

豊田市地域経営システム

～行政経営から地域経営へのはじめの一步～

平成25年3月
豊田市

目次

はじめに

地域経営システム概念図

1	これまでの取組	1
(1)	「行政経営システム」の推進（行政経営体への変革への取組）	1
(2)	「豊田市まちづくり基本条例」の制定	1
(3)	「共働によるまちづくり」を推進する施策	2
2	現状・課題	3
(1)	「行政経営システム」の取組の成果と課題	3
(2)	「共働によるまちづくり」の取組の成果と課題	3
(3)	豊田市を取り巻く環境の変化	4
(4)	課題の整理	4
3	今後の行政の方向性 ～地域経営の推進～	5
(1)	目指す姿	5
(2)	「地域経営システム」の構築 ～行政経営から地域経営へのはじめの一步～	6
4	「地域経営システム」の概要	7
(1)	「地域経営システム」構築の基本的な考え方	7
(2)	「地域経営システム」の「ねらい」、「行動原則」、「目指すべき意識改革」	8
(3)	「地域経営システム」の2つの視点と4つの柱立て	9
(4)	4つの柱立てと主要な仕組み・取組	10
	巻末資料編	18

はじめに

安心して豊かに暮らすことができるまちの実現は、わたしたち豊田市民の共通の願いです。一人ひとりの市民の暮らしが重なり合って、まちはかたちづくられます。

まちづくりとは、インフラの整備や地域産業の発展だけではなく、地域の人々の暮らしに直結した、自然環境、文化、教育、経済などのあらゆる分野の総合的な発展であり、地域の人々の暮らしの質を向上させることそのものです。

地域の人々は、まちづくりの成果の受け手であると同時に、まちづくりを進める担い手です。地域の人々が、互いに連携しながら全員一丸となって取り組む姿がまちづくりの理想です。

本市は、平成17年度に定めた「まちづくり基本条例」に基づき、住民自治の本旨である「自らの住む地域のことは自らの責任で決定する地域社会」への転換を目指して「共働によるまちづくり」を進めています。

この条例の具体的な行動計画である「豊田市まちづくり基本条例戦略プラン」の計画期間の終了に伴い、次期プランの策定における大前提を押さえるため、同条例の趣旨の原点である「行政経営システム」について、時代のすう勢を踏まえてこれまでの取組を検証してきました。

本市の特色である「共働によるまちづくり」に関わる多様な主体が育っていることを評価する一方、これら多様な主体がそれぞれに取組を進めていくなかで、その効果を最大限発揮するためには、経営的な視点を持ち、目標等の共有・連携などを通じて、地域の様々な資源を効果的に活用することが必要です。

そこで、これからの「まちづくり」のあるべき姿として、地域に暮らすみんなで地域を経営していくという「地域経営」という考え方を整理しました。

行政が公共サービスの提供主体であることはこれからも変わりませんが、市民・地域・企業など多様な主体と「地域経営」を進めるうえで、これからの行政が担うべき重要な役割は、仕組みづくりや条例制定などの基礎的な環境整備であり、従来の考え方にとらわれない抜本的な見直しを目指します。

このため、「地域経営」の推進に向けた仕組みとして、「市役所の改革」と「多様な主体の取組の推進」の2つの視点に立って「地域経営システム」を構築し、平成25年度から全庁的な取組を推進していきます。

