

第1章 第4次浦添市行政改革大綱策定の趣旨

1 第4次浦添市行政改革大綱策定の必要性

経済のグローバル化と地域経済の低迷、地方分権時代の到来をはじめ、わたしたちをとりまく社会経済情勢は常に大きく変動を続けています。地方自治体は住民に最も身近な存在として、より迅速で的確な社会環境変化への対応が求められています。また未曾有の災害をもたらした東日本大震災の教訓から、地域住民の安全を第一に守るために俊敏かつ柔軟で果敢な思考や行動を身につけることが職員一人ひとりに求められています。

本市では、昭和 56 年に行政改革委員会を立ち上げて以来、数次にわたる「行政改革大綱」や「定員適正化計画」、さらに「行財政集中改革プラン」を策定し、職員一丸となって行財政運営の適正化・効率化、活力ある組織づくりや人材育成に取り組んでまいりました。特に財政面では健全化に努め、一定の効果を上げてきました。しかしながら、今後進行する少子高齢化社会における社会保障関連経費の伸びやモノレール延長建設事業、区画整理事業、老朽化する公共施設等の維持管理費や改修等に係る経費を見込むと、将来にわたって活力あるまちとして持続的に発展していくためには、多くの財源を必要とする課題が山積し、厳しい財政運営を強いられていくことは明らかなです。

行政改革とは、絶えず行政のありかたを見直し、改善・改革を続け、市民生活を守り、住民福祉の増進を図ることであり、不断の努力を要する終わりなき課題です。そして今日の地方自治体の行政組織は、国の出先機関ではなく、地域が独自に考え、決定し、責任をもって運営していく独立した経営体へと位置付けられていることから、わたしたちの住むまちの未来はわたしたちの明確な意志や決断をもって描いていかなければなりません。

厳しい財政状況下におかれている今日、浦添市の最上位計画である第四次浦添市総合計画のもとに、その計画が効率的に、大きく着実に前進するための指針となる第4次浦添市行政改革大綱を策定します。

2 これまでの浦添市行政改革の経過と実績

(1)経過

昭和 56 年 12 月	浦添市行政改革委員会発足
昭和 57 年 4 月	行政診断実施
昭和 58 年 4 月	民間委託の開始
昭和 61 年 2 月	浦添市行政改革審議会の設置
昭和 61 年 3 月	浦添市行政改革大綱を策定
平成 8 年 4 月	第2次浦添市行政改革大綱(平成 8 年度～平成 12 年度)を策定
〃	浦添市定員適正化計画(平成 8 年度～平成 12 年度)を策定
平成 15 年 4 月	第3次浦添市行政改革大綱(平成 15 年度～平成 19 年度)を策定
平成 16 年 1 月	浦添市定員適正化計画(平成 15 年度～平成 19 年度)を策定
平成 18 年 5 月	浦添市行財政集中改革プラン(平成 17 年度～平成 21 年度)を策定
〃	浦添市定員適正化計画(平成 17 年度～平成 21 年度)を策定
平成 22 年 5 月	浦添市行財政集中改革プラン継続取組分(平成 22 年度～平成 24 年度) を策定
平成 25 年 4 月	浦添市行財政集中改革プラン継続取組分を延長実施

(2)取組みの主な実績

- ・情報公開制度の導入
- ・てだこホール、市体育施設、浦和寮、公園管理など 140 施設に指定管理者制度を導入
- ・学校給食及び保育所調理業務の民間委託
- ・牧港保育所の民営化
- ・補助金、使用料・手数料の見直し
- ・未利用財産の有効活用
- ・市税徴収率の向上
- ・公共施設等における職員駐車の有料化
- ・広報誌、封筒類への広告掲載
- ・人材育成基本計画の策定

