

須坂市行財政改革 チャレンジプラン (平成20年3月改定)

長野県須坂市

第 1	はじめに	2 P
第 2	改革の背景	3 P
1	厳しい財政状況	
2	地方分権の進展	
3	行政の役割、取り巻く環境の変化	
第 3	理念及び目標	6 P
1	市民と行政の共創	
2	改革から経営へ	
第 4	改革の視点	7 P
1	補完性の原則の推進	
2	ニュー・パブリック・マネジメントの導入	
3	行政の透明性の向上	
第 5	改革目標期間	9 P
第 6	改革項目	10 P
1	市民参加型市政の推進	
2	市民との役割分担の再構築の推進	
3	民間活力の導入	
4	成果重視と競争原理を導入した行政経営の推進	
5	経営観点の導入	
6	健全な財政運営の推進	
7	職員数・給与の適正化と人材育成	
8	経費節減と合理化	
9	電子市役所の推進	
10	情報提供・公開の推進	
第 7	推進体制	20 P

第１ はじめに

わが国では、長引く景気の低迷や少子高齢化社会の到来、危機的な国・地方の財政状況、情報化の進展、住民の価値観の多様化など、これまでのシステムでは的確に対応することが困難な課題が山積し、時代の大きな変化が生じてきています。

地方行政においても、地方分権一括法の施行による地方分権の進展、市町村合併の全国的な展開、危機的な財政状況からの脱却など、大変難しい行政運営が求められています。

このような時代背景にあって、本市では、平成１１年３月に「須坂市行政改革大綱（改定版）」を策定し、行政改革を積極的に推進することで一定の成果をあげてきましたが、人口の伸び悩みや大手企業の雇用調整などによる市税の大幅な減少、扶助費など義務的経費の増大により、将来の財政見通しは決して楽観できる状況ではありません。

今後、厳しい財政状況から脱却し、真に住民福祉の一層の向上と個性的で活力ある地域社会を構築するためには、市行財政について、従来にない大胆な改革が必要であり、このため、改革の考え方、期間、方法などを明確にし、計画的に改革を実行しなければなりません。

須坂市行財政改革チャレンジプランでは、従来からの行政改革手法である事務事業の減量化、削減などの観点はもちろんのこと、市民と行政の共創、職員のコスト意識の醸成を推進するとともに、成果志向・市民満足度重視・競争原理の導入など、ニュー・パブリック・マネジメントの基本原理を取り入れ、民間の発想を生かした行財政経営への転換を進め、市民ニーズに応じたより良質なサービスを、迅速かつ効率的に提供していくことを目的としています。

改革の推進にあたっては、職員一人ひとりの意識改革が不可欠であり、危機意識をもって、行財政改革に取り組む必要があります。

ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management）：かつて英国などで広がった行政運営理論で、企業の経営理念・手法・成功事例等を行政の現場に適用して、効率化・活性化を図るもの。特徴は、顧客志向 権限委譲・分権化 市場機構の活用 成果志向

第2 改革の背景

近年の社会経済情勢や地方自治体を取り巻く環境は、予想をはるかに上回る速さで変化し、その内容もますます複雑化・多様化しています。

今後、最も適切な行財政運営を行い、地方分権時代にふさわしい、自主性・自立性に富んだ魅力と活力のある市政を市民とともに発展させていくためには、既存の枠組みや従来の発想にとらわれない、新たな改革の視点に立った抜本的な改革が必要になっています。

1 厳しい財政状況

(1) 国・地方の状況

わが国の経済は、バブルの崩壊以降、数次の経済対策にも関わらず、依然として厳しい状況を脱却せず、かつての右肩上がりの成長を前提とした経済構造は、もはや期待できないとさえ言われています。

こうした中で、国や地方の財政は、税収の低下が著しいことに加え、一方で経済対策を長く続けた過程で多額の借入金残高を抱え、大変厳しい状況となっています。

このため、国では、地方分権、市町村合併の推進、国と地方の役割分担としての業務の見直し、国庫補助金・地方交付税の見直し、税源移譲の諸施策が推進されようとしています。

これらの改革は、自治体に真の自立と効果的・効率的な行政運営を求めるものですが、自治体側からすると、総じて更に厳しい財政運営を迫られると判断する必要があります。

(2) 須坂市の状況

現在、当市においては、長引く景気の低迷等により、大変厳しい経済状況におかれています。

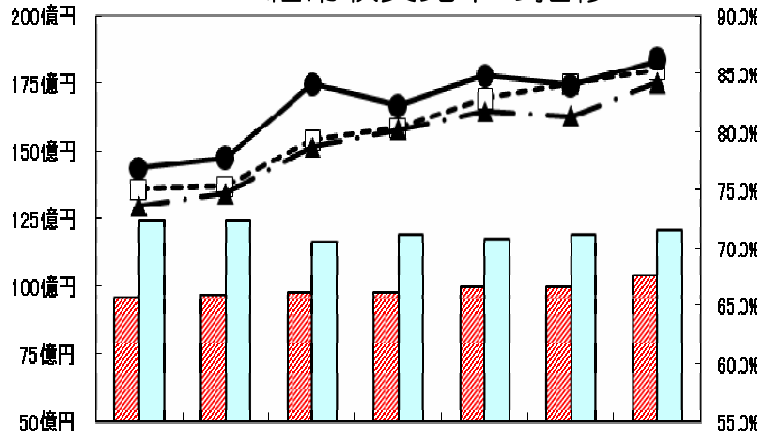
平成13年度までは、情報関連企業が比較的順調であったことによる法人市民税の増収など、市税収入全体では増加傾向にありました。しかし、平成14年の大手企業の早期退職者募集といった当市固有の社会情勢の変化もあり、関連企業等の雇用調整のほか、企業収益の減少により、14年度の市税収入全体では大幅な減収となったほか、15年度、16年度もさらに減収となりました。また、地方交付税については、国において「三位一体の改革」による総額の抑制が行われるなど、財源保障機能が十分に発揮されない状況にあります。次に、財政構造の弾力性を示す経常収支比率を見ると、平成14年度（右上グラフ参照）は、市税収入の大幅な減額や地方交付税の減額により、財政の硬直化を示す80%を初めて超え84.1%、県内17市（当時）中、16番目となり大変深刻な状況となりました。

