

◆横浜市

投稿日：2003年3月19日

氏名：押尾 明

所属：横浜市総務局エンジンルーム



横浜市

1. 新時代行政プラン大綱策定

15年2月にまとめる予定だった新時代行政プラン大綱(他自治体のいわゆる行政改革大綱)は、市長の指示で、1月16日に策定作業が中止になりました。中止の理由は、「コスト削減に対する厳しさがみられない」「抜本的な見直し案がない」ということでした。

2. 検討チーム、ワーキング・グループの設置

市長の中止宣言を受けて、市長、学識経験者3人を含む8人の検討チームが柱立て、方向性をまとめることになり、庁内から選出された14人の部課長級職員がワーキング・グループとして「たたき台」をつくることになりました。エンジンルームが両方の事務局を担うということで、約2か月の策定作業に入りました。

3. 現場の声を反映

エンジンルームが関わるに当たって、意見や提案の集約については、局区を通して行くと、集約の過程で問題点などがどうしても薄まることもあるため、「職員アンケート」、エンジンボックス(庁内LAN利用による職員提案)、毎日やっているオフサイトミーティングなど、職員から直接寄せられた意見をもとに議論することを重視しました。

検討チーム会議	:4回開催
ワーキング・グループ	:12回開催
戦略会議	:4回開催

4. 「新時代行政プラン I」の特徴

- ・局区長に、予算、人員、組織の権限と責任を大幅に移転
- ・すべての施策、事業を対象として「民間化チェック」を実施
- ・現行「行政区」の枠組みの中で、区役所機能を最大限強化
- ・改革は持続的、自発的に推進(局区横断課題解決案作成チームの活用)
- ・改革は期限を切って、一種のマニフェスト(政策綱領)ともいえる改革工程表に基づき実施

5. エンジンルームは都市経営局に

15年4月1日の機構改革で、エンジンルームは都市経営局の都市経営推進部になります。



次のページへ

公務員のチャレンジ活動

ご紹介する事例／横浜市



新時代行政プランI

はじめに

時代は、これまでの、都市全体のハードの整備をすすめる時代、シビル・ミニマムの追求の時代から、市民の発想や意欲に応えるサービスの供給、地域の個性を追求し、都市施設の維持・活用を図る時代が変わっています。福祉、保健をはじめとするさまざまな分野で、市民ニーズが多様化し、供給されるサービスの質の向上や、サービス供給主体の選択肢を示すことが求められる時代です。

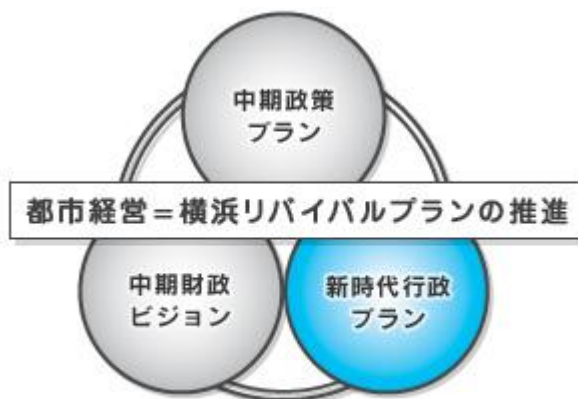
それにしたがって、日本の再発展にとって、地方とりわけ市町村の役割の重要性が増しています。県や国の役割も変わっていかねばなりません。地方自治の仕組みや大都市制度のあり方についても、地方制度調査会などでの検討が始まっています。

基礎自治体としての横浜市は、制度的な議論の前に、まず、自らが行政運営の改革をすすめます。とくに、現行の地域行政制度である「行政区」の枠のなかで、最大限どこまで「地域＝区役所と市民、団体、企業」が公的サービスの向上に役割を果たせるか、という大都市行政における「分権」の課題にも挑戦していきます。

1. 目的

横浜リバイバルプラン(YRP)は、「民の力が存分に発揮される社会をつくる」という理念の実現をめざし、市民の活力の発揮や企業の活性化を図り、横浜を再発展させるための自治体経営の戦略です。

