

## 葉山町行政改革大綱（第四次）

平成22年度～平成28年度

## はじめに

葉山町は昭和60年から行政改革に着手して以来、機構改革、指定管理者制度の導入、職員の接遇能力・資質の向上、正規職員数の削減、業務の電算化、事務事業の見直しや内部経費の削減、行政情報の積極的提供、住民参画機会の拡大など、行政の効率化、透明化等、一定の成果をあげてまいりました。また、直接住民の意見等を聴く「町長との座談会」も積極的に進めてきました。

しかし、現在、国県からの権限移譲や社会情勢の変化から、社会保障関係経費の増加や町の行政需要が増加する一方で、財政状況を筆頭に行政を取り巻く環境は加速度的に厳しくなっています。

一方、税財源移譲の遅れや景気の後退による税収の伸び悩みは町財政に影響し、基金の取り崩しや地方債の借入れにより財政運営を行っているところです。

この厳しい現実を直視し、これまでの行政改革を踏襲するのではなく、「経営」による体質の改善、計画行政への転換を図り、行政改革の効果を高める第四次葉山町行政改革を策定しましたので、今後7年間で積極的に推進してまいります。

平成 22 年 3 月  
葉山町長 森 英二

## 【目次】

1 .	行政改革の意義 .....	3
2 .	葉山町における行政改革の課題 .....	5
3 .	行政改革のねらい .....	7
4 .	計画期間とスケジュール .....	8
5 .	基本戦略と、達成すべき目標 .....	9
	総合行政戦略 ~ 行政運営システムの最適化 .....	10
	財政戦略 ~ 財政規模の適正化 .....	12
	組織・人事戦略 ~ 目標を達成する職員集団の形成 .....	13
	情報戦略 ~ 公開から宣伝へ .....	14
	協働戦略 ~ 協働による行政サービスの適正化 .....	15
6 .	推進体制 .....	17

## 1. 行政改革の意義

これまでの行政運営は、『管理』という手法により行われてきました。人口や歳入の増加を背景に、行政サービスが拡充の一途をたどってきた時期においては、中央集権のもと、一定の基準から外れないよう、予算の分配機能を果たすといった管理の手法が、もっとも効果的、効率的な行政運営であるとの考えに依拠するものです。

これに対して、昨今の行政改革において、行政運営の有効な手法として着目されているのが、『経営』による行政運営です。これは、人口減少社会の到来、依然として厳しい財政状況、さらに先行きに不透明感が高まる社会情勢時においても、目標を明確に定め（Plan）、創意工夫を施しながら実行し（Do）、その成果を評価し（Check）、必要に応じた改善を図る（Action）という経営サイクル（PDCA サイクル）により、常に成果を発揮しようとするものです。

この二つの行政運営の手法を、行政活動の実践レベルで整理分析すると次のとおりです。これらは、葉山町に限らず、地方行政の発展経緯から、すべての行政が抱える問題であり、行政改革においては、この『管理』から『経営』への転換により、これまで正しいとされてきた行政運営の原理そのものを根本から変えることが求められています。

『管理』	『経営』
<b>執行主義</b> 決められたことを決められたとおりに執行することを、最終的な目的が達成されたか以上に重視する	<b>成果主義</b> 各々の行政に見合った規模で、最終的な目的を達成するために行動する
<b>正解発掘主義</b> 正解が見つかるまで行動しないことを原則とし、目標が達成されないことへの指摘を恐れ、達成できる担保のあるものを目標とし、達成すべき目標は掲げない	<b>修正主義</b> 達成できる目標よりも、達成すべき目標を設定し、達成できないときは、その原因を明らかにし、修正を加えながら、前進する
<b>安全志向</b> 国の指針や、これまでのやり方を続けることのほうが、新たな方策をたてるより無難であると考え	<b>挑戦志向</b> 最終的な目的を達成するために、創意工夫を施し、果敢に挑戦する
<b>横並びを尊重</b> 他の自治体や他人と同じであることに安心し、問題の本質を見抜こうとしない	<b>主体性の発揮</b> 問題を解決するために、主体性を持って取り組む

