

函館市

行財政改革

新5か年計画

開かれた明るい市役所づくりを進めます

平成20年4月 函館市

## もくじ

I	基本的な考え方	1
1	はじめに	1
2	計画の4つの視点	2
3	取り組みの柱	3
II	取り組み内容	4
1	時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり	4
2	市民と協働し信頼される市役所づくり	5
3	簡素で効率的な市役所づくり	6
4	持続可能な財政基盤の確立	7
III	取り組みに向けて	8
1	目標設定と進行管理	8
2	計画の期間	8
3	計画の目標値	9
IV	取組項目個別シート	10
1	時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり	11～23
2	市民と協働し信頼される市役所づくり	24～34
3	簡素で効率的な市役所づくり	35～43
4	持続可能な財政基盤の確立	44～55

別添1：職員数の削減目標について

別添2：行財政対策目標額について

# I 基本的な考え方

## 1 はじめに

本市は、平成11年7月に第3次函館市行財政対策推進要綱を策定し、以来、平成12年度から平成21年度までの10か年を計画期間とする函館市行財政対策推進計画に基づき、行財政改革に着実に取り組んでいます。

このうち、平成12年度から平成16年度までの前期5か年実施計画では、事務事業・組織機構の見直しや給与制度の見直し、アウトソーシングの推進などにより、職員数284人の削減目標に対し380人の削減を行い102億円の累積効果を上げたところであり、また、平成17年度から平成21年度までの後期5か年実施計画では、職員数600人の削減、累積効果額160億円を目標に、事務事業の徹底した見直し、財政構造の抜本的な見直し、市民との協働の推進、職員の意識改革の4つを重点事項に掲げ、各種施策を推進しています。

しかしながら、この間、出生数の減少や若年層を中心とした首都圏や道央圏などへの人口流出による人口減少が続き、また、高齢化の進展が全国平均・全道平均を上回る勢いで進んでいることから、これまでの成長を前提とした発想や社会の枠組みに変革が求められています。また、地域経済や雇用情勢になかなか明るさが見えないことや市税収入の減少傾向に歯止めがかかることが期待できないことに加え、扶助費等社会保障費の一層の増大、地方交付税の大幅な削減等により、市財政がひっ迫するなど、いくつかの困難な課題に直面しています。

こうしたことから、この困難な時代を乗り越え、本市の将来像である「人が輝きまちが輝く交流都市はこだて」の実現をめざすために、これまで以上に徹底した行財政改革を積極的に進め、開かれた明るい市役所づくりと健全な市財政の確立への道筋を確かなものとする行財政全般にわたる改革の具体的方策として、平成20年度を初年度とする「函館市行財政改革新5か年計画」を策定するものです。

# I 基本的な考え方

## 2 計画の4つの視点

新5か年計画は、市民と行政が一緒に考え、共に汗を流すという基本姿勢のもとに、時代の変化に対応した行政の組織・運営への変革と持続可能な財政基盤を確立するため、次の4点を重要な視点とし取り組みを進めます。

### (1) 時代認識の共有～時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

経済社会の高度情報化やグローバル化が進展するなかで、我が国では総人口が減少する時代を迎え、これまでの成長を前提とした発想や社会の枠組みに大きな変革が求められています。国においては、経済と社会の再生をめざし、地方分権の推進など抜本的な改革に取り組んでいくとしていますが、一方で、大都市圏への人と資本の集中が加速し、地方との地域間格差が深刻化しています。こうした人口減少、地方都市の縮小という時代の危機感を市民と共有し、「時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり」を進めます。

### (2) 市民主体・信頼・連帯～市民と協働し信頼される市役所づくり

地方分権が加速度的に進んでいるなかで、地域社会が自己決定・自己責任に基づき、自立していくためには、市民の自治を助け、自助・共助・公助の推進による「市民の手による、市民のための、市民の市政」の実現に努めていく必要があります。また、まちづくりの究極の目標は、市民福祉の向上と地域の振興発展です。市民が安心して生活し、事業活動を営み、地域社会が持続的に発展するためには、市民の信頼と連帯のもと、市民との協働によるまちづくりを推進する必要があります。行政運営の改革を通して、「市民と協働し信頼される市役所づくり」を進めます。

### (3) 簡素・効率化～簡素で効率的な市役所づくり

地方公共団体は、住民の福祉の増進に努め、「最少の経費で最大の効果」を挙げることが義務づけられています。今後、限られた職員数や財源の経営資源等をいかに有効に活用し、地域社会の持続的な発展を遂げるかが大きな課題となっています。そのためには、事務事業の徹底した見直しや新たな行政手法の導入、厳密な行政コストの管理などの行政運営の改革を進め、「簡素で効率的な市役所づくり」を進めます。

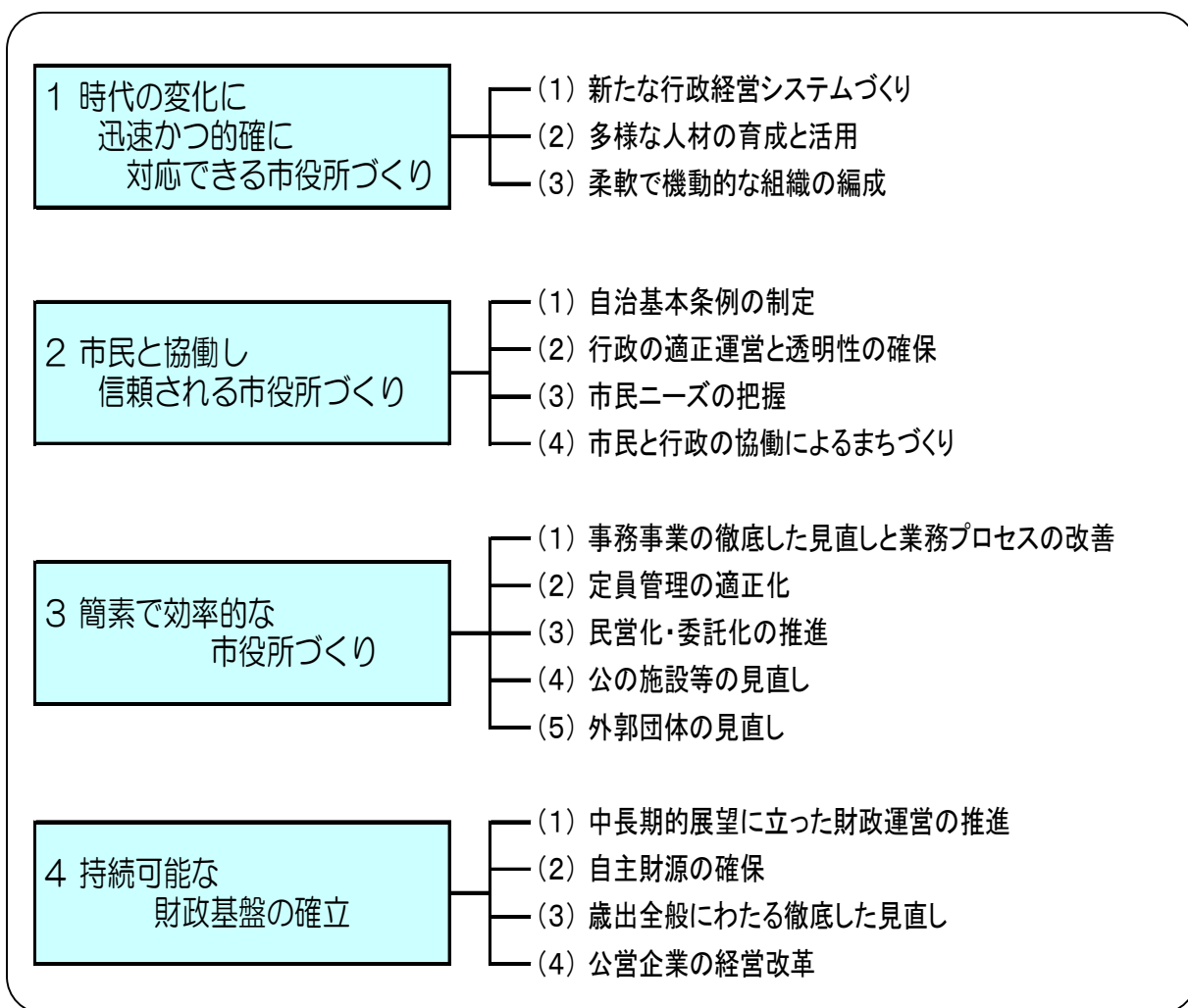
### (4) 財政基盤の強化～持続可能な財政基盤の確立

市税収入の減少や地方交付税が大幅に削減される一方、高齢化社会の進展等に伴う社会保障費の増こうなど財政構造が硬直化するなかで、行政活動を安定的に持続させるためには、地域経済の活性化による税収増や市税等の確実な徴収に努めるとともに、歳出全般にわたる徹底した見直しを行い、中長期的展望に立った財政運営による「持続可能な財政基盤の確立」をめざします。

# I 基本的な考え方

## 3 取り組みの柱

計画の4つの視点を柱として、具体的な取り組みを総合的・計画的に推進します。



## Ⅱ 取り組み内容

### 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

#### (1) 新たな行政経営システムづくり

本市のまちづくりの指針となる新函館市総合計画および市政執行方針の着実な推進を基本とし、限られた経営資源を最大限に有効活用するため、新たな庁内意思決定のしくみづくりをはじめ、組織マネジメントの視点から組織目標による管理の導入や庁内分権の推進など、新しい行政経営システムを確立します。

