

島田市行政経営戦略

～新たな市役所づくりのために～

[平成27年度～平成29年度]

平成27年4月

島 田 市

はじめに

島田市は、総合計画後期基本計画の大綱に掲げる「市民と行政がともに創る、活力に満ちたまち」を推進し、社会経済情勢の変化や地方分権の推進に対応するため、これまで様々な行政改革に取り組んでまいりました。

「島田市行政改革大綱」では、4年間で 27 億円余りの行政コストを削減し、併せて「情報公開制度の充実」や「市民窓口サービスの向上」など、行政の透明性の確保と親しみやすい市役所づくりを進めてまいりました。この大綱の推進期間が平成 26 年度をもって終了したことから、新たに今後3年間の行政改革を戦略的に進める指針となる「島田市行政経営戦略」を策定いたしました。

現在、当市が置かれている環境は、少子高齢化・人口減少の進行や逼迫した財政状況など、極めて厳しい状況にあります。これを受け、「島田市行政経営戦略」は、「人口減少社会に挑戦する経営改革」を理念に掲げ、職員が一丸となって理念実現のため挑戦し、成果に結びつける仕組みづくりなどを盛り込んでいます。

人口減少に起因する様々な問題の発生が予測される中であって、将来を見据えた戦略的な行政改革に取り組んでいきます。中でも、「市の経営方針に基づき行政運営する仕組みの構築」と「人材育成の推進」、「組織力の強化」を、今後3年間の基礎的・重点的取組として進めてまいります。

「地域創生」の名の下、国の政策方針は地域特性の尊重へと転換され、それぞれの地域において、安全・安心で心豊かな生活を将来にわたって確保する取組が始まっています。「選ばれるまち」を目指し自治体間競争が激化する中で、当市独自の資源の活用や特色ある取組により、さらに発展・飛躍するためには、市役所はもとより大きく市民をも巻き込んだ改革が必要です。

これらを強力に推し進める「島田市行政経営戦略」が確実に実を結ぶよう、リーダーシップを発揮し、全身全霊を注いで、「新市誕生 10 周年の節目の年にスタートする大改革」としてまいります。

結びに、度重なる審議を通し、行政経営戦略の策定を支えてくださった行政改革推進委員会の委員の皆さまに、衷心から感謝申し上げます。

平成27年4月



島田市長

染谷絹代

目 次

I	概要	
1	経緯	1
2	課題	1
3	目的	1
4	推進期間	1
5	行動計画	2
6	評価・公表	2
II	基本的事項	
1	理念	3
2	基本方針	3
3	実現のステップ	3
4	推進体制	4
5	行動計画の策定と進行管理	5
III	理念実現のための方針・施策体系図	6
IV	基本方針を具体化する施策	
1	市の経営方針に基づき行政運営する仕組みの構築	7
	(1) 経営方針の設定	
	(2) 方針を管理する仕組みづくり	
2	人材育成の推進	8
	(1) 意識改革と意欲の喚起	
	(2) 資質の向上と多様な人材の活用	
	(3) 適切に評価する人事の仕組みづくり	
3	組織力の強化	10
	(1) 総合計画と組織の整合	
	(2) 組織内分権の推進	
	(3) 横断的行政課題への対応	
4	効率的・効果的な行政運営の推進	12
	(1) 行政評価制度の創設	
	(2) 業務の標準化	
	(3) 業務改善の推進	
	(4) 新規事業事前評価の仕組みづくり	
5	財政の健全化	13
	(1) 多様な収入の確保	
	(2) 公共施設マネジメントの推進	
	(3) 効果的・効率的な財政運営	
6	市民との協働体制の確立	14
	(1) 透明性の向上と信頼の確保	
	(2) 市民協働の推進	

I 概要

1 経緯

自治体の行政改革はこれまで、国が示す様々な「行政改革推進のための指針」に沿って計画を策定し、取組を進めてきました。

しかし、平成17年3月の「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな方針」を最後に、国の指針は示されておらず、自治体は自ら行政改革に取り組むようになりました。

当市においては、平成17年度に続き、平成21年度に行政改革大綱を策定し、着実にその取組を進めてきましたが、推進期間（平成22年度～平成26年度）が終了したため、今後の行政改革を戦略的に進めるため、その指針となる「行政経営戦略」を新たに策定しました。

2 課題

行政改革への取組を継続的に推進する一方で、社会経済情勢の変化や二度にわたる合併など、当市が置かれた環境は内外ともに大きく変化してきています。その中で、自治体経営へ重大な影響を及ぼす幾つかの新たな課題が顕在化してきました。