**ばらまき**  
本来はこうあるべきであると気づきつつも、現状を変えることによって生じる批判と負担を避け、あれもこれもやる

**取捨選択**  
住民に対する説明責任を果たし、本当に必要な、あれとこれに絞って施策を実施する

**指示待ち体質**  
自ら考えることを放棄し、細部においても首長や上司にどうするかを指示を仰ぎ、それだけを担保に仕事を進める

**執行力の発揮**  
政策的な目標と自らに課せられた役割を理解し、使命感をもって、問題の解決にあたる

**個別の利益**  
個別の行政分野における問題の解決や、あらかじめ決められた自分の仕事のみを、完全に、滞りなく執行することに固執する

**全体の利益**  
行政全体の利益を追求することを徹底し、最終的な目的を達成するための仕事に範囲を定めない

しかし、行政を変えることには多くの困難が予測されます。なかなか成果が発揮されないことに対し、厳しい指摘もあると思われます。

以前のような右肩上がりの人口や歳入の増加が期待できない状況においても、行政に対する住民の期待は高まるばかりです。限られた経営資源を最大限に活用することが、これまで以上に求められます。これが、今、『経営』による行政運営が必要とされる所以です。

---

## 2 . 葉山町における行政改革の考え方

行政改革大綱（第四次）の策定にあたっては、これまでの葉山町における行政改革の取り組みについて総括しました。行政改革を実践的に捉えなおし、原点に立ち返り、考え直す作業を踏まえ、抜本的に行政運営を改革していくために、葉山町における実現可能性と効果性・効率性を重視し、葉山町行政改革において重要視する内容を次の10項目とします。

### (1) 行政改革の『ねらい』を明確にします

葉山町の行政運営において大切なことは、総合計画で町の理想像を掲げるのと同じように、理想の行政像を具体的にイメージすることであり、それを行政改革の『ねらい』として組織に浸透させることです。

財政の健全化や人員の削減など、改革によって達成される理想の姿を明確に示すことが大切です。

### (2) 『ねらい』に即して戦略的に行政改革を推進します

第一の課題である『ねらい』が明らかになれば、次は『ねらい』を達成するための方針、スケジュール、体制等を、より戦略的に立て直すことが必要になっています。特に、政策的な意図を持った財政見通しに即して、行政改革によって達成すべき目標と、具体策を定めることは不可欠です。

### (3) 行政改革に対する評価のしくみを構築します

第二の課題である方針や具体策等が明らかになれば、次は、その具体策が政策に即したものが、実効性があるのか、あるいは効率的であるのか、などを評価する“しくみ”を構築し、その評価が予算に反映されることが必要になっています。

### (4) 総合計画と行政改革を連動させます

行政改革は、行政運営のあり方を改革するものですが、その行政運営によって実現すべきものは、総合計画に掲げる将来像であるべきです。

第三次総合計画の将来像については、より具体的な将来像へと昇華させるという課題も抱えています。いずれにしても、この二つを有機的に連動させることは総合行政、あるいは、計画行政にとって大変に有意義です。

---

#### (5) 行政改革を推進するための体制を整えます

行政改革は、一部の部課が担えるようなものではなく、全庁をあげて取り組むべき、いわば運動のようなものです。したがって、その推進にあたっては、庁内におけるそれぞれの役割を見つめ直し、庁内における協働体制を構築することが必要となっています。

#### (6) 職員の力を結集させ、役場力を高めます

トップの姿勢と覚悟があってこそ行政改革が進むことは言うまでもありませんが、それでも行政運営において職員が果たすべき役割は決して小さくはありません。この難局において、多くの職員が打開策を考え、力を合わせる事が大切です。

#### (7) 町民のための行政改革を実現します

あれもこれもと膨らみすぎた事務事業の中には、政策の実現につながらない施策や効率が悪い施策が含まれています。また、高度化、多様化する町民ニーズの中には、行政サービスとして提供すべきかどうか十分考慮すべきものも存在します。このようなことから、真に町民のための実効性ある行政サービスのあり方を積極的に研究し実現することが必要です。

