

新たな長期総合計画の策定と 行政経営システムの構築に係る キックオフ説明会



平成28年5月27日（金）
本庁5階 501会議室

紀の川市の現状を知る

紀の川市の現状として、行政を経営するという意味で、特に関連が深い項目である次の3点について説明します。

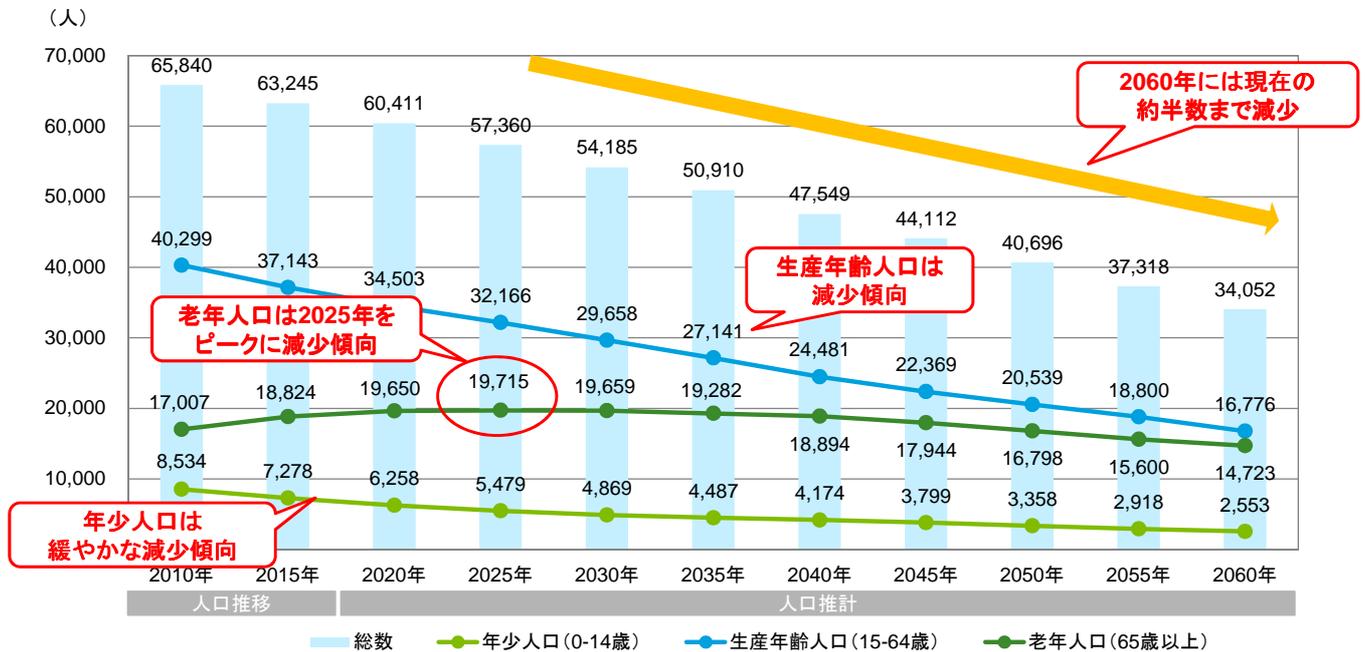
- ①人口推計
- ②職員数の推移
- ③財政状況

企画部企画調整課、財政課、総務部人事課

紀の川市の現状を知る 【①人口推計】

人口の推移をみると、2010年～2015年の5年間で約2,600人減少しています。また、過去の人口の動向が今後も続くと仮定した場合、今後（2015年～2060年の45年間）では、約30,000人減少することが予想されています。そのため、これまで以上に税収が減少し、厳しい財政運営が求められます。

紀の川市の人口推移及び人口推計



出典：企画部 企画調整課「紀の川市まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン」(平成27年9月)

紀の川市の現状を知る 【②職員数の推移】

行財政改革の推進を図るため、職員適正化計画を策定し、職員数の適正化に向けて取り組んでいます。特に新規採用の抑制により縮減を図った結果、合併時の職員数725人から平成28年4月時点では553人（実数547人）と、180人程度の削減がなされています。

【目標指標】平成29年4月1日現在における職員数を551人以内とすることを掲げています。

★財政状況によっては、平成30年度以降、更なる抑制が必要かも？

★財政計画における収支見通しでは、最終500人以下を目標に掲げています！

年度別職員数の推移と計画

各年度4月1日現在

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
職員数	658	636	615	597	584	568	553	551
退職者数(定年)	22	19	15	25	15	21	15	16
退職者数(定年以外)	9	9	12	10	9	10		
前年比	-	▲ 22	▲ 21	▲ 18	▲ 13	▲ 16	▲ 15	▲ 2

※県教育委員会及び県警察本部からの派遣職員を含む。

出典：総務部 人事課「第3次紀の川市職員適正化計画」(平成27年3月)

紀の川市の現状を知る 【③財政状況】

(単位:百万円)

区分	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
市 税	6,584	6,439	6,372	6,298	6,136	6,073	6,016	5,864	5,810	5,773
地方譲与税 交付金等	1,118	1,147	1,141	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145
地方交付税	10,876	11,243	11,069	10,877	10,833	10,653	10,106	9,715	9,376	9,256
分担金・負担金 使用料・手数料	699	666	666	666	666	666	666	666	666	666
国・県支出金	6,454	5,612	4,503	4,510	4,496	4,407	4,325	4,173	3,970	3,841
繰入金	807	1,389	1,169	1,079	1,617	1,114	947	730	619	766
その他の財源	2,567	1,506	1,295	657	655	653	639	623	611	603
市 債	5,226	4,947	2,928	3,256	3,351	2,466	1,773	1,428	1,380	1,343
合 計	34,331	32,949	29,143	28,488	28,899	27,177	25,617	24,344	23,577	23,393

