

# 箕面市業務再構築計画

<平成19年度(2007年度)～平成22年度(2010年度)>

平成19年(2007年)3月

箕 面 市

# 目 次

<b>1 行政改革への取り組み経過と課題</b> .....	<b>1</b>
（1）これまでの行政改革の取り組みと現状.....	1
（2）MOS計画の位置づけ.....	2
（3）アウトソーシングを進めた考え方.....	3
（4）MOS計画の検証.....	5
（5）国の動きに伴う課題.....	8
（6）本市の抱える課題.....	9
（7）官民の役割分担の見直し.....	10
<b>2 計画の策定</b> .....	<b>11</b>
（1）計画の目的.....	11
（2）計画の位置づけと計画期間.....	11
（3）計画の目標値.....	11
（4）計画の視点.....	12
<b>3 再構築の方向性</b> .....	<b>13</b>
（1）豊かな公共の実現.....	13
（2）行政の業務範囲の見直しの観点.....	14
（3）業務の再構築.....	15
<b>4 計画の取り組み内容</b> .....	<b>16</b>
（1）官と民の役割の明確化.....	16
（2）民との協働.....	17
（3）官民競争・民間開放.....	17
<b>5 計画の推進</b> .....	<b>18</b>
（1）進行管理及び検証.....	18
<b>【参考】 関連する集中改革プランの取り組み</b> .....	<b>18</b>

**（別添） 業務再構築検討メニュー**

# 1 行政改革への取り組み経過と課題

## (1) これまでの行政改革の取り組みと現状

### 【経緯】

H 7年 4月	行政改革推進本部発足（庁内組織）
H 7年 7月	行政改革推進委員会（附属機関）
H 7年12月	箕面市における行政改革の推進について（第1次答申）
H 8年 3月	箕面市行政改革大綱（H8～12）
H 8年 3月	第1次定員適正化計画（H8～12）
H11年10月	行政改革推進5カ年計画（案）（H11～15）
H11年12月	箕面市行財政健全化計画（案）（H11～15）
H15年 2月	<b>箕面市経営再生プログラム（H14～18）</b>
H15年 2月	箕面市アウトソーシング計画（H14～18）
H15年 2月	第2次箕面市職員定員適正化計画（H14～18）
H18年 3月	<b>箕面市集中改革プラン（H17～22）</b>

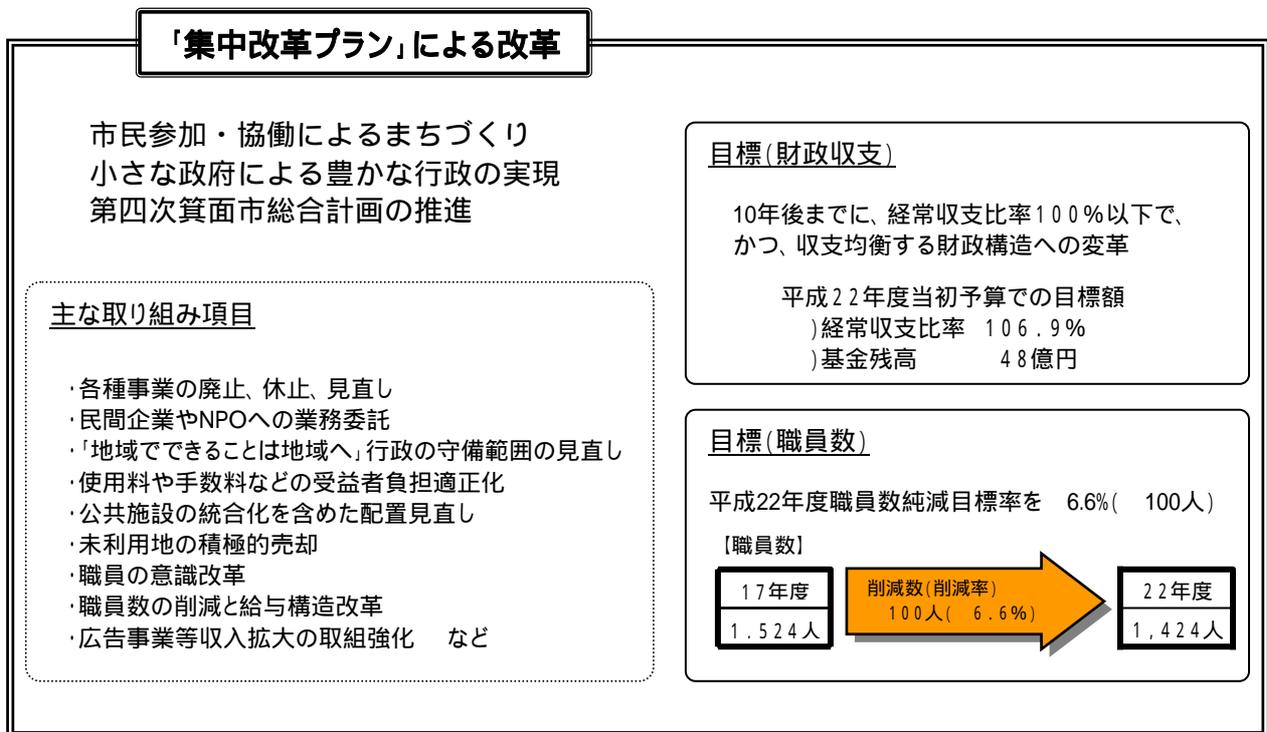
平成7（1995）年度の行政改革推進本部発足から取り組んできた行政改革は、繰り返し実施され、平成15（2003）年2月からは、箕面市経営再生プログラム（以下「プログラム」という。）の改革処方箋に基づき各種の取り組みを進めてきたことによって、改革基盤の整備は一定前進してきた。しかし、抜本的な解決には至っておらず、プログラムにおける目標数値をほぼ達成してきたが、改革のスピードが鈍化し、実績数値には、頭打ちの兆候が現れていた。

また、「団塊の世代」等の退職による経験豊かな職員の減少、年齢構成の激変といった事態に直面している。しかし、現在の財政状況にあっては、退職と同人数の職員採用は現実的ではない。一層、効率的な業務執行が可能な体制に転換をしていくとともに、市民との協働によって「小さな政府」による豊かな公共の実現を図っていかなければならない。

一方、平成13（2001）年度を計画初年度とし、平成22（2010）年度までを計画期間とする「第四次箕面市総合計画」は、地方分権時代にふさわしい基礎自治体として、地域の特性を活かした主体的なまちづくりを進める総合的な指針であり、これを着実に推進していくためには、自治体経営という視点で、さらなる行財政運営方法の大胆な改革が必要となっている。

こうしたことを背景に、本市では、プログラムの改革理念を再確認するとともに、持続可能な行政体質への変革を着実に進めるべく、これまでの取り組みの評価を行い、改革処方箋の豊富化等の作業を行い、平成18（2006）年3月に「箕面市集中改革プラン（以下「集中改革プラン」という。）」を策定し、「構造改革」「歳入・歳出改革」「意識改革」のそれぞれの改革を行っているところである。