#### (8) 行政改革における情報を積極的に発信します

町民のための行政改革であるならば、町民に対して説明責任を果たすことが行政の使命です。財政状況が厳しいことは事実ですが、町民に対し合理的な理由を説明しないまま、個別の事務事業の縮小、廃止を進めることがないよう徹底します。

#### (9) 喫緊する課題に対応します

理想とする行政像の実現は、一足飛びにかなうはずもなく、惜しみない努力と永い時間を要することとなります。しかし、一方では、喫緊の課題に対して、即効性のある迅速な対応を図り、目に見える成果を発揮することが大切です。

#### (10) 協働の推進を図ります

公共サービスが、町行政だけでなく多様な主体から提供されるとともに、多様な主体が連携する時代になりました。町行政単独で自治運営を行うのではなく、町民、近隣自治体など、町内外の多様な主体と協働することがより大切となっています。

### 3. 行政改革のねらい

行政改革の『ねらい』を次のとおり宣言します。

**総合計画に掲げる将来像の実現に向け**

**町のために働くという強い意思を持つ、理想の行政を目指す**

社会経済情勢の先行きは、不透明感が増すばかりです。人口は減少し、高齢化は加速します。教育、福祉、環境等、各行政分野においても様々な問題を抱えています。また、政治に対する不満が、国民の不安となる一方で、すべての社会運営を他者に任せようとする風潮があります。

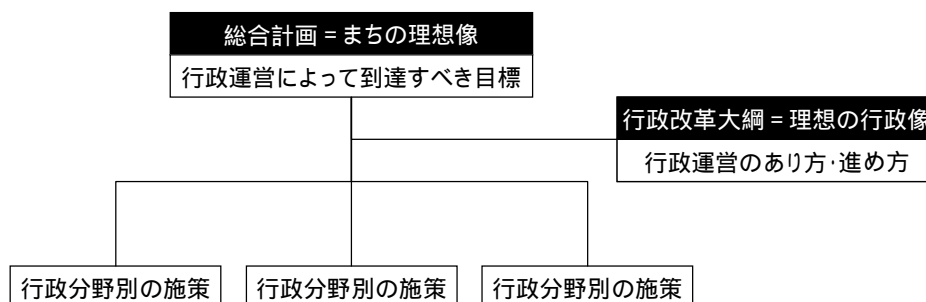
今、町行政に求められるのは、いかなる事態にも臨機応変に対応し、敢然と第三次総合計画基本構想に掲げる将来像を実現しようとする状態であり続けることです。そのために、行政としての自己責任をもって人材や財政、行政サービスを整えなくてはなりません。

これは、自分を後回しにしても、他者のために尽くすという、コミュニティを成立させるうえで誰もが持つべき前提のようなものであり、行政運営において主体的な役割を託されている職員こそが、率先して実践すべきことなのです。

第三次総合計画基本構想に掲げる将来像については、より具体的に、多くの人々とともに実感の持てる将来像へと昇華させることが期待されています。これは、町政における今後の大きな課題です。

行政改革大綱(第四次)において、理想の行政像を掲げるのであれば、やはり、行政改革の『ねらい』の先には、総合計画に掲げる町の理想像を位置づけることが必然ではないでしょうか。私たちには、第三次総合計画基本構想に掲げる将来像を行政、町民、事業者等の区別なく主体的に実現する使命があります。行政改革は、そのために行政が自己改革すべきことなのです。

