

立山町行財政診断報告書

平成16年3月

立山町 企画政策課

第1章 全般的課題と提案（全庁的問題とそれへの対応等）

本報告書は、立山町の全般的問題点と提案、職員数の分析、そして今後の行政組織整備の方向・組織機構案についてとりまとめたものである。分析にあたっての基本的視点は、変化への適切な対応である。すなわち、職員が従来の意識・行動パターンを過度に引きずっている地方公共団体では急な環境変化に対処しえず、適切に環境へ対処できない団体は中長期的に住民福祉の向上に貢献できないとの視点から、組織に顕在・潜在する問題の掘り起こしとその改善に向けての課題設定を心掛けた。

第1章は、係長以上の職員に対して実施した面接調査の中で明らかになった全般的な課題とその改善の方向を記す。記述に先立ち、町を取り巻く外部環境を概観すると次のようになる。

平成12年4月に地方分権一括法が施行された。これを受けて立山町が自主・自立の行政運営を実現していくためには、自主・自立の行政運営を方向付ける明確な戦略と、自主・自立の戦略遂行・政策展開を可能にする経営基盤を確立することが不可欠である。中でも、組織運営、人事政策等に関わるシステムは、町の先行きと職員の意識・行動の変革、行政能力の向上を占う上で重要な基盤である。

今後は住民ニーズや行政課題へ総合的かつ柔軟性に富んだ対応ができなければならないが、今日の行政課題は様々な要素を含んでおり特定部局単独での課題解決が困難である。そして、外部の関係者や住民活動団体他との連携も必要度を増していることから、庁内の各部署が部署の枠にとらわれることなく総合的に行政執行していくことが今までになく重要になっている。

行政組織の総合力の発揮と弾力的な取り組みのためには、まず総合調整機能を強化することが必要であって、このためには特にトップの意思決定・マネジメント活動を補佐する機能を強化すること、そして部内及び部間の調整する機能を整備していくことが不可欠である。また、全庁的問題の解決には組織及び職員の力を引き出さねばならない。

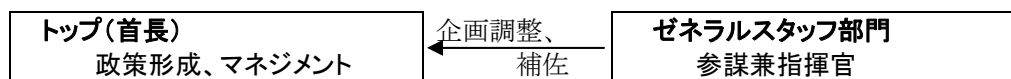
以上のことから、次に示す課題の達成を目指すものとする。

- 課題1 長、助役を補佐する政策スタッフ機能の充実
- 課題2 課による自律的運営マネジメント機能の強化
- 課題3 フォーマルな意思決定手続・機構の確立
- 課題4 組織の問題構造解消のための人材の育成
- 課題5 女性職員等もコア（中核）にした人材育成・活用型の人事制度の確立
- 課題6 知識創造の充実
- 課題7 各種団体の育成強化

これらの課題については、今後、組織ならびに職員の意識改革を進めつつ、順次、課題解決していくことを期待する。

課題1 長、助役を補佐する政策スタッフ機能を充実する

近時の地方公共団体における組織編成の傾向として企画担当部門や財政担当部門を官房的組織として位置づけるケースが増えている。この場合、官房的組織は戦略的経営におけるコア（中核となる）部門になり、総合計画・実施計画の策定はもちろん、総合的な施策立案や重要施策の部門間調整に積極的に関与することや計画行政の舵取り機能を果たす。つまり、この関係は次の図のとおりである。



立山町の場合、この官房組織は企画担当部門や財政担当部門であり、これらがトップのゼネラルスタッフとして参謀兼指揮官となることを期待されている。現在の町の組織は全体としてライン&スタッフ形態をとっており、スタッフ部門は組織編成上、町長及び助役等理事者に対する支援スタッフとして存在し、その一方で各部門等の運営についての統括管理並びに総合調整を行うことを期待されている。しかし現行組織の運用実態を見ると、事業別組織形態の色合いが濃い。

今の組織では企画情報課と総務課が参謀兼指揮官機能を担う。中でも企画情報課は、上記の諸機能を発揮することが本来なすべき第一の機能とされる。しかし、企画情報課はライン的要素の濃い業務や目標値が設定できにくい業務を多く抱え、意思決定支援機能や政策決定補完機能及び計画行政推進機能に十分な力を投入できていない。例えば企画調査係の場合、係に4人充てられているが、広域行政としてのコミュニティー番組へ2.6人工を投入しており、企画調整的仕事への投入は総合調整や特命事項への投入が少ない。また、広報や統計などもやっており、企画調整的仕事への投入量は少ない。

この結果、計画行政の現状を評価すれば、このための基盤となる総合計画があってもそれを裏付ける財政計画が明示されていないとか、総合計画と年度予算への橋渡しは十分ではなく、あたかも別個の計画としての様相を持つなどのことになっている。

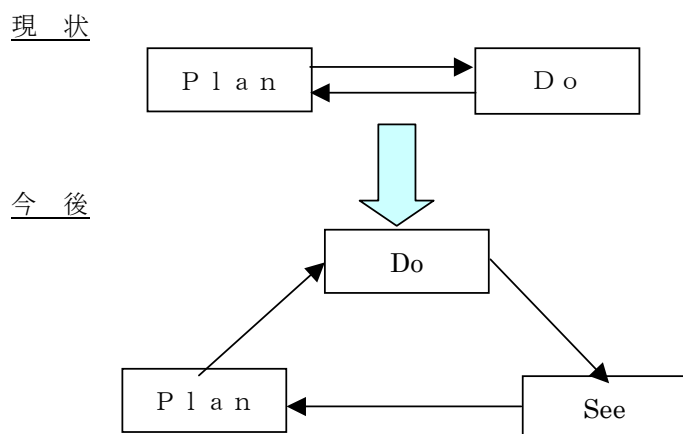
結果的に、各部門では短期的視点から事業展開され、長期的視点を踏まえた進行管理ができず執行効率や成果は低いものになる。以上のことは昨今の財政状況の悪化も一因ではあろうが、それ以上に長期計画に求めるものが明確にされていないことにその原因を求めることができる。

一言で現在の立山町の職員を評価すれば、職員個々にとって町の方針が見えにくく、このため「ベクトル合わせに手間取っている」。町の行政運営に不足するものは、「**経営資源の適切なアロケーション（配分）を迅速かつ適切に実施するための経営意思決定力**」である。このために短期的視点からの行政運営を余儀なくされている。

以上の点を踏まえて今後のあるべき行政運営の姿を示すと、企画情報課の官房組織・ゼネラルスタッフ組織としての今後の姿は、首長、助役を積極的に補佐すると共に、長期的なビジョンのもと「何を行うべきか」「どうすれば効果的か」という観点から、各種施策の優先順位を検討して施策の有効性を確保するために総合的な調整力を発揮することである。地方分権時代に必要なものは、トップに対する「**経営意思決定支援**」の機能である。今後は、この機能を特に充実することが肝要であり、このために少なくとも以下の2つの点を改善する必要がある。

一つ目は行政体経営に「マネジメントサイクル」の考え方を導入し、定着・実施することである。現状のマネジメントは、次図のPlanとDoのように往復する形で行われている。これをマネジメントサイクルに基づくものに転換する。すなわち、実施計画や個別計画を立て、それを基準として意識的に進捗させ適時チェックし、その結果を後工程（次年度以降）につなげるよう行動（アクション）を改める。

このためのひとつの方策として、事業を評価するシステムを行政運営システムの中に組み込むこととする。この評価システムは成果目標（アウトカム指標）を設定し、これに照らしてマネジメントすることで効率的で高質な行政運営・行政サービスを提供するシステムである。評価システムは施策や事務事業等に関して、次の表に示すように、これらが町民に十分なサービス価値を提供しているか、費用対効果は妥当か、必要性は確かか、などについての判断情報を提供し、各施策や事務事業等の間の優先順位と有限の行政経営資源（人、有形資産、資金）の効果的配分を可能にするシステムである。



インプット、アウトプット、アウトカム指標の他の評価着眼点

| 着眼の視点 | 評価の観点 |
|---------|----------------------------------|
| 妥当性 | 目的妥当性、対象の妥当性、ニーズへの対応妥当性、関与の妥当性状況 |
| 有効性 | 目的達成度、成果向上、目的への貢献状況 |
| 経済性、効率性 | コスト効率、コスト削減状況 |
| 必要性 | 行政が行うことの必要性状況 |
| 公平性、公共性 | 受益者負担状況 |
| 重要性 | 重要性の状況 |
| 緊急性 | 緊急性の状況 |
| 代替性 | 代替可能状況 |
| 支障性 | 止めた場合の支障状況 |

二つ目は、組織全体への波及効果が大きい案件が持ち上がった時点で、速やかに企画担当部門を事務局とした検討組織（プロジェクト・チームなど）を設置し、企画段階から事業担当部門や関連部門が実質的に参画する体制を普段の行政運営の中に取り入れることである。これによって、企画担当部門が企画・調整に対してその持つパワーを注入しやすくするのである。

課題2 課による自律的マネジメント機能を強化する

上記の官房組織での政策スタッフ機能の強化と並んで経営の実効性を高める上で重要になるものは、各主管課（原課）での自律的なマネジメントである。ここでの自律的マネジメントとは各事業担当課・各職員が自律的に行政運営を前記の PDS または PDCA のマネジメントサイクル（Plan→Do→Check→Action→Plan→Do→Check→Action→Plan→Do→Check→Action…）に沿って業務遂行を繰り返すことによって可能になるものである。

この課における自律的マネジメントは、いわゆる制約条件（TOC）理論における「鎖の強度は鎖の一番弱いところ（制約条件）によって決まる」という考え方からも必要となるものであって、政策スタッフ機能と各主管課（原課）機能がそれぞれの職分・期待役割に応じて機能することで組織としての力が向上すると考えることによる。仮に一方が不具合であれば、全体としての業務遂行結果は低いものに留まらざるを得ない。

また、町は組織形態として課制をとっているが、課制における自律的マネジメントにおいて欠かせない課長自身によるマネジメント力が不足しているという問題もある。そもそも首長の機能を分け与えられている課長は、部門経営の責任者として全庁的な観点からの部門運営も求められ、そのために行政運営者としてのセンスと責任の自覚が不可欠とされる。

民間企業の場合であれば、市場を通じて需要と供給が調整されるため限られた資源の制約下で増大し複雑化する顧客ニーズに応えることになるが、地方公共団体の場合はややもすると市場メカニズムと異なる方針のもとで運営されるため、結果として自律的マネジメントを行うための動機づけに欠けることになり、このため行政運営に必要なマーケティングセンスが不足して適切な意思決定がおぼつかないことになりがちである。

また、縦割りの仕事の遂行は管理職としての責任の拡散を招きやすく、無責任な運営となりやすい。

よって、今後はボトルネック資源（制約条件）に着目して、部分最適から全体最適化を目指してマネジメントサイクルをしっかりと回すことが必要であり、次の点について改善するものとする。

① 課方針を明確に示す

課制を機能させるためには課長自身による部門方針の明確化と部下たる職員への浸透、そしてマネジメントサイクルをしっかりと意識した経営を行うことが必要である。このためには、課長は首長の基本方針・施策方針に従って、毎年度当初、具体的に課としての対応方針を定め、その対応方針に従って部門の運営および施策の展開を進めるものへ改める。先行する市等では各課で主体的に進行管理することを基本にして課長が「課方針書」を作成し、これに基づいて担当部署を切り盛りするようマネジメントしている。

なお、この課長の部門方針の明確化を受けて、部下である監督職としての係長等はより明確に

係の目標を定め、係員への浸透、マネジメントサイクルをしっかりと意識した公共団体経営を行うことになる。このためには職員個々の意識革新が必要であるから、これを促進するための教育を行うと同時に、管理職においてはこれに関して成果主義人事の要素を導入することが望ましい。

② 組織運営を課中心へ転換する

課制は、集権的管理体制から分権的管理体制へ移行することを通じて、組織としての活力や機動性等を高め、組織全体での効率性と実効性を高めることをねらいとする組織構成方法である。ところが現行の行政組織は集権的管理体制が強く残っており、一例を挙げるとゼネラルスタッフ部門が権限を持って人事配置等を決めている。このため、事業部門の管理職をその責任から遠ざけ、管理部門への依存や無関心といった「逆機能」を誘発することとなっている。

財政状況の悪化のなかで新しい行政課題に対応していくためには、課長の職務権限の強化をとおして課単位の組織運営をより実効の伴うものへと転換させねばならない。今後は有限である職員人材、財源等の行政資源を効果的に活用するために、課長による課内の人事配置を含める調整機能を向上させ、その上で意思決定を迅速にし課組織及び行政体組織全体の効率性と実効性を高めるようにすべきである。このためには管理職は部下の方向づけと支援といった高次の機能も果たすものとし、一層のリーダーシップと職員に対する動機づけ能力を持つ必要がある。

なお、上の課題に関して現状では課長が係の仕事の一定部分を分担するため、管理職の部門マネジメント機能が阻害される部分がある。今は課長も課の構成員としてのパワーを期待される時代であり、単に課長としてだけ機能していればよい時代ではないが、それを自らの職務として遂行しすぎる場合、機会費用（例えば、管理職が監督職の仕事を行うということには、管理機能を発揮しないことを意味する。この場合発生するデメリットが機会費用である。）となり無駄を生じる。管理職の機能の再点検が必要である。

なお、課長による課内の人事配置を含める調整機能権限の委譲の他にも、以下の権限を委譲することで、機動的な組織運用を目指すものとする。

- 助役専決事項のうち、「19 時間外勤務及び係長以下の休日出勤を命令すること」は課長共通に委譲する。
- 保育所長等の出先の管理職に、時間外勤務及び係長以下の休日出勤命令権を委譲する。
- 主管課長は支出負担行為権を持たず、財政課長のみが課長級では持つ。適切な予算管理のために主管の課長に支出負担行為権を付与する。

③ 組織機能の充実のために組織サイズを大きくする

組織管理の充実に関連して、課長に対する補佐的機能や相談機能を発揮すべき職として配置される監督者について見ておくと、主幹、課長代理、係長の3段構えとなっており組織の構成メンバー数に比べてかなり背の高い組織であって業務効率の悪い形態となっている。（管理職級の主幹、課長代理は組織構成上の名目期待機能は管理職であるが、業務実態は係長職であって、その意識は係長の方へ重点を置いている。主幹、課長代理は課長級であるが、意識と行動は係長としてのものになる。改善を要する。）そして、職員個々の意識は係が突出しており、あたかも係が課のような組織であり、係組織の運営は課のごとく振舞われている。分散し過ぎで縦割り発想に陥り、非効率である。

このことに加えて、係そのものは細分化されており、かつ複数の係では組織の要請する数にまで係員がいないという実態がある。ちなみに、課長の統制範囲は首長部局の場合、1 課長につき 3.9 係単位であって注記にも示すとおり統制範囲としては妥当である。これは町の組織としては良好な方に位置する。しかしこのために職員数が少ない係を配置することになり、係長自身の係における統制範囲は組織管理の必要性及び組織としての機能発揮の点（危機回避、知識創造等）から見て小規模に過ぎ、かつセクショナリズムを惹起しやすいなどの問題がある。

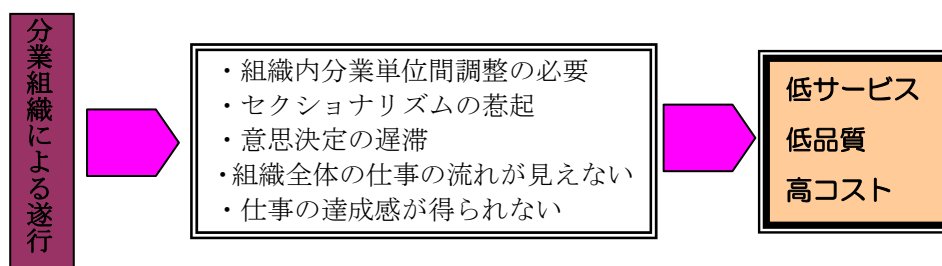
一言で現行組織を評価すれば、組織管理の必要性よりも労務人事管理の必要性から形成されている部分が多い。このため課長に対する補佐の機能や相談機能が期待できない状態にある。そしてこのことは理事者に対する補佐役としての管理職の不在にも繋がることになる。

(注) 管理範囲の原則

作業内容別の適正な統制範囲は、経験的に以下のとおりとされる。

| | |
|----------------------------|----------------------|
| 機械的繰り返し作業…10～15 人に 1 人の監督者 | 技能的職務…10 人に 1 人の監督者 |
| ルーチンワーク事務…5～7 人に 1 人の監督者 | 技術的事務…4～6 人に 1 人の監督者 |
| 審査事務…4～6 人に 1 人の監督者 | 課長…係長 3～5 人に 1 人 |

分業組織体制の問題



これからの時代は、いわゆるポストによる労務管理や組織管理、そしてポストによる職員のモラル維持、動機付けの考え方から脱却しなければならない。また、組織のサイズを拡大するべく係組織の大括り化と課の大括り化を進め、係員の少ない組織を解消することも必要である。

課題3 フォーマルな意思決定手続・機構を確立する

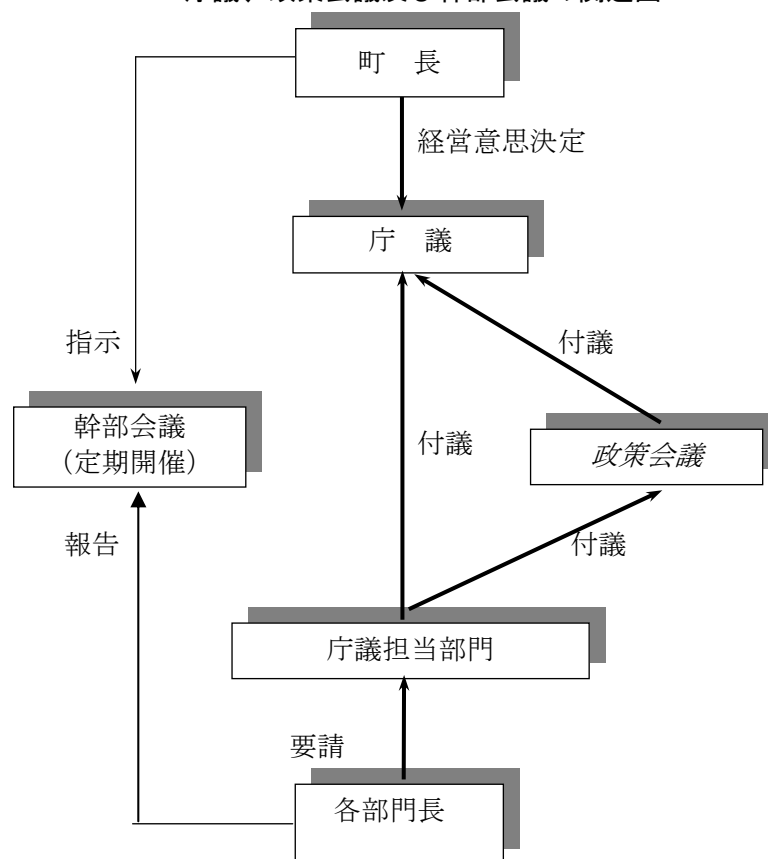
地方分権の時代には、意思決定の質とスピードが要求されるが、町の経営意思決定の現状については、次の意思決定機構及び意思決定プロセスにおける不具合を指摘できる。すなわち、政策形成、決定のプロセスがルール化されているものの運用実態が伴わないこと。具体的には、政策形成、決定のプロセスが庁議運営規程でルール化されているものの運用実態が伴わない。これに変わるものが事前協議と課長会とのことであるが、この庁内の公式組織としての最高意思決定機構である「課長会」は、方針設定機能や調整機能が十分でなく協議事項が焦点のボケる、現状追認型のお知らせ会議となっているとのことである。このため政策形成プロセスが見えにくく、意思決定者の顔が見えにくい、そして、マネジメントの遂行に不可欠となる決定事項の進捗状況等の管理が不十分であるといった、その後の執行に問題を抱えるものとなっている。

以上は最高意思決定機関の問題である。

今後は審議・決定機構の実質化を進めるものとし、このために庁議を組織し直し、町政の最高方針及び重要施策について審議する機関として次の事項を審議するものへと改める。

- (1) 町の基本構想、基本計画及び実施計画に関する事項
- (2) 都市計画に関する事項
- (3) 重要な施策および事業計画に関する事項
- (4) 予算編成方針および予算案に関する基幹的な事項
- (5) 予算執行計画に関する事項
- (6) 事務事業を執行するために特に調整を必要とする事項（担当課の調整決定）

庁議、政策会議及び幹部会議の関連図



- (7) 重要施策又は重要事業の進捗管理に関する事項
- (8) 町議会の招集、議案、報告等に関する事項
- (9) 条例、規則等の制定改廃に関する基幹的な事項
- (10) 町政運営上、町または町民に重大な影響を及ぼす事項、その他、町長が特に必要と認める重要事項

庁議は定期的に基準日を定めて開催するが、重要案件の発生頻度等によって事前の段階として経営会議のメンバーをさらに絞って新たに「政策会議(仮)」を開いて事前協議に当てる。この「政

策会議（仮）」のメンバーは助役の他、ゼネラルスタッフ部門の部（門）長と案件毎に当該事業部門の部（門）長が参画することになる。そして、事後には、「幹部会議（仮）」を月1回程度定例開催することで各部門への情報の流通と職員間の情報共有化を図るようにする。こうすることでフォーマルな意思決定機構を確立する。

なお、この他にもマネジメント機能を高めるために、プロジェクト・チームを有効に活用して問題解決と柔軟な行政運営に当たるようにすることが好ましい。

課題4 組織の問題構造を解消する人材育成を取り入れる

現状では、職員間に今後に対する危機感が十分に浸透しているとは感じられず、結果的に、自らの手で自らの在係（課）内で抜本的な改善する状況を是とする意識が浸透するところまでしていない。職員はぬるま湯に浸りながら仕事しているようなところもあり、意欲に欠ける部分が認められる。また、計画行政の重要性についての必要性が認識されないことにも表れているように、組織の抱える問題事象への共通認識にも欠けるところが見られる。

面談を通じて垣間見られた立山町の組織としての特性はおおむね次のとおりまとめることができる。

立山町組織は少人数組織としての「業務効率性（職場で決定された事務事業が手際よく推進されていること。）」はそれなりの水準にあるが、職員個々の「自律創造性（職場に相互理解と信頼感が存在し、職員個々のベースで問題意識が醸成されていることから新たな提案が自由に議論され、職員が自律的、創造的に仕事に取り組んでいること。）」および組織連帯性（職務遂行上の連帯性、相互協力関係等の行動において一体感があり、円滑なコミュニケーションと相互協力支援によって業務が遂行されていること。）に弱みがある。このことは職員の間には「ぬるま湯感」となって表出している。

