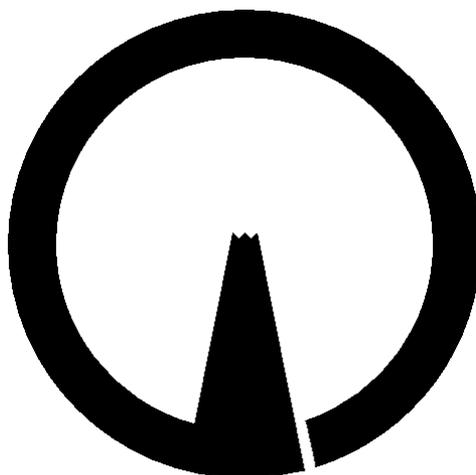


御殿場市行政経営指針

(令和3年度～令和7年度)

誰一人取り残さない

強くしなやかな行政経営の実現



令和3年3月

御殿場市



目 次

		頁
	はじめに	2
1	行政経営の基本的な考え方	3
	(1) 行政経営の目標	
	(2) 指針の位置付け	
	(3) 計画期間	
	(4) 「御殿場型NPM」の推進	
	(5) 取組姿勢	
2	目標達成に向けた基本方針・推進項目	7
	基本方針Ⅰ 行政経営の質の向上	
	基本方針Ⅱ 市民協働のまちづくり	
3	目標達成に向けた検証・評価・改善	11
4	用語の解説	12

はじめに

当市では、平成28年3月に「御殿場市行政経営指針」を策定し、「市民と共に歩む行政経営」を改革の目標に掲げ、「行政運営」から「行政経営^{※1}」への転換に向けた「御殿場型 NPM^{※2}」の構築を図る取組を推進してきました。

これに基づき、職員一人ひとりが市民と真摯に向き合い、市民本位の視点に立った行政サービスを提供することで、市民満足度の向上を図るとともに、市民の積極的な行政への参画を促進してきました。

こうした取組の結果、市民からの市政に対する肯定的な評価の割合が上昇（市民意識調査（平成28年度、令和元年度実施））するとともに、職員の「御殿場型 NPM」に対する理解が深まり（職員意識調査）、各分野で理念に基づいた取組を行うことで、当市の行政経営は着実に前進しています。

一方、令和元年に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大が経済・社会に深刻な影響を与えるなど、先行き不透明な社会状況にあって、特に次の現状・課題に対する取組を一層推進していく必要があります。

【現状・課題】

① 少子高齢化・人口減少

急速に進行する少子高齢化・人口減少社会において、持続可能な都市として発展していくため、将来の動向を見据え、当市の特性を活かした的確な行政経営が求められています。

② 安定した財政運営

扶助費^{※3}等の義務的経費^{※4}が増加傾向にあることに加え、「コロナ後」の経済の再生に向けた財源の集中など、財政規律^{※5}の確保と財政基盤の強化が急務となっています。

③ 市民参画・市民協働^{※6}

多様化する市民のニーズ、新たな公共的課題に的確に対応していくためには、行政、市民、事業者など、様々な主体がまちづくりの理想と志を共有し、より一層協力して課題の解決等に取り組んでいく必要があります。

こうした現状・課題の解決に向け、誰一人取り残さないSDGs^{※7}の実現を踏まえつつ、感染症の脅威や災害など不測の事態、また、急激な社会情勢の変化に際し、先を見越して瞬時に対応を考え、迅速かつ確に行動する姿勢が一層重要になります。

このような状況の中、令和2年度末に御殿場市行政経営指針が、5年間の期間満了を迎えることから、これを更に5年間延長し、御殿場型NPMに基づいた行政経営を一層強化していくことにより、令和3年度から始まる第四次御殿場市総合計画^{※8}後期基本計画を着実に推進していきます。

行政の改革に終わりはなく、絶え間なく実施していかなくてはなりません。今後も「行政は市民の暮らしを豊かにするためにある」という基礎に立ち、引き続き、以下の2つの視点により、市民満足度の向上を図り、継続的な行政経営を推進していきます。

