

1 基本方針ごとの進捗状況

資料 1

■行政経営改革プランの達成状況（2014年度末時点）

基本方針		取組数	計画どおりに進んでいる取組数	達成率
基本方針1:市民と問題意識を共有し、共に地域課題に取り組む		8	7	88%
改革項目	1-1:きめこまやかな広報活動の実現	2	2	100%
	1-2:市民の声の組織的活用	2	2	100%
	1-3:市民との協力関係の構築	2	2	100%
	1-4:外部意見の活用	2	1	50%
基本方針2:市民の期待にこたえられるよう、市役所の能力を高める		19	13	68%
改革項目	2-1:職員の意欲向上	5	4	80%
	2-2:人材の育成と登用	3	2	67%
	2-3:組織経営機能の強化	3	2	67%
	2-4:管理・運営形態の多様化	8	5	63%
基本方針3:いつでも適切な市民サービスが提供できる財政基盤をつくる		16	9	56%
改革項目	3-1:財政運営の最適化	6	4	67%
	3-2:徹底した歳出の削減と歳入の確保	5	2	40%
	3-3:市有財産の戦略的活用	5	3	60%
行政経営改革プラン全体で見ると…		43	29	67%

2 基本方針2の主な取組

「市民の期待にこたえられるよう、市役所の能力を高める」

○職員人材育成基本方針の策定

○人事考課制度を人材育成に活かす仕組みづくり

- ・人事考課と研修が連携する仕組みを作成しました。

○任用制度の見直し

- ・専任職制^{*}を2015年4月から福祉部門において導入しました。

^{*}専門性を必要とする特定の部門において、専門職員を活用する複線型の人事制度のこと。

○定数配分の適正化

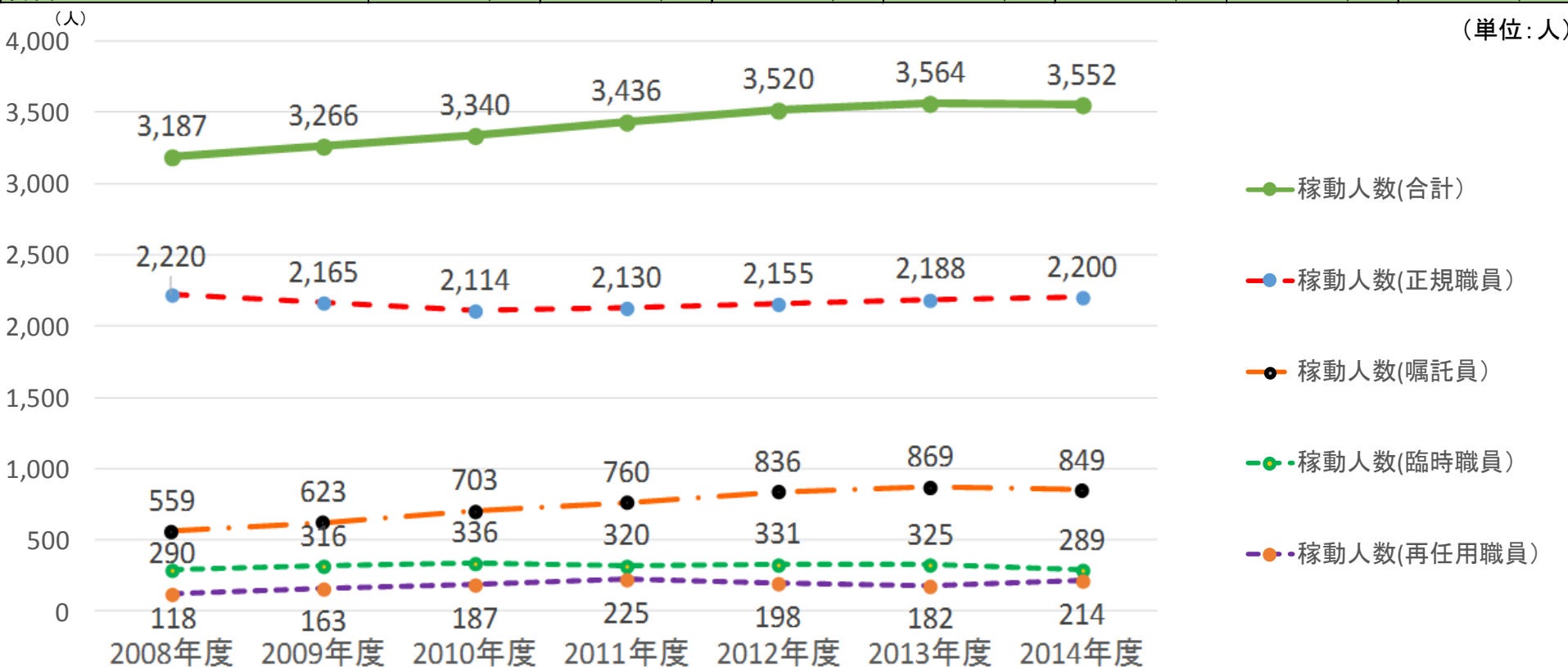
- ・2011年度の職員定数を維持することを目標に、全職場の業務量がどのように変動するのかを把握し、事業の終了や業務の見直し等に伴い不要となる定数を必要な部署へ配分して定数を決定しています。

