

# 第4次鳥取市行財政改革大綱

## (第2版)

構想期間：平成17年度～平成21年度

平成17年3月29日決定

平成20年1月21日改訂

～ 目 次 ～

はじめに	1
行財政改革の構想と5つの戦略	
1. 行財政改革の構想	2
2. 構想への5つの柱とその戦略によるアプローチ	2
5つの戦略とその戦略に沿った施策	
1. 『市民等との協働』に沿った施策	3
（1）市民等との協働による都市経営の推進	3
（2）行政の事務・事業領域の見直し及び適切な業務分担	3
（3）審議会、委員会等の整理合理化	3
2. 『顧客重視』に沿った施策	4
（1）市民ニーズの把握と適切な対応の徹底	4
（2）行政手続・情報公開の適正化及び情報提供の推進	4
（3）市民満足度向上施策の推進	4
3. 『健全財政』に沿った施策	5
（1）長期的に持続可能な健全財政の堅持	5
（2）税・税外収入の収納率の向上及び使用料等の適正化	5
（3）遊休財産の利活用の推進	5
（4）成果、優先度等に基づく事業の整理合理化	5
（5）有利財源の確保	5
（6）経費の節減合理化	5
（7）予算編成から執行までの透明性の確保	6
（8）公の施設の管理運営形態の見直し	6
（9）地域経済の活性化	6
4. 『効率的な業務プロセス』に沿った施策	7
（1）総合計画における事業執行管理の徹底	7
（2）電子自治体の推進	7
（3）業務執行の適正化によるサービス低下の防止	7
（4）外郭団体の統廃合の推進と経営健全化の促進	7
（5）水道事業及び病院事業の経営健全化の推進	7
5. 『高度な執行体制』に沿った施策	8
（1）組織・機構の見直し	8
（2）人的資源の有効活用	8
（3）新たな任用制度の導入及び勤務形態の弾力化	8
（4）定員管理の適正化	8
（5）職員評価制度の見直し及び給与制度の運用の適正化	8
推進体制と進行管理	
1. 推進体制	9
2. 進行管理	9
用語解説	10

## はじめに

鳥取市では、昭和50年5月に第1次鳥取市行財政研究会を設置し、本市の行政課題を、本格的に調査研究しはじめて以降、昭和61年9月、平成7年1月、平成11年3月の数次にわたり、行革を進めていく上での指針となる“鳥取市行政改革大綱”を策定し、様々な改善に取り組みながら、経費節減や事務の合理化など、一定の成果を挙げてまいりました。

しかしながら、急激な少子高齢化の進行や長引く景気の低迷などにより、国と地方の財政は危機的状況が続いていることから、平成12年4月のいわゆる地方分権一括法の施行以来、中央集権的な行政システムの見直しが加速度的に進められ、地方公共団体に対しても、自己決定と自己責任に立脚した自立型の組織への速やかな転換が強く求められるなど、本市を取り巻く社会経済情勢は劇的に変化してきています。

このような中、「合併は最大の行財政改革である。」と位置づけ、周辺町村と精力的に協議を重ねてきた結果、去る平成16年11月1日には“鳥取県東部9市町村による合併”が実現し、山陰地方をリードする中核都市としてスケールメリット(1)を最大限に活かした効率的な都市経営を目指す「新しい鳥取市」の基盤を固めることができました。

本市は、この市町村合併で築いた基盤のメリットを、最大限、引き出せるよう活動することを、次なる大きな行財政改革と認識し、将来にわたる強固な財政基盤と市民満足度の高い行政体制の確立を確固たるものとするため、主権者であり、顧客であり、かつ都市経営のパートナーである市民の皆さんのさらなるご理解とご協力を求めながら、ここに定める新たな行財政改革大綱に沿って、変化を恐れず、不断の改革を断行していきます。

平成17年3月29日

鳥取市長 竹内 功

## ・行財政改革の構想と5つの戦略

### 1．行財政改革の構想

本市では、平成17年度から平成21年度までの5年間を構想期間とし、市民・企業・行政が持っている様々な資源（人、物、カネ、情報、時間）を最適に組み合わせながら、将来にわたり、市民の期待に応えることのできる簡素で効率的な都市経営の実現を目指します。

