

松阪市行財政改革推進方針 2021

令和3年3月

松 阪 市

目次

1. 松阪市を取り巻く環境と「行財政改革」が必要な理由	2
2. これまでの「行財政改革」の取組と今後について	5
3. 「行財政改革推進方針 2021」の位置付け	6
4. 「重点項目」と「改革の視点」	7
(重点項目Ⅰ) 前例にとらわれない事務・事業の見直し	8
(重点項目Ⅱ) デジタル化、公民連携の実現	12
(重点項目Ⅲ) イノベーションを創出する組織風土改革	15
5. 「行財政改革」をより推進するために	18

1. 松阪市を取り巻く環境と、「行財政改革」が必要な理由

本市は、三重県のほぼ中央に位置し、東は伊勢湾、西は奈良県との県境まで広がっており、総面積は三重県全面積の10.8%を占める623.58km²を有しています。

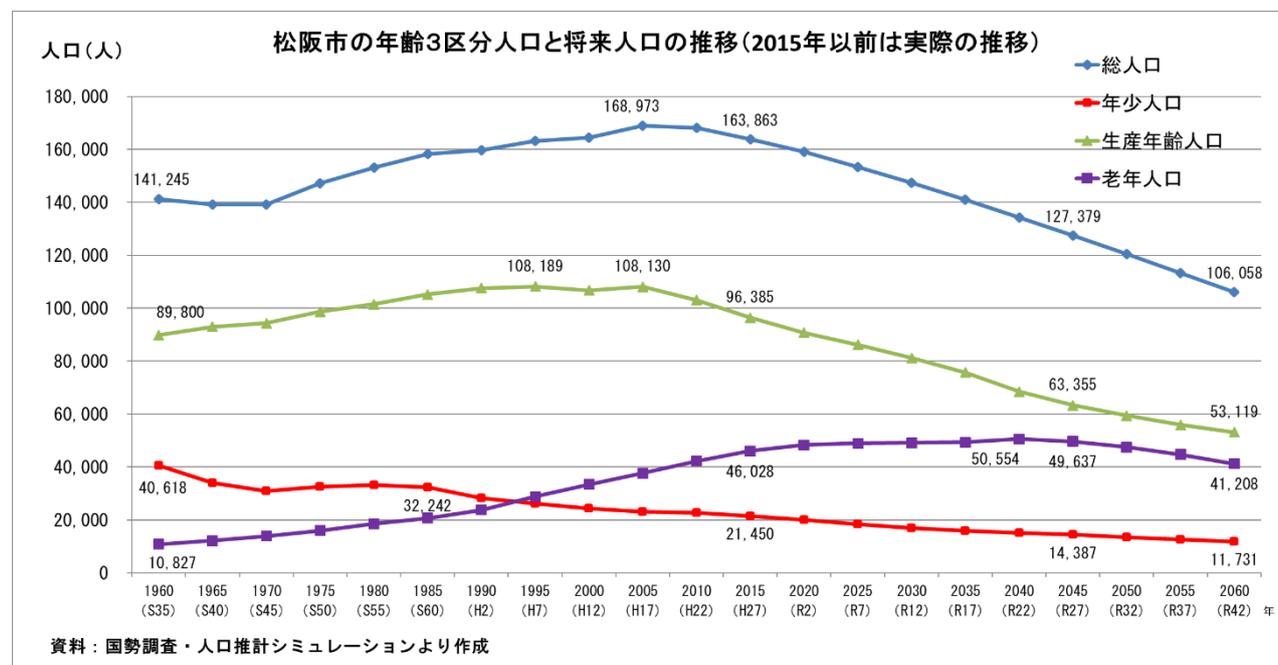
本市を取り巻く環境は、全国の多くの地方自治体と同様、生産年齢人口¹の減少、義務的経費²の増加、公共施設の老朽化などの課題に加え、社会情勢の急激な変化にともない行政に対する市民ニーズが多様に変化していく状況です。

そのような中、新型コロナウイルス感染症の拡大にともなう経済活動の制約などにより、市税の減収が懸念されるだけでなく、「with コロナ」、「after コロナ」の施策実施のための財源確保など、本市を取り巻く環境はより一層厳しくなることが予想されるとともに、将来起こりうる南海トラフ地震や風水害への備えとして、迅速かつ柔軟に対応できる市政運営が引き続き求められます。

『松阪市総合計画』（以下『総合計画』という。）では、10年後の将来像「ここに住んで良かった・・・みんな大好き松阪市」を実現するための7つの政策と38の施策を掲げていますが、市を取り巻く環境がより一層厳しくなることが予想される中、それら施策の実施は容易ではなく、将来像実現のためには「行財政改革」の推進が必要不可欠となっています。

(1) 生産年齢人口の減少

少子化の進行にともなって、生産年齢人口が減少することが予想されます。つまり、今後税収等の歳入の増加は見込みにくい状況です。



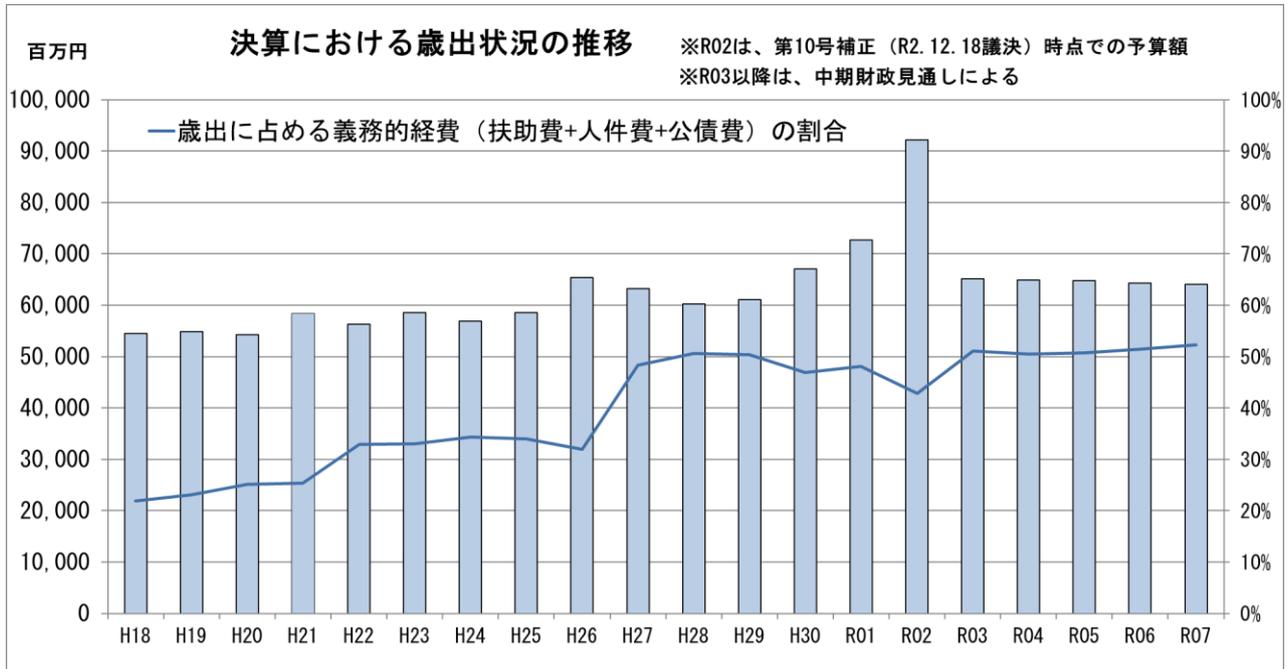
¹ 生産年齢人口：人口統計において、生産活動の中心となる15歳以上65歳未満の人口。

