

○ 阪南市総合計画における実施計画等について

1. 実施計画について [(仮称) 行政経営計画 (案) について]

・はじめに

本市は、平成13年3月に、概ね2010年を目標年次とする阪南市総合計画を策定し、将来の都市像を「うみ・やまを愛し、幸せをささえあう、安心とうるおいのあるまち 阪南」と設定し、「ひとの視点」に立った居住都市・阪南の実現に向け、まちづくりを推進してきた。また、二次にわたる財政再建実施計画や政策事項推進計画、事務事業評価などにより、多様化する課題へ柔軟に対応しながら、自立した行財政運営を目指してまちづくりを推進してきた。

しかし、社会経済の低迷による歳入の減少、社会保障費や老朽化した公共施設の維持管理費の増大など、本市の財政状況がより一層厳しさを増すなか、行政が全ての課題に対応していくことが困難な状況にある。

また、地方分権が今後一層推進され、市民に身近な基礎自治体の役割がますます重要となるなか、市民がより満足できる行政運営を行うためには、事業・施策の選択決定や予算・人員の配分のしくみはもとより人材育成も含めた新たな改革への取り組みが必要となっている。

こうしたことから、平成21年度から阪南市（地域）の将来像を定めた総合計画の策定を進めており、基本構想では、将来の都市像や基本目標を掲げ、基本計画には、市民と市役所の役割を明確に示している。この総合計画では、「地域経営」の方針であるとともに、市役所における「行政経営」の羅針盤としての機能を有するものである。

今回、本市の行政運営のしくみそのものを変える「構造改革」として、これまでの行財政改革を踏まえ、強みは継承しつつ、新たに行政を経営するという視点に立ち、行政のもつ限られた経営資源を最大限に活用し、行政サービスの効率的、効果的な提供が可能となるしくみづくり、また、職員の意識改革についてのしくみづくりとして、これまでの取り組みを連携・統合した行政経営計画を策定するものである。

なお、現在進めている本市の行財政改革を概観すると、以下のとおりである。

(1) 総合計画について

近年の社会情勢として、少子高齢社会や人口減少社会の到来、地方分権の推進、地球規模の環境問題など、数多くの分野において、流れの変化や課題が山積されている状況であり、本市を取り巻く環境もより一層厳しさを増している。

そのような社会情勢の変化に柔軟に対応していくためには、新たな市政運営の基本となる指針が必要であることから、平成21年度から新総合計画の策定を進め、平成24年度からの実施に向け、現在、総合計画審議会において、審議を進めている。

今回の総合計画においても、「基本構想」、「基本計画」、そして「実施計画」の3層構成とし、より一層の選択と集中を図り、戦略性と実効性を併せ持つ、まちづくりの羅針盤として策定するのである。

① 基本構想

本市の特色及び基本的課題を踏まえ、めざす将来の都市像とそれを実現するための基本目標やまちづくりのしくみを明らかにする。

計画期間は、平成24年度から平成33年度までの10年間とし、「ともにさかそう笑顔とお互いさまのまち 阪南」を将来の都市像とし、7つの分野ごとに基本目標を定め、施策の展開を進める。

② 基本計画

基本構想に掲げた将来の都市像と基本目標を実現していくため、施策体系と個別施策の内容により構成する。

計画期間としては、前期（平成24年度から平成28年度まで）後期（平成29年度から平成33年度まで）の各5年間とし、7つの基本目標を章立てし、それを実現するために、42の施策を節として定める。

③ 実施計画

基本計画で示された施策をどのように実施していくかを明らかにし、毎年度の予算編成における指針とするものであり、目標達成に向けた具体的な施策や事業を計画的に推進するため、前期基本計画の5カ年を基本とし、社会情勢の変化や本市の状況に対応しつつ、毎年度見直すものとする。