今後、職員の減少するなか、公共サービスの需要増大への対応や質の維持向上をしていくため、さらなる業務改善・再構築の取り組みを進め、「大きな政府」を「小さな政府」に変革し、限られた経営資源を効率的に運用・配分して、最大の成果をあげられるように、本市の抱える構造的な改革を行わなければならない。また、持続可能な財政構造の実現のため、歳入・歳出の改革処方箋である業務改善・再構築の取り組み、受益者負担の適正化など歳入に関わる課題や職員の人事給与制度、組織活性化方策、意識改革などにおいて、さらに取り組みを強化しなければならない。



## <なぜMOS計画を策定したのか>

### NPM(小さな政府づくり)国の動向

- ・平成13年6月に経済財政諮問会議が発表した「骨太の方針(今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針)」に基づき、7つの聖域なき構造改革を断行し、持続的成長を達成しようとしている。その中でNPM手法を取り入れ、大きくなった行政の役割を小さくしていこうとしている。

### 地方分権下での行財政運営

- ・地方自治体はこれまで、国の中央集権やナショナルミニマム達成のための全国画一的政策に従い、どちらかといえば執行中心、つまりDo中心の行財政運営をしてきた。
- ・しかし、地方分権の時代にあっては、自己決定自己責任原則の下で、各自治体が政策形成から成果の評価まで、つまり、Plan・Do・Check・Actionという政策サイクルのマネージメントを担い、市民と協働した独自のまちづくりを進めていくことが求められる。VFM(バリューフォーマネー)の視点での行財政運営。

### アウトソーシングの必要性

- ・市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供するには、**行政自らが業務を行うより、むしろ専門的技術、ノウハウを持つ民間の活力や、地域に密着したNPO等の市民活動に任せる方が、有効かつ効率的なことが多々ある。**
- ・また、こうしたアウトソーシングは、行財政運営の効率化や簡素化にもつながるものであり、コストダウンも期待できる。
- ・執行(Do)は極力アウトソーシングし、職員の仕事の重点は、政策形成(Plan)や成果の評価と再構築(Check・Action)に移行させる必要がある。

### NPOへの支援と期待

- ・公共分野の担い手としてのNPO。平成11年6月「非営利公益市民活動促進条例」制定。活動促進しNPOに任せていく。

## (3) アウトソーシングを進めた考え方

市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供するには、行政自らが業務を行うよりは、警備業務、保守点検業務、測量・設計業務、薬剤業務など専門的業務を専門的な技術やノウハウを持つ民間の活力を導入した方がより高い効率が期待でき、より地域に密着したボランティア、NPOなどの市民活動に任せる方が地域コミュニティの活性化と自治意識の高揚をもたらし、かつ効率的な場合がある。また、施設清掃・ごみ収集業務、調理業務など特定の業務を専門的かつ集中的に行っている民間企業等に委託した方が行財政運営の効率化や簡素化にもつながり、現下の厳しい財政状況のもとでは、大幅なコストダウンが期待される。特に、政策サイクルすべてを担うこれからの自治体経営においては、執行(Do)は、極力、アウトソーシングし、職員の仕事の重点は、政策形成(Plan)や成果の評価と再構築(Check・Action)に移行させる必要がある。

このようにアウトソーシングは、行財政運営の効率化や簡素化にもつながるものであり、大幅なコストダウンが期待されるものであるが、単なるコストダウンだけの手法ではなく、行財政運営に企業家精神を採り入れ、あらゆる規制を可能な限り取り払い、民間の自由な競争を保障して、産業を活性化させるとともに、肥大化した行政サービスを見直すもので、補完性の原則により、民間でできるものは民間に委ね、地域でできるものは地域に委ねて、大きくなった行政の役割を小さくしていくものである。

MOS計画に位置づけるアウトソーシングを行うべき業務を検討するにあたり、「市の職員が直接執行しなければならない業務」以外のすべての業務を対象にした。なお、「市の職員が直接執行しなければならない業務」とは、おおむね「公権力の行使に関すること」と「政策形成に関すること」の2つとした。市の業務は、広義にはすべてこれらに含まれるが、そのような広義の捉まえ方ではなく、最終的に行政責任が果たせるもので、業務の効果・効率性が向上すると思われるものは、すべて可能性があるものとし、すでに実施しているものについても、しなかった場合との比較(又はさらなるアウトソーシングの可能性)という観点から検討した。

また、公共と民間やNPO、市民との役割分担の見直しという視点から、絶対に行政がしなければならない業務かどうかについても、いま一度、検討した。

地域分権が進展するなか、高齢化や福祉サービスの増加など、新たな業務が質量ともに増加し、行政に求められる業務は増大している。本市の職員数が減少しているなか、増大する業務に適正に対処するため、単純に職員を増大するのではなく、何らかの方法で行政の業務を担い、サービスを提供していかなければならない。この担い手を確保する手だてのひとつがアウトソーシングであると考えられる。もちろん、一定の効率化や職員のがんばりによって代替されていく部分もあるが、すでに行政の少なくない部分が職員以外の存在によって担われている現状があり、新たな担い手としてアウトソーシングを検討した。

しかし、アウトソーシングの可能性があるからといって、法的に公務員が行うことになっている業務以外のすべてを単純にアウトソーシングしたほうがよいということにはならない。そのようになると、自治体機能の空洞化を招き、また、業務ノウハウの蓄積などができず、いずれ行政に主体性がなくなり、行政の役割が果たせなくなってしまうおそれがある。そのようなことがないように、本市では、アウトソーシングにおける方針を整理し、アウトソーシングのガイドラインを決めている。そのガイドラインがMOS計画である。そのMOS計画に基づき、毎年度、計画の進捗状況を把握しながら、アウトソーシングを進め、効果を上げてきたところであるが、その内容について整理を行う。

#### (4) MOS計画の検証

詳しくは、MOS計画総括で整理しているが、ここでは、その要点について述べる。

#### MOS計画の成果

##### MOS計画の実施状況について

MOS計画に基づき、ごみ収集業務・ごみ処理施設運転業務・給食調理業務などの委託化、公の施設の管理業務の委託や指定管理者制度の導入、外国人英語指導助手の民間委託や外郭団体への市派遣職員の減員などを図ってきた。そのことによって、経費の削減を図るとともに、スリムな行政組織への変革を進めてきた。平成18(2006)年度、現在で、MOS計画で定めた対象業務の70項目のうち、実施済みが46項目(66%)、一部実施済みが11項目(16%)、未実施が13項目(18%)となっている。

対象業務の分類	対象業務 の 項目数	実 施 状 況		
		実施済み (%)	一部実施済み (%)	未実施 (%)
施設の管理運営	31	13(42%)	7(23%)	11(35%)
専門的業務	24	20(83%)	3(13%)	1(4%)
一般事務(その他)	15	13(86%)	1(7%)	1(7%)
計	70	46(66%)	11(16%)	13(18%)

