

市民のために！挑戦する市役所

～札幌市市役所改革プラン～

(案)

平成16年(2004年)9月

札幌市

目 次

1 市役所改革の基本的な考え方	1
1-1 改革の趣旨と背景	1
1-2 改革の視点	3
1-3 改革の柱	5
2 市役所改革の進め方	7
2-1 取組期間と取組体制	7
(1) 取組期間	7
(2) 全庁的な取組体制	7
(3) 局区における取組体制	7
2-2 改革の外部評価の仕組み	8
3 市役所改革の具体的な取組	10
3-1 市民サービスの改革	10
(1) 窓口型サービスの改革	10
(2) 施設型サービスの改革	13
(3) ネット型サービスの改革	14
3-2 コミュニケーションの改革	17
(1) 市民と市役所とのコミュニケーションの改革	17
(2) 市役所内でのコミュニケーションの改革	20
3-3 市役所経営資源の改革	22
(1) 人の改革	23
(2) 財政の改革	27
3-4 市役所組織の改革	32
(1) 組織体制の改革	32
(2) 組織運営の改革	34

1 市役所改革の基本的な考え方

1-1 改革の趣旨と背景

これまで札幌市では、平成6年(1994年)からの「ダイナミック・リファイン・プログラム(DR運動)¹」、平成10年(1998年)からの「行財政改革推進計画²」に基づく取組、さらには平成14年(2002年)からの「新たな都市経営の取組(wave!プログラム)³」などを通じて、さまざまな努力を積み重ねながら市役所改革を進めてきました。

しかし、「改革の取組が徹底されていない」、「改革の努力や成果が市民に十分に伝わっていない」、「市民と市役所の間に距離感がある」など、市役所に対する不信感がある、と市民から指摘されています。

また、長引く景気の低迷状態が産業基盤の脆弱な札幌市の歳入・歳出両面に大きな影響を与えています。さらに、いわゆる「三位一体の改革」により、国・地方を通じた財政の仕組みが変わりつつあり、国からの財源に依存する割合の高い札幌市にとっては、極めて厳しい状況が想定されます。それは、従来の財政状況の厳しさとは本質的に異なるものであり、このままの状態が続けば、市民福祉の向上のために必要とされる事業の維持さえも困難になります。

さらに、市民の意識や要望が多様化し、市民社会の姿や機能が変化していく中で、公共サービスを誰がどのように担うのが適切かという市民自治の課題があります。市民生活の質を上げていくために行政が提供するサービスには限界があり、市民が主体的にまちづくりに関わりながら、役割を分担して協働し社会的な機能を果たしていく時代が来ています。

しかしながら、市役所を取り巻くこのような環境にもかかわらず、「今、市役所は変わらなければならない」という強い意志が市役所内部からはあまり感じられない、すなわち、「市役所全体としての危機感が感じられない」といった強い指摘を市民から受けています。

そこで、市民の目に見える形で市役所改革を進め、市民と市役所との信頼関係を構築し、あわせて、取り巻く環境に的確に対応できる市役所の構造改革を目指すために、市役所全職員が一丸となって重点的に取り組むべき項目を「市役所改革プラン」としてまとめました。

1 ダイナミック・リファイン・プログラム(DR運動)：組織の活性化、事務事業の効率化、市民サービスの向上を中心テーマとした職員参加型の全庁運動。

2 行財政改革推進計画：DR運動などの成果を検証し、さらに強化すべき課題について、取組を推進する総括的かつ具体的な計画。

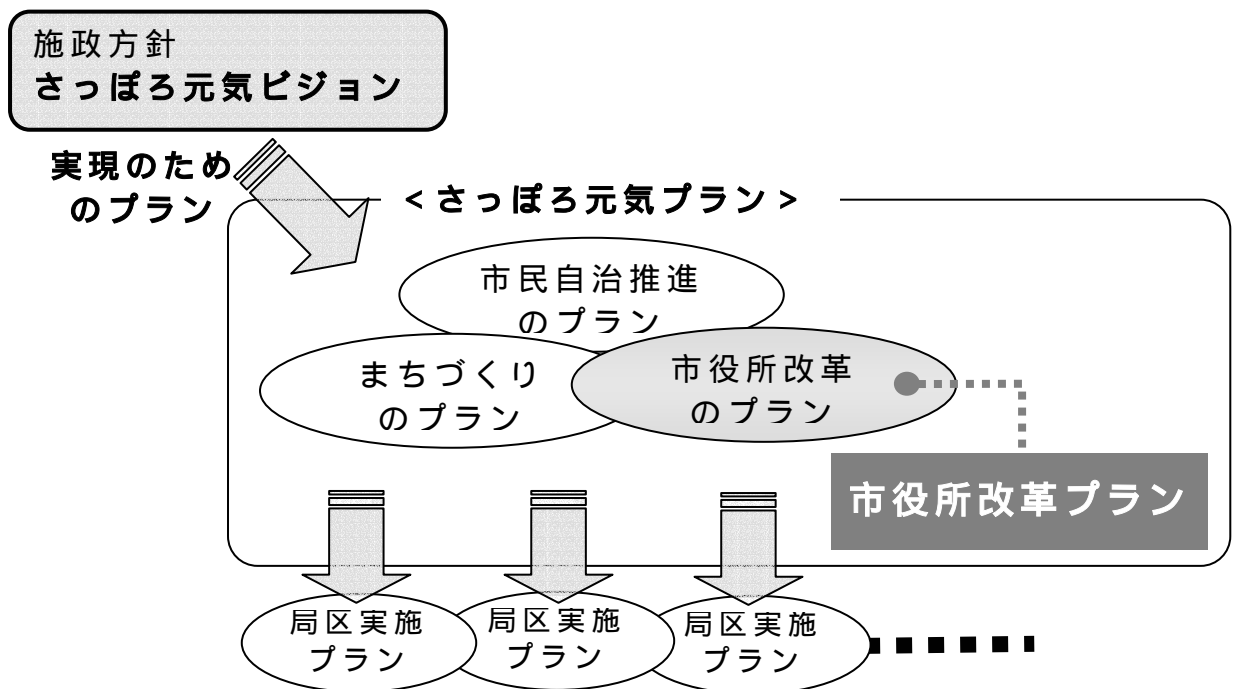
3 新たな都市経営の取組(wave!プログラム)：これまでの新行財政改革大綱に替わる新たな方針として「都市経営基本方針」等を策定し、「協働型社会の実現」と「市役所を変える」という2つの目標を掲げた取組。

市役所改革プランの策定に先立ち、平成15年(2003年)11月に公募の市民委員を中心に15名で構成する「札幌市市役所改革市民会議(議長:小早川護北海道大学大学院国際広報メディア研究科教授)」を発足し、市民の目線で市役所改革に関する活発な議論を展開していただきました。市民会議では、委員自らの体験や他の市民からのさまざまな意見、さらには市役所幹部職員や一線で働く職員などとの意見交換を重ねながら、改革の方向性をまとめ、先般、貴重なご提言をいただきました。

したがって、この市役所改革プランは、市民会議からの提言を十分に踏まえて策定したものです。

この市役所改革プランは、平成15年(2003年)7月に公表した施政方針「さっぽろ元気ビジョン」に掲げるまちづくりの目標「市民の力みなぎる、文化と誇りあふれる街」の実現を目指すための3つのプランの一つとなるものです。3つのプランとは、新しい時代における市民と行政の関係を再構築していく“市民自治推進のプラン”、これからの札幌市のまちづくり上の目標や目指すべき方向性を示す“まちづくりのプラン”、そして新しい時代に向け市役所を変革していく“市役所改革のプラン”(総称: <さっぽろ元気プラン>)です。

なお、この市役所改革プランは、総花的ではなく、重点的に取り組む事項にポイントを絞っています。改革の実行にあたっては、その他の取り組むべき事項も含めて、<さっぽろ元気プラン>の局区別計画となる「局区実施プラン」に掲げ、一体的に取り組んでいきます。



1-2 改革の視点

市役所改革を進めるにあたり、すべての取組に共通することがらとして、市役所改革市民会議からの提言を踏まえ、以下のとおり5つの基本的な視点を設定し、改革を進めていくこととします。

