全国 800 以上の全国の都市・区を対象とした「全国市区の経営革新度調査」では、小山市は「第 11 位」、「全国都市のサステナブル度調査」では、小山市は「第 20 位」、「全国市区の行政サービス調査」では、小山市は「第 23 位」と高い評価を得ています。

一方、少子高齢社会が急速に進展する中、増大する行政需要や多様化・高度化する課題に的確に対応していくためには、市民や企業など多様な地域主体との一層の連携を図ることが求められています。そのため、従来の経営感覚を生かした「変化をめざした改革の推進」に加え、市民や地域の力を市政に積極的に生かしていくためのネットワークづくりや担い手の育成、主体性をもった部局横断的な政策の創造と施策の実行に取り組むことが必要です。

すなわち、不断に行政のスリム化と自治体経営の効率化に取り組むことと併行して、質的改革を深化させた、新たな市民価値・地域価値を生み出し、政策を創造する組織と人材の育成を図ることにより、市政の質的転換を支える「時代に即した創造的な改革」に挑戦することが求められています。

創造的な改革とは、市民の目線に立った創意工夫によって、同じ費用でも大きな価値を創出し、市民サービスの充実と質の向上を図るものです。



#### 《<sup>つ</sup>創る改革の重点》

新しい時代の行政づくり	➔	■市民に対する公共サービスの一層の効率化、効果的な提供に努めるとともに、業務の効率化と民間活力を活かした外部委託を推進する。 ■新たな地域価値の創造と情報発信を積極的かつ戦略的に進める。
人材育成と新たな組織づくり	➔	■多様な市民ニーズ・地域課題に対応した庁内連携システムを強化するとともに、協働の視点を意識し創造的業務に取り組む人材の育成を図る。 ■財政構造の改革を継続するとともに、自主財源の確保や公共施設等マネジメントを推進し、健全で持続可能な財政運営に努める。
協働のまちづくり	➔	■多様な主体・地域が参加し公共を支える、地域協働・参加の促進と新たな協働の仕組みを強化する。

## IV 第6次行政改革の方向

【改革の目的】

分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営の推進

### 【基本方針1】

人口減少社会に対応した効率的で質の高い行政経営

### 【推進項目】

- (1) 業務の効率化
  - ① 成果と市民満足重視の評価
  - ② 民間委託の推進
- (2) 効率的で質の高い公共サービスの提供
  - ① 事業運営方法の見直し
  - ② 市民サービスの向上
  - ③ ICTの活用
- (3) 伸びゆくまちづくり
  - ① シティプロモーションの推進
  - ② 人と企業の誘致

### 【基本方針2】

分権時代に対応した人材育成と持続可能な財政運営

### 【推進項目】

- (1) 職員の意識改革と創造力のある人材の育成
  - ① 創造的な人材を育成する各種研修の充実
- (2) 市民ニーズに対応した組織機構の最適化
  - ① 定員の適正化と効率的な組織づくり
  - ② 庁内連携システムの推進
- (3) 財政基盤の強化と計画的な財政運営
  - ① 財政健全性の維持、経費の節減
  - ② 受益と負担の適正化
  - ③ 財政基盤の強化
- (4) 公共施設等マネジメントの推進
  - ① 公共施設等マネジメント機能の強化
  - ② 公共施設等の総合的・計画的な管理
  - ③ インフラ施設の長寿命化対策の推進

### 【基本方針3】

多様な主体・地域が協働したまちづくりの推進

### 【推進項目】

- (1) 市民や地域との協働の推進
  - ① 協働推進システムの構築
  - ② 地域との連携強化
  - ③ 市民参画と担い手となる多様な主体の育成
  - ④ 女性の社会参画活動の推進
  - ⑤ 行政情報の情報発信と市民の声等の情報受信の強化

## 1. 基本方針1：人口減少社会に対応した効率的で質の高い行政経営

市民が満足するサービスを提供するため、事務事業を常に見直し、より効率的に提供する仕組みを構築します。また、官と民の役割と責任を明確化し、行政が担う役割の重点化を図るとともに、行政と民間が連携したサービスなど多様な主体・手法による公共サービスの提供を図ります。さらに、本市が持つ経営資源を有効に活用し、“人と企業を呼び込む”施策を推進します。

