

新たな行政経営システムへの移行（案）
～ 経営型の行政運営システム～

平成19年11月

津 市

目 次

1 経営の考え方を採り入れた新しい行政運営

- (1) 行政運営における「経営」とは何か
- (2) 「経営」に大切な3つの考え方（3つの指向）
 - 業績成果志向
 - 公共の民間への開放
 - 情報提供の促進

2 「行政経営システム」の基本構成

- (1) 基本的枠組み
- (2) 経営品質の向上
- (3) 経営ビジョンの確立
- (4) PDCA サイクル
- (5) 「行政経営システム」を支える5つの柱
- (6) 既存制度の活用

3 「行政経営システム」を支える5つの柱

- (1) トップマネジメント機能の強化
- (2) 事業部門の自立
- (3) 事業部門ビジョンの確立
 - 2つのビジョン
 - ビジョンの共有方法
- (4) 市民と行政のパートナーシップの確立
- (5) 職員満足度の向上

4 「行政経営システム」の流れ

新たな行政経営システムへの移行（案）

～ 経営型の行政運営システム～

1 経営の考え方を採り入れた新しい行政運営

(1) 行政運営における「経営」とは何か

新「津市」誕生直後の平成18年には、6月に行政改革推進法が、また12月には地方分権改革推進法が成立し、平成12年4月の地方分権一括法に始まり、三位一体の改革(地方への税源移譲)を経て、地方分権は否応なしに進めていかなければならない状況にあります。

こうした背景の中、地方財政の厳しさや市民意識の高まりを受けて、分権の当事者である地方自治体の行うべきものは何かを明確にしつつ、行政の説明責任とこれまで以上の効率的運営が強く求められています。

津市でも、これまでに行財政改革や事務改善を実行してきました。しかしながら、こうした時代背景の中で、津市が、将来にわたって持続可能な行政組織として発展していくためには、「分権（地方行政）の実行者としての津市のビジョン」を明らかにするとともに、資源（予算・組織・職員など）の持つ効力や能力を効率よく最大限に発揮させることが必須条件となります。

新しい「経営」とは、これまでの予算・決算による数値的な効率性に加え、本市の市民生活の充足とは何かなどの観点から「ビジョン」を明確にしつつ、政策を選択し、限られた資源を真に求められるサービスに集中していくような行政運営の仕組みのことをいいます。

(2) 「経営」に大切な3つの考え方（3つの指向）

新しい「経営」では、次の3つの考え方（3つの指向）が大切です。

業績成果志向

第1が「業績成果志向」の考え方です。これまではややもすると、サービスの選択や在り方を、行政が行政側の基準で判断を行ってきました。

「業績成果志向」とは、サービスの受け手である市民(顧客)の満足度を指標として、その業績がどれほどの市民(顧客)満足度を満たすことができたかという「業績成果」で管理しようとする考え方です。

公共の民間への開放

第2に「公共の民間への開放」です。単なる外部委託ではなく、「地方自治体の公的関与の在り方」を明確にしつつ、「市場化テスト」の活用など、可能な限り公共サービス(事業)を企業や民間団体に委ねることにより、サービスの効率性と継続性を図ろうという考え方です。

また、純粋に民間とはいえにくいNPOや地域団体が担っている領域については、「市民と行政の協働」事業として推進し、行政の役割を、「物的支援」からそうした活動

をコーディネートする機能（知恵の出し合い＝知恵連携）に移行しようとするものです。

情報提供の促進

第3は「情報提供の促進」です。これまでの数値などによる報告に加えて、実施した事業に対する評価等を公表して市民と情報を共有することにより、行政と市民が協働してサービスや政策を選択できるようにします。

2 行政経営システムの基本構成

(1) 基本的枠組み

経営型の行政運営システム（以下、「行政経営システム」という。）は、新しい公共経営の考え方の下に、総合計画を着実に推進するための行政運営の仕組みです。具体的には、「経営品質の向上」を津市の経営マネジメントのベースに位置づけ、あらゆる行政活動が、「計画(Plan)」、「実行(Do)」、「評価(Check)」、「改善(Action)」という「PDCAサイクル」に基づいて相互に連携し、持続的に発展していくために行政運営の仕組みです。

