

松戸市“行財政改革計画”

# 中・長期的な改革アクションプラン

(市役所の構造的な改革を図る工程表)

平成17年7月

松戸市 財務本部 企画管理室

## はじめに

松戸市では、総合計画第2次実施計画を推進するため、当該計画期間（平成16年度～19年度）内に予測された約229億円の一般財源不足を埋め、更には、市役所の構造的な転換を図るため、平成15年12月に、「松戸市行財政改革計画」を策定しました。

この行財政改革計画は、財源不足を解消するための「短期的な改革」と構造的な転換を図るための「中・長期的な改革」の2本柱により構成されています。計画策定後、これまでの間は、当面の財源不足の解消を主眼として、「短期的な改革」に集中的に取り組んできました。

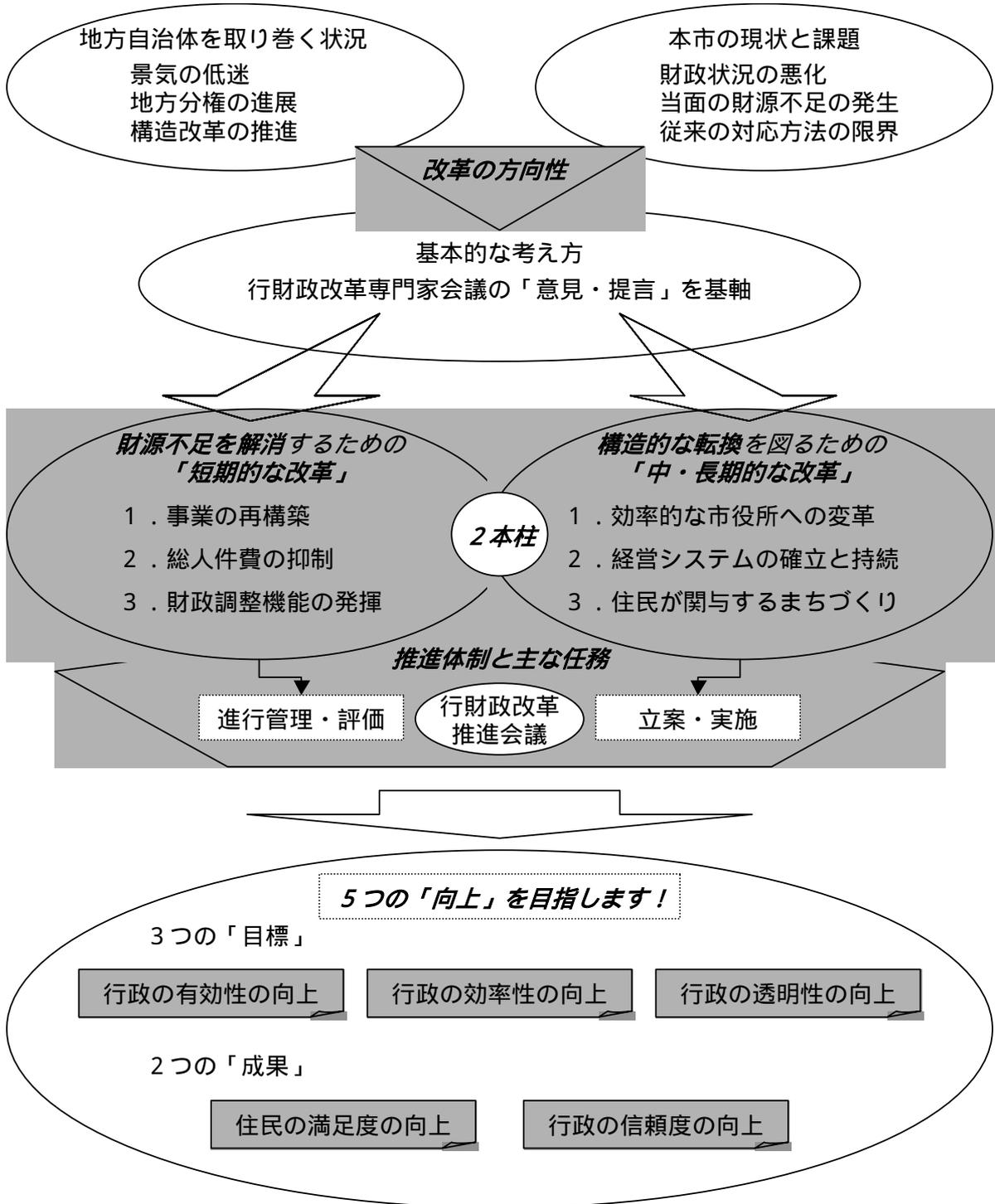
本年度は、総合計画第2次実施計画の見直し年にあたることから、構造的な転換を図る「中・長期的な改革」のアクションプランとして、市役所の構造的な改革を図る工程表（「改革工程表」）を策定し、本市の構造改革を加速してまいります。