【行政改革大綱の位置づけ】



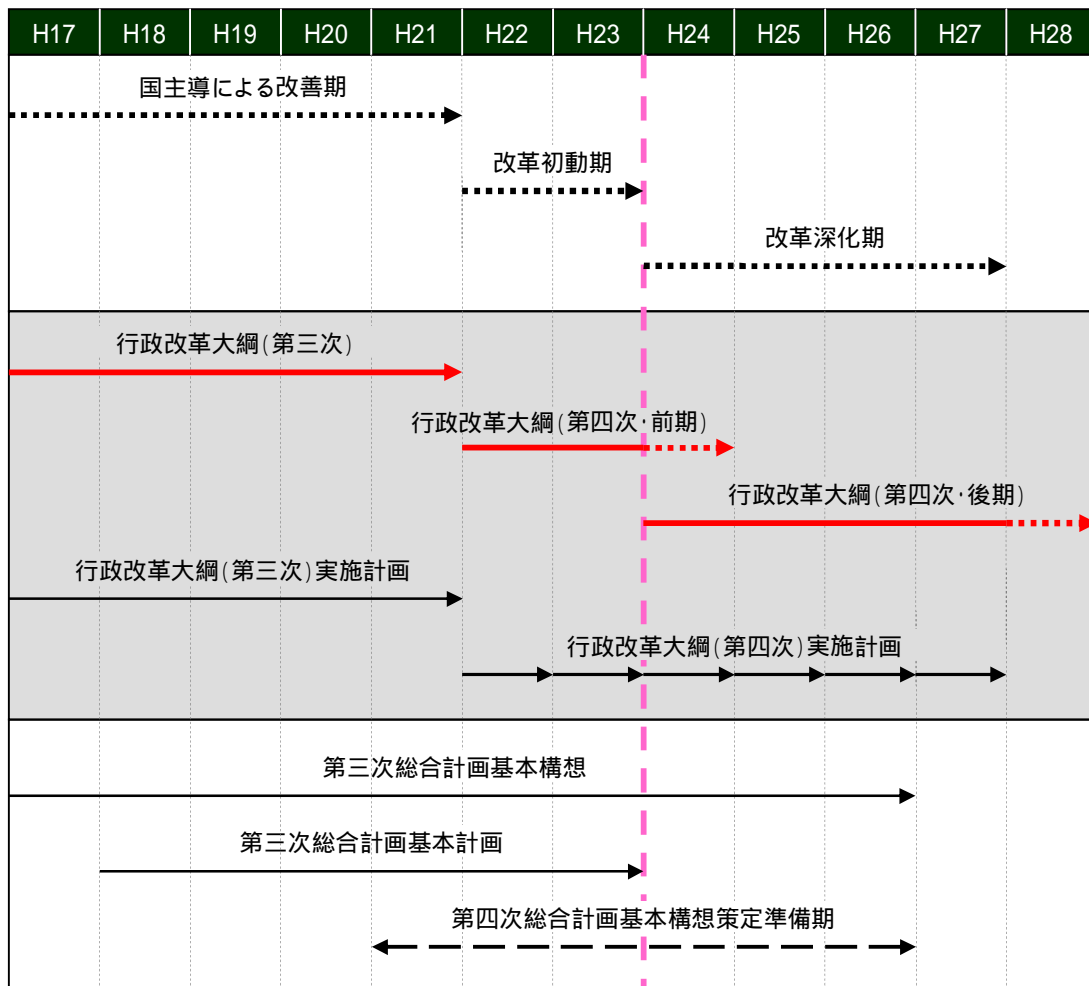


#### 4. 計画期間とスケジュール

行政改革大綱（第四次）の計画期間は、総合行政の観点から、平成 23 年度末をもって満了する第三次総合計画基本計画の計画期間を町政の政策転換期として位置づけ、平成 22 年度～24 年度（3 年間）を前期、平成 24 年度～平成 28 年度（5 年間）を後期として定めます。実質的には、前期 2 年、後期 4 年の 6 年間が行政改革大綱（第四次）の計画期間となります。

平成 22～23 年度の【改革初動期】については、実現可能性を検証できない具体的な目標を無理に定めるよりも、将来への展望が広がる方向性を明確に示した上で、将来への負担を増加させない暫定的な策を講じます。

平成 24 年度以降の【改革深化期】には、改革推進に十分な体制の中で総合計画見直しの進捗をみながら、行政改革の取り組みについて具体的な数値目標を積極的に定め、その達成にまい進します。