#### <主なアウトソーシングの実施結果>

##### 平成15年度

市民サービスコーナー廃止(中央・西部)  
ごみ焼却炉運転業務  
野外活動センター管理委託  
萱野小給食調理業務  
理科実験助手(市費) など

##### 平成18年度

可燃ごみ収集業務  
豊川南小給食調理業務  
移動図書館運転等  
浄水場施設運転操作監視業務委託  
総合運動場指定管理者 など

##### 平成16年度

病院会計事務等委託拡大  
病院給食調理業務 など

##### 平成19年度実施予定

老人いきいの家指定管理者  
瀬川保育所を民営化  
学校給食調理業務を1校拡大  
(計5校委託)

##### 平成17年度

コミュニティセンター指定管理者  
市民活動センター指定管理者 など

## MOS計画の効果額について

MOS計画による効果額は、当該業務にあっていた人件費の減と委託等による増の差額として算出している。また、ある年度にアウトソーシングした効果は、後年度においても継続することから、累積額で評価した。

各年度の効果額を見ると、平成15(2003)年度が117百万円、平成16(2004)年度が213百万円、平成17(2005)年度が277百万円、平成18(2006)年度が387百万円の削減である。これらを合計すると、4年間の累積で、994百万円の効果が生まれた。

(単位:百万円)

	15年度	16年度	17年度	18年度	合計額
MOS計画の効果額	117	213	277	387	994

## 市民サービスについて

市民の満足度については、毎年、実施した市民満足度アンケートの満足率の向上や、野外活動センター利用者へのアンケート等では、管理業務を委託したことによって、専門家の指導が受けられてよかったという意見もでていいる。

小学校の給食調理業務委託にあっては、調理の工夫や味付け等から、調理内容について概ね満足できるとの評価を得ている。

また、ごみ収集やごみ焼却炉運転業務委託にあっては、市職員がサポートして受託業者の技術向上及び人材育成を進めながら市民サービスを維持向上し、コスト面での削減ができていいる。

一方、「MOS計画」により生み出した人員を道路・公園のパトロールや維持補修業務と市有建築物維持管理業務に対応する新たな担当に配置し、直営で迅速な対応を行い、市民サービスの向上を図っている。

また、アドプト制度などにより市民やNPO等との協働によるアウトソーシングが進んできているものもある。

## MOS計画の課題

### 施設の管理運営について

ごみ焼却炉運転業務について、4班中2班を委託しているが、MOS計画では、平成18(2006)年度からさらに1班を委託するとしているが、受託業者の急な撤退などで、技術の安定的な継承の確保ができず、平成18(2006)年度には実施に至っていない。今後、検

証及び検討が必要である。

保育所の管理・運営については、公民の役割分担を踏まえ、瀬川保育所・桜保育所・箕面保育所の3所の民営化について平成17(2005)年12月議会において、箕面市立保育所民営化法人選定委員会条例をもって方針承認を受け、平成18(2006)年1月から選定委員会を設置し、瀬川保育所・桜保育所の民営化法人が平成18(2006)年6月に選定され、民営化の準備を進めているところであり、箕面保育所の民営化についても、今後、対応が必要である。

浄水場については、中央監視制御装置更新後の平成18(2006)年度に箕面浄水場施設運転操作監視業務の委託(50%)を実施したが、その後の委託について、検証及び検討が必要である。

学校給食調理業務委託については、平成18(2006)年度に1校拡大し、平成19(2007)年度に、さらに1校の拡大を予定しており、中学校区ごとに1校の直営校を残しながら検討が必要である。

その他、移動図書館車両の運転業務委託などを実施したが、今後、さらなる検討が必要である。また、公立幼稚園の定員充足率が低い現状にあり、公私立幼稚園の役割分担のあり方の観点から検討が必要である。

さらに、人権文化センター、生涯学習センター、図書館、公営住宅などの公の施設について、直営により蓄積したノウハウや市民との連携を活かしつつ、指定管理者制度への移行や業務委託、再任用の活用などの検討を行う必要がある。一方、より自立性の高い組織をめざして、市立病院の地方独立行政法人化への移行手続きを進める必要がある。

#### 専門的業務について

可燃ごみ収集業務の委託を平成18(2006)年度から燃えるごみ収集の約45%に委託業務を拡大した。可燃ごみ等の収集業務の官民割合が概ね50%となった現時点において、市民ニーズや政策課題を見極めて、併せて、現業部門の意見を取り入れながら、業務執行形態の検討が必要である。今後、環境クリーンセンターの業務は、新たに策定される「ごみ処理基本計画(改訂版)」を踏まえ、循環型社会形成に向けた業務ノウハウの蓄積や政策的判断対応など、今後も行政の役割を果たしていくために、あらためて職員が担う役割を整理することが必要である。

#### 一般事務(その他)について

これまでは、現業部門のアウトソーシングが中心であったが、国の規制緩和の動向もふまえ、一定の定例化された事務部門の業務について、内部管理事務も含めて、アウトソーシ

グの可能性等を検討していく必要がある。

一般事務について、行政自らが行う業務とそれ以外とを更に切り分け、整理するとともに、業務の進め方の再構築、業務フローの定型化、マニュアル化、見直しも含め、再任用制度の活用や民間事業者等へ委ねる業務の明確化を行うことが必要である。

他市でも事務部門での業務委託が行われており、本市においても、一定の定例化された業務について業務委託の可能性等を検討していく。また、現在、住民記録系や財務会計等の電算システムの全面的な更新により、事前に定められた手順によって正確に手続きを行うことができる基盤が形作られる。このことも踏まえ、裁量の余地のない(判断を伴わない)定例的な業務について、とりわけ、総務(庶務)業務や窓口部門のアウトソーシングを検討していく必要がある。

また、アウトソーシングにより市民サービスを低下させず、行政としての責任を果たしていくために、該当する業務のノウハウや業務の処理方法などをマニュアル化するなどして行政内に蓄積していくとともに、取り扱われる個人情報等の保護策をさらに徹底していかねばならない。そのため今後も委託等に係る契約書や仕様書等をより厳密化する必要がある。

#### 市民サービスについて

市民の満足度については、毎年度、実施している市民満足度アンケートを活用するなどして、指定管理者も含め、今後も引き続き、市民の満足度など市民サービス面について検証をしていく必要がある。

市職員がサポートして受託業者の技術向上及び人材育成を進めながら市民サービスを維持向上しているが、受託業者の撤退や競争原理が働かないときの検証が必要である。

一方、MOS計画により生み出した人員を新たな業務を創設して、配置対応しているが、新たな業務創設の緊急性や職員で実施する必要性などについて、引き続き、検証が必要である。

また、アドプト制度などにより、市民やNPO等のアウトソーシングが進んでいるが、真に市民主体となっているかといった観点から検証し、あらためて官民の役割分担の確立が必要である。

### (5) 国の動きに伴う課題

国は、自治体業務を民間企業等に開放するアウトソーシングと市場化のための法的ツールとして、独立行政法人通則法、PFI法、構造改革特別区域法、指定管理者制度(地方自治

