

草津市行政システム改革行動指針

～ 創造的システム改革を草津から ～

平成 1 6 年 1 2 月

草 津 市

改革にあたって	．．．．．	P	2
. 行政改革から行政システム改革へ			
1 . 行政改革への取り組み経過	．．．．．	P	3
2 . 行政運営の現状	．．．．．	P	3
3 . 行政システム改革へ	．．．．．	P	4
. 行政システム改革の方針			
1 . 基本的な理念	．．．．．	P	4
2 . 基本的な方向性	．．．．．	P	5
3 . 推進項目の体系	．．．．．	P	5
. 行政システム改革の推進項目			
1 . 地域経営のための市役所づくり	．．．．．	P	5
(1) 組織体制の見直し			
(2) 人事制度の見直し			
(3) 財政構造の見直し			
(4) 事務執行体制の見直し			
(5) 市民参画の推進			
(6) 説明責任の徹底			
(7) 対話型行政への転換			
2 . 協働システム構築のための地域づくり	．．．．．	P	9
(1) 地域内分権の推進			
(2) パートナーシップの構築			
(3) 協働の意識啓発と人材育成			
(4) 地域協働システム構築のための制度整備			
. 行政システム改革のロードマップ			
1 . 推進体制と進め方	．．．．．	P	10
2 . 実効性の担保	．．．．．	P	11
. 行政システム改革の重点課題			
	．．．．．	P	11
参考：用語に関する補足解説	．．．．．	P	13

改革にあたって

本市は、本年10月15日に市制発足50周年を迎えました。この50年は戦後の復興と経済成長の中、滋賀県の中核を担う都市として発展を続けてきました。本市ではこの間、産業の発展、市民生活の充実を図るための基盤づくりを中心に、施策の展開に取り組んできたところです。

50年を経過した現在、市政運営をとりまく社会経済の状況は大きく変わりました。とりわけ近年、全国的にも人口急増地域の上位にあった本市も、ようやく増加傾向が一巡し、これから本格的な少子高齢化を迎えることから、市民サービスを維持、向上させること、またこれを支えることが、将来の大きな課題となってきております。

行政施策を支える本市の財政状況は、年々、硬直化しています。また、新たな行政施策を展開するうえでの財源の確保が、容易でない状況にあります。とりわけ、財源の根幹をなす市民税（個人、法人）が平成2年度をピークに漸減し、ピーク時から約16億円減少しております。また、市税全般では、平成9年度をピークに約10億円が減少し、市民一人あたりの行政施策に充当する市税額は、約1割減少しています。

また、国との関係では、今、まさに渦中にある三位一体改革においては、税源委譲と、補助金、交付税との差し引き絶対額の減少は否めず、滋賀県も、未曾有の財政危機を宣言するなど、国、県とも極めて厳しい状況にあり、このことが、将来にわたって続くことも危惧されるところです。

厳しい財政状況において、市民サービスの維持、向上を図るには、従来からの成長型の行政施策から、これまでのストックを活用した、豊かさを実感できるまちづくりへの質的な転換を行うとともに、安定的で持続的な発展を可能とする行政運営のシステムを構築することが必要です。

本市では、平成15年4月から草津市行政システム改革推進委員会でこれからの行政システムのあり方についての検討が始まり、本年4月に「創造的改革への挑戦」をテーマにした提言を受けました。

草津市行政システム改革行動指針は、この提言を受け、行政運営のシステムを改革するため、豊かな地域社会生活を維持発展させるため、「地域経営のための市役所づくり」と「協働システム構築のための地域づくり」を目指し、この具体化を図る行動計画として策定したところです。

．行政改革から行政システム改革へ

1．行政改革への取り組み経過

本市では、昭和60年に行政改革大綱を策定し、以来、平成11年の第2次行政改革大綱改定版まで、3次にわたる改革を実施してきました。主に、事務事業の見直し、民間委託の推進、事務のOA化等で、簡素で効率的な行政運営の実現に向けて、推進計画を定めて、計画的な取り組みを進めてきました。さらに、地方分権一括法の施行を控えた平成11年度からは、行政の透明性の向上と公正の確保、行政の情報化の推進、市民参画等を実施項目に加えて、取り組みを進めてきました。

総じて、これまでの行政改革は個々の事業ベースでの見直しを中心とした削減型の改革手法に拠ってきたところですが、この手法の繰り返しには一定の限界があり、平成12年度からは行政評価システムを導入し、成果重視型の事業選択を志向した中で、改革改善を継続的に進める手法への転換を進めてきました。

2．行政運営の現状

財政状況

平成6年度決算から平成15年度決算の10年間の推移を見ると、貯金である積立金現在高は15,746百万円から12,284百万円と減少し、逆に、借金である地方債現在高(全会計ベース)は67,478百万円から90,822百万円と増加しています。歳出においても、扶助費や施設管理運営費などの経常的経費が増高しており、財政の硬直化が進んでいる状況です。

組織執行体制

全職員に占める管理職の比率が約24.0%、そのうち、次長級や課長補佐級の、いわゆる中間管理職の比率は48.6%と、管理職の約半数を占めており、組織の肥大化、重層的な構造になっています。さらに、権限も管理部門に集中していることから、庁内各部門での主体的な取り組みが進んでいないため、迅速な意思決定や部門別のマネジメント機能を妨げる要因になっています。

また、職員構成においては、歪な年齢構成のため、今後15年の間に、職員の約半数が退職する予定です。特に平成24年度からの5年間では、200人弱の退職が見込まれ、退職者のピークを迎えることになり、抜本的な改革をせまられる人事制度上の大きな課題となっています。

