

第4次釜石市行政改革大綱

令和3年4月
釜石市

— 目 次 —

1. 計画策定の背景と方向性	
(1) 背 景	1
(2) 方向性	2
2. これまでの行政改革の取組み	3
3. 市政の現状と課題	5
4. 目指すべき将来像	5
5. 実施期間と実施体制	
(1) 実施期間	6
(2) 総合計画等との関係	6
(3) 本大綱の進捗状況の確認とその評価	7
6. 5つの基本方針	
○基本方針 1 定員管理による適正な人員確保と適切な人員配置	8
○基本方針 2 市民との協働による行政サービスの向上	9
○基本方針 3 働き方に関する意識の変化の醸成と 釜石市版働き方改革の推進	11
○基本方針 4 職員の資質の向上と「イクボス」の推進	13
○基本方針 5 新たな手法による行政経営	15
7. 集中改革プラン（実施計画）	
(1) 具体的な取り組み	19
(2) 評価手法について	29

1. 計画策定の背景と方向性

(1) 背景

①市の状況

当市では、平成 18 年 3 月に第 3 次行政改革大綱を策定し、『いきいき釜石、元気な釜石づくり』というテーマのもと、住民と行政の協働による地域経営、質の高い行政サービスの提供、職員の資質向上、持続可能な財政構造への転換という 4 つの柱による行政改革を進めてきました。

しかし、平成 23 年 3 月 11 日に起きた東日本大震災（以下「震災」という。）により、当市においても甚大な被害が生じ、震災からの復旧・復興や市民の生活再建が急務となりました。

震災から今日に至るまでの間にも行政を取り巻く状況は大きく変わりつつありました。震災時に 37,590 人あった当市の人口は、32,247 人まで減少（令和 2 年 12 月 1 日現在）しました（図 1）が、未曾有の震災からの復旧・復興に際する大幅な業務量の増加に対応するために、全国各地から多くの職員派遣をいただくとともに、任期付職員を採用したことによって、職員数の増加や人件費の増加が生じています。今後も人口減少が続くことが見込まれる（図 2）中ににおいて職員の定員管理の在り方が問われてくることとなります。

さらに、当市をとりまく財政状況については、震災からの復旧・復興に伴う財政構造からの脱却を図るとともに、人口減少下においても、限りある財源や人的資源をいかに配分していくかが求められています。

②国の視点

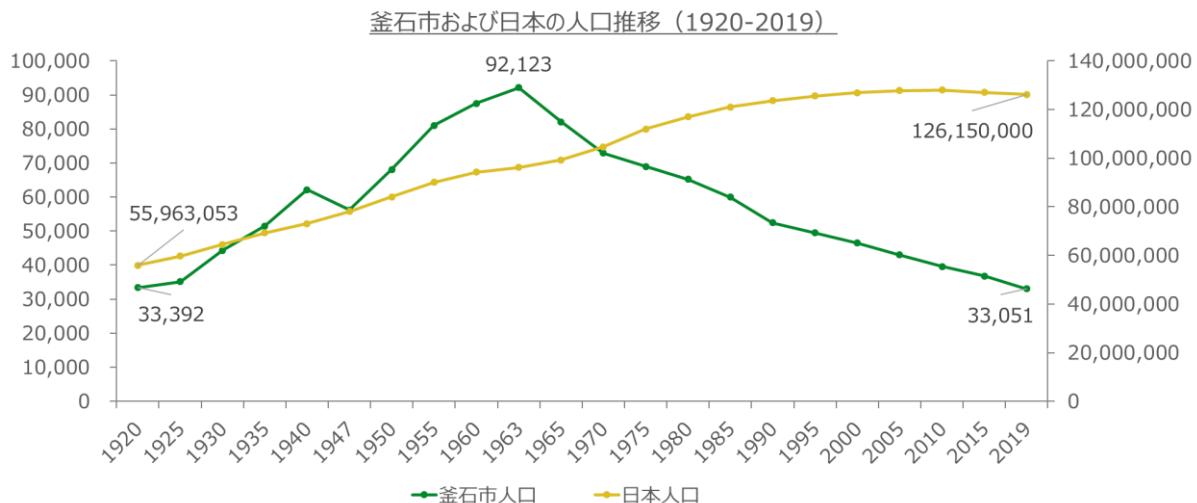
自治体行政の課題については、総務省が平成 30 年 6 月に公表した『自治体戦略 2040 構想研究会第一次報告』によれば、「これまでの地方行革により職員数は減少。人口減少が進む 2040 年頃には更に少ない職員数での行政運営が必要になる可能性がある」ということや「近年の採用数減少により職員数の山となった団塊ジュニア世代が 2030 年代に退職期を迎えることを見据えて職員体制を整備する必要がある」とされ、「自治体行政の経営資源が変化する中、持続可能な行政体制の構築が必要」と明記されており、当市においても行政経営の変革が求められているところです。

また、Society 5.0※においては、AI（人工知能）などの技術の活用が謳われており、行政においても AI や RPA（ロボットによる業務の自動化）の活用による効率化や省力化が目指されているところです。

計画策定にあたっては、こうしたマクロの視点や時代の大きな流れに乖離しない取組が求められます。

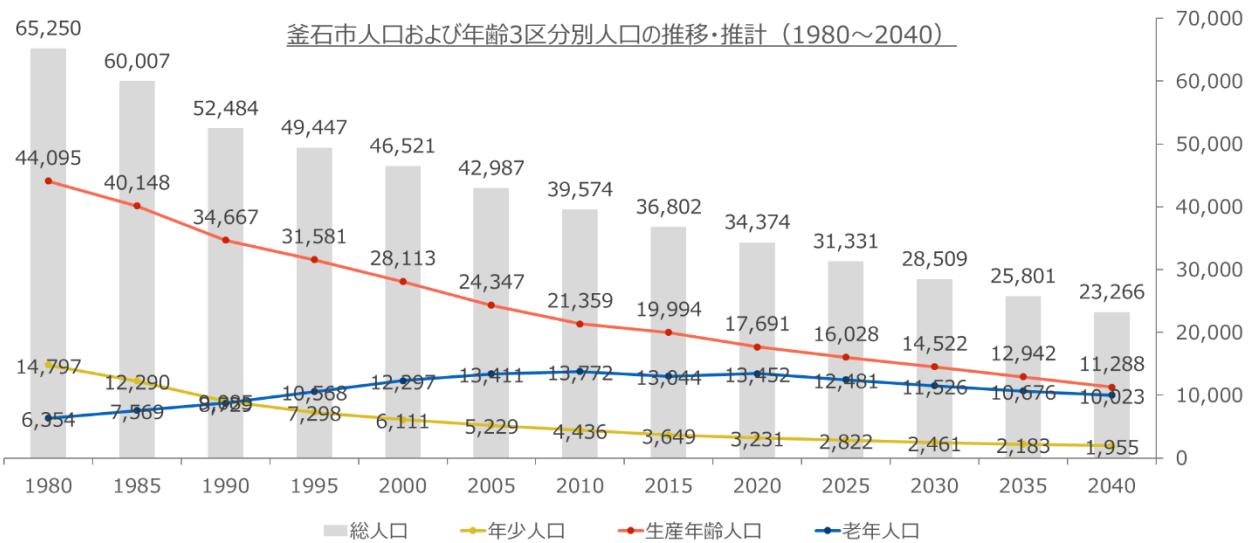
※Society 5.0 とは日本政府が提唱するテクノロジーを駆使した未来社会の姿

図1 釜石市および日本の人口推移（1920–2019）



出典：第2期釜石市人口ビジョン・オープンシティ戦略（釜石市）

図2 釜石市人口および年齢3区分別的人口の推移・推計



出典：第2期釜石市人口ビジョン・オープンシティ戦略（釜石市）

（2）方向性

こうした背景から、第3次釜石市行政改革大綱に基づく取り組み以上に、本大綱においては行政改革へより一層注力しなければなりません。

まずは、これまでの行政改革に関する成果を検証するとともに、昨今の状況や将来予測等を踏まえつつ改革を推進していく必要があります。

また、目指すべき将来像を設定し、その将来像に向かっていくための5つの基本方針を掲げ、それらを実行していくための実施計画を本大綱に盛り込むことによって、令和3年度から令和7年度までに行う行政改革の方針とその具体的な取り組みを推進していきます。

