

行政経営指針

～時代を切り拓き躍進する都市を目指して～

平成15年2月

宇 都 宮 市

はじめに

行政は、今、大きな転換期を迎えています。

地方分権型社会の本格化や少子・高齢化の進行など、これまでにない変化がこれまでにないスピードで起こっています。また、社会の成熟化に伴う自己実現意欲の高まりなどから、「市政へ積極的に関わりたい」、「地域における公共の課題は自ら解決したい」という市民の意識が高まっています。

このような変化に的確に対応し、都市間競争に勝ち抜いていけるかどうか、まさに、本市の力量が問われています。

これまでも本市では、数次にわたる行政改革に取り組み、行政サービスの質の向上への改革や組織の改革などを進めてきました。

しかし、行政改革に「ここまで出来ればよし」という終わりはありません。「問題がないのは、望ましいことではなく、恐ろしいことだ」といわれるように、更なる発展と向上を目指し、行政改革を推進していくことが必要です。

このようなことから、本市では、第3次行政改革の道しるべである「行政経営指針」をまとめました。

行政改革というと、行政のスリム化など、「削減」・「縮減」が強調されがちですが、本来は、市民との関係を含めた行政の役割・あり方や組織・職員体制、行政サービスの提供方法など、行政全体を抜本的に見直すものです。

この指針では、「市民満足の向上」という行政の究極の使命を踏まえ、市民との関係を見直す「市民協働」と、行政サービスの質の向上を目指す「成果重視」という、2つの視点から市政全般の改革に取り組むこととしました。

更に今回、新たに「行政経営」という発想を取り入れました。

これは、地域の自己決定・自己責任を基本とする地方分権型社会が本格化する中では、既存の制度や法令を効率的・効果的に運用する「運営」という考え方を生かしつつ、自らの判断と責任で、法令等を積極的に活用し、自律的に行動する「経営」という考え方に立つことが必要不可欠となっているからです。

今後、この指針のもと、市民の皆さんの理解と協力を得ながら、全職員が一丸となって第3次行政改革に取り組むことにより、総合計画に掲げる本市の将来の都市像を実現し、本市が21世紀という新たな時代をリードしていく都市となることを目指します。

目 次

	ページ
第1 現状	
1 これまでの取組	1
2 社会経済環境の変化等	1
第2 都市経営のあり方	
1 時代への対応の必要性	3
2 新たな都市経営に向けて	3
第3 都市の構成員としての行政の役割	
1 新たな発想の必要性	5
2 行政の役割の見直し	5
3 行政サービスの質の向上	5
4 改革の必要性	6
第4 本市が目指す新たな行政経営	
1 5つの行政経営像	7
2 経営理念	7
3 取組の方向性	8
第5 市民との協働の推進	
1 基本的な考え方	10
2 「信頼関係の構築」に向けた改革	11
3 「市民の持つ力の発揮」に向けた改革	13
4 「地域自治の確立」に向けた改革	15
第6 成果重視の行政経営	
1 基本的な考え方	16
2 常に最適なサービスを展開する「仕組み」の改革	19
3 時代の変化に挑戦し続ける「組織」の改革	21
4 能力と意識を高める「人」の改革	22
第7 経営改革の進め方	
1 計画期間	24
2 取組の推進	24
3 数値目標	24
【参考】	
用語解説	25

第1 現状

1 これまでの取組

○本市ではこれまで、「簡素で効率的な行政運営と柔軟な行政体制の確立」を目標とする昭和60年度の行政改革（計画期間：昭和60～62年度）をはじめ、数次にわたり重点的な取組を推進してきました。

○平成7年度には、第1次行政改革大綱（計画期間：平成7～11年度）を策定し、行政のスリム化を最優先の課題として、取り組んできました。

○更に、平成11年度には、第1次行政改革の終了年度を待つことなく、21世紀に向けた新たな環境変化への対応を図るため、「市民と行政の新たな関係づくり」と「行政の自己改革」を大きな柱とする第2次行政改革（計画期間：平成11～15年度）に着手しました。

用語説明参照
(以下同じ。)

「市民と行政の新たな関係づくり」の取組では、「情報公開条例の見直し[※1]」や「市民活動サポートセンターの設置[※2]」、「市役所本庁の窓口時間の延長（証明書の交付など）」などを行ってきました。また、「行政の自己改革」の取組では、「公用車管理等の見直し」をはじめとする事務・事業の見直しや、「学校給食調理業務やごみ収集業務の民間委託」などを行ってきました。

平成11～14年度の4年間で約26億6千万円の経費や181人の職員を削減するなどの効果をあげるとともに、窓口サービスなどの行政サービスの充実を図りました。

2 社会経済環境の変化等

次のように、社会経済環境等が以前よりもスピードを増して、変化しています。

(1) 地方分権型社会の本格化

○平成12年4月に「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律（地方分権一括法[※3]）」が施行され、地方分権型社会が本格化してきています。

○また、平成13年7月に設置された地方分権改革推進会議では、第2次分権改革といわれる「国と地方公共団体の役割分担に応じた事務及び事業のあり方並びに税財源の配分のあり方、地方公共団体の行財政改革の推進等行政体制の整備その他の地方制度に関する重要事項」についての調査・審議を行っているところです。

○中核市である本市は、本格的な地方分権型社会に対応していくため、国や県へ権限委譲を要望し、保健・福祉の権限を拡充するなど、行政サービスの質の向上に努めてきました。

(2) 少子・高齢化の進行

○第4次宇都宮市総合計画の基本計画の改定に伴い試算した本市の「将来人口の見通しについて」では、今後、高齢化が進み、老年人口（65歳以上）の割合が15.1%（平成13年）から20.9%（平成23年）へ高まり、その数も約6万7千人から約9万5千人へ増加すると見込んでいます。

○少子化も緩やかに進行し、年少人口（0～14歳以下）の割合が15.0%（平成13年）から13.5%（平成23年）へ低下し、その数も約6万7千人から約6万1千人へ減少すると見込んでいます。

(3) IT（情報通信技術）の飛躍的な発展

○本市の家庭又は個人におけるインターネット〔※4〕の利用率は、6.7%（平成9年）から24.8%（平成12年）へと3倍以上増加し、急速なスピードでインターネットの利用が広がっています。

○また、市民の約8割が情報化に関心を持っており、行政サービスの情報化による利便性の向上についても要望が高まっています。

(4) 市民意識の変化

○市民ニーズの複雑・多様化

近年の市政世論調査等では、「道路整備」や「上下水道整備」、「河川整備」といった生活環境基盤などの整備については、ここ数年良くなったと評価されています。

一方で、「商業振興」や「高齢者福祉」、「社会保障」といった、地域や個人の特性に合わせ、きめ細やかさが求められるサービスに力を入れてほしいという声が強くなっています。

○市民活動の変化

本市の自治会加入率は、年々低下する傾向にあり、平成14年度には71.3%まで下落していますが、加入世帯数はわずかながら増えており、地域団体への参加意識の希薄化が叫ばれる中、地道な活動が行われています。

