

# 熱海市行政経営指針

平成25年4月

熱 海 市

## 目 次

1. 計画の趣旨	1
2. 計画期間	1
3. 行政改革の必要性	1
3-1 これまでの取り組み	1
3-2 本市を取り巻く環境と課題	2
4. 改革にあたっての基本的考え方	5
4-1 改革が目指すもの	5
4-2 改革の柱	6
5. 改革の推進項目	6
5-1 職員・組織（ヒト）の行政改革	6
(1) 自らの行動を改革できる人づくり	7
(2) 簡素で効率的な組織・体制づくり	8
5-2 事業・施設（モノ）の行政改革	10
(1) 行政サービスの選択と集中	11
(2) 市有財産の有効活用	12
(3) 官民パートナーシップ（PPP）への取り組み	12
(4) 公社等外部団体の見直し	13
5-3 事業予算（カネ）の行政改革	13
(1) 財政運営の健全化	14
(2) 歳入の確保、歳出の抑制	14
(3) 受益者負担の適正化	14
(4) 公営企業の経営健全化	15
5-4 知識（チエ・情報）の行政改革	15
(1) 積極的で分かりやすい情報提供	16
(2) 市民や外部の者（企業・学識者）のチエ等を活用	16
(3) 新しい公共の担い手の支援	17
(4) 広聴の充実強化	17
(5) 部署を横断する市全体での取り組み	18
(6) 分権により拡大された条例制定権の活用	18
6. 資料	19
7. 説明図 「総合計画（市民福祉の増進）」と「行政経営指針（質の行政改革）」の全体像	

## 1. 計画の趣旨

本市では、平成23年度から平成32年度までの10年間を計画期間とした第四次熱海市総合計画で示した「将来都市像」の実現に向けてのまちづくりを進めています。

この実現に必要な「3つの推進力」のうちの一つ、「行政の力」の分野での取り組みにおいては、持続可能性の高い行財政基盤の確立を目指すとともに、地方分権社会の進展を見据え、これまで以上に市民の目線に立った質の高い行政サービスを提供するという観点から、行政コストの縮減を主な目的とした「量の行政改革」や、単に予算を消化する、事業を執行するという考え方でない、自分たちのまちの問題を一つ一つ解決につなげていくことで、市民の満足感や納得感を追求する「質の行政改革」を実施していかなければなりません。

今後は、これまでの行政改革等への取り組みによる様々なノウハウを活かしながら、この「質の行政改革」を進め、「熱海市役所」を"行政経営体"へと変革させるために、新たに【熱海市行政経営指針】を策定するものです。

## 2. 計画期間

熱海市総合計画の前期基本計画<sup>1</sup>と合致させるため、平成25年度から平成27年度までの3ヶ年とします。

## 3. 行政改革の必要性

### 3-1 これまでの取り組み

本市では、昭和59年に策定された第1次行政改革大綱をはじめとして、平成7年に第2

---

<sup>1</sup> 総合計画に掲げる施策を体系的にまとめたもの。計画期間は平成23年度～27年度までの5年間

次行政改革大綱、平成14年に第3次行政改革大綱を策定し、職員数の削減、職員給与の適正化、事務事業の効率化、市民満足度の向上などに取り組んできました。

また、平成18年12月5日には、三位一体改革による財源の実質的な減少や社会保障費の急激な増高及び地価の下落などによる市税収入の大幅な減少等から、本市の財政が危機的状況にあることを「財政危機宣言」として市民の皆様にお伝えしました。その結果、本市の財政状況に関する情報を、行政と市民の皆様とで共有することができ、本市の最重要課題は財政の健全化であるという共通認識が形成されました。

これを受けて、「財政再建スタート宣言」を行い、平成19年度から平成23年度までの財政の健全化に向けた取り組みである「熱海市行財政改革プラン」を策定し、5年間で本市財政を健全化させる改革を進めてきたことにより、一定の成果を挙げることができました。

### 3-2 本市を取り巻く環境と課題

#### ① 人口のさらなる減少と少子化、超高齢化が進んでいます。

本市の人口は、この10年間で3,325人減少し、今後も減少傾向にあるといえます。また、少子化の進行（H12国調：H22国調比較、人口構成比2.4%減）と生産年齢人口の減少（同、人口構成比9.1%減）が顕著な傾向を現しています。さらに高齢化の急激な進展（同、人口構成比11.5%増）が生じているところです。

その要因として、年齢層別社会動態の推移（本市調査）によれば、平成18年から平成22年までの5年間で60歳以上70歳未満の高齢者人口は合計で487人増加（転入増加）し、20歳以上30歳未満の生産年齢人口は、逆に568人減少（転出増加）していることがわか

ります。このように社会動態での高齢者の社会増加と生産年齢人口の社会減少が続く限り、現在の傾向に大きな変化はないものと見込んでいます。

② 市民ニーズが高度化、多様化、複雑化しています。

日常生活において、情報通信技術（ICT<sup>2</sup>）の活用が進み、誰でも、どこでも、様々なニーズに応じた情報を得られるようになりました。情報入手手段の多元化により、市民の皆様  
のニーズや要望も、高度化複雑化しました。このような状況は今後さらに進展していくもの  
と考えられます。

