

—伊東市行財政改革の戦略書—

# 伊東市公共経営改革大綱

(平成24年度～平成27年度)

平成24年4月

伊 東 市

## 目 次

1	策定の趣旨	1
2	公共経営改革が目指す姿	1
3	公共経営改革を推進する上での基本方針	2
	(1) 新しい公共経営への挑戦	2
	(2) 生産する職員への飛躍	2
	(3) 経済活力向上・財政基盤強化に向けた政策の再構築	2
4	改革に向けた戦略の推進	3
	(1) 「新しい公共」の伊東市モデルの構築	3
	(2) 「生産する職員」の育成	4
	(3) 成長戦略に基づく政策の再編	5
	(4) 市民満足度と財政健全化の両立を目指す方策の展開	6
5	推進に当たって	7
	(1) 目標値の設定	7
	(2) 推進方法	7

## 1 策定の趣旨

- ・本市が現在進めている行財政改革は、P D C A マネジメントサイクル<sup>※</sup>の手法等により、歳出・職員数の削減、行政の質の向上などで一定の成果は上げているが、途上にある。その中で、昨今の景気後退による税収の落ち込みで自主財源比率が低下し、将来に向けての財務基盤のぜい弱性は、憂慮すべき大きな課題と言える。
- ・こうした状況下で、将来に向かって行財政に影響を与える大きなうねりが到来している。1つは、東日本大震災への巨額な復興費用やEUの例に見る債務削減への対応の必要性から、地方への税分配がこれまでと同様には行われなくなる可能性が高いことであり、もう1つは、高齢化の更なる進行により、市の業務・歳出が増加するとともに、市民税等の収入が減少することである。
- ・一方、行財政を取り巻く新たな環境変化として、東日本大震災は、人々が支え合うことの必要性を再認識させ、行政の限界を目の当たりにし、新しい共助の動きを全国レベルで加速させた。今後、協働による人々の支え合いと活気のある社会づくりへの希求が、大きく膨らむことが予想される。
- ・本市は、このような厳しい行財政の状況下での時代の変革期にある。これまでの行財政改革にとどまらない、新しい枠組みでの行財政運営を考え、真に改革された行政と参加意欲を持つ市民・地域等との協働を追求していく公共の世紀へ果敢に踏み出していく必要がある。
- ・本大綱は、こうした時代の要請の中で、伊東市の目指す姿、「ずっと住みたい また来たい 健康保養都市」を実現していくために、平成24年度から第九次基本計画の最終年度である平成27年度までの期間の公共経営における改革の取組を示したものである。

## 2 公共経営改革が目指す姿

この大綱は、第四次総合計画で示された将来像「ずっと住みたい また来たい 健康保養都市 いう」を効率的に実現することを目的とし、改革を通じて、同計画の「構想の推進」として示されている次の3つの姿の実現を目指していく。

- 市民と行政が一体となり自立した地域をはぐくむまちづくり
- 市民の信頼に応える行政運営
- 安定した財政運営を図るための財政基盤の強化

※P D C A マネジメントサイクル：計画の作成（P l a n）、計画にのっとった実行（D O）、実行の結果を目標と比べる評価（C h e c k）、発見された改善すべき点を是正（A c t i o n）を継続的に実施する行政評価の手法。

### 3 公共経営改革を推進する上での基本方針

- ・本市がこれまで行財政改革として取り組んできたＩＴＯシステム※に基づく「現場主義」（現場を大切に行政運営）、「目的指向」（目的達成のための効率的な行政運営）、「意識改革」（職員一人一人の業務改善）は、今後も徹底して実施する。
- ・その上で、この大綱の期間内においては、厳しい時代にあり、将来へ向けて展望を開くための礎を築く重要な時期であることから、次の３項目を、特に重要視すべき基本的な方針として新たに設定し、その方針に基づき、集中的、戦略的な改革推進を図る。