年度	2011	2012	2013	2014	2015
定数 [*] (人)	2,262	2,266	2,245	2,234	2,227

^{*}定数には、組織管理要員（部長職・課長・特命担当課長）は含まない。

3 町田市の職員数(稼働人数)の推移

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
正規職員	2,220	2,165	2,114	2,130	2,155	2,188	2,200
再任用職員	118	163	187	225	198	182	214
嘱託員	559	623	703	760	836	869	849
臨時職員	290	316	336	320	331	325	289
合計	3,187	3,266	3,340	3,436	3,520	3,564	3,552



・2011年度に保健所業務が東京都から移管されたため、正規職員が48人増えている。また、2012年度に水道業務が東京都へ移管したため正規職員が21人減っている。

・稼働人数(正規職員及び再任用職員): 実人数のうち、実際に勤務して給与の支給のある職員数(採用・退職、休業・休職等により給与の支給がない職員を除いた職員数)。給与の支給がない場合は、給与の支給状況により、給与の支給のある月数/12月で按分。なお、稼働人数には管理職も含む。

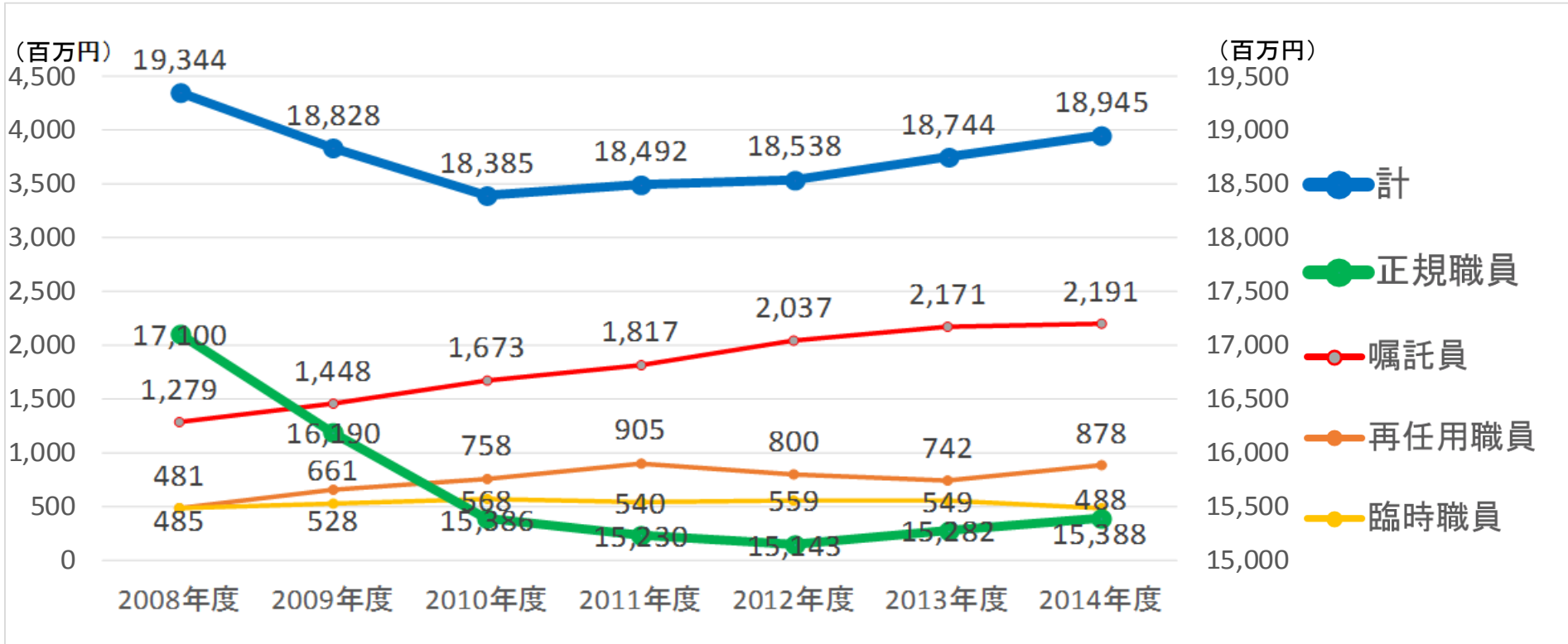
・稼働人数(嘱託員): 延べ人数(総支払月数)÷12ヶ月×0.8人で算出。

・稼働人数(臨時職員): (総支払額-平均的な交通費500円×年間稼働日数220日)÷1705時間(220日×7時間50分)÷平均的な時間単価
 (※平均的な時間単価: 2004年度~@880円、2006年度~@980円、2010~@990円)

