

廿日市市行政経営改革指針

平成 28 年度～平成 32 年度

廿 日 市 市

目 次

1	行政経営改革指針策定の趣旨	1
2	本市を取り巻く社会環境と経営課題への対応	
(1)	人口減少と少子高齢化の加速	2
(2)	財政状況	3
(3)	職員数の推移と定員管理	3
(4)	地方分権の進展と職員の役割の変化	3
3	廿日市市の行政経営	
(1)	行政経営の考え方	5
(2)	取組期間	6
(3)	各種計画等との連携	6
(4)	行政経営の共通の理念と行政経営のあるべき姿	7
(5)	職員が大切にしている視点	8
(6)	総合計画と行政経営改革指針との関係イメージ図	9
4	改革の方向性と具体的な取り組み	
(1)	信頼される行政経営	10
(2)	対話を重視する行政経営	10
(3)	地域やさまざまな主体との協働による行政経営	10
(4)	効率的な行政経営	11
(5)	進化する行政経営	11
5	推進方策	
(1)	市内の推進体制	13
(2)	進行管理	13

1 行政経営改革指針策定の趣旨

本市は、合併後の行財政基盤の強化と市民本位の市役所の実現を目指して、平成 18 年度に「廿日市市行政経営改革大綱」を策定し、行政経営改革の取り組みを進めてきました。平成 24 年度には、地方分権時代にふさわしい行政経営改革の方向性を示すものとして、「廿日市市行政経営改革指針」（平成 25 年度～平成 27 年度）を策定し、組織のスリム化、財政の健全化などの行政経営改革に積極的に取り組んできました。

また、平成 24 年 4 月には、地域自治を推進し、つながりを大切にしたい暮らしやすい豊かな地域社会の実現を図ることを目的に、廿日市市協働によるまちづくり基本条例を制定しました。これにより、市民の役割・市の責務が明確になり、市民と市がお互いを理解し、信頼関係のもとに協働してまちづくりを進めていくことが可能になりました。

このように行政経営改革指針や各種計画等に基づき進化した「まちづくり」に取り組むを進める一方で、国は、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」（骨太方針）で、「経済再生なくして財政健全化なし」という基本哲学のもと、今後取り組むべき経済財政運営の方針を示すとともに、「経済・財政一体改革」を推進するとした「経済・財政・再生計画」（2016 年～2020 年を対象期間）を策定しました。

また、地方行政サービス改革については、地方財政が依然として厳しい状況にある中で、効率的・効果的に行政サービスを提供する観点から、民間委託やクラウド化等の業務改革の推進に努めるよう、各地方公共団体に要請しています。

市を取り巻く環境が刻々と変化する中、持続可能な行政サービスが提供できる体制や仕組み、財政基盤を構築するためには、継続して行政経営改革を進めていくことが必要です。また、職員には、本市の行財政の現状を常に意識し、自ら変わり、現状を変えていく力が求められています。組織全体で成果を達成できるよう、個人の力を組織の力へとつなぎ、さらに官民連携による地域の活性化と経済の好循環を生み出していくことが必要です。

第 6 次廿日市市総合計画の将来像である「挑戦！ 豊かさと活力あるまち はつかいち」の実現に向けて、「廿日市市行政経営改革指針」（平成 25 年度～平成 27 年度）における取り組みをさらに進化させ、「協働」という手法を効果的に用いながら、行政経営改革を推進することを目的に、本指針を策定します。

2 本市を取り巻く社会環境と経営課題への対応

(1) 人口減少と少子高齢化の加速

わが国の人口は、平成 20 年をピークに減少に転じました。本市も平成 22 年の国勢調査から減少し、平成 27 年の国勢調査では微増となったものの、今後も減少が続くと予想されています。

