

豊田市行政経営システム

- 「行政運営体」から「行政経営体」への変革をめざして-

2001年6月

豊 田 市

目 次

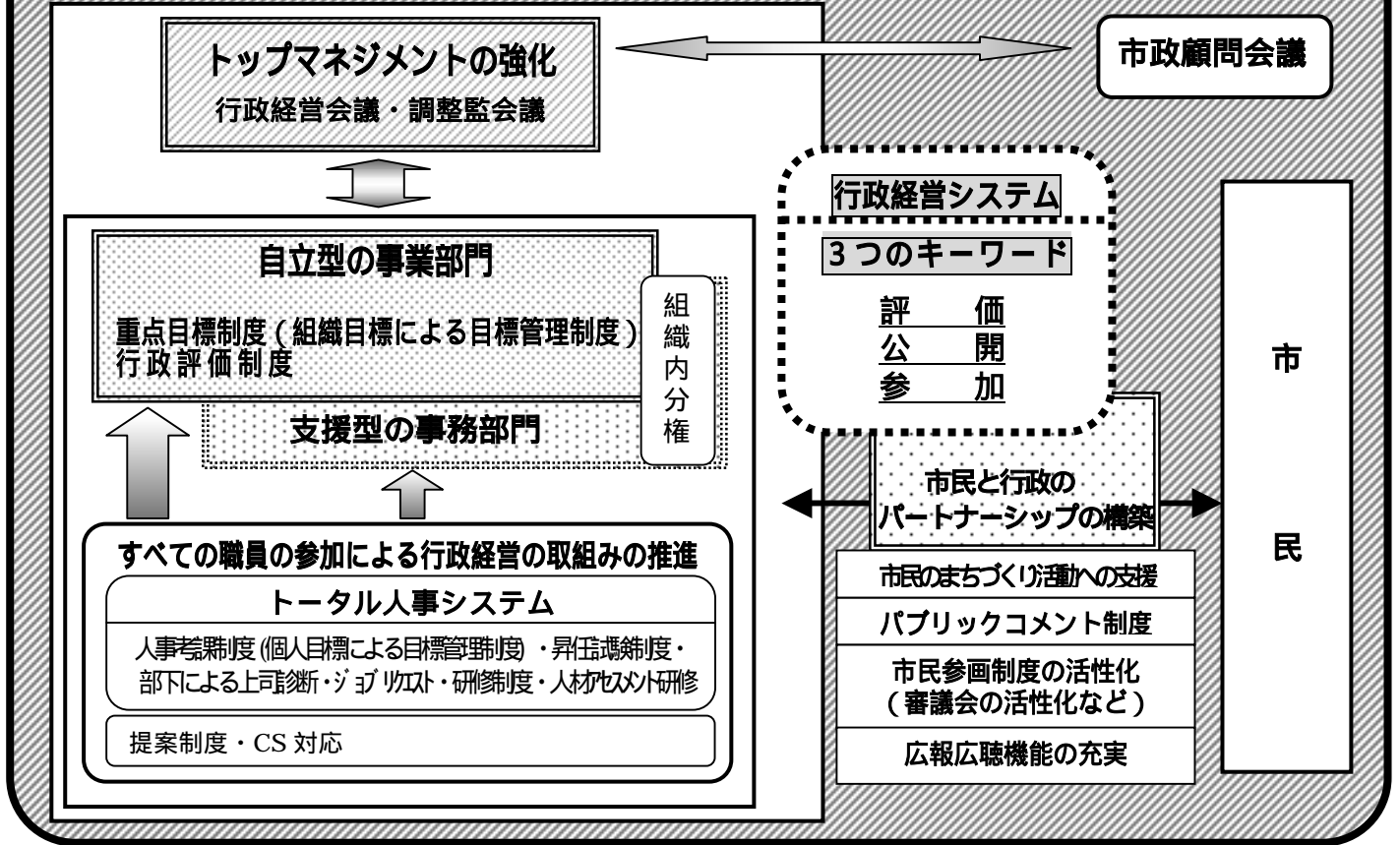
| | |
|--------------------------------------|----|
| 行政経営システム総括図 | 1 |
| はじめに（豊田市行政経営システムとは） | 2 |
| 行政経営システムの概要 | 3 |
| 1 行政経営システムを導入する背景と必要性 | 3 |
| 2 「合意形成」「迅速性」「コスト意識」 | 6 |
| 行政経営システムの構成 | 7 |
| 1 トップマネジメントの強化 | 7 |
| 2 自立型の事業部門・支援型の事務部門の確立 | 8 |
| 3 庁内ネットワークの強化 | 15 |
| 4 職員参加型行政経営のための取り組み・職員の意識改革 | 15 |
| 5 市民と行政のパートナーシップ(共働)を促進するための取り組み ... | 18 |
| 6 行政経営システムに基づく年間スケジュール(進行管理) | 18 |

行政経営システム 「行政運営体」から「行政経営体」への変革

行政運営体
行政経営体

先例踏襲型・予算消化型
市民志向・成果志向・現場主義

行政経営システム



行政経営戦略プラン(部門別の行動計画)で実行!

仕事の進め方や職員の意識が具体的に変わる!

合意形成

迅速性

コスト意識

よりよいサービスがより効率的に市民に提供される!
市民と行政のパートナーシップによりまちづくりが推進される!

市民の評価

豊田市の将来ビジョンが実現する!

(行政経営システムによりめざす最終の成果)

はじめに

右肩上がりの時代が終焉し、先例のない、新たな道を探求していかなければならない時代を迎えています。

民間企業が、その生き残りをかけた様々な経営改革に取り組み、多くの従業員が厳しい雇用状況のなかで自己革新を図る中、行政が、こうした時代にあつて、時機を逸することなく新たな方向性をめざしてきたかどうかということが、市民から厳しく問われています。

新たな時代は、これまでの発想の延長線上では決して切り開けません。職員のこれまでの常識や慣習を立ち切るための根本的な構造改革が必要であり、さらに構造改革を単なる掛け声に終わらせないように、組織や職員個人の行動（業務への取り組み方）そのものに、具体的なシステムとして落とし込む必要があります。

そこで豊田市では、行政経営システムを導入し、構造改革を具体的に推進していきます。

豊田市行政経営システムとは

豊田市行政経営システムとは、行政の使命である、よりよいサービスをより効率的に市民に提供するため、限られた経営資源（人・金・物）を最大限活用しながら、市民志向・成果志向に基づき、合意形成・迅速性・コスト意識に根差した行政経営を実現するための一連の仕組みのことです。

行政経営システムの構築にあたり、大規模な組織機構改革を実施し、新たに「行政経営会議」「調整監会議」「行政評価制度」「素案の事前公表（豊田市版パブリックコメント）」「CS向上活動」などに取り組むと共に、本市において過去から取り組んでいる「目標管理制度・人事考課制度」「昇任試験」「庁内公募」「部下による所属長診断」「職場研修、自己啓発、公募研修などの研修体系」「提案制度」「小集団活動」「出前講座」などについても、行政経営システムの導入を好機として内容を新たな視点で見直し、行政経営システムの構成要素として有機的に体系化し位置付けています。

