

## 行財政改革推進調査特別委員会行政視察報告書

- 1 視察日程 平成30年1月23日（火）から  
平成30年1月24日（水）まで
  
- 2 視察先及び項目
  - (1) 岩手県北上市 きたかみP i n g ! P o n g ! P a n g !運動について  
政策評価・事務事業評価について
  - (2) 福島県郡山市 業務カイゼンへの取組「郡山市S T A N D A R D」に  
ついて
  
- 3 参加者 委員長 宮 下 誠  
副委員長 坂 井 えつ子  
吹春 やすたか  
岸 田 正 義  
白 井 亨  
湯 沢 綾 子  
小 林 正 樹  
斎 藤 康 夫  
た ゆ 久 貴  
篠 原 ひろし  
板 倉 真 也  
同 行 堤 直 規（行政経営担当課長）  
内 野 敦 史（人事制度等担当課長）  
随 行 浦 垣 恵 理（議会事務局）
  
- 4 視察概要 別紙1のとおり
  
- 5 視察収支報告 別紙2のとおり

(別紙1)

視 察 概 要	
【視察日程】平成30年1月23日	【視察先】岩手県北上市
【視察項目】きたかみPing!Pong!Pang!運動について	
【視察目的】 業務改善運動の取組を学び、本市の行革推進の参考にする。	
【事業の概要】 1 業務改善運動導入の背景 厳しい行財政運営や度重なる行革が続き、職員の間には「やらされ感」と「閉塞感」が広がっていた。それらを打開すべく、「市の各職場・各職員が主体性をもって、自ら課題を見つけ解決していくために、全職員の参加により自由な発想の下に改革改善への取組を実践することにより、業務の効率化及び職場の活性化並びに市民サービスの向上を図る」こととした（合言葉はピン！ポン！パン！）。 2 取組内容 CS（市民満足度）とES（職員満足度）の向上、意識と行動の改革・職場改革を目指し、自ら行動を起こす人材づくりと環境づくりに挑戦。先進地の視察や業務改善改革実践運動をスタートさせるとともに、関西学院大学専門大学院 石原俊彦教授をアドバイザーに迎えて改善運動全般の助言と指導を受け、研修を行った。 毎年、職場単位でのエントリーを基本とし、一年かけて改善運動を実施、部内審査を勝ち抜いた12組が市役所の発表会（市民公開で行われ、東北各地の自治体からも観覧参加あり）に出場する。そして、最優秀受賞者は全国大会へ進出する。 3 発表会の効果 終了後のアンケートには、「このような取組を長く継続すると、他の自治体と顕著な差がつくと感じた（住民）」や、「若手職員が多く、その意見を取り入れる職場環境が良い（他自治体職員）」、「若手職員の発想は本当におもしろい。良い刺激になった（職員）」などの意見が寄せられ、活動の波動が大きく広がった。 4 全庁改善普及運動 提案のうち、ベストプラクティス4件を全庁へ水平展開することにより、改善運動が普及していった。 5 取組の成果 平成18年度から28年度までの11年間で、計703件の取組を行った（平成28年度は28件、平成29年度は1月までで31件）。 主体的に改善へ取り組む人材が育っており（9割以上の職員が改善の意識を持っている）、活発に楽しんで業務の改善をするという組織風土が築かれている。	



## 【所感、課題等】

### 委員 1

このような取組は必ず「マンネリ化」という課題に直面するが、その現状とも向き合い工夫を凝らし11年間続けているのは学ぶべき。各職場での取組を全庁改善普及運動とした全職場での水平展開は、職場の改革意識を高レベルで保つことにも有効である。推進委員の仕事もその負担感を払拭するために業務として行っていることから、行政側の支援体制も整っており、庁内一丸となって取り組む組織風土が長期的に形成されていくのだろう。

