

# 総合計画・総合戦略の推進体制について

～ 政策・財政・人事の連携強化 ～

令和5年8月 政策企画部 政策推進課

## 《ロジックモデルを使った市長面談》

施策・事務事業の優先度把握 → 重点化すべき課題への対応

### 管理部門の連携強化の必要性

## 《現状》

(政策) 「施策」に「予算」と「人材」が付いてこず、計画が「絵に描いた餅」に。

(財政) 重点化すべき施策が明確でないため、「あれも・これも」「一律〇〇%カット」にせざるを得ない。

(人事) 重点化すべき施策が明確でないため、「どんな」人材を確保・育成すべきか判断不能。結果、頭数の管理に。

# 政策・財政・人事の連携

## 人口減少・経済縮小・基幹産業の構造改革

- 人口減少・経済縮小（出生数の減少・超高齢社会の進行）  
⇒ 生産年齢人口の減少と現役世代の負担増，市民税の減，まちの活力減
- 基幹産業の構造改革 ⇒ 設備投資の減による固定資産税の減

## 経営資源（ヒト・モノ・カネ）を生かした戦略的行財政経営

- ヒト = 人事 職員・スキル・経験・ネットワーク・知識
- モノ = 政策 計画・戦略・戦術
- カネ = 財政 市税・基金・寄附金・国県支出金・市債

### ロジックモデルの活用

LMの質の担保・利用機会の設定



### 政策

EBPMな政策実施

### ふるさと納税の強化

営業努力へのインセンティブ  
→優先配分の実施

### DX・行財政改革

BPRの実施  
無理・無駄・ムラ  
やめる・減らす・変える



### 財政

EBPMの財源

### ヒューマン・キャピタル・マネジメント

戦略実施に必要な人的資源の明確化  
（人・コスト）から（人の能力・資源）へ  
採用→配置→育成→成果

### 能力開発

論理と数字 言語化・可視化・Fact認識

言語化 = 国語 ⇔ ロジック  
Fact認識 = 数学 ⇔ データ分析  
可視化 = LM・BIツール

### チームビルディング

プロジェクト型の柔軟な組織連携  
公募型PTの組成  
→適切なインセンティブ設計・挑戦マインドの醸成

人事異動・配置に限定されないチーム組成

政策推進課×財政課職員の各部担当制（進捗管理）



### 人事

EBPMできる人材

### キャリアデザイン支援と実践

人事ヒアリングによる個人のゴール設定  
→マネジメントスキル，専門スキル修得への支援

## サマリー

LMで管理する主要施策数

25 → 51

財政調整基金残高（百万円）

2,221 → 2,800

ふるさと納税額（百万円）

67 → 1,000

DX・行財政改革による省力化（時間）

0 → 4,226



日々業務に忙殺されているAさん … 担当業務をこなすので精いっぱい。総合計画とか総合戦略って難しいし、それよりも今の業務の効率化とか何とかならないかなあ…

- ・政策推進課の担当部制導入により、ロジックモデルの作成や活用をフォローします。これにより、担当業務と総合計画・総合戦略の関係がクリアになります。また、身近な相談役としてもお話を聞くことができるので、業務効率化・改善についてのアドバイスも可能となります。
- ・人事課との連携強化により、事業課の業務量・人員配置、職場環境などを具に把握することで、働きやすい職場環境づくりが期待できます。

業務改善に興味があるBさん … 業務改善のツールを知っているけどお金がかかる…どうせ予算査定で切られちゃうでしょ…

- ・管理部門 3 課が連携することで、従来、事業課と財政課の間で「予算（経費）」を論点として査定されていたものが、人員配置や業務効率化も合わせて議論することとなり、業務改善・効率化の推進が期待できます。

