

## 第3次市政一新プログラム（行政改革大綱素案）

平成22年度～平成25年度

この素案は、今までの取組や、いただいた意見等をもとに作成したものです。

市の計画には、最も主となる「総合計画」（概要別添）があり、また分野ごとの計画もありますので、3次のプログラムとしては、行革を推進するためのものとして、とくに進めなければならないと思われることを主にしてまとめました。

なお、財政的な部分は、平成21年8月に策定した「名張市財政早期健全化計画」と、このプログラムをあわせて、連動させ、取り組んでいくことになります。

市政一新市民会議事務局  
行政改革推進室

## はじめに

### 1．市政一新のこれまでの取組み

### 2．改革推進の必要性

- ・社会経済環境の変化
- ・地方分権から地域主権・市民主権
- ・多様な主体を活かした地域経営

### 3．改革推進の考え方

#### (1) 市政一新プログラムの理念・目標

- ・市民の幸せ
- ・自主・自立の自治体

#### (2) 第3次市政一新プログラムの基本的な考え方

- ・取組期間
- ・改革推進に向けた3つの視点
  - 地域力が活きる「新しい公」
  - 持続可能な財政経営
  - 最適に機能する行政

#### (3) 質的効果のさらなる向上にむけて

#### (4) 財政早期健全化計画との連動した取組み

### 4．具体的な方策

- ・項目1：参画・協働の推進と情報共有
- ・項目2：事務事業の効果的、戦略的な展開
- ・項目3：人材の最適活用と組織・機構
- ・項目4：自立と持続可能な財政基盤

### 5．推進体制と進行管理

## はじめに 第3次市政一新プログラム策定にあたって

名張市は、かつての人口急増による成長拡大の時代を経て、まちとしての熟度をあげる時代として21世紀を迎えました。しかし、自分たちのまちは私たちでという、大きな時代の変化を迎えつつあった時期に、市の財政運営が急激に非常に厳しい状況に陥り、平成14年には、財政非常事態宣言を発するというところにまで至っていました。これを乗り越え、さらに新しい時代のまちづくりに向かうためには、それまでの考え方を一新するような新たな発想で市の行財政改革を行うことが必要であることから、第1次となる市政一新プログラムをスタートし、内部改革を実行する財政健全化緊急対策とともに、その推進を図ってきました。

折から国により進められつつあった市町村合併については、当時の市民投票を踏まえ単独自治体としての道を歩むという背景のなかで、民間の経営手法を取り入れ効率化を始め、ゆめづくり地域予算制度など参画・協働の仕組みづくりにも取り組み、自治のまちを目指す名張市自治基本条例を制定しました。自治のまちの取組みとして、市民の力をまちづくりに発揮していただく地域づくりや市民活動なども、他のまちから参考とされるような大きな動きが見られました。

こうした取組みにより、財政経営はもっとも深刻な事態を回避することが出来たものの、国の第2次地方分権改革の推進、さらには国と地方財政との三位一体改革などによりさらに厳しさが増すなか、第2次市政一新プログラムでは、都市内分権と効率・効果的な自治体運営を柱に改革の流れをより進化させながら取り組み、持続可能な自治のまちの基礎固めを進めました。

しかし、市を取り巻く状況は依然厳しく、少子・高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少や福祉ニーズの増大など市の課題も多く、また市への期待もさらに多様化しています。特に、経済不況が市の財政にも大きな影響を及ぼし税収の落ち込みが見込まれるなどにより、このまま推移すれば、平成25年度には財政早期健全化団体に陥ることが避けられないという状況から、名張市財政早期健全化計画を平成21年8月に公表し、平成22年度からの集中的な取組みを行うこととしたところです。

経済状況を始め、あらゆる情勢が不透明化していますが、立ち止まることはできません。新しい発想で道を拓いた市政一新の取組みが実を結び、これまで培ってきた名張らしい自治のまちづくりを土台として、名張市に住み、学び、働き、また事業を営むなど、このまち関わる人々による市民総ぐるみで、さまざまな状況や時代変化に柔軟に対応し乗り越えられる力と、地域や社会の絆の高まりを創り出せるよう第3次市政一新プログラムの取組みを進めます。

