

カイゼン  
流山市行財政改革・改善プラン



平成28年3月

## 目 次

1	はじめに	・・・1
	(1) 本プランの位置付け	・・・1
	(2) 前プラン（経営戦略プラン）の取組状況の検証	・・・2
2	本プランの対象期間	・・・4
3	本プランの方針と改革・改善項目	・・・4
	(1) 方針	・・・4
	(2) 各部局による共通の改革・改善項目	・・・5
4	改革・改善事項の実施「部局長の仕事と目標」への反映	・・・8
5	項目別の具体的方策の例示	・・・9
	(1) 歳入確保・歳出削減に係る改革・改善	・・・9
	(2) 市民及び市民団体との連携・協働の推進	・・・13
	(3) 事業の改革・改善、※ <sup>22</sup> 業務改善、職場改善	・・・16
	用語解説（本文中で「※」を付した語句の説明）	・・・22

---

# 1 はじめに

---

## (1) 本プランの位置付け

本プランは、後期基本計画を具現化する下期実施計画で位置付けた具体的な事業を、各部局が実施していくに当たり、多様化・高度化する社会（市民）ニーズに応えるため、配慮すべき共通の経営視点を掲げています。

市民等に良質な行政サービスを提供するに当たり、効率的、効果的に業務を行うことは重要です。本プランでは改革・改善の項目を共通の経営視点として位置付けます（別図1）。

その改革・改善項目は、各部局の「部局長の仕事と目標」（市ホームページでは「これをやります部長の仕事」。以下「部局長の仕事と目標」といいます。）の中で具現化しています。

改革・改善項目の目標設定と具体的取組を各部局長のマネジメントのもと、部局内で協議を重ねながら推進していきます（別図2）。

本プランでは改革・改善項目の一つとして「事業の改革・改善（カイゼン）、※22業務改善（カイゼン）、職場改善（カイゼン）」を加えました。これまでもトップダウンを主とした大きな「行財政改革」や「経営改革」、「組織改革」が行われ、社会（市民）ニーズに応える満足度の高い行政サービスの実現に努めてきました。

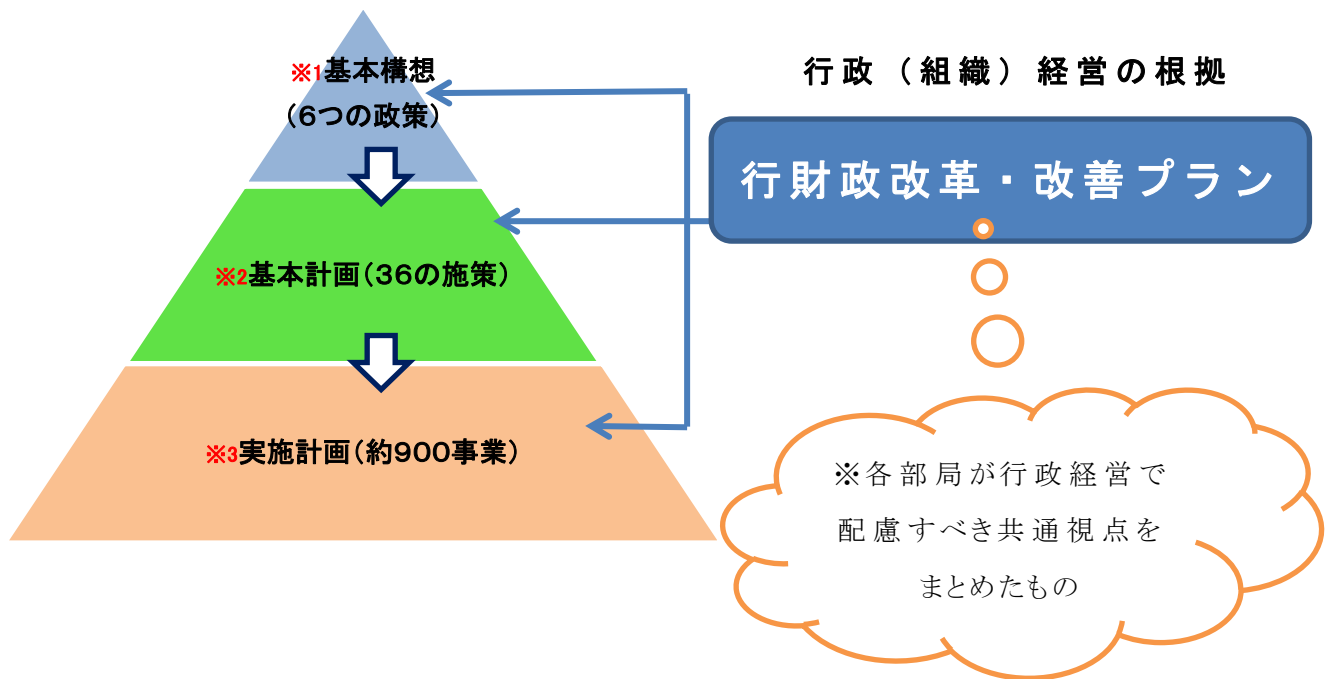
これまでの改革で、大切な項目は引き続き継承しつつ、今後、さらに高品質な行政サービスを提供していくには、職員が日ごろ業務を進めている中で感じる「非効率」や「無駄」、「小さな失敗」など、成功例のみならず些細な失敗例も皆で共有し、知恵を出し合って改善（カイゼン）する事が重要です。そうした職場からのボトムアップによる改善（カイゼン）の積み重ねと共有が、元気で活発な行政組織を持続していくものと考えます。