区分	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
人件費	4,700	4,842	4,845	4,810	4,793	4,740	4,679	4,628	4,649	4,581
扶助費	4,970	5,087	4,968	4,986	5,000	4,996	4,988	4,987	4,986	4,986
公債費	4,813	4,782	4,948	5,001	4,785	4,591	4,083	3,516	2,649	2,462
物件費・維持補修費 補助費等	7,972	7,421	6,692	6,692	6,692	6,692	6,692	5,843	5,797	5,767
繰出金	3,071	3,353	3,481	3,481	3,481	3,481	3,481	3,865	3,996	4,127
積立金	523	443	367	367	367	367	367	130	124	120
投資的経費	6,377	5,677	2,734	3,107	3,377	2,159	1,428	1,012	1,012	992
その他の支出	1,217	1,019	819	104	107	110	112	122	132	127
合 計	33,642	32,623	28,854	28,206	28,614	26,908	25,363	24,103	23,345	23,161

基金残高が平均で年8億円程度減額
収支均衡が取れていない状況！

歳入歳出差引	689	326	289	282	286	269	253	241	233	232
基金残高	10,991	10,045	9,243	8,510	7,239	6,469	5,660	5,059	4,564	3,917

出典:企画部 財政課 「紀の川市財政計画 財政収支見通し」(平成27年度)

「行政を経営する」という観点に立って

紀の川市では、平成30年度からスタートする新たな長期総合計画の策定を契機に、市民満足度の向上を図るため、成果とコストを意識した効率的で質の高い行政サービスを提供するという「行政経営」の考えに基づき、行政経営システムの構築を目指します。

長期総合計画の策定、行政経営システムの導入から実施に当たっては、職員の皆さまのご理解とご協力が不可欠ですので、制度の目的、必要性、活用のイメージを示したうえで、意識の共有を図りたいと考えています。



市長

私は、平成30年度からスタートする新しい総合計画を策定するにあたっては、「市民本位で実現可能な計画であるべき」と考えるが、副市長はどう考えますか？

市長お考えのとおり、本来、紀の川市の将来はどうあるべきか？何が求められ？何をすべきか？市民の幸せを第一に考え、それらを実現するための総合計画を策定する必要がありますが、紀の川市の場合、少し状況が複雑でして・・・



副市長



市長

市民の幸せを第一に考え、紀の川市に住んでよかった。住み続けたい。と思っていただくためにも、実効性のある総合計画を策定するのは当然だが・・・状況が複雑とは？

合併して10年が経過し、恩恵を受けていた交付税が徐々に減額されるなど、今後の財政見通しは、決して楽観視できる状況ではなく、早期に収支均衡を図る必要があります。さらに、合併後の取り組みとして職員数を縮減させていますし・・・そのような状況の中、いかにして市民の幸せを実現するための施策を展開するのが重要となります・・・



副市長



市長

具体的な対策は考えているのか？

行政運営も企業と同様、「行政を経営する」という観点が必要であります。限りある経営資源（カネ、ヒト）の中で、市民の幸せ、満足度の向上に繋がる真に必要な事業を展開するという考えのもと「行政経営システム」の構築が急務であると考えます。



副市長



市長

なるほど。「行政経営システム」の構築が必要なのは分かった。長期総合計画の策定と併せて、「行政経営システム」の構築について、今後は、副市長を筆頭に幹部職員で知恵を絞って実現に向けて取り組んで下さい。