【2つの視点】

- ① 安定した財政運営や情報化の推進、適切な定員管理・人材育成に加え、民間企業の経営力・技術力・専門性を取り入れるなど、効率的・効果的かつ継続的に行政サービスを提供するための取組を進め、行政経営の質の向上を図ること
- ② 市民協働のまちづくりの基礎となる人づくり・組織づくりを推進するとともに、情報発信・共有に取り組む、市民と行政の一体感の醸成を図ること

1 行政経営の基本的な考え方 ～ 御殿場型NPM ～

行政経営目標

市民と共に歩む行政経営

『御殿場型 NPM』とは

NPM(New Public Management)とは、「新公共経営」と訳され、行政に民間企業の経営理論・手法等を取り入れ、行政の効率化・合理化を推進するという考え方です。御殿場市では、NPM の特徴の一つである「市民志向^{※9}」に特に注力し、市民協働の推進と職員の意識強化・能力向上を基礎とした市民本位の行政経営のあり方を「御殿場型 NPM」と名付け、実践しています。

「誰のために市役所があり、誰のためにどこを向いて仕事をするのか」「市民が何を求めているのか」ということを常に意識して行政サービスの改善・向上に取り組みます。また安定した財政運営を基盤として、計画策定、予算編成、事業実施、事業評価、改善・反映の各過程が連携して機能するマネジメントを推進していきます。

(1) 行政経営の目標

行政経営を進めていく上で基礎となる考え方は、「単に行政のコスト削減だけを目指すものではなく、市民の生活を豊かにするために行う」ということです。資源に限りがある中で将来にわたって持続的に行政サービスを向上させていくためには、業務等の一層の効率化・合理化に取り組まなければなりません。一方で市民と行政が課題・問題や将来の方向性への思いを共にし、市民本位の施策・事業を推進することで、市民の幸福や満足度の向上に取り組むこともまた求められています。

このため本指針では、御殿場市行政経営指針(平成 28 年度～令和 2 年度)の考え方を継承し、構築された「御殿場型 NPM」の一層の推進に取り組みます。引き続き職員一人ひとりが市民と真摯に向き合い、市民本位の視点に立った行政サービスを提供することで市民満足の向上を図り、市民と共に歩む行政経営を推進します。

