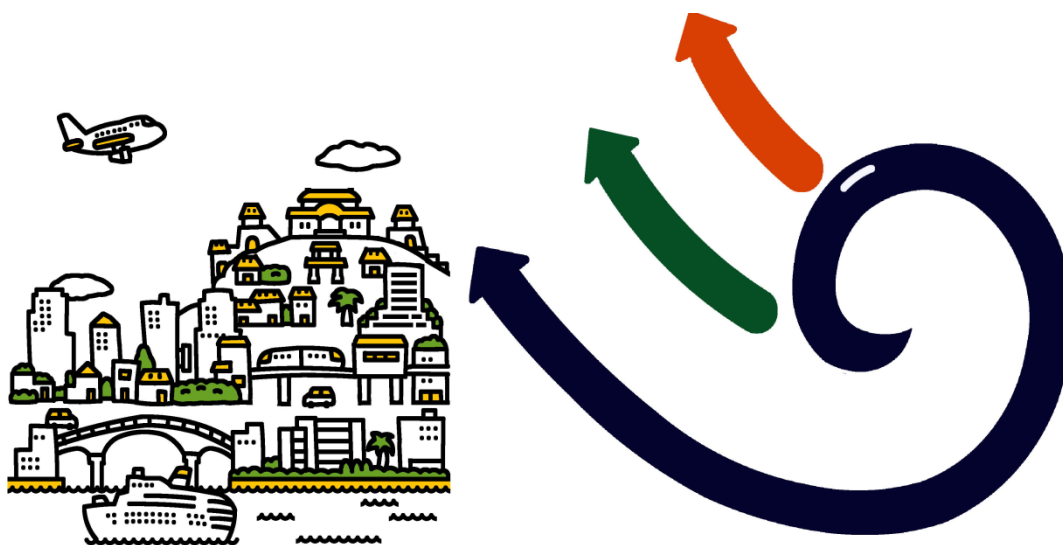


那覇市経営改革推進計画
— 那覇市経営改革大綱 —
(改訂版)

～新たな時代へ～

バランスのとれた経営システムの確立



平成26年4月

那 覇 市

目 次

| | | |
|-----|------------------------|----|
| 1 | 那覇市経営改革大綱の改定について | |
| (1) | 改訂の趣旨 | 1 |
| (2) | 改訂の主な内容 | 1 |
| 2 | 本市の行財政状況 | |
| (1) | 歳入 | 3 |
| (2) | 歳出 | 3 |
| (3) | さらなる改革の必要性 | 4 |
| 3 | 那覇市経営改革大綱の位置づけについて | 5 |
| 4 | 経営改革の基本理念について | 6 |
| 5 | 経営改革の基本方針について | |
| (1) | 方針1 組織・人事の改革 | 7 |
| (2) | 方針2 財政の健全化 | 7 |
| (3) | 方針3 公共サービスの改革 | 8 |
| 6 | 那覇市経営改革大綱の目標（指標設定）について | |
| (1) | 指標1 職員定数の適正管理 | 8 |
| (2) | 指標2 自立した財政の確立 | 9 |
| (3) | 指標3 市民満足度の維持・向上 | 10 |
| 7 | 那覇市経営改革大綱の行動計画について | |
| (1) | 戦略の設定 | 12 |
| (2) | 各課A P組織目標の設定 | 12 |
| (3) | A P組織目標の進捗管理方法 | 12 |
| 8 | 本市の経営改革推進体制について | |
| (1) | 推進期間 | 13 |
| (2) | 公表 | 13 |
| | 用語解説 | 14 |

1 那覇市経営改革大綱の改定について

(1) 改訂の趣旨

本市の行政改革は、昭和 62 年の「那覇市行政改革指針」に始まり、「新那覇市行政改革大綱」、「新那覇市行政改革実施計画」と続き、特別職報酬や管理職手当のカット、定員の適正化、組織のスリム化等、主に行政内部の改革に取り組んできました。

平成 14 年 4 月に、これまでの「行政改革」という計画等の名称を改め、「経営改革」という言葉を使用した「那覇市経営改革アクションプラン」が策定されました。これは、これまでの行政内部のみの視点から、行政、市民、事業者、NPO 等の各種団体を含めた那覇市全体の「ヒト・モノ・カネ・情報」（＝経営資源）を有効活用する「経営」という視点へ移行し、「協働社会」の実現に向けて、市民が真に必要とするサービスをより良く、より効率的に実現し、時代環境の変化に適切に対応しうる自治体組織への展開を図ることを意図したものであります。

平成 18 年 4 月に「第 2 次那覇市経営改革アクションプラン」を策定し、「協働社会」の更なる推進を図り、平成 22 年度からは、第 2 次までの経営改革アクションプランの流れを引き継ぎ、基本理念や方針などの経営改革の基本的な考え方をまとめた「那覇市経営改革大綱」と、各部署での具体的な取り組み目標をまとめた「第 3 次那覇市経営改革アクションプラン」（以下、「第 3 次 A P」という。）を策定し、本市の経営改革を継続してきました。

