

# 第3次 芦屋市行政改革大綱

～ 21世紀 新たな行政システムの構築～

平成12年11月

---

## はじめに

平成7年に起きた阪神・淡路大震災は本市に壊滅的な被害をもたらすと共に、この復旧・復興に係る財政支出は本市財政に決定的打撃を与え、本市は深刻な財政危機に見舞われている。このため平成8年度に「芦屋市行政改革大綱」を財政再建を主眼として定め、平成10年度には再度、大綱の見直しを実施してきたところである。しかし、バブル経済崩壊後の長引く経済不況や、震災による人口減少などにより、本市の主財源である税収が落ち込み、財政再建への道程は依然として厳しい状況にあり、平成11年9月に策定した「長期財政計画」において、平成17年度までの財政収支は83億円の歳入不足が見込まれた。

また、本年度の財政計画の見直しの結果によっては、さらに財政状況の悪化が避けられない状況にあり、平成11年度決算においても市税収入が2年続けて昨年を下回ったことや、基金もまもなく底をつく状況にあることなど、現在本市が置かれている財政状況はまさに『**非常事態**』であるといえる。

このため、この認識の基に、再度「行政改革大綱の見直し」を行うこととしたものである。今回の行政改革大綱の見直しは、震災をひとつの区切りとして位置付けるならば、平成8年度が第1次、平成10年度が第2次、そして今回が「第3次行政改革大綱」となる。この非常事態ともいふべき状況を脱し、21世紀のまち、災害に強い快適なまちとして蘇り、国際文化住宅都市として誇れる都市となることを目指す。

大綱策定に当たっては、これまでの大綱になかった「目標年次」を新たに設定し、総合計画とも連動しながら財政再建を最優先課題として掲げる。特に、財政再建に当たっては、第1次、第2次の行政改革大綱の趣旨を継承しつつ、より具体的かつ即効性を期するため、平成13年度から平成15年度までの3カ年を「財政再建緊急3カ年」と位置付け、抜本的な財政構造改革に取り組むこととする。

さらに、地方分権時代にふさわしい個人及び地域が主体性を発揮し、市民と行政が協働し豊かで活力のある行政システムを確立し、次世代に引き継ぐべき行政改革に取り組むこととした。

大綱の推進に当たっては、目標年次を平成13年度から平成17年度までの5カ年と定め、実施計画に基づいて目標の達成に努めることとする。

# 目 次

## 第1節 第3次 芦屋市行政改革大綱

### 第1章 基本方針

- 1 21世紀 地方自治革命の到来 ..... 5
- 2 行政改革の基本的視点
- 3 財政再建に向けた緊急措置 ..... 6

### 第2章 新たな行政システムの構築に向けた基本的な考え方と重点改革項目

- 1 主体性を発揮できる行政システム ..... 7
  - (1) 自治を担う人材の育成
  - (2) 総合行政・政策推進のための体制づくり
- 2 市民との協力による行政システム ..... 9
  - (1) 適切な市政情報の提供と市民ニーズの市政への的確な反映
  - (2) 民間活力の導入 ..... 10
  - (3) NPO, ボランティア, コミュニティ活動との協働
- 3 柔軟でスリムな行政システム ..... 11
  - (1) 効率的な事務事業の推進
  - (2) 組織・機構の簡素合理化
  - (3) 公社・財団の見直し ..... 12
  - (4) 適正な定員管理

## 第2節 第3次 芦屋市行政改革大綱（基本計画）

### 第1章 財政再建に向けた緊急措置 ..... 13

### 第2章 主体性を発揮できる行政システム

- 1 職員の意識高揚と人材の育成
  - (1) 「芦屋市人材育成基本方針」の策定
  - (2) 職員の意識高揚
  - (3) 職務能力の向上と研修機能の強化
- 2 総合行政・政策志向型の組織づくり
  - (1) 全庁的な総合的政策の推進
  - (2) 各方面との政策交流の推進 ..... 14
  - (3) 本市に適合した「行政評価手法」の導入
  - (4) 広域行政の推進