なお、本大綱は、定員管理計画及び集中改革プランの2つの要素を併せ持った計画として位置づけることによって、両者を一体的に推進していくことを図っていきます。

2. これまでの行政改革の取組み

本市の人口は、昭和38年の92,123人をピークに減少を続け、令和2年12月現在の総人口は32,247人となっています。こうした人口減少や地域経済の変化に対応し、隨時、市役所の機構や事務事業の見直しを行ってまいりました。

昭和41年度の財政再建団体指定後には、給与の大幅な見直しや組織の統合を進めました。昭和57年度からは、職員削減計画を推進し、昭和62年度には、所管業務の適正化や住民の要望に対応した組織の再編、事務の簡素合理化を行いました。

平成8年度から平成12年度を計画期間とする第1次行政改革大綱では、新たな定員管理計画への策定や民生部門の強化、行政の情報化、広域行政の推進等に取組みました。

平成13年度から平成17年度までの第2次行政改革大綱では、第5次釜石市総合計画に掲げられた「人」「技術」「環境」の三つの視点を柱として市民の主体的な参加のもとに地域づくりが行われるよう、「市民の視点に立った行政運営の確立」を基本理念として取組みました。

平成18年度から平成22年度までの第3次行政改革大綱では、豊かな市民生活の実現を目指し、効率的で効果的な行政運営を行う自治体を創り上げ、子どもから高齢者まで、誰もがいきいきとして元気に暮らす地域社会の実現のための行政改革に取組みました。

平成23年度以降は新たな大綱に基づいて行政改革に取組む予定で準備を進めておりましたが、成案となる直前で東日本大震災が発生したため、今日まで新たな大綱は未策定のままとなっておりました。これは、復興・創生期間が終了する令和2年度までは、震災からの復興と被災者の生活再建を最優先に様々な復興事業を力強く推進するため、職員の定員管理計画をはじめとする行政改革は一時凍結した状態で復興を進めるという判断によるものです。

第3次行政改革大綱における4つの重点施策の取組結果

（1）住民と行政の協働による地域経営

- ・市民が主役の市政の拠点として市内8か所に生活応援センターを設置し、保健、医療、福祉、生涯学習の分野を総合的に調整しながら事業を展開してきた。
- ・各地区に地域会議を設置していただき、地域づくりのための協働の取組を推進しているが、今後はより主体的な地域づくりの主役としての発展が期待されている。

（2）質の高い行政サービスの提供

- ・事務事業評価と施策評価を制度として整備し、市民評価を導入して市民の意見を市政運営に取り入れる取組を行なったが、事務の複雑化により時間がかかることや市民の評価を適切に施策に反映させる手法が課題となっている。
- ・庁内の会議の改革として、資料の事前配布、出席者全員発言、効率的な議論と時間の短縮といったことを徹底した。また、ワンストップサービス等の市民目線での行政サービスを意識した組織機構の見直しを行なってきた。
- ・行財政基盤の強化、社会福祉等の行政サービスの充実に有効な手段となる大槌町との合併に向け取り組んだが果たせなかった。

（3）職員の資質向上

- ・職員の能力開発を総合的、効果的に推進するため計画的な研修の受講に努めた。
- ・組織の縦割りを打破し部局横断的な連携を図るための組織体制の構築に努めるとともに、主体となるべき管理職員のマネジメント力の強化を図った。

（4）持続可能な財政構造への転換

- ・市民病院の統合のほか、公債管理の適正化や職員数の削減により実質公債費比率が計画期間中は概ね低下を続け基準を下回って推移した。
- ・定員適正化計画による職員の削減については、平成22年4月1日現在の普通会計職員について計画値397人に対し実績値が392人となった。これは、見込み以上に早期退職者が多かったことや新規採用職員数の抑制によるものである。

3. 市政の現状と課題

震災が発生してから 10 年が経過しました。これまで被災された皆様の生活の再建と、新しいまちづくりを目指し、市民の皆様とともに全力で復旧・復興を進めてまいりました。当市の釜石市復興まちづくり基本計画は計画期間の 10 年間で概ね目標を達成するところまでたどり着きましたが、一方でこの間、本格的な人口減少と少子高齢化が急速に進んでおります。

国立社会保障・人口問題研究所の日本の地域別将来推計人口（2015 年推計）では、2040 年の本市人口を 23,266 人としています。この中で、2015 年から 2040 年までの間で、生産年齢人口（15～64 歳）の割合は 54.3% から 48.5% に低下し、老人人口（65 歳以上）は 35.4% から 43.1% に上昇すると推計されています。全体的な人口減少と併せ、人口構成の急激な変化が地域社会に与える影響を想定し、このことに対応した行政運営のあり方を考えなければなりません。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、私たちは新しい生活様式、新しい働き方といったことが今まで以上に強く求められるようになりました。感染防止対策の中で、行政事務のデジタル化の遅れをはじめとする様々な課題が浮き彫りになり、その対応の過程の中で日常の会議のあり方や各種事業の要否を見直す契機となったことも事実です。

こうした現状を踏まえ、市では令和 3 年度から新たにスタートする第六次釜石市総合計画に掲げる将来像を目指し、復興後の社会情勢に対応した効率的・安定的な行政運営に取り組むとともに、市民の多様なニーズに応える質の高い行政サービスを提供できる組織づくりと人材育成に取組む必要があります。

4. 目指すべき将来像

行政改革の目的は、改革によって行政サービスをより良くすることによって、市民の生活向上を達成するとともに、安心した生活を送っていただくことがあります。このことから、目指すべき将来像を以下のとおり掲げ、これを実践していくこととします。

市民との協働の中で、より良い行政サービスを安定的かつ持続的に構築するための行政経営

市民との協働については、基本方針で述べることとしますが、より良い行政サービスとは、セーフティーネットを前提とした上で市民の満足度の高い事業の実施、職員の資質の向上により住民に寄り添う人材育成、効果的な事業を実施するための体制の構築などの視点によってつくられていくものと考えます。

また、安定的かつ持続的な行政サービスの提供のためには、1で述べた限られた財源と人的資源の効率的かつ効果的な配分、将来的な展望を持った事業の設計などが必要となります。

さらには、行政経営という視点は、NPM（New Public Management 新公共経営）を取り入れた指定管理者制度などの民間との協働、事業費やそこに投入される人員などの可視化、目標設定等による進捗状況の確認などという取り組みを推進していくことも欠かせません。

こうした考え方を包含する形で、行政改革を行っていきます。

5. 実施期間と実施体制

（1）実施期間

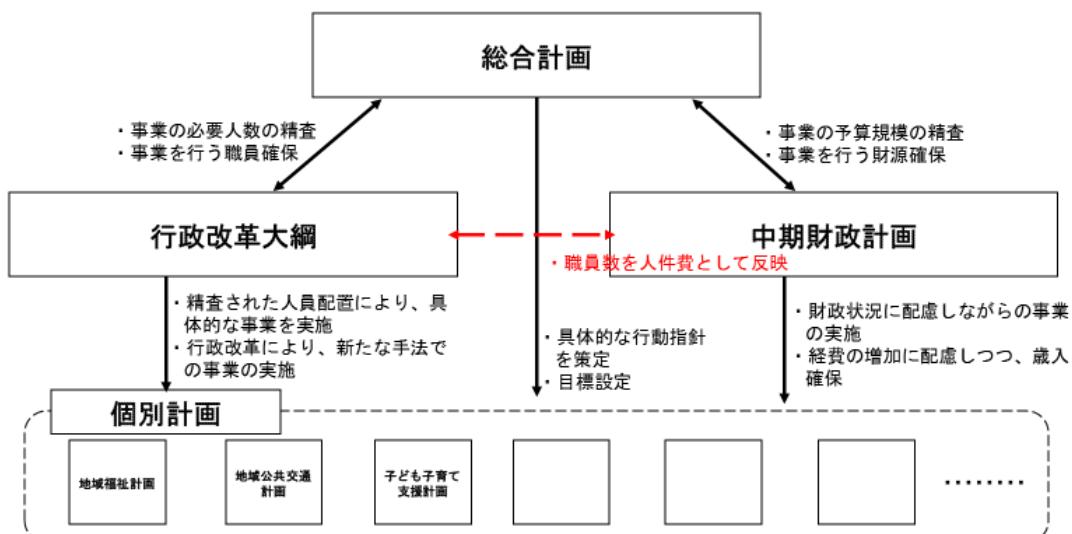
令和3年度から令和7年度を実施期間とします。ただし、進捗状況や社会情勢の変化等に応じて見直しを行う場合があります。