² 義務的経費：法令の規定や、その性質上支出が義務付けられている以下の3つの経費

- ・ 扶助費：生活保護費や児童・高齢者・障がい者等の支援のための経費等
- ・ 人件費：職員給与や退職金、市議会議員の報酬等
- ・ 公債費：地方債(市債)の元金、利子の返済のための経費

(2) 義務的経費の増加

高齢化の進行にともなって、扶助費等が年々増加していることから、普通会計決算における義務的経費の割合は増加傾向にあり、今後もこの傾向が続くものと予測されています。

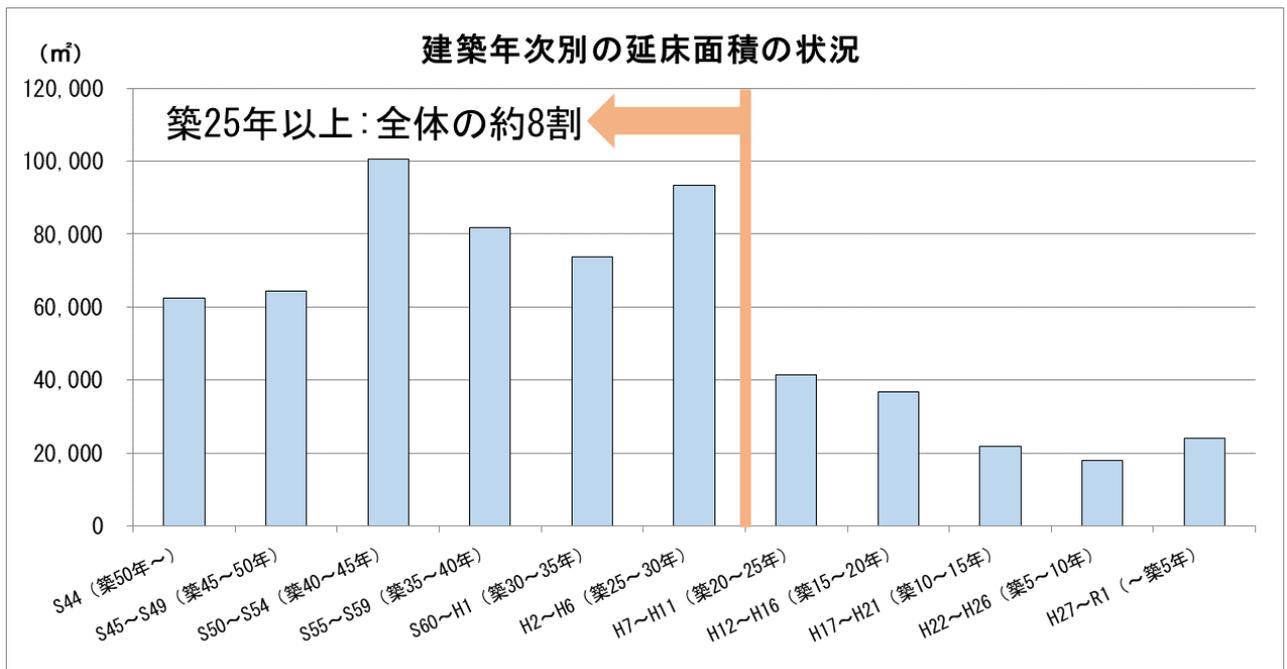


※令和2年度は、「新型コロナウイルス感染症対策予算」含む

資料：財務課

(3) 公共施設の老朽化

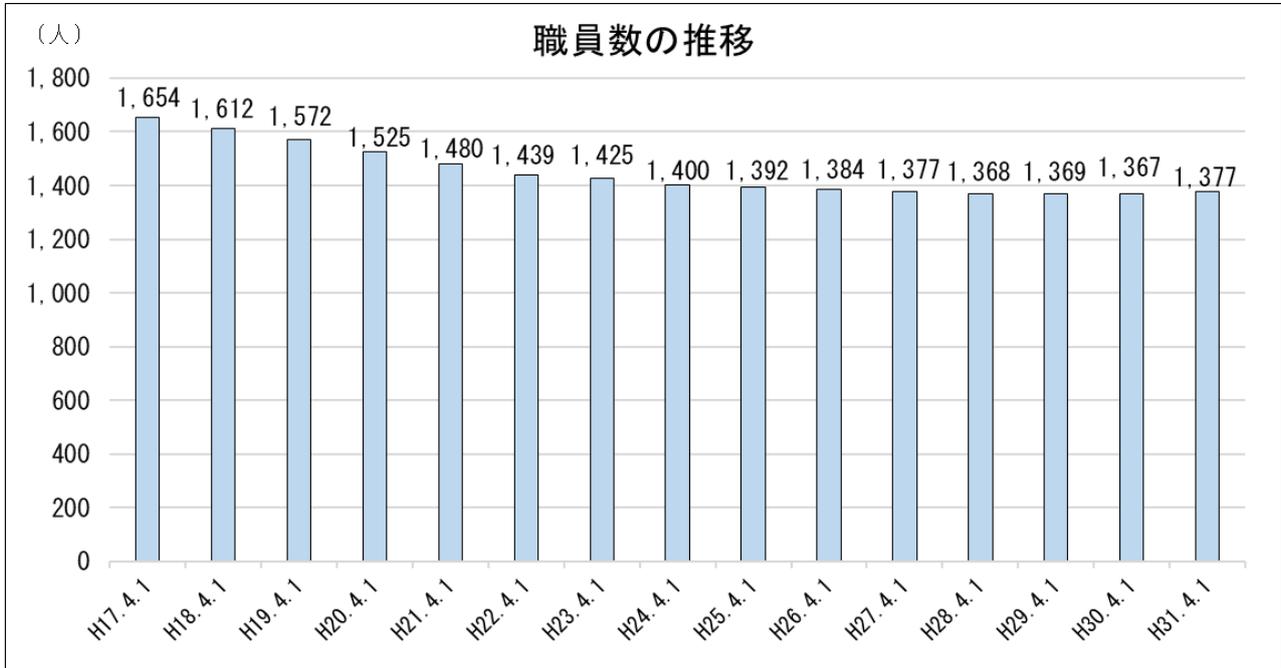
昭和40年代から平成初期にかけて集中して建設されてきた公共施設等のうち、築25年を経過する施設の延床面積が約8割を占めており、建替えや大規模改修等の必要が迫っています。