### 委員 2

北上市では、ユニークなコピーやシンボルマークを始め、推進委員会の運営や実際の運用まで若手職員が積極的に参加している印象が強かったが、それでも近年は委員のなり手不足など、意欲低下が問題となっているようだ。委員会自体は業務時間内に行われても、その分本来業務で残業が生じたり、発表会の準備等で負担が掛かるのは否めない。マンネリ化や負担感を解消し、いかに職員の主体的な取組を継続するかは難しい課題である。

### 委員 3

北上市は業務改善運動として、業務の効率化と市民サービスの向上を目的にして職員が主体的にかつ自由な発想で小さなものでも気軽に行動に移している。若手を中心に推進委員会をつくり、業務の時間内で取組を行っていて、発表会も開催するなど、全庁的なサポートがあって取組が進められていることが大きいと感じた。運動を継続していくうえでマンネリ感や負担感をなくすためには、北上市のように気軽にシンプルに、が重要と感じた。

### 委員 4

職員が、いかに主体的に業務改善に関われるかが要になると感じた。Ping!Pong!Pang!という親しみやすいフレーズを用いて発表会を行うなど、明るい気持ちで取り組める工夫をしていることが、9割以上の職員が実践を意識するような、改革し続ける組織文化を醸成したものと考えた。発表会を通して職場の人間関係も風通しが良くなったという。職員を誉めることを大切にしている点は比較的取り組みやすいため、すぐにでも実践していただきたい。

### 委員 5

度重なる行革による閉塞感とやらされ感を解消するため、職員が自由な発想で職場の課題改善に取り組んだ結果を発表する Ping!Pong!Pang!運動を通して、失敗を恐れず、変革への挑戦を続ける風土を醸成し、実に9割以上の職員が業務改善を意識する結果につながっている。業務改善を難しく考えず、気軽に活発に楽しく行う環境を作ることで、まずやってみるという自主性や意識改革を醸成している点で参考にすべきと考える。

### 委員 6

北上市の活動の特徴は、改善テーマを議論する前に、各自改善を実施してから評価をするという手法を取られており、とても良いと感じた。また、改善活動を行うことで、職場のコミュニケーションが図られて、業務にも役立っていることは、副次的効果として大きいと感じた。10年の節目を迎え、現在も試行錯誤をされているのはすごいことだと感じた。職員の積極性を引き出す取組として大いに参考となった。

### 委員 7

業務改善を行うに当たり、まず現場で計画を立て、それを実施した上でその結果を報告し、内部審査を経て発表会に提出するという取組である。現状の把握、問題点の発掘、解

決策の策定、実施という一連の流れの中で職員の自主性が必要である。業務の改善点に「ピン」と気付き、アイデアを「ポン」と出し、「パン」と思わず手を叩くという、コンセプトが明確になるネーミングである。

#### 委員 8

職員のアイデアで業務改善を行い、業務の効率化・質の改善、市民本位の窓口業務を目指すというこの取組に、職員は半ば強制的に担わされているのではないかと疑った。私のこの懸念を裏打ちするように「若手職員に一定の強制力を持たせて取り組んだこともあった。そのため、反発が生まれた」とのこと。しかし今日では強制はせず職員の自発を大切に、人事評価にも連携はさせていないという。この在り方こそ、あるべき姿だと考える。

#### 委員 9

運動導入の背景には、厳しい行財政運営と度重なる行政改革へのやらされ感と閉塞感があったことを挙げている。組織業務の改善、改革は個々の構成員が日常業務への問題意識を持ち、それを組織内で共有する作業が必要である。北上市の業務改善運動は職員から公募した推進委員会を編成し、複数職場の意欲ある若手現場職員を中心に取り組んでいることを評価したい。

#### 委員 10

平成18年度より全庁的に実施している。まず印象に強烈に残る運動のネーミングが素晴らしい。仕事の改善点にピンと気が付く人材づくり、アイデアをポンと出せる気軽に話せる環境づくり、思わずパンと手を叩く改善内容。庁内のアイデアとのこと。運動を開始するに当たり名前から思い切った選択をした市長と業務を推進させた幹部職員の英断と言える。10年を経過し軌道に見直しも必要とのことだが、まず着手することが大事である。