本年度のサマレビュー（予算編成前に実施する中期「3年程度」の成果目標と計画額を設定するための事務事業見直し）においては、SWOT分析（成長分野や撤退分野の明確化）の導入及び評価システムなどを活用することにより事務事業の見直しを理論的に実施してまいります。また、第2次実施計画の見直し及び次期実施計画策定においても、それらを有効的に活用し戦略的な計画とし総合計画の推進を図ってまいります。

### 1 「行財政改革計画」の全体イメージ

平成15年12月に策定した「松戸市行財政改革計画」は、財源不足を解消するための「短期的な改革」と構造的な転換を図るための「中・長期的な改革」を実施することにより、3つの目標（行政の有効性の向上、行政の効率性の向上、行政の透明性の向上）を達成し、2つの成果（住民の満足度の向上、行政の信頼性の向上）を実現することを目指しています。この計画の全体イメージは、次ページの図1のとおりです。

図 1



## 2 「短期的な改革」のこれまでの成果

財源不足を解消するための「短期的な改革」では、「事業の再構築」「総人件費の抑制」「財政調整機能の発揮」の3つの方策により、平成16年度～19年度の4年間で、約229億円の一般財源等を削減することを目標に取り組んでいます。

方策	項目	16～19年度 一般財源等 削減目標額	16年度 影響額 (当初予算)	17年度 影響額 (当初予算)
1. 事業 の再構 築	1) 事業方策の変更 事業の実施方法等を変更し、効率を見直す	111億円	20億円	32億円
	2) 当面の目標の変更 当面の目標を変更し、効果を見直す			
	3) 事業目的の変更 事業目的を変更し、効果・効率を見直す			
	4) 資産の有効活用 資産を有効利用し、売却を推進する			
	5) その他(経費・コストの縮減)			
2. 総人 件費の 抑制	1) 人件費の見直し 職員手当等を見直しを図り、一人当たりの単価を引き下げる	48億円	12億円	17億円
	2) 事業の合理化 業務委託などによる職員数を削減する			
3. 財 政 調 整 機 能 の 発 揮	1) 基金の活用 基金を活用し、財源を補填する	65億円	24億円	24億円
	2) 予算編成による全体調整 全体調整の中で柔軟な配分を実施する	5億円	4億円	16億円
合 計		229億円	60億円	57億円

平成17年度当初予算額中「3.財政調整機能の発揮」16億円のうち、13億円は、一般財源が計画策定時と比較して13億円少なかったため計上したものです。

また、平成17年4月から行政評価支援システムと連動した新しい財務会計システムを稼働させるなど、改革を支えるための仕組みの構築に向けての取り組みも着々と進めています。

### 3 「中・長期的な改革」アクションプラン（改革工程表）

平成 15 年 11 月に、「行財政改革計画」の策定にあたって設置した「松戸市行財政改革専門家会議」より、次のような 3 つの方策を柱とする提言を受けました。これを受けて、本市では、「行財政改革計画」の中で、これら 3 つの方策の現状把握、今後の方向性の検討・優先順位化を実施し、方策の具体的な立案を実施することとしています。このアクションプランは、提言に基づく具体的な方策の立案に相当するものです。