一方、平成11年度に実施した市政世論調査の結果では、5割強の市民がボランティア活動をはじめとする自発的・継続的な公益的活動に参加してみたいと考えています。

また、市民活動サポートセンターにおける市民活動団体の登録数も増加傾向にあり（平成12年10月：203団体→平成14年12月：285団体）、自己実現を志向した公益的活動に対する市民の意識の高さがうかがえます。

(5) 本市の厳しい財政状況

平成14年8月に策定した中期財政計画（計画期間：平成15～19年度）〔※5〕では、右肩上がりの高度経済成長の終えんに加え、長期にわたる景気の低迷等により、歳入において大幅な税収増が期待できない一方で、少子高齢化に伴う扶助費（社会保障制度の一環として、児童、高齢者等を支援するための経費）、施設の維持管理経費等の物件費（光熱水費、委託料等）が増加し、また、投資的経費（道路、公園、学校等の社会資本整備のための経費）が減少するなど、今後も厳しい財政状況が続くと見込んでおり、財政運営の健全性を確保していく必要があります。

第2 都市経営のあり方

1 時代への対応の必要性

これまで本市では、目指すべき都市像である「ひとに活力 まちに魅力 未来へ羽ばたく つどいの都うつのみや」の実現に向け、総合計画等に基づいた施策・事業を推進し、都市問題や生活問題など、「公共」（人と人々が集まった社会全体に関わりのあること）の領域における課題に対応してきました。

しかしながら、前述のような社会経済環境の変化等に伴い、高齢者介護や子育てサービスの充実、居住環境から地球環境の保全など、公共の領域において、新たな課題・多様な課題が生じてきています。

また、地方分権型社会の本格化に伴い、都市間競争が今まで以上に厳しくなっていくことが予想されます。

このような中、本市が21世紀という新たな時代に向けた魅力あるまちづくりを進めていくためには、新たな視点に立った都市経営に転換していく必要があります。

2 新たな都市経営に向けて

本市が21世紀という新たな時代にふさわしい都市として発展し続けていくためには、自己の判断と責任を基本とした、市民主体のまちづくりを進めなくてはなりません。

これまでの都市経営において、公共の領域における課題（以下「公共の課題」といいます。）を解決する役割は、市民の負託のもと、主に行政が担ってきました。そして、その役割は、社会経済環境の変化等の中で拡大傾向にあったといえます。

しかしながら、公共の領域の拡大に比例して、行政自身も拡大しながらサービスを提供し続けることは、市民の費用負担（税）の増加という面から見ても、現実的ではありません。

また、公共の領域は、行政のみが課題解決の役割を担う領域ばかりではありません。都市を創り、それを発展させていくのは、都市の構成員である市民、地域団体、NPO（民間の非営利団体）、企業、教育機関等（以下「市民」といいます。）と行政のそれぞれの役割と責任でもあります。

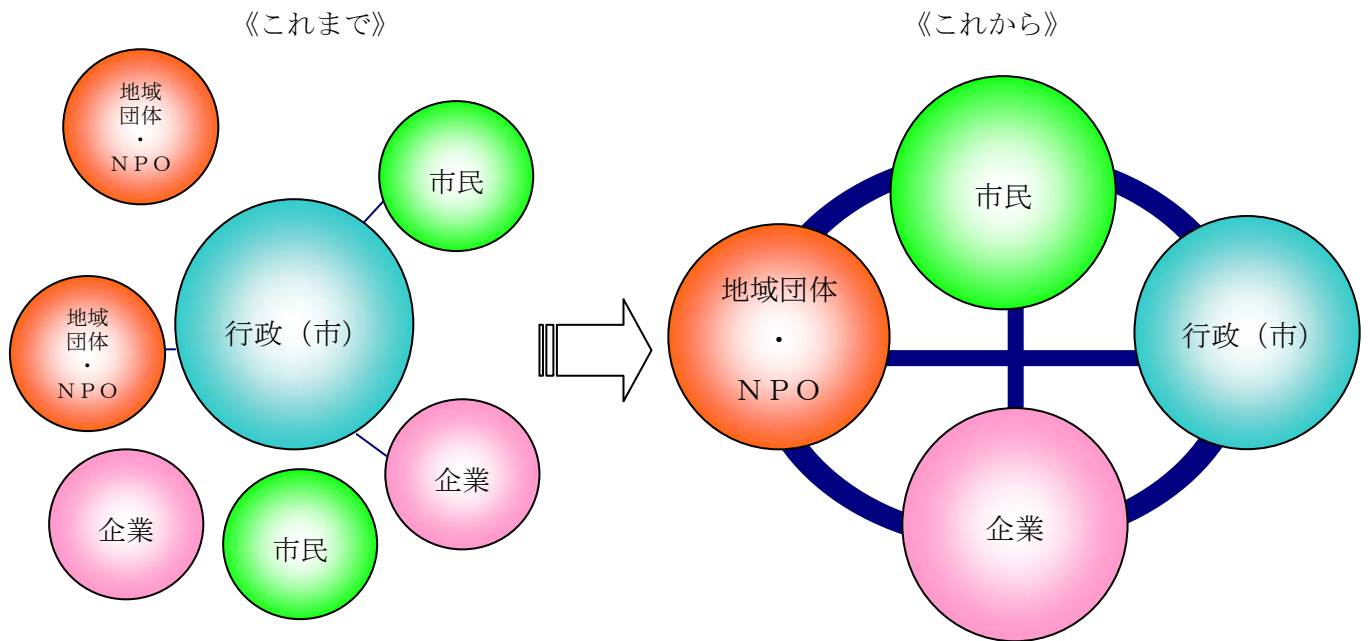
地方分権一括法の施行により、実行段階に入った地方分権改革は、「地方自治の本旨」のひとつである「団体自治 [※6]」を実現していくものを中心となっています。

しかし、市民がいきいきと暮らせる都市を創っていくためには、もうひとつの「地方自治の本旨」である「住民自治（市民自治） [※7]」を実現していく必要があります。

本市が、「自分たちの地域を自分たちの手でより良く治める」という、真の地方自治を実現していくためには、都市の構成員である市民と行政のそれぞれが、相互の信頼と合意のもとで、公共の領域における役割と責任を担い合い、お互いの特性や能力を発揮し合いながら、多様な公共の課題を迅速・効果的に解決していくことが重要です。

今後は、このような都市の構成員間の新たな関係に基づいて、市民による市民のための市政の実現を図る「市民都市の創造」に向け、都市経営を行っていくことが必要と考えます。

【都市経営における構成員間の関係のイメージ】



※構成員は例示

☆これまでの都市経営をスポーツに例えると、

行政が中心となったプレー

都市の構成員全員による連携プレー

第3 都市の構成員としての行政の役割

1 新たな発想の必要性

地域の自己決定・自己責任を基本とする地方分権型社会が本格化する中で、本市が市民の視点で自律的な行政活動を展開していくに当たっては、これまでのように、既存の法令や制度の遵守を最優先する「守りの行政」から、行政の特性を生かしつつ、優れた企業の経営理念・手法を学び、法令等を自ら積極的に活用し、市民満足を高める「攻めの行政」に転換していく必要があります。