いずれの視点もあたりまえのことですが、あたりまえを徹底することが非常に重要なことです。

(1) 市民と市役所との信頼関係を構築していく視点

市民と市役所の協働の基盤として、市民から信頼される市役所になるための積極的な取組を行っていくという視点

(2) 市民感覚を重視する視点

これまでの市役所の仕事や仕事のやり方が本当に市民のためになっているかを検証し、市民の視点に立って改革を進めていくという視点

(3) 民間の手法を生かす視点

民間企業の経営手法や経験など、民間の手法を積極果敢に改革に生かしていくという視点

(4) 危機意識を共有していく視点

改革への強い動機付けとなる現状への危機意識を市民と職員が共有し、自らの問題として改革を実行していくという視点

(5) 改革を徹底実行し継続する視点

改革が大きな潮流となり、成果をあげていくために、改革を徹底し継続させていくための仕組みづくりが必要であるという視点

「市民としての気づき」～『札幌市役所の改革に向けた提言書』より

市役所改革市民会議の議論のスタートは、次のような「市民としての気づき」でした。

市役所改革市民会議委員の

『5つの驚き』

『7つの「どうも・・・らしい」』

『10の素敵な発見』

『5つの驚き』

- 1 これまでもDRやwave!などで、市役所内部ではたくさんの改善計画が盛んに議論され、展開されていた。
- 2 しかし、個別組織内や市役所全体に徹底されることもなく、
- 3 そして、個別組織内や市役所全体でレビュー（検証）されておらず、
- 4 職員の方々の努力や成果を市民に伝えられることもなく、
- 5 どうやら職員の方々の処遇にも反映されていなかった。

『7つの「どうも・・・らしい」』

- 1 他の組織を参考にするなど情報共有化の習慣がない。
- 2 組織としてコミュニケーションマインドを徹底していない。
職員が伏し目がち＝アイコンタクトが非常に少ない。
- 3 相手によってサービスレベルが異なる。
- 4 棚卸・再整理をすべき施設・業務が多い。
- 5 内部や上を見て仕事をする傾向が強い。
- 6 現場の努力が評価・処遇に十分に反映されていない。
- 7 どうやら市民とは常識が違うようだ！

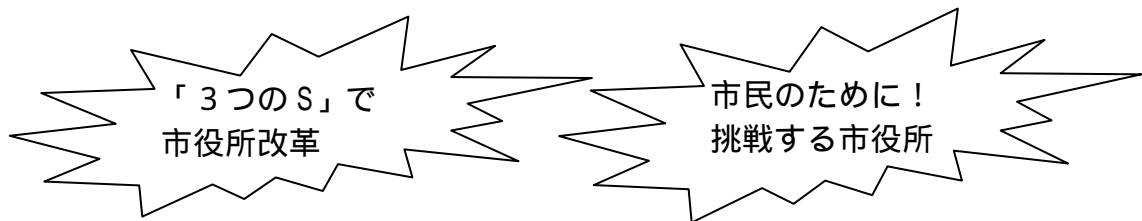
『10の素敵な発見』

- 1 個人として魅力的な人間性豊かな方が多い。
- 2 窓口時間延長など市民の目線でのサービス改革の声が内部にある。
- 3 多くの職員が市民をはじめ外部の声を聞く価値を認め、聞きたいと思っている。
- 4 幅広い情報入力・コミュニケーションツールとしてコールセンターが機能しはじめている。
- 5 個々にサービス改善努力がなされている。
- 6 そうした努力を自己裁量で展開する管理職もいる。
- 7 外部にネットワークを持ち、自己研鑽をしている若手職員も少なからずいる。
- 8 指示待ちの態勢ではなく自発的な行動をとろうとする若手職員の努力が見える。
- 9 各区役所間で競い合いながら市民サービスの向上を模索している。
- 10 「区役所職員必携」を作成し、市職員として誇りと達成感に満ちた職務を遂行するよう積極的に行動している区役所がある。

1-3 改革の柱

重点的・戦略的に市役所改革を進めていくための重要なことがらとして、市役所改革市民会議から提起された指摘を踏まえて、次の4つの柱に沿って市役所改革に取り組んでいきます。

その際には、仕事の**スリム化・スピード化**と**市民サービスの向上**（「**3つのS**」）を常に念頭に置くとともに、「**市民のために！挑戦する市役所**」を職員の行動マインドに、一丸となって市役所を改革していきます。



(1) 市民サービスの改革

「窓口等での職員の接遇に濃淡がある」「もっと市民が利用しやすいように」など、市役所の提供するサービスに関し、市民の指摘があります。こうした点を踏まえ、市役所改革市民会議からは「**市民にわかる形の改革としての『サービスアップの取組』の徹底**」の必要性が提起されています。

さまざまな行政サービスの実施は、市役所の大きな使命ですが、特に、窓口や施設などのサービスや市民に対する職員の接遇向上など、市民の目に見える改善は、市民の視点を重視した改革として、まず素早く取り組むべきことがらです。

そこで、「市民サービスの改革」を第1の柱とし、窓口型・施設型・ネット型それぞれのサービスの改革を進めていきます。

(2) コミュニケーションの改革

「市民と市役所の間には距離感がある」「市役所の現場の人の声が聞きたい」「職員の熱意を市民に知らせ、信頼を得ることが必要」など、市役所と市民の基本的なコミュニケーションの食い違いの問題が市民から指摘されています。こうした点を踏まえ、市役所改革市民会議からは「**市民との協働の基本となる『コミュニケーション能力』の向上**」の必要性が提起されています。

コミュニケーションは市民志向の原点であり、市民と市役所との「信頼関係の構築」と「危機意識の共有」に不可欠なことです。

そこで、「コミュニケーションの改革」を第2の柱とし、市民と市役所とのコミュニケーションの改革、市役所内でのコミュニケーションの改革を進めていきます。

(3) 市役所経営資源の改革

ヒト・モノ・カネといった市役所の経営資源については、「改革は財政と人の問題に尽きる」「今持っているモノを有効活用すべき」などと市民から指摘されています。こうした点を踏まえ、市役所改革市民会議からは「**市民の求める『3つの汗（心・体・頭）をかける職員』の育成**」や「**危機の克服と健全化を目指した『目標と責任の明確な財政改革』の実行**」の必要性が提起されています。

市役所改革を真に実効性のあるものとするためには、経営資源の改革は不可欠です。経営資源の改革こそ、市役所改革の核心です。

そこで、「市役所経営資源の改革」を第3の柱とし、人の改革と財政の改革を進めていきます。

(4) 市役所組織の改革

「市役所は組織が細分化され、縦割りで仕事をしている」「仕事のスピードが遅い」などといったことが市民から指摘されています。こうした点を踏まえ、市役所改革市民会議からは「**すべての分野への『経営管理サイクル（PDCA）⁴』の導入と実践**」の必要性が提起されています。

組織運営に関しては市民からは直接目に見えない部分が多いですが、「改革の徹底実行と継続」のためにも組織の改革が必要です。

そこで、「市役所組織の改革」を第4の柱とし、組織体制の改革と組織運営の改革を進めていきます。

4 経営管理サイクル(PDCA):計画(Plan) - 実施(Do) - 評価(Check) - 見直し(Action)のサイクル。

2 市役所改革の進め方

2-1 取組期間と取組体制

このプランに基づく改革が「言葉だけの改革」「文書だけの改革」に終わっては、今の市政に最も重要となる「市民の信頼」を得ることはできません。

そこで、以下に示すような取組体制の下で、市役所改革が市民の目に見える「本気の改革」となるように全庁一丸となって努力していきます。

(1) 取組期間

このプランの取組期間は、平成16年度(2004年度)から平成18年度(2006年度)までの3年間とします。

(2) 全庁的な取組体制

市役所改革に関する全庁的な取組体制については、市役所改革市民会議から「**改革を継続的に推進する『強い実行力を持った組織』の設置**」が極めて重要であると指摘されています。