方策	基本的な方向	検討項目	
効率的な市役所への 変革	市役所の役割の明確化	行政の役割の再設定(守備範囲の段階的な見直し)	
		コストを意識した行財政運営	サービスの重点化・適正化
			ベンチマーク*1 を活用したコストの適正化
			行政サービスの民間市場への開放
	アウトソーシング*2 などによる行政のスリム化	受益と負担の明確化・適正化	
		収納率の向上	
資産の有効利用と売却の推進			
経営システムの 確立と持続	経営システムの確立 計画を成果指向に転換 柔軟な予算制度の構築 機能的な組織の構築 情報の集約と I T 技術の活用	トップダウン、ボトムアップの提案の仕組み	
		総合計画を始め各種計画を成果指向に転換	
		財源状況に応じた事業の優先順位化、成果重視の予算編成	
		機能的な組織への再構築	
		経営情報の一元化・共有化	
	組織体質と人材の強化 組織体質の転換 人材の強化	学習する体質・風土への転換	
		能力を引き出す制度の導入（ポストの公募、プロジェクトへの選任）	
		住民が関与するまちづくり	インターネットなどによる情報の積極的な提供
			住民との議論の場の確立
			住民への迅速な対応
対応手続きや対応時間の標準化			
住民の関与する機会の確立	パブリック・コメント*3、パブリック・インボルブメント*4 の導入		
	補助金等の第三者機関による審査		

< 解説 >

\*1 ベンチマーク 比較検討するための指標

\*2 アウトソーシング 事業や業務の一部・全部を外部機関に任せる委託などの総称

\*3 パブリック・コメント 施策立案過程において、検討段階の案を公表し、広く意見を求め、意思決定の参考にしていく制度

\*4 パブリック・インボルブメント 施策立案過程の当初の段階で、広く意見を求め、その内容を調査・分析した上で、施策案の検討を進める制度

(1) 松戸市行政経営システムの全体像

市役所の構造的な転換を図る方策の立案を行うため、本市の行政経営システムの全体像を次の図2のように整理しました。これは、行政経営を「内部マネジメント」「内部組織」「協働(外部マネジメント)」の3つの視点に切り分け、それぞれを「政策・施策レベル」「基本事務事業・事務事業レベル」「業務・活動レベル」の3つのレベルに細分化してできた9つの領域とそれらを支える仕組みとしての「情報公開」を加え、10の改革項目を導き出しています。このように、行政経営システムの全体を鳥瞰した上で、10の改革項目ごとに具体的手段や役割を明確にした工程表を作成し、個々の改革の関連を明確にするようにしています。

図2：行政経営システムの全体像



(2) 松戸市行政経営システムの全体像と「中・長期的な改革」における3つの方策の対応関係

松戸市行政経営システムの全体像から導き出された10の改革項目と「中・長期的な改革」における3つの方策の対応関係は、次のようになり



(3) アクションプラン（改革工程表）

行財政改革計画の計画期間である平成 19 年度までに、当面、取り組む改革項目ごとの具体的な手段は、次の改革工程表に示すとおりです。具体的な手段に関してのより詳細な内容や目標等については、個々の施策を遂行する中でお知らせしていくこととなります。

また、このアクションプラン（改革工程表）については、平成 12 年度～16 年度までのこれまでの取り組み状況も併記しています。

行財政改革計画”中・長期的な改革アクションプラン(改革工程表)”