とりわけ、職員の改革意識の希薄化や旧態依然とした組織体質による活力の低下は、今後の自治体経営を左右する極めて重要な課題となっています。このことは、簡素で効率的な市政の実現を目的として設置している「島田市行政改革推進委員会（委員長 静岡県立大学西野勝明教授）」から平成26年3月に提出された意見書でも指摘されています。

また、平成25年度に職員を対象に実施した「職場の経営意識に関する調査」の結果からも、「職員の意欲の喚起と組織の体質改善」が早急に解決されるべき課題であることが明らかとなっています。

3 目的

本戦略は、現時点で内包する喫緊の行政課題を解決することはもちろんのこと、刻々と変化する情勢の中であって、適切かつ効率的な行政経営の実現を目指し、たゆまぬ改善を継続することで、市民福祉の向上を図るための指針として策定するものです。

4 推進期間

平成27年度から平成29年度までの3年間とします。

5 行動計画

本戦略に定める事項を各所管で着実に実践するため、「行政経営戦略 行動計画」を別に策定し、この中で具体的な取組内容や成果目標などを設定します。

6 評価・公表

本戦略の進捗を適切に管理し、その状況を明らかにするため、毎年、成果を評価し、取組の状況と合わせ公表することとします。

Ⅱ 基本的事項

1 理念

人口減少社会に挑戦する 経営改革

本格的な人口減少時代を迎え、全国の自治体で「地方創生」の実現に向けた取組が始まっています。これまでの行政の目的は、多様な住民ニーズに的確に応え、信頼を勝ち取ることでした。しかし、これからの時代、それだけでは都市間競争における勝者たりえません。人口の減少や産業の衰退に歯止めをかけるため、これまでにない新たな魅力を付加し展開することが求められています。

これを実現させるために、「市役所はサービス産業である」、「地域経営に責任を持つ」という認識をすべての職員が共有し、新たな視点での市役所づくりを実践していきます。併せて、組織や職員の目標・方策を明確にし、組織総がかりでこれに向かって行動することにより、市民に成果を示せる行政に変えていきます。

人口急減の危機を迎えたこのときを経営改革の好機と捉え、「負けないまち」・「生き残るまち」に向けた挑戦を続けていきます。

2 基本方針

基本理念の実現のために、次の6項目を行政経営戦略の基本方針とします。

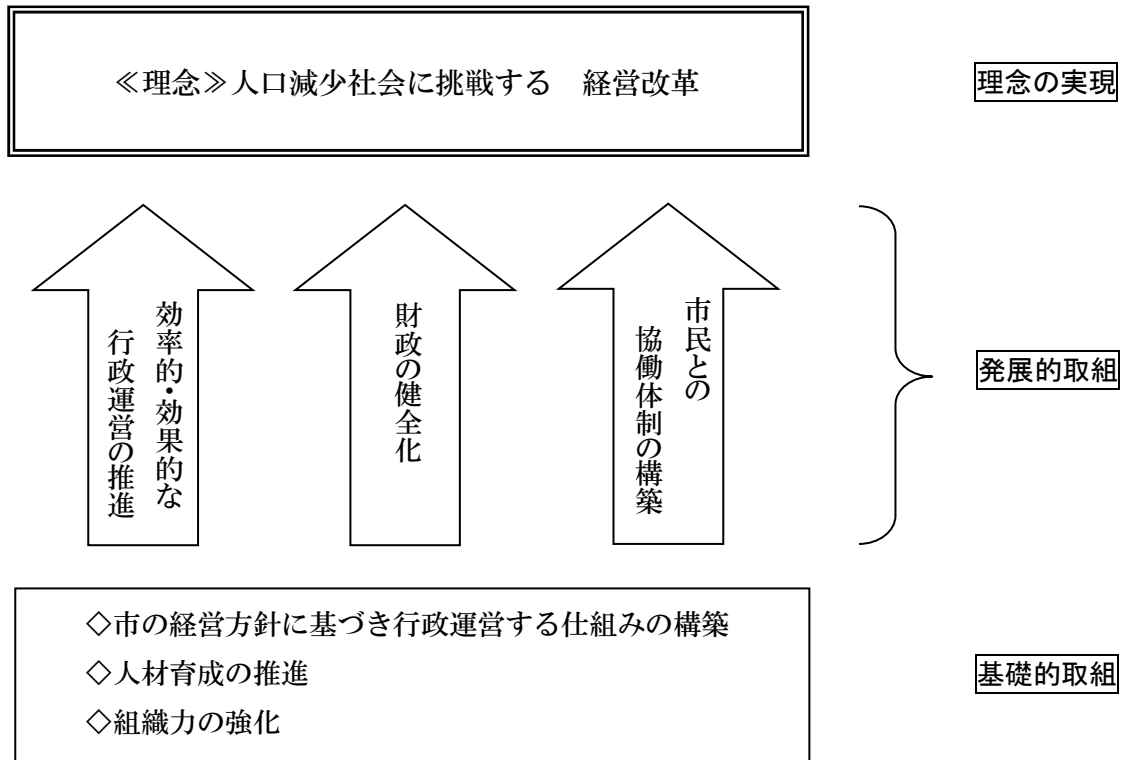
- (1) 市の経営方針に基づき行政運営する仕組みの構築
- (2) 人材育成の推進
- (3) 組織力の強化
- (4) 効率的・効果的な行政運営の推進
- (5) 財政の健全化
- (6) 市民との協働体制の構築