そこで、このプランの全庁的な推進とチェックは、経営改革会議⁵を改革の本部とし、市長の強力なリーダーシップの下で責任を持って担うこととします。また、経営改革会議の構成員及び各組織のトップは、「**前例にとらわれない『大胆な改革』へのリーダーシップの発揮**」を確実に実行します。

さらに、市役所外部の視点を改革に取り入れるために、経営改革会議等に必要に応じて外部の有識者をアドバイザーとして招き、専門的な見地等からの助言を受けることとします。

そして、このような経営改革会議等による取組だけにとどまらず、副市長以下職員全員が、日々業務の中で危機意識と改革の必要性を十分に認識し、市民とともに改革の実現に向けて真摯に取り組んでいくこととします。

(3) 局区における取組体制

局区においては、<さっぽろ元気プラン>の局区別計画となる「局区実施プラン」を策定し、これに沿った局区運営を行う中で市役所改革を進めます。

そして、局区長自らが局区の改革の責任者となって職員参加の下で取組を進めます。

5 経営改革会議:市長・副市長等による強力かつ迅速な市役所改革を実現すること等を目的とし、札幌市の経営方針及び市役所改革に関する重要事項等を審議し、決定し、進行管理する会議。

2-2 改革の外部評価の仕組み

市役所改革を実効的に推進していくためには、市役所改革市民会議からも指摘されているような「『**経営管理サイクル(PDCA)**』⁴の導入と**実践**」が必要になります。特にサイクルの「C(Check)」にあたる「**評価**」が重要です。

しかしながら、これまでのような市役所内部での進行チェックだけでは、市民の目に見える市役所改革が果たしてどのくらい進んでいるかどうかはわかりません。また、自己評価は、ややもすれば甘くなりがちです。

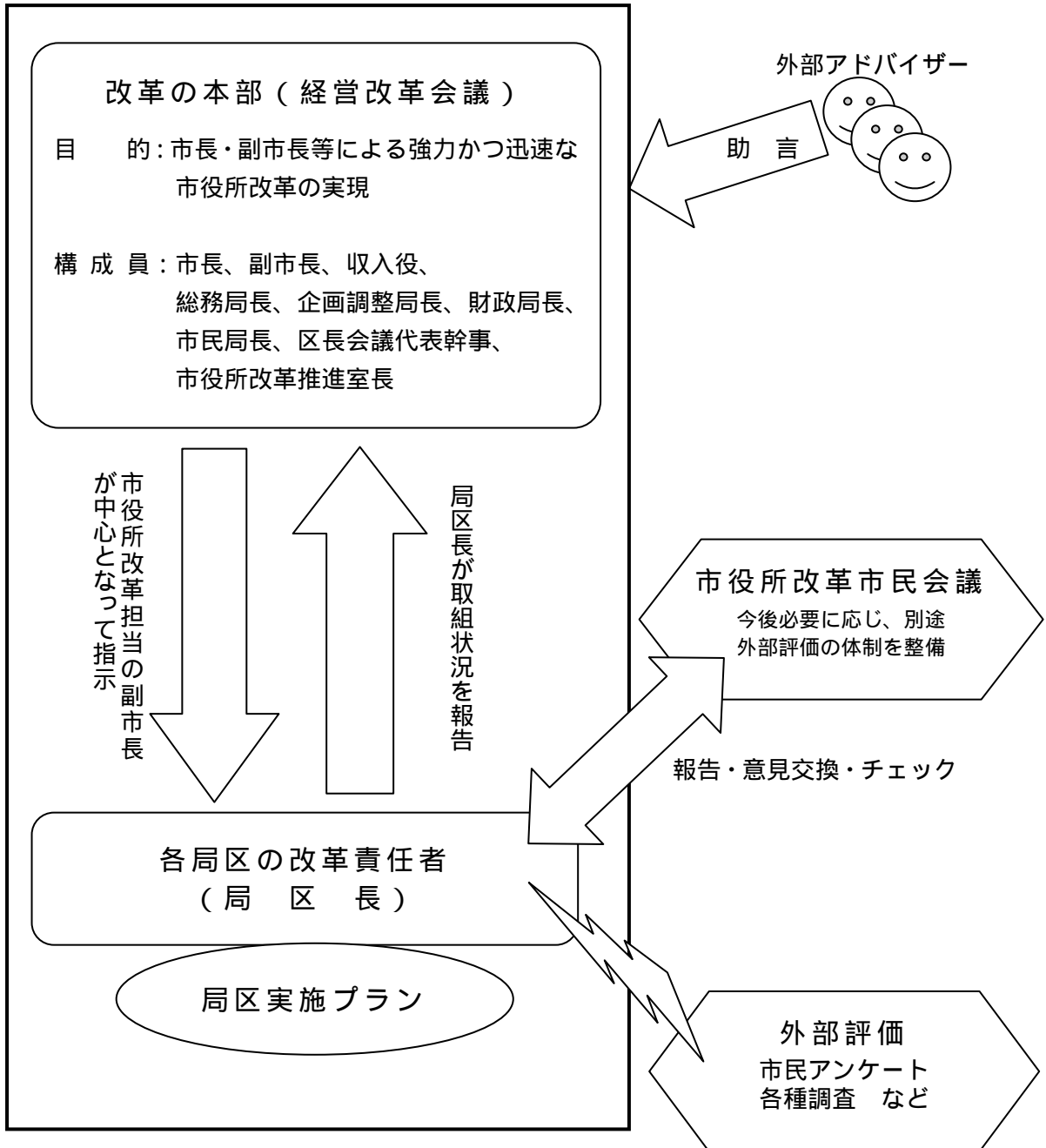
そこで、市役所改革の進行状況に関し、市民を中心とする外部の評価の仕組みを組み込むこととします。

市役所改革の全庁的な取組や局区における取組については、当面、市役所改革市民会議に取組の状況を随時報告し、意見交換しながらチェックをしていただきます。

さらに、局区ごとの改革の動きについては、それぞれの職場で来庁者アンケートや各種調査を行うなど、工夫をこらしながら外部からの評価を実施していきます。

なお、取組を進める中で、「市民感覚による評価」や「専門的な見地からの評価」がさらに必要となった場合には、それに応じた体制を整備していくものとします。

市役所改革の進め方



3 市役所改革の具体的な取組

3-1 市民サービスの改革

市民にとって市役所の姿を最も実感できるのは、区役所などで市民サービスを利用するときです。そのときのサービスに満足できるかどうかで、市民の市役所に対するイメージは決まります。

これまでも、市民サービスを向上させるために、様々な取組を行ってきました。しかし、これらの努力や成果が市民には十分伝わっておらず、市民と市役所の間には距離感が生じています。「わかりやすく心地よい対応」「効率的で質の高いサービスの提供」など、おもてなしの心が市民にわかるサービスに変革していくよう市民から指摘されています。

市民サービスの改革は、市民志向で市民に見える行動をすべての職員が実践していき、私たちの使命“市民満足度の高いサービスの提供”を果たしていく改革です。

ここでは、市民の視点から市民サービスを「窓口型サービス」「施設型サービス」「ネット型サービス」の3つのタイプに分け、各々についての改革の方向を示します。

まず、あたりまえのことを徹底して積み重ね、改革の波をうねりに変え、そして、潮流（ムーブメント）へとつなげていきます。

(1) 窓口型サービスの改革

改革の基本的な考え方

市民の市役所に対する評価は、「市役所の顔」とも言うべき窓口や電話での対応など、それぞれの職場における職員の対応に大きく左右されます。今後、市民にとって望ましい「窓口サービス」のあるべき姿は、利用する市民が「便利さ」「わかりやすさ」「心地よさ」を実感できるサービスを提供していくことです。そのために、職員は常におもてなしの心を大切に3つの「アイ」で（私（I）が、あなたの目（EYE）を見て、親愛（アイ）の気持ちをもって）、心のこもった親切な対応をしていく必要があります。

市民の目から見ても「市役所職員の意識が変わってきた」とはっきりわかる、基本的で象徴的な以下に示すような窓口型サービスの改革を進めていきます。

主な取組項目

あたりまえの徹底

市民へのあいさつ・声かけの徹底、電話対応などの接遇の改善、名札の着用、朝礼の実施など、あたりまえのことを徹底します。

(各局区：16年度実施)