第 3 次 A P の推進期間は平成 25 年度までとなっていますが、第 3 次 A P の計画期間中に、中核市^(注 1)への移行、沖縄振興特別推進交付金の創設、新庁舎の開庁、第 1 次一括法から第 3 次一括法までの施行等、本市を取り巻く環境は大きく変貌しており、今後もより一層の経営改革を推進する必要があることから、本大綱における経営改革の目標指標を改訂し、その行動計画である「第 4 次那覇市経営改革アクションプラン」（以下、「第 4 次 A P」という。）を策定するものであります。

(2) 改訂の主な内容

これまでの経営改革の推進計画では、市全体の「経営資源」を有効に活用するという考えのもと、「市民協働」、「顧客志向」、「経営感覚」という 3 つの基本的な観点を掲げ、「市民の暮らしをゆたかにする」ことを目標としています。

今後も継続的に3つの基本的観点を持って、「市民の暮らしをゆたかにする」ための経営改革に取り組んでいく必要があることから、平成23年1月に策定された「那覇市経営改革大綱」の体系及び基本理念は維持し、本市を取り巻く環境変化を加味した上で経営改革の目標（指標）値を再設定することとします。

[表1] これまでの行財政改革取組の経緯

| 年度 | 計画等 | 主な取り組み | 地方行革指針等 |
|-----|---|--|---|
| S62 | 那覇市行政改革指針 | ○経費節減 ○事務事業の見直し ○組織・機構の見直し | |
| H5 | | | |
| H7 | | | ○地方分権推進法成立 |
| H8 | | | |
| H9 | 新那覇市行政改革大綱 | ○特別職報酬・管理職手当カット ○7項目の重点事項 | |
| H10 | | ○大規模な歳出カット（約20億） | |
| H11 | 新那覇市行政改革実施計画 | ○6項目の数値目標、151項目の実施項目 ○定員適正化計画策定 | |
| H12 | | | ○地方分権一括法施行 |
| H13 | | ○事務事業評価の試行開始 | |
| H14 | 新那覇市行政改革アクションプラン | ○ISO9001認証取得 ○人事評価制度試行開始 ○保育所民間委託開始 ○特殊勤務手当適正化 | |
| H15 | | ○ISO14001認証取得 ○副部長・政策推進主（技）幹導入 ○政策推進会議設置 ○学校給食民間委託開始 | ○骨太方針 |
| H16 | | ○事業評価への外部評価導入 ○目標管理制度導入（人事評価統合） ○給与適正化（わたり廃止） ○指定管理者制度導入（なはテップス館、NPO活動支援センター） | ○三位一体改革開始 |
| H17 | 三位一体改革緊急対応ビジョン | ○庁内分権・【予算、定員の枠配分】の実施 ○指定管理者導入指針（5月） ○外部委託推進指針（5月） ○事業評価への外部評価導入 | ○集中改革プラン（地方公共団体における新行革指針・総務省） ○行政改革のための重要方針（閣議） |
| H18 | | 第2次那覇市経営改革アクションプラン | ○保育所の民営化開始（2園） ○インセンティブ予算導入 ○指定管理者本格導入検討 ○職制の見直し実施方針策定 |
| H19 | ○平成19年度行財政改革推進運動（歳入歳出改善のための総合対策、中長期職員適正化計画、予算制度の再構築、中期財政計画の策定） ○第2次定員適正化計画策定 ○受益者負担の指針策定 ○那覇市立病院の独立法人化 | | ○地方分権改革にあたっての基本的考え方、中間的なまとめ（地方分権改革推進委員会） |
| H20 | ○総務、経営企画、財務の管理3部を2部に統合 | | ○第1次・2次勧告（地方分権改革推進委員会） |
| H21 | ○中期組織機構見直し指針策定 ○中核市移行表明 | | ○第3次・4次勧告（地方分権改革推進委員会） |
| H22 | 那覇市経営改革推進計画 （那覇市経営改革大綱・第2次那覇市経営改革アクションプラン） | | ○那覇市中核市移行推進本部、中核市移行県・市連絡会議の設置 ○指定管理者制度に関する運用指針の策定 |
| H23 | | ○幼稚園・保育所の一元化（あめくみらい保育園） | ○第1次・2次一括法成立 |
| H24 | | ○市民課窓口の業務委託、地域包括支援センター外部委託 | ○地域主権推進大綱閣議決定 |
| H25 | | ○中核市那覇市誕生・那覇市保健所開設（県より2490の権限移譲） | ○第3次一括法成立 |