（2）総合計画等との関係

本大綱の施行と同じ令和3年4月より、第6次釜石市総合計画及び釜石市中期財政計画が施行されています。

こうした中で、本大綱とこれらの計画を連動させることによって、総合計画を基本的な方向性とした本大綱の実施、それを裏付けるための釜石市中期財政計画による財源の確保を行うとともに、本大綱によって総合計画に基づく事業に必要な人員の確保と適正配置を行っていくことを図っています（図3）。

図3 一體的な計画の策定による行財政改革



（3）本大綱の進捗状況の確認とその評価

（2）で述べた本大綱と各計画の連動を行うことによって、本大綱による行政改革を実効性あるものとすることに加え、本大綱における実施計画で掲げられた取り組みの進捗状況の確認とその評価を毎年度9月末時点及び3月時点で行うことによって、各年度中における取り組みの方向性をその状況に応じて弾力的に運用することによって迅速に行政改革を行うことを目指していきます。

これによって、本大綱の作成時における釜石市行政改革審議会やパブリックコメント、議員全員協議会における意見の反映という事前評価、年度途中における確認による事中評価、年度末における事中評価、実施期間終了後の事後評価というそれぞれの時点での評価を行い、市民に対する本大綱の説明責任を担保するとともに、その進捗状況について継続的な確認を行っていく体制を構築します。

6. 5つの基本方針

目指すべき将来像の達成のためには以下の5つの基本方針を柱とした取り組みを進めていきます。

- 基本方針1 定員管理による適正な人員確保と適切な人員配置
- 基本方針2 市民との協働による行政サービスの向上
- 基本方針3 働き方に関する意識の変化の醸成と釜石市版働き方改革の推進
- 基本方針4 職員の資質の向上と「イクボス」の推進
- 基本方針5 新たな手法による行政経営

基本方針1 定員管理による適正な人員確保と適切な人員配置

震災からの復旧・復興に際して、当市においては職員数や人件費の増加、財政構造の変化が必要であることを述べてきましたが、当市と類似団体とを比較すると表1のとおりです。

表1 当市と類似団体の比較（平成30年度）

	人口1人当たり性質別歳出の状況（人件費決算） (単位：千円)	人口千人当たり職員数 (単位：人)	人口1人当たりの職員給の額 (単位：円)
釜石市	102,022	11.44	65,695
類似団体	69,548	8.08	45,285

出典：平成30年度財政状況 類似団体比較（総務省）より作成

これによれば、「人口1人当たり性質別歳出の状況」における人件費決算額、「人口千人当たり職員数」及び「人口1人当たりの職員給」はいずれも類似団体を上回っています。このことからも、産業構造が近く人口規模が同程度の類似団体と比較して、人件費が高い水準にあることが読み取れます。

また、『釜石市中期財政計画』のとおり、当市における財政状況は類似団体と比較して、平成30年度は実質公債費比率において3.8ポイント、経常収支比率において5.7ポイント高くなっているなど、財政状況の改善という観点でも、人件費の抑制の一貫としての定員管理が急務となっています。

このような中で、限られた職員をいかにして配置していくかということが課題となります。当市においては、毎年度業務量の棚卸を実施することで、各所属や職員における業務時間把握するとともに、総合計画における実施計画策定に際して各所属より事業に要する人員を計上させることによって、各所属が

業務に要する人員を把握することが可能になります。業務の効率化や事業の選択と集中を行うことで、人員配置をより効果的なものにすることが可能になりますので、事業内容の見直しを定期的に進めて参ります。

定員管理において今後留意しなければならないことは、令和5年度に完成予定とされている新庁舎への移転に伴い、庁舎の集約化を考慮するとともに当市の財政規模に合った定員管理が求められていることです。また、退職者数の予測等に基づいて新たな行政の担い手となる職員の採用を安定的に行うことも課題となってきます。

また、人口規模・財政規模に見合った適正な定員管理に取組みながらも、市民が市内のどの地域に居住していても同水準の行政サービスを利用することができる組織体制と職員配置にも努めてまいります。

基本方針2 市民との協働による行政サービスの向上

(1) 生活応援センターと地域会議のこれまでの取組み

当市では、平成19年に「釜石市地域生活応援システム基本計画」を策定し、これに基づき市内6地区（平成22年から8地区）において生活応援センターを設置し、保健、医療、福祉、生涯学習の4つの分野の連携により、地域と行政が双方の役割を認識しながら、市の支所機能、公民館事業、保健事業といった住民サービスを展開してまいりました。

また、地域においては、平成20年より住民と行政が相互理解のうえ、「協働」を通してのまちづくりを進めるために市民を中心とした地域会議が8地区において設立されました。この地域会議は、より良いまちづくりのため、市民総参加の理念を基に、地域と行政が一体となって地域の問題を考え、解決策を見出し、自ら実践すること、地域住民の意見を行政施策に反映させることなどを目的に活動を行って参りました。

震災後は生活応援センターが主体となって、各地区の避難所運営、保健師による訪問活動といった被災者支援業務のほか、仮設住宅から復興住宅への移行支援、復興住宅の自治会設立支援など、復興に向けた各ステージごとに必要とされる取組を実施してまいりました。また、地域会議においては、復興に伴うコミュニティの再構築を促進するため、小学校、中学校、その他地域の各種団体や支援団体等と連携し地域内の交流を推進する活動を行ってまいりました。

このような中で、震災後の新たな課題に取組むにあたっては、行政が主体となって実施する施策、地域が主体となって取組むべき事業、そして地域と行政が協働することでより良い地域づくりを行えると考えられる取り組みについては、地域と協働していく上での行政の在り方や役割を模索していくことが重要となります。

（2）市民との協働による行政サービスの向上

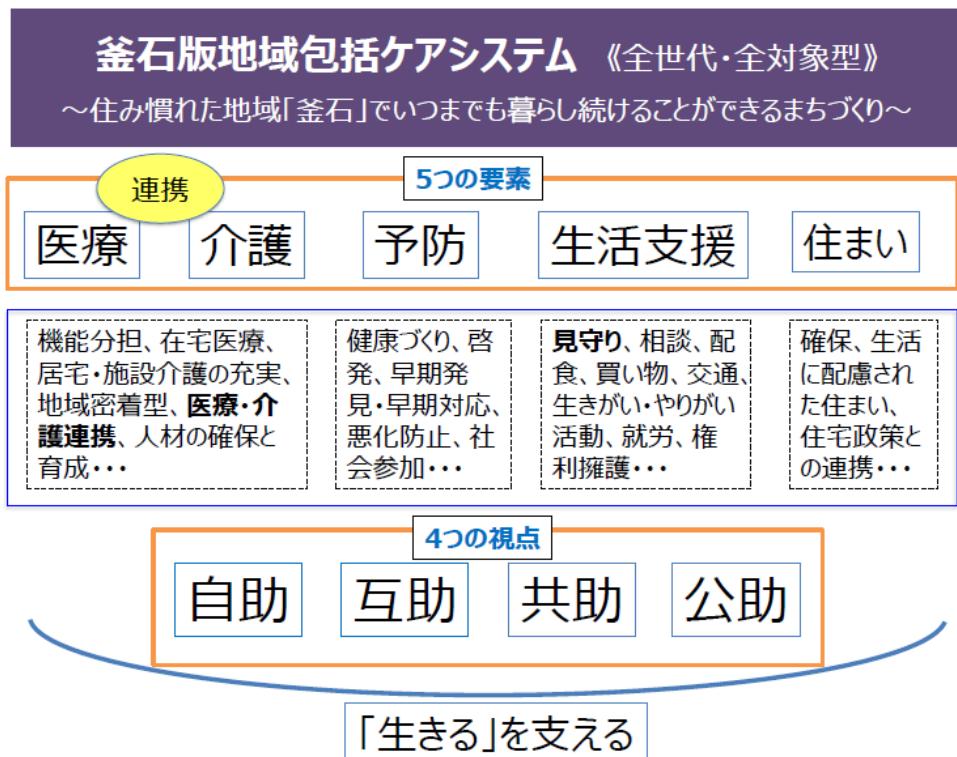
第六次釜石市総合計画では「全市民参加でつくるまち」を基本構想を推進するまちのあり方に位置付け、「全ての人がまちづくりに参画し、希望にあるれたまちを目指すため、これまで築いてきた各地区応援センター及び地域会議を中心、自助・共助・公助による地域づくりを一層推進します。」としています。この方向性を基本にしながら、当市における公（市）・共（地縁団体等）・私（民間）の在り方と役割を念頭に置きつつ、それぞれの取り組みにおける最適な資源の配分を行っていく必要があります。