〈取組項目〉

- No. 1 新函館市総合計画・市政執行方針を実現するための行政経営システムの構築
- No. 2 迅速かつ的確な庁内意思決定のしくみづくり
- No. 3 組織目標の設定および目標による管理の導入
- No. 4 庁内分権の推進

#### (2) 多様な人材の育成と活用

職員の行政能力の向上を図るため、職員研修の充実に努めるとともに、人事評価制度や民間・関係機関などからの任期付職員の採用などにより多様な人材の育成を進めます。また、職員提案制度の活性化や職場コミュニケーションの充実などにより、職員がいきいきと意欲をもって働ける組織づくりを進めます。

〈取組項目〉

- No. 5 職員提案制度の活性化
- No. 6 研修制度の充実
- No. 7 新たな行政課題への対応や知識・技能を継承するための多様な人材活用
- No. 8 職場コミュニケーションの充実
- No. 9 職務、職責や勤務実績を適切に人事・給与等へ反映させる制度の導入
- No. 10 職員の能力開発と職員意向反映の拡充

#### (3) 柔軟で機動的な組織の編成

新たな政策課題に対する積極的な組織づくりや時代の変化に即した迅速かつ的確な施策展開を図るための柔軟で機動的な組織体制の整備について、スクラップ・アンド・ビルドを基本に見直しを進めます。

〈取組項目〉

- No. 11 時代に即応した抜本的な組織機構の見直し
- No. 12 横断的な行政課題への対応
- No. 13 ワンストップサービス機能の充実

## Ⅱ 取り組み内容

### 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

#### (1) 自治基本条例の制定

自治体運営の基本理念・原則を明確にし、まちづくりを進めるうえでの市民の権利や責務、市民と行政の関係などについて、市民が主体となった条例化への取り組みを進めます。

〈取組項目〉

No.14 自治基本条例の制定

#### (2) 行政の適正運営と透明性の確保

公平・公正な行政運営を進めるため、積極的な情報公開とよりわかりやすい情報提供に努め、市民と行政の情報の共有化と透明性の確保に取り組みます。

〈取組項目〉

No.15 情報公開の徹底  
No.16 パブリックコメント制度の推進  
No.17 広報機能の充実  
No.18 行政手続きの公平性、公正性、透明性の確保

#### (3) 市民ニーズの把握

市民ニーズを的確にとらえるため、市民と行政のコミュニケーションの場の充実に努めるとともに、市民の目線を大切にした行政推進を図るため市民意見傾向調査や市政モニター制度の実施に取り組みます。

〈取組項目〉

No.19 市民と市長の意見交換の場の充実  
No.20 広聴機能の充実

#### (4) 市民と行政の協働によるまちづくり

市民・企業・団体・行政が信頼と連帯のもとでまちづくりを進めるため、市民が行政に参加しやすい仕組みづくりや地域コミュニティ、ボランティア、NPOなどの自主的活動の支援を通じ、人材の育成を図るとともに、市民と行政の協働事業の推進に取り組みます。

〈取組項目〉

No.21 市民活動団体等との連携および育成・支援の充実  
No.22 行政への市民参画の推進  
No.23 市民の知恵が行政や市民活動に活かされる制度の充実  
No.24 職員の地域コミュニティやボランティア参加意識の向上

## Ⅱ 取り組み内容

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (1) 事務事業の徹底した見直しと業務プロセスの改善

事務事業の徹底した見直しを進めるため、そもそも行政が担う必要がある仕事なのかどうかといった根本的な視点からの見直しを行うとともに、“やめるべきものはやめる” “集約すべきものは集約する”ことを基本に、全ての事務事業の点検・評価を行います。

〈取組項目〉

- No.25 事業仕分けによる事務事業の見直し
- No.26 “シゴトまるごとチェック”による業務プロセスの改善

#### (2) 定員管理の適正化

類似団体等との比較・分析により定員管理の適正化目標を定め、徹底した事務事業・組織機構の見直しにより職員数の削減に取り組みます。

〈取組項目〉

- No.27 事務事業・組織機構の見直しによる職員数の削減

#### (3) 民営化・委託化の推進

官民の役割分担の視点から業務の仕分けを行い、民間への移行が可能な業務は労働条件等に配慮しつつ、積極的に民間へ移行することを基本に見直しを進めるとともに、公共サービス改革法への対応や指定管理者制度の積極的な活用を進めます。

〈取組項目〉

- No.28 アウトソーシング推進計画の見直し
- No.29 函館市版市場化テストの導入
- No.30 PFI等の官民協働整備手法の活用
- No.31 公の施設の指定管理者制度の積極的活用

#### (4) 公の施設等の見直し

少子高齢化の進行や市町村合併などによる地域社会経済の変化を踏まえた、施設の設置目的や役割の検証、同種施設との再編・統合、維持管理コストの縮減など、全ての公の施設について抜本的な見直しを進めます。

〈取組項目〉

- No.32 公の施設等の見直し

#### (5) 外郭団体の見直し

指定管理者制度の導入など外郭団体を取り巻く環境の変化を見据え、プロパー化の推進や運営体制の見直しを進めます。

〈取組項目〉

- No.33 住宅都市施設公社、文化・スポーツ振興財団職員のプロパー化の推進およびあり方の見直し



## Ⅱ 取り組み内容

### 4 持続可能な財政基盤の確立

#### (1) 中長期的展望に立った財政運営の推進

企業会計と連結した中期財政試算を策定し、将来を見据えた財政運営を推進するとともに、地方公会計改革に対応した財務諸表による財務分析を行い、中長期的展望に立った健全な財政運営に努めます。

〈取組項目〉

- No.34 中期財政試算の策定
- No.35 地方公会計改革への対応

#### (2) 自主財源の確保

市税をはじめ各種使用料・手数料等の収納率の向上や受益者負担の適正化を図るための使用料・手数料の見直しに取り組むほか、広告収入の広告媒体の拡大など、自主財源の確保に努めます。

〈取組項目〉

- No.36 歳入金の公平・公正な徴収
- No.37 広告収入など新たな自主財源の確保
- No.38 受益者負担の適正化を図るための使用料・手数料の見直し

#### (3) 歳出全般にわたる徹底した見直し

市税収入の減少や地方交付税の大幅な削減など、歳入の見通しが予断を許さない状態にあることから、人件費や単独助成制度等の扶助費をはじめ、建設事業費や補助金、負担金など、歳出全般にわたり徹底した見直しを進めます。

〈取組項目〉

- No.39 人件費総額の抑制
- No.40 扶助費の見直し
- No.41 事業優先度、効果等の検証による建設事業費の抑制
- No.42 庁内事務経費などの見直しによる経常経費の削減
- No.43 補助目的、効果等の検証等による補助金、負担金の見直し

#### (4) 公営企業の経営改革

事務事業・組織機構の見直しによる適正な定員管理を進めるとともに、中長期的な財政見直しに立った計画的な経営健全化に取り組みます。特に、厳しい経営状況が続く病院事業については、将来的なあり方を含め、経営健全化に向けた根本的な見直しを進めます。

〈取組項目〉

- No.44 病院事業の経営健全化の推進
- No.45 中長期的な視点に立った経営改革計画の策定

### Ⅲ 取り組みに向けて

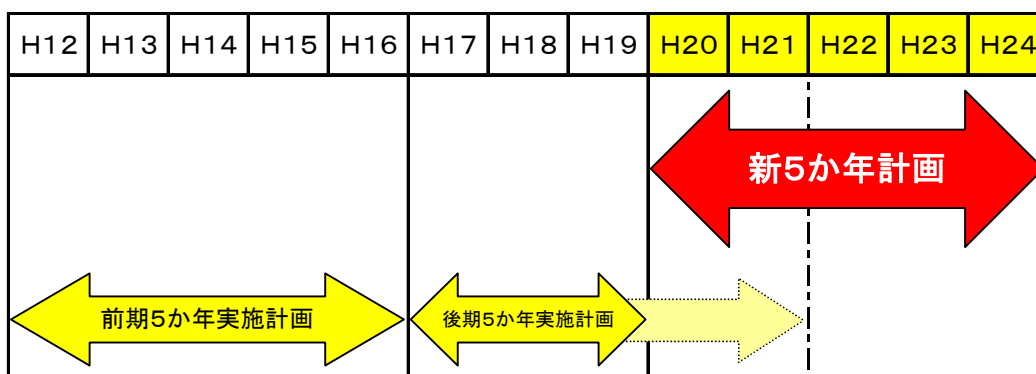
#### 1 目標設定と進行管理

この計画に基づく取り組みを、より着実なものとするため、具体的な取組項目ごとに個別シートを作成し、目標・実施時期等を明確に設定します。

また、毎年度、個別シートごとにその取り組み内容の検証・評価を行い、進捗状況を公表していきます。

#### 2 計画の期間

計画期間は、平成20年度から平成24年度までの5か年とします。



## Ⅲ 取り組みに向けて

### 3 計画の目標値

#### 職員数の削減目標「650人」

各年度ごとの職員数の削減目標を次のとおり設定します。

平成19年度	3,060人（病院局786人を除く職員数）	
	〈削減数〉	〈削減後の職員数〉
平成20年度	143人	2,917人
平成21年度	163人	2,754人
平成22年度	132人	2,622人
平成23年度	109人	2,513人
平成24年度	103人	2,410人

#### 行財政対策目標額「160億円」

計画期間での累積対策額を次のとおり設定します。

	〈一般会計〉
①職員数の見直し，人件費の抑制	104億円
②事務事業の見直し，経常経費の削減	47億円
③歳入確保の取り組み	9億円

# IV 取組項目個別シート

- 取組項目を記載しています。
- 担当する部局名を記載しています。
  - 全ての部局において取り組む項目は「各部局」と記載しています。

No. 1	担 当
取組項目	
現状・課題	これまでの取り組み状況や課題を記載しています。
目 標	計画期間において取り組む目標について、その方針や目標等を記載し、その目標達成のための具体的な取り組みを記載しています。