市民満足度

平成16年度に行った市民意識調査では、市役所の仕事ぶりについて、「とても満足している」、「やや満足している」と回答した市民の割合は、25.7%にとどまっています。その理由としては、職員の対応、仕事の迅速性、職員のコスト意識、利用時間が不便であるという回答が上位を占めており、行政サービスの

質や利便性が問われる結果となっています。

透明性の向上、市民参画

行政の透明性の向上や市民参画の推進のために、市民委員の公募制の充実やパブリックコメントを実施し始めていますが、制度化はされてはならず、システムとして定着していないのが現状です。

3. 行政システム改革へ

今後も行政評価による事業実施後の「結果の改善」を継続実施することで、最適な行政運営を進めることが必要ですが、これにとどまることなく、将来にわたって市民の信頼に応える市政を確立するためには、これまでの制度や仕組みを改革する必要があります。

この改革は、これまでの延長線上での運営、運用ではなく、自治体経営の効率性を高めるための仕組み、透明性の向上のためのルール、市民参画を確かなものとする制度、等々のシステムそのものの改革を行います。

社会の変化、経済の状況、国が行う改革等、これらの状況や変化を好機として、本市が進んで、真の分権型社会の実現にむけた取り組みを進めていきます。

自治体経営の制度改革へ対応します。

地域自治の経営体として、効率的かつ健全な経営を行うための経営資源(人材、財産、資金)の最適配置、配分を持続的に可能とするシステムの確立

三位一体改革や公務員制度改革を始めとする制度改革への対応のためのシステムの確立

地域自治を担う制度を創設します。

市民がサービスの受け手としてだけでなく、市民自身がサービスを供給するパートナーシップ型の地域運営方法の確立

. 行政システム改革の方針

1. 基本的な理念

この改革は、行政運営の内部改革にとどまらず、市民、市民団体、企業等を含めた「草津市」の活性化と自立に向けた行政システムの確立を目指し、地域全体で、質の高い公共サービスを将来に亘って最適な方法で供給することを基本に進めます。

このため、行政の役割を公・共・私分類(1)という理念により整理し、どの部分を担うべきであるのかを検討します。そして、本市と国や県との役割分担、市民と行政との役割分担を明確にし、お互いに自立した市民と行政との協働を進めます。

なお、現在の行政システムを改革するという思い切った取り組みであり、最終的

な目標に到達するにはしばらくの時間を要することが予測されますが、それゆえに、しっかりとした目標、到達点を設定、共有しなければなりません。

2. 基本的な方向性

地域経営のための市役所づくり ～地域を経営する～

行政運営の主体としての市は、これまで多くの公共サービスを抱え込んできた中で、結果として、組織の肥大化、財政規模の拡大、運営効率の低下等の問題が生じてきました。将来に亘っての健全な地域経営には、後年度負担を極力抑制するために、プライマリーバランスを確保することについて、合意形成を行う必要があります。そして、行政でしかできないこと、行政に本来の役割があること、行政が行った方がよいこと等、行政の役割を明確にし、地域を経営する視点を持ち、行政運営を行います。

協働システム構築のための地域づくり ～市民や地域との連携・協働を進める～

市民や地域は、地域自治の主体として、また、地域公共サービスの担い手として、これまで以上にその役割が重要となります。行政は、地域自治のための人材育成や制度整備により、今後さらに市民や地域との連携、協働を進めていきます。

3. 推進項目の体系

【地域経営のための市役所づくり】

- (1) 組織体制の見直し
- (2) 人事制度の見直し
- (3) 財政構造の見直し
- (4) 事務執行体制の見直し
- (5) 市民参画の推進
- (6) 説明責任の徹底
- (7) 対話型行政への転換

【協働システム構築のための地域づくり】

- (1) 地域内分権の推進
- (2) パートナーシップの構築
- (3) 協働の意識啓発と人材育成
- (4) 地域協働システム構築のための制度整備

. 行政システム改革の推進項目

1. 地域経営のための市役所づくり

(1) 組織体制の見直し

ア．市民起点の組織づくり

組織執行体制の機能、運営方法の見直しを行い、行政評価の政策体系に基づく組織づくりや、幼保一元化などの課題への対応、教育委員会の再編成やその他の行政委員会の効率化・合理化を含めて、市民起点の組織づくりを行います。

イ．組織のフラット化

スタッフ制の拡大やグループ制の導入を図る中で、中間管理職の役割の見直しを行います。また、フラット化を進めた場合に課題となる、組織横断的な検討には、タスクフォースやプロジェクト制を活用します。

ウ．現場主義の徹底

決裁権限と合議先の見直しや包括予算制度・包括人事制度の導入を行い、管理部門の機能を縮小、政策実施部門の機能を強化し、庁内各部門の主体的な取り組みができるよう、現場主義の徹底を図ります。

(2) 人事制度の見直し

ア．能力・成果重視の人事・給与システムの確立

キャリア形成システムや庁内公募制度など、人材育成のための人事システムの導入・拡大や、目標管理制度や勤務評定制度など、インセンティブに結び付く人事評価のシステムの導入を行い、能力や成果を重視した人事・給与システムを確立します。

また、定員・定数管理のための新たな定員適正化計画の策定や、総人件費抑制のための給与制度、諸手当の見直しを行い、特に職員の健康管理の面からも、超過勤務時間の削減を行います。

イ．地域協働システムを担う人材育成

地域協働システムを構築するための職員人材育成について、人材育成基本方針への位置付けや、人材育成計画の作成を行います。

ウ．多様な人材の任用と人事管理

社会人経験者採用の充実や専門職種の採用検討、任期付採用の制度化などを含めた職員採用計画を策定し、多様な人材の任用を行うとともに、複線型人事管理制度の導入など、多様な人材の任用に対応した人事管理制度を導入します。

