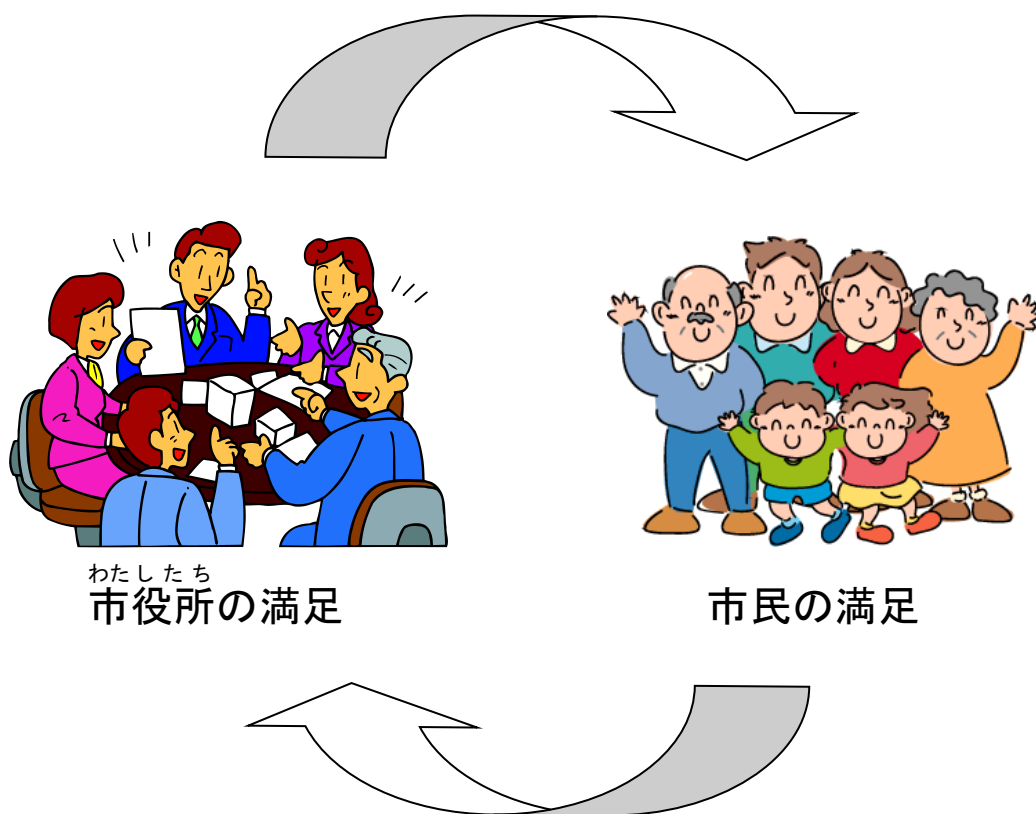


第3次人吉市行政改革大綱

人吉市行政経営計画書



平成14年11月

人吉市

目 次

I	改革の必要性	
1	計画の位置づけ	1
2	自治体と市民を取りまく環境の変化	1
II	改革の基本方針	
1	改革の目標	3
2	改革を行う上での共通の視点と方針	4
III	計画の推進	
1	推進期間	5
2	取り組み方法	5
3	取り組みの姿勢	7
4	市町村合併との関連	8
IV	計画の体系と推進項目	
1	計画の体系	9
2	主要な課題と取り組み	
◇	感動を与える行政サービスの提供	10
◇	市民との新しい関係の創造「協働と参画」	17
◇	効率・効果的な行政経営システムの構築	23

I 改革の必要性

1 計画の位置づけ

この計画書は、市の行政経営の指針として、市民サービスの向上と簡素で効率的な行政の推進を図ることを目的として策定しました。

市の最上位計画である第4次人吉市総合計画「物語都市ひとよし」においては、「IX 市民と行政の対話と協働によるまちづくり・行政計画の推進」に位置づけられています。

2 自治体と市民を取りまく環境の変化

(1) 地方分権の本格化

平成12年4月1日から施行された地方分権一括法の制定、現在進められている市町村合併論議は、いずれも、最も住民に近い市町村に行政サービスの担い手としてふさわしい権限と能力を確保しようとするものです。これは、従来の国県主導による全国一律の行政から、市町村の個性とアイデアによる行政へと転換するものであり、市町村の政策形成能力・自己責任能力の強化が強く求められています。

また、公共事業の事業効果への関心にみられるように、近年は住民の行政への参加意欲が高まっており、住民への説明能力向上や住民参加の促進、事業効果を明確にする成果主義の導入が必要となっています。

【背景】

- 地方分権一括法の施行
- 市町村合併論議
- 住民の行政への参加意欲
- 公共事業の事業効果への関心



【求められているもの】

- 住民を起点とした発想への転換
- 政策形成能力・自己決定能力の強化
- 住民参加、住民への説明能力
- 成果主義

(2) 少子・高齢社会の進展

市の高齢化率は、平成14年3月末現在で24.94%と4人に1人が65歳以上の高齢者となっており、県平均と比較しても速いペースで高齢化が進んでいます。出生率低下による少子化も全国的傾向であり、それらがあいまって、生産年齢人口の減少、福祉・医療費の増大という少子高齢化の進展に対応した対策が課題となっています。

また、市民の4人に1人が高齢者であり、今後も高齢者の割合が増えていくということは、市役所の顧客が従来と変化しているということであり、その顧客の変化に合わせた行政サービスの再編が必要となっています。

【背景】

- 生産年齢人口の減少
- 福祉・医療費の増大
- 市民構成の高齢化（1/4以上が高齢者）



【求められているもの】

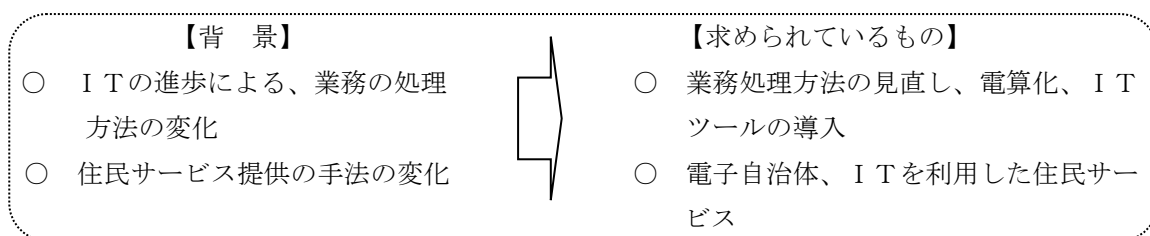
- コストの削減（低コスト体質）
- 行政と民間の役割分担の見直し
- 住民サービスの提供方法の再検討

(3) 情報通信技術の進歩

近年の情報通信技術（ＩＴ）の進歩により、私たちの暮らしや仕事の仕方にも大きな変化が訪れています。市の組織内部においては、*グループウェアをはじめとするＩＴを活用した業務への見直しを進めており、平成 16 年度からは国や各自治体を繋ぐネットワーク（ＬＧＷＡＮ）と接続し、公文書もネットワーク上で取り扱うこととなっています。

また、国は e-japan 重点計画（平成 13 年 3 月 29 日 IT 戦略本部決定）を策定し、平成 15 年度までのできるだけ早い時期に、国民と行政との間の申請・届出手続がネット上で行えるよう手続の見直しや法改正を進めることとしています。県においても、平成 16 年度中の申請・届出手続のオンライン化を計画しており、市としても国県の実施状況に遅れることなく、電子市役所の構築を進めていくことが必要となっています。

*グループウェア：電子メールや電子会議室等、ＬＡＮ等のネットワーク上で機能するソフトウェア。組織全体としての情報の共有化や知識・ノウハウの活用に使われる。



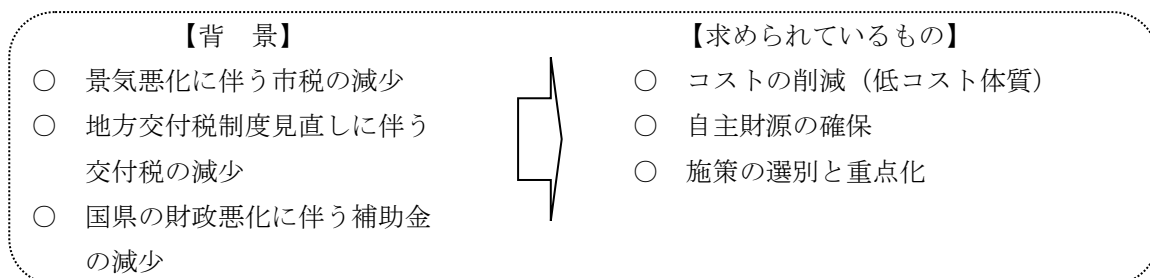
(4) 財政を取りまく環境の変化

我が国の経済は、いわゆるバブル経済の崩壊により、長期にわたる不況に見まわられています。最近の大型小売店の倒産にみられるように、企業倒産件数は依然として多く、雇用情勢も完全失業率が高水準で推移しているなどいまだ厳しい状況にあります。

国・地方の財政についても、平成 14 年度末には長期債務残高が合わせて約 693 兆円に達するといわれ、景気低迷による税収悪化の中厳しい財政運営を迫られています。

市の財政状況については、経常収支比率 87.1%（平成 13 年度普通会計決算。以下全て同じ。）、起債許可制限比率 8.8%と、厳しい財政状況の中計画的運営により財政の健全性を保持しているものの、財政力指数 0.45 とその歳入の多くを交付税や国県支出金に依存していることから、国県の財政状況に大きく影響される財政構造となっています。