#### （１）新しい公共経営への挑戦

- ・高齢化等により拡大する行政需要に対して、行政規模の拡大を抑えながら、市民の立場で効果的に対処していくためには、行政の効率化と相まって、市民・地域・企業・ＮＰＯ等の様々な主体の参画を仰ぎ、相互利益の新しい関係の中で協働していくことが必要となる。
- ・多くの主体が協働して、支え合いや地域の活力向上などの公益になることを効率的に実現していく「新しい公共」の考え方の中で、行政が各主体に呼びかけ、各主体が呼応し、伊東市らしい、公益を生み出す協働の場が数多く創り出され、有機的に結びつく社会を築く、新しい公共経営を目指す。

#### （２）生産する職員への飛躍

- ・職員を経費と捉えず、人こそ経営における最大の資産との認識の下、職員のやる気を引き出し、資質を向上させることを行財政改革の最優先課題とする。
- ・使命を共有し、経営を理解し、達成に向け行動する職能集団へと高めていく。そして職員は、現場主義・顧客主義に立ち、市民と接する中で、課題解決し、付加価値を提案・提供できる「生産する職員」へ自らを飛躍させていく。

#### （３）経済活力向上・財政基盤強化に向けた政策の再構築

- ・財政基盤強化を図るためには、歳出削減の不断の実行とともに、歳入増加への積極的な取組が必要不可欠である。
- ・市民の生活基盤である市民・企業所得の向上や雇用創出を図っていくことは、税収拡大にもつながるため、集中的に投資すべき資源を明確にし、経済をけん引する分野での成長戦略に基づく攻めの政策を積極的に展開していく。

---

※ＩＴＯシステム：伊東市において平成１８年度から行われている行政改革を目的とする行政運営システム。理念となる「現場主義（Information）」、「目的指向（Target）」、「意識改革（Oriented）」の頭文字をとっている。具体的にはサマーレビュー等によるPDCAマネジメントサイクル（Plan：計画、Do：実施、Check：評価、Action：改善）による行政運営を柱としている。

## 4 改革に向けた戦略の推進

- ・基本方針を踏まえ、この大綱の期間である平成27年度までの間に、次の4つの戦略を体系的に推進する。

### (1) 「新しい公共」の伊東市モデルの構築

#### <改革のねらい>

- ・本市の特性を踏まえ、行政サービスの役割を見直し、自治の本来の主役である市民・地域等と協働してサービスを提供すること、民間同士の既存の活動を連携させて新しい活動に仕立てること、新しい担い手が新しい公益的サービスを提案することなど、多様な協働の場づくりを通じて、住民自治も含め、新しい公共の意識の醸成と公益的な事業の効率的展開を図る。

#### <期間内に行う具体の方策>

- ・期間内において、伊東市らしい「新しい公共」の姿を見いだすために、市民、NPO等との対話を通じて、どのような仕組みが必要か、伊東市らしい仕掛けは何であるかといった方向性を議論していくとともに、新しい公共が生まれる環境整備や、できることから協働による事業の創出を推進していく。

方 策	実施内容	主たる担当課
1-1 市民との協働による「新しい公共」の仕組みの検討	①「新しい公共を考えるフォーラム」等の開催 ②伊東市モデル構築のための検討会の開催 (検討内容) ・協働の場づくりの体制・活動支援のあり方 ・地域力向上のための地域行政活動のあり方 ・住民自治基本条例の必要性を含めた推進の枠組みのあり方 など ③ソーシャルビジネス(社会的企業) <sup>※</sup> の研究会・研修会の開催 ④第2次市民参画のまちづくり推進計画の策定	市長公室課
1-2 市民の知恵・民間力を生かすシステムづくり	①市民提案型事業の創出(いとう創造大賞) ②市民提案型の公共サービス民営化制度の構築 ③市民アドバイザー登録制度の構築	行政経営課 市長公室課
1-3 市民との情報共有の推進	①市ホームページ、広報いとう等による情報発信の充実・強化 ②情報交換会の開催 ③市政モニター制度の充実・強化	市長公室課 情報政策課