平成18年度は86.2%で、
県内19市中、12番目となっ
ています。

(経常収支比率とは、毎年度経常
的に歳入される、使途が特定され
ない財源が、毎年度経常的に行っ
ている事業に充てられる割合。市
にあっては80%を超えると財
政が弾力性を失いつつあると考
えられています。

この指標が高いと
いうことは、新たな
政策に充てることが
可能な、自由に使え
る一般財源が少ない
ことを意味します。
市税等が減り、経常
的な事業がそれに見
合って見直されない
まま市政運営が続く
と、当然、自由に使
える一般財源は少な
くなり経常収支比率
は高くなります。)

経常収支比率の推移



年 度	12	13	14	15	16	17	18
須坂市の経常的収支(億円)							
経常的事业への支出	95.7	96.7	98.0	97.9	99.8	100.0	104.2
経常的一般財源収入	124.5	124.4	116.4	118.9	117.7	119.1	120.9
経常収支比率(%)							
須坂市 ●	76.9	77.7	84.1	82.3	84.8	84.0	86.2
県内18市平均 □	75.1	75.3	79.3	80.4	82.9	84.1	85.3
県内類似団体平均 ▲	73.6	74.7	78.7	80.2	81.8	81.4	84.2

経常収支比率を改善するためには、経常的一般財源収入(市税、地方交付税など自由に使える財源)の増減に合わせて経常的事业への支出(義務的経費など)を調整する必要があります。

類似団体：ほぼ同じ人口、産業構造をもった都市(県内では小諸市、茅野市、旧更埴市、須坂市)

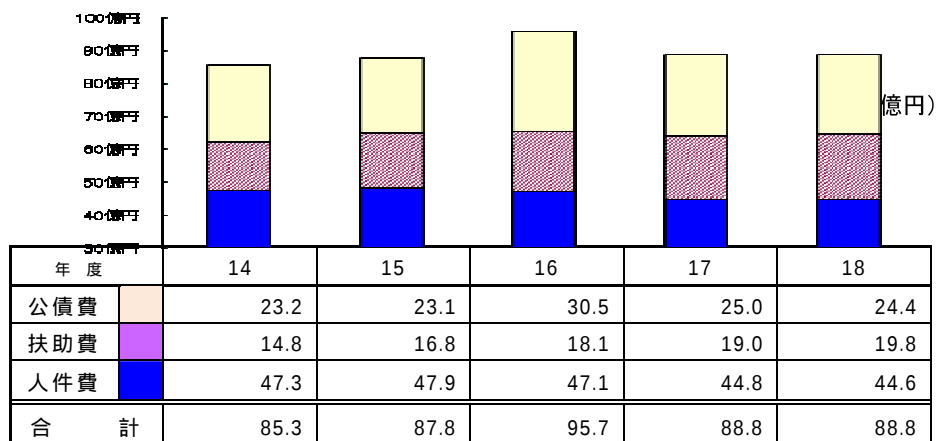
【歳入歳出の現状と今後の見通し】

歳入では、市税収入の18年度決算額は、対前年度比約1億6千万円増の約57億1千万円で、以後は60億円程度で推移する見込みです。

また、地方交付税については16年度が47億8千万円であったのに対し、17年度が50億円、18年度が49億4千万円でした。

以後は47億円程度で推移する見込みです。この結果、市税との合算額では16年度が103億1千万円、平成17年度が105億5千万円、18年度が106億5千万円でした。