③ 分権型社会への転換が進んでいます。

地方分権改革を総合的かつ計画的に推進するため、平成 18 年 12 月 15 日に地方分権改  
革推進法が成立し、地方分権改革の推進について、その基本理念や国と地方双方の責務、  
施策の基本的な事項を定め、必要な体制の整備を進めるとされました。この法律に基づき、  
国と地方の役割分担や国の関与の在り方について見直しが行われ、数度の勧告に基づき「義  
務付け・枠付け」の廃止など、地方自治体が自らその事業執行についての基準を定めて執  
行することとなりました。

また静岡県からの事務の権限移譲も進んでいくと予測されることから、自分たちの問題は、  
自分たちで解決していくべく、その担うべき業務は、質、量ともに増加していくことが予想  
されます。

---

<sup>2</sup> 情報通信技術 Information and Communication Technology の略

④ 社会経済状況が急激に変化しています。

我が国経済は、政権交代による株と為替市場の好感から、一時期から比べると円高、株高となっていますが、一方で長引くデフレ状態から脱却できず、中国・韓国との関係悪化により貿易収支に悪影響を与え、経済全体に不透明感をもたらしています。このような背景から、観光立市である本市も大きな影響を受けており、市内経済の縮小傾向をみせているところです。

また、本市の市税収入の構造としては、全税収の約60%を固定資産税及び都市計画税が占めており、これらの税収の約63%は本市外に居住する方々が所有する財産に係るものとなっています。この税収に別荘等所有税<sup>3</sup>、入湯税等を加えると、本市の全税収入（H23年度税収総額 約102億2,614万円）のうちのおよそ半分程度（51億8,089万円）が、本市外に居住する方々の負担によるものと考えられます。このことは、将来の不在家屋等に関わる問題や資産の流動性に関わる経済的問題などの発生につながっていくのではと考えられます。

さらに、東日本大震災（平成23年3月11日発災）の経験から、津波災害や地震災害に備える危機管理体制の再構築が早急に求められ、安全と安心を希求する市民の声が大きくなっています。今後は、自助、共助、公助の考え方を進めるとともに、地域でのつながりが弱まっている中で、共助の役割を担う町内会、NPO、ボランティアの皆様が積極的に活動できるような環境整備を進めることが求められています。

本市においても、このような社会経済状況の急激な変化に対応するための取り組みとして、選択と集中による行政サービスの重点化や市民との連携・協働のまちづくりなどを積極的に

<sup>3</sup> 法外普通税 地方税法に規定される税目（住民税、固定資産税以外）の地方税

進めていく必要があります。

#### 4. 改革にあたっての基本的考え方

##### 4-1 改革が目指すもの

行政コストを極力抑えていこうとする「量の行政改革」の観点から、事業実施の結果において課題の解決にどの程度寄与したのか、政策効果は上がったのか等の"アウトカム<sup>4</sup>の重視"にその評価の視点を移す「質の行政改革」に取り組んでいきます。

そして、その結果として第四次熱海市総合計画に謳うとおり、市民や産業に役に立つ行政運営を進め将来都市像の実現に向けて取り組んでいきます。

そのためにも、本市を取り巻く環境と課題にしっかりと対応し、総合計画を推進させる行政サービスを、効果的かつ効率的に実施していく必要があります。

したがって、職員を「人財」とするための人づくり、物質的資源の最適配分、組織・体制の再編、人的資源の最適配置やNPM<sup>5</sup>理論に基づく視点での事務事業の執行など行政運営のあらゆる分野について、不断の見直しを行っていきます。

---

<sup>4</sup> 施策や事業の結果、成果、効果

<sup>5</sup> 民間企業における経営理念・手法などを可能な限り行政に取り入れることで、行政の効率化や活性化を図る行政マネジメント手法 new public management の略

## 4-2 改革の柱

「質の行政改革」＝「アウトカム（成果・効果）の重視」を実行します。

次の4つの項目を「質の行政改革」の目標と位置づけて、その目標ごとに具体的な改革に取り組んでいきます。

質 の 行 政 改 革	職員・組織（ヒト）	職員数の減少や業務の質の変化を踏まえた職員の行動や能力の改善と組織の改善を進める。
	事業・施設（モノ）	事務事業の改善、公共施設等の効率的な管理運営及び民間資金を活用した事業実施を進める。
	事業予算（カネ）	受益と負担の明確化、投資効果の追求、財政運営の健全化を進める。
	知識（チエ・情報）	行政とは異なるヒトの知恵などを利用した効果的な政策立案や地域協働を進める。

## 5. 改革の推進項目

### 5-1 職員・組織（ヒト）の行政改革

行政の経営資源の最たるものである職員数が減少したことや地方分権改革が進展する中で事務事業の質の変化や増高にしっかりと対処できる職員を育成するとともに、職務の遂行とまちづくりへのモチベーションの強化を図り、職員一人ひとりが「地域のために働く」という使命を自覚し、市民の目線で課題を発見し、解決策の提案ができるような「人財」の育成を進めていきます。

また、地方分権改革により移譲される事務事業や本市の総合計画への取り組みに応ずるため、効果的、効率的な組織の編成に取り組んでいきます。



## (1) 自らの行動を改革できる人づくり

～職員の資質向上・行動／意識改革への取り組み～

### ① 人材育成ビジョンの見直し

本市職員の「採用」のあり方やその方法、「キャリア支援」、「研修」、「人事異動」、「行動（成果）評価」などの人材を育てて価値ある人材としていくための取り組みや、課題発見・解決能力、政策形成能力、説明する力や調整する力の習得及びモチベーションを保持するための取り組みについて再考あるいは再構築するために、本市の「人材育成ビジョン」を見直します。