本プランでは、多様化・高度化する社会（市民）ニーズに、スピーディーに的確に応える高品質な行政サービスを提供するために行政経営の改革・改善（カイゼン）を進めます。

別図 1

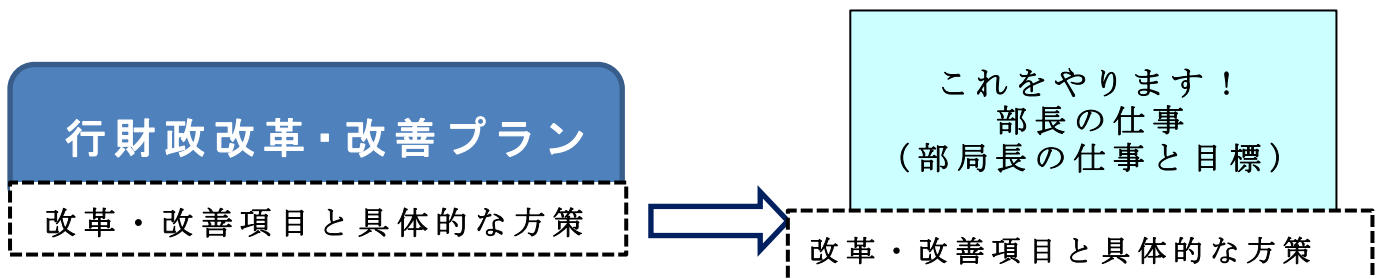
【「行財政改革・改善プラン」の計画としての位置付け】

総合計画体系（政策、事業の根拠）



別図 2

【プランの改革・改善項目における実行の流れ】



※各部局により改革・改善（カイゼン）を実行

（2）前プラン（経営戦略プラン）の取組状況の検証

前プランの「流山市行財政経営戦略プラン」（以下「前プラン」という。）では、本市が将来都市像を実現するために策定した※2基本計画に掲げた事業を推進するため、「改革項目と具体的な実施項目」について「部局長の仕事と目標」（市ホームページの「これをやります！部長の仕事」）の中に行政経営の改革の視点（記入欄の「E」～「X」）の項目を設け、各部局の取組状況や結果を公表してきま

した。

平成23年度から平成26年度までの4年間の「部局長の仕事と目標」の「E」から「X」の項目の内容について検証した結果、一部の部局では具体的な成果や結果が見えづらい改革項目もありましたが、多くの部局で改革項目等が毎年度の事業実施に際し配慮がなされ、前プランが掲げる行政経営に即した一定のマネジメントが浸透し、そして基本計画に掲げる事業の推進につながったものと考えます。

個別の改革項目については、健全な財政運営の維持のための「地方債及び債務負担残高の抑制」や「市民との協働」等は引き続き本プランでも取り組んでいく必要があります。

一方で、「庁内分権の推進」に関する項目については、ほとんど目標設定がなされていない項目となっていますので、本プランにおいては整理・統合します。

また、前プランの取組状況については、平成27年度の行財政改革審議会において審議され、その主な検証結果は次のとおりです。

- 1) 一部の目標設定や記載表現に曖昧な点があり、改善できる点はまだあるが、予算編成や事業執行、財源確保など各部局のマネジメントは向上し、行政経営の視点が浸透しつつある。
- 2) TX沿線の都市基盤整備により、全国的な人口減少の中、平成23年4月1日の164,294人から平成27年4月1日の173,556人と、9,262人の人口増加が見られた。これにより、まちの活性化と市税等の増加に成果を挙げた。
- 3) 社会情勢の変化や多様化する行政ニーズに応えるべく、教育施設建設や都市公園施設建設、交流人口促進、放射能対策などに係る組織改編が行われてきた。今後も社会ニーズに的確に対応していく組織改編を進められたい。
- 4) 人口増加に対応するためのインフラ整備による地方債及び債務残高の増加はやむを得ないが、長期的には累積債務を抑制する必要がある。
- 5) 業務の効率化、市民等との協働に向けた指定管理者による公共施設の管理運営や学校給食の業務委託などのアウトソーシングは評価できるが、知識や技術が空洞化しないことに配慮し、また今後のアウトソーシングは、メリット・デメリットを十分検討した

うえで推進されたい。

6) 職員に対する政策法務研修をはじめとする様々な研修制度や国の制度導入に先駆けて実施した人事評価制度の導入は評価する。引き続き職員のスキルアップと規範意識のための研修等を体系的に運用されたい。

7) 窓口対応アンケート結果において、アンケート導入時の総合評価5点満点中4.08から平成26年度4.48と毎年向上している。一層の向上を目指されたい。

本プランに記載する「改革・改善項目」は、以上の検証結果を踏まえて設定しています。

※なお、答申の詳細な検証内容は、市ホームページで公表しています。

---

## 2 本プランの対象期間

---

本プランの計画期間は、平成28年度から平成31年度までの4年間です。本プランは、後期基本計画及び下期実施計画の事業進行を側面から働きかける改革項目であることを目的とし、後期基本計画及び下期実施計画の計画と歩調を合わせています。

後 期 基 本 計 画										
実施計画	上 期			中 期			下 期			
年 度	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

---

## 3 本プランの方針と改革・改善項目

---

### (1) 方針

前プランの改革項目で引き続き継続すべき視点については、各部局を中心とした各部局長のマネジメントのもと、改革項目を設定し実施してきました。しかし、改革・改善（カイゼン）は管理職や一部の部局だけが行うものではなく、職員一人ひとりが日常業務における費用対効果や財源確保、仕事の進め方の改善（カイゼン）、市民との協働、

