



I 復興事業に関わる課題について

- ① 課題分析結果について
- ② 課題解決に向けた対応方法
- ③ 管理体制について



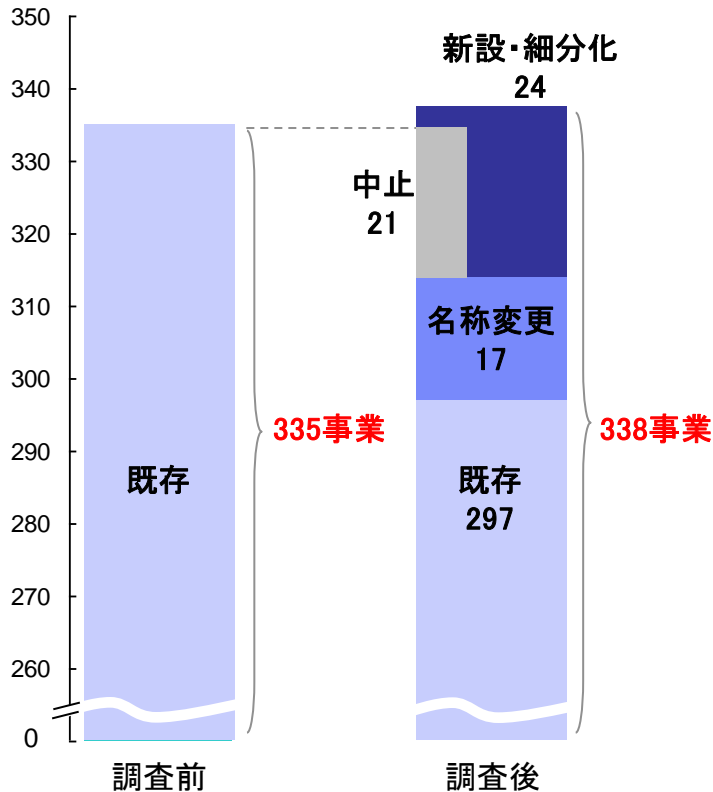
① 課題分析結果について



課題分析結果概要: 復興事業数

- 課題調査前は335事業だったが、調査後は338事業であることが判明
- 新設及び、進捗・課題管理単位の細分化により事業数が24増加、中止により21事業が廃止

復興事業数※ 比較(調査前・調査後)



※10ヵ年実施計画の事業(平成23年度-32年度分)を対象とした
 ※調査後の事業数は平成25年3月31日時点

新設事業(6事業)

- 子育て支援課
(仮称)橋浦保育所建設事業農林課
- 水産課
水産加工業再生支援事業
- 農林課
地域交流施設整備事業(フィールドミュージアム事業協調施設)
- 体育振興課
旧真野小学校跡地グラウンド復元事業
石巻市総合運動公園災害復旧事業
石巻市民球場人工芝整備事業

細分化事業(3事業→21事業)

- 区画整理課(旧 土地区画整理事業)
土地区画整理事業(あけぼの北地区)
土地区画整理事業(下釜第一地区)
土地区画整理事業(上釜地区)
土地区画整理事業(新蛇田地区)
土地区画整理事業(新蛇田南第二地区)
土地区画整理事業(新蛇田南地区)
土地区画整理事業(上釜南部、下釜第一南部、下釜第二南部地区)
土地区画整理事業(新渡波西地区)
土地区画整理事業(新渡波地区)
土地区画整理事業(新門脇地区)
土地区画整理事業(湊西地区)
土地区画整理事業(湊東地区)
土地区画整理事業(湊北地区)
- 基盤整備課(旧 市街地再開発事業)
市街地再開発事業(中央三丁目1番地区)
市街地再開発事業(立町二丁目5番地区)
市街地再開発事業(立町一丁目4・5番地区)
市街地再開発事業(中央二丁目11番地区)
市街地再開発事業(中央一丁目14・15番地区)
- 農林課(旧 被災地域農業復興総合支援事業)
共同乾燥調製貯蔵施設整備事業
施設園芸団地化事業
農業用機械等整備事業

中止事業(21事業)

