

「市役所改革プラン」の枠組み（イメージ）

市役所改革プランとは

- ・ 市役所改革プランは、施政方針「さっぽろ元気ビジョン」の実現に向けて、札幌市役所をどのように改革していくか、その目的、視点、具体策などを盛り込んだ行動計画です。
- ・ 市役所が策定した素案を、「市役所改革市民会議」などの市民議論を通じて段階的に成長させ、平成 16 年秋頃を目途に完成させる予定です。
- ・ 市役所は、このプランの策定と並行して実現できることを逐次実施し、迅速かつ強力に市役所改革を進めていきます。

1 市役所改革の基本的な考え方

(1) 改革の趣旨と背景

- ・ 元気ビジョンに掲げる「市民自治の息づくまちづくり」を市民とともに進めていくためには、市民と市役所の間により固い信頼関係を築いていくことが必要です。
- ・ 一層厳しさを増す財政状況の中で、時代の変化に機敏に対応しながら、しかも多様な市民ニーズに適合した市政を進めていくためには、市役所の仕事や市政運営を市民の視点で一つひとつ見つめ直していくことが重要です。
- ・ また、市役所の現場の発想を活かしながら、新たな課題に迅速に対応できる体制を再構築していくことも必要となります。
- ・ 札幌市では、これまで「行財政改革推進計画」に基づく取組や、「新たな都市経営の取組」などを通じて市役所改革を進めてきましたが、改革はまだ途上にあります。
- ・ これから進める市役所改革は、これまでの取組を検証し、更なる改革を市民の目に見える形で具体化していくものです。

(2) 改革の理念と目的

- ・ 元気ビジョンの目標として掲げる「市民の力みなぎる、文化と誇りあふれる街」の実現を図るため市役所全体の改革に取り組むことを理念とし、改革の目的は次の 3 つを想定しています。
 - ① 市役所の役割を見直す
 - ② 市役所の体質を改革する
 - ③ 財政を健全化させる

(3) 改革の視点

- ・ 市役所改革の視点は、次の 4 つを想定しています。

① 市民志向

主権者，生活者，顧客，パートナー，投資家，納税者など様々な顔を持つ「市民」それぞれが，理解と満足度を高めることのできる改革を志向する

② 効率と成果の両立重視

市政運営や市民サービスの提供において，コスト削減等の効率性を追及することと，質や満足度の面で高い成果を得ることの両方を同時に達成させる

③ 民間の経営手法の導入

人・組織，情報，資金・財政，資産等を最適最善に管理する手法や，市民満足度を高めるサービスの提供手法など民間の優れた経営手法を改革に取り入れる

④ IT の戦略的活用

市民へのサービス提供や，事務事業の改革において，人と人のコミュニケーションを重視しつつ，隠れた部分にも IT を活用することにより大きな効果を発揮させる

(4) 改革の柱

- ・ 市役所改革の対象は，市役所の経営（運営）活動全般となります。
- ・ 市役所の経営（運営）活動とは、『人・組織，情報・知識，資産，資金・財政等の行政経営資源を有効に利用し，対市民・行政内部等のコミュニケーションプロセスを通して，効率的な内部業務システムを運営するとともに，質の高い公共サービスを市民に提供することである』と考えられます。
- ・ 市役所改革は，経営資源，コミュニケーション，システム，サービスのそれぞれの面で必要になります。
- ・ 市役所改革の柱は，次の 4 つを想定しています。

＜市役所改革の 4 つの柱＞

① 市民サービスの改革

～品質・手段等の向上によるサービスアップをめざして～

② コミュニケーションの改革

～対市民・行政内部等のコミュニケーション革命をめざして～

③ 市役所経営資源の改革

～より優れた人・組織，財政，資産等のあり方を求めて～

④ 業務システムの改革

～IT 効率化・庁内分権等によるシステムアップをめざして～



＜4 つの柱の背景＞

① 市民サービスの改革

- ・ 第 1 回市民会議では、「職員の窓口等での接遇態度に濃淡がある」、「サービス過剰の面もある」など、市役所の提供するサービスの質に関する点が多く指摘された。「市民志向」の改革理念が、最も目に見える形で現れるのがサービス提供面である。以上を考慮し、市民サービス改革を柱とした。