※ ソーシャルビジネス(社会的企業): 福祉、教育、環境、まちづくりなどの社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら自ら解決しようとする活動

## (2)「生産する職員」の育成

### <改革のねらい>

- ・職員一人一人が経営感覚を持ち、自らが改革者となって市民の幸福の実現に向けて創造力を持って働く姿の実現を、行財政改革の最優先課題として取り組む。
- ・職員のモチベーション・自己実現意欲を組織の目標達成に結びつけることを基本とし、組織・人事管理・給与制度等の体系的整理を行い、研修や業務、人事管理等を通じ、戦略的に人材育成を図る。

### <期間内に行う具体の方策>

- ・期間内において、市の将来像や市役所の使命の共有、市民感覚での改革意欲、異業種との積極的交流、財務等の経営面の理解、複数業務の同時遂行、地域活動への参加など、伊東市職員として求められる明確な職員像を提示する。
- ・また、キャリア開発、異動・配置、人事評価、給与等の諸制度を一体的・体系的に整理し、可視化された制度として再構築していく。

方 策	実施内容	主たる担当課
2-1 職員として目指すべき方向の提示	①職員を主体にした職員像・行動特性の検討 ②人事管理（育成、採用、昇任・昇格）への活用	行政経営課
2-2 組織・人事管理・給与制度の体系的整理	①人材育成基本方針・職員研修計画の見直し ②職員育成に重点を置いた勤務評価制度の策定 ③人事評価の導入や社会情勢の変化を反映した適時適切な職員給与の見直し ④人事評価及び職員意向に基づく異動・配置の更なる適正化	行政経営課
2-3 職員の能力開発機会の充実	①市内企業・団体と協力した職員研修の実施 ②知識創造のための外部講師の積極的招へい、自発的研修への支援 ③海外・民間等の研修派遣先の開拓 ④職種間での交流・研修の積極的実施	行政経営課
2-4 若手・女性職員の積極的登用	①政策立案チームの弾力的編成と若手・女性職員の積極的登用 ②職員改革提案制度の充実	行政経営課
2-5 市民意見をサービス向上につなげる制度の構築	①庁内LANを活用した意見収集・共有化の仕組みの構築	行政経営課 市長公室課 情報政策課

### (3) 成長戦略に基づく政策の再編

#### <改革のねらい>

- ・観光交流、健康福祉、コミュニティー関連など、健康保養都市を目指す本市としての成長戦略を描き、その戦略に基づき、財政基盤の強化もあわせ、経済活力の向上に向けた積極的な政策を展開していく。

#### <期間内に行う具体の方策>

- ・期間内において、基幹産業である観光交流分野、新市民病院の活用や介護サービス等の健康福祉分野、生活に密着したビジネスチャンスを生み出すコミュニティー関連分野等を中心とする成長戦略を市民、関連団体等と協力して検討し、施策展開を図る。
- ・特に基幹産業である観光交流分野については、旅行ニーズの変化等を踏まえ、既存観光からの脱却を目指し、既存業種の内部改革の促進、推進機関の強化等について、様々な関係者と協働して検討を行う。

方 策	実施内容	主たる担当課
3-1 成長戦略の策定と 推進	①観光基本計画の策定と合わせた観光交流分野の成長戦略の策定・推進 ②新病院等を活用した健康福祉分野の成長戦略の策定・推進 ③コミュニティービジネス等の生活関連分野の成長戦略の策定・推進	行政経営課 (観光経済部、健康福祉部等を含めた部局横断チーム)
3-2 観光交流推進機関 の強化	①観光交流推進機関の強化に向けた関係団体等の協議・調整の促進 ②観光交流に関わる異業種交流の促進 ③他市町等との広域連携の強化	観光課
3-3 健康保養地づくり 事業の積極的推進	①健康保養地づくり計画の積極的推進 ②健康保養地づくりの市民提案・活動の活性化に向けた施策の展開	観光課 健康医療課 生涯学習課
3-4 起業支援・企業誘致 の推進	①市民(企業OB等)の知識・人脈を活用する起業支援、企業誘致の推進 ②市民アドバイザー登録制度の構築(再掲)	行政経営課 市長公室課 産業課