#### 委員 11

職員の間にあった「やらされ感」と「閉塞感」に着眼して対処した点は、特に評価できる。この改善の核は「改善改革発表の場を設けたこと」にあり、改革アドバイザーに専門家を招いて外部の目線を取り入れたことにあると思う。また、若手職員が柔軟な発想を堂々と提案できる環境が整ったことは、市役所組織としても素晴らしい成果だったのではないだろうか。この取組は、是非我が市でも導入すべきだ。

## 視 察 概 要

【視察日程】平成30年1月23日

【視察先】岩手県北上市

【視察項目】政策評価・事務事業評価について

### 【視察目的】

政策評価・事務事業評価の取組を学び、本市の行革推進の参考にする。

### 【事業の概要】

#### 1 導入の経緯と経過

(1) 「行政評価を基軸にした行政経営・市民との協働推進」取組の流れ  
合併（平成3年）→ 行革大綱（行政評価の導入へ／平成13年）→  
行財政改革緊急プログラムの展開開始（平成15年）→  
行財政構造改革の集中取組（平成18年～22年）

#### (2) 運営上の課題

「行政サービスの対象と水準、経営資源（人・モノ・予算）の投入状況において、十分な情報と共通認識がなかった」、「施策における課題認識と戦略の欠如（施策はあくまでスローガンのなもの）」、「複数の施策において異なる施策間での経営資源に係るウエート付けの議論がなされていない」等、全庁的に認識。

#### (3) 行政評価システムの導入の流れ

方針決定（平成14年）→ 業務棚卸開始（平成15年）→  
本格運用開始（平成16年）→ 行政評価支援システム導入（平成17年）→  
施策評価開始（平成18年）→ 外部評価（政策評価委員会）開始

#### 2 総合計画との関係性

総合計画に基づく施策（84件）と事務事業（1,532件）に対して、行政評価を行った。事務事業は、業務や政策など、わかりやすく分類する工夫をした。

#### 3 事務事業評価と施策評価

##### (1) 施策評価の問題点

施策の成果を明確にできず、適切な指標を設定できていないことから、必ずしも適切な評価とはなっていない。また、設計上は、評価のなかで課題を把握し、解決策を提示すべきだが、スキルが現実的には追いついていない。

##### (2) 事務事業評価の問題点

前年度事業の評価であり、現状とのズレが生じている。また、実施計画ローリング等において、評価内容を活用する仕組みとなっていないこともあり、実質的に事業の改廃へつながっていない。

#### 4 評価結果の活用と公表

活用方策として、全体としては「評価結果はあくまで意思決定の資料の一つであり、個々の評価結果により自動的に意思決定を行うものではない」との認識を確認。政策体系ごとの予算要求集計による経営資源配分とリンク付けする「予算編成への活用」を図る等の取組へつなげている。公表は対象範囲を「市民、議会」とし、公表内容は、業務棚卸表、事務事業評価結果（評価シート）、施策評価結果（評価シートのまとめ）、外部評価結果（報告書、会議要旨）としている。なお、公表内容は全てホームページに掲載している。

## 【所感、課題等】

### 委員 1

政策から基本施策、施策、そして事務事業などの体系を基にこの行政評価の在り方がしっかり設計されていることが分かる。これまで経営資源の投入状況を把握するための材料・情報を共通認識として持てていなかったという点は小金井市としても同様の状況であり、漫然と事務事業評価のフローを回しているのではなく、独自の事業類型分類から市の判断で廃止ができ得る事業に絞って実施している点など大いに参考にしたい。

### 委員 2

施策における戦略の欠如や経営資源のウェイト付け、意思決定プロセスの機能集中など、運営上の課題を強く認識しておられる北上市においても、事務事業評価や政策評価にはまだ多く試行錯誤の面があり、一筋縄ではいかないものであるとの印象を強くした。ただ、その問題の整理も明確で分かりやすく、議会でも独自に評価の仕組みを検討されているということで、評価制度を有効に活用するための貴重なアイデアを頂くことができた。