義務的経費の推移

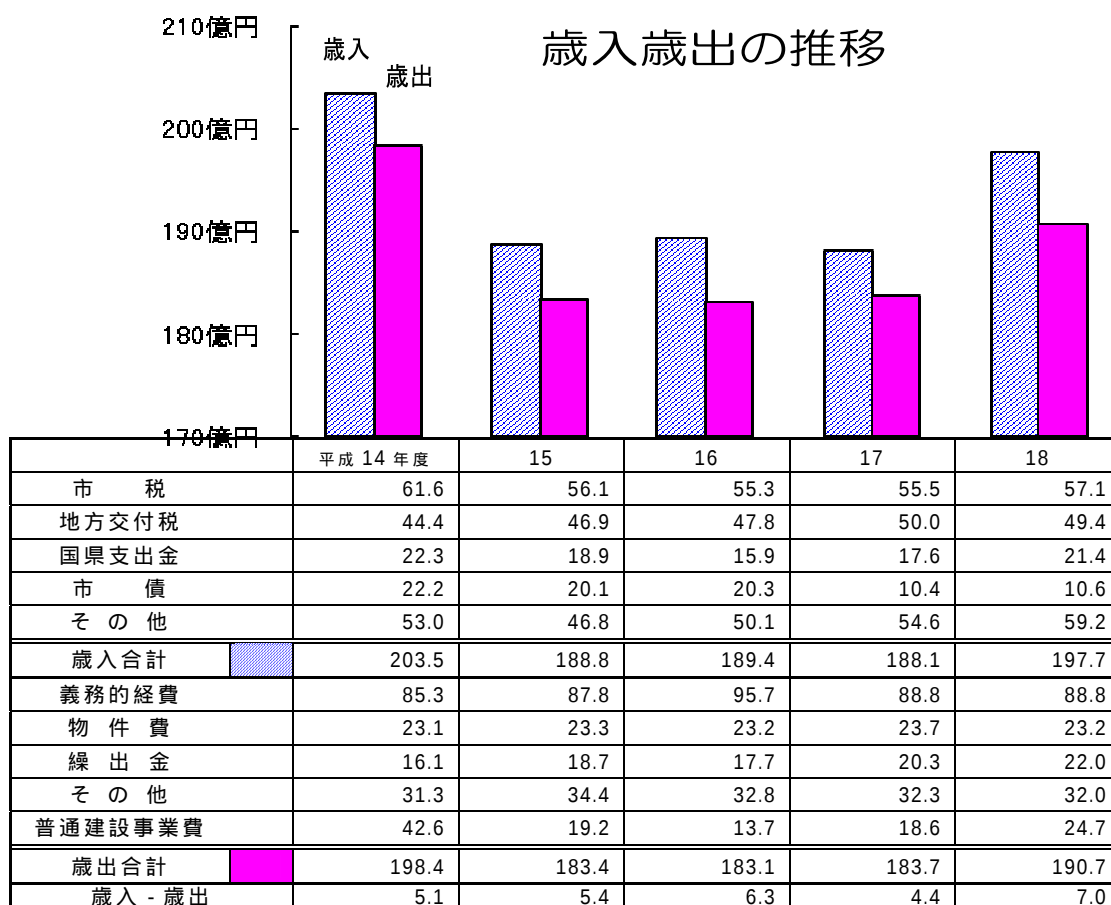


年 度	14	15	16	17	18
公債費	23.2	23.1	30.5	25.0	24.4
扶助費	14.8	16.8	18.1	19.0	19.8
人件費	47.3	47.9	47.1	44.8	44.6
合 計	85.3	87.8	95.7	88.8	88.8

以後は１０８億円程度で推移する見込みです。

一方、歳出では、人件費、扶助費、公債費の三つを合わせた義務的経費は、１４年度が８５億３千万円、１５年度が８７億８千万円、１６年度が９５億７千万円でした。このうち扶助費については、児童手当が小学校修了前まで拡大されたほか、支援費サービス事業の開始により大幅の増となりますが、平成１９年度にふれあい健康センター「湯っ蔵んど」の償還が完済となり、公債費が大きく落ち込んでいくため、義務的経費全体では、以後８７億円から８８億円で推移する見込です。

また、義務的経費に物件費、補助費、繰出金等を加えた経常的経費については、大幅な増加が見込まれます。特に特別会計繰出金については、１４年度は１６億１千万円でしたが、２１年度には１８億７千万円まで膨らむ見込みとなっています。



この結果、普通建設事業費は１４年度に４２億６千万円であったものを、１５年度は１９億２千万円に、１６年度は１３億７千万円に削減しましたが、全国的に地震等の自然災害が多発している状況や、有事の際の避難場所としても利用される公共施設について、耐震改修等を実施しなければならない状況になり、１７年度は１８億６千万円、１８年度は２４億７千万円と増額しています。

2 地方分権の進展

市民に身近な行政は、可能な限り身近な自治体が処理するという基本的な考え方に基づき、地方分権が進められており、地域の実情に即し、自主性・自立性に富んだまちづくりを推進するため、自治体の役割と責任は増大しています。

分権社会においては、市民に開かれた市政の実現と市民の視点に立った施策の展開が一層求められるとともに、自己決定・自己責任の原則に基づく自治を実現していく必要があります。

3 行政の役割、取り巻く環境の変化

厳しい財政状況、地方分権の進展などから、行政の役割・取り巻く環境に変化が生じています。従来の手法にとらわれることなく、新しい発想で改革を実施していく必要があります。

- (1) 行政が多くの公共サービスを担う時代から、市民、地域、団体、企業など、多様な人々が、行政への参画と役割分担を担う共創の行政の推進
- (2) 行政へ民間経営の手法を取り入れることにより、成果を重視しながら効率化を追求するニュー・パブリック・マネジメントの基本原則による事務事業評価制度などの導入
- (3) 情報技術の進展による業務の見直し
- (4) 本格的な少子高齢社会の到来に伴う労働力人口の減少 など

第3 理念及び目標

こうした様々な改革の背景を受け、総合計画に掲げる「住んでよかった須坂市・持続的发展可能な須坂市」を目指して、柔軟で効率的な行財政の推進という目的を持ち、次の目標を達成するため改革を推進します。

1 市民と行政の共創

市民の考えや活動、社会経済情勢が大きく変化しており、市民ニーズが多様化・高度化するとともに、新たな行政課題が次々と生じています。加えて、長引く景気の低迷などにより、市の事業を今後さらに拡充していくことは大変厳しい状況が予想されます。

これまでは、増大する行政需要に主に行政主導で対応してきましたが、これからは、まちづくりの主役は市民であるという原点に戻り、自己決定・自己責任に基づき、市民が主体的に参画するまちづくりへと転換します。

今後は、自立した市民を基本に、市民と行政の役割分担を明確にするため、「補完性の原則」の考え方に基づき、市民と行政が情報を共有し、対等の立場で連携・協力して、市政の発展に努めていきます。