改革項目	改革の方針	具体的手段	所管	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	
<b>内部マネジメント</b>												
<b>1.戦略計画</b> SWOT分析( )などの戦略計画手法を活用して、総合計画実施計画を「選択と集中」を明確にした計画として策定できるようにします。	市全体及び各政策ごとに、外部環境と内部要因を分析し、SWOT分析を実施します。 SWOT分析をもとに、成長・撤退・改善・回避の4つの戦略を導き出します。 SWOT分析の結果を活用して、第2次実施計画の見直し(ローリング)を行います。 次期実施計画の策定にあたっては、SWOT分析などの戦略計画手法を活用します。	第2次実施計画策定	総務企画		準備	策定	実施		見直し			
		行財政改革計画策定	財務				策定	実施				
		SWOT分析の実施	総務企画						試行(本部単位)	実施(政策単位)		
		次期実施計画策定	総務企画							準備	策定	
<b>2.行政評価</b> 戦略計画に基づく事業執行をスムーズに展開するために、政策目的体系を基軸とした行政評価システムにより、事務事業の立案・評価を行います。	戦略計画に基づき、実施計画の策定時に、基本事務事業・事務事業の立案(事前評価)を行います。 毎年、行政評価支援システムを活用して、計画期間途中での実績把握と目標値や資源配分の調整を行う事中評価を実施します。 事前評価や事中評価は、サマーレビュー( )として実施します。 サマーレビューによる成果目標と計画額に基づき資源配分を行います。	政策目的体系の策定	総務企画	準備	策定						見直し	
		事前評価	総務企画			第2次実施計画事前評価					次期実施計画事前評価	
		事中評価	総務企画						第2次実施計画事中評価			
		行政評価支援システム導入	総務企画					開発	導入			
		事業別予算・決算導入	財務	予算				予算決算準備		導入		
<b>3.業務改善</b> 事務事業の適正な執行のため、職員の自発的・自律的な業務改善活動が行える環境を整備します。また、業務改善を行う上で必要な各種ツールを整備します。	職員の能力ややりがいを引き出すための「庁内公募制度」を導入します。 職員の参加意欲を高め、満足度を向上させるための運動を行います。 発生主義会計に基づくコストや間接費などトータルコストを把握し、適正なコストマネジメントを行うための研究を実施します。 IT(情報技術)を積極的に活用し、業務プロセスの再設計を行う業務改善を実施します。	庁内公募制度の導入	総務企画						検討	導入		
		庁内刷新行動計画	総務企画			策定	実施					
		バランスシートの作成	財務	作成								
		活動基準原価計算等の研究	財務							調査	研究	
		ITを活用した業務プロセスの再設計	総務企画									

SWOT分析：戦略立案等に使われる分析のフレームワークで、組織の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)の4つの軸から評価する手法のこと

サマーレビュー：予算編成前に毎年実施する中期(3年程度)の成果目標と計画額を設定するための事務事業見直し



行財政改革計画”中・長期的な改革アクションプラン(改革工程表)”

改革項目	改革の方針	具体的手段	所管	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	
<b>協働(外部マネジメント)</b>												
7.協働の推進 市民と行政の協働を推進するための仕組みをつくり、協働を進めます。	市民と行政が協働に取り組む拠点を整備します。 市民と行政の協働についての基本方針を定めます。 市民と行政が協働事業を推進するための基本姿勢などを具体的なルールとして定めます。 市民と行政が協働して設定する「まちづくり指標( )」について研究します。	市民活動センター開設	市民環境			準備	開設					
		パートナーシップ条例制定	市民環境				準備	組織化	制定	施行		
		協働ルールの策定	市民環境						準備	策定		
		まちづくり指標の研究	総務企画								研究	
8.市場メカニズムの活用 「官から民へ」を基本とした行政経営を行いサービス提供の生産性を高めます。	「公の施設」の管理については指定管理者制度を積極的に導入するとともに外郭団体の見直しを行います。 今後の大規模な施設の建替え、新設にあたってはPFI( )の導入を検討します。 公営企業の見直しにあたっては地方独立行政法人化も視野に入れ、検討します。 市場メカニズムをさらに活用するための新たな手法等について研究します。	指定管理者制度の導入	総務企画					検討	準備	実施		
		事業の委託化	総務企画	(ごみ収集) (電算処理)等								
		外郭団体の見直し	総務企画					福祉公社	研究			
		公営企業の見直し	公営企業						検討			
		新たな手法の研究	総務企画						研究			
9.市民との情報共有・協働の実践 市民と行政が協働を実践するために必要な情報を共有するとともに、協働事業の実践に取り組みます。	市民が政策形成の過程に参画する機会を作ります(パブリックコメント( )等)。 町会等地域の自治力の向上を支援します。 ITを活用して市民との情報共有を図ります(CRM( ))。 ワークショップ( )方式などを活用し、市民と行政がともに主体となる事業を増やします。 公益事業を行うNPO団体等への支援の仕組みを研究します。	パブリックコメント制度等の導入	総務企画						検討		導入	
		コミュニティ単位の見直し	総務企画 市民環境						調査	研究		
		インターネットを活用した情報共有	総務企画	一部導入					検討			
		ワークショップ方式による事業推進	各本部	(川づくり) (パートナーシップ)等								
		NPO支援制度の研究	市民環境						調査	研究		

