

苫小牧市行政

創
革

プラン

発想の転換から始まる創造改革

※ 表紙の解説 ～ 苫小牧市は「行政改革」から「行政創革」へ

本市では、これまでの行政改革の取組により、行政費用の抑制と市民サービスの向上の両面において大きな成果を上げてきました。

新たな時代を迎え、今後は、これまでの行政改革の方向性を継承しながらも、発想の転換による創造的な改革（イノベーション）が必要であるとの認識に立ち、行政改革に代わる新たな概念として『行政創革（行政創造改革）』を用い、これを推進することとします。

目 次

第1章	本市における行政改革の方向性	1
1	これまでの行政改革の取組	
2	人口推計と時代認識	
3	これからの行政改革の方向性 - 『発想の転換』 -	
第2章	行政創革プランの基本的な考え方	4
1	『行政創革』の基本的な考え方	
2	行政創革のスパイラルアップ	
第3章	行政創革プランの7つのテーマ	5
1	7つのテーマ	
2	テーマに対する取組項目の位置付け	
第4章	取組項目一覧	7
第5章	推進体制・進捗管理・取組期間	8
1	推進体制	
2	進捗管理の方法	
3	取組期間	
第6章	取組による効果等の考え方	9
1	財政効果の考え方	
2	取組の効果・有効性の評価	
3	SDGs への貢献	
第7章	取組個別シート	10

第1章 本市における行政改革の方向性

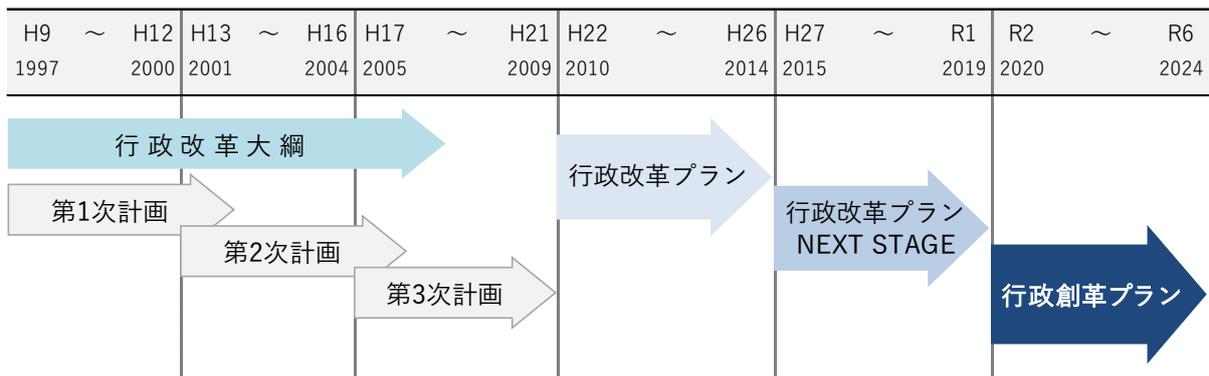
1 これまでの行政改革の取組

本市においては、平成9年度に行政改革大綱及び第1次行政改革推進計画を策定したところから本格的に行政改革の取組をスタートさせ、以後、厳しい財政状況を背景として、職員数や給与費の削減など、行政費用の抑制に主軸を置いた取組を進めてきた。特に、第3次行政改革推進計画では、市政始まって以来の危機的な財政状況に陥っていたことから、行政費用の抑制に向けた取組を更に強化し、大きな財政効果を上げている。

平成22年度にスタートした行政改革プランにおいても、正規職員の削減などの取組を継続しながら、中央図書館をはじめ、多くの公共施設に指定管理者制度を導入したほか、市営バスや市立保育園の民間移譲、学校給食共同調理場調理業務の民間委託など、民間活力を積極的に活用することにより行政のスリム化・効率化を進め、行政費用の抑制を図ってきた。