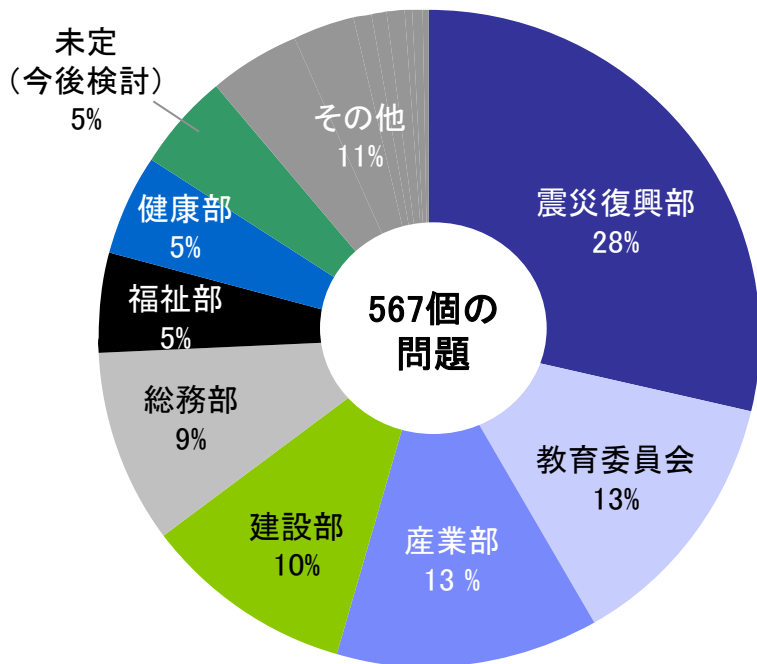
- 商工観光課
観光ルート再構築事業
滞在型観光推進事業
- 道路課
河南地区防災拠点道路整備
小泊小指線災害防除事業
大瓜地区避難路整備事業
道路街路灯整備事業
橋りょう改良事業
山崎馬鞍線道路改良事業
単独線道路改良事業
- 体育振興課
社会体育施設災害復旧事業
牡鹿体育館整備事業
- 環境課
納骨堂整備事業遺留品保管施設整備事業
- 都市計画課
雲雀野公園復旧事業
石巻工業港曾波神線街路整備事業
バイオマスエネルギー活用事業
- 下水道管理課
松崎排水ポンプ改修事業
浄化槽災害復旧事業
- 市民協働推進課
名振地区コミュニティセンター復旧事業
- 下水道管理課
浄化層市町村整備推進事業
- 水産課
海岸保全施設災害復旧関連事業
- 子育て支援課
須江保育所増築事業
- 教育委員会
教員住宅災害復旧事業



課題分析結果概要: 問題数

- 復興事業において全体で567件の問題が発生していることが判明

課題担当部別
復興事業問題数



課題担当部課別 復興事業問題数(上位7部)

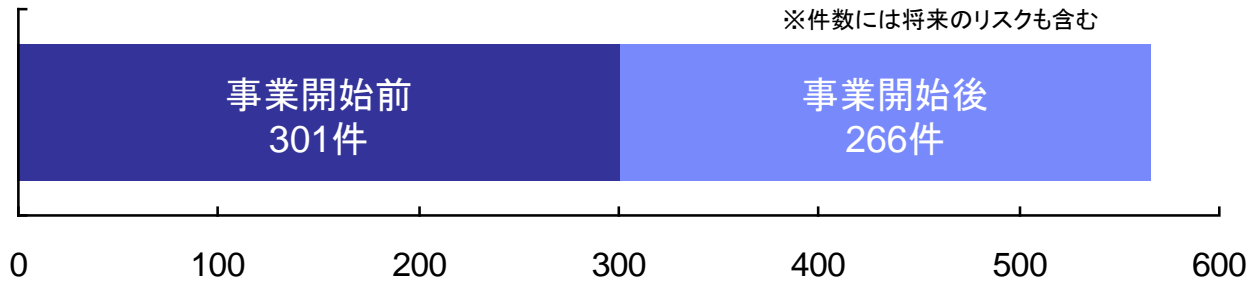
| 担当部 | 担当課 | 問題数 |
|-------|----------------|-----|
| 震災復興部 | 区画整理課 | 80 |
| | 復興政策課 | 23 |
| | 基盤整備課 | 20 |
| | 復興住宅課 | 17 |
| | 集団移転対策課 | 14 |
| 教育委員会 | 生涯学習課 | 29 |
| | 体育振興課 | 15 |
| | 学校管理課 | 11 |
| | 学校教育課 | 10 |
| | 教育総務課 | 10 |
| 産業部 | 商工観光課 | 23 |
| | 産業推進課 | 18 |
| | 水産課 | 13 |
| | 農林課 | 10 |
| | 水産物地方卸売市場建設準備室 | 7 |
| 建設部 | 道路課 | 23 |
| | 河川港湾室 | 14 |
| | 下水道管理課 | 10 |
| | 都市計画課 | 8 |
| | 下水道建設課 | 3 |
| | 建築課 | 1 |
| 総務部 | 防災対策課 | 43 |
| | 総務課 | 6 |
| | 管財課 | 4 |
| 福祉部 | 福祉総務課 | 12 |
| | 子育て支援課 | 12 |
| | 被災市民生活支援課 | 12 |
| 健康部 | 健康推進課 | 24 |
| | 夜間急患センター | 5 |
| 今後決定 | | 26 |