3 実現のステップ

理念の実現に向けては、改めて行政経営の基盤を強化する必要があります。つまり、「(1)市の経営方針に基づき行政運営する仕組み」を構築し、組織や職員の目標や方策を明確にすると同時に、この仕組みを有効に機能させるために、「(2)人材育成の推進」、「(3)組織力の強化」を実施しなければなりません。この基礎固めともいえる3つの基本方針を実現する取組があつてはじめて、他の基本方針も達成されると考えています。

よって、「仕組みづくり」と「人づくり」、「組織づくり」を基礎的取組として最優先で実践していきます。

【理念実現のためのフロー】



4 推進体制

「島田市行政改革推進委員会」と「島田市行政経営会議」が一体となって推進しますが、その中心となるのは職員一人ひとりの意識と行動です。

(1) 島田市行政改革推進委員会

市民や有識者で構成される外部組織で、市の取組を多角的にチェックし、行政改革に関する提言を行います。

(2) 島田市行政経営会議

市の内部に設置される組織で、行政改革の取組内容を協議・決定し、行政改革推進委員会等の提言を取組に反映させます。

(3) 職員

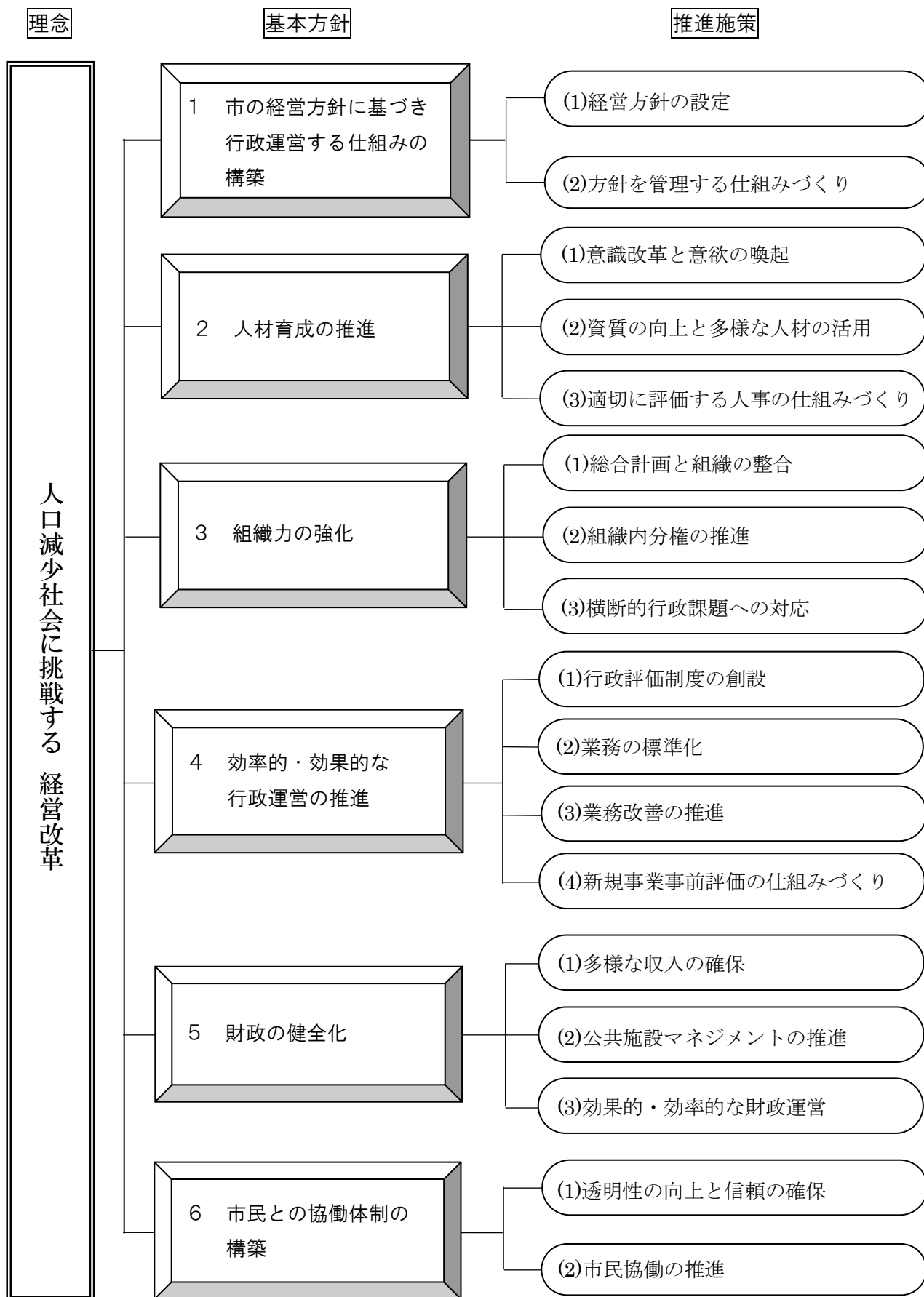
組織の方針に沿った個人目標を設定し、その達成に努めます。

5 行動計画の策定と進行管理

設定した取組項目を達成するための目標や具体的な方策（「だれが」「いつ」「どのように」）等を掲げた行動計画を策定し、PDCAサイクル〔注1〕により進行管理を行います。

〔注1〕 PDCAサイクル：事業活動において計画から見直しまでを一貫して行い、それを次の計画に生かす考え方。plan（立案・計画）、do（実施）、check（検証・評価）、action（改善）の頭文字。

Ⅲ 理念実現のための方針・施策体系図



IV 基本方針を具体化する施策

1 市の経営方針に基づき行政運営する仕組みの構築

(1) 経営方針の設定

総合計画に掲げる将来像を実現するため、市の経営方針を設定し、それを部長、課長だけでなく、職員一人ひとりまで展開し実践する新たな行政経営システムの構築を目指します。この仕組みでは、部や課で方針〔注2〕を設定する際には、市の最上位計画である「総合計画」との整合を確保することが重要です。