また、前出の『自治体戦略 2040 構想研究会 第一次報告』において「自治体には、専門性を發揮し、住民の合意形成をコーディネートする役割がより求められることとなる。地域ごとの公・共・私のベストミックスに移行するため、自治体は、単なるサービスの受け渡し機能である「サービス・プロバイダー」から、公・共・私が協力し合う場を設定する「プラットフォーム・ビルダー」への転換が求められる」とされていますが、何を行政が行い、何を市民と協働していくのか、何を市民に協力していただくのかなど、市民との対話の中で新たなまちづくりを進めていくことが重要となります。

市は少子高齢化の中で市民の暮らしを支えていくため、公・共・私が必要とする人材や社会資源を結び付け協力し合う関係を構築しながらマネジメントを行う「プラットフォーム・ビルダー」たる人材の育成を推進し、地域と行政が今まで以上により良い関係を構築できる体制づくりを目指してまいります。

また、当市では釜石版地域包括ケアシステムを構築し、支援を必要とするすべての住民に対し、地域に存在する様々な支援やサービスが包括的・一体的に提供されるまちづくりを目指し、地域における様々な組織、団体、専門職等の主体によって地域で支え合うことが出来るための仕組みを構築しているところです（図4）。この中においても、公・共・私のベストミックスを踏まえつつ、生活の質の向上を目指していくことが求められます。

図4 釜石版地域包括ケアシステム



基本方針3 働き方に関する意識の変化の醸成と釜石版働き方改革の推進

(1) 働き方に関する意識の変化の醸成

国においては、平成31年4月より順次施行されたいわゆる働き方改革関連法（「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」）（図5）により、事業者においては、時間外労働の上限規制、年次有給休暇の5日取得義務化、同一労働同一賃金などが定められ、個々人の働き方やその待遇に関する取り組みが一層進められることとなりました。

こうした状況の中で、行政における働き方に関する認識を変化させていかなければなりません。「働き方改革」という言葉が身近になりましたが、行政における働き方を変えていくために重要なことは、①職員の働き方が変わることによって市民の生活向上につながるということの自覚を持つこと、②個別の取り組みよりも先に働き方を変えるという意識を各所属や個人が持つこと、の2つであると考えます。

①については、市民のために働く職員が働き方を変えることの模範となることによって、市を挙げて働き方を変えていくこうという機運を高めていくことや職員自体の働き方が改善されることによって市民により良いサービスをもたらすことに繋がると考えています。

また、②については、個別の取り組みの推進よりもなぜその取り組みを行うのかということを職員個人が理解、意識した上で全庁的に推進していくことが、働き方の変化をもたらす力になると考えています。

（2）「釜石版働き方改革」の推進

「働き方改革」は、業種を問わずに全ての職場が取り組むべきものとなりつつありますが、その定義については「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」においても明確ではありません。そこで、当市においては「釜石版働き方改革」として、以下のように定義をします。

釜石版働き方改革

他者への配慮をしながら組織や自己の働き方に関する意識を改め、より良い働き方を模索することによって、職員自らの幸福を追求するだけでなく、職員の働き方の変化を市民の生活向上に結び付けるように行動する一連の動き

働き方改革については、組織の中で行うことからそれが個人のみの改善にとどまってしまうなりません。こうしたことから、組織の中でいかに働き方をより良く変えていくかという「意識の改革」を行い、それを「行動に繋げる改革」とする2つの改革が必要であると考えています。

また、市民のために働く行政職員として、①で述べたように自らの働き方の改善によってそれが市民の生活の向上につながりうるということを職員自身が意識することも必要です。職員が精力的に業務に励むことによって、市民へのサービスをより良いものとするということをひとりひとりが意識することで、行政としての役割を認識することが出来ると考えています。

そして、市の職員も市民であることを意識し、その職員自身の健康や幸福を守ることも欠かせません。

これらの動きの中で、最終的には職員の働き方の変化を市民の生活向上に結び付けることができると言えます。

図5 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案の概要

働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案の概要	
労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保等のための措置を講ずる。	
I 働き方改革の総合的かつ継続的な推進	働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」(閣議決定)を定めることとする。(雇用対策法)
II 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等	
1 労働時間に関する制度の見直し(労働基準法、労働安全衛生法)	<ul style="list-style-type: none">・時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時の特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定。(※)自動車運転業務、建設事業、医師等について、猶予期間を設けた上で規制を適用等の例外あり。研究開発業務について、医師の面接指導を設けた上で、適用除外。・月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率(50%以上)について、中小企業への猶予措置を廃止する。また、使用者は、10日以上の年次有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならないこととする。・高度プロフェッショナル制度の創設等を行う。(高度プロフェッショナル制度における健康確保措置を強化)・労働者の健康確保措置の実効性を確保する観点から、労働時間の状況を省令で定める方法により把握しなければならないこととする。(労働安全衛生法の改正)
2 勤務間インターバル制度の普及促進等(労働時間等設定改善法)	<ul style="list-style-type: none">・事業主は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努めなければならないこととする。
3 産業医・産業保健機能の強化(労働安全衛生法等)	<ul style="list-style-type: none">・事業者から、産業医に対しその業務を適切に行うために必要な情報を提供することとするなど、産業医・産業保健機能の強化を図る。
III 雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保	
1 不合理的な待遇差を解消するための規定の整備(パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法)	<ul style="list-style-type: none">・短時間・有期雇用労働者に関する正規雇用労働者との不合理的な待遇の禁止に関し、個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨を明確化。併せて有期雇用労働者の均等待遇規定を整備。派遣労働者について、①派遣先の労働者との均等・均衡待遇、②一定の要件※を満たす労使協定による待遇のいざれかを確保することを義務化。また、これらの事項に関するガイドラインの根拠規定を整備。(※)同種業務の一般的な労働者の平均的な賃金と同等以上の賃金であること等
2 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化(パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法)	<ul style="list-style-type: none">・短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。
3 行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備	<ul style="list-style-type: none">・1の義務や2の説明義務について、行政による履行確保措置及び行政ADRを整備。

施行期日 I: 公布日
II: 平成31年4月1日(中小企業における時間外労働の上限規制に係る改正規定の適用は平成32年4月1日、1の中小企業における割増賃金率の見直しは平成35年4月1日)
III: 平成32年4月1日(中小企業におけるパートタイム労働法・労働契約法の改正規定の適用は平成33年4月1日)

出典: 厚生労働省 HP (<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/soumu/houritu/dl/196-31.pdf>)

基本方針4 職員の資質の向上と「イクボス」の推進

(1) 職員の資質の向上

人口減少社会に突入し、基本方針1のとおり職員数の定員管理を行っていく中で、限られた職員により市民の生活向上を目指すためには、ひとりひとりの職員の資質の向上が不可欠です。ここでいう職員の資質とは、①市民に寄り添うための対人的な能力、②より良い行政サービスをつくる能力、③基本方針2で述べた「プラットフォーム・ビルダー」の3つが挙げられます。

①市民に寄り添うための対人的な能力

日常の業務の中で市民と接することで市民の声を傾聴し、市民へわかりやすい説明を心がけることや市民への思いやりをもつことが挙げられます。行政経営にとって重要な姿勢は、市民は市役所にとって全てお客様であり、そのお客様のために寄り添う姿勢を持つことが重要です。

②より良い行政サービスをつくる能力

政策立案能力とも言われるよう、良い事業をつくりあげていくための能力や事務作業などの業務上の技術の習得などが挙げられます。政策立案に必要な専門知識だけでなく、市民が活動する現場に赴くことでリアルタイムの情報に接することなどの経験知の習得が不可欠になってきます。また、行政ニーズの多様化やサービスの増加によって、従来の部毎での意思決定では対応できない課題が増加してきたため、組織としてだけでなく個人としても課題に対して分野横断的に幅広い視野を持って行動することが求められています。

③プラットフォーム・ビルダー

プラットフォーム・ビルダーとなるためには市民を始めとして、関係機関や団体などの市において活動を行っている主体を意識して、社会課題を捉えるとともに、こうした主体を取り組みの中に積極的に参画してもらうためのコーディネートを行う能力を向上させていく必要があります。

これらはいずれも一朝一夕には習得できるものではなく、短期的な育成から長期的な育成まで、職員としてのライフサイクルの中で、各職員の職階や所属、職員自身の適正に合わせた能力の涵養や学習が求められます。