これらのことから、常に事務事業の見直しを進める等、低コスト体質への転換を継続的に進めていくことが必要となっています。



Ⅱ 改革の基本方針

1 改革の目標

これらの急激な環境の変化に的確に対応していくためには、民間の経営手法を取り入れた「行政経営改革」が必要となってきます。そしてその改革は行政のための改革ではなく、真に市民にメリットのあるものでなければなりません。

これらのことから、行政のあり方の原点に立ち返り、次の2つを人吉市行政経営計画書の改革の目標として位置づけました。

目標 1

市民主義の（市民の満足度を追求した、市民の視点に立った）行政経営改革を行います。

本来、市役所は市民共同の事務を委任された所です。市民があつて市役所があることをしっかりと認識し、「市役所の立場」からではなく「市民の立場」から業務を見直すことが重要です。

また、市民は市役所の「顧客」であることを自覚し、民間の顧客満足の考え方等を取り入れながら、質の高い行政サービスが提供できるよう改革を行います。

目標 2

変化の激しい社会経済情勢に的確に対応できる、新しい行政システムの構築を目指します。

短い期間での急激な社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化に迅速かつ的確に対応していくためには、市民と直接接する現場レベルで意志決定ができるよう組織内分権化を進めるとともに、人事・財政といった経営資源を一体として配分できる経営体制の整備が必要です。

また、縦割構造で対応できない組織横断型の課題への対応や、P（計画 Plan）・D（執行 Do）・C（検証 Check）・A（方策 Action）サイクルの確立等新しい行政経営の手法を活用した柔軟かつ効率的な行政システムの構築を目指します。

2 改革を行う上での共通の視点と方針

改革に取り組むにあたっては、市民の視点で行政のあり方を見直しました。見直しの基点となる市民には、「顧客」「パートナー」「出資者」の3つの姿があります。この3つの市民の視点をもとに、以下のとおり改革の方針を設定します。

【定 義】

「顧客」としての市民



【改革の方針】

感動を与える行政サービスの提供

※市民は行政サービスを利用するお客様であり、市は常に顧客である市民のニーズを把握し、顧客満足度を追求しなければなりません。

顧客の期待を超えた質の高いサービスを提供する、上質のサービス提供者を目指します。

「パートナー」としての市民



市民との新しい関係の創造「協働と参画」

※市民は地方自治体の主権者であり、また積極的にまちづくりを行う行動主体でもあります。市は市民や各種団体のパートナーとして、ともに協力しながら行政を進めていかなければなりません。

また、単に決められたことを協力して行うだけでなく、計画段階での積極的な参画と情報提供を進めていきます。

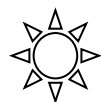
「出資者」としての市民



効率・効果的な行政経営システムの構築

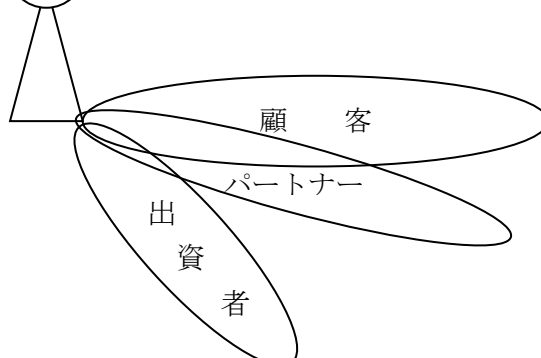
※市民は納税という形で市に出資を行う出資者であり、企業に例えれば株主にあたります。それゆえ、常に行政効率を高め、良いサービスをより安く提供できるよう努めなければなりません。

本計画では、組織の効率性・有効性を高めるとともに、従来進めてきた事務事業の見直しや定員管理等を更に徹底し、経営資源の適正配分を進めます。



3つの視点

市 民



Ⅲ 計 画 の 推 進

1 推進期間

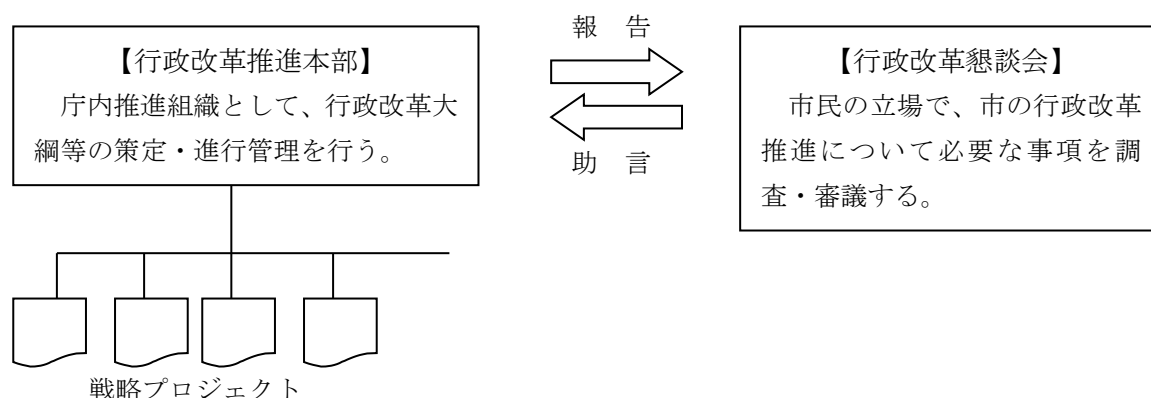
平成15年度～19年度までの5年間とします。なお、社会経済状況の変化に的確に対応するため、必要に応じて随時計画書の見直しを行います。

2 取り組み方法

(1) 庁内推進体制

本計画推進にあたっては、助役を本部長とする人吉市行政改革推進本部において全庁的取り組みを行います。個別の重点事業については、推進本部内に戦略プロジェクトを設置し、庁内横断型の体制で取り組みます。

また、民間有識者からなる人吉市行政改革懇談会の助言を受けながら、市民の立場に立った改革の推進に努めます。



(2) 自律改善運動をつくり出す仕組みづくり

改革の目標を達成するためには、各部・課（局）が自律的に改善運動を行い、自ら現場に即した改革を実施する意識改革が重要となってきます。

そのためにも、職員ひとり一人が自律改善運動に積極的に参加するような職場風土形成の仕組みづくりを進め、総務・企画・財政等の管理部門は、そのための環境整備と技術的支援を行います。

ア バージョンアップ研修

(ア) 幹部職員研修

幹部職員が改革のリーダーシップを発揮できるよう、意識付けやノウハウの付与を行う幹部研修を重点的に行います。研修にあたっては、民間企業の意識・ノウハウを導入するために、積極的に民間の講師・研修機関等を活用します。

(イ) 一般職員研修

年齢階層別・年代混合別等視点を変え、課題に対する自由な討論を行う意識改革研修を実施します。

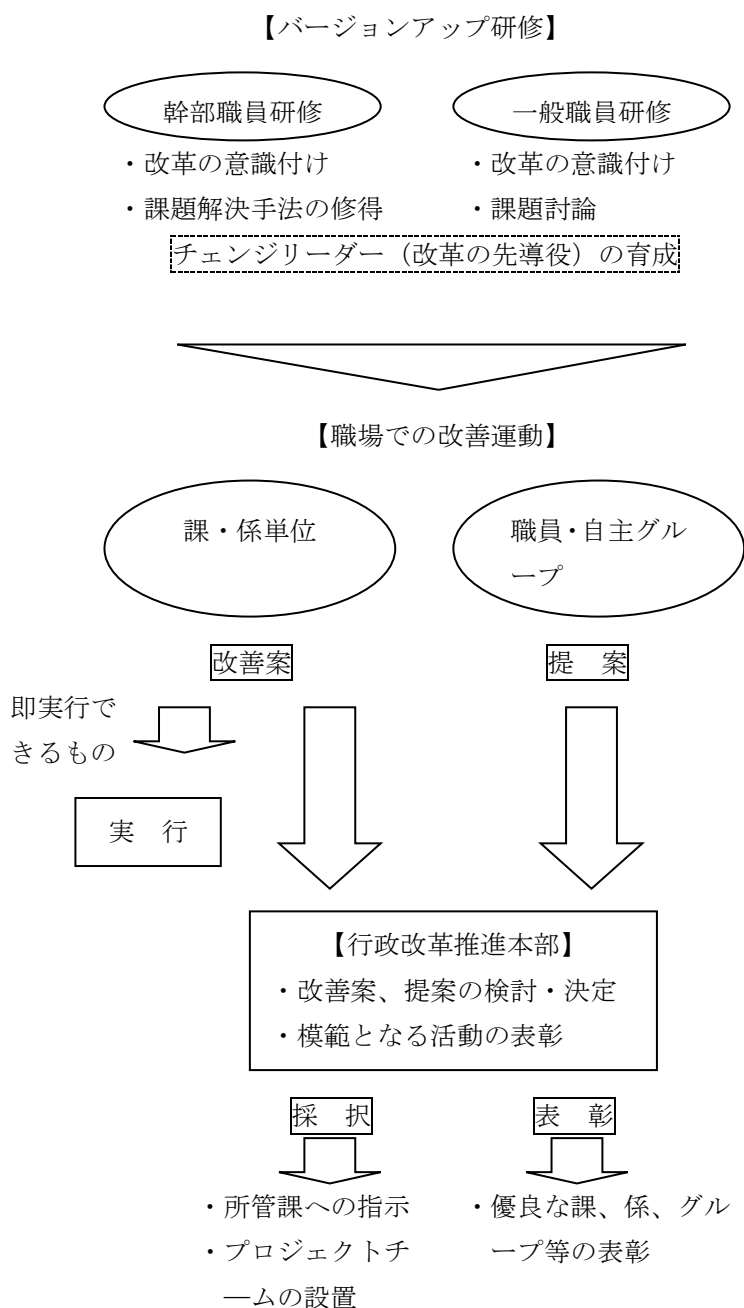
研修講師は、外部講師を活用するほか、市職員を育成し、職員によるマネジメント研修を実施できるよう研修体制の整備を進めます。