チャレンジ意欲の高い若手職員Cさん … 今の仕事も楽しいけど、新しい仕事もしてみたい。色んな経験を積んで、頼られる存在になりたい！

- ・政策の戦略的推進のために必要な人材・能力を明らかにし、人事ヒアリングを基に、これに寄与する意欲ある職員のキャリアアップを支援することができます。
- ・より迅速に対応すべき行政ニーズについて、公募型プロジェクトチーム制度を設け意欲ある職員の参画を促すことで、何事にもチャレンジしようとする組織風土が醸成されます。

窓口業務を担当するDさん … 予算の重点化の必要性はわかるけど、その結果、担当業務の予算が減らされてしまうんじゃないか…？

- ・本テーマは、福祉やインフラ整備、施設管理などの基本的な行政サービスを行うために、必要な資源（ヒト・モノ・カネ）を持続的・安定的に確保するための手段として採用しようとするものです。

事業課歴の長い中堅職員Eさん … 管理部門の 3 課がどう変わっても、自分には関係ないでしょ…？

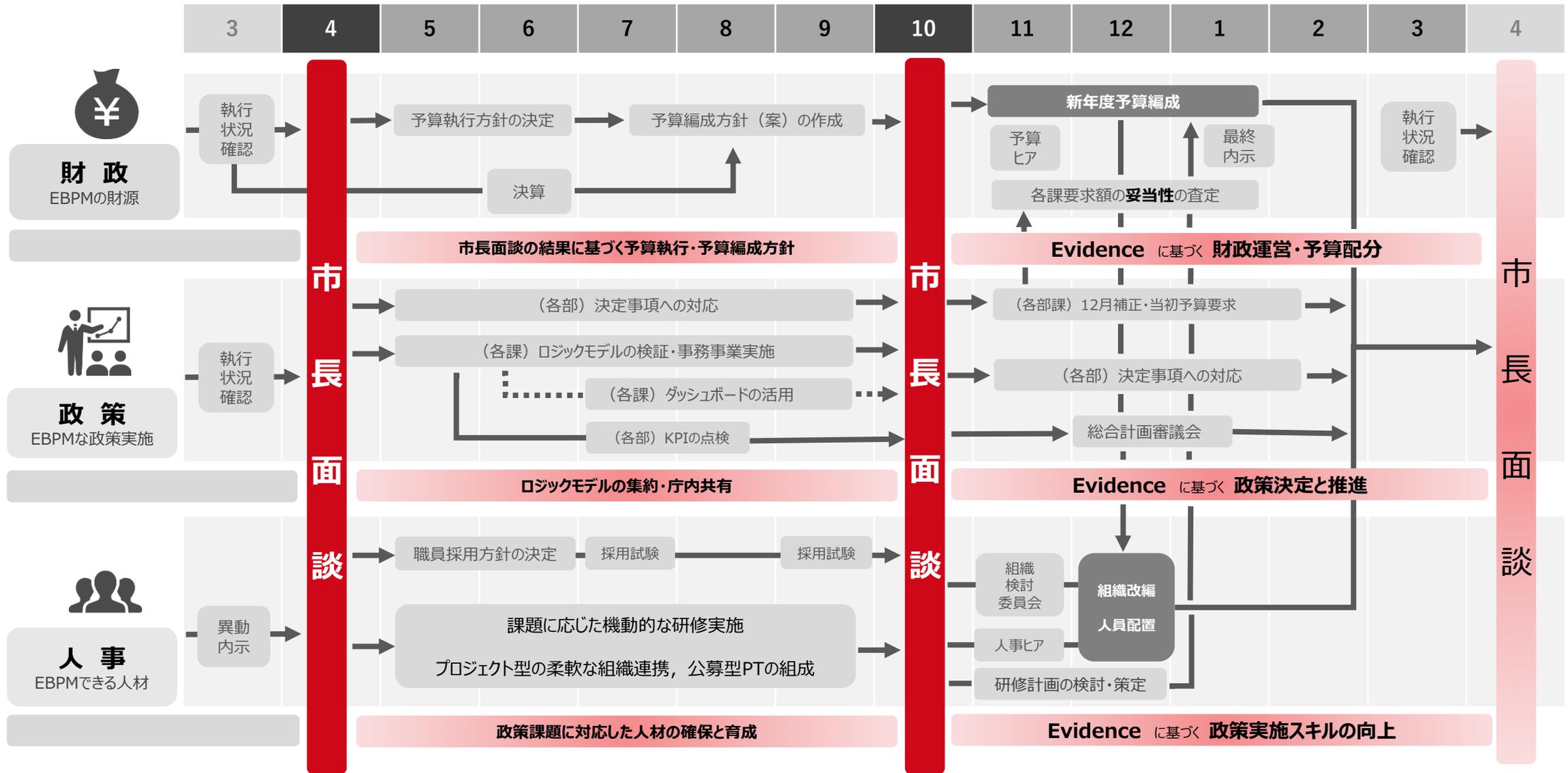
- ・本テーマは、限りある行政リソースを、如何にして市民サービスに向けていくかを主眼として取り組むものです。
- ・ロジックモデルを活用した市長面談を通じて、「無理・ムダ・ムラ」を見つけ、「止める・減らす・変える」に取り組み、**市民サービスの向上、事業課職員の負担軽減・職員の意識改革と意欲向上、働きやすい職場づくり**に皆で取り組みましょう！！

