

# 第2次

# 島田市行政経営戦略

[ 2018年度～2021年度 ]

## (案)

平成30年3月  
島 田 市

## 目 次

I	概要	
1	経緯	1
2	現状と課題	1
3	第2次行政経営戦略の位置づけ	1
4	推進期間	1
5	推進体制	1
6	行動計画の策定と進行管理	2
7	評価・公表	2
II	基本的事項	
1	理念	3
2	基本方針	3
III	理念実現のための方針・施策体系図	4
IV	基本方針を具体化する施策	
1	市の経営方針に基づく行政経営の推進	5
	(1) 経営方針の設定	
	(2) 方針管理制度の充実	
2	人材育成の推進	6
	(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) 人事評価制度の充実	
3	組織力の強化	8
	(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・効果的な行政経営の推進	10
	(1) 行政評価の充実	
	(2) 業務の標準化	
	(3) 業務改善の推進	
	(4) 広域連携の推進	
5	財政の健全化	11
	(1) 多様な収入の確保	
	(2) 公共施設マネジメントの推進	
	(3) 効率的・効果的な財政運営	
6	市民との協働体制の確立	12
	(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、自治体は自らの考え方により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 年度以降に策定した行政改革大綱により着実に取組を進め、平成 26 年度には期間を 3 年間（平成 27 年度～平成 29 年度）とする行政経営戦略を策定しました。この戦略においては、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、行政が有する限られた資源（ヒト・カネ・モノ・情報）をより効率的・効果的に活用していく「経営」の視点を新たに取り入れ、行政改革に取り組んできました。

### 2 現状と課題

当市を取り巻く環境は、少子高齢化の進行に伴う人口構成の変化、人口減少、社会保障経費の増加、さらには社会資本の老朽化など厳しい状況が続くことが予測されます。このような状況の中では、行政サービスの選択と集中により、これまで以上に効率的・効果的な行政経営が求められ、引き続き、職員の意識改革や資質の向上、組織の体質改善に取り組む必要があります。

また、行政経営に対する市民の満足度を高めるために、積極的に行政情報を提供し、市民と共に改革を進めていく必要があります。

### 3 第 2 次行政経営戦略の位置づけ

第 2 次行政経営戦略は、第 2 次島田市総合計画の「政策分野 7 行財政～人口減少社会に挑戦する経営改革～」を推進するための個別計画です。

また、この戦略は、第 2 次島田市総合計画に掲げる 7 つの政策分野に横断的にかかわり、その政策の実効性を高めるためのものです。

### 4 推進期間

第 2 次島田市総合計画前期基本計画期間と整合を図り、平成 30 年度からの 4 年間とします。

### 5 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目標を達成するために行動します。

6 行動計画の策定と進行管理

第2次行政経営戦略に定める事項を各所管で着実に実践するため、「第2次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。

また、行動計画について、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。

7 評価・公表

第2次行政経営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

本格的な人口減少社会を迎え、全国の自治体では「地方創生」の実現に向けた取組が進められています。当市においては、人口の将来展望を踏まえ、人口減少の克服と地域経済の発展、市民が将来にわたり暮らしやすいまちの実現のため、取組を進めています。

これらの実現のために、すべての職員が「行政は究極のサービス業であり、経営感覚をもって行政が有する限られた資源を最大限に活用する」という認識を共有し、市民の満足度を高めることができるよう経営改革を実行していきます。