4 町田市の人件費の推移

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
正規職員	17,100	16,190	15,386	15,230	15,143	15,282	15,388
再任用職員	481	661	758	905	800	742	878
嘱託員	1,279	1,448	1,673	1,817	2,037	2,171	2,191
臨時職員	485	528	568	540	559	549	488
計	19,344	18,828	18,385	18,492	18,538	18,744	18,945

(単位:百万円)

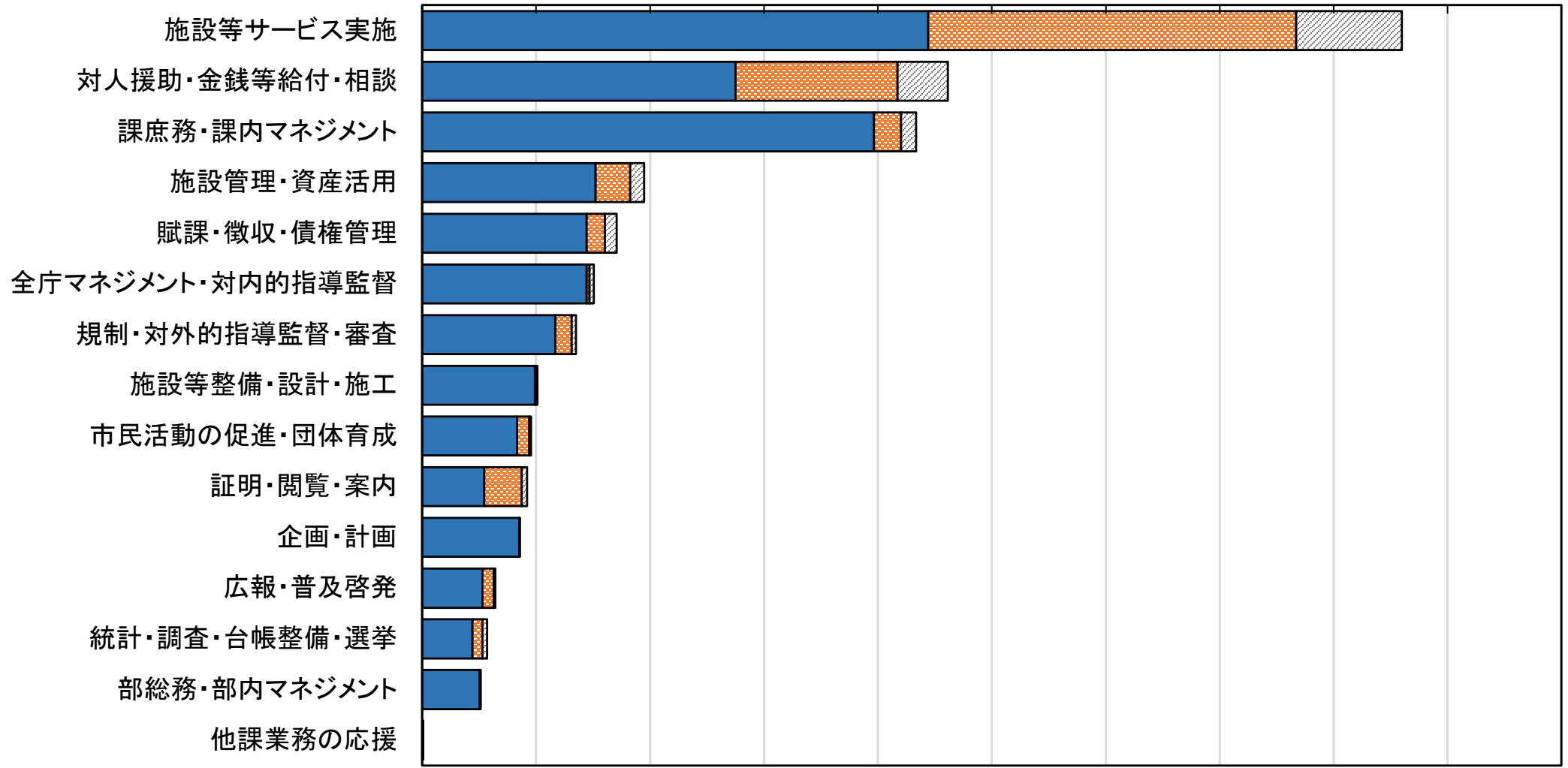


・上表の「人件費」は、給料、諸手当(扶養手当、管理職手当、地域手当、住居手当、時間外勤務手当など)及び期末・勤勉手当の合計。退職手当及び社会保険料は含まない。また、臨時職員の賃金(物件費)は、人件費に含めている。