具体的には、次の視点での取り組みを入れたものとします。

- a. 職員採用試験の実施方式の見直し（知識でなく知能重視での人材確保）
- b. 新規採用職員へのメンター<sup>6</sup>制度の導入（地域・職場への溶けこみの支援）
- c. 職員研修体系の見直し（政策形成能力の向上、課題発見・解決能力の習得）
- d. 職員のキャリア形成支援（培われた経験や能力の活用）
- e. 昇任試験制度の導入（能力・実績・取り組み姿勢の評価）
- f. 人事評価制度の運用（行動過程・成果の評価）
- g. 職場表彰制度の活用（チームでの功績の顕彰）など

### ② 質の行政改革への理解を深めるための職務改善行動、業務刷新運動

質の行政改革＝アウトカム（成果・効果）の重視を目指した行政経営体に生まれ変わるため、市役所内部の改革意識の醸成を目的とした職務改善行動等を展開します。

---

<sup>6</sup> 新規採用職員の育成制度 仕事やキャリアの手本となり、助言・指導してくれる先輩等のこと。

全職員への改革目的の理解浸透、職員間の相互理解を深めるための情報の共有意識の醸成、そして職員のやる気と底力を引き出し、仕事に誇りと達成感を感じることでできる活動を展開します。

### ③ 勤務環境の改善、活性化

職員の子育て支援や各種のハラスメント<sup>7</sup>対策について、積極的に対応していくとともに、メンタルヘルス<sup>8</sup>不調者への早期対応や病気休暇者の職場復帰支援を強化するなどの対策の充実を図ります。また、人事院等が示した「定年延長」や「再任用義務化」の検討にあたっては、対象となる職員のモチベーション<sup>9</sup>の維持と受け入れる組織の活性化が図られるように、臨時職員等の雇用に関する考え方の整理とともに、その人材活用方策などについて検討していきます。

## (2) 簡素で効率的な組織・体制づくり

### ～組織・機構の見直しと適正な人員配置～

#### ① 利用者である市民の目線に立った組織の再編

これまでの組織・機構の見直しにおいて達成できていなかった市民の目線に立った組織再編を行うことで、ワンフロアでのサービスの提供や内部管理部門や管理職の統廃合により事業執行部門の職員を増やすことなど、利用者である市民の利便性の向上を目指した組織に変えていきます。また「市民の声」を聴いて、ともに活動し、問題解決につなげることができ

---

<sup>7</sup> 嫌がらせ、いじめ。

<sup>8</sup> 労働者の心の健康づくり、精神の健康を維持、増進する方策

<sup>9</sup> 人が行動を起こす時の原因すなわち動機のこと、やる気。

る組織の形成を目指し、その「窓口」となる組織をつくります。

## ② 個の能力を補完するチーム力の発揮

行政の分野をまたぐ政策的課題には、組織を横断した取り組みが必要であるため、各部署がしっかりと連携し、効果的な対応を図るための連絡会議やワーキンググループ、プロジェクトチームの活用を進めて、組織横断的機能を高めていきます。さらに災害時における対応は、全庁をあげる取り組みとし、部署間の確実な協力体制を確立します。

また、室（グループ）制を敷くなかで、グループ内で定期的に当面の業務の進め方の確認や繁閑を調整するためのミーティングを行うことなどによって、職員個々の業務を補完しあいチームとして業務を遂行できるよう支援します。

## ③ 新規政策や重点分野に加重を置くメリハリある職員の配置

事務事業の見直しや効率化に取り組んでいく一方で、今後の行政需要の推移を見据えて、本市の新規・重点施策等の展開に職員を集中的に配置するなどのメリハリをつけた職員の配置を行います。

## ④ 職員数の適正化

熱海市行財政改革プランにおいて、目標設定した職員数500人体制の実現を目指していくとともに、周辺自治体と比べて職員数が多い状況にある一般行政部門等については、本市特有の行政事情等を考慮しつつ、業務量の測定等による適正な職員数の算定方法を確立し、

全体として効果的な職員数の縮減を図ります。また、廃棄物収集などの現業に従事する職員については、退職者不補充の方針により、その担う業務は委託化することを基本として進めていきます。

#### ⑤ ガバナンスの徹底、コンプライアンスの確保

本市の内部統制（ガバナンス）の徹底と社会的規範遵守（コンプライアンス）の確保のため、職員の倫理保持、文書管理、個人情報管理、情報セキュリティ対策、情報公開の手続き及び適正な財務処理について、これまでに実施してきた研修などの取り組みを形骸化させることなく、今後も継続してその徹底と確保に取り組んでいきます。

#### 5-2 事業・施設（モノ）の行政改革

本市の厳しい社会経済環境の中、限られた経営資源を用いて、高度化・多様化・複雑化する行政課題への確に対応し、市民満足の向上を図るためには、現在の事務事業、保有する施設、資産について、必要性や効率性の観点や受益と負担の観点から、より効果の高い事業や有用な施設にその経営資源を優先し、重点配分する必要があります。特に、道路や水道などの生活インフラ、各種の施設については、その建設から30年を越えるものも増えており、維持管理や更新のための費用が著しく増加していく恐れがあります

そのためには、「選択と集中」、「スクラップ・アンド・ビルド」の考え方にに基づき、行政評価システム<sup>10</sup>などを活用して事業全般にわたる検証を行い、所期の目的を達成した事業や二