まちづくり指標：まちづくりの方向性と目標値を市民と共に策定し、協働によるまちづくりをすすめるもの

PFI(Private Finance Initiative)：公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法

パブリックコメント：行政機関が政策の立案等を行う際にその案を公表し、広く国民・事業者等から意見や情報を提出していただき、提出された意見等を考慮して最終的な意思決定を行うというもの

CRM(Customer Relationship Management)：市民の視点から個人情報を一貫して管理し、市民からの各種請求や問い合わせに対して効率的に応えて、市民一人ひとりの満足度を高めるためのサービス

ワークショップ：参加者がともに討議したり現場を見たりするなどの協働作業を通じて、参加者の前向きな意欲を引き出し、お互いの考え方や立場の違いを学び合いながら、提案をまとめる手法であり、その集まり(場)のこと

行財政改革計画”中・長期的な改革アクションプラン(改革工程表)”

改革項目	改革の方針	具体的手段	所管	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
<b>情報公開</b>											
10.情報公開 市政情報を市民にわかりやすく積極的に公開するとともに、情報セキュリティの確保に努めます。	ITを活用するなどして積極的に市政情報を提供します。 政策形成過程の情報を可能な限り公開します。 情報漏洩等セキュリティを強化します。	情報公開条例の施行	総務企画			改正					
		ホームページのユニバーサルデザイン( )化	総務企画				ガイドライン	推進			
		会議録の情報提供	総務企画			市議会	推進				
		各種会議の公開	総務企画	推進							
		個人情報保護条例の施行	総務企画								
		情報セキュリティの推進	総務企画					ポリシー	推進		

ユニバーサルデザイン:年齢や身体状況等に関わらず、誰もが安全に使いやすく、わかりやすい、暮らしづくりのために、ものや環境・サービスを設計デザインすること

## おわりに

「松戸市行財政改革計画」中・長期的な改革アクションプランによる構造的な転換の方向性は、「選択と集中」が行える経営、いわゆる戦略マネジメントへの転換を指向しています。これは、「あれもこれも」から「あれかこれか」への転換とも言い換えられます。次期実施計画の策定にあたって、SWOT分析など戦略計画手法を活用することなどが、その代表的な例と言えます。