イ 庁内全体の意識づくり

全職員が当事者意識を持ち、主体的に改革に参加するように次の取り組みを行います。

- ・職員提案制度の導入と、提案を実現する（改革の結果を出す）システムづくり
- ・他の模範となる優秀な実践活動を表彰する制度の創設
- ・各課（局）、係単位の職場でのチェンジリーダー（改革の先導役）の育成

Ⅱ 自律改善運動の体系図



(3) 市民の声の反映

本計画の推進にあたっては、その実施状況を積極的に市民に公表するとともに、随時市民の意見を反映させながら、着実な改革の推進を図ります。

ア 外部による達成度評価

人吉市行政改革懇談会において、毎年の目標と成果を報告します。懇談会はその報告を検証・達成度評価を行い、市長に報告します。

また、毎年度の目標と成果、懇談会の報告については、市の広報誌やホームページ上で公開します。

イ 市民意識調査の実施

市民に対するアンケート調査を実施し、市の行政経営改革達成度についての市民の意識調査（バージョンアップ前との比較）を定期的に行います。

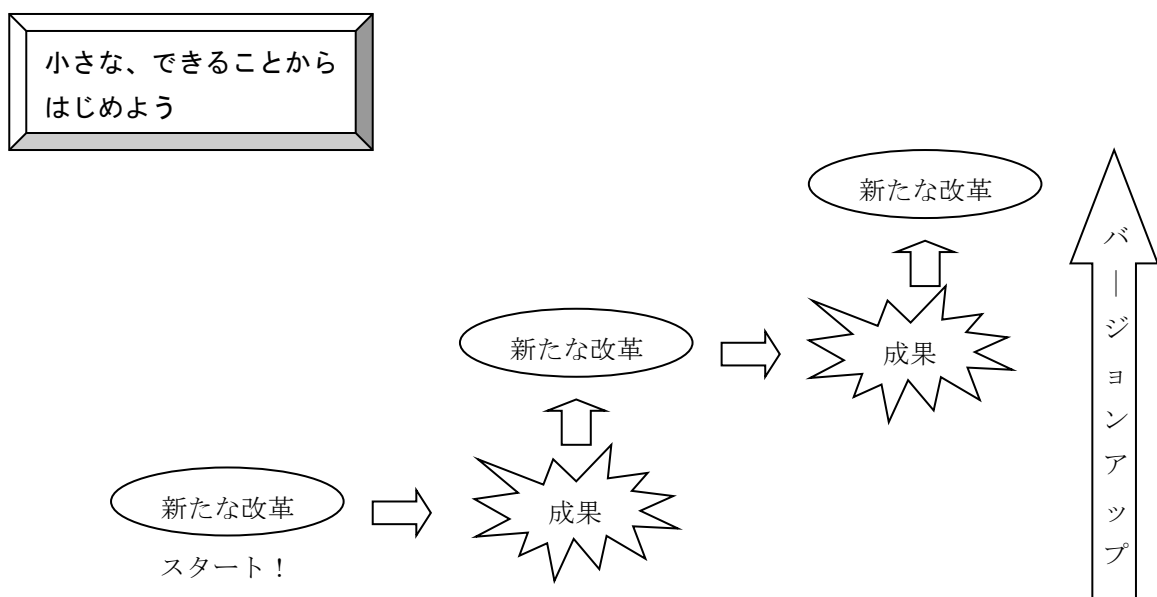
ウ 市民からの意見募集窓口の設置

行政経営改革について、郵便や FAX、インターネットで市民の意見を募集する常設窓口を設置します。寄せられた意見については、その取り組みを市広報誌やホームページに掲載します。

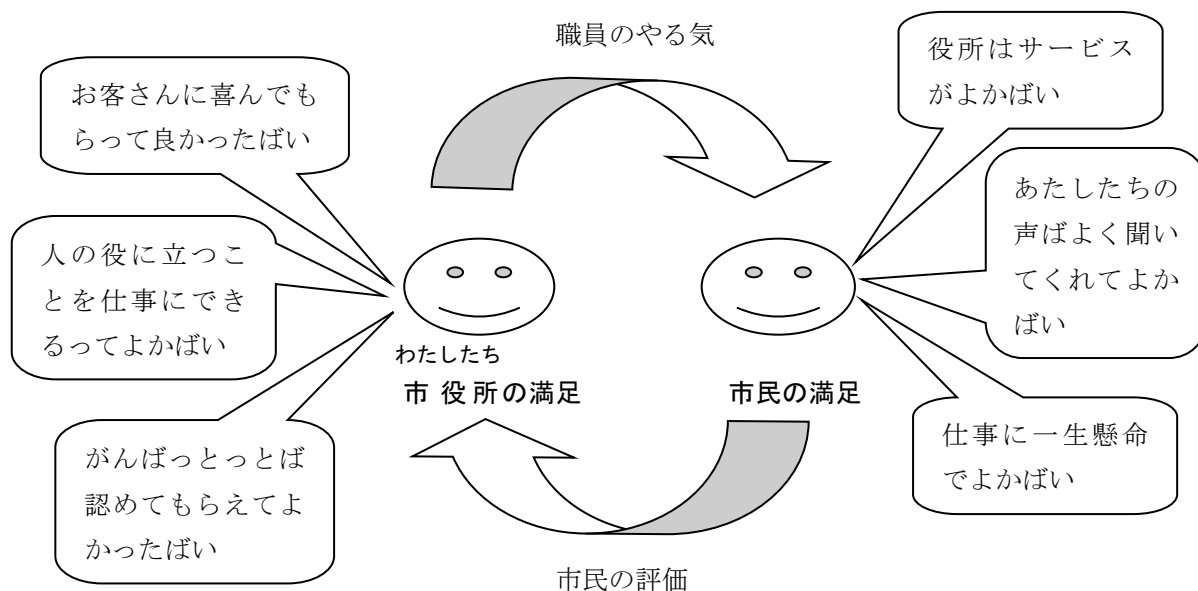
3 取り組みの姿勢

本計画の実施にあたっては、「小さな、できることからどんどん変えていく。結果を出す。」「大きな制度改革は試行事業から始め、段階的に浸透させる」という手法をとります。

また、計画の効果が市民にわかりやすいものから着手し、市民からの良い評価が改革の原動力になり、さらに改革が進む良いサイクル「よかよかサイクル」を創り出すことを目指します。