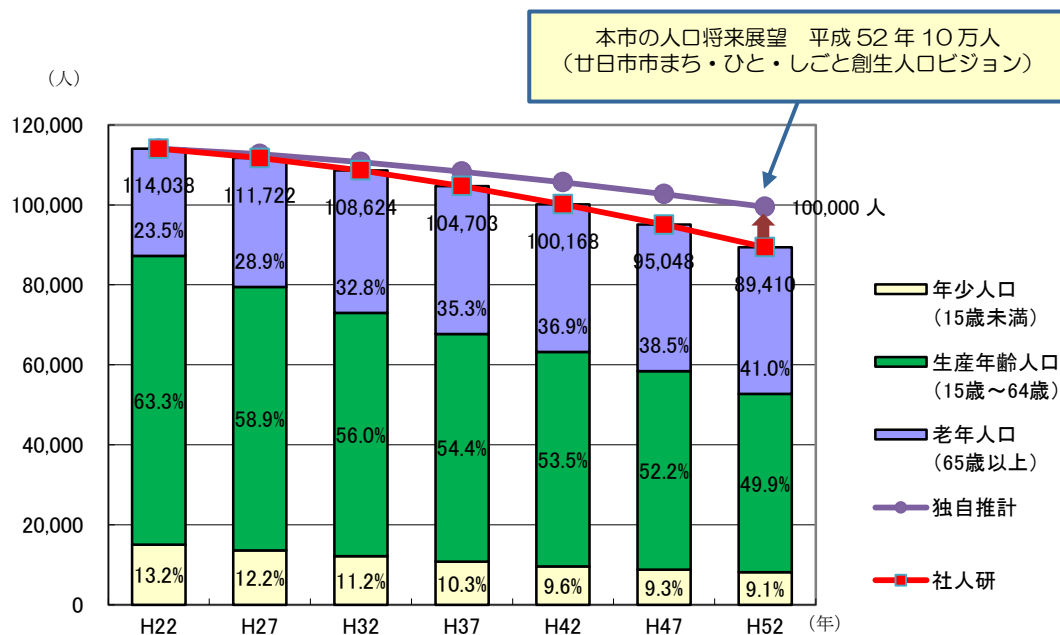
国立社会保障・人口問題研究所の人口推計（平成 25 年 3 月推計）によると、平成 22（2010）年に 114,038 人だった本市の人口は、平成 52（2040）年には 89,410 人になり、24,628 人減少するとされています。

また、少子高齢化がいっそう加速し、働き手である生産年齢人口の割合が総人口の半分以下になることが予測されています。

こうした人口減少の克服と地域活性化の課題に立ち向かうため、国は、将来にわたって活力ある日本社会をつくり、維持することを目指して、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（平成 26 年 12 月）を策定しました。

本市においても、人口減少に歯止めをかけ、今住んでいる市民と未来の市民が将来にわたって住み続けたいと思えるようなまちづくりを進めるため、「第6次廿日市市総合計画」の策定作業とともに「廿日市市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定しました。

■廿日市市の人口推計と将来展望



(2) 財政状況

本市は、これまで行財政の改革を進めながら、第5次廿日市市総合計画や合併建設計画に基づき、合併後のまちづくりを行ってきました。

合併後 10 年以上が経過し、合併算定替に伴う地方交付税の段階的縮減が始まったことから、今後の財政の見通しは、歳入環境が一段と厳しくなることが予想されます。また、地価の下落や生産年齢人口の減少の影響等により、将来的な市税収入の減少も見込まれています。

歳出では、少子化対策や高齢化に伴う社会保障関係費が増大し、新たな事業に投入できる政策的経費は縮小していくことが予想されます。また、高度経済成長期以降、長期間にわたり整備してきた公共施設（建物施設やインフラ施設）の更新費用の増大が市財政に大きな負担として顕在化しており、これらは将来の行政サービスの水準に影響を及ぼすだけでなく、将来世代への負担となることが懸念されています。

こうした状況を踏まえ、本市の持続的・安定的な財政基盤を確立し、第6次廿日市市総合計画の将来像の実現を図るため、平成 28 年 2 月、「廿日市市中期財政運営方針」（平成 28 年度～平成 32 年度）を策定しています。

(3) 職員数の推移と定員管理

本市は、最小の経費で最大の効果をあげるため、「廿日市市定員適正化計画」（平成 17 年度～平成 19 年度）に基づき、定員適正化に取り組み、効率的かつ効果的な行政経営を進めてきました。

その結果、平成 27 年 4 月 1 日現在の職員数（任期に定めのない職員）は 1,044 人となり、平成 17 年 4 月 1 日に比べ 138 人減少しました。

しかしながら、第6次廿日市市総合計画に掲げるまちづくりを進めるに当たっては、さらなる行政経営改革に取り組む必要があったため、平成 28 年 2 月、効率的でスリムな市役所を目指し、「廿日市市定員管理計画」（平成 28 年度～平成 32 年度）を策定しました。