全庁的な接遇の向上

職員の意識が変わってきたと市民が実感できる接遇に向けて、取組を進めていきます。

- ・全庁共通の基準となる「接遇マニュアル」の策定
- ・部下指導に役立つ課長職・係長職への研修の充実、これを生かした職場研修を継続的に繰り返し実施
- ・「接遇マニュアル」の周知徹底と定期的な自己チェックの啓発

(各局区：16年度実施)

声を聞く仕組みの導入

来庁者や施設利用者の声を聞く仕組みを導入し、声の分析を行うとともに、アンケート調査による効果測定を定期的に行います。

(関係局区：16年度から段階実施)

適時適切な庁内放送の実施

市民にとって必要な緊急性の高い情報などを庁内放送により適時適切に提供します。

(総務局・各区：16年度実施)

窓口のサービス時間拡充の検討

市民の利便性向上のため、区役所の窓口などについて、市民ニーズを把握し、コスト面にも配慮しながら、サービス時間の拡充を検討します。

(関係局区：16年度実施)

ワンストップサービス⁶の段階的拡充の検討

コストと利便性の両方を追求しながら、人とIT⁷の融合による窓口サービスの提供や本市に適したワンストップサービスのあり方を検討します。その第1段階として、職員がおもてなしの心をもって、以下のサービスを展開します。

- ・ 転出入、結婚・離婚、出生・死亡など、事由に応じた親切で的確な窓口案内の実施
- ・ 高齢の方や障がいのある方に対する職員による窓口への直接案内・取次ぎの実施

(関係局区：16年度実施)

施設の総合案内機能の充実の検討

本庁、区役所、市民利用施設などで、「便利さ」「わかりやすさ」「心地よさ」を市民が実感できる総合案内機能について、人的対応などによる充実を検討します。

(関係局区：16年度実施)

6 ワンストップサービス：各種の行政手続のサービスを身近な窓口やパソコンで、1か所あるいは1回の手続きで提供すること。

7 IT：インフォメーション・テクノロジー(Information Technology)の略。情報技術。

(2) 施設型サービスの改革

改革の基本的な考え方

市役所の施設は、多様化する市民ニーズに的確に対応し、市民にとってより親しみやすく、使いやすいものである必要があります。

今後、市民にとって望ましい「施設型サービス」のあるべき姿は、利用者の声を反映した「柔軟な運営」「利便性の向上」など、利用者が高い満足を得られるようなサービスを提供していくことです。

これらを実現するために、以下に示すような施設型サービスの改革を進めていきます。

主な取組項目

施設サービスに携わる職員の接遇の改善

施設サービスの管理運営を行う機関・団体の職員は、市のサービスの一翼を担う全体の奉仕者であるという意識を持ち、接遇を改善します。

(関係局区：16年度実施)

利便性の向上と公平性の確保

市民全体のニーズや利用者のニーズを的確に把握して、開館日、開館時間の見直しを検討するなど、利用者の利便性の向上を進めます。

(関係局区：16年度から段階実施)

施設の用途変更や利用資格の制限緩和

施設の有効活用のため、施設本来の設置目的を損なわない範囲で、市民ニーズに対応した施設の用途変更を行ったり、施設の利用資格を緩和するなどして、地域、市民への施設の開放を進めます。

(関係局区：16年度から段階実施)

(3) ネット型サービスの改革

改革の基本的な考え方

社会の高度情報化が進展していく中で、情報通信ネットワーク⁸を利用した「ネット型サービス」は、確実に市民生活に根付きつつあります。今後、市民にとって望ましい「ネット型サービス」のあるべき姿は、情報通信ネットワークを生かした情報提供手段の多様化と、より質の高いネットワークサービスを効率的・効果的に提供していくことです。これらを実現するために、以下に示すようなネット型サービスの導入・充実を進めていきます。また、利用者が安心してサービスを利用できるよう、個人情報保護⁹やコンピューターウイルス対策など、システムのセキュリティ対策をさらに強化徹底します。

主な取組項目

情報通信ネットワークを利用した窓口サービスの充実

インターネットの特性を生かし、窓口サービスにおける提供手段の充実などのサービス向上を図ります。

- ・ 頻度の高い問合せや要望にすばやく対応できる、ホームページFAQ¹⁰の充実
- ・ ホームページ、電子メール、携帯端末など、IT⁷を活用した新しい対応手段による窓口サービスの検討

(関係局区：16年度から段階実施)

情報通信ネットワークを利用した施設サービスの充実

インターネットの特性を活かし、施設情報の提供手段を充実しサービスの向上を図ります。

- ・ インターネットによる施設の利用状況の確認や利用申し込み・予約サービスの導入を検討
- ・ コールセンター¹¹を利用した施設利用申し込み・予約サービスの提供

(関係局区：16年度から段階実施)

8 情報通信ネットワーク：電話回線や光通信などの通信技術とコンピューターを統合した情報技術を活用した情報網。

9 個人情報の保護：行政機関が保有する個人の情報や個人のプライバシーの保護

10 ホームページFAQ：よくある質問とその回答をまとめた問答集を、インターネットのホームページで公開すること。

11 コールセンター：正式名称「札幌市コールセンター ちょっとおしえてコール」。札幌市の様々な制度や手続きの問い合わせなどくらしのちょっとした質問に、電話やFAX、Eメールで答える市政総合案内センター。

公共の場におけるネット型情報の提供の充実

市民情報端末「e!ビジョン」¹²の情報を充実するほか、まちづくりセンター¹³へのパソコンの設置を促進し、多くの市民に市政情報を提供できる環境を整えます。

(関係局区：16年度から段階実施)

12 市民情報端末「e!ビジョン」：市役所と市民をつなぐ新しい情報伝達媒体として、各区役所のロビーや地下鉄の大通駅のコンコースなどに設置。市の施設や事業、市役所や区役所からのお知らせを文字や写真、動画などで紹介する情報伝達装置。

13 まちづくりセンター：地域のまちづくりに意欲を持つ多様な市民と市の職員が集い、地域の課題を共有し相談し合える場。平成16年(2004年)4月1日から、市内85ヶ所の連絡所と2ヶ所の出張所の施設名称をまちづくりセンターへと変更した。

サービスアップ行動計画

「ふれあい」から私たち市役所は変わります

市役所改革市民会議の第1回提言「市役所改革に向けたキックオフアクション」(平成16年(2004年)3月)に定められた、市民会議の思いをすぐ実行に移していくため、市役所改革の第1弾として、平成16年(2004年)4月8日の市長の「キックオフ宣言」から、サービスアップ行動計画の取組を始めました。

この取組は、市民と市役所との距離感を縮め、信頼関係を高めるためだけでなく、すべての改革の基盤であり、改革の底流をなす基本的行動として位置付けています。

今後、サービスアップ行動計画は、市役所改革プランに取り込んで、さらにレベルアップしながら取り組むこととなります。一人ひとりが自己チェックを繰り返し、外部からの評価をしっかりと受け止めて、着実に市民サービスアップを進めていきます。

< 具体的な取組事項 >

すぐ全庁的に取り組むもの

- ア 市民へのあいさつ・声かけの徹底、電話対応など接遇の改善
- イ 名札の着用
- ウ 朝礼の実施 など

横断的なプロジェクトで今後、検討を進めていくもの

- ア 窓口のワンストップサービス化
- イ 市民利用施設や窓口のサービス時間の拡大
- ウ 区役所など施設の総合案内機能の充実
- エ 来庁者や施設利用者の声を聞く仕組みの導入

各局区が主体的に取り組むもの

各局区では、上記の項目のほか、主体的にサービスアップに取り組む、他の局区の取組の中で自分の局区で実施すべきものがあれば積極的に追加するなどして、レベルアップを図ります。

< スローガン >

「ふれあい」から私たち市役所は変わります！

おもてなしの心を大切に、3つの「アイ」で心のこもった親切な対応を徹底します

私（I）が、あなたの目（eye）を見て、
親愛（アイ）の気持ちをもって...