(3)職員定数削減実績

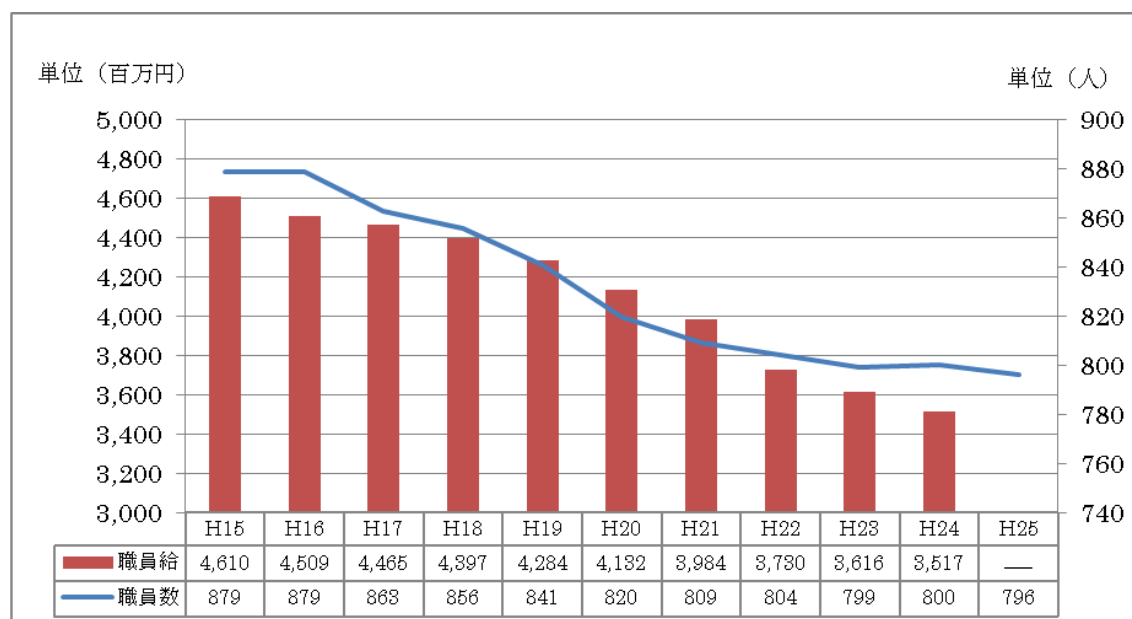
職員定数の削減取組については、数次にわたって策定された浦添市定員適正化計画に基づき、平成 15 年 4 月 1 日現在の職員数 879 人から平成 25 年 4 月 1 日までに 796 人(※注)と 83 人(9.4%)を純減してきました。新たな行政需要への対応に配慮しながら、事務事業の見直しや、特に学校給食及び保育所調理業務の民間委託や指定管理者制度の導入、そして

公立保育所の民営化によって、この間大きく職員数を削減してきました。そのほか、水道事業管理者ポストの廃止、浦添商工会議所や社会福祉協議会への職員派遣廃止、学校事務職員や学校図書館司書の配置見直しなどを行ってきました。

人事・給与制度においては、人事評価制度を導入してきたほか、職務と職責に応じた給与体系の見直し、時間外勤務手当の縮減、通勤手当、特殊勤務手当、管理職手当、住居手当の見直しを行ってきました。

【市職員数と職員給与の推移】

(全職員数 各年度4月1日現在)



(職員数は定員管理調査上の数値)

(職員給与は普通会計分)

※注:平成25年度職員数は採用内定者の辞退があり、当初見込みの800人より4人減となりました。

3 わたしたちの財政状況

本市の財政は、市税や地方交付税等の一般財源収入の増大が見込めない中、社会保障費(生活保護等の扶助費や国民健康保険事業特別会計繰入金)や公債費(市債の償還に充てるための費用)といった義務的な経費が年々増加しており、財政の硬直化が進んでいます。これまで以上に歳入の安定確保に取り組み、全事業を例外なく点検し、徹底した歳出の見直しに努め、真に市民サービスの向上に資する経費への財源の重点配分を図っていかねばなりません。