なお、この行政経営システムについては、今後も引き続き内容の充実を図っていきます。

行政経営システムの概要

1 行政経営システムを導入する背景と必要性

(1) 地方分権の進展に伴い、「自立(自己決定・自己責任)」することが必要です。

少子高齢化、グローバル化、情報化、環境問題など大きな社会潮流や社会構造の変化による市民生活や地域社会への影響など、地方自治体を取り巻く状況は厳しさが増えています。

昨年4月には、地方分権一括法が施行されるなど本格的な地方分権時代が始まりました。その基本は、自立できる地方行政の確立であり、経営的視点での行財政運営が求められています。

このため、これまでの延長線上での仕事の継続に終わりを告げ、新たな道を探求していかなければならないという時代認識が必要であり、このことを単なる掛け声に終わらせることなく、具体的な業務への取り組みにおける継続的な仕組み・枠組みとして、行政経営システムを導入します。

(2) 市民志向・成果志向への転換が必要です。

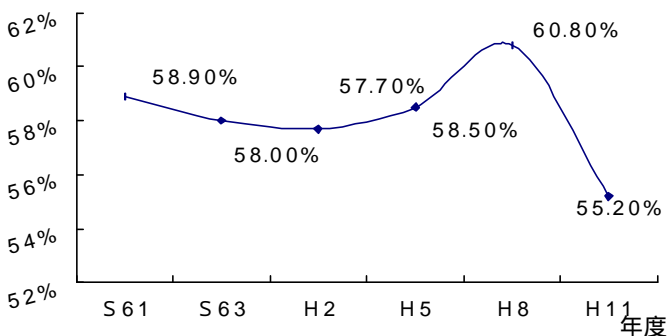
「住みよさ満足度」等に見る市民意識への対応

市民意識調査項目の一つである「住みよさ満足度」を近隣の同規模都市と比較すると、次のようになります。

「住みよさ満足度」についての調査結果 (設問の内容については下記を参照)

| | |
|-----|-----------------------------------|
| 豊田市 | 55.2% (住みよい+どちらかといえば住みよい: H11 調査) |
| A市 | 93.2% (非常に住みやすい+まあまあ住みやすい: H9 調査) |
| B市 | 83.4% (住みよい+まあ住みよい: H10 調査) |

豊田市 住みよさ満足度の推移



【住みよさ満足度 設問及び回答の選択肢】

豊田市

(設問) あなたは、豊田市を住みよいまちだと思いますか。
(回答) 住みよい・どちらかといえば住みよい・どちらでもない・どちらかといえば住みにくい・住みにくい

A市

(設問) あなたは、A市を全体的にみて住みやすいところだと思いますか。

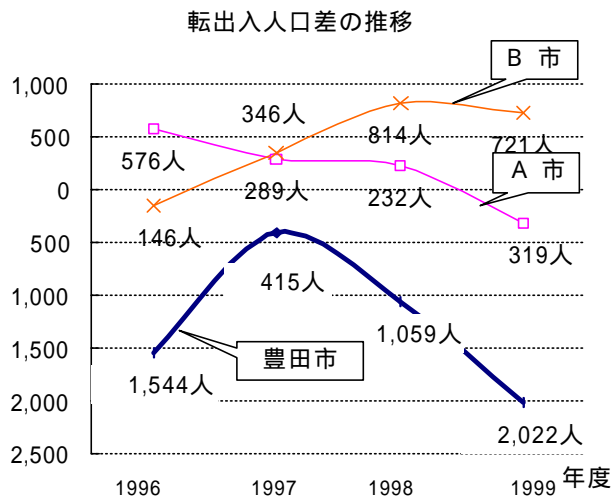
(回答) 非常に住みやすい・まあまあ住みやすい・やや住みにくい・非常に住みにくい・わからない

B市

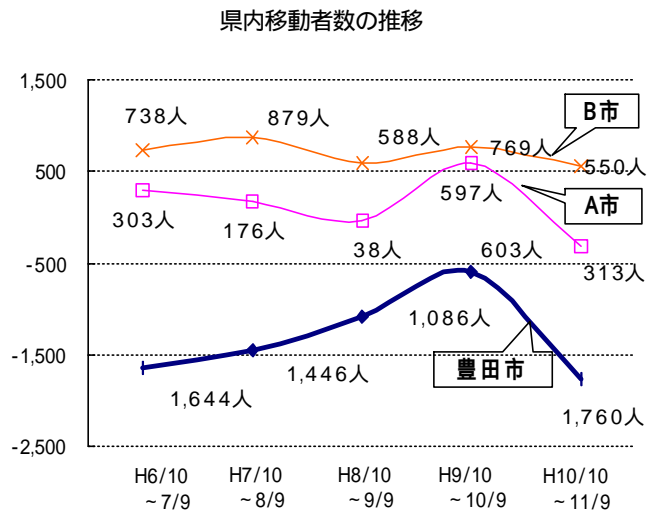
(設問) あなたは、B市を住みよいまちだと思いますか。
(回答) 住みよい・まあ住みよい・どちらともいえない・やや住みにくい・住みにくい

また、市への転出入人口差や県内における移動者数の推移は、下図のとおりになっています。

「住みよさ満足度」の調査結果や転出入人口差・県内移動者数の状況についての結果については十分な分析はなされていませんが、市民や企業が都市を選ぶ時代、いわば「住めば都」から「住むなら都」へと市民や企業の意識が大きく変わるなかで、これまでの私たちの仕事の進め方を、市民の目線や市民感覚を大切にした「市民志向」という観点で、根本から捉えなおす必要があります。行政経営システムを構成するすべての取り組みにおいて、「市民志向」は基本的な前提となっています。



転出入人口差 ... 他の市町村または国外からの転入により住民票に記載された数から、他の市町村または国外への転出により住民票を削除された数を減算した数



県内移動者数 ... 転入超過数 県内での転入と転出

わかりやすい行政の実現

これまで施策の立案・選択に当たっては、これがやりたい、こうすべきではないかという発想（直感）に基づき、いかにやるか、どうすればできるかと短絡的に検討が進められるケースが多かったのではないかという反省に立ち、今後は、なぜ取り組む必要があるのかという事前の検討・協議を徹底するとともに、めざすものは何で期待・想定する効果はどれほどかという「成果志向」の観点からの検討も同時に行う必要があります。

事実や客観的なデータに基づく情報を市民にわかりやすく提供しつつ、市民のコンセンサスも得ながら施策の選択や実施を進めることにより市民の施策に対する理解が深まるとともに、市民の参画が一層促進されることにもなり、市民と行政が共にまちづくりを進めることが可能となります。行政経営システムにおいて「成果志向」は、とりわけ目標管理や行政評価において非常に重要なポイントとなっています。

市民と行政のパートナーシップ（共働）の推進

行政活動はあくまでも市民のために行うものであり、その施策も市民のニーズを踏まえ、市民の合意が得られるものでなければなりません。

限られた経営資源（人、金、物）を最も有効に活用して、第6次総合計画・推進計画で示したリーディングプラン（市民の暮らしに直結した重点施策）をはじめとする様々な施策を実現するために、**施策の立案・選択・実施に当たって、市民と行政のパートナーシップ（共働）を踏まえた取り組みが必要です。**