【取組項目】

- ①市の経営方針の設定
- ②市の経営方針に基づく部・課の方針の設定
- ③課の方針に基づく個人目標の設定

〔注2〕 方針：目標、目標を達成するための方策

(2) 方針を管理する仕組みづくり

目標の達成状況だけでなく、施策や事務事業の実施状況を、職階に応じて点検・評価することが重要です。評価の結果、目標の達成が見込めない場合や方策を逸脱している場合などは、その原因を究明し、目標の再設定や方策の軌道修正などを行います。

この仕組みを構築し稼働させることで、市の最上位計画である総合計画の達成へと効果的につなげていくことができます。

さらに、この仕組みと人事評価や事務事業評価、予算などのシステムを連動させる「トータルシステム」の構築について研究していきます。

【取組項目】

- ①部・課の方針、職員の目標を管理する仕組みの構築
- ②トータルシステムの構築に向けた研究

2 人材育成の推進

地方分権の流れにより、国や県からの権限移譲が進んだことで、市の果たす役割は大きくなり、処理すべき事務量も増加しています。

また、超高齢社会・人口減少社会において、市の活力を維持するためには、市民の暮らし満足度の向上に加え、市外への人口流出を防ぐために、地域資源の積極的な活用による交流の促進や、産業基盤の強化による雇用の創出など、情勢に適合した政策を展開することが重要です。

こうしたことから、いま職員に求められているものは、事務処理の速度や正確性だけでなく、新たな施策の立案や業務の改善などに自発的・積極的に取り組む姿勢です。これを実現させるため、職員の意欲を高めるとともに、資質の向上を図っていきます。

(1) 意識改革と意欲の喚起

日常業務において、実施方法の適正化や行政サービスのコスト縮減などに常に問題意識を持つよう、職員の意識改革が求められています。そのために、人事評価制度の確立をはじめ、公平・公正な人事異動の実施、職員研修の充実などにより、意識改革を促すとともに、意欲的に業務に取り組む意識を醸成します。