つまり、従来の「どのようにやるのか」という手続重視の体制から、「どのように変わったのか」という成果重視の体制に変わっていくことが求められています。

このようなことから、本市では、既存の制度を効率的・効果的に運用する「運営」という考え方を生かしつつ、行政を一つの経営主体としてとらえ、既存の制度に縛られることなく、自らの判断と責任で自律的に行動する「経営」という考え方に立った行政活動を展開していきます。

2 行政の役割の見直し

行政は、市民ニーズや社会経済環境の変化等と無関係に存在するものではなく、それらの変化に伴い、新たに発生する公共の課題を迅速・効果的に解決していく役割を担っています。

本市としても、都市の一構成員としての自覚と責任のもと、市民と行政が相互の信頼と合意のもとで、公共の領域における役割と責任を担い合いながら協力し合う、新たな関係を基本に、行政が果たすべき役割を見直していく必要があります。

3 行政サービスの質の向上

行政の役割の見直しを前提としつつも、行政には常に行政サービスの質の向上を図り、市民満足の向上に努めなければならないという重要な使命があります。

このため、行政サービスとして提供しなければ解決できない公共の課題に対しては、市民満足の向上に向け、引き続き全力をあげて取り組んでいきます。

4 改革の必要性

本市では、数次にわたる行政改革を中心に、行政サービスの質の向上を目指した改革を進めてきましたが、行政は新たな時代を見据えながら、更なる発展と向上に向けて、不断の改革に取り組んでいかなければなりません。

前述のように行政の役割が問い直されている中、今後も複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応するためには、市民と行政の新たな関係の構築と、強固な行財政の経営基盤の確立が急務であり、そのためには次のような課題を解決していくことが必要です。

○市民と行政の新たな関係の構築に向けた課題

- ⇒都市の構成員である市民と行政が公共の領域で共に活動していく、市民との協働の推進が必要です。
- ⇒市民との協働の前提として、市民と情報を共有化することが必要不可欠です。
- ⇒市民との協働を推進していくに当たっては、市民と行政のそれぞれが特性や能力を発揮し合っていくことが大切です。
- ⇒地域の市民の判断と責任に基づいて、地域の課題を自主的に解決していく、地域自治の仕組みを確立することが必要です。

○強固な行財政の経営基盤の確立に向けた課題

【トップ・マネジメント [※8]】

- ⇒明確なビジョンのもと、迅速かつ的確に市民ニーズに対応していくことが必要です。
- ⇒経営幹部がリーダーシップをこれまで以上に発揮できるような支援が必要です。

【サービスの水準の維持・向上】

- ⇒競争意識やコスト意識を持って、成果を重視した、質の高いサービスを提供していくことが必要です。
- ⇒ITを有効に活用し、生産性の向上を図るなど、継続的な改善が必要です。
- ⇒各部局間のコミュニケーションなどを通じて、情報・ノウハウの共有化を図り、職員一人ひとりが市民の立場になって、創造的な発想を行えるようにすることが必要です。

【財務管理】

- ⇒将来にわたって、質の高いサービスを提供していくためには、自立・安定した財政基盤を確立していくことが必要です。

【組織管理】

- ⇒市民と行政が協働するために適した組織を整備していくことが必要です。
- ⇒市民ニーズに迅速かつ的確に対応できるよう、強いリーダーシップを発揮する集権型組織と、各部局が自主性・自立性を発揮する分権型組織の均衡を保った、機動性の高い組織を整備していくことが必要です。

【人事管理】

- ⇒職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、最少の職員で最高のサービスを生み出していくことが必要です。

第4 本市が目指す新たな行政経営

1 5つの行政経営像

行政を経営する究極の目的は、「市民満足の上昇」です。このため本市では、市民満足の上昇を図るため、次の5つの目指すべき行政経営像を掲げます。

(1) 分かりやすい行政経営

市のさまざまな情報を分かりやすいかたちで提供し、市民と情報の共有化を進めていきます。

(2) 市民と共に歩む行政経営

市民との信頼関係に基づき、共に行動しながら、公共の課題を解決していきます。

(3) 市民の期待に応える行政経営

市民から幅広く意見や提言などを聴き、市民ニーズを的確に反映した行政サービスを提供していきます。

(4) すばやい行政経営

ITなどを最大限に活用し、行政サービスをすばやく提供していきます。

(5) ムダのない行政経営

コスト意識を徹底し、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）をムダなく使い、質の高い行政サービスを提供していきます。

2 経営理念

上記の5つの行政経営像を実現していくに当たっては、まず、本市が何を一番大切にし、何を基準に判断するかという価値基準・価値観を示す、経営理念を確立することが必要です。