「よかよかサイクル」を創
り出そう



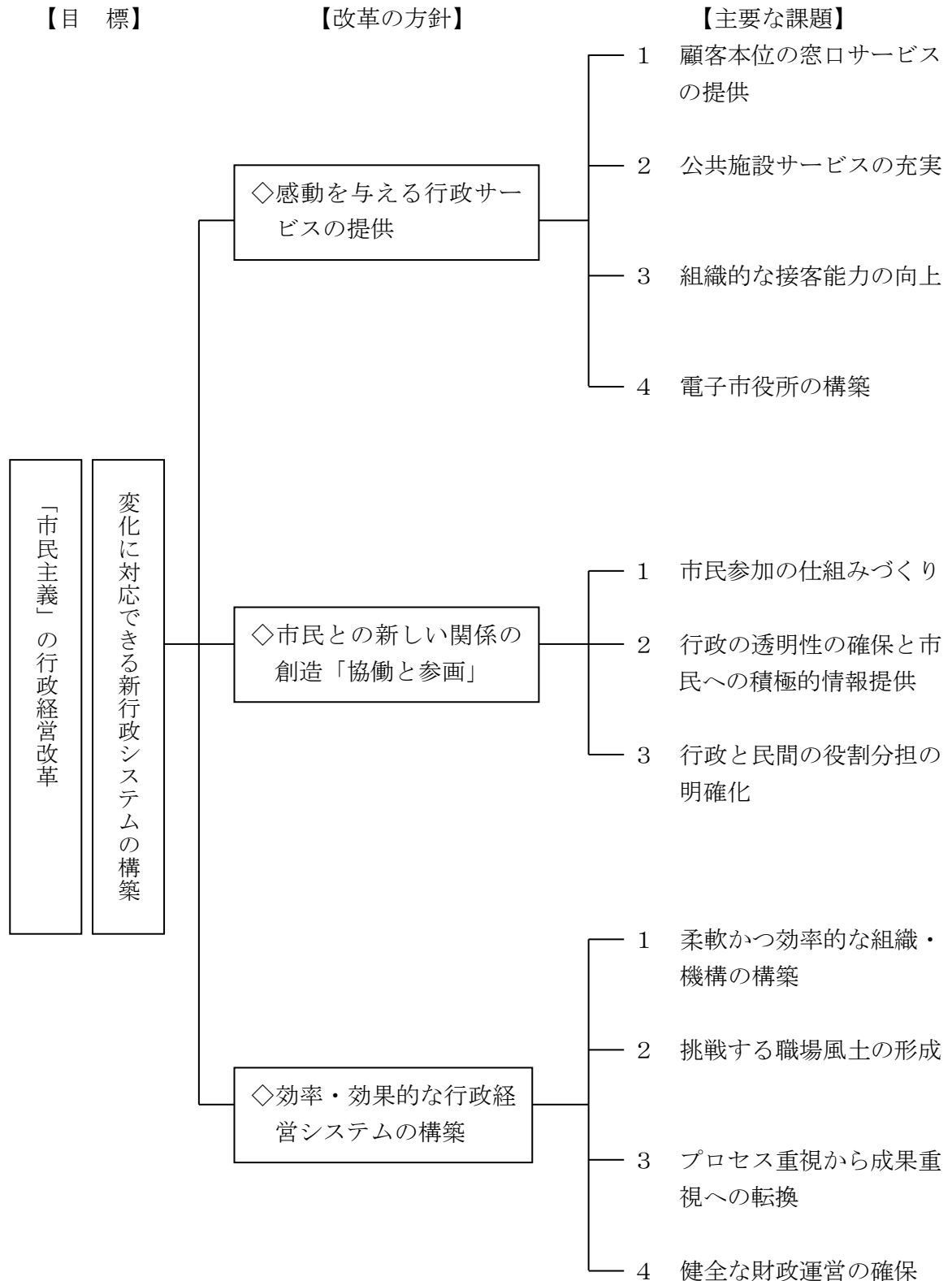
4 市町村合併との関連

現在市では、市町村合併を進めています。全国的視点に立てば、市町村合併自体が大きな行政改革と言われていますが、その効果を十分生み出すためには、合併以前から組織の合理化・人材の育成に継続的に取り組む必要があります。また、行政改革自体、常に休むことなく取り組まなければならない課題です。

本計画書は、合併前はもとより、合併後の行政経営改革の指針となるよう、地方自治体共通の課題に対し汎用的に対応できる手法と取り組みをその内容としています。

Ⅳ 計画の体系と推進項目

1 計画の体系



2 主要な課題と取り組み

◇ 感動を与える行政サービスの提供

(1) 顧客本位の窓口サービスの提供

【主要な課題】

「顧客」である市民の立場に立ち、窓口案内や手続の簡素化等利用しやすい窓口を目指した改革を行う必要があります。

特に、市民のニーズが大きい窓口開所時間の延長や超高齢社会に対応した窓口のあり方についての検討を行い、市民が満足する窓口サービスを提供するための取り組みを進めなければなりません。

【改革の方向】

ア 利用しやすい窓口案内の整備

市民が利用しやすい窓口となるよう、窓口案内の体制整備と情報提供を進めます。また、ひとつの窓口で全ての申請・届出手続を終わらせることができるサービス体制（総合窓口の設置）の検討を進めます。

イ 窓口開所時間の延長

共働き世帯等現在の窓口開所時間では手続きが困難な市民が増えていることから、開所時間の延長や土日開庁に対する要望が多くなっています。これらの市民の声に応えるため、窓口開所時間の延長に取り組みます。

ウ 申請手続きの簡素化

申請手続きの簡素化を図るため、申請様式や押印の見直しに取り組みます。

エ 超高齢社会に対応した多様な申請窓口の整備

超高齢社会の到来により、交通手段のない高齢者が増加することが予想されます。市役所に来庁していただくのを待つだけでなく、こちらから出かけていくような多様な申請窓口の整備に取り組みます。

【重点的取り組み】

ア 利用しやすい窓口案内の整備

(ア) フロアマネージャーの設置

1階市民ホールに、市民の案内係となる職員をフロアマネージャーとして設置します。フロアマネージャーは課長職の職員を中心に構成し、目的とする窓口への案内や障害者・高齢者の介助を行います。

(イ) 総合窓口設置の検討

1箇所の窓口で全ての申請・届出手続ができる総合窓口の設置について、先進事例を検証しつつ導入の検討を行います。

(ウ) 市民案内手帳、ホームページによる情報提供

各種申請手続き、行政サービス案内や公共施設情報を掲載した市民案内手帳を作成します。また、市のホームページ上に同様の案内コーナーを設置し、積極的な情報提供に努めます。

イ 窓口開所時間の延長

市民が利用しやすい窓口となるよう、平日の時間延長や土日の窓口開所を進めます。

ウ 申請手続きの簡素化

(ア) 申請書様式の見直し

現行の申請書を洗い直し、記載項目の簡素化を図るとともに、不要な添付書類の廃止についても検討します。

(イ) 申請書押印の見直し

申請書の押印については、国・県ともに廃止の可否について検討・見直しを行っています。市についても、様式の根拠となる規程を洗い直し、真に必要なものを除いて可能な限り押印を廃止し、市民の事務手続きの簡素化に努めます。

エ 超高齢社会に対応した多様な申請窓口の整備

郵便局やコミュニティセンター等市庁舎から遠い地域での窓口設置や、心身に障害のある高齢者世帯に対し、市職員が訪問して手続を行う制度についての検討を進めます。

(2) 公共施設サービスの充実

【主要な課題】

市の公共施設を利用する場合、同じスポーツ施設についても所管課によって利用申請窓口が異なる等、市民に戸惑いと不便を招いているケースがあります。

よって、施設の種類に応じて窓口を一元化するとともに、その申請手続きの簡素化を図ることが必要です。

また、利用者のニーズを常に把握し、顧客本位の利用しやすい運営となるよう継続した見直しを行う必要があります。

【改革の方向】

ア 申請窓口の一元化と利用予約システムの導入

市民にわかりやすい部署で申請手続きが行えるよう、スポーツ施設の申請窓口を一元化します。

また、インターネット等の情報通信技術を活用し、自宅から利用申請手続ができるシステムの導入について検討します。

イ 顧客評価による改善システムの導入

利用者からの評価に基づく自律的改善を進めるとともに、P（計画 Plan）・D（執行 Do）・C（検証 Check）・A（方策 Action）サイクル導入による施設利用の促進に努めます。

【重点的取り組み】

ア 申請窓口の一元化と利用予約システムの導入

（ア）申請窓口の一元化

施設所管課により分散している利用申請窓口の一元化に取り組みます。また、都市公園内施設について、利用目的で申請手続き・窓口が異なっている現状についても、同様の検討を進めます。

（イ）インターネット等を活用した施設利用申請

当面は予約システムの導入を進め、利用料金納入の方法等利用者本位で手続の見直しを行います。

利用申請手続きについては、個人認証、料金支払等今後のシステム開発の状況に合わせて導入検討を進めます。

また、図書館の利用促進と利用しやすい手続を目指して、インターネット上での図書検索・予約システムの導入に取り組みます。

イ 顧客評価による改善システムの導入

施設利用者等（利用者・利用しない人双方）による施設内容や利用時間・利用方法等についての施設サービス評価を実施します。評価結果は、各施設による自律的改善運動に反映させるとともに、利用時間・利用方法・設備等の見直しに活用します。

また、毎年施設改善計画を策定し、利用促進の目標を掲げた取り組みを進めます。

(3) 組織的な接客能力の向上

【主要な課題】

市役所の印象を最も大きく形成する接客能力については、職員個人の努力に依存し、組織としてのノウハウの蓄積がなされてきませんでした。また、顧客からのクレームを全体で共有するシステムがなく、個別の課ごとに対応しているため、クレームをサービス改善に生かす体制づくりを整備する必要があります。

窓口サービスの充実には接客能力の向上が不可欠であり、市役所の接客能力を高めるための組織的な取組が必要となっています。

【改革の方向】

ア CS運動（顧客満足度向上運動）の実施

窓口利用者による接客サービス評価や民間企業の接客指導者による窓口評価等を行い、現場レベルでの自律的改善運動を進めます。

イ 接客技術の向上

接客研修の実施や接客マニュアルの活用を進め、職員ひとり一人の接客能力の向上を図ります。

【重点的取り組み】

ア CS運動（顧客満足度向上運動）の実施

（ア）庁内サービス改善体制の整備

接客サービス改善について責任を持つ部署（統括責任者、委員会）を明確に位置づけるとともに、各課に自律改善運動の中心となる市民サービス推進員を置きます。

また、顧客のクレームを全体として共有し、組織としてサービス改善につなげるシステムづくりを進めます。

（イ）接客サービス評価の実施

サービスレベルの定点観測として、定期的に利用者による接客評価を実施し、集計した評価結果は部署ごとに公表するとともに、現場での接客改善に反映させます。評価は点数化し、各部署が前年以上の評価を目指す励みとなるよう活用します。