さらには、現行組織は階層が高くて効率性が悪い形態をとり、経営幹部にはマネジメント意識が浸透していない。

これらの問題は、町における「組織の問題構造」として次の図のように描くことができる。

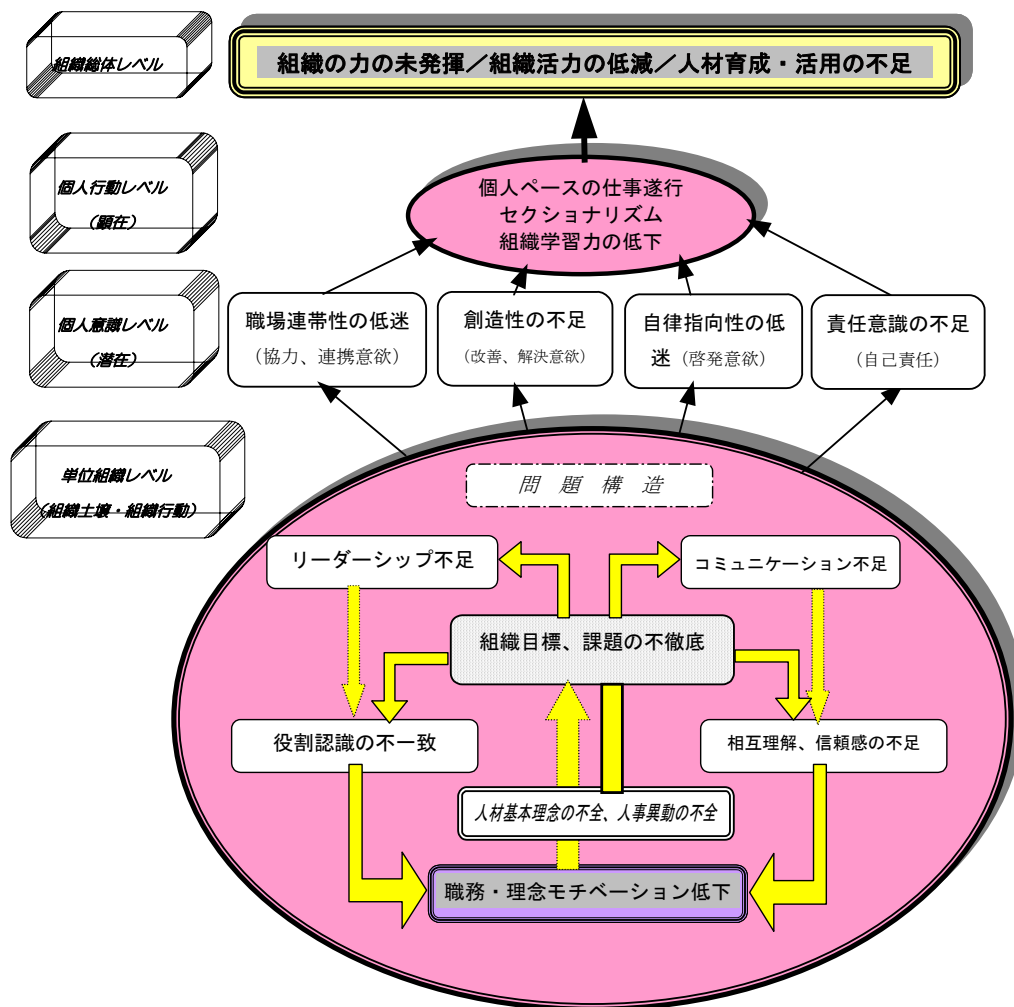
すなわち、「目標・課題の不徹底」「管理職のリーダーシップの不足」「縦割り意識によるコミュニケーションの不足」「相互理解の不足」及び「モチベーションの不足」において基本的な問題を抱えているために、総体的に有限なる経営資源の有効活用が不十分となっている。

なお、これら要因間の相互関係については、

- ・「目標・課題の不徹底」は「リーダーシップ不足」と職員「相互理解、信頼感の不足」を生む。
- ・この「相互理解、信頼感の不足」は部門内の「組織を跨ぐコミュニケーション不足」を招き、これが相互協力関係を阻害し、個人本意の職務遂行にいたる。また、そのことは職場の人間関係を悪化させる。

- ・一方、「リーダーシップ不足」は、上司と部下との間に、また職員相互の間に「役割認識の不一致」と「相互理解の不足」をもたらす。
- ・「相互理解の不足」は「縦割り意識によるコミュニケーション不足」を招き、これが職員の個々の協力意識を阻害し相互協力関係を喪失させ個人本意の職務遂行に陥らせている。
- ・また、結果的に個々の職員に課題が指示されないなど、仕事のやりがい感に大きな影響を与えるので業務遂行のための「モチベーション」を減少させている。
- ・以上を受け、「自律創造性（自律創造のための働き・発揮機能）」と「組織連帯性（組織連帯のための働き・発揮機能）」は低下し、有限なる経営資源の有効活用が図れず組織体の総体での効率は発揮されない。
- ・さらに、職員自らが仕事の基準を明確にして仕事するといった課題解決型・問題探索型の職務遂行意識に欠けることになる。

組織における人材周りの問題階層構造



職員は所属する組織の、そして中でも属する職場を準拠集団として身を処すため所属組織内においては組織合理的行動・集団規範に基づく行動様式をとることになる。そしてこのことが組織内の社会的同調を産み、外部組織や住民との間でずれ違いを生じせしめ、環境不適應の動因となる。それは組織外からの大きな圧力が働かない限り変わらず、改革は遅々として進まないことを意味する。

また、分権改革の進展等はその担い手の職員により一層の自己責任、自己決定、自己統治等を求める。今後の組織では新陳代謝は緩慢であるから、組織活力の低下が避けられない。これを改めるには職員個々の意識変革がなによりも必要である。このために、早急に取り組むべき改善には次がある。

- ① 定期的な課内会議、ミーティングの実施と内容の充実
- ② 上司と部下との役割、認識の差等に気づかせるための研修
- ③ 自由な議論の場の形成

組織が創造的になるためには、成員の多様性を確保すると同時にコミュニケーションを促進する制度が必要である。

- ④ 革新重視、現場重視、実行重視の行動規範の確立（上司が行動で示すことが大切）

また、組織変革のために中長期にて取り組むべき主な課題は、

- ① 長期ビジョン（職員が共有化できるほど具体的にイメージできる構想）の策定
- ② 職員個々の自律性、創造性発揮のための制度の導入
- ③ リーダーシップ研修の実施。管理職能力の充実研修の実施
- ④ 能力主義、業績主義を重視した人事制度への転換
- ⑤ 年度当初における部門方針の策定と達成目標の設定、確認

がある。

参考 立山町行政診断の面談調査にて認められた町の現状及び職員特性他について

立山町職員に対する行政診断の面談調査の過程を通して垣間見られた、立山町の職場及び職員に関する問題状況を概括すると次のとおりである。

<全体の現況について>

日常の業務処理は一言でいえば特に問題はなく行われている。ところが日々の業務遂行における基礎となるものが明確になっていない部分が多く、全体的には従来からの意識・行動パターンを引きずるところが多いようである。このための工数はかなりのものがあると思われ、新たな課題への対応へは工数を割くことができないものとなっている。

<管理職の現状>

立山町の管理職の弱みとなるところは、「部下を育てる意識を有する管理職が少ない。」「管理職者としての基礎的役割意識が乏しく、自らの意見をもって指導したり組織をまとめることができる管理職が少ない。」というところである。つまり、「学習促進（仕事を通じて部下を指導・育成するとともに、仕事を任せることによって経験の幅を広げ学習を促進させること。）」「課題提

示（全庁的な方針と結びつけながら自部門の役割、課題及びその優先順位を明らかにすること。）」
 「達成促進（所与の目標を効率的に達成するよう部下を動機づける基本的行動である。）」の3機能が不十分である。この領域が相対的に弱いことが、町の組織が成果を挙げにくい要因となっている。

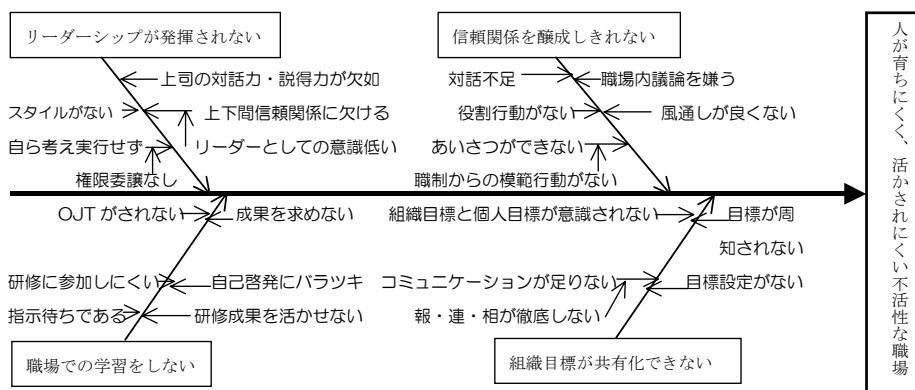
また、このことはパワーの源泉から捉えると、部下を指導・育成する意味での学習促進パワーと専門性によるパワーに弱いところがある。この点は、今後の管理職人材の育成におけるポイントになる。

管理職としての今後のあるべき姿として、管理職による OJT が為され、人的資源の充実が図られている状況である。これら管理職が抱えるウイークポイントについては、管理職の意識付けとスキル向上が不可欠であり、この点に立山町管理職の重点育成ポイントがある。

<職場特性について>

特に人材の活性状況の観点から問題をまとめると次の特性要因図のようになる。

町職場の現況



すなわち、「職場の仲間意識はあって快活な職場が形成されているように見えるが、一方では職員の創意工夫意欲が発露されておらず不活性な職場」となっている。この原因を概括すれば「リーダーシップが発揮されない」「組織目標が共有化できていない」「職場での学習を促進しない」といったことが挙げられる。

<職員特性他について>

立山町においても一般的な地方公共団体同様に職員間に組織目標が共有化されていないケースが多く、これに組織体が縦割であることが作用して組織対応ならびに個人対応に柔軟性を欠く。

町職員への聞き取りの過程を通して目立った職員特性等を示すと、

- ・職員は他者の工夫を活かしていく姿勢が弱く個人ベースで業務遂行する傾向が強い
- ・個々が仕事をマネジメントする意識がなく、やらされ仕事の意識が強い
- ・職員は組織に対して過剰適応しており、事勿的な意識も形成されている。このため問題意識が希薄であり前例踏襲を好む
- ・職員自らが工夫を加えて改善に向かうといった性向が弱く、談論風発の土壌が希薄である。上司からの指揮命令を待む姿勢が強い（待ちの姿勢がある）

- ・上司を活用しようとする姿勢が弱い
 - ・組織は縦割りであり細分化されていることもあって、組織としての目的の共有化が不足している。このため職員の間でのベクトルが合っていない。職員個々のベースでの問題意識が組織としての課題認識に転化せず、結果として組織としての改善展開ができない
 - ・女性職員の育成と活用しようとする意識は希薄である
- といった点である。

この他にも、診断の過程を通して次のような組織特性が見られた。

職員は「一人ひとりが既定の為すべきことを意識して仕事する」という意識のもとで「手際よく仕事を処理する」ことを心がけ実践するが、横断的に「連携する」ことや改善のために「自分の仕事領域を意図的に広げる」こと、「職場について議論する」ことなどの組織開発や知的創造、組織知の蓄積の点では意識レベルが低く弱いようである。

いかえると、個々の職員は業務に対する姿勢はそれなりのレベルであるが、問題解決への提案、新しい提案を試すことなどについては後向きの傾向がある。また、組織連携に欠けるところがあることから組織としての力が発揮しにくい状態にある。

以上をもとに町職員の特性を一言で示すとおおむね次のようになるであろう。

「職員は個人ベースでは決められた業務を効率的に処理するが、他の職員が何をどのようにやっているか、どのような課題解決を行っているか、他の組織とどのように協力して一連の課題解決を可能にするのかといったことにはあまり関心がなく、組織的対応や組織での知的蓄積に取り組む姿勢は弱い。このため町としての、そして課内の問題解決やその改善と実行については不得手である。」

なお、今後は能力主義、業績主義の人事制度へ転換することが想定されることから職員のスプレッスが增加し、メンタルヘルス面で悪影響が発生することになることが予想される。メンタルヘルスに問題のある職員は、本人のパフォーマンスの低下と同時に、上司や同僚など周囲の人への負担も増大させてしまうので、メンタルヘルスを職員の労働衛生面の重要課題にあげ対処することが必要である。

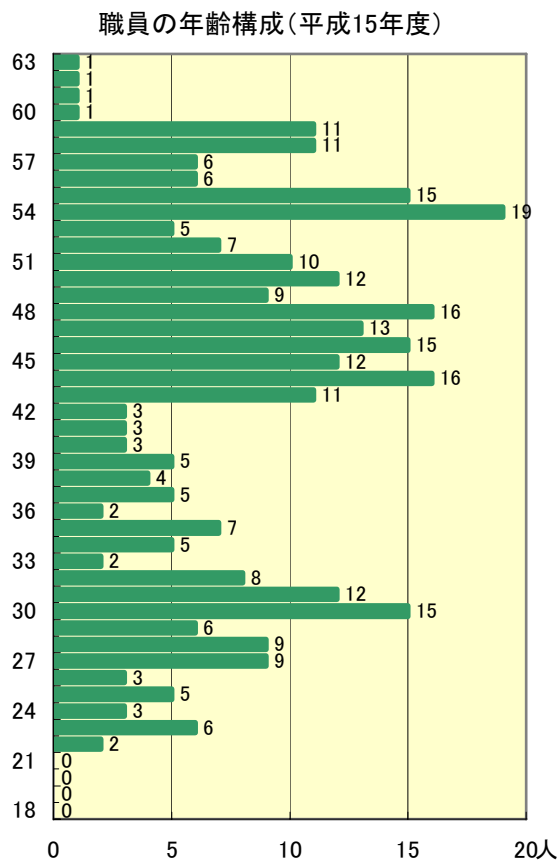
これに対するには、「従業員支援プログラム（EAP ; Employee Assistance Program）」などのカウンセリングを通して問題解決する仕組みを導入することが望ましい。この EAP は、一般的にはメンタルヘルスにはない有効なふたつのアプローチ方法を持つ。

- ・「介入と提案」：状況に応じて適切に提案し介入。
- ・「管理者との連携」：職場の管理者と連携して解決。

メンタルヘルスの場合、メンタルヘルスの問題が認められないケースでのパフォーマンス低下、いわゆる勤怠や人間関係のトラブルなどがについての対策はカバーできないが、業務パフォーマンスを対象とする EAP では、このような場合にも適切に対応することができる。

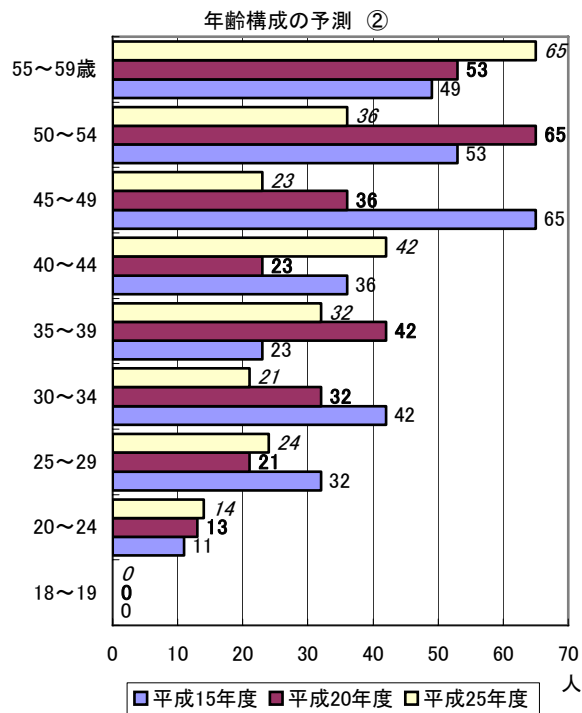
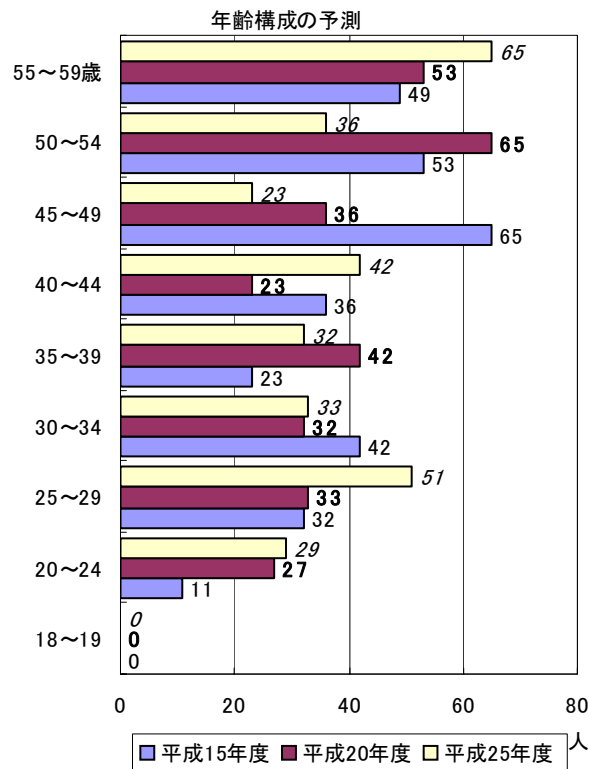
(参考 職員年齢構成から見た人材育成・活用の課題)

町では、過去における採用に波があつて職員の年齢構成にはかなり偏りがある。行政職の年齢構成は図及び表のとおりで、40歳代以上が大半を占めている。



組織の活力を維持していくためには、できるだけ平均年齢をこの水準に留めておくことが必要である。

ここでさらに、5歳刻みに今後10年間の動向について2通りの推定した結果が次の図である。



これに見るとおり、欠員分について全量を新卒者で補充すれば、今後数年の内に職員の高齢化はピークを過ぎて若返ることになる。(平成15年の平均年齢43.2歳に対して、平成20年は42.2歳、平成25年は40.8歳)。しかし、将来における歳入の伸び悩みが構造的にビルトインされる

であろうから町財政のゆとりは今以上に少なくなるであろう。こうした状況下では職員採用がおさえられる可能性は高く、欠員分の半分を新卒者で補充するという「職員の高齢化の進展状況②」に示したような蓋然性の高いシナリオで採用するとするならば、高齢化は続くことになる。

| | 職員の高齢化の進展状況① | | | 職員の高齢化の進展状況② | | |
|---------|--------------|----------|----------|--------------|----------|----------|
| | 平成 15 年度 | 平成 20 年度 | 平成 25 年度 | 平成 15 年度 | 平成 20 年度 | 平成 25 年度 |
| 職員数 | 311 | 311 | 311 | 311 | 285 | 257 |
| 平均年齢（歳） | 43.22 | 42.23 | 40.75 | 43.22 | 43.89 | 43.75 |
| 40 歳以上者 | 203 | 177 | 166 | 203 | 177 | 166 |
| 40 歳以上% | 65.27 | 56.91 | 53.38 | 65.27 | 62.11 | 64.59 |
| 50 歳以上者 | 102 | 118 | 101 | 102 | 118 | 101 |
| 50 歳以上% | 32.80 | 37.94 | 32.48 | 32.80 | 41.40 | 39.30 |

職員の高齢化の進展状況①

- ・採用は退職補充のみで大卒者（22 歳）を採用するものと仮定。
- ・中途退職は想定しない。

職員の高齢化の進展状況②

- ・採用は退職補充のみで大卒者（22 歳）を採用する。
- ・中途退職は想定しない。

この場合、組織全体の活力の低下が顕在化することになる。今後については、このことに対応して危機管理的採用計画と人材育成・活用戦略を実施することが不可欠である。

例えば、人材育成基本計画等に基づく長期的要員計画を立てて、財政状況に過度に左右されることなく定期採用を実施していくことや、民間での代行を期待できる部分や部門については、民間に委ねる措置を検討すべきである。

さらに、職員間の年齢の断層があるので、民間企業経験者等の中途採用も定期的に行い極端な谷間世代のない人材確保を行うことが必要である。これは塊の世代が退職すれば、そのときはマスで大量に採用せざるを得なくなるためであって、その影響は大なるものがあり、そのことが将来の組織活性を削ぐことにつながると見るからである。

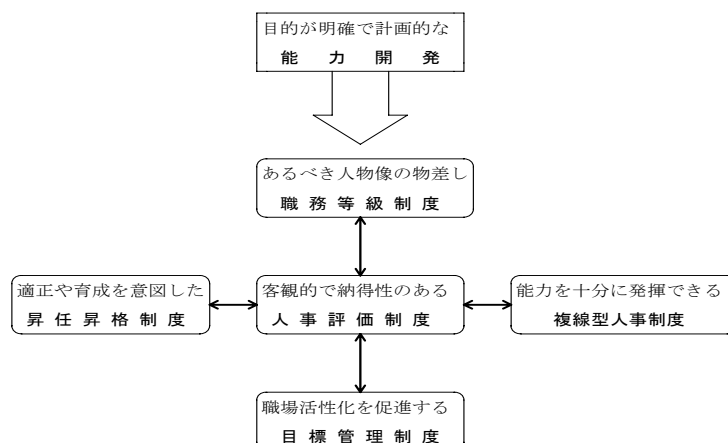
課題 5 女性職員等もコア（中核）に位置付けた人材育成・活用型の人事制度を確立する

「職員の高齢化の進展状況②」に示したように今後は組織構成員の新陳代謝は緩慢となることが想定される。このため組織活力の低下が問題となるであろう。また一方では、個々の職員がその持つ力を今以上に発揮していかなければならない。

これに対しては、職員の間で共有化できるほどに具体的な「人材育成基本計画」をたてて、これに基づく採用を行い、求める人材像とそれに至るまでの能力の発展段階を明確にした上で人材育成を行うことが必要である。また、そのためにも人事考課制度等による評価に基づいた能力育成・活用システムを構築することが必要になる。

以下に示した人材の評価、育成、活用、処遇の諸制度を有機的に関連づけてシステムティックに機能させる「トータル・人事管理システム」は民間ではよく知られたものである。これに照ら