地域経営システム概念図

(基本理念) まちづくり基本条例

市民と市役所が、共通の目的を実現するために、互いの立場を尊重し、対等な関係に立って、共働によるまちづくりを推進

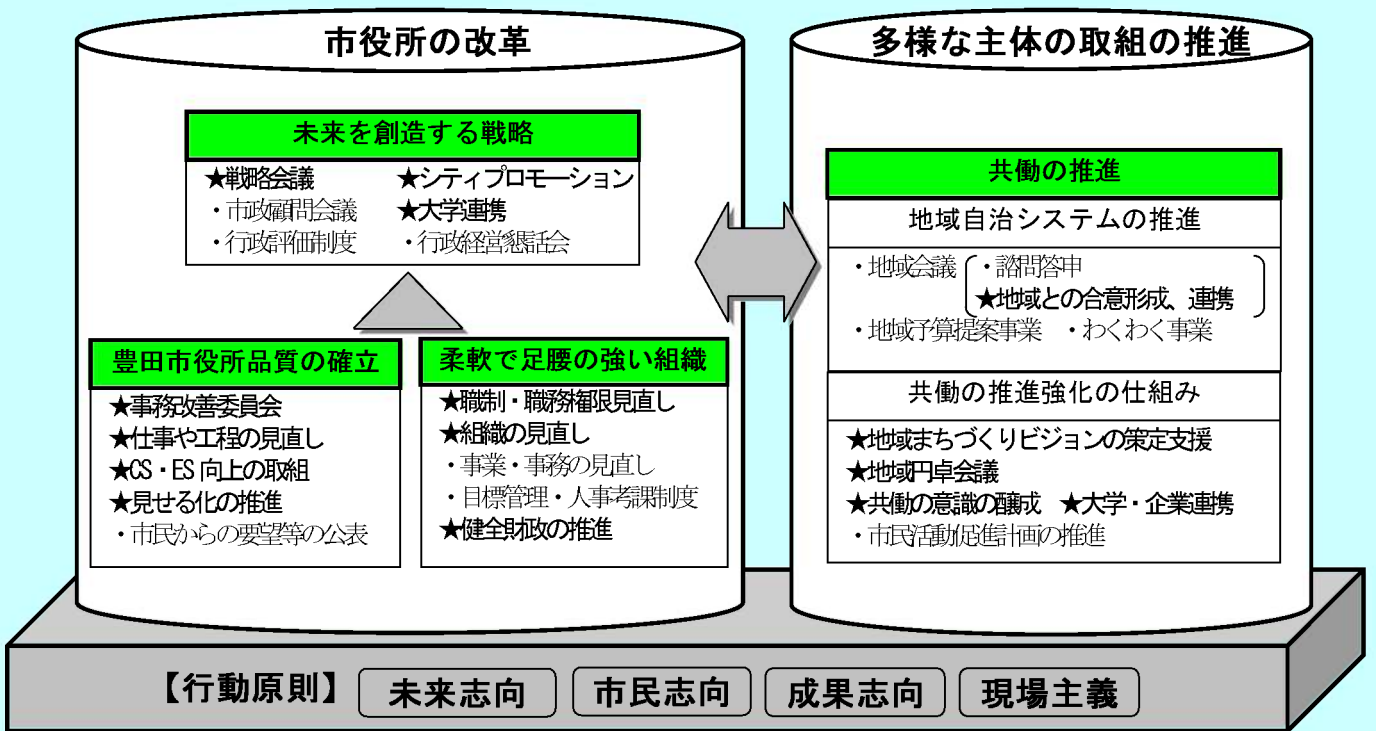
地域経営の必要性の高まり

地域経営システム

地域経営を進めるための一連の仕組み・取組

【ねらい】市役所の構造改革・意識改革 — 挑戦する組織・職員への変革 —

★印は新規の仕組み・取組



具体的な取組

地域経営戦略プラン

【めざすべき意識改革】

合意形成

迅速性

コスト意識

チャレンジ意識

チーム意識

安心して豊かに暮らせる自立した地域社会

1 これまでの取組

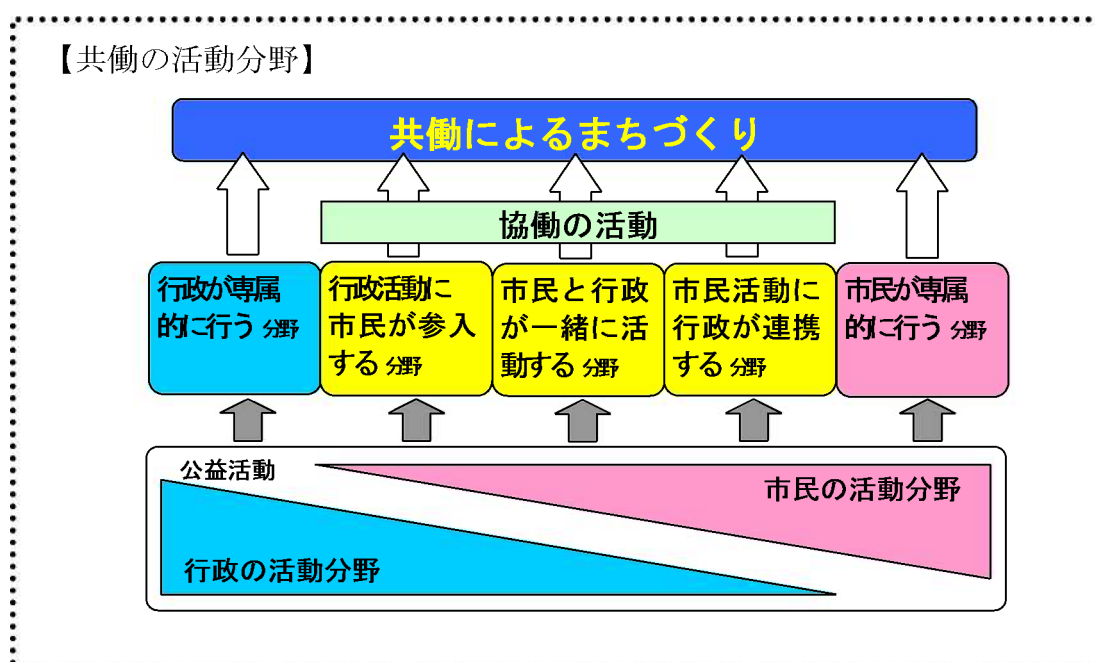
(1) 「行政経営システム」の推進（行政経営体への変革への取組）

よりよいまちづくりに向けた行政のあり方として、平成12年に、行政運営体から行政経営体への変革を目指す「行政経営システム」を導入しました。「行政経営システム」とは、「市民志向」、「成果志向」、「現場主義」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であり、行動計画としての「行政経営戦略プラン」により、具体的に「市役所の構造改革」と「職員の意識改革」を推進してきました。

(2) 「豊田市まちづくり基本条例」の制定

よりよいまちづくりのためには、まちづくりの主体である市民の自己決定権を担保し、市民が権限と責任を持って選択し、さまざまな知恵や創意工夫を活かしていくことが必要です。その上で、行政のみならず多様な主体が、それぞれの得意分野・領域において、自発的・主体的に力を発揮することが、より魅力的で厚みのあるまちづくりにつながります。

平成17年、自立した地域社会の実現に向けて、本市の自治の基本や市民参加のあり方についての考え方や方向性を明らかにする「豊田市まちづくり基本条例」（以下、「基本条例」という。）を制定しました。基本条例は、市が施策、事業をきちんと評価して「説明責任」を果たし、「情報」を市民の皆さんと「共有」して「市民の市政への参画」を図り、共に働き、共に行動する「共働によるまちづくり」を進めることを基本的な原則としています。協力して働くと呼ぶ「協働」は、市民と行政が協力して課題の解決にあたることですが、一方で基本条例の「共働」とは、行政と協力関係にない市民の取組も積極的に評価しつつ、まちづくりを市民と共にダイナミックに展開していくというもので、本市の市政経営の根本となる考え方です。