<sup>10</sup> 政策を具体化する事業に評価基準となる指標を設定し、目的や成果、コストなどに着目してその有効性や効率性を評価し、その結果を予算などに反映させることにより、効果的かつ効率的な行政運営の継続的な改善をめざすマネジメントシステム。

ーズの変化した施設、効率的でない事業などの整理合理化を進めていきます。

## (1) 行政サービスの選択と集中

### ① 事務事業の合理化及び重点化

経営資源が縮減していくことが予想される中で、新たな行政課題や社会経済情勢の変化に的確に対応していくために、行政評価システムを有効に活用して、主な事業に到達すべき目標（指標）を設定し、その目標管理によるマネジメントを行うことにより、資源の最適化を図り、従前からの事務事業の整理合理化を進めて、新たな事業への取り組みに資源を配分できるようにしていきます。

### ② 市民の目線に立った行政サービスの提供

多種多様化する市民ニーズを確実に把握し、行政が担うべき課題に対しては、市民の目線に立った行政サービスを提供することとし、行政評価システムを用いたアウトカム指標による評価を取り入れながら、その業務に対するマネジメントを行い、当該事務事業の改善にも取り組んでいきます。また、窓口サービスを向上させるため、ワンフロアでのサービス提供、総合窓口の検討を進めていきます。

### ③ 行政評価システムの確立

第四次熱海市総合計画前期計画の進捗を管理できる指標（アウトプット<sup>11</sup>・アウトカム<sup>4</sup>）を設定する行政評価の仕組みをつくります。

---

<sup>11</sup> アウトプット 施策や事業をどれだけ実施したか（仕事量、頻度、時間）

## （２）市有財産の有効活用

公共施設等の効率的、有効的な活用を図るため、既存の施設については、新たな価値を生み出す利用方法を検討するとともに、老朽化が進んでいる施設については、その更新必要性を探るため、経営分析手法を取り入れ、施設の持つ課題をしっかりと浮きださせるファシリティ・プラン<sup>12</sup>を建て、統合整理のメルクマール<sup>13</sup>としていきます。さらに新設や更新に必要な費用については、基金の活用等を視野にいれ、その費用に充当する資金の積立に努めていきます。

遊休地については、企業誘致のみならず、多様な可能性を検討し、市内経済に好影響を与える利用方法をその物件ごとに確認していきます。

## （３）官民パートナーシップ（P P P<sup>14</sup>）の取り組み

地域協働の進行、規制緩和の推進等により、「新しい公共空間」が拡大するとともに、N P O法人等の公共サービスの担い手が急速に多様化しています。

高度化、多様化する市民ニーズに迅速に対応することが求められる中で、V F M<sup>15</sup>に応えられる委託等にできるかなどの行政の責任と関わり方を考慮しながら、学校や市営住宅などの公共施設建設へのP F I事業の適用や公園や文化施設などの公の施設での指定管理者委託の推進、官民での競争入札制度である市場化テストの実施、民間事業者からの多様な提案を受け委託事業の実施などの民間の専門性やノウハウ、資金を積極的に活用できる様々な取り組みを進めていき、今後とも手続きの簡素化・迅速化など、行政サービスの向上や経費の

<sup>12</sup> 公共施設を最適な状態で保有、運営、維持するための総合的管理計画。

<sup>13</sup> 物事を判断する基準やその指標のこと。

<sup>14</sup> 官民パートナーシップ（公共サービス型公民連携） public private partnership の略。

<sup>15</sup> 支払に対して最も価値の高いサービスを供給するという考え方。 value for moneyの略。

削減に努めていきます。

#### (4) 公社等外郭団体の見直し

公益法人制度改革など社会経済情勢の変化を踏まえ、各団体の事業が本来目的に合致しているか、市の業務との重複はないかなどの見直しを進めていきます。また、団体ごとの経営目標の設定や経営の透明性の確保などの経営改善への取り組みを促していきます。

### 5-3 事業予算（カネ）の行政改革

本年8月の消費税の増税決定を受けて、地方譲与税及び自動車取得税交付金などの譲与税・交付金制度の抜本的見直しが行われようとしています。地方税財源の配分等の見直しは、本市財政運営に多大な影響を及ぼすことが明白であることから、今後の議論を注意深く見守っていく必要があります。

また、実際に消費税率が上昇する時点での、国民の経済活動の変動（振幅）の規模がどの程度となるかは判断できず、市内経済に与える影響はいかばかりか予測できません。しかし、これへの対応が求められる可能性を考慮し、応えられるように検討していく必要があります。

加えて、本市の財政は、変わらず厳しい状況にあることから、経済を活性化して税財源の涵養を図る必要があります。

ですが、このような経済成長を促す施策・事業を継続して実施するためには、「歳入に見合った歳出構造の形成」を基本姿勢として、歳出の削減のみならず、歳入の確保を重視した取り組みを進めて、政策経費に充当できる財源を生み出していく必要があります。

### (1) 財政運営の健全化

本市の持続可能性の追求と新たな行政課題に応えるためには、財政規律を確保し、その規律の下で財務基盤を強化していく必要があります。

このため地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく健全化4指標や起債残高、基金残高及び経常収支比率などを用いた独自の財政健全化基準を設定し、これを達成すべき目標として取り組んでいきます。