### (1) 業務の効率化

地方分権の進展に伴う地方公共団体の自主性・自立性の拡大や厳しい行財政状況に的確に対応し、小山市の更なる発展を推進するためには、最小の経費で最大の効果をあげられるよう「選択と集中」により、効果的で効率的な行政経営を行う必要があります。

そのため、利用者の立場に立って行政サービスを検証し、市民の視点から業務を見直し、改善を図ることで、行政サービスの質を向上させ、市民から見て納得度の高い行政サービスの実現に努めます。具体的には、事務事業評価におけるベンチマーキングの活用などによって、評価の根拠を明確にし改革・改善に役立てるなど、行政評価制度を拡充する取組みを推進します。

また、すべてのサービスや業務について、行政が直接行う必要性を再確認し、効率性やサービスの向上などの観点から、民間の能力や専門知識、ノウハウを活用した方がより効率的・効果的に実施できるものは、サービス水準や内容のチェックなど、行政としての責任を確実に果たすことに留意して民間委託を推進します。

- ① 成果・市民満足重視の評価
- ② 民間委託の推進

### (2) 効率的で質の高い公共サービスの提供

多様化する市民ニーズを的確に把握し、市民に対する公共サービスの一層の効率的、効果的な提供に努め、市民満足度を高めていく必要があります。また、高度情報化社会の進展に対応し、通信システムの安全性や信頼確保に十分配慮しながら、市民のライフスタイルに応じた質の高いサービスを提供していく必要があります。

そのため、限られた財源の中で、効率的な事業運営方法を見直していくとともに、市役所における各種手続きなど窓口サービスの充実や利便性を重視した簡素で効率的な事務処理をより一層推進し、市民サービスの向上を図ります。また、平成28年1月に運用開始予定である社会保障・税番号制度のマイナンバーを活用した小山市独自のサービスを検討するなど、市民サービスの充実・向上を図ります。

さらに、インターネットなどを利用した各種サービスの充実や、行政内部事務の効率化を図るため、ICTの活用による業務改革を積極的に進めます。

- ① 事業運営方法の見直し
- ② 市民サービスの向上
- ③ ICTの活用



### (3) 伸びゆくまちづくり

小山市では、県内第2位の都市として、本市の優位な立地条件、豊かな地域資源を最大限活用し、人と経済・文化が交流する「北関東の拠点都市」の形成に向け、「産業・都市・教育基盤の整備」、「子育て支援・少子化対策、高齢者・障がい者福祉、社会保障、医療対策の充実」など「人と企業を呼び込む施策」を推進し、財政基盤の強化をめざしています。

今後とも、人と企業を呼び込む施策の推進によって、定住化や企業誘致の促進、雇用の確保などに努め、新たな地域価値を創造する伸びゆくまちづくりが求められています。

そのため、小山ブランドの創生など、他自治体とは異なる小山市独自の特徴的な取組みを行いながら、シティプロモーションを推進し、小山市の魅力を市内外に伝える情報発信を、積極的かつ戦略的に行っていくものとします。

また、工業団地の分譲促進や街なか居住環境の整備推進など、人と企業の誘致を積極的に推進します。

- ① シティプロモーションの推進
- ② 人と企業の誘致

## 2. 基本方針2：分権時代に対応した人材育成と持続可能な財政運営

多様な行政ニーズに対応するためには、業務を効率的、効果的に遂行する職員を養成し、一人ひとりの行動で組織力が増進され、生産性向上による新たな価値を生み出していくことが重要となります。そのため、これまで以上に人材育成を推進し、組織機構の最適化を図りながら、価値を生み出す組織を育成します。

また、様々な行政課題に的確に対応し、持続可能な行政を創り上げていくため、財政構造の改革を継続し、自主財源の確保に努めるとともに、選択と集中により、健全で弾力的な財政運営を実現します。

### (1) 職員の意識改革と創造力のある人材の育成

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに的確に対応し、市民サービスを提供していくためには、行政のプロフェッショナルとして必要な政策力・判断力・調整力・改善意識を持つ職員の育成が求められています。また、職員は、協働のまちづくりを推進していくために、その理念を理解した上で、あらゆる場面において、「協働」の視点を意識しながら自発的・創造的な業務に取り組むとともに、複雑化・多様化する行政ニーズに的確かつ柔軟に対応できる職務遂行能力の高い人材の育成が求められています。