(3) 財政構造の見直し

ア．公共性の再検討と行政事務事業の整理

公・共・私分類により、公共性を再検討し、住民活動の自立促進の方向で、行政事務事業の整理を行います。

イ．財政の健全化、効率化

財政シミュレーションの策定と公表を行い、バランスシート・行政コスト計算書の活用や複式簿記の導入検討を含めて、財政状況の情報共有を図ります。

また、電子入札やNPOの入札制度の導入、公共事業の見直しや公共工事のコスト縮減、ライフサイクルコストの観点から公共施設の適切な維持管理の見直しなど、財政の健全化、効率化に向けた取り組みを行います。

ウ．補助金、負担金の見直し

行政評価システムを活用し、毎年度、補助金、負担金の見直しを行うとともに、補助金の審査制への移行を拡大します。

エ．民間資金の活用等

PFI、リース方式による施設整備、ミニ公募債など、民間資金の活用等を図ります。

オ．歳入の確保

歳入の確保のため、法定外目的税など新税の導入検討、使用料・手数料の見直し、滞納整理の推進などを行います。

(4) 事務執行体制の見直し

ア．内部事務等の事務執行体制の見直し

行政評価システムを活用し、公・共・私分類による事務事業の整理を行い、役割分担の明確化と合意形成、内部事務の見直しと外部化の推進を行います。

また、庁内の情報公開と共有、日常業務管理システムの構築を進めるとともに、各課業務のマニュアル化、業務ノウハウの標準化・共有と共通業務のマニュアル化を図ります。

イ．外郭団体および管理施設等の運営の健全化、効率化

指定管理者制度の活用や直営施設の効率的運営など、施設運営の効率化、合理化を図ります。

施設運営の効率化、合理化の検討にあわせ、施設の管理運営を担うコミュニティ事業団のあり方や、その他の外郭団体を含めて、役割の見直しを行うとともに、経営状況の公表や情報公開を進めます。

また、上水道や下水道の経営改革や水道事業の広域化についても検討します。

ウ．電子自治体の構築

情報化推進計画実施計画の策定の中で、特にITを活用した業務の進め方の見直しや、電子申請等の導入、統合型GISの導入、地域コミュニティづくりでのITの活用などを検討し、電子自治体の構築を目指します。

(5) 市民参画の推進

ア．市民参画型の行政運営

市民委員の公募制の充実、パブリックインボルブメント制度の導入、ワークショップ技法の活用、電子会議室の活用、オンブズマン制度の導入など、市民参画のガイドラインを整理し、また、パブリックコメント制度の充実、アンケート調査の活用、市民意識調査の実施、100人委員会等の制度の導入など、市民意見の調査方法の仕組みを作り、市民参画のルールづくりを行います。

(6) 説明責任の徹底

ア．説明責任の徹底

政策形成過程の情報提供を含め、情報公開制度の適切な運用を図るとともに、わかりやすい情報提供、情報発信を行い、説明責任の徹底を図ります。

イ．行政評価情報の活用

政策形成過程の見直し、ベンチマーキングの徹底、外部評価制度の導入、行政評価システムと予算編成の連動、事前評価制度の導入を行い、行政評価システムを活用した説明責任を果たします。

(7) 対話型行政への転換

ア．対話型行政への転換

窓口処理時間の短縮化、職員間共有情報の市民対応への活用、サービス時間

の見直し、庁舎内環境の見直し、接遇訓練などにより、市民満足度の向上を図ります。

また、総合窓口の導入、市民センター等の地域総合化の推進、ワンストップサービスやノンストップサービスの推進により、利便性の向上を図ります。

イ．わかりやすい行政システムの構築

インターネットによる情報の受発信や地域ニーズ情報の収集などにより、わかりやすい行政システムの構築を図ります。

2．協働システム構築のための地域づくり

(1) 地域内分権の推進

ア．市民センター機能の充実

市民センターの地域総合化を推進し、地域への権限委譲のメニュー化を検討します。

イ．地域内分権の戦略的な推進

地域協議会等の地域自治組織の確立と、行政職員のアウトリーチング(2)により、地域内分権(3)の戦略的な推進を図ります。

(2) パートナーシップの構築

ア．パートナーシップの構築

市民センターへ地域コーディネーター機能を設置することにより、地域の既存の団体の活性化・支援、NPO等と地域との協働システムの構築を図ります。

また、NPOや市民活動団体との協働の促進、大学や高等教育機関等との連携強化を行います。

イ．NPO等の活動促進

NPO等への委託マニュアルを作成、競争的条件整備を行い、協働モデル事業、先導的協働事業、提案公募型事業を実施し、戦略的に活動促進を図ります。

ウ．社会的ビジネス起業支援政策の策定

社会的ビジネスの支援を行うため、メニューを作成、整理し、公設民営化を推進、地域での起業支援組織の設置、出資のルール化を行います。

(3) 協働の意識啓発と人材育成

ア．協働の意識啓発

職員への協働意識啓発のための研修、市民への学習機会の提供、市民と職員がともに学ぶ研究所機能の設置など、協働意識の啓発を行います。

イ．地域協働システムを担う人材育成

地域協働システムを担う人材を育成するために、研修による地域団体等との職員交流、関係機関やNPO等への職員派遣、地域での共通研修の拡大や地域での人材育成の制度化を行います。

(4) 地域協働システム構築のための制度整備

ア．協働型の制度整備

地方自治や住民自治のあり方などを再検討し、市民参加推進条例、まちづくり促進条例、市民協働活動促進条例の検討を含めて、自治基本条例の役割を明確にし、制定に向けた検討を行います。また、NPOや市民活動団体との協働の指針づくりを検討します。