資料：市政改革課

(4) 職員数について

平成 17 年の市町合併以降、職員数の削減に取り組んできました。今後、職員数は必要最小限としつつ、市民ニーズに応じた適切なサービスを提供していくため、慎重に管理していく必要があります。



資料『松阪市定員適正化方針』(R2.3)

(5) 技術革新による社会情勢の変化と市民ニーズの多様化

本市のみならず、世界的に ICT³を中心とした技術革新が急速に進んでおり、このことともなう社会情勢の大きな変化により、市民ニーズがさらに多様化、高度化することが予想されることから、日々変化する市民ニーズを的確にとらえた新たなサービスを提供していく必要があります。

このような状況から、国においては令和元年に「デジタル手続法⁴」が成立し、さらには令和 2 年 12 月に「自治体 DX 推進計画⁵」が策定され、行政手続きのオンライン化、非対面化等、デジタル化が強く推進されており、本市においても今後予想される厳しい社会情勢に対応するための有効な手段として、新たな技術を活用し、業務の効率化や市民サービスの向上を進めていく必要があります。

³ICT: Information and Communication Technology 情報通信技術のこと。

パソコンだけでなくスマートフォンなど様々な形状のコンピュータを使った情報処理や通信技術の総称。

⁴デジタル手続法:「情報通信技術の活用による行政手続等に係る関係者の利便性の向上並びに行政運営の簡素化及び効率化を図るための行政手続等における情報通信の技術の利用に関する法律等の一部を改正する法律」の通称。情報通信技術を活用した行政の推進を原則とし、行政手続きのオンライン化をめざす法律。

⁵自治体 DX 推進計画: システムの統一やマイナンバーカードの普及促進などに向け、工程表をつくって計画的にデジタル化を進めるよう国が自治体に促す計画。具体的な課題として「行政手続きオンライン化」や「テレワークの推進」、「人工知能(AI)活用」や「セキュリティ対策」の徹底が求められている。

2. これまでの「行財政改革」の取組と今後について

本市においては、これまでも様々な「行財政改革」を進めてきました。それぞれの社会情勢において基本方針等を設定し、計画的に取組の進捗をはかってきたことで、本市の「行財政改革」は着実にその成果を残してきました。

平成 29 年 3 月策定の『松阪市行財政改革推進方針』においては、『選択と集中』による経営資源の活用や『管理』ではなく『経営』を意識した行政運営の考え方のもと定量的評価を軸に構築した「松阪市版 PDCA サイクル」の取組を進めてきました。『総合計画』の進捗等を「施策評価システム」でとらえ、「実施計画」、「予算編成」、「事業実施」、『部局長の「実行宣言」』を連動させた「評価」、「改善」を繰り返すことで、継続的に改善を図る機能を有し、また、「評価」、「改善」から始まる新たな一歩を「行財政改革としての一歩」として、「限られた部署が実施するもの」ではなく「全ての部署、全ての職員が担うもの」に転換を図った取組といえます。

これまでの考え方は「継続」しつつ、社会情勢や市民ニーズの変化を的確にとらえ、常に新たな松阪市に「進化」していく市政運営を実現するため『松阪市行財政改革推進方針 2021』を策定します。

名 称	基本方針等	主な取組
『松阪市行財政集中改革プラン』 (平成 18 年 3 月策定)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政の健全化 ・ 人事・給与の適正化 ・ 民間委託の推進 ・ 政策形成能力の向上 ・ 組織機構の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間委託等推進計画の策定 ・ 公共施設への指定管理者制度導入 ・ 一般競争入札での公有財産売却、貸付 ・ 有料広告事業の開始 <p style="text-align: right;">等</p>
『松阪市行財政改革大綱』 『松阪市行財政改革大綱アクションプラン』 (平成 23 年 11 月策定) (平成 26 年 3 月改訂)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務・事業などの見直し ・ 公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理 ・ これからの松阪市行政のあり方検討 ・ 定員管理の適正化と人材育成 ・ 自主財源の確保と公平な受益者負担の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民協議会の設立 ・ クリーンセンターの売電開始 ・ 競輪事業の包括業務委託の開始 ・ 事業仕分けの実施 ・ ネーミングライツ事業の開始 <p style="text-align: right;">等</p>
『松阪市行財政改革推進方針』 (平成 29 年 3 月策定)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務・事業の見直し ・ 公共施設マネジメント ・ 自主財源の確保と徴収強化 ・ 受益者負担の検証 ・ 民間活力の導入 ・ 市民参画・協働の推進 ・ ICT を活用した情報化の推進 ・ ワーク・ライフ・マネジメント ・ 機能的な行政組織 ・ 「職員力」の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新電力会社の設立 ・ 「ふるさと応援寄附金」の増加 ・ 公民連携窓口「共創デスク」の設置 ・ 「住民自治組織」の一本化 ・ 「マイナンバーカード」の普及促進 ・ 「おくやみコーナー」、「書かない窓口」の設置 ・ 『部局長の「実行宣言」』の確立 ・ 「施策評価システム」の確立 <p style="text-align: right;">等</p>

3. 「行財政改革推進方針 2021」の位置付け

これまでの本市の「行財政改革」は、「方針」に位置付けた具体的かつ計画的な取組により着実に成果を残してきました。その一方で、方針策定時に期間を定め「方針」や「具体的取組」を固めることは、その後の社会情勢や市政運営の変化が反映しにくいことや、「具体的取組」に位置付かない所属や職員といかに「行財政改革」の意識を共有するかといった課題もありました。

それらを踏まえ、『松阪市行財政改革推進方針 2021』では、『総合計画』の「基本構想」や「基本計画」の内容のほか、社会情勢等の変化を反映することができる方針とするため、あえて計画期間を定めることなく必要に応じて見直しを行うこととします。