#### 政策転換期

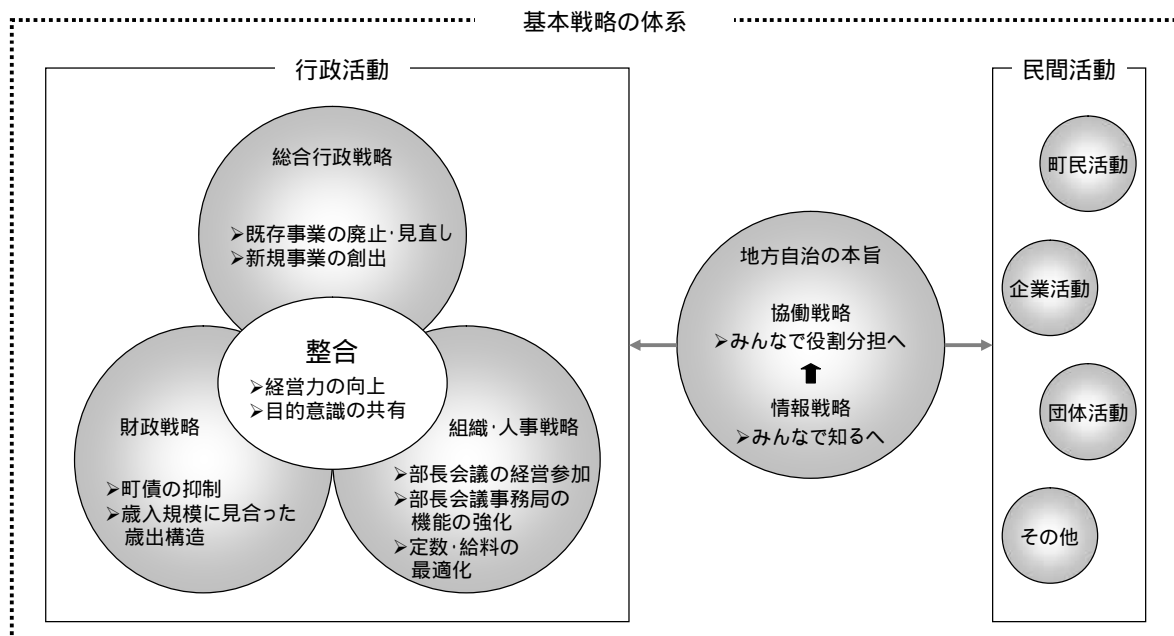
➤ 前期と後期の 1 年間の重複は、運動的に継続する行政改革の取り組みを、年度替りによって機械的に切り替えることを避けるための手法です。

スケジュールは、あくまで、行政改革の進行管理について、町政全体を捉えて行う必要があることを示したものであり、第四次葉山町総合計画基本構想の見直し時期を示唆するものではありません。

## 5 . 基本戦略と、達成すべき目標

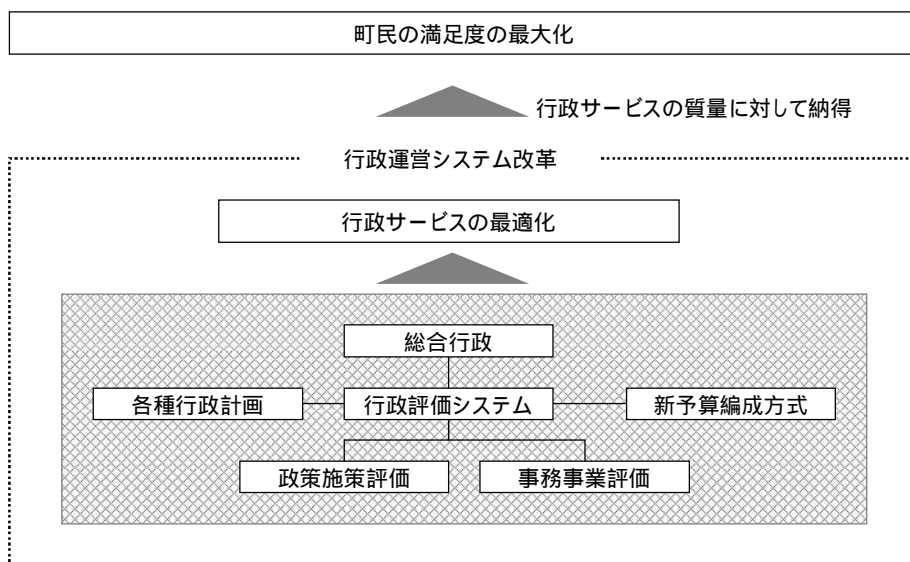
葉山町の行政改革のねらいを達成するため、次のとおり 5 つの基本戦略と、達成すべき中長期的な目標を定めます。