法改正)、地方独立行政法人法などを整備してきた。さらに、平成18(2006)年5月に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(市場化テスト法)が制定され、同時に、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(行革推進法)も制定された。それらは、職員の削減などとともに、その業務の「仕分け(再構築)」を強力に実施し、市場化テスト、提案型アウトソーシング、指定管理者制度などを積極的に活用して、最適主体の選定と自治体の体質改善をめざすものといえる。

とりわけ、本市では、指定管理者制度の導入について、MOS計画策定後、地方自治法の改正により指定管理者が制度化され、アウトソーシングの一形態として本市でも移行を進め、併せて利用料金制を導入するなど指定管理者の努力が報われる仕組みづくりを図ってきたが、あらためて指定管理者制度の検証方法の検討も含めて、今後の取り組みを検討する必要がある。

#### (6)本市の抱える課題

本市は、公共施設が多く、それら公共施設の老朽化に伴い、維持管理経費もますます増加し、耐震化対応なども必要となり、維持管理経費の縮減はもちろん、施設の存続についても検討しなければならないほどの状況となっている。公共施設の管理運営には、ヒト、モノ、カネ、ジカンといった経営資源の投入が必要となるが、本市の財政見通しは非常に厳しい状況にあり、とりわけ、経常収支比率が100%を超えての予算編成を行っていることは、本市にとって最も解決すべき点であり、管理運営のあり方の見直しが求められる。

また、後期高齢者医療制度の運営、環境保全のためのごみ減量や資源化の取り組み、子育て支援・子どもの食育の強化など、新たな業務が質、量ともに増加する見込みにあるが、単純に行政の拡大によっては対応できない。さらなる業務の効率化が求められ、業務を切り出して、アウトソーシングすることにとどまらず、地方分権、市民協働の観点から、あらためて、自治体の担い手を見直す視点に立って、取り組む必要がある。

さらに、職員数は、「団塊の世代」職員等の大量退職後も引き続き、職員が減少していくなか、行政があらゆる事業を実施できる状況ではなく、官民の役割分担を見直し、民間企業、NPO等、地域での取り組みなどに委ねていく必要がある。あわせて、一層、長期的視点に立って職員の人材育成に努めるとともに、人員配置をより目的意識的に実施していかなばならない。

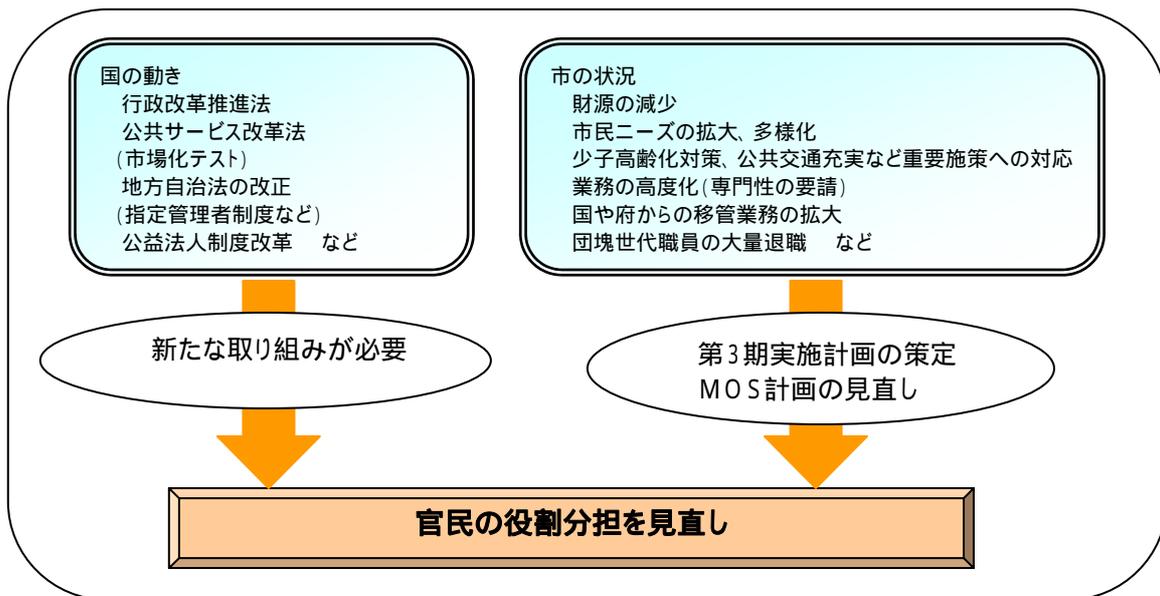
また、今後拡大する再任用職員の活用を図ることも併せて検討する必要がある。

## (7) 官民の役割分担の見直し

MOS計画では、執行(Do)については極力委託を進めることとしている。現業部門においては、業務によっては、執行に係る業務が多く、これまでアウトソーシングの対象として進めてきているが、業務ノウハウの蓄積などができなくなり、いずれ行政に政策的判断ができなくなり、行政の役割が果たせなくなってしまうおそれもあることから、官民割合が概ね50%となってきた現時点において、あらためて職員が担う役割を整理する必要がある。

都市型社会の進展によって、市民ニーズが多様化するにつれて、市民生活そのものが課題となり、これまでは行政に委ねていた意志決定についても、局面によっては直接参加によって決定していくという機運が高まり、各種計画立案過程への市民参加が進んできたものもある。このように行政に求められる業務であっても、職員だけで行うべきでなく、地域の公園づくりなどに市民が参加し、アドプト活動など、その後の管理運営についても、市民活動が積極的にかかわることができるように業務のあり方を再構築する必要がある。

また、行政が実施する事業についても、職員が減少するなか、すべてを行政職員が担える状況にはなく、引き続き、民間企業、NPO等へのアウトソーシングを検討し、事務部門に関しても、業務改善・再構築(BPR<sup>1</sup>)などを行うことにより、職員が担うべき役割を明確化するとともに、行政職員以外で執行可能な業務を整理し、アウトソーシングを検討する必要がある。また、それらの実施検討に際して、今後拡大する再任用職員の活用を図ることも併せて検討する必要がある。



<sup>1</sup> BPRとは

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(Business Process Reengineering)の略で、業務過程改善のこと。企業活動に関する目標設定に対して、達成するための業務内容や業務の流れ、組織構造を分析、最適化すること。行政の活動においても、この考え方を取り入れ、これまでの業務活動を抜本的に見直し、仕事のやり方を刷新する。現在の事務・事業で行われている業務プロセスにとらわれずに、効率的かつ適切に成果を得るためには、どのような仕事の処理手順がふさわしいかといった観点で改善を図る。

## 2 計画の策定

以上、MOS計画の総括及び課題、国の動向、本市の抱える課題をふまえ、官民の役割分担を見直し、業務のあり方を計画的に再構築していくため、箕面市業務再構築計画（以下「計画」という。）を策定する。

### （１）計画の目的

行政が真に実施すべき業務を不断に見直しながら、市民等との協働・民営化・民間委託を進め、公共サービスの質の維持向上を図るとともに、持続可能な財政構造の実現に向けた「小さな政府」による豊かな公共の実現をめざしていく。