2 本市の行財政状況

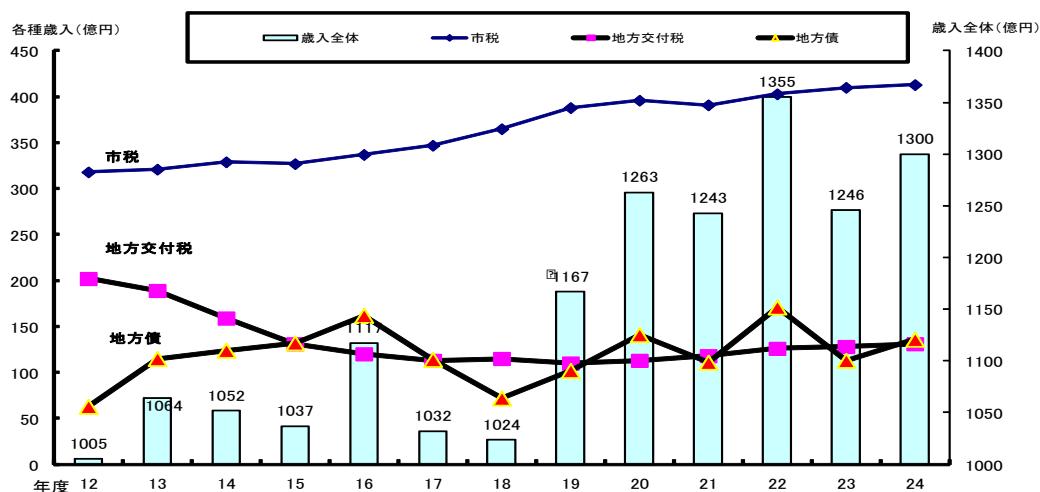
(1) 歳入

本市の自主財源である市税について、平成 12 年度と平成 24 年度を比較すると、新都心地区の開発や税源移譲、納付率の向上等が要因となって、95 億円増加しておりますが、歳入全体に占める割合は、ほとんど変動なく 31.8%と低い水準にあります。

また、依存財源については、地方交付税が平成 12 年度をピークに逡減し、平成 24 年度と比較すると 71 億円減少しており、今後も中核市移行に伴う基準財政需要額の増加分を除いては、好転する見通しは立っていません。

また、自治体の借入金である地方債については、真嘉比・古島区画整理事業が平成 25 年度で完了予定となっているものの、平成 26 年度以降についても、那覇市民会館建替え事業、学校校舎や市営住宅の建替え事業、真和志支所・小禄支所の老朽化対策等について、引き続き、需要が見込まれる状況です。

〔図 1〕歳入の推移（普通会計ベース）



(2) 歳出

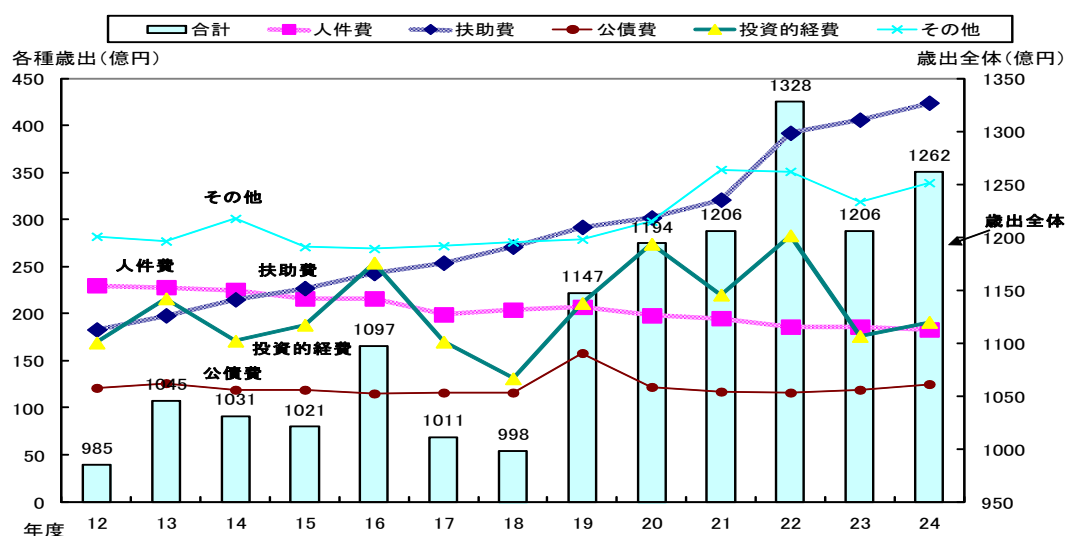
本市の歳出状況について、平成 12 年度決算と平成 24 年度決算を比較すると、図 2 のとおり、平成 12 年度の歳出総額 985 億円に対し、平成 24 年度は、1,262 億円で 277 億円の歳出増となっています。