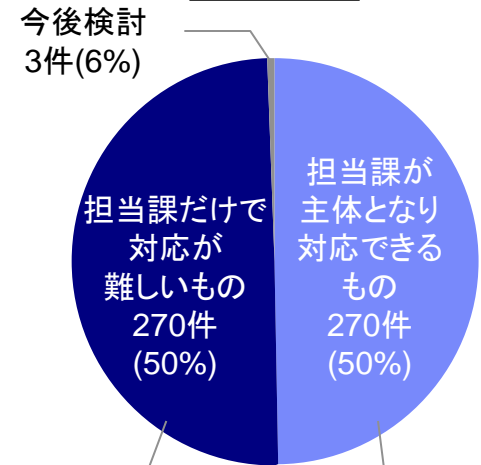
課題分析結果概要: 問題と課題(取るべき対策)

- 問題の半分は計画・予算検討といった事業開始前の段階にて発生
- それら問題の原因は、方針策定、体制整備、他事業との連携等、市で主体的に対応可能なものが4割を占める
- 課題(取るべき対策)のうち半分は担当課が主体となり対応可能。半分は担当課だけでは解決が難しくPM機能による支援が必要

問題の発生段階



課題(取るべき対策)の担当組織



主な原因

| | | | |
|-------------------|------|-------------------|------|
| 方針欠如・体制未整備・他事業に依存 | 148件 | 財源・人材等の制約、構造的要因 | 102件 |
| 財源・人材等の制約、構造的要因 | 71件 | 方針欠如・体制未整備・他事業に依存 | 81件 |
| 事業の個別の要因 | 63件 | 事業の個別の要因 | 68件 |

(対応例)
部を超える調整
本部会議での調整
復興庁への要望

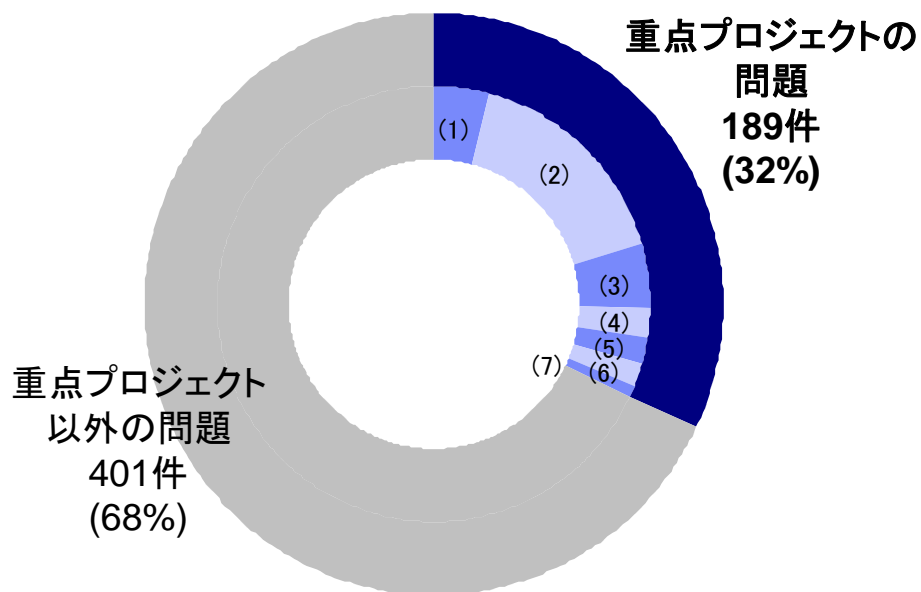
(対応例)
部内調整
担当省庁への要望



課題分析結果詳細: 問題(困った現象)の概況(1/2)

- 問題の3割が重点プロジェクトに関するもの
- 7つの重点プロジェクトのうち (2) 住宅再建復興プロジェクト での問題が96件と最多であり、重点プロジェクトの問題の半分を占める