そのため、各種研修制度、人事評価制度や目標管理制度といった既存の制度について、その運用と改善を通じ、より効果的な人材育成システムの構築に努めます。また、新たな人材育成計画を策定し、企業・大学等と連携した研修の実施など各種研修の充実により、職員一人ひとりの政策形成能力・職務遂行能力を高め、「小山市の顔」として自覚と責任をもって業務に取り組む創造的な人材の育成に努めます。

#### ① 創造的な人材を育成する各種研修の充実

### (2) 市民ニーズに対応した組織機構の最適化

地方分権の進展、少子高齢化の進行や、多種多様化する行政ニーズに対応するためには、限られた財源・人材を有効に活用して、小山市の政策課題に迅速に対応できる組織・機構を構築する必要があります。そのため、市民ニーズに対応した政策・施策に、柔軟かつ創造的に対応できる価値を生み出す組織の構築をめざし、不断に見直しを行います。また、市民満足度が高い行政サービスを創出するために、自らの組織の課題に気づき、組織運営の質を高める活動の推進を図ります。

さらに、近年のまちづくりでは、少子高齢化や環境問題、安心・安全なまちづくり等のように、多様な要素が関係し、従来の縦割りの役割分担では解決することが難しい課題が増加しています。そのため、職員の一人ひとりがその新たな課題に気づき、部局横断的・時限的な重要課題に的確に対応し、課題解決に当たることのできる政策を創造する庁内連携体制の構築に努めます。

#### ① 定員の適正化と効率的な組織づくり

#### ② 庁内連携システムの推進

### (3) 財政基盤の強化と計画的な財政運営

今後、ますます増大する行政需要に的確に対応するためには、将来にわたって持続可能な確固たる行財政構造の確立が必要です。また、地域中核都市としての役割を果たすためにも、適正で効率的な行財政経営を行う必要があります。そのため、受益者負担の適正化をはじめとする歳入構造の見直し、経費の節減と財源の重点配分等による歳出構造の見直しなど、歳入歳出両面にわたる徹底した改革を行い、健全財政を確立します。

また、ふるさと納税制度の活用を進めるため、当該制度の積極的なPR（パンフレットの作成・配布等）と小山らしい特典の開発に努め、寄付金額の拡大と活用事業への展開を進めます。

さらに、「人と企業を呼び込む施策」など財政基盤の強化に係る施策の推進とともに、ファシリティマネジメントの考え方にに基づき、積極的に遊休市有地の売却、貸付に取り組むとともに、市報・ホームページ・公用車などに広告を掲出する広告料収入事業を実施し、引き続き歳入の確保に努めます。

- ① 財政健全性の維持、経費の節減
- ② 受益と負担の適正化
- ③ 財政基盤の強化

### (4) 公共施設等マネジメントの推進

小山市では、これまで都市の発展を支える基盤として、人口増加や経済成長を前提として新たに公共施設を設置するとともに、適宜更新してきました。しかし、人口減少社会の到来や、経済の高度成長が見込めないとされる状況下において、現在の質と量のままで公共施設を維持することは、市の財政や持続可能な都市づくりに大きな影響を与えるとともに、将来世代にとっても負担となることが懸念されています。

そのため、社会経済状況の変化等に対応した見直しが強く求められる公共施設等を対象に、それらの利用環境を経営的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する活動を行うファシリティマネジメントに関する基本的な考え方を示します。それに基づき「最適なストック量（保有量）」と「最適な管理運営」を実現する公共施設等マネジメント機能とその推進体制の強化に取り組めます。また、この指針に沿って、公共施設等の総合的・計画的な維持管理を図ります。

さらに、人口減少、少子高齢化等の社会経済状況の変化、今後の行政需要や施設需要を見据えた上で、長寿命化計画等の策定を進め、当該計画に基づき改修や更新を計画的に行い、公共施設、公共インフラの長寿命化対策を推進します。

- ① 公共施設等マネジメント機能の強化
- ② 公共施設等の総合的・計画的な管理
- ③ インフラ施設の長寿命化対策の推進

### 3. 基本方針3：多様な主体・地域が協働したまちづくりの推進

市民と行政の信頼関係の下、パートナーとして共に公共活動を担う協働社会を実現するため、市政の透明性を高める情報の発信、共有化を図るとともに、市民や地域の力を市政に積極的に活かし、市民参画と市民や地域との協働を推進します。