（2）「イクボス」の推進

職員の資質の向上とそれを維持するには、その土台となる職場環境の改革が必須であり、その改革の中心となるのは管理職です。

「第2次釜石市人材育成計画」では、これまでの個人に対する能力開発と合わせ、職場環境の改革に取り組むため管理職を対象にした「イクボス」プログラムの導入を推進しています。

イクボスとは

- ①職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランス（仕事と生活の両立）を考え
- ②その人のキャリアと人生を応援しながら
- ③組織の業績も結果を出しつつ
- ④自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理職）のことを指します。

（NPO法人ファザーリング・ジャパン HPより）

基本方針5 新たな手法による行政経営

基本方針1のとおり、定員管理を行う中で市の職員は減少していくこととなります。社会の課題は多岐にわたり、行政として解決するべき課題は山積しています。その中で、限られた資源を駆使しつつ、課題解決主体が行政のみにとどまらない課題も多く存在しています。

このような中で、当市では新たな手法による行政経営を以下のとおり推進していきます。

(1) DX化の推進による働き方の変革

政府においては、令和2年9月23日におけるデジタル改革関係閣僚会議において菅総理より以下の発言がありました。

「今回の新型コロナウイルスへの対応において、国、自治体のデジタル化の遅れや人材不足、不十分なシステム連携に伴う行政の非効率、煩雑な手続きや給付の遅れなど住民サービスの劣化、民間や社会におけるデジタル化の遅れなど、デジタル化について様々な課題が明らかになりました。

この政権においては、かねて指摘されてきたこれらの課題を根本的に解決するため、行政の縦割りを打破し、大胆に規制改革を断行します。そのための突破口として、デジタル庁を創設いたします。

この新たな組織の創設により、国、自治体のシステムの統一・標準化を行うこと、マイナンバーカードの普及促進を一気呵成に進め、各種給付の迅速化やスマホによる行政手続きのオンライン化を行うこと、民間や準公共部門のデジタル化を支援するとともに、オンライン診療やデジタル教育などの規制緩和を行うことなど、国民が当たり前に望んでいるサービスを実現し、デジタル化の利便性を実感できる社会をつくっていきたいと考えます。

そのため、デジタル庁は、強力な司令塔機能を有し、官民を問わず能力の高い人材が集まり、社会全体のデジタル化をリードする強力な組織とする必要があります。

そのための検討を加速し、年末には基本方針を定め、次の通常国会に必要な法案を提出したいと思います。あわせて、デジタル分野における重要法案であるIT基本法の抜本改正も行う予定です。

デジタル庁の創設は、我が国の経済・社会の大きな転換につながる改革であり、今までにないスピードで取り組む必要があります。平井デジタル改革担当大臣は、この改革の中心として、様々な壁を突破し、思い切った舵（かじ）取りを行っていただきたいと思います。また全ての閣僚においては、この大きな改革を全力で協力していただくよう、お願い申し上げます。」

出典：首相官邸HP (http://www.kantei.go.jp/jp/99_suga/actions/202009/23digital.html)

このような政府の動きの中で、行政においてもデジタル化によって様々な効果が今後期待されるところですが、これに先んじて、当市においては令和2年8月より、総務省の「地域おこし企業人」制度を活用して株式会社ソフトバンク株式会社よりDX推進員（DXとはDigital transformationの略）として社員を派遣いただき、以下について釜石市と同社において連携協定を締結しました。

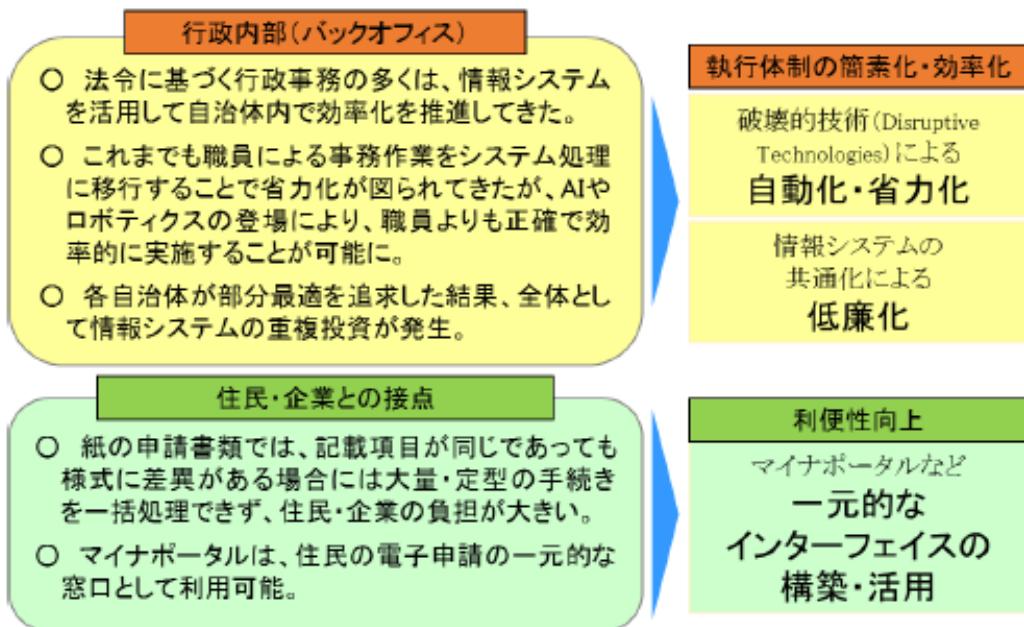
- (1) 庁内業務のDX化推進に関すること
- (2) 働き方改革に関すること
- (3) ICTを活用したスマート公共サービスに関すること
- (4) スマートシティの実現に向けた施策に関すること
- (5) 子ども・青少年の教育および人材育成に関すること
- (6) その他、地域社会活性化および市民サービス向上に関すること

このことによって、当市におけるDXの動きが加速し、行政サービスの効率化や市民サービスの向上のための取り組みを推進していきます。

総務省が平成30年7月に公表した『自治体戦略2040構想研究会 第二次報告』によれば、「自治体の経営資源が制約される中、法令に基づき公共サービスを的確に実施するためには、破壊的技術（Disruptive Technologies）（AIやロボティクス、ブロックチェーンなど）を積極的に活用して、自動化・省力化を図り、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制の構築が欠かせない」とともに「行政内部（バックオフィス）においては、共通の情報システムを活用して低廉化を図る必要がある。行政と利用者とのインターフェイスについては、一元化を優先する必要がある」（図6）とされており、スマート自治体への転換を進める動きが今後一層強まっていくと考えられます。

当市においても、こうした国等の動向を注視しつつ、制約がある資源の中でのサービスの構築について、DXを始めとして推進していく中で、依然として人間の目が必要な仕事と破壊的技術を活用することで人間でなくとも可能な仕事を選別し、行政の仕事の手法を変えていく必要があります。

図6 行政の自動化・省力化など



出典：自治体戦略2040構想研究会 第二次報告（総務省）

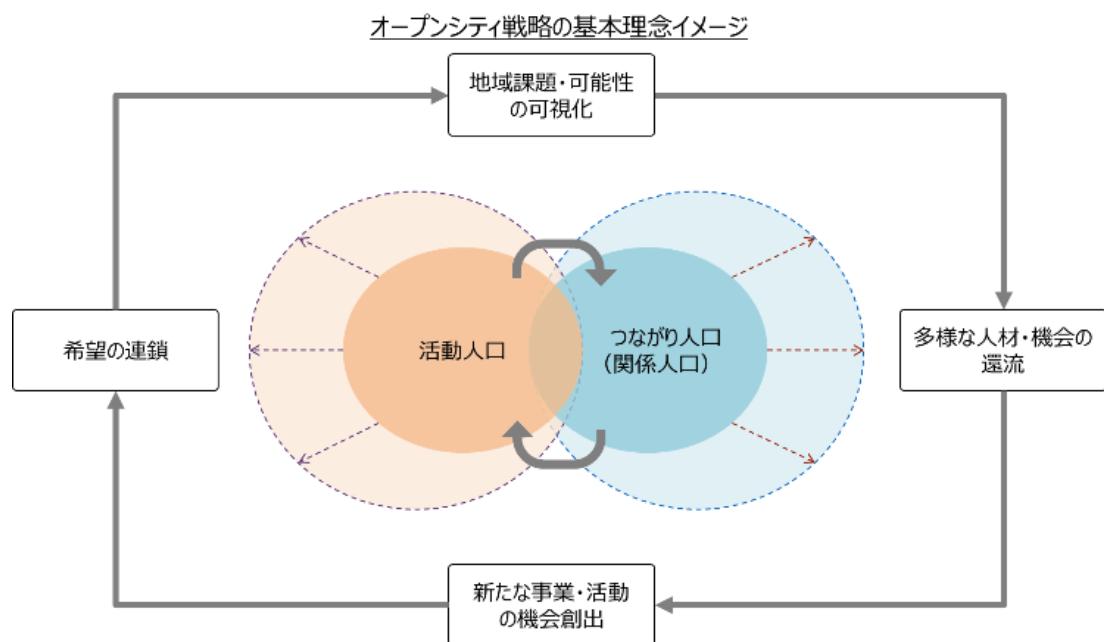
また、最近では「シビックテック」といった考え方も提唱されています。これは、テクノロジーを活用しながら全市民参加でまちづくりを進めようとするものです。第六次釜石市総合計画においても「行政、企業、職能団体、NPO、市民団体等多様な主体がそれぞれの価値観・役割に応じてテクノロジー等も活用しながら、まちについてともに考え、ともに活動する環境の構築を目指します。」としています。様々なテクノロジーを市民参加にどう活用するか、市民と行政とのつながりをテクノロジーでどう結び付けるかということの可能性についても検討してまいります。