このような取組により、本市の財政状況が着実に改善に向かう中、平成27年度に策定した行政改革プラン－NEXT STAGE－では、行政改革の一步進んだ次のステージとして、財政基盤の確立・強化と豊かな市民生活の実現を目標として掲げている。多様化する市民ニーズや高度化・複雑化する行政課題に対応するため、行政運営の効率化を追求し、行政費用の抑制と市民サービスの向上という相反する2つの課題へのチャレンジを進めることとした5年間は、その両面で大きな成果を上げてきている状況にある。

<本市における行政改革に関する計画など>



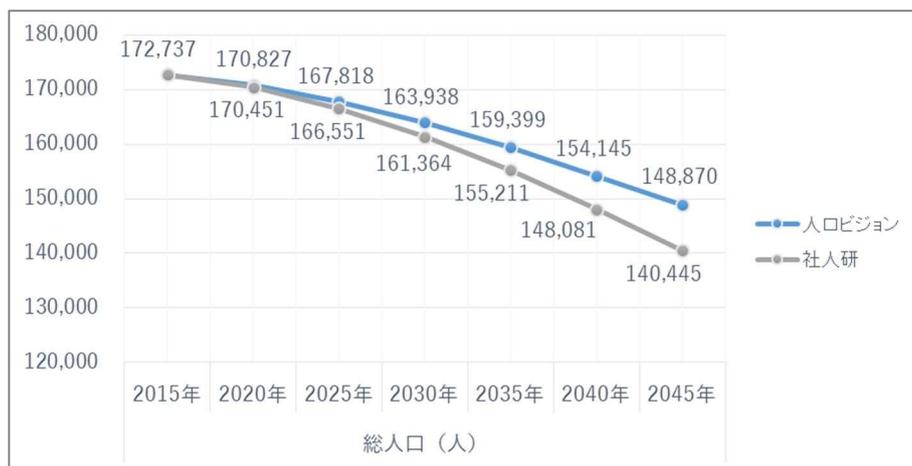
※ 第1次～第3次計画・・・第1次～第3次行政改革推進計画

2 人口推計と時代認識

全国の自治体において人口減少が深刻化する中、本市でも、平成27年から人口が減少傾向に転じ、少子高齢化と人口減少が同時進行する状況を迎えている。第2期苫小牧市人口ビジョンによると、本市の人口は、令和12年（2030年）には約16万4千人、令和22年（2040年）には約15万4千人にまで減少するものと予測されている。

また、同ビジョンによれば、65歳以上の市民が全体の人口に占める割合について、平成27年（2015年）に25.8%であったものが、令和12年（2030年）には31.7%、令和22年（2040年）には34.7%にまで上昇するとされている。その一方で、15歳以上64歳以下のいわゆる生産年齢人口の割合は、平成27年（2015年）に61.2%であったものが、令和12年（2030年）には56.2%、令和22年（2040年）には52.8%にまで下降するものと推計されている。

< 苫小牧市の人口推計（第2期苫小牧市人口ビジョン及び国立社会保障・人口問題研究所より） >



< 苫小牧市の人口構成割合推計（第2期苫小牧市人口ビジョンより） >



このような人口減少及び少子高齢化の進展は、地方公共団体にとって、税収の減少により財政規模が収縮する一方で、福祉部門を中心に行政需要が拡大するという深刻な課題に直結するものである。本市においては、直近10年間の決算額で見ると、市税収入はほぼ横ばいを維持しているものの、児童福祉費、社会福祉費などの扶助費は大きく増加している状況にある。

さらに、生産年齢人口の減少により「超採用難時代」とも言われる社会情勢の中、今後、地方公共団体においても職員の定数を充足する採用者数が確保できないという事態が予測される。すでに本市では、技術系職種において、十分な採用者数の確保が困難な状況にあり、今後もこの傾向は続いていくことが見込まれる。