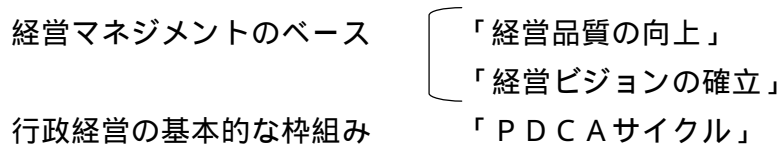
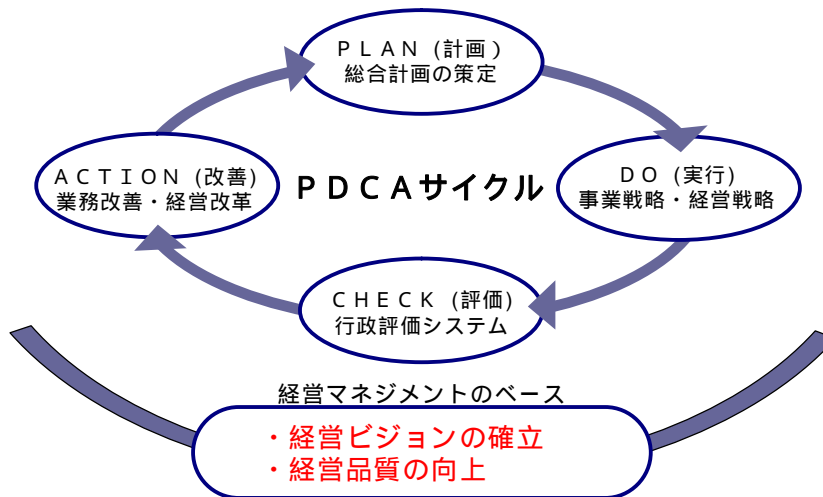


図1



(2) 経営品質の向上（経営マネジメントのベース）

行政における「経営品質」とは、行政運営の「質」のことです。つまり、「市民に価値のある」サービスを生み出し続けるために、市役所のあらゆる仕組みが相互に連携して、組織の目標（あるべき姿）に向かって整合性を持って展開する組織運営の在り方をいいます。

経営品質が最も重視するのは、組織全体がその価値観や経営理念を共有しているかどうかです。また、経営品質では、常にサービスの受け手から見て最良の仕事のやり方を

追求する点に特徴があります。

お客様に満足してもらうためには、サービスを提供する職員も満足していないと、いい仕事を持続することができません。そこで、経営品質では、常にサービスの受け手の立場から考える「お客様本位」と、職員一人ひとりのやりがいを高める「職員重視」の両立を目指しています。経営品質は、職場での対話を活発にし、職員が元気になる取組を大切にしながら、組織としての目標を達成していくことを基本的な姿勢としています。

経営品質の向上とは、この組織の目標（あるべき姿）に向かって、改善・改革を継続的に進めていく行政活動のことをいいます。

(3) 経営ビジョンの確立（経営マネジメントのベース）

経営品質が最も重視する「組織全体が共有する価値観や経営理念」の核となるのが「経営ビジョン」です。そして、この「ビジョン」とは、リーダー、あるいは組織が成し遂げたい「夢」のことをいいます。