円滑な組織の構築ということに、常に意識をもって地道に確実に取り組まなければなりません。

前プランで掲げた「成果を重視したスピード感ある経営」「良質なサービスを提供する経営」「市民と協働して行う経営」という考え方や各部局における各部局長のマネジメントの推進という考え方を継承しつつ、職員一人ひとりが市民の目線に立って高品質なサービス提供を主眼に置くことを常に意識し、職員誰もが改革、改善（カイゼン）の意識を持つことにより、トップダウンとボトムアップのバランスが取れた行政経営を目指します。

また、前プランの「スリムな組織で市民の皆様に満足していただける行財政経営」の経営理念は継承していきます。

**「成果を重視したスピード感ある経営」**（別図3の①）とは、限られた行政資源を効率的、有効的に活用するために、民間と同様、スピード・コスト・成果を重視することを表しています。

**「良質なサービスを提供する経営」**（別図3の②）とは、社会全体や本市の変化を的確に把握し、魅力あるまちづくりを展開することにより、流山市に住んで良かったと満足いただくため、公共サービスの質の向上に向けて、現状の公共サービスの検証、改善（カイゼン）と新たな視点から、きめ細やかなサービスの提供を図ることを表しています。

**「市民等と協働して行う経営」**（別図3の③）とは、地方分権改革以降、市民自治によるまちづくりはますます深まり、公共は行政だけが担うものではなくなりました。「市民自治」、「協働」を引き続き展開していくため、市民等の知恵と力を生かし、市民・地域・企業・NPOと連携し、公共を担っていくことを表しています。

## （2）各部局による共通の改革・改善項目

各部局による共通の改革・改善（カイゼン）項目は、次の3つの柱で掲げています。

### **ア 歳入確保・歳出削減に係る改革・改善（別図3のア）**

市民満足度の高い高品質な行政サービスを提供していくうえで、歳入の確保は大変重要です。そのためには、適切な※4 自主財源の確保、国の交付金や県の補助金の積極的な確保、※5 税外収入の拡充及び財産の活用など各部局がそれぞれの立場で取り組みます。また、

公正な税負担や適正な※10 受益者負担に基づく使用料等の負担、及び適正な徴収が確保されることが重要なことから、更なる健全な財政運営に向けた適正な歳入の確保に努めます。

一方、歳出削減については、限られた財源の中で、高品質なサービスを提供するため、今まで以上に創意工夫が求められます。そのためには、事業の目的を明確にしてコストに配慮するとともに、最大限の成果を上げる必要があります。具体的には事業費全般にわたり節減、合理化、適正な予算の執行に努めます。また、単独事業費については、行政評価を徹底し、見直しや廃止も検討します。これにより※6 後年度負担の軽減を行い、引き続き健全な財政運営を維持します。さらに、※7 地方債残高及び※8 財政硬直化の抑制を図るとともに、平成29年度から※19 公会計制度の導入及び活用を図ります。なお、具体的方策の例示は9ページに記載しています。

### **イ 市民及び市民団体との連携・協働の推進（別図3のイ）**

多様化する社会（市民）ニーズに的確に応えていくために、公共サービスを行政だけが担うのではなく、市民、事業者及び行政がそれぞれの立場を尊重しつつ役割分担を認識し、連携・協働して公共サービスを実施することは、様々な分野で既に展開されています。今後も「行政が担うこと」「事業者が担えること」「市民等が担えること」を行政経営においても踏まえ、アウトソーシングなど市民及び市民団体が行える公共事業は、その実現に向けて連携・協働を進めます。なお、具体的方策の例示は13ページに記載しています。

### **ウ 事業の改革・改善、※22業務改善、職場改善（別図3のウ）**

流山市では、地域に取り巻く社会（市民）ニーズを的確に把握し、市民満足度の高い行政サービスの提供に努めています。その際、様々な経営改革を取り組んできています。しかし、多様化し高度化している社会（市民）ニーズに、更にスピード感を持って、より高品質な行政サービスを提供していくためには、職員が日ごろの事務処理などで「何かおかしいな？」と小さな無駄や非効率に気づき、その課題を係内又は課内など皆で共有し、知恵を出し合って「こうしよう！」と自発的に改善（カイゼン）していくことが重要です。そうした職場内からのボトムアップによる改善（カイゼン）の積み重ねと意識の共有が、元気で活発な行政組織を持続していくものです。



本プランでは、多くの企業でも経営の効率化の手本としているトヨタ自動車で培われた、いわゆる“カイゼン”に代表される※9トヨタ方式を参考に、本市の事業・業務・職場内のムダの排除や、4S（整理、整頓、清掃、清潔）、業務の見える化（顕在化）など、部局内や課内、係内、時には組織を超えた有志などによる改善（カイゼン）が自発的に実践され、他課にも“真似る”形で広まるよう事例が共有できる環境を整備し、市民に満足いただける元気で活発な行政組織を持続し、市民満足度の向上を図ります。なお、具体的方策の例示は16ページに記載しています。

別図3

### 行政（組織）経営の方針

職員一人ひとりが常に市民の目線に立ち、市民のための改革、改善の視点を持続していく行政経営を目指す。



#### 経営に係る考え方

- <成果を重視したスピード感ある経営>①
- <良質なサービスを提供する経営>②
- <市民等と協働して行う経営>③

**ア**  
歳入確保・歳出削減に係る改革・改善

※P9に記載

**イ**  
市民及び市民団体との連携・協働の推進

※P13に記載

**ウ**  
事業の改革・改善、業務改善、職場改善

※P16に記載

## 4 改革・改善事項の実施

### 「部局長の仕事と目標」への反映

本プランの改革・改善項目を実現するにあたり、各部局長は、本プランの改革・改善項目から実施できる事項を部局内で協議し、年度目標を「部局長の仕事と目標」に設定します。「部局長の仕事と目標」は、当初の目標設定、中間報告、最終報告の年3回作成し、内容及び進捗は市のホームページ等で公開します。最終報告で年度の結果を確認するとともに、課題も確認し、次年度の目標設定に生かすというPDCAサイクルを本プランでも引き続き形成しています。

