

山口市行政改革大綱

平成 19 年 3 月

山 口 市

はじめに

～自立と協働による行政経営の実現を目指して～

今日、地方公共団体を取り巻く環境は、少子高齢化をはじめ、地球規模での温暖化や情報通信技術の進展など、大きく変貌してきております。

特に、地方分権の進展により、地方公共団体においては、住民の多様な価値観に対応し、地域社会の実情を的確に反映した行政運営を行うことが可能となる一方で、自らの判断と責任において行政を運営することが求められるなど、その役割と責任がますます増大しているところです。

このような中で、地方公共団体は、国による「三位一体の改革」に伴う地方交付税の削減等により、極めて厳しい財政状況に陥っており、分権型社会に即応可能な自立した行政運営を進めるためにも、それぞれの地方公共団体が行政改革に不断に取り組み、直面する財政危機を克服していかなければならない状況にあります。

本市においては、平成 17 年 10 月に、これまでの山口市、小郡町、秋穂町、阿知須町及び徳地町の 1 市 4 町が合併し、行政基盤の強化を図るとともに、県都として、県勢をけん引する中核都市づくりを進めておりますが、依然として厳しい財政状況が続いており、これを解消するため、平成 18 年 9 月に、「山口市集中改革プラン」、「山口市定員適正化計画」、「山口市財政運営健全化計画」を策定し、合併効果の早期発揮など、現在、行政内部の効率化を中心とした取り組みを進めているところです。

しかしながら、本市が、地方分権の進展に伴う現在の都市間競争の時代を生き抜き、持続可能な「まち」を形成するためには、これらへの取り組みだけではまだまだ不十分であります。

地方分権の時代に、本市が自立し、持続的に発展していくためには、これまで以上に「市民にとってより良いサービスを効率的に提供する」必要があり、そのためには、市民志向、成果志向という経営の視点で、また、市民と行政とが様々な情報を共有し、協働して行政運営を行っていくことが、たいへん重要になってまいります。

「自立と協働」は、本市がこれから行う行政運営の基本姿勢を表すものであり、今後は、この「山口市行政改革大綱」を推進することにより、地方分権に対応した行政責任を果たすことはもちろん、市民と行政とが心をつなげて取り組んでいけるようなまちづくりを展開することとしております。

最後になりましたが、この大綱を策定するに当たり、貴重な御意見や御提言を賜りました山口市行政改革推進委員会の委員をはじめ、市民の皆様に対し、厚くお礼申し上げます。

平成 19 年 3 月

山口市行政改革推進本部長 山口市長 渡辺純忠

目 次

第1章 策定に当たって

- 1 策定の背景 1
- 2 大綱の役割 4
- 3 大綱の構成と計画期間 4

第2章 改革の基本的考え方

- 1 基本理念 5
- 2 基本方針 6
- 3 数値目標 7

第3章 改革の方向性

- 《大綱の体系図》 8

I 協働によるまちづくりの推進

～市民との相互理解と信頼関係による協働への取り組み～

- 1 市政情報の共有化の推進 10
 - (1) まちづくり構想の共有化
 - (2) 情報提供の推進
 - (3) 広聴機会の拡充
 - (4) 市政の透明性の確保
- 2 協働の推進 14
 - (1) 市民活動・地域活動の促進
 - (2) 協働推進体制の整備
 - (3) 民間活用の推進

II 行政組織・体制の確立

～効率的で効果的な行政組織の再構築～

- 1 行政体制の整備 17
 - (1) 総合支所機能の明確化
 - (2) 業務執行体制の整備
- 2 行政組織の再編 19
 - (1) マネジメント機能の充実
 - (2) 施策目的に応じた組織づくり

Ⅲ 行政経営システムの確立

～行政資源を有効活用するための仕組みづくり～

- 1 施策展開型経営手法の浸透 21
 - (1) 行政評価システムの再構築と浸透
 - (2) 資源配分システムの構築
- 2 健全な財政基盤の確立 23
 - (1) 中長期的な財政運営の健全化
- 3 人事・給与制度の再構築 24
 - (1) 人事評価、処遇制度の再構築
 - (2) 研修体制の確立
 - (3) 給与制度の再構築

第4章 推進方策

- 1 市民との協働 27
- 2 推進体制の整備 27
- 3 職員の意識改革 27

第1章 策定に当たって

1 策定の背景

(1) 地方公共団体を取り巻く情勢

① 地方分権の推進と都市間競争

平成12年4月に「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律（地方分権一括法）」が施行されて以来、地方公共団体には、自らの判断と責任において行政を運営することが求められており、特に、市町村については、住民に最も近い立場にある基礎自治体として、住民のニーズに主体的に対応していくことがますます重要になっているところです。

また、地方分権については、権限や税源の移譲等により、今後も一層の推進を図ることとされており、地方公共団体にとっては、工夫を凝らした自主的・自立的な行政運営の展開を図ることにより、住民のニーズに対応した魅力のある都市づくりを一層強力に進めることができることとなります。

しかし、このことは、地方公共団体が努力を怠れば、直ちにその都市の衰退につながるということでもあります。

地方分権の時代は都市間競争の時代であり、それぞれの地方公共団体にとっては、この都市間競争の時代を生き抜いていくための力量が問われています。

② 地方公共団体の役割と経営

少子高齢化や核家族化等、社会経済情勢が大きく変化し、人々の価値観が多様化・高度化している中で、行政に対する住民のニーズは広く多岐にわたっており、地方公共団体、特に市町村が行うサービスへの住民の期待は高まっているといえます。

しかしながら、拡大した住民のニーズにあわせて、行政自身も拡大しながらサービスを提供していくことは、住民負担（税）の増加を招く観点からも現実的ではありません。

住民のニーズに対応した魅力のある都市づくりを行い、発展させていくのは、住民や地域の団体、NPO、民間企業等、その都市の構成員と行政のそれぞれの役割と責任によるものでもあります。

また、現在、経済の成熟化や分権意識の浸透等により、地域の問題を地域で解決するという真の住民自治の意識も醸成されつつあります。

このような中で、地方公共団体については、住民団体をはじめ、NPOや民間企業等、多様な主体がサービスを提供する多元的な仕組みを形成していくた

めの戦略本部としての役割を担い、住民と行政の適切な役割分担により、それぞれが共通の目標に向かう「協働」によるまちづくりを推進していく必要があります。

また、地方公共団体がこれらの役割を果たしていくためには、既存の制度や法令を運用するといった「行政運営」という考え方ではなく、自らの判断と責任で法令等を積極的に活用し、自立的に行動する「行政経営」という考え方へ転換することが必要不可欠であり、市民志向（顧客志向）、成果志向といった新たな視点でまちづくりを進め、住民の負担と選択により、その地域にふさわしいサービスを提供するといった分権型の行政経営システムを確立していく必要があります。