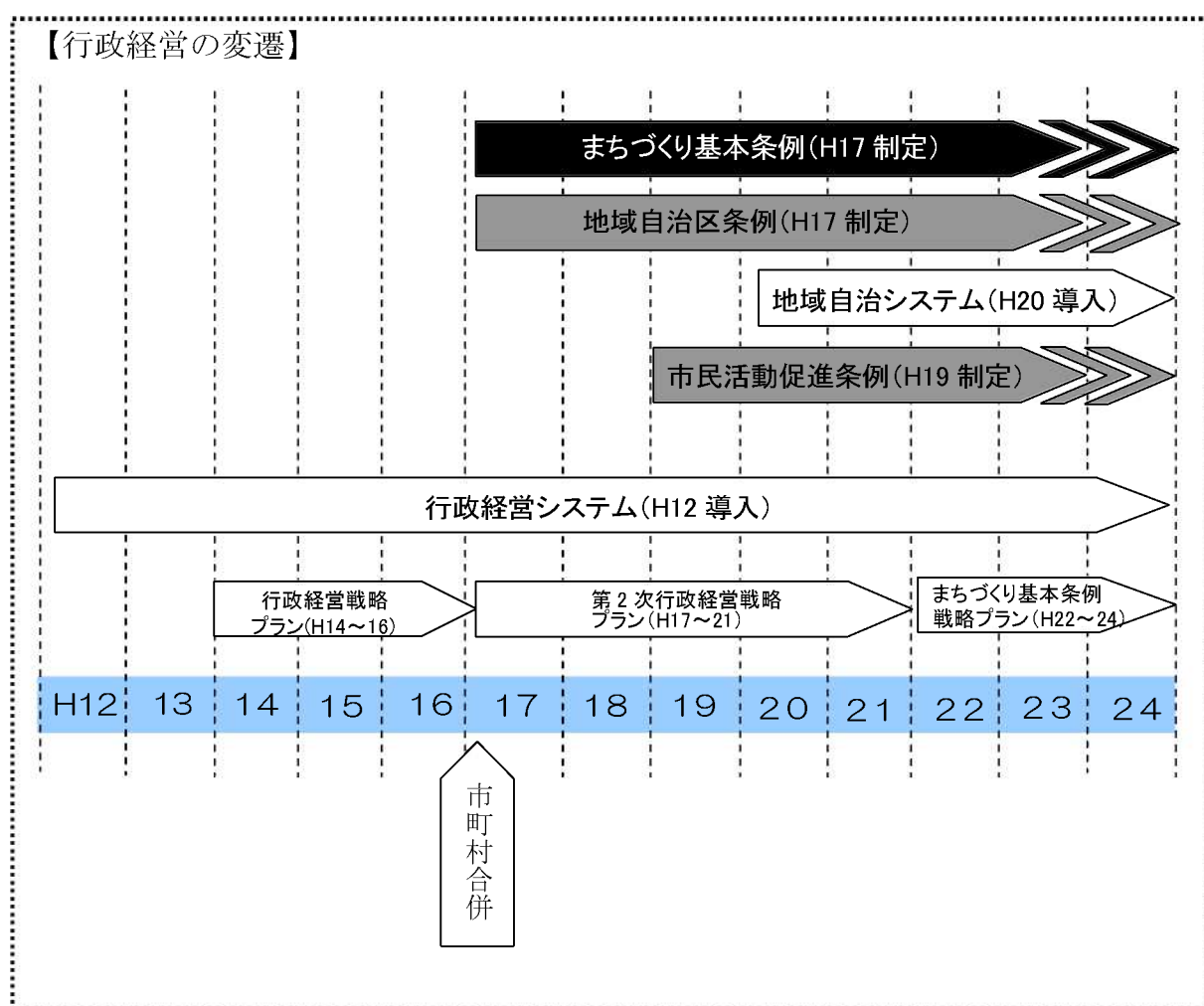


(3) 「共働によるまちづくり」を推進する施策

「共働によるまちづくり」を推進するため、市長の権限を住民に近いところに移し、地域のことを地域で決められる地域社会をめざす「都市内分権の推進」と、市民の自発的な活動を尊重するとともに、多様な市民活動が活発に行われる豊かな地域社会をめざす「市民活動の促進」という2つの枠組みを構築しました。

具体的には、「都市内分権の推進」に向け、地域自治区条例に基づき地域自治区を設置するとともに、一連の仕組みとして「地域自治システム」を構築しました。また、「市民活動の促進」に向けては、市民活動促進条例に基づき市民活動促進計画を策定しました。

これら2つの枠組みにより、多様な主体から多様なサービスが提供され、提案されることによるまちの魅力向上を期待し、共働によるまちづくりを推進してきました。



2 現状・課題

(1) 「行政経営システム」の取組の成果と課題

「行政経営システム」では、市民意識調査の「住み良さ満足度」に着目し、職員が「合意形成」「迅速性」「コスト意識」に基づいてよりよいサービスを効率的に提供することによる市民評価の向上を目指してきました。

「住み良さ満足度」の推移を見ると、平成23年度と14年度の比較において12.3%上昇しており、目指していた市民評価の向上は実現されたと言えます。

(巻末資料編参考1)

一方で、平成24年度に実施した職員アンケート及び職員への意見聴取においては、「行政経営システム」のねらいである「合意形成」「迅速性」「コスト意識」は、8割以上の職員が意識しているものの、いくつかの課題があることが明らかになりました。このことから、今後も引き続き取組を推進する必要があると考えられます。

(巻末資料編参考2、3)

【行政経営システムの取組の成果】

- ・ 個別の制度や仕組みは概ね定着し、行政経営システムがねらいとする住み良さ満足度の向上は実現

【職員アンケート、職員の意見聴取からみられる課題】

- ・ 「合意形成」「迅速性」「コスト意識」の職員への一層の定着が必要
- ・ より戦略的な対応ができる体制強化が必要
- ・ 部門同士の連携を含め、更に仕事の質を高める仕組みが必要
- ・ 共働を推進するための意識改革や取組強化が必要
- ・ 職員のやる気やモチベーションを高める取組が必要
- ・ 新たな取組に意欲を持つため、業務の簡素化・効率化が必要

(2) 「共働によるまちづくり」の取組の成果と課題

これまでの「共働によるまちづくり」の取組により、市民領域における活動は活発化し、まちづくりの主体としての市民の力は徐々に高まっていると言えます。

(巻末資料編参考4、5)

しかし、職員アンケートや市民への意見の聞き取りからは、共働の理念の更なる徹底や、連携促進などの課題が明らかになりました。

より多くの市民の力を発揮し、「共働によるまちづくり」を更に推進していくために、職員の意識改革や市民への共働の理念の浸透度を更に高めること、市民活動団体と地域や他の活動団体との連携、地域団体同士の連携を促進していく必要があります。

【共働によるまちづくりの取組の成果】

- ・ 市内における市民活動団体数は増加、地域自治システムの取組実績は一定数で推移し、市民領域における活動は活発化

【職員アンケートおよび市民への意見の聞き取りからみられる課題】

- ・ 職員や市民に対し、「共働によるまちづくり」の理念を更に浸透させることが必要
- ・ 団体同士の連携を促進することが必要

(3) 豊田市を取り巻く環境の変化

近年の産業・経済活動のグローバル化は、市内の産業活動を始め地域社会に大きな影響を及ぼしています。また、少子化・高齢化に加え人口減少社会を迎えるなど、大転換の時代(※1)において、本市に影響を及ぼす課題への対応が必要です。

(※1) 大転換の時代とは

グローバル化、少子化・高齢化、高度情報化など大規模な社会潮流や構造の変化を背景に、それまでのパラダイム(物の見方や捉え方)が大きく変わること。

【本市に影響を及ぼす主な課題と対応】

① 人口構造の変化による地域社会への影響

⇒ 市場の変化、雇用の変化、GDPの減少、社会保障費の増大・・・

【本市の対応策】

・社会の変化に向けた準備(施策、行政のあり方の見直し)、選択と集中の徹底

② 先行き不透明な経済情勢

⇒ 世界経済の悪化、経済のグローバル化

【本市の対応策】

・健全財政の維持

③ 国と地方のあり方の変化

⇒ 地方分権の進展、地方から国への情報発信・政策提案

【本市の対応】

・自立に向けた体制の整備

④ 行政改革の推進

⇒ 不断の取組として引き続き徹底

【本市の対応】

・社会環境やニーズの変化に対応するための組織機構改革や仕事の見直し

(4) 課題の整理

よりよいまちづくりに向けた市政経営のあり方を再考するにあたり、「行政経営システム」及び「共働によるまちづくり」の取組、そして、本市を取り巻く環境の変化を検証してきました。