#### (1) 市民や地域との協働の推進

少子高齢社会や核家族化の進行など急激な社会環境の変化に伴い、複雑・多様化する市民の要望に対し、柔軟かつ適切な市政を運営していくには、行政だけでは困難な状況になってきています。また、地域の自立を促進し、市民との協働のまちづくりを推進していくためには、市民や地域自らが、課題発見や解決方法を検討し、地域住民の創意工夫を発揮し、主体的に取り組んでいくことが必要であり、地域コミュニティの組織体制の強化や仕組みづくりが求められています。

そのため、市民と行政がよきパートナーとして共に魅力ある地域づくりを積極的に展開する仕組みづくりとなる協働推進システムを構築し、地域との連携強化を推進します。そして、これまで以上に市民参加の促進や担い手となる多様な主体の育成を図り、市民や地域と行政がそれぞれ公共・公益的な役割を担いながら、地域の特性を活かした協働のまちづくりを推進します。

さらに、多様な分野への女性の参画を促進するための学習機会の提供や政策の立案・決定の場へ男女が共同して参画できるための条件整備を進めるとともに、行政情報の情報発信と市民の声等の情報受信の強化を図り、情報の共有化に努めます。

- ① 協働推進システムの構築
- ② 地域との連携強化
- ③ 市民参画と担い手となる多様な主体の育成
- ④ 女性の社会参画活動の推進
- ⑤ 行政情報の情報発信と市民の声等の情報受信の強化

## V 行政改革の進め方

### 1. 推進体制

第6次小山市行政改革大綱及び実施計画を着実に推進するための体制は、これまでの仕組みを継続します。

庁内組織では、市長を本部長とする「小山市行政改革推進本部」、その下部組織として「小山市行政改革推進幹事会」を設置し、全庁一丸となって計画の実践、進行管理と評価を行います。

また、市民の視点に立った様々な意見を取り入れるため、公募市民や学識経験者等で構成する「小山市行政改革推進委員会」の設置を継続して、行政改革に対する提言を頂き、第6次小山市行政改革の推進に反映させます。