そして、本市の経営理念を確立するに当たっては、次の2つの視点に立たなければなりません。

まず、都市の一構成員である行政は、市民との協働を抜きにしては、行政経営ができないことを、常に忘れてはいけないということです。

そして、市民では取り組むことが困難な公共の課題を解決し、市民に満足していただくことが行政の使命であるということです。

このような考え方をもとに行政経営を行っていくため、本市の経営理念を次のように定めます。

【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、市民満足の上昇を目指します。

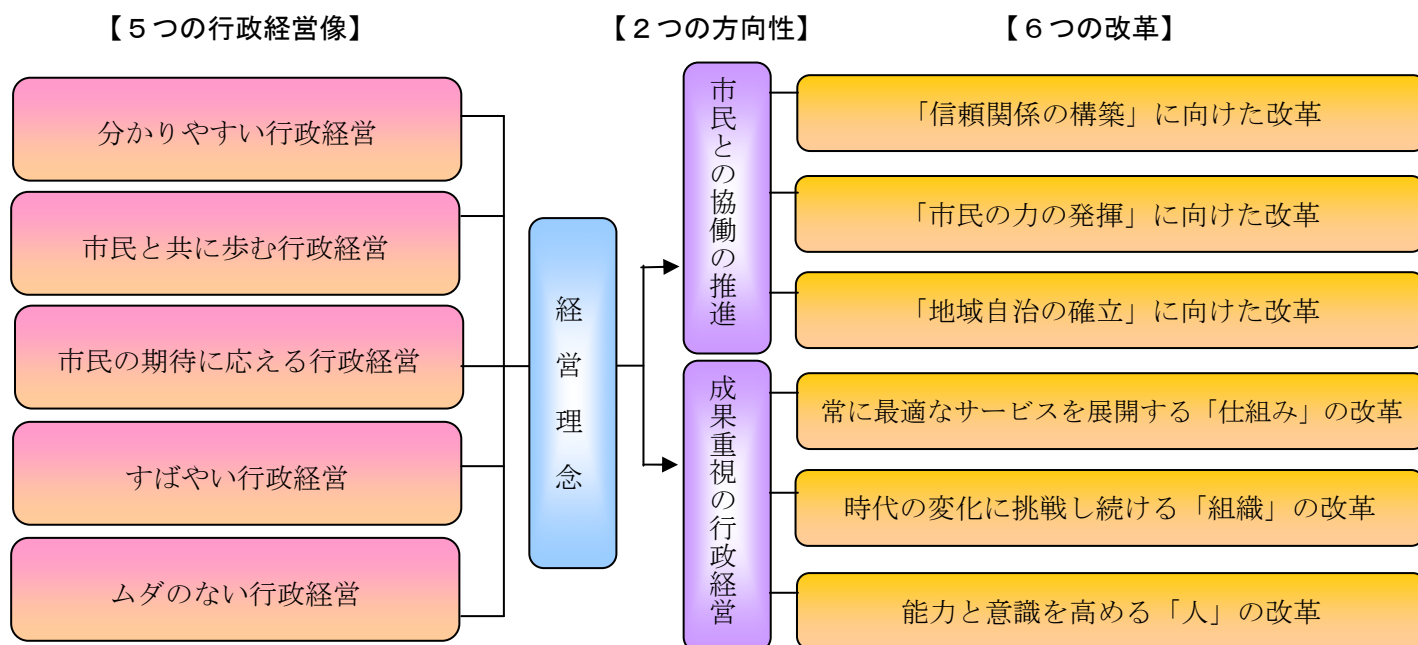
3 取組の方向性

経営理念に基づき、5つの行政経営像を実現するためには、いくつかの改革が必要になります。

具体的な見直しに当たっては、経営理念にうたった、「市民協働」の視点と、「市民満足」の視点が重要になります。

このため、「市民との協働の推進」と「成果重視の行政経営」の実現を2つの取組の方向性に位置づけ、行政経営の改革に取り組んでいきます。

更に、「市民との協働の推進」に向けては、「『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」を、「成果重視の行政経営」の実現に向けては、「常に最適なサービスを展開する『仕組み』の改革」・「時代の変化に挑戦し続ける『組織』の改革」・「能力と意識を高める『人』の改革」を、それぞれ3つの柱として掲げ、取組を進めていきます。



【参考：総合計画と行政経営指針の関係】

「ひとに活力 まちに魅力 未来へ羽ばたく つどいの都うつのみや」



総合計画

将来の都市像とそれを実現するための具体的な施策・事業

施策・事業を効率的・効果的に実現するための考え方・あり方

行政経営指針

※行政経営指針は、将来の都市像を明らかにした総合計画を支援・推進するための考え方・あり方を示したものです。

第5 市民との協働の推進

1 基本的な考え方

「市民との協働の推進」に向けては、まず、行政サービスを提供する行政自らが、市民ニーズを的確に把握するとともに、その一環として、市民が政策の形成過程などに気軽に参加・参画できるよう、十分な機会を確保しておくことが不可欠です。

また、複雑・多様化する公共の課題に対しては、都市の構成員である市民と行政が協力して、解決していくことも重要になります。

このようなことから、本市では、市民との協働を推進していくため、次の3つの柱に基づき、具体的な取組を進めていきます。

▽市民と行政がお互いに信頼できる関係を築きます。

⇒「信頼関係の構築」に向けた改革

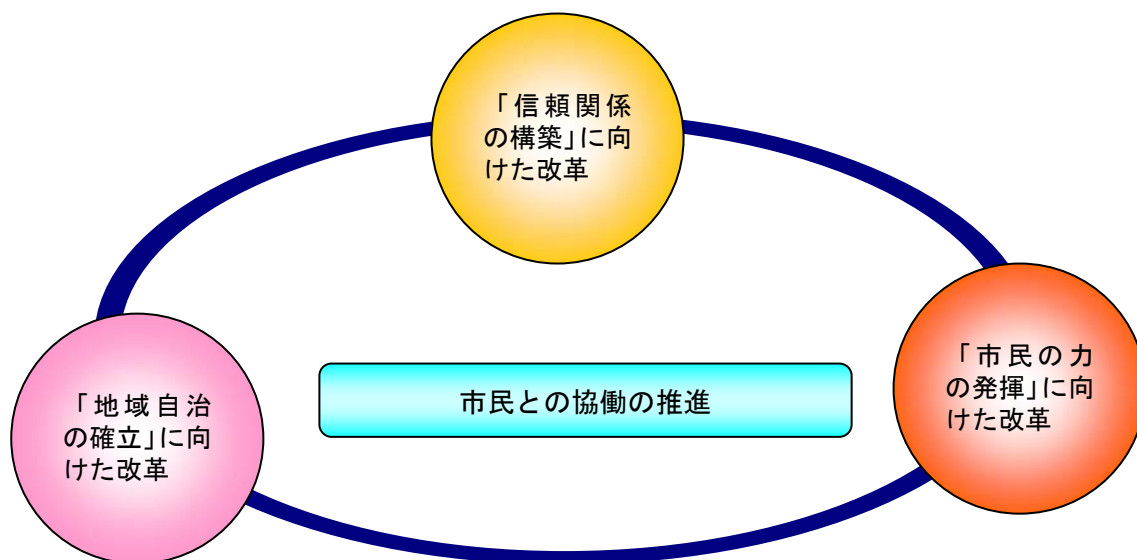
▽市民と行政がそれぞれの特性や能力を発揮できるような仕組みづくりを進めます。

⇒「市民の力の発揮」に向けた改革

▽地域の特色や個性を生かした、地域による地域主体のまちづくりを展開します。

⇒「地域自治の確立」に向けた改革

【「市民との協働の推進」のための3つの柱】



2 「信頼関係の構築」に向けた改革

協働を進めていく前提として、行政は市民から信頼される存在でなければなりません。

そして、信頼関係を築くためには、お互いのことを良く知ることが必要です。

これまでも、情報公開や行政手続に関する制度を整備し、開かれた市政の実現に向けて取り組んできましたが、十分な信頼関係を構築するまでには至っていません。

このため、今後は、「市が保有する情報は、市民の財産である」との考え方を徹底し、「情報公開制度」に基づき情報を公開することはもちろんのこと、行政サービスの利用者でもある市民へ積極的に情報を提供する「説明責任の徹底」に努め、市民との信頼関係を構築していきます。



○ 行政情報・個人情報の適正な管理

市民の財産である行政情報を、従来の紙の情報だけでなく、保管・検索等が容易な電子ベースも含めて、適正に管理し、市民が行政情報を簡単・便利に活用できるようにしていきます。

あわせて、市が保有する個人情報〔※9〕については、引き続き適正な取扱いを徹底し、市民から信頼される市政の確立に努めていきます。

○ 客観性の高い成果の把握

施策・事業の実施の成果を数値等で客観的に把握するとともに、費用を明らかにすることで、「市民生活に関わる行政サービスを向上させるのに、どれくらいの費用をかけたのか」ということを分かりやすくお知らせしていきます。

○ 情報公開の徹底・情報提供の充実

市民と行政の関係は、情報公開に始まり、情報公開に終わるといっても過言ではないことから、市民への説明責任を果たし、信頼関係をより一層深めていくため、情報公開を徹底していきます。