# 1 市政一新のこれまでの取り組み

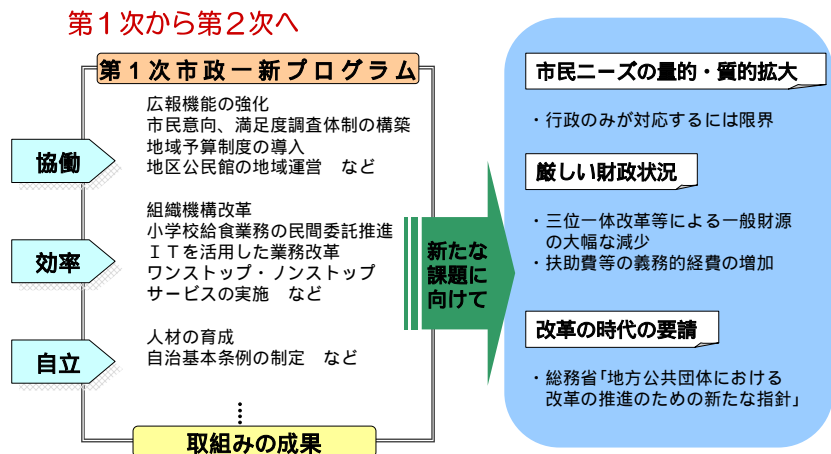
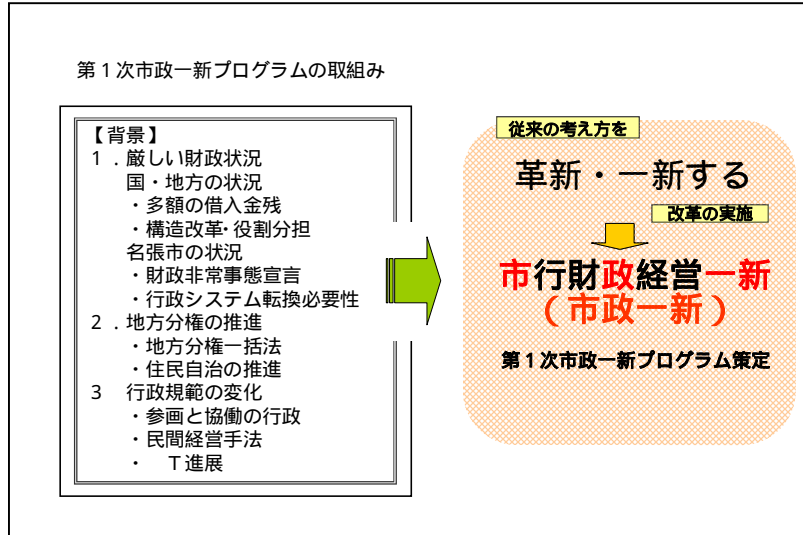
## 1 第1次市政一新プログラムの取り組み（H.15～H.18年度）

市政一新プログラムとして取り組んだ平成15年度から平成18年度の4年間は、特に中期財政見通しにおいて平成15年度以降3カ年に大きな累積赤字が見込まれるという状況のなかでのスタートでした。

まず硬直化した財政の建て直しを急ぐねらいから、財政健全化緊急対策との一体的な取り組みを行い、これによる平成14年度と比較した経費節減・抑制効果額としては4年間で約54億円となりました。こうした一連の取り組みは歳入に見合う歳出構造にするために削減、抑制してきたものです。

民間経営の手法など新しい発想を取り入れながら、先ず、公の領域の協働の推進やコストに着目した効果、効率を考えると、そして財政基盤も含め自己決定、自己責任を基本とした自立した自治体への仕組みづくりを進めました。

主な取り組みとしては、自治基本条例の制定、地域予算制度の導入や地区公民館の地域運営、組織機構の見直し、小学校給食の民間委託などを行ってきました。



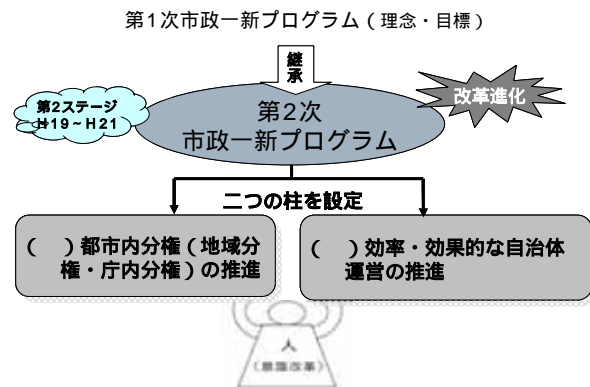
## 2 第2次市政一新プログラムの取り組み（H.19～H.21年度）

平成19年度からの第2次市政一新プログラムは、改革の第2ステージと位置付け、都市内分権の推進、効果・効率的な自治体運営の推進を二つの柱として、将来を見据えた基盤づくりのために、改革の流れを進化させながら、引き続き取り組みを進めました。