(2) 政策事項推進計画について

本計画は、平成18年度から5カ年にわたり、「未来あるまちづくり」として、一時の財政負担だけで判断するのではなく、長期的視点から、市が抱える大きな課題を計画的、積極的に解決していくため、「未来あるまちづくりへの種まき」として、まちづくりの根幹である総合計画を基本に、政策事項をあらゆる角度で抽出・検証・推進するものとし、各部・課の考え方を基本に市全体の政策調整を図り、方向性を整理し全庁的に推進することにより、将来のまちづくりに寄与するものとして、策定を行ってきた。

しかし、厳しい財政事情から、A（実現に向けて進める）ランク事業であっても、一時的に凍結するなど、市が抱える大きな課題を計画的、積極的に解決するまでには至っていない。

(3) 財政再建実施計画について

本市は、これまで様々な行財政改革の計画を策定し、効率的な行政運営に取り組んできたが、景気低迷に伴う税収入の落ち込みや公共施設の維持管理費及び人件費の増大などといった要因により、財政再建団体への転落が現実味を帯びたことから、平成

15年度から平成19年度までの5カ年を「財政再建緊急5ヵ年」と位置づけ、平成14年9月に、「第1次阪南市財政再建実施計画」を策定した。

その後、国の「三位一体改革」による地方交付税などの減収により、財政状況のさらなる悪化が見込まれることとなり、平成18年9月に「第1次阪南市財政再建実施計画」を基にした「阪南市集中改革プラン」を策定するとともに、平成18年10月に、平成19年度から平成23年度までの5カ年を計画期間とした、「第2次阪南市財政再建実施計画」を策定し、①小さな役所で最大の市民満足を得るサービスの提供、②市民が地域で活躍できるしくみの確立、③自己責任で、自己決定のできる自立した財政基盤の確立を基本的視点とした「持続可能な行財政運営システムの構築」を目指して、限られた財源と人材を活用し、市民の皆さんとの協働のもと、PDCAサイクルを活用した行財政構造の改革に取り組んできた。

(4) 事務事業評価システムについて

平成13年3月の総合計画策定に伴い、計画に沿った着実な施策の推進と、限られた財源の中で既存事業の徹底した見直しによる施策選択の必要性から、「行政評価システム」を平成13年度から試行的に、また、平成14年度から本格的に導入を行い、PDCAサイクルによる事務事業の進行管理を行っている。

(5) これまでの行政運営の課題

以上のように、行政運営について様々な取り組みを行ってきたことにより、直面する財源不足の解消には効果を挙げ、財政再建団体への転落は回避できたが、従来からの公共施設の老朽化や基盤整備などの投資的事業の積み残し、商工業の停滞などに加え、行政運営のしくみや職員の意識を変革するまでには至っていないなど、課題も顕在化している。

また、行政運営の各しくみや制度の限界や連携不足、集中改革プランのような財政削減が限界に達しつつあるなど、これからの総合計画実現に向けて、市役所の具体的な取り組みを見直す必要がある。

① 実効性のある計画として、総合計画の進行管理

平成24年度から進める総合計画については、実施計画を策定し、より実効性のある計画として、毎年度進行管理できるようなシステムの構築が必要である。

② 戦略的職員としての人材育成

限られた職員数という厳しい社会環境下において、広い視野と柔軟性を持ち、積極的に行政課題に挑戦する職員の育成が重要となる。

③ 当面の財源不足対策

財政再建団体への転落は回避できたが、自主財源が少ないなど財政状況が厳しい状況にあることは代わりが無く、平成24年度以降も引き続き、財源を確保するための具体的な取組項目や数値目標などを明確にする必要がある。

2. 行政経営計画の概要

平成24年度を初年度とする総合計画の策定にあわせ、市役所としての行政計画の方針を明らかにした「行政経営計画」を策定する。

また、「行政経営計画」の策定にあたっては、実効性や戦略性を持った計画となるよう、これまでの行政経営のしくみを活かし、限られた資源を最大限に活用し、各組織の創意工夫のもと効率的・効果的な行政サービスが提供できるよう、また、職員の意識改革にも資するしくみづくりをあわせて検討する。