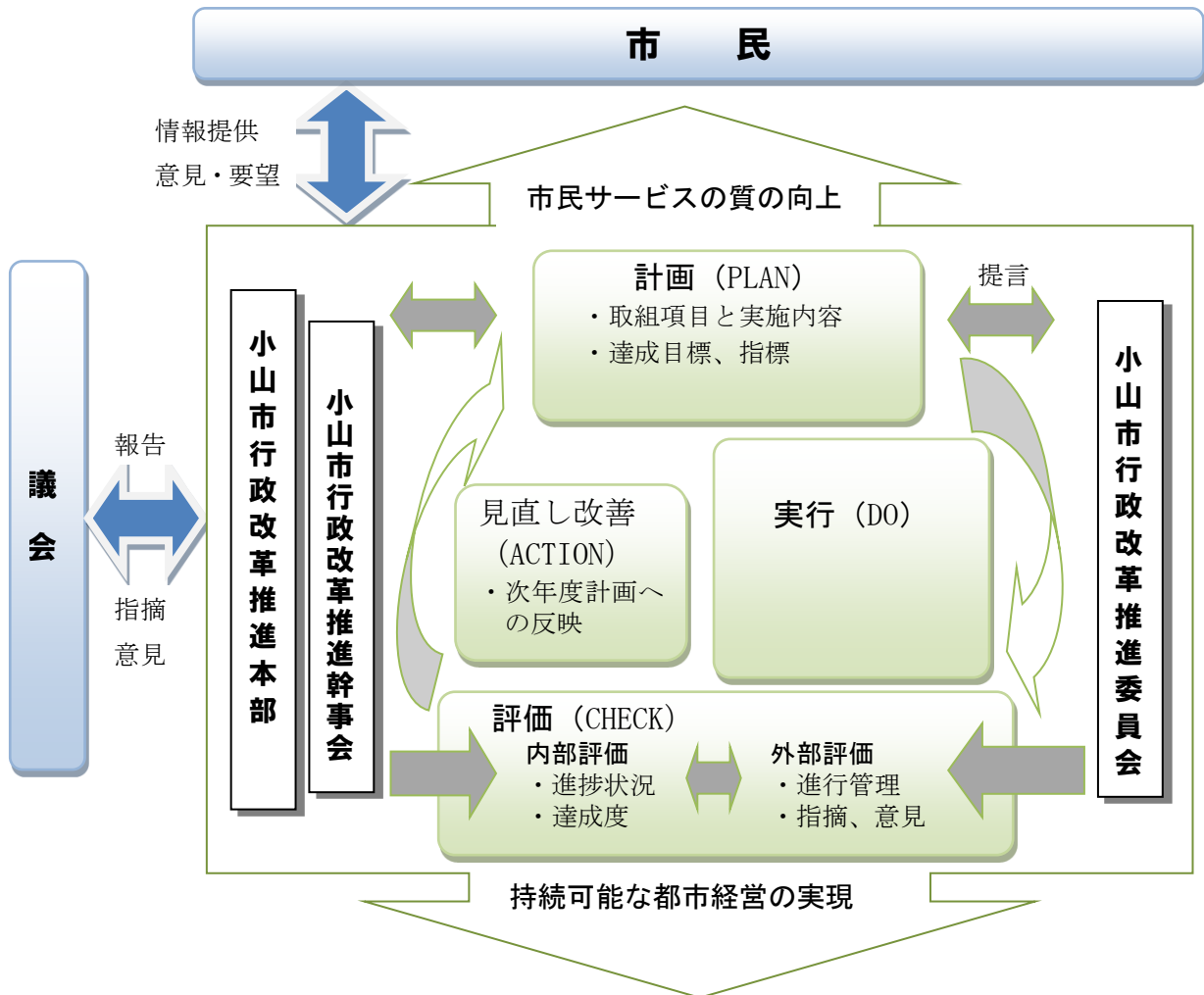
### 2. 進行管理と評価

行政改革大綱に基づき、行政改革実施計画を定め、進行管理と評価の基礎とします。行政改革実施計画においては、第6次行政改革の基本方針と推進項目に対応して、取組実施項目を設定し、年度毎の主な取組事項を計画します。また、各々の取組みについての達成目標と指標を設定し、進捗状況の評価する基準とします。なお、実施計画は、毎年、新たな行政課題に対応するよう変更・見直しを行い、環境変化に適合した改革を推進します。

第5次行政改革においては、行政改革実施計画について、年度ごとの「実施計画進捗状況調書」の実施により、進行管理と評価を行っています。進捗状況調書には、取組項目各々について、取組内容と達成目標を確認しながら、当該年度に実施した内容について、計画・目標（PLAN）、実施状況（DO）、DOの実績についての効果や背景（CHECK）及び必要な改善点（ACTION）を記載します。また、設定した指標の年度推移と進捗度を評価しています。これを基に、取組みによる年度効果額を算定し、5年間目標効果額に対する達成率を算定し、公表するとともに、各々の取組みについての次年度の計画と目標の設定を行っています。

このように既に行政改革の進行管理と評価の方法として定着している本方式を第6次においも、継続しながら、行政改革取組実施項目による事務事業と行政評価システムにおける事務事業評価との連携・調整を図っていきます。

《第6次行政改革実施計画の進行管理と評価》



# 資料

## ■ 用語解説

注) 頁番号は、語句が初出する頁。

頁	語句	説明
P 2	協働	市民・事業者・行政など異なる立場のものが、それぞれの特性をお互いに理解・尊重し、共有する地域社会の課題解決に向けて連携・協力することにより、相乗効果を上げていく行動。
〃	ユビキタスネットワーク	「いつでも、どこでも、何でも、誰でもアクセス可能な」情報通信ネットワーク。
P12	財政力指数	財政の豊かさを示す指標で、基準財政需要額に対する地方税等基準財政収入額の割合の過去3年間の平均値。指数が高いほど財源に余裕があり、1.0以上は地方交付税交付金の不交付団体となる。
P13	経常収支比率	財政構造の弾力性を判断する指標で、毎年度経常的に支出される経費（人件費、扶助費、公債費等）が、毎年度経常的に収入される一般財源に占める割合。比率が高いほど硬直化が進んでいることを表す。
P14	実質公債費比率	その年度の借入金（地方債）の返済額が、歳出全体に占める割合を指標化し、資金繰りの危険度を示す比率。財政健全化法の1指標で、18%以上になると起債に当たり許可が必要になる。
P15	将来負担比率	市の借入金（地方債）の総額と、それ以外に将来支払っていく可能性のある負担の残額を指標化し、将来財政の圧迫度を示す比率。財政健全化法の1指標で、数値が大きいほど将来の負債が財政を圧迫し、財政運営上の問題が生じる可能性が高くなることを示す。
P16	ラスパイレス指数	国家公務員行政職の基本給を100とした場合の地方公務員一般行政職の給与水準を表すもの。
P17	マネジメント・ツール	マネジメントとは管理や経営という意味であり、マネジメント・ツールとは、所有している経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の効果を最大限まで引き出していくための有効な手段のことであり、評価する手法、改革する手法などを意味する。
〃	NPO	Non-Profit Organizationの略称、民間非営利組織のことで、営利を目的にせずより良い社会を築くために活動を行う民間グループ。なお、特定非営利活動法人法に認証された団体をNPO法人と総称する。
〃	ICT	情報通信技術を表す。コミュニケーションの重要性が増し、従来のIT（Information Technology）にCommunication（コミュニケーション）を加えたICTが定着している。