．行政システム改革のロードマップ

1．推進体制と進め方

このシステム改革は、「草津市行政システム改革推進本部会議」および「草津市行政システム改革調整会議」が推進します。

具体的な実施計画や実施期間は、別に「草津市行政システム改革推進計画」を策定し、具体化を図ります。

「草津市行政システム改革推進計画」は、具体的かつわかりやすいものとするため、可能な限り数値目標を設定するよう努めます。

「草津市行政システム改革推進計画」の推進状況については、毎年度取りまとめ、公表します。

緊急課題および重点項目を考慮し、優先順位に基づく効果的な改革を実施するとともに、本市の特性に応じた改革に努めます。

地域協働システムを構築するという大きな課題を解決するために、組織整備や経営資源の重点配置を行います。

2. 実効性の担保

(1) 経営幹部の意識改革

経営幹部は、このシステム改革の大きな役割を担っており、自らの立場をしっかりと自覚したうえで、経営感覚を磨き、トップマネジメントを発揮するとともに、組織としてのわかりやすい目標・目的を設定して、このシステム改革を進めます。

(2) 職員全体の意識改革

このシステム改革は、地域のための改革であると同時に、本市職員に向けての改革でもあり、まさに職員の底力を見せる、プライドをかけた取り組みです。これからの公務員が担うべき役割が問われているという使命感を持ち、システム改革を進めます。

(3) 評価検証

このシステム改革は、行政のシステムを改革するという大きな課題であるため、毎年度その進捗状況を確認し、成果を評価したうえで、これを公表し、市民意見も得て、改善を加えながら進めていきます。

. 行政システム改革の重点課題

本市の行政システムの現状から、解決に向けた取り組みに緊急に着手しなければいけない課題として、下記の5つの観点から、重点的に取り組むべき推進項目を定め、システム改革を進めます。

経営資源の重点配置

組織執行体制の機能、運営方法の見直し

財政シミュレーションの策定と公表

活力ある組織の整備

人材育成基本方針の策定と公表

人事評価システムの確立

市民の信頼感の確保

政策形成過程の情報提供（情報公開条例）

市民参画の推進

市民参画のルールづくり

地の利を活かしたまちづくり

自治基本条例の制定検討

注) 下線で()を付した用語については、本行動指針の中でのみ限定的な意味として使用しているため、本編中に用語説明をしております。

- 1 公・共・私分類 : 従来行政が担ってきた「公共」の要素を分類すると、「公」とは、権力ないし強制力によって社会的要請を充足する主体を示し、行政の権力的作用に対応している。また、「共」とは、社会的連帯によって社会的要請を充足する主体として、地域における社会的活動主体、ソーシャルパワーを意味する。この「公共再編」が行われることによって、地域社会の構造は官・民の二元構造から、公・共・私の三極構造に転換することになる。
- 2 アウトリーチング : 研究開発を行う組織・機関が一般社会に向けて教育普及啓蒙活動等の働きかけを行うことを意味するが、本指針では、行政職員が地域協働の現場で地域公共サービスを行うことによって、地域社会にその能力やノウハウを定着させることを意味する。
- 3 地域内分権 : 地区目標・計画の策定、地域環境、地域福祉、地域施設整備、区画整理等の決定・実施権等のまちづくりに関する行財政権限を地方自治体内部の団体等に移譲して、現在、地方自治体が担っている役割の一部を協働で担うこと。

参考：用語に関する補足解説

【あ】

IT (Information Technology)

情報通信技術。コンピュータやデータ通信に関する技術を総称的に表す語。

アウトソーシング

自治体が主体となって行う事務事業について、直接的なサービスの提供等、業務の全部又は一部を民間企業等に委託して行うこと。

インセンティブ

広義には人や組織に特定の行動を促す動機づけ、誘因のことを意味する。企業経営においては、通常の給与・賞与以外に、社員の業績に応じて与える報酬・褒賞を意味する。

エコマネー

環境、福祉、コミュニティ、文化等の地域活動を評価する、21世紀の貨幣として提唱されている。経済循環を地域内で完結させることによる、地域経済の活性化や地域内の物質循環の形成等が期待されている。また、常に財・サービスと対応させて使うため、信用創造機能を持たず、インフレやバブル、信用収縮の心配がないものとされている。

NPO (Non Profit Organization)

民間の市民活動などを行う非営利団体のこと。平成10年12月に「特定非営利活動促進法」(NPO法)が施行され、市民活動などを行う非営利団体の法人化が簡便になった。法人化により任意団体としての制約や多くの不便な点の解消が図れるとともに、社会的な信用の増大などのメリットも大きい。

一般には「営利を目的としない組織」と呼ばれているが、正確には、「剰余を生み出すが利潤を個人に配分しない組織」と言える。これは「非配分原則」と呼ばれてNPOの定義だとされている。しかし、この定義にも議論がある。英語ではNon-profitと呼ばれるが、Not-for-profitと呼ぶ場合もある。後者の方がより正確と思われる。利潤のためではない、すなわち、利潤第一主義ではないことである。ではなにが第一か。それを社会的目的とか社会的使命だとして社会的企業という呼び方をする議論がある。この考えはヨーロッパで広がってきている。NPOはもともとアメリカ資本主義の中で、考え出された事業組織・市民活動組織で、営利の対極にあるものとしてその共存性が前

提とされている。また組織原則に公開性はあるが民主性が明記されていないのも特徴的である。ただし非営利組織という用語は、ヨーロッパでも徐々に使われ始めており、その定義は必ずしもアメリカ的な定義と一致するものではなく、より社会性を強調したものになっている。