民の力が存分に発揮される都市・横浜の実現



計画期間：平成14年度～18年度

「新時代行政プラン」は、政策目標を明らかにした「中期政策プラン」、持続可能な財政の確立を図る「中期財政ビジョン」と連動し、行政運営の仕組みや手法について、すべての組織と職員が、市民や企業の感覚を大切に、成長・拡大を前提としたあらゆるシステムの見直しによって、抜本的に行政運営を改革していくことを目的とします。

公務員のチャレンジ活動

ご紹介する事例／横浜市



新時代行政プランI

2. 行政運営の現状と課題

(1) 市民・企業も公的サービスを担う時代

福祉サービス、保健活動から、ごみ、環境問題への取組、地域の街づくりなど、市民、NPO、公益的団体、企業など行政とともに、公的サービスの担い手になっています。

行政には、公的サービスの質の確保、公益の確保という責務のうえで、直接供給主体としてあり続けることそのものがわれています。

(2) 知りたいことを、わかりやすく

情報の公開は行政運営の基本的前提であり、それがなければ、市民と行政の相互信頼は望めません。しかし、求情報は、どこで、どうやったら知ることができるのか、市民にとってはわかりにくいのが現状です。施策・事業の説明だけでなく、問合せや提案に答えることなど、双方向の情報のやり取りも含めた、わかりやすい情報の公開と提供は明らかに不足しています。

(3) 「もっと身近でサービスを」「相談・疑問にはその場で答を」

市民が働き、生活するうえで、時間コストの重要性が高くなっている現代では、**区役所や地区センター、地域ケアプラ**などで、必要なサービスが受けられ、相談・疑問に答えられることが、ますます求められています。

市民サービスの第一は、まずなによりも市民の疑問にその場で答えられることです。区役所の仕事や権限が拡大されれば、答えられる範囲も広がります。

(4) 判断や決定はもっと早く、もっと総合的に

福祉、保健をはじめとするさまざまな分野で、多様なニーズに的確に、すばやく対応するには、**それぞれの局や区が自らの権限と責任**で判断し実行できなければ、時間がかかり、その効果が薄れてしまいます。

また、市民の意見や要望は、一つの局や施策では応え切れないものも少なくありません。そうした意味では、区役所の事の分野を拡大することとあわせて、区長の権限・責任の拡充が求められています。

(5) 市民ニーズの多様化に的確に応えるサービスを

これまでの行政運営の基本姿勢には、市民ニーズの把握、計画、実施について、自己評価を市民に公表し、市民から意見を踏まえながらサービスを改善するというサイクルが確立していませんでした。

財政制約のなかで、市民ニーズの増大と多様化には、市民の評価をもとにサービスのあり方を変えることでしか応えられません。

(6) 厳しい財政状況の中で、効率的な行政運営を

時代の変化に対して、行政運営の仕組みを改革することが遅れています。同様に、職員の意識を変えるような仕組みづくりや運用が不足しています。

横浜市に限らず、新しい時代にふさわしい行政運営の改革に取り組み、実行することができなければ、市民の「行政へ失望や不信」をさらに拡大することになります。行政運営の力量が問われています。

公務員のチャレンジ活動

ご紹介する事例／横浜市



新時代行政プランI

3. 新しい行政運営の基本理念

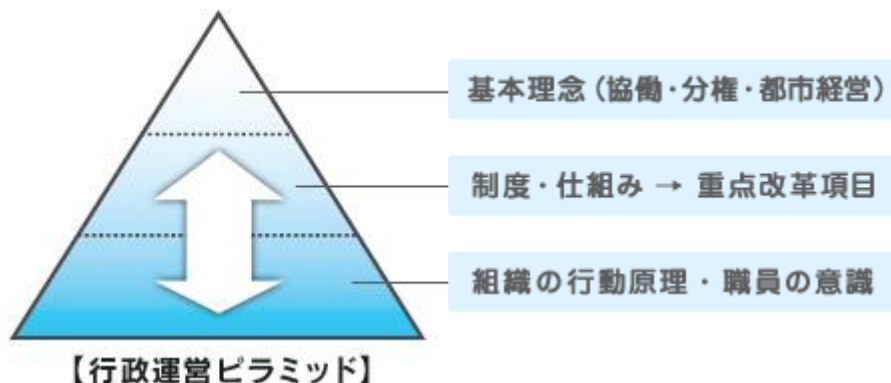
1. 〈協議〉
市民・企業等の発想と意欲が活かされた「相互信頼と協働」をめざし、市民自治コーディネート型の行政運営を実現する。
2. 〈分権〉
市民ニーズの多様化に応え、満足度を高めるため、事業を実施する部署や サービス供給の近くに「分権」された行政運営を実現する。
3. 〈都市経営〉
都市経営の基本方針のもとに、事業のあり方を、成果とコストに対する評価から見直し、財源、人員等の経営資源の最大活用に取り組むことで、サービスの向上と効率的な経営を実現し、意欲ある人材が活かされる仕組みをつくる。