### (2) 歳入の確保、歳出の抑制

地方分権改革が進行し、地域のことは、地域の住民が責任をもって決めていくという仕組みが定着すれば、課税自主権が拡大されることとなります。そのために新たな税源の模索を続けていくとともに、現行制度下においても、税負担の公平性を確保するために、課税客体的確な把握、徴収体制と滞納処分の強化を図り、収納率の向上を目指します。

歳出については、職員各自がコスト意識を持って事務事業の見直しに努めるとともに、民間企業とのタイアップ事業の推進など財源の投入量を抑えて事業を進捗させる取り組みを検討していきます。

### (3) 受益者負担の適正化

現在無料で提供している行政サービスのうち、受益者にその負担を求めることが適当であると判断したものについては、適正な負担のあり方を検討することにより、受益者負担の原則に沿った運用をしていきます。また、特別会計においては、経営管理の視点から、受益と



負担の適正化を徹底するなど収支の改善を図り、一般会計に財源を依存することなく、事業の効率化及び経営健全化に努めることによって、一般会計からの繰入金を減らしていきます。

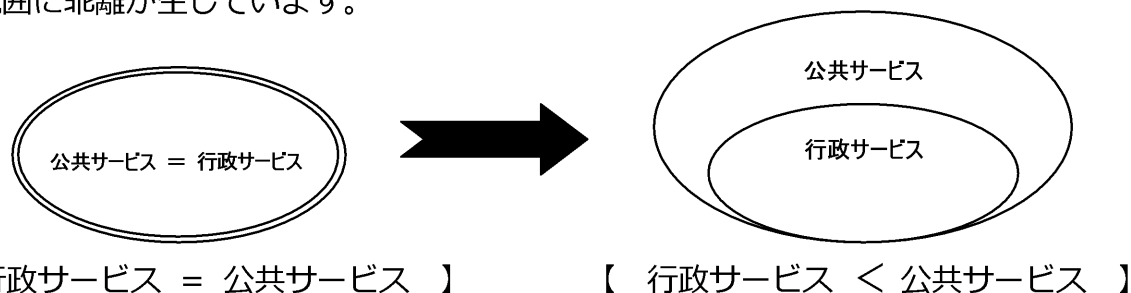
#### (4) 公営企業の経営健全化

公営企業については、事業を効率的、効果的に実施するため、受益者負担の原則の下で料金収入の適正化を図るとともに、経営コストの最適化に努めるなど企業としての合理性、経済性を発揮しなければなりません。

本市の公営企業事業である水道事業、下水道事業、温泉事業についても、独立採算の基本原則に則り、一般会計からの補助金等に依存しない財務体質を確立し、事業の経済性を高めて経営健全化を図るとともに市民サービスの向上に努めていきます。

#### 5-4 知識（チエ・情報）の行政改革

人口減少社会の到来、少子高齢化の進展、経営資源である職員数の減少などの社会経済環境の変化により、行政が提供してきた行政サービス<sup>16</sup>と新たに求められている公共サービス<sup>17</sup>の範囲に乖離が生じています。



行政の守備範囲の相対的縮小を示している。

<sup>16</sup> 行政機関が提供する公共的サービス

<sup>17</sup> 市民が提供を望む公共的サービス

この従来の行政の提供するサービスを超える領域において、行政だけでは担いきれない中でのサービス提供を新たなビジネスチャンスや社会貢献活動としてとらえ、積極的に取り組む企業やNPO法人等が増えてきています。これを踏まえ、市民満足の向上のため、行政の責任の確保に留意しながら、外部委託等の積極的な推進を協働の一形態としてとらえ、民間の有する専門性や迅速性、ノウハウの導入と活用を進めていきます。また、行政内部にないチエや発想、情報を協働により取り入れ、より効果的な政策立案に活用していきます。

#### (1) 積極的に分かりやすい情報提供

市民や企業等との協働を進める上で、前提となるのは信頼関係に基づいたパートナーシップの構築です。そのためには市役所が持つ行政情報を分かりやすく積極的に情報発信・公表していきます。すでに始めているプレスリリースの改善など情報提供方法の見直しをさらに進めて、市民の皆様にも市のホームページや広報紙だけでなく、多様なメディアやSNS<sup>18</sup>その他の情報伝達方法により、行政サービスにおける費用便益情報（行政サービスに値段付けをする。）の開示や行政の考え方などを伝えることにより、情報の共有と共通認識の形成に努力していきます。

#### (2) 市民や外部の者（企業・学識者）のチエ等を活用

本市が目指すまちづくりの効果的な実現のために、市役所の外にいる者（国、県、民間企業、専門職員、学識者等）の保有する資源、知識、ノウハウ等を市役所内部に取り込む必要

<sup>18</sup> 参加するユーザーが互いに自分の趣味、好み、友人、社会生活などについて公開しあうなど、幅広いコミュニケーションを行うことを目的としたコミュニティ型のウェブサイト Social Networking Service の略

があります。そのためにはシティ・プロモーションを推進し、市内外に本市の持つ魅力を積極的に情報発信することで、本市のイメージを向上させ、「熱海」に関心を寄せてもらうことが重要です。このような取り組みを進めることにより、市の外部にあるヒト・モノ・カネ・チ工（情報）の様々な資源を獲得しやすくなるものと考えます。

また市役所内部に外部のチ工等を取り込む仕組みとして、期限付任用制度や外部監査制度などの導入の検討をします。

### （３）新しい公共の担い手の支援

地域の個性や特色を生かしたまちづくりを進めるため、市民等（NPO法人、ボランティア、PTAなどの任意団体、民間企業等）と行政が、その地域の課題や目指すべき将来像を共有し、解決や実現にむけた取り組みを市民等自らが考え、実行することを支援します。