# 政策・人事・財政の連携が必要な3つの理由

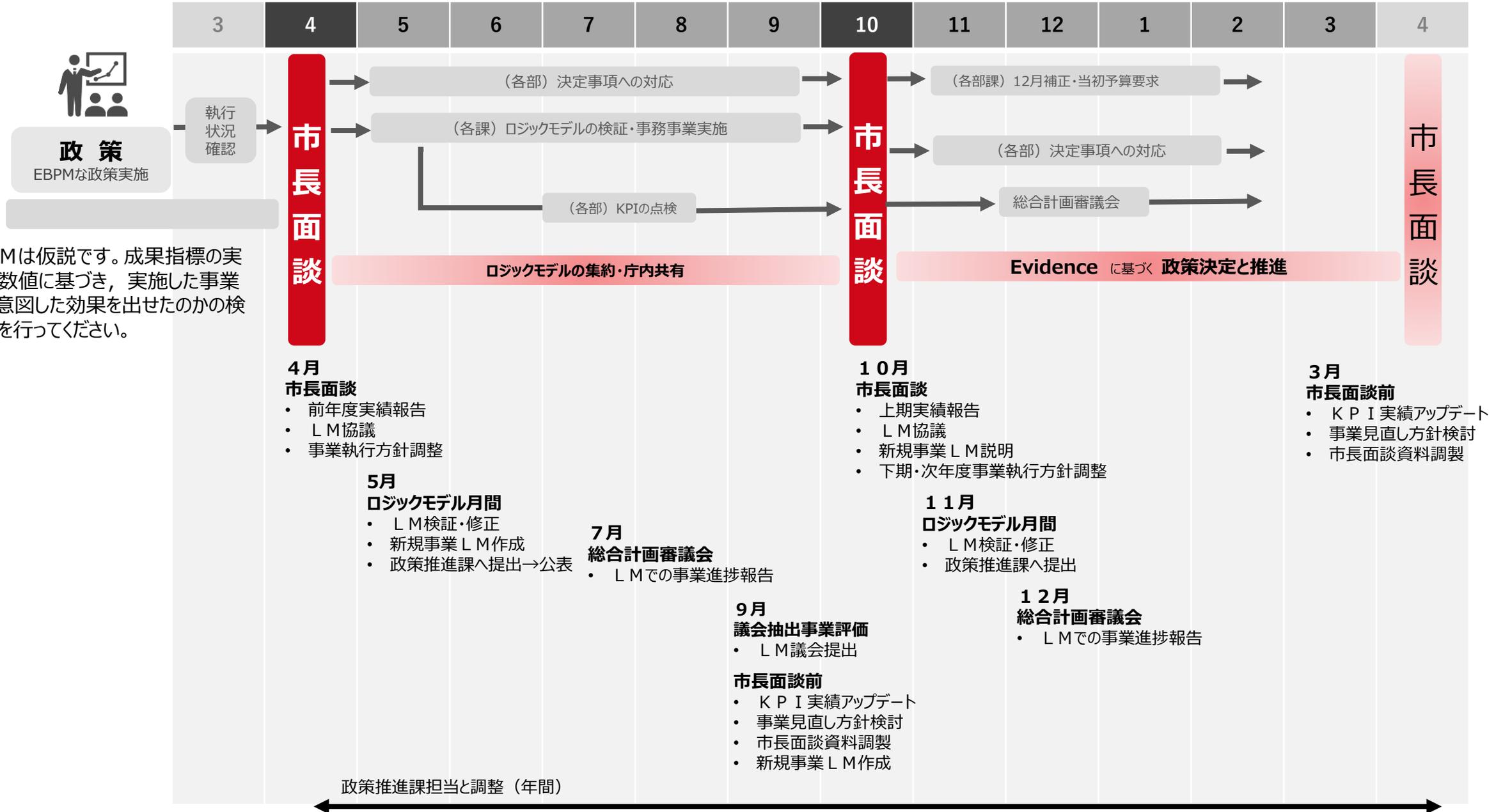
- その1 市民ニーズの多様化・社会経済環境への対応 → 少ないリソースで最大効果を発現させるための **“枠組み”**
- その2 地方創生の推進による自治体の独自性向上 → 持続可能かつ選ばれる自治体になるための **“仕組み（ループ）”**
- その3 総合計画・予算編成・人材育成・配置の連携 → 枠組みに組み込む **“情報の選定と管理”**