また、本方針は、松阪市役所全体で「行財政改革」の共通認識を持つためのものと位置付け、本市の「方針」と「全庁各課が取り組むこと」を設定し、全ての部署、全ての職員が新たな「チャレンジ」を行い、本市の「進化」につなげることをめざします。

●本市の「行財政改革」の基本的な考え方

(1) 「選択と集中」

本市を取り巻く環境がより一層厳しくなることが予想される中、持続可能な市政運営を実現していくためには、限りある経営資源を効率的かつ効果的に活用することが必要不可欠です。今後も増加が見込まれる市の事業(サービス)を全て実施することは困難であり、「誰のため、何のため」の視点で常に事務・事業の見直しを行い、「事務事業の選択」と「経営資源の集中」をさらに進め、市民ニーズに応えられる市政運営をめざします。

(2) 「管理」ではなく「経営」として

成果に重点を置いた「行政経営」の考え方において「市民本位」で事務・事業を考え、費用対効果を踏まえたうえで市民サービスを向上させるためには、客観的な基準により「事業の評価」を行うことが重要です。

「選択と集中」により実施した事務・事業を、定量的に評価(Check)し、課題を明確化した上で次の計画において改善(Action)し、予算編成(Plan)と事業実施(Do)につなげていく松阪市版 PDCA サイクルを繰り返すことで、継続的かつ着実に経営改善を進めます。

4. 「重点項目」と「改革の視点」

『松阪市行財政改革推進方針 2021』では、取組の成果を最大化するため、3つの「重点項目」と9つの「改革の視点」を設定し、各職場・各職員の取組を推進していきます。

重点項目Ⅰ. 前例にとられない事務・事業の見直し

人口減少時代でも持続可能な行政サービスを迅速に提供するため、全ての職員が、それぞれ担当する事務・事業の必要性や手段等を例外なく見直し、より簡素で・より安く・より早く・より高い効果が得られる事務・事業をめざします。

【改革の視点】

- ①「やめる、へらす、かえる」 事務・事業の見直し
- ②財産の適正管理と有効活用
- ③安定した財政基盤の確保

重点項目Ⅱ. デジタル化、公民連携の実現

限られた経営資源の効果を最大化するため、市役所にはない「新しい技術」や「新しい発想」の活用を常に検討し、利便性の高い新しい市民サービスの提供とより効率的な行政運営をめざします。

【改革の視点】

- ①デジタル化による業務、手続きの効率化、サービスの向上
- ②新しい公民連携、民間活力の導入
- ③住民自治協議会との新しい協働

重点項目Ⅲ. イノベーションを創出する組織風土改革

市民サービスの向上などを推進していく主役である職員一人ひとりが、能力を向上させ、モチベーションをもって働くことができる職場環境を整えるとともに、時代の変化に柔軟に対応できる効率的な組織運営をめざします。

【改革の視点】

- ①一人ひとりが改革の主役、職員力の向上
- ②イノベーションを創出する職場環境の整備
- ③組織力の最大化

I. 前例にとらわれない事務・事業の見直し

改革の視点 I-① 「やめる、へらす、かえる」事務・事業の見直し

持続可能な市政運営につながる道は、全ての職員が担当する「事務・事業の見直し」から始まると言っても過言ではありません。「事務・事業をこれまでと同じ手順、方法で実施し続ければ、これまでと同じ市民サービスが維持できなくなる」という危機感を持ち、「最も効率的か」だけでなく、事務・事業が「そもそも必要か」、「社会情勢や市民ニーズの変化を見逃していないか」等の視点を持ち、評価と改善を繰り返す「松阪市版 PDCA サイクル」を機能させ、着実に新たな成果につながる事務・事業の見直しを進めていきます。

【方針】

- (1) 「手段」でなく「成果」を重視する目標管理意識のもと、必要でないものは「やめる」、最も効率的なレベルまで「へらす」、より効率的な手段に「かえる」の考え方により、事務・事業の見直しを徹底する。
- (2) 松阪市版 PDCA サイクルは、『部局長の「実行宣言」』や「施策評価システム」での評価結果(Check)を「実施計画」で改善(Action)することを徹底し、予算編成(Plan)、事業実施(Do)につなげる「実施計画」を起点としたサイクルとして機能させる。
- (3) 実施計画においては、特に『総合計画』に掲げる数値目標の達成度と「事務・事業の活動指標の実績値」について分析し、予算編成も視野に入れた改善策を反映する。
- (4) 実績評価は『部局長の「実行宣言」』による内部評価に加え、『総合計画』の進捗等に外部評価を導入するなど多様な視点で評価を行い、より効率的な施策展開につなげる。
- (5) 職員のアイデアや、民間事業者等からの提案を積極的に活用し、前例にとらわれない「チャレンジ」と「進化」が当たり前の事務・事業の見直しをめざす。
- (6) 市の施策スキームから職員の業務手順に至るまで、全てのプロセスは、常に最少の経費で最大の効果をあげる最も効率的なプロセスをめざす。
- (7) 事務・事業は、市が実施することが真に必要なものに限り実施し、新設する場合は既存事業との「スクラップ&ビルド」を原則とする。