津市のビジョンは、総合計画基本構想に掲げられる将来像「環境と共生し、心豊かで元気あふれる美しい県都」です。

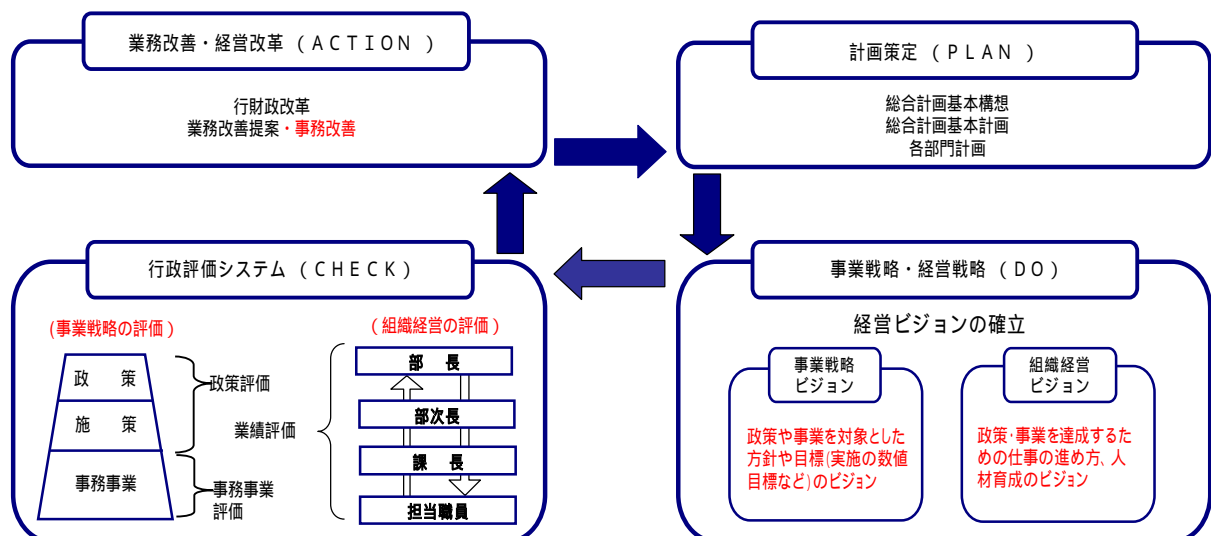
総合計画では、この将来像を実現するために、5つのまちづくりの目標とそれを支える17の施策により、一つの大きな施策体系が構成されています。各部門では、この施策体系に基づいて具体的な事業を推進します。

このように、ビジョンも、トップのビジョン、部のビジョン、課のビジョンという階層構造を持っており、それぞれ上位のビジョンに沿った形で設定され大きな体系を形成します。

(4) P D C Aサイクル（行政経営の基本的な枠組み）

P D C Aサイクルは、目標水準（Plan）を設定して、その目標に向けて戦略を展開し（Do）、その過程で経営資源の活用状況や目標水準の達成度、その成果の度合いを評価し（Check）、その評価結果に基づいた改善を図りながら（Action）、その状況を翌年の目標水準設定（Plan）に活かしていくという流れを持った仕組みです。

図 2 行政経営の基本的な枠組み「P D C Aサイクル」



(5) 「行政経営システム」を支える5つの柱

「行政経営システム」では、実際にP D C Aサイクルを動かしていくための具体的な行政活動として、「トップマネジメント機能の強化」、「事業部門の自立」、「事業部門ビジョンの確立」、「市民と行政のパートナーシップの確立」、「職員の満足度の向上」の5つの考え方を導入します。