して中長期的な組織活力の維持策が求められるであろう。



なお、これからの人事制度は人材育成・活用型の人事制度であって、『変化の時代に求むべき人材は、変化に合わせて自らを変革できる意欲と能力をもった自律型職員であるから、これら意欲と能力のある自律型職員にチャンスを与え、いいアイデアを出す自律型職員に仕事を任せ、産み出した成果は正しく評価してこれに報いる』ことを骨格とした制度となる。

よって人事制度は「職員の知的生産性を向上させることを主目的とするもの」へ、「年功序列的にポストをインセンティブに職員の貢献を引き出すやり方から職員にとって魅力のある新たな人事制度よって職員の貢献を引き出すやり方」へと変わることになる。

また、職員のニーズへの対応、専門能力の育成・確保の点等から、人事考課制度を活用した目標による管理制度や実効性のある自己申告制度についても実施することが必要である。そして、長期的には、目標による管理と人事考課を有機的に連動して業績考課部分を目標による管理の評価結果とし、目標による評価制度の中で人を育成・活用するといった制度的展開を行うことが必要である。

この他にも、能力向上・発揮に向けては次を展開する。

① 職員の意識改革と組織の活性化を図る

町民とともにまちづくりの新たな課題に挑戦できる人材の育成開発を組織開発しながら行う。職員の意識改革は、今までの行動規範を否定するところから始まるので、まず仕事に対する考え方や行動パターンから脱却するための刺激策を導入し、その後の職場の状況変化に合わせて新たな行動パターンを植え付ける。

具体的には、以下の第1段階から第3段階までの操作を行う。

第1段階……意識改革のための刺激

第2段階……新たな行動パターンの移植

第3段階……定着・強化のための制度的改革

第1段階

組織改革のキーパーソンである課長職の意識改革のため各種刺激策を導入する。職場を活性化するためには、マネジメント能力のある課長職のもとで、コミュニケーションの促進等を通じて上司と部下との信頼感の回復を図らねばならない。人間関係の修復と行動パターンの変革に向けての雰囲気づくりがこの段階での課題であるから、管理者、監督者研修を実施する。

(1) 人事考課制度の導入

第2段階

方針の設定及び伝達に着手するとともに、職員が自ら課題を設定し、その課題解決のための活動を全庁的な運動として展開することを目指す。このためには、次のことが有効である。

- (1) 部門方針の作成
- (2) 若手プロジェクトの活用
- (3) 民間派遣研修の実施

第3段階

この段階では、成果を上げた者がよい処遇を得られる制度を実現する。このためには、

- (1) 人事考課制度の定着
- (2) 自己申告制度の実施
- ② 技術吏員の活用促進
- ③ 職員の意識改革と組織の活性化を図る

このために事務的業務への異動を行う。

人材育成を重点に置いて現行制度を組み替えるものとする。また、新たな課題に挑戦する人材の育成が急務であるので、今後の地方公務員制度の改革動向を見極めながら、人事考課制度の見直し・定着、自律的選択的要素のある人事制度の導入定着を進めつつ、能力・実績主義の人事制度を導入するなど新しい時代の人事インフラを整備するものとする。

④ 女性職員をこれからのコア人材として育成・活用し、戦力化する

立山町において女性職員がかなりの部分を占めている。しかし、その担当する職務内容となると一般行政職の場合、軽易なものが主体である。実質的な意思決定や職務遂行におけるコア（中核）となる役割部分は少ない。また組織内の位置づけでは、一般行政職の女性係長は少なく、管理職の女性となるとなおさら少ない。このように、現状のところ昇進昇格における女性職員の劣位は明らかである。

このことは全庁的に見ると非能率を産むものとなっており、職員の間「ムリ、ムダ、ムラ」を強いることになっている。今までは町組織内に人的余裕があったので女性職員の能力をあえて引き出さなくても組織として困らなかったであろうが、職員数が全体として減少することが確実な中ではそれもかなわないと認識すべきである。

今後、女性職員の役割が高度化するが、これに対応するために女性職員の育成を鋭意に進め、高度な仕事も担当できるようにすべきである。また、能力と実績に応じて昇任することを改めてすべての職員に明示し、女性の活用のために庁内の努力目標を置くなどして管理監督職層における女性比率を高め、女性職員の積極的戦力化を目指すべきである。

さらには、

- 立山町女性職員・高齢職員の人材育成・活用戦略をたて、職員の中に浸透・実施させる
- 若手主体、または女性主体にて、性別にとらわれない職場づくりの調査研究を行う。このとき、プロジェクト・チーム形態で調査すると、男性職員に対する啓発効果が期待できる
- 男女平等意識の高揚のために、全職員を対象にした研修や女性の資質向上研修を行う
- いわゆる女性職場、男性職場といった配置を無くす

なども実施することが必要である。

⑤ グループ制を導入する

グループ制あるいは担当制（班制）は職員の能力開発と能力発揮、そして組織の活性化に有効な制度であるから、先行事例での担当制の問題点を総括評価した上で、導入を進めることを検討する。

参考 今後の人材育成開発と定員管理

今後の人事制度・人材育成の見直しの方向については、国家公務員制度の改革の流れを受けて変わっていくことになるが、現時点ではあと数年のうちに地方公務員を取り巻く人事関係の制度や人材育成の方法、人材のあるべき姿・人材観はある程度は変わることが確実視されている。そこで、以下では今後の人事制度・人材育成のあり方、方向性を示すものとする。

1 人材育成開発の今後の基本的取り組み

今後は、変動する社会環境・市民価値観に対して適切に対応でき、自ら創意工夫、決断し、政策を展開できるよう、職員に対して次の組織行動規範を求めることになる。

- ・ビジョン、目的志向の行動
- ・現場主導による自律的決定
- ・成果の重視
- ・住民の納得・協働関係の構築

この組織行動規範に立脚すれば、職員は長期間にわたって馴染んできた組織行動規範及び行動パターンを改革しなければならないことになる。行動様式の変革のための制度上の仕掛けはおおよそ次のとおりである。

今後、必要な取り組み

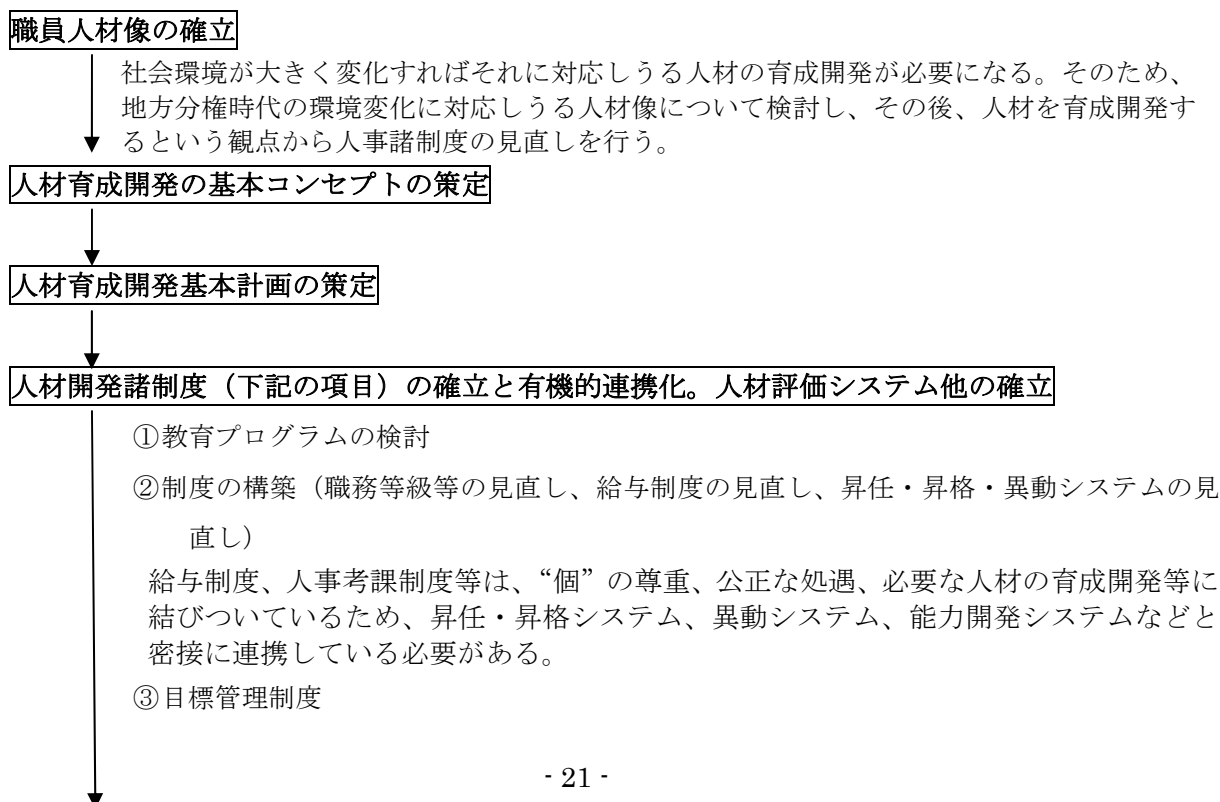
| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 客観的で 公正な評価を 確保する | <ul style="list-style-type: none"> ○職員の能力・成績等をより正確に把握・評価するために人事考課制度を定着させる。 ○能力と実績による人事管理を可能にすべく、「目標による管理」を導入する。長期的には、「目標による管理」を活用した評価システム、昇任・昇格制度、処遇制度を構築する。 |
| 公正な評価結果 を人材育成他に 反映する | <ul style="list-style-type: none"> ○能力開発、人材育成へ展開法 個人の能力を評価検討して、職員個々の「強み」「改善点」をつかみ、「弱点」＝改善点を克服するための人材育成カリキュラムを実施することで能力開発、人材育成へ展開する。 ○職場配置への展開法 成績考課の結果と能力考課の関係性を分析し、能力発揮できていない職員を抜き出し、能力発揮し得ていない職員に新天地を与える配置移動計画を作成する。「埋もれた人材の発掘」を可能にする。 |

| | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>○モラル管理への展開法</p> <p>成績と能力の関係（＝中間項による影響を除けば、能力が高ければ成績も高い。）をチェックし、一致しない場合、能力の発揮の妨げとなっていることを点検することによって、モラルを維持する。</p> |
| <p>能力と意欲を重視する</p> <p>人材を活用する</p> | <p>○人事担当部門において各部内で担当の見直しが計画的に実施できるよう、人事異動の基準周期を設定し共通理解としておく。</p> <p>○女性職員の活用・登用を積極的に行う。</p> <p>○技術系職員、有資格者職員の積極的な人材活用を図るため、技術系職員、有資格者の異分野異動を促進する。事務・技術の区分にとらわれない人事交流を常態化する。</p> <p>○職員の能力開発を推進し、やる気を喚起する観点から、自己申告制度や職員による応募制度などの手段を充実する。</p> <p>○幅広い視野と経験を有する人材を開発するため、民間企業との人事交流を促進するとともに、若手の市町村への相互派遣を進める。</p> <p>○個人別の経歴管理システムを導入して、個々の職員の研修の成果、能力、適性等に基づいた、計画的なジョブローテーションを実施する。特に若手職員については、能力開発の観点から、計画的なジョブローテーションを行う。</p> <p>注 経歴管理システム；CDP：Career Development Program のことで、職員の任用（採用、昇任、転任等）、研修、勤務成績等を、職員の多様な適性等を生かした人材開発を図る観点から有機的に結び付けたシステム。</p> |

2 人材育成開発の展開フロー

以上のことも踏まえて人材育成開発には以下のようなスケジュールで取り組むこととする。まず、人材に対する経営戦略が弱く戦術レベルに留まることから人材という最大の経営資源が無駄遣いされてしまうという反省に立って人材戦略の設計を行うものとし、おおよそ次図を想定して長期的計画を持ちながら戦略的な人材育成開発を実施する。

人材育成開発のフロー



④人事考課制度
他

3 今後の定員管理の姿

今後の労働環境変化と人材の確保に関する経営環境変化は次のとおりである。

<一般的外部労働市場環境>

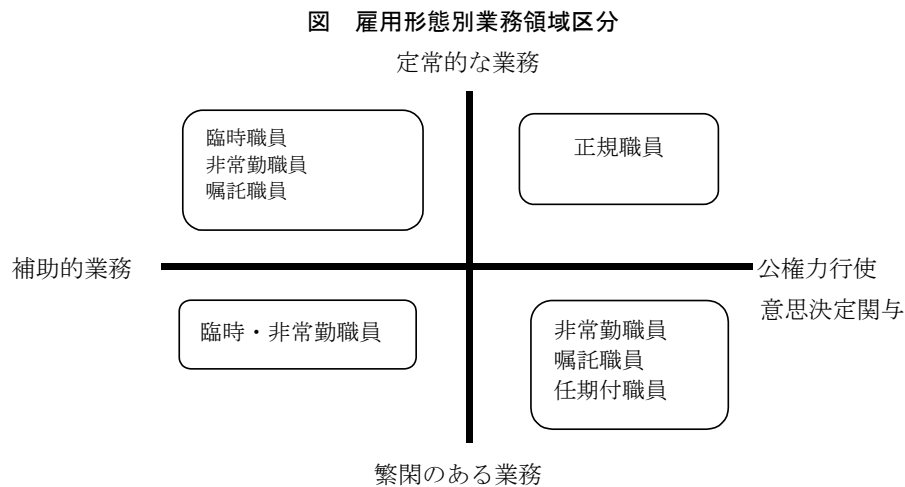
公務員制度改革を契機に、地方公務員も能力・成果主義の処遇体系に移り、有能な人材の中途採用、官民の人材交流が求められることが想定される。また、「任期付職員法」の成立やワークシェアリング等により、任用形態の多様化が進む。

<行政環境>

正規職員数削減の一方、県からの権限委譲によって事務量が增大する。また、行政体はサービス産業としての存在をより明確に意識しつつコストパフォーマンスをあげるべく、より一層戦略的観点から経営資産を配分していくことになる。

公務員の任用に関わる法改正や国の公務員制度改革の推進等により公務員を取り巻く環境が大きく変化していくことから、中長期からの定員管理を可能とすべく要員計画を策定する。また、今後とも事務量の増分を臨時職員等の人手で対応することが続くので、臨時職員や一般職の職務における非常勤職員等がある意味で全体の人事制度の中に明確に組み込むことも必要である。一例として、臨時職員や一般職の職務における非常勤職員、パート職員等の職場における発揮機能・期待機能を明確にし、これを正規職員に通知し周知するものとする。

なお、中長期的定員管理では人件費予算の総枠をあらかじめ決定し、毎年の人材の採用を計画する。この中長期要員計画では、次の図表に基づき業務領域別に必要な職員人材を特定し、その後、必要となる数、任用期間等を積み上げる。そして、これを人件費予算の総枠に収まるよう任用形態別（長期雇用型、臨時職員、非常勤職員、任期付職員、再任用職員、嘱託職員など）に配分し、毎年度の採用計画へと接合させるのである。



人材の分類と労働力の確保（案）

| 任用方法 | 幹部 | 一般業務 | 熟練作業 | 企画調整 | 専門分野 |
|----------|----|------|------|------|------|
| 新卒採用正規職員 | ◎ | ○ | | ◎ | ○ |
| 中途採用正規職員 | ◎ | ○ | | ◎ | ◎ |
| 嘱託職員 | | ○ | ○ | | ◎ |
| 臨時職員 | | ◎ | ◎ | | ○ |
| 非常勤職員 | | ◎ | ◎ | | ◎ |
| 任期付職員 | | | | | ◎ |
| 再任用職員 | | ○ | ○ | ○ | ○ |

課題6 知識創造のため業務マニュアルとデータを蓄積する

行政組織の人事異動は定期的実施されるものであるが、この際の異動コースには定まったものがないのが一般的である。結果的に全く経験したことのない部門に異動になった場合の引継ぎ期間が極端に短くなりがちであり、そして事務引継書が効果的でないため、知識・ノウハウが継承されず、新任者の個人努力によって補わねばならない状況が頻出する。このためのムダとムラはかなりのものがある。

これからの時代は人的なゆとりはなくなるから、新任者の個人努力といったムダとムラは回避せねばならない。しかも複数の部門が連携して処理すべき事務も多くなるから、組織の中に知識やノウハウを蓄積する仕組みや知識創造の仕掛けをつくることが不可欠になる。また、職員数減少の中で事務効率化を推進することができるように整備することが必要である。

以上の点に対しては、日常的で反復的な業務そして特に注意を要する業務についてのマニュアルを整備するものとする。これは担当者レベルにて、ケースによっては小集団にて整備していく必要がある。

なお、マニュアルの作成は定型的反復的な事務については業務マニュアルとして、それ以外の事務については担当者が事務手続、注意事項等に関する記録を付け、それをまとめてマニュアルとして活用するなど工夫する。

また、職場において知識集約と創造の場がない点も問題といえる。これからはLANを活用して仮想の創造の場を設けたり、リアルな場での創造の場を設けることが必要である。

課題7 各種団体を育成する

現在、補助金を出した上で補助金交付団体の事務局となったり、独立した事務局や実行委員会等がありながら行政が大きく関わるイベントがあったり、任意団体に対して所管課が資金管理などの事務局機能を果たしていることがある。この他にも、補助金を長期にわたって交付しながら

自立に到らない団体も多い。

これら住民活動並びに団体に対する事務局事務には行政の守備範囲を超えるものが多い。また公私の責任が曖昧であって、住民に対する行政サービスの公平性に欠けており職務専念義務にも抵触する恐れもある。行政側が工数を投入しつづける必要性はなく改善を要する。

今後は、各種団体との役割分担のあるべき姿を明確に定めて、これに基づいて対処すべきである。さらに、団体の自立へ向け指導を強化するため所管する部門で育成計画を定め、これに基づいて計画的に育成したり、複数の団体が共同事務局を設置し団体の運営に必要な専従者を雇用するとか、団体の活動のためにスペースを普通財産の中から貸し出したりするなど自立へ向けて支援する。

また、生涯学習活動などは住民の自主的な活動に任せることができNPO化しやすいので、これの育成を推進するなど検討できる。同様のことは各種実行委員会組織についても該当する。

第2章 事務事業の見直し

以下に、行政執行上の問題点等調査票等を基に実施した面接調査を通じて明らかになった部門別の事務事業の改善事項を、行政組織規則の記載順に準じて示す。これらの中には短期間で改善できるものもあれば、長期間で改善すべき事項もある。まずは可能な部分から取り組んで成功体験を積み重ねていく姿勢が肝要である。

なお、ここでの事務事業の見直しは住民の顧客としての満足度を高めるための方策として行ったものである。

総務課

辞令交付式

事務事業量を削減へ向けて、交付式へは、採用、昇任、管理職、退職者のみの出席とする。その他の職員に関しては辞令式を廃し、異動通知を LAN への上で通知するものとする。なお、昇給辞令は給与明細書に表示等することもでき、このことでさらなる簡素化が可能である。

採用等

職員人材像がないままの採用となっており、人材育成に手間取ることになる。人材育成計画を作成し、計画に基づく長期的観点からの採用を行うものとする。

研修計画

研修計画はない。また、職員厚生会へ研修旅費として一人 6000 円の経費を支出しているが、研修に対して直接的に貢献するものでなく中止する。その分を本来の研修へ充てるものとする。なお、自発性を活かすことを念頭において研修計画を作成し、これをスターオフィスに載せ、利用に結びつける。

特殊勤務手当

特殊勤務手当は、著しく危険、不快・不健康または困難な勤務もしくは著しく特殊な勤務に従事するものに対して、その特殊性を配慮して支払われる手当である。本町では問題となる特殊勤務手当は少ないが、本制度の趣旨に合致しないと考える以下の手当は、既に廃止した団体も多いので支給基準等を精査し廃止の方向で見直す。

(8) 保育業務手当 (10) 上水道業務手当、(11) 下水道業務手当

管理職手当と管理職手当の定額制による職責給化

給与規則によると管理職の範囲は課長代理・保育所長以上であって、組織の規模に比べて管理職が多いといえる。また、管理職手当支給範囲表と権限が一致していない状況にある。例えば、主幹と課長代理は管理職であるが、管理職の権能はない。さらに出先の機関でも、保育所長には管理職手当が支給されているが決済権はない。管理職としての権能を与えた後、職務の責任・権限と呼応した管理職手当を支払うべきである。

なお、現在は本給の一定割合を超えない範囲で管理職手当が支給されている。このため管理職手当は本給表に連動しており、年功的要素を強く持つものとなっている。本来、管理職手当は職責に連動して支払われるものであるべきである。国において導入予定の「職責手当」は、この管理職手当に該当する手当であるが定額支給を想定している。この職責に応じた段階別定額とする考え方は、民間企業では一般的であり、職務に対する手当として改めることを検討する。

特別昇給加算

特別昇給制度がない団体や制度を設けているが適用していない団体は既にいくつか存在する。また、人事院では成績主義に即した厳正な運用を図るよう各省庁に通達しているほどである。民間ではこのような制度はなく、廃止の方向で検討する。

なお、現行の昇給期間の短縮制度については、年間の特別昇給制度に係る職員が全体の3割強と非常に多いようである。特に行政職では5割近くが実施対象となっており不適切である。特別昇給は成績主義を入れて適正に行うべきであって、給与条例の規定にも反する。(自治法の第204条の2 普通地方公共団体は、いかなる給与その他の給付も法律又はこれに基づく条例に拠ることなく支給することができない。) 現在実施されていない人事考課を導入し、個別の勤務実績の評価を行うことが必要である。

人事評価制度

これがなく昇任・昇格の基準がない状態にある。人事諸制度の根幹を成す正しい評価、公平な評価のための人事評価制度を導入する必要がある。なお、これにより仕事に対する緊張感が生まれることを期待する。

昇給停止年齢の設定と役職定年制度

現行では昇給停止年齢は設けられていないので、国の基準に準じて55歳での昇給停止とする。なお、組織の活性化の観点から、課長級を対象として役職定年制の他、個人の選択肢を増やす形での希望降任制や希望昇任制の導入を検討する。

参考 役職定年制度

半田市のケース

平成11年7月に「半田市職員役職定年実施要綱」を定め、役職定年制度を導入し、平成13年4月からは年齢を58歳に引き下げた。役職定年者の「調整者」としての役割については、部次長級の「監」との機能分担を行うことになる。

〈役職定年者〉

| | | | | | |
|------|----|------|----|------|----|
| 11年度 | 2名 | 12年度 | 2名 | 13年度 | 9名 |
|------|----|------|----|------|----|

幸手市のケース

2003年度から58歳で部長や参事の職を退く役職定年制度を導入する。給料表で一級さげ、理事や参与としてポストもはずし「特命」担当とする。庁議の構成員ではあるが専決権はなく、管理職手当やボーナスの役職加算も下がる。