オンブズマン

高い見識と権限を備えた者が、行政に対する苦情を受け付け、中立的な立場から、その原因を究明し、是正措置を勧告することにより、簡易迅速に問題を解決する制度。

【か】

外郭団体

国や地方自治体などの行政機関の外部にあって、行政機関と連携を保ちながら、その活動や事業を助ける団体のこと。財団法人、社団法人、株式会社など形態は多様であるが、行政機関から出資を受け、あるいは補助金を交付されるなど、財政的な援助や職員の派遣による人的援助を受けることが多い。

外部監査制度

監査機能の専門性・独立性の強化、監査機能に対する住民の信頼を高めるために、平成9年の地方自治法の改正により創設された制度で、地方自治体と契約を締結した弁護士や公認会計士などの外部監査人により、地方自治体が監査を受ける制度のこと。

外部評価

行政評価において、専門家、議会議員、住民の代表等の行政機関以外の第三者機関による評価のこと。行政機関の内部評価と比較してより客観性が確保されるが、各分野に応じた外部評価委員の選定や、委員が事業内容の細部まで把握するのが難しい。

また、評価結果を広報紙やホームページ等により市民に対して広く周知し、意見を事業に反映させることも外部評価と考えている自治体もある。

監査制度

主として監察的見地から事務もしくは業務の執行又は財産の状況を検査し、その成否を調べることをいい、地方自治体においては、監査委員による内部的、自主的な一般監査が主体となっている。

地方自治体における監査制度の趣旨は、原則として単なる非違又は不正の摘発ではなく、公正かつ効率的な財務会計事務の処理を指導することによって、地方行政の適法性及び妥当性を保障することにあるといわれている。

キャリア形成システム

企業サイドの人材ニーズと、社員のキャリア形成における希望、長期的な視点からキャリア育成プランを作成し、人材育成を実践していくものである。まず、組織のメンバーが過去に就いた職種、研究テーマ、取得した資格、特殊技術、家庭状況などが記載された人事カードと、希望職種や自己啓発目標が書き込まれた自己申告、ならびに期ごとに行われる人事考課表から、適性を含めて総合的に分析し、そこからその人が将来どのような路線をとることが望ましいかを探り、将来就くべきポスト、必要な知識・技能、資格などを明らかにし、それをめざしたローテーションや育成を計画的に実施していく。

行政委員会

行政委員会とは、国及び地方公共団体の行政機関のうち、一般行政権からある程度独立して一部の行政権を担当し、自ら特定の行政の執行に当たるほか、場合によっては争訟の判断や規則の制定等の準司法的権能や準立法的権能を有する委員会をいう。

行政コスト計算書

その年のみで消費される人件費や、発生主義に基づいて計上される減価償却費などを把握した、1年間の行政サービス活動のコストを示したもの。バランスシートとともに、今後の行政運営に役立てていこうとするものである。

行政評価

行政の政策体系である、政策 - 施策 - 事務事業等の各レベルで、どれだけの成果が現れているかを測定し、公開すること。政策体系に応じて、政策評価、施策評価、事務事業評価などの行政評価システムがありうる。

草津市では、政策体系に基づき、政策評価、施策評価、基本事業評価、事務事業評価の4つの階層で行われている。

協働

住民・行政・企業など複数の主体が、対等な立場でそれぞれの特性を認め合い、活かし合いながら、地域の課題解決など共通の目的に向け、連携・協力していく関係。

「協働」は直訳すればコラボレーション (collaboration) であるが、パートナーシップもほぼ同様の意味で使われている。

勤務評定

人事管理の基礎資料とするため、職員の勤務成績を評定し記録することをいう。任命権者が、職員の昇給・昇格、配置換え、降任・降格などを行うため、職員が責任をもつ

て職務遂行したかどうか、また、職務遂行に際して、職員の能力や執務態度はどうかなどについて評価・査定する人事管理上の制度のこと。

なお、地方公務員法では勤務評定とっており、民間企業では人事評価、人事考課とっている例が多いが、いずれも同じ概念である。

グループ制

グループ制は、従来の係制に対して、業務のまとまりごとに多人数で柔軟な運営ができる組織形態としたものをいう。業務の繁閑に応じ、弾力的な職員配置や事務配分を行うなど限られた人員の有効活用が可能になる利点がある。

広域行政

2つ以上の地方公共団体の区域を越えて行政事務を広域的に処理することをいう。行政で扱う諸問題が広域化するとともに、必要性が増大しており、最近では消防、清掃、介護保険、医療など広域行政がすすんでいる。

広域行政の方法には、市町村合併による市町村行政区域の広域化、一部事務組合や広域連合による特定事務の広域的共同処理、各種協議会や連絡会議などによる関係行政機関の特定問題への協力的対応などがある。

市町村においては、戦後の合併により過小規模の自治体は大幅に減少したが、近年行政の広域化の必要が急速に高まったため新たな対応が求められている。

降任希望制度

管理職の中には、管理者としての適性、家庭的事情、身体的事由等により、管理職としての職についていることに対して、ストレスを強く感じ、事務の低下につながっている人も少なからず存在している。このような役職者を対象に、本人の希望により、現在についている職を降任することを承認することで、職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場の活性化を図ることを目的とする制度である。

公務員制度改革

公務員制度改革として、能力・業績を反映した新給与制度の導入、多様な人材の確保、適正な再就職ルールの確立など改革に向けた今後の取り組みを策定するもの。

コールセンター

C T I 技術(電話とパソコンを融合し、様々なデータベースと連携して情報処理する通信システムで、オフィス業務を効率化するもの。)を駆使し、電話による受注の処理、問い合わせへの対応などの顧客対応業務を行う設備。

コミュニティ

共同体とも呼ぶが、日本でもコミュニティというカタカナが一般的である。伝統的には地域共同体を指し地域コミュニティと呼ばれるが、地域性や地理性を持たない集団を指す場合も最近では増えている。たとえば、外国人労働者のコミュニティやインターネット上での集団といった特定の性格や目的をもった社会集団をコミュニティという場合がある。欧米では地方自治体や州をコミュニティと呼ぶところもある。コミュニオンも同じ意味で使われることがある。