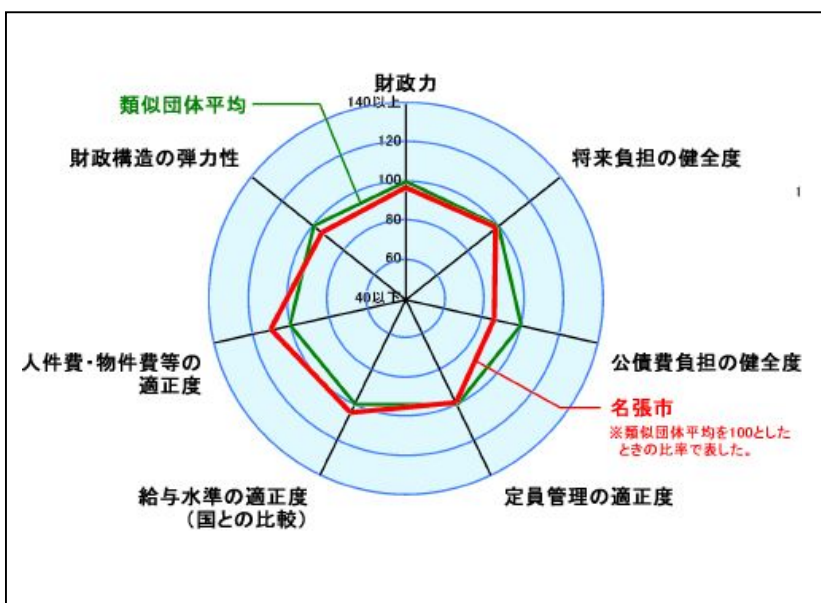
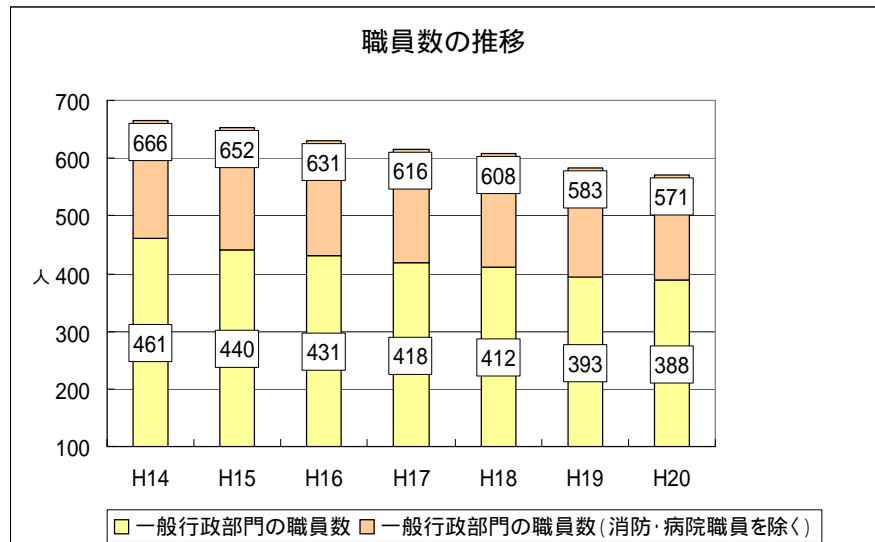
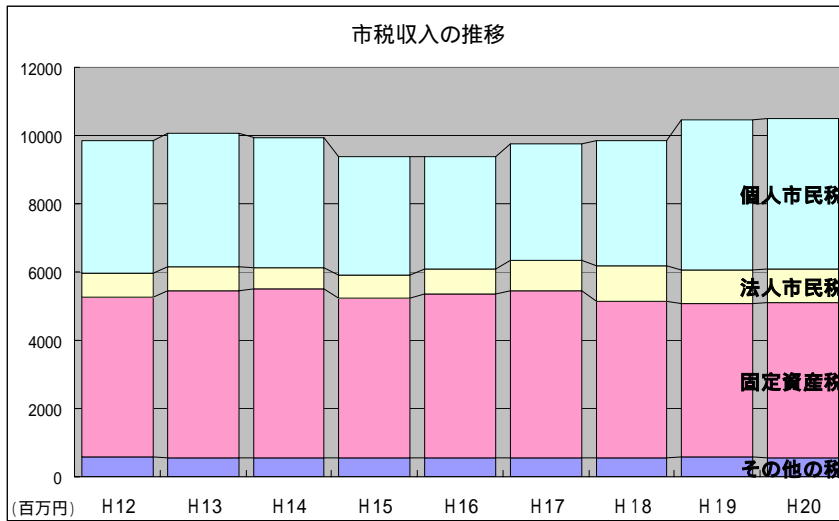
都市内分権の推進については、地域づくり組織条例を制定するなど地域予算制度とともに地域づくり組織の仕組みの構築に向けた取組みや、市民公益活動の促進に向けて新たに開設した市民情報交流センターに市民活動支援センターを充実し設置しました。

また、総合窓口センターの設置や行政内部での意思決定の権限を下位に委譲するなど、市民の身近なところでの行政の意思決定の仕組みなどにも取り組みました。

さらに、限られた財源を有効活用し、効果的に適切な主体が必要なサービスを担っていくために、行政評価制度や目標管理制度、考査制度を中心とした行財政運営マネジメントサイクルの中で、事務・事業を「市民の視点」「経営の視点」で見直す取組みも進めました。