補完性の原則：市民の自助・共助で解決できるものは、市民の自主的・自発的活動で解決し、それが不可能な場合に、民間団体（NPO や自治会等）や企業が行う。それでも困難な場合にだけ公助として行政（市町村→都道府県→国）が補完・支援を行っていく責任と義務がある。

したがって、行政は全体に悪影響を及ぼさない限り、市民の自主的・自発的活動の自由と権限と責任を妨げてはならないという原則

NPO：「Non-Profit Organization」の略。民間非営利組織

2 明確な目的を持った行政経営

行政を取り巻く厳しい財政状況にあっては、従来からの事務事業の効率化・減量化に加えて、行政経営的な視点も取り入れた行政経営改革を推進します。

行政運営は、ニュー・パブリック・マネジメントの基本原理を導入し、事務事業の簡素効率化や経費削減、市民の目線でのサービスを一層向上するとともに、市民＝顧客という考え方のもと顧客志向を追求し、コスト意識の醸成と成果志向へと転換します。

また、地域経営の考え方を浸透し、地域全体にとっての最適化の視点を踏まえた上で、市民の自由な発想による活動を支援するとともに、企業誘致の推進、新産業の創成など、活力の源である産業の活性化により税収と雇用を確保し、いきいきとした須坂市を築きます。

第4 改革の視点

今後の行財政改革の推進に当たっては、次の3つの視点に基づき、改革を積極的に推進していきます。

1 補完性の原則の推進

市民と市の役割分担を明確にして、共に力を合わせてまちづくりを進めていく方向から改善を推進します。

市民と市がまちづくりの将来像などを共有し、共に考え歩む共創の環境を整えていくとともに、市民によるサービスの分担と実施の協力や、市が直接提供しているサービスのうち、民間において提供・代行できるサービスは、行政責任の確保に十分留意する中で、積極的に民間活力の導入を推進します。

また、市民生活の変化や民間の活動などの動向を的確に把握し、新たな市民ニーズへの対応を図るとともに、市だけでは全てに対応することができない個別のニーズや新たな地域の課題については、市民の協力を得ながら、市民と共に取り組んでいきます。

2 ニュー・パブリック・マネジメントの導入

行財政運営に民間企業の経営手法を可能な限り導入し、顧客志向、権限委譲・分権化、市場機構の活用、成果志向などにより、経費節減や効率的な行財政運営・経営をめざします。

これらを実現する具体的な手法の一つとして、事務事業評価制度を本格的に導入し、マネジメントシステムを定着させ、行政経営の中心的な手法として位置付けます。

- (1) 徹底した成果志向の追求により、各事業の現状と課題を明確にし、今後の方向性を検証し、前例踏襲を基調とした行政スタイルからの脱却を図ります。
- (2) 予算獲得から事務事業の実施までを重視した従来の行財政運営から、競争原理を働かせ、常にコストを意識する行政スタイルへの転換を図ります。
- (3) 市民＝顧客と位置付け、サービスの受け手の側に立った行政をめざし、市民の満足度を重視する行政への転換を図ります。
- (4) 成果に対する達成度を基本とし、行政の果たす役割を踏まえ、課題の整理や今後の方向性を示すことで、明確な説明責任を果たします。
- (5) 組織を縦割りから横断的な組織にするなど、市民の目線で良質なサービスが提供できるよう組織の権限委譲と分権化を進め、権限と責任の明確化と意思決定のスピード化を図ります。

ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management）：かつて英国などで広がった行政運営理論で、企業の経営理念・手法・成功事例等を行政の現場に適用して、効率化・活性化を図るもの。特徴は、顧客志向 権限委譲・分権化 市場機構の活用 成果志向

3 行政の透明性の向上

地方分権、厳しい財政、行政の役割・取り巻く環境の変化などに対応する改革を進めるために、分かりやすい説明を行い、説明責任を果たすなど、情報公開を一層推進します。

改革の実施内容や事業内容を含む計画、実施、結果などの段階で、市民と情報を共有することにより、より開かれた行政運営が図れ、より公平性、公正性、透明性の高い、分かりやすい行政を実現することができます。これらにより市民参画による行政運営の機会を提供し、市民と行政との協力関係を築いていく必要があります。

第5 改革目標期間

改革目標期間は、平成16年度から平成21年度とし、積極的な改革を実施します。

第6 改革項目

理念及び目標と改革の視点に基づき、各所属において、今後、取り組む改革の具体的な項目を明らかにします。

1 市民参加型市政の推進

市民の意見や要望を的確に把握して、市政に反映していくため、市民ニーズの把握やパブリックコメントの実施に努めるなど、施策・企画立案から実施、見直し及び改善に至るまで、広く市民参加を推進していきます。

また、NPOなどの市民活動への支援体制を構築し、市民の主体的なまちづくり活動への参画を支援します。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管 課等
広聴制度の充実	市民の声(お客様の声)を把握するための手法の充実(「お客様の声」箱の設置、グループインタビュー、市政モニター、市報への各課紹介コーナー設定など)	政策推進課 関係課
	市長への手紙や各種制度への問合せ等とその回答を、市報やホームページで公開し、市民と市職員が情報を共有する。	政策推進課
パブリックコメント制度の実施	市民生活に影響を与える制度の導入や計画の策定に際し、広報やホームページを通じて案を公表し、市民の意見を、制度や計画の策定に反映させるしくみを整備する。	総務課 関係課
市民活動支援体制の構築・連携の強化	ボランティア・NPO等の市民活動を支援するため、市民活動に必要な情報の収集や提供を行うなど、支援体制を整備する。 また、ボランティア団体・NPO等との連携を強め、市民団体と共創する。	市民課 関係課
公共施設整備に際しての住民参加の充実	公共施設整備に際しては、計画段階から住民参加の研究會等を設け、施設整備後の利用計画、管理方法を含め検討する。	関係課
男女共同参画社会の実現に向けての市民活動への支援	男女共同参画社会づくりのため活動している「須坂市男女共同参画推進委員」と連携し、女性団体、企業、関係機関等との協力体制を促進し、市民と一体となった事業を展開する。	男女共同参画課