(2) 指針の位置付け

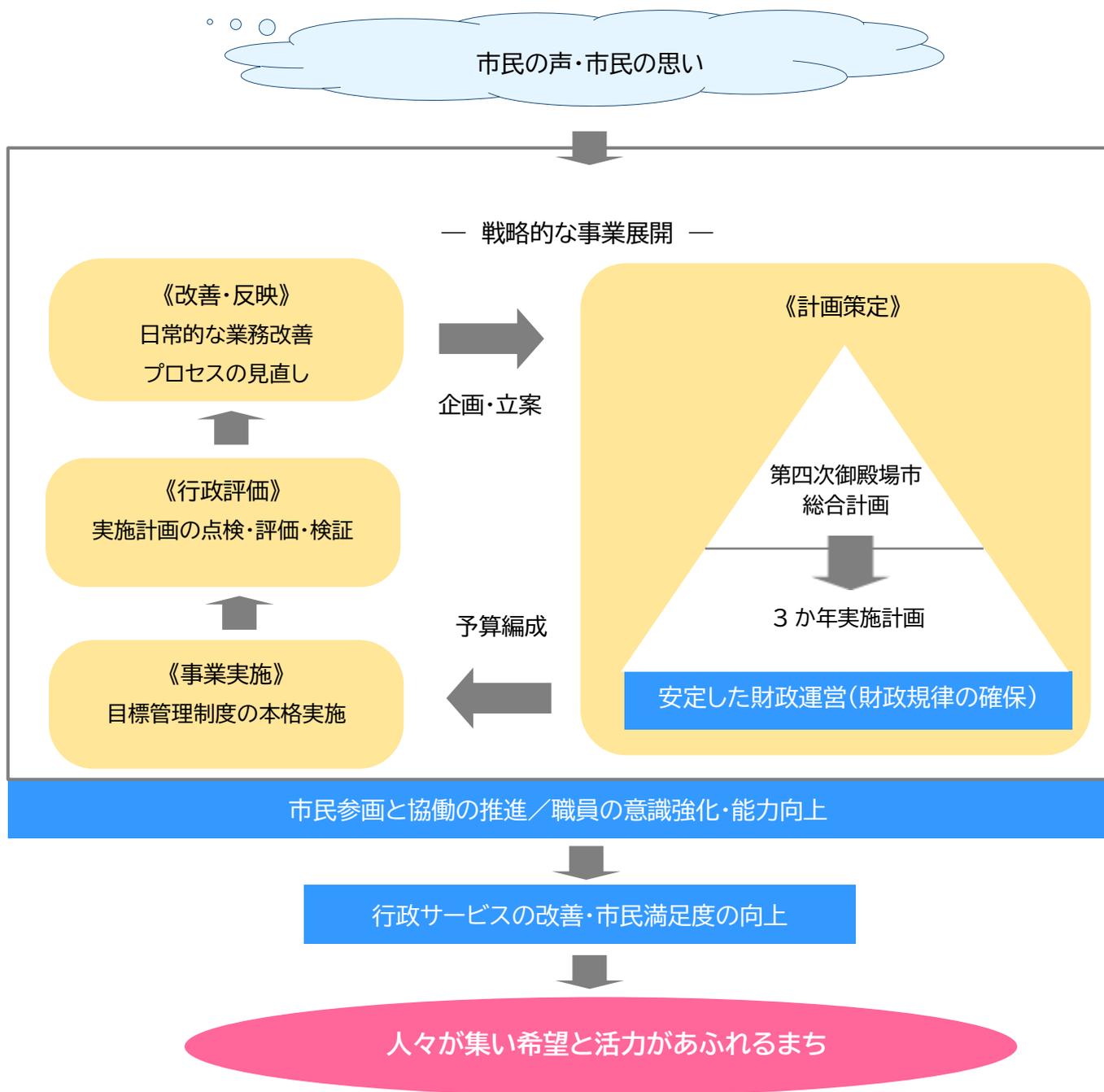
御殿場市行政経営指針は、第四次御殿場市総合計画に定められた将来都市像「緑きらきら、人いきいき、交流都市 御殿場」を実現するため、行政経営に取り組むべき指針として位置づけられ、その基本的な考え方を定めます。

(3) 計画期間

第四次御殿場市総合計画 後期基本計画の期間を踏まえ、令和3年度から令和7年度までの 5 年間の計画期間とします。

(4) 「御殿場型NPM」の推進

「御殿場型NPM」体系図



(5) 取組姿勢

御殿場型NPMを一層推進していくにあたって職員が重視すべき項目(取組姿勢)を以下の5点とします。

取組姿勢1 PDCAの機能充実(展開力の向上)

当市では事務事業の実施にあたって、PDCAサイクル^{※10}による管理を行い、PDCAの各段階における確認を次のサイクルに繋げることにより、成果をあげています。

行政経営の成果をあげて行くためには、目標と結果の対比を行うだけではなく、計画そのもの、また計画、実施、評価、改善の各段階でのプロセスを深く点検・検証することで、展開力の向上につなげ、より実効性の高いものとしていきます。

取組姿勢2 OODAの実践(変化への対応)

先行きの不透明な経済・社会情勢の中、感染症の拡大や災害などの不測の事態、リーマンショック時のような急激な社会情勢の変化に際しては、客観的状況判断により瞬時に対応を考え、迅速かつ的確に行動する姿勢が一層重要になります。

PDCAサイクルによる管理とともに、迅速で柔軟かつ合理的な行動を実現するOODAループ^{※11}の実践により、予期せぬ問題、喫緊の課題を解決、目標の実現に取り組んでいきます。

取組姿勢3 ミドルアップダウンの推進(組織力の向上)

市民の声を受けて行政経営を進めていくためには、組織としての行政の能力向上に取り組んで行かなければなりません。そのためには「行政とはこうあるべき」という理想を具体的な事務事業に落とし込んでいく手法(トップダウン)と、実際に起こっている問題・課題から改善方法を模索していく手法(ボトムアップ)の双方が重要になります。

このトップダウン・ボトムアップを織り交ぜ、組織の意思疎通を円滑に行うためには、能力のある中堅職員がリーダーシップを発揮し、組織の上下を強く結び付ける役割を果たすことが求められます。