#### 具体的な取組事項

- ・部局単位で毎年度当初に公表します。（数値目標の設定）



- ・半期ごとに進捗状況と成果を公表します。ただし、部局を超えて全庁的に取り組むことが望ましい場合は、年度の途中において新たな取組とします。
- ・行財政経営の実効性を高め、生み出された資源を後期基本計画（下期実施計画）の実現のために活用します。



## 5 項目別の具体的方策の例示

改革・改善項目の具体的方策を例示します。

### (1) 歳入確保・歳出削減に係る改革・改善

#### ① 税、保険料、負担金等の設定・収納に係る改革・改善（カイゼン）

- ・料率や基準額などの算定ルールや減免のルールなどが適正かを確認し、必要に応じて見直す。
- ・公正で公平な収納を実施するために、納付機会の充実等を図り、収納体制が適正か確認し、滞納対策において効果的な手法を取り入れる。

#### これまでの取組事例

##### 「税収納事業」

～モバイルレジサービスの実施～

・市税や保険料の納付方法を拡充するために、納付書のバーコードをスマートフォン等で読み取り、インターネットバンキング等を利用して納付できるモバイルレジのサービスを平成27年度からスタート。



請求書のバーコードを携帯電話のカメラで撮影してモバイルバンキングで支払えるサービスです。

#### ② 税外収入の拡充

- ・※10 受益者負担の原則から有料とすべきサービスがあるかどうかを調査検証し、該当するサービスに関しては有料化を図る。
- ・また、使用料、利用料、負担金、保険料等は、適正な額となるよう必要に応じて見直す。
- ・「※11 公共施設等総合管理計画」に基づき、※12 ファシリティマネジメントを推進し、民間による省エネルギー化である※13 ESCO事業や※14 ネーミングライツの導入、広告収入の獲得や太陽光発電事業者等への屋根貸しなどにより、公共施設を財産として捉え、収入の獲得を図る。
- ・「ふるさと納税」など新たな財源確保策の検討や情報収集を行う。

**これまでの取組事例**

**「見やすく分かりやすいホームページ運営事業」**

～ホームページへのバナー広告の掲載～

・市のホームページのトップページにバナー広告を掲載することにより、掲載料の税外収入として歳入確保に努めている。（平成16年度から）

**「流山おおたかの森駅自由通路管理事業」等**

～※15 デジタルサイネージの広告～

・流山おおたかの森駅自由通路と南流山駅前に※15 デジタルサイネージ（電子看板）を設置し、企業広告を掲出することで広告料（年間200万円）の※5 税外収入の仕組みを作った。（H23年度から）



おおたかの森駅のデジタルサイネージ

**「流山市民総合体育館指定管理者事業」**

～※14 ネーミングライツの導入～

・将来にわたる管理運営費の確保を図る仕組みとして、新しい市民総合体育館のネーミングライツ（命名権）のスポンサー企業の公募を平成27年度に行い、「キッコーマンアリーナ」として5年間命名権料（年間1200万円）を受けている。



H28年4月オープンのキッコーマンアリーナ

## これまでの取組事例

### 「教育財産使用事業」

～校舎の屋根を貸し付け太陽光発電を実施～

・市内23校の小中学校の校舎の屋根を民間事業者に貸し付け太陽光パネルを設置し、貸付料と固定資産税を歳入とする事業を、平成25年度からスタート。(同様の事業は、本庁舎、図書・博物館、クリーンセンターなどでも実施。)



校舎の太陽光屋根貸し（東深井小学校）

### ③ 歳出削減、健全な財政運営の維持

- ・効率的な予算編成を行うために、後期基本計画・下期実施計画に位置付けられた事業を優先することとし、市単独事業の実施に当たっては、PDCAを検証し、事業が一定期間で終了する（サンセット方式）ことを明確にする。
- ・予算編成及び予算執行にあたっては、適正な仕様書・設計書・積算書の作成と見積書の徴取を行う。
- ・※8 財政硬直化を招かないよう、常に物件費（消耗品費や臨時職員の適正配置）の抑制、補助金・負担金の効果について精査する。
- ・職員の時間外勤務は、執行体制の改善（カイゼン）や効率的な業務遂行に努め、時間外勤務の抑制を図る。
- ・全庁的な視野に立ち、※16 G I Sなどの統合やシステムの一元化、発注や調達などの単位を見直し、※17 包括的業務委託などの※18 スケールメリットによるコスト削減を図る。
- ・地域課題（問題）が顕在化してから対応するのではなく、地域課題等の兆候をデータ分析などから事前に把握し、課題解決に向けた的確な政策判断をし、いち早い対応に取り組み歳出抑制と市民サービスの向上を図る。
- ・平成27年1月に地方公会計マニュアルに基づく財務書類の作



成について、国から平成29年度までに行うよう示されているため、統一的な基準に基づく固定資産の状況把握等を行えるよう準備を進めるとともに、※19 公会計制度の活用に向けた意識の醸成を図っていく。