また、計画の策定段階の内容を積極的に公表するなど、情報提供を充実し、市民から幅広く意見・提言等をいただくことで、透明性の高い施策・事業の実施に努めていきます。

○ **市民とのコミュニケーションの充実**

一方的な情報提供ばかりでなく、市民とのコミュニケーションを通じて、お互いを理解していくため、地域と密着した意見交換や情報交換などを積極的に行っていきます。

また、地域の特性にあった魅力あるまちづくりを実現していくため、地域別のまちづくりや暮らしに関する情報なども送受信していきます。

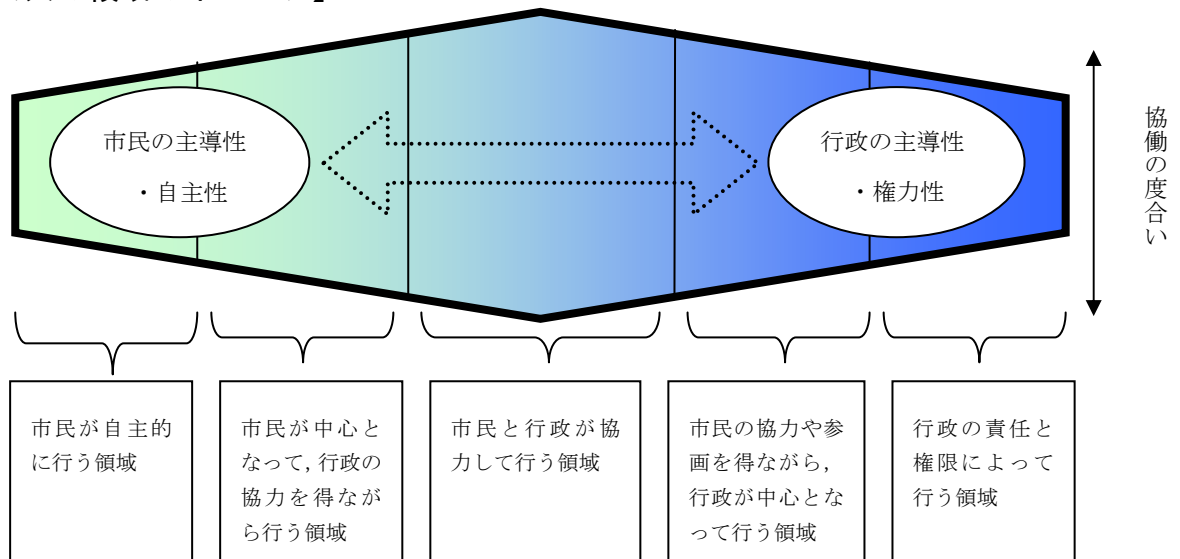
3 「市民の持つ力の発揮」に向けた改革

協働においては、行政が持つ公平性・公正性等の特性や計画策定のノウハウ等の能力と、市民が持つ行政にはない、きめ細やかさや専門性などの特性・能力を、相互に発揮し、相乗効果を生み出していくことが重要です。

このため、「個人や家庭、地域などの小さな単位でできることは各単位の自主性を最大限に尊重し、自らの力や相互の協力により行い、それでは不可能な事、非効率なことは地方自治体（あるいは国）などの大きな単位が行う」という考え方のもと、「公益的活動に参加したい」、「地域の課題は地域自らで解決していきたい」という市民意識を十分に尊重しながら、それぞれが活動する最適な領域と役割を明確にしていきます。

その上で、市民が持つ本来の力を最大限に発揮できるように取組を推進していきます。

【公共の領域のイメージ】



○ 気軽に参加・参画できる仕組み

市の政策や計画の策定に携わったり、意見を述べたりする参加・参画も、協働の形態として、重要なものの一つです。

本市では、市民が市政に気軽に参加・参画できる機会をこれまで以上に拡充していきます。

○ ルールに基づく協働の推進

市民と行政が協働していくに当たってのルール（役割や協働のあり方、留意点等）を、市民とのコミュニケーションを通じて明確にし、協働を推進していきます。

○ **協働の活動を支援する仕組み**

都市の構成員である市民が、公共の領域において積極的に活動し、まちづくりのパートナーとして活躍できるよう、市民の自主性を十分尊重しながら、環境基盤の整備や財政的な援助などの多様な支援を行っていきます。

○ **行政の関わり（規制等）の見直し**

行政の関わり（規制等）が、市民の活動を阻害することがないように、本市として改善が可能なものについては、規制・制約の廃止やより緩やかな規制等への移行など、市民が持つ力を最大限発揮できるように努めていきます。

4 「地域自治の確立」に向けた改革

ひと口に『うつのみや』といっても、地域によって、人口密度や高齢化率、就業人口構成、地縁組織の歴史的な背景などが異なります。

本市が魅力と活力をこれまで以上に高めていくためには、これらの地域の特色や個性を十分に生かしたまちづくりを展開していくことが重要です。

このため、これまでの「本庁中心の行政」の仕組みから、地域に視点を置いた「地区行政〔※10〕」の仕組みに転換し、地域において市民との協働を進めることで、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」を目指していきます。

○ 地域によるまちづくりのための組織整備

地域自らが自主性を発揮して、地域のまちづくりを進めることができるよう、地域の総意形成や自治会・青少年育成会などの各種地域団体間の調整を担う地域まちづくり組織の育成を支援していきます。

○ 地域の活力を生かす仕組み

地域情報の送受信や地域の総意に基づいた自主的な地域づくりのための活動支援など、地域の活力を最大限に発揮できる仕組みを構築していきます。

○ 地域への権限委譲の推進

地域自治を行っていくために必要な経営資源を、地域自らが最適なかたちで活用できるよう、市としての一体性や総合性を考慮しながら、地区行政を担う拠点にできる限り権限を委譲していきます。

第6 成果重視の行政経営

1 基本的な考え方

限られた経営資源を最大限有効に活用して行政サービスを提供し、市民満足の向上を図っていくためには、更なる行政のスリム化に努めるとともに、これまでの手続重視の考え方から成果重視の考え方に転換していくことが重要になることから、次の7つのマネジメント(経営・管理)を「成果重視の行政経営」の基本的な柱に位置づけます。

▽的確に市民ニーズを把握し、強力なリーダーシップのもと、迅速に意思決定をしていきます。

⇒強力なトップ・マネジメント

▽質の高い行政サービスを最少の費用で提供していきます。

⇒最適な行政サービスを提供する品質マネジメント [※11]

▽常に自ら改善を行い、行政のスリム化を図るとともに、行政サービスの質を向上させていきます。

⇒成果を重視する自律的なアセスメント(評価) [※12]

▽職員一人ひとりに蓄積された知識やノウハウを、組織として共有・活用し、創造的な行政サービスを効果的に提供していきます。

⇒知識やノウハウを有効に活用するナレッジ・マネジメント(知識経営) [※13]