重点プロジェクトの問題数



| 重点プロジェクト名 | 問題数 |
|-------------------|-----|
| (1) 安心安全再生プロジェクト | 25件 |
| (2) 住宅再建復興プロジェクト | 96件 |
| (3) まちなか再生プロジェクト | 28件 |
| (4) 海と大地の共生プロジェクト | 13件 |
| (5) 絆づくりプロジェクト | 11件 |
| (6) 石巻さきがけプロジェクト | 11件 |
| (7) 未来の伝承プロジェクト | 5件 |

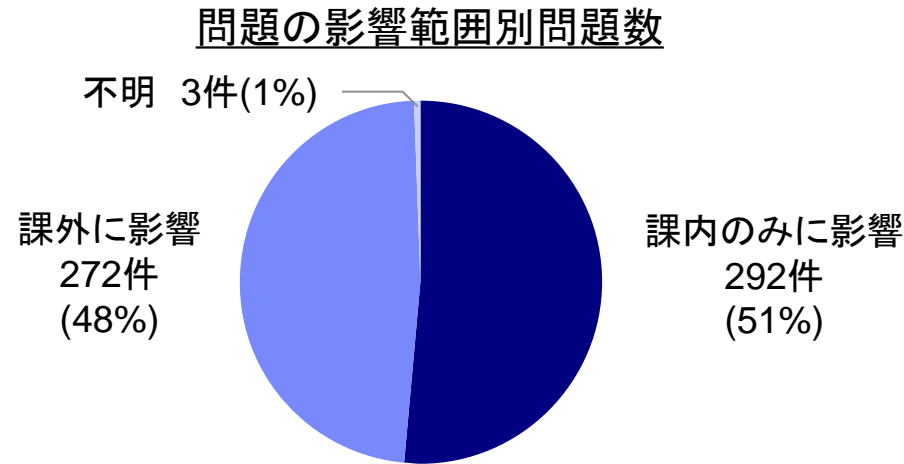
(注)

- ・重点プロジェクトに位置づけられている89事業に関する問題
- ・複数の重点プロジェクトに含まれる事業があるため、問題数の合計は567件に一致しない

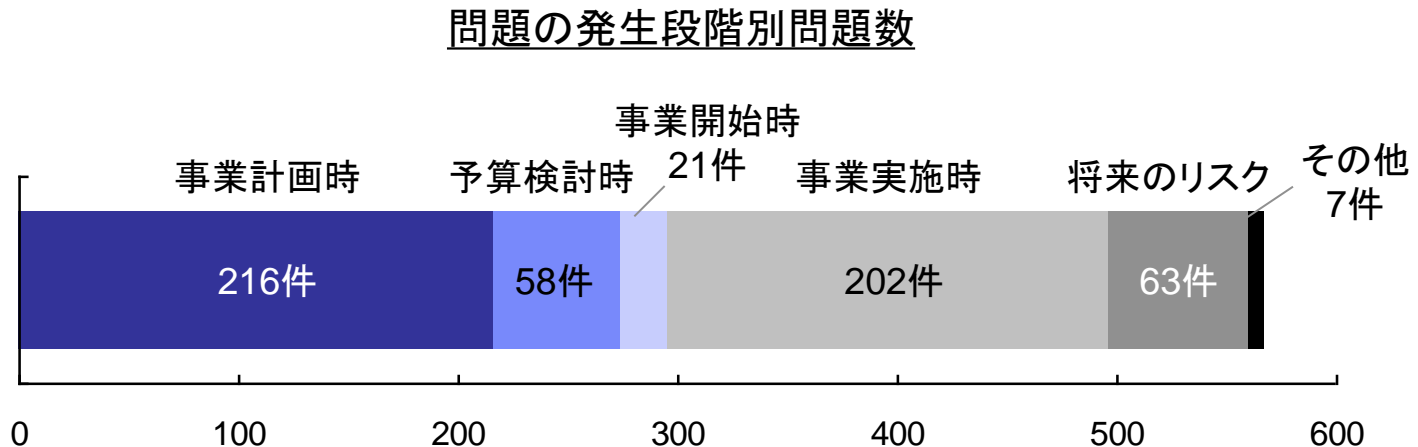


課題分析結果詳細: 問題(困った現象)の概況(2/2)