頁	語句	説明
P17	情報セキュリティ	情報に関する機密漏えいや外部からの攻撃・侵入、改ざんなど情報システムを取り巻くさまざまな脅威から、情報資産を守り、正常に維持すること。
〃	インフラ	インフラはインフラストラクチャー（infrastructure）の略で、社会・経済活動の維持、発展を支える産業や生活の基盤となる施設のこと。社会で共有する性格を持っていることから、公共的に整備されるものが多い。
P19	NPM	New Public Management の略称、新公共経営と言われ、民間企業における経営理念、手法、成功事例をできる限り行政分野に導入することで、効率的で質の高い市民サービスの提供をめざすこと。顧客志向への転換、成果志向への転換、市場機能の活用、簡素な組織編成が基本的な特徴である。
〃	PPP	Public-Private Partnership の略称で、小さな政府を志向し、「民間にできることは民間に委ねる」という方針により、民間事業者の資金やノウハウを活用して社会資本を整備し、公共サービスの充実に進めていく手法。具体的には、民間委託、指定管理者制度、PFI、民営化など。
P22	ベンチマーキング	経営や業務・事業プロセスの非効率な部分を改善するため、他分野における優良事例（ベストプラクティス）を探し出して分析し、それを指標（ベンチマーク）にして自らの活動を測定・評価して、変革を進める経営改善手法で、ベストに学ぶというやり方。
〃	ライフスタイル	人々の生活様式。衣食住をはじめ、勤務・通学形態や娯楽なども含めた暮らしぶり、生活に対する考え方全般をいう。
〃	社会保障・税番号制度	「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（番号法）」により、平成 28 年 1 月から順次、社会保障、税、災害対策分野で利用開始が予定されている制度である。マイナンバー制度とも称せられ、より公平な社会保障制度や税制の基盤であるとともに、情報化社会のインフラとして、国民の利便性の向上や行政の効率化に資するもので、個人番号については、まずは社会保障分野、税分野などに利用範囲を限定して導入され、法人番号については、広く一般に公表されるもので、官民間問わず様々な用途で活用が可能とされている。
P23	小山ブランド	ブランドとは、顧客や社会にとって有意義な、魅力ある個性＝らしさと言われている。モノ（商品）だけでなく、サービスや空間、人や街など、さまざまなものがブランドになりうるという考え方が浸透している。 「おやまブランド創生・発信推進計画」では、産品、歴史、思川・渡良瀬遊水地、工業技術、市民文化、スポーツ・健康、男女共同参画・ボランティアのまちなど 7 分野で「小山らしさ」を創り出し、発信していくことをめざしている。



頁	語句	説明
P23	シティプロモーション	都市のイメージや知名度を高めることにより、人や企業に住んでみたい、ビジネスをしたいと思われ、ひいては都市の活性化が図られることをめざすもの。小山市が持つ様々な魅力（観光資源、文化、都市基盤等）を市内外に、効果的・戦略的に発信しようとするための方策で、小山ブランドと一体的な取組みとなる。
P25	ふるさと納税制度	2008年（平成20年）に創設された制度で、自治体への寄附金の中で、個人が2,000円を超える寄附を行ったときに、住民税の概ね1割程度が所得税と住民税からそれぞれ還付、控除される制度。ふるさと納税をすると、それぞれの自治体から特産品などを寄附のお礼の品として送ってくれる自治体が多くなり、この特典を競い合っている状況にある。
〃	ファシリティマネジメント	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会（JFMA）においては、「企業・団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動」と定義しており、単に手法という範疇から、より広く経営的視点に立った総合的な活動とされている。