北広島市のケース

役職任命換の対象となる者は、部長及び部長相当職。役職任命換後の職名は参与とする。参与の職務は当該参与の職に任命される直前に有していた職と同程度で管理監督の業務に従事しない。役職任命換の時期は、部長職にある職員が満58歳に達する日の属する年度の翌年度の初日。

参考 希望降任制度

北広島市のケース

平成 14 年 1 月 1 日以降、職員希望降任制度実施規程にて実施する。職員の降任に対する希望を尊重し、これを承認することにより職員の意欲向上を図り、組織の活性化を推進することを目的として実施する。降任を希望することができる職員は管理職であり、降任申出書により所属長を通じて市長に申し出る。降任する職級は原則本人の希望による。なお、降任の時期は、承認の日以後の最初の定期異動日である。

運転手

運転手で行政職（一）の職員は勤務内容に沿っていない。改善を要する。

退職者管理

技能労務職（行二）について定年が 63 歳である。行一と行二の間に格差をつける必要性はなく、行一と同じく 60 歳定年とする。

臨時職員の給与規定

160 人ほどいる臨時職員は日給が原則であり、行政職（二）が適応されているが、臨時職員用の給与規定を作るべきである。また、適正な雇用を推進するために、日々雇用職員取扱規程を作成し本人に交付することが必要である。

人事異動制度

町の人事異動時期は 4 と 10 月の年 2 回である。その実態は、税務課や建設課等でのように同時期に異動者が集中するなど経験の少ない職員が集まってしまうケースが散見される。このような配置は組織機能を発揮と職員の人材育成・能力発揮上好ましくない。

これからの人事異動は、対象となる職員の動機付けや能力開発、そして管理職の能力開発にも寄与するよう、異動後の育成目標を個人別に明確にして異動させるなどの措置をとり、異動後 1 年内を目安として自立できるよう支援する制度とすべきである。

また、この他にも、

・人事異動の行き先をルール化する ・課内で異動する ・予算編成直前に部門の運営責任者である各課長に対して意見徴収する

等の工夫をすることで、より実効性のある制度としなければならない。

さらに、異動の標準期間を業務内容（スキル、所要能力、経験等）に応じて定めるなどにより人材育成・発揮型異動やキャリア開発型の異動を行うことも考えられる。

そして、異動の内示は早くし、例えば 1 週間くらい前を目途にするものとする。

なお、技術吏員であっても行政の仕事を知ることが必要であるから、若い内に事務の経験を積ませるなど、事務吏員との交流人事を行い、技術吏員にも育成型の異動を実施する。また、技術吏員で管理職になる場合は管理機能を求めることになるので、これに応じて管理職としての異動先を多様化するように改める。

管理職への昇任制度

現行では管理監督職への昇任基準が不明確であり、監督職においてモラルの低下が懸念される。職員全体のモラルを維持するために昇任の基準となる規程を設け、開示する。また、昇任試験を実施するものとする。ただし、この場合、試験結果のみを管理監督職への昇任要件としないことが肝要であり、その他の諸々の観点からの評価の後昇任するものとする。

臨時職員の雇用と活用

臨時職員等の事務補助員の採用や社会保険等は各課で対応している。分散処理の形態で実施しているために効率が悪く人材の有効活用に難点が生じている。全庁での共通利用として繁閑に応じた活用とするために、総務課で一括採用し各課へは総務課から配置し管理する形態をとることとする。

職員提案制度

職員提案制度はこれからの組織運営において有効なツールともなりうるので、その導入と定着を図る。先行している団体をベンチマーキング（優良事例として参考すること。）すれば、テーマを問わず職員提案を受け付けるとか、提案の実施可否を庁内の中立的な機構で検討したり、提案した職員を人事記録に搭載して研修機会を提供したり自らそのことを遂行できるようチャンスを与えたりすることを実施している。また、提案を促進するために公表する場を設けたり、LANで公表したり、他者のアイデアに書き込みできるなどの創意工夫をしている。以上の工夫を参考に、制度の定着を図る。

事務服の貸与

職員の福利厚生の一環で事務服を貸与している。このためのコストが経常的に発生している。これについては通常のスーツにしたり、服装を各人の判断に任せることで被服にかかるコストを縮減できる。地方公共団体の中には、女性も含めて制服を廃止するところがかかなりある。被服を貸与することの必要性は乏しいと思われる。一般行政部門における事務服の貸与は、経費節減のために廃止を検討する。ただし、技術吏員等については引き続き実施する。

選挙管理委員会

総務課が選挙管理委員会の事務局となるが、委員会関連では、投票管理者、投票立会人が同一人となっているという実態がある。公職選挙法の定めにより、また若い人の関心を高めるために投票立会人を公募とし、若い人や女性も入れるようにする。

職員の事務引継

異動による引継ぎは口頭であったり文書であったりで、ばらついている。また、引継ぎは個々の職員が個別に行うが、的確に引継ぐために統一フォームをLAN上に用意し、引継時は係長等第三者の立会を義務づけるなどにより、適切な引継ぎができるよう配慮する。

なお、記載された引継書はLANに載せて全職員が見ることができるようにすることが肝要である。こうすることで全庁の共有資産として活用でき、業務改善と情報の共有化に繋がり、職員の自己啓発や能力開発に有効である。

事務事業の遂行体制としての副務者

副務者の動機付けがどの部門でも足りない。無責任な体制にもなりかねず、制度の意義を再教育する。

事務・業務マニュアルの作成

業務マニュアルを持っている部署は少ない。全体での業務の標準化による事務改善・効率化を進めるために、これを全部署で展開するものとする。

分かりやすく使いやすいマニュアルの作成上の要点は次のとおりである。

・マニュアル構成…手順書（業務のフローチャートと事務工程のフローチャート）、帳票のフォーム集、用語集からなる3点セットで構成する。

・チェックリストの作成…上記の3点と併せてチェックリストを作成する。これを補助的に使うことにより業務の効率化が可能になる。

また、作成されたマニュアルは上記引継書と同じく、LANに載せて全庁の共有資産として活用する。

なお、窓口における住民サービスの向上のためプロジェクト・チームを活用して接遇・接客マニュアル及び業務マニュアルを作ることが考えられる。これは職員の自己啓発や能力開発を副次的な目的として実施する。

広聴活動とCRMの実施

住民から出された要望等への対処は各課対応を基本に行われており、住民要望に対する処理の進捗状況がわからない。また、過去の要望及びその処理状況の履歴も共有化されていないことから要望・解決内容等の知識集積と活用に難がある。

住民への説明責任を果たし、開かれた行政、住民との共同処理、町政への参加、学習する町役場へ展開していくために、CRM（シティズン・リレーションシップ・マネジメント）を採り入れるものとした。これは顧客へ最適なサービスを提供し、顧客維持率を長期的に高めるために実施するもので、先行事例では庁内にコールセンターを置き、これが受付窓口となって行政の諸制度、諸サービス、イベント等についての諸質問に答えたり、苦情や意見などの情報を統合に管理している。そして回答した内容はデータベースに集積され活用される他、庁内処理の進展状況がわかる仕組みとなっている。このCRMの考えを入れてシステムティックに対応し、住民満足度を向上させるものとする。

郵便物の発送事務

郵便物の発送では、総務課で一括発送しているが、支払いは各課予算から執行している。このために毎月1回各課で通信運搬費について紙に手書きしたものを提出させ、これにより集計している。事務のムダが生じている例である。今後は、手書きしたものをエクセルなどにより電子メディアで提出させる方向か各課での分散管理とする。なお、補助金分は主幹課で支出するようにする。

ファイリングシステムによる資料の整理活用

ファイリングシステムが入っているが、部署によっては整理できていないところがある。例えば窓に面して書類が置かれていることや、山積みの書類が散見されること、階段室に図面等置かれていることなどである。

文書管理手法は大きく分けて二つあり、ひとつは簿冊であり、もうひとつはバーティカルファイリングである。バーティカルファイリングを導入することで文書破棄を含む文書管理が容易になると共に、スペースをセーブすることができる。文書整理のためバーティカルファイリングを浸透させることが必要であり、そのための推進体制を充実することが必要である。また、保育所や小学校に空き教室があるが、これら資産の有効活用的一端として文書を置くなど検討できる。

交通安全共済事業

これは事業の効果は期待できるものであるが、民間で十分に実施可能なものである。当初は行政がやることの意義が大きかったにしても、今は民間で十分代替できる。行政関与の必要性は少なくかつ厳しい財政状況の中で実施する緊急性はないので、廃止すべく検討する。あるいは、金融機関へ委託して行うことも検討できる。こうすることでこれに伴う機会費用がなくなり、無駄を生じることなく事務のスリム化、改善が可能である。

金融広報

金融広報に関することとして県単独の補助金事務を実施する。1団体に5万円であり、金融広報補助金事業は中止したらどうか。

防犯灯管理

現在は住宅地図に落とし込んで必要な管理を行う。管理の効率化のためには、防犯灯に個別の識別番号を振り、これをパソコン管理し、さらにできればGISに載せて管理する。なお、防犯灯の規格がまちまちであるから規格や機器を統一する。これにより管理が一層容易になる。

セキュリティー

部門によっては業者がオフィスに入るとのことである。名刺受があるにもかかわらず中に入り、係長などの机においていくものであるが、セキュリティーのために入らないよう指導を徹底する。

総合窓口化への対処

ワンストップサービスを志向する意見が庁内に多い。そうであるならば、総合窓口の開設ができるよう手はずを整えることが必要である。

まずは、職員の能力開発と意識の改革を行うことから始めることが必要である。その後、1Fを総合窓口に適したレイアウトにし、住民と直接接する部署を1Fに集約し、各部署を窓口にて一線配置することが考えられる。総合窓口では窓口立つ職員の知識と接遇姿勢の程度が大いに問われることになるので、これに対応できる職員を置くためである。団体によっては、管理職経験者を配置したり、再任用職員を置いたりして対応するなどして対応している。広くかつ深く各種業務を知った上でサービスするには、相当の経験が必要であるので、事前の十分な準備と事中のフォローが必要であることを付言する。

附属機関の委員の選出

附属機関の委員については、議会から町長に対して各種委員を推薦してもらっているが、議員の議決機能の遂行の点からいって問題となるケースが生じる。委員として加わるのが議決機関の機能を損ねることにならないか十分に検討し、原則として減らす方向とすべきである。

コピー、印刷機、パソコン等の情報機器の契約

リース契約は1年契約であるが、自治法の改正を受けて複数年契約とすることが容易になったので改める。また、リース料の支払いは毎月支払いを見直し年度払い等にする。なお、機器保守契約による管理委託料は年度払い等に見直し、事務の手間と経費を節減する。

会議室の確保

会議室の確保等のために空きスペースを活用することとする。例えば、1Fの更衣室や食堂などである。食堂は利用時間帯が限定されているから、食堂として利用していないときは会議スペースとして活用できる。更衣室は1Fにあるが、住民サイドから見れば問題がある。2F等へ移す

ことが好ましく、空いたスペースはまとまった事務スペースとして使うこととする。

町長交際費

町長等の交際費の支出はその都度の判断による。行政の透明性を高めるために、交際費の支払い基準を規程等の形式で設けるものとする。また、住民への説明責任、開かれた行政とするための仕掛けとして、ホームページ（以下、HP とする。）にて町長交際費の開示を進める。

なお、議長交際費についても同様の扱いとする。

特別職報酬等審議会

特別職報酬等審議会の委員は、町内の公共的団体等の代表者その他住民のうちから、町長が任命するものとなっている。客観的で公正な審議となるよう、審議会委員の人選につき民間委員の公募を行う。なお、審議会の審議内容は公開することとし、町の HP へ載せる。

企画情報課

パブリックコメント制度

公共事業をはじめとする各種事業の構想・計画段階から住民と行政が議論しながら合意形成することが必要な時代である。住民との協調と住民参加をさらに進めて住民自治を確立し、町全体での企画力・政策形成力の高度化と住民への説明責任を果たすために、パブリック・コメント制度を条例制定する。

なお、パブリックコメント制度はすでに情報公開条例が制定されているから、情報公開制度の所管課と関連性を担保しつつ条例制定と制度運用を行うものとする。

決算カードの開示

住民との協力関係を高めるためにも行政として説明責任を果たさねばならない時代である。このため財政状況については健康診断結果である決算カードを HP で示す団体も少なくない。行政としての説明責任を果たすために、決算カードも分かりやすく翻訳したものを開示するものとする。

自治基本条例（住民参画条例）の制定

住民参加による協働のまちづくりのための基本原則及び理念になるものがない。自治体運営の基本となる原則及びその理念を明確に開示し、政策決定に参加する住民の権利や責任などを定めて、住民参加による協働のまちづくりが容易となるよう自治基本条例を検討する。

この場合、上記のパブリック・コメント条例と併せて制定する。

指定統計の活用

統計調査の結果は、国から CD-ROM で提供されているが共有利用ができていない。統計専用のサーバーを用意して、LAN にのせて活用することで情報の共有利用を可能にし、政策形成等へ活用する。

アンケート

事業計画策定等のために同様の内容で各課が別個にアンケートを実施することがある。全庁的に調整する制度と場を設けるものとする。

中新川広域行政事務組合

課として事業上の関係はないが広域行政の窓口課のため一般会計分の経費負担を実施している。年 300 万円と高額であるが、この事務組合については会合に出るものでもなく関係が乏しく、支出の意味が不明とのことである。また、これに関して課を跨る調整をするところもない。財政課が出席しており、事業自体は上下水道課と健康福祉課が関係しているから窓口を調整する必要がある。

セキュリティーポリシー事業

現在、情報機器の普及やインターネットの普及などによってネットワークによるシステム運用が重要になっているが、これに対する職員のセキュリティー意識は十分でない。これに対応するためのセキュリティーポリシーを策定する。

また、職員間のセキュリティー意識が十分ではない。職場において自席を離れるときにパソコンの画面をデスクトップ表示に切り替えることは必ずしも行われていない。これでは、盗み見など「社会的な手段」によって秘匿すべき情報を入手するといった危険性がある。離席時の画面操作やパスワード管理を徹底するなど、職員個々のセキュリティー確保行動が必要である。

セキュリティー

データ自体のセキュリティーは DAT と AIT で確保するが、庁外での保管はしていない。遠隔地での管理、すなわち隔地保管を検討する。

なお、職員個々の文書管理は各パソコンの HD にて行っているが FD の文書管理に問題がある。各課にファイルサーバを置いて保管すると共に共通利用とする。

情報リテラシー教育

職員の情報リテラシーは高まってきているものの高齢職員を中心に情報機器を一定程度使いこなせない職員もいる。情報化の目的は「業務の効率化」から「新たな価値の創造」に移ってきている。情報化投資の効果（ROI）が問われる今、活用のための教育・体制を強化する必要がある。そのための体制として情報リテラシー教育ヘルプデスクを各課に置くものとする。リテラシーを高めるためには、情報弱者に対する研修は継続実施とし、上級コースに専門研修や選択研修を設けたり、職場ごとのヘルプデスクを育成するといったことが必要である。ここでのヘルプデスクとは長より任命され、年に 1 度は研修機会を付与された職員で、職場での情報教育や相談にのる IT リーダー的な職員のことである。この職員は一次対応をするものである。

なお、HP の作成はヘルプデスクに負うものとする。また、FAQ（よくある質問への回答）のサービスを開始し、いつでも対応できるようにする。これで係の負荷が減ると共に各職員の情報リテラシーは向上することになる。

環境内部監査

体制の確立が課題である。

広報紙による広報活動

このことに関しては次の展開が考えられよう。

○効率化と全庁理解のために各課からの編集委員制度を実施する。 ○取材効率化へデジタルカメラを導入する。またデジタルカメラで写すことで、その後の情報管理の迅速化とコスト効率

化を進める。アーカイブス化も容易である。今後も確実に管理すべきフィルムは増え続けることから、写真フィルムのデジタル管理化を進めるものとする。○写真等の管理は人手によりアナログ的に実施している。保有するネガは効率的処理のためにスキャナで読み込んでデジタル情報化しアーカイブスとする。

HP

これは古い記事が載っていることがある。維持管理を定期的に行うものとし、このために庁内の情報提供体制を確立することとする。

財政課

財政計画の作成

実施計画に対応する財政計画が作成されていない。財政計画は適切な財政管理のために不可欠であるから作成する。そして住民の理解を高めるよう開示する。

町の財政は平成に入って硬直化してきている。類似団体と比べても悪い内容であり、公共下水道とクリーンセンターへの繰り出しなどが財政悪化要因になっている。長期的展望、改善のために財政再建計画を作成し、これを住民に公表し理解を求めることが必要である。

なお、現行の財政計画は歳入歳出とも精度に問題がある。規律ある財政運営のためには、精査したものとして策定する必要がある。

公債費の管理

公債費の管理は外注している。そして成果物を紙で納品を受けており、更なる加工ができない。電子データでの納品に切り替えることと起債管理システムを導入することが必要である。

予算編成

現行の予算編成は2次査定の後、町長査定となる。1次は経常経費分、2次は政策的経費、投資的経費である。1次、2次は共に財政課長による査定であって、予算要求側は財政課に対して課長と係長で望むことから予算ヒアリングにメリハリがない。

まず係長よりはじめ、課長による折衝を採り入れたりして、予算復活の機会を設けるものとする。

また、現行の方式は簡便ではあるが、予算が積み上げ方式のためにスクラップ&ビルドやサンセットができておらず、歳入が減少する中で財政規律が不足する。枠配分方式などをとる等して課単位で自主的に作り込む方式を導入し各課での自主的な予算編成も展開させるものとする。

なお、予算事務と決算事務、そして予算管理は原則、各係で実施しており分散しすぎであって事務効率性が悪い。集中化することで効率化が可能であるから、各課に庶務担当者を置き、一括して実施することにより効率化を図るものとする。

決算カードの開示

住民との協力関係を高めるためにも行政として説明責任を果たさねばならない時代である。このため財政状況については健康診断結果である決算カードをHPで示す団体も少なくない。行政

としての説明責任を果たすために、決算カードも分かりやすく翻訳したものを開示するものとする。

支出負担行為

ほぼ全量が財政に回っている。これは、各課は支出命令権はあっても支出負担行為権がないためであるが、これでは各課での責任ある事業遂行は困難である。また効率も悪い。金額で縛りをかけ、財政へ回らないようにし各課へ委譲を進める。こうすることで効率化しこの課もゆとりが生まれる。

決裁の電子化

決裁の電子化による効率化を進めるべく受け皿を設けるものとする。

使用料の見直し

使用料は歳入を量る上で重要である。これについては、受益者負担を適正にするために定期的な見直しが必要であるが、受け皿となるものがない。使用料及び手数料の確保と公平性の追求へ見直し基準を作ることとし、そのため組織として「使用料及び手数料に関する審議会（仮）」を設けるものとする。

GIS 事業

各部門で個別に導入しているが、全庁的な利用に向けての調整・推進体制がない状態である。各部門で個別に導入するのでなく全庁的な利用に向けて受け皿となる調整・推進体制を設けるものとする。その場合、本課または土木部門あるいは税務部門に置くことが一般的である。

業者登録

係が2月中に実施するが、それ以前からすることで業務量の平準化が可能である。また、業者登録は正規職員が紙ベースのものをパソコンへ入力している。コストの安い臨時職員などに入力させることでムダを削減する。また、電子での提出も取り入れる。

契約事務

公正かつ有利な条件で確実な履行が図れるように適正で、なお統一的な契約事務は行政体にとって不可欠であるから、基準・方針となる契約事務手引書を作成する。中でも、役務契約は契約件数が多いが、各係での分散実施であるために様式や内容においてばらついている可能性が高い。役務契約を適正に行うため、契約事務手引を作成し標準化する。また、随意契約についても根拠及び手続の明確化と標準歩掛を適用できない業務の予定価格の算出方法を明示した「随意契約と予定価格の事務手引」を作成する。

入札、入札指名通知

入札では、公募型入札や一般競争入札制度は実施していないので制度導入を検討する。また、入札に対する信頼性の向上や競争性をより一層高める観点から、低入札価格調査制度や電子入札など新たな手法についても検討する。

なお、低入札価格制度を実施する際は、審査のための機構を設けることが必要である。この場合、一般的には業者指名選定委員会があわせて行うことが多い。

＊ 低入札価格調査制度… 入札参加者の企業努力と低価格落札を促進するため基準価格を下回る入札であった場合でも当該価格で適正工事の施行が可能か否かを調査し、可能と判断され

ば落札とする制度

また、入札指名業者の通知については、電子メールによることで効率化すると共に談合などを避けるようにする。

工事検査体制の充実

これは全庁的に工事検査員が工事原課の係長以上になるため内部けん制ができず問題がある。これについては、検査部門を集中化するか、事業量の関係をはかって特定係を設け検査体制を充実することが望ましい。

仮に、これが困難であれば検査を原課以外の課で行うか、必要時に町長が検査員を原課以外から任命する形にして実施部門以外が検査するようにする。ただし、検査員としての教育は特に行われていないようなので、検査結果がばらつくことが予想される。したがって、これに対しては検査員教育を実施し標準化することが不可欠である。

また、工事検査結果を公表することで、工事のレベルアップと業者育成を目指すものとする。

完成検査

財務規則中の完成検査復命書は検査の内容が大まかであり、その後の工事等について十分な情報を提供するものとなっていない。適切な工事執行のためにも、検査内容を細分化し分析的な評価とするよう改める。工事業者のレベルを評価し工事の適切な遂行と工事レベルの向上による事業者の育成のために点数評価を導入する。

土地に関する用地交渉、契約、登記

現在、各課で用地交渉から登記までを行っている。用地買収に伴う買収価格の設定や交渉には専門的知識と経験が必要であるから、交渉のプロセスで無理と非効率が生じる可能性がある。用買や契約・登記を集中することで効率性を追求することとし、今後の用地需要をはかって検討したい。

また、用地価格の公正さを担保するために助役をトップに4人ほどで土地不動産価格評定委員会を形成し、そこで買収価格を決めるものとし、この中に外部の第三者委員を置くものとする。

公用車の集中管理

公用車は行政連絡車として一部の車両について集中管理されている。一般車について複数の公用車を持つ課があるので、これを含めて集中管理とすることにより公用車の稼働率を向上させ経費の有効活用が可能である。また、公用車（行政連絡車）はISO14001のからみで軽自動車へシフトし環境への配慮とする。

公有財産管理

財産管理が担当者によってばらついている実態がある。標準的業務とすべく公有財産管理マニュアルを作成する。また、財産の適正管理のために職員駐車場の有料化の他、先行取得用地の利活用、空き教室等の財産利用、利便性向上へ電話のダイヤルイン方式等を検討する。