行政経営システムの5つのキーワード

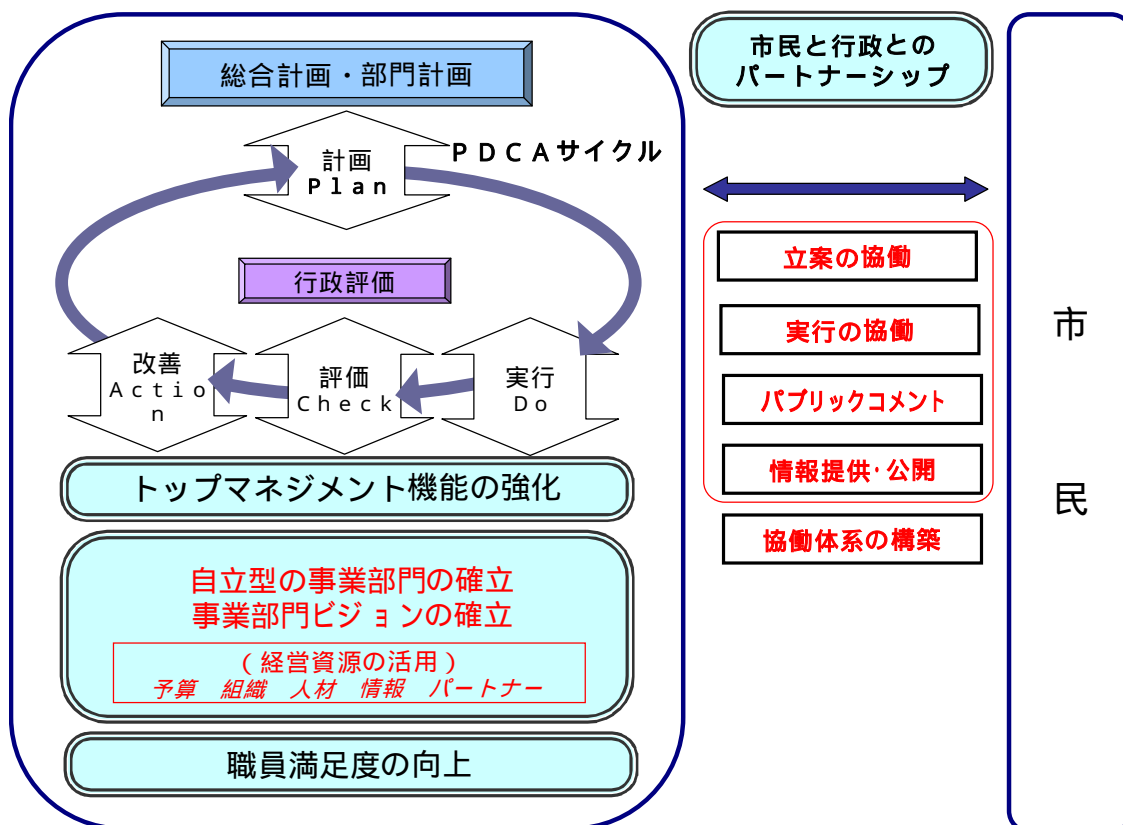
- 「トップマネジメント機能の強化」
- 「事業部門の自立」
- 「事業部門ビジョンの確立」
- 「パートナーシップの確立」
- 「職員満足度の向上」

(6) 既存制度の運用

本市では、既に枠配分予算、組織目標管理制度、人材評価システム、業務改善提案制度、サービス向上運動、政策調整会議など様々な制度を導入しています。こうした諸制度は、その時々々の要請に対応するために個別に運用されてきました。

「行政経営システム」では、こうした既存の諸制度についても、「経営品質向上」の考え方をベースとしたP D C Aサイクルに有機的に連動させることにより、一体的な行政運営の流れを構築するものです。

図3 「行政経営システム」の全体像



3 「行政経営システム」を支える5本の柱

(1) トップマネジメント機能の強化

各事業部門が権限と責任を持って自立的に施策を展開していくためには、市政運営の方向性を指し示すトップマネジメントの強化が必要です。強力なトップマネジメント機能が必要です。

現在、上位の意思決定機関として、庁議や幹部会議が設けられていますが、開催日や構成員の多さによる制約から報告中心の会議となっています。そのため、これまで以上にスピード感のある課題解決や、時代の要請に応えた施策展開の方向性を即断していくために、市三役と管理部門の部長、そこに関係部長を加えた少数で随時開催する「経営戦略会議」を新たに設置します。

「経営戦略会議」では、重要な行政課題や施策に対する意思決定以外にも、災害対策やPFIの導入など全庁に関わる横断的な調整の「場」でもあります。こうした問題提起を予め行うことにより、幹部会議における活発化や問題意識の共有化につなげようとするものです。