- 問題の影響範囲を課内/課外で分類したところ、課内のみに影響する問題と課外に影響する問題がおおよそ半々



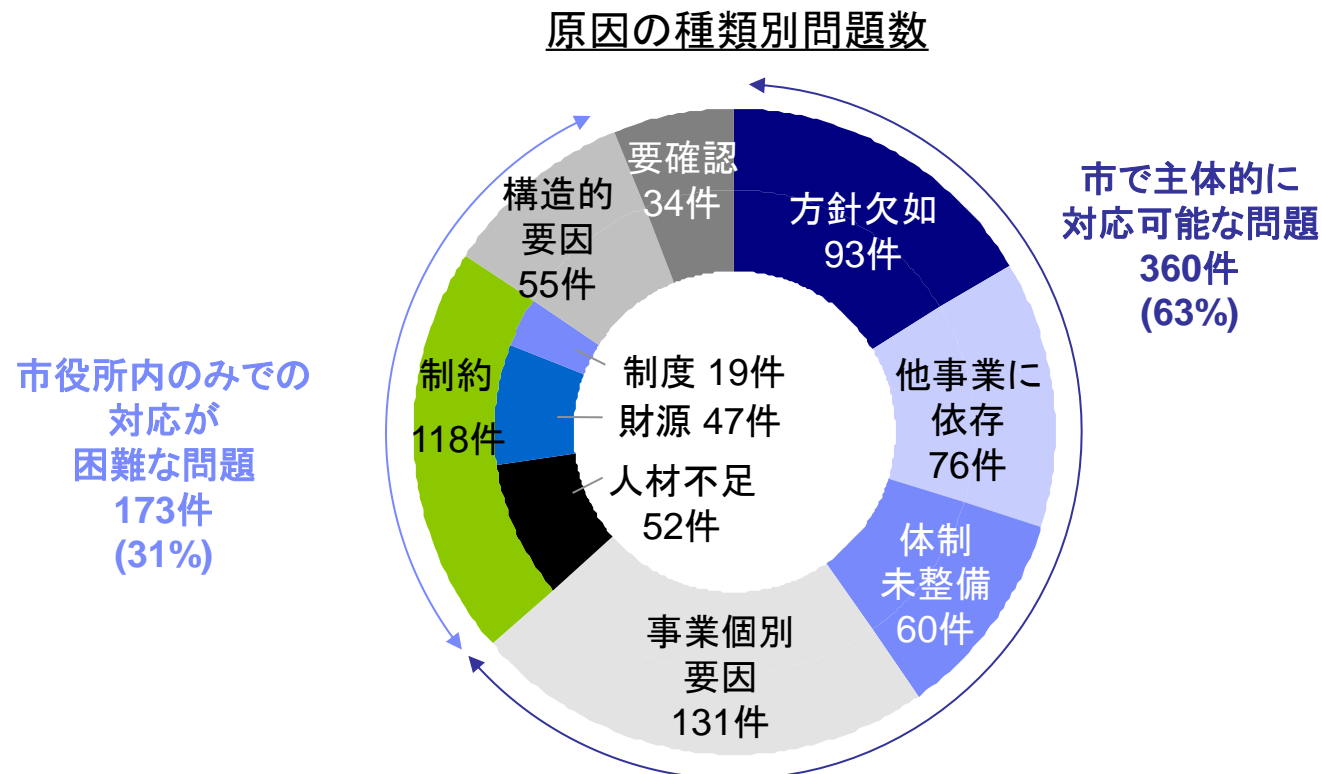
- 問題の発生段階で分類したところ、事業計画段階で216件、事業実施段階で202件の問題が発生
- 事業実施や予算検討以前に、事業内容の検討が思うように進んでいないといえる