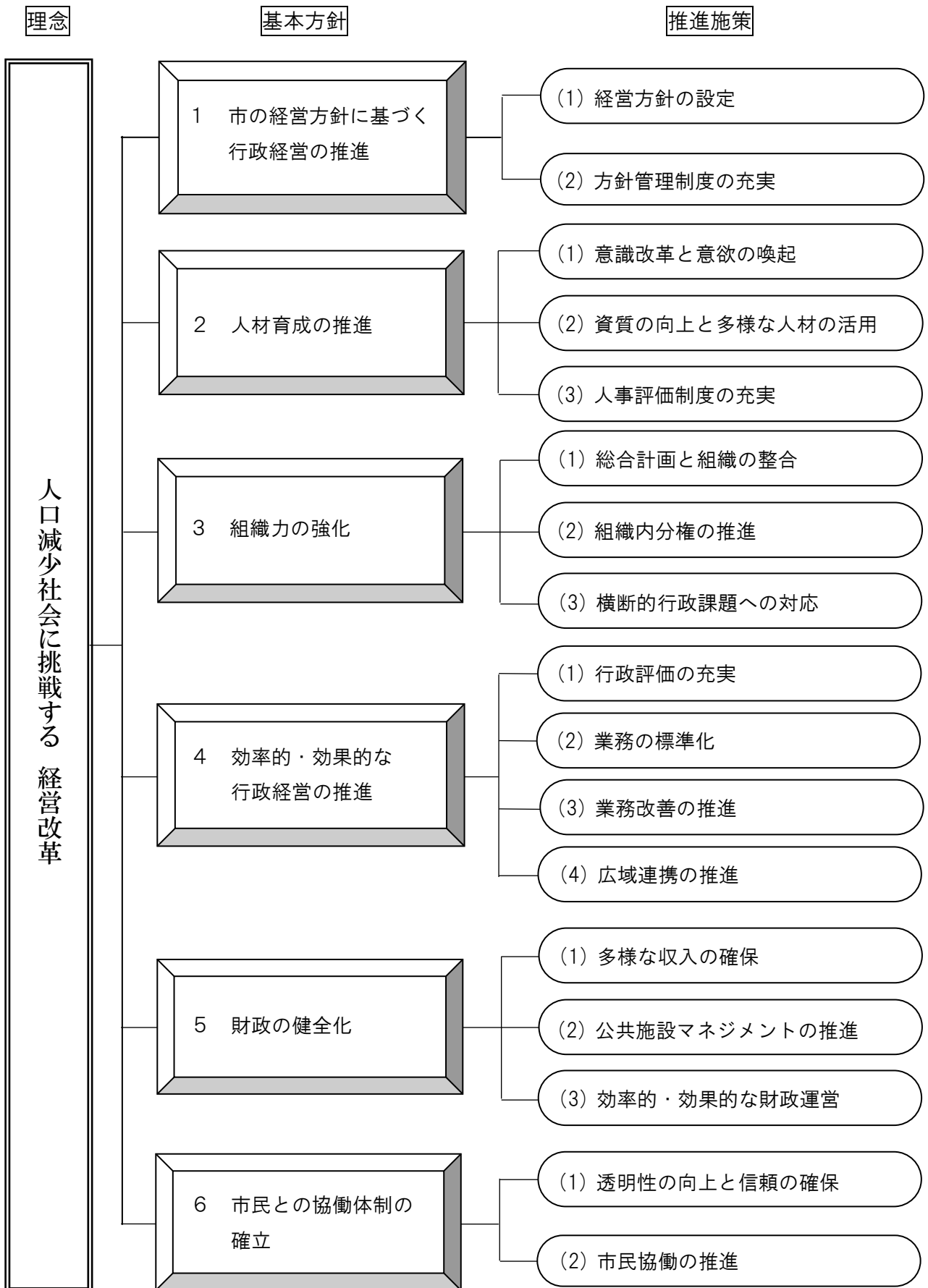
また、市民、行政が自ら考え、協力してまちづくりに携わる協働の仕組みを確立し、誰もが誇りに思える魅力ある島田市を目指して挑戦を続けていきます。

### 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く行政経営の推進
- (2) 人材育成の推進
- (3) 組織力の強化
- (4) 効率的・効果的な行政経営の推進
- (5) 財政の健全化
- (6) 市民との協働体制の確立

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く行政経営の推進

#### (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、市長が定める経営方針を部長、課長だけでなく、職員一人ひとりまで展開し実践します。部や課で方針を設定する際には、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。

##### 【取組事例】

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

#### (2) 方針管理制度の充実

方針管理制度において、方針の進捗及び達成の度合いについて点検・評価、見直しを繰り返すことにより、事業の効果及び効率性の向上を図ります。

また、方針管理制度の取組を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きます。

さらに、方針管理制度を軸とし、総合計画、行政評価、予算編成、人事考課などの各システムが連携するトータル・マネジメントの仕組みを構築します。

##### 【取組事例】

- ・ 制度説明会の実施
- ・ 部・課の方針の継続的な点検
- ・ トータル・マネジメントの仕組みの構築

## 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、市民のく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、実施方法や行政サービスのコスト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、人事評価制度や職員研修の充実、適材適所の職員配置の実施などにより、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。

#### 【取組事例】

- ・職員意識調査の実施と分析・活用
- ・人事評価制度の定着
- ・職員研修の見直し・充実
- ・適材適所の職員配置の実施
- ・キャリアデザイン〔注2〕の作成

〔注2〕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・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、専門知識の習得など職員一人ひとりの資質の向上を図り、組織全体の底上げにつなげていきます。

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。

#### 【取組事例】

- ・人材育成基本方針に基づく職員の育成
- ・民間企業との交流、他団体への職員の派遣
- ・業務に関する資格取得への支援
- ・任期付採用制度による専門職の任用・活用
- ・再任用制度の有効活用



(3) 人事評価制度の充実

職員の能力や意欲、仕事の成果や業績を適切に評価することで職員の意欲を喚起し、上司と部下の双方向のコミュニケーションを図ることにより、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 年度から正式導入した人事評価制度について、職員間・所属間における評価基準の統一化を図り制度の適正な運用に努めます。