取組姿勢4 全体最適の視点(資源配分の最適化)

行政は限られた資源を適切に配分することで、効率的かつ効果的に行政サービスを提供していかなければなりません。その際、各部署・組織がそれぞれの事業・施策を充実・改善していくこと(部分最適)は必要ですが、より広い視野を持ち、各組織の事業・施策の効果を見るとともに、優先すべき施策は何かを判断し、全体としての効果が最大となるように資源配分を最適化する必要があります(全体最適)。

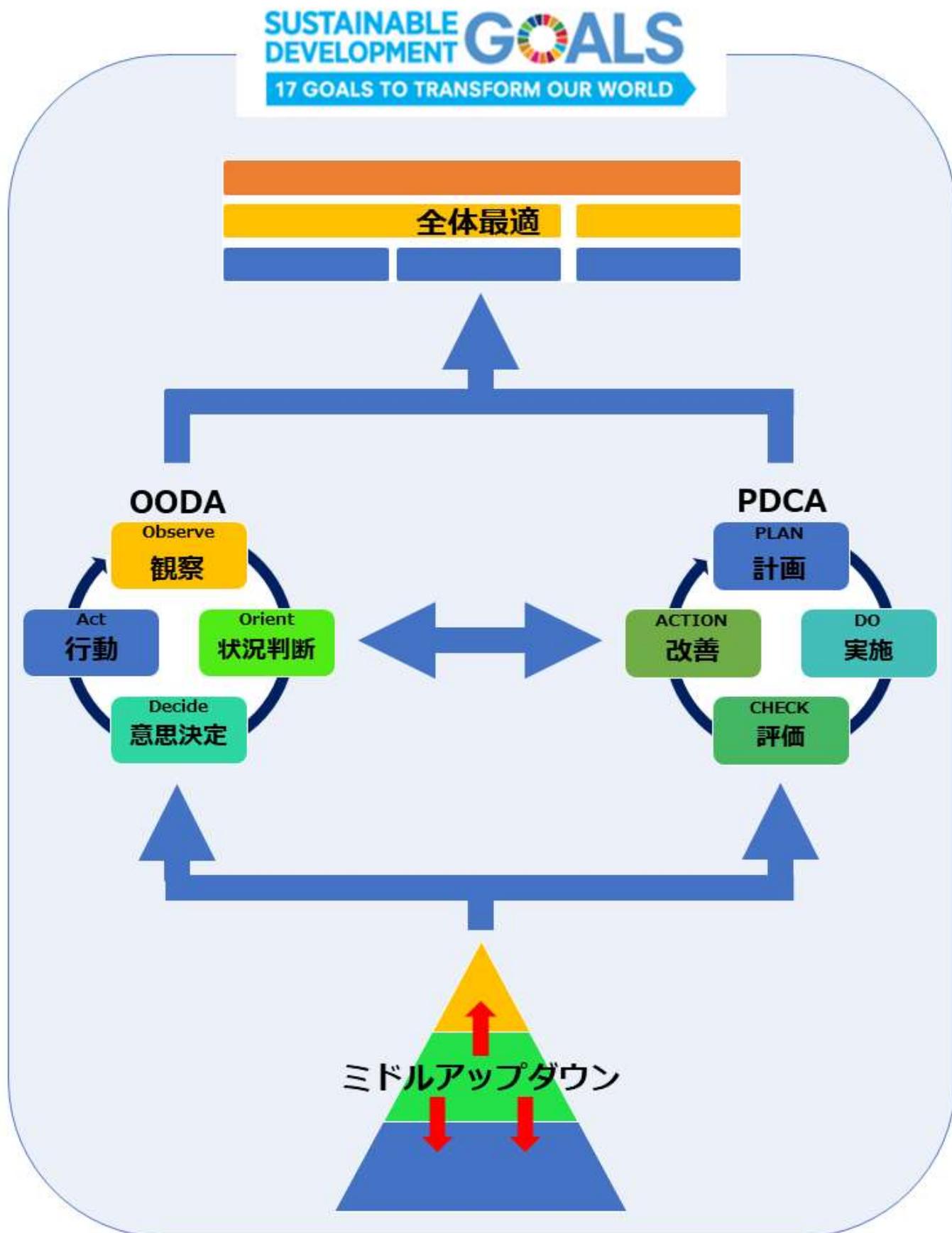
各部署・組織において、この「全体最適」の視点で行政経営に取り組んでいきます。

取組姿勢5 SDGsの実現(持続可能な社会の実現)