具体的に次の二つの数値、経常収支比率と財政調整基金残高から、わたしたちの財政状況を確認します。

(1) 経常収支比率の推移

経常収支比率とは、地方財政のエンゲル係数とも表現され、地方自治体の財政の弾力性（投資へのゆとり度）を示す指標として用いられています。一般家庭ではエンゲル係数が高ければ高いほど食費以外の嗜好品にお金をかけられないという状況を表しますが、これを地方公共団体にあてはめると、社会資本形成に向けられる投資的経費にお金をかけられないということになります。

経常収支比率は次の式で求められます。

$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常経費充当一般財源等 (経常経費を経常一般財源等で充てた額)}}{\text{経常一般財源等 (地方税、地方交付税など)}} \times 100$$

さまざまな解釈がありますが、一般的な目安として

70～80% 適正

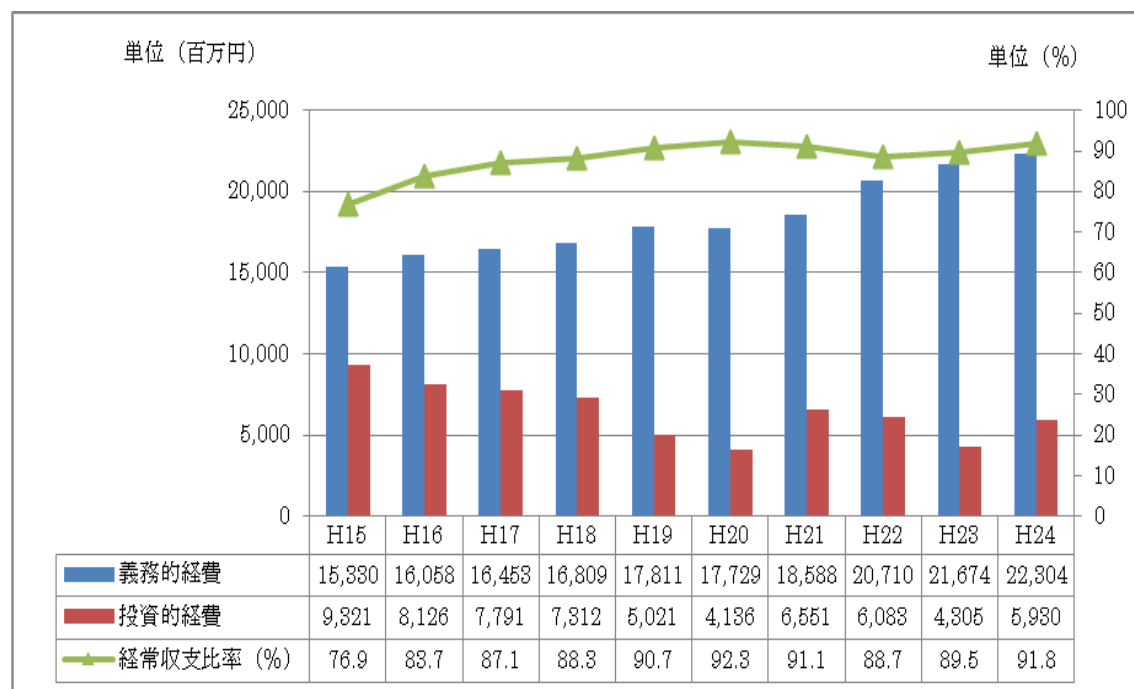
80～90% 弾力性をやや欠く

90～100% 弾力性を欠く

100%以上 硬直化 = 新たな投資的経費がない

とされています。

【経常収支比率の推移】



本市においては、平成 20 年度の 92.3%をピークに平成 24 年度決算値では 91.8%という比率で、財政の弾力性を欠く状況が長く続いています。一般家庭に例えると、お給料のように定期的に入ってくる収入の約9割を食費やローン、光熱水費に充て、残りの 1 割弱のお金で新たな投資や貯金をする状況です。