5 町田市役所の業務分類別稼働時間 <2014年度>

2014年度 業務分類(大分類)別稼働時間 (単位:時間)

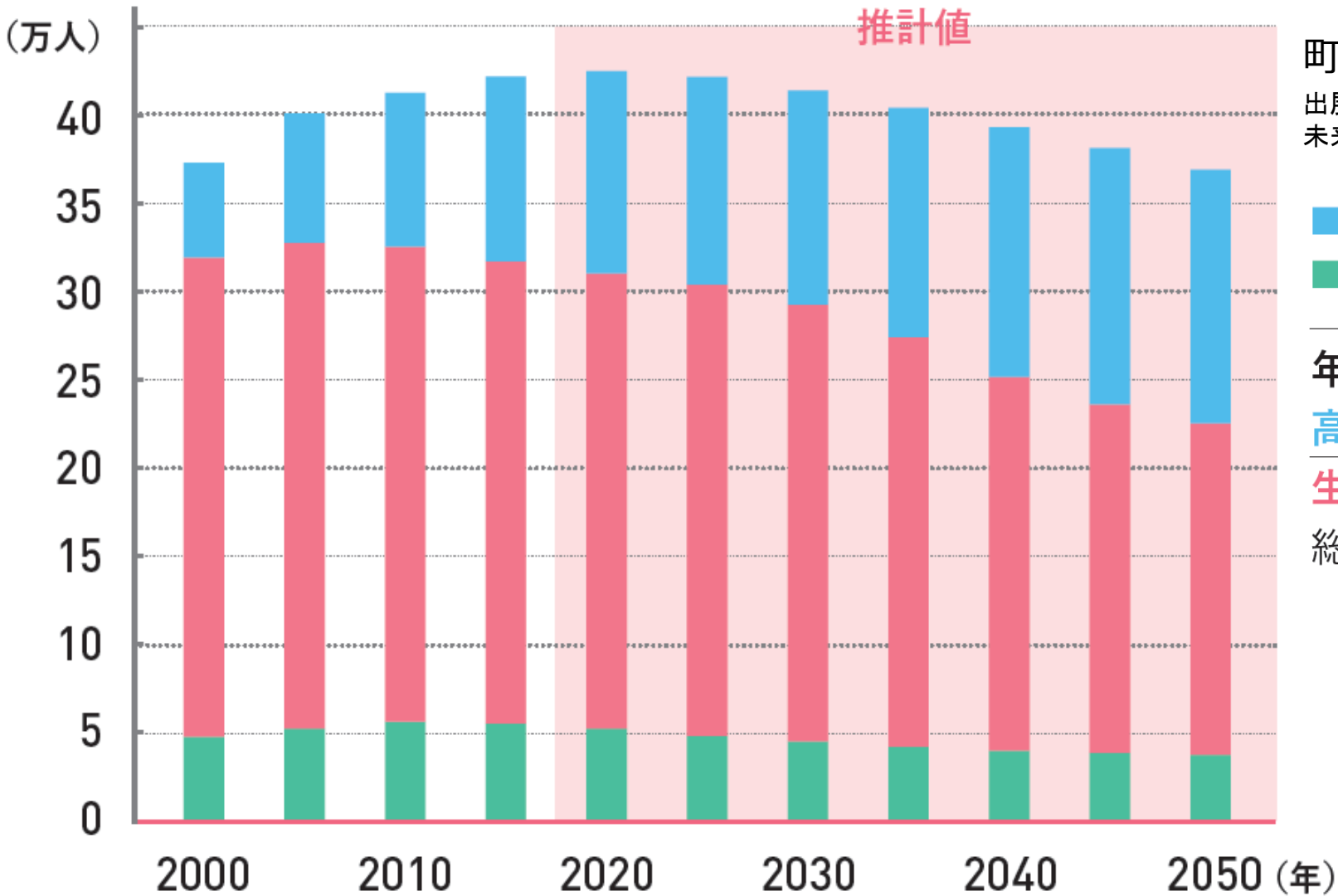
0 200000 400000 600000 800000 1000000 1200000 1400000 1600000 1800000 2000000



■ 正規職員・再任用職員 ■ 嘱託員 ■ 臨時職員

6 町田市が直面している課題①

① 少子高齢社会の進展・人口構成の急変



町田市の人口構成の変化 (推計)