個々の取組の成果に目を向ければ、更なる改善の余地はあるものの、一定の成果が得られており、取組の基本的な方向性については、今後とも継承・発展すべきであると評価しています。

大転換の時代のなかで、「市役所の構造改革」「職員の意識改革」を始めとする行政内部の改革の推進と、「共働によるまちづくり」に向けた多様な主体との連携について、より一層強力に推進する必要があります。

3 今後の行政の方向性 ～地域経営の推進～

(1) 目指す姿

地域の多様な主体が、それぞれの得意分野で力を発揮することにより、まちの魅力や厚みが増します。

「共働によるまちづくり」に関わる多様な主体が育ち、それぞれに取組を進めていくなかで、その効果を最大限発揮するためには、経営的な視点を持ち、目標等の共有、連携などを通じて、地域の様々な資源を効果的に活用することが重要です。

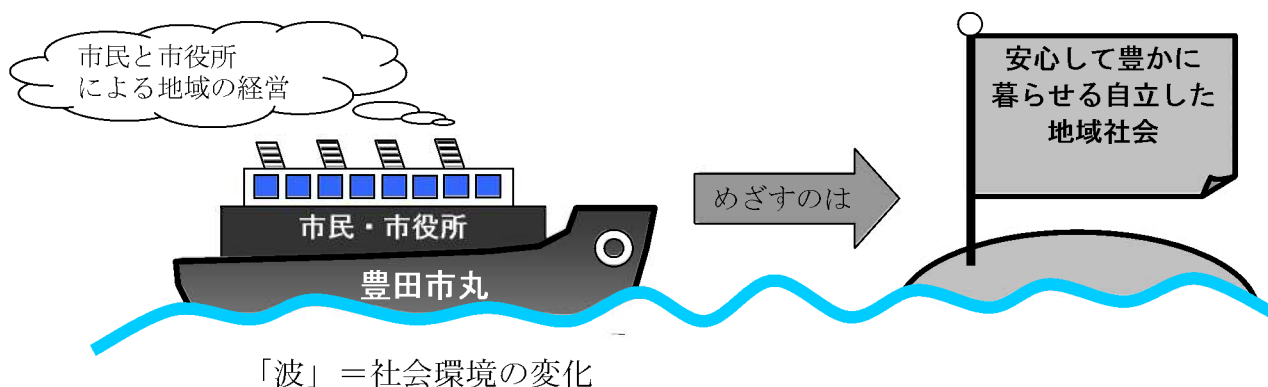
そのためには、市民と市役所が目指す地域社会に向け共働して切り開くこと、言い換えれば、多様な主体が一緒になって地域を経営していく視点・取組が必要です。

そこで、本市のこれまでの取組成果を踏まえつつ、これからのまちづくりの基本理念として「地域経営」という考え方を整理し、「共働によるまちづくり」の考え方をさらにステップアップし強力に推進していきます。

【地域経営】

安心して豊かに暮らせる自立した地域社会の実現のため、市役所及び多様な主体が連携しながら、地域の自然、文化、歴史、産業等の資源を最大限・効果的に活用し、地域の持続的な発展に向けて活動すること

【「地域経営」のイメージ】



(2) 「地域経営システム」の構築 ～行政経営から地域経営へのはじめの一步～

行政経営システムは、行政運営体から行政経営体への変革をねらいとしました。

市役所は、これまでの行政経営体としての取組成果を大切にしながら、新たに「地域経営」の推進に向け、多様な主体と連携し「地域経営体」の一員として地域の持続的な発展に向けて行動していきます。

そのための仕組みとして、「地域経営システム」を構築し、各所属が実施する具体的な取組を取りまとめた計画として「地域経営戦略プラン」を策定し、行政経営から地域経営への変革を進めていきます。

【地域経営体】

地域の持続的な発展に向けて連携し活動する市役所及び多様な主体

【地域経営システム】

地域経営を進めるための一連の仕組み・取組

【地域経営戦略プラン】

「地域経営システム」を具体的に推進するための戦略方針と各部門の行動計画

4 「地域経営システム」の概要

(1) 「地域経営システム」構築の基本的な考え方

- ・ このシステムは、地域経営を推進するための一連の仕組み・取組として構築するもので、大きく2つの視点で構成します。
- ・ その1つ目は「市役所の改革」の視点です。行政経営システムでこれまで推進してきた「市役所の構造改革」と「職員の意識改革」の成果を踏まえ、基本的に継続しながら、新たに地域経営を推進するための要素を取り入れていきます。
- ・ 2つ目は「多様な主体の取組の推進」の視点です。本市の特徴的な取組である「共働によるまちづくり」を一層推進するため、多様な主体と市役所のそれぞれの活動が相乗効果を発揮するための仕組みを構築していきます。