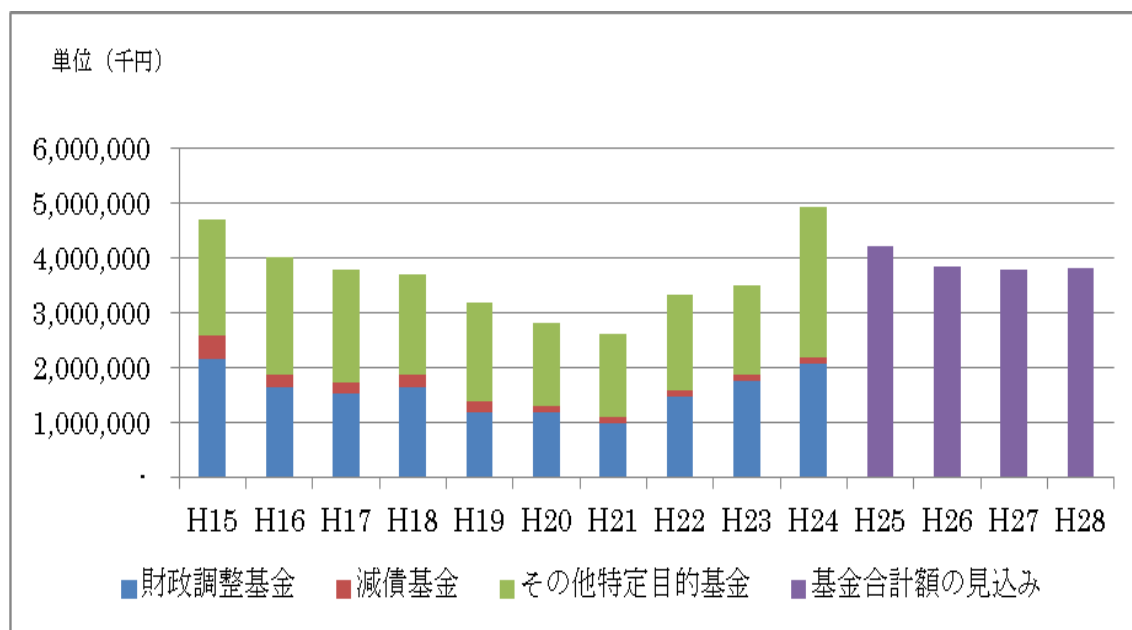
(2)各種基金残高の推移

自治体の貯金のことを「積立金」といいます。積立金には大きく分けて「減債基金」、「特定目的基金」、「財政調整基金」の 3 種類があります。

「減債基金」は地方債の償還を計画的に行うための資金積み立てです。そして「特定目的基金」とは、「都市モノレール事業」や沖縄振興特別推進交付金（一括交付金）を活用した「未買収道路用地取得」といった特定の目的のための積み立てです。「財政調整基金」は財政運営上の財源不足を補うために活用されるやりくりのための貯金、一般家庭でいうところの「普通預金」です。

本市の「平成 25 年度浦添市財政の収支見通し（平成 26 年度～平成 28 年度）」によると、今後 3 年間の歳入総額については市税の緩やかな増加を見込みながらも大幅な増加は期待できないとしています。一方、生活保護費等の社会保障関連経費の増加、一括交付金事業やモノレール建設事業によって歳入総額を上回る歳出を見込んでおり、収支不足（単年度の財源不足）が継続することを予測しています。特に平成 26 年度には収支不足額が約 20 億円に達すると見込み、主に基金の取り崩しによって対応する見通しを立てています。

【基金残高の推移 H15-H28】（H25 から H28 までは見込み）



(単位:千円)