（ウ）民間企業の接客指導者による窓口評価

公務員の目ではなく、民間企業の指導者の目を見た接客評価を行うことで、より質の高いレベルの接客サービスを目指します。

（エ）苦情対応状況の公表

接客サービス評価やひらめき箱に投函された苦情については、その対応について掲示や広報誌上で公表します。

イ 接客技術の向上

（ア）接客研修の実施

全職員を対象に、民間講師による接客研修を実施し、クレーム処理のノウハウを

含む高いレベルでの接客能力の向上を図ります。

また、各課の市民サービス推進員を中心に職員を接客研修の講師として養成し、組織内での継続した研修体制づくりに努めます。

(イ) 接客マニュアルの作成・活用

14年度に作成した「窓口サービス向上のための手引き」に基づき、接客マニュアルを作成するとともに、顧客クレーム等の事例を反映させながら継続した見直しを行います。

Ⅱ CS運動、苦情の共有化による改善

市民（顧客）の声の収集

- i 接客サービス評価
 - ・定期的な窓口アンケート、ヒアリング
- ii ひらめき箱の投書
- iii 窓口
 - ・トラブルや苦情を記録

対 応

業務改善

- ・担当部門で早急に対応
- ・委員会によるサービス向上対策書の作成
- ・推進員による全体への周知

活 用

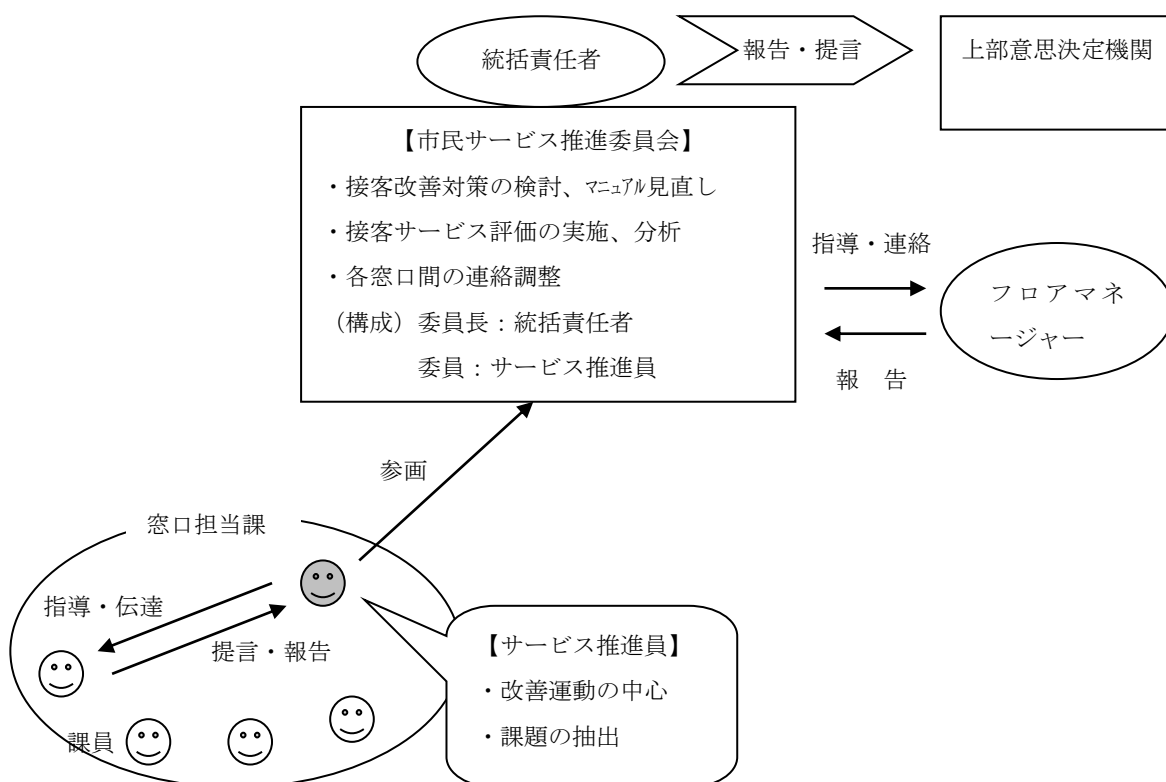
- ・対応事例集の作成、接客マニュアルへの反映
- ・接客研修でのトレーニング

経営判断

- ・苦情の種類ごとに分類
- ・上部機関で対応策や方針を討議

- ・制度の見直し
- ・人員・予算へ反映
- ・全庁的な改善計画

Ⅲ 庁内サービス改善体制



(4) 電子市役所の構築

【主要な課題】

情報通信技術の急速な発展は、行政内部のみならず、市民・企業と行政間の手続等についても変革をもたらしています。

国においては、e-japan 重点計画に基づいて平成 15 年度の早い時期に申請・届出手続をネット上で行えるよう、システムや法の整備を進めています。県についても同様に 16 年度での実施を目指しており、市としても国県の実施状況に遅れることなく、積極的に電子市役所の構築を進めていく必要があります。

【改革の方向】

ア 内部情報化のための情報通信基盤の整備

人吉市役所情報化計画書を着実に実施し、市役所内部の情報通信基盤の整備と職員の活用能力の向上を図ります。

イ 地域情報化の推進

法改正や認証技術の開発等周辺環境の整備状況に対応しながら、申請・届出手続のオンライン化など地域情報化を推進するとともに、市民誰もが情報通信技術の進歩の恩恵を受けることができるよう、講習会等の技術習得機会確保に努めます。

また、オンラインによる手続環境が整わない市民についても、同様のサービスを受けられるよう配慮します。

【重点的取り組み】

ア 内部情報化のための情報通信基盤の整備

(ア) 庁内情報通信基盤の整備

平成 14 年度から取り組んでいる庁内 LAN 構築を進め、内部情報通信基盤の整備を進めます。

(イ) 情報通信技術を活用した業務の見直し

電子メール、電子会議室等のグループウェアを単に導入するだけでなく、その特性を十分生かせるような業務の見直しを行います。

また、職員の業務支援や能力開発への活用を進めるほか、庁外の事務所との間で意思決定ができるよう、電子決裁システムの導入について検討します。

(ウ) 職員の情報通信技術活用能力の向上

情報通信基盤の整備に伴い、それらを有効に活用する技術の取得を目的とした研修や支援体制の整備を行います。研修は電子機器の操作方法だけでなく、グループウェアを活用した業務改善の手法の習得を含めたものとします。

イ 地域情報化の推進

(ア) *地域イントラネットの構築

地域における行政情報サービスの提供、IT 教育体制の強化、情報生涯教育の充実を図るため、市内各小中学校、図書館、コミュニティセンター等を光ファイバー

で接続し、高度情報化の推進を図るための基盤を構築します。

また、コミュニティセンターに*情報キオスクを設置し、市民が気軽に利用できるよう、ＩＴのバリアフリー化を進めます。

*地域イントラネット：地域の教育、行政、福祉、医療、防災等の高度化を図ることを目的として、地域で構築するインターネット技術による高速ＬＡＮ。

*情報キオスク：公共施設や官公庁の庁舎等に置かれるセルフサービス型の情報通信端末。

(イ) 申請・届出等手続のオンライン化

インターネットを通じて各種行政手続が可能となるよう、申請手続等のオンライン化を進めます。

なお、オンライン化推進にあたっては、国県の法改正、認証基盤の整備等と歩調を合わせ、早期のシステム構築を目指します。

また、オンラインでの申請・届出制度が整備されるまでの間は、市のホームページ上で各種申請様式を提供します。

(ウ) ホームページを活用した情報の提供

市役所での手続、観光、福祉等の行政情報を、積極的にホームページで提供します。

また、条例や規則、統計資料、各種計画書等の検索が可能となるようホームページに掲載し、市民との情報の共有を進めます。

(エ) 住民の情報通信技術活用能力の向上

全ての市民が市の提供する情報通信サービスを利用することができる「情報バリアフリー環境」を創出するため、講習会等の技術取得の機会を確保します。

◇ 市民との新しい関係の創造「協働と参画」

(1) 市民参加の仕組みづくり

【主要な課題】

市民の意識やニーズが多様化する一方、国・地方の財政状況の悪化に伴い、行政がそのニーズ全てに対応することは困難な状況になっています。また、近年の公共事業への関心の高まりにみられるように、市民の地方自治への参加要求も高まりつつあります。

今後は市民のニーズをよりの確に把握し、市民の意見を多チャンネルで反映するシステムを検討するとともに、全てを行政で行うのではなく、町内会等の自治組織、ボランティアや*NPO等の育成に努め、それぞれの役割分担に基づいた行政と市民との協働による行政運営が必要となっています。

*NPO：nonprofit organizations 教育、医療、福祉など様々な社会活動を行う非営利民間組織。98年に特定非営利活動促進法（NPO法）が施行され、小規模な草の根市民団体でも法人格を取得しやすくなった。

【改革の方向】

ア 市民ニーズの把握

市民のニーズを把握し、意見を多チャンネルに反映させるため、民間のマーケティング手法等を活用したニーズ調査を行うとともに、市民の意見を募集する制度・窓口を整備します。