【関係する条例・計画・委員会等】

『実施計画』、『部局長の「実行宣言」』、「松阪市行財政改革推進委員会」等

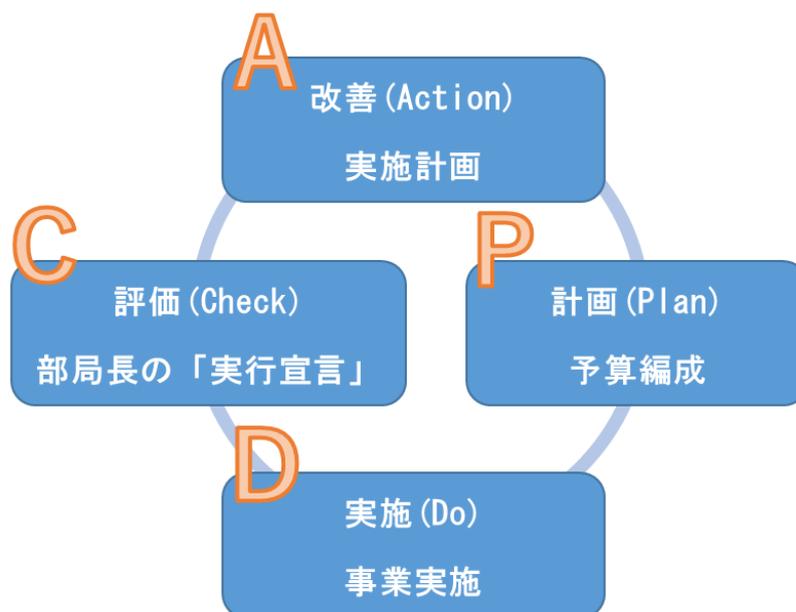
【各課の取組を支援する課】

経営企画課、市政改革課、財務課 等

【全庁各課が取り組むこと】

- ①常に社会情勢や市民ニーズの変化を的確にとらえ、事務・事業のめざすべき方向性を見定めるとともに、「成果」を計測する指標や数値目標を適正に設定する。
- ②成果を重視した経営の視点に立ち、目標達成の手段として最も効率的か、「費用」と「効果」の関係は適正かを見直す。
- ③「やめる、へらす、かえる」の視点で、事務・事業の「そもそもの必要性」、「行政関与の必要性」、「より効率的な手段」等を検討する。
- ④『部局長の「実行宣言」』で実績評価(Check)し、洗い出した課題については、分析・検討を行い、「実施計画」に改善策(Action)を反映する。
- ⑤職員や民間からの新たな発想やアイデアを、前例にとらわれず積極的に有効活用する。
- ⑥全ての職員が全ての担当事務の手順について「今よりも簡素に」、「今よりも効果的に」をめざす。
- ⑦業務プロセスの見直しは、事務・事業の目的を正しく認識し、民間活力やICTの導入など新たな手法による最適化を検討する。

【松阪市版PDCAサイクル(イメージ)】



改革の視点 I-② 財産の適正管理と有効活用

老朽化が進む多くの公共施設等をこのまま維持し続けることは、本市にとって非常に大きな財政負担となります。公共施設等の総量適正化や管理・運営コスト削減の検討とあわせ、施設のサービス・魅力の向上をめざし、より一層の最適化を図ります。

【方針】

- (1) 将来に亘り市民にとって真に必要な施設・サービスを維持していくため、施設の統廃合や維持管理の効率化などトータルコストの削減に向けた取組を推進する。
- (2) 管理・運営の効率化、施設の魅力向上を図るため、民間のノウハウや新たな発想を最大限に有効活用し、指定管理者制度や民間委託等による効果的な民間活力の導入を進める。
- (3) 未利用市有地や遊休施設については、積極的に情報公開や情報収集を行い、行政・民間を問わず財産の有効活用を図る。
- (4) 「公共施設予約管理システム」や使用料の「コンビニ決済」を導入するほか、利便性や稼働率の向上、業務効率化のための取組を推進する。
- (5) 施設整備などの財源には、国県支出金や過疎対策事業債など有利な財源を最大限に活用するとともに、公共施設マネジメント基金を計画的に運用する。

【関係する条例・計画・委員会等】

『松阪市公共施設等総合管理計画』、「松阪市施設マネジメント推進委員会」 等

【各課の取組を支援する課】

市政改革課、財務課

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 施設の管理運営の効率化やサービス向上を図る手段として、指定管理者制度や民間委託など民間活力の導入を検討する。
- ② 所管する施設の設置目的や稼働率等から、設置の効果を評価・分析し、最適な施設のあり方については、施設の転用や統廃合、民営化の可能性も含め検討する。
- ③ 施設の管理運営や未利用市有地等の活用については、「サウンディング型市場調査⁶」等により、民間のノウハウや新たな発想を積極的に取り入れて検討する。
- ④ 施設の適正な環境に留意しつつ、光熱水費や修繕費、委託料など全ての維持管理コストについて削減の可能性を検討する。
- ⑤ 改修工事等においては、施設の定期点検結果等をふまえ、現在の安全性や優先度のほか、長寿命化や今後の改修見込みなど、将来の総コストを意識し、計画的に取り組む。

⁶サウンディング型市場調査：施設の活用等の検討にあたり、民間事業者から広く意見を求め、市場性等を把握する調査。

改革の視点 I-③ 安定した財政基盤の確保

少子高齢化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響が危惧される中、市民生活や経済活動を守るとともに必要な事業を確実に実施していくため、市税収入の確保に加え、あらゆる方法で財源の確保や財政基盤の安定につながる取組を推進する必要があります。

【方針】

- (1) 自主財源⁷の根幹である市税や市税以外の債権については、新たな納付環境を整備するなど徴収率の向上をめざすとともに、書面催告や差押え等、適切な徴収を進める。
- (2) 「ふるさと応援寄附金」は、「クラウドファンディング⁸」や「地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）」とともに取組を推進する。
- (3) 支出抑制のための事務・事業の見直し等を徹底するとともに、財源確保につながる国県の施策等に留意し、国県支出金等を積極的に活用する。
- (4) より一層の企業誘致に向け、産業用地の確保や企業へのトップセールスを展開する。
- (5) 公有財産の売却、公共施設への自動販売機設置、有料広告事業等、財産の有効活用等の拡大をめざし新たな取組を検討する。
- (6) 競輪事業からの繰出金は、引き続き歳入増加をめざし事業を展開する。
- (7) クリーンセンターについては、工場の安定稼働に努め売電収入を確保するとともに、新電力事業については、松阪新電力株式会社と連携を図り歳入増加をめざす。
- (8) 公共浄化槽事業や農業集落排水事業については、安定的な事業運営のため、特別会計から公営企業会計への移行を進める。

【関係する条例・計画・委員会等】

『松阪市における民間企業等の広告掲載に関する規則』、『広告掲載推進委員会』、『松阪市まち・ひと・しごと創生推進計画』『松阪市債権管理条例』 等

【各課の取組を支援する課】

経営企画課、市政改革課、財務課、収納課、債権回収対策課 等

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 市民サービスの向上に加え、新型コロナウイルス感染症対策の観点からも、市税、使用料、手数料等のキャッシュレス決済の普及を進め、より一層の収納率の向上を図る。
- ② 所管の債権を公平に管理、回収できるよう滞納者に対して適切な徴収を進める。
- ③ 所管の事業、財産等の「自主財源」を生み出す可能性を探る。
- ④ 事業実施にあたり、「クラウドファンディング」や「企業版ふるさと納税」、「国県支出金」等による財源確保の可能性を検討する。

⁷自主財源：国からの交付金等によらず、市が自主的に収入できる財源。市税、分担金、使用料及び手数料、財産収入などがある。

⁸クラウドファンディング：インターネットを通じてプロジェクトを応援したい不特定多数の一般個人から資金調達する手法。

Ⅱ. デジタル化、公民連携の実現

改革の視点Ⅱ-① デジタル化による業務、手続きの効率化、サービスの向上

ICTは比類なき速度で進化し、新たなサービスが日々生まれています。本市においても、これまでサービスの向上や業務の効率化をめざし、様々な技術を導入してきました。より飛躍的なサービスの向上と業務の効率化を実現するため、デジタル技術を積極的に活用します。