歳出増の内訳として、まず、人件費は、これまでの行革効果（給与制度

や事務事業の見直し、アウトソーシングの推進等)に伴い、47億円の減となっている反面、義務的経費である扶助費が241億円、公債費が4億円、都市基盤整備に伴う投資的経費が22億円、その他(物件費等)経費が57億円の増となっています。

平成26年度以降についても、扶助費が増加傾向の見通しであることや、市債償還の公債費、本土復帰後集中的に整備した学校等教育施設の老朽化に伴う投資的経費についても継続的な支出を要することから、財政需要は依然として旺盛な状況が見込まれます。

[図2] 歳出の推移 (普通会計ベース)



(3) さらなる改革の必要性

本市を取り巻く社会経済情勢は、依然として大きく変貌し続けています。

地方分権改革が進展していくこれからの時代は、それぞれの自治体の個性や力量により、より一層、住民福祉のありようが大きく左右されるものとなります。本市は、このような時代に積極的に対応し新たな役割と責任を果たすため、平成25年4月に中核市へと移行しました。

中核市へ移行することで、沖縄県より、市民生活に関わりの深い2490項目の権限移譲を受け、保健所業務をはじめ、福祉、都市計画、環境など幅広い分野において、新たな業務を開始しています。本市は、「中核市・那覇」として、時代環境の変化に適切に対応しうる自治体組織への転換と、職員一人ひとりが新たな時代に向き合う力量を備えるための人材育成に取り組んでいく必要があります。

また、平成 24 年度に沖縄振興特別推進交付金が創設されたことで、本市は、産業、文化、教育、自然環境等の地域の実情に照らし、交付金を活用した那覇市独自の事業を計画し、地域振興に取り組むことが可能となりました。

この交付金を文化振興や観光振興等の地域が必要とする事業に有効活用することで、市民満足度の向上を図るとともに、持続可能な財政運営の確立に向けて努力を重ねていく必要があります。

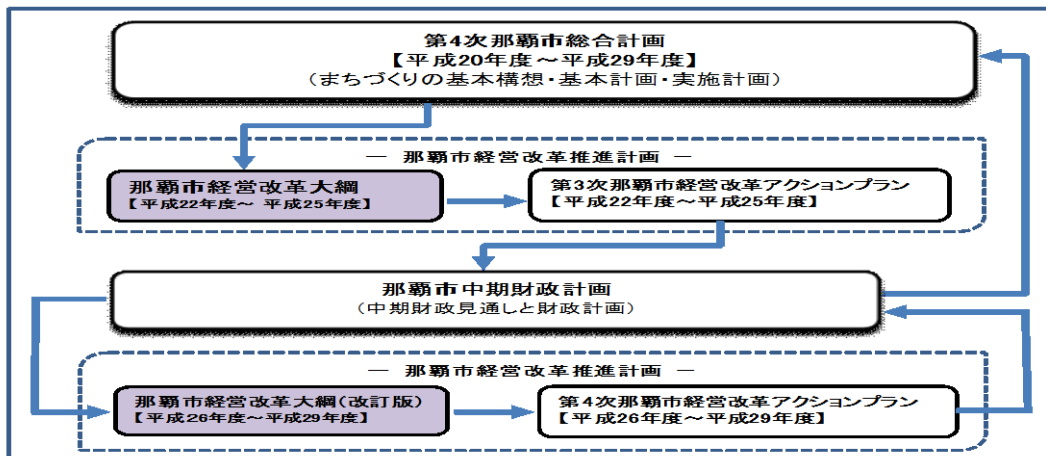
従って、歳入確保と歳出削減に今後とも鋭意努力していくとともに、限りある財源のなか、時代に見合った公共サービスを展開していくために、行政、市民、事業者、NPO 等の各種団体との協働の仕組みを強化し、パートナーシップに基づくまちづくりを推進していく必要があります。

3 那覇市経営改革大綱の位置づけについて

那覇市経営改革大綱は、「第 4 次那覇市総合計画」のまちづくりの基本構想のもとに、経営改革の全般にわたる基本構想等を定めたものです。この基本構想に基づき、平成 25 年までの 4 年間の具体的な取り組みを示したものが、第 3 次 A P であり、その取り組み結果は財政計画に反映され、本市のまちづくりの実施計画へと移行されています。

本市の新たな経営改革推進計画は、第 3 次 A P の取り組みを反映した財政計画等を基に、経営改革の目標指標を再設定した、「那覇市経営改革大綱（改訂版）」と、平成 29 年度までの 4 年間の具体的な取り組みを示した第 4 次 A P で構成し、その取り組み結果は、第 3 次 A P と同様に、財政計画に反映され、本市のまちづくりの実施計画へと移行します。