③ 地方公共団体に対する行政改革推進の要請

地方公共団体の行政改革については、これまで、平成9年の「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」等により、定員の削減や給与水準の適正化が進められたほか、行政評価への取り組みをはじめ、情報公開条例や個人情報保護条例等の制定、事務事業の民間委託等、着実に進展してきたところです。

このような中で、平成17年3月に、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が示され、全ての地方公共団体において、行政改革を集中的に実施する具体的な取り組みをわかりやすく明示した計画（集中改革プラン）を策定し、公表することが求められたところです。

また、これ以降にも「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」や「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が成立・施行されるなど、地方公共団体が取り組むべき新たな課題が明らかにされたことから、平成18年8月には「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が示されています。

厳しい財政や地域経済の状況等の中で、地方公共団体には、住民と協働し、首長のリーダーシップの下に、危機意識と改革意欲を首長と職員が共有し、行政改革の推進に取り組んでいくことが求められています。

（2）本市を取り巻く情勢

① 合併の実現と一体化

平成17年10月1日に、これまでの山口市、小郡町、秋穂町、阿知須町及び徳地町の1市4町が合併し、新しい「山口市」が誕生しました。

この合併により、本市については、地方分権をはじめ、少子・高齢化や生活

圏の拡大、さらには県勢の発展をけん引する中核都市づくり等に対応するための行政基盤が強化されたところですが、これらの課題に有効かつ適切に対応していくためにも、簡素で効率的な行政体制を確立するなど、合併効果を早期に、また最大限に発揮させる必要があります。

一方、本市においては、合併により、個性豊かな地域が結合した多様性のある都市の形成を目指し、合併前の地域で行われてきたこれまでのまちづくりの歩みを尊重し、各地域の自主性を重視した地域自治の仕組みを構築することなどにより、市民が住み良さを実感できる地域社会を構築することとしています。

そのためには、本市の構成員である市民と行政が一体となってまちづくりを推進する必要があります。合併し、行政体制は一体化されましたが、現在も、人事異動等により職員の真の一体化に向けた取り組みを進めており、市民意識についても一体化を醸成し、市民誰もが、地域の個性や特色の違いについて認め合い、尊重し合いながら、まちづくりに取り組んでいく必要があります。

② 合併後のまちづくりと行財政改革への取り組み

本市では、現在、合併前に策定した新市建設計画「新県都のまちづくり計画」により、「ひと・まち・自然が輝き未来を拓く新県都」を目指すべき都市像とした県勢の発展をけん引する中核都市づくりを推進しています。今後、この計画をベースに、より総合的で具体的な行政運営を図るための基本構想及び基本計画（総合計画）を策定し、自主的、自立的な施策展開を行うこととしていますが、そのためには、合併の効果である行財政の健全化を発揮することはもちろん、市民と行政との協働、またこれからの分権型社会に対応した行政経営等を実現していく必要があります。

また、本市においては、平成 18 年 9 月に、「山口市集中改革プラン」、「山口市定員適正化計画」及び「山口市財政運営健全化計画」を策定、公表したところですが、今後は、これらを推進することにより、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という行政の責務と、行政の原点である住民自治の考え方から行政を見つめ直し、市民の理解が得られるような行財政運営を図っていく必要があります。

③ 財政状況と将来の見通し

本市の財政状況は、国の「三位一体の改革」による地方交付税の減少や、景気低迷による税収の伸び悩みなどにより、歳入が減少傾向にあるとともに、歳出については、少子高齢化の進展による社会保障関係費や公債費などの義務的経費が増大しており、収支のアンバランスを基金で補填する状況が続いており、

合併後においても、極めて厳しい財政状況にあるといえます。

国においては、今後も、基礎的収支の黒字化を目指した財政健全化への構造改革が実施されるなど、本市においても、歳入・歳出の両面で厳しい影響が予想されますが、「山口市財政運営健全化計画」を着実に推進するとともに、毎年度において財政計画を見直すことなどにより、平成 22 年度までには、基金の取り崩しに頼らない持続可能な財政構造の確立を図ります。

2 大綱の役割

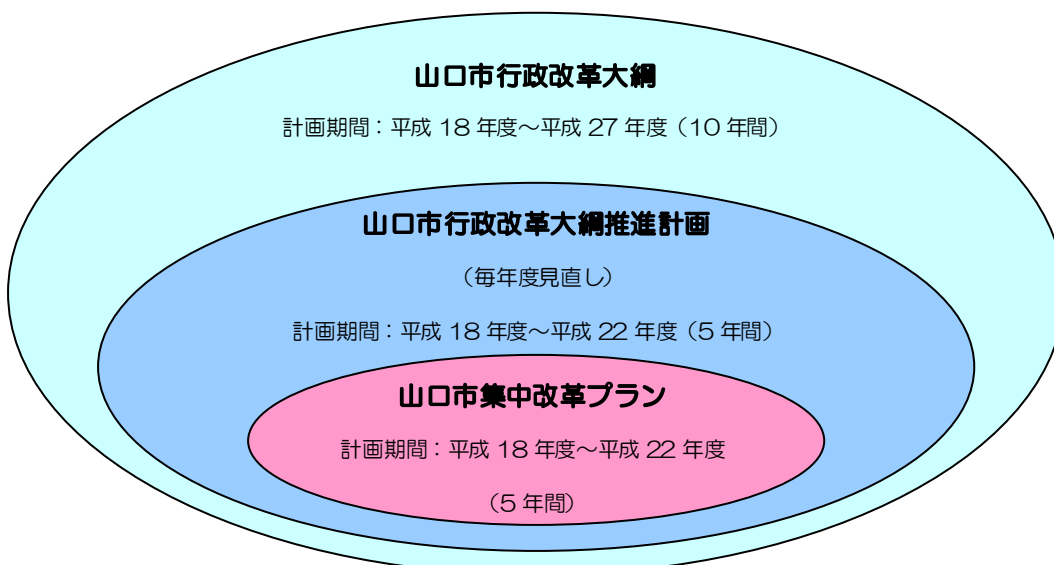
この大綱は、本市が目指す行政運営の方向性を明らかにしたものであり、本市が今後策定する「山口市総合計画」を効果的・効率的に推進していくための経営方針としての役割を担うものです。