なお、5 つの基本戦略については、下図のとおり自治の本旨に則って体系的に機能することによって、より大きな成果を発揮するものとします。



## 総合行政戦略 ~ 行政運営システムの最適化

ここでいう「総合行政」とは、行政サービスの受け手である町民の視点から、政策・施策事業の目的を抜本的に見直し、計画、実行、評価、見直しの経営サイクルにより、行政サービスを主体的に改善する行政を意味します。具体的には、福祉、教育、環境などの行政分野別に行われてきた行政サービスを、行政評価システムを機軸に行政サービスを目的単位で再編成し、現在の町民も、未来の町民も、行政サービスの質量に対して納得し、現状に満足できるよう、総合的に行政運営システムを最適化します。



### 達成すべき目標

基本目標 1	行政評価、行政計画、予算編成を有機的に連動させるシステムを構築、位置づけます
--------	--

平成 20 年度から進めてきた行政評価の研究の成果をもとに、まずは事務事業評価の方法を確立し、順次、行政計画の見直し、予算編成と行政評価との連動等を進めます。

基本目標 2	問題意識や目的意識が共有され、最小の予算と人員と作業手順で、最大の成果や効果を発揮します
--------	--

成果を発揮するための集団として情報を共有し、PDCA サイクルにおける実行（Do）において、粘り強く創意工夫を施します。

## 財政戦略 ~ 財政規模の適正化

ここ数年の葉山町の財政は、基金（貯金）の取り崩しと、起債（借金）によって、税収をはるかに超える歳出を支えてきました。これからは、一般財源に見合った歳出規模にするため、「あれも、これも」から「あれと、これ」に絞って投資します。また、大規模な投資や不測の事態への備えについて万全を期すことで、計画的な財政運営を実現します。

### —— 達成すべき目標 ——

基本目標 1	一般財源に見合った財政規模で予算が編成されるとともに、弾力性のある財政構造にします。
--------	--

歳入規模に見合った歳出構造が確立されていない段階においては、緊急的な対策によって、まずは財政計画が立てられる状態をつくり、その後、計画的な財政運営を行います。

基本目標 2	負担の公平が確保されているとともに、経営資源が有効に活用され、歳入構造の合理化・適正化が図られている状態にします
--------	--

税や料の滞納整理を強化するとともに、町民利用施設等の使用料や各種の手数料、サービス費用の一部本人負担について適正化を図ります。また、土地や建物などの町有資産の計画的かつ有効的な利用を推進します。

## 組織・人事戦略 ~ 目標を達成する職員集団の形成

従来の組織・人事の政策は、組織のスリム化を図り、効率的な職務遂行で、定員・人件費を抑制してきました。もちろん、今後とも、無駄をなくすという取り組みは必要です。

しかし、マイナス要素を抑えるだけでは、適正化が達成されたとしても、いかなる事態にも対応できる強い組織に成長させることまでは、なかなか期待できません。

これからは、限られた人的資源を最大限に活用するという経営の観点から、いかに組織を成長させるか、いかに目標を達成するための職員集団をつくるか、そのためにどう『人財』を育成するか、というプラス要素の引き出しが、これまで以上に必要です。

### —— 達成すべき目標 ——

基本目標 1	行政分野別、職務遂行型の組織から、政策目標別（総合行政型）成果追求型の組織に生まれ変わります
--------	--

葉山町役場の組織としての実態を正確に把握するための調査をするほか、組織改革の事例研究、検討を進め、合理的かつ計画的に組織改革を進めます。

基本目標 2	町民に期待感と安心感を与えられる職員を増やします
--------	--------------------------

人財を生かす様々なプログラムを用意し、職員の潜在力を最大限に活用します。

基本目標 3	町民にとって合理的で、職員が職務に意欲的に取り組めるような環境の整備がされているようにします
--------	--

職責や役割を整理し、時勢に合った適正な給与体系の構築に努めるとともに、職員個々の特性を生かした適材適所への配置、さらには公平で適正な評価など、職員の意欲と能力を最大限に発揮します。