了解しました。
早速、政策調整会議を開催し、調査、研究に取り掛かります。



副市長

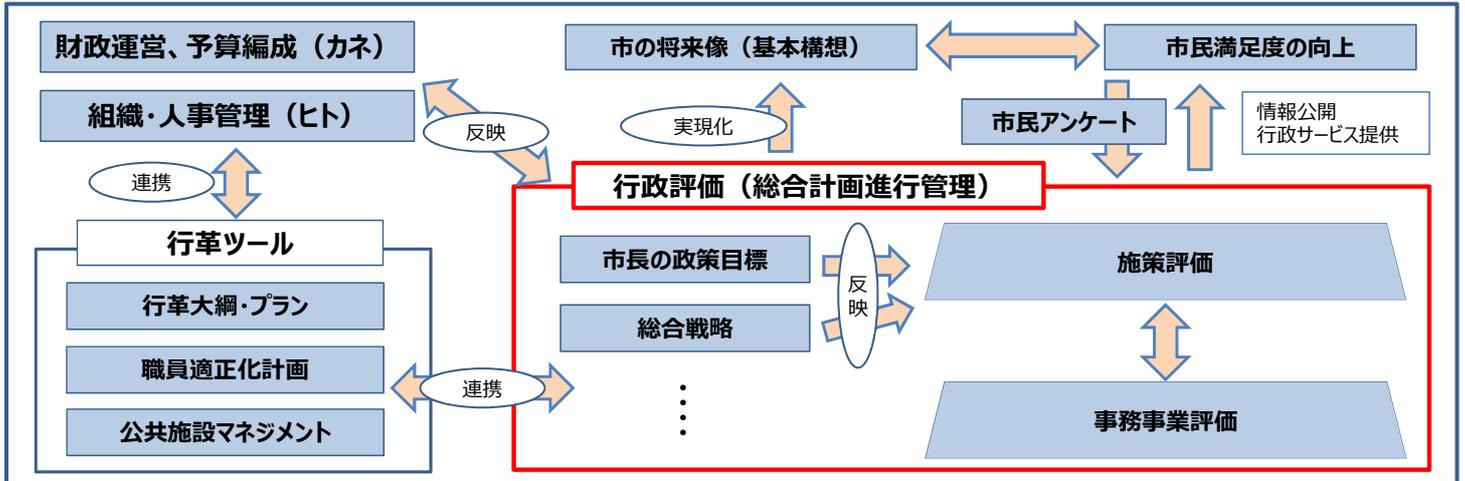


市長から、市政運営も企業と同様、「行政を経営する」という観点が必要であり、新たな総合計画の策定を契機に「行政経営システム」の構築を目指すよう指示があった。幹部職員のリーダーシップを発揮し、仕組みを構築する必要があるが、企画部長からポイントを説明してください。

限りある経営資源（カネ、ヒト）の中で、「市民の幸せ、満足度の向上に繋がる真に必要な事業の創出」、「不要なものから必要なものへの経営資源の転換」、「活気あふれる職場づくり」を展開するため、今回新たな総合計画の策定と合わせて、「行政経営システム」を構築する予定ですが、具体的なイメージは以下を想定しています。
 その中でも、行政評価（施策評価、事務事業評価）は行政経営システムの中核を担います。



行政経営システムのイメージ



行政経営システムの制度構築には1つ目に【職員の意識改革】、2つ目に【成果志向型の行政運営への転換】、3つ目に【予算編成、人員配置への反映】が大前提であると考えています。

1つ目の【職員の意識改革】とは具体的にどのようなことですか？



例えば、突然来年度から人件費を10%カット、さらに市民サービスも単独事業の大半を中止・凍結...という状況を回避するためにも、まずは、財政状況をはじめ、市の現状や課題を職員全員が理解、共有したうえで、「いつまでに財政収支の均衡を図る！」「そのための具体的な制度（＝行政経営システム）をいつまでに構築する！」という風に職員全員が明確な目標を掲げ、必ず全員でやり遂げるという意識の醸成が必要と考えます。

では、2つ目の【成果志向型の行政運営への転換】とは具体的にどのようなことですか？





前例踏襲型で予算を使い切り、どれだけの実業量をこなしたか・・・が成果ではなく、事業背景（現状・課題・時代の潮流）やサービスの受け手である市民の皆さまのニーズを把握したうえで、「効果的な事業か？」「成果は上がっているか？」「効率性はどうか？」などを検証することで、「もっとこうしたら！」という風に事業を育てる感覚を大事にした「市民目線に立った行政運営」への転換が必要です。
ただし、予算や人員（カネ、ヒト）が潤沢に有る訳ではないので、3つ目の【予算編成、人員配置への反映】として、限りある経営資源（予算、人員）の中で、いかに効果的な事業を展開するかが鍵になります。

そのためにも、先ほどイメージ図で示された「行政経営システム」の中核を担う【行政評価制度】（施策評価、事務事業評価）の実施と「予算編成」、「組織・人事」への反映が不可欠になる訳なんです！



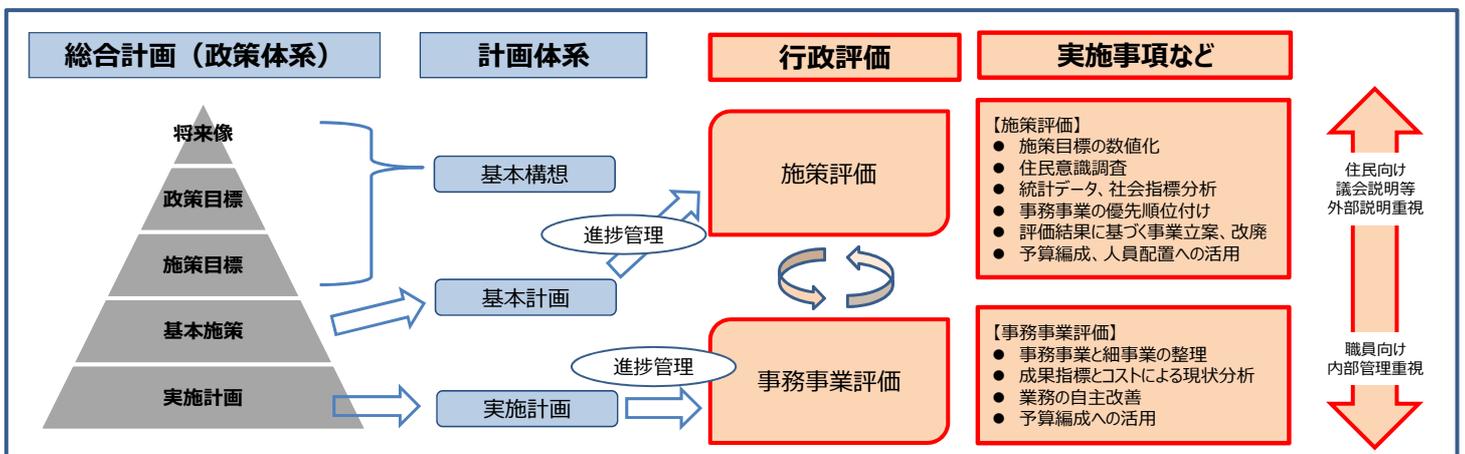
●●部長



そうなんです。行政経営システムを構築・活用するためにも、その中核を担う【行政評価制度】（施策評価、事務事業評価）の実施は、限りある経営資源（予算、人員）の中で、「市民本位の効率的で質の高い行政の実現」を目指すうえで、「市民が望んでいるのか？」「どんな施策（事業）を展開するのか？」「その効果は？」「その進捗は？」・・・などを判断するためにも有効なツールと考えます。