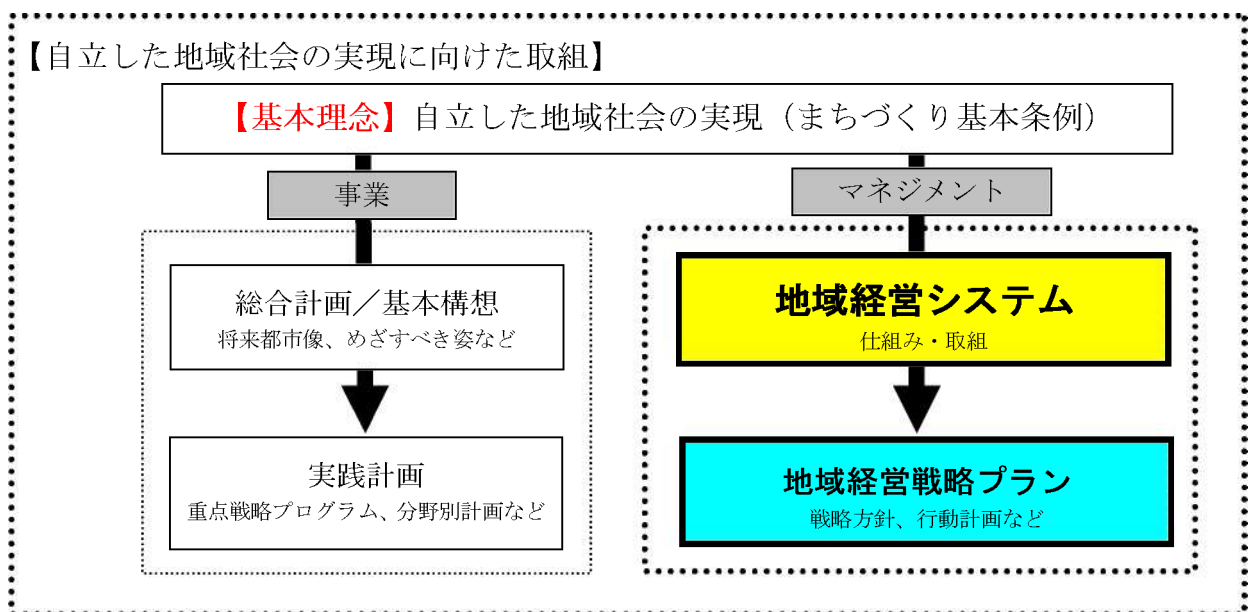
●市役所の仕事を進めるうえでのシステムの位置づけ

「豊田市総合計画」と「地域経営システム」を市役所の仕事を進めるうえでの両輪として位置づけ、本市の基本理念である「自立した地域社会」の実現に向けて取り組んでいきます。

●マネジメントとしての位置づけ

「地域経営システム」は地域経営を進めるための一連の仕組み・取組であり、これから仕事を進めるうえでの基本となる考え方です。推進にあたっては、別途「地域経営戦略プラン」に戦略方針と行動計画を位置づけ、進捗管理を進める中で具体的な展開を図ります。

また、職員は、「地域経営戦略プラン」で策定されている行動計画を適切に進めるだけでなく、自分の仕事を進めるにあたり、「地域経営システム」の考え方を常に念頭に置いて仕事を進めていきます。



(2)「地域経営システム」の「ねらい」、「行動原則」、「目指すべき意識改革」

①システムのねらい

市役所の構造改革・意識改革 —挑戦する組織・職員への変革—

- ・ これまで「行政経営システム」の取組を通じて「市役所の構造改革」や「職員の意識改革」を進めてきました。これらは不断の取組として、引き続き推進していくべきものです。
- ・ 加えて、これからは将来を想定して課題を先取りするなど、次の展開へと臆せず
にチャレンジする組織・職員への変革が不可欠です。
- ・ 以上のことから、システムのねらいとして「市役所の構造改革・意識改革」を、
また、副題として「挑戦する組織・職員への変革」を掲げています。

②システムの行動原則

未来志向・市民志向・成果志向・現場主義

- ・ 地域経営を推進するうえでの行動原則として、行政経営システムにおける「市民志向」、「成果志向」、「現場主義」の3つに、大転換の時代のなかで将来を見据え、
環境変化に確実に対応することをめざして、新たに「未来志向」を加え、一連の
仕組みの統一性や整合性を図っていきます。
- ・ また、めざすべき意識改革とあわせ、職員への定着を図ります。

③システムのめざすべき意識改革

合意形成・迅速性・コスト意識・チャレンジ意識・チーム意識

- ・ 「合意形成」、「迅速性」、「コスト意識」は、「行政経営システム」の導入時にお
ける市民の具体的な不満であり、「行政経営システム」によりこれらを変革し市
民の評価向上に取り組んできました。
- ・ これまでの取組により一定の成果が得られていますが、「合意形成」・「迅速性」・
「コスト意識」は引き続き職員が大切にするものとして継続するとともに、新た
に「チャレンジ意識」と「チーム意識」を加え、めざすべき5つの意識改革とし
て整理しています。

【合意形成】

- ・ 市役所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こと

【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こと

【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こと

【チャレンジ意識】

- ・ 自ら積極的に新たな領域や困難な課題に取り組む姿勢をもつこと

【チーム意識】

- ・ 皆がチームの一員であることを意識し、互いに認め・高めあう姿勢をもつこと

(3) 「地域経営システム」の2つの視点と4つの柱立て

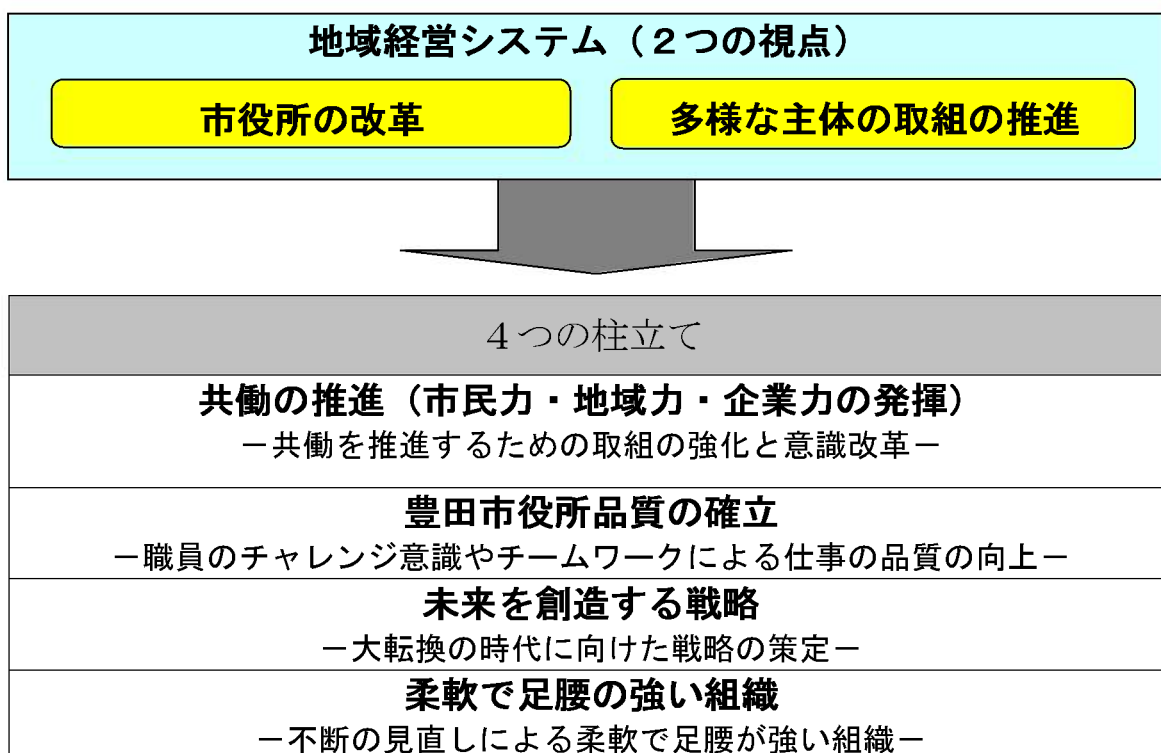
「行政経営システム」の取組の成果や、共働を担う市民の力が醸成されつつあることを踏まえ、豊田市は今、基本条例で目指した理念の実現に向けてさらなる一歩を進めます。