〔図 3〕 那覇市経営改革大綱の位置付け



4 経営改革の基本理念について

「理念」とは、事業・計画などの根底にある根本的な考え方であり、本大綱では、次の3つの視点で構成し、基本理念は、それを包括的にとりまとめたものです。

基本理念

限りある経営資源を市民とともに認識し、新たな時代に向き合う「確かな力」を養い、市民の暮らしをゆたかにするために、質の高い行政サービスを提供する。

視点1 市民協働：

「市政の主人公は市民である」という前提から、市民が主体的に参加する、参加できる機会の拡充を図る取組みを推進していくことで、「市民力」「地域力」を育んでいきます。

行政、市民、事業者、NPO等の各種団体とのパートナーシップの強化・拡充を図ることで、経営資源を有効に活かし、時代に見合った公共サービスを展開します。

また、より一層、市民に開かれた行政運営を行います。

視点2 顧客志向：

「市役所は最大のサービス産業である」という前提から、常に市民の声に耳を傾け、市民の感覚・目線に立った市民本位の行政サービスを行えるよう「職員力」を強化していきます。

また、市民一人ひとりに安心して心豊かに暮らしていただけるよう、市民との価値観を共有化し、時代のニーズに即した質の高い行政サービスを提供していきます。

視点3 経営感覚：

「市役所は公共利益を目指す経営体である」という前提から、公共サービスのあり方や進め方について、旧来のシステムや発想にとらわれることなく、全ての職員が経営感覚を持って、市民サービスを効率的・効果的に行える経営手法を構築していきます。

また、中核市への移行や地方分権改革の進展に伴う権限移譲により、保健所業務をはじめ、環境行政、民生行政等、市民生活に関わりの深い業務

が県から移譲されたことから、本市の果たす責任領域も拡大しています。

本市は、時代の波に十分に対応できるよう、「組織力」の強化・拡充を図っていくとともに、無駄の無いバランスのとれた組織経営システムを構築していきます。

5 経営改革の基本方針について

基本理念の達成に向けて、中長期的に組織がどのような位置を目指していくのかを明確にしていく必要があります。

先に掲げた3つの視点をベースに、次のとおり基本方針を定めます。

(1) 組織・人事の改革

現況並びに将来的な分権拡大へ対応していくために経営基盤の強化・拡充を図っていきます。

また、中核市移行に伴う権限拡大に適切に対応できるよう、部門間の連携を強化し、スピード感のある効率的な組織運営を行っていきます。

- ① 組織、財政、人事をはじめとする各種制度を連動させ、バランスのとれた総合的なマネジメントシステムを確立します。
- ② 限られた資源の中で、多様な行政ニーズに的確に対応していけるよう、時代に見合った適切な組織機構を構築していくとともに、組織内の連携を深め、庁内分権を推進していきます。
- ③ 質の高い行政サービスを提供していくために、職務に応じた多様な任用形態を活用する等、人材の確保・育成への取組を強化していきます。

(2) 財政の健全化

中長期財政見通しを、隔年度適正に点検・見直しを図り、経常収支比率等の数値改善指標を掲げ、歳入・歳出の収支バランスを図りながら、持続可能な行財政運営を行います。

- ① 市税収納率の向上等歳入の安定的確保に努めます。
- ② 限りある経営資源を念頭に、常にコスト意識を持ち効率的・効果的な行政運営に努めます。

(3) 公共サービスの改革

公共＝行政という発想ではなく、市民、事業者、NPO等の各種団体とのパートナーシップの強化・拡充を図ることで、行政の担う役割の明確化並びに相互に連携できるしくみを構築し、更なる協働のまちづくりの推進を図ります。

- ① 「市民力」「地域力」を育む取組を実施し、市政への市民参加を促し、協働のまちづくり拡充に努めます。
- ② 市民の意見を反映し、時代に見合った公共サービスのあり方を示すとともに、多様な主体との連携・協力により公共サービスの更なるサービス向上に努めます。
- ③ 様々な媒体・機会を通して積極的に情報を提供していくことで、市民との情報を共有化し、行政運営の透明性確保に努めます。

6 経営改革の目標（指標設定）について

中長期的期間で基本方針に基づく組織全体の経営改革目標を掲げることで成果・課題を明確化し、基本理念達成に向けての進捗管理を図ります。

経営改革目標は、「職員定数の適正管理」、「自立した財政の確立」、「市民満足度の維持・向上」の3点とし、具体的に目に見える形で示していく必要があることから、指標を次のとおり設定します。

(1) 職員定数の適正管理

本市は、平成11年度「新那覇市行政改革実施計画」に基づき、対平成8年度比較で平成19年度までに総数の13.1%（437人）の定数職員の削減を目標

に取り組んできました。

更に、平成19年度には、「第2次那覇市定員適正化計画」を策定し、事務事業の見直しをはじめ、組織機構の簡素化・合理化、アウトソーシングの推進等により、対平成17年度比較で平成26年度までに総数の25.7%（759人）の定数職員の削減を目標として取り組んできました。（但し、中核市移行、沖縄振興特別推進交付金に伴い増加する事務量に対応する職員増は除きます。）