課題分析結果詳細: 原因の概況

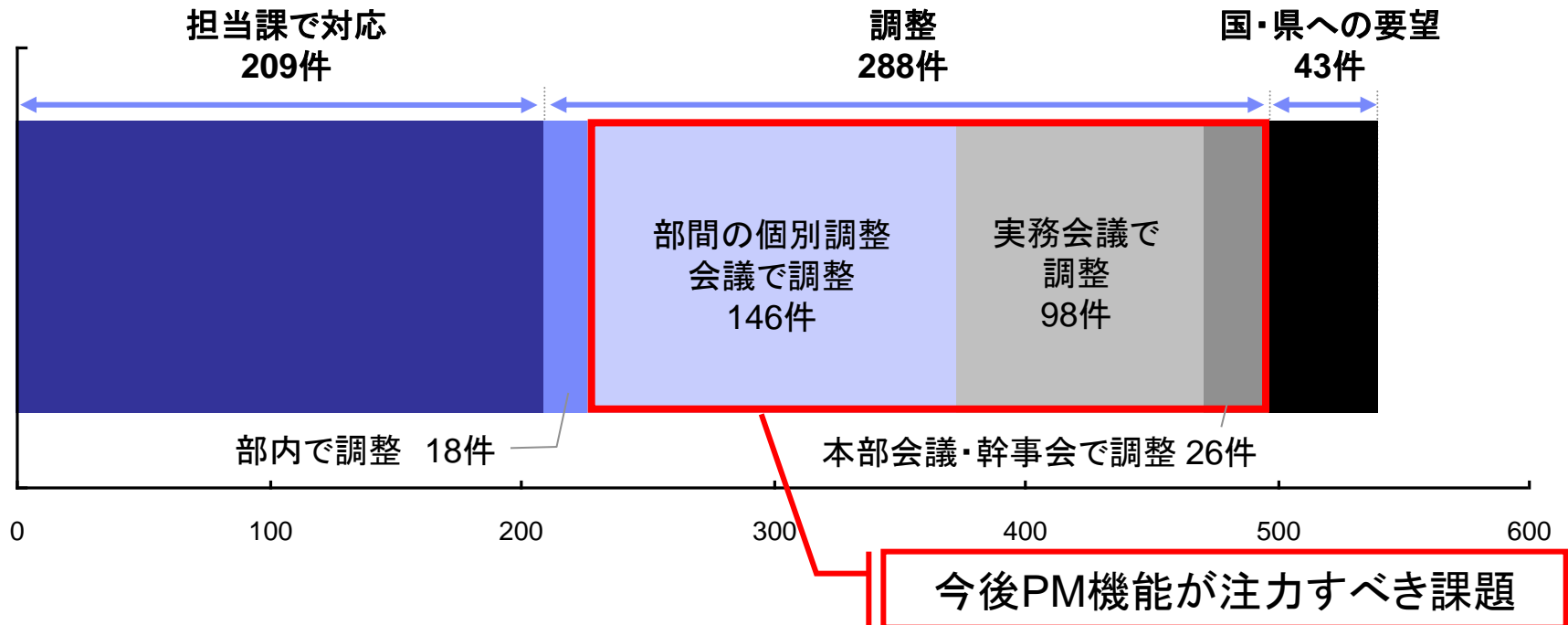
- 問題の原因を分類した結果、6割強は方針欠如、他事業に依存、体制未整備といった原因であり、市で主体的に対応可能な問題といえる
- 人材・財源等の制約要因及び構造的要因といった市役所内のみでの対応が困難な問題は3割存在
- 事業個別要因を除き、最も多かったのが人材・財源等の制約要因(118件)、次いで方針欠如(93件)であった





課題分析結果詳細: 課題(取るべき対策)の概況(1/2)

- 課題解決方法として何らかの調整が必要な問題が288件、半分を占める
- うち、部を超える調整事が270件。これらがPM機能が今後注力すべき課題となる
- 担当課で対応するものは209件で、全体の4割弱。部内での調整事と合わせ、担当課にて課題解決に向けて進めていただく
- 国・県への要望は43件であり、うち要望先が復興庁と明示されているものは5件であった



※4/11時点でクローズ確認待ちとなっている問題及び課題未定の問題は除く



② 課題解決に向けた対応方法



原則：問題の解決推進担当の切り分け

- 担当課のみで解決できない問題の解決推進担当は、原則的に以下のように切り分けられる

| 原因の分類 | | 課題(取るべき対策)の担当 |
|--------|------|---|
| 事業個別要因 | | 担当課にて対応※1 |
| 制約 | 財源 | 担当課にて対応※1 |
| | 人材不足 | 人事課にて対応 |
| | 制度 | ▪担当省庁の制度に関する事項は、各原課にて対応 ▪復興庁・県の制度に関する事項は、復興政策課にて対応 |
| 他事業に依存 | | 関係課・復興政策課にて調整 |
| 方針欠如 | | 関係課・復興政策課にて調整 |
| 体制未整備 | | 関係課にて調整 |
| 構造的要因 | | 関係課にて調整 |

※2



原則：調整の方法

- 調整が必要な対策については、調整が必要な範囲ごとに原則的に以下のように対処する
- 調整を行った結果、推進本部会議に上申すべきと判断される事案を議題として挙げ、決定する

| レベル | 調整を行う範囲 | 調整の方法 |
|------|-----------------|-----------|
| レベル4 | 部間調整(部が異なる複数原課) | 本部会議・幹事会※ |
| レベル3 | 部間調整(部が異なる複数原課) | 個別の調整会議 |
| レベル2 | 部間調整(部が異なる複数原課) | 個別の調整会議 |
| レベル1 | 部内調整(部内の複数原課) | 部長裁量 |