#### (4) 市民満足度と財政健全化の両立を目指す方策の展開

- ・市民サービスの向上と財政支出の抑制とを同時達成させるために、これまでも推進してきた改革について、効率・効果の検証を行いながら、期間内において、更なる推進を図る。

方 策	実施内容	主たる担当課
4-1 ITシステムの 更なる進化	①政策立案・決定に際しての市民ニーズの把握の強化（市民意識調査、満足度調査、広聴等） ②長期的視野での政策仕分けの強化（戦略会議での検討強化、有識者の活用等）	行政経営課 市長公室課
4-2 職員定数の適正化	①業務効率化、民間への業務移管等の推進による職員定数の削減 ②任用替え・職種間交流・技術職の計画的採用等による職員の適正配置の推進 ③消防救急広域化の推進	行政経営課 企画指令課
4-3 職員給与の適正化	①職務体系、人事評価に基づく給与制度の確立 ②社会情勢の変化を反映した適時適切な職員給与の見直し（再掲）	行政経営課
4-4 民間への業務移管 の推進	①民間移管業務の更なる検討、市民提案型の公共サービス民営化制度の構築 ②窓口業務の委託化に向けた検討・推進 ③清掃業務（ゴミ収集業務）の委託化に向けた検討・推進 ④斎場管理業務の指定管理制度移行に向けた検討・推進	行政経営課 市民課 環境課
4-5 長期的視点に立った社会資本の再編・更新	①小学校、中学校、幼稚園、保育園の施設配置及び給食施設等のあり方についての検討、方向性の提示 ②社会基盤・施設（道路、橋梁、交流・学習施設等）の全体的視点からの効果的・計画的な修繕・更新・再編の推進、長寿命化の取組強化	財政課 教育総務課 施設所管各課
4-6 市が出資・助成する団体の改革	①活動の目的、内容、財政基盤等の検証 ②支援等の見直し	行政経営課 財政課 団体所管課

## 5 推進に当たって

### (1) 目標値の設定

・本大綱が目指す3つの姿を実現していくために、目標値を設定する。

#### ①「市民と行政が一体となり自立した地域をはぐくむまちづくり」に関する指標

- ・新たに協働により実施する事業の数 20事業以上
- ・地域活動に積極的に参加している人の割合 15%以上（平成21年度7.4%）

#### ②「市民の信頼に応える行政運営」に関する指標

- ・市職員の適切な対応 90%以上（平成21年度70.5%）  
（市職員の対応に不満を感じない市民の割合）

#### ③「安定した財政運営を図るための財政基盤の強化」に関する指標

- ・経常収支比率 90.0%以下（平成22年度85.5%）
- ・将来負担率 65.2%以下（平成22年度51.2%）
- ・投資的経費割合 7.8%以上（平成22年度7.6%）
- ・職員数 709人以下（平成24年4月1日現在職員数729人）

### (2) 推進方法

・以下の体制、方法により、大綱の着実な推進を図る。

#### ①行政改革推進本部による推進管理

- ・市役所内の行政改革推進本部が中心となり、PDCAマネジメントサイクルに基づき進捗を管理する。
- ・大綱に記載されていない行財政改革の諸項目（これまで進めてきた諸改革）は、第九次基本計画の実施計画の進捗と合わせ管理する。

#### ②推進チームの弾力的編成

- ・適時・適切に部局横断や市民との協働等の弾力的な推進チームを編成する。

#### ③市民・議会への進行状況の公表・報告

- ・推進状況について、定期的に市ホームページ等により公表するとともに、議会へ報告する。

#### ④行政改革懇談会への報告及び助言の反映

- ・第三者からの評価・助言を受けるために行政改革懇談会へ推進状況を報告するとともに、同会からの助言を改革に反映させる。