平成26年度以降については、平成25年度に策定された「中核市なは定員管理方針」に基づき、引き続き数値目標の達成に向け務めていきます。

指標1：（職員定数の適正管理）

平成30年4月時点における本市職員数を、2300人程度とします。

[表2] 年度別定員管理の目標値

| 年度 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|-----|-----------|-------|-------|-------|------------|-----|-----|-----|-----|
| | 実績(第3次AP) | | | | 目標値(第4次AP) | | | | |
| 職員数 | 2,369 | 2,329 | 2,335 | 2,347 | 2,300 | | | | |
| 削減数 | ▲ 37 | ▲ 40 | 6 | 12 | ▲ 47 | | | | |

※ 時点は、各年度の4月1日です。

(2) 自立した財政の確立

本市の経常収支比率(注2)、実質公債費比率(注3)の推移は図4のとおりです。

実質公債費比率については、平成24年度決算では14.2%で平成19年度の14.9%からは改善しているものの、未買収道路用地取得や学校借用校地購入等といった本市に特徴的な事業に係る起債の元利償還金が大きいため、中核市平均値(平成19年度から平成23年度)の9.98%を大きく上回っている。

また、経常収支比率については、これまで年々改善傾向にありましたが、平成24年度決算では90.4%で前年度の87.2%から3.2ポイント増加しています。中核市移行に伴い普通交付税の増加が見込まれるものの、生活保護世帯数が過去最多を更新し続け経常的な経費を押し上げる要因となっていることから、比率改善の見通しは不明瞭な状況にあると言えます。

従って、今後もより一層の歳入確保、歳出削減に向けた取り組みが求めら

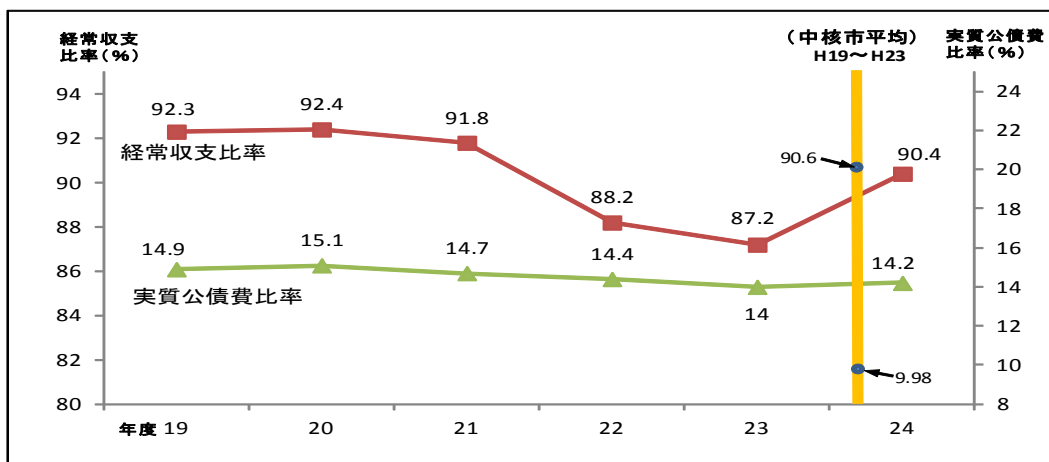
れ、沖縄振興特別推進交付金の活用については、産業収益の増や雇用の拡大等といった本市の自立財政に効果のある事業を厳選し、効率的な事業運営が図られるよう鋭意努力していく必要があります。

自立した財政の確立のために、経常収支比率、実質公債費比率については、中核市の平均値以内とすることを目指しますが、上記した本市特有な事情から、推進期間内においては次の目標値を指標として掲げ、取り組み効果の検証に努めていきます。

指標 2 : (自立した財政の確立)

平成29年度決算時には、経常収支比率を90%以内に、また実質公債費比率を14.0%以内に抑制できるよう、歳入確保・歳出削減の取組を強化・充実を図ります。

[図 4] 那覇市経営改革大綱の位置付け



※中核市平均は、H19年度～H23年度の各年度の平均値を合計し、5で除して得た値

(3) 市民満足度の維持・向上

経営改革を進めていくためには、行政サービスが、市民ニーズを踏まえ、時代に見合った公共サービスの一環として行われているかどうか、また、費用対効果等に鑑み、効率的・効果的に行われているかについて、市民目線で検証していくとともに、市民の理解を得ていく必要があります。