### 第3章 市民との協力による行政システム

- 1 適切な市政情報の提供
  - (1) 市政情報の提供のあり方
  - (2) 行政の説明責任のあり方
  - (3) 情報公開制度

(4) 「芦屋市総合行政情報システム」の再整備	
2 市民の行政参加システムの整備	15
(1) 市民ニーズの的確な把握	
(2) 政策形成過程への市民意思の反映	
(3) 審議会等附属機関の効果的活用	
3 市民に分かりやすい行政手続の推進	
(1) 行政手続制度の的確な運用	
(2) 許認可等事務手続の改善	
4 民間の主体性の尊重	
(1) 行政の責任領域の点検	
(2) 独自の規制緩和の推進	
5 公共的分野における民間との協働	
(1) 民間活力の導入	
(2) P F I 導入の検討	
(3) 公社・財団の効果的活用	16
(4) N P O ・ ボランティア ・ コミュニティ活動の活性化	
第4章 柔軟でスリムな行政システム	
1 効率的な事務事業の推進	
(1) 事務事業の見直し	
(2) 公共事業の見直し	
(3) 市単補助金等の見直し	
(4) 市税等収入の確保	
(5) 公共工事の執行方法等の改善	
(6) 使用料・手数料の見直し	
(7) 市有財産売却の徹底	
(8) I S O の 認 証 取 得 に 向 け て の 研 究	
(9) 国県に対する支援要請	17
2 組織・機構の簡素合理化	
(1) 市の組織の見直し	
(2) 公社・財団の見直し	
(3) 少子化に対応した公立施設等の見直し	
3 適正な定員管理	
(1) 定員管理	
(2) 職員派遣の見直し	
(3) 弾力的な職員配置	
4 適正な給与制度	
能力と実績を反映した給与制度の検討	
5 行政運営プロセスの改善	
(1) 公正で効率的な事務執行	
(2) 文書事務の合理化	

---

6 公務能率の向上 .....	18
(1) 総勤務時間の短縮	
(2) 職場の活性化	
7 公営企業の経営健全化の推進	
(1) 水道事業の経営健全化	
(2) 病院事業の経営健全化	

## 第1節 第3次 芦屋市行政改革大綱

### 第1章 基本方針

#### 1 21世紀 地方自治革命の到来

いま、地方自治は明治以来続いてきた中央集権的システムから地方分権システムへと潮流は大きく変わろうとしている。今年4月の地方分権一括法の施行に伴い、地方公共団体においても、国との「上下・主従」の関係から「対等・協力」の関係へと体制を整えるとともに、個性を重視したまちづくりに向けた新たな行政システムの構築が求められている。

しかし、地方分権が進む一方で、これらに付随する財源の移譲については、依然先送り状態が続いており、国・県からの事務委譲に伴う事務等の拡大、少子・高齢化対策などへの財政負担に加えて、震災復興事業は本市の財政収支に多大な影響を与え危機的な状況を呈している。

こうした震災後の急激かつ慢性的とも言える財源不足を補うには、従来のように国の支援に頼るだけでなく、自治体自身が市民と一体となって英知を結集し、企業的経営理論も学びながら自立した自治企業体を目指す必要がある。

地方自治の大きな目標は「自分たちのまちは、自分たちのために、自分たちの責任において、自分たちの手でまちづくりを行う」ことであり、その実現のために地方公共団体は何をすべきか、市民は何をすべきか、財政負担はどうあるべきか、などについて抜本的な改革が求められており、これらの諸課題に立ち向かうには従来の規範では到底対処できるものではなく、この21世紀はまさに地方自治革命の時代に突入する世紀である。

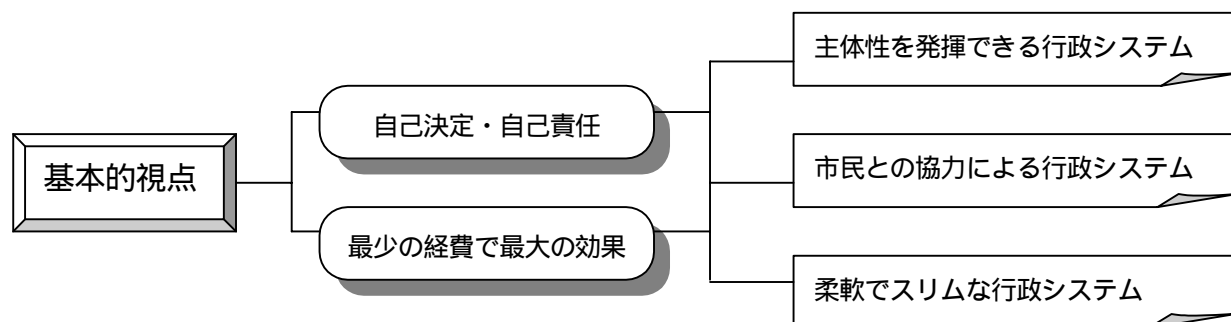
本大綱は、来るべき新世紀に本市が行う行政改革についての基本的な考え方を明らかにするものであり、そのために各分野において進める種々の改革項目を体系化するとともに、今後5年間で実施する課題について明示していくものである。

#### 2 行政改革の基本的視点

本市独自の地方自治の展開を可能とする新たな行政システムを構築していくためには、基本的視点として次の二つの要素が不可欠である。

第一は「自己決定・自己責任」である。地方分権の原点は、自らの地域の問題は自らが決定し、自ら責任を負うことである。これまでは中央集権体制の基で、様々な面で国へ依存してきたことは否定できないが、地方分権の進展に伴い、地方公共団体にはまさに「自己決定・自己責任」の原則の基に行政運営を行っていくことが求められている。職員が自治の担い手としての意識をしっかりと持ち、市民の意識に基づいた真の自治の確立に向けた体制整備を進めていくことが必要である。