このような社会変化に鑑み、総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」が発出した第二次報告書においては、更なる業務の効率化による『スマート自治体』への転換の重要性を説きながら、次のように述べ、「人口減少時代のパラダイムへの転換」を求めている。

このような環境変化に対応して、自治体が住民サービスを持続的、かつ、安定的に提供していくためには、＜中略＞ 従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。

＜自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告＞

人口減少や少子高齢化に加え、人々の生活様式及び価値観の多様化や人口の流動性の高まり、市内の外国人滞在者の増加に伴う国際化の進展などにより、市民ニーズはますます多様化している。また、インフラを含む公共施設について、老朽化による更新等の検討時期を一斉に迎えており、それらの整備・維持に対しては、多くの財源が必要とされる状況にある。

今後の行政運営を展望するにあたっては、これらの時代変化や社会変化を捉え、「新たな時代」を迎えているという認識を持たなければならない。

3 これからの行政改革の方向性 - 『発想の転換』 -

行政改革プラン-NEXT STAGE-に掲げた行政費用の抑制と市民サービスの向上という相反する2つの課題へのチャレンジは、今後も継続して取り組んでいくべきものである。また、いわゆる「縦割り行政」を脱却し、高度化・複雑化する行政課題に対する対応力の向上が必要とされる中、市として目指すべき目標やビジョンを全ての部署が共有し、「横の連携」を強化していくためにも、『全体最適』の意識は、今後も重要なマインドであり続けるものである。

＜行政改革プラン-NEXT STAGE-の基本スタンス＞



しかしながら、これまでの方向性をベースとしつつも、これからの行政改革は、新たな時代を迎えているという認識のもと、「行政改革」という言葉自体の意味も含め、その考え方を一新させていかなければならない。

今後、多様な市民ニーズに応じていく必要がある一方で、更なる行政費用の増加が見込まれるという深刻な状況において、この課題を乗り越えていくためには、行政費用の抑制に主軸を置いたこれまでの行政改革の考え方だけでなく、『発想の転換（=パラダイム・シフト）』により、新たな発想や新たな手法に積極的にチャレンジするという意識の醸成が必要となる。

第2章 行政創革プランの基本的な考え方

1 『行政創革』の基本的な考え方

これまでの行政改革（=Administrative Reformation）は、行政運営の効率化と行政費用の抑制が大きなテーマであり、主として、恒常的に実施している事業や業務、公共施設等の管理運営手法の見直しやアウトソーシングなど、「すでにあるもの」の改善を図る取組が中心であった。このような事務事業の見直しについては、今後も不断の取組として継続する。

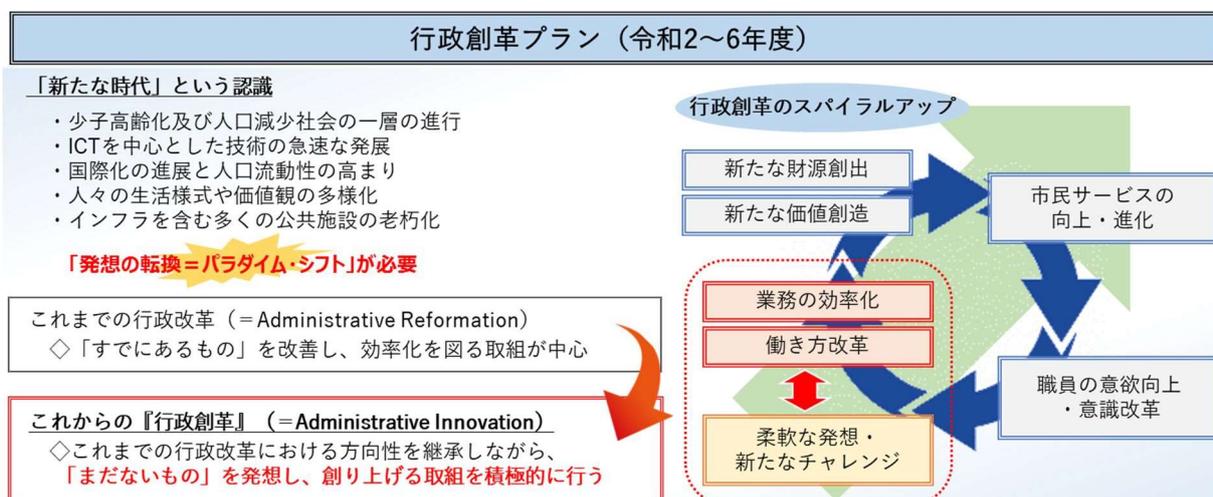
この方向性を継承した上で、これからの行政改革においては、「未だないもの」を発想し、新たな手法や新たな価値を創り上げることを意識した取組を積極的に展開することとする。このことを、本市では、『行政創造改革（=Administrative Innovation）』、略して『行政創革（ぎょうせいそうかく）』と呼ぶこととし、行政改革に代わる新たな概念として用いる。