「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会を実現していくためには、各分野にわたる17の目標の下に掲げた、169のターゲット(具体目標)をいかに達成していくかが重要です。

施策の立案、事業の実施等に際しては、17の目標とともに、169のターゲット達成への貢献を常に意識した取組を推進していきます。

取組姿勢のイメージ



2 目標達成に向けた基本方針・推進項目

目標である「市民と共に歩む行政経営」を達成するため、2つの基本方針、7つの推進項目(大項目)、16の推進項目(小項目)を定め、御殿場型NPMの一層の推進に取り組んでいきます。

御殿場市行政経営指針の体系図

目標	基本方針	推進項目(大項目)	推進項目(小項目)
市民と共に歩む行政経営	Ⅰ 行政経営の質の向上	1 事務事業の改善	1 業務プロセスの改善
			2 事務事業の効率化・合理化
			3 情報通信技術の活用
		2 民間活力の積極的な活用	4 行政サービスの効果的なアウトソーシング※12
			3 安定した財政運営
		6 財政基盤の強化	
		7 分析力の強化	
		4 公共施設マネジメント	8 公共施設等総合管理計画※13に基づいた施設の長寿命化
			9 公共施設等の統廃合・再編の検討・実施
		5 定員管理・人材育成	10 適切な定員・組織管理の推進
	11 職員の意識強化・能力向上		
	Ⅱ 市民協働のまちづくり	6 市民参画と協働の推進	12 市民協働の担い手の育成・支援
			13 協働のまちづくりの推進
		7 情報・認識共有の推進	14 魅力発信の強化
			15 行政情報の分かりやすく効果的な発信
			16 市民ニーズの把握・分析・反映

基本方針Ⅰ 行政経営の質の向上

地方自治体を取り巻く環境が変化を続ける中で、質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、行政組織及び事務事業の効率化・合理化を図ると共に、規律ある財政を維持し、適切な組織管理・人材育成を推進するなど、行政経営の質の向上に取り組む必要があります。

ここに掲げる推進項目は「行政の費用対効果を向上させていく取組」です。業務プロセスの改善と職員の更なる意識強化・能力向上により、御殿場型 NPM の着実な推進を図るとともに、事務事業の効率化・合理化・簡素化に取り組みます。また安定した財政運営を推進するとともに、人口減少への適応の視点から、公共施設等の適切なマネジメントの推進、行政サービスのアウトソーシング及び行政組織・人員の適正化に取り組みます。

推進項目 1 事務事業の改善

最小の経費で最大の効果を発揮し、効率的で効果的な行政経営を行うために、各業務プロセスを改善します。また各部署において事務事業の効率化・合理化の取組や、情報通信技術を活用した行政サービスの向上を推進します。

1 業務プロセスの改善

PDCA サイクルの徹底と OODA ループの活用により、業務プロセスの改善を図ります。

- ・3か年実施計画による事業の実績評価と進捗管理 など

2 事務事業の効率化・合理化

事務事業の効率化・合理化に取り組み、行政サービスの質の向上を推進します。

- ・行政手続きの簡素化・ワンストップ化 など

3 情報通信技術の活用

情報通信技術を活用して行政サービスの向上、業務の効率化を図ります。

- ・コンビニ証明の利用拡大
- ・DX^{※14}の推進 など

推進項目 2 民間活力の積極的な活用

民間事業者・団体等の経営力・技術力・専門性を行政に取り入れ、効率的で効果的な公共サービスの提供を推進します。

4 行政サービスのアウトソーシング

公共施設等の維持管理への民間活力の導入、事務事業の民間委託の可能性を調査し、具体的な取組に繋がります。また、指定管理者制度の効果的な活用を図ります。

- ・定型的業務の民間委託の検討
- ・PFI^{※15}等手法活用の検討 など

推進項目3 安定した財政運営

中長期的な視点に立ち、健全かつ安定した財政運営を推進するために、財政規律の確保と財政基盤の強化に取り組めます。また統一的な基準による地方公会計制度^{※16}に基づき、事業や施設の正確なコスト情報の把握など分析力の強化を図ります。