# 連携のための行動（全体工程）



# ロジックモデル（LM） ロードマップ



LMは仮説です。成果指標の実績数値に基づき、実施した事業が意図した効果を出せたのかの検証を行ってください。

## 人事（ヒト）

### 【最適な人員配置】

- ① 市長面談に基づく人員配置
  - ・人事ヒアリング開催時期の検討
  - ・組織検討委員会開催時期の検討
- ② 市長面談の結果を踏まえた人材育成（研修）と確保
  - ・EBPM推進のための研修制度  
→言語化・可視化・Fact認識など
- ③ 市長面談での人件費の推移見込みの共有，財政課との連携
  - ・収支見通しとのすり合わせ
- ④ 人事異動・配置に限定されない機動的チーム組成，公募型PTの組成
  - ・インセンティブ設計，挑戦マインドの醸成

## 政策（モノ）

### 【施策の重点化】

- ① 市長面談の運営
  - ・LMの質の担保・利用機会の設定  
→新規事業LMに対する評価検討
  - ・KPI達成状況の一括管理  
→LM×BIツールの活用
- ② 面談結果に基づく方針案の作成
  - ・面談結果のとりまとめ
  - ・方針案の作成
  - ・庁議付議
- ③ 予算編成過程での財政課との連携
  - ・市長面談に基づく予算編成方針
  - ・収支見通しに基づく施策の中期的戦略の検討
- ④ 予算執行過程での財政課との連携
  - ・担当部制導入による財政課職員との進捗管理

## 財政（カネ）

### 【効果的な予算配分】

- ① 市長面談に基づく予算編成方針決定
  - ・予算編成（案）の作成
  - ・収支見通しのアップデート
- ② 重点化された事務事業への予算配分
  - ・予算額の妥当性の判断
  - ・定員管理計画（人件費）の把握
- ③ ふるさと納税（個人・企業）の営業努力へのインセンティブ設計
  - ・受納分を優先配分