3 大綱の構成と計画期間

この大綱は、本市が推進する行政改革の目標と、それを達成するための基本方針や取り組むべき改革の方向性を明らかにしたもので、計画期間は平成 18 年度から平成 27 年度までの 10 年間としますが、今後の社会経済情勢の変化等にも柔軟に対応した改革を実施するため、5 年後を目途に見直すこととします。

また、大綱の推進計画は、大綱で定めた改革の方向性に沿った個々の推進項目について、年度ごとの実施内容等を明らかにしたもので、計画期間は平成 18 年度から平成 22 年度までの 5 年間とします。推進計画の内容については、実施状況等の評価により、毎年度見直すこととします。

なお、大綱の推進計画は、山口市集中改革プラン（平成 18 年 9 月策定）に掲げる推進項目を包含したものとなっており、今後は、推進計画を実施していくことにより集中改革プランを推進します。



第2章 改革の基本的考え方

1 基本理念

本市が行政改革を不断に推進していくため、次の基本理念を設定します。

『自立・協働によるまちづくりに向けた経営基盤の改革』
～「自己決定、自己責任」の経営実現に向けて～

地方分権の進展に対応し、地方が自由と責任を持って自立した行政運営を実施していくためには、「まちづくりの主役は市民である」という住民自治の原点に立ち返り、市民と行政とが適切な役割分担により、またお互いが「自己決定、自己責任」を果たすことのできる自立した活動を展開する中で、協働してまちづくりが推進できるような仕組みを構築する必要があります。

また、合併して誕生した本市が新しいまちづくりを進めるためには、まずは合併前の地域間において市民が一体感や仲間意識を持つことが重要であり、地域の個性や特色の活用について、市民全員が違いを認め合い、尊重し合いながら、心を一つにして取り組んでいく必要があります。

本市が、地方分権を背景とした都市間競争の時代に、地域個性の活用や創意工夫により本市独自の魅力や活力を創出し、自立した自治体として生き抜いていくためには、市民と行政とが共通の目標を目指し、それぞれが自立した活動を展開する中で、お互いの役割を理解し合いながら、毎年度の予算はもとより、本市が持つ施設等の財産、また職員一人ひとりを有効に活用して、市民ニーズに対応した行政サービスを効率的に展開することがたいへん重要となります。

このため、先例を踏襲することなどにより行政を管理・運営するという考え方ではなく、市民志向（顧客志向）、成果志向で行政を運営していくという考え方を基本として、行政の責務である「より良いサービスを効率的に市民に提供すること」を市民との信頼関係の中で果たしていくこととし、行政としての自立と、協働によるまちづくりの実現に向けた経営基盤の改革を行います。

2 基本方針

基本理念の達成に向けて3つの基本方針を設定し、施策を総合的かつ計画的に推進します。

I 協働によるまちづくりの推進

～市民との相互理解と信頼関係による協働への取り組み～

市民と行政とがお互いにパートナーとして協働し、これからのまちづくりを推進していくためには、本市が目指す将来のまちの姿をお互いが共有する中で、本市としては、行政運営が市民の税金により実施されていることに対する説明責任を果たすことはもちろん、公開が可能な情報については積極的に発信・提供するなど、市政の透明性を高めることにより、市民の理解と信頼を確保する必要があります。

このため、施政方針をはじめとした本市の様々な情報について、より分かりやすい形で積極的に市民に提供するとともに、幅広い市民の声を聞く機会を拡充し、情報を共有することにより、市民との協働に向けたより良い環境づくりを行います。

また、市民との協働によるまちづくりの推進は、行政が行うべきまちづくりの本来の姿であるという認識に立ち、市民と行政とがお互いの役割と責任についてより一層理解を深め、取り組んでいく必要があります。

このため、行政が担うべき役割を明確化し、行政の業務について民間活用を積極的に推進するとともに、これから推進するまちづくりについては、常に市民が主役となることを基本として、市民との協働に向けた体制づくりを行います。

II 行政組織・体制の確立

～効率的で効果的な行政組織の再構築～

本市が合併効果を発揮し、効率的で効果的な行政運営を行っていくためには、総合支所方式による現行のサービス体制について、従前の仕組みを単に統合させるのではなく、サービスのあり方や地理的条件等により行政機能を適正に配置するほか、業務を直接執行する職員数の適正化を進め、これに対応した職員体制の確立について全庁的に取り組んでいく必要があります。

このため、総合支所機能を明確化し、全庁的な業務執行体制を整備する中で、市民に対して迅速に適正なサービスを提供する効率的で効果的な体制づくりを行います。

また、高度で多様な市民ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、経営の視点に立ち、全庁的な戦略展開や意思決定のための機能を強化するとともに、目的

志向で市民から見ても分かりやすい組織体制を構築する必要があります。

このため、部局横断的な政策調整を含めた全庁的なマネジメント機能を強化するとともに、施策目的に対応した分かりやすい組織づくりを行います。

Ⅲ 行政経営システムの確立

～行政資源を有効活用するための仕組みづくり～

市民との協働によるまちづくりを効果的・効率的に推進していくためには、市民と行政とがまちづくりの目標を共有する中で、施策の成果に基づいた事業の選択と集中を市民とともに進め、本市が持つ予算や人材等の行政資源をその実現のために有効に配分していくことが重要となります。

このため、市民アンケート等により把握した施策の成果からマネジメントサイクルを運用する行政評価システムを再構築し、まちづくりの目標を達成するための事業の重点化や見直し等を進めるとともに、行政資源（予算や人材等）を効果的に配分するための包括的予算制度や定員管理システムを構築し、成果に着目した行政経営システムを確立します。

また、そのためには、現在の深刻な財政状況を克服し、持続可能な財政運営を実現するとともに、市民に理解される適切な処遇制度等により、市政を担う職員一人ひとりの質の向上を図っていく必要があります。

このため、中長期的な展望に立った健全な財政基盤の構築を目指すとともに、能力主義による人事制度等を導入し、個々の職員の意識改革や人材育成を行います。

3 数値目標

基本理念を達成し、本市が進めるまちづくりを将来的に安定して継続していくため、大綱推進の要となる3つの施策に10年後の数値目標を設定し、これに向けて積極的に取り組みます。

- 市民との情報共有
(市のホームページを読んでいる市民 50%以上)
- 効率的な職員体制
(職員数 1,557人以下：10年間で210人以上の削減)
- 健全な財政基盤
(財政構造の弾力性 経常収支比率 85%未満)

また、大綱を計画的に推進するため、改革の方向性に沿った個々の推進項目についても可能な限り目標の数値化に努めることとし、数値目標については、山口市行政改革大綱推進計画や大綱を補完するために策定する計画等の中で示すこととします。