また、こうしたトップの考え方や情報をいち早く提供できる体制の整備を図ります。

なお、「経営戦略会議」「庁議」「幹部会議」などの意思決定の在り方については、開催効果等を見極めながら、適宜その見直しを図ります。

(2) 事業部門の自立

合併による市域の拡大や組織の拡大に伴って、決裁や判断、問題解決等に時間を要するようになり、同時に、その距離のために正確なニーズや情報が伝わりにくいといった問題も生じています。また、予算配分に際しても、地域固有の状況をすべて把握したうえで一括的に配分することは困難であり、こうした中央集約的な意思決定や手法は通用しにくくなってきています。そのために、住民に近い各事業部門及び各総合支所が、一定の権限と責任の下で、自ら問題を解決し、スピード感を持って施策展開を遂行できる分権型の「自立した事業部門」の確立を図ります。

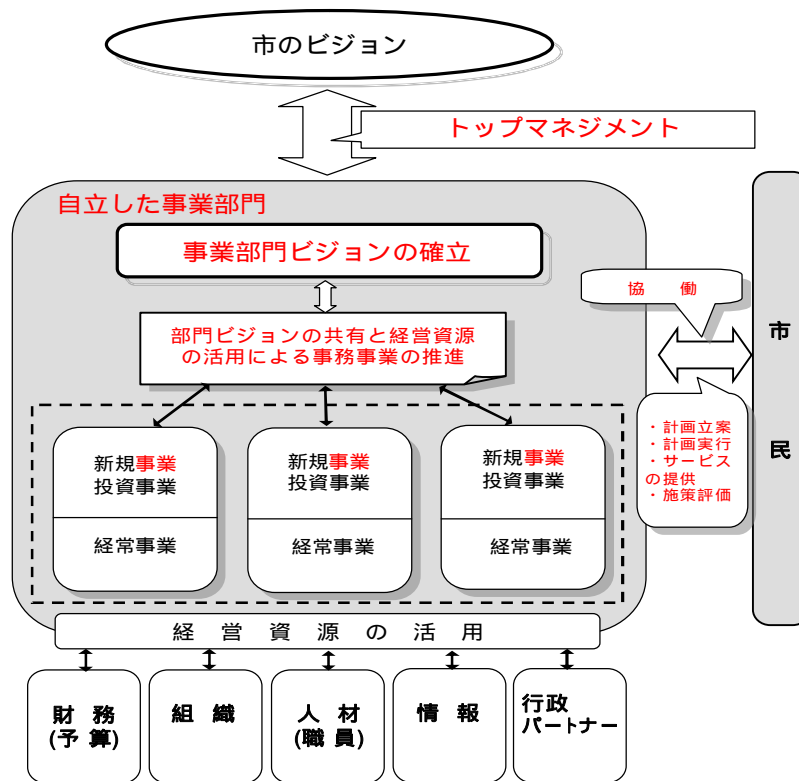
(経営資源の活用)

限られた財源の中で、各事業部門が独自施策を展開していくためには、経営資源をいかに活用するかという知恵や工夫が重要となり、その点で各部門間に競争原理が作用します。例えば、ネーミングライツ等による歳入確保や新たな国県補助事業の採択、行革への取組み、体制見直しによる職員減、あるいは、他団体との連携による人材育成や情報交換、行政パートナーである市民との協働促進による経費の節減など、事業部門を取り巻く経営資源の活用状況によって、業績成果に相違が生じてきます。