<b>これまでの取組事例</b>	
<p><b>財政白書作成事業</b></p> <p>～職員手づくりでわかりやすく～</p>	<p>・市の財政状況について、解説した財政白書を平成20年度決算から作成している。当初は作成の一部を外部委託していたが、平成25年度からは職員が自前で作成。図表やグラフで多く活用し、従来の決算数字のほか複式簿記の考え方を取り入れ、行政コストや純資産の変動、さらには他団体との比較・分析も加え、わかりやすさを工夫しながら作成している。</p> <p style="text-align: right;">※1,000円で頒布</p>
<p><b>流山市役所等包括施設管理事業</b></p> <p>～公共施設の管理を一括発注(デザインビルド型包括施設管理)～</p>	<p>・従来、各施設の設備ごとに発注していた保守点検業務を包括的に業務委託し、業務の質の向上と事務量・コストの削減を図るデザインビルド型包括施設管理業務を平成25年度から開始した。</p> <div style="text-align: center;">  <p>公共施設の維持管理を一括発注</p> </div>
<p><b>「流山おおたかの森駅前市有地活用事業」</b></p> <p>～公共施設と民間施設を一体的に整備～</p>	<p>・流山おおたかの森駅前市有地の活用について、平成27年度に「定期借地権方式」及び「等価交換方式＋定期借地権方式」を用いて事業者を募集・選定した。その結果、先行取得した市有地を有効活用し、民間事業で公共施設と民間施設を一体的に整備することにより、本市の新拠点にふさわしい交流空間を形成することができることとなった。</p> <div style="text-align: center;">  <p>H31年の完成を目指して</p> </div>

#### ④ 公有財産の有効活用

- ・ ※12 ファシリティマネジメントの視点から ※20 公有財産において、遊休資産がないかを確認し、有効活用や処分などを進める。

## (2) 市民及び市民団体との連携・協働の推進

### ① 行政情報の発信充実

- ・ 情報の性質に見合った発信手段を的確に選択し、市民が情報を理解しやすい形で取得できるよう情報発信する。
- ・ 新たなメディア媒体の情報を入手し、活用できるものに関し導入を図る。
- ・ 市民が行政情報をより利活用できるよう、 ※21 オープンデータを推進する。

### これまでの取組事例

#### 「市民向け電子化事業」

～アプリコンテストの実施～

・ オープンデータの普及を図るため、オープンデータトライアル期間として、平成 25、26 年度に市議会と連携し、オープンデータを利用したアプリケーションのアイデアを競うアプリコンテストを開催。幅広い層から合計で 62 件の応募があった。



アプリコンテスト授賞式

### ② アウトソーシングの推進

- ・ 指定管理者制度が導入できる施設とその導入時期を確認して導入計画に取り組み、民間で出来るものを検証しアウトソーシング又は業務委託を進める。
- ・ 業務委託等の実施に当たっては、委託先の雇用条件、労働条件や雇用の継続等、労働基準法の順守の徹底を図る。

## これまでの取組事例

### 「学童クラブ指定管理者事業」

～学童保育の指定管理～

・これまで父母会による自主運営がなされていたが、平成24年度から指定管理者制度を導入し、市内23ヶ所の学童クラブを指定管理者により管理運営している。指定管理者制度に切り替えたことにより、それまで自主運営では実現が難しかった夜間の預かりサービスの提供や、また市内での学童クラブの均質化を図りやすくなるなど、保育内容の充実及び保護者負担の軽減が実現した。



「第1 おおたかの森ルーム」

### 「学校給食調理業務民間委託事業」

～学校給食の業務委託～

・給食は、平成17年度から南流山中学校で民間委託を実施し、平成24年度からは全ての中学校で民間委託に切り替えた。小学校についても、調理師の定年退職に合わせて計画的に順次委託に切り替えることとしており、平成28年度には流山小学校の委託がスタートする。

### 「男女共同参画社会づくり啓発事業」

～男女共同参画啓発事業委託～

・平成20年度からアウトソーシング事業として委託している。受託者は、専門分野の知識と能力を備え市民公益事業補助金を活用し事業実績のある市内NPOが受託。業者選定では公募型プロポーザルにより選定し、啓発事業の質の向上を図っている。



市民向けに開催されている「男女共同参画啓発」の講座



### ③ 産学官の連携

- ・事業の実施やイベント等の企画立案では、民間企業や大学などとの交流・連携を進めることにより、幅広い視野からの発想の吸い上げた事業化を図る。

#### これまでの取組事例

##### 「白みりん 誕生200 周年記念事 業」

～産官連携  
事業～

・キッコーマン株式会社と共催し、白味淋生誕200年を記念した「流山白味淋200年祭」を平成26年度に開催。市内内外に特産品としてPRするとともに、市内小学校の授業で、流山白味淋について学ぶ学習プログラム2校に実施し、市内にある「みづみづ」をプロデュースし、3校の先生を講師として招いて実施した。



多くの来場者に流山と白味淋をPRした流山白味淋200年祭

##### 「利根運河 イベント事 業」

～学官連携  
事業～

・東京理科大学の学生が実行委員会を組織し、市や観光協会、近隣自治会、国土交通省江戸川河川事務所などと連携し、「利根運河シアターナイト」を平成25年度から毎年開催している。



シアターナイトのオープニングを盛り上げる理科大生の和太鼓

### ④ 協働・連携事業の拡大充実

- ・市民及び市民団体との協働・連携事業が、より誕生しやすい環境を構築するため、事業の情報提供を行うとともに、市民及び市民団体からの協働・連携の事業提案が、より誕生しやすい環境を整え、引き続き、公共の担い手としての市民等との協働・連携事業の拡大充実を図る。

## これまでの取組事例

### 「公民館事業」

～公民館講座から  
巣立った市民の活躍～

・公民館講座の受講生により発足したNPO法人「流山史跡ガイドの会」は、流山本町などを訪れる市内外の来訪者向けに観光ガイドを行っているほか、市と連携協働し、公民館講座「流山郷土史検定」や「流山史跡ガイドウォーキング」などの講座として活動している。