新たな時代における行政改革からの「発想の転換」として、本市の全ての組織・職員が、この『行政創革』の考え方を強く意識し、今後の取組を推進するものとする。

2 行政創革のスパイラルアップ

本市では、行政創革の取組により目指すべき理想の姿として、次の「行政創革のスパイラルアップ」を掲げ、これを推進するものとする。

まず、本プランに掲げる取組をはじめとして、新たな財源創出や新たな価値創造に向けた取組を進めることにより、更なる業務の効率化や市民サービスの進化を図る。この取組を通じて、自身や周囲のワークスタイルの改善のほか、市民の満足度向上などの取組の成果により得られる達成感や仕事のやりがいをステップとして、市の組織・職員の意欲向上や意識改革を図る。このことが、更なる柔軟な発想や新たなチャレンジへと結びつき、そして、新たな行政創革（イノベーション）へとつながるという一連の好循環を「行政創革のスパイラルアップ」とする。



第3章 行政創革プランの7つのテーマ

1 7つのテーマ

行政創革の推進にあたっては、次の7つのテーマを設定し、これらのテーマを踏まえた具体的な取組を進めるものとする。

I 健全な財政運営

財政基盤の確立・強化は、持続可能な行政運営を確保し、将来に向けた市民サービスの進化を目指すためにも、継続して取り組むべき重要な課題である。

今後は、行政費用の抑制に向けた取組を継続しつつ、税外収入の拡大や民間資本の活用など、新たな歳入確保に向けた取組を積極的に進める必要がある。また、取組により得られた財源を有効に活用し、より効率的な財政運営に努めることも重要である。

II 市民サービスの進化

個人の生活様式や価値観の多様化が進む中、時代に合わせた市民サービスの提供を意識していかなければならない。財政運営とのバランスを意識しながら、発想の転換により、市民サービスの更なる進化を図る視点が重要である。

また今後は、市民の利便性を高める取組とあわせ、手続の電子化や自動化などの行政事務の効率化を両立することにより、効果的なサービス提供につなげるよう取組を進める必要がある。

III 協働の推進

今後のまちづくりにおいては、市民や企業との協働を更に推進することにより、行政運営に積極的に参画するという意識の醸成を促すことが重要である。

また、このような意識の醸成により、行政運営において不足する人材、アイデア、資金、場所などに対し、市民や企業が有する能力や資源を有効活用していく視点も必要となる。

IV 公共施設のマネジメント

インフラを含む公共施設の多くが老朽化による更新時期を迎え、その改修等にかかる財源確保が大きな課題となっている。

市民のライフスタイルを最優先に考えた施設整備に向けては、公共施設の統廃合やサービス・機能の再編もあわせ、将来負担も含めた全体のコスト低減を図ることが重要であり、公共施設全体のマネジメントを強化していく必要がある。