この計画は、行政の業務範囲を見直し、官民の役割分担の方向性を示した上で、計画的に実施していくために、策定するものである。

### （２）計画の位置づけと計画期間

計画は、MOS計画を補強したものであり、集中改革プランを具体化する個別計画のひとつとして、位置づける。

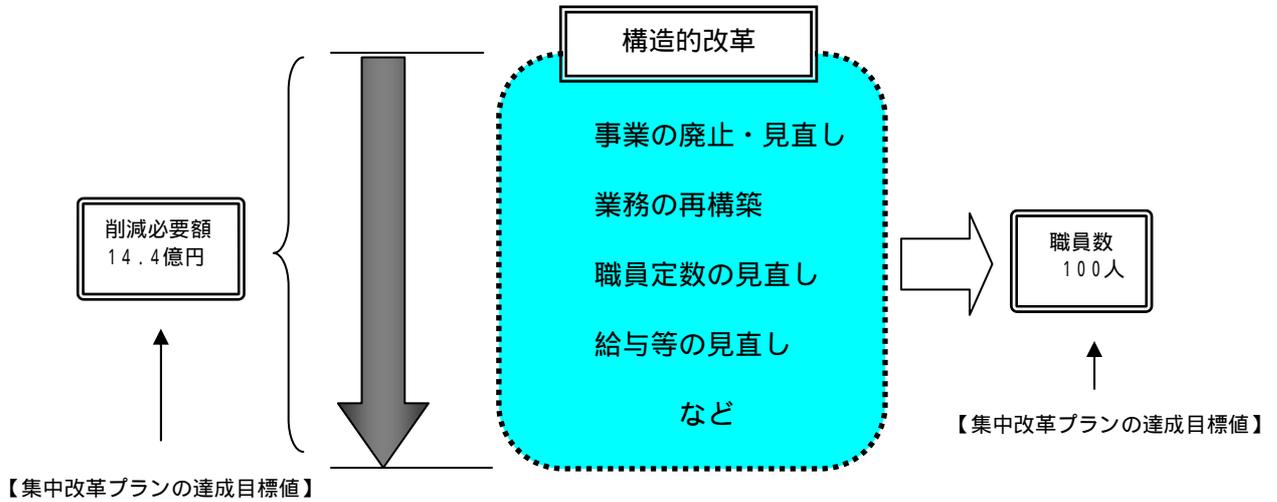
計画期間は、平成19（2007）年度を初年度とし、集中改革プランの計画期間である平成22（2010）年度までとする。

### （３）計画の目標値

集中改革プランでは、財政的・組織構成的に、持続可能な自治体への構造的改革を目指して、削減必要額及び職員削減数の達成目標値を設定している。集中改革プランでは、毎年度、3億6千万円ずつ経常経費の削減を積み重ね、集中改革プランの期間終了後の平成22（2010）年度当初予算における経常収支比率を106.9%（財政試算では113.3%）に抑制することとしている。そのためには、平成22年度までに経常経費で14億4千万円の削減を達成する必要がある。この計画による業務再構築の実行は、集中改革プランの数値目標を達成するひとつの手段であり、歳入状況に見合った歳出構造に変革するため、行政の業務範囲を見直すとともに、官民の役割分担を見直し、構造的改革をめざすものである。

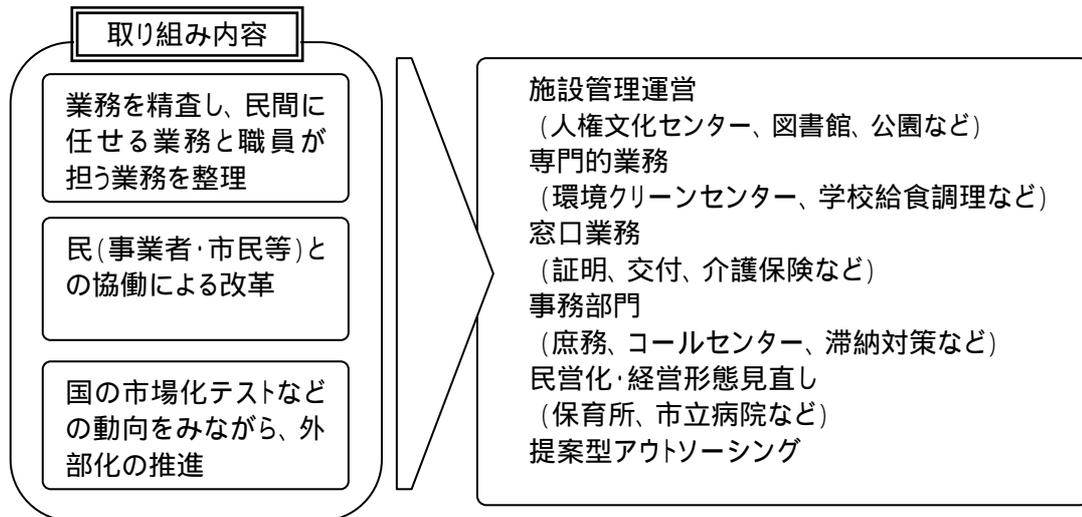
集中改革プランの目標達成に向けて、行政評価等による事業廃止・見直し、この計画による

業務再構築を実施するとともに、職員定数の見直し、給与等の見直しなどの構造的改革も実施していく。



#### (4) 計画の視点

計画では、これまでのMOS計画の取り組みに基づく検証から、官民の役割分担を明確化し、民間に任せる業務と職員が担う業務を整理する。また、事業者・市民等との協働によって、改革をさらに進めていく必要があることから、アドプト制度の推進や新たに提案型アウトソーシングなどを進める。さらに、国の規制緩和の動向も見ながら、特区制度や市場化テストなど、官民競争・民間開放を進める。