そのために、成功事例を積極的に各部門に提供するとともに、他部門のアイデアを可能な限り採り入れるといった横の連携が重要となります。

図 4

自立した事業部門のイメージ

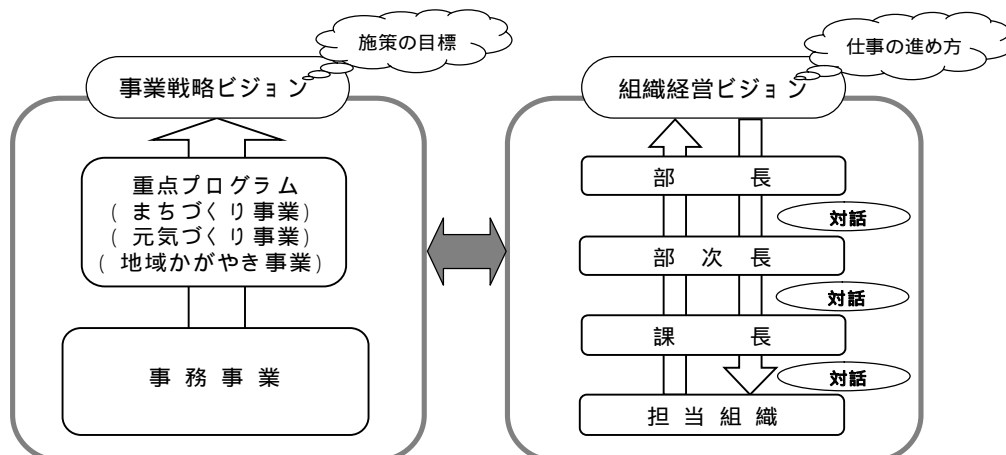


(3) 事業部門ビジョンの確立

2つのビジョン

ビジョンには、各部門の政策や事業自体の目標を対象とした「事業戦略ビジョン」と、その事業を達成するための組織経営（仕事の進め方）を対象とした「組織経営ビジョン」の2つのビジョンがあります。「事業戦略ビジョン」は、各部門の施策の方向性を示すもので、事業の達成目標等です。また、「組織経営のビジョン」は、各部門の組織経営の在り方であり、組織行動の評価につながります。各部門の目標を達成していくためには、この2つのビジョンが有機的に連動している必要があります。

図 5



ビジョンの共有方法

組織全体がビジョンを共有するために、職場のコミュニケーションを活発にするオフサイトミーティングや、職場内での会議等を活用します。

部長による事業部門ビジョンの策定（事業部経営戦略シート）

部長等は、1年間の部の運営方針を示した部門のビジョンや経営方針を策定します。一般的に、「事業戦略ビジョン」は予算編成と平行して夏から冬にかけて積み上げられ3月の施政方針に向けて策定されることとなります。また、仕事の進め方である「組織経営ビジョン」は、人事異動後の4月の新体制に合わせて策定することとなります。

部長等は、この二つビジョンを「事業部経営戦略シート」として公表し、部門内への浸透を図ります。

部次長による部門内マネジメントの推進

部次長（部門の長の補佐職）は、部長等の策定するビジョンを部門内に浸透させ、部組織を一定の方向性の下に動かしていく重要な役割を担います。

また、組織経営を円滑に進めていくためには、職員の知識や能力の向上が不可欠であるため、部次長は部門経営に必要な能力や知識等の研修を企画し、部門内における人材育成を推進します。

課長による目標管理の着実な推進（組織目標管理表）

全職員がビジョンや価値観を共有し、サービスを提供する基本的な組織の単位は「課」となります。そこで、課長は部門のビジョンを課の業務に落とし込み、職員とコミュニケーションを図りながらわかりやすい目標を設定し、毎年4月に「組織目標（業績評価）管理表」を作成します。

（部長による事業部門ビジョンの項目例）

事業部門経営戦略シート ～事業部門の経営方針～	
1	事業部の“組織経営ビジョン”は！ 組織活動が目指す姿
2	事業部の“事業戦略ビジョン”は！ 重点政策の目指す目標
3	ターゲットにする顧客は誰か！ 顧客は市民か、それとも！
4	事業部の優位性（特性）は何か！ 伸ばしたい優位性や、克服したい弱み
5	重点政策への取組は！ 課題や推進スケジュールは
6	職員の人材育成は図られているか！ 人材育成方針や具体的内容

（課長によるビジョンの項目例）

組織目標（業績評価）管理表 ～課の経営方針～	
1	課の“組織経営ビジョン”は！ 組織活動が目指す姿
2	課の具体的な事業戦略目標！ 重点事業とその目標
3	具体的な取組内容！ 手法、スケジュール
4	改善目標は！ 克服したい弱みや、問題解決への取組
5	経営資源の活用方策！ 何をどのように活用するか
6	職員の人材育成は図られているか！ 人材育成方針や具体的内容