パブリックコメント：行政が計画を策定する場合や、規制の制定・改廃を行おうとする場合にあらかじめ原案を公表し、寄せられた意見を踏まえて最終決定をするとともに、提出された意見とそれに対する市の考え方を公表すること

グループインタビュー：各課題毎に、条件に当てはまる者が数人（７～８人）集まり、普段から感じていることを気軽に話し合う、座談会形式で聞き取りする方法のこと

市政モニター：行政機関等の依頼で市政等の情報について、意見や感想を述べる者のこと

ホームページ：インターネット（世界中のコンピュータを結んだ情報通信網）で提供される様々な情報の画面（本来は、ある一定の画面の集まりのうち最初のページを指すが、その画面の集まり全体を総称してホームページと呼ぶことがある）

2 市民との役割分担の再構築の推進

市民との役割分担を明確にし、現在、市が実施している事業や新たな市民ニーズに対応する事業のうち、市が行う必要性や妥当性、市民の活動の状況を十分に勘案した上で、市民の活動に委ねるべき事業は、積極的に委ねていきます。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管課等
補助金（負担金・交付金）の見直し	交付先団体等の決算状況、活動実態、事業成果等を精査しながら、市の責任分野の明確化、目的に対する達成率の概念の導入による補助金制度の見直し、或いは、一旦全ての補助金を廃止した上での再募集等による、補助金の抜本的かつ全体的な見直しを行う。（注：平成 19 年度で見直し完了）	総務課 関係課
外郭団体の見直し	出資法人等外郭団体の経営状況を検証し、委託業務等の適正化を図るとともに、外郭団体等の必要性についても検証する。 外郭団体等の事務局を引き受けているケースでは、団体の自立を促す。	関係課
公共施設運営、管理業務への市民参加の促進	民間委託、NPOとの共創も含め、文化施設、地域公民館、公園、水路、道路等の管理業務等への市民参加を促す。	関係課
原材料提供による地元住民との役割分担	原材料を提供し、補修工事等を地元住民による労力負担をしてもらうことで、公共物にも愛着や大切にする気持ちが出るとともに、補修経費の削減になる。	道路河川課 関係課
（仮称）まちづくりファンドの検討	行政からの出資や企業・住民からの寄付を原資とした、住民のまちづくり活動を支援するために設けられた基金について、幅広い分野において、その必要性・有効性を調査研究し、補助金制度に替わる新たな支援制度として成り立つか検討する。	政策推進課

3 民間活力の導入

民間において提供されているサービス、代行できる業務は、行政関与の必要性、市場原理の視点から見直し、民営化、民間委託を進め、効率化を図ります。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管課等
保育所（調理業務含む）の民営化推進及び統廃合の検討	公民の役割分担を明確にした上で、また、保護者等市民の意見を聞き理解を得る中で、保育所の民営化を年次的な計画で積極的に進める。 また、統合計画に位置付けられている保育所については、財政状況を勘案しながら速やかに計画を進め、統合後は、民営化を前提とする。 民営化後は、保育サービス水準の点検等を行う。	子ども課 学校教育課
学校給食センターの民間委託推進	飽食の時代を迎え、学校給食の所期の目的である「栄養失調の防止、家計の負担軽減」は達成されたと考えられることから、学校給食のあり方を根本から見直す。学校給食センターについては、民間のサービス水準、費用対効果を検証する中で、可能な部分から民間委託する。	学校教育課
寿楽園の見直し	補完性の原則に基づく民と官、広域連合と市の役割分担について整理する中で、また、民間のサービス水準、費用対効果等を検証する中で、養護老人ホームを広域連合へ移管または民営化する。（注：平成18年度民営化実施済）	高齢者福祉課
車両業務の民間委託推進	理事者等の車両運転業務について、民間のサービス水準、費用対効果を検証し、可能な部分から民間委託する。 （注：平成18年度検討終了）	総務課
道路河川課現業部門の民間委託推進	道路河川課現業部門について、民間のサービス水準、費用対効果を検証し、民間委託の可能性について検討する。 （注：平成18年度検討終了。職員を減員し業務を委託）	道路河川課
一般事務の民間委託推進	事務の効率化等の観点から、業務の見直しを行い、可能な一般事務の民間委託化を推進する。特に、受付業務等の定型的業務については、個人情報保護等に配慮する中で、民間委託を推進する。	関係課
電算システムのデータセンターへの移行	住民基本台帳システム等の電算システムについて、安全性等や費用対効果を検証し、データセンターへの移行について検討する。（注：平成19年度検討終了）	政策推進課
P F I の導入	民間の資金やノウハウを使って、社会資本の整備等を行うP F I等の事業手法の導入を検討する。（注：平成19年度検討終了）	政策推進課
上下水道料金徴収業務の委託の検討	上下水道料金徴収業務の委託を検討する。（注：平成19年度検討終了）	営業課

浄水場の管理業務委託	平成14年度の水道法改正により浄水場の管理業務が委託可能となり、厚生労働省が推進している経営基盤安定化のために、浄水場の委託を検討する。	水道局
------------	--	-----