このため、施策の選択・実施に当たっては、市民の考えを聞きつつ施策やまちづくりに対する目的や手法等についてできるだけ共通する認識を市民と行政がお互いに持つことができる環境整備が必要であり、行政経営システムにおいては、素案の事前公表や1課1ホームページ、審議会の活性化などに取り組みます。

市民と行政のパートナーシップ（共働）の推進により、職員の市民に対する説明責任遂行能力の向上が図られ、ひいては市民の行政に対する満足度の向上や、行政に対する信頼が深まるものと考えます。

(3)「行政運営体」から「行政経営体」への変革が必要です。

そのためには、職員の意識改革が不可欠です。

行政経営システムに基づく行政経営の定着化を図るためには、職員一人ひとりがこれまでの仕事への取り組み方を変えていく必要があるということを十分認識する必要があります。

例えば、これまでの行政の取り組みに対しては様々な評価がなされていますが、行政に対して市民の皆さんが不満を示す場合、その原因は次のように捉えることができます。

- | |
|---|
| A 施策や事務事業そのものに問題がある場合 |
| B 説明責任が十分果たされていない場合 |
| B-1 そもそも情報が市民に伝わっていない場合 |
| B-2 情報が正確に伝わっていない場合（誤解されている場合） |
| C 行政の役割が不明確な場合（市民の行政への期待と行政の役割とが相違する場合） |

これまでの行政改革の取り組みを例にとると、豊田市では昭和41年に「事務改善委員会」を設置し事務処理の改善などの取り組みを進めてきました。また、昭和60年、平成7年、10年には「行政改革大綱」を策定して行政改革に取り組んできています。

こうした取り組みにより、数十億円に上る経費の削減をはじめ、様々な行政課題への対応などの成果を上げていますが、市民の目に見えにくいではないかと思われ（Bのケース）、そして結果として、市の行政改革にかかる取り組みに対して市民の適正な評価が得られないという状況に至っているものと思われ。

こうした事例を通して言えるのは、単にこれまでの延長線上で仕事に取り組むのではなく、今後の行政活動は市民の信頼のもとに進めることが必要だということです。

このためには、市民に対する積極的な情報提供を進め、行政が進めていこうとする内容を市民にしっかりと伝え、市民の理解を求めるとともに、市民の意見も取り入れるなかで、施策を選択・実施しなければなりません。

市民の信頼のもとに進めてこそ、行政の使命である「より良いサービスをより効率的に市民に提供すること」が達成でき、その過程では市民の理解が得られ施策展開の迅速性も確保されます。また、市民のより積極的な参画の促進や、市民の多様な知恵の活用のほか、経費面においてもメリットが生じるなど、総合的な市民の満足度も向上すると考えられます。

今後は、これまでの行政改革等の取り組みによる様々な蓄積も生かしながら、行政を「管理」「運営」するという考えから、行政を「経営」するという考えへと転換し、行政そのものが、「行政運営体」から「行政経営体」への変革を早急・着実に実現するため、行政経営システムを早期に定着させる必要があります。このためには、職員の意識改革が不可欠です。

(4) 組織機構改革と行政経営システム

平成13年度の大規模な組織機構改革は、行政経営システムの定着化を促進することもねらいとしています。

具体的には、

- 市民とのパートナーシップの構築や行政評価、情報の公開などへの取り組みによる地方分権への対応
- 施策への職員参加、意思決定の迅速化、行政経営の定着化の促進

縦割りの弊害や組織の狭間の解消、役割と責任の明確化

これらのため、部門の権限強化や、組織間や施策に関する調整機能を明確に位置づけました。

2 「合意形成」「迅速性」「コスト意識」

行政経営システムは、行政の使命である「よりよいサービスをより効率的に市民に提供する」ため、限られた経営資源（人・金・物）を最大限活用しながら、市民志向・成果志向に基づき、合意形成・迅速性・コスト意識に根差した行政経営を実現するための一連の取り組みですが、「合意形成」「迅速性」「コスト意識」は、これまでの行政の取り組みに対する市民の具体的な不満でもあります。よって、この「合意形成」「迅速性」「コスト意識」にかかる今後の行政の取り組みについては、市民にとってよりわかりやすく、より納得性のあるものでなくてはなりません。

具体的には、

「合意形成」 行政の説明責任を積極的に果たすとともに、市民ニーズを的確に捉え、かつ多くの市民の声を施策に反映する。

「迅速性」 情報の公開・提供や施策の検討・決定・実施・検証において、タイムリーに、かつスピーディーに対応する。

「コスト意識」 費用対効果の検証のもと、適正なコストで施策や事業を実施する。

市民にとって「合意形成」「迅速性」「コスト意識」は、行政経営システムにより具体性のある「変革」が期待される行政の対応・取り組みである、との認識が必要です。

そして、行政経営システムによる一連の取り組みにより行政のめざす最終の成果は、第6次総合計画や推進計画など、本市の将来ビジョンの実現に他なりません。

行政経営システムの構成

1 トップマネジメントの強化

市長が、迅速に、かつ、費用対効果の検証のもとに、適切な施策の選択及び実施をするためトップマネジメント機能の強化として、行政経営会議及び調整監会議の設置、並びに第三者機関の設置についての検討をします。

(1) 行政経営会議 政策協議の充実を図るために設置します。

| | |
|------|---|
| 趣旨 | すべての部門長の参画のもとに、市の現在及び将来における課題に関する協議、及び各部門が立案した施策案に関して、施策・事業の選択の的確性、改善の可能性、他部門への影響・必要なバックアップなどについて協議し、より良い選択、効果ある実施をめざす。 |
| 構成 | 市長、助役、収入役、教育長、事業管理者、部長、消防長、政策監 |
| 責務 | 経営的視点を持ち会議に参画することとし、所管部門に限らず、全市的な課題の解決及び施策の実施について一定の責任を持つ。 |
| 付議案件 | 大規模プロジェクト、直接市民生活に影響する制度の改廃、複数の部局が関係する重要施策 など |
| 開催 | 週1回 |

(2) 調整監会議 組織横断的連携の強化を図るために設置します。

| | |
|------|---|
| 趣旨 | 複数の部局に関連する施策・事業の実施や課題への対応について、また、行政改革、環境管理など庁内において統一的取り組みが必要な内容について、組織横断的連携のもとに効果的・効率的な展開を図る。 |
| 構成 | 各部局調整監 |
| 責務 | 部局をまたがる課題について、全市的な視点のもとに調整を図る。 |
| 付議案件 | 各部局の重要決定事項の周知 庁内統一的取り組みが必要な事項（行政改革・事務改善・広報・環境 など）の協議 |
| 開催 | 月2回 |

* 事務改善委員会、行政改革推進本部会議、広報主任会議、環境対策監会議、エコアクション推進委員会など、全部門に影響がある内容を協議する機関については、調整監会議に包含させる。

(3) 第三者機関 専門性の高い意見や市民感覚に根ざした意見を聞くため設置を検討します。

- ・(仮)行政経営懇話会 現行の行政改革推進委員会を拡大・改組して、市の特性から絶対数の多い労働者層からの委員の増員と公募委員を加え、市民感覚に根ざした意見をいただく。
- ・(仮)市政アドバイザー 課題に応じて、最新の情報及び専門性の高い助言をいただく。