【さ】

財政シミュレーション

財政シミュレーションは、現状及び将来の、市税収入や国の地方交付税等の様々な状況を見通し、一定の前提条件として設定し、将来の財政状況を予測するもの。

再任用制度

定年退職した公務員等を最長65歳まで再雇用する制度。本格的な高齢社会を迎える中で、平成13年4月から公的年金支給開始年齢の引き上げが行われることとなっている状況を踏まえ、職員が定年退職後の生活に不安を覚えることなく職務に専念できるよう雇用と年金との連携を図り、60歳代前半期の高齢期の職員が長年培った能力・経験を有効に発揮できるよう、仕組みを整備することとして、国家公務員に対する同制度が導入されたことを受け、本市でも平成13年4月から条例施行、制度導入した。

三位一体改革

国と地方の税制および財政に関する小泉内閣の改革。国から地方への補助金の削減、地方交付税の見直しとともに、税源を国から地方に移譲すること。これら3つの改革をまとめて実行することから、三位一体の改革と呼ばれている。「三位一体」とは、3つの異なる要素が互いに結びついて1つの本質をなすという意味。「地方でできることは地方に任せる」という小泉内閣の方針に従い、地方の税制および財政について抜本的な改革の実現を目指している。

事前評価

政策が実行に移される時点を境として「事前的评价」と「事後的评价」とに二分することができる。事前的评价にはニーズ・アセスメントや政策案の評価選択が、事後的评价には政策実施課程の管理評価、あるいはその実施結果に対する評価がある。

事前的评价は、政策や事務事業を形成する段階での評価であり、主として有効性と採

算性などの観点から、政策や事務事業が採択に値するかどうかを決定するために行う評価をいう。

自治基本条例

自治体の組織運営・活動に関して住民の尊厳・人権・権利（住民の福祉）の内容とそ
のためのシステムにかかわる基本的な事項を定めた条例を定め、これを頂点に、まずは
その地域の自治立法（条例、規則等）を体系的・総合的に編成し直すことが求められて
いる。このような内容をもつ条例のことを自治基本条例という。

指定管理者制度

平成15年9月の地方自治法の改正により、公の施設の管理については、地方公共団
体の出資法人や公共的団体などに管理を行わせる、これまでの管理委託制度から、民間
事業者も施設管理者の対象となり、公の施設のサービス向上や効率的な管理運営などに
効果を発揮するものと期待され、導入された制度。改正法の施行の際に、現に管理委託
をしている公の施設については、改正法の施行後3年以内に指定管理者制度に移行しな
ければならない。

人事院勧告

一般公務員は労働基本権を制限されているため、人事院は国家公務員法および給与法
に基づき、国会および内閣に対し公務員給与の改定について勧告する。その際、人事院
は公務員と民間の給与比較を行い、官民給与を均衡させることがその趣旨である。地方
自治体においても、人事委員会が国家公務員および地域の民間事業従業員の給与水準と
の均衡を図りながら、ほぼ同様の給与勧告を行っている。

人事評価

人事管理の基礎資料とするため、職員の勤務成績を評定し記録することをいう。任命
権者が、職員の昇給・昇格、配置換え、降任・降格などを行うため、職員が責任をもっ
て職務遂行したかどうか、また、職務遂行に際して、職員の能力や執務態度はどうかな
どについて評価・査定する人事管理上の制度のこと。

なお、地方公務員法では勤務評定とっており、民間企業では人事評価、人事考課と
いっている例が多いが、いずれも同じ概念である。

スタッフ制

固定化した係などを廃止し、柔軟な職員配置を行うことができる組織のしくみ。これ
により、職員を課内で流動的に配置することが可能となり、時期的に集中する事務事業
等を柔軟に処理できうる環境を整備することにより、結果として、職員数や超過勤務時

間の抑制を図ることができるものである。

説明責任

行政が、行政活動の内容を住民に説明し、理解を求めなければならない責任。元々は「説明できること」もしくは「申し開きのできること」という意味。アメリカでは、行政など、権力を行使する側が、言ったり言おうとしたりしている事柄について、一般の公衆に情報を開示し、納得できるように十分に「説明」する義務と責任がある、ということ表現する言葉として使われてきている。

【た】

タスクフォース

プロジェクトとほぼ同義に用いられるが、どちらかというプロジェクトの方が、長期間に渡る大きな課題を扱う場合が多い。

地域コーディネーター

地域活動の活性化を図るため、学校や青少年育成団体等との連携によるまちづくりの推進役となる方。

地域自治組織

合併後の市町村内におかれ、合併前の旧市町村単位で地域住民の意向を反映させるための行政単位として、平成16年5月の地方自治法の改正により盛り込まれた。地域自治組織には合併に反対する自治体の抵抗感を和らげるねらいがあり、自治体が旧市町村単位で自主的におくことができ、長や議決（諮問）機関が公共施設管理やまちづくりにあたる。法人格をもつ「特別地方公共団体」タイプと、法人格をもたない「行政区」タイプの2例が示されており、自治体の選択に委ねられている。

地域担当制

各地域を担当する職員が、地域区からの要請により、イベントや総会などに参加し、交流を深めながら、情報提供や企画支援をすることで、住民と行政をつなぐパイプ役となること。行政と住民が同じ条件のもとで話し合いができる環境が創られ、情報公開とともに、一緒になって地域課題に取り組む、協働のまちづくりを進めることができる。

地域通貨

市場で取引されにくいボランティアや相互扶助的なサービスの交換を媒介するため

に発行される擬似通貨。地域通貨導入の目的は、地域経済の活性化や社会問題の解決など様々であるが、共通するのは中央銀行の発行する通貨だけでは限界があるという認識である。