また、新たな総合計画についても、単にプランを策定しただけでなく、成果が上がっているか？目標値に対する進捗管理を行う必要があります。そのうえで行政経営システムの中核をなす行政評価（施策評価、事務事業評価）は有効なツールであります。総合計画の体系と、その進捗管理を行うツールである行政評価との関連は次のとおりです。



総合計画の進捗管理を行うには「行政評価」（施策評価、事務事業評価）が必要なのは、なんとなくイメージできますが・・・具体的に私たち施策担当部長が担うパート、また課長が担うパートはどのようなイメージなんですか？

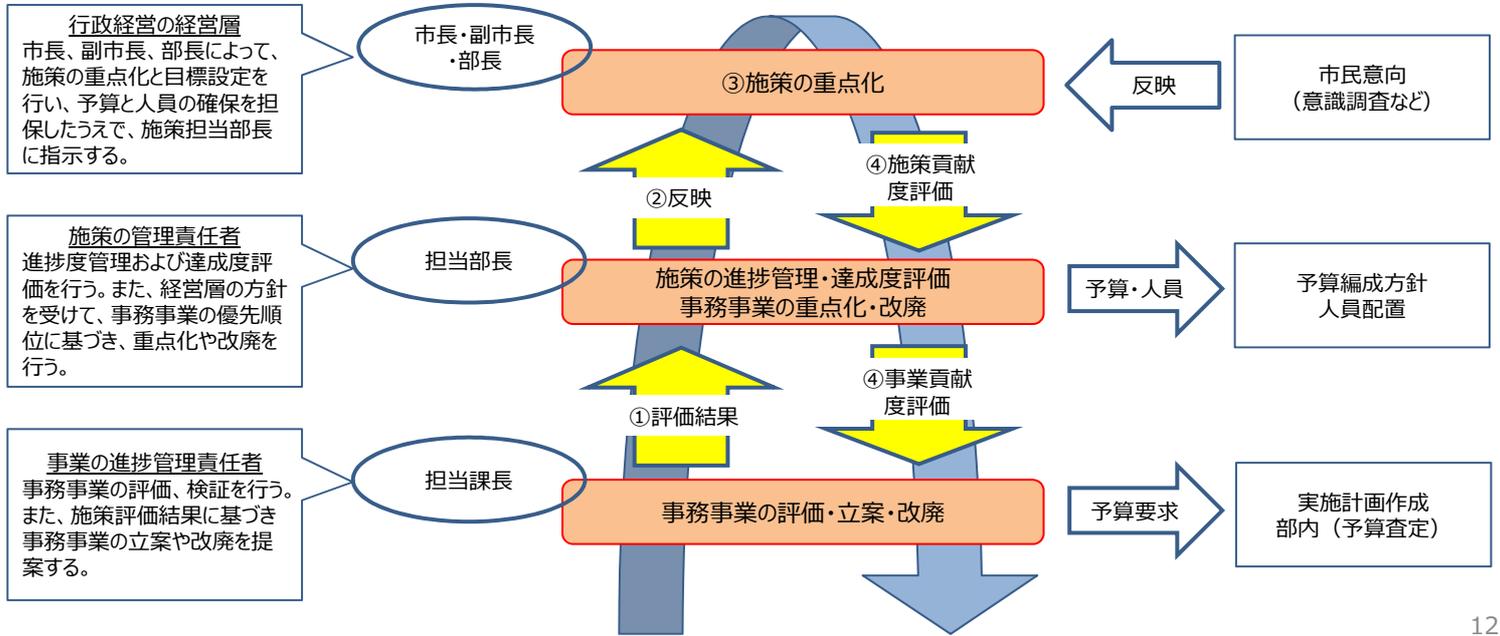


●●部長



企画部長

行政評価に関しては、下の図のように各階層ごとに評価と意思決定を関連付けることが重要となります。事業の進捗管理責任者である担当課長の事務事業評価結果を受けて、施策の管理責任者である担当部長による施策評価を実施し、それらを基に政策調整会議で議論し、施策や事務事業の重点化をはじめ、紀の川市としての戦略決定（意思決定）を判断し、各部課長はその結果に基づき、施策や事業に反映、展開するイメージです。部課長が考える施策や事業の方向性と、経営層の戦略をすり合わせ、さらに翌年度以降の予算編成、人員配置に活用する必要があります。



なるほど。施策の進捗管理や達成度の評価を実施し、施策にぶら下がる事務事業の重点化や改廃を検討するためには、行政評価というツールは必要不可欠なのは理解できました。評価することが目的ではなく、活用するという意味では、「市民本位の効率的で質の高い行政の実現」を意識した上で、評価結果に基づく施策や事務事業の重点化・改廃をはじめ、紀の川市としての戦略決定（意思決定）に至るまで、今後、幹部職員による大局的見地による判断が重要となりますね。