5 計画的な財政運営の推進

健全かつ安定した財政運営を実現するために、財政規律の確保に取り組めます。

- ・セグメント分析の活用
- ・財政規律の確保 など

6 財政基盤の強化

将来にわたり安定した行政サービスを提供していくための基礎として、自主財源の確保など財政基盤の強化に取り組めます。

- ・納税しやすい環境の整備
- ・企業版ふるさと納税制度の推進 など

7 分析力の強化

統一的な基準による財務書類を作成し、団体間比較等に活用することにより、行政としての分析力の強化に取り組めます。

- ・財務書類を活用した財務分析の活用 など

推進項目4 公共施設マネジメント

長期的な視点に立った公共施設等の老朽化対策・管理運営・長寿命化及び再編・統廃合を進めるための方針「公共施設等総合管理計画」に基づいた、公共施設等の適切なマネジメントを推進します。

8 公共施設等総合管理計画に基づくマネジメント

「公共施設等総合管理計画」に基づき、公共施設管理をマネジメントします。

- ・公共施設等総合管理計画に基づいた施設数・規模の適正化、財務負担の縮減・平準化 など

9 公共施設等の統廃合・再編の検討・実施

公共施設等の正確なコスト情報を把握して評価し、公共施設等の統廃合・再編・長寿命化等について検討・推進します。

- ・公共施設等総合管理計画に基づいた施設の長寿命化 など

推進項目5 定員管理・人材育成

行政需要及び行政サービスの変化に対応した定員・組織管理を推進するとともに、職員の意識強化・能力向上及びマナー向上など、人材の育成に取り組めます。

10 適切な定員・組織管理の推進

定員管理計画(第6次計画)^{※17}を策定して、行政需要・総合計画に対応した定員・組織管理を推進します。

- ・定員管理計画(第6次計画) など

11 職員の意識強化・能力向上

職員の更なるマナーの向上、マネジメント能力やコーディネート能力等の向上など、効果的な研修を実施します。

- ・効果的な職員研修、マナー向上 など

基本方針Ⅱ

市民協働のまちづくり

地方分権の進展や市民ニーズの多様化に伴い、地方自治体の権限や役割・責任が大きくなっています。行政は市民への説明責任を果たすことが強く求められ、市民は主体的にまちづくりに関わっていくことが求められます。

ここに掲げる推進項目は「市民と行政の一体感を高めていく取組」です。市民と行政が互いに補完・協力し合いながら政策を進めるといふ、新たなまちづくりのスタイルを構築していくことが必要です。

市民と行政がともに知恵を出しあい、地域にふさわしい政策をつくり、実行していく。市民が本当に求めるまちづくりに取り組むためにも、行政情報の分かりやすく効果的な発信を推進し、市民ニーズを市政に反映させる取組を推進します。

推進項目6 市民参画と協働の推進

広く市民が協働や市民活動に興味を持ち、また市民活動が始めやすく続けやすいものになるよう、市民活動団体等やその事業を支援し、市民と行政の協働に係る協議の場を構築するなど、協働を支える基盤づくりを進めます。

12 市民協働の担い手の育成・支援

市民活動団体等の活動が持続可能なものとなるように、団体や事業の支援、また活動を担当人材の育成に取り組みます。

・市民活動団体等の育成・支援 など

13 協働のまちづくりの推進

市民、区や地区、市民活動団体、企業、行政等、様々な主体が理想と志を共有し、地域的、公共的課題に取り組む体制づくりを進めます。

・公共的な課題の協働による解決 など

推進項目7 情報・認識共有の推進

行政情報を分かりやすく効果的に発信するとともに、市民ニーズの把握・分析を進め、「市民の思い」を市政に反映させていきます。また御殿場の魅力を内外に発信し、多くの人々がまちに愛着と誇りを持って暮らすことが出来るように、シビックプライド^{※18}の醸成やシティプロモーション^{※19}の強化に取り組みます。