これまでの市税収入の推移や職員数の推移を図で示しました。



名張市の財政比較分析表(平成19年度普通会計決算)です。これは、人口や産業構造など全国の市をグループ分けし、その団体の平均と名張市を比較したものです。

このグループは毎年変化しますが、平成19年度は、同じグループには、秩父市、加賀市、鯖江市、関市、犬山市、知多市、長浜市、赤穂市など同じグループとなっています。

## 2 改革推進の必要性

### 1 社会経済環境の変化

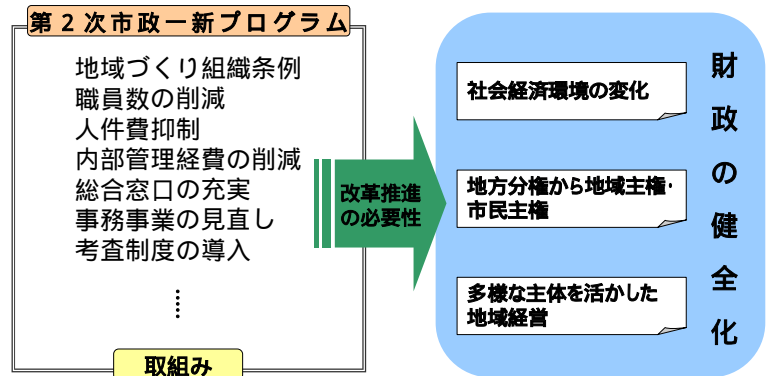
最近の社会経済情勢の変化として、世界規模で経済状況が急速に悪化したことにより、日本経済もその大きな影響を受け、企業は大小を問わず、また地方においてもその厳しい波にさらされるといった状況があり、市場全体の将来見通しもこれまでも増して不透明となっています。

このため、現在の生活、さらには今後迎えることに多くの人が不安感を持つようになり、雇用や地域医療、福祉、住むまちの将来の有り様など、いろいろな場面で安心して暮らしを営める仕組みの充実が求められています。

また、予想されていたとはいえ、少子・高齢社会の到来を体感する中で、豊かさを求める尺度が変化するとともに、国際化・情報化の進展等に伴って、地域社会においてもこれまでとは異なるさまざまな動きが活発になってきています。

今後、地方自治体においては、こうした時代の大きな変化や過去に経験したことのない状況下で、機敏に対応、また、順応できる行政への仕組みの変革が必要となっています。

### 市政一新プログラム第2次から第3次へ



### 2 地方分権から地域主権・市民主権

国、地方を通じた厳しい財政状況のなかで、地方の役割の重要性が増すとともに、地方分権への動きが各方面で活発化しており、地方分権改革への期待、着実な推進への期待感が一層高まっています。

今後、地方自治体においては、地域社会の中で担うべき役割を果たすために、これまで以上に行政基盤の強化を図るとともに、限られた経営資源を有効に活用する自治体経営が求められています。

名張市においては、自治体としての基本的な枠組みや仕組みを明らかにした名張市自治基本条例を制定しています。基本条例に掲げる「自治のまち」の実現を目指して進めてきたさまざまな取組みを一層的確に進め、地方分権時代に対応できる自治体としての熟度を、地域主権・市民主権に向け、より高めていく必要があります。

これまでの「官か民か」あるいは「大きな政府から小さな政府」といった取組みに成果を見出してきた改革だけでなく、「市民の幸せ」に向けて、量だけでなく、効率・効果的で、有効に機能する行政への質的な変革が必要となっています。

### 3 多様な主体を活かした地域経営

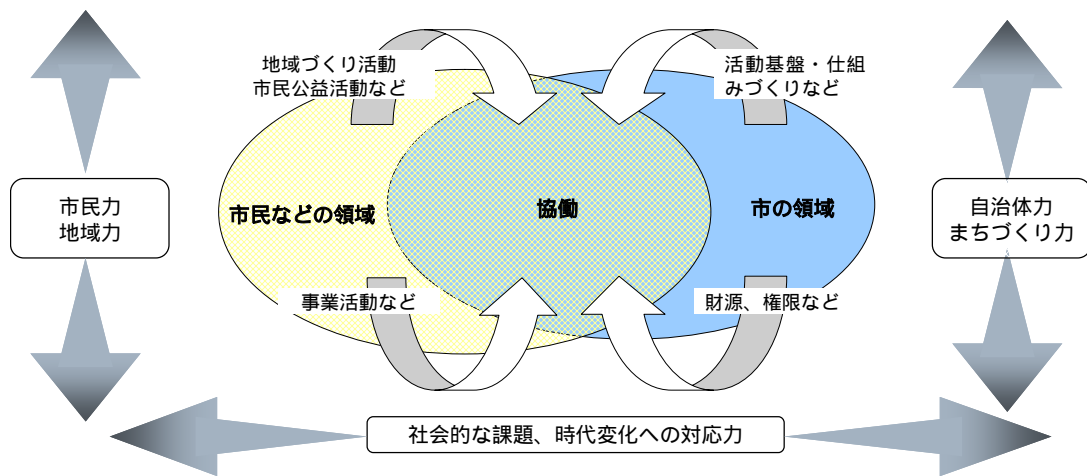
多様化・高度化する新しい行政需要に柔軟に対応していくためには、これまでに市の行政機関が提供してきたサービスを改めて検証し、必要な場合には、実施主体のあり方についての確な見直しを行うことが必要です。

ここでの「地域経営」は、地域のさまざまな資源を最大限に利活用することで、地域課題の解決や地域価値を高めることをめざした地域の経営（運営）を意味します。「地域づくり組織」等の組織体・団体の経営（運営）を意味するものではありません。

今後、さらに「新しい公」の推進や、地域社会での公共的サービスとして、地域づくり活動や市民公益活動に取り組んでいる多様な主体による協働の推進が重要になっています。

地域に関わる多様な主体が個性や特性を發揮し、相互理解と連携を深めながら地域資源を最大限に活用していくといった、戦略的な地域づくりを行うための地域経営の推進が求められています。