## 市長面談（年2回）

- ・メンバー … 市長，副市長，各部，政策企画部（部長・次長・広報秘書課長・財政課長・政策推進課長），人事課長
- ・開催時期 … 4月・10月

### 各回共通

- ・ロジックモデル作成施策の半期評価（当面は，優先度1・2の施策） → KPI・指標の進捗，投入と活動，直接成果と中間成果
- ・LMと成果実績でのOODA（Howの実践） → 成果を評価し，次の戦略を考える

### 4月（当初）

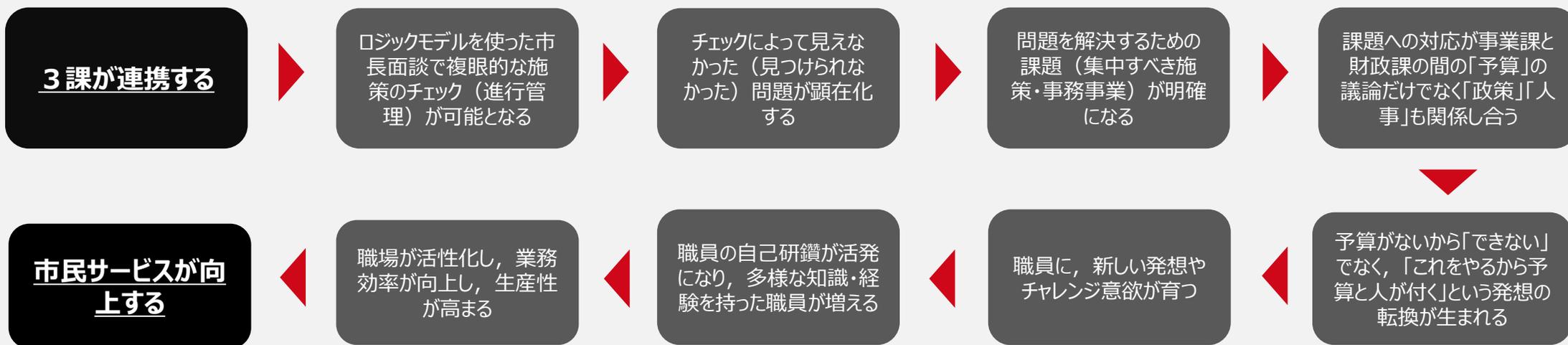
- ・（各部）10月会議結果に基づく4月以降の取組の報告 → 10月以降の進捗を踏まえ，変更の必要があれば対応策を検証（評価）
- ・組織改編・人員配置の課題の評価 → 組織検討委員会・職員採用への反映，PT組成の検討（予算措置検討）

### 10月（中間）

- ・新規事業ロジックモデルの確認（事業（費）の必要性）
- ・決算&上期を踏まえた既存事業（LM）の評価 → 維持・修正・廃止・停止 → 予算（補正含む）・人員（PT組成含む）の検討 → 次年度の取組確認
- ・次年度以降の中・短期の戦略決定
- ・予算編成方針の策定（重点施策の決定・収支見通し評価・定員管理計画との整合）

この取り組みは、ヒト・モノ・カネを預かる政策・人事・財政の3課の権限を1つに集約し、大きな力を持たせることで、管理部門を強化することを主なねらいとするものではありません。

3課が自主独立し、相互に連携が可能なところは十分に調整をし合うことで、市役所の業務に「ムリ・ムダ・ムラ」が生じないように注意を払い、最終的に最適な市民サービス提供するために行うものです。



窓口で直接市民と向き合って業務をする部署の職員、業務に忙殺されながらも「ありたい自分」「なりたい自分」に近づくため頑張っている職員、夢をもって入庁した若手職員、良くも悪くも仕事に“慣れた”中堅職員、すべての鹿嶋市役所の職員が、それぞれに持っている仕事に対する想いを一つでも多く実現できる“職場”に変え、結果として、鹿嶋市民への行政サービス向上を図ろうとするものです。