これからのまちづくりにおいては、従来の市役所を中心としたまちづくりの限界を打破し、多様な主体により新しいまちづくりを展開していくことが必要です。

「地域経営システム」は、これまでの市政経営の取組の検証から洗い出された「市役所の改革」と「多様な主体の取組の推進」の2つの視点と、具体的な4つの柱立てにより構築しています。

【地域経営システムの2つの視点】

- ① 市役所の改革（行政経営の成果と課題を踏まえて）
 - ・ 将来を見据えた戦略を持つこと
 - ・ 様々な環境変化に対し、柔軟に、確実に対応すること
 - ・ 職員のやる気や自発性を高め、市役所の仕事の質を向上させること
- ② 多様な主体の取組の推進（共働によるまちづくりの成果を踏まえて）
 - ・ 地域ビジョンなどにより、多様な主体の連携・調整を図ること
（市役所は緩やかに認め合う地域社会を構築するための仲介役）
 - ・ 地域の多様な主体が、それぞれの分野で力を発揮するための仕組みをつくること



(4) 4つの柱立てと主要な仕組み・取組

① 共働の推進

■基本的な考え方

- ・これまでの「地域自治システム」をはじめとする取組により、まちづくりの担い手が育成されてきたことを踏まえ、これら多様な主体による取組成果を最大限発揮するために、共働に対する意識改革や仕組みの強化を進めます。

■目指す姿

- ・市民と職員に共働と地域経営の考え方が定着する。
- ・多様な主体によるまちづくりが展開される。

■主要な仕組み・取組

【地域自治システムの推進】

(地域会議)

- ・平成18年度に市内全域に地域会議が設置され、7年が経過する中で、都市内分権の要である地域会議の意見集約・調整の仕組みや組織運営を見直し、より効果的に機能する組織体を目指します。
- ・意見集約・調整では、地域の合意形成を強化する仕組みの検討や、効果的な諮問答申の仕組みづくりを行います。
- ・また、組織運営の見直しについては、委員構成（年齢、性別、所属団体等）の適正化や地縁組織（自治区など）との役割の明確化と連携の促進、地域会議の支援体制の充実などを図っていきます。

(地域予算提案事業)

- ・平成21年度から具体的な事業に着手してきた地域予算提案事業は、着実に事業件数を増やし、実績を重ねてきましたが、今後は、運用上での見直しを図ることにより、さらに効果的な事業実施を目指します。
- ・事業のあるべき姿を再確認し、わくわく事業との差別化を図りながら、適正な地域課題の選定と事業計画の立案ができる仕組みと体制づくりを進め、地域住民の事業参画により、効果的な地域課題解決の手法となるための事業の見直しを図っていきます。

(わくわく事業)

- ・平成17年度から実施されているわくわく事業では、既に2,000以上の事業が実施され、多くの地域の担い手が活動されるなかで、地域活動の活性化を推進してきました。今後は、さらなる地域力向上のための適正な補助金運営ができるよう事業の見直しを行います。
- ・地域の課題解決を目的とする公益的活動を重視した補助事業にシフトしながら、事業運用（継続補助や審査方法など）の見直しを行い、団体の自立を促しながら、より効果的な事業実施を推進していきます。

【共働の推進強化の仕組み】

（地域まちづくりビジョンの策定）

- ・市内12地域自治区においては、地域自治システムによりまちづくりが進められていますが、その多くの地域自治区では地域の将来像を描いたまちづくりビジョンがなく、全体的な指針がないため断片的な施策実施となる傾向にあります。
- ・今後は、自立した地域社会の実現に向けて、地域の住民が地域の特性（強み・弱み）を分析し、地域の将来像である「地域まちづくりビジョン」を策定できるための必要な支援（作成手順と策定促進の仕組みづくりなど）を進めていきます。

（地域円卓会議）

- ・多様なまちづくりの担い手（行政、地縁型団体、テーマ型団体、企業、教育機関など）が、それぞれ活発な活動をするなか、そうした担い手が地域振興や地域課題の解決に連携して取り組む環境が整っていないため、効果的なまちづくり推進が図られていないのが現状です。
- ・今後は、こうした多様なまちづくりの担い手が協議・連携ができる地域円卓会議の開催を促し、活動の可能性を広げることで、相乗効果が生まれ、「自立した地域社会」の担い手となって活発な活動に結びつけ、さらなる「共働」のまちづくりを推進していきます。

（共働の意識の醸成）

- ・地域課題が複雑化するなかで、共働の推進はますます重要となってきますが、市民・職員の双方において、共働に関する理解が不足しており、意識の醸成を図るための研修の充実などが必要です。
- ・今後は、市民活動者と職員が共通の課題や目標について共に学ぶ場の設定や、市民活動を体験できる職員研修制度を実施し、受講した職員の中から共働コーディネーターを養成するなど、市民と行政職員が共に育ち合う機会を充実していきます。

（大学・企業連携）

- ・地域の様々な資源を効果的に活用するという視点から、高度な専門性を有する大学や企業と、より幅広い分野で連携し、多様化・複雑化する課題解決をめざします。
- ・具体的には、市と大学・企業の双方が相談窓口を設置するとともに、必要に応じて多様な分野・事業を包括する協定を締結するなど、自由な発想に基づいた幅広い連携を推進していきます。

（市民活動促進計画の推進）

- ・多様化・複雑化する社会環境の変化のなか、NPO等による市民活動は、住みよい地域づくりに大きな役割を果たしています。こうした市民活動をより活発化するため、平成25年3月に「第2期市民活動促進計画」を策定しました。市民活動団体の活動の自立に向けたステップとして、市民、団体、中間支援、行政、企業の連携をより深め、市民活動の育ちを応援する施策を展開していきます。

② 豊田市役所品質の確立

■基本的な考え方

- ・ 仕事の内容や工程の見直し、職員の自発的な改善行動、透明性の確保、情報の効果的な活用等の推進により豊田市役所の仕事の品質を向上させ、豊田市役所ブランドとしての確立を目指します。

■目指す姿

- ・ 職員が自立的に改善を進め、P D C Aサイクルが徹底される。
- ・ 行政サービスにおけるスピード・コスト面の改善が徹底される
- ・ 徹底した市民志向が職員に根付く。