4. 市役所構造改革の重点改革項目

新しい時代にふさわしい行政運営への改革は、局、区、課や係という行政組織の行動原理や、そこに働く職員の慣れ親しんできた行動、意識そのものの改革でもあります。改革の方向性を示す7つの重点改革項目を定めます。

重点改革項目 = 改革の方向性を示す7つの戦略的改革項目

以下の7つの重点改革項目は「**改革工程表**」によってすすめます。また、より具体的な検討を必要とするものは、平成16年度から18年度までの実施計画(アクションプラン)として平成15年秋までに策定します。



(1) 市民ニーズと協働を基準とする行政運営

行政運営の基準を、「変化し多様化する市民ニーズに応えること」、「公的サービスへの市民の満足度を高めること」および「市民との協働」とします。

- ・ 区役所における「電子会議室」の拡充
- ・ 1万人モニター制度など市民によるモニター機能を拡充
- ・ 市民協働オフィスを身近な区域に設置等

公務員のチャレンジ活動

ご紹介する事例／横浜市



新時代行政プランI

(2) 情報化によるサービスの向上と業務プロセスの迅速化・高度化

IT(情報通信技術)等を活用して、市民に身近で、**迅速なサービス**を供給し、利便性を上げます。市民と行政の双方向のコミュニケーション機能を強化します。同時に、庁内情報流通の拡大・共有化により、施策の企画から実行、評価までの**業務プロセスの迅速化・高度化**を実現します。

- ・ 予算要求書、審査書の議決後公表
- ・ 「電子市役所」の具体化
- ・ 庶務事務等の集中化とアウトソーシング等による事務コスト削減等

(3) 地域行政機能の拡大・強化

現行の地域行政制度である「行政区」の枠のなかで、最大限「地域」が公的サービスの向上に役割を果たすために、**身近な市民サービスの拠点**である区役所の仕事の分野を広げ、事業執行の権限・責任を強化する観点から、区と局の役割分担をつくり変えます。

- ・ 庁内区長公募制度の実施
- ・ 区役所経営機能の強化(予算、組織機構、人員に関する区長の権限強化)
- ・ 顧客サービスの充実(窓口サービスの改善等)
- ・ 区役所における街づくり部門の設置等

(4) 局と区が自律的に運営できる仕組みづくりと局・区の機構の再編

自律的な組織運営のできる局と区を実現するため、予算、人員、組織の権限と責任を大幅に局と区に移転します。その前提となる、市政の基本方針を策定し、これにより、市全体として、より効果的・効率的な組織運営を実現します。

また、時代の変化に沿った、重点施策の変化への対応と権限・責任の局区への分権に沿った組織とするため、局と区の再編成をすすめます。

- ・ 各局区の運営の基本指針となる「都市経営の基本方針」策定
- ・ 各局区における「中期経営計画」の策定
- ・ 局区長に予算、職員配置、組織編成の権限と責任を大幅に移転等

(5) 職員の意欲に応えられる人事・給与制度と効率的な組織編成

人材育成を主眼に、係員を含む職員の人事考課を実施し、給与に適切に反映させるなど、真に**意欲と実績**に応える**人事・給与制度**に転換します。

- ・ 人事考課制度の見直し(人事考課基準の公表、結果の本人開示、360度評価等)
- ・ 不正防止のための通報制度の導入
- ・ 給与制度の見直し(成果重視型給与へ、特別昇給制度の勤務実績型への改革、特殊勤務手当ての見直し等)
- ・ 組織階層の簡素化(部長職の役割の見直し、一部部制の廃止等)
- ・ 管理職、専門職ポストへの民間人の登用等