リース事務

パソコン等のリース料は月払いであるが、年1回へ減らしたらどうか。これによる効率化が期待できる。

職員駐車場

現在無料であるが、行政財産を使うことには変わらないから、多くの団体で実施するように有料化を検討する。

期成同盟会、道路整備促進協議会など建設関係の諸団体

これらへの負担金支払いを行うが、目標となるものが明確でなく、かつ成果を捉えていない。成果指標を設定して効果をはかり、必要性をチェックした上で廃止等検討する。

税務課

確定申告

3Fにて税務課全体にて対応するが、工数余裕を確保するために退職者OBなど活用することを検討する。

課税データの改善

土地は地図混乱地域があったり、航空写真はH6年以降撮影しておらず家屋の滅失分などの把握が十分でなく未搭載案件がある。また、償却資産は自己申告のみである。このように課税データに問題がある。GISの導入活用を進める。

なお、資産税係は滞留期間が短く、スキルが高まらない。適正な課税のためにも異動に注意する必要がある。

償却資産

現行の資産調査把握方法は、先方事業所からの申告情報に限られており十分ではない。店舗等では、駐車場のアスファルト舗装、外溝工事、看板サイン等なども償却資産の対象となるなど範囲は広い。課税漏れが避けられず、かつ税目としても有力であるから、適正な賦課処理を行い税の公正性を高めるために、年度別に重点地区を定めて立会い調査を実施すると共に、他課との協力・情報共有を進めて正確で効率のよい実態把握を目指すものとする。また、償却資産台帳は電子媒体として作ることで、その後の処理を効率化する。

口座振替収納分の領収書発送事務

町税の口座振替分につき領収書を発送しており、このための諸コストがかかる。引き落としの情報は通帳にて確認できるので、経費削減へ向けて中止する。

滞納整理

現行では税、料の収納は各課でばらばらでやっている。あわせての対応へ、横串会合等を設ける。

また、係員各々が一定の地区を任されて滞納整理に当たっている。したがって、担当者の意欲や能力によって滞納整理の進み具合が左右されやすく、一担当者が一定の地区を担当することから督促から滞納処分までの幅広い事務を行うことになり過重な負担や効率性など問題が発生しがちになる。

税務経験の少ない職員が担当になることもあるから、税務経験の少ない部分を補完及び指導強化する意味で、滞納整理に関する専門的な知識を持った職員を配置して指導することも重要である。

なお、滞納整理をする上で担当毎の目標を明確にされていない。また、進行管理がなされていないようである。担当毎の目標を設定し、これに基づいて進行管理を徹底することが重要である。

さらには、管理職を含む全職員を対象とした滞納整理班を設置したり、嘱託の専門徴収員を置くなどによって徴収を向上させる。

自動車の臨時運行許可

これに関することを28%投入して実施する。これは住民窓口で実施することが一般的である。なお、現在は窓口で申請書を作成するが、効率化と利便性のためにHPから申請書や記入見本がダウンロードできるようにして事前に記入可能なように改める。

補助金交付

他の団体では住民サービスの公正性から町税滞納者に対する補助金交付を見直しているケースがある。交付制限を可能にするためのシステムのリンクを検討することが必要である。

また、全庁的に補助金を投入しながら事務局としてかなりの工数を投入するケースがある。行政として適切な職務遂行とはいえない。例えば今後5年間位の団体自立化計画を作成し、これに照らして行政側が支援するように改めることが必要である。

さらには、補助金一般については終期設定がされていない。このため成行きでの交付に近づいている。補助金のサンセット方式を実施するものとする。なお、補助金等について、個別事案ごとにその支出の適否を審議する会議体を設置することが必要である。

税部門での計画的人材育成

現在、税務課内の異動は意図して行われていない。課税部門においては、住民税と固定資産税等の間で異動するルールを置くことにより計画的な人材育成が可能である。賦課と収納との間でも意図的計画的な人事交流を行って人材育成をすることができるので、これについて検討する。

臨時職員の活用

臨時職員の雇用が多くなっていることに鑑み、これら職員について一定の専門研修を付与して、税徴収の電話対応や窓口対応にと幅広く活用を図ることを検討する。

住民生活課

住民票と印鑑証明

住民票と印鑑証明については発行通数の確認のために朱印の割印をしている。確認するだけならば割印は不要とすることができる。なお、朱印を押し忘れる間違いを避けるには電子公印を使うことも考えられる。

総合窓口

これを開設する場合、職員のスキル等がネックになる。これが整わない場合は、各課の担当者が窓口待機する、あるいは窓口からの呼び出しを受けて窓口並ぶようにすることが考えられる。

なお、教育委員会は3階にあるが、可能なものは1階で対応する。この場合、補助執行によるか、事務委任によるかの方法をとる。

旅館業審議会

開催することもなく機能していない。廃止を含めて見直す。

町保健衛生協会

これの事務局（15％）として事務全般を実施するが、民間団体として自律化の方向を目指す。

環境政策

環境政策に関して生活環境係がなすべきことが見えない。今は企画情報課がやっているがこの場合は当初段階についてであり、定着段階であればラインの課で実施することが効果的である。

環境美化条例

環境美化のためにパトロールを実施し住民からの通報を受付けている。環境美化を展開する上で、町を挙げての取り組みが不可欠になってきており、このための環境美化条例を制定する団体が増えている。例えば、罰則付きのポイ捨て禁止を盛り込んだ「環境美化条例」や、ゴミの不法投棄を取り締まる職員よりなる「環境監視パトロール隊」（パトロール隊は、パトロールを行って不法投棄されているゴミを回収するとともに、大量のゴミを発見した場合は地元住民らに回収の協力を呼び掛ける。）を設置したり、他の組織と契約を取り交わしてより組織的に対応する、住民がなるエコポリス制度（住民の中から「エコポリス・ボランティア」を募り、タバコや空き缶のポイ捨て、不法投棄などを見つけた場合、可能な範囲で注意を与えたり、車のナンバーなど手がかりになる情報を連絡したりしてもらう。）を導入する事例もある。町として取り組みを検討する。

なお、住民等への啓発、そして幼少期からの教育が不可欠であるから、教育委員会も含めての広がりのある対応としていくことが必要である。

生活安全条例

日常生活を営む地域社会において、様々な犯罪から生活の安全が脅かされている。犯罪に強い地域社会を構築し、住民生活の安全を確保するため、町、住民及び関係機関が協力してその責務を果たすべく条例を制定する。

ごみの収集

直営 2/3、民間委託 1/3 で実施する。現場には人手不足との意見があるが、民間で同等の住民サービスが可能であるからごみ収集の民間委託を進める。なお、運転手には2種あり技士は行一、業務員は行二である。業務内容に差異があるわけではなく行二へ統一するか、あるいは行二を行一へ職種転換していくことが必要である。この場合、業務員は学校などの施設管理に配置換えすることも検討する。

環境センター

ごみ袋

販売する店で値段が異なる。同一内容のサービスを異なる料金で提供することになるが、これでよいのか検討を要する。

業務員のモラル

モラルの維持に難点があるとのことである。小中学校・用務員や保育所・調理員などとの交流をするか、配転することでモラル維持と人材の活用を進めるものとしたい。

民間委託

リサイクル係は効率化のために業務の完全民間委託も考えたい。

権限

所長は主幹であるが決裁権はない。自律的な職務遂行を期待して、出先の長として決裁権を与えることが好ましい。

健康福祉課

敬老事業

このために75歳以上の高齢者を対象に1000円の賄い費を出す。地区公民館へ出すものだが、参加者が1/3ほどで事後内容がマンネリとなっているとのこと。老人クラブ、社協でも同じような事業を実施しているから、廃止する。余った金は老人クラブなどの活動費や事業費への補助にあてることができる。

老人クラブ補助金

申請ルートが連合会経由と老人クラブ単独のものがあるが、効率化のために連合会経由へ一本化する。

老人クラブ連合会のスポーツ大会

社協の事業を職員が直営にて実施するものである。連合会の事業として改善する。

高齢者バス教室

事業の成果を計って廃止すること。

立山善意銀行

善意銀行は社会福祉協議会へ移管する。

福祉に係る住民相談

相談内容等多岐にわたるため効率的で的確な処理ができていないとのことである。これを可能にするためにマニュアルを作成し、そしてインテークでのスキルを向上させるべく職場内研修を充実するものとする。

「福祉の集い」

本事業はマンネリ化してきているとのことである。実行委員会があるが、係が事務担当となっているので、自立化へ工夫が必要である。例えば、受け皿として社協を念頭において委託事業とする。

民生・児童委員協議会の事務

事務のすべてを係がやっている。これからは社協の事業へ移管を検討する。

臨時職員

雇用契約は係単位でやる。途中入所などで臨時の保育士を必要とするときにその確保に苦慮するし、臨時職員の雇用で保健師等は急にはできない。これについては、人材バンク制、事前登録制を充実する。この場合、総務課で集中して実施することを検討する。

学童保育

臨時職員の指導員を 8 人置いて直営実施しているが、民営の方向を模索する。

児童クラブ連合会

これに関する活動安全会費の徴収など団体事務をやっている。事務量の増大になっており、また工数を投入する必然性にも乏しい。やめる方向で検討する。

保育所の施設営繕、環境整備

軽易な保育所の施設営繕、環境整備として樹木剪定等は職員がやっているが、手が回っていない。長期で見れば施設営繕コストがかさむことになる。シルバー人材センターへ委託したり、学校の用務員や環境センターの業務員の配置換えによる実施を考える。

児童手当

今後、児童手当については対象者が増えることから、住民基本情報システムの改善をする。(今は転出処理が児童手当システムに連動していない。)また、保育料の正確で迅速な見直しができるようシステムを見直す。毎月、税務課の税データをチェックできるようにする。なお、このために税情報のチェックができるよう保護者の了解を得る必要がある。

保育料の滞納整理

訪問徴収の場合、税金の滞納と重複することもあり、徴税担当者と一緒になったりするなど無用のトラブルとなることもある。一括して徴収にあたるように体制を整備する。

児童育成計画の進捗状況

平成 12～21 年度の児童育成計画の進捗状況を確認していない。マネジメントする姿勢が必要である。

医療費助成

就学前までの助成であるが、これについては所得制限がなく、かつ償還払いである。所得制限を実施する団体も多くなっているからこのことの可否を検討すると共に、住民サービスの一環として現物支給化を検討する。

高額療養費支給事務

支給まで時間が係るからこの負担を軽減すべくシステムを導入すると共に効率化と利便性のためHPから申請書や記入見本がダウンロードできるようにする。なお、本事業を社会福祉協議会において実施することも検討できる。

健康バス事業

年 2 回旅行するものである。ほとんどが町費での旅行であり、実施することの国保事業への貢献を考えた上で廃止する。

国保運営協議会議事録

協議会の議事録については、住民に関係の深い内容である。先行例もあることから、HPで協議会開催情報の提供と議事録の公開を行う。

職場のスペース

スペースが狭く、適切な相談室はない。フリーアドレスとすることで改善できる。

予防接種

確実な予防接種のために個別接種をとり入れる。

専門職の異動

本職場は、専門職・技術吏員の職務であることから人事異動はあまりない。このため一つの職場に長期間滞留することによるモラル低下が避けられない。今後は人事異動を制度化し実施することで、専門職・技術吏員の人材育成と活用、動機付けを進めることが必要である。

利用料

訪問看護係では利用者が支払った利用料はセンターの係長の机で一時保管している。金庫を置くものとする。

情報統合

障害福祉係では住基情報がリンクしておらず、手間取っている。情報統合のためにリンクさせるかACOSのデータをFDにより受け取るよう事務フローを改善する。

保育所

事務改善のためのパソコンネットワーク

保育所と本庁とのパソコンネットワークが構築されていない。このため各園に予算配当されているが財務会計の端末機はなく児童福祉係で執行することになる。また、事務処理のためのパソコンやプリンタは個人が持ち込んで使っているので配備する。

土曜日の自由登所（7：30～12：30）等

各所で実施し、職員は代休にて消化しているが、これがその後の仕事の負荷ともなる。これに対しては、拠点となる保育所を定めて実施箇所を集約することにより労働環境は改善されコストセーブとなる。また、障害児対応も集約することを検討する。

異動

保育士の異動内示は3日前くらいであるが、これではクラス編成に困難を生じることになる。保育士の場合、専門職者として配置されており、異動先は他の保育所であるから、異動内示を早めることも可能である。

サービス向上

本庁に保育士経験者（再任用の職員や保育士などでよい。）を置き保育所担当として各所を指導して回ることを検討する。なお、人工の確保では、臨時保育士は6時間雇用であるため1日に2時間分が不足し仕事がうまくはまらず、手数を要する。改善を要する。

給食材料

各園で個別に発注するが、共同購入を検討のこと。

一時保育料徴収

下段保育所のみ一時保育料を現金収納している。これを役場からとりに来てもらっているが、効率化のためには近くのJAに預けることを検討できる。また、チケット制にすることも可能でありあわせて検討する。

保育所での事業遂行

園の情報機器装備ではパソコンが少なく保育士がパソコンが空くのを待つことがあり、スムーズに仕事ができないことがあるので改善を要する。また、保育士は文書、月案、週案、指導記録

を手書きで作っているが、これらは記述内容に共通性が高く、過去の内容を参考にして作成することが多いので、この部分を機械化すれば残余の時間で保育の質の向上も可能である。パソコン化することで業務標準化し、業務効率化と内容の高度化を図るものとする。また、このパソコン処理した結果はデータベースにして共有利用することとする。

保育サービス評価委員会

保育所は学区の概念はなく、保護者が自由に選択できる施設となっているので、各園がどのような保育を行っているのか、どのような特色があるのか保護者に知らせる必要がある。よって、保育所における保育サービスの第三者評価を実施する。この場合の第三者評価基準は、厚生労働省（平成 14 年 4 月 22 日局長通知）の基準を参考とし保育サービス評価委員会において検討することとなる。

建設課

道路台帳、橋梁台帳

手書きの台帳であるが、利用のためにはコンピュータ化を進める。

道路位置指定

都市開発係が道路管理者としての位置指定を実施しているが、道路管理者としての建設係で実施することが妥当である。

桜堤とする河川環境整備事業

同じく都市開発係が河川管理者として建設係で実施することが妥当である。

野沢総合公園

主管課としてグリーンパーク吉峰に委託して実施する。多彩なイベントや各種大会の開催ができない等から利用が減ってきており、維持管理費に比べて使用料収入は極端に少ないとのことである。管理体制の見直しをする時期である。利用者は体育関連団体が大半であるから 18 年度の静的ゾーンの完成を前にソフトな事業部分については教育委員会の管理とし、利用の進展を図ることを考える。

道路維持の効率化

このために業者による維持のための組合を設けることが検討できる。

除雪

直営部分が残されているが、全面委託とする。これにより業務の効率が高まることが期待される。直営の職員は、いわゆる転任とする。

用地交渉

各係の工事についての用地交渉は、各係で実施している。用地買収に伴う買収価格の設定や交渉には、専門的知識と経験が必要になるので、無理と非効率が生じている可能性がある。用買を集中することで効率性を追求できるので、今後の用地需要をはかって検討する。集約して実施することが好ましい。

また、助役をトップに管理職が 4 人ほどで土地不動産価格評定委員会を形成して買収価格を決

める。なお、この場合、公正さを担保するために委員に外部者を置くことが必要である。

工事箇所づけ

工事認定における優先基準・整備方針は2戸以上の場合に認定するといったくらいのものしかない。そのときの政治・地域対応となっている。住民からの要望等への対応にばらつきが生ることになり、説明責任の関係もあるから分かりやすく説明できるように優先基準・整備方針を定め、要綱等の形式にて開示しておく。また、土木工事認定委員会（仮）を置いて対処することも検討する。

工事設計、積算、施工管理

時期的に仕事が偏ることから計画的でスムーズな工事ができない。また、他課から突発のもの、飛び込み要望が多く、それをするために当初計画の遂行が困難になる。これに対しては、

○効率的に遂行できるよう年度初めの関係各課との工程会議を制度化すること。その他年度内においても定期的にやること。

○工事設計の外部コンサル委託のほか省略単価による積算の簡素化を考える。

○役割の分担と責任の所在を明確にするシステム・仕掛けを導入。例えば、庁内他組織から受注するといった仮想での市場価格による取り決めをし、年度始めに開発依頼分についての部門間文書を取り交わす。

など工夫する。

入札、契約

各課対応であり問題がある。特に、役務契約に関しては、ばらつきが出やすいものであるから様式の統一をする必要がある。

常願寺川右岸水防組合

1市1町1村からなるが、これに関する事務局は持ちまわりでなく常に立山町で実施している。持ち回りとする。

公営住宅事業

公営住宅は行政が直接的に供給するためコストが掛かる構造となる。公営住宅は住宅弱者に対するセイフティーネット（生活安全を保障する制度。）としての役割を果たすものではあるが、これを行政独占で行う必要性は低減している。高齢者向け住居などは住宅政策上重点課題にはなるが、長期的には今ある住宅を徐々に民間に委ねることを検討する。

地方公共団体の中には家族向けを対象として家賃補助制度等、民間の賃貸住宅に対して各種の補助金支給制度を設けている先行例がある。このように間接供給へシフトすることや家賃補助制度との併用とすることによって経費の縮減が可能である。

なお、公営住宅（212戸）の長寿化のために住宅ストックプランを策定する。

住宅使用料

景気の低迷を反映して滞納額が多くなっている。家賃滞納者への対応として、町のOBや県のOBによる嘱託徴収専門員を置いて徴収してはどうか。なお、税務課は嘱託徴収専門員を雇用しておらず、広域事務組合で実施するところがある。税を滞納する人は使用料を滞納することにもなるので、税務課や上下水道課など関連他課との連携を強化し協調して取り組む。また、嘱託徴

収専門員を共同で雇用し活用することとする。

公営住宅の駐車場使用料

歳入を確保するために、受益者負担として住宅の駐車場の受益分の一部につき有料とする。

G I S

導入していないので全庁的に取り組むものとし、このためにプロジェクトを立ち上げることが望ましい。

農林課

農道台帳整備

台帳の整備が進んでいないとのことであるが、請負業者は工事箇所の図面を持つので業者の責任において台帳整備を行う。業務委託の中に入れて実施すればコスト効率がよい。

土地改良区

9区あるが農家数が減る中で経営の基礎力が減退してきている。維持管理や事務処理経費の面で不効率な運営となるから、合併により施設や用排水の管理の一元化、専任職員の確保、電算化等事務処理体制強化、新たなニーズに対して的確な対応といった事業運営基盤の強化と事業内容・サービス内容の高度化を可能にする。そのために町としての制度面での助力を検討する。

農村公園

8ヶ所ある公園の設置及び管理のための条例がない。適正な管理のためにも条例を設ける。

グリーンパーク吉峰

これへは資金援助に人的援助を実施する。財団の理事長は町長であり、平成4年にできたものであるから、自律へ向けての支援に切り替えるべきである。中期的には指定管理者制度等を用いて民間主体の経営とするものとし、職員の出向を廃止するべきである。

土地利用計画や緑のプラン

横断的取り組みを必要とする。課をまたがる案件も増えてきているから、プロジェクトを導入する。

緑化事業

町花と緑の銀行事務は農林課で、道路緑化事業は建設課で、緑化プランは企画情報課で実施するが、総合行政とすべく緑化事業の一本化を進める。また、桜の植樹事業も同様である。常願寺川右岸へは建設課が実施、その他は農林課が実施しているが統合する。

猟友会の事務局

林務係が今年から猟友会の事務局となっている。行政の投入は好ましくなく、猟友会へ移管するよう指導すること。

各種イベントの一本化

○水とウオークラリー、教育委員会のラリー ○なべまつり、スプリングフェア、特産品まつり（観光課） ○吉峰グリーンフェスティバル、どんぐりイン吉峰（農林課） これらを一体的に実施するものとする。

残土計画

全庁的に建設残土の保管場所がないとのこと。残土計画を持つことが必要であろう。なお、休校となったところのグラウンドを使うことができる。そのときの管理責任をどこが持つのか検討を要する。

家畜防疫

家畜農家が組織した家畜防疫体制はない。自主的なものとして家畜防疫会を作ってはどうか。

城前牧場

これはほとんど無料で利用に供している。城前牧場管理組合については10%投入しており、有料の幅を大きくすることを考える。

農業技術者協議会

担い手の育成のための町農業技術者協議会の事務局となっている。ここでは会計などを実施している。10%投入であるが協議会（JAも町と同額の補助金を出している。）でやるべきことと考える。移管すること。

農業委員会

農地の交換分合

農地の交換分合については、推進するための方策として補助金を設ける。そのために要綱を設置する。

農業委員会の広報

農業委員会の利便性を増し、情報提供するためにHPを設ける。その中で各種申請書や証明申請書が引き出せるようにする。この場合、町のHPに載せるか、単独でHPをつくり、これを町のHPとリンクさせる形態が検討できる。また、農業委員会への受付は電子受付も検討する。

商工観光課

観光振興計画

振興計画を観光部門の長期計画として位置付け、観光客の来訪を促進し、経済の活性化を図っていくことを主たる目的として策定する。このための検討組織を立ち上げて作成する。

観光協会

観光協会は昭和41年に任意団体として発足している。事務体制は専任者1人の他、観光物産系の職員が兼ねている。長年の間補助金を投入してきているが、未だに自立にいたっていない。また、観光協会へ委託しながら事務局ともなる状態であり、自立させるべきである。今のように成行き任せで補助金を投入しつづけても、自立化は困難であるから、観光行政を推進する立場からの長期的な町観光協会自立化計画を策定し、これに基づく組織管理と団体育成・自立支援と法人化へ向けての支援に切り替えるものとする。また、HPを設けること。

なお、観光協会の会計は手書きベースであり、町と同様にPCを使ってシステム化するものとする。

立山玉殿の湧水

検査は住民生活課が所管するが、原則は、国立公園内は商工観光課、外は農林課の担当であるから、これに照らせば立山玉殿の湧水は商工観光課が所管することになる。よって事業予算も移管する。

中小企業金融

資金を預託するが、ペイオフ対策として利子補給制度に切りかえる。

関連団体、イベント事業

各種団体の事務局を引き受けたり、イベントへのスムーズな対応のために年度はじめに内部調整の機会を設けて、各課ごとの動員計画を作成したりする。これらへの工数負担は年々増加してきている。本来、好ましくなく、各種団体の方向付けとイベントの実行委員会による運営へ移行する。

簡易郵便局

係が簡易郵便局職員の業務を兼務のかたちで遂行する。取扱件数や1人当たり利用件数、車であれば15分くらいで普通局に行けること等を考慮して、地区に簡易郵便局を置く必要性を判断し、廃止とする。

