

市区町村名	兵庫県小野市	担当部署	総合政策部企画政策グループ
		電話番号	(0794) 63-1404

## 1 取組事例名

- ▶ 民間企業の経営手法を取り入れた“小野市流”の「行政経営」

## 2 取組期間

- ▶ 平成10年度～（継続中）

## 3 取組概要

- ▶ 小野市では、『行政も経営』との理念のもとで、「顧客満足度志向」、「成果主義」、「オンリーワン」、「後手から先手管理への転換」の『行政経営4つの柱』を機軸に、「方針管理制度（TQC：Total Quality Control）」、「報連相の仕組み」、「多様な広聴の仕組み」の『3つの仕組み』を基幹ツールとして、民間企業の経営手法を取り入れた“小野市流”の行政運営を進めている。

## 4 背景・目的

### <背景・経緯>

- ▶ 平成11年2月、前市長の汚職事件により混沌とする小野市において、「変えよう小野、変わろう小野市」というスローガンを掲げ、「市民が誇れる小野市にしたい」、「民間で培った感覚と感性で小野市を変える」という強い思いのもと民間出身の蓬萊務市長が就任。民間で培われた“感覚と感性”を市政へ反映させることとなった。
- ▶ 行政運営の新システムの構築にあたり、当時の「官」と「民」の決定的な違いを、「成果と報酬が連動しない社会（実力成果主義の欠如）」、「画一的横並びの仲良しクラブ」、「CS志向（顧客満足度志向）の欠如」、「前例踏襲型の施策遂行（変化し続ける行政ニーズに対応不可）」の4点とし、これらの不作為の連鎖を断ち切ることが重要であるとした。
- ▶ 上記の「官」と「民」との違いを踏まえ、「行政も経営」であり、「より高度でより高品質なサービスをいかに低コストで提供するか」を追求することが行政の使命であるという基本理念を掲げ、「方針管理制度（TQC：Total Quality Control）」、「報連相」、「多様な広聴制度」の『3つの仕組み』を構築し、以後改良を加えながら「行政経営」に取り組んでいる。

### 【基本理念】

- 『行政も経営』…より高度で高品質なサービスをいかに低コストで提供するかを追求
- 『行政経営4つの柱』
  - ・顧客満足度志向…市民＝顧客と捉えたCS志向
  - ・成果主義…何をやっているのかではなく、何をなしたかを問う
  - ・オンリーワン…ここしかない小野らしさを追求
  - ・後手から先手管理への転換…言われてからやるのではなく、言われる前にやる

### 【3つの仕組み】

1. 「方針管理制度（TQC：Total Quality Control）」
2. 「報連相の仕組み」
3. 「多様な広聴の仕組み」

## <取組のねらい>

### 【3つの仕組み】

#### 1. 方針管理制度 (TQC : Total Quality Control)

「方針管理制度」のねらいは、「成り行き管理からターゲットイングワーク」への転換、つまり、かつての役所仕事のように漫然と仕事をするのではなく、常に目標意識を持ち、時間管理を行いながら業務を遂行することである。

その最大の目的は、「職員の意識改革と政策形成能力の向上」である。

#### 2. 報連相

「報連相」は、「報告・連絡・相談シート」という統一様式を使用し、各部署から市政に関するあらゆる情報を素早く市長の手元に届けるシステムである。「報連相」のねらいは、職員の問題意識の醸成と情報整理能力の向上である。また、「報・連・相」の内容は、庁内 WEB を通じ、全職員が閲覧できることから、情報を水平展開して共有し、市として同じベクトルで仕事をするのが可能となる。

#### 3. 多様な広聴の仕組み

「多様な広聴の仕組み」の特徴は、数ある広聴手法によって収集した市民の意見・要望に対して、全て文書で回答することである。そのねらいは、「市民の意見を市政に反映させること」と、市民の方々に“見える”形でアカウンタビリティ(説明責任)を果たすとともに、文書を作成・整理することで「職員の問題解決能力の向上を図ること」である。