●●部長



企画部長

今回は、行政を経営するという観点に立った場合、「行政経営システム」の構築が必要なんです…という説明になりましたが、今後、新たな総合計画の策定、行政経営システムを構築するうえで、各部長をはじめ、課長、職員の皆様のご協力が必要となります。現時点で想定している作業とスケジュールは次ページのとおりです。通常業務とは別に作業をお願いすることもあるかと思いますが、ご理解ご協力をよろしくお願いします。



企画部長

また、行政評価の評価結果を「組織・人員」へ反映させることができる「行政経営システム」の構築を目指して、今年度、総務部（人事課）において「業務量調査」の実施をはじめ、組織改編に向けての検討も予定しています。職員の皆さまには、ご負担をお掛けすることになりますが、調査業務を単に上乗せすることなく、調査した結果を業務量の平準化を図るための基礎データとして活用することで、市民が真に必要としている施策・事業に取り組むことができる組織機構を構築し、活気あふれる組織風土の醸成を目指すものでありますので、ご理解ご協力をよろしくお願いします。

対象	目的、役割	具体的な作業内容		
		総合計画	行政評価	組織・業務
共通項目	【意識改革】 ①市民満足度の向上を図るため、成果とコストを意識した効率的で質の高い行政サービスを提供するという「行政を経営する」という観点を共有			
主事 係長 課長補佐	【業務改善】、【人材育成】 ①「おかしいな」と感じる疑問や「もっとこうしたら」という気づきから改善に取り組む（ボトムアップ型マネジメント） ②若手職員の柔軟で斬新なアイデアを総合計画、マネジメント体制に反映	◆職員ワークカフェへの参加 ◆職員ワークショップへの参加 ◆現状や課題の整理 ◆新たな事業の立案	◆担当する事業の業務内容の整理（事務事業整理シートを活用）	◆担当する業務の棚卸しと業務量を整理（業務量調査シートを活用）
主幹	【事業改善】、【業務改善】、【人材育成】 ①課内のキーパーソンとして課内意見の集約、調整をはじめ、他部署との連携を行う（基本、主幹が担い、主幹不在の場合は課長補佐が担う） ②「おかしいな」と感じる疑問や「もっとこうしたら」という気づきから改善に取り組む（ボトムアップ型マネジメント） ③市民や地域のニーズ、施策の成果に結びつく事業の構築（改善）を検討する	◆策定作業員として参画 ◆職員ワークショップへの参加 ◆課内の意見集約、整理 ◆基本構想案、基本計画の素案策定	◆課内の事務事業整理シートの整理 ◆事務事業評価実施方法の検討 ◆課内の全ての事業の業務内容の整理（事務事業評価シートの作成）	◆キーパーソンとして参画 ◆課内の業務の洗い出し ◆突出する業務量の改善手法の検討
課長	【事業改善】、【職場改善】、【人材育成】 ①市民や地域のニーズ、施策の成果に結びつく事業の構築（改善）を実現する ②部長の方針を受けてチームとして組織目標を共有し、実現に向けたマネジメントを行う（トップダウン型マネジメント）	◆策定委員会の策定委員として参画 ◆課内キーパーソン（＝策定作業員）の選出 ◆課内の意見集約、整理、判断 ◆施策体系の検討 ◆基本構想案、基本計画の素案策定	◆事務事業評価シートの評価、検証 ◆施策評価実施方法の検討 ◆施策評価シートの作成 ◆施策評価結果に基づく事務事業の立案、改廃を提案	◆課内キーパーソンの選出 ◆課内の業務量の集約、現状把握、整理 ◆業務改善手法（外部委託等）の実行
部長、次長	【戦略提案】、【施策改善】、【職場改善】、【人材育成】 ①経営幹部層が思いを一つにして施策の優先付けを意思決定する ②部内各課から知恵を引き出し、戦略を見直し、新しい戦略を提案する ③組織目標を共有し、実現に向けたマネジメントを行う（トップダウン型マネジメント）	◆長期総合計画本部の委員として参画 ◆部内の意見集約、整理、判断 ◆施策体系の検討 ◆基本構想案、基本計画の素案策定	◆施策評価実施方法の検討 ◆施策評価シートの作成、評価 ◆施策評価結果に基づく施策の重点化、事務事業の立案、改廃を判断 ◆戦略（重点施策）の検討、提案	◆部内の業務量の集約、現状把握、整理 ◆業務改善手法（外部委託等）の実行

ネタ満載。最新事業例 ～TTP（てってい・てきに・パくる）からはじめよう！～

このたび企画調整課では新たな取り組みとして、全国の自治体における先進的な取り組みや市にとって有益な情報を庁内に向けて、積極的に配信していくこととしました。

各課での事業立案・改善の取り組みやモチベーションアップに役立ててください。

➤ TTPとは・・・「てってい・てきに・パくる」の略

聞こえは悪いかもかもしれませんが、まずはパくる（真似る）ことからはじめてみませんか？

いろいろと時間を掛けて検討することも重要ですが、まずはパくることからはじめてみるのもひとつの方法。その結果、TTPから紀の川市オリジナルが生まれる可能性も・・・。