定員管理計画では、質の高い行政サービスを持続的かつ安定的に提供する執行体制を確保しつつ、「業務量の縮減」と「業務の効率化（組織と職員）」に取り組み、職員数の最適化を図ることとしており、計画期間中の削減目標を 50 人としています。

(4) 地方分権の進展と職員の役割の変化

平成 12 年、個性を活かし自立した地方をつくることを目的に、地方分権一括法が施行されました。従来、国が担っていた事務が各自治体に権限移譲されるとともに、地方に対する規制緩和が行われ、国と地方の関係が対等・協力の関係に変わり

ました。自治体は、地域の実情や課題を踏まえ、自分たちの地域に見合う政策を、自ら企画・立案し、実現できるようになったのです。

さまざまな計画を自治体が策定し、その計画を実行・評価しながらまちづくりを進める「マネジメントサイクル」に基づく行政経営が求められるようになりました。

また、複雑化・高度化した行政課題や多様化した市民ニーズに対応するため、職員は政策形成能力と課題解決能力の強化が必要となりました。さらに、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性の活躍推進、再任用制度の活用など、新しい働き方への対応も課題となっています。

こうした地方分権の進展と職員の役割の変化に対応するため、平成 27 年 2 月に策定した「廿日市市人材育成基本方針」では、求められる職員像として、次の4つの職員像を掲げ、変化に対応できる有能な職員の育成に取り組んでいます。

- ★ はつかいちに誇りを持ち地域に貢献できる職員
- ★ 自ら「学び、考え、行動」する職員
- ★ 市民に信頼され、感謝される職員
- ★ コスト意識と経営感覚を備えた職員

3 廿日市市の行政経営

(1) 行政経営の考え方

自治体における行政経営は、市の将来像を実現するため、総合計画に基づいて政策を推進し、市民や議会による評価を政策に反映させる「PDS マネジメントサイクル」と、これら政策の推進に当たり行政が事業を推進して評価、改善につなげる「PDCA マネジメントサイクル」で成り立っています。

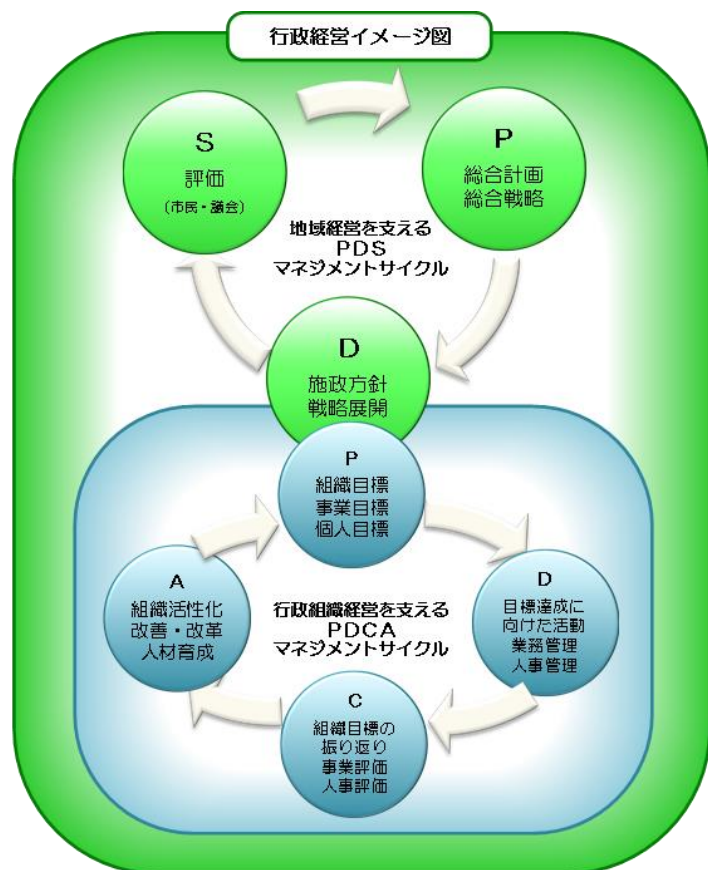
PDS マネジメントサイクルは、前期基本計画（Plan）に基づき、毎年の施政方針を策定、事業を執行（Do）した上で、その結果を市民・議会とともに決算・評価をもとに見直し、計画に反映させる（See）流れを示しています。