V 民間活力の活用

民間委託や民間移譲、指定管理者制度の導入といった民間活力の活用は、これまでの本市の行政改革においても積極的に取り組み、財政の健全化と市民サービスの向上の両面で大きな効果を上げてきた分野である。

今後も、「民間に委ねることが可能なもの、民間になじむものは民間へ」という基本的な考え方のもと、積極的に推進する必要がある。

VI ICTの活用

ICT（情報通信技術）の発展やスマートフォンの普及などに伴い、このような技術の活用は、地方公共団体における行政事務の効率化と市民の利便性向上に向けて必須の取組となる。

特に、ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進は時代の潮流であり、行政事務の効率化のほか、印刷物の削減などの環境保護の観点からも積極的な検討が求められている。

VII 職員の人材育成と「働き方改革」・簡素で効率的な組織づくり

行政運営においては、その実施主体となる職員の人材育成と意識改革が重要である。行政の要となる質の高い人材の確保に向け、職員研修制度の充実をはじめとして、実践的な知識・経験の習得や広い視野の獲得などにつながる取組が求められる。

また、業務の効率化を図るとともに、限られた人的資源の有効活用を図り、職員一人ひとりの生産性を向上させることにより、市役所における「働き方改革」の実現を目指すことも必要である。

加えて、人的資源が限られる中、市民サービスの水準を確保し、持続可能な行政運営を可能とするためには、簡素で効率的な組織体制の構築についても継続して取り組まなければならない。

2 テーマに対する取組項目の位置付け

社会経済情勢の目まぐるしい変化に伴い、行政が抱える課題は高度化・複雑化し続けており、今後、本市の行政創革において進めるべき取組についても、単一のテーマの領域に留まらず、様々な要素が密接に関連している。

このことから、本プランに掲げる取組項目については、7つのテーマのうち、複数のテーマに関連することを基本とし、いずれのテーマに関連する取組であるかを取組個別シート（第7章）において明示することとする。

第4章 取組項目一覧

本プランにおける取組項目は、次のとおりとする。

なお、各取組項目の具体的な取組内容等については、取組個別シート（第7章）において掲載する。

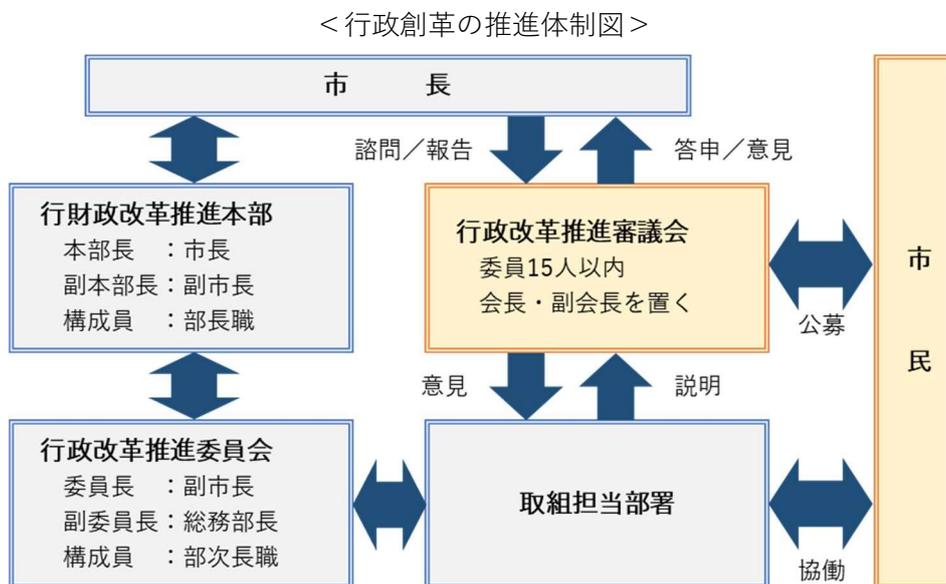
取組番号	取組項目名
No.1	新たな財源確保に向けた取組
No.2	民間資本の活用の検討
No.3	市立病院の経営健全化に向けた取組
No.4	市政情報の効果的な発信
No.5	多文化共生のまちづくりの推進
No.6	公共交通の利便性向上に向けた取組
No.7	窓口の利便性向上に向けた取組
No.8	支払方法の多様化
No.9	市民の安全安心に関する取組
No.10	町内会の活性化に向けた取組
No.11	公共施設マネジメントの推進
No.12	行政事務の民間委託
No.13	公共施設等への民間活力の活用
No.14	上下水道事業への民間活力の活用
No.15	R P A の導入
No.16	A I の活用
No.17	庁内文書の電子化の推進
No.18	庶務事務の効率化・集約化に向けた取組
No.19	システム化による業務の効率化
No.20	職員人材育成と「働き方改革」の推進
No.21	簡素で効率的な組織づくり