② コミュニケーションの改革

- ・ 第 1 回市民会議では、「市役所と市民の間に距離がある」、「市役所の現場の声が聞きたい」、「職員の熱意を末端まで伝え信頼を得ることが重要」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多く指摘された。コミュニケーションは「市民志向」の原点でもある。最近では、対市民・対メディア・行政内部のコミュニケーション戦略が重視される傾向にある。以上の点を考慮し、コミュニケーション改革を柱とした。

③ 市役所経営資源の改革

- ・ 第 1 回市民会議では、「トップマネジメントで予算配分を」、「組織が細分化されていることが問題」、「テーマは財政と人事につきる」など、市役所の経営資源（人・組織，金等）の改善に関する点が指摘された。「民間の経営手法の導入」の理念が具体化されるのは経営資源のマネジメントの面である。以上を考慮し市役所経営資源の改革を柱とした。

④ 業務システムの改革

- ・ 市民からは直接目に見えない部分が多いが、改革の理念である「IT の戦略的活用」や「効率と成果の両立重視」にもとづく改革を最も効果的に遂行できるのがシステムの改革である。以上を考慮し業務システムの改革を柱とした。

2 市役所改革の進め方

- (1) 取組期間 重点期間 16年度～18年度
(2) 取組体制
(3) 取組姿勢

<スローガン>

「市民のために！挑戦する市役所」



<活動コンセプト>

- ① メリハリの効いた取組
- ② 既存の枠組みを越えた取組
- ③ 「3つのS」(スリム化・スピード化・サービスアップ)を大切にした取組

3 市役所改革の具体的な取組のイメージ（項目は例示）

(1) 市民サービスの改革

～品質・手段等の向上によるサービスアップをめざして～

① サービス品質の改革

- 公共施設の有効活用と使い勝手の改善
- 接遇向上
- ITを活用したサービスアップ など

② サービス提供手段の改革

- 窓口・公共施設の営業時間の拡大
- 窓口のワンストップサービス
⇒ 1か所の窓口で管轄の異なった複数のサービス利用や手続きが出来ること。
- 窓口手段の多様化（インターネット、携帯電話等） など

③ サービス価格の改革

- 受益者負担のあり方再考 など

④ サービスの担い手の改革

- 市民・企業・行政の役割分担

(2) コミュニケーションの改革

～対市民・行政内部等のコミュニケーション革命をめざして～

①対市民コミュニケーションの改革

○IT 活用による市政情報提供とマーケティング機能の強化

⇒ マーケティング…消費者の求めている商品・サービスを調査し、供給する商品や販売活動の方法などを決定することで、生産者から消費者への流通を円滑化する活動。

○情報公開のあり方見直し

○市政情報の提供と内容の改善

○市民との対話促進

○市民ニーズの把握強化（マーケティング） など

②対メディアコミュニケーションの改革

③行政内部コミュニケーションの改革

（３）市役所経営資源の改革

～より優れた人・組織，財政，資産等のあり方を求めて～

①人の改革

○人材開発・育成

○意識改革（市民の視点・コスト意識・モラルアップ等）

⇒ モラル…やる気，士気

○職員提案

○人材活用（人事配置の流動化・公募制・プロジェクト等）

○人事制度のあり方（異動基準・人事評価・目標管理等）

○行政の体質・職場風土 など

②組織の改革

○組織の再構築とスリム化

○区役所の機能強化

○トップマネジメント体制

○フラット型の組織運営

⇒ 従来の組織（階層型）に対して，役職の階層を出来るだけ簡素化し意思決定の迅速化を図ったもの。

○現場の裁量権拡大

○ネットワーク組織の活用

○出資団体の運営の効率化と経営改善 など

③財政の改革（財政の健全化：200 億円の経費節減）

○効果的・効率的な市政運営

○行政のサービス水準の見直し

○受益者負担の適正化

○予算システムの改革 など

④資産の改革

○市有固定資産の有効活用

○市役所の知的資産の有効活用 など

(4) 業務システムの改革

～IT 効率化・庁内分権等によるシステムアップをめざして

①業務システムの改革

- 事務事業の見直し
- 業務の民間委託
- IT を活用した事務の効率化
- 区役所や事業部局への権限移譲（庁内分権） など

②行政評価システムの改革

- 政策・施策・事業の行政評価仕組みの改革（庁内評価・第三者評価）
- 市民の視点による行政評価 など

③環境マネジメントシステム等の改革

- 環境マネジメントシステムと他システムの整理 など

4 これまでの取組とその評価

（資料編）