このような観光や産業の振興、生活環境の保全など多様な分野でのまちづくり活動や防災・防犯活動が、市民協働により展開されていくようその活動を積極的に支援します。また、行政としての責任をしっかりと担保したうえで、指定管理者制度や企業連携など、市民等の創意工夫を重視した外部委託等を協働ととらえ、積極的に推進していきます。

### （４）広聴の充実強化

市民協働を進めるうえで、行政からの積極的な情報発信とともに、市民の皆様からの意見も広く募らなければなりません。すでに取り入れているパブリックコメント制度等の活用だけでなく、市政モニター制度など多様な広聴手段の導入を検討し、市民ニーズの把握、組織

での情報の共有化、行政課題の認識、解決への施策展開とスムーズな対応を目指します。

#### （５）部署を横断する市全体での取り組み

地方分権改革の進行と情報通信技術（ＩＣＴ）社会の進展により、市民ニーズが高度、複雑、多様化しています。これに迅速かつ的確に対応するためには、従来の縦割り組織でない、部署を横断する取り組みが可能な政策目的対応型組織などの応答性の高い柔軟な組織が必要とされています。

本市においても、政策企画監会議など部署を横断する政策課題を解決するための取り組みを進めます。

#### （６）分権により拡大された条例制定権の活用

義務付け・枠付けの見直しを含む地方分権一括法が成立し、地域のことは、地域が責任を持って決めていくという潮流のなか、地方の裁量を積極的に活用し、将来のまちづくりのため、本市の実情を取り入れた条例等の制定を目指します。

## 6.【資料】

### (1)組織の変遷

数	平成18年度	平成19年度	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
部 等	8	9	9	9	9	9	9
課 等	39	40	33	33	32	32	31
室 等	95	95	68	68	70	69	68
			機構改革実施				

### (2)国勢調査における人口等の推移

(単位:人)

	人口	人口密度 (1km <sup>2</sup> あたり)	男女人口	年少人口 (0~14歳)	生産年齢人口 (15~64歳)	老年人口 (65歳~)
平成12年	42,936	697.6	男 19,237 女 23,699	4,515 10.5%	26,800 62.4%	11,620 27.1%
平成17年	41,202	669.3	男 18,496 女 22,706	3,848 9.4%	23,785 57.8%	13,105 31.8%
平成22年	39,611	642.9	男 17,718 女 21,893	3,204 8.1%	21,103 53.3%	15,298 38.6%

(加算値と人口合計値が一致しない場合がある。)

### (3)将来推計人口

(単位:人)

	人口	男女人口	年少人口 (0~14歳)	生産年齢人口 (15歳~64歳)	老年人口 (65歳~)
平成27年	36,654	男 16,442 女 20,212	2,640 7.2%	18,264 49.8%	15,750 43.0%
平成32年	34,035	男 15,265 女 18,769	2,200 6.5%	16,400 48.1%	15,435 45.4%
平成37年	31,262	男 14,056 女 17,207	1,854 5.9%	15,017 48.0%	14,391 46.0%

(出典:国立社会保障・人口問題研究所)

### (4)市債及び基金の推移

(単位:千円)

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
市債残高	20,106,155	19,472,186	18,847,516	18,473,251	17,384,067	16,663,157
基金残高	1,262,984	1,340,116	1,966,179	1,486,031	2,342,705	3,000,947

(決算統計、普通会計分)

## (5) 熱海市の健全化判断比率及び資金不足比率の推移

(健全化判断比率)

(単位:%)

		平成20年度 (平成19年度決算)	平成21年度 (平成20年度決算)	平成22年度 (平成21年度決算)	平成23年度 (平成22年度決算)	平成24年度 (平成23年度決算)
実質赤字比率	早期健全化基準	13.29	13.30	13.27	13.27	13.27
	再生基準	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
	算定数値	—	—	—	—	—
連結実質赤字比率	早期健全化基準	18.29	18.30	18.27	18.27	18.27
	再生基準	40.00	40.00	40.00	35.00	30.00
	算定数値	3.84	0.42	—	—	—
	(算定数値)	(29.56)	(20.57)	(9.94)	(5.53)	(5.48)
実質公債費比率	早期健全化基準	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	再生基準	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0
	算定数値	8.2	9.3	8.7	7.7	7.2
将来負担比率	早期健全化基準	350.0	350.0	350.0	350.0	350.0
	再生基準					
	算定数値	104.1	95.3	89.2	74.1	59.9

※連結実質赤字比率の( )内の数値は、下水道事業会計において解消可能資金不足額を控除しなかった場合の当該比率である。

※将来負担比率には再生基準は存在しない。

(資金不足比率)

(単位:%)

	平成20年度 (平成19年度決算)	平成21年度 (平成20年度決算)	平成22年度 (平成21年度決算)	平成23年度 (平成22年度決算)	平成24年度 (平成23年度決算)
水道事業	37.7	25.0	4.9	—	—
下水道事業	—	—	—	—	—
	(226.1)	(178.7)	(152.4)	(147.6)	(147.6)
温泉事業	56.2	30.3	2.4	—	—
離島初島簡易水道事業	—	—	—	—	—
初島漁業集落排水処理事業	—	—	—	—	—