(2) 多様な人材の登用による課題解決

当市は、釜石市版地方創生総合戦略として「オープンシティ釜石」を掲げ、活動人口とつながり人口を定義する（図7）ことで、人口減少社会においても活力ある地域づくりを目指してきました。

こうした動きの中においては、外部人材という資源を活用することで、社会課題の解決に取り組んで来ており、地域おこし協力隊、地域おこし企業人、復興支援員、副業人材の活用などを行ってきており、これらの人材に活動人口としての一翼を担ってもらいつつ、社会課題の新たな解決手法や官民の協働などを推進してきました。

図7 オープンシティ戦略の基本理念イメージ



出典：第2期釜石市人口ビジョン・オープンシティ戦略（釜石市）

当市においては、多くの場合、採用された人材が長期的に専門知や経験知を獲得していくことによって社会課題を解決するという姿が一般的でありましたが、外部人材の登用によって、その人材の専門知や経験値、人脈等の特性に応じて課題に向き合ってもらうことによって、社会課題の解決へのアプローチをより柔軟に行っていくことを目指しています。特に、地域おこし企業人については、企業から単に派遣されてくる人材の特性にとどまらず、企業側からも社会課題にアプローチしてもらうことによって、社会課題に対して官民が協働して向き合っていくことにも意義があると考えています。

7. 集中改革プラン（実施計画）

5つの基本方針を軸に、計画期間において実施するべき取り組みを以下では説明します。

（1）具体的な取り組み

○基本方針1 定員管理による適正な人員確保と適切な人員配置

復興・創生期間が終了する令和2年度までは概ね東日本大震災直後の職員数を維持してきましたが、令和3年度以降は事務の効率化等により毎年5人程度の職員数削減を行います。この中で定員適正化計画における各年度の職員数の考え方は、経年的に縮小していく見込みの予算規模と事業内容、それに伴う業務量に対応する職員数を確保しながら、課題に即応できる柔軟な組織体制を目指します。

また、適切な人員配置については、業務量の棚卸調査の結果に基づいて、各所属の現状の業務量を把握するとともに、総合計画における実施計画により各所属より提出された実施計画書における必要人員の精査を行い新規の事業等に必要な人員を把握することによって、これらを人員の配置の根拠とすることで、適切な人員配置の手法を確立するとともに、内外に向けてその配置の根拠を説明できることを図ります。

定員適正化計画

《施策の成果指標》

実施項目	定員管理による適正な人員確保と適切な配置					
担当	総務企画部総務課					
事務事業	定員適正化計画の策定					
取組内容	震災による復旧・復興業務により多くの任期付き職員等を配置したことで人件費が増加したが、人口減少社会を迎える中で適正規模の組織体制を構築し、令和5年度に予定されている庁舎の集約化に向け、当市の財政規模に合った定員管理を行い、その後も継続的に適正化に取り組みます。					
目標値 (考え方)	<u>職員数</u> 業務量の棚卸調査結果による必要人員、各年度の退職者の見込み等により設定する。					
R2	R3	R4	R5	R6	R7	
423人	403人	385人	380人	375人	370人	

○基本方針2 市民との協働による行政サービスの向上

①全市民参加のまちづくりの推進

まちづくりに多くの市民に参画していただくには、まちづくりに対する参画意欲と意識づけが必要になりますが、そのためには日頃の自治会運営や地域活動との協力体制を構築し、地域づくりに貢献する人材を育成することが大切です。また、地域文化や郷土芸能の継承と普及、地域資源の掘り起こしなど公民館事業を通じた地域のアイデンティティ形成にも努めます。

《施策の成果指標》

実施項目	協働によるまちづくりの推進				
担当	市民生活部まちづくり課				
事務事業	生活応援センターの取組みへの参加促進				
取組内容	地域と生活応援センターが地域に貢献する人材の育成や地域コミュニティの強化につながる取組を支援するとともに、公民館事業を通じた自主サークル活動や世代間交流、地域文化活動、保健事業の推進を図ります。				
目標値 (考え方)	<u>市民が生活応援センターの事業に参加している回数（年間）</u> 町内会等の活動支援や防災活動をはじめ、市主催の各種講座、文化芸術活動や郷土芸能・地域行事の継承など、地域住民の生活を大切にし、その質を高める環境づくりに努めます。				
現状値 R1	R3	R4	R5	R6	R7
2.25回					2.25回

②地域と生活応援センターとの協働

これまで各地区の地域会議から要望が出た事項について、その実現可能性を精査し、可能な事項から市において着手していきましたが、市が主体となって毎年度実施できる事業には財源等の制約によって限界があり、解決しないままとなっている地域要望も存在しています。

こうしたことから、地域で解決可能な事項と市が主体となる事項を分け、各地区において予算を配分して、生活応援センターと地域との協働によって地域課題を解決して参ります。

具体的には、各地区の生活応援センターを所管しているまちづくり課において予算を確保し、各地区における要望については生活応援センター単位で事業を行うことによって、限られた財源を効率よく活用し、市民の要望に迅速に対応していきます。

③釜石版地域包括ケアシステム

釜石版地域包括ケアシステムは、支援を必要とする全ての住民に対して、行政だけでなく様々な主体が行う取組みと、それらの連携を推進することによりサービスが適切に提供される仕組みです。令和3年4月策定の「釜石市地域福祉計画」では、地域共生社会を目指して、住民一人ひとりがサービスの一方的な「受け手側」になるのではなく「支え手側」として取り組むことが期待されています。

課題を解決するためには、地域福祉を効果的に展開していくための地域の範囲である福祉圏域ごとの各協議体の連動と、それぞれが主体的に課題解決支援に取組むことが求められます（図8）。

図8 釜石市の福祉圏域と各協議体の役割

釜石版地域包括ケアシステムの充実に資する釜石市の福祉圏域と各協議体の役割

福祉圏域	対象エリア	協議体	役割
第1層	市全体	地域ケア推進会議 所管：地域包括ケア推進本部	第2層協議体等から報告された課題解決検討の積み上げにより政策的議論を行う。
第2層	日常生活圏域 (生活応援センターのエリア8地区)	地区センター会議 所管：各地区生活応援センター	地域会議(※1)との連動を念頭に、第3層協議体や関係機関との連携により、地域の課題を把握・共有し、課題解決支援やサービス開発の検討を行う。
第3層	小地域 (町内会等の活動範囲)	町内会や活動グループなど 所管：各町内会や活動グループ	(各団体の設立趣旨のとおり。但し、地域福祉計画においては、地域福祉活動を展開する基礎的なエリアとして期待されている。)
お互い様の層		普段から挨拶や声掛けを行うことで「顔の見える関係づくり」を行う圏域	

※1…H21年度から各地区生活応援センターエリアごとに設置された、住民による身近な課題の解決及び地域の特色を生かした魅力ある地域づくりのための会議。各地域会議の事務局は、各地区生活応援センターが担っている。

○基本方針3 働き方に関する意識の変化の醸成と釜石市版働き方改革の推進

①釜石版働き方改革を推進する体制について

釜石版働き方改革は、総務企画部総務課のみが推進すれば良いというものではなく、全庁的に全ての職員が推進するものであると考えています。そのためには、実施主体は全ての所属の全ての職員ということとします。

②時差出勤やテレワークの本格運用

基本方針3については、これまでの仕事ありきではなく、それ自体から見直しを行い、より良い働き方を模索していく姿勢が求められますが、まず意識を変えていくための取り組みを行っていくことが重要です。