2 自立型の事業部門・支援型の事務部門の確立

市民ニーズの把握と適正なコストの検証に基づく施策立案及び選択、そしてその展開に当たって、主体的な施策立案、意思決定のスピードアップ、組織の生産性の向上が図れる自立型の事業部門の確立と、政策立案と経営資源（人・予算）を配分するとともに効果的・効率的な事務執行への支援を行う事務部門の確立を図るため、「行政評価制度」の導入や組織機構改革の一環として平成13年度に「庁内分権」として部門の権限強化の検討を進めます。

（1）庁内分権

部門の権限強化 平成13年度検討

組織機構改革を実効あるものとするため、平成13年度には各部門が適正なコストの検証に基づく施策選択及び展開に当たって、主体的な施策立案、意思決定のスピードアップ、組織の生産性の向上が図れる自立型の事業部門として確立するために、行政全体の一体性を確保するなかで、予算や人事面など部門の権限としてどこまでが適切かについて検討します。

職制の改革

組織機構改革によって部門を大括りするとともに、それぞれの部門内における従来の「部長」「参事」「次長」「副参事」を「部長」「調整監」「専門監」として、それぞれの役割の明確化を図りました。

部長

従来の「所管する部門」中心から、行政経営会議メンバーとして、政策立案、全市民的な課題の解決や政策の実施について一定の責任を持って参画する経営層の一員という立場を担うこととする。

ただし、引き続き部門の最高責任者としての役割も担うものとするが、前述の役割をしっかりと果たすために、これまで部長が担っていた役割の一部を新設の調整監や専門監が担うこととする。

調整監

部長を補佐するとともに、実質的な部門の施策・事業展開の責任者として、部門内及び部局間の政策調整を担うとともに、部門の人事及び予算については、一部を除き（ ）自らの判断により調整・決定する権限を持つこととし、その責任を担うこととする。

専門監

あらかじめ指示された事務及び分担する事務に関して、単独又は部下を指揮して取り組むこととし、部長等に決定権が留保された重要・異例・政策に関すること以外については包括的な権限を持ち取り組むこととする。

調整担当

調整担当の職務は、調整監の指揮を受け、その職務を補助することを主な役割として、部門内の政策調整及び部局間の調整を行う。

また、行政経営会議へ参画する部長の情報収集などの補助業務も担う。

(2) 行政評価制度

豊田市の行政評価制度は、平成 1 2 年度の試行を経て、平成 13 年度から第 6 次総合計画・推進計画に導入した「政策・施策・事務事業評価」と、各部門・各課の組織目的の達成状況を評価する「組織活動評価」の二本立てによる構成とします。