#### 「新しい公」がめざすもの



「地域力が活きる『新しい公』」が進み、市民力・地域力がさらに發揮されることとあわせて、「持続可能な財政経営」、「最適に機能する行政」の取組みによって、自治体力、まちづくり力がアップし、また協働の推進により、社会的な課題や時代変化への対応力も一層強くなっていきます。



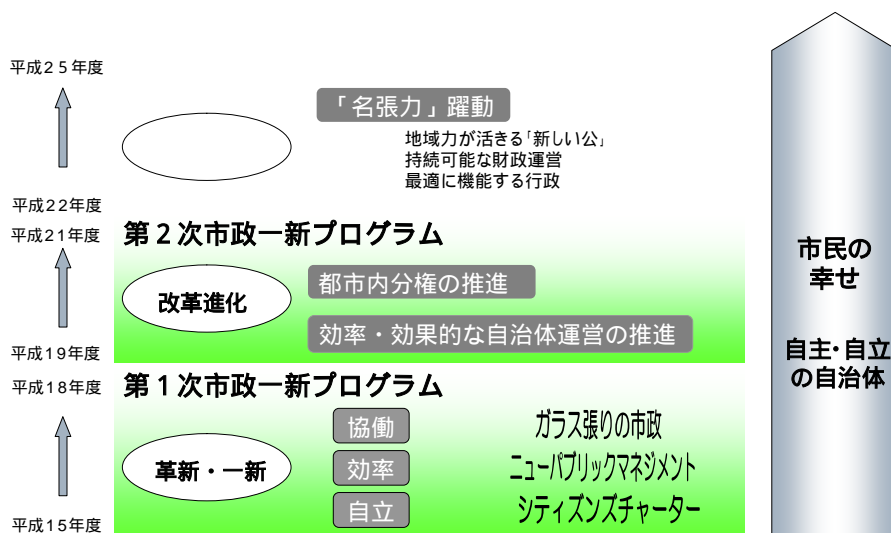
### 3 改革推進の考え方

市政一新プログラムによる改革は、平成15年度から始まりました。その前年に「財政非常事態宣言」を発表せざるを得なかった厳しい名張市の財政状況のなか、市民の幸せと自主自立の自治体をめざして、協働・効率・自立をキーワードに、ニューパブリックマネジメントの考え方を取り入れ、一定の成果を上げることができました。

平成19年度には、国の「三位一体の改革」等により、さらに地方財政運営は厳しさを増す中、第2次市政一新プログラムによる改革をスタートさせました。第1次の考え方を引き継ぎ、「都市内分権」、「効率・効果的自治体運営」を柱に改革をさらに進化させました。

第1次から7年目を迎えた今、名張市は、厳しい財政状況の最後の山場を迎えています。これを乗り越え、さらに明るい未来へつなぐためには、これまでの取組みの成果を基盤にして、自治の主体者である市民の皆さんによる「地域力が活きる『新しい公』」の活動が息づき、民間活力の発揮や効率化による「持続可能な財政経営」のもと、相互理解・信頼関係を基礎にした「最適に機能する行政」が、その果たすべき役割を担うという社会の推進がより一層必要です。

こうした取組みから生まれてくる市民力、地域力、自治体力、まちづくり力などを含めて「名張力」とするならば、この力は、名張市自治基本条例に掲げる「魅力的で誇りの持てる『自治のまち』」を支える原動力となるものです。第3次の取組みは、自治のまちを推進するための市政一新プログラムの総仕上げと位置付け、未来に向かって「名張力」が躍動する姿を目指すための改革推進とします。



#### 1 市政一新プログラムの理念・目標

名張市においては、平成14年9月の財政非常事態宣言以来、財政健全化緊急対策と、今に至る市政一新プログラムによる行財政改革は、「市民の幸せ」の実現を目指し、「協働」「効率」「自立」による自主自立の自治体を理念・目標として取組みを進めてきました。

しかし、今日までの国の行財政改革の動きや権限移譲の進展、厳しさを増す財政状況など、

責任と負担が増加している地方自治体が直面している背景を踏まえ、さらに、自立的で持続可能な経営・地域経営の実現が早急の課題となっています。

改革は、課題に向かって継続した取り組みであると同時に、次なる段階のための取り組みでもあります。第1次の市政一新プログラムに掲げた理念や目標を踏まえ、さらには第2次の「都市内分権の推進」「効果・効率的な自治体運営の推進」をより推し進めながら、さまざまな改革の実践から価値を見出す実体へと進展をさせ、あわせてこれを土台にした、魅力と誇りのもてる「自治のまち」の実現を創起するための取り組みとします。

## 【市民の幸せ】

改革、市政一新の真の目的は、「市民の幸せ」の実現の一言に尽きます。改革のみならず、行政全般の推進にあっても同様です。

人々は、幸福を追求し、福祉の増進を求め税金を納め、その施策・事業を地方自治体に付託しています。自治体の第一の目的は、市民福祉を総合的に推進することです。

「市民の幸せ」については、自治基本条例前文の「自治体としての名張市には、市民の信託にこたえ、現在及び将来の市民が安心して暮らすことのできる」にも、また「地方自治体は、その事務を処理するにあたっては、住民福祉の増進に努める」とした地方自治法にも相通じる内容です。