## 5 取組の具体的内容

### <具体的内容>

### 【3つの仕組み】

#### 1. 方針管理制度 (TQC : Total Quality Control)

(取組の内容)

「方針管理制度」は、毎年ごとに決定される市長方針を頂点とし、その実現に向けて、部長、課長、係長等へとブレイクダウンする過程で、それぞれが具体的な方針(目標)を立案し、PDCA のマネジメントサイクルを展開することで、組織(市)全体として改善を進めながら、市長方針の達成を目指す目標管理の「仕組み」になっている。

目標管理の具体的な対象は、窓口業務から大型事業、さらには、人材育成等と市役所の業務全般に渡り、主務級以上の職員全員が、個々に具体的な数値目標、期限を掲げる。そして、半期単位で目標の達成状況を組織としてチェック・検証し、評価を行う。

その目標設定と評価は「目標設定の困難度」と「目標達成度」をそれぞれ5段階評価に設定したマトリクスの点数化により、客観的かつ明確な管理ができるようにしている。

(手順)

- ① 年度当初に市長方針が発表される。
- ② 市長方針を受け、「方針実行書」(A4サイズ1枚)により目標設定。(4月当初、10月当初の年2回)

上位方針をブレイクダウンしながら各個人の目標を設定する。

※方針は、上司と部下との十分な面談により決定。

※目標に対する困難度指数を、S・A・a・B・Cの5段階で設定する。

※記入は、「〇〇を〇〇する」という表現に統一し、具体的に何をどうするのかということを明確に記入。

※特徴として、下位にいくほど目標が細かく、具体化していく。

- ③ 掲げた目標の結果がどうであったかを、そのプロセスを含め、目標ごとにコメントし、達成度評価を行う。(9月末、3月末の年2回)

※評価は、S・A・a・B・Cの5段階評価とする。

※自己と上司の評価を行い、面談により決定する。(上司評価優先)

※困難度評価と達成度評価を評価表により点数化する。評価点表は達成度が低くても、より困難が大きい目標であれば点数が加算されるしくみとしている。

※人事評価制度にも連動させている。(平成18年度～)

## 2. 報連相

(取組の内容)

「報連相」は、「報告・連絡・相談シート」という統一様式を使用し、課長級の職員から、事件、事故はもとより、業務上のトラブル、マスコミからの取材、新聞記事に対する当市の状況・考え方、事業の進捗状況や行事の結果報告など市政に関するあらゆる情報を素早く市長の手に届けるシステムである。市長が確認後、市長指示を含めた「報・連・相」の内容は、庁内WEBを通じ、全職員が閲覧できることから、情報を水平展開して共有し、市として同じベクトルで仕事をする事が可能となる。

(手順)

- ① シンプルなA4サイズ1枚の「報告・連絡・相談シート」を使用し、秘書課を通じて市長に報告。報告担当者は、必ず「所属長(課長)」とする。
- ② 市長が確認された「報告・連絡・相談シート」は、秘書課が一括管理し、マル秘事項以外は、庁内WEBに公開される。

報告・連絡・相談シート		所属課	担当課長 職階印	担当者
担当部名 <b>総合政策部</b>		小野市長	秘書課	宮崎一彦
期日	今回 2/6 (月)			備考
報告人 (職階印)	大分県建設大野市から建設の依頼がありましたので報告します。 <input type="checkbox"/> 依頼内容：小野市の行政機関において 行政施設、施設管理手法、広域調整、取組等 <input type="checkbox"/> 開催日：2月10日(水) 13時30分～16時30分 <input type="checkbox"/> 開催者：大分県建設大野市 副市長、職員(建設・施設課長) <input type="checkbox"/> 対象者：小野市職員、総合政策部関係者グループ 昨年11月3日に建設大野市議会特別委員会協議終了後、事務協議(1)及び(2)の開催に前記 しましたが、小野市の協議への参加を受け、今年度は改めて開催が決定されます。 建設大野市では、市が合併して1市になったことから、協議内容に調整を施しており、小野市の手法を詳しく 勉強したいということです。			会議録あり
市長指示事項	この報・連・相は、小野市職員に公開され、関係者への連絡も必要です。			