【取組項目】

- ①職員意識調査の実施と分析・活用
- ②目標管理による人事評価制度の構築
- ③公平・公正な人事異動の実施
- ④職員研修の見直し・充実
- ⑤キャリアデザイン [注3] の作成

[注3] キャリアデザイン:職務を果たす能力の獲得などに関する長期的な将来設計。どうやって技能や経験を獲得するか、などを計画する。

(2) 資質の向上と多様な人材の活用

複雑・多様化する住民ニーズに的確に対応するため、専門知識の習得など、資質の向上も早急に取り組むべき課題となっています。職員の一人ひとりがレベルアップすることにより、組織全体を底上げする必要があります。

このためには、組織内部の研修だけでなく、外部で学ぶ機会を増やし、広い視野を持つ職員、専門的知識を持つ人材、特殊で貴重な技能を持つ人材などの育成・活用に努めます。

【取組項目】

- ①人材育成基本方針に基づく職員の養成
- ②民間企業との人事交流、他団体への職員の派遣
- ③業務に関する資格取得への支援

- ④任期付採用制度による専門職の任用・活用
- ⑤再任用制度の有効活用

(3) 適切に評価する人事の仕組みづくり

職員の能力や意欲、仕事の成果や業績を適切に評価し、人事や処遇に反映させることで職員の意欲を喚起し、組織を活性化します。また、職員の能力や個性、業績などを見極めて、適材適所に配置します。

地方公務員法の改正により、平成 28 年度から人事評価制度の正式導入が義務付けられたため、平成 27 年度中に人事評価制度を構築します。

【取組項目】

- ①職員の能力や業績などを適切に処遇や人事に反映させる人事評価制度の構築
- ②職の公募による人事異動の実施

3 組織力の強化

行政課題や市民からの要望は、年々、複雑多様化しており、それらへの対応については、部や課、時には自治体の枠を越えるケースさえ生じています。

これまでの行政改革は、定員適正化計画による職員数の削減に象徴されるように、経費節減を主目的として進めてきました。しかし、限られた人員で複雑多様化する行政需要に迅速かつ的確に 대응するためには、組織の柔軟性確保にこそ重点を置くことが必要です。

柔軟性に富む組織とするため、行政目的別に組織を再編したうえで、担当制〔注4〕を導入するとともに、組織内分権を推進していきます。

〔注4〕 担当制: 係の枠組みを越えた事務事業に柔軟に対応できるよう、係を廃止し、事務事業ごとに担当者を配置する制度。

(1) 総合計画と組織の整合

総合計画の政策・施策の体系に合せた組織へと再編し、まちの将来像の実現に向けた取組を効果的・効率的に実施します。

【取組項目】

- ①総合計画の施策体系に合致した組織づくり
- ②総合計画の各施策の目的に沿った組織への再編

(2) 組織内分権の推進

市民のニーズに迅速に対応するためには、市民により近い現場で意思決定することが必要です。意思決定の仕組みを見直し、組織内分権〔注5〕によって可能な範囲で権限を委譲することで、意思決定の迅速化を図ります。

また、各部に予算や人員を枠配分し、部内で柔軟に運用することにより組織目標を効率的に達成する仕組みを検討します。

【取組項目】

- ①意思決定の仕組みの見直し
- ②決裁権限の委譲
- ③予算の枠配分の検討
- ④人員の枠配分の検討

〔注5〕 組織内分権: 一箇所で集中的に持っている権限を、より現場に近い部や課に移譲すること。

(3) 横断的行政課題への対応

部や課などの組織の枠を越える横断的行政課題〔注6〕に柔軟に対応するため、職員の自主的・横断的な連携による調査・研究を支援する仕組みをつくります。

【取組項目】

- ①横断的グループでの調査・研究の推進
- ②プロジェクトチームの有効活用

〔注6〕 横断的行政課題:複数の分野にまたがる行政上の課題

4 効率的・効果的な行政運営の推進

(1) 行政評価制度の創設

これからは、事業実施後の評価だけでなく、実施中においても評価と改善を実施する必要があります。事業の進捗状況や目標の達成度合いを確認することで、事業の見直しを図ることが重要です。長期間継続している事業についても、事業の見直しや廃止などをスムーズに行うための仕組みを構築します。