※
推進本部会議
に上申すべき
事案

- 複数の部に影響を与えると思われる全体方針の決定
- 復興基本・実施計画及び全体工程表に大きな影響を与えると思われる問題とその対策の決定(事業内容の変更、遅延等)
- その他復興政策課が必要と判断した事案(適宜)



原則：復興政策課（PM機能）の関与方針

- 復興338事業すべての進捗及び課題の解決状況を監視する
- 対策の解決推進担当組織が決定するまでの調整を推進する（決定後は、担当組織が推進）
- 全復興事業の内、重点プロジェクトに関連する事業についての課題解決支援（次頁参照）を適宜行う
- その中でも、調整レベルが2以上であるもの、または担当課が課題解決の見通しが無いと報告しているものを重点的に支援する



※調整の場設定：
対策の解決推進担当部が決定するまでの調整会議の主体的推進



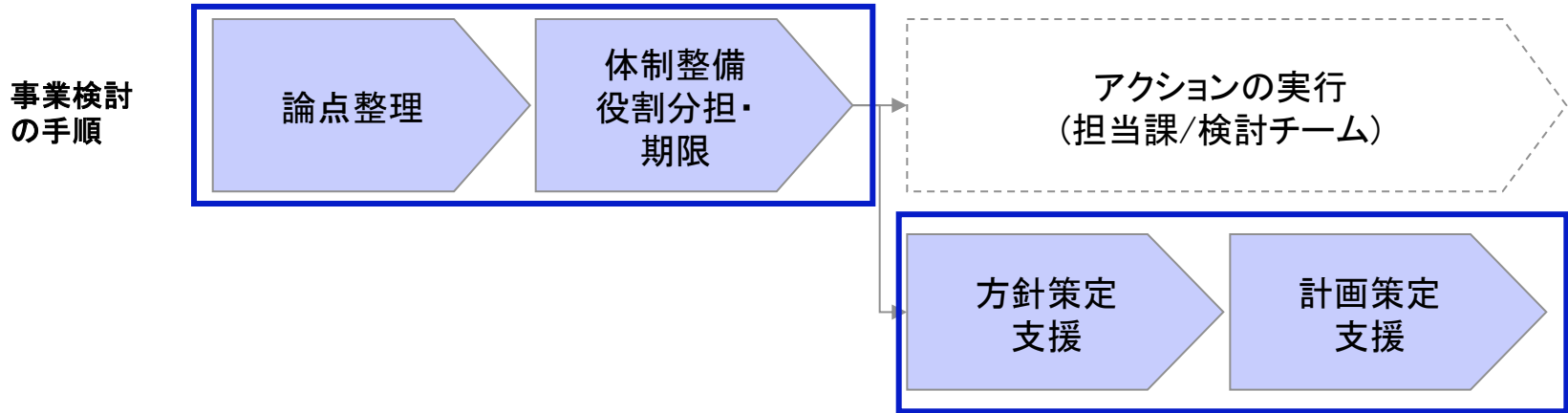
PM機能の課題解決支援の勘所

- PM機能が課題解決を支援する場合は、主に2つの視点で支援することで活動に推進力を与える
 - ① 混乱した議論を整理して、「誰が、いつまでに、何をするのか」を明確にする
 - ② 「方針や計画がないからこれ以上検討できない」という状態を打破するために、方針・計画を明確にする

支援ポイント① 論点整理・体制整備・役割分担の検討

停滞要因①

- ・事業内容を詰めるために検討すべき事項が明確になっていない
- ・議論が空中戦に終始し、合意形成が進んでいない(いっ放し)
- ・推進者・期限が明確でないため、放置されている