【方針】

- (1) 市民への新たなサービスの提供や業務の効率化を目的として、実効性が見込まれる技術の幅広い導入をめざす。このことに際して「自治体DX推進計画」において重点取組事項として挙げられている6項目を要の取組と位置付ける。
 - ・自治体の情報システムの標準化・共通化
 - ・マイナンバーカードの普及促進
 - ・自治体の行政手続きのオンライン化
 - ・自治体のAI⁹・RPA¹⁰の利用推進
 - ・テレワークの推進
 - ・セキュリティ対策の徹底
- (2) 新たな技術は高い利便性の反面、コスト面や安定性の面などが課題として挙げられることから、多面的な評価のもと、効果が十分に認められる技術については導入を進める。
- (3) インターネット空間でのサイバー攻撃が消え去ることはなく、新たな脅威が生み出されていることから、システム的な対策とともに、セキュリティに関する職員の意識、知識や技術の向上に努める。

【関係する条例・計画・委員会等】

『松阪市情報化推進計画 2018』

【各課の取組を支援する課】

情報企画課

【全庁各課が取り組むこと】

- ①業務において効果が見込まれる技術については積極的に導入を進める。
- ②効果の裏側に潜むリスクを正しく認識し、必要十分なセキュリティ対策を検討する。

⁹AI:「Artificial Intelligence」の略。人工知能。人工的につくった知的な振る舞いをするためのもの(システム)であり、人に代わって業務を行うことによる生産性向上などが期待されている。

¹⁰RPA:「Robotic Process Automation」の略。主にPC上の事務作業の分野において、決まった手順の定型業務・繰り返し行うルーティンワークなどを自動化する技術。

改革の視点Ⅱ-② 新しい公民連携、民間活力の導入

厳しい社会情勢においても、多様化する市民ニーズに確実なサービスで応えるためには、行政だけで考えるのではなく、多様な民間活力を最大限に活用し、最も効率的な事務・事業のかたちで実施していかなければなりません。新しい連携のかたちを検討し、市民よし・民間事業者よし・行政よしの「三方よし」の公民連携を積極的に推進していきます。

【方針】

- (1) 全ての事務・事業について、「本当に市が直接実施するのが最適か」、「よりよい実施主体があるのではないか」という視点で見直しを行う。
- (2) 市役所にはない民間の「発想」と「ノウハウ」を積極的に取り入れ、行政だけでは実現できない市民サービスの向上と効率的な行政運営をめざす。
- (3) 新たな公民連携の手法として「地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)」の取組を推進し、財源確保だけでなく多様な民間ノウハウの活用の形を検討する。
- (4) 各種業務委託や公共施設等の管理運営において、「サウンディング型市場調査」等を行い、広く民間の発想やノウハウを活用した見直しにより最適化を図る。
- (5) 民間委託等においては、より効果的な支出となるよう、業務実施による効果と委託料等の支払いを連動させる PFS (Pay For Success) 方式¹¹等を検討する。
- (6) 「提案するなら松阪市」と、より多くの民間提案が集まるよう、『公民連携窓口「共創デスク」』における情報提供や制度運営の推進を図る。

【関係する条例・計画・委員会等】

『松阪市指定管理者制度導入指針』、『松阪市 PFI 活用指針』、
『民間活力等の導入に関する手引き』 等

【各課の取組を支援する課】

市政改革課、経営企画課

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 市が直接実施すべきものを除き、全ての事務・事業で民間委託等による効率化を検討する。特に他自治体で実績がある分野は、具体的調査と民間活力の導入を検討する。
- ② 業務委託等の仕様に無駄がないか、最も効率的な方法か見直しを徹底する。必要に応じサウンディング型市場調査等により、民間のノウハウや新たな発想を活用する。
- ③ 民間提案に対しては、積極的に効果分析や連携可能性を検討する。
- ④ 事業者によって実施の効果が異なる業務委託等については、PFS 方式など支出効果を高める方法を検討する。

¹¹PFS 方式：Pay For Success の略。成果連動型民間委託契約方式。市が民間事業者に委託等する事業において、あらかじめ設定した「成果指標」を用い、成果に連動して委託料等を支払う方式。

改革の視点Ⅱ-③ 住民自治協議会との新しい協働

地域課題を最も効果的に解決していくためには、地域と行政との協働や、地域を主体とした具体的な取組が重要です。地域の実情に応じた地域共生社会¹²の実現をめざし、住民自治協議会が地域の特性を生かした自律的な地域づくりに取り組んでいけるよう住民自治協議会の活動を支援していきます。

【方針】

- (1) 地域が主体となって課題解決を図っていくため、住民自治協議会の活動を高いレベルで平準化するよう支援していく。
- (2) 住民自治協議会運営の指針となる「住民自治協議会運営マニュアル」を作成し、地域づくりにおける重要事項や市の支援体制等を明確化し、住民自治協議会の運営を支援していく。
- (3) 地域担当職員の具体的な役割を明確化し、地域計画や地域活動の充実などに向けた支援を行うことで、地域主体の地域づくりを推進する。
- (4) 地域組織の一本化や市交付金の一元化のほか、地域と行政の協働のあり方については、適宜効果を検証し、新たな課題の洗い出しや解決策の検討を重ね、より効果的な地域づくりにつなげていく。

【関係する条例・計画等】

『松阪市地域づくり組織条例』、『地域計画』、『松阪市地域福祉(活動)計画』

【各課の取組を支援する課】

地域づくり連携課、健康福祉総務課

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 住民自治協議会が策定する「地域計画」について、地域づくり協働推進担当者を中心に、各課が所管する事業との協働について検討する。
- ② 住民自治協議会と協働して取り組む市の各種計画や関係事業については、迅速な情報提供と情報共有を行う。
- ③ 松阪市住民自治協議会連合会と締結する基本協定の内容を理解し、住民自治協議会及び松阪市住民自治協議会連合会と十分な連絡調整を行う。

¹²地域共生社会：地域のあらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できる地域コミュニティを育成し、公的な福祉サービスと協働して助け合いながら暮らすことのできる地域社会。

Ⅲ. イノベーションを創出する組織風土改革

改革の視点Ⅲ-① 一人ひとりが改革の主役、職員力の向上

全ての職員には役割と責任があり、その範囲においては、一人ひとりが「改革の主役」であるといえます。効果や効率性に変化を起こすためには、事務・事業の目的を理解し、様々な知恵や工夫、ひらめきにより検討できる職員力が必要です。