### 委員 3

北上市は、行政の組織と運営の合理化と適正化を行い、十分な情報と共通認識を持つため、施策評価と事務事業評価を行っている。評価シートの記入はスキルと労力が必要という課題があるが、職員間や市民も含め全事業のコストや評価の把握や分析ができるようになる。しかし、評価シートの活用はここにとどめずに、浮かび上がってきた課題の解決策を見つけることや、事業の改廃や、予算との連動につなげることが課題である。

### 委員 4

市民にとっての効果とは何かという視点で、業務の棚卸や評価を行い、隔年で市民意識調査を行っている。事務事業評価シート導入時は職員からの問合せ対応など大変だったという話も伺った。職員への負担が過度にならぬよう工夫も必要だと考える。課題として認識されていたが、予算との連動がうまくいけばより実効性があり、更に議会としては決算審査前に提出していただければ、より行政のチェックができると感じた。

### 委員 5

行政サービスの対象と経営資源の投入状況において十分な共通認識や戦略の欠如によるウェイト付けの議論がなされていない現状に対し、市の判断で取り止めることができる事業に限定して行政評価を行っており、マネジメントシートを作成することによって、どの事業を何のために行っているのかを担当以外で共有し、限られた財源の中で施策の必要性について合理的説明を市民へ果たす点で参考にすべきと考える。

### 委員 6

北上市の政策評価・事務事業評価は、事業選定のルール、マネジメントシート作成に特徴が見えた。シートのメリットとして、業務について担当者が再認識できること、周りの人が業務の内容を理解し合えたというのは大きいと思う。作業の負担も心配されたが、習慣づけることで、それほど負担でないということも感じた。それぞれの作業工数について、工夫をしながら業務ごとに計算がされていることも参考になった。

### 委員 7

評価対象は、政策系事業のうち事業類型 5（ソフト事業）と事業類型 6（補助金負担金）である。評価シートは事業の担当職員が作成し、部長級職員が評価をする。評価のポイン

トは義務的な「業務」と任意的な「政策」の区分である。現在の問題点は、評価は前年度の評価であることで、実質的に「廃止」となるのは現年度で既に廃止されている事業で、翌年度の予算調整の結果廃止となる事業についての評価修正は行っていないことである。

#### 委員 8

私は、この取組を評価していない。評価基準をどこに置くかによって、判断が分かれるからである。任意面でのソフト事業とソフト部分の負担金・補助金を事務事業評価の対象にするというが、効果は少なくとも、事業を必要とする人や団体が存在する。だから「実質的に事業の改廃につながっていない」との説明は、当然のことと言える。この取組は事務作業量が多いという。この取組自体を政策評価の対象にすべきではないかと考える。

#### 委員 9

制度の導入はあくまで行政改革の一環、一面であり他の改革施策と連携して初めてその効果と行革全体を進めていく推進力になるものと理解している。行革全体を見渡すと役所の対外的、対内的面と組織的、個人的面とに大別できる。個々の施策の行政評価は多分に組織的問題点を個々人が見据えて不合理性を考察する作業であり、個人の評価が組織の問題として把握され、評価の結果としていかされていくかが今後の課題であろうと認識した。

#### 委員 10

行政評価のシステム導入は平成14年の庁議で決定している。北上市では市政運営上の課題を5つに分類し全庁の認識と捉えていた。行政経営者会議規則を制定し業務の棚卸などを経て施策の評価を開始するのは平成18年度である。システムが同市の完全なオリジナルでないとしても、周到な準備と計画、そして粘り強い行動により成し得たことは想像に難しくない。現在は評価の反映と職員のスキル等が問題とのことだが解消に期待したい。

#### 委員 11

「行政サービスの対象と水準、経営資源の投入状況において、十分な情報と共通認識がなかった」という問題意識は、基本的なものであるとともに、非常に重要な視点だと思う。同市は早期から事務事業評価に取り組んでおり、緻密な作業を積み上げてきていることは特に大きく評価したい。また、施策評価の問題点として職員の技術水準が挙げられているが、着実な評価作業の積上げは必ずや課題の解決へとつながっていくと確信している。