一方、PDCA マネジメントサイクルは、施政方針をもとに単年度の実施計画を推進するため、行政組織としての役割・使命を明確にして、組織目標を策定（Plan）、事業を実施（Do）し、年度途中の中間振り返り・評価（Check）から課題を洗い出し、次年度以降に向けて事業を改善（Action）させる流れを示しています。

なお、平成 28 年度からは、新たに人事評価制度を導入したことにより、総合計画をマクロ的に推進する PDS サイクルに、事業シートを通じた単年度の事業目標管理と個人目標管理を統合した組織目標宣言による組織目標管理が実現し、実施計画レベルのミクロ的な推進を図る PDCA サイクルが整備されました。

これにより、全体最適を可能とする行政経営システムが構築されました。

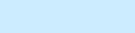
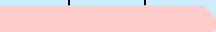
今後は、これら二つの PDS・PDCA マネジメントサイクルを組み合わせ、効率的・効果的に行政経営を進めることによって、持続可能なまちづくりを進めます。



(2) 取組期間

本指針の取組期間は、第6次廿日市市総合計画（前期基本計画）の計画期間に合わせて、平成28年度から平成32年度までの5年間とします。

■行政経営改革指針等の取組期間

年 度	H19～H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
行政経営改革大綱										
行政経営改革指針										
第6次廿日市市総合計画(前期基本計画)										
中期財政運営方針										
人材育成基本方針										
定員管理計画										
協働によるまちづくり推進計画(第2期)										

(3) 各種計画等との連携

本市の最上位計画である「第6次廿日市市総合計画」の将来像を実現するため、次に掲げる各種計画等は、本方針と連携を図ります。

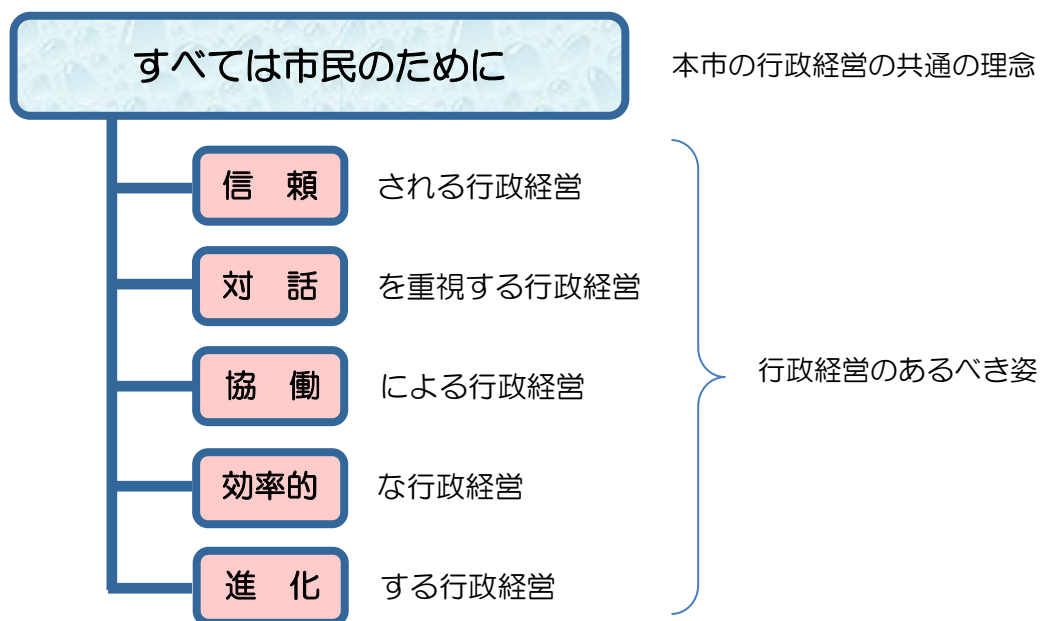
また、先に策定されているこれらの計画等は、本指針が示す方向性と合致するものであり、踏襲することとします。

- 廿日市市中期財政運営方針（平成28年度～平成32年度）
- 廿日市市人材育成基本方針（平成26年度～平成35年度）
- 廿日市市定員管理計画（平成28年度～平成32年度）
- 廿日市市協働によるまちづくり推進計画（平成28年度～平成32年度）