■主要な仕組み・取組

【事務改善委員会】

- ・ 改善活動については、改善提案制度、チャレンジ提案制度により個人での改善を実施してきましたが、改善提案件数は年々減少し、改善のノウハウが育ちにくくなってきています。また、個人での活動が多くなり、職場でコミュニケーションをとることや、個人レベル以上の改善を行うことが難しくなっています。
- ・ 事務改善や提案等について全庁的に統一的に取り組む体制を整えるため、事務改善委員会を設置します。仕事の内容や工程、実施内容を見直し、業務カイゼンに関する知識・技術の習得、組織風土の変革を行い、質の高い行政サービスを実施していきます。

【仕事の内容や工程の見直し】

- ・ 社会環境の変化やニーズの多様化などにより行政の仕事量は増加し、また、組織の拡大に伴って個人が担当する仕事の細分化が進み、結果的に非効率となったり、仕事のムダが見えにくくなっています。
- ・ また、限られた人員で新たな課題に対応するためには、なにより業務の量・質共にスクラップが必要です。
- ・ そこで、「誰のために」「何を」「どのように」「どれくらい」やるのかという視点を持って、日々の仕事の目的・内容や工程を見直します。

【CS・ES向上の取組】

- ・ これまでCS向上として、接遇研修や市民対応マニュアルに基づく接客サービス向上に取り組んできた結果、市民窓口アンケートや窓口覆面調査において、高い評価を得られています。今後は、接客サービスの向上だけでなく、市民起点の業務成果をあげることを目指し、職員の行動規範を浸透させ意識改革を図ります。
- ・ また、職員一人ひとりの自律的な行動と組織力が、市民満足向上の原動力であるととらえ、モチベーション向上及びチームワーク向上のための取組を進めます。

【見せる化の推進】

- ・ 市政情報を発信する場合、これまでの「伝える（見える化）」ことから「正しく伝える（見せる化）」ことへ転換していく必要があります。
- ・ このため、「誰に、何を、どのように」伝えるかという「見せる化」の徹底を図り、効果的な情報提供を目指します。具体的には、これまでの情報発信ツールに加え、フェイスブックなど新たなメディアを活用した「見せる化」を推進します。
- ・ また、市政情報を伝えるべき対象を明確にした「見せる化」の実施や、分かりやすい情報提供に努めていきます。

【市民からの要望等の公表】

- ・ 市民の市政に対する疑問を解消すること、市政に対する関心や参画意識を高揚させること及び市民と職員間での情報共有による市政の透明性の確保を目的として、市民から寄せられた多種多様な意見の全庁的かつ統一的な取扱いについて定め、それらの意見及び意見に対する回答を要約したものを市のホームページにおいて公表します。

③ 未来を創造する戦略

■基本的な考え方

- ・社会環境が大きく変化し不確実性が増すなかで、将来を見据えながら、全庁・各部署等において速やかな戦略を策定するための体制整備・仕組みづくりを行います。

■目指す姿

- ・職員に戦略や方針の重要性が浸透し、全庁・部局・課・係など、それぞれのレベルにおける戦略・方針が策定される。
- ・戦略や方針が時期を逸することなく立案される。

■主要な仕組み・取組

【戦略会議の設置】

- ・将来を見据えた戦略や方針の策定に向け、トップ（市長）が意思決定を行うために必要な支援機能として新たに戦略会議を設置し、より経営的な視点を持った協議の実施及び新たな政策課題への戦略的な対応を図ります。

【シティプロモーション】

- ・市の重要施策や重点的にPRするテーマについて、計画的かつ効果的、効率的な情報発信に取り組むことで「見せる化」を図り、市民の認知度や理解度を高めます。
- ・また、市の魅力を市内外に情報発信するため、目的やねらい、実施手法を総合的に検討し、ターゲットを定めた戦略的な情報発信を行います。

【大学連携】

- ・市、大学の双方にとって有益な継続性のある連携を構築することにより、双方の資源の活用による地域社会の発展や、大学の行政課題に対するシンクタンク機能の発揮をめざします。
- ・取組にあたっては双方に担当窓口を設置し一本化を図るとともに、市・大学が連携を協議する場として連絡協議会を設置し、的確な進捗管理と成果に向けた見直しを進めていきます。

【市政顧問会議】

- ・平成16年度に設置された市政顧問会議は、産業界及び労働界の代表者、学識経験者、市民などで構成し、市政の重要事項に関する審議等を行ってきました。
- ・引き続きトップマネジメント機能の強化に向け、積極的な活用を図ります。

【行政経営懇話会】

- ・平成14年度に設置された行政経営懇話会では、これまで行政改革の推進、行政評価に関すること、その他市の重要施策に関する審議を行ってきました。今後は、地域経営戦略プランや総合計画の推進、行政評価制度の検討等を行うにあたり、市民感覚の意見をいただくことの出来る場としてより一層の活用を推進していきます。

【行政評価制度】

- ・ 豊田市の行政評価は、施策、実践計画事業、経常的な事業・事務の3段階で評価を実施していますが、外部視点の取り入れや、取組自体の意義・効果の周知が必要であるという課題があります。
- ・ これらを踏まえて、今後は、効果的な評価を目指す一方で、所管課の事務作業量をより軽減した手法を検討し、職員の自発的な発想により政策・施策・事業・事務の評価を適切に行うことのできる体制を構築します。

④ 柔軟で足腰の強い組織

■基本的な考え方

- ・外部の環境の変化に対して柔軟に、迅速に、的確に対応できる体質への転換に向け、組織マネジメントの強化や持続可能な財政構造の確立等を進めます。

■目指す姿

- ・組織のマネジメント機能が発揮される。
- ・組織が機能的・弾力的に運営される。
- ・業務の必要性が常に見直され最適化が図られる。
- ・健全財政が維持される。

■主要な仕組み・取組

【職制・職務権限見直し】

- ・職員年齢構成の変化により、人材育成機能や業務管理、事務工程の見直しなど、チームとしての業務推進の一体感とマネジメント機能強化が課題となっていました。また、課長に決裁権限と業務が集中し、課によってはかえってガバナンス機能が果たしにくい状況にもありました。
- ・このため、各職制の役割、責任、権限を明確にし、部長、副部長、課長、副課長、担当長の体制を基本とした職制の見直しを行います。今後も社会環境変化に合わせて適宜見直しを行い、迅速で確実な事務執行を行うことができる体制を強化していきます。