政策・施策・事務事業評価

市民の関心の高いもの・市民生活に密接に関係するものに関して重点化を図り、事務事業の目的達成度を評価し、総合計画の進行管理に用います。

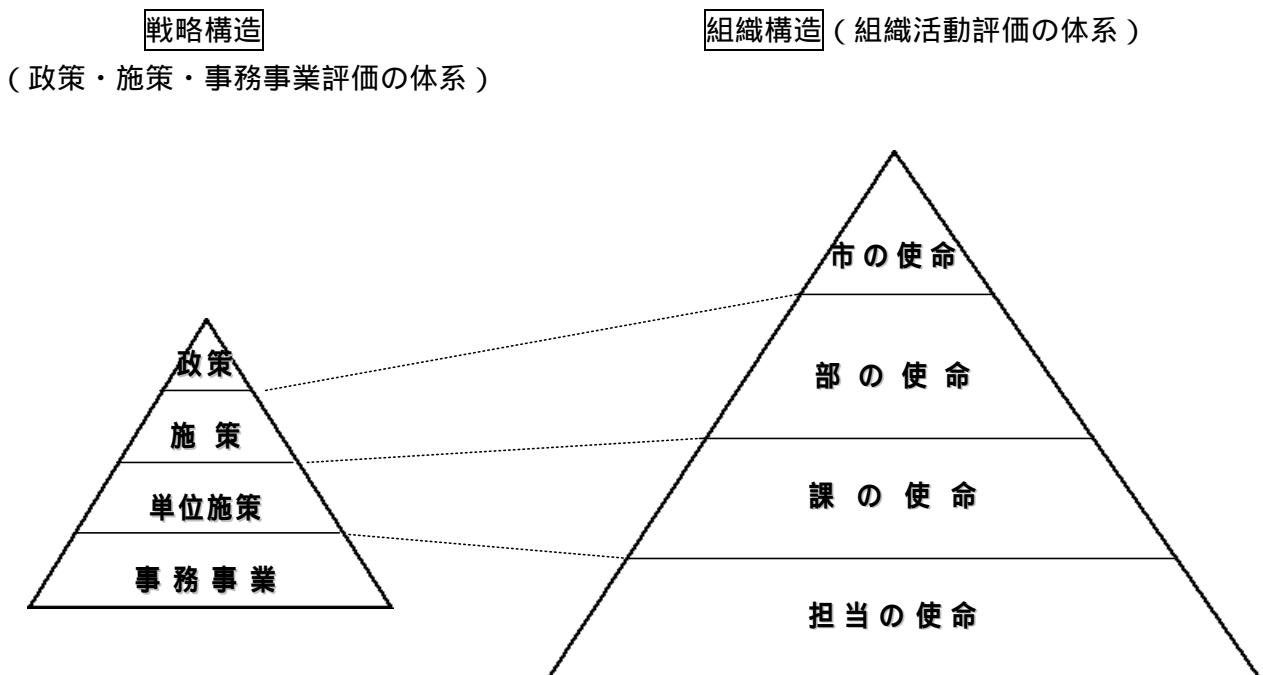
組織活動評価

組織目的の達成度を評価します。

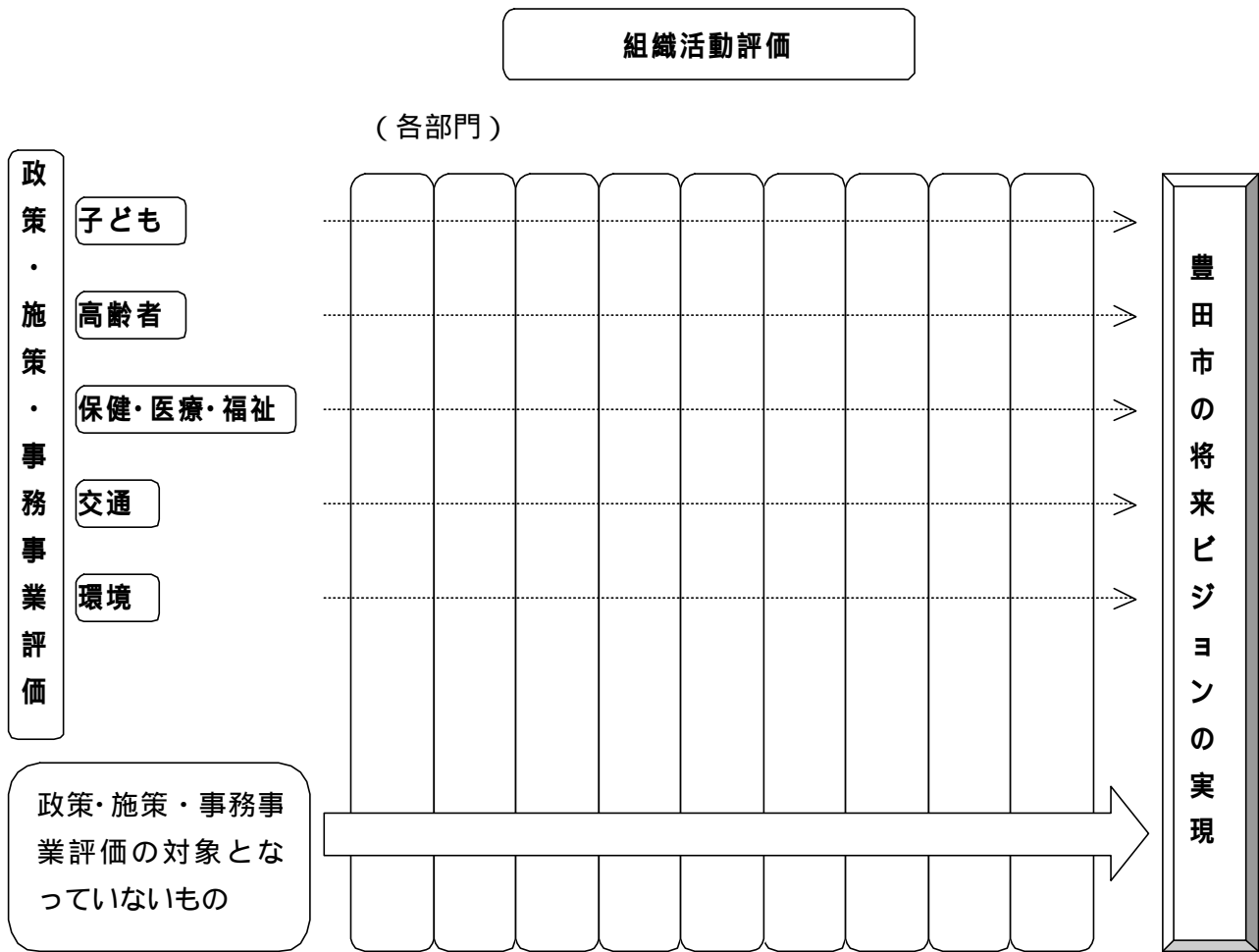
(組織目的達成に向けた各年度の取り組みのマネジメント、組織活動(部 - 課)に関する効率性の評価を含む。)

なお、平成 1 3 年度の重点目標の設定に当たっては、政策・施策・事務事業評価をベースにしつつ、「組織活動評価」の考え方にに基づき実施しました。

「政策・施策・事務事業評価」と「組織活動評価」の体系構造



「政策・施策・事務事業評価」と「組織活動評価」の関係図



政策・施策・事務事業評価

市民に分かりやすく、かつ、市民と行政が共通の認識のもとにまちづくりを進めるため、平成13年度から第6次総合計画・推進計画の重点政策に政策・施策・事務事業評価を導入しました。

政策・施策・事務事業評価の概要

政策・施策・事務事業評価とは、どんな仕事にどれくらい予算をかけて、あるいはどのような制度・ルールを変えた結果、行政の政策体系である「政策 - 施策 - 単位施策 - 事務事業」の各レベルで、どれだけの成果が現れているかを測定します。さらにこの測定結果を、行政経営のマネジメントシステムである「政策形成 - 実施 - 評価 - 改善」につなげていく業績評価手法のことです。

政策（行政課題に対する基本的な方針）

施策（政策を実現するための具体的な方策・対策のまとめり）

単位施策（施策を実現するための個々の行政手段のまとめり）

事務事業（施策を実現するための個々の行政手段）

推進計画に政策・施策・事務事業評価を導入するねらいは

- ・総合計画の効果的・効率的な推進

市民意識調査などに基づく評価の実施を基本とする「政策形成 実施 評価 改善」のマネジメントサイクルの定着により、効果的・効率的な計画を推進します。

- ・市民とのコミュニケーションの重視・説明責任の明確化

推進計画の内容を図書として公表するなかで、政策の目標や成果を客観的な指標で示すことにより、行政の説明責任を積極的に果たします。

- ・財政の健全化

政策の体系化により、事務事業の重点化や整理合理化を進めるとともに、予算編成との連携を強め、財政の健全化を図ります。

- ・組織（職員）の意識改革・情報の共有化の推進

目標設定・評価結果を公表するとともに、組織内部の情報の共有化を図り、施策の選択・立案・見直しに際して、アウトプット型（どれだけのサービスを供給したか）からアウトカム型（そのサービスがどの程度所期の目的を達成しているか）へと意識改革を図ります。

評価指標とは

行政活動の水準を図る指標として次の3つの指標があります。

- ・インプット指標 行政活動を実施するためにどれだけの資源（予算、人員）を投入したか
- ・活動指標（アウトプット指標） 資源を投入したことにより、サービスとして市民に提供等された物や金銭等のサービスの量及び提供した回数
- ・成果指標（アウトカム指標） サービス等を提供することによって最終的に市民にもたらされた効果

市道整備を例にとれば、市道整備予算の執行額がインプット指標になります。総延長距離や緑地帯の整備面積がアウトプット指標です。これに対してアウトカム指標は、この市道整備により最終的に住民の側にもたらされた渋滞時間の短縮などの効果を表します。

（政策体系のレベルによる指標の考え方）

- ・政策評価指標（市民への説明責任）

市民、企業、行政の共通の目標として、議論の喚起、共通認識や市民参加の促進を醸成していくための指標

- ・施策評価指標（市民への説明責任）

行政のめざす目標を明確にして市民、議会にわかりやすく示すとともに、評価結果は資源（予算、人員）の重点配分を行う際の参考としても利用する指標

- ・事務事業評価指標（生産性の向上）

コスト対効果など効果的・効率的な事務・事業の執行が行われているかを評価するための指標

重点政策に政策・施策・事務事業評価を導入

第6次総合計画・推進計画では、事業計画においてリーディングプランとして位置づける5

つの重点政策に政策評価・事務事業評価を導入し、試行、検証しながら行政評価システムの構築・定着化を図っていきます。

従って評価指標・目標値については、この試行を通して必要があれば目標値の見直しや評価指標自体の見直しも視野に入れて進めていく予定です。

リーディングプラン

以下のものについて政策体系（政策 - 施策 - 単位施策 - 事務事業）を明らかにし、重点的な取り組みの推進を図ります。

- ・ 5つの重点政策 「子ども」「高齢者」「保健・医療・福祉」「交通」「環境」
* 市民が重要と考えているにもかかわらずあまり満足していないことや、社会潮流等も踏まえて設定した政策
- ・ 短期・集中的に取り組む必要のある課題 「愛知万博」「危機管理」「行政経営」

総合評価指標

第6次豊田市総合計画の基本構想に掲げる将来都市像の実現化が、どの程度図られているかを明らかにするには、推進計画の実施策・事業を行政評価も用いながら、それぞれの成果、実績等を総合的に分析判断し、評価する必要があります。