第二は「最少の経費で最大の効果」である。市政が市民の負担によって運営されるものである以上、「最少の経費で最大の効果を挙げる」よう努めることは、行政運営の基本である。増大する事務量に限られた財源で対応していくためには、これまで以上にその基本に立ち返ることが重要になってきている。職員一人ひとりが費用対効果を常に念頭に置いて事業を推進し、効率的な行政運営を行っていくことはもちろん、事業が効果的、効率的に実施されたかどうかを評価点検し、事業内容の見直しを行うとともに、次の政策、施策に反映させていくことが必要である。



### 3 財政再建に向けた緊急措置

本市は昭和15年の市制施行以来、幾度かの財政危機も克服し、着実な歩みを続けてきた。財政基盤についても、自主財源の大半を個人市民税と固定資産税に支えられ、特に個人市民税については高額所得者が多いことから一人当たりの納税額は、現在もなお全国1位となっている。

しかし、平成7年を境に震災と景気低迷の影響から主財源である税収が落ち込む一方、震災復旧・復興のために多くの支出が必要となったことから、多額の地方債を発行せざるを得ない状況に陥り、平成10年度末には市債残高は1,000億円を超え、2,3年の後には1,100億円近くの残高となる見込みである。

これに比例して平成12年度から本格的な市債の返還が始まり、公債費は年々増加し、5年後と予測されるピーク時には年間の償還額が110億円前後に達する見込みであるなど、財政収支の状況は急激に悪化している。これらの状況を克服するため、平成8年度から財政再建を目標とした行政改革に取り組み、一定の成果を挙げてきたが、平成11年度に実施された国の恒久的減税は本市財政に多大な影響を与え、市税収入は2年続けて前年実績を下回るなど、財政再建に向けて大きな負担となっている。また、経常収支比率については、警戒ラインとされる80%をはるかに超え、平成11年度の決算においては97.6%となっている。

一方、公債費比率を見ても平成8年度には超えないことが望ましいとされる10%を超え、平成11年度には20%を突破している。さらに起債制限比率を見ると、平成13年度には20%を超えることが見込まれるなど、極めて厳しい状況にあり、このまま推移すると平成15年度には不交付団体でありながら財政再建準用団体に転落するという深刻な事態に陥ることが想定されるなど、本市は市制施行以来、財政面において最大の危機に直面している。

この事態を克服するためには、歳入の確保も当然のことながら、まず何よりも歳出の抑制が急務であり、新たな収入予測に基づいて抜本的な財政の見直しが求められる。

## 第2章 新たな行政システムの構築に向けた基本的な考え方と重点改革項目

### 1 主体性を発揮できる行政システム

これまでの中央集権体制の基で、地方公共団体の裁量は事実上大きく制限され、多くの分野において国が定めた全国一律の基準による画一的な行政が行われてきた。しかし、地方分権の推進に伴い自己決定権が拡大することから、地方公共団体には、地域の実情に即した行政を、主体的に展開していくことが何より求められている。そのためには、まず、自治の担い手としての職員の意識の高揚が最も重要である。国からの指示を待ったり、国へ依存することなく、「自ら考え、自らの責任により実行する」という意識をしっかりと持つとともに、地域の課題に対して自らが政策を立案する能力を身に付けていくことが不可欠である。また、複雑化、多様化する地域課題に対応していくためには、これまでの個別施策執行型の縦割り組織を見直し、総合的な政策が推進できる体制を整備する必要がある。さらに、地域の課題について市と市民とで完結的に処理していくためには、両者の役割分担を明確にし、互いに協力しながら対応していくことが重要である。そこで、多様化した市民ニーズに的確に対応し、地域課題に主体的に取り組むことができる行政システムの構築を目指す。

#### (1) 自治を担う人材の育成～「芦屋市人材育成基本方針」の策定

分権時代において本市独自の自治を推進していくためには、その担い手である「人」の育成が最重要課題である。まずは、自治の担い手として、職員一人ひとりの意識の高揚が重要であり、市民全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲と情熱を持って市政に取り組んでいくという心構えをもつことはもちろん、地域社会の問題は、自らが考え、自らの責任において決定し、実行していくという姿勢、さらには、柔軟な発想と創意工夫により、主体的に新しい行政課題に対処していく姿勢が必要である。また、意識の高揚とともに職員の資質、能力の向上も不可欠である。今日の極めて厳しい経済状況の中、創造的な政策づくりを進め、主体的な行政運営を行っていくための政策形成能力を向上させるとともに、これまで以上に簡素で効率的な行政運営を行うための経営感覚を身に付けることが求められている。そのためには、職員研修だけでなく、人事管理、職場管理などを含めた総合的な観点から、長期的な見通しの基に人材の育成を進めていく必要がある。そこで「芦屋市人材育成基本方針」を策定し、能力と実績の重視、自主自立性と意欲の重視、国際性の重視、専門性の重視、自己啓発の促進の観点から計画的・積極的な人材育成を進める。