データセンター：顧客のサーバを預かり、インターネットへの接続回線や保守・運用サービス等を提供する施設。火災や地震などの耐障害性に優れ、二重化電源設備が施された施設。設備投資費等の経費が個別に不要になり、コスト削減になる可能性がある

サーバ：ある特定のサービスを提供するシステムやコンピュータを指す。サービスを提供する側のサーバに対し、サービスを受けるシステムやコンピュータの側はクライアントと呼ばれる

PFI：「Private Finance Initiative」の略。公共施設の建設・維持管理・運営を、民間の資金経営上のノウハウや技術的能力を活用して、より効果的・効率的に行おうとする手法

4 成果重視と競争原理を導入した行政経営の推進

企業経営の手法を生かし、成果を重視し競争原理を導入した行政経営への転換を図ります。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管課等
行政評価制度本格導入	市民本位の効率的で質の高い行政、市民の視点に立った成果重視の行政を実現するため、行政活動の成果や効率性を評価する「行政評価制度」を本格導入する。計画（Plan）→実施（Do）→評価（Check）→改善（Action）のサイクルを行政活動に組み入れ、行政の意思決定から評価・改善に至る過程を明確にする。事業単位で内部評価を公表し、行政の透明性を確保する。	総務課 関係課
市民満足度調査の充実	行政にもマーケティング手法を導入し、市民の意向や満足度を費用対効果を明示した上で把握し、これを政策に反映するシステムを構築する。 また、結果を公表し、市民の行政への関心を高める。	政策推進課 総務課

マーケティング手法：消費者の求めている商品・サービスを調査し、供給する商品や販売活動の方法等を決定することで、生産者から消費者への流通を円滑化する活動のこと

5 経営観点の導入

横断的な組織・機構への改善、市民サービスの一層の向上など、市民にわかりやすく、利用しやすい行政をめざし、行政こそ究極のサービス業という発想のもと、市政の経営に努めます。

また、下水道事業の公営企業化や消防業務の広域化など、経営観点の導入についても推進します。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管課等
組織機構改革	業務の内容や量に応じた簡素で効率的な市民にわかりやすい組織・機構の整備を進めるとともに、横断的な行政課題に対して機動的・総合的な対応が柔軟で迅速に行える機能的な組織・機構への改善を進める。改善にあたっては、多くの職員が関われるよう自由討議の場の設定等についても検討する。	総務課
スタッフ制度の導入検討	係制を廃止し、業務量に応じた柔軟な業務分担や応援体制を取れるスタッフ制度の創設を検討する。（注：平成 19 年度検討終了）	総務課
窓口サービスの改善	時間外窓口の開設など、より柔軟な市民対応とサービスの向上を図る。（注：平成 19 年度までに実施済）	総務課 関係課
公共料金支払い方法の見直し	コンビニエンスストア等での公共料金の取扱いなど、新たな窓口や方法を検討し、サービスの向上を図る。	会計課 関係課
ワンストップサービス 導入	課を横断した「手続きの部屋」の設置や窓口業務の電子手順書を通じ、市民を可能な限り歩かせない方針による究極のサービス提供としてワンストップサービスの導入検討を行う。	総務課 関係課
相談機能の充実	各種相談業務の常設や横断的な相談業務の実施等、市民ニーズを満たす相談機能を充実する。	関係課
下水道事業の公営企業化の検討	独立採算への移行、コスト意識の醸成、適正な受益者負担の確保から、下水道事業の公営企業化を検討する。公営企業化後は、既存組織の見直しを行い、事務事業の効率化、経費削減を行う。	水道局
消防業務の事務委託を含む広域連合への移行の検討	職員配置、設備投資、事務事業の効率化及び費用負担の軽減のため、近隣市への事務委託を含めた広域連合への移行等、より一層の広域化を検討する。	消防本部 関係課
5 S 運動の実施	「気づき」と「行動」の基本である 5 S 運動（整理、整頓、清掃、清潔、習慣（躰））を実施し、職場環境と業務の改善に取り組む。	総務課

須坂のブランド化	現在ある「自然」、「文化」、「産業」、「生活」といった分野の地域資源に付加価値をつける、須坂ブランドを創出する。	関係課
----------	--	-----

ワンストップサービス：情報通信の活用により各種の行政サービスを一か所で、あるいは一回の手続きで提供するもの

6 健全な財政運営の推進

事務事業のコスト計算なども考慮し、中長期的な予算・コスト管理のもとで、健全な財政運営を推進します。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管課等
市有財産の有効活用 の推進	情報提供推進等により、貸し付け、売却を実施する。	財政課 道路河川課
健全財政の堅持	健全財政を堅持するため、経常収支比率を85%以内、公債費比率を15%以内、起債制限比率を14%以内に維持する。	財政課
使用料・手数料等 負担の見直し	受益者負担の原則に基づき、受益と負担の公平性を確保するため、使用料・手数料等の料金を見直し、適正化を図る。また、民間と競合するものや利用者が限定されているサービス等を精査して、新たに受益者負担を求めることが適当な事業については、適正な負担を求める。	財政課 関係課
市税等徴収率の向上	限られた財源のもと、地方分権時代にふさわしい市民サービスを提供するため、可能な限りの手段・対策を講じるとともに、各部署の横断的な連携のもと、市民の理解・協力を得て市税等の収納率の向上を図り、歳入の確保を図る。	税務課 子ども課 高齢者福祉課 まちづくり課 営業課 学校給食 センター
産業の活性化	既存の産業団地への企業誘致を積極的に進めるとともに、新産業の創成を産・学・官の連携により目指す。	工業課 関係課
自主税財源拡充等 の検討	課税自主権の活用の研究等、自主税財源の拡充について検討する。	税務課 関係課
予算編成方法の見直し	効果的かつ健全な財政運営の実現のため、予算編成方法の見直しを行う。	財政課