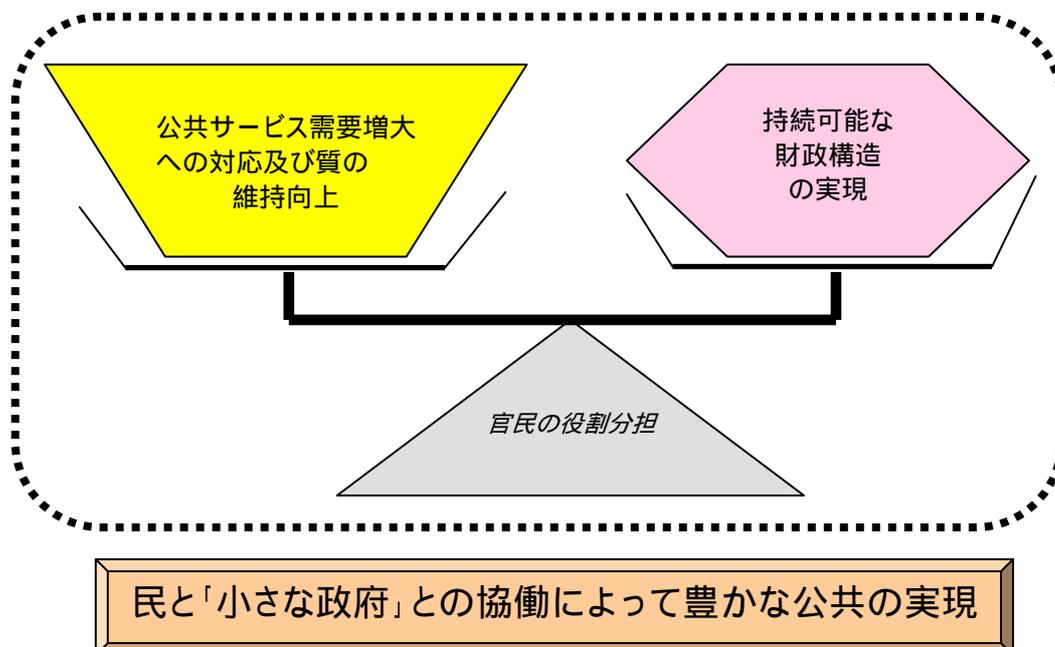
### 3 再構築の方向性

#### (1) 豊かな公共の実現

限られた経営資源を効率的に運用・配分して、最大の成果をあげられるように、既存組織の整理、再構築や本市の抱える構造的な問題など、集中改革プランの目的にあるように、市民との協働によって「小さな政府」による豊かな公共の実現に向けて、様々な側面からの構造改革を行わなければならない。

中長期的には、既存行政組織のスリム化を図り、少数精鋭の身軽な組織に変えていくことが不可欠であり、職員が減少する中で、業務の品質が確保され、かつ効率的に業務遂行できるように、業務改善・再構築の取り組みを進めながら、P D C Aサイクルにおける執行部分(Do)の軽量化や行政の守備範囲の見直しを進める必要がある。

また、行政の守備範囲が公共サービスニーズの全体を担うところまで拡張していくことが困難になっている状況もふまえ、官民の役割分担を見直し、官民協働による多元的な主体によって公共を担うようにしていくことによって、「豊かな公共」を形成していくことが必要であり、そのためにも、行政自らが担う役割に重点化していく必要がある。



## ( 2 ) 行政の業務範囲の見直しの観点

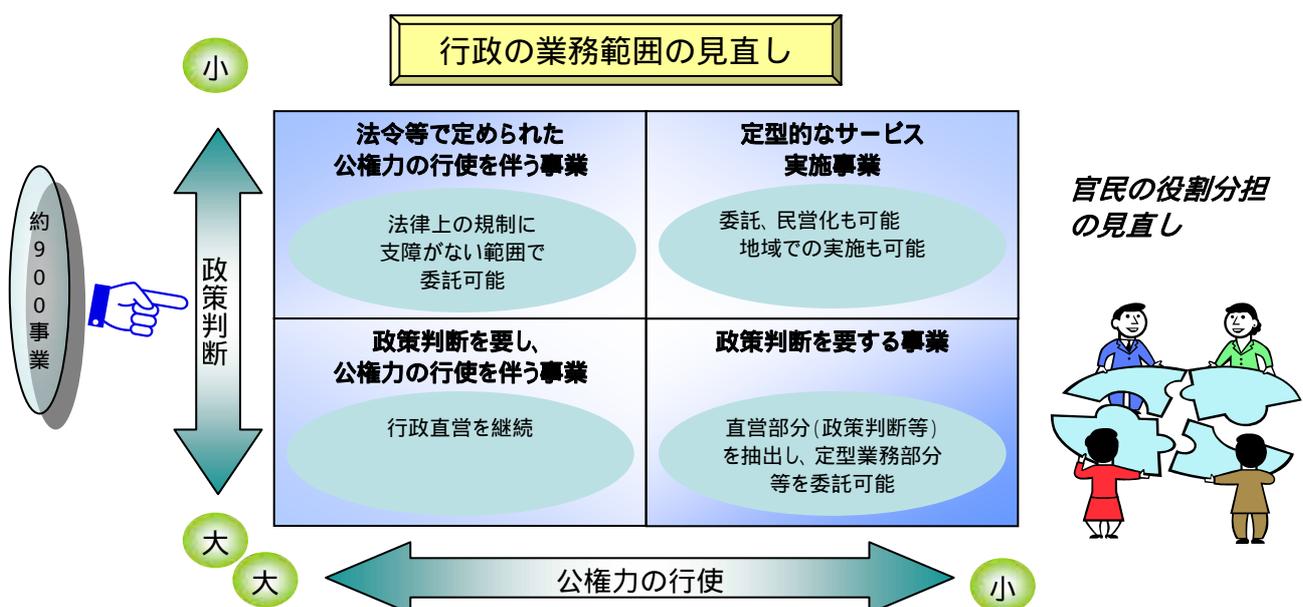
これまでは、主として公共サービスの提供は行政が担ってきたが、規制緩和等により民間企業の公共サービス分野への参入が促進されるとともに、NPO団体など、公共サービスを支える主体の多様化が急速に進んでいる。また、民間企業にも同様の業務があり、そのような業務を職員が担うことについて、人件費コスト等を考えると理解を得られない状況になっている。

また、現在、職員が担っている業務は職員でないと実施できないと固定概念にとらわれがちであるが、業務の工程を細分化、分析整理し、可視化することによって、民に委ねることができる業務量に集約することができるものもある。

高齢社会の進展に応じて、制度的な改変がなくても高齢者人口の増加に伴う必要経費や事務量の増加、権限移譲事務による事務量の増加など、新たな業務が質、量ともに増加する見込みがある中で、職員や経費の増加をさせることなく（最大限抑制をしながら）、市民サービスを維持、向上させることが求められる。

このような状況のなかで、市民ニーズの拡大、多様化に対して、どの主体が最も効率的で効果的なサービスの担い手となり得るかという観点から、「政策判断」・「公権力の行使」をそれぞれの軸として、全ての業務を見直す必要がある。