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等					

- 区分欄に具体的な取り組み項目を記載し、上段には、スケジュール等の計画を記載しています。
- 下段には、毎年度ごと、各取り組みの実施状況や評価を記載しています。

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (1) 新たな行政経営システムづくり

No. 1

担 当

企画部, 総務部, 財務部

取組項目	新函館市総合計画・市政執行方針を実現するための行政経営システムの構築
現状・課題	<p>【現状】                      厳しい財政状況が続くなかで、市が有する経営資源（人材・資金）が減少・硬直化しており、新たな行政課題に対する弾力的な経営資源の投入が難しくなっている。</p> <p>【課題】                      新函館市総合計画や市政執行方針を実現するために経営資源の再配分と有効活用を行い、総合的な行政運営と健全かつ持続可能な経営体質を確立する必要がある。</p>
目 標	<p>政策・施策等の立案・決定にあたっては、新函館市総合計画（まちづくり3か年計画を含む。）や市政執行方針との関連、位置づけを明らかにするとともに、市が有する人材・資金などの経営資源を適時・適切に配分する行政経営システムを構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】                      ・新函館市総合計画や市政執行方針を実現するための行政経営システムの構築</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	
スケジュール・実施時期等	新たな行政経営システム				実 施		

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (1) 新たな行政経営システムづくり

No. 2

担 当

企画部

取組項目	迅速かつ的確な庁内意思決定のしくみづくり
現状・課題	<p>【現状】 政策・施策等の立案や政策課題の解決にあたっては、案件ごとに政策会議や関係部局長会議等の協議などを経て決定している。</p> <p>【課題】 市長・副市長・関係部局長等による庁内意思決定システムが、より総合的かつ効果的に機能するしくみが必要である。</p>
目 標	<p>時代の変化に即応した政策・施策等のより迅速かつ的確な意思決定を図るため、(仮称)都市経営会議の設置など、新たなしくみを構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・(仮称)都市経営会議の設置</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	(仮称)都市経営会議	設 置	(仮称)都市経営会議の運営			

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (1) 新たな行政経営システムづくり

No. 3

担 当

総務部, 各部局

取組項目	組織目標の設定および目標による管理の導入
現状・課題	<p>【現状】 部および課単位の目標を設定し、試行的に実施している。</p> <p>【課題】 分権型社会が進展し行政課題が複雑・多様化するなかで、職員がその能力を最大限発揮し、その結集として組織力の最大化を図り、質の高い行政サービスを提供するためには、各部局の組織目標を明確に設定し「目標によるマネジメント」を着実に推進する必要がある。</p>
目 標	<p>各部局ごとの組織目標として、部局長が「部局運営方針」を明示し、その方針に基づき、各課長等が課ごとの組織目標を設定するとともに、目標を全ての職員が共有し、目標達成に向けてのスケジュールを明確にし個々の職員が主体的に職務に取り組み、その実績を検証するしくみを構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・部局運営方針の策定および中間評価, 年度評価の実施</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	部局運営方針	・策定 ・中間評価, 年度評価	継続実施			

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (1) 新たな行政経営システムづくり

No. 4

担 当

総務部, 財務部

取組項目	庁内分権の推進
現状・課題	<p>【現状】 限られた予算・人員のなかで市民ニーズを踏まえた予算編成とするため、平成19年度から庁内分権型予算編成システム<sup>※1</sup>を導入した。 また、人員配置についても主査制への完全移行などにより、各課内での再配置については、各部局の裁量権とした。</p> <p>【課題】 限られた財源と職員数で効率的・効果的な行政運営を行うためには、各部局が責任と権限をもって、新函館市総合計画、市政執行方針、部局運営方針と連動した予算編成・人員配置・組織編成ができるしくみづくりが必要である。</p> <p><small>※1：重点施策等を除き、包括的に配分された財源の中で、各部局が決算と業績を重視した事務事業の見直しを主体的に行いながら、自律的に予算を編成する仕組み</small></p>
目 標	<p>自律的な部局運営を推進するため、部局長に予算・人員・組織の権限と責任を大幅に移管する。予算については、庁内分権型予算編成システムとし、人員配置や組織編成についても、配分された経営資源のなかで弾力的・自律的に再配分できるしくみとする。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内分権型予算編成システムの拡充</li> <li>・人員の包括的配分による定数管理の実施</li> <li>・部内人事異動の部長権限の付与</li> <li>・財務専決等の専決規程の見直し</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	庁内分権型予算編成システム	拡充しながら実施				
	人員の包括的配分による定数管理	計画期間内の各年度配分予定数を考慮しながら実施				
	部内人事異動の部長権限の付与	検 討	段階的に拡充しながら実施			
	財務専決等の専決規程	見直し	実 施			



# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (2) 多様な人材の育成と活用

No. 5

担 当 総務部

取組項目	職員提案制度の活性化
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>職員提案制度については、これまでの事務改善規程に基づく提案制度のほか、平成17年度から部局横断課題解決案作成チームによる課題解決案を作成し、提案の実現化に繋げている。さらに平成19年度から全ての職員が気軽に提案できる「私のカイゼン提案制度」を実施している。</p> <p>【課題】</p> <p>部局横断課題解決案の提案の実現性をさらに高めるしくみづくりや他の提案制度の活性化を図る必要がある。</p>
目 標	<p>職員が起業家精神（アントレプレナーシップ）をもって、提案した業務を自らが実施することができるしくみを構築するとともに、「私のカイゼン提案制度」について、さらに周知を図り、全ての職員が参加する運動として展開する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部局横断課題解決案作成チームの継続実施</li> <li>・アントレプレナーシップ制度の導入</li> <li>・「私のカイゼン提案制度」の継続実施</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	部局横断課題解決案作成チーム	継続実施				
	アントレプレナーシップ制度	制度の検討	制度の導入・実施			
	私のカイゼン提案制度	継続実施				

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (2) 多様な人材の育成と活用

No. 6

担 当

総務部, 各部局

取組項目	研修制度の充実
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>平成17年度に「職員研修の基本方針」を定め、自らが学ぶ職員を育て、人を育てる職場環境をつくることを目標に、5つの研修体系により、計画的な人材育成に努めている。また、平成19年度に外部（政策投資銀行）のまちづくりの専門家による連続研修を実施した。</p> <p>【課題】</p> <p>職員ニーズと研修メニューの一致、研修の効果測定、キャリア開発と研修の連動性など、職員研修の充実がさらに求められる。</p>
目 標	<p>より多くの職員に研修機会が提供されるようキャリア開発制度と連動した希望選択制の研修へ重心を移すとともに、多様化する研修ニーズに対応するため、「職員研修の基本方針」の見直しを行う。また、民間感覚あふれる職員を育成するため、地元民間企業への派遣研修や各部局での専門的知識習得や接遇向上の職場内研修を充実するとともに、研修の効果を客観的に評価するしくみを構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「職員研修基本方針」の見直し</li> <li>・地元民間企業への派遣研修や職場内研修の充実</li> <li>・研修効果を評価するしくみづくり</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	職員研修基本方針	見直し	充 実 ・ 実 施			
	地元民間企業への派遣研修や職場内研修	継 続 実 施				
	研修効果を評価するしくみ	検 討	実 施			

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (2) 多様な人材の育成と活用

No. 7

担 当

総務部

取組項目	新たな行政課題への対応や知識・技能を継承するための多様な人材活用
現状・課題	<p>【現状】 貿易振興や防災業務、コンベンション推進のための任期付職員の採用や生活保護業務・税務業務で専門分野の知識・経験を有する者を嘱託職員として採用するなど多様な人材活用を図っている。</p> <p>【課題】 団塊の世代が大量定年退職を迎えているなか、これまで、市職員として培われてきた知識・経験や技能の継承が課題となっている。</p>
目 標	<p>多様化する行政課題に対して、庁内では得難い専門的な知識・経験を有する人材の任期付き採用等により積極的に民間経験者の人材活用を図り、市政の懸案事項に多面的に対応できる執行体制を構築する。また、専門的な知識や技能を継承するためにも、職員再任用制度の導入に向けた検討を行う。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間経験者等の任期付き採用等による人材活用</li> <li>・職員再任用制度導入の検討</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	民間経験者等の活用	民間経験者等の任期付き採用等による人材活用				
	職員再任用制度	職員再任用制度導入の検討				

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (2) 多様な人材の育成と活用

No. 8

担 当

総務部

取組項目	職場コミュニケーションの充実
現状・課題	<p>【現状】 職場内の定期的なミーティング実践の提唱や行財政改革における職員説明会など、様々な機会を通じ職場内コミュニケーションの重要性について周知を図り取り組みを進めている。</p> <p>【課題】 今後、限られた職員数のなかで効率的な業務を遂行するためには、仕事の目標の共有や職員一人ひとりが意欲をもって業務に取り組むことが重要であり、そのためには、自由に発言し意見交換が活発に行われる職場の風土づくりが必要である。</p>
目 標	<p>職場内ミーティングの実践の更なる徹底を図るとともに、若い職員も自由闊達に意見が言える風通しのよい職場環境づくりを進める。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場内ミーティングの実践</li> <li>・市長と職員の意見交換会の実施</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	職場内ミーティング	継続実施				
	市長と職員の意見交換会	継続実施				