推進計画では、前述の政策・施策・事務事業評価と合わせてより市民に分かりやすく、市民と行政共通の目標となる総合的（包括的）な指標を、市民満足度に着目し次のとおり設定します。

| 住みよさ満足度 | 現状値（H11年） | 目標値（H15年） | 目標値（H22年） |
|---------|-----------|-----------|-----------|
| | 55.2% | 61% | 77% |

現状値 第13回市民意識調査報告書（H12.3）

〔あなたは、豊田市に住みよいまちだと思えますか〕という設問に対して、「住みよい」（「住みよい（17.1%）」+「どちらかといえば住みよい（38.1%）」）と答えた市民の割合

目標値 上記設問に対して、「どちらともいえない（22.4%）」（22%）と答えた市民を「住みよい+どちらかといえば住みよい」へと変えていく。

組織活動評価

平成13年度から推進計画において評価の対象としたものをベースにし、平成13年度の重点目標での取り組みを踏まえ、平成14年度から部門別・組織編成に応じ「部 - 課」を目的と手段の連鎖と考える組織活動評価の導入を進めます。

組織活動評価の概要

「組織活動評価」は、「目標による管理」を基本として、各部門・各課の所管事務の目的達成状況を評価、改善し、組織の生産性を向上させるための制度です。

この制度では、各部門・各課の仕事の意義付けが基本となります。
まず、各部門の基本使命（自らの部門は誰にどうすることにより何を実現することを使命として存在しているのか）と具体的な目標を明確にし、部門の基本的な方向性を確定します。

続いて、部門の理念及び目標を受け、各課ごとにその基本使命及び基本的な事務の括り（以下、「重点項目」という。）を設定します。概ね担当・グループレベルで設定することが可能です。

重点項目には本来複数の目的があります。この目的を達成するための手段としてすべての事務や事業（以下「行政活動」という）が行われています。従って、目的達成への貢献度という視点から所掌事務の現状を評価し、改善することで手段の最適化が図られ、組織の生産性を向上させることが可能となります。

組織活動評価の特徴

組織活動評価の主な特徴を整理します。

- ・行政活動そのものの評価ではなく、それらを手段として実現される組織の目的達成度を評価する仕組みです。
- ・「目標による管理」を基本とし、毎年、成果目標（成果目標が設定できない場合は活動指標）を設定します。
- ・各組織の目的を達成に向けた仕事の取り組みの明確化及び標準化を行い、関係職員がこれらの仕事の情報を共有する仕組みを有します。
- ・目的の達成活動を「PLAN - DO - CHECK - ACTION」のマネジメントサイクルにより、検証・改善する仕組みを有します。
- ・「政策・施策・事務事業評価」と情報を共有し、総合計画の実現に寄与します。
- ・作成した帳票は、事務引継ぎに活用します。
- ・推進計画、予算編成、組織編成、人事考課、定員管理と連携し、内部管理の中核システムとしていきます。
- ・市民への行政活動状況の説明に用います。

組織の目標は、総合計画・推進計画の政策体系に掲げられている施策・単位施策を優先して設定する。

政策・施策・事務事業評価と組織活動評価は、たて・よこの関係となることから、内容が交差する部分における指標は、原則、政策・施策・事務事業評価と同じものを使用することとします。

組織の目的達成度を評価する意義

市の仕事をひとことで表現すると、事務事業を通じて総合計画に示されたまちづくりを実現することであり、具体的には推進計画事業の遂行であると考えられています。

しかし、現実には「市の仕事＝推進計画事業」というわけではありません。「市の仕事＝推進計画事業」というのは、具体的に市民に提供するサービスのうち主要なものが推進計画事業であることを示したもので、例えば、管理部門と呼ばれる部局が行う事務の大半、事業部門といわれる部局の庶務なども推進計画事業ではありません。

管理部門は間接部門とも呼ばれ、直接部門である事業部門の活動を促進、支援することを目的としており、これらも市に不可欠な行政活動であることは言うまでもありません。

市の仕事の成果を向上させるためには、直接部門のみならず間接部門の成果をも向上させることが必要であり、組織の目的達成度を評価することにより間接部門の事務を含む市の行政活動全般を評価することが求められます。

組織の目的達成度を評価することには、もうひとつ重要な意味があります。

事務や事業は企画立案の時点では明確な目的を持っていますが、2年、3年と経過するうちに目的意識が希薄になり、やがて執行することそのものが目的化してしまいがちです。そもそも事務事業は上位目的を達成するための手段ですから、これらは上位目的の達成に貢献しているかどうかを常に点検し、見直さなければなりません。

組織もまた政策・施策を実現するための手段ではありますが、機能的な関連を有する課により部が構成されており、目的・手段の上下連鎖が確認しやすい構造を有しており、組織活動評価ではこの点に着目して部、課の組織の体系に従い上位目的達成度を図り、見直しを行うこととしています。

これにより、部や課の生産性を向上させ、ひいては総合計画の達成に寄与しようとするものです。

組織の体系では、組織を超えた目的の達成に貢献しないという疑問もありますが、総合計画・推進計画と重点目標との連携強化をはじめ、今後ITの活用により対応が可能になると考えられます。

3 庁内ネットワークの強化

社会情勢や社会構造の変化により、施策展開に当たって、従来の部門ごと・縦割りによる取り組みでは十分な対応ができないものや、横断的対応により効率性を高め、効果を高める必要があり、平成13年度の組織機構改革においては、それぞれの組織を大括りとするとともに、組織横断的連携機能の強化を図ることも目的のひとつとして実施しています。

このために、行政経営会議や調整監会議、調整担当を設置し、庁内の連携強化を図るとともに、IT対応による新たなシステムを構築し、情報の活用、情報の共有化を進めるとともに、意思決定の迅速性を高めることとします。

- (1) 行政経営会議 (前述)
- (2) 調整監会議 (前述)
- (3) 行政情報ネット(イントラネット)

職員に配備されたIT機器の活用により、文書配布、文書交換、住民情報等の蓄積などの電子化による情報の共有化が図られ、情報ファイルの共有化や横断的な情報の活用、円滑な共同作業や調整作業による業務の効率化や迅速な意思決定等、幅広い効果が期待されます。

また、従来職員への周知徹底のために幹部会議を通じて通知していたものについても行政情報ネットを活用するなど、より早く、より確実にすべての職員へ周知できるほか、情報のフラット化(職員間の情報格差の解消)にも効果が期待できます。

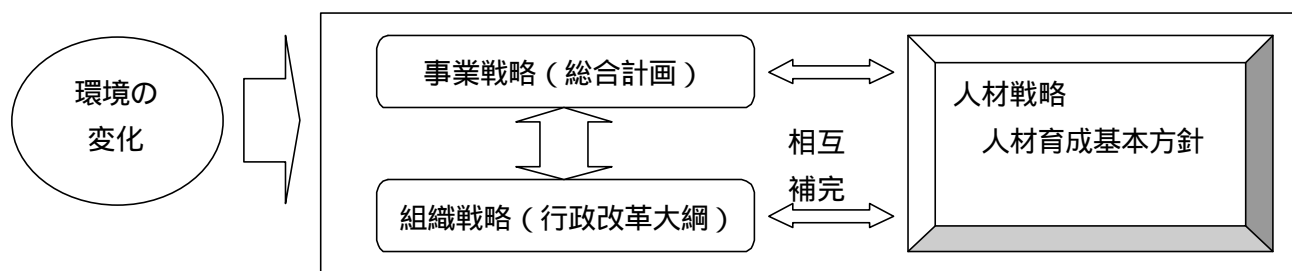
特に今後は、職員の様々な『知』(職務に関する個人的な情報や、各職場や職員が職務を通して蓄積した様々な住民情報等)を行政情報ネットのなかで蓄積し、行政経営のための経営資源の一つとして活用していくことが期待されます。