※資金不足比率には、再生基準に相当する基準はなく、早期健全化基準に相当する経営健全化基準のみである。その基準値は、どの会計においても20%とされている。

※下水道事業会計の( )内の数値は、下水道事業会計において解消可能資金不足額を控除しなかった場合の資金不足比率である。

## (6)本市ホームページアクセス数の推移

(単位:件)

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
熱海市 HP アクセス数	606,075	636,099	683,230	568,529	554,347	489,405
1ヶ月あたり平均アクセス数	50,506	53,008	56,936	47,377	46,196	40,784

## (7)公の施設の指定管理者制度の導入状況

	平成18年度	平成21年度	平成24年度	平成25年度予定
指定管理者制度 導入施設名	マリンスパあたま 熱海市駐車場 初島高齢者健康増進施設	姫の沢公園 姫の沢自然の家 駅前自転車駐輪場	起雲閣	小山臨海公園

## (8)職員数の変遷

(単位:人)

区分	平成18年度	平成19年度	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
一般行政部門	373	360	341	319	302	292	288
特別行政部門	180	179	169	165	157	159	160
公営企業等部門	81	79	73	70	67	69	66
計	634	618	583	554	526	520	514
行革プラン		618	592	568	542	522	500

毎年度4月1日現在の状況 教育長を含み、市長副市長は除く。

## (9)法令移譲及び条例移譲事務の推移

## ①権限移譲数の推移

年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
移譲法令数	17	6	2	5	2	6	3
移譲事務数	101	20	15	16	3	17	5

※ 法令数は重複有

《主な移譲事務法令名》

○旅券法(一般旅券の発給申請受理他)、○都市計画法(都市計画区域又は準都市計画区域における開発行為の許可等)、○環境基本法(騒音に係る環境基準の地域類型の指定)、○宅地造成等規制法(規制区域内の宅地造成に関する工事の許可等)

②第2次一括法による新たな権限移譲数(平成24年度～)

年度	24年度	25年度	合計
移譲法令数	11	4	15
移譲事務数	114	35	149

※ 条例移譲から法定移譲となった事務を除く。(実質増加分のみ)

※ 法令数には23年度以前の移譲法令との重複を含む。

(10) 県内人口規模類似団体の職員数

(単位:人)

区 分	熱 海 市	県内人口5～10万人の市				近隣市		
		御 殿 場 市	袋 井 市	湖 西 市	裾 野 市	伊 東 市	下 田 市	
住民記録台帳人口	39,828	87,553	83,398	58,931	53,395	73,631	24,883	
合 計	520	652	882	713	428	740	253	
一 般 行 政 部 門	議 会	5	6	6	5	4	6	4
	総 務	84	144	98	81	75	97	49
	税 務	32	35	30	22	24	39	17
	民 生	60	118	62	77	55	120	51
	衛 生	36	71	36	38	46	105	31
	労 働	0	1	2	2	1	0	0
	農 林 水 産	6	25	20	7	7	9	9
	商 工	26	10	10	7	5	18	7
	土 木	43	73	62	43	44	38	14
	小 計	292	483	326	282	261	432	182
特 別 行 政 部 門	教 育	76	103	164	116	62	126	37
	消 防	83	0	0	88	72	106	0
	小 計	159	103	164	204	134	232	37
公 営 企 業 部 門	病 院	0	0	337	177	0	4	0
	水 道	21	27	18	13	11	19	13
	下 水 道	10	11	12	12	7	16	4
	交 通	0	0	0	0	0	0	0
	国 保	13	11	9	10	5	15	5
	収 益	0	0	0	0	0	5	0
	介 護 保 険	14	12	12	10	7	13	9
	そ の 他	11	5	4	5	3	4	3
小 計	69	66	392	227	33	76	34	
合 計	520	652	882	713	428	740	253	

人口及び職員数は、平成23年4月1日現在



## (11) 県内人口規模類似団体の職員数（人口1万人あたり）

区 分	熱 海 市	県内人口5～10万人の市				近隣市		
		御 殿 場 市	袋 井 市	湖 西 市	裾 野 市	伊 東 市	下 田 市	
住民記録台帳人口	39,828	87,553	83,398	58,931	53,395	73,631	24,883	
一 般 行 政 部 門	議 会	1.26	0.69	0.72	0.85	0.75	0.81	1.61
	総 務	21.09	16.45	11.75	13.74	14.05	13.17	19.69
	税 務	8.03	4.00	3.60	3.73	4.49	5.30	6.83
	民 生	15.06	13.48	7.43	13.07	10.30	16.30	20.50
	衛 生	9.04	8.11	4.32	6.45	8.62	14.26	12.46
	労 働	0.00	0.11	0.24	0.34	0.19	0.00	0.00
	農 林 水 産	1.51	2.86	2.40	1.19	1.31	1.22	3.62
	商 工	6.53	1.14	1.20	1.19	0.94	2.44	2.81
	土 木	10.80	8.34	7.43	7.30	8.24	5.16	5.63
	小計	73.32	55.17	39.09	47.85	48.88	58.67	73.14
特 別 行 政 部 門	教 育	19.08	11.76	19.66	19.68	11.61	17.11	14.87
	消 防	20.84	0.00	0.00	14.93	13.48	14.40	0.00
	小計	39.92	11.76	19.66	34.62	25.10	31.51	14.87
公 営 企 業 等 部 門	病 院	0.00	0.00	40.41	30.04	0.00	0.54	0.00
	水 道	5.27	3.08	2.16	2.21	2.06	2.58	5.22
	下 水 道	2.51	1.26	1.44	2.04	1.31	2.17	1.61
	交 通	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	国 保	3.26	1.26	1.08	1.70	0.94	2.04	2.01
	収 益	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.68	0.00
	介 護 保 険	3.52	1.37	1.44	1.70	1.31	1.77	3.62
	そ の 他	2.76	0.57	0.48	0.85	0.56	0.54	1.21
	小計	17.32	7.54	47.00	38.52	6.18	10.32	13.66
合 計	130.56	74.47	105.76	120.99	80.16	100.50	101.68	