(1) 行政経営計画の位置づけ

総合計画に掲げる将来の都市像やその実現に向けた方向性、市役所の役割を果たすため、市役所の組織風土や歴史を踏まえた行政経営の理念、使命、価値観を明確にし、従来の財政健全化計画の要素を含めた市役所の具体的な取り組みを示す計画とする。

① 行政経営計画の計画期間

阪南市総合計画の基本計画(前期)と整合させ、平成24年度から平成28年度までの5カ年とし、進捗状況を的確に把握し、取組項目や取組年度の精査などについて毎年度見直し行うものとする。

② 行政経営計画の構成

(案)

* 1については、本年度のみ記述

1. はじめに (*)

- (1) 総合計画について
- (2) 政策事項推進計画について
- (3) 財政再建実施計画について
- (4) 事務事業評価システムについて
- (5) これまでの行政運営の課題

2. 行政経営計画の概要

- (1) 行政経営計画の位置づけ
- (2) 行政経営の使命
- (3) 行政経営の基本的な考え方
- (4) 行政経営の実践に向けて

3. 平成24年度行政経営戦略

(1) 阪南市を取り巻く概況

①社会潮流

②重点課題

③財政見通し

(2) 戦略1：行政経営型マネジメントの確立に向けて

(3) 戦略2：参画と協働によるまちづくりの推進に向けて

(4) 戦略3：財政基盤の強化に向けて

・

4. 実施計画

○ 基本目標①：おもいやりとふれあいがあふれる活気のあるまち
(協働社会分野)

(1) 協働社会の形成

(2) 市民協働ネットワーク化の促進

(3) 広報活動の充実

・

・

(2) 行政経営の使命

この行政経営計画では、本市の行政運営のしくみそのものを変革するための組織マネジメントの改革を進め、管理部門から事業部門に権限を移譲し、あわせて、権

限と責任の明確化を図ることとする。

阪南市を取り巻く課題に対して、①行政経営のしくみづくり、②職員・組織風土改革（人材育成）、③明確な目標（ビジョン）設定を行い、職員の日常の仕事の進め方や考え方が変わり、やがては、そのことが当然のことと受け止められるような、市役所職員の組織風土までをも変えるものとして位置づける。

(3) 行政経営の基本的な考え方

これからの行政経営のあり方について、従来の管理型行政運営から、NPM理論（ニュー・パブリック・マネジメントー新しい公共経営）を取り入れ、市民と近い各事業部門が権限と責任を持って、市民にとって最適な事業施策の選択を行うための、ミッションマネジメント、組織マネジメントへの転換を進める。

NPM理論の基本的な考え方である①市民満足度の追求、②成果主義の徹底、③市場メカニズムの活用、④庁内分権（権限移譲）の推進の4項目の視点を踏まえて取り組みの具体化を図る。

また、行政経営計画を推進するための組織マネジメントについては、①行政経営型マネジメントの確立（内部マネジメント）、②参画と協働によるまちづくりの推進（外部マネジメント）を柱とする。

(4) 行政経営の実践に向けて

行政経営に求められる1つとして、目標、実現に向けた方策、実行、フィードバックといったPDCAサイクルがあり、本市では、これまで政策事項推進計画や財政計画といったP、事務事業評価というC・Aがあるが、これらを統合するとともに、より中期的視点が必要であることから、総合計画の策定にあわせ、実施計画(事務事業レベル、施策レベル、課のミッション)を策定する。