対策が必要！！！！

【取り組みの背景】

●「行財政改革に関する職員アンケート」結果（10/5～30日実施、2/1結果公表済）

・業務に関する「ニーズや情報収集」の面で、「**情報収集する必要性を感じていない**」もしくは「**時間が無く情報収集に手が回らない**」と回答した人が約2割

・「今後、重点的に行財政改革を実施すべき事項」として「**職員の意識改革**」が必要との回答が約3割

※なるべく毎日配信できるようにしたいと思いますが、不定期となる可能性もありますのでご了承ください。

「業務量調査」の概要について

今年度実施予定の「業務量調査」について、目的～実施手法～スケジュール～活用方法について説明します。

総務部人事課

16

業務量調査の目的について

現 状

課単位の残業時間の偏り
業務量に対する人員の検証が必要
【現状職員数 547人】

業務量調査

- ・各事業の必要時間
⇒人員把握
- ・委託等のスリム化検討

目 的

- ・業務量のばらつき是正、平準化
- ・人員の適正化を図る



H30～の組織機構の改編に反映

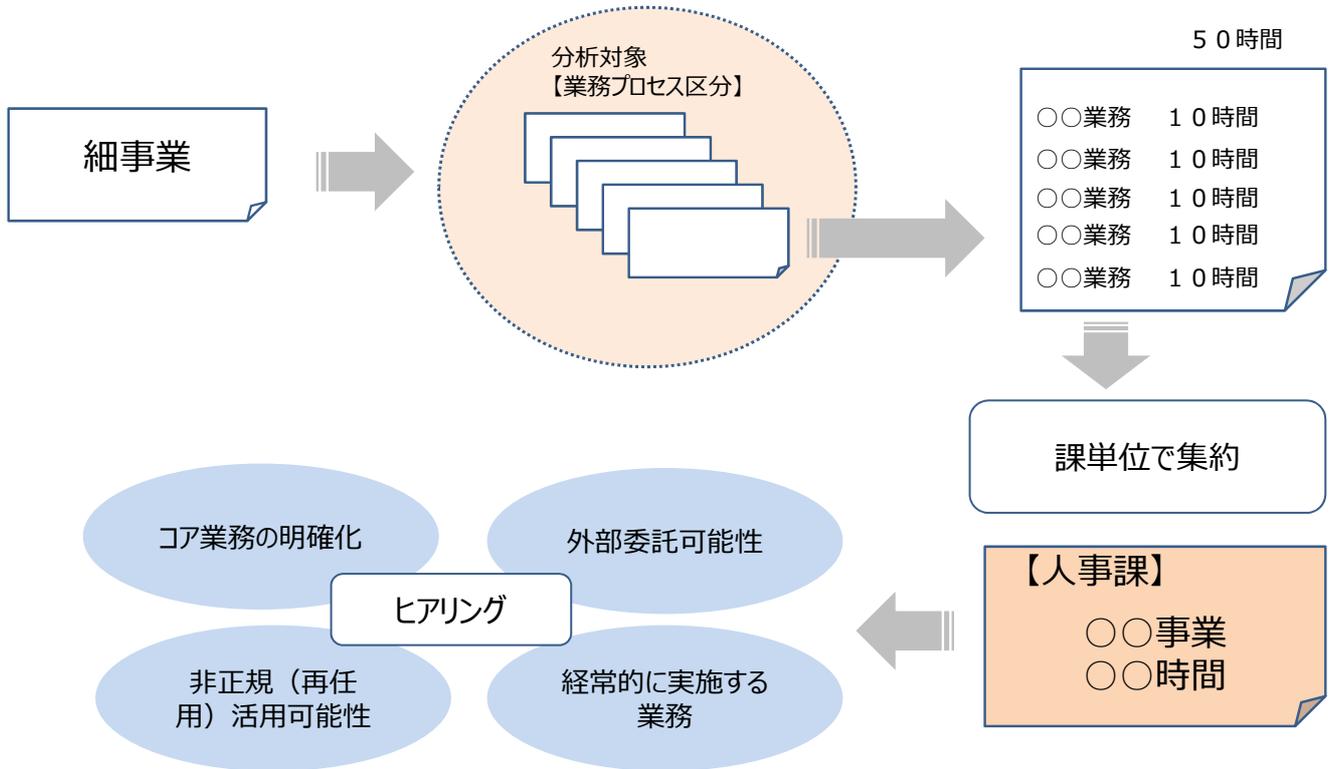
17

業務量調査の手法について

各課の細事業を分析

細事業を業務プロセス区分へ棚卸し

業務プロセスごとに個人単位で業務時間入力



18

業務量調査の実施について

調査（各課）

6月～7月

- ・細事業を業務プロセス区分へ細分化
- ・業務プロセスレベル（細事業下位）で業務時間数を入力（残業時間も加味）

分析

8月～11月

- ・各課の比較で業務量の突出しているものを抽出 ⇒ 業務改善策の検討
- ・外部委託可能性のヒアリング
- ・「時間」を「人」に置き換え

調査結果

1月

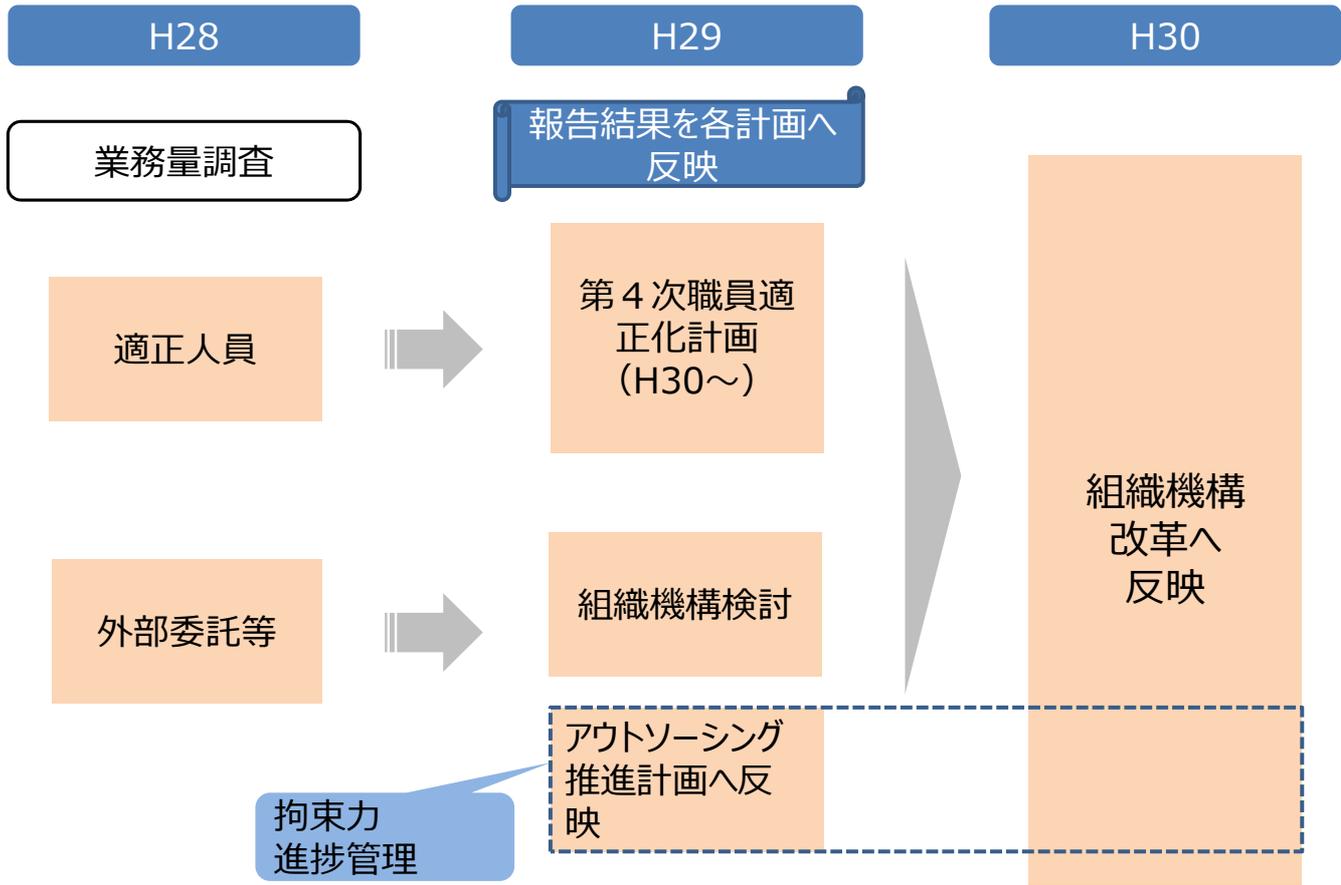
適正人員の算出、コア業務の明確化
外部委託可能業務の抽出

反映

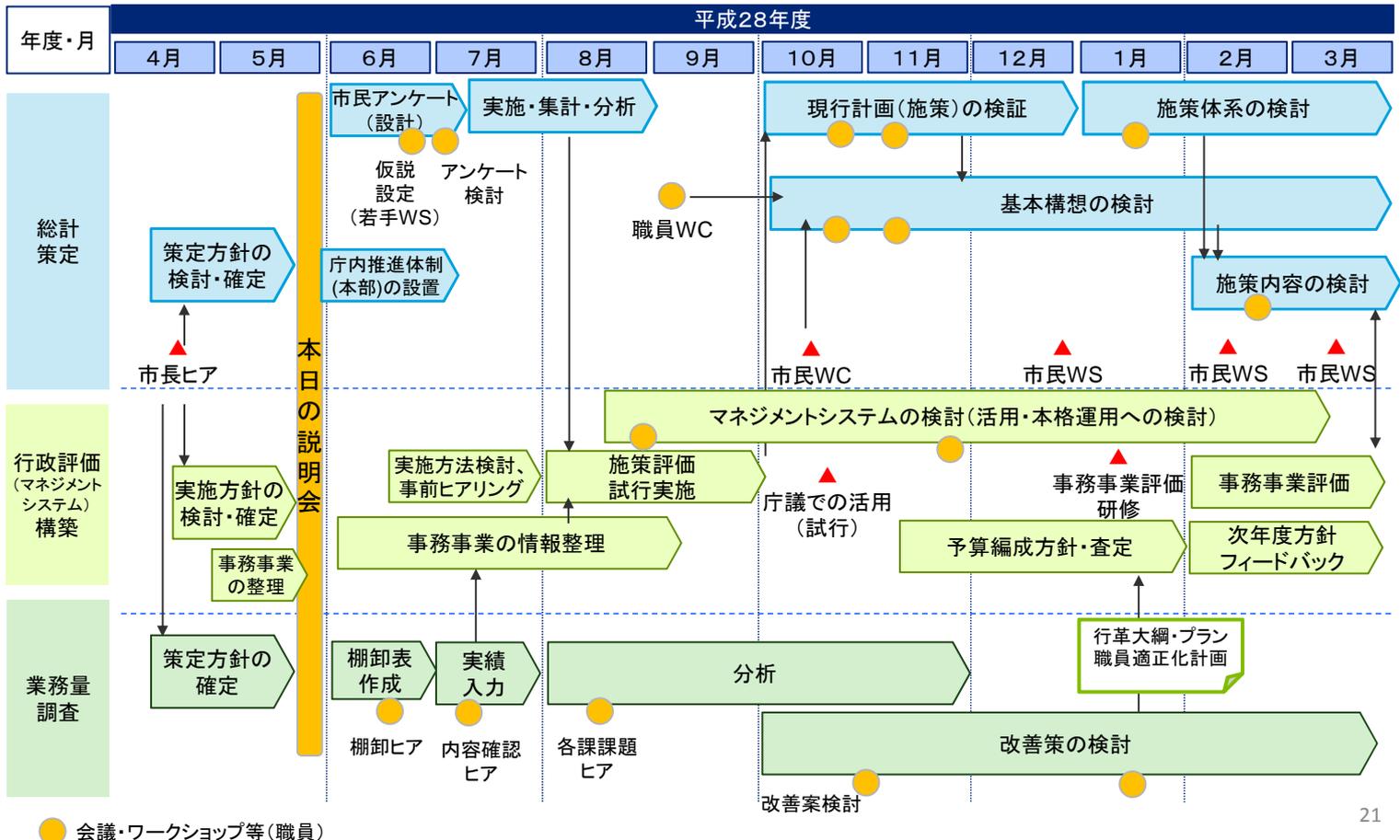
職員適正化計画（H30～）
アウトソーシング推進計画
（事務事業の民間委託等に関する指針or集中改革プラン）
組織機構改革（H30）