地方債

市債のこと。地方公共団体が必要な財源を調達するために負う債務で、一会計年度をこえて長期返済される借入金をいう。

地方分権

国と地方公共団体が、分担すべき役割を明確にし、地方公共団体の自主性及び自立性を高め、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図ること。

現在、国が行っている行政権限（行政サービス）の一部を住民にとって身近な地方公共団体に移す、あるいは地方公共団体に対する国の関与を見直すことで、これによって、より各地域の特性にあった行政サービスの提供が可能になると考えられている。

地方分権一括法

地方分権改革の柱として、1997年7月の国会により、475本の法律改正案から成る法案として可決成立し、2000年4月1日から施行された。

主な目的は、住民にとって身近な行政は、できる限り地方が行うこととし、国が地方公共団体の自主性と自立性を十分に確保することとされる。

機関委任事務の廃止に伴い、最終的に自治体の処理する事務は自治事務と法定受託事務の2つに整理された。さらに、法律の解釈についての裁定をする場として、国地方係争処理委員制度と自治紛争処理委員制度が設置された。

また、地方事務官制の廃止など多種の規制が緩和されることとなった。

庁内公募制度

特定の部署の職務について、基本的な事項を庁内に示して、そのポストに意欲のある人材を公募し、その応募者の中から適任者を審査、選考のうえ配置する制度。やる気のある人に、ポストに就いてもらうことによって、組織の活性化と効率的・効果的な行政運営が期待できる。

データベース

相互に関連のあるデータを構築したもの。特にコンピュータを使って、情報や資料を収集、分類、整理し、多目的に利用できるよう工夫された統合化ファイル。

電子会議室

ネット上の意見交換の場。電子掲示板などのシステムを利用して、離れた場所からでも電子的に会議を行うシステム。電子掲示板の同義として使われる場合もある。議事録を付けなくても、書き込みはそのまま電子データとして記録される点などがメリットである。また、途中参加する人も、過去の発言をさかのぼって読むことができるため、引き継ぎなどの時間を短縮することができる。

電子自治体

省庁、自治体、企業、個人のそれぞれの相互間がネットワークで有機的に結ばれ、行政手続きを電子化し、インターネットを活用した幅広い行政サービスを実現するもの。

例えば、自宅から住民票や印鑑証明書、保育所入所の申請書などを提出したり、様々な行政手続きができるようになる。

電子申請

インターネット等のネットワークを利用し、政府機関への申請・届出等を電子的に可能にするシステム。平成17年には地方公共団体の電子申請・届出等サービスを含めてこれが可能とされ、すべての企業、国民、住民が利用できるようになる。

電子入札

国や地方自治体が発注する工事などの入札手続を、インターネット上で行うシステム。通常のインターネット利用と比べて、高度なセキュリティレベルが必要となるため、国土交通省では、事前に電子証明書をICカード形式で発行することにより、不正入札を防止している。日本では2001年秋に導入が始まった。

電子納品

調査、設計、工事などの各業務段階の最終成果を、電子データで納品することをいい、2001年度より国土交通省直轄事業において開始された。

統合型GIS (Geographic Information System)

統合型地理情報システム。地理情報システムは、地図データおよび位置参照情報(「国土空間データ基盤」という)と、その上に掲載される統計情報等の表形式のメタデータ(「基本空間データ」という)をデータベース化し、包括的に画面を介して取り扱うシステム。近年では、行政分野を中心に、複数の部署が利用する地図データを各部署が共用できる形で整備し、利用していく横断的な統合型の地理情報システムの構築が進められている。

トップマネジメント

最高経営陣、最高幹部の指揮・統制を中心にした経営管理方式のこと。

【な】

任期付採用

任期を限定して、行政外部から専門知識や経験を持つ人材を任用する仕組み。

ノンストップサービス

24時間サービスを指し、住民が都合の良い時間にサービスを受けることを可能にするサービスのこと。特に、「時間的にノンストップ」であるという考え方で使用される。

すでに、コンビニエンスストアを活用して、24時間サービスを実現している自治体もあるが、電子自治体の実現により、行政情報の提供から、各種手続き、手数料の支払い、入札に至るまでの様々な手続きが、利用者の都合の良い時間に可能となる。

【は】

パートナーシップ

市民との対等・平等な協力関係、提携のこと。権威主義や恩情主義に基づく上下の関係ではなく、互いに独立した主体が対等な立場で協働していくことを指す。従来、行政や企業は市民団体に比べて圧倒的な資源、威信をもっていると考えられていたため、それらとは対等な立場に立つことが難しかったのが、市民活動の独自の役割と意義が認められるにつれて、お互いを「パートナー」として認める方向に変わるきざしが見える。

パブリックインボルブメント

施策や計画、事業の立案・実施に際して、プロジェクトの進め方や経過、計画内容等の情報を広く公開するとともに、市民から意見を伺い、対話を重ねながら、計画、事業を進めていく仕組み、手続き、またはそのコミュニケーション諸活動のこと。

パブリックコメント

行政の基本的な施策等を決定する過程において、その施策等の案を広く市民に公表し、これに対して市民から提出された意見等の概要およびこれに対する市の考え方等を公表するとともに、その市民から提出された意見等を考慮して、当該施策等の案の決定を行う一連の意見募集に関する手続きをいう。

バランスシート

貸借対照表のこと。自治体に導入するメリットとしては、資産を形成するにあたって、どのような資金が調達されたのか、また、形成された資産はどのようなものなのか、その対応関係を明らかにできる点にある。

P F I (Private Finance Initiative)