第3章 改革の方向性

基本方針から展開する主要な施策の柱を明らかにするとともに、その実現に向け、具体的に取り組むべき施策の方向性を示します。

また、具体的に取り組むべき施策の方向性に沿って、今後5年間に取り組む個々の推進項目を明らかにします。

《大綱の体系図》

基本理念

『自立・協働によるまちづくりに向けた経営基盤の改革』
～「自己決定、自己責任」の経営実現に向けて～

基本方針

I 協働によるまちづくりの推進
～市民との相互理解と信頼関係による協働への取り組み～

- 1 市政情報の共有化の推進
 - (1) まちづくり構想の共有化
 - (2) 情報提供の推進
 - (3) 広聴機会の拡充
 - (4) 市政の透明性の確保

- 2 協働の推進
 - (1) 市民活動・地域活動の促進
 - (2) 協働推進体制の整備
 - (3) 民間活用の推進

基本方針

II 行政組織・体制の確立
～効率的で効果的な行政組織の再構築～

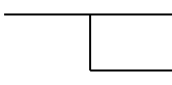
- 1 行政体制の整備
 - (1) 総合支所機能の明確化
 - (2) 業務執行体制の整備


- 2 行政組織の再編
 - (1) マネジメント機能の充実
 - (2) 施策目的に応じた組織づくり

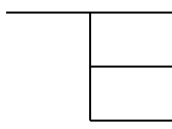
基本方針

Ⅲ 行政経営システムの確立

～行政資源を有効活用するための仕組みづくり～

- 1 施策展開型経営手法の浸透 
 - (1) 行政評価システムの再構築と浸透
 - (2) 資源配分システムの構築

- 2 健全な財政基盤の確立 
 - (1) 中長期的な財政運営の健全化

- 3 人事・給与制度の再構築 
 - (1) 人事評価、処遇制度の再構築
 - (2) 研修体制の確立
 - (3) 給与制度の再構築

I 協働によるまちづくりの推進 ～市民との相互理解と信頼関係による協働への取り組み～

1 市政情報の共有化の推進

(1) まちづくり構想の共有化

【現状と課題】

合併して誕生した本市にとっては、合併前の地域間において一体感や仲間意識を育てていくことが特に重要であり、そのためには、「全ての市民が本市の一員として常に市全体のことを考えて行動する」ことを基本に、市民一人ひとりが、これまで生活してきた合併前の地域のことを中心に考えるだけでなく、市全体のことを第一に考え、その中で個性ある地域づくりを進めているという意識を持つ必要があります。

また、これから市民と行政が協働してまちづくりを推進していくためには、目指すべき「まちの姿」をお互いが共有することはもちろん、そのための施策目的等についても共有し、市民と行政とが同じ目的を持ってまちづくりを進めていくことが重要となります。

【改革の方向性】

本市が目指す「まちの姿」や、そのための施策目的等について、市民とともに考え、設定するとともに、あらゆる機会を通じて積極的にPRするなど、より多くの市民との共有化を進めます。

特に、本市が進めるまちづくりの施策目的については、何をどのような状態にするのかを明確に表現するとともに、それをどれだけ達成しているかが分かる指標を設定し、現状値と目標値を数値化するなど、市民に分かりやすい表現とし、共有化を図ります。

【推進項目】

- ◆ 市民参画による総合計画の策定
- ◆ 本市が目指す「まちの姿」の共有化
- ◆ 施策目的の明確化・共有化

(2) 情報提供の推進

【現状と課題】

市民に対して情報を提供することは、市民の税金により行政運営をしている本市にとって説明責任上当然のことであり、市民との協働に向けた必須条件といえます。

本市においては、現在、市報のほか、ホームページやテレビ、ラジオ、メールマガジン等により情報提供や情報発信を行っています。特に、平成17年度に「パブリシティの手引き」を策定し、報道機関の積極的な活用による情報発信を進めてきたところですが、組織的な取り組みとしてはまだまだ不十分な状況です。また、本市の情報がきちんと市民に伝わっているかという情報提供の成果についても、把握できていない状況です。

多くの市民が市政に関する様々な情報を気軽に取得するためには、整理された情報を適切な時期に、様々な媒体を通じて提供することが重要であり、情報提供機能の一層の充実を図り、市民にとって必要なときに必要な情報が得られる環境を整備することなどにより、情報提供を推進する必要があります。

【改革の方向性】

積極的な情報発信を基本とした組織的な広報戦略を実現していくため、本市としての情報提供のあり方や進め方の整理を行い、市民が様々な市政情報を気軽に取得できる環境を確立します。

また、市政情報提供の核となる市報やホームページについて、市民に分かりやすい構成や情報の双方向性の確保を図るとともに、メールマガジンなど、情報化やIT化の進展といった環境の変化等に対応した効果的な情報提供方法の活用を図ります。

【推進項目】

- ◆ 情報発信に関する指針の作成
- ◆ 市報の充実
- ◆ ホームページの充実
- ◆ メールマガジンの充実
- ◆ お気軽講座の充実

(3) 広聴機会の拡充

【現状と課題】

市民が行政に対して意見を言う場や機会を確保することは、市民主体の行政運営や市民参画を推進していく上で極めて重要なことです。

本市の広聴機能については、市民からの様々な要望・陳情等を受け付ける市長への手紙やホームページ等といった受動的なもの以外にも、地域を対象とした移動市長室を開催し、市民と行政とが情報交換を行う機会を設けるよう取り組んでいるところです。また、必要に応じて、施策推進に係る説明会をはじめ、アンケートやパブリックコメント等によりテーマを絞った市民意見の集約等も行っているところですが、多くの市民からの意見が十分に取得できているとはいえない状況です。

より多くの市民から幅広い意見を取得するためには、市民が本市に対して積極的に意見を言うことのできる環境を整えることが重要であり、多様な広聴機会を確保するなど、広聴機会の拡充を図る必要があります。

【改革の方向性】

多くの市民の意見を市政に反映していくため、本市としての広聴のあり方や進め方についての整理を行い、現行の移動市長室について、より多くの市民が参加しやすい開催方法等を検討するとともに、登録制の市民アンケートシステムなど、情報化やIT化の進展といった環境の変化等に対応した効果的な広聴手法の導入を図ります。

また、市民からの意見・相談等に適切に対応できるような体制を確立するとともに、市民が気軽に意見を言えるような雰囲気づくりを行うなど、広聴活動の組織的な展開を図ります。