### 2．構想への5つの柱とその戦略によるアプローチ

構想の達成に向けて、次の5つの柱で構成する戦略に沿って、この大綱中に改革の施策を、また別に、この施策に基づく実施計画を定めます。

なお、本市の財政の余力や弾力性を示す指標の一つである基金残高と経常収支比率、行財政改革推進に対する市民の評価の指標となるアンケートによる本市の行財政改革に対する満足度を、この構想期間中の総合目標として設定し、このたびの行財政改革の成果の検証を行うとともに、その結果を次期の行財政改革へ反映させます。

柱	戦略	総合目標
市民等との協働	市民は主権者であり、都市経営のパートナーであることを一層認識した上で、官民の役割分担の見直し、市民参画の促進、民間活力の活用などを積極的に進め、さらに進んだ市民との協働による行政経営への変革を図ります。	平成20年度末の減債基金（4）と財政調整基金（5）の合計残高を現在の税収の約5%である10億円とする。 （平成17年度期首残高0億円）  構想期間の期末に行う市民満足度調査の中で、鳥取市の住民サービスについて満足と答えた人の割合を60%以上にする。 （平成16年度行政評価における住民満足度調査での単純平均値：39%）  平成20年度決算時の経常収支比率（6）を85%以下にする。 （平成16年度決算時の経常収支比率：87.0%）
顧客重視	本市が提供するサービスは、顧客である市民のためにあることを一層認識した上で、現場における市民ニーズの能動的な把握と的確な対応を向上させるとともに、積極的な情報提供を充実させるなど、市民満足度の向上を図ります。	
健全財政	P D C A（2）サイクルの確立のもと、地方分権時代にふさわしい政策形成能力を身につけ、施策等の「選択と集中」などをはじめとする行政効率の向上などを図り、経営の健全化と強固な財政基盤の確立を進めます。	
効率的な業務プロセス	業務の生産性の向上を図るため、自律的な改善活動の促進を図りながら、意思決定・意思伝達の迅速化、業務の正確性の向上などを進め、業務効率を向上させます。	
高度な執行体制	組織の目標に対して、職員一丸となって、大きな組織力を発揮できるよう、適切なリーダーシップが働き、個々の職員のモチベーション（3）や改革へのチャレンジ意欲の高い組織風土をつくとともに、多様な市民ニーズや行政課題に即応できる組織機構の見直しを行います。	

## ． 5つの戦略とその戦略に沿った施策

“ 構想への5つの柱に基づく戦略 ” に沿った行財政改革の施策とその基本的な考え方は、次のとおりです。

### 1 . 『市民等との協働』に沿った施策

#### ( 1 ) 市民との協働による都市経営の推進

地方分権の進展に伴い、地方公共団体に対しては、自己決定、自己責任が強く求められる一方、住民に対しても、行政への依存から脱却し、新たな施策の展開には、新たな負担が必要であることを理解したうえで、より積極的にまちづくりへ参画することが求められています。

このため、住民自治の考え方をさらに広め、「陳情要望型の市政参画」から「政策提案・協働実行型の市政参画」へのさらなる転換が図られるよう、市民や市民活動団体等が、行政のパートナーとして都市経営に参画できる仕組みづくりを推進します。

#### ( 2 ) 行政の事務・事業領域の見直し及び適切な業務分担

地方分権の行動原理とされている、個人自らが実現できることは個人が行い、個人では不可能なことや非効率なことは家族や地域社会が行い、さらにその単位では不可能なことを市町村、県、国が補完していく、という市民、地域の自律を前提とした『補完性の原則』を踏まえ、鳥取市が実施している事務・事業について、行政が担うべきサービスであるかどうかを点検し、行政の事業領域の見直しを進めます。

また、行政が担う必要があると判断したサービスについても、その実施にあたり、民間等への業務委託等により、サービスの向上、業務の効率化、コストの縮減が図られると判断した場合は、外部への委託を積極的に進めます。

#### ( 3 ) 審議会、委員会等の整理合理化

法令等により設置を義務づけられたものを除き、鳥取市が、独自に設置している審議会、委員会、協議会などについては、設置の必要性や委員構成の妥当性などを再点検し、その結果を踏まえて整理合理化を進め、必要最小限の設置に努めます。