▽「選択と集中」を徹底するとともに、健全な財政運営を確保していくことにより、将来にわたって、現在の行政サービスの水準を維持・向上させていきます。

⇒自立・安定した財務マネジメント

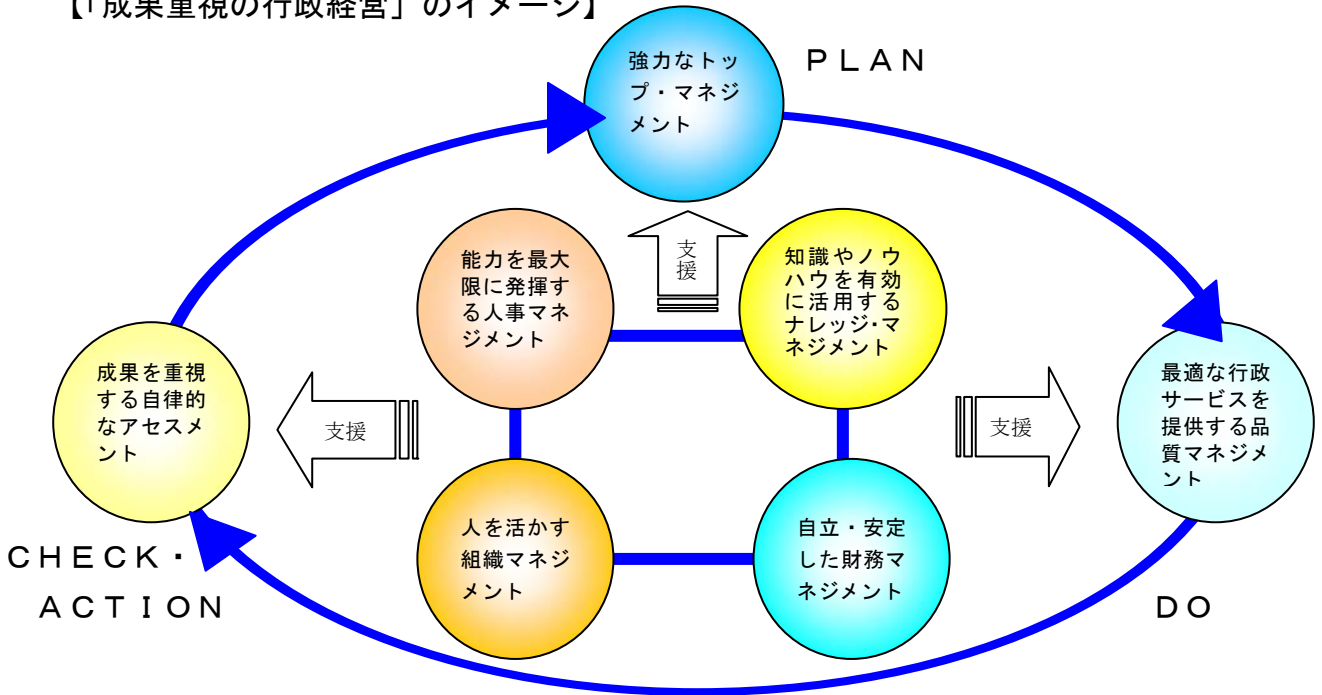
▽職員がいきいきと働く組織を創っていきます。

⇒人を活かす組織マネジメント

▽行政のプロフェッショナルとして、自律的に行動できる職員を育成していきます。

⇒能力を最大限に発揮する人事マネジメント

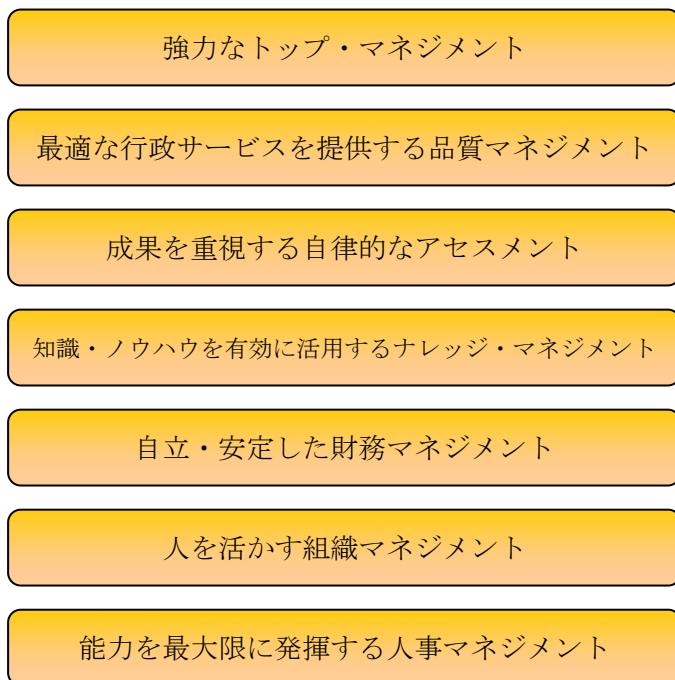
【「成果重視の行政経営」のイメージ】



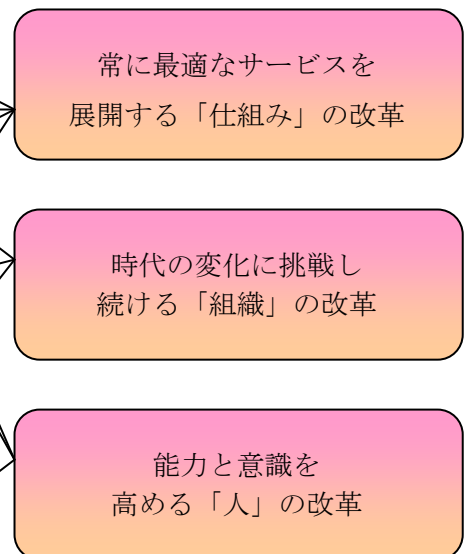
前述の7つのマネジメントの柱は、仕事の決まりや手順などの「仕組み」、仕事を行う人が一定の目的を持って集まってできる「組織」、そして組織の中で実際に仕組みを活用する「人」という3つの要素に集約することができます。

このため、実際の改革を行っていくに当たっては、「仕組み」、「組織」、「人」に重点を置き、取組を進めていきます。

【基本的な取組の柱】

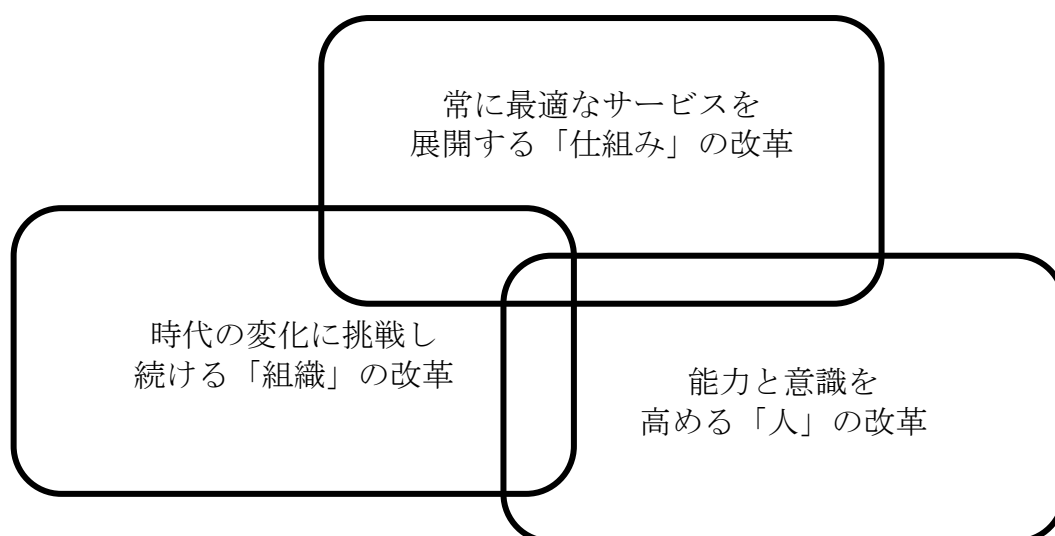


【3つの改革】



「常に最適なサービスを展開する『仕組み』の改革」, 「時代の変化に挑戦し続ける『組織』の改革」, 「能力と意識を高める『人』の改革」は, それぞれが密接不可分の関係にあり, お互いが有効に機能して, はじめてその効果が最大限に発揮されるため, 三位一体の改革に取り組んでいきます。