(4) 行政経営の共通の理念と行政経営のあるべき姿

廿日市市の行政経営は、すべて市民のために行うものです。

「すべては市民のために」を本市の行政経営の共通の理念とし、この理念のもと、市の行政経営のあるべき姿として次の5つを掲げます。「廿日市市行政経営改革指針」（平成 25 年度～平成 27 年度）の改革の視点として掲げたこれら5つのキーワードを「行政経営のあるべき姿」として位置づけ、改革に取り組んでいきます。



信 頼 される行政経営

市政の透明性を図り、市民と行政の信頼関係を築きます。

対 話 を重視する行政経営

対話によって情報共有を図り、市民意見を反映させます。

協 働 による行政経営

多様な主体と連携して、課題解決を図ります。

効率的 な行政経営

限られた資源を最大限に活用して行政経営を行います。

進 化 する行政経営

現状に満足せず、常に新しい視点や考え方を取り入れて仕事を進めます。

(5) 職員が大切にする視点

地方自治法第2条第14項に規定する「最少の経費で最大の効果」を実現し、市民満足度の最大化を目指すため、職員は、次の3つの視点を念頭に業務を遂行します。本市が抱える課題にスピーディに対応し、市民満足度の高いサービスを持続的に提供するためには、これまでと同様に継続していくものと、やり方等を見直し、変えていくものを見極めたうえで、思い切って舵を切ることにも必要です。

市役所を取り巻くさまざまな事象や環境の変化に常にアンテナを張りながら、これらの3つの視点を大切にして最高のパフォーマンスを発揮します。

① 現場起点 ～すべての改革・改善は現場から～

現場の第一線で働く職員は、市民のニーズや現場の課題をいち早く把握することができます。

市民と常に向き合い、生の声を聞くことができるという強み（情報収集力）と現場の職員の発信力は、改革・改善の大きな力です。現場の情報を起点に、物事をきちんと把握し、必要な課題を抽出し、それを改善していくプロセスを大切にします。

② 全体最適 ～森から木を見よう～

各部門がそれぞれに最適を目指すこと（部分最適）は重要なことです。しかし、組織全体で成果を挙げようとするときには、全体的に効率的であるか、品質にはらつきがないか、向かうべき方向（ベクトル）が部門ごとで異なっていないか、組織全体で整合を図る必要があります。