(6) 民間化チェック(*1)と最適なサービス供給主体の選択

すべての施策・事業のあり方を「**民間化チェック**」によりさまざまな角度から点検し、行政と市民、団体、企業との役割分担を明確にします。日常の旅費計算から局の中心事業そのものまで、運営コスト、間接コストを含めて、行政が公的サービスを担うことの妥当性を明確化します。

これにより、サービスの質の向上と効率化を実現し、同時に事務事業コストの徹底した削減をすすめます。

- ・ 市立大学、市立病院等あり方検討や民営化、委託化等の推進
- ・ 予算メリットシステムの導入
- ・ 全施策、事業を対象にした「民間化チェック」の実施

公務員のチャレンジ活動

ご紹介する事例／横浜市



新時代行政プランI

(7) 外郭団体の自主的・自立的経営の促進

外郭団体は、横浜市が民間の資金、人材、経営のノウハウを活用しながら、公共的・公益的サービスを効果的・効率的に供給するため設立してきました。

今日、社会経済状況の変化を踏まえて、外郭団体の公的サービス分野における位置付けを、行政、市民、企業など他のサービス供給主体との関係から明確化し、団体の存廃を含めた見直しを行います。

また、市と団体との間で**経営目標を定めた「協約」**を結ぶことによって、団体の自主的・自立的経営への取組を促進し、**公的サービスを担う自主・自立した責任ある主体＝「特定協約団体(*2)」**として位置付けます。

- ・ 団体と市との「協約」制度の導入
- ・ 団体職員の育成と団体役員の見直し(役員ポストの公募制導入)
- ・ 外部評価の導入

* 1 民間化チェック

施策・事業のあり方について、行政によるサービス、事業の民営化や業務の委託化、PFIの導入、市民、公益団体との協働など、公的サービスの供給主体や事業手法の選択を、さまざまな角度から点検すること。行政によるサービスのままでよいか、民間で行うのが妥当かを判断し、従来どおり行政によるサービスが妥当なものについてはその意義を再確認する。

* 2 **特定協約団体** 法定団体(地方自治法により経営状況を議会へ報告することが義務付けられている団体)、及び法定団体に準じて議会報告すべき団体として本市の基準により特定している団体を指す。

5. 持続的改革推進の仕組み

(1) 決算と成果を重視した自己評価とその公開

サービスの現場からの取組を業務プロセスの改善に活かすために、行政評価を実施します。そのため、まず、サービスについての自己評価を市民に公表し、市民からの意見・評価を踏まえながら改善していきます。行政評価は、できる分野、できる事業、実行できる課や局・区から自主的に実施します。

さらに、施策・事業の評価はサービスの改善と予算や組織運営に反映させ、計画・実施・評価・改善のサイクルを機能させます。

(2) 広聴制度を区役所中心に転換

市民、企業などから寄せられる要望・意見など、さまざまな広聴情報について、その検討・評価を、市民の参加によって実施する仕組みを区役所を中心につくります。これにより、市民ニーズに沿った、サービスの現場における課題解決機能を高め、政策形成の機能を強化し、市政全体の広報・広聴機能を高めます。

(3) 横浜リバイバルプラン(YRP)推進体制

都市経営確立のため、政策、財政、運営についての基本方針を、都市経営戦略会議を中心に、外部委員などの意見・評価を得て策定する仕組みをつくります。また、さまざまな事業のあり方の検討や制度改革を、外部の有識者などの参加を得た検討組織により、市民に公開しながらすすめていきます。

(4) 都市経営全体の評価の確立

都市経営の水準を客観的に示す評価基準を定め、市役所自身の自己評価を公表します。あわせて、日本経営品質賞(*1)などの外部評価を受けます。

公務員のチャレンジ活動

ご紹介する事例／横浜市



新時代行政プランI

(5) 局・区横断の課題解決案作成チーム

局・区横断的な課題を特定して課題解決方を検討する庁内ワーキングチームを順次発足させ、直接、都市経営戦略会議、執行会議に報告するチームを公募と指名により編成し、斬新なアイデアと意欲を、政策・施策検討に活かせる仕組みをつくります。

* 1 日本経営品質賞

1988年に米国で制定されたマルコム・ボルドリッジ賞に準じ、日本産業界の革新を促進することを目的に、1995年に設立された表彰制度で、顧客満足の視点から外部委員が評価し、どの程度の経営品質レベルにあるかを明らかにする制度。2003年度からは自治体へも対象を拡大する予定。