#### (2) 総合行政・政策推進のための体制づくり

地方公共団体には、複雑化、多様化する市民ニーズに的確に対応するため、総合行政推進のための体制整備をより一層進めるとともに、分権時代を迎えるに当たり、これまでの事業執行型の体制から政策推進型の体制へ移行していくことが求められている。そこで、まず組織・機構の面からは、プロジェクト組織の活用、企画調整部門の充実、トップマネジメントの補佐機能の向上等を通じ、横断的な行政課題に機動的、総合的に対応できる組織づくりを進める。

次に、全庁的な政策調整及び政策立案システムの充実の観点から、「庁議」や「管理会議」のより一層の活性化を図るとともに、より集中した協議を推進するため「企画調整会議」を設置



し、これらを中心に、個別のプロジェクトチーム等の連携・体系化を推進する。このほか、政策や施策の効果を客観的な指標により評価し、効率化や政策等の見直しに役立てようとする「行政評価」について、本市の実態に即した評価手法のあり方を検討する。

## 2 市民との協力による行政システム

真の豊かさを実感できる地域社会を実現するためには、市民の意向が最大限に行政に反映されることが重要である。また、地方分権の推進は、国と地方公共団体間の権限の再配分や関係の改善にとどまるものではなく、地方公共団体が自らの責任において地域に根ざした行政運営を行うことができる仕組み、そして、市民が真の自治の担い手として地域づくりに参画できる仕組みを作り上げていくことが究極の目的である。これからの市民と行政は、それぞれの役割を認識し合い、市の現状と未来のため、その持てる知恵と力を出し合っていかなばならない。そのためには、十分な市政情報の提供と説明責任の履行、さらには情報公開や行政手続制度の充実等により、市の行政運営をより公正、透明なものにしていくことが前提である。一方、市民の市政への参加の機会を拡大していくことも重要である。地方分権の具体化に伴って、市の自己決定権が拡大することにより、市民参加の意義はこれまで以上に大きくなっていく。これからは市民と行政が対話を行いながら、政策の形成や事業の進行管理を行っていくことが求められている。さらに、今後は、単なる「行政への参加」を超えた「行政との協働」が重要である。これまで長年にわたり、行政の手だけに委ねられてきた「公共」の分野に、近年、NPO、ボランティア活動等による「新たな公共」が創出されつつある。今後、これらの活動を側面的に支援するとともに、新たな役割分担を模索していくことが必要である。

一方、これまでの行政主導型のシステムは、行政の肥大化と経済の弾力性を失わせる結果を招いている。そこで、行政の責任領域の再点検を行うとともに、規制緩和と民間活力の導入をさらに進め、民自律型の社会システムへの転換を図っていく必要がある。以上のような認識の基に、地域課題に対応できるような新しい行政システムの構築を目指す。

### (1) 適切な市政情報の提供と市民ニーズの市政への的確な反映

市政に対する市民の理解と信頼を得るためには、市政に関する情報を積極的に提供するとともに、市民のニーズを的確に把握し、市民の声を市政に反映させていくことが必要である。市政情報の提供については、広報媒体を通じての広報、パブリシティの活用、各部局における資料提供等により行われてきた。しかし、最近、各方面において情報の「公開」(ディスクロージャー)が叫ばれており、市民の市政情報に対する関心はますます高まっている。また、行政の「説明責任」(アカウントビリティ)が強く求められるようになっており、個別の行政運営に当たっても、広く情報提供を行い、市民に分かりやすく説明していくことが必要になっている。その一方で、近年の高度情報通信技術の進展、特にインターネットの普及により情報の受発信の可能性は量的・質的にも飛躍的に向上してきている。そこで、各種広報媒体の特性を生かした効果的な情報提供を行うとともに、インターネットを活用した情報提供を積極的に進める。また、政策形成過程における情報提供を含め、市としてどのような情報を、どのように提供するか、全庁的な共通基準として情報提供ガイドラインの策定に向けた検討を行う。さらに、市で有する情報を市民に迅速かつ的確に提供できるよう、情報データベースの構築を進めるほか、市民がアクセスしやすい情報提供のあり方についても検討を進める。また、社会情勢の変化を踏まえ、情報公開制度のあり方についても検討を進める。一方、市民ニーズの把握については、既存の広聴活動の充実を図るとともに、地区懇談会の早期再開を進める。また、職員一人ひとりが各事業の実施等を通じて市民の声に耳を傾け、事業が市民ニーズに沿ったものとなるように努める。