(4) 市民と行政の新たなパートナーシップの確立

これまでの市民との協働は、例えば、計画策定の際の意見の表明や地域の公園等の管理等、行政の領域への市民の参加を中心に展開されてきました。

しかしながら、地域のコミュニティやNPO活動など、市民活動の高まりを活かしたまちづくりを進めていくためには、市民が行政のパートナーとして、これまで以上に主体的にまちづくりに参加できる協働体系を構築していく必要があります。

そのために、行政は積極的に情報を提供するとともに、地域における自主防災組織への取組みのように、市民が地域で積極的な役割が果たせるような新たなルールづくりを進めます。

また、元気づくりプランのように市民が政策形成に参画し、行政と対等の立場でまちづくりを進めていく体制の充実、さらには、公共でも民間でもない新たな分野における地域活動への積極的な支援策の展開を図ります。

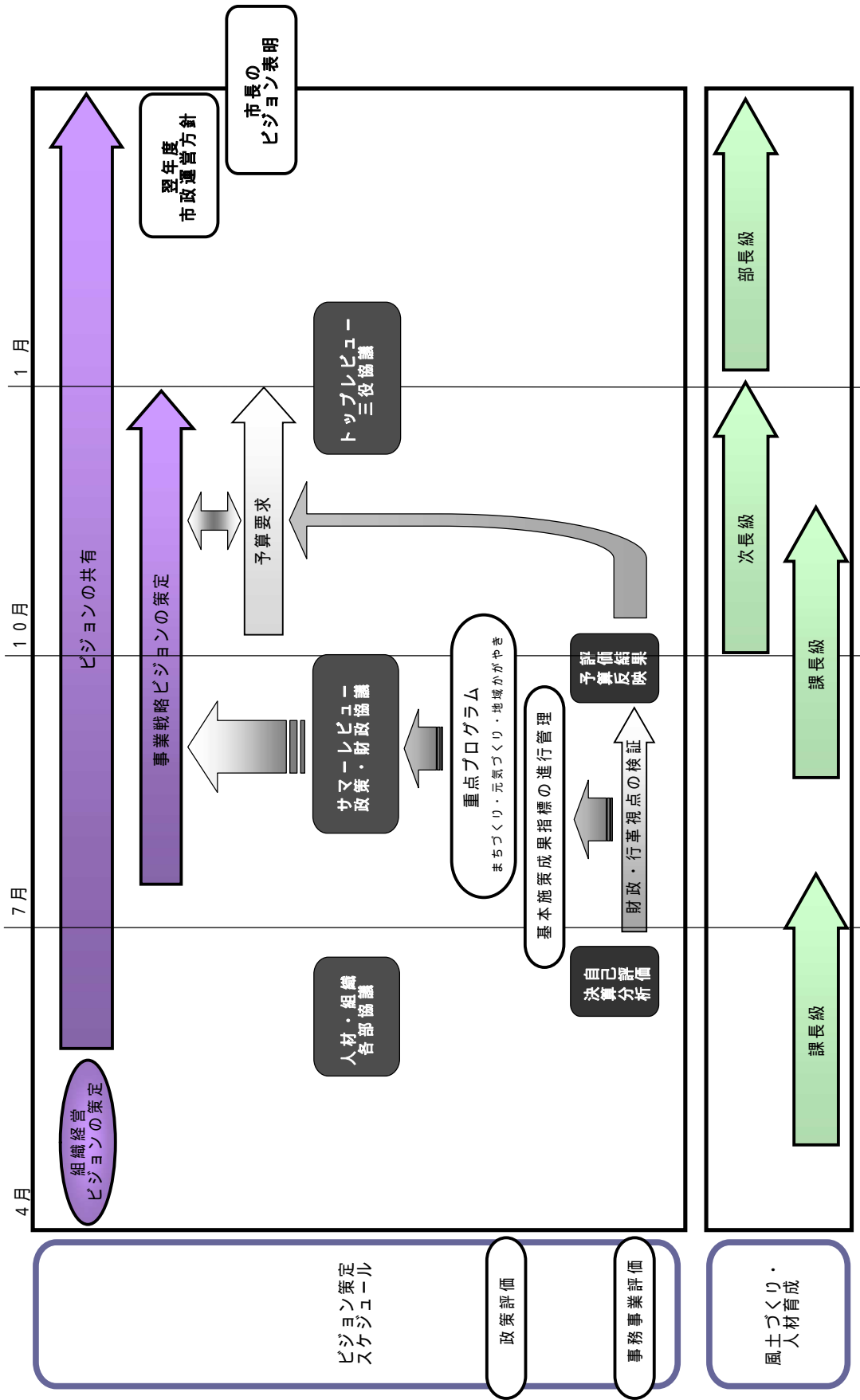
(5) 職員満足度の向上

市民満足度の高いサービスを提供していくためには、組織が一つの方向性に向けて整合性を持ち、常に改善を図りながら市民の目線に立った事業を展開する「質」の高い行政経営を図っていく必要があります。

この行政経営の「質」を高めるためには、サービスの提供者である職員自身が仕事への満足度が高く前向きで意欲的な姿勢を持っていることが前提となります。

そのために、経営品質の考え方やコーチング手法等の導入を図ることにより、コミュニケーション通して部下の良いところを認め、その優れた能力を引き出しながら、行動を応援してやるマネジメントへの転換を図ります。

「行政経営システム」に係る年間フロー（案）（別紙）



主な経営資源の活用

財務		一定の予算について、各事業部門等へ枠配分を行うとともに、広告収入の確保を始めとする施設等の活用を促進します。
組織	職員配置の概数提示	翌年度の事業推進に向けた推進体制を事前に計画できるよう、11月末を目途に事業部門ごとの職員配置の概数提示を行います。