本市は、平成 25 年 4 月に中核市へ移行したことにより、保健所業務をはじめ、環境行政、民生行政等、市民生活に関わりの深い 2490 の事務が県から移譲されたことから、市民に一番身近な基礎自治体 (注 4) として、これまで以上に、市民ニーズを適確にとらえ、迅速な処理を図り、市民満足度の向

上に努めていきます。

行政サービス全般について市民満足度の維持・向上が図られているかどうかを次のとおり、「市民意識調査」(注5)の関連項目を指標として掲げ、取り組み効果の検証に努めていきます。

指標3：(市民満足度の維持・向上)

- ※ 平成24年度「市民意識調査」結果の数値改善を目安とします。
- ※ 前回との比較検証ができるよう、下記、質問項目は、次回以降も活用していきます。

行政サービス全般についての満足度について、満足度(満足、やや満足)の割合を毎回高めていくよう、取り組み強化に努めていきます。

[表3] 平成24年度 市民意識調査結果

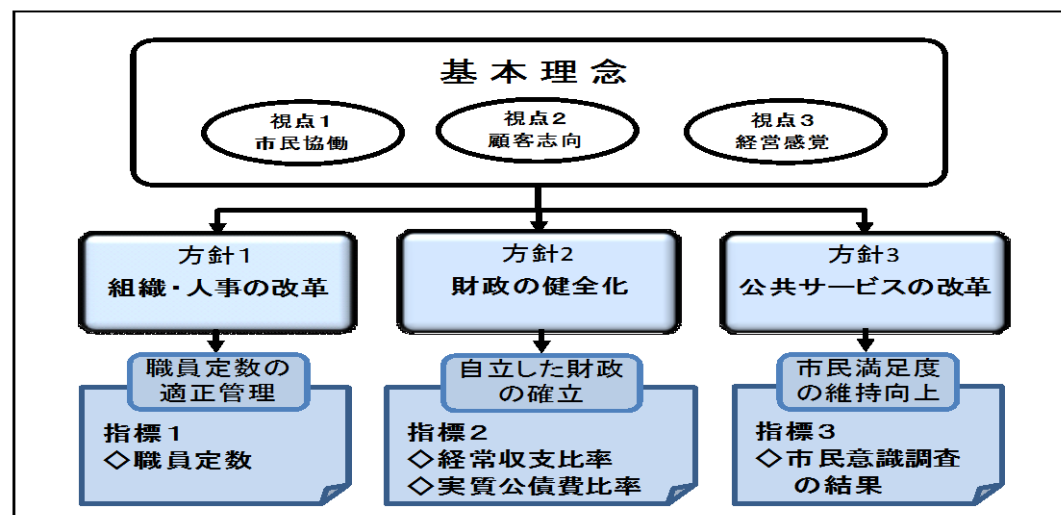
(1) 行政サービス全般についての満足度

| 選択項目 | 回答数 | 割合 |
|-------|-------|------|
| 満足 | 37 | 2.7 |
| やや満足 | 525 | 38.7 |
| やや不満 | 281 | 20.7 |
| 不満 | 85 | 6.3 |
| わからない | 407 | 30.0 |
| 無回答 | 20 | 1.5 |
| 回答者数 | 1,355 | 100 |

満足度 (満足、やや満足) 41.5%

上記3つの指標を掲げることにより、基本方針以下、本大綱の行動計画で示す、行革を伴う事務事業の各課の具体的な取組(以下「各課AP組織目標」という。)の成果、課題を総合的に検証していきます。