3 - 2 コミュニケーションの改革

札幌市が直面している困難な状況を克服し、市役所改革を確かなものにしていくためには、市民から市役所が信頼されることが不可欠です。

しかし市民からは、「組織で取り組んでいる実践や成果が市民に伝わらない」、「市民への情報提供が不十分である」、「組織としてコミュニケーションマインド¹⁴を徹底していない」など、距離感や不信感が残っているという指摘があります。また「現場での努力や実践が庁内で知られていない」という指摘が示すように、市役所内部での情報共有や、政策の目標・運営ビジョンの浸透なども、十分とは言えません。

大きな組織がどうしても抱えてしまう課題とはいえ、改革を進めるためには克服する必要があります。容易ではありませんが、職員一人ひとりが相手の立場に立って考え行動できる「コミュニケーション能力」を身につけ、市民と市役所間、職員相互における豊かなコミュニケーションを実現することで、解決への一歩を進めます。

そこで、次のような改革を目指していきます。

(1) 市民と市役所とのコミュニケーションの改革

改革の基本的な考え方

情報なくしては、市民が市政に参画することや、自ら自律的に公共課題を解決していくことは困難です。しかも必要な情報が届かないことで、市民が不利益をこうむることもあります。したがって、市役所の情報は市民のためのもので、市民が情報の所有者であるという原則を忘れず、情報の公開・透明を原則にし、市民に「伝えた」ではなく「伝わった」ことを徹底しなければなりません。

一方、意見や苦情、提案という市民からの情報を的確に把握し、共有・活用していくことによって、情報はさらに新しい価値を生み、改革の力となります。そのための環境づくりが重要です。

また、多様化・複雑化する市民意識の中、合意形成を進めるための対話能力が求められています。対話や議論による合意や共感を通して市民と市役所との信頼が強まり、ともに考え、悩み、行動していくことができるようになります。したがって、職員のコミュニケーション能力の強化や、市民と職員との相互理解を深めることに役立つ、対話型コミュニケーション機会の充実が必要です。

14 コミュニケーションマインド:相手のことをできるだけ理解し、受け入れようとする気持ち・態度のこと。

主な取組項目

コミュニケーションの必要性・重要性の認識を徹底

市民との信頼関係を構築するには、コミュニケーションが非常に重要であることを、職場内で周知徹底します。

(各局区：16年度実施)

“すべての情報は市民に提供する”を原則に

政策決定過程の情報を含めて積極的に提供し、透明性を確保します。

- ・ 審議会¹⁵等の議事録等の徹底公開
- ・ 事業そのものに関係する情報だけでなく職員の研究・研修報告などの業務活動も公開

(各局区：16年度実施)

広聴関連組織の連携と役割強化

市民の声を聞く課や区広聴係、コールセンター¹¹の役割分担を明確にして連携し、経営管理体制における広聴関連組織の役割を強化します。

(総務局・企画調整局・各区：17年度実施)

市民意見の反映を徹底

広聴部門等で受け付けた市民意見を市の施策につなげていく仕組みをつくりまします。

- ・ 市民意見と対応結果を庁内で情報共有し、市民へも公開
- ・ 共有化された市民意見等を分類・解析

(総務局・企画調整局：16年度実施)

市民の声をよりの確に聴き取る

複雑な制度や情報量の違いなどにより、市民が伝えたいことを職員がうまく汲み取れないこともあります。市民の声を的確に聴き取れるよう、職場研修などでコミュニケーション能力の向上を図ります。

(各局区：16年度実施)

市民案内窓口への各種情報提供

すべての案内窓口で、市政に関する問い合わせへ情報提供ができるよう、「よくある質問検索サービス」の内容充実と活用を図ります。

(企画調整局・各局区：16年度実施)

数値化して伝える習慣を

サービスのレベルや進捗状況、目標などはできるだけ数字で表して市民に伝えます。

(各局区：16年度実施)

¹⁵ 審議会：専門家や市民の意見を行政に反映させるために設けられた、審査・諮問・調査・計画策定・連絡調整等を目的とした機関。

「知りたい人」へ「知りたいこと」を的確に提供

市役所からの情報発信を市民本位の視点で見直します。

- ・ 広聴制度やコールセンター¹⁶を利用した市民の声を集積し、市民が知りたい情報を把握
- ・ 情報提供にあたっては、対象者や目的、媒体の特性などを踏まえたコミュニケーションの手法を検討

(総務局・企画調整局・各局区：17年度実施)

「広報さっぽろ」をもっと活用

中心的広報媒体である「広報さっぽろ」を見直し、さらに活用します。

- ・ 広報モニター制度や市民アンケートなどを有効に活用し、市民の声を反映(記事への感想や取り上げてほしいテーマなど)
- ・ 全戸配布徹底に向け配布方法の見直し
- ・ 問題提起型による市政課題の積極的公表

(総務局・各区：16年度実施)

「市民が知るべきこと」を適切に伝える

新たな制度や申請しなければ受けられないサービスなどの情報は、きちんと伝わるように、よりわかりやすく適切な媒体で広報活動を展開していきます。

(各局区：16年度実施)

対話型コミュニケーションを充実

タウントーク¹⁶や出前講座¹⁷など、市民と職員が直接対話できる機会を積極的に拡充していきます。

- ・ テーマや対象者を工夫するなどタウントークの拡充
- ・ 出前講座の積極的な実施
- ・ 各職場において市民に直接情報を提供する場や、直接市民と議論する場を設置するなど、対話型コミュニケーションを拡充

(総務局・各局区：17年度実施)

広聴部門は1階に

情報発信や市民の声を聴くコミュニケーション機能の拠点として、広聴部門は本庁・区役所の1階に置きます。

(総務局・各区：16年度実施)

16 タウントーク: テーマを決め、市長があちこちに出かけていって、直接市民と語り合う事業。

17 出前講座: 依頼に応じて、職員が出向き、市の施策や事業を説明する事業。

(2) 市役所内でのコミュニケーションの改革

改革の基本的な考え方

改革の大きな原動力は、組織のトップが率先して意識と行動を変え、それを職員一人ひとりに浸透させていくことです。そのためには、市役所内での豊かなコミュニケーションを実現することが重要になります。また、速やかな意思決定を可能にするには、職場内での情報共有が不可欠です。組織の目的やビジョンが共有・徹底され、部課や上下を超えた双方向コミュニケーションが根付くことで、課題の発見と解決に向けた新たな知恵が生まれます。

市役所内でのコミュニケーションの改革は、チャレンジし続ける組織風土を確立するための基盤整備です。

主な取組項目

積極的な声かけを

業務の成果を上げるためには、職場内での円滑なコミュニケーションが欠かせません。上司が率先し日常的な声かけを徹底することから、まず始めます。

(各局区：16年度実施)

職場内での情報の風通しをよくする

一人ひとりの情報や知識、知恵を共有できるような環境をつくり、新たな価値の創造を可能にします。

- ・ 朝礼やミーティングなどを通じた仕事に関する情報交換の場の充実
- ・ 気楽にまじめな話をする場(オフサイトミーティング¹⁸)などによる一体感ある職場風土の醸成
- ・ 課長以上は、業務目標を明確にして部下へ伝達
- ・ トップから職員へ電子メールなどによるメッセージの配信
- ・ 経営層と若手職員との意見交換会や現場での対話

(各局区：16年度実施)

全庁的に把握した市民ニーズの共有

広聴部門等に寄せられた情報を全職員が閲覧でき、それを基に分析・提案・検証が行えるようにします。

(総務局・企画調整局・各局区：17年度実施)

18 オフサイトミーティング：職員が職場や立場を離れて、気楽にまじめな議論をすること、あるいはその場のこと。

横断的な情報共有の推進

縦割りの弊害の解消や、本庁と区役所、区役所同士などで支援し合う関係の構築のため、日常的な情報共有を推進します。

- ・ 局長会議や区長会議などを利用し、関連する業務などの情報交換を活発化
- ・ 事例・経験などに関する日常的な情報交換の拡充
- ・ 職員電子会議室¹⁹等を利用した、職場を越えた意見交換の活発化
(各局区：17年度実施)