イ 市民参画の仕組みづくり

計画段階から市民参加を進め意見を反映させていくため、市民とともにアイデアを出し合い、政策形成を進める仕組みづくりを行います。

また、全てを行政で行うのではなく、自治組織やボランティア団体と役割を分担し合う業務形態を検討します。

ウ ボランティア等各種団体の育成

市民意識の啓発や情報提供、組織運営のサポート等、自治会組織、ボランティア、NPO等の民間団体の育成に努めます。

【重点的取り組み】

ア 市民ニーズの把握

（ア）市民意識調査の実施

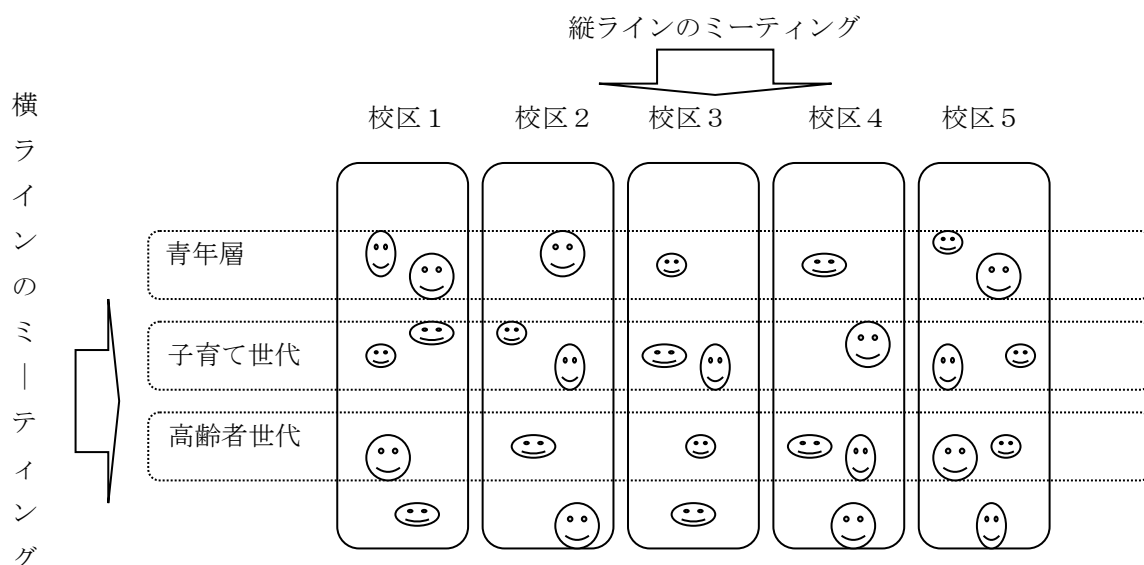
定点観測となる市民意識調査を定期的に行うとともに、各階層からのヒアリングを実施する等市民ニーズの把握に努めます。

また、行政全般に係るニーズ調査を所管する部署を整備し、民間手法を取り入れた有効な調査方法の習得に努めます。

(イ) タウンミーティングの実施

市民とひざをつき合わせ、意見交換する場を定期的に設けます。実施にあたっては、従来行われてきた校区・町内ごとの縦型の意見交換だけでなく、世代別、性別、各種団体別といった市民横断型の意見交換を併せて実施します。

Ⅱ タウンミーティング（イメージ図）



(ウ) 市民提言窓口の整備

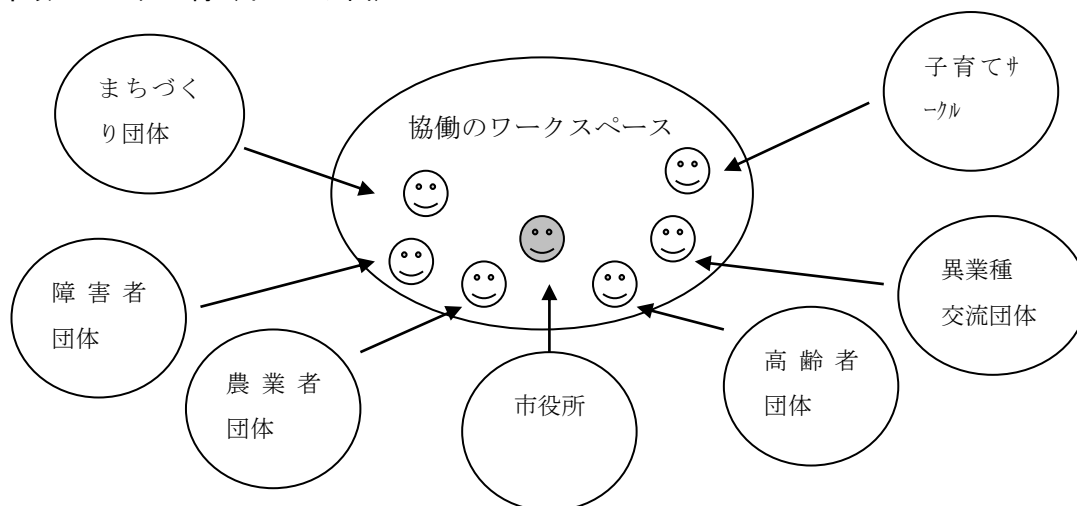
現在実施しています「ひらめき箱」での意見募集に加え、インターネットや郵便、FAX等で常時意見募集を行う窓口を整備します。

イ 市民参画の仕組みづくり

(ア) 市政パートナー制度の創設

市民の各階層で活動する小規模団体や公募による市民からなる市政パートナー制度を創設します。市政パートナーは、市政についての提言を行うほか、市民ニーズの吸い上げや実施段階でのパートナーとしての役割が期待されます。

Ⅱ 市政パートナー制（イメージ図）



(イ) オフタイム・セッションの実施

市の直面する行政課題について、市民と市職員とが共同で解決策や具体的施策を検討する*オフタイム・セッションを実施します。オフタイム・セッションでの成果については、発表会や広報誌等で市民に広報するとともに、積極的に市の施策に活用します。

また、インターネットを活用した電子会議室の活用についても検討します。

*オフタイム・セッション：勤務時間外に、市職員と市民が「気楽にまじめな話ができる関係」をつくり、ひとつのテーマについて共同作業を行うものです。

(ウ) 事前提言制度の整備

各種計画策定や市民生活に関わりの深い条例制定の際、事前に計画案を市民に公表し意見を募る制度を整備します。手法については、上記①の市政パートナー制度や、現在他自治体で取り入れられている*パブリックコメント制度の導入、ワークショップの活用に取り組みます。

*パブリックコメント制度：計画案の段階で住民に公表し、募集した意見を反映させる制度。

(エ) 民間団体との役割分担・協働によるサービス提供

施設管理や図書館の運営などに、知識・経験のある市民を活用する制度や、公園・緑地の地元自治組織への管理委託など、民間団体との役割分担・協働による行政サービス提供について検討します。

ウ ボランティア等各種団体の育成

市民まちづくりサポート事業の検討

自治組織やまちづくり団体など各種民間団体の支援策として、先進事例や運営手法、NPO法人化についての研修を行うとともに、アドバイザーの派遣や立ち上げ経費の助成など幅広い支援策を検討します。

(2) 行政の透明性の確保と市民への積極的情報提供

【主要な課題】

出資者（納税者）である市民に対し説明責任を果たすためには、情報公開制度の適正な運用に止まらず、様々な機会を通じてより積極的に情報を提供していく「情報の共有化」が重要となります。

また、説明にあたっても、行政の専門用語ではなく、市民がわかりやすい表現や手法で提供する説明能力の向上に努める必要があります。

【改革の方向】

ア 行政の透明性の確保

情報公開制度や行政手続条例の適正な運用に努めることで、市民が市の保有する行政情報を知る権利を保障するとともに、行政手続の透明性の確保に努めます。

イ 情報公開から情報共有へ

市の政策・施策や事業について、市民に対し定期的に情報提供する仕組みを整備します。

ウ 説明能力の向上

自らの部課の使命・施策を説明する機会を設けるほか、市職員の出前講座を通して市民にわかりやすく説明する能力の向上を図ります。

また、市の発行する文書や窓口等での説明においては、カタカナ用語や専門用語を控え、誰もがわかりやすい用語・表現の使用に努めます。

【重点的取り組み】

ア 行政の透明性の確保

（ア）情報公開条例、個人情報保護条例の適正な運用

情報公開条例の適正な運用により、市民が市の保有する行政情報を知る権利の確保に努めるとともに、個人情報保護条例による個人情報の適正な取扱いを進めます。

（イ）行政手続の適正化と透明性の確保

行政手続条例の適正な運営により手続の透明性の確保に努めるとともに、個別の行政サービスについて、サービスの提供場所、提供方法、手続期間等を明示した個別行政サービス指針の公表を進めます。

イ 情報公開から情報共有へ

（ア）市民にわかりやすい予算書、決算書の配布

市民にわかりやすく加工した市の予算書・決算書を作成し、これから市は何をするのか、納めた税金でどういう成果があがったのか市民にわかりやすい説明を行います。

（イ）市が策定した計画書説明資料の配付

市が策定した計画書で市民生活に関わりの深いものについては、わかりやすく加

工したダイジェスト版の提供を行います。

(ウ) 様々な手法による情報の提供

1 課 1 ホームページ運動を実施し、各課の施策や市民サービスについて、積極的に情報提供を行います。

また、市民が気軽に市の各種計画書やパンフレット等を閲覧・取得できるよう、商店街の空き店舗等に情報サロンを設置することについて検討します。

ウ 説明能力の向上

(ア) 年度目標・事業計画の発表

年度当初の市長の施政方針広報を補足する形で、市の広報誌やホームページを通して、各部の使命・目標を明確にし、市民にわかりやすい形でその年の事業計画を説明します。

(イ) 市職員による出前講座の実施

市民の要請により市職員を派遣し、市のサービスや施策について説明する出前講座を実施します。

(3) 行政と民間の役割分担の明確化

【主要な課題】

現在市が行っている業務の中でも、民間業者に任せた方がより安いコストで行き届いたサービスを提供できる分野もあります。そのような分野では、民間委託等積極的に民間資源の活用を進め、行政の守備範囲を絶えず見直していく必要があります。