出展:「まちだニューパラダイム 2030年に向けた町田の転換 町田市未来づくり研究所からの提言」

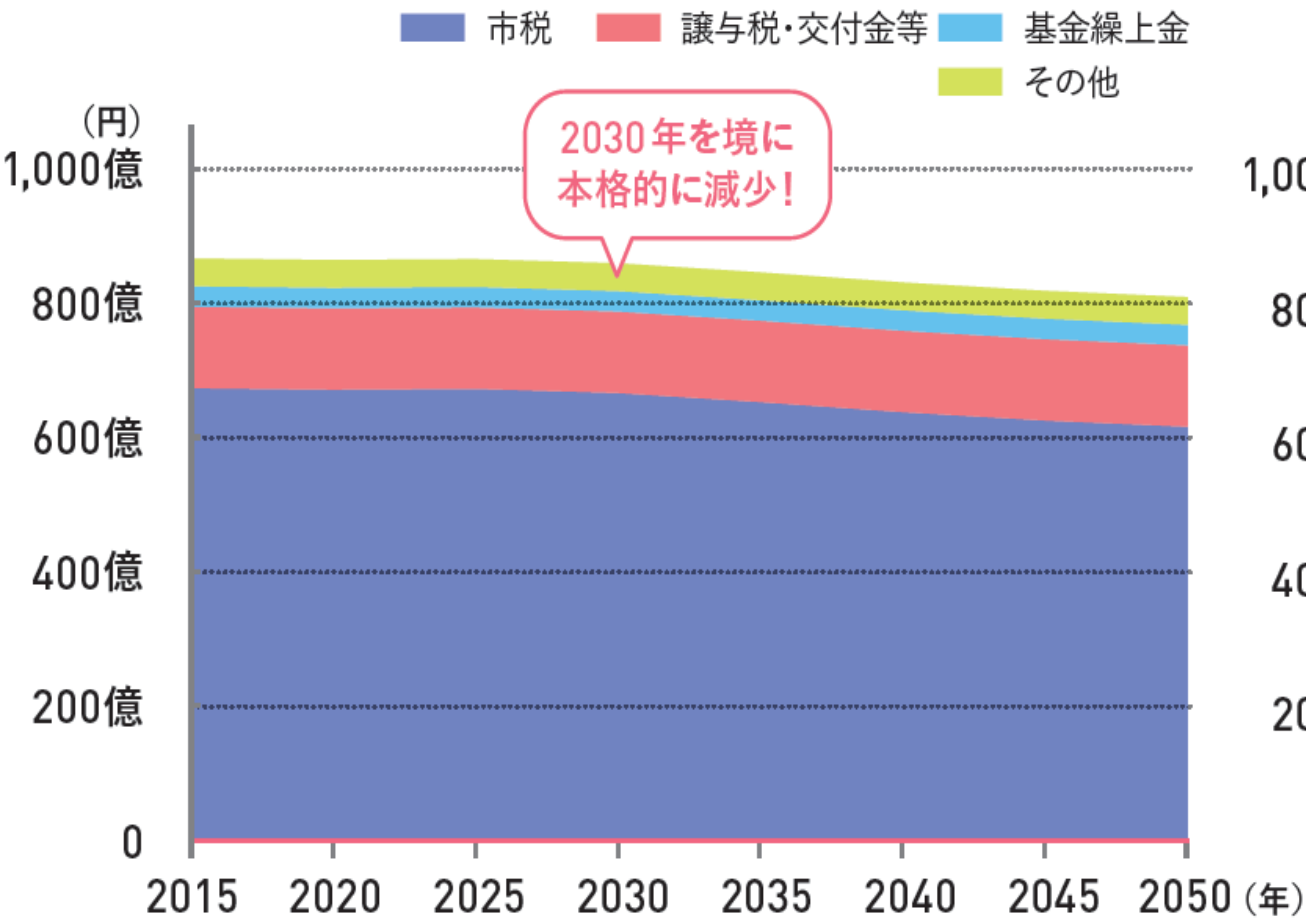
■ 65歳以上人口
 ■ 生産年齢人口
 ■ 年少人口

年	2000年	2015年
高齢者	2人	2人
生産年齢	10人	5人
総人口	37.7万人	42.7万人
	2030年	2040年
高齢者	2人	2人
生産年齢	4人	3人
総人口	41.9万人	39.8万人