人口及び職員数は、平成23年4月1日現在

## (12)時間外勤務の状況

区 分	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
時間外勤務時間	77,454	62,009	54,643	52,558	45,458	48,230
対 前 年 比		80.1%	88.1%	96.2%	86.5%	106.1%
時間外手当額	150,811,397 円	126,456,950 円	109,913,509 円	108,747,778 円	99,125,309 円	109,648,820 円
時間外手当額	150,812 千円	126,457 千円	109,914 千円	108,748 千円	99,126 千円	109,649 千円
対 前 年 比		83.9%	86.9%	98.9%	91.2%	110.6%
対 象 職 員 数	555 人	548 人	521 人	496 人	473 人	464 人

対象職員数は、当該年度の4月1日現在の職員数

## (13)研修実施状況

(単位:人)

研 修 の 分 類		対 象 職 員	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度		
一般研修	階層別研修	新規採用職員研修	新規採用職員	19	30	19	12	11	22	
		現任職員研修第1部	新規採用職員等	15	21		15	12	15	
		現任職員研修第2部	主事			27	26		28	
		中堅職員研修第1部	主査補～主査				37		29	
		中堅職員研修第2部	主査補～主査					23		
		監督者研修第1部	係長級	12	15	14	24	13	6	
		監督者研修第2部	課長補佐級	14		25		31		
		監督者研修第3部	課長級、課参事級							
		係長級職員研修	係長級					14		
		合同管理職研修	課参事以上				58	53	58	
	目的別研修	交通安全研修	全職員	300	300	165	150	150	109	
		クレーム対応研修	全職員					21		
		法制執務研修	課長補佐級～中堅職員				103	40	23	
		政策法務研修	係長級							
		意識改革研修	全職員			64		46		
		メンタルヘルス研修	全職員					52	81	
	専門研修	専門研修	自治大学校	係長級	1	1	1	1	1	1
			国土交通大学	中堅職員～係長級	1		1		1	1
			市町村アカデミー	全職員	1	2	2	4	9	7
研修機関等への派遣			全職員	7	7	22	28	24	20	
派遣研修	国内派遣研修	国 派 遣	主査補・主事			1				
		県人事交流派遣	主査補・主事	1	1	1			1	
		市町村派遣交流	主査補・主事			1	1	1	1	

# 「総合計画(市民福祉の増進)」と「行政経営指針(質の行政改革)」の全体像

## 第四次熱海市総合計画

市民福祉の増進を  
実現する。

将来都市像

【住むひとが誇りを訪れるひとに感動を誰もが輝く楽園都市 熱海】  
将来都市像の実現＝目指すべき「まち」を実現  
(目標の実現により、平成32年には人口40,000人を目指す)

市民生活の改善(アウトカム)等を達成し、

3つの創造

【豊かな暮らしの創造】、【賑わいと癒しの創造】  
【人と自然が共生する社会の創造】

各主体による活動の実績(アウトプット)を  
活性化し、

将来都市像実現のための3つの推進力  
＝「公共」の担い手

市民の力

- <活動の例>
- ・地域での支えあい(高齢者見守り、防災、子育て、消防団、スポーツ等)
  - ・環境保全活動や市民生活に係る活動
  - ・観光まちづくり活動
  - ・路上喫煙防止条例制定

産業の力

- <活動の例>
- ・観光まちづくり活動、観光誘客活動
  - ・地域防災活動、環境保全活動
  - ・A-bizでの協働活動
  - ・3Rなどのエコへの取り組み

行政の力

行政経営の中で、公共の担い手として、積極的に協働を推進

そのために、どのような行政経営をするのかを示すもの。

## 熱海市行政経営指針

行政経営を時代に合わせ変革していく(質の行政改革)ことで、

## 改革の柱：質の行政改革＝成果・効果(アウトカム)の重視

ヒトとチエの行政改革を実行することで、カネとモノの行政改革を進めます。

### 職員・組織(ヒト)の行政改革

- (1)自らの行動を改革できる人づくり
- (2)簡素で効率的な組織・体制づくり

### 知識(チエ・情報)の行政改革

- (1)積極的に分かりやすい情報提供
- (2)市民や外部の者(企業、学識者等)のチエの活用
- (3)新しい公共の担い手の支援
- (4)広聴の充実強化
- (5)部署を横断する市全体での取り組み
- (6)分権により拡大された条例制定権の活用

### 事業予算(カネ)の行政改革

- (1)財政運営の健全化
- (2)歳入の確保、歳出の抑制
- (3)受益者負担の適正化
- (4)公営企業の経営健全化

### 事業・施設(モノ)の行政改革

- (1)行政サービスの選択と集中
- (2)市有財産の有効活用
- (3)官民パートナーシップ(PPP)の取り組み
- (4)公社等外郭団体の見直し