	部内における職員配置	これまでの課への職員配置を基本とする中で、部長等が事業展開に応じた効率的な執行体制を組めるよう、事前協議の拡充や部長等の意向を反映できる仕組みを整えます。
	公募型の人材活用	職員の専門能力や技術を業務に活かせるよう、各部門が求める「職」について、公募型の人材活用の仕組みを段階的に試行します。
	多様な職員の活用	職員数の縮減に対応するため、正規職員以外の再任用職員、非常勤職員の活用を図ります。また、緊急かつ重要な行政課題にスピード感をもって対応していくため、兼職発令等、臨時的な担当（職）の設置など柔軟な執行体制の確保を工夫します。
人材	三重短期大学地域連携センター(仮称)の活用	市政の課題に対応した研究テーマを設定して調査研究を行う三重短期大学地域連携センター(平成20年度設置予定)を活用します。
	職場における研修の推進	仕事を通じて職務に直接必要な知識やルール、事務処理能力を習得する研修を職場単位で実施していきます。そのために、庁内講師の派遣や、各部門への経費の配分、各職場の研修担当者を対象としたリーダー研修等を実施します。
	各部等への研修予算の配分方法	派遣研修及び先進地視察研修予算の枠配分を、課単位から部単位にシフトします。
	自主研究研修に係る支援の拡大	業務上の問題解決や改善提案等をテーマとする研究グループなど、幅広い自主研究研修への支援を拡大します。
情報		行政パートナーとしての市民活動を促進するためにも、市民への適確な情報の提供を図ります。 庁内ネットワークの有効活用により、市民からの意見やニーズを各部門が共有し活用できる仕組みを構築します。 他の事業部門の成功事例やアイデアを積極的に取り込み、同時に効果的な手法や失敗例も含めて進んで公表する、庁内情報網の活性化を図ります。
行政パートナー		総合計画の策定時に試行的に実施した「津市元気づくりプラン」における市民の主体的な取組方法等を参考にするなど、各事業部門の業務の実態に応じた手法を検討し市民が主体的に参画できる環境を整えます。