19

業務量調査の活用について



スケジュール概要



業務量調査のイメージ

- 対象部門の全職員に対して、業務量等の調査をアンケート形式(電子データ、Microsoft Excel)により調査します。
- キーパーソンの方には①業務棚卸表作成にあたってのサポートや②各課で抱えている課題、取り組みたいと考えている内容等についての情報提供(ヒアリング)、③今後の改善策・アイデア等の情報提供(ヒアリング)等をお願いいたします。

業務量調査様式(一例)

業務時間			年度合計			外部委託が可能な業務・望ましい業務について、“0”を付けてください	
4月			5月				
この月は入力が終わっていません。所定労働時間に達するまで業務時間を入力してください。現在0%入力されています			この月は入力が終わっていません。所定労働時間に達するまで業務時間を入力してください。現在0%入力されています				
月あたり所定労働時間 (min)			月あたり所定労働時間 (min)				
9,000			9,550			年あたり所定労働時間 (min)	
109,800			109,800				
1次業務レベル	2次業務レベル	3次業務レベル	業務時間合計 (min)	未割当合計 (min)	未割当合計 (min)	業務時間合計 (min)	未割当合計 (min)
			0	9,000	8,550	0	109,800
A(期間)	B(回数)	C(時間)	AxBxC	1ヵ月/1週間/1日に業務を行った回数	1ヵ月/1週間/1日あたりに業務を行った回数	業務1回あたりにかかる時間	単位業務時間計 (min)
							年間単位業務時間計 (min)
下記業務に該当しない業務(調査対象外の現業業務等) ※その月に占める割合(%)で回答ください							0
市民課本庁業務							0
01	戸籍関連業務	01 戸籍作成	01 受付・審査				0
			02 照会				0
			03 住基システム入力				0
			04 案内				0
			05 点検				0
			06 戸籍システム入力				0
			07 照会				0
			08 決裁				0
			01 書類管理				0
			02 照会・付番				0
			03 番号転記				0
			04 法務局提出				0
			01 戸籍システム入力				0
	03	人口動態報告					0
	04	火葬許可証の発行					0

サンプル(イメージ)

1次業務
(事務事業)

すでに照会済

2次業務
(細事業)

3次業務
(業務プロセス)

1次・2次業務をもとにして、3次業務の「プロセス」に関するヒアリングを実施します。

業務量調査に関する直近スケジュール (キーパーソンの方へのお願い事項)

5月9日～27日: 事務事業および細事業の整理

5月27日: 本説明会

6月1日～10日(予定): 業務棚卸にかかるとヒアリング

※キーパーソンは出席必須でお願いします。

※業務内容が分からない場合は、担当者の方の同席も可能です。

※業務プロセス(どんな内容か、どんな手続きで実施しているか)を中心にお聞きします。

留意点

- ・当日はPCで事務事業・細事業を投影しながら、ヒアリングをします。コンサルタントがヒアリング結果に基づいて棚卸表を作成していきます。
- ・事前に棚卸表(業務プロセス)イメージはお示しします。所属課の業務プロセスの概略を把握しておいてください。
- ・当日はキーパーソンの方が作業をすることはありません。また、当日まで何かを作成いただくということはありません。
- ・すべての業務の棚卸が終わらなかった場合は、ご担当課で作成・とりまとめのうえ、ご提出ください。
ご協力のほど、お願いいたします。

6月6日～24日: 棚卸結果の確認

※キーパーソンの方が中心となって、とりまとめください。

7月1日～30日: 業務量入力

7月～8月(予定): 業務量結果・業務状況に関するヒアリング

※キーパーソンの方が窓口となり、ご対応ください。