また、多様化する業務負担に対しても、多種多様な任用形態の職員を活用するとともに、前向きな業務への取り組みが促進できるよう環境整備を行います。

---

## 情報戦略 ~ 公開から宣伝へ

町民に期待される、あるいは、安心してもらえるといった信頼を得る行政を実現するため、すべての情報をオープンに行政の透明性を徹底的に高めます。特に、政策・施策決定の過程については、その政策・施策が生まれた背景や必要性を十分に説明できないケースが少なくないことから、積極的でタイムリーな情報発信が求められています。

また、「葉山」に対する良好なイメージを多くの人々と共有するための情報発信は、葉山ファンを増加させ、多くの人々と協力関係を構築し、葉山町の政策そのものを持続させるためにとても大切です。

### —— 達成すべき目標 ——

基本目標 1	行政が知らせたい情報だけではなく、住民にとって有利・不利を判断できる情報を積極的に発信します
--------	--

住民が必要とする情報は何かを多面的に把握した上で、まずは既存の行政情報を整理し、順次新たに提供できる情報について適切に提供できるしくみを構築します。

基本目標 2	葉山ファンを増加させる情報が、葉山町のイメージにあったスタイルで発信されるようにします
--------	---

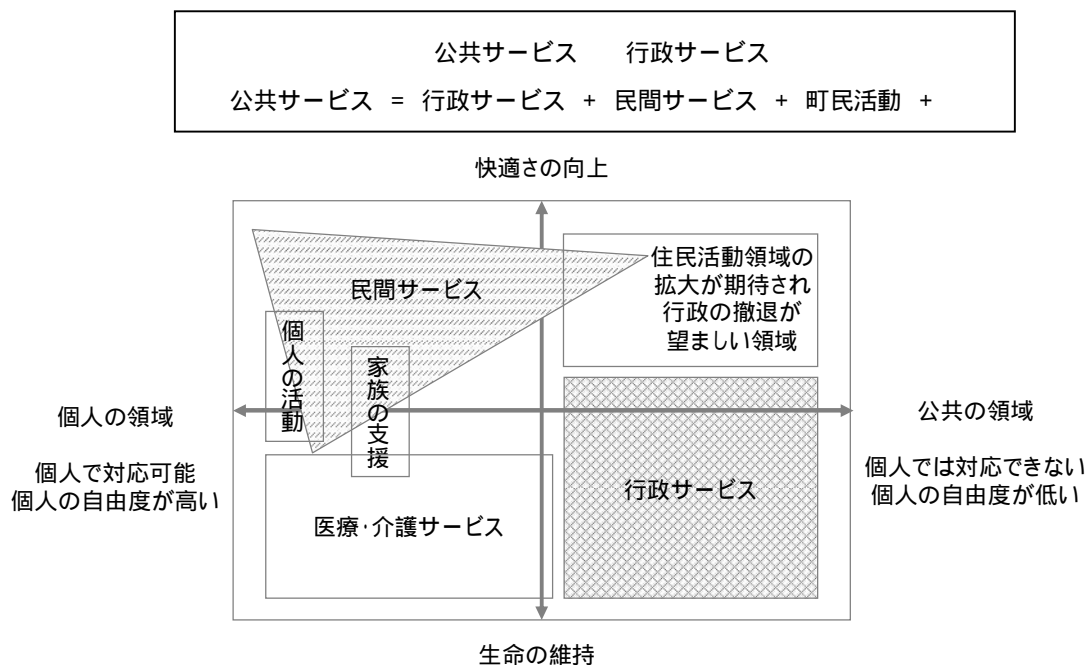
印刷物や電子情報に限らず、商品や景観など様々な媒体を駆使して、葉山に関する情報発信を充実できるしくみを構築します。