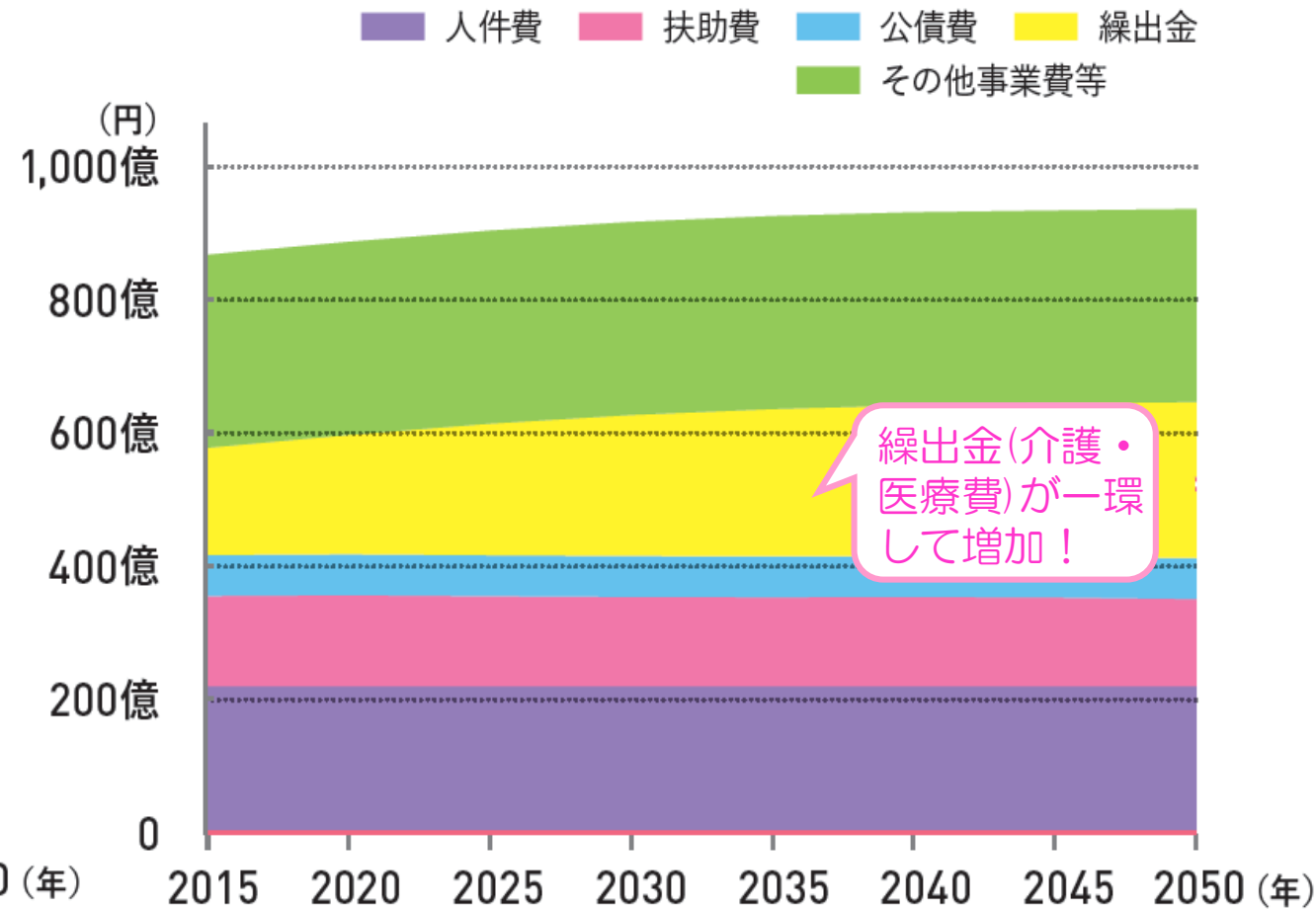
7 町田市が直面している課題②

②今後見込まれる厳しい財政運営の見通し

歳入(一般財源)の見通し



歳出(一般財源)の見通し



出展:「まちだニューパラダイム 2030年に向けた町田の転換 町田市未来づくり研究所からの提言」

8 構造的収支不足について

▶ 社会保障関係経費の急増による市財政の圧迫

- ・ 高齢化の急速な進展により、国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療事業会計への繰出金を中心とした社会保障関係経費の急速な増加