「この仕事を変えられるのは自分」である事実と、その結果が「市役所の効率化」や「市民の幸せ」につながることを全ての職員が意識し、着実に「進化」していく市役所をめざし、職員の能力と意識の向上を図ります。

【方針】

- (1) 職員の能力を最大限に発揮させるための「制度」、「教育」、「組織風土・組織文化」が一体となった取組を進め、職員力の向上をめざす。
- (2) 人事制度においては、「適材適所の人員配置」をめざし、やる気や能力を最大限に発揮できるよう、「人事異動」と「人事評価」とのリンクを図る。
- (3) 研修制度においては、自己啓発への支援を含めた研修制度の充実を進めるとともにリーダーシップを発揮できる管理職の育成にも努める。
- (4) 職員提案制度は、職員のアイデアや工夫を市政運営に活用する目的とともに、政策形成能力や改善意識の向上を図る目的の制度として、全ての職員を対象に運営する。

【関係する条例・計画等】

『松阪市人材育成基本方針』、『松阪市職員人権研修計画』、『松阪市職員研修規程』

【各課の取組を支援する課】

職員課、市政改革課

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 「市民のための職員」として身につけるべき能力・態度等を明確化するとともに、専門的知識の向上等を目的とした研修等を実施する。
- ② 育成面談等により、所属職員のキャリアデザインの方向性を把握し支援する。
- ③ 職員の自己研鑽意識を尊重し、能力向上や業務効率化等につながる取組や研修については、組織が推奨する取組として推進する。
- ④ 所属内外を問わず職員の能力やアイデアを最大限に活用するとともに、他課への共有や職員表彰制度の活用により、職員の能力とモチベーションの向上、優良事例の横展開を推進する。

改革の視点Ⅲ-② イノベーションを創出する職場環境の整備

市民ニーズや社会情勢の変化を的確にとらえ、様々なイノベーション（改革）を生み出すためには、職員一人ひとりの意識や能力の向上を図るだけでなく、職員がイノベーションを生み出しやすい職場環境を整えることが重要です。

職員がアイデアを生み出しやすく、そのアイデアをしっかりと活用できる職場環境づくりを推進します。

【方針】

- (1) 生産性向上のための事務・事業の見直しを進めるとともに、水・金曜日のノー残業デーの一斉退庁、有給休暇の取得促進や時間外勤務の縮減等の取組を推進し、ワーク・ライフ・バランスの充実を図る。
- (2) 「職員提案制度」や所属内の提案等の積極的な活用を定着させることで、課題をともに考える組織、提案が生まれやすい組織風土を醸成する。
- (3) 職場におけるハラスメントを未然に防止するため、管理職や人権啓発推進員を対象とした研修を実施するなど職場環境づくりに取り組む。
- (4) メンタルヘルス対策として、精神科医による「こころの健康相談」の周知に努めるなど、相談体制の充実を図る。
- (5) 在宅勤務やモバイルワークなど ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を柔軟かつ有効に活用できる働き方（テレワーク）の導入を図る。

【関係する条例・計画等】

『松阪市人材育成基本方針』、『松阪市特定事業主行動計画』、『職場のハラスメント防止に関するガイドライン』

【各課の取組を支援する課】

職員課、市政改革課

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 徹底した事務・事業の見直しによる生産性向上に取り組み、有給休暇の取得推進や時間外勤務の縮減を図る。
- ② 所属の課題に対して「職員提案制度」を活用するなど、提案の効果分析や検討において、誰もが提案でき、ともに考えることが「当たり前」の組織風土を醸成する。
- ③ 「ハラスメント研修」等により、ハラスメントに対する正しい知識を習得する。
- ④ ミーティングや面談により職員間の意思疎通を図り、必要に応じて適切なケアを行う。
- ⑤ テレワーク可能な業務の洗い出しや、テレワーク時の勤怠管理を適切に行う。

改革の視点Ⅲ-③ 組織力の最大化

組織は市民ニーズに柔軟に対応できなければならないものの、そのために著しく組織を大きくすることはできません。社会情勢の変化に最も効率的かつ柔軟に対応できる組織体制を構築するとともに、窓口や部局を超えた横断的な連携により、組織力の最大化を図る必要があります。

【方針】

- (1) 社会情勢の変化に対応し得る、部・課・係の新設や統廃合、本庁と地域振興局、出張所等の役割の整理や効率化等、時勢に応じた最適な行政組織体制の検討を続けていく。
- (2) 広大な市域において市民サービスを維持・向上するには、「どこで」、「どのサービスが」必要かという視点で窓口等の最適配置を検討し、人員や業務を集約する等の体制強化を検討する。
- (3) 人員配置は、個人の経歴等を考慮するだけでなく、組織全体をとらえた計画的かつ適材適所の配置により組織力の最大化を図る。
- (4) 組織改編や人員配置の最適化に加え、関係所属の連携も視野に入れ、多様なデジタル技術や民間活力等の導入を検討し、組織力の向上と効率的できめ細かなサービスを推進する。

【関係する条例・計画・委員会等】

『松阪市行政組織条例』、『これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会』 等

【各課の取組を支援する課】

市政改革課、職員課

【全庁各課が取り組むこと】

- ① 「将来に亘り万能と言える組織体制はない」という意識を持ち、社会情勢の変化を見逃さず、時点ごとに自身の課、係の役割、位置づけを認識するとともに、全庁的な視点でより効率的な組織体制を検討する。
- ② 各課の連携により、窓口、業務、人員の分担や集約の最適化を検討するほか、民間活力の導入によるサービス維持や業務効率化等を検討する。
- ③ 組織力の最大化に加え、組織運営を持続可能なものとするため、課内の業務分担は経歴や役割を生かしつつ、職員育成の視点から計画的に行う。
- ④ 「市民にとってわかりやすく、利用しやすい窓口」の構築に向け、部局間の連絡調整や業務連携を積極的に行い、より効果的に横断的な連携を進める。

5. 「行財政改革」をより推進するために

本市における行財政改革を効果的に実施するためには、3つの「重点項目」と、9つの「改革の視点」からなる本方針が全職員に浸透し、全職員が取組を進めることが重要です。

職員の一人ひとりが主役となり行財政改革を推進するため、新たな制度を新設するとともに、既存の制度との連動を図ります。

(1) 各課の取組推進について

本市を取り巻く厳しい環境の中、市役所全体の「行財政改革」の実現をめざすため、全ての課において毎年度1取組以上を目標に、本方針に基づく取組を実施する。

(2) 予算編成における「行革チャレンジ枠(仮称)」の新設

本方針に基づく取組により、将来にわたる事業費及び人員の削減や、支出を上回る市民サービスの向上など、大きな効果が見込まれる場合、取組にかかる予算を、「行革チャレンジ枠(仮称)」として実施計画・予算要求することを可能とし取組の推進を図る。