## 視 察 概 要

【視察日程】平成30年1月24日

【視察先】福島県郡山市

【視察項目】業務カイゼンへの取組「郡山市STANDARD」について

### 【視察目的】

郡山市におけるBPR（業務プロセス再構築）の取組、特に業務カイゼンについて研修し、本市における導入や展開の可能性について探る。

### 【事業の概要】

#### 1 取組の背景と経緯

震災後、全庁的に業務量が増大した。しかし、職員は限られており、その中で仕事をこなすには業務の効率化に取り組むしかない。そこで、まず、業務の全体を可視化してみようということで、平成27年度から業務の現況調査を行っている。そして、調査結果から改善のヒントを見つけ出し、総業務量の削減と全庁共通業務の削減のため、郡山市STANDARDとして対策をとった。



#### 2 主な取組

##### (1) 文書関係業務

- ・過去に同様の案件で照会を実施しているにも関わらず、再度照会している事例もあるため、照会等の必要性の再検討をする。
- ・照会の結果を何に活用するのか（目的）を明確にし、内容を把握しやすい文書にするなど、分かりにくい照会等になっていないか確認する。
- ・取りまとめる必要性が低い「周知・依頼等」は、主管課を経由させない。
- ・効率的な運用を図るため、該当がなければ回答不要とする。

##### (2) セミナー等関係業務

- ・「検証していない」「成果が生じていない」セミナー等は実施しないなど、目的や成果を考えた上で開催の必要性を再検討する。
- ・対象者を明確にして、安易な動員はやめ、真に必要な参加者を募る。

##### (3) 庁内会議関係業務（課長補佐以上の庁内会議を対象）

- ・会議の種類を4分類し、文書による照会等により意見を聴取し、実際に集まる会議は開催せず、文書での開催とするなど、内容に応じて開催方法を検討する。
- ・開催の1週間前には資料を配布。また、開催目的や成果目標等も記した次第も事前に配布しておく。
- ・会議録は全ての会議で作成するのではなく、会議の性質により「事務担当メモ」程度にとどめておく等、効率的に取り組む。
- ・会議録には、「開催目的」と「成果」を冒頭に記載し、どんな会議であったかを忙しい職員が時間をかけずに把握できるようにする。



## 【所感、課題等】

### 委員 1

全職員の業務量調査と分析を委託せずに自前で行った点は秀逸。ただの削減だけではなく、各事業・施策を進めるコア業務に資源を集中させるという目的が明確である点が職員及び市民の理解も得やすい理由ではないか。数値化することで改善への背中押しとなるだけでなく、取り組んだ成果も分かりやすくPDCAを回しやすい。民間では当然のことだが、役所であるということを使い訳にせず、その気になればできるという良い事例である。

### 委員 2

具体的で実効的な取組を数多くご案内頂いたが、その特徴はある意味当たり前のこと（照会は該当がなければ回答不要とする、庁内のやりとりに添書をつけない、会議の冒頭挨拶の廃止など）でありながら、蓄積すれば相当の業務量を削減できることである。これらは現場職員の率直な声を拾い集め、根気強く呼び掛けていくうちに自然と浸透していったということで、本市でも今すぐ取り入れることが可能ではないかと思うことも多かった。

### 委員 3

郡山市STANDARDは、震災後に業務量が増えた中、また、限られた人材の中、質の高い公共サービスを提供するために、業務の現状把握調査を行い、総業務量と全庁共通業務の割合を減らし、各課固有業務の割合を増やすための取組である。全庁共通の効果的な文書の作り方やメールの送り方、会議の開き方などを浸透させていた。実際に職員の残業時間が1年で約20%減ったというのだから大変参考になると感じた。

### 委員 4

各課の庶務事務に携わる職員の声を聞き、今まで言えなかったことをカタチにしていった。一見、当たり前に思えることだが、「約束」として、共通認識を持ち、取り組んでいる点が参考になった。具体の取組を交えてご説明いただけたので、庶務事務の整理が業務改善につながるという理解が進んだ。業務カイゼン現況把握調査も、1年の振り返りとして行い、職員に負担を掛けないよう配慮している点も必要な視点だと考える。