令和2年度は、若手職員有志からの提案による時差出勤の試行運用とともに新型コロナウィルス感染症の影響があったことから、テレワークを行い始めました。こうした取り組みは、職員の個別の事情や終業後の時間を有意義に活用することが出来るなどの効果が期待されますが、こうした新規の取り組みについてはまずは多くの職員に実践してもらうことからその効果が実感できると考えています。

1年間のサイクルの中で繁忙期と閑散期がそれぞれの職場に存在する中で、各職場における通年の仕事の流れを踏まえて、こうした取り組みを実践していく必要があると考えます。

《施策の成果指標》

実施項目	時差出勤とテレワークの実践				
担当	総務企画部総務課（庁内全ての部署）				
事務事業	時差出勤の活用、テレワークの活用				
取組内容	多様な働き方が可能であることを職員が意識することを狙いとしながら、各職場においては個々の職員のワークライフバランスを認め合う風土を醸成する取り組みとします。				
目標値 (考え方)	<u>時差出勤利用率（利用職員の割合）</u> 令和2年度は部署によって実績に偏りがあったもののアンケート結果では利用を検討する職員が多かったことから段階的に利用促進を図るものとします。 <u>テレワーク経験率（1年間で利用する職員の割合）</u> それぞれの職場の業務形態を踏まえたうえで全庁的な利用促進を図り、最終年度は全職員の7割が経験したことがある状態を目指す。				
R2	R3	R4	R5	R6	R7
時差出勤 13%	25%	50%	60%	70%	80%
テレワーク - %	30%	40%	50%	60%	70%

②年次有給休暇及び夏季休暇の確実かつ計画的な取得

良い仕事を行うためには、リフレッシュするという意味で余暇を適切に確保することが重要です。また、組織で仕事をする以上は、職場内の業務の状況について相互に把握する中で、計画的に休暇を取得することが求められます。

こうしたことから、年次有給休暇及び夏季休暇を各自が確実かつ計画的に取得するに際して、管理職を始めとした上司や同僚がそれぞれ配慮を行うことが必要です。

こうした中で、全ての職員が他者を含めた労務管理に意識を持ち、相互にやりがいのある職場づくりを進めていくことを目指します。

《施策の成果指標》

実施項目	年次有給休暇及び夏季休暇の確実かつ計画的な取得					
担当	総務企画部総務課（庁内全ての部署）					
事務事業	年次有給休暇の取得、夏季休暇の取得					
取組内容	<p>働き方改革関連法の施行に伴う「年5日の年次有給休暇の確実な取得」と合わせて、当市では「取得義務プラス1日の年6日」の取得をイクボス目標としています。</p> <p>こうした取り組みと同時に夏季休暇を効果的に取得することで、心身のリフレッシュや余暇の有効活用、ワークライフバランスの充実を目指します。</p>					
目標値 (考え方)	<p><u>年次有給休暇の取得（年間取得日数）</u> 管理職が率先して有給休暇を取得するとともに各職場ごとに計画的な取得促進を図り、最終的には全ての職員が年10日以上取得することを目指します。</p> <p><u>夏季休暇の取得（完全消化の割合）</u> 職場ごとの業務環境を考慮しながら個々の職員に合わせた効果的な取得により心身のリフレッシュを促進します。</p>					
R2	R3	R4	R5	R6	R7	
有給休暇 6日	6日	7日	8日	9日	10日	
夏季休暇 87%	90%	93%	96%	98%	100%	

○基本方針4 職員の資質の向上と「イクボス」の推進

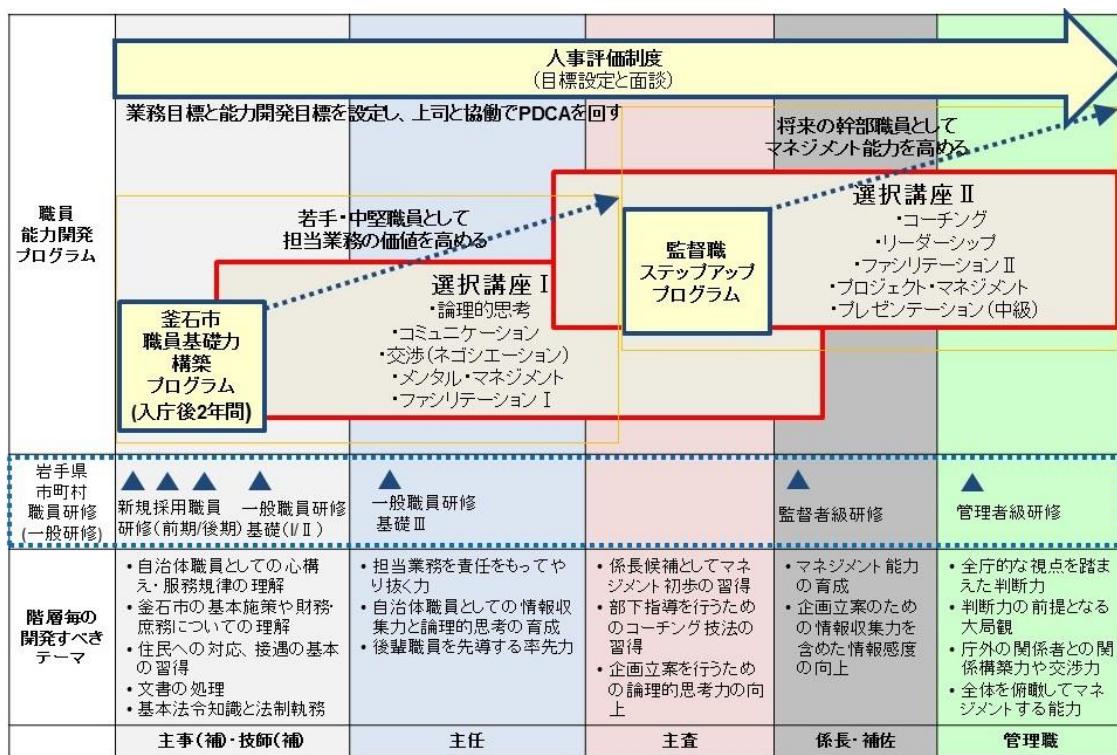
①市民に寄り添うための対人的な能力の涵養

市民と日常の業務において接する中で市民の声を聞き、また、市民へサービスをもたらすことが市役所の仕事となります。このためには市民に対する対人スキルを高めていく必要があります。

まずは、新採用職員を始めとする職員に対して、職階に応じてその立場に応じた研修等の教育を行っていきます。

職員の能力開発については、平成30年3月に策定した「第2次釜石市人材育成計画」の内容を随時見直しながら、図9のような全体イメージで実施していくこととします。

図9 職員能力開発プログラムについて



②より良い行政サービスをつくる能力の涵養

行政サービスをつくる際には、事業と言う形で予算措置をして実行に移していくこととなります。分野横断的に存在する行政課題が顕在化していく中で、これまでのよう各所属で独立して事業を創出することには限界があると認識しています。

これを受けた当市では、分野横断的に解決するべき課題に関しては、プロジェクトチームを庁内で組成することによって事業の創出を行うこととしま

す。

また、事業の創出のプロセスについても、可能な限り市民のニーズを把握し、その効果を検証することを前提に、目標設定を行い、その達成度を定期的に事業実施と並行して評価する中で必要に応じて事業の変更等を実施していく体制を総合計画の実施において行っています。

③「プラットフォーム・ビルダー」としての能力の涵養

「プラットフォーム・ビルダー」であるためには、社会課題を行政のみならず様々な主体によって解決するという意識を職員が持つこと、関係機関や団体との日常におけるコミュニケーションを行うことによる円滑な関係の構築やそうした場づくりなどが全庁的に必要となっていきます。

こうした取り組みとともに、①で述べた研修等による長期的な育成によって習得される能力であると考えます。

④「イクボス」の推進

職員として組織で働くことは、部下を含んだ所属のマネジメントを管理職が行い、他の職員の模範となることが必要です。当市では、「第2次釜石市人材育成計画」に基づき、「イクボス」プログラムを導入してきましたが、「マネジメント」「ワークライフバランス支援」「業務改善」「職場快適化」「地域・市民との繋がり」「配置と異動」「職員採用」「能力開発」「人事評価制度」というそれぞれの要素については以下の状態を目指して進めています。