コミュニケーション能力を身につける

コミュニケーション能力を中心とした研修を強化し、できるだけ多くの職員が参加できるようにするとともに、管理職が指導的役割を担えるようにします。

- ・ コーチング²⁰、プレゼンテーション力²¹などのコミュニケーション能力を高める研修の実施
- ・ 外部研修への積極的参加
(総務局・各局区：16年度実施)

19 電子会議室：インターネット上の会議室。テーマを決め、関心のある者が参加して意見交換する場。

20 コーチング：継続的な双方向型コミュニケーションで、質問と傾聴の繰り返しにより、相手の自立的な思考や行動を引き出す手法。

21 プレゼンテーション力：明確な目的達成に向け、言葉や図表などを用いながら、自分の考えや情報をわかりやすく相手に説明し、説得していく力。

3 - 3 市役所経営資源の改革

市役所のヒト・モノ・カネといった経営資源には限りがあります。今までも工夫をしながら効果的に活用してきましたが、これからの時代、これらの経営資源を今まで以上に有効に活用してより少ない経営資源でより多くの成果を出していかなければなりません。

また、市役所改革市民会議からは経営資源の改革について以下のとおり提言されています。

経営資源を「捨てる」「改める」「新しくする」を基本に実行し、その手段は「重点化」「集中化」「徹底化」を基準とする。

市内部の効率化を優先して行い、市民負担の増大や行政サービスの低下をできるだけ緩和する方策をとる。

「事業の再構築（リストラクチャリング）」の視点から行い、単なる事業の廃止・縮小だけではなく、成果志向によって効果的・効率的な事業の再編を行う。

大胆な施策が必要であり、施策の選択にあたっては「前例がない」「他の都市で例がない」は、市役所の死語とする。

市の厳しい財政状況をさらに悪化させることのないよう、財政収支バランスを考慮して、効率的に行う。

そこで、次のような人の改革と財政の改革を進めます。

(1) 人の改革

改革の基本的な考え方

市役所が大きく変わっていくためには、職員一人ひとりが、市民の立場で考え信頼される職員として、市役所改革への「意識」と「行動」の変革を起こすことが、まず必要です。

そのためには、次のような職員像を目指し、採用や異動など人事制度の見直しと、研修の充実などによる人材の育成などを進めていきます。

目指す職員像

- 1 市民の立場で考え、市民のためにがんばれる職員
～市民志向～
- 2 あたりまえのことが、あたりまえにできる職員
～あたりまえの徹底～
- 3 親切で思いやりがあり、豊かなコミュニケーション能力のある職員
～豊かなコミュニケーション～
- 4 失敗を恐れず勇気をもって、建設的で大胆な発言と行動を行う職員
～挑戦～
- 5 責任感を持って、コスト意識を忘れず、成果志向で取り組む職員
～結果への執着～

主な取組項目

人物重視の職員採用方法の検討

市役所の職員として必要な能力・資質を持った人材を採用するために、目指す職員像を明らかにしたうえで、その職員像に適う人材を、民間企業感覚を備えた人材も含め、幅広く発掘できるよう、人物重視の採用方法を人事委員会とともに検討します。

(総務局：16年度実施)

目標管理的人事評価手法の導入

職員一人ひとりが自ら設定した職務目標を自己評価し、その達成度合いによって上司が職員の業績を評価する「目標管理的人事評価手法」を導入します。

この際、自ら困難な目標を掲げ、その達成に向けて努力した職員には高い評価を与える加点主義的発想を取り入れず。

(総務局：17年度から段階実施)

人事評価の透明性・客観性の向上

人事評価の透明性の確保と職員の指導に資するため、評価に際しての部下と上司の面談を徹底するとともに、上司の評価を本人へフィードバックすることにより職員の育成や能力開発に活用します。

評価者のスキルアップ²²を目的とした研修を充実させるなど、人事評価の客観性をより向上させる取組を行います。

(総務局：16年度から段階実施)

人事異動サイクルの見直し等

職務ごとの特性を踏まえた柔軟な人事異動に配慮できるよう、人事異動サイクルの考え方を見直し、その内容・趣旨について、職員への周知を徹底します。

(総務局：16年度実施)

弾力的な人事異動の実施

人事異動にあたっては、市民と直接向かい合う職場を基調としながら、様々な職場を経験させることにより、多様な人材を育成するとともに、より専門的な市民サービスを提供できるよう、一定の経験を積んだ職員については、適性を見ながら、過去の知識・経験を踏まえ、同一分野・類似の業務への配置も行います。

新採用職員については、多様な経歴を持った人材を育成するために、最初の職場を区役所や本庁の各局などに振り分けて配置します。

(総務局：16年度から段階実施)

人事異動にあたっての動機付けの徹底

人事異動の考え方について、所属長と職員とのコミュニケーションを密にします。また、人事異動にあたって、新しい仕事、新しい職責についての動機付けを徹底して行います。

(総務局：16年度から段階実施)

自己申告書の活用

自己申告書を用いて、現在の仕事の状況を確認したり、将来的・長期的な人事異動についての相談を行うなど、所属長と職員とのコミュニケーションをより密にします。

(総務局：16年度実施)

22 スキルアップ：技能や能力を向上させること。

公務外活動経験等の自己申告の周知

職員が活用してほしいと考えている能力・資格・知識のほか、ボランティア活動・まちづくり活動・その他の市民活動への参加等の公務外活動経験などについても、自己申告書でアピールできることを職員に周知徹底します。

(総務局：16年度実施)

研修基本方針の策定

新たに、市役所全体としての「研修に関する基本的な方針」を定め、さらに職場ごとに、必要な職務遂行能力を明確にした職員像をまとめ、これらに基づき各部局と自治研修センターが連携を図りながら、職員を指導・育成するための研修を実施します。

(総務局・各局区：16年度から段階実施)

管理監督者研修の充実

管理監督者である課長職・係長職を対象に、人材育成や事業推進に役立つ「マネジメント研修」「コーチング研修」を拡充して実施することにより、各職場において、市民志向・成果志向で仕事に取り組む職員を育成します。

(総務局：16年度から段階実施)

自発的・主体的な能力開発の支援

職員の意欲や職場の課題に応じた自発的・主体的な能力開発の取組を支援し、その成果が業務に結びつき、生かされるような学習環境づくりを推進します。

(総務局・各局区：16年度から段階実施)

人を育てる職場風土の醸成

各職場において、管理職は部下職員のリーダーシップの育成に努めます。また、新人を職場に受け入れた際には、新人育成担当役を中心に職場全体で育成していきます。

職場における職員の提案やアイデアを尊重し、積極的に業務に取り入れます。

(各局区：16年度実施)

市民に開かれた人事制度

人事行政運営の公正性・透明性を高めるために、職員の任免、給与等の状況や人事評価の仕組みなどを、広報誌、インターネット等を活用し、市民に公表します。

(総務局：17年度実施)

公務員制度改革等への対応

国の公務員制度改革の動きなどを踏まえ、より能力・実績主義を取り入れた人事制度の検討に積極的に取り組みます。

(総務局：16年度から継続検討)

(2) 財政の改革

改革の基本的な考え方

現在札幌市が直面している厳しい財政状況は、これまでとは本質的に異なるものであり、抜本的な改革をしなければ、今後ますます多様化・複雑化する市民ニーズへの対応だけではなく、市民福祉の向上のために真に必要とされる事業の維持さえも困難になります。

これを解決するため、財政の改革を進め、中期財政見通しにおける平成18年度までの収支不足を解消するとともに、新まちづくり計画に位置付けられた事業など、重点的に進めるべき事業のための財源確保を図ります。また、中長期的には持続可能な財政構造への転換を目指します。

そこで、市役所職員の取組姿勢、基本的な進め方、財政構造改革の目指すべき姿を明らかにし、歳出構造の改革、財政基盤の強化、および財政運営手法等の改革を進めます。

これらの実行にあたっては常に透明性を保って説明責任を果たし、必要な議論を尽くすなど、市民とともに進めていきます。

なお、具体的な取組内容については、市役所内部において、歳入・歳出全般の見直しを行った「事務事業総点検²³」の結果を盛り込んだ『財政構造改革プラン²⁴』を策定し、その中で示しています。