第5章 推進体制・進捗管理・取組期間

1 推進体制

行政創革の推進にあたっては、行財政改革推進本部を中心に全庁体制で臨むものとする。また、推進本部の下部組織となる行政改革推進委員会において、本プランの具体的な進捗管理を行う。

行政改革推進審議会は、行政創革の進捗状況などのチェックを行うほか、行政創革の具体的な取組内容に関する調査・審議を行う。



2 進捗管理の方法

- (1) 本プランに掲げる取組項目の担当部署は、年2回、その進捗状況を総務部行政監理室に報告する。
- (2) 行政監理室は、担当部署からの報告を集約し、行政改革推進審議会に報告する。
- (3) 行政改革推進審議会は、報告を受けた行政創革の進捗状況等について調査・審議し、必要な場合は市長に意見を述べる。
- (4) 行政創革の取組の進捗状況については、毎年度終了後、その取組結果を市ホームページ等で公表する。

3 取組期間

本プランの取組期間は、令和2年度から令和6年度までの5年間とする。

なお、取組期間の中間年である令和4年度には、それまでの取組状況を検証し、取組内容の追加や修正など、プラン全体の見直しを行うものとする。

第6章 取組による効果等の考え方

1 財政効果の考え方

本プランにおいても、行政改革プラン－NEXT STAGE－同様、財政効果（効果額）の多寡のみをもって、その効果を測ることは適当ではないとの考えのもと、目標効果額等の財政効果に関する指標を設けていない。

ただし、取組の結果として発生した財政効果や取組に要した費用等については、取組の効果や有効性を検証する上で一定の判断材料となることから、適宜これらの数値の的確な把握に努めることとする。

2 取組の効果・有効性の評価

前述のとおり、本プランに掲げる取組項目は、複数のテーマに関連することが基本であり、一つの取組によって、複合的な成果が得られる場合が多いものと想定される。そのため、各取組における効果や有効性の評価にあたっては、全体に一律の評価方法や評価基準を設けるのではなく、その取組の内容や特性に応じて適切に設定することが望ましい。

取組終了後には、発生した財政効果や要した費用などを一定の判断材料としつつ、取組の内容や特性に応じた方法により、その効果や有効性について十分な検証を行うこととする。

3 SDGs への貢献

SDGs（Sustainable Development Goals／持続可能な開発目標）は、2030年を年限とする17の国際目標であり、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現に向け、2015年9月の国連サミットで採択された。

日本国内でも、『SDGsと連動する「Society 5.0」の推進』、『SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり』、『SDGsの担い手として次世代・女性のエンパワーメント』の3本を柱とする日本のSDGsモデルをもとにアクションプランを策定し、様々な分野での推進が図られている。

SDGsの17の目標の達成に向けては、地方公共団体においても積極的な取組が求められているところであることから、本プランに掲げる取組項目についても、SDGsの達成に向けた具体的な取組として位置付ける。

※ SDGsに掲げる17の目標（アイコン）については本プラン57ページに参考として一覧を掲載