14 魅力発信の強化

市内外に向けて御殿場の魅力を発信し、認知度やイメージの向上を図ります。

・ふるさと納税制度の一層の推進
・移住・定住の促進、関係人口の創出 など

15 行政情報の分かりやすく効果的な発信

多様な媒体を活用し、行政情報を分かりやすく市民に発信し、行政の透明性の向上を推進します。

・積極的な情報発信 など

16 市民ニーズの把握・分析・反映

市民満足度調査など、広く市民の声を聴き、市政に反映させていきます。

・市民の声を伺う機会の充実・強化
・市民の声を共有する仕組みの構築 など

3 目標達成に向けた検証・評価・改善

目標達成に向けた基本方針と推進項目に則り、事業を推進する上でその進捗等を適切に管理していくため、以下に掲げる全庁にわたる取組において、全ての事務事業にわたる検証・評価・改善を進めていきます。

こうした取組を適時適切に実行することで、当市における行政経営を着実に推進していきます。

(1) 検証、評価、改善の対象

本指針に基づく検証、評価、改善の対象は、特定の重点項目を定めるものではなく、予算書に掲載されたすべての科目、大事業、細事業、全庁にわたる事務事業の全てを対象とするものであり、行政経営に対する職員意識のより一層の定着、醸成を図ることで、社会情勢の変化に対し、迅速かつ的確に対応していくものです。

(2) 全庁、全事務事業にわたる検証、評価、改善の取組

① 財政の観点

予算編成に向けたヒアリングや決算時の評価

② 事業の観点

3か年実施計画策定、事務事業の見直しに向けたヒアリング

③ 組織の観点

組織改編等に向けたヒアリング

④ 職員定数管理の観点

職員定数の適正な管理と適正な配置に向けたヒアリング

(3) 推進体制

① 行政改革推進本部

全庁をあげて御殿場型NPMを一層推進していくための中心組織として、市長を本部長とする「御殿場市行政改革推進本部」において進行管理を行います。

② 行政改革推進強化のための推進員会議

御殿場型NPMの一層の推進及び各種課題の解決を図るために、所属長を推進員とする「御殿場市行政改革推進強化のための推進員会議」を置き、行政経営の推進強化に努めます。

③ 行政改革推進審議会

御殿場型NPMの推進状況及び成果等について意見交換を行うとともに、外部の視点から適正な進行管理を図るべく、市民の代表者により構成された「御殿場市行政改革推進審議会」を置き、意見・提言等をいただきます。

4 用語の解説

※1 行政経営

従来の様に「行政を運営する」という考え方ではなく、住民を顧客と考え、その満足度の向上を施策の基準に置くなど、民間企業の経営手法や考え方を導入して「行政を経営する」ことを目指すもの。

※2 御殿場型 NPM

NPM(New Public Management、新公共経営)とは、行政に民間企業の経営理論や経営手法を取り入れ、行政の効率化・合理化を推進するという考え方のこと。「御殿場型 NPM」とは、NPM の特徴の一つである「市民志向」に特に力を入れた、市民本位の行政経営をいう。

※3 扶助費

社会保障制度の一環として、生活困窮者、高齢者、児童、心身障害者等の被扶助者に対する支援に要する経費。高齢化の進展に伴う自立支援給付費の増加や、生活保護扶助費の増加、子ども手当の創設等により、扶助費額またその歳出に占める割合は年々増加している。

※4 義務的経費

市の歳出のうち、支払いが義務的で任意には削減できないもの。特に人件費、扶助費、公債費を義務的経費と言う。これらの経常的に支出される経費が多いほど、新規事業の展開が難しくなるなど、財政の弾力的運用に困難が生じることになる(財政構造の硬直化)。

※5 財政規律

自治体の財政を秩序正しく運営するための考え方で、収支の均衡が保たれていることを正しいとする。地方財政健全化法の健全化判断比率とは別に独自の財政指標の目標値(ガイドライン)を定め、その達成に向けて歳出削減、市債発行の抑制等に取り組むことで財政規律の維持・確保を図る自治体もある。

※6 市民協働

市民、地域自治組織、市民活動団体・NPO 法人、企業、行政など、御殿場市を構成する様々な主体が、まちづくりの理想と志を共有し、地域の課題や公共的な課題に協力して取り組むこと。