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (2) 多様な人材の育成と活用

No. 9

担 当

総務部

取組項目	職務、職責や勤務実績を適切に人事・給与等へ反映させる制度の導入
現状・課題	<p>【現状】 平成18年度に給与構造改革を行い、特別昇給制度を廃止するとともに、勤務成績に応じた5段階の昇給区分を設定した。また、併せて職員の業績、職務への取り組み姿勢、能力等を客観的に評価し、その結果を人事給与上の処遇、職員の能力開発等に反映することにより組織の活性化および公務能率の向上に資することを目的に「人事評価制度」を試行し、昇任等に活用している。</p> <p>【課題】 人事評価制度の試行段階で、評価基準と職位・業務実態との整合性、評価者間での評価の偏り、業務の目標設定における難易度のバラツキの調整などの課題が生じており、本格導入に向けて、これらの課題を整理する必要がある。</p>
目 標	<p>人事評価制度を職員の指導・育成・能力開発に活かすとともに、その結果を人事・給与等へ反映するなど、職員の意欲と能力実績を重視した「頑張った職員が報われる」人事・給与制度を構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度の人事・給与等への反映 (評価項目基準の公表、評価結果の本人開示等)</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	人事評価の人事給与等への反映	検討・実施				

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (2) 多様な人材の育成と活用

No.10

担 当

総務部

取組項目	職員の能力開発と職員意向反映の拡充
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>毎年の定期人事異動にあたっては、職員意向調査を実施し、可能な範囲で反映するとともに、平成19年度には、キャリア形成シートを導入し、人事管理の参考とすることで組織の活性化を図ってきている。また、総務省等他の機関への派遣研修職員の選考や労働政策室等新たな組織の設置にあたって庁内公募を実施している。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア形成シートと職員意向調査との統一化を図る必要がある。</li> <li>・他の機関への派遣研修や新設組織の職員公募について、応募者の拡大を促進するため公募時期や方法等についての見直しが必要である。</li> </ul>
目 標	<p>キャリア形成シートと職員意向調査を統合して、「キャリア開発制度」として見直し、職員の能力開発を図るとともに、派遣研修等の庁内公募制をさらに拡充し、職員の能力、適性や異動希望等を反映できる制度を構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア開発制度の導入</li> <li>・庁内公募制の拡充</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	キャリア開発制度	制度設計	キャリア開発制度を活用した人事異動等人事管理			
	庁内公募制	庁内公募制の拡充				

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (3) 柔軟で機動的な組織の編成

No.11

担 当

総務部, 各部局

取組項目	時代に即応した抜本的な組織機構の見直し
現状・課題	<p>【現状】 現在の組織・機構は、かつての右肩上がりの経済成長期における市民ニーズと事業拡大に呼応した業務量の増や新規事業の取り組みに伴った加算的拡大等により、29部156課の組織・機構となっている。</p> <p>【課題】 急速に進む少子高齢化や地域間格差の拡大、財政状況の悪化など社会経済情勢が大きく変化するなかで、一方では、地域の特性を生かしたまちづくりと自立した自治体経営が求められている。こうしたことから、“選択と集中”を基本とし、時代の変化に即応した組織・機構の再編・見直しが必要である。</p>
目 標	<p>新たな行政課題に即応した組織の設置や再編を行うためには、スクラップ・アンド・ビルドを基本に、現在の業務について、一般会計と企業会計の枠を超えて、その必要性や効率性を検証し、不要不急業務の廃止や関連する業務の統合を図り、施策を展開するうえで、最も効率的で、かつ、市民に分かりやすい組織・機構への再編・見直しを行う。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公営企業を含む組織・機構の全庁的な見直し</li> <li>・共通管理業務の集約化・システム化による庶務担当課の廃止</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	公営企業を含む組織・機構の全庁的な見直し	・組織再編案策定 ・商工観光部の再編	→ 組織再編実施		組織再編完了	
	共通管理業務の集約化・システム化による庶務担当課の廃止	集約化・システム化の検討	→ 集約化の段階的实施・システム構築			庶務担当課廃止

# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (3) 柔軟で機動的な組織の編成

No.12

担 当

総務部, 各部局

取組項目	横断的な行政課題への対応
現状・課題	<p>【現状】 部局を横断する行政課題については、部局間での調整や関係部局会議を開催し対応しているほか、随時に各種プロジェクト（新幹線開通によるまちづくり、産業政策の検討のための庁内ワーキンググループ、自治基本条例検討庁内プロジェクト等）を設置し、検討・協議を行っている。</p> <p>【課題】 今後、より関係部局間の連携を深め、課題に対する即応性を高めるため、部局間連携の総合的な検討・協議システムを構築する必要がある。</p>
目 標	<p>新たな行政課題や部局を横断する課題に対し、責任と権限を持って、検討・協議するため、副市長等の特別職が主管する庁内横断的なプロジェクト制、事業本部制による業務執行体制を構築する。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・副市長等の特別職が主管するプロジェクト制、事業本部制の導入 (例: 函館ブランド, コンベンション誘致等)</p>

(上段: スケジュール等 下段: 年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	プロジェクト制, 事業本部制	制度構築	プロジェクト制, 事業本部制の実施			



# 1 時代の変化に迅速かつ的確に対応できる市役所づくり

## (3) 柔軟で機動的な組織の編成

No.13

担 当

総務部, 各部局

取組項目	ワンストップサービス機能の充実
現状・課題	<p>【課題】 平成19年度に合併4支所を含む戸籍事務の電算システムを導入したほか、北海道プラットホーム（HARP）構想に基づく地域情報化システムを活用し、「住民票の写しの交付申請」や「所得証明書交付申請」など23項目について電子申請を導入した。また、市ホームページに“よくある質問集(FAQ)”を掲載し、日常的な疑問に即応できるシステムとしている。</p> <p>【課題】 市民・事業者の申請や手続に関するニーズに幅広く対応するため、総合窓口化や窓口開設時間の延長など、市民・事業者の利便性をより高める窓口機能の充実や電子申請の拡充が求められる。</p>
目 標	<p>市民・事業者にとって便利で親切な行政を実現するために、特に相談・申請等の窓口サービスの業務機能の一元化・ワンフロア化、開発行為や企業立地等の相談・申請等のワンストップ化を進めるとともに、情報化を活用して窓口機能の総合化を進めるなど行政サービスの充実を図る。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口業務のワンストップサービスの充実</li> <li>・コールセンターの設置検討</li> <li>・地域情報化システムの利用による電子申請等の対象拡大</li> <li>・窓口業務の時間延長, 休日開庁</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	窓口業務のワンストップサービス	検 討	ワンストップ化の充実			
	コールセンター	検 討				
	地域情報化システムの活用による電子申請等	電子申請等の対象拡大				
	窓口業務の時間延長・休日開庁	検 討	実 施			

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (1) 自治基本条例の制定

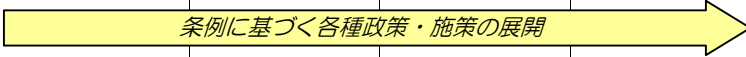
No.14

担 当

総務部

取組項目	自治基本条例の制定
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>平成18年度に設置した自治基本条例懇話会から、自治基本条例の必要性などの提言を受け、平成19年度には市民等からなる検討委員会を立ち上げて策定作業を行っている。策定経過では、市民ワークショップを多数開催したほか、市民フォーラムの開催など、市民周知と市民意見の聴取を行っている。</p> <p>【課題】</p> <p>条例策定にあたっては、その策定過程においてより多くの市民が参加したなかで進めることが求められる。</p>
目 標	<p>平成21年4月の条例施行をめざし、ワークショップの開催などを通じ広く市民意見の反映に努めるなど、市民等からなる検討委員会を中心に多くの市民参加のもとで策定作業を進める。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・条例の制定・施行(平成21年4月)</li> <li>・市民、職員へ周知を図るためのフォーラム等の開催</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	条例制定	条例制定 (12月議会)	条例施行 (4月1日)			
	フォーラム	フォーラム開催				

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (2) 行政の適正運営と透明性の確保

No.15

担 当

総務部, 各部局

取組項目	情報公開の徹底
現状・課題	<p>【現状】 何人でも公文書の公開請求をできることとし、対象文書を組織共用文書としたことのほか、職員の給与実態等の情報を公開するなど、公文書公開制度や行政情報の公表などの充実を図っている。</p> <p>【課題】 さらなる情報公開制度の充実が求められる。</p>
目 標	<p>引き続き、公文書公開制度の適切な運用に努めるとともに、公文書の作成、管理のあり方について、具体的なガイドライン（公文書作成等指針）を策定する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の再就職状況の公表等積極的な行政情報の公開</li> <li>・実践的で具体的なガイドライン（公文書作成等指針）の策定</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	行政情報の公開	職員再就職状況の公表	積極的な行政情報の公開			
	公文書ガイドライン	策 定				

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (2) 行政の適正運営と透明性の確保

No.16

担 当

企画部, 総務部, 各部局

取組項目	パブリックコメント制度の推進
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>市政情報や各施策内容については、広報紙やホームページによるほか、市政教室や各種説明会などの開催を通じ積極的に情報発信に努めてきている。</p> <p>また、平成18年度からパブリックコメント（意見公募）手続制度（市の基本的な計画や政策等の素案に対する意見の提出手続）を導入し、施策ごとにパブリックコメントを実施している。</p> <p>【課題】</p> <p>パブリックコメント制度の推進を図る取り組みが必要である。</p>
目 標	<p>各種施策や行政情報について、広報紙・ホームページの活用や市政教室の開催などを通じ積極的に発信するとともに、パブリックコメント制度の条例化を含め、制度のより一層の推進に取り組む。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パブリックコメント制度の推進</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	パブリックコメント制度	パブリックコメント制度の推進				