## (2) 民間活力の導入

行政の肥大化を防止し、経済の弾力性を維持するためには、これまでの行政主導型のシステムを見直し、民自律型の社会システムへ転換していくことが求められている。そのためには、行政の民間に対する関与を必要最小限にとどめるとともに、民間でできるものは民間に委ね、民間の活力を積極的に導入していくことが必要である。本市では、これまでも民間の専門性、効率性を生かし、市民サービスの向上及び行政の効率化を図るため、民間への委託、公社の設立及び事業委託、第三セクターの設立及び運営等により、民間活力の導入を図ってきたところである。今後、市が実施するサービスや事業について、行政責任の観点から直接行政が実施すべき事業であるかを点検し、市場メカニズムに委ねることが適当であるものについては民間に委ねるとともに、引き続き市で行っていくべきものについても、民間の技術力や資金等を活用することにより効果的に目標を達成できるものはないか検討する。特に公営企業については、社会経済情勢の変化に伴い、その役割も大きく変わってきていることから、行政の責任領域、民間活力の積極的導入の観点から事業の見直しを行う。なお、最近、民間活力の導入の手法として、公共サービスや社会資本の整備を民間の資金やノウハウを導入することにより実施しようとする「PFI(Private Finance Initiative)」と呼ばれる事業方式が注目を集め、平成11年9月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」が施行された。今後、同方式の導入動向等を見ながら、本市における導入の可能性について検討を行う。

## (3) NPO、ボランティア、コミュニティ活動との協働

これまで、長年にわたり、公共サービスは専ら「行政」の手に委ねられ、このことが行政の膨張の原因になるとともに、住民の自治の芽を摘んできたことも否定できない。しかし、近年、NPO、ボランティア活動に対する関心が高まるとともに、これらの活動による公共への参加が活性化しつつある。各種サービスをきめ細かく、かつ弾力的に実施できる主体として、行政との協働の基に、社会的な役割を果たしていくことが期待されている。市としても、これらの自律性、自主性を尊重しながら、十分な活動ができるような側面からの支援を行うとともに、これらの活動がさらに活性化されるよう、普及、啓発に努めることが必要である。NPO法の施行を受け、既存のボランティア団体や様々な事業型NPOが、法人化により持続的な発展ができるよう、法人制度の定着に向けた普及啓発や、NPO活動の発展と促進のための施策を進める。また、多様なボランティア活動の広がりや、生きがいづくりとしての社会参加を促すため、市民に対する機運の醸成や、ボランティア活動に関する総合的な情報提供に引き続き取り組む。一方、自らの地域のことは自らが決定するという観点から、最も身近な生活基盤である地域コミュニティの役割はますます重要なものとなってくる。地域住民の連帯感や共同意識を醸成し地域の発展に資するため、コミュニティ活動の拠点となる施設への支援を行うとともに、活動面の活性化や自治能力の向上を図るための情報提供等の方策についても検討を行っていく。

### 3 柔軟でスリムな行政システム

わが国の財政事情は、バブル崩壊後の長期にわたる景気の低迷と、公債を財源として実施してきた公共投資の拡大や所得税減税などの度重なる景気対策により、国、地方を通じて悪化している。本市においても、歳入面で市税収入を中心とした自主財源が伸び悩み、平成11年度決算が前年度決算額を下回る結果となったほか、これまで積上げてきた財政基金も震災復旧・復興に大半を投入した結果、まもなく底をつく状況にある。さらに、市債残高も累増し、財政構造の硬直化が進んでいる。一方、このような厳しい財政状況にあっても、地方分権の進展に伴い、増大する事務をはじめ、複雑・多様化する行政需要に的確かつ迅速に対応することが求められている。今後は、財源の重点的、効率的な配分により、これまで以上に効果的な事務事業を推進するとともに、組織・機構の簡素合理化と、抑制を基調とした適正な定員管理により、財政の健全化を図っていく必要がある。

また、行政運営プロセスの改善や公務能率の向上により、効率的かつ柔軟に事務を執行できる体制を確立していくことも重要である。そこで、厳しい財政状況の中、既存の発想、組織、仕事の進め方等にとらわれず、行政課題に弾力的に対応するとともに、簡素で効率的にして、しかも効果的な行政運営ができるよう、柔軟でスリムな行政システムの構築を目指す。

#### (1) 効率的な事務事業の推進

簡素で効率的な行政の推進を基本とし、経費の節減とあわせて、市民の行政需要、社会情勢の変化を的確に把握し、効率的な事務事業への見直しを行う。

見直しに当たっては、各部内において見直し体制を整備し、事務事業全般について評価点検を行い、市民にとって真に必要な施策の選択に努めるほか、各部にまたがる事業、類似する事業についても事業効率が上がるよう十分な調整を行う。

また、市単独の補助金等については、行政の責任分野、経費負担のあり方、行政効率等の観点から整理統合を図り、事業規模等から公平適正な金額であるか見直すとともに、行政需要の変化等に対応して真にやむを得ず新規の補助金等を設ける場合には、スクラップ&ビルドの原則を徹底する。さらに、入札・契約手続きについても公正・透明性の向上を図るため改善を行う。