停滞要因②

- ・事業内容を検討する上での根幹となる方針・計画がないことを理由に検討停止している

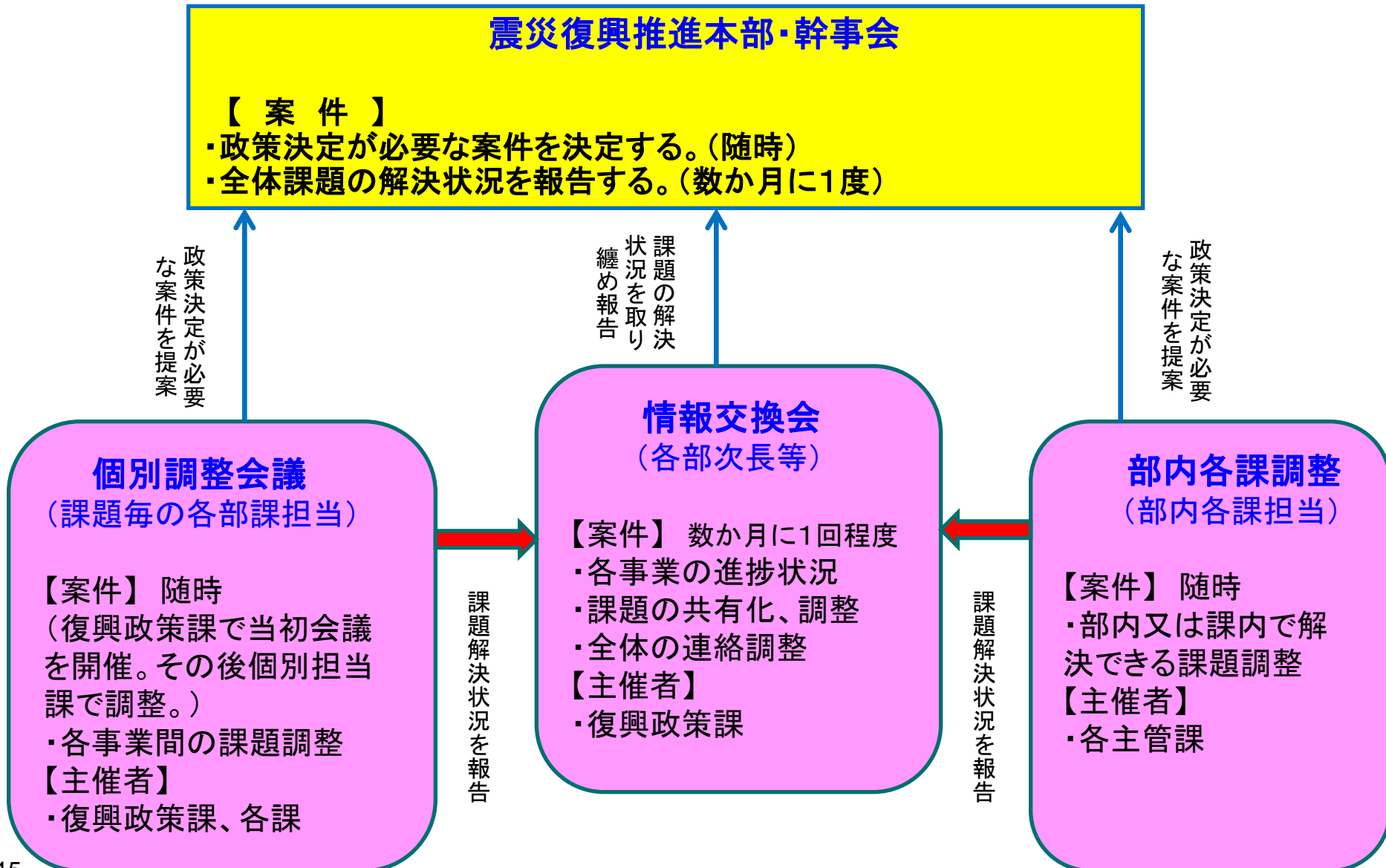
支援ポイント② 方針／計画の検討支援



③ 管理体制について



震災復興事業に係る課題の解決に向けて





新たなマネジメントの仕組みの全体像

- H25年度からの新たなプロジェクトマネジメントの対象は、「進捗」、「課題」、「予算」とする
- その具体的なマネジメント方法は以下のとおり(詳細は別途実務会議で説明予定)

構成要素

基本的な考え方

マネジメントの対象

- ・ 進捗 : 定型の報告様式で、定期的に原課より報告してもらう
- ・ 課題 : 同上。復興政策課にて課題一覧に定期的に更新していく
- ・ 予算 : 3月交付金実績取りまとめ後、機能要件を明確化してから、後日検討

マネジメントのプロセス (別紙詳細)

- ・ 管理方針 : 例外管理 (すべてを事細かにマネジメントするものではない)
- ・ 会議体一覧 : 現行の会議体を生かす。実質的に議論する個別調整会議を設置。
情報共有を図る情報交換会を設置。
- ・ 管理フロー : 定期的に進捗・課題を更新する⇒本部会議に持込む
- ・ 報告様式 : 原課の報告資料作成負荷を極力減らすようにする

体制

- ・ 体制図 : 各部の課題解決状況を把握するため、各部次長を中心に情報交換会を開催。
部間調整を行なう個別調整会議(復興政策課がPM)

共有システム

- ・ 進捗・課題・予算等の各種報告資料、各種会議資料・議事録、会議スケジュール等、復興事業に関する情報を集約
- ・ 当面は、サイボウズのファイル管理に新規フォルダを作成して利用する