## 【自主・自立の自治体】

自治体は、「市民の幸せ」を、自主的に、自立して実現し、これを将来的に継続していかなければなりません。そのため「協働」「効率」「自立」を基本的な理念目標とします。

### 〔協働〕

個人ができることはまず個人が行い、できない部分を地域や民間が補完し、さらに地域や民間でできないことを公共が補完していくといった「補完性の原則」により、多様な人々による役割分担が求められます。

そして、これらの役割分担によって、多様な人々が公の領域を支える、協働の行政を推進します。これにより、経費の節減と更に新しい行政ニーズへの対応が可能となります。

自治基本条例において「協働」は、特に意味を明確にしておく用語として定義され「市民、市議会及び市がそれぞれの果たすべき責任と役割を認識し、相互に協力して行動すること」としています。さらに「参画及び協働」として、「市政への市民参画」や「コミュニティと市民公益活動」「協働のまちづくり」がそれぞれ掲げられています。

### 〔効率〕

サービスの実施にあたり、最少の経費で最大の効果を挙げるために、公共性・平等性・公平性の原則に留意しつつ、民間の経営手法、コスト感覚に学び、徹底した業務の効率化、減量化、経費の節減に努めます。

自治基本条例では、「市政運営」として、組織・人事、事務事業の実施等における原則、財政、行政評価などについて、効率につながる仕組みを掲げています。

## 〔自立〕

地方分権の進展等により、自治体は自己決定、自己責任を基本とし、経済的にも政策的にも自立する自治体を目指します。

また、政策分野では、これまでの国に追従した事務執行型の体制から、自ら政策を立案実践する政策形成型の行政へ変革を図ります。

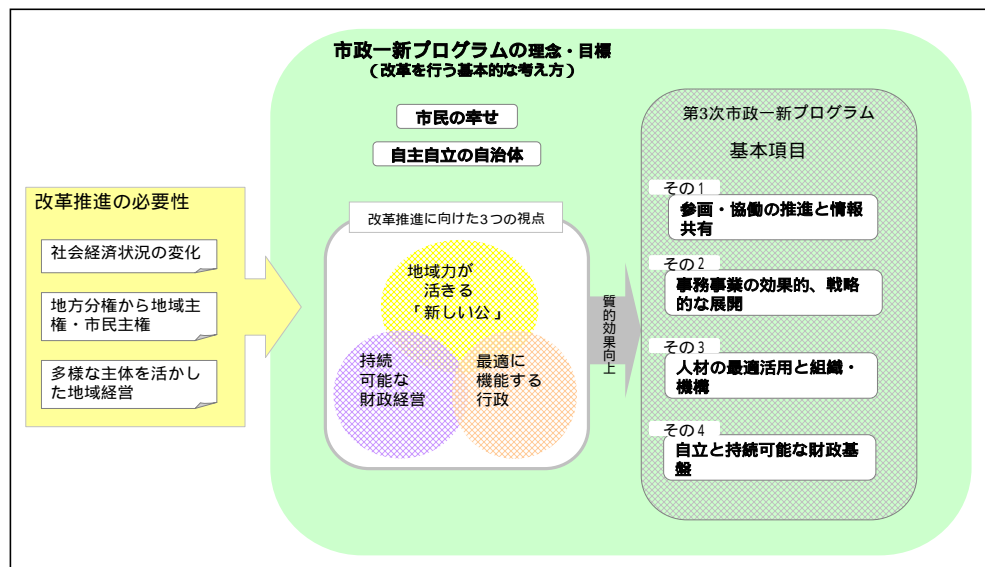
自治基本条例の目的「地方自治の本旨に基づく自治を実現し、自立した地域社会を創造すること」そのものに通じるもので、個性豊かで持続可能な地域社会を実現するために、地域資源を最大限活用することを地域経営の原則としています。

## 2 第3次市政一新プログラムの基本的な考え方

「新しい公」の推進などによる多様な主体との適切な役割分担のもと、いろいろな地域課題への対応力を継続的に強化していくこととあわせ、限られた財源のなかで、有効性を検証しながら、事業の選択と集中、市民、地域とともに発展する自立した都市経営を目指します。

参画や協働による一層効率的で効果的な行政経営の推進と、地域資源の活用など地域経営による地域力の向上などにより、名張市自治基本条例に掲げる魅力的で誇りの持てる「自治のまち」の創造につなげていきます。