【組織の見直し】

- ・社会環境の激変、地方分権の流れの中、地域の将来を見据え長期的な視点での豊田市のまちづくりに関する政策立案機能を強化します。
- ・政策監を配置し、経営戦略室を新設するほか、企画、財政、都市計画機能を集約し、企画政策部を設置します。
- ・また、歳入の状況が不透明のなか、歳入確保を一元的に推進するため、税務財産部を設置します。
- ・今後も引き続き、住民ニーズの変化、多様化に対応し、質の高い行政サービスを提供するため、確実な事務執行を推進するための体制、後期実践計画を着実に推進するための体制を整備します。

【事業・事務の見直し】

- ・これまで、行政評価の一環として、コスト削減や、職場環境の改善による事業・事務の見直しに取り組み、経費削減効果を生み出してきましたが、職員の見直し作業に係る負担感や、成果が見えにくい等の課題があります。
- ・今後は、この課題を踏まえながら、組織横断的に方針策定や対象事業の洗い出し等を行い、事務の一層の効率化に向けた事業・事務の見直し方法を検討していきます。

【目標管理・人事考課制度】

- ・職員が部門・所属の重点目標や使命を理解したうえで、果たすべき自らの役割を考えて目標を立て、人事考課制度を効果的に運用することにより、職員の人材育成、達成感・参画意識の向上及び組織力の向上等につなげる必要があります。
- ・組織、職制の見直しに伴い、役職ごとに求められる役割に応じて、考課方法・項目の検証を行っていきます。
- ・ライン長については、重点目標と個人目標の連動と見える化を実施し、チーム達成度と役職者のマネジメントを意識した目標管理の見直しを行っていきます。

【健全財政の推進】

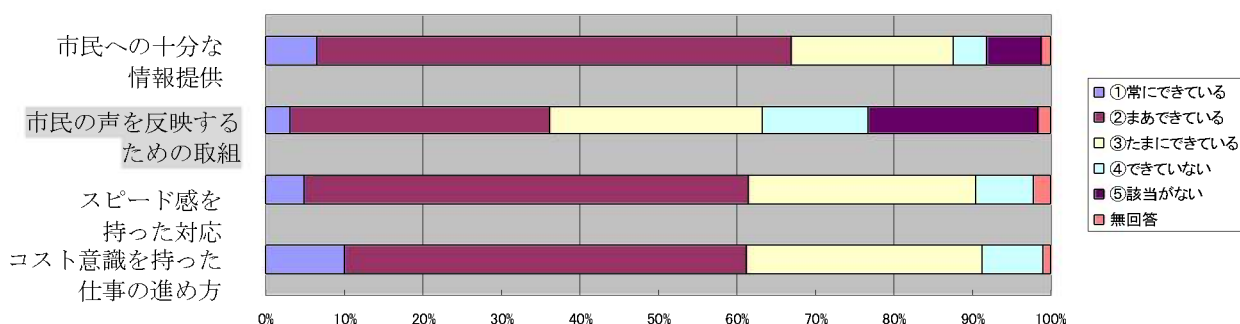
- ・今後も社会保障費や公共施設の維持管理経費などの増加が見込まれ、更に、景気動向、国の政策及び税財政制度の動向は不透明な状況です。
- ・外部環境の変化に対しても、持続可能な財政運営を行うためには健全財政を推進していく必要があります。
- ・財政計画を策定し、主要な財務指標として、市債残高と基金残高の目標数値を掲げ、達成に向けた財政運営を行います。

巻末資料編

(参考1) 市民意識調査「住みよさ満足度」の推移

H14(14回)	H15(15回)	H18(16回)	H20(17回)	H22(18回)	H24(19回)
59.3%	65.2%	68.6%	65.4%	67.6%	71.6%

(参考2) Eラーニングを用いた職員アンケート結果(平成24年6月)



(参考3) 行政経営システムの主要取組項目の検証(平成24年6月)

(凡例) ☆: 成果、!: 課題

① **トップマネジメントを支援する機能の強化**⇒より戦略的な対応ができる体制強化が必要

【目的】

- ・市長が、迅速、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ことへの支援強化

【主な取組】

- ・行政経営会議、調整監会議、行政経営懇話会、市政顧問会議、東京事務所

【個別評価】

- ・行政経営会議: ☆施策推進の仕組みとして定着 ! 論点整理の機能の一層の強化が必要
- ・調整監会議: ☆情報共有の場として定着 ! 協議の場の機能が弱い

② **自立型の事業部門・支援型の事務部門**⇒部門同士の連携を含め、更に仕事の質を高める仕組みが必要

【目的】

- ・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ることができる自立型の事業部門の確立
- ・政策立案と経営資源(人・予算)配分を効果的に行うとともに効率的な事務執行を支援する事務部門の確立

【個別評価】

- ・組織・機構: ☆改革に基づく組織機構はある程度機能している
! 調整監や課長への業務の集中、今後の職員年齢構成を踏まえた改善の必要性
- ・行政評価: ☆特に財政面での経営資源配分に機能している
! 外部視点の取り入れや、取組の意義・効果の周知が必要

③ 市民とのパートナーシップの確立⇒共働を推進するための意識改革や取組強化が必要

【目的】

- ・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

【主な取組】

- ・素案の事前公表（パブリックコメント）、1課1ホームページ、審議会の活性化

【個別評価】

- ・共働：☆職員の意識としてはある程度定着
！職員間での理念の明確化、促進支援、市民への認知度向上が必要
- ・パブリックコメント：☆施策に係る情報発信や意見を聴く機会にはなっている
！前段階での情報提供や市民意見の反映に向けた手法の検討が必要

(参考4) 市民活動団体数の推移

年度	平成10年度	平成13年度	平成20年度	平成24年度
団体数	411	1,809	2,278	2,389

※平成20年は、平成20年6月末時点、平成24年は、平成24年3月末時点

(参考5) 地域自治システムの取組実績

わくわく事業（平成17年度から実施）

年度	事業数	事業費（千円）
平成17年度	137事業	67,932千円
平成18年度	264事業	104,804千円
平成19年度	240事業	103,696千円
平成20年度	257事業	104,164千円
平成21年度	270事業	102,312千円
平成22年度	380事業	98,134千円
平成23年度	274事業	84,348千円

地域予算提案事業（平成21年度から実施）

年度	事業数	事業費（千円）
平成21年度	23事業	57,960千円
平成22年度	52事業	166,275千円
平成23年度	55事業	112,189千円

豊田市地域経営システム
～行政経営から地域経営へのはじめの一步～

発行：豊田市総合企画部秘書課

問合せ先：豊田市経営戦略室

〒471-8501 愛知県豊田市西町3丁目60番地

◇ 電話 0565-34-3360(直通)

◇ FAX 0565-33-7155

◇ E-mail: keiei-senryaku@city.toyota.aichi.jp