また、設置後の審議会等については、公募による委員の選任、会議の開催日時・場所の事前広報と会議の公開、会議録の公表などを積極的に進め、より市民が関心を持ちやすく、参画しやすい運営に努めます。

## 2. 『顧客重視』に沿った施策

### (1) 市民ニーズの把握と適切な対応の徹底

まちづくりの主役は市民であり、市民からの意見や要望は理想的な都市経営への転換への貴重な情報源であることを認識し、市民ニーズの能動的な把握に努めます。

また、把握した市民ニーズについては、対応できるかどうかを判断し、その判断結果についての説明責任（ 7 ）を果たします。

### (2) 行政手続・情報公開の適正化及び情報提供の推進

市政運営の公正の確保と透明性の向上を図るため、鳥取市情報公開条例や鳥取市行政手続条例の適正な運用に努めるとともに、市民が理解しやすいようなかたちで、積極的な情報提供を行います。

### (3) 市民満足度向上施策の推進

業務効率の低下を招かないよう十分に考慮した上で、市民の行政に対する満足度を高めるために、国際規格ISO9001（ 8 ）に沿った品質マネジメントシステムの適切な運用等により、継続的かつ効果的な事務改善を図り、市民の利便性の向上を進めます。

### 3. 『健全財政』に沿った施策

#### (1) 長期的に持続可能な健全財政の堅持

自主財源の安定的な確保を図るとともに、費用対効果、受益者負担の妥当性、民間と行政との役割分担などを再点検しながら、物件費等の経常的経費の削減や補助金・委託料等の見直しなどを進め、長期的に持続可能な財政基盤を構築し、健全財政を堅持します。

#### (2) 税・税外収入の収納率の向上及び使用料等の適正化

税や使用料、手数料、負担金等の納付者に対するの公平性と安定的な歳入の確保を図るため、自主納付意識の高揚、滞納整理の強化などを図るとともに、納付者の納付の利便性を高めながら、収納率の向上に努めます。

また、ゴミの収集など、従来、市民の負担を求めていなかった行政サービスの有料化についても視野に入れながら、サービスを提供するためにかかっているコストに対する受益者負担額の妥当性を点検し、使用料等の負担額の適正化に努めます。

#### (3) 遊休財産の利活用の推進

財産管理のコスト縮減及び施設の稼働率向上に伴う収入の増加を図るため、本市の外郭団体が保有する土地、建物を含む未利用土地や利活用度の低い建物について、民間等への貸付け又は譲渡も視野に入れながら、より効率的な利活用方策を検討し、推進します。

#### (4) 成果、優先度等に基づく事業の整理合理化

限られた予算や人的資源を効果的かつ効率的に運用するため、事業の費用対効果を予測し、実施の優先順位を判断しながら、また、実施後の客観的な成果等に基づき、継続の是非を判断しながら、事業の整理合理化を進め、行政資源（人員、予算、施設、情報）の効果的かつ重点的な配分に努めます。

#### (5) 有利財源の確保

事業に必要な予算については、一般財源からの支出を抑制しながら、所要の額を確保し、事業の目的の達成に資するため、最も有利な財源の確保に努めます。

#### (6) 経費の節減合理化

予算を執行するに当たっても、さらに経費の節減が図られるよう、入札制度や契約制度の見直し、国際規格ISO14001（9）に沿った環境マネジメントシステムの適切な運用等により、経費の節減合理化に努めます。

( 7 ) 予算編成から執行までの透明性の確保

限られた予算をどのように配分し、執行しているかについての市民への説明責任を果たすため、予算編成から執行までの過程における積極的な情報の提供に努めます。

( 8 ) 公の施設の管理運営形態の見直し

公の施設の管理運営については、直営方式、管理代行方式、一部業務委託方式、民間への譲渡などのうち、いずれの方式によれば、効率的かつ市民満足度の高いサービスの提供が図られるかを分析するとともに、その結果を踏まえ、順次、適切な管理形態に移行するための必要な措置を講じます。

なお、その際、指定管理者制度( 10 )の趣旨を踏まえ、積極的な制度の活用に努めます。

( 9 ) 地域経済の活性化

持続可能な健全財政を構築し、満足度の高い市民サービスを永続的に行っていくためには、地域経済全般の活性化を図り、安定的な歳入を確保していくことが重要です。

そのため、「鳥取市経済活性化戦略」を策定し、産業全般の振興を図ることとし、この戦略の実現に向け策定された施策の目標を達成するため、関係部署が役割を認識し連携を図って施策の推進に努めます。