【三位一体の改革】



2 常に最適なサービスを展開する「仕組み」の改革

仕事を効率的・効果的に行うためには、仕事の決まりや手順などの「仕組み」を構築することが必要です。

本市では、最高審議機関である庁議による意思決定や計画的な予算編成などの「仕組み」が昭和50年代にはほぼ固まり、適宜、見直しを行ってきました。

しかしながら、社会経済環境等が以前にも増して急速に変化し、特にインターネットに代表されるITの世界では、「ドッグイヤー [※14]」と呼ばれるほど、変化のスピードが速くなっており、このような中で生じている新たな課題に対して、既存の「仕組み」では対応することが困難になってきています。

今後も複雑・多様化する市民ニーズに対し、先見性を持って、創造的な事業を展開し、最少の経営資源で最大の効果をあげていくため、既存の「仕組み」を抜本的に見直します。

○ トップ・マネジメントの強化

明確なビジョンに基づき、経営幹部が各部局の立場を超えた全庁的な視点からリーダーシップを発揮し、すばやく的確に意思決定が行えるよう、既存の仕組みを再構築するとともに、政策立案機能、内部管理機能を強化していきます。

○ 行政サービスの水準の維持・向上

行政サービスの質を一定の水準に保ち、迅速に提供するための業務マニュアル（手引き）などを整備し、市民がいつでも、どこでも適切な行政サービスを利用できるようにしていきます。

また、「市民にとってどのような成果（効果）をもたらすのか」、「当初設定したとおりの成果が着実にあがっているのか」などの視点から、行政サービスを客観的に評価・検証する行政評価制度 [※15] を積極的に活用して施策・事業を実施し、行政サービスの水準を向上させていきます。

更に、国や地方自治体、民間企業の優れた手法などについても、調査・研究を行い、本市にふさわしい手法を確立していきます。

○ サービス提供のあり方の見直し

協働を進める中で、今後、行政の中心的な役割は、サービスの提供主体から、市民活動を通じてサービスが公平・公正に提供されるように調整・支援する役割に移行していくことが必要になります。

このようなことから、本市では「民間でできるものは行政ではやらない」という考え方にに基づき、これまで以上に多様な提供主体と協力し、サービスを提供していきます。

また、行政サービスの一翼を担う外郭団体についても、原点に立ち返って、その設立目的を問い直し、事業内容や運営体制などを抜本的に見直していきます。

○ **ITを活用した新たな仕組み**

保健・医療・福祉をはじめとする生活面において、ITを積極的に活用した情報化を進めることにより、時間や距離の制約を超えた行政サービスを提供できるよう、利便性の高い電子市役所〔※16〕の構築を進めていきます。

○ **スリム化の推進**

最少の経費で、最大の効果をあげる行政サービスを提供していくため、費用と効果の観点から、類似事業の整理合理化や施策・事業の再点検などを行い、行政のスリム化に努めていきます。

○ **市有財産を有効活用する仕組み**

市が保有する財産（施設・土地等）を有効性・効率性等の観点から評価し、総合的に管理・活用していくとともに、中・長期的な視点から公共施設を計画的に維持・修繕し、有効活用していきます。

○ **健全な財政基盤の確立**

限りある財源を有効に活用していくため、「選択と集中」を徹底し、市民ニーズが高い分野に投資を重点化するとともに、行政サービスの水準と負担について、市民の納得を得ながら適正化を図り、将来にわたって、行政サービスの水準を維持・向上させる財政運営を行っていきます。

また、将来的には、国や県に依存することなく、自立的な行政経営が行える健全な財政基盤の確立を目指していきます。

3 時代の変化に挑戦し続ける「組織」の改革

「組織」の改革に当たっては、市民と行政が力を合わせて、公共の課題を解決していく、市民との協働を前提とした新しい組織を構築していきます。

また、行政内部における組織マネジメントについては、その本質が市民との協働の関係を創りあげると同様に、組織間でいかに協働し、それをいかに維持していくかということにあります。このため、与えられた職務だけを決められたとおりに行うのではなく、職員一人ひとりが経営理念や指針の考え方を理解・共有し、市民の立場になって、積極的に組織間の協働を行うことで、最少の職員で最高の行政サービスを生み出していきます。

更に、行政内部の目に見えない組織風土・文化も、職員の「ものの考え方」や「行動」などに大きな影響を与えることから、厳しい都市間競争に勝ち抜いていけるような、常に変革に挑戦する組織風土を創っていきます。

○ 市民との協働にふさわしい組織

市民との協働を推進し、住みよい『うつのみや』を実現していくためには、市民と職員がまちづくりのパートナーとして行動していくことが不可欠であることから、市民活動との連携などを行い、市民ニーズに総合的に対応できる組織を構築していきます。

○ コミュニケーションの活発な組織

政策立案や事業実施の段階で、多様な機会を通じた会議や庁内LAN〔※17〕などを活用して、組織内のコミュニケーションを活発にすることにより、横（各部局間）の連携を強化し、組織間の協働を重視する組織風土を創っていきます。

また、コミュニケーションを通じて、職員一人ひとりの中に蓄積されている、業務に必要な知識・ノウハウを共有化できる仕組みを構築していきます。

○ 柔軟で機動的な組織

今後も急速なスピードで複雑・多様化する市民ニーズに適切に対応し、経営の考えに基づいて最高の行政サービスを迅速に生み出していくためには、市の将来像をしっかりと描き、その実現に向け各部局が自ら考え、行動できなければなりません。

このため、市全体のまちづくりの方向性や目標の明示、総合的な施策の調整機能などを担う政策立案部局を高度化・機能強化するとともに、経営の視点に立った全体の仕組みや体制づくりなどを担う行政経営部局の機能を強化し、組織の総合力を発揮していきます。

また、まちづくり全体の方向性に基づいたサービスの実現を担う事業実施部局や地区行政の推進を担う行政拠点への権限委譲などにより、機動力を向上させていきます。

更に、上下間の距離を縮めて意思決定をすばやく的確に行うとともに、業務の繁閑の差にも適切に対応できるよう、業務内容に応じ組織のフラット化〔※18〕などを進め、柔軟性の高い組織を目指していきます。

4 能力と意識を高める「人」の改革

「行政は人なり」という言葉がありますが、行政サービスの質は、職員の能力と意識に左右されるといっても過言ではありません。限りある経営資源を活用して事業を行うのも、優れた「仕組み」を活用して行政サービスを提供するのも、最終的には職員です。