また、外郭団体については、その財政基盤の多くを市に依存しており、運営自体も市の強い影響下にあります。各団体の設立目的や効果を再検証し見直しを進めるとともに、必要なものについてはその財政・運営両面での自立をうながし、自助努力による経営の安定化を図る必要があります。

【改革の方向】

ア 積極的な民間資源の活用

サービス提供の担い手を誰にした方がよりよいサービスを低コストで提供できるのか、常に見直しを進め、*P F I 等の手法の導入や民間委託など、民間資源の活用を進めます。

*P F I : Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法。民間資源を利用したコスト削減・サービス向上手段として期待されている。

イ 外郭団体の経営健全化の推進

外郭団体については、設立目的や効果を再検証しその見直しを進めるとともに、各団体の財政健全化の推進に努めます。

【重点的取り組み】

ア 積極的な民間資源の活用

(ア) カルチャーパレス及びスポーツ施設の管理運営委託の検討

カルチャーパレス、人吉スポーツパレス及び他のスポーツ施設の管理運営については、市民サービスの向上とコストの削減を図るため、民間への委託について検討します。

(イ) 石野公園伝統工芸の村管理運営委託の検討

石野公園伝統工芸の村の利用促進を図るため、観光施設の運営等についてノウハウを持つ民間企業への委託について検討します。

イ 外郭団体の経営健全化の推進

人吉市社会福祉協議会等の財政の健全化

人吉市社会福祉協議会、人吉市社会福祉事業団、人吉市シルバー人材センターの各団体については、中期財政計画・定員管理計画の策定を求めるとともに、委託事業や補助金、職員派遣等その関わりについて絶えず見直しを行い、適正な運営と財政の健全化を進めます。

◇ 効率・効果的な行政経営システムの構築

(1) 柔軟かつ効率的な組織・機構の構築

【主要な課題】

多様化・複雑化する市民のニーズや急激に変化する社会情勢に迅速かつ柔軟に対応し、人員や財源等の市の経営資源を効果的に活用できるよう、組織機構の再構築を図ると共に、市民にわかりやすい組織への改編が必要となっています。

また、変化の激しい現代社会の課題に的確に対応するために、組織機構や決裁システムの見直しをおこない、迅速な意思決定システムを構築することが必要となっています。

【改革の方向】

ア 組織内分権の推進と支援・戦略機能の強化

各部のマネージメント能力の向上に努め、市民のニーズを最もよく把握する現場レベルで意思決定ができるよう、組織内部での権限委譲と責任の明確化を進めます。

また、総務・企画・財政の管理部門については、各部の支援組織としてサポート機能の充実を図るとともに、一体的運営により戦略機能の向上に努めます。

イ 意思決定ラインの簡素化

決裁ラインをできる限り簡素化するとともに、縦ラインでの権限委譲を進め、決裁区分の見直しを行います。

ウ 市民にわかりやすい組織への改編

国・県に対応した縦割り組織ではなく、総合計画に基づく政策・施策に対応した、市民がわかりやすい組織へと再編します。

【重点的取り組み】

ア 組織内分権の推進と支援・戦略機能の強化

(ア) 各部のマネージメント機能の充実

施策の立案・意思決定のスピードアップを図り、各部が自律した事業部門として活動するためには、必要な権限の確保とマネージメント能力の向上が不可欠です。

そのための取り組みとして、以下の検討を進めます。

【課題】

人事・財務などの必要な権限の確保

組織としてのマネージメント能力の向上

成果と責任が明確になる仕組みづくり

【取り組み】

・ 予算の枠配分、執行裁量権の拡大
・ 人員の枠配分、部内配置権限拡大

・ 目標による管理制度の導入
・ 幹部職員のマネジメント研修の実施

・ 行政評価制度の導入
・ 市民満足度・職員満足度調査

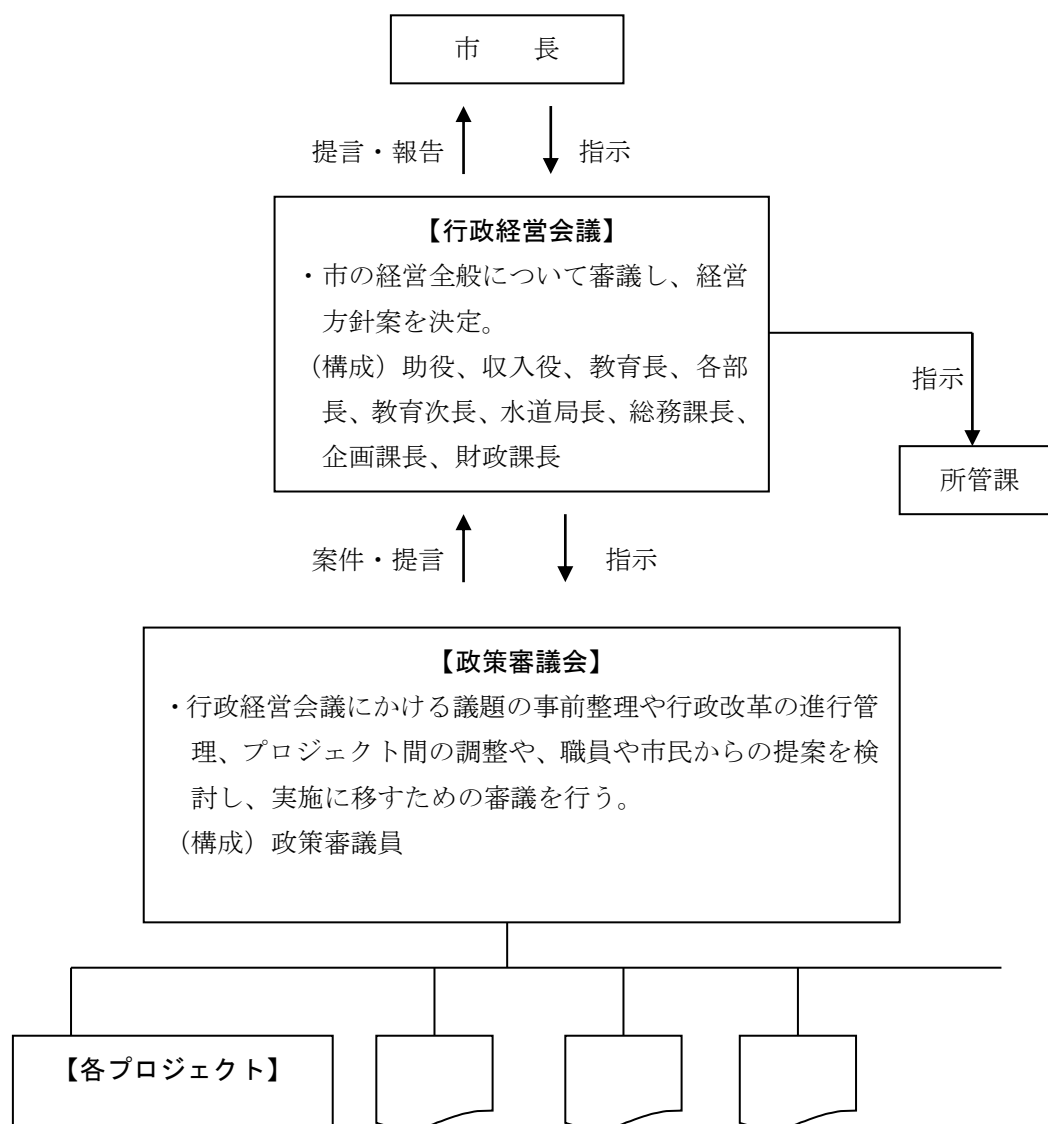
(イ) 管理部門の支援機能・戦略機能の強化

総務・企画・財政の各管理部門が、一体となって支援機能・戦略機能を発揮できるよう、管理部門の統合を進めます。

また、既存の企画審議会・行政改革推進本部・事務改善審議会を統合し、市の経営方針や全市的な課題、重要施策など行政経営に関する議論を行う行政経営会議・政策審議会を新設します。

組織体系についても、市民の多様化・複雑化するニーズに対応できる組織横断型のプロジェクトチームの制度化やグループ制の検討を進めます。

Ⅱ 行政経営会議・政策審議会イメージ



イ 意思決定ラインの簡素化

(ア) 決裁ラインの簡素化

迅速な意思決定と生産性の向上を図るため、中間職を現場を持ちながらリーダーシップが発揮できるプレーイングマネージャーとして位置づけ、組織のフラット化による決裁ラインの簡素化を進めます。

(イ) 決裁権限の委譲

可能な限り現場レベル（課長段階）で意思決定できるよう、決裁区分の見直しを進めます。また、回議・合議についてもその要否を検討し、所管部署の責任の明確化を図ります。

ウ 市民にわかりやすい組織への改編

(ア) 市民が利用しやすい組織への再編

総合計画に基づく施策の一体性や、顧客の同一性・関連性、業務の類似性により事務分掌や組織の見直しを進めます。

例) 業務の関連性による一本化

- ・ 道路部門（一般道・都市計画道・農道）
- ・ まちづくり部門（都市計画・中心市街地活性化・まちづくり支援）
- ・ 生涯学習部門（市民大学・老人趣味の家講座・勤労青少年ホーム）
- ・ 契約部門（公共工事・物品調達）