町田市の高齢化率（65歳以上）

2005年 18.2% → 2015年 24.7% → 2025年 27.8%

町田市の75歳以上の人口率

2005年 6.9% → 2015年 11.2% → 2025年 17%

- ・ 市の負担額が2008年度から2014年度までで約70億円増加しており、今後増加する見込み

市税収入の伸び悩み

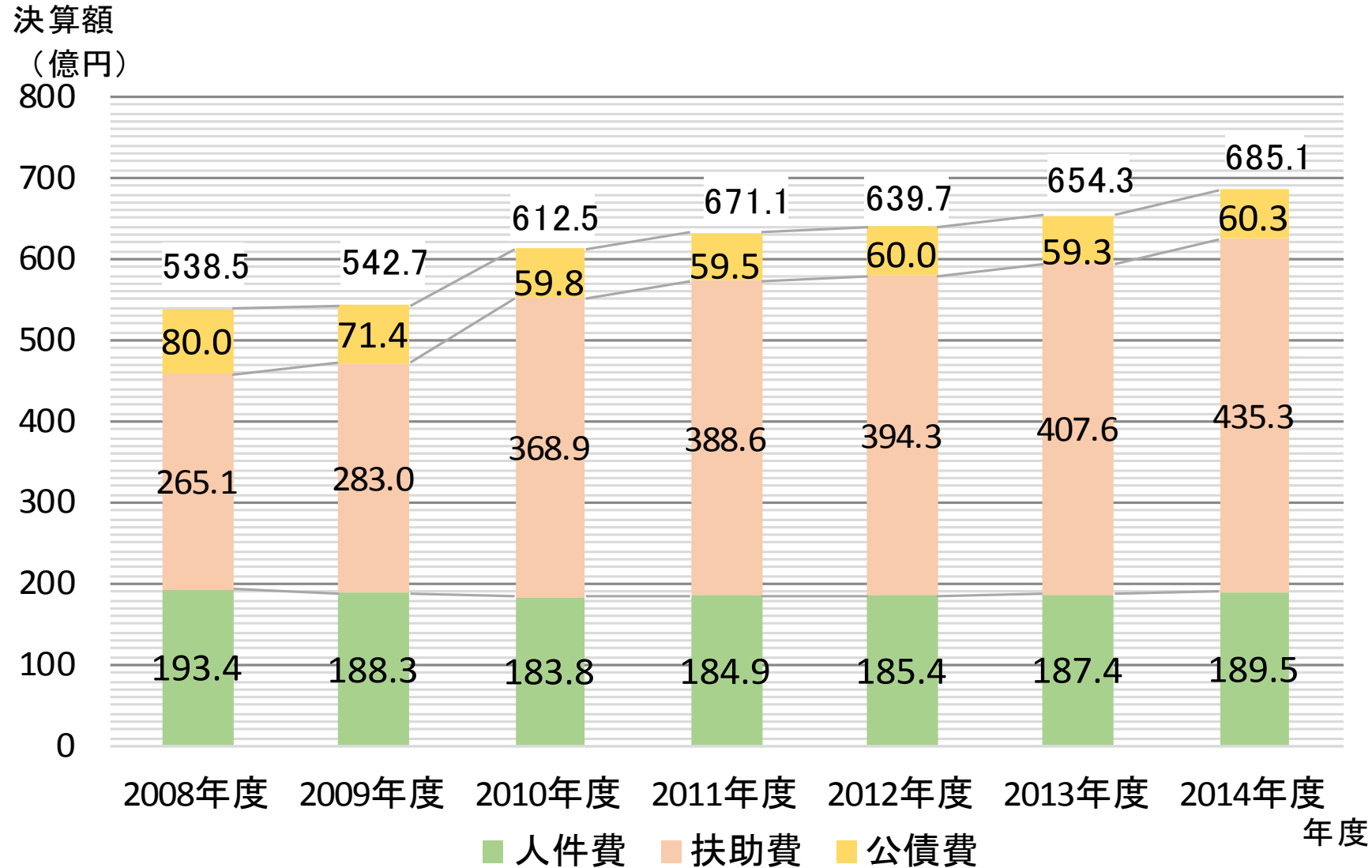
- ・ 一時の落ち込みからは回復、ただし、リーマンショック前の水準には達していない。

2008年度 697億円 → 2011年度 661億円 → 2014年度 682億円

- ・ 個人市民税が中心の町田市では、高齢化の進展により、今後大幅な増加は見込めない状況

⇒構造的収支不足の顕在化

9 義務的経費の推移



※グラフの「人件費」は、給料、諸手当(扶養手当、管理職手当、地域手当、住居手当、時間外勤務手当など)及び期末・勤勉手当の合計。退職手当及び社会保険料は含まない。また、臨時職員の賃金(物件費)は、人件費に含めている。

10 町田市職員意識アンケートの結果

○2015年6月24日から7月9日にかけて、市職員を対象とした意識アンケートを行い、855名から回答を得ました。そのうち、主な意見は以下のとおり。

- 組織のビジョンや判断基準が不明確。組織の進むべきベクトルが見えないため、結果として職員が目の前の仕事(作業)にのみに集中してしまう。
- 時間外勤務が常習化又は時間外勤務を前提とした業務工程が組まれている。
- 正規職員・非正規職員の役割と責務を明確にすると共に、管理職・係長職・主任職・主事職などの職層に応じた業務が行われるよう執行体制を構築する必要がある。
- 内部管理業務が多く、特に照会・調査に対する回答の業務負担が大きく、本来業務が滞ってしまう。

11 町田市オフサイトミーティングの結果

○2015年8月18日・20日に、5つのグループ(①入職3年目未満、②社会人採用3年目未満、ストレス値の高い2部における③管理職、④係長職、⑤主事・主任職)でオフサイトミーティングを実施しました。そのうち、主な意見は以下のとおり。