(同会の平成27年12月末現在の累計案内人数  
33,900人)



史跡ガイドの会による史跡ガイドウォーキング

## (3) 事業の改革・改善、業務改善、職場改善

- ・全庁的な事業・業務・職場内の改善（カイゼン）提案については、「※24 職員提案制度」を活用する。職員提案制度は随時受け付け、改善（カイゼン）の提案が出やすい環境を整える。
- ・また部内（課内・係内等含む）のルーティンワークや些細なムダを自発的に改善（カイゼン）した成果は、「部局長の仕事と目標」で報告するとともに、改善事例が他部署でも「真似る」形で広がる環境を整える。

### ① 事業の改革・改善（カイゼン）

- ・※3 実施計画に位置付けた事業は、議会要望や市民要望を常に捉え、誰のための何のための事業なのか、求められる目的とニーズを明確に理解して事業展開するとともに、新たに発生する課題の兆候を、行政評価やデータ分析から、いち早く推測し、予算の組み替えや事業の進め方そのものを見直し、変わる社会（市民）ニーズに的確に応える。
- ・事業を効率的に進めるため、事務作業のIT化を図り、国際化に配慮して外国語を加えた説明資料の作成を図る。

これまでの取組事例	
審議会等開催時の子どもの一時預かり支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>子育て中の市民が市政に参画しやすいように、審議会等の開催時に、生後6か月以上10歳未満の子どもを一時的に保育する仕組みを設け、審議会等の委員に参画しやすい環境を整えた（平成23年度から）。</li> </ul>

## ② ※22 業務改善（カイゼン）

- 「職場の使命」（目的）を理解し、業務の時間コストも含めた費用対効果を常に意識しながら、現在のやり方が本当に効率よく進んでいるかを検証し、無駄な業務は改善（カイゼン）する。そのためには、先進市情報は常に意識し、行政視察を行うなど、可能なものは導入していく。
- 業務の年間スケジュール表や業務フロー図の作成を習慣化し、職員間の共有、“見える化”することにより、業務の進行管理や改善項目の洗い出しに活用する。
- 職員個人や係、課、有志グループから優秀な改善（カイゼン）があった場合、引き続き※23 職員一般表彰（季別MVP賞）で表彰し、その功績を称え職員の意欲向上を図る。MVP賞の受賞者のうち特に優秀な改善事例は、庁舎ロビーへ掲示する。
- 全庁的な業務や事務、職場環境の改善（カイゼン）提案については、「※24 職員提案制度」を活用する。

これまでの取組事例	
季別MVP賞 ～職員の優秀な功績～	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の優秀な功績を称える季別MVP表彰の制度は、平成21年度から始まり、平成27年度夏季分までで、合計62件が表彰されている。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> <b>主な功績</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>審議会や講演会開催時の一時保育の制度化等で子育て中の女性の市政への参加に貢献（H23）／ファシリティマネジメントの進展及び歳出の抑制と支出の平準化</li> </ul>

	<p>に貢献（H23）／廃タイヤの山の撤去を実現し地域住民の長年の大きな問題解決に貢献（H24）／議会のインターネット中継、電子採決、委員会の中継等の議会改革に事務局が貢献し、議会改革度調査で全国1位に（H24）／福島第一原発事故により、放射性物質に汚染された施設の除染で、子どもたちが利用する施設の除染作業を期限内に完了させた（H24）／「流山白味噌200年祭」「流山本町まちなかミュージアム」の成功で流山本町活性化に貢献（H26）／きめ細やかな取組みにより税のH26年度徴収率が県下第2位（H27）／様々な工夫を凝らし、消防団入団の促進に貢献（H27）、など。</p>
<p><b>職員提案制度</b> ～実践されている提案～</p>	<p><b>実現した主な職員提案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公用自転車の導入（CO2削減に貢献。H18年度～）</li> <li>／ 毎月第2・4金曜日のノーマイカーデー（CO2削減に貢献。H18年度～）</li> <li>／ 差し押さえ品のオークションへの出展（H20年度～）</li> <li>／ 賃金や報酬の払込書を手書きから電子化へ（H21年度～）</li> <li>／ 各種申請書等の「市長様」の敬称を「市長あて」に変更（H21年度～）</li> <li>／ 外国人対応マニュアル作成（H27年度採用。プロジェクトチームで作成作業中）</li> <li>／ 認知症にやさしい窓口充実のための研修導入（H26年度～）</li> <li>／ 統合型GISの導入（H27年度からプロジェクトチームにより、実現に向けた課題を研究中）</li> </ul>

### ③ 職場改善（カイゼン）

- ・ 社会（市民）ニーズの変化に的確に対応できる行政組織は、職員一人ひとりの潜在能力が発揮能力として活かされる、元気で活力ある職場の環境づくりが肝要である。職場の中には、ルーティンワークなどで「非効率」や「小さな無駄」、「何かおかしい」と気づいたり、感じるときがある。そうした事を周囲の職員と共有することからスタートし、自発的に係内や課内で改善

(カイゼン) していく職場環境の構築により、職員の「自発性」「主体性」「やりがい」を醸成し、組織力を高める。

- ・業務の進捗状況などを共有するため、部内や課内、係のミーティングを定例化し、組織をまたがる課題解決では柔軟にプロジェクトチームを発足し、「敷居の低い」改善(カイゼン)を進める。
- ・職員一人ひとりが個々の職場や身の回りから、4S(整理、整頓、清掃、清潔)を実施し、4Sの輪を広める。