## 協働戦略 ~ 協働による行政サービスの適正化

町民参加、町民参画が、町民の助力を得ながら、町民ニーズを的確に行政サービスに反映させるための手法であるとする、協働とは、公共サービスの提供を、町民、企業、行政のそれぞれが担うという、全く違う概念です。

PDCAサイクル(Plan, Do, Check, Action)による行政サービスの品質向上はもちろんのこと、あれも、これも行政の仕事であると拡大させ続けてきた行政サービスについては、財政戦略による優先順位の決定のみならず、協働の観点から、そもそも行政のやるべきことなのかどうか、抜本的に適正化します。

公共サービスの領域図 (イメージ)





---

## —— 達成すべき目標 ——

基本目標 1	あらゆる主体が適切に協働しながら公共サービスが提供されるようにします
--------	------------------------------------

町民、地域活動団体、民間事業者、協働の中間組織などの主体とともに、それぞれの責務や役割分担を明確にした「協働推進計画(仮称)」を策定し、必要な手立てを講じます。

基本目標 2	地方分権が進展する中、規模や能力に応じた行政等間で協働しながら行政サービスが提供されるようにします
--------	---

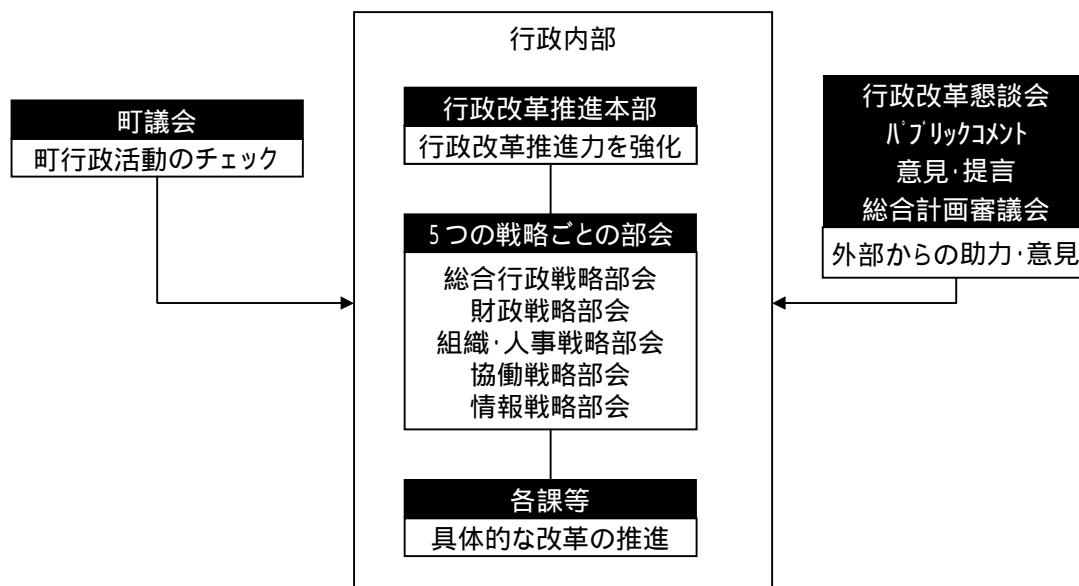
国、県、他市町村のほか、各種の協議会、連絡会議等と当町との役割分担を明らかにし、費用負担について適正化を図ります。

## 6 . 推進体制

行政改革推進本部を中心に全庁的な改革に取り組みます。

また、町民や有識者等で構成する行政改革懇談会に、計画案や進捗状況、実績を報告し、その意見などを参考にすのほか、パブリックコメント等の方法により広く意見や提言を受けます。

そして、町議会の評価を得ながら行政改革を進めていきます。



### 【会議等の機能】

- 町長を中心とする行政改革推進本部は、行政改革大綱と集中改革プランを策定及び実施するほか、行政改革に関する事項について携わります。
- 各戦略部会は、集中改革プランを企画・提案・進行管理するため、「基本戦略の体系（9ページ参照）」にそって、戦略に基づく具体策、規模、スピード等について協議します。