【取組項目】

- ①次期総合計画への成果目標（アウトカム指標）の設定
- ②実施計画への成果目標の設定
- ③事務事業評価制度の創設
- ④第三者による事務事業評価制度の調査・研究

(2) 業務の標準化

均質な住民サービスを提供するため「作業手順書」を作成し、職員の異動などによる行政サービスの低下を防止します。また、作業手順書を効果的に活用することにより、間違いの発生や作業の遅れを防止することが可能となります。

さらに、作業手順書の定期的な見直しによりサービスの質の向上を図ります。

【取組項目】

- ①作業手順書の作成と活用
- ②作業手順書の定期的な見直し

(3) 業務改善の推進

市民満足度の高いサービスの提供や業務の効率化、さらに職員の意識改善などを目的として、業務改善を積極的に推進していきます。

【取組項目】

- ①業務改善ハンドブックの活用
- ②「ヒラメキ！ 改善運動（職員提案制度）」の推進

(4) 新規事業事前評価の仕組みづくり

新たな事業を開始する際には、活動目標や成果目標を設定し、事前に効果予測を行うことで、実施の可否を判断する「事前評価」の仕組みを構築します。

【取組項目】

- ①新規事業事前評価システムの構築
- ②実施計画と予算編成との連携

5 財政の健全化

(1) 多様な収入の確保

財政運営の健全性を保持するため、歳出削減だけでなく、新たな歳入の確保に努めます。

【取組項目】

- ① 広告収入などの新たな自主財源の確保
- ② 市有財産の有効活用
- ③ 既存無料サービスの見直し
- ④ 市民債〔注7〕による資金調達手段の検討

〔注7〕市民債：市が歳入の不足を補うために、市民から金銭を借り入れることによって負う債務。

(2) 公共施設マネジメントの推進

当市の公共施設は、昭和50年代から60年代初期にかけて整備されたものが多く、近い将来、建替えや大規模改修が一定期間に集中することになります。財政負担の集中を避け平準化を図るため、中長期的な計画を策定し、公共施設の計画的な維持・管理、更新を進めます。

【取組項目】

- ① 公共施設等総合管理計画（白書・基本方針）の策定
- ② 具体的な取組を推進するための総合的な計画（推進計画）の策定
- ③ 公共施設の適正配置と整備
- ④ 公共施設の長寿命化
- ⑤ 公共施設の計画的な維持・管理

(3) 効果的・効率的な財政運営

効果的・効率的な財政運営のため、引き続き歳出削減に取り組みます。

【取組項目】

- ① 新地方公会計制度〔注8〕への移行
- ② 補助金等の見直し
- ③ 使用料、手数料等の受益者負担の適正化
- ④ 人員配置の適正化
- ⑤ 公営企業の経営健全化
- ⑥ 民間能力の活用
- ⑦ 外郭団体の見直し
- ⑧ 市税等、収納率の維持・向上
- ⑨ 職員のコスト意識の徹底

〔注8〕新地方公会計制度：これまでの現金主義・単式簿記を特徴とする会計制度に対して、発生主義や複式簿記といった企業会計手法を導入し、どれだけの資産を蓄えているか（ストック）や資金がどのように動いたか、その流れ（フロー）を明らかにする会計制度。

6 市民との協働体制の確立

(1) 透明性の向上と信頼の確保

行政の透明性の向上のため、会議の公開や会議録の公表などにより、政策形成過程の初期段階から積極的に情報を公開していきます。

また、市民との信頼関係を築くため、窓口での好感の持てる接遇や市民への分かりやすい説明といった基本的な取組に加え、間違いの発生を防止する仕組みをつくります。

【取組項目】

- ①行政情報の積極的な開示
- ②市民にとって有用で分かりやすい情報の提供
- ③手続きの簡略化と窓口のワンストップ化
- ④職員の接遇・説明能力の養成
- ⑤作業手順書の作成と活用（再掲）

(2) 市民協働の推進

厳しい財政状況下では、市民の要望の全てに行政だけでは応えられないため、行政が行うべきサービス提供の範囲を明確にして、市民にもまちづくりの一翼を担っていただくことが必要となります。そのため、市民がまちづくりに参加しやすい環境を整備します。

【取組項目】

- ①自治基本条例の制定・運用
- ②まちづくりリーダーの養成
- ③市民同士や市民と行政が対話する場の創設
- ④市民の意見を行政に反映させる仕組みづくり
- ⑤市民団体の活動の場の整備
- ⑥市民活動を支援する制度の充実
- ⑦市民の能力の発掘と活用
- ⑧職員の地域活動への参加