## 3. 多様な広聴の仕組み

(取組の内容)

小野市の広聴の仕組みである。市民からの意見・要望は様々な内容に及ぶため、それらを聞く方法も多岐に渡る。当該仕組みの特徴は、収集した市民の意見・要望に対して、全て文書で回答することである。

また、当該仕組みの広聴手法の中で、最も代表的なものが、「市長への手紙」である。

「市長への手紙」は、顧客満足度志向(CS志向)の更なる向上の観点から、7～8月を広聴強化月間と定め、「市長への手紙」の専用ハガキを市の広報誌に折り込むほか、市内の公共施設やコンビニ店等に設置し、市民からの意見・要望を受け付けている。

＜様々な広聴の手法＞市長への手紙、市長の部屋へのメール、ハートフルサービス意見箱、市政懇話会、ヤングジェネレーションフォーラム、まちづくりモニター 等  
(手順)

- ①多様な広聴手段により、市民からの意見・要望等を受け付け。受け付けた意見等の全ては、「市民サービス課」という部署で一元管理。
- ②全ての意見・要望等の全てを市長供覧。
- ③市長供覧後、匿名を含む全ての意見・要望等に対して、文書で回答。(全て市長決裁)
- ④市民からの意見は、「すぐに対応するもの」、「長期的に検討するもの」、「対応できないもの」等9つの区分に分類し、市政へ反映。

## 6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

### 【3つの仕組み】

#### 1. 方針管理制度 (TQC : Total Quality Control)

- ▶ 「政策評価」よりも「執行評価」こそ重要  
小野市の行政経営の基幹ツールである「方針管理制度」は、いかにスピード感をもって、いかに成果を出すかということを考えている点から、多くの自治体を取り組まれている政策評価的な「行政評価」よりも、「執行評価」こそ重要であるとの考えに基づき、取り組んでいる。
- ▶ プロセスを評価する  
敢えて難易度の高い目標にチャレンジすることは、それ自体が評価できるという観点から、結果だけでなく、「プロセスを評価」することが重要である。
- ▶ 「チェック、検証」機能の強化  
行政は計画を立てて実行することは強いが、「チェック、検証」することは弱い。PDCAのマネジメントサイクルを展開することで、「チェック、検証」機能の強化を図っている。

#### 2. 報連相

- ▶ 点の情報を線でつなぐ  
市長指示を含めた「報・連・相」の内容を庁内WEBで確認することができることから、自分が所属する部署以外の部署の情報を収集し、組織内での問題の共有化が図られ、組織力の向上につながる。つまり、「点」の情報を「線」でつなぐことが重要である。
- ▶ リスクマネジメント  
「問題が起こっても報告されない」、つまり、後手管理の防止の観点から、「報連相の仕組み」をリスクマネジメントとして機能させている。

#### 3. 多様な広聴制度

- ▶ 市民の意見等、全ての文書が市長供覧、文書回答  
市民の意見等に対して全て文書回答とすることで、市民の意見を市政に反映させること、及び、市民に“見える”形でアカウントビリティ(説明責任)を果たすとともに、文書を作成・整理することで職員の問題解決能力の向上を図ることができる。
- ▶ 情報の一元管理  
市民からの要望等は全て「市民サービス課」でデータベース化し、一元管理している。データベース化することで、いつ、誰が、どのような意見・要望で、どのような対応を行ったのか、を検索することができる。

## 7 取組の効果・費用

### <取組の効果>

#### 1. 方針管理制度 (TQC : Total Quality Control)

##### ▶ 方針管理制度導入による“成果”(一例)

～顧客満足度志向～

○シビックゾーンの核として市がホテルを誘致。(H26.8月オープン)