**【取組事例】**

- ・ 人事評価制度の定着（再掲）
- ・ 適材適所の職員配置の実施（再掲）

### 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。

また、今後の人員配置については、人口や財政規模の縮小を見据えたものにする必要があります。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応えるためには、組織の柔軟性の確保に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編成したうえで、担当制〔注3〕を効果的に活用するとともに、組織内分権を推進していきます。

〔注3〕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

総合計画の各施策の目的に沿った組織とし、まちの将来像の実現に向けた取組を効率的・効果的に実施します。

##### 【取組事例】

- ・総合計画の各施策の目的に沿った組織づくり
- ・定員管理計画に基づく効率的な人員配置
- ・任期付採用制度による専門職の任用・活用（再掲）
- ・再任用制度の有効活用（再掲）

#### (2) 組織内分権の推進

市民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4〕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。

##### 【取組事例】

- ・意思決定の仕組みの見直し
- ・決裁権限の委譲
- ・予算を枠配分する仕組みの検討
- ・人員を枠配分する仕組みの検討

〔注4〕組織内分権：1か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5〕に柔軟に対応するため、庁内連携を推進します。

【取組事例】

- ・横断的行政課題に対応する体制づくり

〔注5〕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・効果的な行政経営の推進

### (1) 行政評価の充実

行政評価は事業実施後だけでなく、事前や中間においても行う必要があります。事前に効果予測を行ったうえで、事業の進捗状況や目標の達成度合いを確認することにより、実施の要否の判断や事業の見直しを行います。

#### 【取組事例】

- ・ 総合計画及び実施計画の評価の充実
- ・ 第三者による行政評価の調査・研究
- ・ 新規事業事前分析の実施
- ・ 実施計画、予算編成、立法法務との連携

### (2) 業務の標準化

均質な市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。

#### 【取組事例】

- ・ 作業手順書の作成と活用
- ・ 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。

#### 【取組事例】

- ・ 改善運動の実施
- ・ 職員提案制度の見直し
- ・ 手続きの簡略化と窓口のワンストップ化

### (4) 広域連携の推進

人口減少や少子高齢化が進む中、行政サービスを維持しつつ新たな行政課題へ柔軟に対応していくことが求められています。

そのため、他の自治体と多様な分野、多様な形で連携し、効率的・効果的な取組により地域の活性化や共通課題の解決につなげていきます。

#### 【取組事例】

- ・ 他自治体との連携の推進

## 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、新たな収入の確保に努めます。

#### 【取組事例】

- ・ 広告収入などの新たな自主財源の確保
- ・ 市有財産の売却及び利活用の推進
- ・ 使用料、手数料等の受益者負担の適正化

### (2) 公共施設マネジメントの推進

高度成長期以降に集中的に整備された公共施設の老朽化が一斉に進行し、近い将来、大規模な修繕や更新が一定期間に集中することが見込まれます。財政負担の平準化を図るため、優先順位を定めて総合的かつ計画的に修繕・更新を進めます。

また、公共施設の維持管理に関する業務委託契約内容の見直しなどを通して、管理費の適正化を図ります。

#### 【取組事例】

- ・ 公共施設の計画的な保全・再編・利活用
- ・ 公共施設の維持管理業務の再構築

### (3) 効率的・効果的な財政運営

効率的・効果的な財政運営のため、引き続き歳出改革の取組を強化します。

#### 【取組事例】

- ・ 新地方公会計制度〔注6〕に係る財務書類の活用
- ・ 補助金等の見直し
- ・ 使用料、手数料等の受益者負担の適正化（再掲）
- ・ 定員管理計画に基づく効率的な人員配置（再掲）
- ・ 公営企業の経営健全化
- ・ 民間能力の活用
- ・ 市税等、収納率の維持・向上
- ・ 職員のコスト意識の徹底

〔注6〕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、法令順守の徹底、個人情報等の適正な管理に努め、併せて、好感の持てる窓口対応や市民への分かりやすい説明に努めます。

#### 【取組事例】

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

### (2) 市民協働の推進

地域においては、住民の高齢化や担い手不足といった状況が、これまでの地域活動に大きな影響を与え始めています。また、行政においても厳しい財政状況下では、市民の要望の全てに応えられない状況にあり、これからのまちづくりには、市民と行政が相互補完する協働のまちづくりが必要となります。

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。

#### 【取組事例】

- ・ （仮称）自治基本条例の制定
- ・ まちづくりリーダーの養成
- ・ 市民同士や市民と行政が対話する機会の充実
- ・ 市民の意見を行政に反映させる仕組みの充実
- ・ 市民活動の支援の充実