民間企業の資金を使って社会資本の整備を行うこと。道路や水道などの社会資本は、政府（国または地方自治体）が公共事業によって整備することが原則とされている。しかし、都市の再開発事業や公共施設の経営を効率的に行うため、P F Iとして民間の資本に委ねることも可能である。P F Iは、「小さな政府」を目指したイギリスのサッチャー政権に端を発している。1997年にブレア政権へ移行してからも、新たにP P P (Public Private Partnership)として適用範囲を広げている。

深刻な財政赤字に悩む日本でも、1999年7月にはP F I推進法が成立した。公募で選ばれた民間企業に無利子で融資するなどの優遇措置が盛り込まれている。都市部の社会資本整備に適用することを想定しているようである。特に、財政難に苦しむ地方自治体は、P F I方式に期待を寄せている。民間資本を一部導入する第三セクター方式とも異なり、建設から経営までのすべての費用を民間が負担し、問題となっていた官民のもたれ合い体質を改善することが期待されている。

ファシリテート

議論をまとめること、容易にすること。

複式簿記

家計簿のように、現金、預金の収支のみを記録していく記帳方式を単式簿記と呼ぶのに対し、同一計算機構の中で、財産計算と損益計算とを同時に計算可能な方式を複式簿記という。

複線型人事管理制度

例えば部下を持つ管理職を目指す「総合職コース」、管理職にはならなくても特定の分野でのスタッフ的な役割を目指す「専門職コース」など、複数の人事ルートを設定し、自己の適性や能力に応じて、それらを選択できるようにする制度。

フラット化

従来のピラミッド型組織から極力中間管理職を減らした組織構造。指揮命令系統の簡素化、効率化を図り、顧客ニーズに迅速に対応していくことを目的とする。

フレックスタイム

自由勤務時間制。規定の労働時間を守れば、出退社時間は従業員各自が自由に決められる勤務体制。

プロジェクト制

プロジェクト（チーム）は、新規事業の立ち上げや工場の建設などといった、特定の課題を達成するために、一時的に設置される組織のこと。庁内の各部署から必要な人材が抜擢され、横断的に編成される。プロジェクトが終了すれば、その時点で解散となる。

ベンチマーキング

行政活動の状況や実施結果を数値指標で表して、継続的にその実績値を目標値などの基準と比べることによって、達成度を評価する手法。ベンチマークの原義は、基準（ベンチマーク）と実績値を比べて評価すること。民間企業において、広く用いられる手法であるが、米国ではオレゴン・ベンチマークスなど、古くから行政機関が取り組んでおり、日本でも近年様々な取り組みが見られる。

包括人事制度

人事における採用や編成を各部に大幅にゆだねるやり方。

包括予算制度

予算編成と執行を各部に大幅にゆだねるやり方。財政難に直面する地方自治体の予算制度改革のひとつ。

法定外目的税

固定資産税や住民税など、地方税法に規定のある地方税のほか、地方自治体に許される地方税としては、法定外普通税と法定外目的税がある。地方分権一括法により、法定外普通税の新設や変更の際は、総務大臣の許可制から「同意を要する事前協議」制に変わり、また、自治体が同様の手続きによって、法定外目的税を創設できるようになった。

ボランティア

自発的に無報酬で働く人を指す英語で、原義では広い意味を含んでいるが、日本では、無報酬で働く個人を「ボランティア」という場合と、そのボランティアの行動を集合的に指す「ボランティア活動」やボランティアによって作られた「ボランティア組織」の意味で「ボランティア」と略して使っている場合があるので注意を要する。基本的には

ボランティアは無償で働く「個人」に注目した言葉である。そもそもNPOは何らかの社会的目的(「ミッション」)を達成したい人が集まって活動を始めるもので、組織を支える会員やボランティアによって設立される。そしてその目的達成の過程で組織化を進め、人を雇って事業を行うようになる。その結果、同じ組織の中で、報酬をもらう職員と、報酬をもらわないボランティアが存在することもある。

【ま】

ミニ公募債

国が発行する債券は国債で、地方自治体が発行する債券を地方債という。地方債は、借入れ先ごとに分類して、

- ・財政投融资や郵貯、簡保資金など政府資金や公営公庫資金から借入れているもの
- ・全国民間金融市場で広く資金調達しているもの

の2つがある。後者の民間資金から調達する地方債の中に、市場公募債があり、「住民参加型ミニ市場公募債」などがある。

目標管理

組織全体の目標達成のため、業績目標を設定し、計画し、実行する、自己統制する管理手法。部下の意欲の増進と責任感の育成、能力開発が期待できるなどの特長がある。

【や】

幼保一元化

就学前の児童施設には幼稚園と保育所があり、幼稚園は学校教育法、保育所は児童福祉法によって位置付けられている。これまで管轄が違っていたため、同じくらいの年齢の子どもが通う場所であるにもかかわらず、交流もなく別世界であった幼稚園と保育所を融合させること。

【ら】

ライフサイクルコスト

建設物の構想・計画段階から、供用期間を経て、解体に至る過程を考えて、総合的にコスト管理を行う方法。

ラスパイレス指数

地方公共団体の職員構成（学歴別・経験年数別構成）が国と同一であると仮定して、その団体の平均給与を求めたうえで、国の平均給与額を100として算出した指数。

LAN (Local Area Network)

企業内情報通信網。会社内など特定の範囲に構築された通信ネットワーク。

ロードマップ

目標を達成するまでの道のり、行程表を示したもの。

【わ】

ワークショップ技法

一般に、グループ各人の創意工夫や実験を通して、検討しあいながら行うセミナー、研究会を言う。

ワンストップサービス

複数の行政サービスを1つの窓口で受けることができる機能のこと。これにより、住民が複数の窓口に出向く手間や労力を削減する効果がある。