＜マネジメント＞

- ・組織の方針、目標、価値観を共有できていて、全ての職員が一つ上の職階から業務を俯瞰できる目線を持つことができる。
- ・業務管理と人事管理のサイクルと基準を設定して庁内で標準化できる。
- ・管理職は良いフィードバック方法を習得し日ごろから適切なフィードバックを通じ部下を動機づけることができる。

＜ワークライフバランス支援＞

- ・ワークライフバランスの正しい理解ができていて、その重要性を他者に伝えることができる。
- ・「ノー残業デー」が適正に運用されるなど長時間労働の是正がなされている。

＜業務改善＞

- ・業務の見直しと改善により生産性を向上させる取り組みが職場の文化として根付いている。
- ・情報の可視化、一元化、共有化が図られており、庁内を横断した連携ができる。

＜職場快適化＞

- ・市民に対しても職員同士も気持ちよく挨拶ができている。
- ・6S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ、作法）を常に心がけた仕事の仕方が身についている。

＜地域・市民との繋がり＞

- ・ボランティア活動等に参加し、市民や地域とつながる機会を持っている。

＜配置と異動＞

- ・職員がより納得できる適正配置の方法や伝え方に努める。
- ・ジョブローテーションの基準策定や希望調書の改善により、職員が自身のキャリア目標に向けて前進できる。

＜職員採用＞

- ・専門職の人材確保や採用方法に関する課題を見直しながら、新たな採用戦略に向けた取り組みを実行する。

＜能力開発＞

- ・基礎力構築プログラムや監督職ステップアッププログラム等の既存プログラムを継続しながら運用体制の再構築を図る。
- ・マネジメント研修の実施や公務員倫理研修により、プロ意識を持った職員を養成する。

＜人事評価制度＞

- ・人事評価と職員研修の連動を継続強化する。
- ・人事評価結果の給与等への反映について検討し、計画的に実行する。

○基本方針5 新たな手法による行政経営

①DXの推進

当市におけるDXを推進する上では、府内業務におけるデジタル化の推進による人的資源の大幅な効率化を図るだけでなく、誰もが利活用できるオープンデータの基盤構築など、市民サービスの向上と産業振興の下支えとなるプラットフォームの構築に努めます。

また、当市の財政状況に配慮しつつ、市民生活の向上に資する取り組みを優先的に推進しながら、Society 5.0に向けた新たな行政経営の在り方を実現していきます。

《施策の成果指標》

実施項目	DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進					
担当	総務企画部総務課（府内全ての部署）					
事務事業	デジタル化による生産性の向上					
取組内容	人口減少社会において、当市の定員管理計画の下、技術により置換できる業務は技術に、人により行うべき業務はひとにとすることをすみ分けることによって、業務の平準化と効率化を進め、その先にある市民生活の向上を目指します。					
目標値 (考え方)	<u>業務の機械化による定型作業時間削減率</u> 一般行政職員の業務傾向を分析したうえで機械化が可能な作業を抽出し年間作業時間の効率化を図る。					
R2	R3	R4	R5	R6	R7	
- %	30%	35%	40%	45%	50%	

②外部人材の登用

当市における外部人材の登用は基本方針5において述べてきましたが、地域おこし協力隊や地域おこし企業人の活用は今後も積極的に行っていきます。

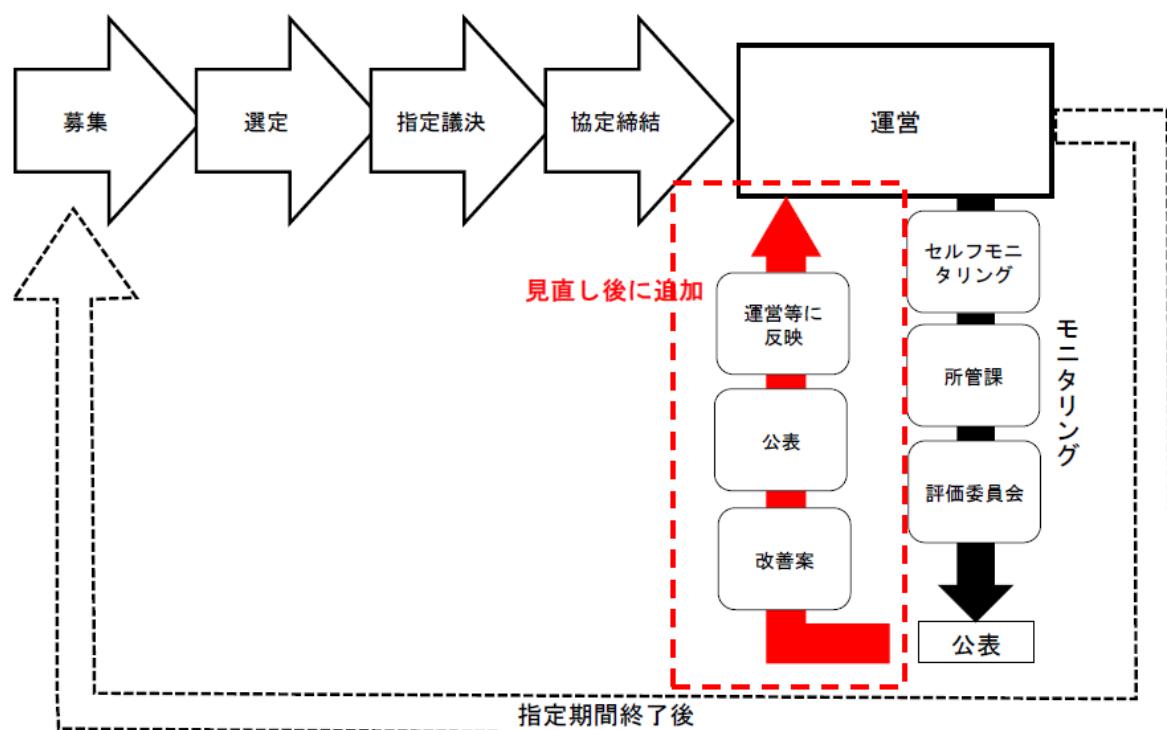
特に、地域おこし企業人については、企業との接点や新たな事業の創出に結びつく可能性が期待されること、市内事業者との協働などの波及効果が期待できることから、全府的に活用することを考えています。

また、震災から10年が経過し、当市の復興支援員である「釜援隊」についてはその役割を終えたところですが、種々の社会課題について外部人材を駆使しながら解決への道筋をつくっていくという姿勢はむしろ今後も多様化していくと考えられます。

③指定管理者制度における評価手法の見直し

当市においては、「釜石市「公の施設」指定管理者制度に関する指針」を平成17年に作成し、運用してきましたが、同指針（7）評価・モニタリングにおいて、評価を行った後の業務改善の手法や取り消しの基準等が明確でないことから、令和3年度に同指針を改正して、評価結果を運営に反映するように図10のような流れとします。

図10「釜石市「公の施設」指定管理者制度に関する指針」の見直し



具体的には、これまでモニタリング後にその結果の公表をするにとどまっていましたが、公表後に評価結果を踏まえて指定管理者より改善案を作成し、それを公表後に運営に反映させることを指定期間中に毎年度実施することにより、評価とその改善を連動させることとします。

(2) 評価手法について

①年度途中における事中評価

実施計画において各年度に実施されている取り組みの進捗状況を把握するとともに、必要に応じて改善等を行っていくために、毎年度9月末を目途に取り組みの進捗状況を以下の様式に記入し、年度後半の取り組みの方向性を検討することで、行政改革を意識した取り組みを継続的に行うことを目指します。

(事中評価様式（中期）)

実施項目：

年度	成果指標	達成度	取組の方向性（下半期）
R 3			
R 4			
R 5			
R 6			
R 7			
釜石市行政改革審議会からの意見			

②年度終了時の事中評価

各年度の3月末を目途に、取り組みの評価を以下の様式に記入し、次年度の取り組みの方向性や、終了する取り組みについては今後の方針を明記します。また、集中改革プランに沿った進捗状況となっていない取り組みについては本大綱の実施期間中に目標達成のために引き続き取り組むことを目指します。

(事中評価様式（年度末）)

実施項目：

年度	成果指標	達成度	次年度の方針
R 3			
R 4			
R 5			
R 6			
R 7			
釜石市行政改革審議会からの意見			

③実施期間終了時の事後評価

実施期間終了後における一連の取り組みに関する評価としての事後評価もその後の行政改革を検討するためには重要な要素となります。

(事後評価様式)

実施項目	
実施期間	
担当	
成果指標と達成度	
取組結果	
今後の方針	
審議会意見	