- 事業の目的、進むべき方向性等は本来、管理職が自分の言葉に置き換えて課員に説明する必要がある。
- なぜこの仕事を始めたのかといったことを突き詰めていくと「議員との関係」とか「理事者からの指示」又は「市の政策だから」とかいう答えにしか行き着かないことがある。
- 働いても働かなくても同じという風土では、働くモチベーションは上がらない。(一例として人事考課の評価が結局みんな同じではないかという意識が広がっているのではないか)
- ミスを許さない風土があると、仕事のやり方も前例踏襲中心となってしまう。

町田市への提案①（佐藤委員）

○業務量の削減を、内部業務をターゲットに進めるべき

- 業務量の削減は喫緊の課題である。削減に向けて、まずは外部に対する業務と内部の業務を区別して考え、市民に直接影響のない内部業務を優先して業務の削減を検討していくべき。

○部課間にある人員配置の偏在について、見える化を進め、大胆な見直しを図るべき

- 残業時間について、人員不足による残業時間か非効率による残業時間かを業務の中身と量を明らかにして区別を図っていくことが必要。
例えばインフラ部署から防災や子育ての部署へというような、施策の重要性の変化に応じた大胆な配置の見直しもするべき。

町田市への提案①（山本委員）

- 人件費だけでなく、新公会計制度を活用した総コストの情報を用いた人員数管理を目指すべき
 - 正規職員の定数管理は厳格に実施されているものの、非正規職員については、人数が増加している。人件費だけでなく、総コストで管理する必要がある。そのため、新公会計制度のコスト情報の活用を図るべき。
- 業務量に見合った人員配置となっているかは、残業時間や休暇取得率だけを見るのではなく、業務の分析と業務と人員配置の事前の計画を策定するべき。
 - 事前にどの業務に何時間かかるか、何人日（時間）なのかの計画を策定するべき。

町田市への提案①（岡本委員）

○業務量だけでなく、業務の質やサービスの水準も明確化すべき

- 業務やサービスの質を評価する視点はいくつかあり（顧客価値の視点では、機能価値と情緒価値、必需価値と魅力価値等）、これらは自己、上司や同僚、市民や第三者等により評価できる。これらを用いて業務のタイプ別に「標準指標」を作成するべき。

○「仕事を増やす」ことが評価されない文化をつくるべき。

- 人が仕事を生んでいる面が見られる。「仕事を増やす」ことは評価されることではない。
- 町田市の「目標によるマネジメント」は上司の管理ではなく、自己管理のためのもの。また、現在から未来への「ツミアゲ」式ではなく、あるべき目標から「ワリツケ」るものである。業務の廃止、効率化などを職員・管理職の目標として設定し、それを自己管理していくべき。

町田市への提案②（佐藤委員）

○職員が市の計画・目標と自分の業務とのつながりを意識することが、モチベーションの維持向上につながる。

- 職員が市の計画・目標や課の計画・目標と自分の業務とがどのように結びついているか、戦略マップとして示していくことで、職員のモチベーションの維持向上につながる。
- 「課の仕事目標」の話し合いが適切に行われ、目標の共有と、目標と自身の仕事の関係性の認識がしっかりと確認できることが重要である。

町田市への提案②（山本委員）

○全部門共通の重要な能力・態度だけでなく、各業務ごとに必要な専門的能力・態度もその目指すべき水準を設定し、向上を図るべき。

- 共通して身につけるべき重要な能力・態度については階層別に設定されているが、業務ごとに異なる専門的あるいは業務特有の特殊な能力・態度についても目指すべき水準を設定すべき。
- そのうえで、職員の能力・態度の向上が組織の成果向上につながることを自覚できるよう、人事考課と組織の評価（行政評価・業績評価）の関係が連動するようにする工夫が必要である。

○サービスの吟味と職員の能力及びモチベーションの向上を図るべき。

- ひたすら行政需要に追従して市民満足度向上を求め続ければ、財源と職員の制約で限界がくる。市民に質の高いサービスを限られた財源で提供するためには、必要なサービスの吟味と職員の能力及びモチベーションの向上が必要である。

町田市への提案②（岡本委員）

- 「現状維持」の考え方を打破すべき。
 - ルーティン業務は文字通り月並み作業になっている。しかし、そのような仕事を含め、仕事を企画、分析、評価という知的プロセスに変える必要がある。
 - 企画の発案、実践、効果測定のためには、行動観察やインタビュー手法の知見も必要である。

- 職場において言い合える風土、議論できる場を醸成すべき。
 - 対話プロセスが醸成できていない。また、「ものの見方」を各人がもっていない。
 - 「ものの見方」教育をストーリー型教育で行う。ものごとの認識の仕方を学習する。