財政改革プログラムの推進	財政改革プログラムに基づき、人件費等の義務的経費のほか、物件費、繰出金等の経常経費の削減を図る。	財政課 関係課
--------------	--	------------

7 職員数・給与の適正化と人材育成

国の公務員制度改革の動向を踏まえ、新たな能力・業績評価と人事・給与制度を整備するとともに、職員の能力開発と人材育成を推進します。また、業務量に見合った適正な職員数の管理に努めます。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管 課等
人事制度改革	国の公務員制度改革に合わせて、職員の能力が一層発揮できるよう、成果主義・能力主義に基づく人事制度を確立する。日常の事務・業務について、達成目標、期日等を明らかにし、業務実績、意欲の向上等を図るため、目標管理制度を導入し、それらとの連携を図りながら、能力本位・適材適所の任用、人事評価制度の整備を行う。 昇進試験の導入と試験合格者による管理職の立候補制度の導入を検討する。	総務課
職員定数の適正化	集中改革プランに添って定員適正化計画を改定し、職員配置の徹底した見直しを推進し、新たな行政課題に対応した簡素で効率的な執行体制の整備に努め、計画的な定員の削減を行う。平成22年4月1日の職員数（消防職員を除く）を414人とし、5年間で10％削減する（46人減：欠員分を含む）。嘱託・臨時職員についても適正配置及び人員削減を行う。（「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005」（平成17年6月21日閣議決定）において要請された、地方公務員の純減目標4.6％と比べると、4.8％（21人）となる。）	総務課
職員給与制度の見直し	職員給与制度について、民間の給与水準等を考慮しながら、より適正化を図るとともに、能力・実績を重視した給与体系への転換を検討する。	総務課
各種職員給与手当等の見直し	制度が導入されてから時間を経た手当等の見直しを図る。 ア 特殊勤務手当の見直し イ 退職手当の見直し ウ 出張旅費の見直し（県内外日当・宿泊費等）等	総務課

職員の意識改革	厳しい財政状況の中、民間の経営手法やコスト感覚を身に付け、公正性・公平性に留意し、豊かな発想で改善や合理化に取り組み、市民の期待と要望に応えられる職員像をめざし、職員一人ひとりの意識改革を推進する。職員提案制度などを通じ、自らの能力や意識を高め、主体的な創意工夫を引き出すことができる職員を育成する。	総務課
人材の育成	職員の行財政経営等についての一層の知識、柔軟な発想や工夫、意欲、行動力が求められていることから、各種研修の充実を図りながら、長期的な視点に立った人材を育成する。 市民ニーズが多様化し、行政課題が複雑化・多様化しているため、各分野の専門家を養成する等、職員の専門職化も検討する。	総務課 関係課
待遇の向上	待遇の手順書に基づき、行政こそ究極のサービス業という認識のもと、研修の内容や方法等を充実し、市民に親しまれ、信頼される行政をめざし、待遇の向上を一層推進する。	総務課
多様な人材確保	企画力等の内面を重視した職員の採用や高度の専門性を有する民間等の人材を必要に応じて採用できる体制を整える。	総務課

8 経費節減と合理化

コスト意識を高め、将来の社会環境の変化を考慮した長期的な視点も取り入れ、費用対効果の高い事業を実施し、最少の経費で最大の市民満足が得られるサービスを提供していきます。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管 課等
公用車の一元管理・削減	稼働率が低い各課所管の公用車の管理一元化により、効率的な運用を行い、総台数の削減を図る。(注：平成19年度までに実施済)	総務課 関係課
公共工事コストの削減	計画・設計段階での見直し、入札等工事発注の効率化、工事構成要素のコスト縮減、工事実施段階での合理化等、総合的観点及び適正な工事が可能であることを前提としたコスト縮減を実現する。	道路河川課 関係課

入札契約制度の見直し	入札契約事務手続の簡素化・効率化を図るとともに、制度の公正性・公平性を高め、電子入札等の入札契約の方式を検討する。また、制度の透明性を高めるため、ホームページ等を活用した情報公開を推進する。	財政課
審議会等の見直し	審議会等の役割や必要性等を精査し、廃止・縮小・統合等の見直しを実施する。（注：平成19年度までに実施済）	関係課
公共施設の見直し	既存公共施設の効率的、効果的な運営を図るため、施設稼働率の向上を図るとともに、各施設の利用状況・利用実態を的確に把握し、所期の施設目的、老朽化を勘案する中で、施設の廃止・縮小・統合等を検討する。 ア 市民プール イ 福祉企業センター ウ 峰の原高原自然体験センター 等 また、施設の点検・劣化診断の実施と計画的な施設保全により、長期寿命化を図る。	関係課
庶務関係等内部事務手続の簡素化	庶務関係業務や会計業務等の内部事務を簡素化し、事務の効率化を図る。（注：平成19年度までに実施済）	総務課 財政課 会計課
一般事務事業の見直しの推進	前例踏襲から脱却し、経費削減、事務の効率化等の観点から、積極的に事務事業の見直しを推進する。	関係課
職員事務服等貸与品の見直し	現行の貸与方法について検討する。（注：平成19年度までに実施済）	総務課 関係課
環境への配慮	須坂市地球温暖化防止実行計画を一層推進し、環境への配慮を通じて庁舎内の光熱水費等を削減する。	生活環境課 関係課
会議の効率的な運営	会議時間の短縮、会議の活性化等具体的な指針を策定し、効率化を図る。（注：平成18年度までに実施済）	総務課 関係課
各種イベントの見直し	毎年、漫然と開催している啓発イベント及び市民の目線から必要性に疑問のある記念イベントの開催を再検討する。	関係課