#### 4. 『効率的な業務プロセス』に沿った施策

##### (1) 総合計画における事業執行管理の徹底

本市のまちづくりの基本的な指針である総合計画に基づく事業の執行管理の有効性を高めるため、新たに策定する総合計画については、実施計画の継続的な見直しや定量的な数値目標の設定などにより、適切な進行管理に努めます。

##### (2) 電子自治体の推進

市民の利便性の向上と市町村合併による市有施設の分散に伴う移動時間の損失などの補完をはじめとする行政効率の向上を図るため、費用対効果を十分に検証した上で、電子自治体化を推進します。

また、情報の地域間格差を解消するために整備する情報通信基盤等の有効活用に努めます。

##### (3) 業務執行の適正化によるサービス低下の防止

人事異動等により、一時的であっても、市民の利便性や正確性・迅速性といったサービスに対する満足度が低下することがないように、業務の適正な引継と実施に努めます。

##### (4) 外郭団体の統廃合の推進と経営健全化の促進

市町村合併に伴う類似団体の並存、組織の肥大化を踏まえ、また指定管理者制度の積極的な活用や市場の原理に基づく業務委託料の適正化などを図るため、外郭団体の設立目的、業務内容、運営状況、民間の競合業者等について点検し、外郭団体の統廃合を進めます。

また、外郭団体の自立性を高め、自己責任と自己決定に基づく経営を促進するための施策の推進を図ります。

##### (5) 水道事業及び病院事業の経営健全化の推進

水道事業及び病院事業については、民間にできる業務等は積極的に外部委託を進めるとともに、公営企業の本旨を損なわないよう配慮しながら、積極的に民間的経営手法等の検討を行います。

また、その検討結果を踏まえて、P D C Aサイクルを内包したマネジメントの仕組みを構築し、独立採算による経営を目指します。

## 5. 『高度な執行体制』に沿った施策

### (1) 組織・機構の見直し

市町村合併に伴う新たな組織の問題点等を的確に捉え、高い自立性と柔軟性、機動性を備え、新たな行政需要や市民ニーズに即応した施策を、総合的かつ機動的に展開できる簡素で効率的な組織機構に再編整備します。

また、部・課等の垣根を越えた横断的に連携できるシステムの構築を図ります。

### (2) 人的資源の有効活用

職員の持てる能力を最大限に発揮させ、人的資源の有効な活用を図るため、職員が備えるべき、新たな行政需要や市民ニーズに的確に対応できる判断力、政策立案能力、コスト意識等を高めていくための人材育成を総合的、計画的に推進します。

また、組織の目標に対して、職員全員の意志を一致させ、大きな組織力へと変換するために必要な、職員満足度の向上に努めます。

### (3) 新たな任用制度の導入及び勤務形態の弾力化

市民の行政ニーズの高度化・複雑化に対応して、公務の能率的かつ適正な運営を確保するため、新たな任用制度の導入について検討するとともに、勤務形態の弾力化を図ります。

### (4) 定員管理の適正化

市町村合併に伴い増加した職員数の適正な見直しと「民間にできることは民間へ」の観点に基づく財務の視点による改革との一体的な推進による、スリムで効率的な財政・組織の実現を図るため、適正な業務量を把握する仕組みの構築に努めるとともに、新たに策定する定員適正化計画に基づく定員削減を着実に進めるなど、定員の適正化に努めます。

### (5) 職員評価制度の見直し及び給与制度の運用の適正化

地方公共団体においても、より客観的な職員評価制度の導入を通じた能力・実績重視の人事制度の確立が求められていることを踏まえ、より客観的な評価制度の導入に努めるとともに、その評価制度に基づく職員評価の結果を、昇格などの任用制度や昇給・勤勉手当の支給などの給与制度へ、適正に反映させます。