[図5] 那覇市経営改革大綱の構成図



7 那覇市経営改革大綱の行動計画について

本市の行動計画については、図3(5頁)で示したとおり、第4次APとして別途、策定します。

ここでは、各課AP組織目標を効率的・効果的に進めていくための戦略マネジメント・システム(注6)の概要について示していきます。

(1) 戦略の設定

基本方針が、経営理念の達成に向けての中長期的な取組計画であるのに対して、戦略とは、各基本方針の達成に向けての取組計画です。

実際の戦略の設定にあたっては、各課AP組織目標を各基本方針の基に分類化し、共通項で括ったものとなります。

また、年次的には、各課AP組織目標の1年間を通しての成果・課題の検証を行なうことで、戦略設定の見直しを図っていきます。

(2) 各課AP組織目標の設定

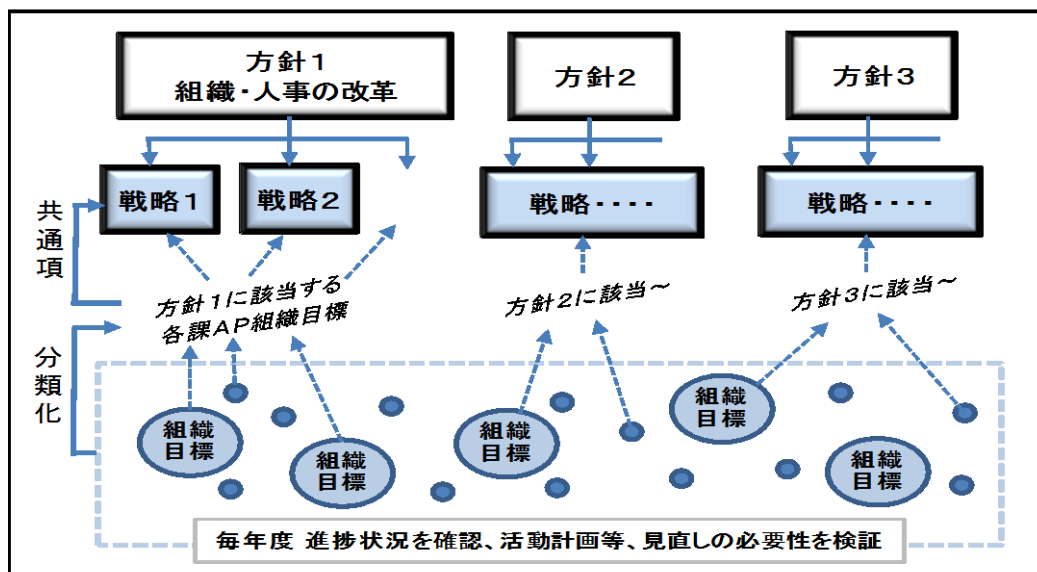
アクションプラン組織目標は、次の項目から設定します。

- ① 第3次APの各課AP組織目標からの再構築
- ② 各部・各課提案の新たな取組項目からの設定
- ③ 本市の行革指針及び地方行革指針等に基づく取組項目からの設定

(3) 各課AP組織目標の進捗管理方法

進捗管理については、AP組織目標管理シートに毎年度の進捗状況や達成度を記録し、必要に応じて未達成の原因分析や改善計画を立案するなどして、組織の機能を継続的に改善していくPDCAサイクル(注7)の取組みを強化していきます。

[図6] 戦略マネジメント・システムの構成図



8 経営改革の推進体制について

本市の経営改革推進計画は、市長を本部長とした副市長・全部局長等で構成される「那覇市経営改革本部」を組織的な推進機関として位置づけています。

なかでも、各課AP組織目標の設定並びに効果・課題の検証については、その下にある基本システム改革部会を通して取組みを強化していくとともに、庁内分権のもと、各部局長の強力なリーダーシップのもと職員の総力を結集し、全庁をあげて経営改革に取り組んでいきます。

(1) 推進期間

推進期間は、本大綱に基づき、4カ年計画である第4次APを策定し、各課AP組織目標を選択と集中のもと、確実な実施へと導きます。

また、本大綱は、第4次APの計画期間終了に合わせて、その成果について点検し、必要に応じ本大綱の見直しを行います。

(2) 公表

計画の進捗状況や成果については、毎年7月を目途にホームページなどで公表し、市民の意見を伺うとともに、情報を共有化していくことで行政運営の透明性を確保します。

用語説明

注1：中核市

1994年（平成6）の地方自治法改正で創設された制度で、政令指定都市（人口50万以上）に次ぐ規模や能力などが比較的大きな都市の事務権限を強化し、できる限り住民の身近なところで行政を行なうことができるようにした都市制度が中核市制度です。

なお、指定要件は、現在、人口30万人以上のみとなっております。

注2：経常収支比率

市税・地方交付税などの経常的な一般財源収入が、人件費、扶助費、公債費などの経常的に支出される経費に、どれだけ充てられているかを示した指標であり、その団体の財政構造の弾力性を判断するものです。

この比率が高いほど、使途の自由度がなくなり、市民の新しいニーズへの対応や投資的経費に充てる財源が少ない状態であることを示しています。

注3：実質公債費比率

「地方公共団体の財政健全化に関する法律（平成19年）」の規定に基づくもの。一般会計等の支出のうち、義務的経費である公債費や公債費に準じた経費を、その団体の標準財政規模を基本とした額で除したものの3年間の平均値。

注4：基礎自治体

ここでは、住民に最も身近な地方公共団体として、地域における行政をより自主的かつ総合的に実施する役割を担っていくことを示しています。

注5：市民意識調査

平成26年度に21回目の市民意識調査を実施する予定となっております。

この調査は、那覇市が日常生活に関する市民意識を把握するとともに、市民の皆様の市政運営に対する満足度と重要度等を把握・分析し、市政に反映させるために隔年ごとに実施しています。

注6：戦略マネジメント・システム

ここでは、組織の戦略を実行に移し評価するためのシステムとして示しています。

注7：PDCAサイクル

P (Plan)、D (Do)、C (Check)、A (Action) で表される活動の検証サイクルモデル。

Plan (計画) し、Do (実施・実行) した事業について、Check (点検・評価) し、Action (処置・改善) する一連の取組み。