※②「業務改善(カイゼン)」、③「職場改善(カイゼン)」を進めるにあたり、※9 トヨタ方式の※25 “7つのムダ”を見習い、その項目を行政事務に置き換えた下表を参考にして、思い当たるムダは、排除することで改善(カイゼン)に繋げることができる。各部局内で、各課内で、各係内等で、気づいたら皆で共有し改善(カイゼン)を実践していく。

～業務や職場で考えられるムダ～

ムダの分類	改善(カイゼン)に向けて考えられる例示
<p>・作り過ぎ、やり過ぎのムダ</p>	<p>①資料・パンフレットなど必要以上に印刷していないか</p> <p>②資料の作成を依頼する際、成果物のイメージを事前に伝えているか(例:A4で2枚、A3で3枚位など。無駄な力作や大作を作らせない)</p> <p>②-2 資料作成を引き受けた時、成果物のイメージを事前に確認しているか(例:A4で2枚、A4で5枚位など。無駄な力作や大作を作らない)</p> <p>③業務の閑散期に不要な業務を行っていないか</p> <p>④不要な会議を開催していないか</p> <p>⑤必要以上に会議時間が長くないか(終了時間をあらかじめ決めて会議を行っているか)</p> <p>⑥時代に合わない業務を続けていないか。変えたいが先輩が気になる(×前例踏襲。○温故知新)</p>
<p>・手持ち仕事のムダ</p>	<p>①仕事が平準化されていなく、誰かに事務量が偏って残業が不均等に発生していないか</p> <p>②市民等の補助金が申請待ちになっていないか(P R不足)</p> <p>③業務が指示待ちになっていないか</p>
<p>・動きのムダ</p>	<p>①出先機関との連絡收受等を段取り良く行っているか</p> <p>②事務室内のO A機器の位置や書類の保存場所などレイア</p>



	<p>ウトは使いづらくないか、適正か</p> <p>③以前からの事務で、事務手順や添付書類で省けるものはないか（省力化・簡素化）</p> <p>④動線にムダはないか</p>
・加工のムダ	①資料は要点が見やすく簡潔にまとまっているか。量や色遣い、レイアウトなどムダに凝っていないか（大量の文字ペーパーから1～2枚のポンチ絵や図へ）
・在庫のムダ	①備品や消耗品の在庫量を確認せず、無駄な在庫、眠った在庫を作っていないか
・ニーズ、PRのムダ	<p>①ずっと行われて来ている市民サービスだが、現在の時代ニーズに合っているか。ニーズが変化していないか</p> <p>②市民向けチラシやパンフレットを分類せず、ただラックに並べていないか。カウンターに置かれていないか</p> <p>③公共施設の維持管理で、市民向けの表示が“あれダメ”“これダメ”の「～しないでください」と禁止表示ばかりになっていないか（トイレや部屋の使い方など）</p>
・段取りのムダ	<p>①他課にまたがる政策を事前協議や打合せをしたうえで、「起案」しているか。他課にまたがる政策案件を起案～合議のみで進めていないか（急がば回れ）</p> <p>②仕事を進める際、打合せや指示の不徹底により、書類作成のムダ、時間のムダ、労力のムダを生んでいないか</p> <p>③業務上必要な順番を考慮せず、業務進行の優先順位を怠っていないか</p>

#### ④ 職員の育成

- ・本プランを実施、実行するため、※26「人材育成基本方針」で定めた※27“4Cを支える8つの能力”を発揮できる職員を育成する。すなわち“流山を愛し、流山市民の幸せのために行動する職員”（4C職員）を目指す。
- ・本市の人材育成は、基本方針に基づき、採用試験制度の充実、実務経験者の採用、採用年齢要件の拡大など「①可能性の高い人材を確保」し、自学への支援、職場内外の研修、研修成果発表の場の提供など「②目指す職員像になるための人材を育成」し、人材評価の充実、経歴管理の有効活用、職場面談の実施、現場のニーズに対応した人事配置の実現など「③適材適所の人材活用」を推進する。
- ・職員は、「流山市人材育成基本方針」をよく理解し、自ら学ぶこ

との大切さをいつまでも継続し、「学び」の成果を自らの資源として行政経営に活用する。

- ・各部局では、学んだ資源を職員が生き生きとやりがいを持って発揮できる、温かく見守り支援していける職場風土づくりを構築する。
- ・各部局では、職務に必要な専門的知識の習得、専門的能力の向上に向けて、それぞれの部局でのOJTのほか、外部研修の機会を積極的に提供する。(行政課題研修などの成果を生かし、参加職員を講師とした部局内での研修の実施など)

## ※用語解説

- ※1基本構想…平成12年度から平成31年度までの20年間を計画期間とする、本市の市政運営の総合的な指針となる計画
- ※2基本計画…基本構想の「施策の大綱」などに基づき、基本構想の計画期間である20年間を10年ごとに前期・後期に分け新たな施策・事業を体系的に整理したもの
- ※3実施計画…後期基本計画（平成22年度から平成31年度）に定められた施策について、上期3か年、中期3か年、下期4か年の行財政運営の中で具体的に実施するための事務事業を体系別に整理したもの
- ※4自主財源…地方税、手数料、使用料、財産収入、寄附金など市が自主的に調達できる財源
- ※5税外収入…財政収入のうち租税収入および公債、借入金以外のもの
- ※6後年度負担…市が事業や物品調達などに数年にわたる支出をする場合、その支出のうち、次年度以降に予算計上しなければならない額
- ※7地方債残高…地方公共団体が地方債を借り入れした後、元金と利子を返済するが、各年度末における未償還元金の額
- ※8財政硬直化…地方債償還費や人件費などの経費が市の予算の大きな部分を占めるようになって、弾力的な財政運営が困難になること
- ※9トヨタ方式…トヨタ自動車の生産現場で始まった“ムダの徹底的排除”“生産方式の合理性”の思想。現在では製造業だけでなく、多種多様な分野で、また経営レベルから個人の業務レベルまでさまざまな段階において、生産管理・効率化の手本とされている。
- ※10受益者負担…特定の公共事業に必要な経費にあてるため、その事業によって特別の利益を受ける者に経費の一部を負担させること。下水道等の受益者負担金や公共施設の利用料等が一例。
- ※11公共施設等総合管理計画…  
流山市の公共不動産の保有状況を客観的に把握・分析し、今後の更新費用の見込みを明らかにしつつ、用途ごとの戦略的な資産経営の方針を記載した計画