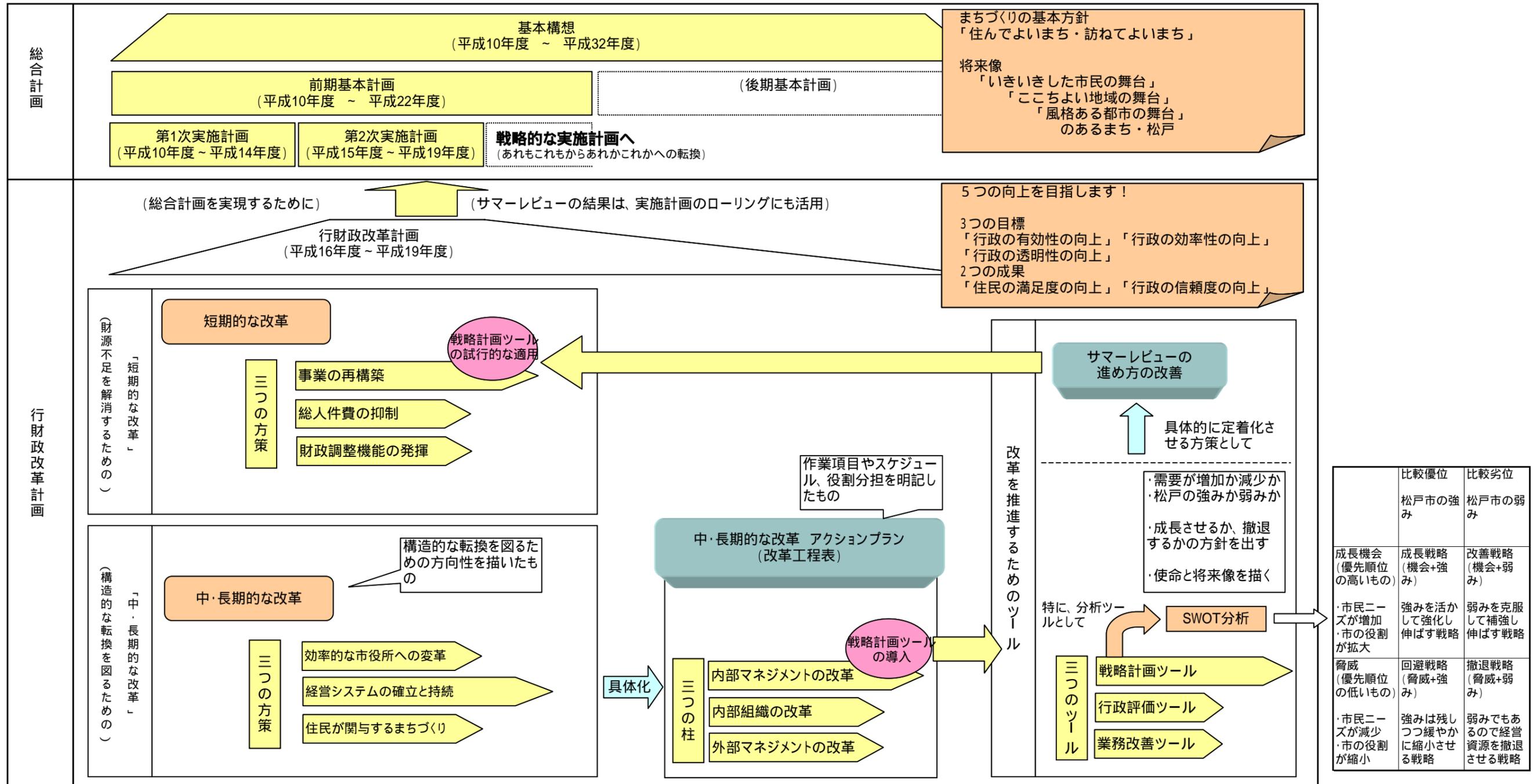
こうした改革の一つ一つの積み重ねにより、それぞれの政策領域ごとに、より大きな政策転換につなげられ、需要が無くなった事業からの早期撤退、公平性が損なわれた事業の是正、事業の中止や縮小から獲得した資源を活用した新たな行政需要への早期対応が実現できる経営システムが確立できるものと考えています。総合計画に掲げる本市のまちづくりの基本方針「住んでよいまち・訪ねてよいまち」の実現に向け、着実に改革を進めて参ります。

総合計画、行財政改革計画とこの中・長期的な改革アクション・プランとの関係は、次の図3のとおりです。

戦略計画手法など戦略マネジメントについては、本市行財政改革推進会議の補助組織として、平成16年9月に設置した中堅・若手職員からなる「経営戦略策定支援プロジェクト」から平成17年2月に研究報告書が出されています。詳細については、プロジェクト報告書を参考にしてください。

図3: 総合計画、行財政改革計画及び中・長期的な改革アクションプランの関連について

(参考資料)



	比較優位	比較劣位
	松戸市の強み	松戸市の弱み
成長機会 (優先順位の高いもの)	成長戦略 (機会+強み)	改善戦略 (機会+弱み)
市民ニーズが増加・市の役割が拡大	強みを活かして強化し伸ばす戦略	弱みを克服して補強し伸ばす戦略
脅威 (優先順位の低いもの)	回避戦略 (脅威+強み)	撤退戦略 (脅威+弱み)
市民ニーズが減少・市の役割が縮小	強みは残しつつ緩やかに縮小させる戦略	弱みでもあつて経営資源を撤退させる戦略