【推進項目】

- ◆ 広聴活動に関する指針の作成
- ◆ 移動市長室の充実
- ◆ 市民アンケートシステムの導入
- ◆ 効果的な広聴機会の研究

(4) 市政の透明性の確保

【現状と課題】

市政の透明性を高めることは、情報提供と同様、本市にとって当然のことであり、市民との信頼関係確立に向けた必須条件といえます。

本市では、情報公開条例により、本市が持つ情報に対する公開の請求を市民の権利として定めるとともに、市政への市民理解を深める観点から、市民への積極的な情報提供に努めるよう規定しており、審議会等の会議を公開するほか、会議の審議結果をはじめ、市民からの陳情や要望に対する経緯や対応をホームページ上で公表するなど、透明性の確保に向けた取り組みを行っているところです。

また、行政事務のチェック機能を果たす監査について、専門的な知識が必要な工事監査の外部委託を実施するなど、監査機能の強化に努めてきたところです。

今後は、本市が持つ情報等の公開について、一層の透明性確保のための取り組みを推進するとともに、市政に対する市民の信頼性を高めるため、監査機能の一層の充実をはじめ、職員に対するコンプライアンス（法令等遵守）への対応等についても、組織的に取り組む必要があります。

【改革の方向性】

本市の持つ情報については、個人情報等を除き、原則として、情報公開請求を待つのではなく、積極的に情報の発信や公表を行います。

また、都道府県をはじめ、政令指定都市や中核市に義務付けられている外部監査制度を導入するとともに、コンプライアンス（法令等遵守）の観点も踏まえ、市政の透明性確保に向けた更なる取り組みを推進します。

【推進項目】

- ◆ 情報発信に関する指針の作成【再掲】
- ◆ 外部監査制度の導入
- ◆ コンプライアンス（法令等遵守）の推進

2 協働の推進

(1) 市民活動・地域活動の促進

【現状と課題】

市民活動や地域活動は、市民と行政とが協働してサービスを提供する際の担い手となるものであり、これらの活動が活性化することは、協働によるまちづくりを円滑に推進するための重要な要素となります。

本市では、市民活動推進支援の基本方針を定め、市民活動支援センター「さぼらんて」の運営をはじめ、市民活動交流事業補助金制度等により、ボランティアやNPO等の市民団体が自立的な活動を行っていくための側面的な支援を図るとともに、高齢化や都市化等の進展に伴って様々な課題を抱える「地域」に対して、地域コミュニティ団体支援事業や地域づくり推進特別事業を実施し、自治会等を中心とした総合的な地域活動団体の活動支援を行っているところです。

しかしながら、こうした一方で、本市が事務局業務を行う活動団体が依然として多くあることや、合併前の地域を中心に活動する団体に対する本市としての支援の対応が一本化されていないことなどの課題もあり、協働の相手方である本市としてふさわしい関係のあり方を検討する必要があります。

今後も、自主的で自立的な市民活動や地域活動が、まちづくりの主役である市民のより多くの参加により、活発に展開されるよう取り組む必要があります。

【改革の方向性】

市民活動推進支援の基本方針を見直すなど、市民活動や地域活動がより多くの市民参加により自主的・自立的に展開される環境づくりを行います。

特に、地域づくりの核となる地域活動の活性化を図るため、現在の公民館（出張所等を含む）を地域活動展開のための拠点施設として位置づけ、地域内における市民活動のネットワークづくりや活動団体の自立化等を推進するとともに、本市の職員に対する積極的な地域活動への参加を進めます。

【推進項目】

- ◆ 市民活動推進支援の基本方針の見直し
- ◆ （仮称）市民活動センターの設置
- ◆ 団体事務局業務の見直し
- ◆ 地域活動に対する職員参加の促進

(2) 協働推進体制の整備

【現状と課題】

まちづくりを市民との協働により行うことは、まちづくりに関する「計画策定（Plan）、実施（Do）、評価（See）」のそれぞれの場면을市民と行政とが適切な役割分担により進めていくことであり、住民自治の観点から、また地域の個性や活力を発揮し、自立した自治体として現在の都市間競争を生き抜いていくといったことから極めて重要なことといえます。

本市では、各種の計画を策定する際に、アンケートの実施や審議会等の委員の一般公募により市民参画を進めているほか、事業の実施段階においては、必要に応じて民間企業や市民団体等により市民サービスの提供等を行っているところですが、市民との協働に関する考え方が明確化されていないなど、組織的な取り組みが行えていない状況です。

市民との協働によるまちづくりを進めるためには、まずは計画の策定過程や事業の実施段階等における市民と行政との役割を明確にすることが重要であり、そうした中で、お互いがその役割や責任を理解しながら、計画の策定をはじめ、民間委託や地域協働による市民サービスの提供等に取り組んでいく必要があります。

【改革の方向性】

まちづくりのあらゆる場面において市民との協働を推進するため、本市としての市民との協働のあり方や進め方についての整理を行い、計画策定への市民参画や、市民サービスの提供主体への市民参加など、協働に向けた総合的な仕組みを確立し、組織的な取り組みを進めます。

また、地域協働の担い手として、地域課題を地域自らが主体的に解決するための体制づくりを推進します。

【推進項目】

- ◆ まちづくり基本条例の制定
- ◆ パブリックコメント等の実施に関する指針の作成
- ◆ 協働推進プランの策定
- ◆ 地域計画の策定

(3) 民間活用の推進

【現状と課題】

市民サービスの提供等に民間企業や市民団体等の能力を活用することは、多様化・高度化する市民ニーズに迅速に対応し、行政の責務である「より良いサービスを効率的に提供する」ためにも重要なことといえます。

本市では、業務量の大きい定型的な作業や専門的な業務については、これまでも効率性や有効性の観点から民間委託を進めてきたほか、「民間活用ガイドライン」や「指定管理者制度運用ガイドライン」により、民間活用へ向けた組織的な取り組みを展開してきたところですが、学校給食業務や保育園、ごみ収集やごみ処分業務など、民間活用の余地がある業務も残っている状況です。

定員適正化計画により職員数を削減していく中で、市民サービスの維持・向上を図っていくためには、効率的な組織体制を確立するとともに、現在の業務のあり方や実施方法等を見直していくことがたいへん重要であり、そのためにも定員適正化計画と連動した民間活用を計画的に推進していく必要があります。

なお、民間活用への取り組みは、利用者等の安心や安全等を確保しながら進めることが重要であり、推進に当たっては、行政責任を明確にし、適切な管理監督機能等の発揮に留意する必要があります。