※12 ファシリティマネジメント…

企業・団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用するアメリカで生まれた経営管理方式

※13 E S C O 事業…

EnergyServiceCompany 事業の略であり、顧客の光熱水費等の経費削減を行い、削減実績から対価を得るビジネス形態

※14 ネーミングライツ…

スタジアムやアリーナ等のスポーツ施設に、スポンサー企業の社名やブランド名を名称として付与する権利。日本語名では「命名権」という。

※15 デジタルサイネージ…

デジタル通信により表示内容をいつでも受信でき、表示するシステム。この機能により内蔵記憶装置に多数の表示情報を保持することが可能。必要に応じ秒単位で表示内容を切り替えることや動画表示を行うなど、多様な映像を映し出すことができる。

※16 G I S…地理情報システム (GIS: Geographic Information System)

の略称であり、地理的位置を手がかりに、位置に関する情報を持ったデータ (空間データ) を総合的に管理・加工し、視覚的に表示し、高度な分析や迅速な判断を可能にする技術

※17 包括的業務委託…

施設の維持管理、日常点検、定期点検、電力等のユーティリティ調達及び修繕などを包括的に民間事業者へ委託すること

※18 スケールメリット…

同種のもものが集まり、規模が大きくなることによる利点のことで、経営規模が大きいかほど生産性や経済効率が向上することを言う。

※19 公会計制度…現金主義・単式簿記を特徴とする現在の地方自治体の会計

制度に対して、発生主義・複式簿記などの企業会計手法を導入しようとする取組み。全国的に財務書類の作成方法が複数あり、本格的な複式簿記の導入が進んでいない状況を背景に平成 27 年 1 月には固定資産台帳の整備と複式簿記の

導入を前提とした「財務書類の作成に関する統一的な基準」が国から示され、地方自治体は当基準による財務書類を平成 29 年度までに作成することとなっている。

※20 公有財産… 地方公共団体が所有する財産。公有財産には地方公共団体において公用または公共用に供し、又は供することと決定した財産である「行政財産」と、それ以外の公有財産を指す「普通財産」とに区分される。

※21 オープンデータ…

特定のデータが利活用する上での制限が無く、また利活用しやすい形式でインターネット上に公開され、入手できる仕組みのこと。

※22 業務改善（カイゼン）…

「業務」には「事務」に加え、作業等も含む考え方としている。

※23 職員一般表彰（季別 MVP 賞）…

市民サービスの向上や善行などで、市役所のイメージアップになった行為や相当程度困難な業務を達成した行為、他の職員の模範となるような業務改善の提案や実践をした行為が当該季間においてなされた場合、所属長の推薦に基づき市長が対象の職員を表彰する制度

※24 職員提案制度…

職員より事務能率の向上、経費の削減、市民サービスの向上に資するアイデアの提案を受け付けることで行財政経営の推進・改善を図る制度

※25 7つのムダ… トヨタ自動車のトヨタ生産方式では、7つのムダを定義している。①つくりすぎのムダ②手待ちのムダ③運搬のムダ④加工そのもののムダ⑤在庫のムダ⑥動作のムダ⑦不良をつくるムダ

※26 人材育成基本方針…

地方自治体を取り巻く環境は大きく変化し、簡素で効率的な行政運営や市民参加や協働によるまちづくりなどが求められる中、市民が望む良質な行政サービスを提供していくための、市職員の行動変革と能力開発、経営感覚を育成していくための、本市の人材育成の基本方針。

※27 4Cを支える8つの能力…

流山市人材育成基本方針で定める本市の目指す職員像。

“流山を愛し、流山市民の幸せのために行動する職員”を4C職員とし、4つのCを「Citizen」（市民の視点を持ち、地域社会の一員として協働によるまちづくりを推進する職員）「Compliance」（コンプライアンス意識を持ち、誠実に職務を遂行し、市民から信頼される職員）「Challenge」（社会状況の変化に対応し、新たな課題にも取り組むチャレンジ精神のある職員）「Cost」（コスト意識・経営意識を持ち、的確な判断や行動ができる職員）と定めた。

また、その4Cを支える8つの能力を①流山を愛する力（流山に愛着を感じ、流山のために全力で取り組む力）②市民の立場で考える力（市民の視点でまちづくりを考え、市民の声に真剣にこたえる力）③市民への責任力（自分の職務について責任を持って遂行し、市民に対して説明責任を果たす力）④職務に関する知識力（公務員として高い倫理観と専門性のもと、適正な職務遂行ができる能力）⑤やる気と熱意ある実行力（新たな課題を発見し、困難なことにも積極的に取り組んでいく力）⑥将来を見通した判断力（社会情勢の変化をとらえ、将来に向けて迅速かつ的確に施策形成する力）⑦柔軟な発想力（厳しい財政状況のもと、課題の本質を見極め効果的な施策を立案できる力）⑧市政のマネジメント能力（総合計画実現に向けて、職務や職場を効果的にマネジメントする力）と定めている。