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (2) 行政の適正運営と透明性の確保

No.17

担 当

企画部, 総務部, 各局

取組項目	広報機能の充実
現状・課題	<p>【現状】                      広報紙「市政はこだて」をはじめ、テレビ、ラジオやホームページなどにより広報活動を行っている。また、メールを使った市政情報の発信など情報発信機能の拡充にも努めている。</p> <p>【課題】                      市民が求めている情報を分かりやすく、速やかに提供していくことが重要であり、広報機能については、市民ニーズを踏まえ更に充実を図ることが求められる。</p>
目 標	<p>政策プロセスをはじめ、市政情報を市民により分かりやすく速やかに情報を提供するとともに、市民ニーズを踏まえ情報内容や情報媒体の充実にも努める。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市ホームページの見直し</li> <li>・広報紙等広報機能の充実</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	市ホームページ	市民にわかりやすいホームページに随時更新				
	広報紙等 広報機能	広報機能の充実				

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (2) 行政の適正運営と透明性の確保

No.18

担 当

総務部, 各部局

取組項目	行政手続の公平性, 公正性, 透明性の確保
現状・課題	<p>【現状】 許認可権限等を有する部局については、行政手続条例に基づく、審査基準などを作成し手続の公平性、公正性を確保している。</p> <p>【課題】 許認可に係る審査基準や処分基準などを市民に公表するなど、より一層手続の透明性、公正性が求められる。</p>
目 標	<p>行政手続条例に基づく審査基準や指導指針について、改めて点検するとともに、これらの基準等について、ホームページ等で広く市民に公表し、より公平性、公正性、透明性が確保された行政指導・行政手続を行う。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各種許認可等に伴う審査基準や行政指導指針等の公表</li> <li>・法令適用前確認手続(ノーアクションレター制度)の導入</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	各種審査基準, 行政指導指針	各種基準等公表				
	ノーアクションレター制度	検 討	制度の導入			

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (3) 市民ニーズの把握

No.19

担 当

企画部, 市民部, 各部署

取組項目	市民と市長の意見交換の場の充実
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>移動市長室をはじめ、ふれあい懇談会さらには、市長等と外部の有識者とが意見交換する「まちづくり懇談会」を実施している。</p> <p>【課題】</p> <p>市民の声が直接、市長に届く取り組みの充実が求められる。</p>
目 標	<p>移動市長室やふれあい懇談会、まちづくり懇談会の開催などを通じ、市民と市長の意見交換の場を充実する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・移動市長室, まちづくり懇談会など市民と市長の意見交換の場の充実</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	移動市長室等 市民と市長の 意見交換					

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (3) 市民ニーズの把握

No.20

担 当

企画部, 市民部

取組項目	広聴機能の充実
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>市民の声や各種モニター, 市民アンケートを実施しているほか, パブリックコメント制度の実施やインターネットを活用してアンケートを実施するシステムを導入している。</p> <p>【課題】</p> <p>多様化する市民ニーズをリアルタイムで捉え, 施策に反映させるための広聴機能のしくみづくりが求められる。</p>
目 標	<p>より市民の声が市政に反映できるよう, 広聴機会の拡大やテーマごとの市民意見傾向をインターネット等を活用してアンケート調査する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民や事業者によるモニター制度の導入</li> <li>・市民意見傾向調査の実施</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	市民等によるモニター制度	制度検討	モニター制度実施			
	市民意見傾向調査	制度検討	市民意見傾向調査実施			



## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (4) 市民と行政の協働によるまちづくり

No.21	担 当	企画部, 総務部, 各局
取組項目	市民活動団体等との連携および育成・支援の充実	
現状・課題	<p>【現状】 市の産業・福祉・文化芸術・スポーツ・コミュニティ活動などの各分野において、まちづくりのリーダー的な役割を果たす人材を育成するとともに、市民の自主的なまちづくり活動を支援する人づくり・まちづくり事業を実施している。また、平成19年度にオープンした「地域交流まちづくりセンター」において、市民活動団体の相談や連携を図る取り組みを行っている。</p> <p>【課題】 市民協働のまちづくりを進めるうえで、市民活動団体の育成や団体との連携が一層求められる。</p>	
目 標	<p>地域交流まちづくりセンターを活用し、市民活動団体の育成や連携を図り、その活動を支援する仕組みを構築するとともに、ボランティア活動などに参加を希望する地域人材と積極的に連携を図るためまちづくりセンター内に「地域活力人材センター」を設置する。また、市民と行政との協働を推進するための基本的な考え方やルールとなる基本指針を策定する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域活力人材センターの設置</li> <li>・市民との協働推進基本指針の策定</li> </ul>	

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	地域活力人材センター	設 置			
	市民との協働推進基本指針	策 定			

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (4) 市民と行政の協働によるまちづくり

No.22

担 当

総務部, 各部局

取組項目	行政への市民参画の推進
現状・課題	<p>【現状】                      附属機関等において委員の公募枠の拡充（公募委員数⑰96人→⑲101人）を行っているほか、自治基本条例の制定や開港150周年記念事業の企画にあたって、市民ワークショップを導入するなど、より多くの市民が行政に参画しやすい仕組みづくりに努めている。</p> <p>【課題】                      より多くの市民が行政へ参画しやすいしくみづくりをさらに進める必要がある。</p>
目 標	<p>附属機関等の委員公募枠の拡充に努める。特に女性委員の構成比率については、「第2次函館市男女共同参画基本計画はこだて輝きプラン」に定める数値の達成をめざす。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「附属機関・その他の会議設置等に関する取扱要領」の見直し                      （複数委員会兼務の検討）</li> <li>・各種ワークショップの実施</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	附属機関・その他の会議設置等に関する取扱要領	要領の見直し				
	各種ワークショップ	各種ワークショップの実施				

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (4) 市民と行政の協働によるまちづくり

No.23

担 当

企画部

取組項目	市民の知恵が行政や市民活動に活かされる制度の充実
現状・課題	<p>【現状】 審議会や各種委員会の委員公募枠の拡充や各種ワークショップの実施などで、市民等の意見・発想を取り入れているが、それを具体的に施策等に反映する仕組みに至っていない。</p> <p>【課題】 企業・NPO団体等の自由な発想やノウハウを市政運営に取り入れ、市民サービスの向上や市政運営の効率化に結びつける新たな施策形成の手法を取り入れる必要がある。</p>
目 標	<p>地域における多様な市民ニーズに協働して取り組むため、NPOや様々な市民団体等からの企画提案を検討し、必要に応じて予算措置を行い、提案団体等と協働事業を実施する。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・市民提案型協働化制度の検討・実施</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	市民提案型協働化制度	検 討		制 度 の 実 施		

## 2 市民と協働し信頼される市役所づくり

### (4) 市民と行政の協働によるまちづくり

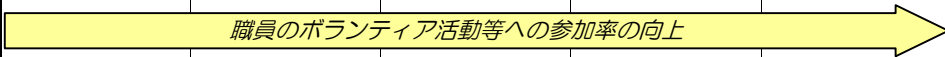
No.24

担 当

総務部, 市民部, 各部局

取組項目	職員の地域コミュニティやボランティア活動への参加意識の向上
現状・課題	<p>【現状】 職員研修において福祉活動・町会活動に関する講義や車いす体験などを行っているほか、町会担当部局が庁内メーリングリストで町会への加入促進を図っている。また、ボランティア休暇を整備したほか、平成19年度からキャリア形成シートの作成を導入し、職員のボランティア活動参加状況の把握や意識啓発にも繋げている。</p> <p>【課題】 職員の町会加入率や活動参加意識の向上を図る必要がある。</p>
目 標	<p>職員のボランティア活動や町会活動などの地域活動への参加によって、生活者視点意識の向上に努める。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員のボランティア活動参加率の向上</li> <li>・職員の町会加入率および町会活動参加率の向上</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	職員のボランティア活動、町会活動等参加率	 職員のボランティア活動等への参加率の向上				

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (1) 事務事業の徹底した見直しと業務プロセスの改善

No.25

担 当

総務部, 各部局

取組項目	事業仕分けによる事務事業の見直し
現状・課題	<p>【現状】 平成18年度からシゴトまるごとチェックに事業仕分けの視点を加え、実施している。</p> <p>【課題】 徹底した事務事業の見直しを進めるため、行政が行っている事務事業について、その必要性や実施主体を根本的な部分から点検・評価を行う必要があり、実効性の高い事業仕分けの取り組みが求められる。</p>
目 標	<p>全ての事務事業について、少子高齢化など社会経済情勢や市民ニーズの変化に的確に対応しているかどうかや費用対効果の面からの検証を行い、第三者評価を取り入れて「行政が担うべき事務事業」を抽出する。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・市民、学識経験者、事業者等の第三者評価を取り入れた「事業仕分け」の実施</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	事業仕分け	事業仕分け実施	事業仕分けに基づく事務事業の見直し			

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (1) 事務事業の徹底した見直しと業務プロセスの改善

No.26

担 当

総務部, 各部局

取組項目	“シゴトまるごとチェック”による業務プロセスの改善
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>平成17年度から、業務プロセスの改善を図ることを目的に“シゴトまるごとチェック”の取り組みを進め、平成18年度には、現在行っている事務事業が、そもそも行政として提供することが必要なのか、必要な場合は行政と民間のいずれが行う方が効率的なのかという事業仕分けの視点を新たに加えて実施している。</p> <p>【課題】</p> <p>職員数の削減が進むなかで、限られた職員数で効率的な業務を遂行するためには、事務事業の見直しはもとより、業務プロセスの大胆な見直しに取り組む必要がある。</p>
目 標	<p>“シゴトまるごとチェック”による全組織・全職員参加型の業務プロセスの改善を行い、事務事業経費や職員費などの行政運営経費の徹底した見直しを図る。</p> <p>※カイゼンの視点</p> <p>①業務手順の見直し ②同種または類似する業務の集約化            ③業務分担の見直し ④情報化による業務の効率化            ⑤情報の共有による業務の効率化            ⑥業務マニュアルの見直し</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <p>・“シゴトまるごとチェック”による業務プロセスの改善</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	シゴトまるごとチェック	シゴトまるごとチェックによる業務プロセスの改善				