業務を見直すにあたっては、職員が自らの使命（ミッション）を改めて検討整理し、職員役割を明確化する必要がある。



### (3) 業務の再構築

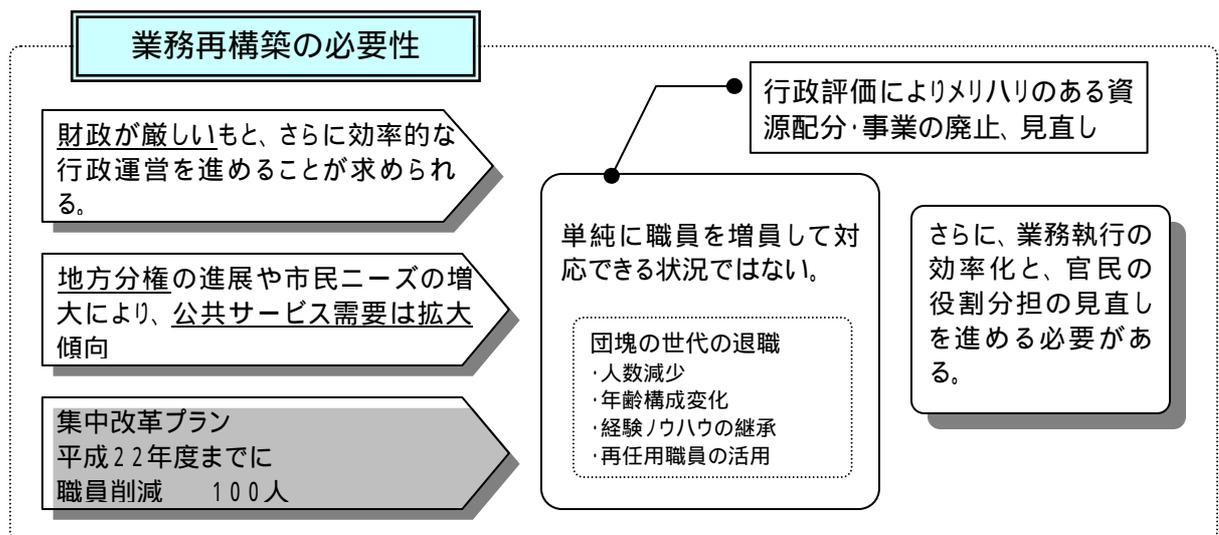
業務の再構築にあたっては、歳入状況に見合った歳出構造に変革するため、行政評価制度を活用するなどして、事業の廃止を含めた見直しを不断に行い、行政の業務範囲の見直しを図る必要がある。その際、法定受託事務<sup>1</sup>か自治事務か、自治事務でも法令によるものか、市独自のものかなどの視点から市の裁量範囲を整理する必要がある。

行政の業務範囲の見直しから、あらためて官民の役割分担を見直し、行政が真に実施すべき業務を明確にした上で、市民等との協働、民営化、民間委託を検討し、質・コストの両面で最も優れた公共サービスの担い手を選定していく。

特に、市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供するには、行政自らが業務を行うよりは、むしろ業務内容によっては、専門的な技術やノウハウを持つ民間の活力を導入したり、より地域に密着したボランティア、NPOなどの市民活動に任せる方が有効かつ効率的な場合が多々ある。このように、地域の多様な主体が「公共サービス」を担っていく自治体の新しいあり方をめざすことが必要である。

また、アウトソーシングすることにとどまらず、地方分権、市民協働の観点から、あらためて、自治体の担い手を見直す視点に立って、取り組む必要がある。

これからの自治体経営においては、執行(Do)は、極力、アウトソーシングし、職員の仕事の重点は、政策形成(Plan)や成果の評価(Check・Action)に移行させた業務の再構築を図る必要がある。



<sup>1</sup> 法定受託事務とは、地方公共団体が行う事務のうち国や他の地方公共団体から委託され、代行して行う事務をいい、これ以外の事務を自治事務という。

## 4 計画の取り組み内容

### (1) 官と民の役割の明確化

官民の役割分担を明確化するため、施策・事業の推進にあたって、核となる職員役割を明確化し、注力、強化していく業務と、定型的で重要な判断を要しない業務で民間役割に委ねる業務とに区分整理を行い、業務執行の再構築を図る。業務再構築では、これまで企画立案から実施まですべて自治体の職員が行ってきた仕事のやり方を改め、民間事業者等の外部の知見や能力、人員の活用を図る。

#### <官民役割分担（業務再構築）の基本的な考え方>

##### 施設の管理運営について

施設に関しては、施設そのものの必要性も鑑みながら、管理運営のうち、施設の維持管理に関する業務や定型的日常業務については民間に委ね、運営内容の企画立案機能に関して、民間の専門性等を最大限に活かしながら、職員の役割として実施する。運営は、施設の状況に合わせて職員役割か民間役割かを検討する。

##### 事業の再構築について

施策、事業の推進にあたって、核となる職員役割を明確化し、注力、強化していく業務と、定型的で重要な判断を要しない業務で民間役割に委ねる業務とに区分整理を行い、業務の再構築を図る。業務の再構築にあっては、ノウハウの蓄積や市民ニーズの把握に努めながら、業務目的を明確にし、業務プロセスを短縮・簡素化するとともに、効率的な業務システムの構築や業務の集約・共有化を図っていく。併せて、コアな業務とノンコアな業務とを区別し、定型的で判断を伴わない業務は民間企業等に委ねていく。委ねるにあたっては、競争原理を働かせ、民間優位にならないように配慮しながら、できるだけ民間企業の専門性を最大限に活かしていく。

#### <業務再構築（職員役割と民間役割）>

別添、「業務再構築検討メニュー」の考え方に基づいて、業務範囲の見直しの観点に照らしながら、業務の再構築を実施し、官民の役割分担を具体化していく。

なお、「業務再構築検討メニュー」は、毎年度、検証をしながら、更新していく。

## ( 2 ) 民との協働

これまでも、コミュニティの中で公共サービスを担う仕組みをつくり、アドプト制度など、民との協働を推進してきた。また、業務の実施にあたっては、民間の創意工夫を活かすとともに、公共における民と官の役割分担を根本的に見直しながら、充実した質の高い公共サービスを展開してきた。

今後も、公共サービスの担い手として、民間企業やNPO等の民との協働を検討していくが、協働を進めることが目的ではなく、また単に行政の効率化をはかるものでもない。あくまでも、公共サービスの維持向上をめざすものであり、質・コストの両面で最も優れた公共サービスの担い手を選定することである。そのために、行政評価制度を活用するなどして、事業の廃止を含めた見直しを不断に行うとともに、市の事業内容を公表し、広く民間事業者やNPO等による提案を受け付けることで、業務についての執行方法を含めて再構築をしていく。

提案を受け付けるにあたっては、民間企業、NPOや市民活動団体などから委託化・民営化に対する提案及び既存業務の効率化に対する提案を求め、民間企業、NPOや市民活動団体の創意と工夫を反映し、業務の委託化・民営化やスリム化で効率的なで、質の高いサービスの提供を目指す「提案型アウトソーシング制度」を検討していく。

## ( 3 ) 官民競争・民間開放

官民の双方の優位性を検証し、各々が得意とする業務に特化することで、公共サービスが最も経済効率性の高い形で提供することができると考えられる。

国では、平成18(2006)年7月施行の「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(市場化テスト法<sup>1</sup>)が制定されたように規制緩和・撤廃を進めて、これまで民の参入が困難だった分野に参入を可能にしてきている。このように官民競争の枠組みを構築することにより、公共サービスの質の向上とコスト削減を図ろうとしており、さらには、官の刷新をねらうものである。

民間開放の実施にあたっては、官と民の役割分担を見直すなか、最も優れた公共サービスの担い手が民となれば、国の規制緩和や構造改革特区の活用など、課題を整理していく必要がある。また、民に公共サービスの担い手を委ねるにあたっては、選定の基準等をより明確にしたり、企業等の社会貢献を評価するなど、仕組みのあり方についての研究が求められる。

1:市場化テストとは

これまで官が独占してきた行政サービスについて官と民とが対等な対場で入札に参加し、コスト・質の両面で最も優れたものがそのサービス提供を担っていく制度である。あくまでも官民競争であり、単に民間に委ねていくということではない。場合によっては、官に残すということである。