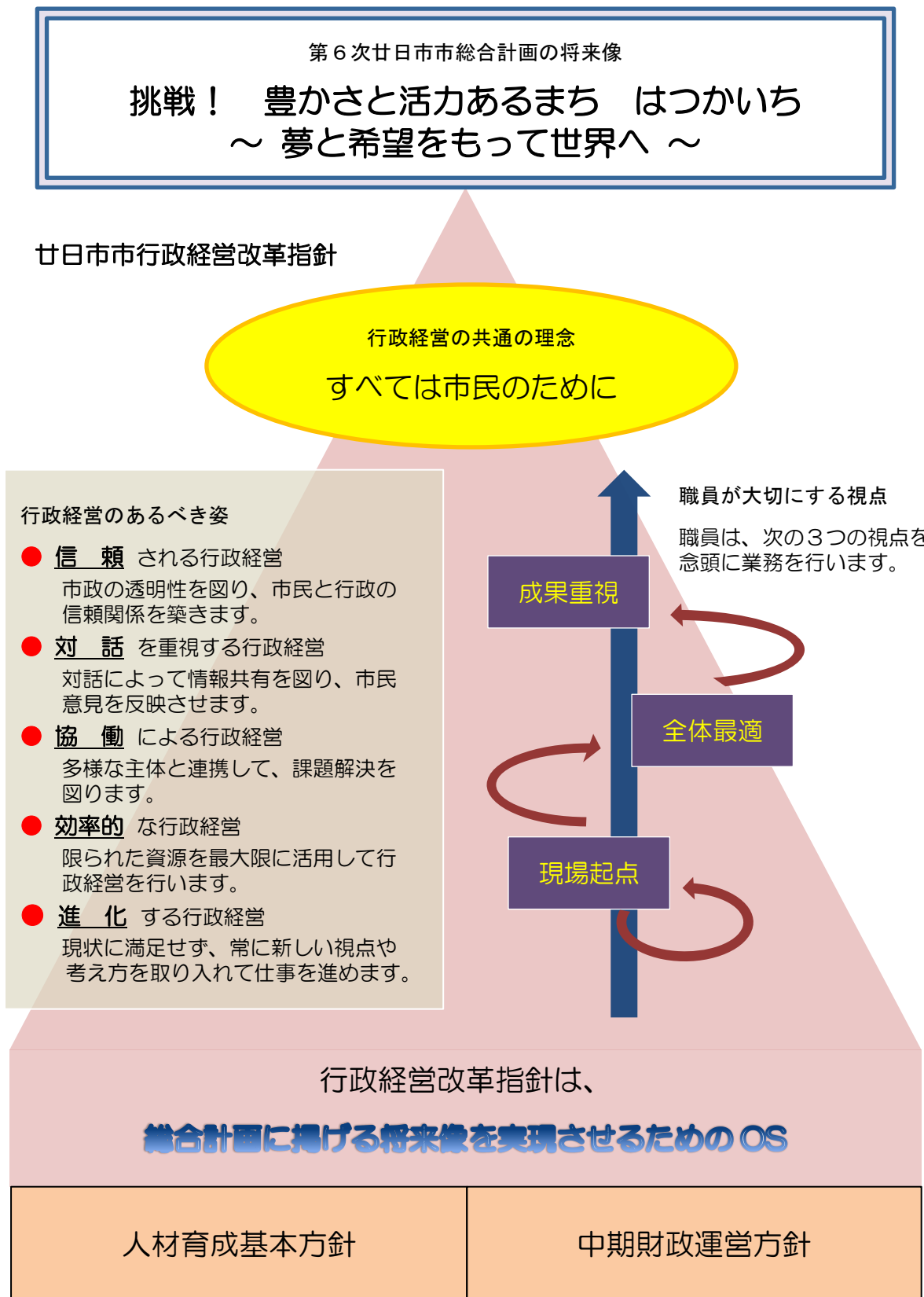
時代に即しているか、顧客のニーズを捉えているかなど外部環境の変化に目を向け、全体最適の視点で経営資源（人、物、財源、情報、時間、文化）を配分し、事業の選択と集中を図ります。

③ 成果重視 ～よい成果は、よいプロセスから～

総合計画に掲げた将来像を実現するためには、まずは目標を明確にし、組織全体で共有すること、そして成功までの道筋（プロセス）を描くことが必要です。

PDCA マネジメントサイクルを着実に回して、事業の進捗状況を定期的に確認・問題点を洗い出し、改善を図りながら成果の達成へとつなげます。

(6) 総合計画と行政経営改革指針との関係イメージ図



4 改革の方向性と具体的な取り組み

本市の行政経営のあるべき姿を具現化するための5年間の方向性と具体的取り組みは次のとおりです。

(1) 信頼される行政経営

日本国憲法は、公務員を「全体の奉仕者」として規定しています。職員が市民の信託を得て職務を遂行するためには、法令遵守（コンプライアンス）はもちろん、反社会的な行為やマナー違反は慎まなくてはなりません。職員の社会規範に対する意識を高め、市民から信頼される、公平・公正で透明性の高い行政経営を推進します。

- コンプライアンスに関する研修や自己点検を定期的を実施し、職員のコンプライアンスに関する意識を高めます。
- 市民の求める情報を公開し、市政の透明性の確保と行政の説明責任を果たします。
- 市の保有する情報資産を守るため、最善の情報セキュリティ対策を講じます。
- 市役所・職員は、地域活動に積極的に参画し、地域社会の一員として社会に貢献します。

(2) 対話を重視する行政経営

まちづくりの主役は市民であり、まちの活力は市民や事業者などによる活発な地域活動や経済活動が源泉です。廿日市市協働によるまちづくり基本条例第9条は、まちづくりに関する情報は受信者の立場に立って発信し、共有することに努めることを掲げています。市政に関する情報をタイムリーに発信・情報共有・ニーズを把握し、市民及び事業者と対話をしながら行政経営を進めます。

- 市広報紙やホームページを中心に、あらゆる広報媒体を活用して情報発信を行います。
- ニーズ把握の仕組みとして、多様な主体との対話の場を構築します。
- 各種審議会やパブリックコメント制度を活用し、市民の声を市政に反映します。
- 市政懇談会やシンポジウムなど、市民の市政への参画機会を拡充します。
- 出前トークや SNS（ソーシャルネットワークサービス）を活用し、双方向のコミュニケーションを行います。