なお、現行は簡易郵便局は行政として実施していることから取り扱う事務の内容を明記した設置条例を設けると共にサービス時間等を明示した窓口取扱規程を定めることが必要である。なお、現金検査は月に2回であるが、受け払いの量から見て検査回数を減らすことができる。

消費者対策

これに関することは、内部牽制の関係から好ましくなく、他の部署の所管とする。多いパターンは民生住民部門である。

上下水道課

給水戸番図

配管図に給水戸番図が未整備である。整備のこと。

台帳整備

固定資産台帳の精度が低く不備がある。また、水道施設管理台帳は手書きベースである。予算を正しく行うためにも台帳を整備し電算化する。

水道料

昭和61年より変わらない。しかし、今後水量が減り、維持費が嵩むことが予想されるから、料金の見直しを定期的に行うことを前提に公共料金審議の体制を作る必要がある。

民間委託

水道事業については、水道法の改定によってそのほとんどが外部委託できる時代になったから、直営の事業性を評価した上で今後を見据えて外部委託の方向を検討する。

水道業務のアウトソーシングとしては以下の業務で可能である。

1. 受付（開始・中止・名義変更等受付、各種問い合わせ・苦情等の対応、窓口支払い及び口

座振替申し込み等の対応。)

2. 開閉栓

3. 検針 (ハンディターミナルへのデータ入力、検針実施、漏水対応、異常水量対応、メーター故障対応、検針結果データ付加、現地調査・再検等。)

4. 電算処理 (新設、開始、中止、メーター、各種変更処理、調定 (料金計算) 処理、口座振替FD作成、年度末処理、各種統計資料等作成。)

5. 収納消込

6. 停水補助

7. 滞納整理

検針

15人の私人へ委託して毎月実施している。年に600万円ほどかけるが2カ月に1回へと回数を減らすことを検討する。また、検針員の確保や確実な遂行のために、私人が構成する組合への一括委託とする。さらには、民間企業への外部委託も検討する。

水道料の滞納整理

これへは単独で行っているが、住宅使用料とあわせて集められないか等、関係他部署と協調して整理する。

職場スペース

狭くて応対スペースもない状況である。1Fのスペース配分を見直し、1Fに移す。これにより、住民サービスの向上も図られる。

道路工事の瑕疵

水道工事が関連すると思われる瑕疵についての責任範囲が明確にされておらず占有者としていつまでも原因者負担としての工事を求められている。道路管理者との協議を経て瑕疵の基準を定め、これを明示化することが必要である。

施設管理

岩嶺野にある管理センターは臨時職員5人で運転され正規職員は配置されていない。出先の施設には、監督者としてだれか1人は正規職員がいることが好ましい。

なお、外部へ運転委託したり、配水池の外部委託も検討できる。

会計課

支出命令の審査

収入役の審査権限が5万円以上となっているが少額であり事務効率に難がある。収入役の審査権限を引き上げ、一方で会計課長は5万円未満であるから権限委譲する。また、係長にも審査権を認めることとする。

消耗品の管理

払い出しをするが、在庫の検査はしていないので実施すること。

基金運用

預け先は入札事項としていない。有利で確実な運用があるので、入札をとり入れる。この場合、財政課主導で行う。また、教育委員会管理の基金についても同様とする。

派出の延長

北陸銀行より 1 人派出を受けており、時間は 9～12、13～14：30 と短めである。目安として 15 時へと長くできないか。また、12～13 は利用者が見込めることから検討したい。

有価証券の管理

これは会計の金庫に置いている。セキュリティーに問題があるから、銀行に置くことを検討する。

教育委員会

学校教育課

奨学金

毎月給付するが、事務手数を削減すべく回数を減らす。また、金額は大学生 1 万円、高校生 5 千円と少額であるから見直す。さらに、貸し付け制度へ転換する。なお、奨学生選考委員会規程では「支弁が困難」ということが示されているが、明確な基準ではないことから明確な基準を定める。

学齢簿

学齢簿は可視台帳であるが、施行令にあるように磁気ディスクで調製する。この場合、漏れをなくし効率化するために磁気データとし住民基本台帳システムとリンクさせる。これによって住民基本台帳の情報と連動でき、児童・生徒情報の入力が必要で事務作業の効率化が図れ、学齢簿の電子化や更新の容易化、就学通知の打ち出しなど効率化を進めることができる。

通学費補助

補助基準に基づいて補助する。しかし、補助の条件や内容は 35 年前に定められたものであって説得性に欠けるところがある。環境の変化、地域住民の感情、交通機関の変化等に鑑みて補助事業を廃止を含めて見直す。

学校給食

これは自校方式とセンター方式の混合である。センター方式については、2 つの調理場の場長は兼務する。上東は 430 食（70 食）、北部は 550 食（110 食）であり、1 人当たりの食数は多くない。施設は更新時期にあり統合するものとし、そのなかでオンライン化し支出事務をとるようになる。また、統合に際しては安定供給のために納入業者選定規程を設けることが好ましい。

なお、全体として児童生徒に対して振替済み通知書を出している。これは省略することも可能である。

また、施設管理他で経費がかかるので集約する。

外部委託は検討対象になるが、献立作成を除いて外部委託を検討できる。すなわち、現行の係長機能も含めて委託可能である。

調理員

自校式では調理のために正規職員が配置されている。現行の正規職員による調理は、年間通じての業務がなく1日での業務量のぶれが多いためコスト高とならざるを得ない。この種の繁簡の生じる職務では、正規職員でこれを遂行すると効率が悪くコストも高いものとなる。先行する事例では、学校給食を民間委託していることもある。この場合は、調理と配膳、食器回収、洗浄について委託できる。(食材の発注を行政でやるか否かは、ケースによって異なる。)経費削減のためにシルバー人材などからの職員派遣など調理業務の民間委託を長期的スパンから検討する。

助手

小中学校に正規職員としての女性の助手(用務員)が置かれている。技能労務職としての配置ではコスト高であること、そして女性であるために施設の維持管理に不適なところがある。今後は、業務の内容等から見て嘱託職員にて代替することが可能であるから、人材派遣業者に委託したり、シルバー人材センターに委託し業務委託契約の範囲で社員を受け入れたり、パート職員化することを検討する。

使用許可申請の簡素化

学校教育施設使用許可申請書は押印を必要とするが、事務上は必要ではないと思われるので押印廃止を検討する。ただし、減免申請については押印を求めるものとする。なお、以上のことは他の教育委員会管理諸施設や首長部局の諸施設にもいえることである。この点の見直しを必要とする。

社会教育課

子育て支援

これは教育委員会と福祉との連携、調整が不可欠である。このための橋渡しの委員会を設ける。

青少年問題協議会

これについては行政全体で多角的に遂行することが必要であるから、町長部局で実施することも検討する。

文化財保護審議委員会

定員11人、2年任期である。委員数を減らすことを検討する。

町芸術文化協会

補助金を支出して事務局となっている。不適切であり、中止する。

男女共同参画

住民参加による協働のまちづくりのためにこれからの町運営の重要事であることから男女共同参画推進での事務事業の推進に向けて、以下の点の改善が必要である。

- ・推進するための基盤となり住民等を含めた町全体の取り組みとするための実効性と拘束力を備えた男女共同参画条例を制定する。
- ・これに関する行動計画となるものは策定されていないので、策定に向け注力する。
- ・行政としての受け皿をはっきりすることが好ましく、課の分掌に入れるものとする。なお、現時点では総合行政化が必要であって、首長部局での取り組みが重要であるから分掌課を企画課や

総務課などの総合調整を行う部門に置くことも検討する。

親子ふれあい村事業

係で縦割り実施する形態から健康福祉課との共同事業へ変更する。また、子育てサークルの育成に繋がるように関連付けて実施する。

生涯学習推進

社会教育費が多くない中で有効な事業を展開するにはソフトの力を充実する必要がある。現行では、町民会館（係長 1 人）、勤労青少年ホーム（係長 1 人）など出先にハードの管理を行う職員を分散させているから、集約を検討する。

町民会館の備品台帳

手書きによるもので加除が正しくされていない。

町民会館等での利用申請

申請者印を要求するものとなっている。押印の廃止を検討できる。ただし減免申請は残す。また、公民館についても同様に押印を廃止する。

町民会館等の利用

利用促進へHPを使い、事前登録による利用予約をとり入れる。事業展開に当っては、町民会館と公民館の間での連携は意識されていないが、中央公民館が事実上廃止となり社会教育部門の工数が増加することから、これをこなすための体制とすべく連携を図るものとする。

町民会館使用料

利用後に現金で窓口にて支払うが、分任出納員とはなっていない。

大ホールの照明と音響

操作を直営しているが専門能力に不足がある。その部分は利用者側で用意するか、業者委託する。

図書館司書の活用

図書館を活かすためには、司書を異動させることが好ましく、マンネリにならないように資格者を計画的に採用する。この場合、異動を前提にして一般事務も経験させるものとする。（現行は司書が 1 人であり、図書館法施行規則に照らせば問題はないが、これは必要最低限である。第十九条 町村立図書館の司書及び司書補の数は、人口一万人未満の場合は一人、人口一万人以上の場合は一人に一万人を越える人口二万人につき一人を累加した数を下ってはならない。）

選書

司書のみが選書しているが選書が偏向することになるので、内部に選書委員会を設ける。

館長

社会教育課長が兼ねるが、館の日常運営にまったくタッチしていない。場所も離れたところにあるから、町民会館長が図書館長を兼ねる方法を考える。この場合、町民会館は公民館であることが図書館法施行規則に照らせば好ましい。（第十一条 町村の設置する図書館の館長は、当該図書館の司書又は当該町村の設置する公民館の館長と兼ねることができる。）

ビデオ鑑賞

3 台並ぶが、その間の仕切りはなくプライバシーの保護に欠ける。

社会体育施設の使用申請から使用許可

町民体育館、中央体育センター、学校体育施設開放事業、町営体育施設開放事業など社会体育施設の使用申請から使用許可までの流れを改善する。例えば、施設毎に用意されている申請書は統一のフォームに改め、使用施設の指定欄を設けるなどする。

また、体育施設の利用は年3回日を定めて受け付けているが、随時分についてはHPを使っていない。事前登録による利用予約システムを取り入れることとする。なお、申請書には前に記したとおり不要な押印は求めないものとする。

地域型スポーツクラブ

体育協会やスポーツクラブを柱にして地域スポーツクラブを作り上げる。スポーツエキスパート事業は地域型スポーツクラブとのすみわけが必要であって関係性を持って実施する。

全国大会派遣事業

このために派遣競技者に10000円の補助を出す。制度が浸透していないことから漏れがあったり、夜間の訪問手渡しとなって手間がかかる。申請主義とし、取りに来ることを前提として実施する。

ヘルスウォーキング

これについては9~10月に15%かけて行う。同じようなものを各課で実施しており、例えば、勤労青少年ホーム、農林課、健康福祉課でもウォーキングを行うので集約・統合する。なお、社会体育スポーツと介護予防、健康保険、福祉の連携を高めるための会議体を設けるものとする。

体育協会やスポーツ少年団等の分掌

体育協会の事務局、スポーツ少年団に関することに係はかなりの工数を割いて実施している。これらの事務局事務はそれぞれの団体から業務を委託されたものではないから事務局となることは避ける。

体育協会の場合、会の独自性が失われることにもなるから事務局としての働きを止める方向が好ましい。団体による自主運営体制とすべく、行事については職員中心の企画運営から体育協会、体育指導員を中心とした運営へ徐々に切り替えていくことが必要である。

一方、スポーツ少年団の事務は行政の守備範囲を逸脱しているので、今後は団として自律させる方向にもっていく。

なお、体育協会で実施する各種大会は棄権地区もあるなど、住民参加が減っている。全員参加型のものへと工夫したり、健康福祉課とも連携したものに変わることを検討する。

町民大運動会、町民体育大会

これの実行委員会が機能しない。競技内容のマンネリ化や地区によっては選手の不足がある。これらに対しては、実行委員会の自立、競技内容等の地区公民館単位での検討による参画の増加を検討する。

勤労青少年ホームの利用申請

これはホームのみで利用を受け付けている。申請には押印を求めるが利便性のために廃止を検討する。また、利用者が固定化しており特定者の利用となっているので、利用拡大へ向けてHPも活用する。

勤労青少年ホームの利用

日曜日の利用が年に数回ほどであるのに対して職員が配置されており無駄が生じている。職員配置をやめ、地元管理とする。

青少年ホーム運営審議会

13人以下で条例設置とのことで年3,000円の報償費が出るが、根拠が不明である。また、ホーム利用者友の会の事務局であり、通帳・印鑑を預かっていることについては改めるものとする。

議会事務局

議会 HP の開設

今後は議会の HP を立ち上げて、本会議や委員会の会議録の他、「議会だより」を搭載して公開するなど積極的に情報提供し開かれた議会とする。なお、HPの一部に議会部分を載せる方法もある。

議事次第書の作成

「議会用語」や「議事次第書」を平易な表現にするということは「わかりやすい議会」「住民と同じレベルの議会」への第一歩である。「開かれた議会」にするためにも作成する。

ファックスの整備

議員との間のコミュニケーションの良質化・迅速化のためにファックス網を形成する。このときの費用負担はファックスの基本料を行政側が負担することが通例である。

常任委員会会議録

これの作成をするが、これを直営にて内製しているため手間取るとともにコストが高くなる。時間が足りないときは持ちかえって入力しているが、外部委託することで回避する。

監査委員事務局

調査係長がこれを兼ねる。これに対しては40%ほど投入している。調査係長のみ併任であるが、監査と重なると議会が遅れてしまい具合が悪いので、他の職員も併任とする。

審議会

振興審議会や都市計画審議会、国民健康保険運営協議会等において条例等の定めにより議員が委員となっている。これらは必ずしも委員となる必要がないにもかかわらず委員となるケースである。審議会等に議員が委員として入ることは議会での審議が鈍化することを意味し、衆議を集めることにならず審議会の趣旨にもかなわないこと等問題がある。議員は審議会等の委員とならないことを原則とする。

消防

情報化

事務パソコンを使うが、ソフトが統一されていない。ジャストシステムのものを使うのではなく、マイクロソフトのものへ統一する。

待遇改善

吏員の待遇に問題がある。許認可をも実施しているので、ぞんざいになりがちのことである。教育するとともに各職場で小集団活動を実行する。

文書管理

文書の保存はパソコン別の管理であるところもあって、うまく行っていない。消防での文書ファイルサーバを設けることが検討できる。

消防緊急情報システムの高度化

消防緊急情報システムとして、住宅地図をベースにした地図検索を導入しているが、デジタル処理ができず使いにくさがある。町部局での GIS と併せて全庁的システムとして導入を検討する。

消防団幹部による県外宿泊研修旅行

年 1 回の消防団幹部による県外宿泊研修旅行は公務として宿泊費が 1.2 万円出されている。研修旅行の内容から見た必要性を評価して、廃止も検討に入れる。

コミュニケーションの工夫

3 交代制であることもあって職員の相互協力が十分でない。いまは連絡ノートがあるが、十分な記載となっていない。コミュニケーションの工夫として WEB を使うことで簡易化する。

小型動力ポンプ

10 の分団に対して小型動力ポンプを置くが、自動車が普及してきているから近場については設置場所を整理し減らして経費削減を可能にする。

器具格納箱

消火栓にホース器具格納箱を置いている。初期消火を早めるための器具格納箱であるが、維持コストがかかる。また、消火活動において消防が消火栓を使えなくなることもあるとのことであるから、到着時間が係らないところは器具格納箱は不要とする。

消防水利の定期点検

防火水槽、消防水利の定期点検ができていない。年 1 回をめぐりに回るべきである。

HP

危険物取扱者、保安監督者の届出用紙、少量危険物の届け出は HP で打ち出せるものとする。

防火査察

事前の通告により実施するが、適切な指導に繋がらない。消防法の改正に基づき通告無しの子防査察とするよう、まずは PR 等工夫する。予防課に課長の他に日勤者がいれば可能である。

救急救助体制

救急出動が増えることで、事務処理も遅れがちになる状態である。火災よりも救急出動のウェイトが増えてきており、これへの対応を考えるべきである。

救急出動報告書

手書きで作成するが、パソコンによるものとすることで作成の効率化とその後の有効活用に繋げる。

展示操法

消防団の活動を促すためにこれに向けての啓発と取り組みを強化する。なお、展示操法は段階

を追って中止する。

組織人員配置

課長代理以上が 9 人と全体の 3 割であり、多すぎる。また、消防吏員の高齢化が進んでいる。この中で正規の女性職員がいないので、庶務が進みにくい。保育所や学校などで余裕が生じた職員を使う手もある。

現行の体制について

いわゆる消防力基準から見れば職員数が不足する。現状は、救急活動等が重ならなければ対応可能というレベルの体制である。現在 3 部制をとり、各職員は 3 日に 1 日の勤務であり、緊急時は非番の召集で乗り切っている状況である。

町の消防は小規模であることから、消防本部と消防署の職員が兼ねる体制で好ましくない状況にある。いわば、現場と後方の事務体制が分化せず一体化しており、消防吏員としての専門性が追求できないこととなっている。このため、警防・予防といったスタッフ的機能が手薄だったり、吏員の専門知識・技能の取得において問題があるのが現状である。

これに対応するには職員数を増やすことが考えられるが、町全体の配置数から見て困難である。単独常備消防であり続ける限りはこのことは避けられないから、長期的観点から広域消防を視野に入れる必要がある。

消防と本庁とのローテーション

組織はクローズド（閉鎖体系）で考えると手詰まりになるので、オープン（開放体系）にして活性化させる。このためには首長部局と人事交流する。ローテーションによって相互の人材育成活用する。また、このことによって、職場内のコミュニケーションをよくし、メンタルヘルスに対する好影響も考えられる。

第3章 職員数の現状水準

職員数は平成 11 年に 335 人であったものが、その後退職者不補充によって減り続け、同 15 年には 315 人へと減少している。つまり、この 5 年間の町人口と職員数の関係は、人口が徐々にではあるが増加傾向にある中で職員数は抑制された結果、負の相関となっている。また、いわゆる総務省による定員モデルでは一般行政部門については現員の 219 人に対して 211 人と 8 人の超過となっている。

このような中で、今後の歳入状況は芳しいものではなく、また特別会計については収入と支出の関係が常に安定的であるとは想定できないことから、人件費圧力が顕在化する可能性が常にあることになる。よって、人件費増進圧力に対してアウトソーシング等により予防措置をとることが必要である。

1 現行職員数水準の概要

調査対象の類似団体は以下の表のとおり、類似団体別職員数の状況より抽出した、町分類 L-IV・V～P-IV・V の団体である。このうち 40 の団体から協力が得られた。

調査対象 類似団体一覧

立山町 O-V

| 都道府県名 | 団体名 | 都道府県名 | 団体名 |
|---------|------|---------|------|
| 富山県 (6) | 大沢野町 | 新潟県 (8) | 巻町 |
| | 上市町 | | 塩沢町 |
| | 入善町 | | 六日町 |
| | 八尾町 | | 鶴来町 |
| | 小杉町 | | 内灘町 |
| | 福光町 | | 三国町 |
| 山形県 (2) | 河北町 | 福井県 (3) | 丸岡町 |
| | 高島町 | | 春江町 |
| 福島県 (4) | 保原町 | 山梨県 (2) | 石和町 |
| | 本宮町 | | 上野原町 |
| | 三春町 | | 丸子町 |
| 群馬県 (5) | 富士見村 | 長野県 (7) | 東部町 |
| | 榛名町 | | 下諏訪町 |
| | 境町 | | 辰野町 |
| | 新田町 | | 箕輪町 |
| | 大間々町 | | 豊科町 |
| 栃木県 (6) | 上三川町 | 岐阜県 (7) | 穂高町 |
| | 河内町 | | 岐南町 |
| | 大平町 | | 養老町 |
| | 氏家町 | | 垂井町 |
| | 高根沢町 | | 神戸町 |
| | 田沼町 | | 大野町 |
| 新潟県 (8) | 水原町 | | 池田町 |

| 都道府県名 | 団体名 | 都道府県名 | 団体名 |
|-------|--------------------------|---------|--------------------------|
| | 中条町 村松町 亀田町 吉田町 | 滋賀県 (3) | 穂積町 滋賀町 甲南町 日野町 |

以下では立山町の行政職員数について回帰分析によって分析するが、その前に今回実施した類似団体調査の結果から現状の職員数を概括しておく。

まず、全職員数について比較し、次に類似団体でかならずしも実施しているとは限らない「消防、病院」を除いて比較した。

まず、全職員での比較では、正規職員1人当たりの分担住民数は次の表の「負担人口①= (d) /合計職員数 (a)」に示したとおりで立山町は90.5人である。これは、40団体中31番目に位置しやや下位のレベルといえる。最も担当住民数が多い団体は、職員1人で158.5人と立山町職員の1.75倍の住民を担当する。よって、立山町は類似団体よりも多く正規職員を雇用することになる。その理由の一つとしては消防を設置していることが考えられる。

ちなみに、「負担人口③= (d) /全体職員数-消防-病院(c)」で見ると、立山町は100.1人である。これは40団体中29番目である。負担人口で評価した場合、①の結果よりも上位に上がる。しかし、さしたる違いはない。ここに本町の定員管理上の、また政策展開上の特色が現れている。

以上から見ると、現行の立山町は類似団体よりも多くの正規職員を雇用しているといえる。したがって、今後の財政の状況が改善する見込みが少ない中では、職員数の管理を適正に行っていく必要がある。