取組姿勢

財政の改革にあたっては、次のような姿勢で取り組みます。

- ・ 職員一人ひとりが、現在の危機的な財政状況を十分に認識し、最少の経費で最大の効果をあげるという行政運営の基本に立って進めます。
- ・ 「今までは何とかあった」「できることしか手をつけない」という従来型の考え方では不十分であるため、職員一人ひとりが意識と行動を変えます。
- ・ 取組にあたっては市民の視点・生活感覚や民間の手法を積極的に取り入れていきます。

23 事務事業総点検：「行財政改革の推進」、「歳入歳出の収支不足の解消」などを目的に、市役所内部で平成15・16年度に実施した事務事業などの見直しの取組。歳入・歳出全般にわたって点検の対象とした。

24 財政構造改革プラン：市役所改革のうち財政の改革をより具体化したプラン。平成18年度までに見込まれている収支不足を解消するための具体的な取組項目と、引き続き中長期的に検討を進めるべき課題が整理されている。

基本的な進め方

財政の改革は、基本的に次のように進めます。

- ・ 市役所の徹底した内部努力を優先し、効果的・効率的な市政運営に努めます。また、歳入確保のためだけではなく、負担の公平性の観点からも市税収入率向上など、収入の確保に努めます。
- ・ そのうえで、受益者負担やサービス水準の見直しなどについて市民に理解と協力を求めます。
- ・ 市の財政状況や見直しの内容などを分かりやすく市民に知らせるなど、常に透明性を保って説明責任を果たします。
- ・ 市民生活に特に大きく影響する事柄については、市民議論を尽くします。
- ・ 公共サービスの提供にあたっては、市民との適切な役割分担をもとに協働しながら進めていきます。

財政構造改革の目指すべき姿

財政構造の転換にあたっては、次の3つの姿を目指します。

- ・ 時代に対応した行政運営
- ・ 分権時代にふさわしい自立した財政運営
- ・ 将来世代への責任を果たす財政運営

主な取組項目

< 歳出構造の改革 >

事務事業の見直し

まずは、市役所の徹底した内部努力を優先的に行い、効果的・効率的な運営に努め、コスト縮減を図ります。また、効果の低下した事業の廃止・再編、類似事業の統廃合なども進めます。

そのうえで、各種規制緩和措置や、民間の自立支援策も検討のうえ、行政の事業領域やサービスの担い手を検討するほか、市民からの意見なども踏まえサービス水準を検討します。

(市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施)

人件費の見直し

行政の事業領域・サービスの担い手やサービス水準の検討などにより事務事業の見直しを行うとともに、機構の見直しなどにより効率的な執行体制を構築することで、さらなる人員削減の検討を行います。また、職員の給与や手当については、人事委員会勧告²⁵の尊重を基本としなが

25 人事委員会勧告：独立した行政機関である人事委員会が、職員の給与等の改定の必要性を認めた場合に、自治体に対して行う勧告。公務員は民間企業の従業員と異なり、争議権や団体交渉権等の労働基本権が制約されていることの代償措置。

ら、国や他都市等の動向を踏まえ、適正化を図ります。

(総務局・市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施)

企業会計²⁶繰出金の見直し

企業会計を取り巻く経営環境は厳しい状況となっていることから、徹底した内部努力による効率化など経営健全化に向けた取組を進めます。

また、税によりまかなうべき経費(繰出金を充てるもの)と、受益者が料金などで負担すべき経費との区分を検証し、繰出金の縮減を図ります。

(市役所改革推進室・財政局・関係局：平成16年度実施)

臨時的経費²⁷・公共事業の見直し

臨時的経費や公共事業は、新まちづくり計画に位置付けられた事業など、特に重点的に実施する事業を除いて、その総量を抑制し、より優先順位の高い事業を厳選していきます。

また、公共工事については、計画段階から管理までの幅広い視点での改善により総合的なコスト縮減を図ります。

さらに、PFI²⁸など民間活力を活用する整備手法を積極的に導入し、施設の整備から运营管理までを通じたコスト縮減を図ります。

(市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施)

団体補助金の見直し

特定の団体に過去数年間にわたって継続的に交付している補助金については、その目的、果たしてきた役割、成果、市民への影響などを検証し、見直します。

(市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成17年度実施)

< 財政基盤の強化 >

分権の時代にふさわしい地方税財政制度の検討

国から地方への税源移譲を早期に実施するとともに、地方交付税による財源調整・保障機能の堅持を国に求めていきます。また、課税自主権²⁹の活用について、公平性や経済活動への影響などに配慮しつつ検討するとともに、市税の減免³⁰についても、公平性や合理性の観点からの見直しを検討します。

(市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施)

26 企業会計：地方公共団体が経営する企業の会計。水道事業や下水道事業、病院事業、高速電車事業などがある。

27 臨時的経費：一時的な行政需要に対応して支出される経費(経常的経費)

28 PFI：従来、公共部門が実施していた社会資本整備、公共サービスを民間企業者の資金と経営能力、技術能力などを導入して、より効果的・効率的に実施する行政手法。

29 課税自主権：法定外税(地方税法に定める税目以外の税)や超過課税(地方税法上、標準税率が定められている税目について、これを超える税率を定めて課税すること)など、地方公共団体が特別な事情がある場合に課することができる課税権。

30 市税の減免：地方公共団体の長が、納税義務者の担税力(租税を負担することのできる経済的能力)の減少等に着眼して、税額の全部又は一部を免除すること。

税源の涵養

創業の支援・新産業の育成・既存産業の振興などについて、戦略的に取り組むことにより経済の活性化と雇用の創出を図り、中長期的に安定的な税収の確保を目指します。

（市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施）

収入率の向上等

市税や使用料・手数料などの歳入については、その確保のためのみならず、負担の公平性の観点からも収入率の向上に努めます。なお、収入率については目標数値を設定し滞納対策の強化などに取り組みます。

（市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施）

受益者負担の適正化

まずは、内部努力によるコストの削減を行ったうえで、サービスを受ける市民と受けない市民の公平性を確保するため、コストに見合った適正な受益者負担とすることを目指します。また、公平性や合理性の観点から減免の見直しを検討します。

（市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成17年度実施）

財産の有効活用

保有財産のうち今後活用が見込まれない土地については、積極的に売却を進め、財源の確保に努めます。また、事業予定地についても、目的の事業が行われるまでは貸付を行うなど、有効活用を図ります。

また、その他の財産についても、創意工夫により有効活用を図り、歳入の確保に努めます。

（市役所改革推進室・財政局・関係局区：平成16年度実施）

< 財政運営手法等の改革 >

予算編成手法の改革

事業評価³¹制度の活用、局・区マネジメント機能の強化による予算編成手法の改革を進めるとともに、予算編成プロセスの情報公開を充実し、透明性の確保を図ります。

また、事務事業見直しインセンティブ³²制度の推進により、執行段階におけるさらなる創意工夫や特定財源の確保を促します。

(財政局：平成16年度実施)

市債の発行抑制と償還の平準化

市債残高が減少基調に転じるよう、毎年度の発行額を元金償還額の範囲内とすることを目指します。

また、世代間の公平と公債費³³の平準化を図るため、施設の耐用年数と償還年限が一致していないものについては、償還年限を見直します。

(財政局・関係局区：平成17年度実施)

ベンチマーク³⁴の設定

ベンチマークを設定し、中長期的な見地で財政規律を守りつつ、計画的な財政運営を行うことにより、財政の健全性を保ちます。

(財政局：平成17年度実施)

31 事業評価：行政が行う事務事業について、社会背景や問題意識のもとで、必要性、有効性、効率性などの観点から評価し、事業のあり方を検討するための手法。

32 インセンティブ：目標を達成させようとするために設けるさまざまな刺激や動機のこと。札幌市は平成16年度から「事務事業見直しインセンティブ制度」を導入し、事業の予算執行段階において、執行上の創意工夫や特定財源の確保などにより見直すことができる一般財源の1/2相当額を、翌年度の予算要求に認めることとしている。