【改革の方向性】

本市の全ての業務について事業仕分けを行い、民間活用への方向性が示された業務については、民間活用の計画的な推進を図ります。

特に、学校給食業務や保育園、ごみ収集やごみ処分業務については、これらの業務のあり方を検証し、本市として担うべき業務の内容等を明確にする中で、それぞれの業務に従事する職員数との連動を考慮した中長期的な視点により、段階的な民間活用を進めていくこととします。

【推進項目】

- ◆ 民間活用ガイドラインの作成
- ◆ 事業仕分けの実施
- ◆ 民間化推進実行計画の策定・推進
- ◆ 民間活用方法の研究
- ◆ 指定管理者制度の活用

Ⅱ 行政組織・体制の確立 ～効率的で効果的な行政組織の再構築～

1 行政体制の整備

(1) 総合支所機能の明確化

【現状と課題】

合併時に一体化した行政組織体制において、地域ごとの自主性を重視した住み良い地域社会づくりを進めるため、市民自らが自治活動や地域振興を行っていく拠点として、また市民への様々なサービスの提供や住民自治を補完する行政機能として、合併前の自治体単位に総合支所を設置したところです。

しかしながら、総合支所においては、それぞれが従前の行政区域を対象として市民サービスを展開しているため、合併効果である市民の距離的な利便性の向上が十分に発揮されないなど、市全体の行政体制としては決して効率的とはいえない状況にあります。

総合支所については、今後も、きめ細やかな対面サービスの実施や、地域協働によるまちづくりの推進を行う中心的な役割を担っていくこととなりますが、合併効果を早期に発揮していくためにも、総合支所を含めた市全体の行政体制が効率的なものとなるよう、総合支所機能を見直す必要があります。

【改革の方向性】

市民に身近な、また地域に密着した総合支所機能を発揮するため、山口総合支所以外の総合支所については、総合窓口を設置し、ワンストップサービスによる市民サービスの向上に取り組むほか、地域協働によるまちづくりの推進や、防災への対応、施設の維持管理の実施などに行政機能を重点化し、これらの役割が果たせるような体制を構築します。

また、市全体の行政体制の効率化を図るため、合併による距離的な利便性を十分に発揮したサービスの提供体制を確立します。

【推進項目】

- ◆ 総合支所機能の重点化
- ◆ 総合支所の所管区域の見直し

(2) 業務執行体制の整備

【現状と課題】

本市の職員数については、職員 1 人当たりの人口が県内自治体中で 2 番目に多いなど、現在においても比較的少ない状況にはありますが、「山口市定員適正化計画」により、5 年間で 118 名の職員数の削減を図ることとしたところです。

合併により誕生した本市においては、首長や議員をはじめ、管理部門職員等の削減による行政経費の節減のほかにも、市域の拡大に伴う施設利用への利便性向上などといった合併効果をできるだけ早期に発揮し、行政運営に係る市民の負担を可能な限り少なくするとともに、市民サービスの維持・向上が図っていただけるような効率的で効果的な行政体制を確立することが求められます。

特に、業務を直接執行する職員体制については、少数精鋭を基本としたものとなるよう、市域の拡大等にも対応した効率的・効果的なサービスの提供体制を整備し、また民間委託等の推進を図りながら「定員適正化計画」を推進するほか、職員が効率的に業務を行えるような体制の整備を行っていく必要があります。

【改革の方向性】

効率的で効果的な業務執行体制を確立するため、全ての業務についてその実態を整理するとともに、地域の特色や地理的条件等を踏まえ、市民ニーズに迅速に対応できるようなサービスの提供体制を構築します。

また、職員数については、今後 10 年間に於いて 210 名以上の削減を図ることとし、少数精鋭の適正な職員数による職員体制をできるだけ早く確立するとともに、これらの貴重な人材を有効に活用します。

【推進項目】

- ◆ 業務実態調査の実施
- ◆ サービス供給体制の見直し
- ◆ 職員数の適正化
- ◆ 時間差勤務制度の導入
- ◆ 担当制度の理解・運用

2 行政組織の再編

(1) マネジメント機能の充実

【現状と課題】

行政運営を効率的かつ効果的に行っていくためには、その基盤となる組織体制についても、市民志向（顧客志向）、成果志向といった経営の視点に立ち、自己決定、自己責任による戦略展開が的確・迅速に行えるようなものとしておく必要があります。

特に、市民のニーズが高度化、多様化している中においては、部局を越えた横断的な組織による施策展開を図ることが重要となるため、部局横断的な施策を全庁的にマネジメントする体制を確立することが必要となります。

本市では、政策会議等を設置し、市全体の重要施策の協議や部局間の最終的な総合調整等を行っているところです。また、各部に政策管理室を設置し、部内の政策管理や部間の政策調整を行わせるとともに、予算の編成や執行に関する権限や、臨時職員等に係る人員配置の権限等を各部局に移譲し、自立した組織経営の実現に向けた体制づくりを行ってきたところですが、現時点においては、迅速な対応ができていないなど、調整機能等が十分に発揮されているとはいえない状況であり、今後も、マネジメント体制の一層の強化を図っていく必要があります。

【改革の方向性】

各部局において自立した組織経営が図れるよう、各部局に対し、予算執行や人事に関する一層の権限移譲を進めるほか、各部局の政策管理室について、本市における行政経営システムの基盤となる「行政評価システム」を運用する中心的な役割を担わせるなど、部局におけるマネジメント能力の向上を図ります。

また、部局横断的な重要課題や緊急課題に迅速に対応し、経営の視点から戦略的な施策展開が図れるよう、本市の経営展開を主導する総合政策部の役割強化や、現在の政策会議のあり方についての見直し等を行い、全庁的なマネジメント体制の強化を図ります。

【推進項目】

- ◆ 政策管理室機能の充実
- ◆ 総合政策部の役割強化
- ◆ 政策会議の見直し

(2) 施策目的に応じた組織づくり

【現状と課題】

合併時に一体化した行政組織体制においては、本庁が、企画、財政、総務、各部門の政策など、全市域に関わる業務を担い、これらの考え方に基づいた市民サービスを各総合支所が行うこととしたところです。

しかし、総合支所が担う市民サービスの中には、許認可など、その実施に当たって政策的な判断等が必要となる場合もあり、本庁と総合支所とをまたぐ意思決定に時間がかかるなど、必ずしも効率的な組織体制とはいえない状況にあります。

このため、総合支所機能の重点化や効率的なサービス体制の確立等により、意思決定の迅速化など、効率的な行政運営を可能とする簡素で分かりやすい組織体制を構築する必要があります。