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
財政調整基金	2,159,000	1,662,000	1,530,000	1,652,000	1,185,000	1,193,000	994,000	1,478,000	1,766,000	2,080,806
減債基金	434,000	215,000	216,000	217,000	218,000	119,000	120,000	121,000	122,000	123,000
その他特定目的基金	2,120,000	2,142,400	2,059,700	1,846,300	1,783,600	1,509,176	1,520,546	1,741,392	1,628,964	2,726,149

(単位:千円)

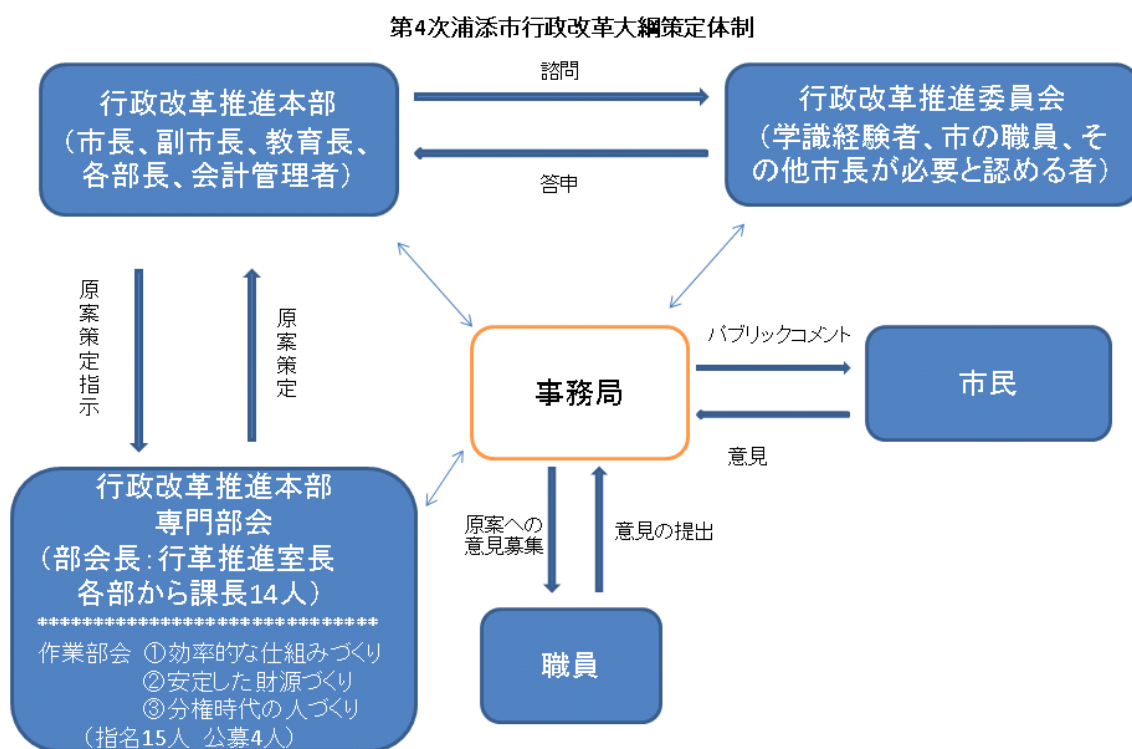
年度	H25	H26	H27	H28
基金合計額の見込み	4,220,000	3,860,000	3,804,000	3,817,000

このように、わたしたちの財政状況は非常に厳しく、多様化する市民ニーズに応え、充実した市民サービスを提供し、将来にわたって安心・安全に暮らしていくためには、持続可能な安定した財政基盤の確立、効果的・効率的な自治体経営を進めていかなければなりません。

4 第4次浦添市行政改革大綱の策定手法及びその体制

浦添市行政改革大綱の策定にあたっては、まず、庁内公募を含む市職員で構成される行政改革推進本部作業部会で今日の行政課題、市民サービスの問題点を抽出し、その改善方法やあるべき市役所の姿を実現させるための新たな取り組みを検討し、専門部会とともに大まかな案をつくりました。