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (2) 定員管理の適正化

No.27

担 当

総務部, 各部局

取組項目	事務事業・組織機構の見直しによる職員数の削減
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>後期5か年実施計画では、事務事業や組織機構の見直しなどにより600人の職員削減を目標としている。平成17年度から平成19年度までの実績では、計画を上回る職員数を削減している。 ※平成17年度～19年度：計画▲337人→実績▲353人</p> <p>【課題】</p> <p>当市の職員数は、他の類似都市と比較して依然多い状況にあり、厳しい財政状況が続くなか、事務事業の徹底的な見直しなどによる職員数の削減が求められる。</p>
目 標	<p>類似他都市との比較などにより職員数の当面の目標を設定し、“選択と集中”を基本とし、徹底した事務事業・組織機構の見直しにより職員数の削減に取り組む。 (詳細は別添1)</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当面の職員数の目標(普通会計ベース) 2,000人</li> <li>・計画期間の職員数削減目標(病院局を除く全職員) 650人</li> <li>・嘱託職員の見直し</li> <li>・現業職員の見直し</li> <li>・公社・財団等派遣職員の計画的な引き上げ</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	職員数削減目標	△143人	△163人	△132人	△109人	△103人
		累計△143人	累計△306人	累計△438人	累計△547人	累計△650人

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (3) 民営化・委託化の推進

No.28

担 当

総務部, 財務部, 経済部, 各部局

取組項目	アウトソーシング推進計画の見直し
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>平成16年2月に策定した「函館市アウトソーシング推進計画」に基づき、保育園の民営化をはじめ、給食調理業務や清掃業務、各種事務事業の委託化を進めている。</p> <p>【課題】</p> <p>現行計画期間が平成21年度までであり、さらなるアウトソーシングの推進のための計画の見直しが必要である。</p>
目 標	<p>「アウトソーシング推進計画」に基づく保育園の民営化や給食調理業務、清掃業務の着実な委託化を進めるとともに、さらなるアウトソーシングの推進を図るため、現行計画の見直しを行う。また、アウトソーシングの実施にあたっては、NPO・市民団体等を育成する視点を取り入れるほか、労働者の雇用条件・雇用環境の改善に繋がる事業者の選定・評価方式を導入する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトソーシング推進計画の見直し</li> <li>・NPO・市民団体等を育成する視点からの取り組み</li> <li>・労働者の雇用条件、雇用環境の改善に繋がる事業者の選定・評価方式の導入</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	アウトソーシング推進計画		→ 計画の見直し			
	NPO・市民団体等の育成		→ 取り組み方法の検討・決定			
	事業者の選定・評価方式		→ 選定・評価方式の検討・決定			



### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (3) 民営化・委託化の推進

No.29

担 当

総務部, 各部局

取組項目	函館市版市場化テストの導入
現状・課題	<p>【現状】 公共サービスの民間開放について、公共サービス改革法や先行導入した都市の事例調査・研究をしている。</p> <p>【課題】 公共サービス改革法では、民間開放できる業務が限られており、より多くの行政サービスの民間開放を考えると、さらに、法的に可能な限り範囲を広げた実効性のある制度づくりが必要である。</p>
目 標	<p>公共サービス改革法に規定された窓口関連業務をはじめとする市の事務事業のうち民間開放が可能な業務について、市民や有識者からなる第三者会議の活用を含めて、公募提案型による民間委託制度（函館市版市場化テスト）を導入する。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・函館市版市場化テストの導入</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	函館市版市場化テスト	制度の検討	モデル事業の実施	函館市版市場化テストの本格導入	→ 継続実施	

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (3) 民営化・委託化の推進

No.30

担 当

企画部, 各部局

取組項目	PFI等の官民協働整備手法の活用
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>平成16年2月に策定した「函館市アウトソーシング推進計画」で公共施設建設・管理業務へのPFI方式の導入を検討することとし、平成17年に「函館市におけるPFI導入に向けての指針」を策定して、市における方向性を示しているが、これまで対象とした事業はない。</p> <p>【課題】</p> <p>先行導入した都市の事例等の継続的な調査・研究が必要である。</p>
目 標	<p>「函館市におけるPFI導入に向けての指針」に定める条件を満たす施設（整備費が10億円以上で年間のランニングコストが1億円以上）の整備にあたっては、PFI方式の活用を検討する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI等の官民協働整備手法の活用</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	PFI等の官民協働整備手法	PFI等の活用事業の検討				

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (3) 民営化・委託化の推進

No.31

担 当

総務部, 各部局

取組項目	公の施設の指定管理者制度の積極的活用
現状・課題	<p>【現状】 平成18年度に公の施設の指定管理者制度を本格導入し、平成19年4月現在434施設（うち公募23施設）に指定管理者制度を導入している。</p> <p>【課題】 労働者の雇用条件や雇用環境の向上の視点での選考基準への見直しや公の施設の適正管理・市民サービスの向上を図るため、管理状況等の点検・評価のしくみづくりが求められる。</p>
目 標	<p>直営施設への指定管理者制度導入や特例施設の公募化の拡大を進めるとともに、NPO・市民団体等を育成する視点を取り入れるほか、労働者の雇用条件・雇用環境の向上についての評価項目を加えた選定基準の改正や評価制度（モニタリング制度）を導入する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者制度導入施設の拡充</li> <li>・指定管理者選定基準の改正</li> <li>・モニタリング制度の導入</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	指定管理者制度導入施設	直営施設への制度導入, 特例施設の公募化検討・拡充				
	指定管理者選定基準	基準の改正				
	モニタリング制度	検 討	評価制度の導入			

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (4) 公の施設等の見直し

No.32

担 当

財務部, 各部局

取組項目	公の施設等の見直し
現状・課題	<p>【現状】 公の施設については、各所管部局ごとに維持管理を含め、そのあり方について検討をしている。</p> <p>【課題】 経済・人口の右肩上がりの時代に設置された公の施設の中には、少子高齢化の進行や市町村合併などによる地域の社会・経済状況の変化に伴い、その目的・役割が変わったものや同種施設との再編・統合が求められるものがあるほか、適切な維持管理の実施の観点からも、そのあり方について再検討する時期にある。</p>
目 標	<p>社会教育施設や福祉関係施設、4支所管内施設をはじめ、全ての公の施設等について、計画的な維持改修による長寿命（延命）化や施設の再編・統合による有効活用などの検討を行い、そのあり方を策定し見直しを進める。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・公の施設等のあり方の策定</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	公の施設等のあり方	検 討	公の施設等のあり方策定			

### 3 簡素で効率的な市役所づくり

#### (5) 外郭団体の見直し

No.33

担 当

土木部、都市建設部、住宅都市施設公社  
教育委員会、文化・スポーツ振興財団

取組項目	住宅都市施設公社、文化・スポーツ振興財団職員のプロパー化の推進およびあり方の見直し
現状・課題	<p>【現状】 現在、平成15年度に策定した、「公社のあり方」、「財団のあり方」に基づき、各団体への派遣職員のプロパー化を進めている。</p> <p>【課題】 指定管理者制度や公の施設のあり方を踏まえた新たな方針を定め、より効率的な運営に取り組む必要がある。</p>
目 標	<p>指定管理者制度や公の施設のあり方を踏まえた、新たな方針を策定し、その方針に基づきプロパー化の推進や今後の各団体運営体制の見直しを図る。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・公社・財団のあり方の見直し</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	公社・財団のあり方	あり方の見直し	見直し後のあり方に基づく運営体制の見直し			

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (1) 中長期的展望に立った財政運営の推進

No.34

担 当 財務部

取組項目	中期財政試算の策定
現状・課題	<p>【現状】 地方財政制度や社会保障制度等の改正，さらには市の行政課題や歳入の動向などの状況変化に応じて，毎年度，継続的に中期財政試算を策定・公表している。</p> <p>【課題】 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく財政健全化判断比率を視野に入れ，公営企業や外郭団体の財政状況とも連結した収支見通しが求められる。</p> <p>※財政健全化判断比率  <ul style="list-style-type: none"> <li>・実質赤字比率    ・連結実質赤字比率</li> <li>・実質公債費比率    ・将来負担比率</li> </ul> </p>
目 標	<p>財政状況の変化に的確に対応し，中長期的な視点に立った財政運営を行うため，中期財政試算を継続して策定・公表する。 また，各公営企業会計との連結ベースによる試算・財政健全化判断比率を策定しホームページ等を活用して公表する。</p> <p>【具体的な取り組み】  <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期財政試算の策定</li> <li>・財政健全化判断比率の公表</li> <li>・公営企業等と連結した収支試算の策定</li> </ul> </p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	中期財政試算	試算策定・公表				
	財政健全化判断比率	公 表				
	公営企業等と連結した収支試算	企業会計連結ベースでの試算策定・公表				