また、本方針に基づく取組の結果、歳出削減や歳入増加を達成した場合も、削減額・増加額を上限として部局内事業での実施計画・予算要求することを可能とする。

(3) 職員提案制度との連動

「職員アワードグッドアイデア部門(職員提案制度)」において優れた提案を表彰するとともに提案を受けた部局が「行財政改革の観点から効果的」と判断する場合、事業化にかかる予算を、「行革チャレンジ枠(仮称)」として実施計画・予算要求することを可能とする。

(4) 公民連携窓口「共創デスク」との連動

公民連携窓口「共創デスク」など、民間事業者から受けた提案が「行財政改革の観点から効果的」と判断する場合、職員提案制度における提案と同様、事業化にかかる予算を、「行革チャレンジ枠(仮称)」として実施計画・予算要求することを可能とする。

(5) 人事評価制度との連動

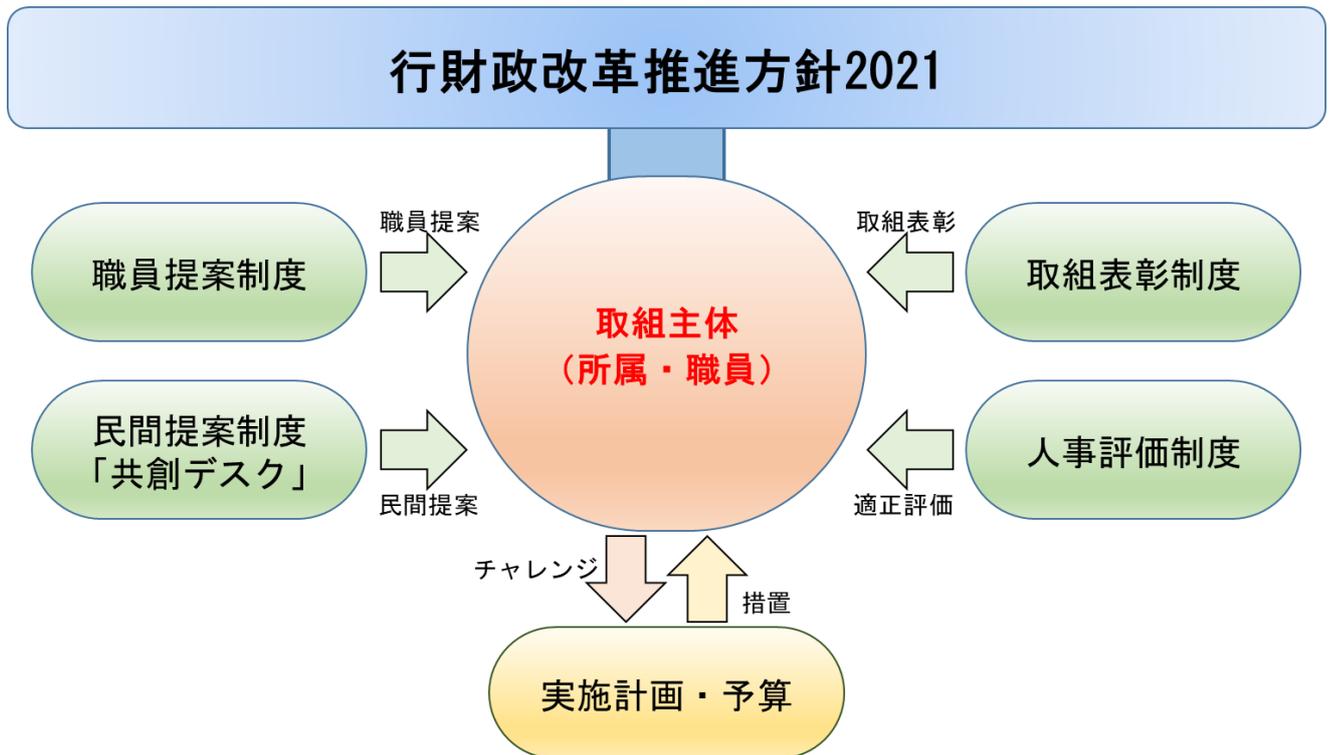
「行財政改革」の重要性を組織的にとらえ、各課の本方針に基づく取組目標は年度ごとの人事評価制度における「組織目標」にも位置づけることとし、取組を行う職員に対する適正な人事評価と、組織的で計画的な取組の推進を図る。

（6）職員表彰制度との連動

所属の「行財政改革の取組」が特に優れた取組である場合、部局からの推薦と二役審査を経て「職員アワードグッドパフォーマンス部門(取組表彰制度)」の表彰対象となる。

表彰取組は全庁的に共有することで、「互いを認め合い、高め合う風土」を醸成し、より一層の取組の推進を図る。

「行財政改革」に向けた各種制度との関係イメージ



※「行財政改革」の進捗状況管理の流れ

所管課

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 期首に、「行財政改革取組シート」において「行財政改革の取組目標」を設定 2. 「行財政改革の取組目標」を人事評価制度の「組織目標シート」にも位置付け 3. 期末に「行財政改革取組シート」で「取組実績」、「取組の効果」を評価 4. 取組の内容に応じて『部局長の「実行宣言」』に表記 |
|---|

行財政改革推進チーム（経営企画課長、情報企画課長、市政改革課長、地域づくり連携課長、総務課長、財務課長、職員課長）

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 期首に所管課から「行財政改革取組シート」を集約し、「行財政改革の取組目標」を改革の視点別に集計。内容検討し行財政改革推進チームとしての「目標」を設定 2. 必要に応じ各課の「行財政改革の取組目標」についてヒアリング等を実施し、各課の取組目標の把握と支援を実施 3. 所管課の「行財政改革の取組実績」を集約し、取組の進捗について評価分析を実施翌年度の活動に改善を反映 4. 改革の視点別「行財政改革の取組実績」として庁内で共有するとともに行財政改革推進委員会等へ報告 |
|--|

行財政改革取組シート（様式例）

【〇〇〇〇課】

令和〇年度 行財政改革の取組名	【関連する改革の視点】（ ）
取組目標	
取組実績	
取組の効果 (歳入、歳出、人員等)	

松阪市行財政改革推進方針 2021

発 行 令和3年3月
発 行 者 三重県松阪市 企画振興部 市政改革課
〒515-8515 松阪市殿町 1340 番地 1
TEL : 0598-53-4363
Email : shisei.div@city.matsusaka.mie.jp