## 5 計画の推進

### (1) 進行管理及び検証

この計画は、官と民の役割分担を見直すことにより、業務の再構築をし、行政の効率化のみならず、公共サービスの質の維持向上をめざした行政のあり方の転換を図る手段であり、併せて、行政評価制度などを通じて、事務事業の大胆な見直しや業務改善に努め、持続可能な財政構造の実現に向けた「小さな政府」による豊かな公共の実現をめざしていく。

進行管理にあたっては、政策企画課、職員課、財政課、法制課で構成したチームで、連携を図るとともに、業務を熟知している事業担当部局の積極的な取り組みはもちろん、職員の参画や創意工夫を最大限活かしながら、集中改革プランの改革処方箋のひとつとして、取り組んでいく。

また、具体的な取り組みにあたっては、行政評価制度などを通じて、効果・効率性を検証しながら、「業務再構築検討メニュー」の具体化及び見直しを行っていく。

### 【参考】 関連する集中改革プランの取り組み

行政評価	・第3期実施計画の「政策の方向性」をふまえ、メリハリのある資源配分 ・事業の廃止・見直し(一定水準以上の市民サービスについて重点的に見直し)
NPO、地域との協働強化	・NPOパートナーシップ推進員制度 ・公共サービス起業講座等
公共施設配置の再構築	・施設機能の複合化統合化を含めた公共施設配置検討(必需・選択、公益・私益、量的水準、老朽度合い、利用率など)
経営分析指摘事項の改革	・清掃関係経費、公営住宅管理経費、図書館設置数、公立幼稚園定員充足率、私立幼稚園関連補助金、スポーツ施設耐用年数など
業務の簡素効率化	・文書の電子化、電子決裁の導入
企業会計改革	・市立病院の地方独立行政法人化検討 ・水道事業の経営ビジョン策定(H19～)
外郭団体経営改革	・経営改革計画の進捗把握 ・公益法人改革の動向への対応(公益団体化・統合・広域連携等検討)

# 業務再構築検討メニュー

別添

区分	分野	項目	考え方	職員役割の強化を検討する業務	民間等に委ねることを検討する業務
施設管理運営	人権、生涯学習	人権文化センター、老人いきいの家、生涯学習センター、公民館など	* 施設管理業務や貸館業務等の定例的・日常的業務について民間活用を進めるとともに、職員は、相談業務、講座の企画立案等における役割に注力する。 * 運営補助金制度、他市での指定管理者制度などの動向をみながら、移行検討。	* 講座の企画立案業務 * 相談業務	* 施設維持管理業務 * 貸館業務 * 老人いきいの家については、H19年度から指定管理者制度移行
		図書館	* 施設管理業務や、返本、図書整理等の定例的・日常的業務について民間活用を進めるとともに、職員は、選書、専門的カンファレンス等における役割に注力する。 * 他市での指定管理者制度の動向をみながら、移行検討。	* 選書 * 専門的カンファレンス	* 日常的カウンター業務 * 図書整理等 * 施設維持管理業務
	高齢福祉	老人福祉センター	* 再任用職員による管理運営を行うとともに、パソコン講座等運営内容におけるボランティアの活用を進める。	* 再任用職員による管理運営	* パソコン講座等運営内容におけるボランティア活用
	その他	自転車駐輪場、聖苑、市営住宅など	* 施設維持管理業務や定例的・日常的業務について民間活用を進めるとともに、指定管理者制度への移行等について検討を行う。	* 自転車施策 * 適正入居の確保、住宅マスタープランの策定	* 施設維持管理業務 * 定期的・日常的業務
	公用施設	本庁、総合福祉センター、市立病院等	* 公用施設等の維持管理業務の一括民間活用を検討	* 公用目的の遂行	* 維持管理業務
専門的業務	子育て支援	保育所	* 待機児解消をめざし、公立保育所の民営化を進め、民間保育所補助の充実や家庭保育を含めた子育て相談機能の充実などに資源配分をシフトする。	* 保育内容の研究	* 3所について民営化 * H19年度に1所、H20年度に1所を民営化
		幼稚園	* 公立幼稚園の定員充足率が低い現状にあり、公私立幼稚園の役割分担のあり方の観点から検討。		
	資源循環	環境クリーンセンター	* ごみ処理基本計画改訂版の策定をふまえ、資源循環型社会の形成に向け、事業系ごみの減量をはじめとした施策の展開が必要であり、収集、処理のうちで、定例的・日常的業務について民間活用するとともに、職員は減量、循環に向けた調査、指導、政策立案の役割を強化する。	* 事業系ごみ減量に向けた業務（分析、指導方針確立、指導等） * ごみ減量に取り組むまちづくりの誘導	* ごみ収集業務 * ごみ焼却炉運転業務について受託状況を検証し、検討
	食教育	学校給食	* 中学校区に1校の直営校を残しながら、調理業務の民間委託を進めるとともに、食教育の充実に向けた取り組みや除去食等のノウハウ蓄積、開発等の役割を強める。	* 食教育の充実 * 除去食等の開発	* 中学校区に1校の直営校を残しながら民間委託 * H19年度に5校目民間委託
	水道	日常管理業務	* 安全で、安定給水をめざし、ソフト・ハードの両面において、高水準な給水体制を確保するため、日常的な管理業務等について、民間活用し、水道事業をより重点的かつ効率的に進める。	* 新市街地の基盤整備 * 既存のライフラインの老朽化対策 * 経営改革	* H19年度から検針業務について100%業務委託化。 * 施設運転操作監視業務について委託状況を検証し、検討
	医療	市立病院	* より自立性の高い組織形態をめざして、地方独立行政法人化への移行手続きを進める。		

# 業務再構築検討メニュー

別添

区分	分野	項目	考え方	職員役割の強化を検討する業務	民間等に委ねることを検討する業務
その他、事務部門等の業務	専門的事務	窓口業務	* 窓口業務のうち、申請書の受け取りや電算入力など、判断を要しない定型的日常業務について民間活用を進めるとともに、職員は審査、相談等の業務に注力する。	* 審査、チェック機能 * 相談対応	* 判断を要しない定型的日常業務(受け取り、入力、受け渡し等)
		コールセンター	* 定型的問い合わせ対応について民間活用	* 非定型的問い合わせ対応	* 定型的問い合わせ対応
		滞納対策	* 納付期限切れの連絡等について民間活用を進めるとともに、職員は、臨戸訪問、困難事案の対応、研究などに注力する。	* 困難事案の対応、研究	* 滞納連絡業務等
		動物対策	* 専門的ノウハウを要する捕獲業務等に民間活用を進めるとともに、職員は動物対策の総合的な企画調整に注力する。	* 企画調整	* 捕獲業務 * 防疫業務
	内部管理	人事給与・福利厚生・研修	* 給与計算等の定型的日常業務について民間活用を進めるとともに、職員は人事管理、人事政策、人材育成等の業務に注力する。	* 人事管理、人事政策 * 人材育成・研修企画	* 定型的日常業務(給与支払い業務等)
	その他	その他	* 定型的な業務は民間活用を進めるとともに、職員は、総合的な企画調整に注力する。	* 企画調整	* 諸手続等の定型業務