また、行政評価システムや包括的予算制度による事務事業の見直しなど、効果的な行政経営を効率的に展開するためには、まちづくりの施策体系と連動し、市民が見ても分かりやすい組織体制を確立する必要があります。

【改革の方向性】

本庁、総合支所、支所、出張所という体制区分の中で、現在、同様の業務を行っている支所及び出張所のあり方を見直します。

また、市民活動や地域活動の支援をはじめ、市民参画の推進など、市民との協働によるまちづくりについて、総合支所とともに総合的に推進するための組織体制を確立するほか、独立採算が原則である水道事業と下水道事業の組織体制を一元化し、効率的な事業運営による経営基盤の強化や、窓口の一本化による市民サービスの向上を図ります。

現在策定中の「山口市総合計画」を着実に推進するためにも、行政評価による事業調整が円滑に行えるよう、総合計画の施策体系と連動した組織体制を確立します。

【推進項目】

- ◆ 支所及び出張所の見直し
- ◆ 自治振興部の設置
- ◆ 上下水道部の設置
- ◆ 施策体系と連動した組織再編

Ⅲ 行政経営システムの確立 ～行政資源を有効活用するための仕組みづくり～

1 施策展開型経営手法の浸透

(1) 行政評価システムの再構築と浸透

【現状と課題】

行政評価システムは、行政経営を展開するために必要となる「市民と行政との協働」や「効率的で効果的な行政運営の実現」のため、「計画策定（Plan）⇒実施（Do）⇒評価（See）」というPDSのマネジメントサイクルを確立する中で、施策や事業の目的や成果を明らかにし、施策や事業の実施に対する市民の理解と、成果主義による行政資源（予算、人材等）の有効活用、またこうした市民志向、成果志向による事業等を実際に実施する職員の意識や行動の改革を図るための手段として、現在、多くの自治体で導入されています。

本市では、合併前の旧山口市において、平成 12 年度から行政評価システムを本格導入し、毎年度、施策や事業の評価を行いながら、事業の見直し等に取り組んできたところですが、成果を把握する仕組みが確立されていないなど、その運用について十分な成果が得られているとはいえない状況にあります。

現在策定中の「山口市総合計画」については、行政評価との連動という視点をもって策定することとしており、総合計画に掲げるそれぞれの施策目標を達成するためにも、行政評価システムの仕組みを改めて構築するなど、市民本位で成果重視の行政経営に職員一丸となって取り組む必要があります。

【改革の方向性】

本市の経営戦略となる「山口市総合計画」の達成に向けた行政経営を展開するため、市民アンケートを活用するなど、本市にふさわしい行政評価システムを再構築し、市民との協働や行政資源（予算、人材等）の有効活用を図るとともに、市民本位、成果重視の視点から職員の意識や行動の改革を進めることにより、事業の内容や進め方の有効化や効率化等に積極的に取り組みます。

【推進項目】

- ◆ 行政評価システムの再構築
- ◆ 事務改善推進員制度の再構築

(2) 資源配分システムの構築

【現状と課題】

行政運営に必要な予算や人材等の行政資源には限りがあるため、各施策の目標達成に向けた事業展開についても、それぞれが無制限に行えるものではありません。このような中で各施策目標の達成を図るためには、施策目標を達成するために真に必要な事業を見定めた上で、これらの行政資源を効果的に配分し、有効な活用を図ることがたいへん重要となります。

本市では、合併前の旧山口市において、平成 16 年度から各部局に財源を配分する包括的予算制度を導入し、行政評価システムを活用した事業選択による予算配分に取り組んできたところですが、部局配分ということから施策の重点化が図れないなど、今後、より効果的な予算配分システムへ向けた見直しが必要な状況にあります。

また、人材の配分を行う定員管理については、現在、事業計画等に基づく各所属からの要求をヒアリングして定めていますが、業務量の客観的な把握など、職員体制を見直す手法として十分とはいえない状況であり、今後は、現在の手法を見直し、業務量に応じた適正な人員配置を行う必要があります。

【改革の方向性】

行政資源（予算、人材等）の有効活用を図るため、行政評価システムの評価結果により施策の重点化や事業の選択を行うとともに、その実現のために必要となる行政資源（予算、人材等）が、選択した事業等に対して適切に配分できるような仕組みを確立します。

【推進項目】

- ◆ 包括的予算制度の再構築
- ◆ 定員管理システムの構築

2 健全な財政基盤の確立

(1) 中長期的な財政運営の健全化

【現状と課題】

国・地方ともに厳しい行政環境の中で、合併前の旧市町の財政については、国の「三位一体の改革」による地方交付税の大幅な削減をはじめ、高齢化等による扶助費の増加や特別会計繰出金の増加等に伴う歳入不足を補うため、基金からの繰入金等に依存した財政構造となっており、これに伴って基金残高が減り続けるなど、いずれも危機的な状況にあったといえます。

また、この危機的な財政状況は合併後においても継続しており、国において基礎的収支の黒字化を目指した財政健全化への構造改革が継続して実施される中で、地方財政にとっては、今後も歳入・歳出の両面において厳しい影響が予想されており、本市としても、現在の直面する財政危機の克服が喫緊の課題となっています。

本市においては、平成 18 年 9 月に「山口市財政運営健全化計画」を策定し、財政効果を発揮する具体的な方策を積極的に推進するとともに、将来的な収支見通しや財政指標等を明らかにしながら、持続可能な財政運営を確立するための取り組みを進めているところですが、現在の財政状況を改善・克服し、市民サービスを可能な限り維持・継続していくためには、全ての職員が、この厳しい環境について今一度認識を深め、当事者意識を持って徹底した行財政改革に取り組むことはもちろん、市民の理解と協力を得ながら進めていくことが必要となります。

【改革の方向性】

財政運営健全化計画の目標を達成するため、計画に掲げる具体的な取組事項を推進します。

また、独立採算が原則の特別会計事業のうち、下水道事業については、対象区域が広く、多額の資産を有しており、料金算定の考え方や今後の経営見込み等に対する情報公開への対応、また経営基盤の強化を図る観点から、地方公営企業法が適用される公営企業会計への移行を進めます。

【推進項目】

- ◆ 財政運営健全化計画の推進
- ◆ 下水道事業の地方公営企業法適用化

3 人事・給与制度の再構築

(1) 人事評価・処遇制度の再構築

【現状と課題】

今後も地方分権が推進されていく中で、地方自治体の業務については、ますます高度化することが予想されており、これに対応するためには、職員が個々の能力を高めながら、組織としての活力や市民サービスの向上に取り組むことが重要となります。