### 委員 5

限られた職員で増加する業務に対応するために、各業務に誰がどれくらい労力を費やしているか職員へのヒアリングを基に業務傾向を把握している。詳細な調査の上で業務の可視化を図り、目指すべき姿を明示し、そのための7つの約束を実行することで全庁共通業務を削減して各課固有の本来業務に取り組む時間を確保・増大させ、市民サービスを向上させるとともに職員の働き方改革につなげている点において大いに参考にすべきと考える。

### 委員 6

業務の可視化からスタートし、全庁共通業務14%を10%まで見直しをされて、時間外勤務も大きく削減（一人平均11.4時間から8.9時間へ）をされている。市長のリーダーシップの下、専門家を入れずに、民間手法を大胆に取り入れ、庁内で目標を定め、ベテラン職員へのヒアリングにより様々な改善を実施されているのが特徴である。職員の直接的なインセンティブより、働き方改革の観点からの取組であり、大いに参考になった。

### 委員 7

質の高い公共サービスを提供するために「総業務量」及び「全庁共通業務の業務割合」

を削減することが必要であるという認識の下、効率的・効果的な業務量の削減手法をまとめたものである。1時間当たりの人件費を4,471円としている。第一歩として、全庁共通業務について現況調査し、業務量を可視化している。その結果、文書関係、セミナー等、庁内会議の3業務について対象としている。

#### 委員8

取組の趣旨は、業務の効率化・質の改善、事業の削減で、役所全体の業務量と人件費の削減を行うというものである。背景には、東日本大震災以降の業務量の増加があるという。この取組を受けて、スクラップ&ビルドを行っているというが、どういう基準で対処したのかは、説明ではよく見えてこなかった。どうすれば事業を抑えることができ、また、財政支出を削減できるのか、難しい課題に迫られているのが今日の各自治体である。

#### 委員9

命名の趣旨、対象業務を見ると現在大多数の自治体が抱えてきた日常業務の非効率性、不合理性を現況調査により洗い出して個人、組織の無駄な作業を削減して労力・時間の節減と効率化を図り、来る人口減少による職員数削減や自治体が担ってきた住民サービスの質的、量的変化に対応でき得る組織体制と個人の意識改革を促すものと理解したいが、本運動が日常的庁内業務の範囲にあることから外向きな施策に進んでいくことが期待される。

#### 委員10

更に質の高い公共サービスを展開するために全庁共通業務のBPRを実施し、職員を種別に、業務は内容別に分析している。改善策として業務別に目指すべき姿と約束を設定している。庁内会議関係業務については「非効率な会議運営により、業務量が大きくなっている」と現状を素直に捉え「準備、時間、進め方、会議録」についての約束を設けている。「取組への準備、実施、運用」を継続していけるその基となるものは一体何だろうと思う。

#### 委員11

業務の効率化へ向けて、地道な改善作業を行っている。取組の一つ一つは「確かにそのとおりだ」と思えるものばかりで、決して難易度は高くない。特に文書関連の改革は、「文書主義」を掲げる市役所において必須の取組とも言え、我が市でも必ず挑戦すべきだと言いたい。また、会議についても「文書開催（招集しない）」を見習うなど、多人数の足を止める会議は、我が市でも今後抜本改革をしていく必要があるだろう。

(別紙2)

収 支 報 告

1 予 算 578,080円

〈内 訳〉	委員旅費	@48,340円	×11人	=	531,740円
	1人当たり旅費				
			交通費		27,740円
			宿泊費		15,000円
			日 当		5,600円
	職員旅費	@46,340円	×1人	=	46,340円
	1人当たり旅費				
			交通費		27,740円
			宿泊費		15,000円
			日 当		3,600円

2 執 行 額 578,080円

〈内 訳〉	交通費	332,880円
	宿泊費	180,000円
	日 当	65,200円

3 差 引 残 0円