(3) 地域やさまざまな主体との協働による行政経営

変化する社会情勢に対応し、住み続けられるまちづくりを進めるためには、住民だけでなく、事業者や市内で働く人、まちづくり活動を行う人や団体、近隣自治体

など、多様な主体との連携が不可欠です。地域自治組織や NPO、企業、大学など多様な主体との連携・協力し、それぞれが持っている能力を生かし、役割を果たしながら協働して行政経営を進めます。

- 地域住民が主体的にまちづくり活動へ参加し、多様な主体と連携・協力してさまざまな取り組みができるよう、環境整備を進めます。
- 地域の自主性や特性に応じた支援を行い、地域の実情に合った地域づくりを支援します。
- 公民連携を推進するため、民間ノウハウの提案募集の仕組みを構築します。

(4) 効率的な行政経営

廿日市市役所が時代や社会の変化に柔軟に対応できる強い組織になるためには、組織力と職員力の向上、そして財政体質の改善が必要不可欠であり、ヒト・モノ・カネなどの経営資源を最大限に活用していきます。

また、意思決定の迅速化を図り、戦略的で柔軟かつスピーディに課題を解決するため、効率的でスリムな市役所による行政経営を進めます。

- 庁内同一業務の一元化、包括的委託化など業務量の削減と業務の効率化を図り、生産性を高めながら時代に合った組織体制を整備し、定員の適正化を図ります。
- 多様化する行政ニーズに対応するため、窓口業務等の民間委託をさらに推進し、仕事の効率化・高度化を進めます。
- 公有財産を一元的にマネジメントし、総合的な視点で資産の有効活用と施設の最適化を図ります。
- 安定した財政運営ができるよう、財政の健全化を図ります。
- 公営企業・事業特別会計については、独立採算の原則に基づき、事業の見直しと受益者負担の適正化に取り組みます。

(5) 進化する行政経営

トップダウンとボトムアップの仕組みを連携し、トップが市のビジョンと戦略を明確に示し、その実現に向けた組織の役割を職員・所属が着実に果たします。

また、職員の能力と組織力を向上させ、戦略の見直しを図りながら、政策の実現と財政基盤の一層の強化など行政経営を進化させます。

- 各種会議を効果的に活用し、経営方針や意思決定の迅速化・明確化を図ります。
- 企画部門によりトップマネジメントを支援し、PDS の実施と戦略の見直しを決定します。
- 組織目標宣言をもとに各部署で主体的に改革・改善に取り組み、組織力の向上と全庁的な行政経営システム（PDS・PDCA サイクル）の更新につなげます。

- 人事評価制度を活用し、職員の資質・能力を向上させます。
- 職員が生き生きと働ける市役所にするため、長時間労働を是正し、仕事と家庭の両立など働き方改革に取り組みます。
- 公民連携（PPP/PFI）を一層推進するための仕組みと体制を整備します。
- コンセッションや民間提案制度など新たな公民連携手法の導入について検討します。
- ネーミングライツやクラウドファンディングなど、自主財源を増やすための新たな取り組みを積極的に進めます。

5 推進方策

(1) 庁内の推進体制

本指針の推進に当たっては、「廿日市市行政経営推進本部会」が先導的な役割を担い、各部署が連携して取り組みます。

特に、第6次廿日市市総合計画とこれに関連する4つの計画（中期財政運営方針、人材育成基本方針、定員管理計画、協働によるまちづくり推進計画）の担当部署とは、それぞれの計画の進捗状況を定期的に確認し、改善・改革の方策やその後の進め方等について協議します。

(2) 進行管理

本指針の進行管理は、「廿日市市行政経営推進本部会」が行います。

廿日市市行政経営推進本部会は、毎年度、取り組みの実施状況について点検、検証します。各部署は、この結果を踏まえ、取組内容の改善を図ります。

廿日市市行政経営改革指針（平成 28 年度～平成 32 年度）

平成 29 年 3 月

廿日市市分権政策部行政経営改革推進室

〒738-8501 広島県廿日市市下平良一丁目 11 番 1 号

電 話 0829-20-0001（代表）

FAX 0829-32-1059

※ 本指針は、行政経営システム機能強化支援業務に関連して、株式会社スコラ・コンサルティング行政経営デザイナーの元吉由紀子氏の協力を得て作成しました。