収入については、市税の安定確保を図るための諸施策を講じるとともに、使用料、手数料等についても民間、他市との均衡や社会経済情勢への適応の観点から見直しを行う。

#### (2) 組織・機構の簡素合理化

本市ではこれまで、その時々々の行政需要に的確に対応するため、「変化への柔軟な対応」、「簡素で効率的な行政運営」、「総合性の確保」の3つの観点から、組織・機構の見直しに取り組んできた。今後も引き続き、行政需要の変化や新たな行政課題に対応した見直しを行うほか、組織規模の適正化、中間的組織の見直し、類似関連業務の統一的処理等の観点から個別組織の合理化を進める。

また、「総合行政・政策推進のための体制づくり」のため、既存の行政目的別の組織編成を見直し、関連分野との連携を重視した政策志向型の組織の構築を目的とした弾力的な組織形態のあり方について検討を進める。

### (3) 公社・財団の見直し

公社・財団は多様化する市民ニーズに柔軟に対応するため、市行政が直接対応することが困難な分野や、民間的な経営手法をとることが効率的な分野において、市行政を補完する大きな役割を果たしてきた。一方、公社・財団はその時々の上社会的要請を受けて設立されたものであり、その後の社会経済情勢の変化に応じて、常に行政との役割分担や組織運営のあり方について見直していくことが必要である。また、組織の簡素・合理化や情報公開の推進など、公社・財団の自立性の向上と効率的な業務執行体制の確立に向けた努力も必要である。

今後は、業務運営の見直し、団体の自立性の向上を図るほか、民間活力導入の観点から、現在、公社・財団が行っている業務についても民間へ移行できるものはないか検討を加える。

### (4) 適正な定員管理

人件費の累増を抑制し、最少の経費で最大の効果を発揮するためには、適正な定員管理が重要である。限られた定員で新たな行政需要への対応を行っていくためには、事務事業量の正確な測定による組織・要員の配置と、職員一人ひとりの能力開発により対応できるよう図っていく。

ちなみに、芦屋市の普通会計における職員数（地方公共団体定員管理調査）は、平成12年4月1日現在895人、人口千人当たりの職員数は10.77人である。

地方公共団体の定員管理については、各方面から厳しい目が向けられているところであり、今後も事務事業の見直し、組織・機構の簡素合理化、民間委託等の推進等、スクラップ&ビルドの徹底を図る。なお、新たに再任用制度が制度化されることに伴い、現在配置されている職員数とのバランスを考えながら、適正な定員管理を行うこととする。

## 第2節 第3次 芦屋市行政改革大綱 基本計画

### 第1章 財政再建に向けた緊急措置

平成13年度から平成15年度までの「財政再建緊急3ヵ年」の間において、次の第2章から第4章までにおいて掲げる項目のうちから、特に重要かつ緊急に取り組むべき項目を実施する。

### 第2章 主体性を発揮できる行政システム

#### 1 職員の意識高揚と人材の育成

##### (1) 「芦屋市人材育成基本方針」の策定

従来の年功序列，終身雇用を前提としたこれまでの処遇のあり方を再検討するとともに，能力と実績，自主自立性と意欲，国際性，専門性，応用性などの観点から，総合的な職員の能力向上を図るための基本方針を策定する。

##### (2) 職員の意識高揚

公務員としての基本認識，地方自治を推進していく自覚，時代潮流への対応等について，各種会議，印刷物など，あらゆる機会，方法を通じて職員一人ひとりの認識を高め，意識の高揚を図る。

##### (3) 職務能力の向上と研修機能の強化

職員一人ひとりの職務遂行能力をさらに向上させるため，職員研修の一層の充実を図るとともに，政策形成能力の向上を目的とした研修を実施するなど，研修成果が着実に実務に反映できるような仕組みを検討する。

ア 地方自治・新時代をリードする研修の実施

イ 時代の変化に即応した研修の実施

ウ 研修効果を高めるための連携の強化

エ 職場を学習の場，人を育てる場と位置づけ，マンツーマン指導体制など，職場研修を実施する。

オ 職員に広域性，国際性，企業理論など幅広い識見を持たせるため，中央省庁，近隣自治体，民間企業への派遣研修や海外派遣研修を検討する。

カ 条例，規則等改正実務研修の実施

#### 2 総合行政・政策志向型の組織づくり

##### (1) 全庁的な総合的政策の推進

全庁的な政策形成システムの強化を図るとともに，総合計画などの基幹計画の進行管理を強化する。

ア 庁議・管理会議のあり方を再点検し，活性化を図る。

イ 政策課題の把握や調査研究に対する評価を積極的に行うために企画調整会議を設置する。

- ウ 総務課機能を充実し、全庁的な調整機能の役割を明確にする。
- (2) 各方面との政策交流の推進  
地方公共団体間の政策交流を積極的に行い、共通する政策課題の解決にむけて共同研究等を実施する。  
全国住宅都市政策交流会議の開催
- (3) 本市に適合した「行政評価手法」の導入  
本市が行う事務事業について、簡素で効率的な行政運営を基本目標に据えて、その必要性、優先性、有効性の観点から行政評価を進め、特に「費用対効果」の視点に立った評価システムの構築を目指す。
- (4) 広域行政の推進  
地方分権の進展に伴い、近隣市町と相互の連携を図りながら、事務事業の広域な連携処理の可能性を追求し、効果ある広域行政の推進を図る。