正職員1人当たり担当人口の比較

| | 全体職員数 (a) | 総職員-病院 (b) | 総職員-病院-消防 (c) | 住民登録人口 (d) | 負担人口①= (d) /合計職員数(a) | 負担人口②= (d) /合計職員数(b) | 負担人口③= (d) /合計職員数(c) | 負担人口④= (d) /合計職員数(b) | 負担人口⑤= (d) /合計職員数(b) |
|---------|-----------|------------|---------------|------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 | 立山=100 | 立山=100 |
| 1 立山町 | 315 | 315 | 285 | 28,515 | 90.5 | 90.5 | 100.1 | 100 | 100 |
| 2 大沢野町 | 245 | 245 | 220 | 22,875 | 93.4 | 93.4 | 104.0 | 103 | 104 |
| 3 上市町 | 437 | 264 | 241 | 23,499 | 53.8 | 89.0 | 97.5 | 59 | 97 |
| 4 入善町 | 322 | 322 | 296 | 28,616 | 88.9 | 88.9 | 96.7 | 98 | 97 |
| 5 小杉町 | 264 | 264 | 264 | 32,556 | 123.3 | 123.3 | 123.3 | 136 | 123 |
| 6 河北町 | 212 | 212 | 212 | 21,607 | 101.9 | 101.9 | 101.9 | 113 | 102 |
| 7 高島町 | 428 | 287 | 247 | 26,871 | 62.8 | 93.6 | 108.8 | 69 | 109 |
| 8 保原町 | 201 | 201 | 201 | 24,815 | 123.5 | 123.5 | 123.5 | 136 | 123 |
| 9 本宮町 | 206 | 206 | 206 | 22,117 | 107.4 | 107.4 | 107.4 | 119 | 107 |
| 10 三春町 | 192 | 192 | 192 | 20,306 | 105.8 | 105.8 | 105.8 | 117 | 106 |
| 11 境町 | 254 | 254 | 254 | 30,185 | 118.8 | 118.8 | 118.8 | 131 | 119 |
| 12 新田町 | 215 | 215 | 215 | 30,573 | 142.2 | 142.2 | 142.2 | 157 | 142 |
| 13 大間々町 | 139 | 139 | 139 | 22,031 | 158.5 | 158.5 | 158.5 | 175 | 158 |
| 14 上三川町 | 249 | 249 | 249 | 30,471 | 122.4 | 122.4 | 122.4 | 135 | 122 |

| | 全体職員 数 (a) | 総職員- 病院 (b) | 総職員- 病院-消 防 (c) | 住民登録 人口 (d) | 負担人口 ①= (d) /合計職 員数(a) | 負担人口 ②= (d) /合計職 員数(b) | 負担人口 ③= (d) /合計職 員数(c) | 負担人口 ①= (d) /合計職 員数(b) | 負担人口 ③= (d) /合計職員 数(b) | |
|----|---------------|----------------|-----------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----|
| | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 | 人 | 立山= 100 | 立山= 100 | |
| 15 | 河内町 | 235 | 235 | 235 | 35,149 | 149.6 | 149.6 | 149.6 | 165 | 149 |
| 16 | 大平町 | 222 | 222 | 222 | 28,610 | 128.9 | 128.9 | 128.9 | 142 | 129 |
| 17 | 田沼町 | 269 | 262 | 262 | 29,642 | 110.2 | 113.1 | 113.1 | 122 | 113 |
| 18 | 中条町 | 283 | 283 | 283 | 27,655 | 97.7 | 97.7 | 97.7 | 108 | 98 |
| 19 | 村松町 | 266 | 266 | 230 | 20,730 | 77.9 | 77.9 | 90.1 | 86 | 90 |
| 20 | 亀田町 | 287 | 287 | 232 | 32,882 | 114.6 | 114.6 | 141.7 | 127 | 142 |
| 21 | 吉田町 | 236 | 236 | 236 | 25,511 | 108.1 | 108.1 | 108.1 | 119 | 108 |
| 22 | 巻町 | 418 | 271 | 271 | 29,936 | 71.6 | 110.5 | 110.5 | 79 | 110 |
| 23 | 塩沢町 | 242 | 242 | 242 | 20,781 | 85.9 | 85.9 | 85.9 | 95 | 86 |
| 24 | 六日町 | 306 | 290 | 290 | 28,536 | 93.3 | 98.4 | 98.4 | 103 | 98 |
| 25 | 鶴来町 | 175 | 175 | 175 | 22,502 | 128.6 | 128.6 | 128.6 | 142 | 128 |
| 26 | 三国町 | 470 | 376 | 329 | 24,019 | 51.1 | 63.9 | 73.0 | 56 | 73 |
| 27 | 丸岡町 | 321 | 321 | 282 | 32,066 | 99.9 | 99.9 | 113.7 | 110 | 114 |
| 28 | 上野原町 | 369 | 268 | 224 | 26,835 | 72.7 | 100.1 | 119.8 | 80 | 120 |
| 29 | 丸子町 | 251 | 251 | 251 | 24,577 | 97.9 | 97.9 | 97.9 | 108 | 98 |
| 30 | 東部町 | 256 | 212 | 212 | 26,407 | 103.2 | 124.6 | 124.6 | 114 | 124 |
| 31 | 下諏訪町 | 265 | 265 | 233 | 23,319 | 88.0 | 88.0 | 100.1 | 97 | 100 |
| 32 | 箕輪町 | 280 | 280 | 280 | 25,951 | 92.7 | 92.7 | 92.7 | 102 | 93 |
| 33 | 穂高町 | 286 | 286 | 286 | 32,003 | 111.9 | 111.9 | 111.9 | 124 | 112 |
| 34 | 岐南町 | 173 | 173 | 173 | 22,809 | 131.8 | 131.8 | 131.8 | 146 | 132 |
| 35 | 養老町 | 305 | 305 | 249 | 33,810 | 110.9 | 110.9 | 135.8 | 122 | 136 |
| 36 | 垂井町 | 217 | 217 | 217 | 28,472 | 131.2 | 131.2 | 131.2 | 145 | 131 |
| 37 | 大野町 | 169 | 169 | 169 | 23,662 | 140.0 | 140.0 | 140.0 | 155 | 140 |
| 38 | 池田町 | 199 | 199 | 199 | 24,469 | 123.0 | 123.0 | 123.0 | 136 | 123 |
| 39 | 甲南町 | 189 | 189 | 189 | 20,438 | 108.1 | 108.1 | 108.1 | 119 | 108 |
| 40 | 日野町 | 242 | 242 | 242 | 22,995 | 95.0 | 95.0 | 95.0 | 105 | 95 |

正職員 1 人当たり担当人口の比較 (負担人口②の多いもの順)

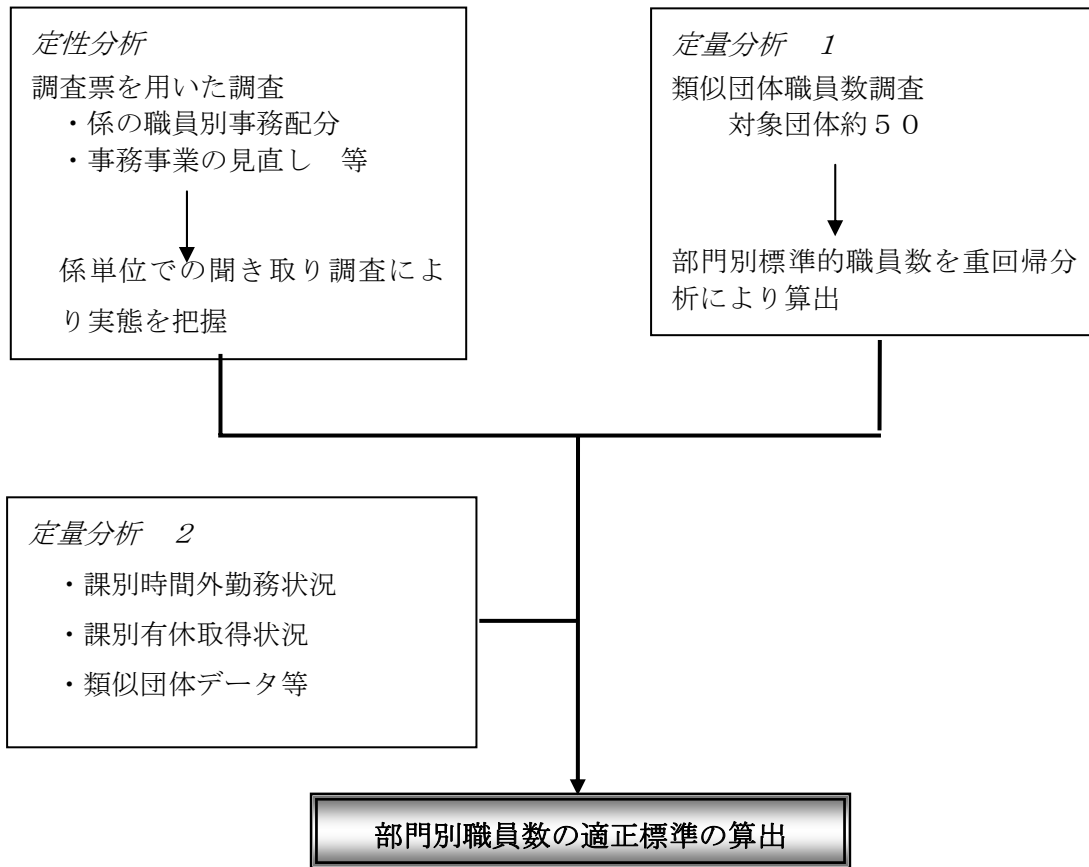
| 順位 | | 全体職員 数 (a) | 負担人口 ① | | 総職員- 病院-消 防 (c) | 負担人口 ③ |
|----|------|---------------|------------|------|-----------------------|------------|
| | | 人 | 立山= 100 | | 人 | 立山= 100 |
| 1 | 大間々町 | 158.5 | 175 | 大間々町 | 158.5 | 158 |
| 2 | 河内町 | 149.6 | 165 | 河内町 | 149.6 | 149 |
| 3 | 新田町 | 142.2 | 157 | 新田町 | 142.2 | 142 |
| 4 | 大野町 | 140.0 | 155 | 亀田町 | 141.7 | 142 |
| 5 | 岐南町 | 131.8 | 146 | 大野町 | 140.0 | 140 |
| 6 | 垂井町 | 131.2 | 145 | 養老町 | 135.8 | 136 |
| 7 | 大平町 | 128.9 | 142 | 岐南町 | 131.8 | 132 |
| 8 | 鶴来町 | 128.6 | 142 | 垂井町 | 131.2 | 131 |

| 順位 | 全体職員数(a) ① | | 総職員-負担人口 病院-消防(c) ③ | | | |
|----|---------------|-------------|---------------------------|------------|--------------|------------|
| | 人 | 立山= 100 | 人 | 立山= 100 | | |
| 9 | 保原町 | 123.5 | 136 | 大平町 | 128.9 | 129 |
| 10 | 小杉町 | 123.3 | 136 | 鶴来町 | 128.6 | 128 |
| 11 | 池田町 | 123.0 | 136 | 東部町 | 124.6 | 124 |
| 12 | 上三川町 | 122.4 | 135 | 保原町 | 123.5 | 123 |
| 13 | 境町 | 118.8 | 131 | 小杉町 | 123.3 | 123 |
| 14 | 亀田町 | 114.6 | 127 | 池田町 | 123.0 | 123 |
| 15 | 穂高町 | 111.9 | 124 | 上三川町 | 122.4 | 122 |
| 16 | 養老町 | 110.9 | 122 | 上野原町 | 119.8 | 120 |
| 17 | 田沼町 | 110.2 | 122 | 境町 | 118.8 | 119 |
| 18 | 甲南町 | 108.1 | 119 | 丸岡町 | 113.7 | 114 |
| 19 | 吉田町 | 108.1 | 119 | 田沼町 | 113.1 | 113 |
| 20 | 本宮町 | 107.4 | 119 | 穂高町 | 111.9 | 112 |
| 21 | 三春町 | 105.8 | 117 | 巻町 | 110.5 | 110 |
| 22 | 東部町 | 103.2 | 114 | 高畠町 | 108.8 | 109 |
| 23 | 河北町 | 101.9 | 113 | 甲南町 | 108.1 | 108 |
| 24 | 丸岡町 | 99.9 | 110 | 吉田町 | 108.1 | 108 |
| 25 | 丸子町 | 97.9 | 108 | 本宮町 | 107.4 | 107 |
| 26 | 中条町 | 97.7 | 108 | 三春町 | 105.8 | 106 |
| 27 | 日野町 | 95.0 | 105 | 大沢野町 | 104.0 | 104 |
| 28 | 大沢野町 | 93.4 | 103 | 河北町 | 101.9 | 102 |
| 29 | 六日町 | 93.3 | 103 | 立山町 | 100.1 | 100 |
| 30 | 箕輪町 | 92.7 | 102 | 下諏訪町 | 100.1 | 100 |
| 31 | 立山町 | 90.5 | 100 | 六日町 | 98.4 | 98 |
| 32 | 入善町 | 88.9 | 98 | 丸子町 | 97.9 | 98 |
| 33 | 下諏訪町 | 88.0 | 97 | 中条町 | 97.7 | 98 |
| 34 | 塩沢町 | 85.9 | 95 | 上市町 | 97.5 | 97 |
| 35 | 村松町 | 77.9 | 86 | 入善町 | 96.7 | 97 |
| 36 | 上野原町 | 72.7 | 80 | 日野町 | 95.0 | 95 |
| 37 | 巻町 | 71.6 | 79 | 箕輪町 | 92.7 | 93 |
| 38 | 高畠町 | 62.8 | 69 | 村松町 | 90.1 | 90 |
| 39 | 上市町 | 53.8 | 59 | 塩沢町 | 85.9 | 86 |
| 40 | 三国町 | 51.1 | 56 | 三国町 | 73.0 | 73 |

以下では類似団体との比較により適正と思われる正規職員数水準をマクロ的分析によって把握する。

(マクロ的分析手法及び分析フローの概要)

分析手法及びフローの概要図



注；マクロ的分析法は、人口や財源額等をベースにして類似団体と比較し総合的に職員数を算定する方法であり、総務省の人口段階別定員モデルはこの方法による。一方、ミクロ的分析法は各部門が行う業務について事務量を測定し、それを基に事務遂行に必要な職員数を算出し、積み上げて全体の職員数を求める方法である。この方法は事務量の測定に多くの手間と時間を必要とし、かつ、企画、計画、調整、相談、指導及び援助等の標準化が困難な業務については得られた結果の妥当性が低いという弱みがある。また、事務量の正しい把握は事務量の意図的水増しが容易であることから困難である。したがってマクロ的分析の手法によった。

(回帰分析の意味)

回帰分析とは、2つ以上の変数の間の関係を

$$y = a + bx \quad (\text{単純回帰の場合})$$

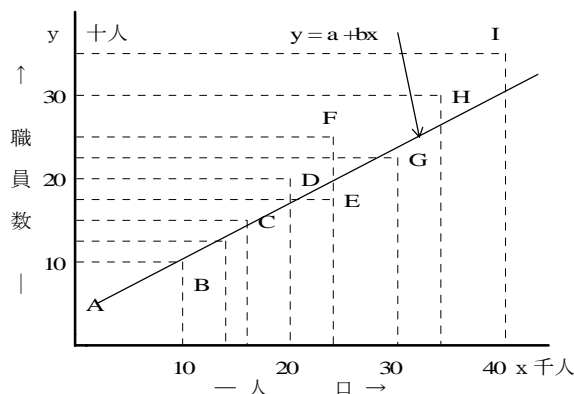
で表現する手法である。この式では、人口（x）と職員数（y）はともに変数であり、この式に人口（x）を代入することによって、その人口に対応した標準的職員数を求めることができる。

次の図は、人口と職員数とを調査しプロットしたものである。この図において団体Bは人口1万人であり、職員数が100人である。ここに人口の割に職員数の多い団体と少ない団体とがあるとしても、プロットした点を全体的に眺めると、人口と職員数の関係にある傾向があることが示されている。この傾向を統計的に求めたものが図上の斜線であり、回帰線という。

なお、説明変数 x の数が 2 個以上であるときは（多）重回帰分析といい、次のように表す。

$$y = a + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 + \dots + b_n \times x_n$$

このような重回帰方程式が求められれば、人口（ x_1 ）の他にも、標準財政規模（ x_2 ）などの実在データを入れることで、よりの確に標準的配置数を求めることができることになる。



2 回帰分析による標準的職員数の算出結果

回帰分析の結果を、「表 回帰分析による部門別標準的職員数」にまとめた。まずこの表の各項目の見方・読み方について説明を加える。

① 実際職員数

立山町の平成 15 年 4 月現在の実際に配置されている職員数。

② 標準的職員数

これは、今回の回帰分析で得られた立山町の標準数である。（推定された職員数）。「回帰方程式」欄の説明変数に、立山町の「実際の値」を代入すると、この理論的職員数を求めることができる。

③ 残差

実際職員数と理論的職員数（理論上の標準職員数）との差。プラス（+）は、実際職員数が理論的職員数より多く、マイナス（-）は少ないことを意味する。

④ 下限と上限

仮に、説明変数が立山町と同じ値の地方公共団体が多数存在したとした場合に配置されているであろう標準的な職員数の許容範囲である。（この範囲内には、統計理論的には全体の 68% 強の団体が入ることになるので、特別な事情がない限り配置職員数はこの範囲の中に入る。）

⑤ 重相関係数

その分析に説明力があり、一定以上の納得性があるかを示す数値。

⑥ 回帰方程式

立山町の理論的職員数を求めるための方程式である。

表 回帰分析による標準的職員数

実際職員数は平成15年4月現在の配置職員数

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的 配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済 重相関 係数 | 回帰方程式 |
|-----------|-------|------------|------|-------|-------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 総職員 | 315 | 313.5 | 1.5 | 299.5 | 327.5 | 0.590 | $Y = -22.9$ $-0.004866 \times \text{住民登録人口}$ $+0.075449 \times \text{経常一般財源収入額}$ |
| 普通会計計 | 302 | 279.5 | 22.5 | 257.7 | 301.3 | 0.595 | $Y = 21.8$ $+0.002206 \times \text{住民登録人口}$ $+0.142067 \times \text{行政区面積}$ $+0.020437 \times \text{基準財政需要額}$ $+0.006103 \times \text{経常収入額}$ |
| 総職員-消防、病院 | 285 | 278.0 | 7.0 | 261.3 | 294.7 | 0.681 | $Y = 39.7$ $+0.000923 \times \text{住民登録人口}$ $+0.073934 \times \text{行政区面積}$ $+0.013615 \times \text{基準財政需要額}$ $+0.018121 \times \text{経常収入額}$ |
| 特別行政計 | 83 | 75.3 | 7.7 | 61.3 | 89.3 | 0.270 | $Y = -13.1$ $+0.001548 \times \text{住民登録人口}$ $+0.039437 \times \text{行政区面積}$ $+0.011975 \times \text{基準財政需要額}$ $-0.005377 \times \text{経常収入額}$ |
| 特別行政計-消防 | 53 | 50.0 | 3.0 | 42.5 | 57.5 | 0.270 | $Y = 5.7$ $+0.000487 \times \text{住民登録人口}$ $-0.014233 \times \text{行政区面積}$ $+0.004983 \times \text{基準財政需要額}$ $+0.001159 \times \text{経常収入額}$ |
| 一般行政計 | 219 | 204.2 | 14.8 | 191.1 | 217.3 | 0.648 | $Y = 35.0$ $+0.000669 \times \text{住民登録人口}$ $+0.102936 \times \text{行政区面積}$ $+0.008312 \times \text{基準財政需要額}$ $+0.011535 \times \text{経常一般財源収入額}$ |

(a) 総職員数

合計職員数は、上の表のとおりで実際職員数は315人であり、標準的職員数の313.5人を1.5人上回る。しかし通常範囲内にあることから、特に多い水準ではなくほぼ平均的で妥当な水準といえる。

(b) 普通会計職員数

普通会計職員数は実際職員数302人に対して標準的職員数279.5人であり、22.5人多いとの結果である。しかも通常範囲は257.7～301.3人であり、標準的な範囲外にある。よって、類似団体よりも多めといえる。この標準的職員数を上回る要因の一つに消防があるものと考えられる。

(c) 消防、病院を除いた普通会計職員数

消防、病院を抱える団体の場合、これ単独でかなりの職員数を配置することになるから、これらを除いた普通会計職員数を別に分析する必要がある。その結果は実際職員数285人に対して標準的職員数278.0人であり、7人多いとの結果である。しかし通常範囲は261.3～294.7人であり、

その範囲内にある。したがって、消防、病院を除いた普通会計職員数に関しては、類似団体よりも若干多いが、ほぼ平均的であり妥当といえる。

このように消防、病院を除くベースで7人程度多いとの結果になった理由は、回帰分析に消防、病院を有するものとそうでないものを入れて分析したことがある。つまり、分析対象となる団体中の消防、病院を有する割合が低い（消防を単独で持つ団体は立山町を含めて12団体である。）ことから、その他の消防、病院を持たない団体の影響が多く現れることとなったものである。いわゆる水増し効果が現れている。

(d) 特別行政計、消防を除く特別行政計

特別行政職員数は実際職員数83人に対して標準的職員数は75.3人で7.7人多いとの結果になった。しかし、通常範囲の上限は89.3人であることから、標準的な範囲内にある。類似団体よりも多目であるものの妥当な範囲内にある。

なお、この特別行政計の分析では、他の類似団体に必ずしもない消防を含めている。消防を単独で持つ団体は立山町を含めて12団体である。消防職員を除いて再計算すると実際職員数53人に対して標準的職員数は50.0人であり差し引き3.0人多い結果となった。しかし、通常範囲の上限をかなり下回っていることから標準的な配置数といえる。消防を除く特別行政計は妥当な配置となるが、これはすなわち教育委員会そのものの配置職員数分析の結果でもある。

(e) 一般行政職員数

一般行政では、実際職員数219人に対して推計値である標準的職員数は204.2人である。差し引き14.8人多い。しかも、通常範囲の上限は217.3人であるから、標準的な範囲を若干であるが超えた配置数となり多めの水準といえる。

このように一般行政職員数類似他団体以上の配置数となった主たる理由は、以下とおり民生部門と衛生部門での職員配置の多さによるものである。

大部門別には次の表に見るとおりである。

- ・類似団体を上回る配置部門は、衛生部門と民生部門である。これらの部門は、標準的職員数の範囲の上限か、それを上回るところに位置している。
- ・上記の2部門以外の部門は、ほぼ類似団体並みの配置である。
- ・類似団体を若干であるが下回る配置部門は、農林水産部門、商工部門である。これらは標準的職員数の範囲内にはある。