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (1) 中長期的展望に立った財政運営の推進

No.35

担 当

財務部, 各公営企業

取組項目	地方公会計改革への対応
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>平成18年8月に「地方公共団体における行財政改革の更なる推進のための指針」が示され、企業会計等と連結した財務諸表（貸借対照表、行政コスト計算書、資金収支計算書、純資産変動計算書）を平成21年度までに策定・公表し、また、未利用財産の有効活用などといった視点から資産・債務管理についても、その方向性や具体施策を策定することとされている。</p> <p>【課題】</p> <p>新たな財務諸表を活用した財務分析を通じ、公営企業等を含めた市全体の健全な財政運営が求められるほか、各諸表や資産状況の公表により、市財政の現状について、的確な市民周知に努める必要がある。</p>
目 標	<p>公営企業等と連結した財務諸表を作成・公表し、活用するとともに、未利用財産の売却促進や資産の有効活用等を内容とする資産・債務管理に関する方向性と具体的な施策について計画を策定し公表する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公営企業等と連結した財務諸表の策定・公表</li> <li>・資産・債務管理計画の策定・公表</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	公営企業等と連結した財務諸表	準 備	財務諸表の 策定・公表			
	資産・債務管理計画	準 備	資産債務管理 計画策定・公表			

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (2) 自主財源の確保

No.36

担 当

財務部, 各部局

取組項目	歳入金の公平・公正な徴収
現状・課題	<p>【現状】</p> <p>市税については、毎年度「滞納整理事務運営方針」を策定し、徴収強化に努めている。また、税外収入金の徴収に関しては、平成19年度に徴収特別対策会議を設置し、債権管理の基準づくりや今後の徴収体制等について協議を進めている。</p> <p>【課題】</p> <p>国民健康保険料の約33億円をはじめ、市全体で多額の滞納金を抱えており、各債権の滞納整理の強化など、歳入金確保に向けた取り組みが求められる。</p>
目 標	<p>国民健康保険料や保育所入所負担金など一部公債権を対象に納付意識の低い者に対する滞納処分業務の集約化を図り組織体制を整備するとともに、全庁的な債権管理の基準づくりを進め、収納率の向上を図る。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・歳入金の徴収対策体制の整備</li> <li>・債権管理の基準に関する条例の制定</li> <li>・歳入金の納付機会の拡大</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	歳入金の徴収対策体制	体制整備	引受け債権の拡充		
	債権管理の基準に関する条例	条例制定	条例施行		
	歳入金の納付機会	検 討	順次拡大実施		



## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (2) 自主財源の確保

No.37

担 当

財務部, 各部局

取組項目	広告収入など新たな自主財源の確保
現状・課題	<p>【現状】 市民生活のしおり・市政はこだて・市のホームページ・納税通知書送付用封筒・ゴミ収集日カレンダー・給与明細書について有料広告を導入した。</p> <p>【課題】 広告収入をはじめ、さらなる自主財源の確保策を強化する必要がある。</p>
目 標	<p>広告収入の広告媒体の更なる拡大や公共施設敷地における職員通勤用自動車の駐車有料化の検討を進める。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広告収入の対象範囲拡大検討</li> <li>・公共施設敷地内の通勤用職員駐車場の有料化検討</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	広告収入	<div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; display: inline-block;">                     広告収入の対象範囲拡大検討→随時実施                 </div>				
	通勤用職員駐車場の有料化	検 討	検 討 結 果			

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (2) 自主財源の確保

No.38

担 当

財務部, 各部局

取組項目	受益者負担の適正化を図るための使用料・手数料の見直し
現状・課題	<p>【現状】 使用料・手数料については、平成8年度以降、物価の動向や地域経済、市民所得など総合的に判断し、全体的な見直しを見送っている。 その間、国・道の料金改定に準ずるものや他の料金と整合を図るものなど、個別に検討し見直しを行っている。</p> <p>【課題】 使用料・手数料は、特定の受益に対する負担であり、公平性の観点からも常に適正化が求められることから、負担水準が施策目的や受益と負担の観点に照らして適当かどうかを検証して、必要に応じて見直しを実施する必要がある。</p>
目 標	<p>受益者負担の原則、負担の公平性の確保といった観点から、適正化に努めるとともに、物価等の動向や原価計算、さらには国や道の料金改定や他都市の状況など総合的に検討し、使用料・手数料の見直しを行う。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・使用料・手数料の見直し</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	使用料・手数料	見直し 				

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (3) 歳出全般にわたる徹底した見直し

No.39

担 当 総務部

取組項目	人件費総額の抑制
現状・課題	<p>【現状】 平成18年度普通会計決算（中核市35市中の最良値からの順位）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・歳出における人件費比率 20.5%（21位）</li> <li>・人口1人あたりの人件費 89,433円（35位）</li> <li>・人口1人あたりの職員給 59,931円（35位）</li> <li>・ラスパイレス指数 97.1%（6位）</li> </ul> <p>【課題】 ラスパイレス指数が中核市中6位と職員一人あたりの給与水準は決して高くないが、人口1人あたり人件費は、職員数や人口に起因することが大きいことから、中核市では最下位となっており人件費総額の抑制が求められる。</p>
目 標	<p>人口一人あたりの人件費を平成18年度の中核市平均である、 人件費：66,589円 職員給：46,403円 を目標として人件費総額の抑制に取り組む。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費総額の抑制</li> </ul> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職員数の削減</li> <li>○給与制度の適正運用</li> <li>○時間外勤務手当の抑制(対給料比目標 5%)</li> <li>○嘱託業務の見直し</li> <li>○公営企業会計における特殊勤務手当の廃止 など</li> </ul> </div>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	人件費総額	人件費総額抑制への取り組み				

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (3) 歳出全般にわたる徹底した見直し

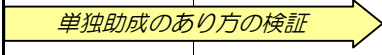
No.40

担 当

財務部, 福祉部

取組項目	扶助費の見直し
現状・課題	<p>【現状】 平成18年度普通会計歳出における扶助費比率は、23.5%で中核市においても上位(4位)に位置し、当市の財政状況硬直化の一因となっている。</p> <p>【課題】 扶助費の多くを占める生活保護費に対する適正かつ厳正な運用が求められているほか、単独助成制度について、市民理解を得ながら見直しを図る必要がある。</p>
目 標	<p>扶助費については、市民生活に直結する問題であり、その見直しについては、市民の理解を得ながら慎重に行わなければならない。このことを前提に、各種施策における市の単独助成のあり方を検証するとともに、生活保護の適正運用のための取り組みを強化する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活保護の相談体制等の充実</li> <li>・単独助成のあり方の検証</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	生活保護の相談体制等	充実実施				
	単独助成のあり方			検証結果		

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (3) 歳出全般にわたる徹底した見直し

No.41

担 当

企画部, 財務部, 各部署

取組項目	事業優先度, 効果等の検証による建設事業費の抑制
現状・課題	<p>【現状】 普通会計事業費は平成18年度決算で約141億円で、平成5年ピーク時の約262億円と比較し半減している。</p> <p>【課題】 普通建設事業については、住民福祉の向上や地域経済の下支えという重要な役割がある一方で、起債の増こうによる将来負担への懸念がある。</p>
目 標	<p>新規事業や大型事業は、その優先度や事業効果を十分に検証したうえで実施することとし、事業実施にあたっては、将来負担を考慮した起債を活用するなど、財政負担の軽減に努める。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建設事業費の抑制</li> <li>・事業優先度や効果を検証するための事業評価制度の導入</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	建設事業費	事業の優先度, 事業効果等の検証による建設事業費抑制				
	事業評価制度	検討・試行		実 施		

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (3) 歳出全般にわたる徹底した見直し

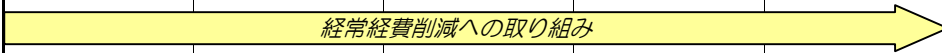
No.42

担 当

財務部, 各部局

取組項目	庁内事務経費などの見直しによる経常経費の削減
現状・課題	<p>【現状】 経常経費の枠配分方式（シーリング）や分権型予算編成制度の導入などにより，経常経費の削減に努めている。</p> <p>【課題】 限られた財源のなか，新たな行政課題への財源配分を行うためには，事務事業の見直しなどにより，不断に経常経費を削減する必要がある。</p>
目 標	<p>事務事業の見直しなどによる不要不急業務の廃止や業務プロセスの徹底した見直しによる庁内経費の削減に取り組む。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・徹底した事務事業の見直し等による経常経費の削減</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	経常経費の削減					

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (3) 歳出全般にわたる徹底した見直し

No.43

担 当

総務部, 財務部, 各部局

取組項目	補助目的, 効果等の検証等による補助金, 負担金の見直し
現状・課題	<p>【現状】 平成12年度からの第3次行財政対策において, 補助金, 負担金の見直しを継続的に行い, 計画期間中の削減効果は, 6億円を超えている。</p> <p>【課題】 補助金は, 行政を推進するうえで一定の役割は果たしているが, 一方で, 既得権化, 恒常化しがちになる懸念があり, また, 社会情勢の変遷に応じて, 公益上の必要性や有効性も変化することから, 補助の目的や効果, 団体の活動状況なども検証し, 逐次見直しを行う必要がある。</p>
目 標	<p>補助目的や効果などを検証し, 事業仕分けの手法による補助金, 負担金の見直しを行う。</p> <p>【具体的な取り組み】 ・事業仕分けの手法による補助金, 負担金の見直し</p>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	補助金, 負担金	補助金, 負担金の見直し →				

## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (4) 公営企業の経営改革

No.44

担 当

病院局

取組項目	病院事業の経営健全化の推進
現状・課題	<p>【現状】 平成19年2月に「当面の健全化策による収支計画」，平成20年1月に「病院事業の収支見通し」を策定し，経営改善に取り組んでいるが，不良債務は年々増加傾向にあり，依然厳しい経営状況にある。</p> <p>【課題】 平成19年12月に国が策定した「公立病院改革ガイドライン」においては，経常黒字の達成などを目標とした「公立病院改革プラン」の策定が義務づけられていることなど，普通会計との連結決算を見据え，経営の抜本的な見直しに取り組む必要がある。</p>
目 標	<p>「病院事業の収支見通し」に基づき経営改善の取り組みを進め，平成20年度中には「公立病院改革プラン」を策定し，3年を目途とした経常黒字化を目標に，さらなる経営の健全化に取り組む。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「病院事業の収支見通し」に基づく経営健全化</li> <li>・「公立病院改革プラン」の策定</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	病院事業の収支見通しに基づく経営健全化	実 施				
	公立病院改革プラン	策 定	「公立病院改革プラン」に基づく取り組み			



## 4 持続可能な財政基盤の確立

### (4) 公営企業の経営改革

No.45

担 当

水道局, 交通局

取組項目	中長期的な視点に立った経営改革計画の策定
現状・課題	<p>【現状】 現在、公営企業の経営については、各企業管理者のもと、それぞれで、経営改善策が実施されている。</p> <p>【課題】 普通会計との連結決算を見据え、将来的な財政状況を踏まえた計画的な経営改善に取り組む必要がある。</p>
目 標	<p>今後の施設更新や一般会計と企業会計の連結決算を見据え、人件費や経常経費の削減、収支適正化、さらには、経営の効率化の観点から各企業の中期的な収支計画を策定するとともに、今後の公営企業のあり方を検討する。</p> <p>【具体的な取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・水道ビジョンに基づく財政シミュレーション策定</li> <li>・交通事業の経営計画の改定</li> </ul>

(上段:スケジュール等 下段:年度評価)

区 分		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
スケジュール・実施時期等	水道ビジョンに基づく財政シミュレーション	策 定				
	交通事業の経営計画	改定作業	改 定			

職員数の削減目標について

# I 定員管理の適正化目標

## 1 これまでの取り組み

平成12年度から第3次行財政対策に取り組み、平成12年度から平成16年度までの前期5か年計画では380人、平成17年度から平成21年度までの後期5か年計画のうち、平成19年度までの3か年実績では353人、8年間で合計733人の職員数を削減してきました。

(単位：人)

区 分	前期5か年実施計画						後期5か年実施計画				合計
	H12	H13	H14	H15	H16	小計	H17	H18	H19	小計	
計画数	△ 54	△ 53	△ 68	△ 43	△ 66	△ 284	△ 81	△ 105	△ 151	△ 337	△ 621
削減実績	△ 47	△ 77	△ 94	△ 66	△ 96	△ 380	△ 81	△ 105	△ 167	△ 353	△ 733
比較	7	△ 24	△ 26	△ 23	△ 30	△ 96	0	0	△ 16	△ 16	△ 112

※ 計画数、削減実績に病院局を含む。

## 2 他都市との職員数の比較

一般行政部門の比較では、当市は1,763人で、類似団体平均と比較し277人、青森市と比較し、353人、旭川市と比較し218人超過しています。

また、消防と病院局を除いた合計職員数の比較では、当市は2,751人で、類似団体平均と比較し379人、青森市と比較し407人、旭川市と比較し430人超過しています。

平成18年度 定員管理調査による類似団体および他都市との職員数比較

(単位：人)

区 分		函館市	類似団体	比較		青森市	比較		旭川市	比較	
普通 会計	一般行政	1,763	1,486	277		1,410	353		1,545	218	
	特別 行政	教育	519	432	87		337	182		478	41
		消防	432	299	133		1	431		366	66
		計	951	731	220		338	613		844	107
	普通会計 計	2,714	2,217	497		1,748	966		2,389	325	
公営企業会計(病院局を除く)		469	454	15		597	△ 128		298	171	
合 計 (参考：消防・病院局を除く合計)		3,183 (2,751)	2,671 (2,372)	512 (379)		2,345 (2,344)	838 (407)		2,687 (2,321)	496 (430)	

※1 平成19年度定員管理調査は都市区分が中核市のため、人口規模が同程度の都市との比較が可能な平成18年度の調査による。

※2 青森市の消防職員数は、青森地域広域消防事務組合への派遣のため、定員管理調査に算入されていない。

## 3 定員適正化への目標

当市の定員適正化については、類似団体や人口規模が同程度の青森市、道内中核市である旭川市の職員数を考慮し、当面目標として、**普通会計2,000人**を設定し、定員管理を進めます。

ただし、この計画期間中においても、各都市が行財政対策を進めることが想定されますので、計画期間においても適宜見直しを図ります。

## Ⅱ 計画期間の職員数削減目標

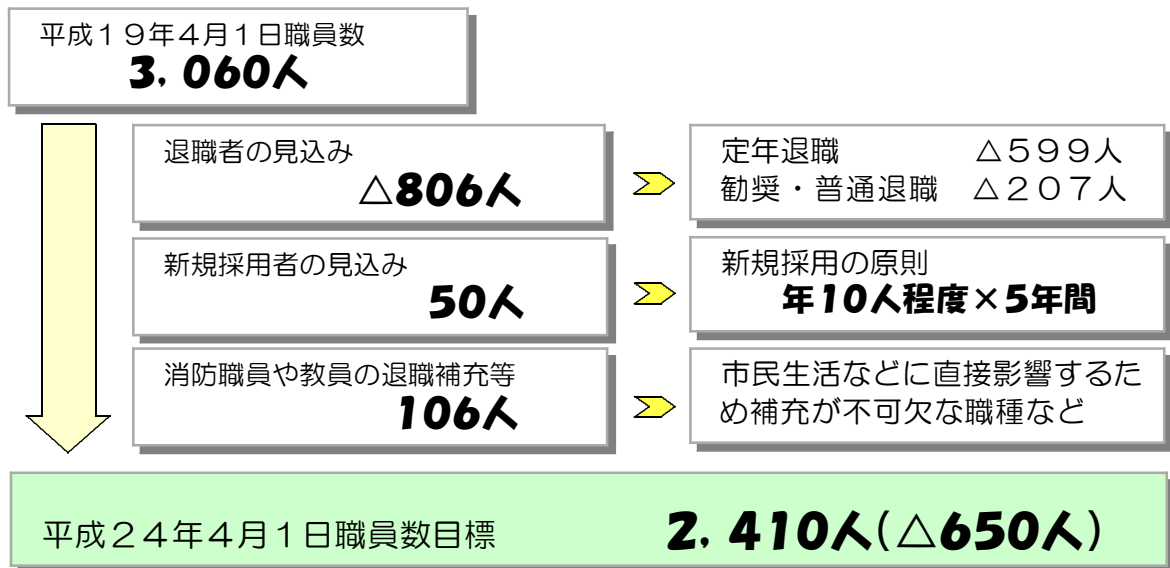
### 1 職員数削減目標

この計画期間、**650人**の職員数削減を目標とします。

### 2 職員数削減目標の考え方

この計画期間内の定年退職数599人に過去の平均から算出した勸奨・普通退職207人を加えた合計806人の退職者数を見込み、一方で新規採用者数については、消防職員や教員の退職補充のほかは、職員の年齢構成に断層を生じさせないように、毎年10人程度の最小限の採用を原則とし、差し引き650人の削減を目標数とします。

計画期間内の退職・採用見込み（病院局を除く）



### 3 職員数の年次別削減目標

職員数の年次別削減目標は、各年度ごとの退職者と採用者数の差し引きにより設定し、事務事業や業務プロセス、組織機構の見直しなど、「4人の仕事を3人で」を合い言葉に、全庁一丸となって徹底した仕事の効率化に取り組みます。また、地域の振興発展のために必要な組織・体制の整備など、新たな行政需要への対応についても、スクラップ・アンド・ビルドを基本に積極的に取り組みます。

(単位：人)

区 分		H20	H21	H22	H23	H24	計
合 計		△143	△163	△132	△109	△103	△650
内 訳	一般部局, 行政委員会等	△132	△145	△110	△86	△83	△556
	消防本部	△6	△10	△9	△14	△6	△45
	水道局	△4	△7	△13	△9	△11	△44
	交通局	△1	△1			△3	△5



## 行財政対策の目標額について

# 行財政対策目標額の内訳

【一般会計】

(単位：百万円)

区 分	単 年 度 効 果 額					累積効果額
	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	
<b>職員数の見直し、人件費の抑制 A</b>	<b>904</b>	<b>742</b>	<b>603</b>	<b>513</b>	<b>464</b>	<b>10,466</b>
1) 組織機構・職員数の見直し	852	703	564	475	425	10,139
2) 人件費総額抑制への取り組み	52	39	39	38	39	327
<b>事務事業の見直し、経常経費の削減 B</b>	<b>691</b>	<b>150</b>	<b>128</b>	<b>101</b>	<b>104</b>	<b>4,745</b>
1) 各種施策の見直し	62	50	28	1	4	600
2) 経常経費等の削減	629	100	100	100	100	4,145
<b>歳入の確保 C</b>	<b>55</b>	<b>72</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>193</b>	<b>883</b>
1) 受益者負担の適正化による 使用料・手数料の見直し	11	8	8	3	174	291
2) 市税等の収納率の向上、 新たな自主財源の確保	44	64	19	20	19	592
<b>実施年度効果額 A+B+C</b>	<b>1,650</b>	<b>964</b>	<b>758</b>	<b>637</b>	<b>761</b>	<b>16,094</b>
累積効果額（各年度）	1,650	2,562	3,301	3,919	4,662	16,094
累積効果額（総額）	1,650	4,212	7,513	11,432	16,094	