また、「名張市早期財政健全化計画」の推進とあわせて取り組みを図ります。



### (1) 取組期間

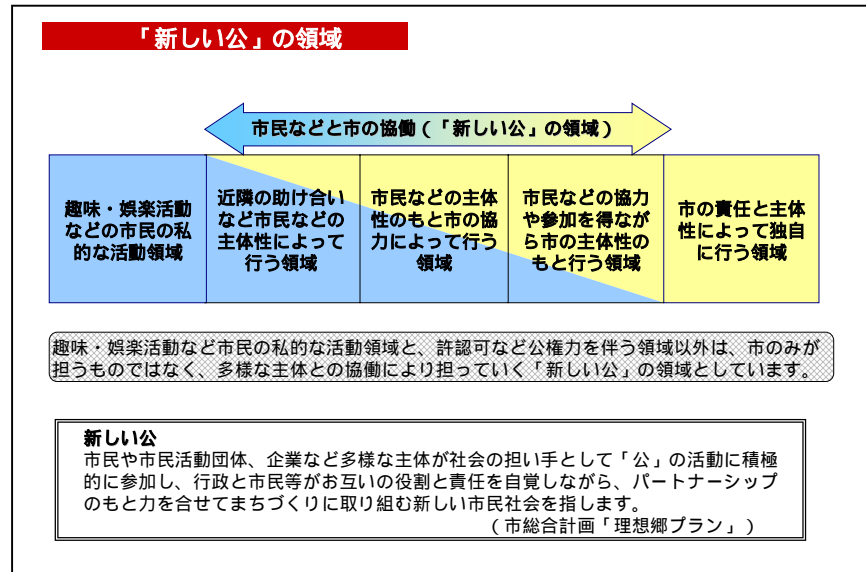
期間は、平成22年度から平成25年度までの4年間とします。

改革の理念・目標の実現を目指すため、次の視点からの改革推進を図ります。

### (2) 改革推進に向けた3つの視点

#### 地域力が活きる「新しい公」

市民がまちづくりの主体であることを基本にして、積極的な情報提供や市民の意向、意見・提言などによる情報共有と反映に努めるとともに、都市内分権の取組みの中で、地域づくり活動、市民公益活動の促進、「新しい公」による多様な主体の役割分担と連携の強化、民間活力の活用など、地域資源の最大活用と参画・協働による地域経営の推進を図ります。



### 持続可能な財政運営

最少の経費で最大の効果をあげることを基本として、施策・事業の選択と集中を進め、効率的かつ効果的な財政運営を図るとともに、市有資産の利用や活用をはじめ、歳入確保につながる施策を強化するなど、限られた経営財源を最大限有効に活用する経営の視点に基づく施策を推進し、行財政基盤の健全化と自立的、持続可能なまちづくりの確立を進めます。

地域力は、地域社会の問題について、市民や企業をはじめとした地域の構成員が、自らその問題の所在を認識し、自立的かつその他の主体との協働を図りながら、地域資源（人・伝統・文化・歴史・自然・食・景観など）を有効に活用して、地域問題の解決や地域としての価値を創造していくための力を指しています。

### 最適に機能する行政

自立した自治体として、常にその組織及び運営の合理化に努め、限られた経営資源を効率的に活用できる簡素で分かりやすい体制を整備し、分権時代の多様な課題や急速に変化する社会情勢に柔軟に対応するとともに、担うべき役割が発揮でき有効に機能する行政組織の構築を進めます。

#### （3）質的效果のさらなる向上にむけて

市政一新プログラムによる「協働」「効率」「自立」の基本的な理念・目標に沿って、これまでに、新たな条例の制定、制度や仕組みの導入を行い、個別の改革項目の推進や各分野での計画策定などを行ってきました。

こうしたさまざまな取組みについて、その効果を発揮するためには、これまでに制度や仕組みが整備されたり、方向が明らかにされたりしたことが、目指すべき目的に向かって推進しているか、また有機的・横断的に機能しているかが重要になってきています。

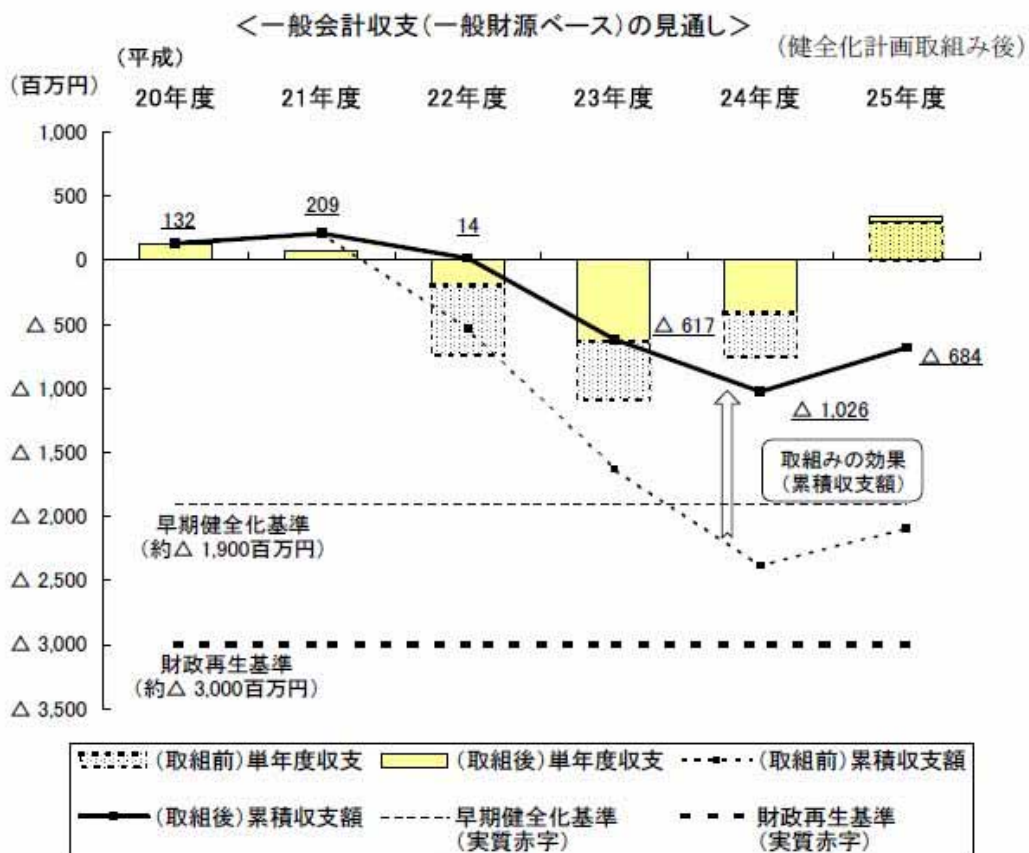
第3次では、改革の推進に向けた3つの視点とともに、プログラムの期間を通じて、これまで取り組んだ項目の内容を再度検討すべきもの、その後の状況による変更や見直しの必要性などを検証しつつ、その質的な効果がさらに向上することを目指します。