また、職員の時間外勤務の管理をはじめとし、各種手当の適正化を進め、人件費総額の抑制に努めます。

## ．推進体制と進行管理

この行財政改革大綱の決定及び大綱に基づく実施計画の策定、並びに実施計画に基づき行う重要な方針等の検討及び決定に当たっては、市議会と協議の上、進めていきます。

また、その執行に当たっては、市民のみなさんへのわかりやすい情報提供に努め、ご理解とご協力を得ながら、着実に推進していきます。

### 1．推進体制

#### (1) 鳥取市行財政改革推進本部

市長を本部長、市長が指名した副市長を副本部長とし、特別職・部長級職員で構成し、行財政改革大綱の決定及び大綱に基づき策定される実施計画に関する総括を行います。

#### (2) 鳥取市行財政改革推進市民委員会

市長が委嘱する市民15名以内で構成し、行財政改革の推進に関する重要事項を調査審議するとともに、進行状況についての評価を行います。

### 2．進行管理

#### (1) 大綱の見直し

市町村合併や国・地方財政の三位一体改革などの社会経済情勢の変化に伴い、今後、新たに顕在化する課題等に柔軟かつ迅速に対応するため、構想期間内においても、必要に応じて、大綱の見直しを行います。

#### (2) 実施計画の策定と継続的な見直し

大綱の構想達成に向けた行財政改革の施策の着実な推進を図るため、3ヶ年を計画期間とする実施計画を策定します。また、平成19年度には、継続実施すべき施策や新たな課題を踏まえて、後期2ヶ年を計画期間とする実施計画を策定します。

策定後の実施計画については、真に実効性の高いものとなるよう、毎年度、その内容について、実施時期や手法等の有効性の検証を行い、継続的な見直しを行います。

#### (3) 計画の推進と市民への公表

実施計画を着実に推進するため、実施状況を鳥取市行財政改革推進市民委員会へ報告するとともに、広く市民に公表します。

- 1 スケールメリット・・・市町村合併の場合は、市町村が一定の人口規模に拡大することで、組織や業務の効率化が図られ、人件費や委託経費など歳出面における経費が節減できる効果のことをいう。
- 2 P D C A・・・Plan（企画・立案）、Do（実施）、Check（点検・評価）、Action（改善）の頭文字だけを揃えたもので、これら4つのステップを一つのプロセスとして捉え、組織を運営していく事で継続的な改善を図ろうとするマネジメントの考え方。
- 3 モチベーション・・・動機を与えること。動機付け。誘因。
- 4 減債基金・・・地方債の償還及び地方債の信用を維持するために設けられる貯金のことを言う。地方公共団体には地方債という借金があるが、これを計画的に償還するため、減債基金を設けている。
- 5 財政調整基金・・・地方公共団体において年度間の財源の不均衡を調整するために積み立てられた貯金のことをいう。例えば、地方公共団体の収入は、その時々を経済情勢によって変動するが、たとえ収入の落ち込みがあっても、ある一定の住民サービスは必ず行わなければならない。この時の資金不足を穴埋めするために保有するのが財政調整基金。
- 6 経常収支比率・・・人件費、扶助費、公債費などの義務的経費や経常的に支出される物件費、維持補修費などに使われた一般財源の額（経常経費充当一般財源）が、市税、地方譲与税、地方交付税、利子割交付税など経常的に収入される一般財源の総額（経常一般財源総額）に占める割合で、財政の硬直度を表わす。この指標が、80%を超えると、財政の弾力性（余裕度）が失われつつあると言われている。
- 7 説明責任・・・行政は、政策、施策などの形成過程や実施過程、その成果などを市民に対して分かりやすく説明する責任を負うという考え方。
- 8 I S O 9 0 0 1・・・事業活動の中で、顧客のニーズを的確に捉え、顧客満足度の高いサービスを継続して提供できるマネジメントの仕組みを事業者自らがづくり、それを適切に運用していると認められた場合に取得できる品質の国際規格。
- 9 I S O 1 4 0 0 1・・・事業活動の中で排出されるゴミや消費される紙、電気などを減らすためのマネジメントの仕組みを事業者自らがづくり、環境に与える負荷の軽減に向けて、それを適切に運用していると認められた場合に取得できる環境の国際規格。
- 10 指定管理者制度・・・今までは、公の施設の管理は委託方式で市の一定の出資法人、公共団体及び公共的団体にしか任せられなかったが、管理代行という方式で特定の権限の付与も含め、広く、民間事業者、NPO法人、ボランティア団体等でも行えるようにした地方自治法改正による仕組み。