9 電子市役所の推進

情報通信システムの安全性・信頼性の確保に十分配慮しながら、地域の情報化と行政内部の情報化を総合的かつ計画的に推進します。

また、情報技術社会に対応した電子市役所の構築により、事務の効率化・省力化・迅速化・サービスの向上を図ります。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管 課等
情報技術社会に対応した市民サービスの拡充	個人情報の保護やデジタルデバイド の解消に配慮しながら、インターネットを活用した市民への情報提供と市民からの広聴を積極的に推進するとともに、インターネット経由で各種申請・届出等が可能になる電子申請・届出システムや公共施設予約システムの構築を検討する。また、住基カードを活用した住民票・印鑑証明の自動交付機導入について検討する。	政策推進課 関係課
行政情報化の推進	総合行政ネットワーク の活用、文書管理システム、電子決裁システムの導入、電子会議、電子投票等により、事務の効率化・省力化・迅速化と情報の共有化・事務用紙の削減を推進する。 また、総合型地理情報システム（GIS）の全庁活用として、都市計画図を主体にしたGIS構築により、道路台帳・公園台帳をシステム化し、固定資産家屋管理システムとも整合を図り、事務を効率化するとともに、設計図書の電子化により、保管場所の縮小化、検索効率の向上が期待できることから、構築を検討する。	政策推進課 関係課
庁内ナレッジシステム の導入	庁内における情報の徹底したオープン化と共有化を図り、迅速な意思決定と効果的・効率的な行政執行を促進するため、庁内LAN を活用し、ナレッジシステムの構築を図る。	政策推進課 関係課

デジタルデバイド：パソコンやインターネット等の情報通信技術を使いこなせるか、使いこなせないかによって生ずる待遇や機会等の差

総合行政ネットワーク（LGWAN：Local Government Wide Area Network）：全国の地方自治体を相互にネットワーク で結ぶとともに、国のネットワークである霞ヶ関WAN とも接続し、迅速な文書交換や法令・統計等の情報の共有を図るもの

ネットワーク：放送網、通信網、コンピュータの伝送媒体、回線網

霞ヶ関WAN：中央省庁のコンピュータネットワークを相互接続した広域ネットワーク。省庁間のコミュニケーションの円滑化や情報共有を目的に設置されたもので、電子メールシステムや電子文書交換システム、法令・白書等のデータを集めたものが運用されている

庁内LAN：同一建物や同一敷地内にある電子計算機等を通信回線で接続したネットワークであるLANを活用した全庁的なシステムであり、電子メール機能やファイルの共有機能等を有しているシステムのこと

庁内イントラネット：内部のみで利用するネットワーク。インターネットの技術を庁内の情報システムに取り入れ、情報共有や業務支援に活用するためのネットワーク

ナレッジシステム：個人が持っている知識やノウハウ、経験、コツ等を全員で共有し、有効に活用できるようにするしくみ

10 情報提供・公開の推進

市民と市がまちづくりの将来像やお互いの情報を共有し、同じ立場でまちづくりを推進することが重要となるため、個人情報の保護に留意しながら、市政の情報を積極的に広報紙やホームページなどを通じて、市民に提供・公開し、市政の透明性を高めていきます。

【具体的項目】

項 目	改革方針	所管課等
情報公開・情報提供の充実	市政への市民参加を一層促進するとともに、市の諸活動を市民に説明する責務を果たし、市政の透明性の向上を図るため、情報公開条例を適正に運用する中で、市民にわかりやすい、情報公開から情報提供への流れを推進する。	総務課 政策推進課 関係課
個人情報保護の推進	個人情報を適正に扱い、個人の権利利益を保護し、公正で信頼される行政とするため、個人情報保護条例を適正に運用する。また、高度にネットワーク化した情報システムの安全性等を確保するため、全庁的な情報セキュリティポリシーを定着させ、個人情報の適切な取り扱いを徹底する。（注：平成19年度までに実施済）	総務課 政策推進課
ホームページの充実	より分かり易い、見やすいホームページとなるよう、内容・構成を改善する。	政策推進課 関係課

セキュリティポリシー：組織としての情報の安全性等の目的や考え方の原則を記述したもの。
組織全体 部門ごと、を各システムレベルの3段階がある。個別の安全性等の対策は、全てこの方針に準拠して構築されることで、システムとして機能する

第7 推進体制

須坂市行財政改革チャレンジプランに基づく行財政改革を着実に実施するため、庁内の推進組織である須坂市行政改革推進本部を中心に、実施計画の策定とその進行管理を行います。

計画と実績との調整や、時代変化に対する新しい課題等に対応するため、実施計画は毎年度、必要に応じ改革項目の追加等の見直しを行い、行財政改革を推進します。

また、市政の現状と課題の的確な把握のもと、効果的に見直し、改善を実施するため、ニュー・パブリック・マネジメントの導入として、事務事業評価を定着させると

ともに、事務事業評価と連携させ、その活用を図ります。

なお、行財政改革の内容とその進捗状況を、市民の代表者で構成する須坂市行政改革推進委員会に報告し、意見を伺うとともに、市民に公開し、お寄せいただいた意見や提言を行財政改革に反映していきます。