(「御殿場市市民協働型まちづくり推進指針」より抜粋)

※7 SDGs

2015 年9月の国連サミットで採択された、2030 年を期限とする、国際社会全体の持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)。

各分野にわたる 17 の目標の下に 169 のターゲット(具体目標)が掲げられており、「誰一人取り残さない」社会の実現を目指して、経済・社会・環境をめぐる広範な課題に統合的に取り組むものとされる。

当市においては、令和元年5月に市SDGs推進本部長(市長)が「御殿場市SDGs推進宣言」をし、SDGs の推進に全庁を挙げて取り組んでいる。

※8 第四次御殿場市総合計画

総合計画とは、総合的かつ計画的な行政の運営を推進するために定める、市政運営の基本方針となる計画。第四次御殿場市総合計画は、平成28年度(2016年度)から令和7年度(2025年度)を計画期間とする当市のまちづくりの基本的な指針。基本構想、基本計画、実施計画で構成され、将来都市像を「緑きらきら、人いきいき、交流都市 ごとんば」と定め、その実現に向けて各種施策・政策を実施することとしている。

※9 市民志向

市民の立場に立って考え、行動すること。NPMの特徴の1つであり、御殿場型NPMでは特にこの点に力を入れている。

※10 PDCA サイクル

事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善すること。

※11 OODA ループ

Observe(観察)、Orient(状況判断、方向づけ)、Decide(意思決定)、Act(行動)の頭文字をとったもの。ウーダ。常に変化する状況の中で最適な判断を行ない、即行動することで、目的・目標を実現するための業務プロセスの枠組み、思考法。

PDCAは、自らの計画を立案することから始め、これを実践し、改良を積み重ねていく流れを基本とするのに対し、OODAは、相手や状況を客観的に観察することから始め、情勢を見極めた上で、即時的確に判断し、行動する。

※12 アウトソーシング

本来行政が行うべき事務事業の民営化・民間委託等を行うこと。主に以下の点を目的として実施される。

- ①専門性の高い外部組織の技術力の活用
- ②行政組織の肥大化の抑制、重点事業への人的資源の集中
- ③行政の経費節減とサービス向上の両立

総務大臣通知「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」では、地方行政サービス改革の推進に関する主要事項として掲げられており、民間委託等の推進や指定管理者制度の活用等が提示されている。

※13 公共施設等総合管理計画

公共施設の総合的かつ計画的な管理を推進するために定める計画。

総務大臣から通知された「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」では、厳しい財政状況が続く中で、今後、人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことを踏まえ、公共施設の状況を把握するとともに、長期的な視点をもって更新・統廃合・長寿命化などに計画的に取り組むことを要請している。

※14 DX

デジタルトランスフォーメーション(Digital transformation)とは、デジタル技術の浸透によって人々の生活をより良い方向に変化させること。

※15 PFI

プライベート・ファイナンス・イニシアティブ(Private Finance Initiative)とは、公共施設等の建設・維持管理・運営等に民間の資金・経営力・技術力を導入していく手法で、行政が直接実施するよりも効果的かつ効率的に質の高い公共サービスを提供することを目指すもの。

※16 統一的な基準による地方公会計制度

現在の地方公会計が採用している現金主義会計からは分かり難いコストやストック情報を把握し、財政のマネジメント強化を目的として統一的な基準による財務書類等を作成し、①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保 を促進するもの。

※17 定員管理計画(第6次計画)

適切な職員の総数を管理し、かつ全体として最も効率的になるように職員を配置し、市民の多様な要望や需要に対応できる体制を構築することを目的として策定する計画。(第6次計画期間:令和3年度～令和7年度)

※18 シビックプライド

自分の住んでいるまち、働いているまちなど自分が関わっているまちに対して誇りや愛着を持ち、まちを構成する一員としてより良い場所にするための取組に関わろうとする当事者意識のこと。

(「第四次御殿場市総合計画 後期基本計画」 より抜粋)

※19 シティプロモーション

まちの魅力を市内外に広く伝えることにより、知名度・地域イメージの向上、交流人口・定住人口の増加や産業振興・観光振興等を図るもの。