また、地方公務員の給与構造改革についても、年功的な給与上昇の抑制や勤務実績の給与への反映等の実施が要請されているなど、人事評価制度を活用した人事管理の重要性がますます高まっているところです。

本市では、合併前の旧山口市において、平成 12 年度に「人材育成基本方針」を定め、個々の職員の意識と能力の向上を図る「職員研修」と、採用、昇任、人事評価等による「人事管理」の 2 つの側面から人材育成を推進してきたところですが、合併により、人材育成に対する価値観や手法が混在しているなど、職員の能力開発や人材育成が必ずしも効率的に実施されているとはいえない状況です。

今後、少数精鋭を基本とした職員数の適正化を進めていくためにも、職員の勤務意欲が高められるような人事評価や処遇制度により、個々の職員はもとより、組織全体の能力や活力のレベルアップを図っていく必要があります。

【改革の方向性】

職員の仕事に対する意欲の高揚や組織活力の向上を図るため、人材育成に関する基本的な方針を定めることにより、一律的な人事管理から人事評価を基本とした人材マネジメントへの転換を進め、職員の自己申告により多様なキャリアが選択できるような制度の導入や、職務内容等に応じた多様な人材の確保・登用などに取り組みます。

【推進項目】

- ◆ 職員の能力向上
- ◆ 人事評価システムの再構築
- ◆ 自己申告による任用制度の導入
- ◆ 多様な人材の確保・登用
- ◆ 退職勧奨制度の見直し

(2) 研修体制の確立

【現状と課題】

社会経済情勢の変動が激しい現在においては、職員には、公務員倫理や市民志向をはじめ、人権意識、地方自治法に関する知識やコミュニケーション能力等、地方公務員として有すべき基礎的な知識や能力等に加え、現状把握や課題整理等により有効な施策を企画立案し、実践するといった政策形成能力や、業務の目標設定や進行管理等により組織を効率的・効果的に運営するマネジメント能力などを身に付け、発揮することが重要となります。

本市では、通信教育制度や自主研究グループ助成制度等を活用した「自己啓発」のほか、職場内の上司等が仕事を通じて行う「職場研修」や、役職に応じた能力や専門的な知識等を習得するため、職場を離れて集中的、体系的に行う「職場外研修」により職員研修に取り組んできたところですが、合併により増加した職員数への対応に時間を要するなど、各研修が効果的、効率的に実施されているとはいえない状況です。

人材育成のためには、まずは職員自らが自分の能力開発に向け、やる気になることが重要であり、今後は、職員のニーズに応じた効果的な職員研修を展開するなど、職員が自らの能力を高めようとする意欲が引き出せるような環境づくりを進める必要があります。

【改革の方向性】

職員の自主的な能力開発につながるよう、職員の意欲と能力に応じることのできる効果的な研修制度を構築します。

また、市民志向の考え方をはじめ、政策形成能力やマネジメント能力等、職員に求められる意識や能力を明らかにし、職位や職場に応じた職員の行動や能力を考慮した研修機会の提供を図ります。

【推進項目】

- ◆ 研修体系の再構築
- ◆ マネジメント研修の実施
- ◆ 自己啓発のための環境づくり
- ◆ 市民対応の質向上策の強化

(3) 給与制度の再構築

【現状と課題】

職員の給与やその他の勤務条件については、社会経済情勢の変化に適応するとともに、市民の理解が得られるものである必要があることから、毎年度、職員の給与等の実態について、国家公務員との均衡状況も把握できる形で市報等により公表しているところです。

平成 17 年 8 月に行われた人事院の給与勧告では、給与水準を平均 4.8%引き下げた給料表の導入をはじめ、勤務成績を反映した昇給制度や、55 歳での昇給抑制措置の導入など、大規模な給与の構造改革が示され、本市においても、これに基づく見直しを図ったところですが、本市の給与制度については、一般行政職をはじめ、保育士や幼稚園教諭、技能労務職等、職種が異なる職員が同一の給料表を使っているため、職種に応じた民間企業等との均衡はもちろん、職種間における職員の職務内容等の均衡を図ることなどが困難な仕組みとなっています。今後は、これらの課題が解消できるような給与制度の導入について検討するなど、引き続き給与の適正化に積極的に取り組んでいく必要があります。

また、退職手当や特殊勤務手当等の職員手当をはじめ、職員の旅費、さらには職員の保健や元気回復等を目的とした福利厚生事業についても、各制度の趣旨等を踏まえながら見直しを図っていく必要があります。

【改革の方向性】

国をはじめ、県内他市等の状況との均衡を図るなど、市民の理解が得られるような給与や職員手当等の適正化に取り組みます。

また、福利厚生事業について、実施の必要性やその程度の正当性等に対する検討を行い、会費による事業実施と公費による事業実施を明確に区分するなど、互助組織の運営が制度の趣旨を踏まえた適切なものとなるよう、事業の点検や見直しを進めます。

【推進項目】

- ◆ 給与制度の見直し
- ◆ 職員手当等の見直し
- ◆ 福利厚生事業の見直し

第4章 推進方策

大綱の推進に当たっては、市民との相互理解や信頼関係を基礎として、職員一人ひとりがその責務を自覚し、全庁を挙げて取り組んでいきます。

1 市民との協働

行政改革は、市民生活に密接に関連しており、市民の理解と協力を得ながら協働して進めていく必要があります。

また、改革に寄せる市民の期待と要望は大きく、その実行に対しては、強い関心を持って注視されているところです。

このため、この計画の実施状況や成果等を定期的に公表することにより、市民に対する説明責任を果たすとともに、市民との情報共有を基礎として、真に実りのある改革を実現します。

2 推進体制の整備

庁内組織である「山口市行政改革推進本部」において大綱の進行管理を行うなど、大綱の総合的な推進を図ることとし、各項目の推進に当たっては、推進部署を中心に、推進本部において、大綱策定のために設置した部会を引き続き活用するなど、全庁的に取り組みます。

なお、各項目の計画的な取り組みを推進するため、年度ごとの推進計画を作成します。推進計画については、毎年度、取り組みの評価を行い、見直しを行います。

また、この計画の実施状況については、民間有識者等からなる「山口市行政改革推進委員会」に報告し、行政改革の推進に関する意見を求めることとします。

3 職員の意識改革

行政改革を推進するためには、市政を担う職員一人ひとりが常に各々の職務に対して使命感と問題意識を持ち、自らが主体的に努力することが最も重要となります。

このため、各職場において、改革に取り組む気運の醸成を一層図るとともに、職員自らが改革の必要性を認識し、目標の達成に向け全力を尽くします。