また、新たな取組みを含めて、規模などの量的な改革や形態的な改革とともに、市民や社会のニーズ、サービスの向上等に照らし、限られた資源のなかで、どうすることがより有効かといった視点を重視します。

#### (4) 財政早期健全化計画との連動した取組み

平成14年9月の財政非常事態宣言を行い、財政の健全化と効率・効果的な自治体経営を目指して、財政健全化緊急対策と市政一新プログラムの取組みなどにより当面の危機的な財政状況は回避できたものの、今後の財政運営において、現在の改革を継続してもなお平成22年度から単年度収支が赤字となる見通しのなかで、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」にもとづく、財政状況が要注意段階の財政健全化団体に陥らないよう平成21年8月に「名張市財政早期健全化計画」(平成22年度から平成25年度)を策定しました。

第3次市政一新プログラムは、行政改革の効果を財政早期健全化計画と連動させながら、行政改革の手法により、効率・効果的に、有効にその取組みを推進していくものとしします。



## 4 具体的な方策

第3次市政一新プログラムを推進するために、市政一新の理念・目標としている「市民の幸せ」「自主・自立の自治体」をもとに、改革推進に向けた3つの視点 地域力が活躍する「新しい公」、持続可能な財政運営、最適に機能する行政、さらには、改革の質をさらに向上するという視点も加え、次の項目を柱に具体的な取組項目を設定し、推進します。

### 項目1

#### 参画・協働の推進と情報共有

市民力、地域力の発揮と連携・協働の推進〔重点項目〕

市民参画の推進

情報共有の推進

### 項目2

#### 事務事業の効果的・戦略的な展開

事務事業の有効性総点検〔重点項目〕

行財政マネジメントシステムの充実

民間活力の発揮

公共施設の適正配置と有効活用

### 項目3

#### 人材の最適活用と組織・機構

人材の最適活用〔重点項目〕

効率的に機能する組織・機構

### 項目4

#### 自立と持続可能な財政基盤

戦略的・計画的な財政経営〔重点項目〕

人件費の抑制と内部管理経費の効率化

自主財源の確保

公営企業等の経営のあり方と健全化

## 5 推進体制と進行管理

### (1) 推進体制

これまでの市政一新プログラムに引き続き、市民、市議会との情報共有を行いながら、市政一新市民会議、市政一新本部、市政一新委員会の推進体制を有効に機能することにより、その推進を図ります。

また、改革は、取組みから生まれた成果を土台に、さらに次の時代に向けて改革を進めることが重要となります。その意味において、第3次のプログラムは、第1次から続く市政一新の取組みの総仕上げとしての性格も持つことから、この推進体制については、計画期間内に、プログラムの推進状況を踏まえながら、次の改革に向け必要な検討を行うこととします。

### (2) 推進計画と継続的な見直し

プログラムの計画期間（平成22年度から平成25年度）において取組項目ごとの推進計画のもとに着実な実施を図ることとします。

また、それぞれの取組項目の推進状況、或いは他の項目との関連、取り組むべき内容について、実施時期や手法等の有効性の行き、P D C A（PLAN（計画）- DO（実施）- CHECK（評価）- ACT（ACTION）（調整・改善））のマネジメントサイクルによる継続的な見直しを行います。

また、計画期間を通して、市をめぐる社会経済環境の変化や、国の行政改革や地方分権改革の動きなどにより、それに即応する取組みが生じることも予想されます。

こうした場合には、マネジメントサイクルを短くし、必要となる見直しや改善など機敏に、また迅速に対処しなければなりません。そのために取組みを担当する部門においては、情報収集や活用に努めるものとします。