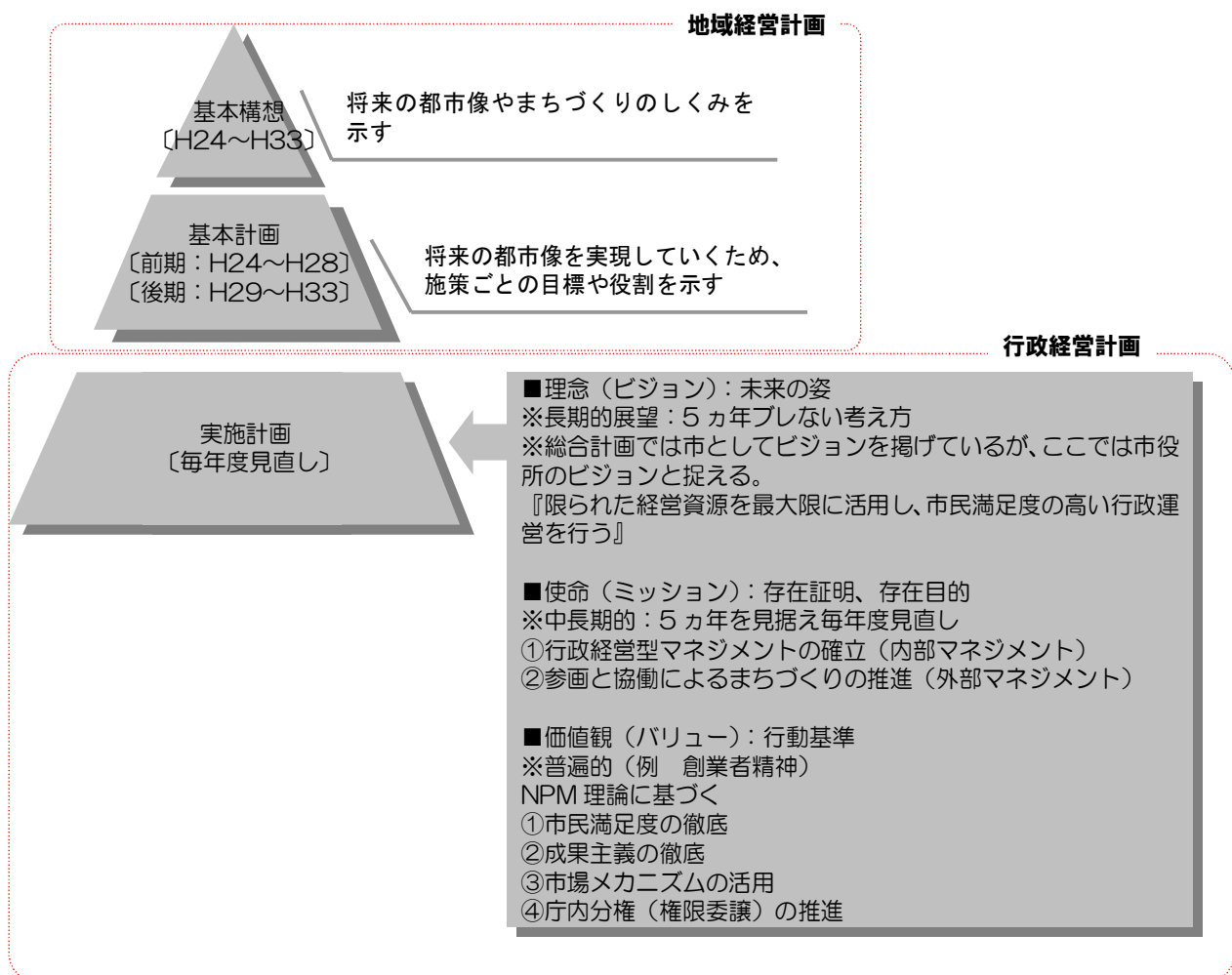
市民の多様な価値観を背景に、行政サービスが複雑・高度化するなか、これまでのトップダウンのマネジメントに加え、ボトムアップのマネジメント、つまり組織マネジメントと職員の意識改革を進めるものとする。

今回、市役所全体の経営方針を定めた行政経営計画にあわせて、組織単位での経営(マネジメント)の実践に向けた取り組みとして、「課のミッション」を実施するものである。

(参考 1)

○ 阪南市総合計画と行政経営計画の位置づけ（イメージ図）

前述の目指す組織マネジメントを踏まえ、どのような行政経営計画が必要であるのか、その位置づけを示す。



行政経営システムの移行イメージ