その大まかな案について学識経験者や市内公共的団体等の代表、そして市職員からなる浦添市行政改革推進委員会に意見を求め、原案としてとりまとめました。その後、原案に対して広く職員の声を反映させるため全庁的な意見の抽出を図り、また、市民とともに自治体経営を進めていくことから市民意見提出制度（パブリックコメント）を実施し、原案の内容について広く市民から意見を求めます。多くの市民・市職員からの多様な意見を集約し、再度浦添市行政改革推進委員会において、取り組みの方向性や計画の実効性について提言をいただき、策定します。



第2章 第4次浦添市行政改革大綱の位置づけ

1 基本理念

「一人ひとり、みんなが輝くてだこの都市・浦添をめざして」を組織目標として掲げ、「顧客満足(市民満足)、職員満足、行政サービスの最適化(効率化)の調和のとれた自治体経営」を目指します。参画と協働によって市民も職員もみんな、一人ひとりが太陽のようにいきいきと輝くまちづくりを基本に、市民と行政が一体となり、地域への愛着を醸成し、市民一人ひとり、職員一人ひとりが生きる喜びと自信にあふれ、健康で幸せを共感し、いきいきと「ひと」が輝くことを第一の理想としています。前章でふれたこれまでの行政改革の取組み実績を踏まえ、それでもなお厳しいわたしたちの財政状況を十分に把握し、浦添のすべての「ひと」が輝くために、持続可能で健全な財政運営の実施と、効果的・効率的な行政経営システムの確立、地方分権時代にふさわしい自立した自治体経営を行います。

2 改革の3つの視点

組織目標を達成するために、「効率的な仕組みづくり」、「安定した財源づくり」、「分権時代の人づくり」の3点を改革の視点に据え、職員の総力をあげて、課題解決に取り組めます。以下は改革の3つの視点とその取組課題です。

(1) 効率的な仕組みづくり

政策課題に迅速に対応する機能的、かつ、コンパクトな組織体制を構築します。市民の視点から地域の実情にあった組織編成、市民の利便性を追求し、限られた財源で最大の効果をもたらす行政サービスの提供方法を工夫し、補助金の配分方式や現在実施している事務事業を点検します。

- ①民間委託の推進
- ②指定管理者制度の活用推進
- ③公共施設の効率的な維持管理と更新
- ④補助金の適正化
- ⑤国民健康保険制度の円滑な運用
- ⑥簡素で柔軟な組織づくり
- ⑦定員管理の適正化
- ⑧広域行政の研究
- ⑨事務事業の見直し

(2) 安定した財源づくり

安定的な財政基盤を確立するため、課税客体の掘り起こし、市税各税目の徴収率の向上、地域経済の活性化、各種債権の回収、使用料の見直し、歳出の適正化など、さまざまな手法により、持続可能で健全な財政運営に取り組めます。

- ①税、使用料、手数料等の収入確保
- ②地域経済の活性化
- ③広告事業の拡大
- ④債権回収の強化
- ⑤給与・報酬の適正化

(3) 分権時代の人づくり

透明性・公平性・公正性を確保しながら、まちづくりの主体である市民が市政全般へ参画しやすい環境をつくり、市民と行政の相互理解、市民相互の連携を深めるよう取り組めます。また、地方分権時代を担う意欲あふれる職員の育成に励みます。

- ①市政情報の公開・提供と広報の推進
- ②政策形成過程への市民参画
- ③自助・共助・公助の連携推進
- ④専門的・多面的能力をもつ職員の育成
- ⑤職員のメンタルヘルスケアの推進

3 実施期間

平成 26 年度から平成 30 年度の 5 年間を実施期間とします。ただし、この間の社会情勢の変化に対応するため、また、後期総合計画の策定や年度ごとに行う進捗状況の検証によって、柔軟に新規実施項目を追加することができるようになります。