顧客の同一性による一本化

- ・ 児童福祉と学校教育（保育園、幼稚園所管部署の一本化）

(イ) 市民がわかりやすい名称への変更

上記①の再編にあわせ、市民がその業務を想像できる、わかりやすい名称への変更を検討します。

例) 道路課、こども課、まちづくり課

(2) 挑戦する職場風土の形成

【主要な課題】

地方分権一括法の施行により、地域に根ざした、住民を起点とした発想への転換と、職員の政策形成能力・自己決定能力の強化が不可欠となっています。そのためにも、職員自らが自己研鑽に励み、積極的・創造的に仕事に取り組む職場風土を形成し、職員の意識改革や人材育成を重点的に進める必要があります。

また、国家公務員制度改革の動向を踏まえ、将来に向けた、能力・実績を重視した人事制度のありかたについて検討を進めなければなりません。

【改革の方向】

ア 人材育成体制の充実

分権・協働の時代にあった期待される職員像を明確にし、組織的に人材を育成する制度の充実を図ります。

イ 職員の意欲の向上

職員の主体的な取り組みや提言を業務に反映させる仕組みづくりを進めるとともに、職員の意欲を高めるため、その能力と実績に応じた人事・給与体制の整備を検討します。

【重点的取り組み】

ア 人材育成体制の充実

(ア) 人材育成方針・人材育成プランの策定

市としての期待される職員像を定め、その職員像に合わせた人材育成方針・人材育成プランを策定します。

(イ) 多様な研修メニューの整備

従来の階層別研修に加え、自主性に基づく選択制研修や自己啓発に対する支援を行うとともに、多様な研修メニューに対応するため、庁内講師の育成に努めます。

(ウ) 管理職の所属職員育成技術の向上

管理職にとって、所属職員の能力の発揮と向上が重要な責務であることを踏まえ、管理職研修での部下育成能力の向上と人事・育成計画書の作成を行います。

(エ) 目標による管理制度の導入

職員ひとり一人が自らの目標を明確にし、上司と協議して設定・検証を行う目標管理制度の導入を進めます。

(オ) 女性職員の積極的任用

市役所内における男女共同参画を積極的に進めるため、性別役割分業意識を見直し、事業の企画・立案等様々な業務への積極的な配置と能力開発・資質向上のための研修を行います。

イ 職員の意欲の向上

(ア) 意欲をくみ取る仕組みづくり

グループウェアを活用した職員提案制度を導入し、意欲ある職員の提言を積極的に活用します。

また、新規の部署やプロジェクトチームの編成に際し、職員を公募する人材公募制を検討します。

(イ) 実績主義に基づく人事制度の検討

職員の成果と能力に基づく人事制度を導入するため、公平性・透明性・納得性ある勤務評価の導入を進めます。

また、係長昇格試験を実施し、やる気と能力のある職員の登用を進めます。

(3) プロセス重視から成果重視への転換

【主要な課題】

これまで、施策・事業の実施にあたっては、計画策定と予算執行のプロセスに重点が置かれ、事業実施による成果や目標達成度に対し充分な関心が払われてきませんでした。

市民の行政効果への関心が高まり、また限られた財源の中で効果的な投資をしていく必要性に迫られている現在、プロセス重視から成果重視の行政へと転換していく必要性

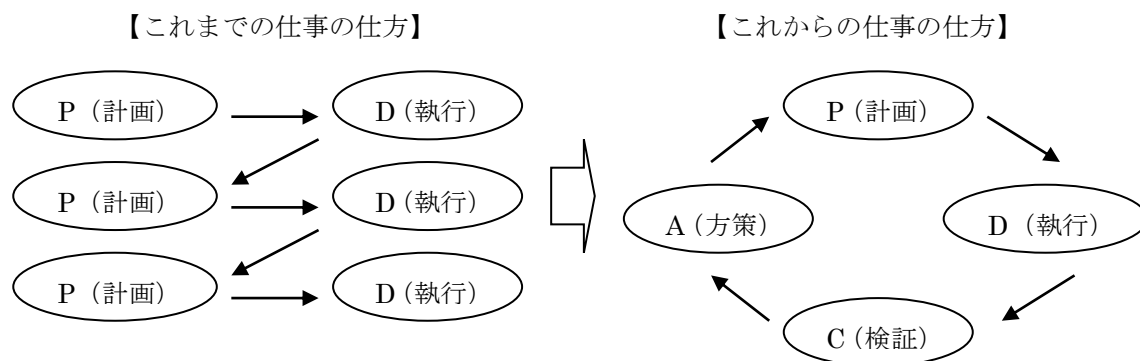
に迫られています。

【改革の方向】

ア PDCAサイクルの確立

P（計画 Plan）・D（執行 Do）・C（検証 Check）・A（方策 Action）サイクルを確立し、明確な目標と成果を重視したシステムづくりを進めます。

なお、成果の検証にあたっては、達成度や具体的成果が明確となるわかりやすい評価を目指します。



イ 政策形成機能の充実

職員ひとり一人の能力はもとより、組織的な政策形成能力の向上に努めます。

【重点的取り組み】

ア PDCAサイクルの確立

（ア）行政評価制度の導入

目的の明確化と成果の検証、職員の意識改革を進めるため、*行政評価制度の導入を進めます。

*行政評価制度：行政の活動を、指標等を活用しながら一定の視点や基準に沿って評価し、その結果を行政運営の改善につなげる手法。都道府県・指定都市では93%が実施済み。市区町村では9%が実施済み、半数程度が試行を含む検討中としている（平成13年7月総務省調査）。

（イ）行政効果監査の検討

従来の行政監査をさらに進めた、経済性・効率性・有効性についての監査を行う行政効果監査への転換を検討します。

イ 政策形成機能の充実

（ア）政策審議員の設置

企画・調整等政策のプロデューサー役となる政策審議員を各部に置きます。政策審議員は、政策審議会に参画するほか、総合計画・実施計画等の策定に携わります。

（イ）オフタイム・セッションの実施（再掲 P19）

(4) 健全な財政運営の確保

【主要な課題】

景気の悪化やそれに伴う国・県の財政状況の悪化は、今後の市の財政運営にも大きな影響を与えてきます。益々増加する行政ニーズに対応していくためにも、予算を「コスト」として考える民間のコスト管理意識を導入し、低コスト体質への転換を図り、健全な財政運営の確保に努める必要があります。

また、常に行政の守備範囲の見直しや事業効果の検証を行い、経営資源の適正配分に努めなければなりません。

【改革の方向】

ア 財政計画に基づく適正な財政運営

中期財政計画に基づく適正な財政運営に努めると共に、市税等歳入の確保やコストの削減を進めます。

イ 事務事業の継続的見直し

社会経済情勢の変化に伴い、所期の目的を達成した・効果が薄れてきたと思われる事務事業については、廃止や縮小など見直しを行います。

ウ 定員管理、給与の適正化

最適規模の定員を追求し、適正な定員管理を進めるとともに、人員削減が市民に対する行政サービスの低下につながらないよう、勤務形態の多様化と臨時・嘱託職員の活用を進めます。

また、職員の給与については、市民の理解が得られるよう、常に見直しを進めます。

【重点的取り組み】

ア 財政計画に基づく適正な財政運営

(ア) 財政計画の策定と適正な運営

普通会計については、策定された中期財政計画に基づき健全な財政運営に努めます。

また、企業会計等の財政健全化を進めるために、各会計ごとに経営健全化計画を策定し、経費の削減、計画的な施設の維持管理、使用料の定期的な見直しを進めます。

(イ) 市税等歳入の確保

使用料・手数料については、受益と負担の関係を明確にし、定期的な見直しを行います。

また、市税（国保税含む）、介護保険料、保育料、住宅使用料等の徴収率の向上に努めます。

(ウ) 公共工事コストの縮減

国や県は公共工事のコスト縮減を目指し、それぞれ「公共工事コスト縮減対策に関する新行動指針」、「公共工事コスト縮減対策に関する新行動計画」を策定してい

ます。

市においても、これらの指針や要請に対応し、資材・工法・経費の見直しや効率化による工事コストの削減を目指す「公共工事のコスト縮減に関する行動計画」を策定するとともに、研修等を通じた技術職員の知識・意識の向上を図り、公共工事コストの縮減に努めます。

イ 事務事業の継続的見直し

(ア) 補助金の整理合理化

団体運営費補助については、原則として新規団体の助成は行わず、活動費に助成する事業費補助方式に統一します。既存の団体についても、活動状況や財務状況、公益性や当初目的の達成度などから、見直しを進めます。

また、事業費補助についても、終期・見直し時期を設定し、絶えずその効果を検証します。

(イ) 各種手当制度等の廃止・見直し

当初目的を達成したものや、時代の変化によりその必要性が薄れてきたものについては、廃止を含めた見直しを進めます。

(ウ) 事務的経費の削減

地球温暖化防止対策の観点からも、光熱水費やコピー使用料、コピー用紙の削減や公用車の集中管理による台数削減を進めます。

ウ 定員管理・給与の適正化

(ア) 定員管理計画の推進

毎年度定員管理計画の策定を行い、行政規模の適正化に努めます。

(イ) 手当制度の見直し

特殊勤務手当については、他の業務と比較しその必要性が薄れているものについて、廃止を含めた検討を行います。

(ウ) 時差出勤制度の導入

現在、業務の実状と正規の勤務時間に乖離が生じ、時間外勤務が増加している部署がみられます。コストの削減を進めるうえで、また職員の健康管理上も問題があることから、職員の勤務時間に時差出勤制度を導入し、業務の種類に応じた勤務体制の整備を進めます。