4 職員参加型行政経営のための取り組み・職員の意識改革

本市においては、過去から改善提案活動や小集団活動を通じ、職員が主体的に参加するなかでの、業務の改善、また職場研修も含めて職場の活性化や職員の資質向上を進めてきました。

また、目標管理制度として、年度当初に「部」及び「課」が組織として、その年度に何に重点を置き取り組みを進めるかを確認する「重点目標制度」を行ってきました。

さらに、地方自治体を取り巻く社会状況の変化のなかで、住民福祉の向上を図ることを目的に、事業戦略である「総合計画」、組織戦略である「行政改革大綱」に加えて、人材戦略である「人材育成基本方針」を定め、求められる人材の開発をめざして、「人事考課制度」、「課長昇任試験」、「庁内公募制度」、「部下による所属長診断」などの導入を図ってきました。

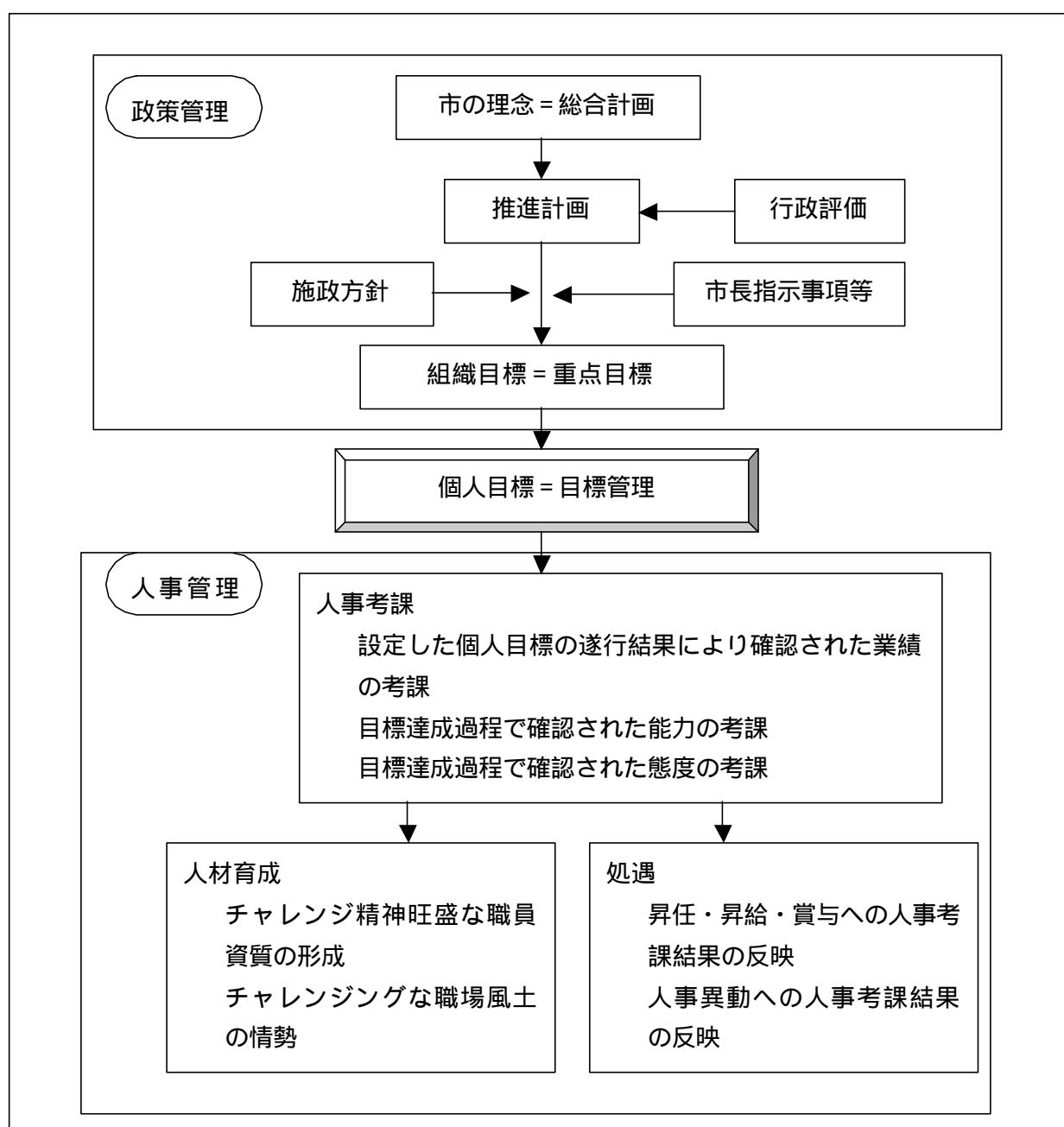


【求められる職員像】（豊田市人材育成基本方針）

| | | |
|---|------------------------|----------|
| 1 | 市民とともに考え、市民の信頼に応える職員 | （市民志向） |
| 2 | 高いコスト意識と経営感覚を備えた職員 | （経営志向） |
| 3 | 自らの責任で、自ら考え行動する職員 | （挑戦改革志向） |
| 4 | 学習意欲を持ち、積極的に自己啓発に努める職員 | （自己実現志向） |
| 5 | 地方分権を推進する使命感に溢れた職員 | （分権推進志向） |
| 6 | 国際社会に対応する能力を備えた職員 | （国際志向） |

（１）目標管理制度・人事考課制度

部及び課の組織目標を掲げる「重点目標」を基本として、平成11年度から、個人の役割を明確にし、目標を設定し、1年間の成果で職員を評価する「人事考課制度」を導入しています。



(2) 研修体系の充実

分権時代を迎えて、行政サービスの送り手である職員の能力及び意欲の向上は限られた経営資源を最大限に発揮するためにも大変重要です。

管理監督者は、部下職員の自己啓発意欲を促進するとともにその能力を最大限に引き出し職務に発揮させることが重要な責務のひとつです。

本市においては、上司、同僚、現場から学ぶ以外に、全職場で実施する「重点テーマ」と自治体職員としての基礎知識や行政課題に関する「選択テーマ」を掲げ職場研修を推進してきました。

また、職員の自らの能力向上に関しても、集合研修はもとより、職員が主体的に選択して取り組む自主学習、自主研究サークル、通信教育への助成や、公募派遣研修、選択型研修を実施してきました。

(3) CSへの対応

“より良いサービスをより効率的に市民に提供すること”の実現の一環として、窓口対応や施設運営など直接市民と接する職場における行政サービスを向上し、クレームなどのマイナス評価を防止し、市民満足度の向上を図ります。