4 目標設定

個々の実施項目については、可能な限り目標の数値化に努め、数値で計れない場合は目標とする成果を明示し、進捗状況が確認できるようにします。

5 推進方法

策定した実施計画については、その実施状況を PDCA サイクルに循環させて自治体経営のあり方を検討していきます。年度ごとに、主体となる課やとりまとめ課による実施状況、進捗状況に関する検証を行い、その結果を行政改革推進委員会や行政改革推進本部に適時

報告を行うとともに、職員掲示板への掲載、市公式ホームページで公表します。
市役所内でどのような方法で、どのような取り組みが行われているか、また達成状況について、常に市民への情報提供、市民との情報共有に努めます。

第3章 実施計画

1 実施計画体系

改革の視点	推進項目	取組課題	実施計画項目	通し 番号
I 効率的な仕組みづくり				
	1 効果的な自治体経営の確立			
	① 民間委託の推進	(1) 窓口業務の民間委託		1
		(2) 外部委託の推進		2
	② 指定管理者制度の活用推進	(1) 指定管理者制度運用の指針策定		3
		(2) 児童センター指定管理者制度の導入		4
	③ 公共施設の効率的な維持管理と更新	(1) 公共施設維持管理業務の一元化		5
	④ 補助金の適正化	(1) 補助金適正化検討委員会の設置及び補助金の適正 執行		6
	⑤ 国民健康保険制度の円滑な運営	(1) 適正負担と医療費適正化を図る		7
	2 効率的な組織体制の構築			
	① 簡素で柔軟な組織づくり	(1) 組織機構の見直し		8
		(2) 幼稚園と保育所の連携強化		9
	② 定員管理の適正化	(1) 定員管理適正化計画の策定		10
	③ 広域行政の研究	(1) 広域行政(事務の共同処理)及び機関等の共同設置 に関する研究		11
	3 事務事業の見直し			
	① 事務事業の見直し・統廃合	(1) 5年以上継続事業の一斉点検		12
II 安定した財源づくり				
	1 歳入の確保			
	① 税、使用料、手数料等の収入確保	(1) 課税客体の的確な把握と適正な課税(地目調査)		13
		(2) 課税客体の的確な把握と適正な課税(家屋調査)		14
		(3) 課税客体の的確な把握と適正な課税 (償却資産調査)		15
		(4) 申告にかかる調査強化		16
		(5) 市税徴収率の維持・向上		17
		(6) 受益者負担の適正化		18
	② 地域経済の活性化	(1) 企業立地の推進		19
		(2) 市産品の販路拡大		20
		(3) 観光客誘致の推進		21
	③ 広告事業の拡大	(1) さまざまな媒体による広告事業の推進		22
	④ 債権回収強化	(1) 債権回収一元管理の研究		23
	2 歳出の適正執行			
	① 給与・報酬の適正化	(1) 給与・報酬の見直し		24

改革の視点	推進項目	取組課題	実施計画項目	通し 番号
Ⅲ 分権時代の人づくり				
	1 公正で透明性の高い行政運営の実施			
	① 市政情報の公開・提供と広報の推進	(1) 審議会等公開の推進、審議会情報の発信		25
		(2) 広報広聴機能の多角化		26
		(3) わかりやすい行財政情報の発信		27
	2 市民参画の機会の拡充			
	① 政策形成過程への市民参画	(1) 附属機関のあり方研究		28
		(2) パブリックコメント制度の拡充		29
	3 自助・共助・公助の連携			
	① 自主防災組織の育成	(1) 自主防災組織の設立促進		30
	② 患者等搬送事業者の認定制度の導入	(1) 患者等搬送事業者の認定制度の導入		31
	4 職員の人材育成			
	① 専門的・多面的能力をもつ職員の育成	(1) 時宜を得た研修実施と研修内容の充実		32
	5 職員のメンタルヘルスケアの推進			
	① メンタルヘルス対策の推進体制とそれぞれの役割の周知	(1) ラインケア研修やセルフケア教育などの実施		33