○県内初 高校3年生までの医療費が所得制限なしで無料化。

～成果主義～

○入札制度改善等により、16年間で年間市税の約3.7倍にあたる269億円を経費節減

○「警察官OBら専任職員15人、専用車8台による安全安心パトロール」を

はじめとする安全安心のための施策により、市内の刑法犯認知件数が70.9%減

(H15年:1,170件→H27年:340件)

～オンリーワン～

○東北大学川島隆太教授(小野市教育行政顧問)の脳科学理論に基づく、「16か年教育」を展開

○小中一貫した教育システム「おの検定」を実施。(H16～)受検者はのべ9万人を突破。

～先手管理～

○先手管理の実践としての取組、「先手管理3本の矢」ともいうべき「3つの条例」

・「いじめ等防止条例」…平成20年、いじめこそあらゆる人権侵害の根源であると捉え、事件があったわけではなく、起きないようにするための予防対策として、全国で初めて制定

・「空家等の適正管理に関する条例」…平成24年、良好な生活環境の保全と市民生活の安全安心の確保を図ることを目的として県内で初めて制定

・「福祉給付制度適正化条例」…平成25年、生活保護、児童扶養手当制度等の適正運用を進める条例を全国で初めて制定

▶ 「行政経営・方針管理」にかかる行政視察受け入れ団体件数 156件/1,018件中  
(H16～H27年度実績)

#### 2. 報連相

▶ 年間提出件数1,800件以上。

▶ 文書に書くことによって、職員自身はその問題について整理・確認できる。

その結果、問題点を深く掘り下げることができる

▶ 課題を早期発見することにより、後手から先手管理の実践につながる

▶ 組織内での問題の共有化が図られ、組織力の向上につながる

▶ 情報に対する職員の意識改革とリスクマネジメントとして機能

#### 3. 多様な広聴制度

▶ これまでに寄せられた意見は、1万3,000千件を超える。

▶ 多様な広聴の手段を用いることで、多世代からの意見が収集できる。

匿名者や市外在住者を含む全ての人に対して文書で回答することで、職員の問題解決能力の醸成を図る。

## 8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

### <苦労した点>

- ▶ 方針管理制度について、特に導入当初について、制度の趣旨・考え方に対する階層ごとの認識に対する温度差や、部局・評価者による評価のばらつきがあった。  
⇒（克服方法）これらは、随時行う評価者に対する説明会や、ばらつきの多い部署への説明指導により、改善されている。

### <課題・問題点>

- ▶ 方針を掲げ、それをいかに行動に結びつけるかが課題である。  
⇒（克服方法）各部長は、半期に1度の市長ヒアリングや、四半期に1度、副市長による執行状況の確認を受ける。これらにより、評価が正しく行えるように進捗管理体制を整え、方針達成に向けた行動レベルでの管理を行っている。

## 9 今後の予定・構想

- ▶ 仕組みを作って終わりではない。キーワードは「し続ける」こと  
『3つの仕組み』は、それぞれの制度導入以降、毎年のように改良を重ねながら現在の制度に至っている。今後も、「行政も経営」との基本理念のもと、「行政経営4つの柱」を基軸とした市政運営を行うため、制度を運用及び改良・改善を、し続けることが重要であると考えている。

## 10 他団体へのアドバイス

- ▶ 「方針管理制度」をはじめとする小野市の行政経営の基幹ツールは、各制度開始以降、毎年のように改良、改善を加えながら現在に至っている。各自治体におかれては、置かれている状況が各々違うことから、フレームを導入しても、その運用方法等については、自らの自治体に合ったオリジナルの制度設計を行う必要がある。

## 11 取組について記載したホームページ

- ▶ <http://www.city.ono.hyogo.jp/1/7/>（小野市ホームページ中「こんにちは市長です」）