33 公債費：地方公共団体の借入金の元利償還金

34 ベンチマーク：事前に設定した目標の達成度を測るための指標。

3 - 4 市役所組織の改革

市役所に対しては、「縦割りで、課題に対して素早い対応ができていない」、「市民に身近な区役所に権限が少ないため、地域の実情に合わせた施策の実施がしにくい」、「前例踏襲的で、新たな発想による柔軟な対応ができない」などの課題が市民から指摘されています。

市役所は本来、市民からの信託を受けて多種多様な行政サービスを提供する市民のための組織であり、市民から信頼されなければなりません。

したがって、多様化・複雑化する行政課題に対し、迅速に、柔軟に、的確に対応できる市役所を目指し、組織体制と組織運営の改革を進めます。

(1) 組織体制の改革

改革の基本的な考え方

これまで市役所組織は、時代の要請や市民ニーズに的確に対応するため、組織の改廃や整理統合を行ってきました。しかし、本格的な地方分権社会を迎えた今、地域の実情や課題を適切にとらえ、積極的に政策を企画立案し、着実に実行できる組織体制が求められています。

そこで、各部門が市民のニーズや地域の課題に対して素早く対応できるように組織体制の整備を進めます。特に、地域に身近な区役所の機能を拡充強化し、責任と権限を持って課題解決に取り組めるよう、体制の整備を進めます。

主な取組項目

市民の視点からの組織編成

重複する業務・組織を整理統合するとともに、市民の視点に立って施策を企画立案し、着実にそして迅速に実行できる組織へ再編します。

再編にあたっては、今まで以上に市民にとってわかりやすい組織へと変えていきます。

(総務局：16年度実施)

事業部門への庁内分権の推進

各局のマネジメント機能を強化するとともに、事業の執行においても人的配置などの体制の弾力化を積極的に進め、課題解決や政策の実施を自らの判断で柔軟にかつ迅速にできる体制とします。

(総務局・各局：16年度実施)

横断的課題に対応した組織体制

組織横断的課題に対しては、経営改革会議や局長会議などトップ層の会議において対応方針を検討協議し、連携を図りながら課題解決に取り組みます。

また、機動的に課題に対応できるプロジェクト³⁵方式も積極的に活用し、迅速に施策を検討・実行します。

(各局区：16年度実施)

区役所の機能強化

区役所が地域の実情に合わせて、自らの判断で施策を立案、実施できるように、区役所の計画・調整能力を強化します。

また、区役所と所管局との連携を強化し、区役所の意見が所管局の施策に反映できるようにします。

(市民局・各区：16年度から段階実施)

まちづくりセンター¹³(連絡所)の活用

地域のまちづくりの拠点としてまちづくりセンターの機能を強化します。

- ・ 地域の課題を話し合い問題解決に向けて議論し合う場への転換
- ・ 地域の人たちが気軽に立ち寄ることのできる地域交流の場の提供
- ・ 地域のまちづくりコーディネーター機能の充実

(市民局・各区：16年度実施)

行政事務の実施体制の見直し

市役所が直営で実施している行政事務について、サービス向上の視点で担い手のあり方を検討し、実施体制の見直しを進めます。

- ・ ニーズに柔軟に対応できるNPO³⁶などとの連携
- ・ 指定管理者制度³⁷などを活用した施設運営主体の見直し

(総務局・市役所改革推進室・企画調整局・各局区：16年度から段階実施)

35 プロジェクト：特定の目的や課題解決のために、組織をこえて編成されたチーム。

36 NPO：民間の非営利組織のことをいう幅広い概念。一般的には、継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称として使われている。

37 指定管理者制度：地方自治法に基づく「公の施設(住民利用施設)」の管理に関して、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に委任する制度。従来、公の施設の管理委託は、公共的団体に限られていたが、指定管理者には一般の民間事業者もなることができる。平成18年度10月までに指定管理者制度への完全移行が必要。

(2) 組織運営の改革

改革の基本的な考え方

市役所組織が、市民の信頼に応えながら、様々な行政課題に迅速かつ的確に対応していくためには、組織体制の改革とともに、組織運営の改革が重要です。

限られた経営資源を活用し、質の高い行政サービスを提供していくために、成果志向、効率性を追及した行政運営に転換していく必要があります。

そのためには、市民の意見を反映しながら、あらゆる分野について経営管理サイクル（P D C Aサイクル）⁴を確立し、局区長等がリーダーシップを発揮しながら、目標の共有、評価 - 改善を組み込んだ組織運営を進めていきます。

また、業務の再構築、IT⁷活用による効率的な組織運営を進めます。

さらに、市役所の運営に密接に関わる団体についても、そのあり方などを見直します。

主な取組項目

あらゆる分野での経営管理サイクル(P D C Aサイクル)⁴の確立

日常的な業務を含め、様々な場面で目標管理型の業務執行を取り入れ、目標の設定、行動、評価、見直しという経営管理サイクルを確立します。

（市役所改革推進室・各局区：17年度実施）

局区実施プランの策定と局区長の責務

各局区での経営管理サイクルの確立を目指し、各局区長は局区の運営方針及び取組項目を「局区実施プラン」として定め、リーダーシップを発揮し、責任を持って業務執行にあたります。また、局区長は、その責務を明確にして市長と協議確認を行い、実行について約束します。

円滑な局区運営のため、局区長は日常の執務を所管の職員と同じ場所で行うなど、一般職員との垣根を取り除き、これまで以上に職員との意思疎通を図ります。

（市役所改革推進室・各局区：16年度実施）

行政評価制度の活用

事業の必要性、効率性、成果などを検証する行政評価の仕組みを、経営管理サイクルの中に明確に位置付けるとともに、評価結果が施策や事業の改善・見直しに活用していきます。

また、市役所内部での評価に加えて、外部評価を新たに導入し、事業の見直しに役立てます。

(市役所改革推進室：17年度実施)

市民の意見を反映した行政運営

政策の検討・立案・実施・評価のあらゆる過程で、徹底した情報提供を行い、市民の意見を反映できる仕組みを取り入れます。

(各局区：16年度実施)

業務の再構築

「コストの削減」、「スピードの向上」、「品質の向上」などの視点で業務を再構築します。

- ・業務の必要性を検証し、廃止や簡素化を検討
- ・分散されている類似業務や重複業務の集約による生産性・効率性の向上
- ・委託化などによるコストの見直しとサービスの向上

(総務局・市役所改革推進室・各局区：16年度実施)

IT⁷活用による業務の効率化

積極的にITを活用し、業務の効率化を進めます。

- ・電子申請システムや電子入札・納品の検討
- ・事業情報のデータベースシステム³⁸の導入
- ・電子決裁を中心とした文書管理システムの導入 など

(総務局・企画調整局：17年度実施)

出資団体³⁹の見直し

社会経済環境が大きく変化する中、出資比率が大きく関与の大きい団体については、経済効率性、市民サービス等の観点で専門的かつ客観的に評価し、団体のあり方を検討します。

(総務局・関係局：16年度実施)

再就職の適正化

出資団体及び民間企業への再就職については、社会経済状況の変化などを踏まえて、再就職基準の強化や情報公開の拡充、人的関与の見直しなどを柱とした適正化に努めます。

(総務局・関係局：16年度実施)

38 事業情報のデータベースシステム：事業に関する情報(事業内容、必要性、事業費、目標値、評価結果など)をデータベース化し、イントラネット上で入力、閲覧、集計等を可能とするシステム。平成17年度から稼働予定。

39 出資団体：本市が資本金、基本金その他これらに準ずるものを出資している法人。

**市民のために！挑戦する市役所
～札幌市市役所改革プラン～（案）**

平成16年(2004年)9月

編集：札幌市総務局市役所改革推進室

〒060-8611

札幌市中央区北1条西2丁目

電話 011-211-2061

FAX 011-218-5194

URL：<http://www.city.sapporo.jp/suishinshitsu/>

市政等資料番号：01 - B00 - 04 - 532