したがって、本市では、職員一人ひとりが自らの使命を自覚し、市民の立場になって考え、課題を発掘し、解決していく「自律行動型」の職員を育成していきます。

また、市民との協働を推進していくに当たっては、「自律行動型」の職員一人ひとりが、市民からパートナーとしてふさわしいと認められるように資質の向上に努めていきます。

○ マネジメント能力の強化

本市の目指す将来像を各部局のものとして自分の言葉で置き換え、全市的な視点と先見性を持って、組織が円滑に機能するように働きかける、高いマネジメント能力を持った職員を育成していきます。

また、そのような職員が有能な「自律行動型」の職員を育成していく能力も強化していきます。

○ 「自律行動型」職員の育成

社会経済環境の変化等に伴い、今後も複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、行政は自らの果たすべき役割、果たさなければならない役割を常に問い続けていく必要があります。

そのため、私たち職員一人ひとりが、高い専門能力と幅広い知識を持って、前例やこれまでの慣習にとらわれることなく、理想を追求し、常に現状を見つめ直していく「自律行動型」職員になることを目指し、自ら努力していくとともに、組織としても職員の育成に向けた最適な支援を行っていきます。

○ プロフェッショナル意識の徹底

「自律行動型」職員を目指す私たち職員は、行政のプロフェッショナルとしての意識を持って、質の高い行政サービスを提供していきます。

また、頑張った「自律行動型」職員が頑張ったと実感でき、適正に処遇され、意欲を持ち続けることができる、能力主義・成果主義に基づいた昇給・給与制度をより一層徹底していきます。

○ 能力に応じた職員の配置

能力評価で実証された能力や適性に応じた配置を行うことにより、「自律行動型」職員一人ひとりが持つ能力を伸ばし、組織としての力を最大限に高め、市民満足の向上を図っていきます。

○ 協働の実践

協働を推進していくに当たっては、職員一人ひとりが協働の重要性、必要性を十分に認識し、自ら実践していくことが重要です。

このようなことから、私たち職員は、市民から信頼されるパートナーになることを目指し、常に協働を念頭に置いて行動していきます。

第7 経営改革の進め方

1 計画期間

行動計画の取組期間は、3年間とします。 ※平成19年3月改訂 5年間の3年間に

2 取組の推進

(1) 行動計画の策定

行動計画をローリング方式で毎年度策定することにより、社会経済環境の変化に適切に対応した効果的・効率的な改革を推進していきます。

また、取組の重点化を行うため、行動計画では、制度の抜本的な改革を中心に取り上げ、取組を進めます。 ※平成19年3月改訂 5年間固定からローリング方式に

(2) 全庁をあげた取組の推進

職員一人ひとりが指針の考え方を理解・共有し、全庁的な改善・改革を行っていきます。

具体的には、行動計画に位置づけた取組以外についても、各部局が自律的に改善・改革を行い、行政サービスの質の向上に努め、市民満足の向上を図っていきます。

(3) 進行管理

- ・ 毎年の取組状況を行政内部の組織である行政経営検討委員会（委員長：市長）で進行管理していくとともに、市民の代表からなる「宇都宮市行政改革推進懇談会」を設置し、多様な視点から意見・提言等をいただきます。
- ・ 毎年の取組を広報紙やホームページなどを通じて広くお知らせし、市民からの意見・提言を募り、適宜、今後の取組に反映させていきます。

3 数値目標

「市民との協働の推進」と「成果重視の行政経営」の実現に向け、取組を着実に展開していくため、行動計画に掲げた取組について、可能な限り数値目標を設定していきます。

更に、行動計画の推進により、行政経営指針で掲げる5つの行政経営像の実現に近づいているかどうかを判断するため、市政世論調査などを活用して、市民満足度等を把握していきます。

【用語解説】**※1 情報公開条例**

⇒市が保有している情報を，市民が知りたいと思うときに，請求に応じて開示する制度を定めた条例
平成12年度には，請求者の範囲を納税義務者にも拡大

※2 市民活動サポートセンター

⇒市民活動団体やNPO，ボランティアなどの非営利で公益的な活動をしている人たちへの活動の場の提供や団体間の交流，これから活動しようと考えている人たちへの情報提供などを行う拠点施設

※3 地方分権一括法

⇒機関委任事務制度（知事や市町村長を国の「地方出先機関」とみなして，国の事務を行わせる制度）の廃止や国の関与の縮減，地方への権限委譲など，地方分権を推進するために関係する法律（475本）を一括して改正した法律

※4 インターネット

⇒全世界の企業，大学等のコンピュータを相互に接続し，映像や音声を含めた情報のやりとりを可能とした情報網。電話の電話番号に相当する相手先のアドレスが分かっている場合，世界中のどこでも通信が可能。ホームページとは個人や企業などの団体が，インターネット上で情報発信する場

※5 中期財政計画

⇒5年間の中期的な財政収支の見通しを立て，これらをもとに現在と将来の問題点をとらえ，財政基盤の健全性を確保するための対策を明らかにする計画

※6 団体自治

⇒地方自治体が国とは別個の独立の公共団体・公法人としての性質を与えられ，自らの権能として自治権を有し，それらを自らの機関により，自らの責任において処理すること

※7 住民自治（市民自治）

⇒地方の政治・行政が地域の住民の自主的な意思と責任に基づいて行われること

※8 トップ・マネジメント

⇒市長，助役，収入役，各部局長などの行政経営の根幹的な責任と権限を担う幹部職員のマネジメント能力

※9 個人情報

⇒市が保有している情報（行政情報）で，氏名・生年月日等の記述により特定の個人が識別できるもの

※10 地区行政

⇒地域自治の視点から、市をいくつかの地区に区分し、地区内の拠点施設を中心に市民に身近な行政サービスを提供していくとともに、各地区の特色や個性を生かしたまちづくりを推進していくこと

※11 品質マネジメント

⇒行政サービスの質・水準を維持・向上させること

※12 アセスメント

⇒行政サービスを提供する仕組みがどの程度、円滑に機能し、質の高い行政サービスが提供されているかを評価する活動

※13 ナレッジ・マネジメント

⇒個人に蓄積されている知識・ノウハウを、目に見えるかたちで組織として共有・活用していくことで、業務の生産性などを向上させ、サービスの充実を図っていくこと

※14 ドッグイヤー

⇒変化するスピードが通常の世界の何倍にも相当すること。犬の寿命は人間の約7分の1であり、犬が年をとるスピードは人間の約7倍に相当するといわれていることに由来

※15 行政評価制度

⇒「市民にどのような成果（効果）がもたらされたか」という視点から、施策・事業を客観的に評価し、改善することで、質の高い行政サービスを提供していく仕組み
*本市では、平成13年度から個々の事務や事業について評価を行う「事務事業評価」を導入

※16 電子市役所

⇒市が保有している情報を電子化するとともに、インターネットなどの情報網を活用することで、市民がいつでもどこでも、行政情報を閲覧したり、各種申請・届出などの行政手続を行ったりすることができる利便性の高い市役所のこと

※17 LAN

⇒Local Area Network の略。事務所内やビル等の限られた範囲内のコンピュータ同士を接続し、情報のやりとりを行うことで、事務処理等を迅速・効率的に行う情報網の仕組み

※18 組織のフラット化

⇒意思決定を速くし、事業の効率化を図るため、上下間の階層などの距離を縮めた組織