### 第3章 市民との協力による行政システム

#### 1 適切な市政情報の提供

- (1) 市政情報の提供のあり方  
市民の求める市政情報を的確に把握し、効果的でわかりやすい情報提供に努める。  
ア 日常市民と接する職員一人ひとりが広報スタッフであることを認識し、積極的に職員の側から市政の宣伝を行う。  
イ 行政と市民あるいは市民間で情報交換ができる地域情報のあり方を研究するとともに、それらの基幹となる情報統括センターの設置を検討する。  
ウ インターネットによる情報提供を推進するとともに、直接市民の要望等に応えられるシステムについて研究する。  
エ 市民が必要とする情報を迅速、的確に提供できるようにするため、各種データベースの構築を進める。  
オ 情報開示を推進するに当たり、どのような情報をどのような形で提供するのか、全庁的な共通基準として「情報提供ガイドライン」の策定を研究する。
- (2) 行政の説明責任のあり方  
市の保有する情報を積極的に提供、説明するとともに、市民が必要とする情報を容易に得られるよう一層の情報の公開を進める。
- (3) 情報公開制度  
社会経済情勢の変化に呼応した情報公開条例を策定すべく、現在の情報公開条例の点検を行うとともに、市民が必要とする情報を行政が率先して公表・提供するよう努める。
- (4) 芦屋市総合行政情報システムの再整備  
社会経済情勢の変化に呼応し、めまぐるしく進化する情報社会に対応するため、平成3年10月に策定した「芦屋市総合行政情報システム」の再編成を検討するとともに、稼働中のシステムについても経済性、効率性の観点から見直しを行う。

- ア ネットワーク機能を活用した各種情報システムの整備
- イ 地域情報化の推進にむけた新たな環境整備

## 2 市民の行政参加システムの整備

### (1) 市民ニーズの的確な把握

市民の声をより一層市政に反映させるため、市政モニターの活動の充実など、広聴部門の充実強化を図る。

### (2) 政策形成過程への市民意思の反映

市の政策形成や具体的な事業の実施に当たっては、審議会や懇談会、アンケート調査等を実施することによって民意の反映に努めているが、さらに重要な政策立案の際には、その趣旨や原案等について広く市民から意見を求める「パブリックコメント制度」についても研究する。

### (3) 審議会等附属機関の効果的活用

市民ニーズを市政に反映させ、かつ専門的知識を効果的に導入するため、既存の各機関についての運用面等について改善を進める。

ア 委員の選任方法を見直し、一般市民からの公募の実施をより一層推進する。

イ 女性委員の登用を進め、専門知識を有する女性の発掘に加えて「女性のための市政参加講座」の開催などを通じて、生活者としての意識や経験から市政に参加できる女性の発掘・養成に努める。

ウ 会議、議事録等の公開について、情報公開制度の動向に応じて見直しを行う。

## 3 市民に分かりやすい行政手続きの推進

### (1) 行政手続制度の的確な運用

行政運営における公正の確保、透明性の向上と、市民の権利利益保護の一層の推進を図るとともに、より利用しやすい制度となるよう検討する。

### (2) 事務手続の改善

手続の簡素化による申請時の負担軽減を図るとともに、市民サービスの向上と処理の迅速化を一層推進する。

## 4 民間の主体性の尊重

### (1) 行政の責任領域の点検

厳しい財政状況の中で、「民間にできるものは民間に委ねる」とともに、「行政の活動を必要最小限にとどめる」ことを基本に、事務事業のあり方を根本的に点検する。

### (2) 独自の規制緩和の推進

社会的な要請から規制強化が必要な場合を除き、規制を最小限にとどめることを基本に、事務手続の改善、簡素化を図る。

## 5 公共的分野における民間との協働

### (1) 民間活力の導入



市が実施する事務事業において、民間に委ねることが可能なものについては、経済性、効率性、適用性などを考慮のうえ、積極的に民間活力の導入を図る。

(2) P F I 導入の検討

市が実施する事務事業について、民間の資金、経営ノウハウ、技術的能力を活用することにより、効率的、効果的な行政サービスを提供するため、P F I 手法の導入を検討する。

(3) 公社・財団の効果的活用

現在、市が行っている事業で公社・財団に委託することが適当なものはないか。また、公社・財団が行っている事業等について民間へ移行することが適当なものはないか検討を行う。

(4) N P O ・ ボランティア ・ コミュニティ 活動の活性化

ア 特定非営利活動促進法に基づくN P O 法人が持続的、安定的な組織として発展し、まちづくりに寄与できるよう、その活動の支援を検討する。

イ ボランティア活動に対する市民の気運を醸成し、個人あるいは団体が日常的に自由なボランティア活動が行えるよう環境整備に努めるとともに、行政の各分野においてボランティアに対する支援及びボランティアとの具体的な協働を進める。