また、市民の市への信頼の向上という点では、市役所との関わりが多い一部の市民を除く大部分の市民にとっては窓口や施設利用における対応によって、市行政に対する印象が大きく左右され、これが市行政に対する満足度や信頼度に大きく影響するという意味においても、CSへの対応は重要です。

なお、市民満足度向上は、窓口や施設運営に限らず施策展開も大きなウエイトを占めることは言うまでもありませんが、この部分に関しては主に「行政評価」で対応します。

(4) 小集団活動・提案制度

職員が主体的に業務に関わるとともに、資質の向上を図るため、引き続き推進します。

小集団活動

効率的な行政経営をめざし、総合的な事務改善と職場研修の一環として、職場の課題解決、職員の資質向上、活力ある職場づくりを目的に推進しています。

改善提案

個人の担当業務と職場の改善を通じて、積極的な創意工夫と仕事への主体的な取り組みの促進、職員育成の機会と捉えての能力開発、効率的な行政と働きやすい職場の実現を図ることを目的に推進しています。

5 市民と行政のパートナーシップ（共働）を促進するための取り組み

市民と行政とのパートナーシップ（共働）に基づいたまちづくりを進めるために、以下の取り組みを進めています。また、今後の行政経営やまちづくりにおいてパートナーシップ（共働）は非常に重要なキーワードであり、本市におけるそのあり方や具体的な対応について、引き続き検討し、充実を図ります。

（１）素案の事前公表（豊田市版パブリックコメント）

平成12年度からは行政経営システムの一環として、市民生活に密接に関係する重要な制度の改廃や大規模プロジェクトに関しては、素案を市民に示し、意見を聞くなかで決定するということを試行的に実施してきました。

（２）1課1ホームページ

インターネットを利用し1課1ホームページを開設し、行事案内や申請様式等の掲載ほか、審議会の議事録に関する掲載するとともに、メールによる問合せなど行政と市民が双方向による情報交流の媒体として活用していきます。

（３）審議会の活性化

施策形成段階における市民参画の有効な手段である審議会に関して、設置の必要性、会議の運営方法、委員の選任等について、市民とのパートナーシップのうえで、審議会がより効果あるもの、また、活性化することをめざして、要綱設置による委員会等の是非、会議の公開、委員の公募などについて見直しを進めます。（平成13年度継続検討）

（４）その他の取り組み

上記以外にも、市民とのパートナーシップをはかるために、出前講座の実施、市政情報コーナーの設置、まちづくり支援（自治区支援、市民活動支援センター等）を進めてきました。

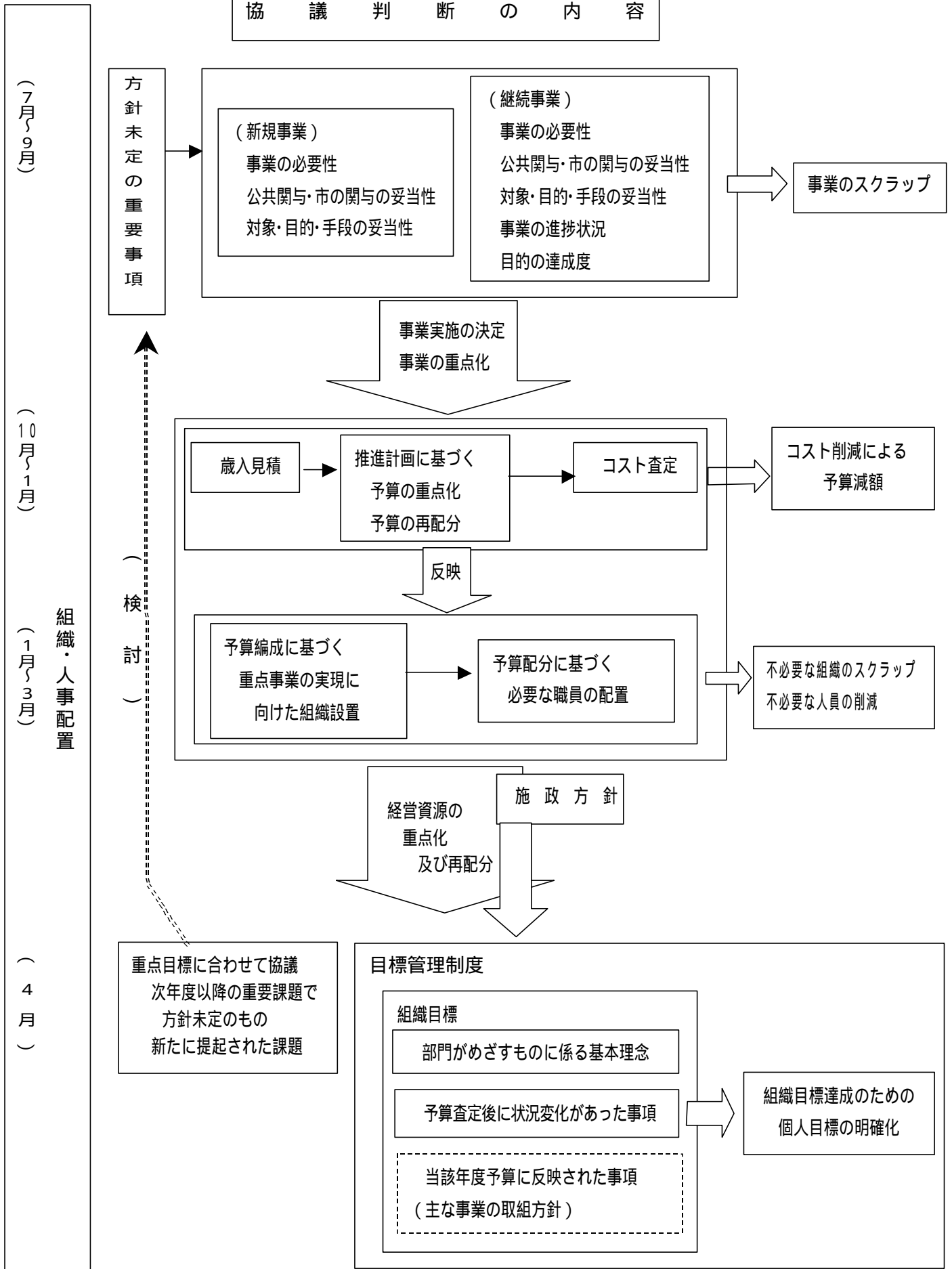
6 行政経営システムに基づく年間スケジュール（進行管理）

第6次総合計画・推進計画、予算査定、重点目標が有機的に連携し、それぞれの段階において、常に「PLAN - DO - CHECK - ACTION」による見直しが図れる流れとする。

年間スケジュール（別表）

年間スケジュール

協議判断の内容



豊田市行政経営システム

- 「行政運営体」から「行政経営体」への変革をめざして -
平成 13 年 6 月発行

豊田市総合企画部行政経営課

〒471-8501 愛知県豊田市西町 3-60

電話 0565-34-6675 (直)

FAX 0565-33-7155

E-mail:gyousei_k@city.toyota.aichi.jp