ウ 地域コミュニティの活性化と自治能力の向上を促進するとともに、行政との連携強化を促進する。

エ N P O ・ ボランティア ・ コミュニティ 活動と行政が一体となって、まちづくりを推進する総合的なネットワークづくりを進める。

## 第4章 柔軟でスリムな行政システム

### 1 効率的な事務事業の推進

(1) 事務事業の見直し

効率的で効果的な市政執行を推進するため、各部局において徹底した事務事業の見直しを行う。

(2) 公共事業の見直し

事業の必要性、効果等の視点から緊急度を選択し、休止・延期が可能な事業について見直しを行う。

(3) 市単補助金等の見直し

行政の責任分野、経費負担のあり方、行政効率等の観点から整理統合を図るとともに、スクラップ&ビルドの原則を徹底する。

(4) 市税等収入の確保

市税等収入の安定確保とともに、税務行政運営に求められる公平性、透明性の確保を図る。

(5) 公共工事の執行方法等の改善

公共工事において、所要の機能、品質を確保しつつコストの縮減を図るとともに、入札・契約の公正の確保、透明性の向上などを図る。

(6) 使用料・手数料の見直し

他市の状況、社会経済情勢等への適応の観点から適宜見直しを行う。

(7) 市有財産売却の徹底

市，公社保有の未使用遊休地の売却を促進し，売却可能な土地を生み出し，財源の確保を図る。

(8) ISOの認証取得に向けての研究

環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証取得や，その他の国際規格の認証取得についても研究する。

(9) 国・県に対する支援要請等

震災に伴う公債費負担の平準化を図るなど，国・県に対して特例措置を設けるよう要請していく。

## 2 組織・機構の簡素合理化

(1) 市の組織の見直し

組織規模の適正化，中間的な組織の見直しなど個別組織の合理化を進めるほか，横断的な行政課題に機動的，総合的に対応できる組織・機構の整備，スタッフ制の活用など，弾力的な組織形態，主管課機能の見直しなどについて調査研究を行う。

(2) 公社・財団の見直し

行政との役割分担や組織運営のあり方について見直しを行う。

(3) 少子化に対応した公的施設等の見直し

少子化に対応して学校園の統廃合について検討を進める。

## 3 適正な定員管理

(1) 定員管理

事務事業の見直し，組織の簡素化，業務の効率化等により，普通会計における職員数，人口1,000人当たり10人を平成15年度までに達成し，さらに要員の適正化に努める。

(2) 職員派遣の見直し

公社・財団等への職員派遣については，公社・財団自体の組織，運営の見直しの中で，派遣人数，派遣形態，給与の負担等について総合的に検討を進める。

(3) 弾力的な職員配置

事務・技術職間の人事交流と効率・効果的な職員配置を行う。

## 4 適正な給与制度

能力と実績を反映した給与制度の検討

民間給与基準の状況を踏まえ，職員個々の能力及び実績をより適切に反映させる給与制度（勤勉手当成績導入）の検討を進める。

## 5 行政運営プロセスの改善

(1) 適正で効率的な事務執行

事務事業の執行段階においては，費用対効果分析等評価点検を実施するなど，常に「最少の経費で最大の効果」を基本とした予算執行に努める。

(2) 文書事務の合理化

庁内LANや行政事務用パソコンの活用拡大を図り、文書の作成から保存、検索、廃棄までを一体的に電子化、ネットワーク化、データベース化を検討するとともに、紙の使用量削減に努める。また、今後の情報公開に対応した文書管理のあり方についても検討する。

## 6 公務能率の向上

### (1) 総勤務時間の短縮

時間外勤務の縮減、年次休暇の計画的取得の促進等に努めるとともに、定数査定を通じた適正な人員配置、職員の意識改革、事業のスクラップ&ビルドの徹底、不用不急事務の廃止、事務分掌の再点検等を推進する。

### (2) 職場の活性化

意思疎通のよい職場環境と職員相互の密接な連携を図るため、管理職員から若手職員まで一体となって活発で自由な討論ができる職場づくりを目指す。また、職場の活性化を図るためには職員一人ひとりの能力開発が必要であり、職員が主体的に自己啓発を進めやすい職場環境づくりを推進する。

## 7 公営企業の経営健全化の推進

### (1) 水道事業の経営健全化

本市水道の普及率が概ね100%である状況を考えると、安全に飲める水の安定的な供給が水道事業に求められる基本的な課題であり、その課題に対応するため経営基盤の強化を図る必要がある。

### (2) 病院事業の経営健全化

信頼され、選ばれる市民病院を目指して、医療内容の向上と患者サービスの改善を図るとともに、「公営企業繰出し基準に則した負担金（繰出金）繰入後の収支均衡」を目標に、経営の健全化を図る。