表 回帰分析による標準的職員数

実際職員数は平成15年4月現在の配置職員数

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的 配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済 重関係数 | 回帰方程式 |
|--------|-------|------------|------|------|------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 総務部門 | 42 | 40.9 | 1.1 | 36.6 | 45.2 | 0.670 | $Y = 7.1$ $+0.058911 \times \text{全職員}$ $-0.000162 \times \text{住民登録人口}$ $-0.020415 \times \text{年間広報紙頁数}$ $+6.650482 \times \text{車両集中管理の有無}$ $+0.077304 \times \text{条例・規則・規程の制定改廃件数}$ $+0.53 \times \text{支所・出張所・連絡所の有無}$ $+0.000245 \times \text{本籍人口}$ $+0.006281 \times \text{住民異動件数(転入出・転居)}$ $+0.000136 \times \text{戸籍・住基・印鑑証明件数(有料)}$ |
| 税務部門計 | 13 | 12.7 | 0.3 | 11.8 | 13.6 | 0.546 | $Y = 4.6$ $+0.000065 \times \text{住民登録人口}$ $+0.001693 \times \text{町県民税普徴納税義務者数}$ $-0.000031 \times \text{固定資産税納税義務者数}$ $+0.000035 \times \text{軽自動車税課税台数}$ $+0.000065 \times \text{土地異動件数}$ $+0.002104 \times \text{家屋調査件数}$ $-0.000405 \times \text{税務証明件数}$ $-0.000013 \times \text{町税滞納繰越分調定額}$ |
| 民生部門 | 97 | 91.8 | 5.2 | 86.1 | 97.5 | 0.838 | $Y = -4.1$ $-0.000957 \times \text{国民年金第1号該当者数}$ $+0.003917 \times \text{65歳以上者数}$ $+0.004838 \times \text{要支援・介護認定者数}$ $-0.158824 \times \text{生活保護世帯数}$ $-0.02152 \times \text{児童扶養手当受給者数}$ $+0.016041 \times \text{身体障害者手帳所有者}$ $+0.033344 \times \text{療育手帳所有者数}$ $+0.000085 \times \text{児童手当延べ認定児童数}$ $+3.01 \times \text{町立保育所数}$ $+0.037583 \times \text{町立保育所の児童数}$ |
| 衛生部門 | 25 | 21.0 | 4.0 | 18.9 | 23.1 | 0.606 | $Y = 3.2$ $+0.000232 \times \text{国民健康保険被保険者数}$ $+0.000663 \times \text{予防接種実施人員(個別・集団)}$ $-0.000456 \times \text{基本健康診査延受診者数}$ $-0.000385 \times \text{乳幼児健診受診者数}$ $+0.001683 \times \text{65歳以上者数}$ $-0.00134 \times \text{衛生費}$ $+0.07 \times \text{ごみ収集方法}$ $+0.05 \times \text{ごみ処理方法}$ $-0.00219 \times \text{事業所数}$ |
| 農林水産部門 | 16 | 16.9 | -0.9 | 15.0 | 18.7 | 0.434 | $Y = 9.2$ $+0.002537 \times \text{農林水産費}$ $+0.003797 \times \text{農地費}$ $+0.002079 \times \text{農家戸数}$ $-0.000070 \times \text{経営耕地面積}$ $-0.08 \times \text{土地改良地区数(予算があるもの)}$ $+0.000735 \times \text{農地法許可申請件数(3・4・5条)}$ $-0.00411 \times \text{林家数}$ |

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済重相関係数 | 回帰方程式 |
|------|-------|--------|------|------|------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 商工部門 | 4 | 4.7 | -0.7 | 3.9 | 5.6 | 0.573 | $Y = 3.7$ $-0.000139 \times \text{住民登録人口}$ $+0.000585 \times \text{事業所数}$ $+0.000007 \times \text{年間製造品出荷額}$ $+0.005996 \times \text{商店数}$ $-0.004758 \times \text{旅館・民宿等宿泊施設}$ $+0.000002 \times \text{観光客入込数}$ $-0.001536 \times \text{定期検査計量器数}$ |
| 土木部門 | 18 | 18.4 | -0.4 | 16.3 | 20.4 | 0.577 | $Y = 1.8$ $+0.000383 \times \text{住民登録人口}$ $+0.004510 \times \text{土木費}$ $-0.003290 \times \text{都市計画費}$ $+0.005739 \times \text{町道舗装済延長}$ $-0.019026 \times \text{町道新設改良事業数(予算ある)}$ $-0.019829 \times \text{開発行為等許可申請件数}$ $+0.00146 \times \text{町営住宅戸数}$ |

(課別時間外労働の状況からみた職員配置状況)

ここで定量分析「2」の結果を示す。平成14年度の外労働時間数は次表のとおりである。

立山町課別年間時間外労働時間数（平成14年度）

| 課相当組織 | 時間 | 人 | 一人当たり時間数 | 課別偏差値 |
|-----------------|--------|-----|----------|-------|
| 総務課 | 1,686 | 10 | 168.6 | 0.6 |
| 財政課 | 1,548 | 7 | 221.1 | 1.1 |
| 企画情報課 | 1,737 | 6 | 289.5 | 1.7 |
| 税務課 | 2,625 | 14 | 187.5 | 0.8 |
| 住民生活課 | 634 | 12 | 52.8 | ▲ 0.5 |
| 住民生活課・リサイクルセンター | 203 | 9 | 22.6 | ▲ 0.8 |
| 健康福祉課 | 1,343 | 14 | 95.9 | ▲ 0.1 |
| 保育所 | 1,052 | 81 | 13.0 | ▲ 0.9 |
| 建設課 | 1,842 | 17 | 108.4 | 0.0 |
| 農林課 | 2,038 | 13 | 156.8 | 0.5 |
| 商工観光課 | 31 | 3 | 10.3 | ▲ 0.9 |
| 会計課 | 39 | 2 | 19.5 | ▲ 0.8 |
| 上下水道課 | 700 | 10 | 70.0 | ▲ 0.4 |
| 学校教育課 | 67 | 4 | 16.8 | ▲ 0.9 |
| 社会教育課 | 1,441 | 6 | 240.2 | 1.3 |
| 学校 | 52 | 18 | 2.9 | ▲ 1.0 |
| 社会教育課・施設 | 170 | 3 | 56.7 | ▲ 0.5 |
| 消防 | 10,583 | 30 | 352.8 | 2.3 |
| 農業委員会 | 104 | 2 | 52.0 | ▲ 0.5 |
| 合計 | 27,895 | 261 | 106.9 | ▲ 0.0 |

(注)・時間外の偏差値が±1を超える部門は、市の平均から見て特に時間外が多い(+)の場合)、あるいは特に時間外が少ない(▲の場合)ことを示している。

・時間外配置職員数に管理職は含まない。

(注) 基準化データについて

基準化データは、各部門のデータの分布状況をもとに各部門のデータの散らばり具合を示すもので、次のステップで算出する。

①各団体の構成比を求め、これから標本平均を求める。(加重平均値ではなく単純平均値を求める。)

②標本分散を次のようにして求める

$$\text{標本分散 } s^2 = (\sum (x_i - \bar{x})^2) / n$$

③標準偏差を求める

分散は自乗値のため単位に意味を持たないので、平方することによって基の単位 (%) に直す。

$$s = \sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2) / n}$$

④基準化する=標本標準偏差を求める。

各部門のデータの平均値が「0」で標準偏差がちょうど「1」となるようにする。この操作を基準化という。そのためには、それぞれのデータから全体での平均値を差し引き、これを標準偏差で割り引く。すなわち、

$$\text{基準化データ} = (x_i - \bar{x}) / s$$

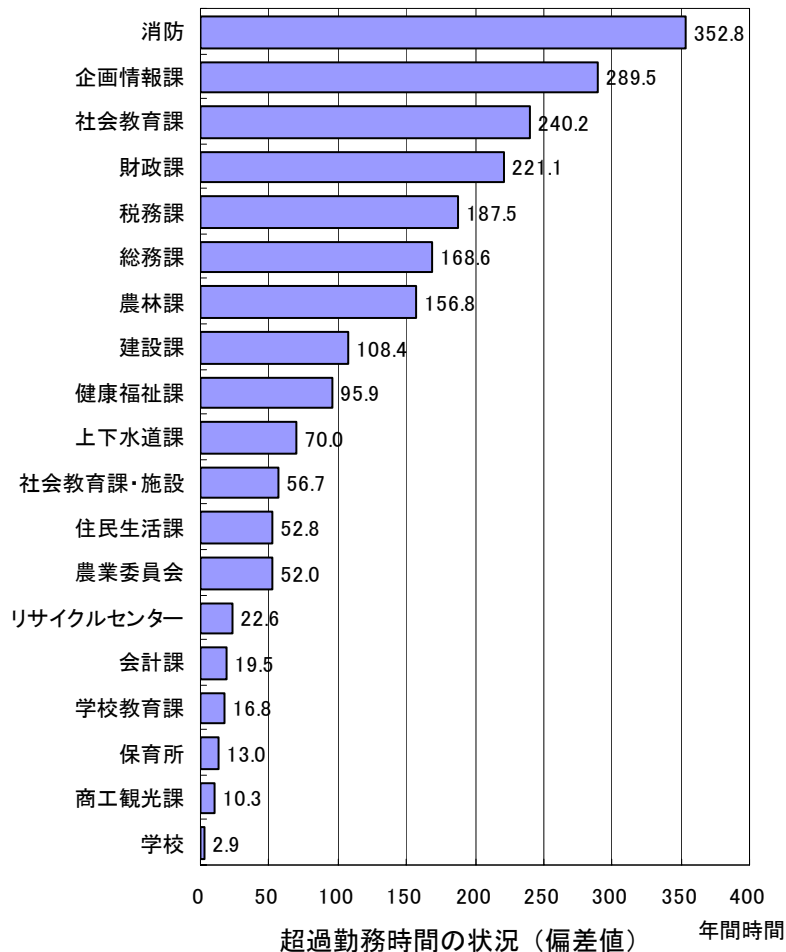
である。求めたデータは平均値が「0」、標準偏差が「1」となっている。このようにして求めた基準化データは、次の性質を持つ。

1 ; -1~1 の範囲に全体の 68.3%のデータが入る

2 ; -2~2 の範囲に全体の 95.5%のデータが入る

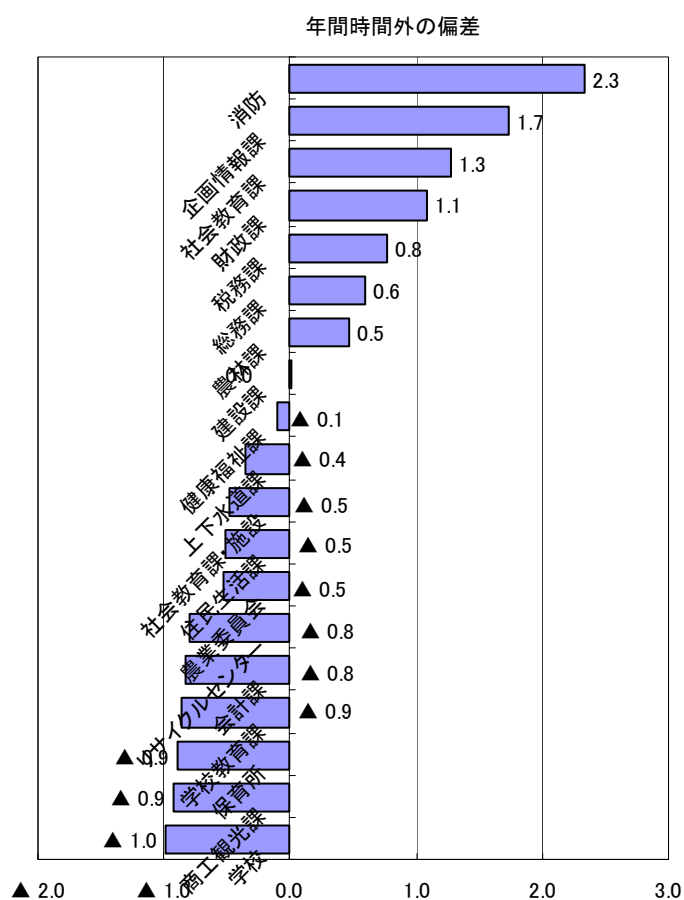
基準化データの値が大きければそれだけ、もとの値は稀に起こるものと判断することができる。

平成 14 年度の課別時間外労働時間数から捉えた時間外勤務時間の全体像は、次図のとおりである。この図からおおむね次のことが分かる。



・全体での平均超過勤務時間は 106.9 時間に対し、課別の標準偏差は 105 時間であった。平均超過勤務時間と標準偏差の大小関係から見て、立山町の時間外勤務時間には課間のバラツキがはっきりと認められる。

- ・明らかに時間外勤務が多い部署は、消防と企画情報課、社会教育課、財政課である。
- ・明らかに時間外勤務が少ない部署は、学校、商工観光課、保育所、学校教育課、住民生活課・リサイクルセンター、会計課である。
- ・全体での平均超過勤務時間 106.9 時間の水準であるが、他の団体に比べて特に多いものではない。なお、全体での平均時間 106.9 時間の水準は、民間部門の平均的水準以下であることを付記する。



以上からいって、課別に見ると現行の職員配置数にはムラとムダがある可能性がある。

(部門別結果)

部門別の職員数についても同様に分析した。他の団体にあまりない部門は、分析対象団体が少なくなり結果に確かさが無いため、分析対象外とした。なお、原則として各課の職員数には課長職は含まない。

表 回帰分析による標準的職員数

実際職員数は平成15年4月現在の配置職員数

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的 配置数 | 残差 | 下限 値 | 上限 値 | 調整済 重相関 係数 | 回帰方程式 |
|------------------|-------|------------|------|---------|---------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 総務課 | 10 | 10.2 | -0.2 | 8.7 ~ | 11.7 | 0.496 | $Y = 2.4$ $+0.036370 \times$ 全職員 $-0.000071 \times$ 住民登録人口 $-0.000199 \times$ 経常一般財源収入額 $+0.024672 \times$ 条例・規則・規程の制定改廃件数 |
| 庶務係、行政係 車両運行係 | 6 | 6.5 | -0.5 | 5.2 ~ | 7.8 | 0.388 | $Y = 0.4$ $+0.016541 \times$ 全職員 $-0.000072 \times$ 住民登録人口 $+0.000488 \times$ 経常一般財源収入額 $+0.014814 \times$ 条例・規則・規程の制定改廃件数 |
| 秘書・人事係 | 4 | 3.6 | 0.4 | 3.2 ~ | 3.9 | 0.355 | $Y = 1.9$ $+0.006605 \times$ 全職員 $-0.000033 \times$ 住民登録人口 $+0.000086 \times$ 経常一般財源収入額 |
| 財政課 | 7 | 6.6 | 0.4 | 5.8 ~ | 7.4 | 0.426 | $Y = 5.5$ $+0.003801 \times$ 全職員 $-0.000106 \times$ 住民登録人口 $+0.000188 \times$ 普通会計歳出額 $-0.000012 \times$ 支出命令書件数 |
| 企画情報課 (除くISO) | 6 | 6.5 | -0.5 | 4.6 ~ | 8.3 | 0.338 | $Y = -0.02$ $+0.002431 \times$ 基準財政需要額 $-0.044619 \times$ 年間広報紙発行回数 $-0.000116 \times$ 普通会計歳出額 |
| 税務課 | 13 | 13.7 | -0.7 | 11.7 ~ | 15.6 | 0.539 | $Y = 5.4$ $-0.000312 \times$ 住民登録人口 $-0.005662 \times$ 行政区面積 $+0.001999 \times$ 経常一般財源収入額 $+0.000758 \times$ 町県民税普通徴収納税義務者数 $+0.000273 \times$ 固定資産税納税義務者数 $-0.000138 \times$ 軽自動車税課税台数 $+0.000026 \times$ 土地異動件数 $+0.005501 \times$ 家屋調査件数 $-0.000564 \times$ 税務証明件数 $-0.000027 \times$ 町税滞納繰越分調定額 $+0.000498 \times$ 国民健康保険被保険者数 |
| 管理係 | 4 | 5.6 | -1.6 | 5.1 ~ | 6.2 | 0.331 | $Y = 1.8$ $+0.001010 \times$ 経常一般財源収入額 $+0.000002 \times$ 軽自動車税課税台数 $-0.000294 \times$ 税務証明件数 $-0.000008 \times$ 町税滞納繰越分調定額 |
| 住民税係 | 5 | 6.1 | -1.1 | 5.0 ~ | 7.2 | 0.528 | $Y = -1.5$ $-0.000103 \times$ 住民登録人口 $+0.002952 \times$ 行政区面積 $+0.000215 \times$ 経常一般財源収入額 $+0.001150 \times$ 町県民税普通徴収納税義務者数 $+0.000091 \times$ 町県民税特別徴収納税義務者数 $+0.000195 \times$ 国民健康保険被保険者数 |

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済重相関係数 | 回帰方程式 |
|----------------------------|-------|--------|------|--------|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 資産税係 | 4 | 4.5 | -0.5 | 4.3 ~ | 4.8 | 0.376 | $Y = 2.7$ $+0.000165 \times$ 住民登録人口 $-0.000203 \times$ 固定資産税納税義務者数 $-0.000003 \times$ 土地異動件数 $-0.001922 \times$ 家屋調査件数 |
| 住民生活課 (環境センター 除く) | 8 | 11.2 | -3.2 | 9.5 ~ | 13.0 | 0.683 | $Y = -4.9$ $-0.000026 \times$ 住民登録人口 $+4.935210 \times$ 支所・出張所・連絡所 $+0.000295 \times$ 本籍人口 $+0.000607 \times$ 住民異動件数 (転入出・転居) $+0.000111 \times$ 戸籍・住基・印鑑証明件数(有料分) $-0.00036 \times$ 国民健康保険被保険者数 $+0.000698 \times$ 国民年金第1号該当者数 $-0.000249 \times$ 衛生費 $+0.027906 \times$ ごみ収集方法 $+0.042591 \times$ ごみ処理方法 $+0.000425 \times$ 事業所数 $+0.000009 \times$ 年間製造品出荷額 $-0.003529 \times$ 旅館・民宿等宿泊施設 |
| 参考 住民生活課 (環境センター 含む) | 19 | 16.6 | 2.4 | 14.5 ~ | 18.6 | 0.764 | $Y = 0.5$ $-0.000363 \times$ 住民登録人口 $+6.361712 \times$ 支所・出張所・連絡所 $+0.000149 \times$ 本籍人口 $+0.001187 \times$ 住民異動件数 (転入出・転居) $+0.000264 \times$ 戸籍・住基・印鑑証明件数(有料分) $+0.001106 \times$ 国民健康保険被保険者数 $+0.000281 \times$ 国民年金第1号該当者数 $-0.001646 \times$ 衛生費 $+0.083415 \times$ ごみ収集方法 $+0.036047 \times$ ごみ処理方法 $-0.001828 \times$ 事業所数 $-0.000003 \times$ 年間製造品出荷額 $-0.006261 \times$ 旅館・民宿等宿泊施設 |
| 住民係、 国民年金係 | 6 | 9.4 | -3.4 | 7.9 ~ | 10.9 | 0.716 | $Y = -2.1$ $+0.000022 \times$ 住民登録人口 $-0.001434 \times$ 行政区面積 $+3.846714 \times$ 支所・出張所・連絡所 (無は「0」) $+0.000118 \times$ 本籍人口 $+0.00052 \times$ 住民異動件数 (転入出・転居) $+0.0001 \times$ 戸籍・住基・印鑑証明件数(有料分) $+0.000227 \times$ 国民健康保険被保険者数 |
| 環境センター | 11 | 5.6 | 5.4 | 4.4 ~ | 6.8 | 0.517 | $Y = 1.3$ $+0.040054 \times$ ごみ収集方法 $+0.000407 \times$ 直営分ゴミ収集世帯数 $-0.005578 \times$ ごみ処理方法 |

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済重相関係数 | 回帰方程式 |
|----------------------------------|-------|--------|------|--------|------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 健康福祉課 | 26 | 24.4 | 1.6 | 22.9 ~ | 26.0 | 0.652 | $Y = 4.8$ $+0.004345 \times$ 老人保健医療資格者数 $+0.000964 \times$ 予防接種延人員(個別・集団計) $-0.000489 \times$ 基本健康診査延受診者数 $+0.002198 \times$ 乳幼児健診受診者数 $+0.001413 \times$ 65歳以上者数 $-0.001301 \times$ 要支援・介護認定者数 $+0.008558 \times$ 生活保護世帯数 $+0.022357 \times$ 児童扶養手当受給者数 $-0.005363 \times$ 身体障害者手帳所有者 $-0.09271 \times$ 療育手帳所有者数 $-0.000086 \times$ 児童手当延べ認定児童数 $+0.136935 \times$ 町立保育所数 |
| 社会福祉、 児童福祉、 障害福祉、訪問 看護係 | 12 | 10.8 | 1.2 | 9.7 ~ | 11.9 | 0.389 | $Y = 7.5$ $+0.000044 \times$ 65歳以上者数 $+0.006523 \times$ 要支援・介護認定者数 $+0.029375 \times$ 生活保護世帯数 $-0.002790 \times$ 児童扶養手当受給者数 $+0.001309 \times$ 身体障害者手帳所有者 $-0.043578 \times$ 療育手帳所有者数 $+0.09279 \times$ 町立保育所数 |
| 健康指導、 医療保険係 | 14 | 14.8 | -0.8 | 13.5 ~ | 16.0 | 0.472 | $Y = -2.2$ $+0.002280 \times$ 老人保健医療資格者数 $+0.000274 \times$ 予防接種延人員(個別・集団計) $+0.000499 \times$ 基本健康診査延受診者数 $+0.001796 \times$ 乳幼児健診受診者数 |
| 保育所 | 77 | 62.4 | 14.6 | 58.7 ~ | 66.0 | 0.802 | $Y = -0.8$ $+3.893098 \times$ 町立保育所数 $+0.044857 \times$ 町立保育所の児童数 |
| 建設課 | 17 | 18.8 | -1.8 | 17.5 ~ | 21.1 | 0.545 | $Y = 2.7$ $+0.000218 \times$ 住民登録人口 $+0.003217 \times$ 土木費 $+0.000409 \times$ 都市計画費 $+0.011708 \times$ 町道実延長 $-0.022303 \times$ 境界確認申請件数 $-0.01318 \times$ 開発行為等許可申請件数 $-0.563548 \times$ 土地区画整理事業数 $+0.021749 \times$ 都市公園数(緑地、緑道を除く) |
| 管理、建設、 維持等係 | 13 | 12.6 | 0.4 | 10.9 ~ | 14.4 | 0.315 | $Y = -0.4$ $+0.000312 \times$ 住民登録人口 $+0.005360 \times$ 土木費 $-0.004407 \times$ 都市計画費 $+0.003418 \times$ 町道実延長 $-0.02257 \times$ 町道新設改良事業数 $-0.018715 \times$ 境界確認申請件数 $-0.010276 \times$ 開発行為等許可申請件数 $-0.001476 \times$ 町営住宅戸数 $-0.990926 \times$ 土地区画整理事業数 $-0.052092 \times$ 都市公園数(緑地、緑道を除く) |

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済重相関係数 | 回帰方程式 |
|----------------|-------|--------|------|--------|------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 農林課 | 15 | 14.9 | 0.1 | 12.5 ~ | 17.3 | 0.462 | $Y = 8.2$ $+0.006712 \times \text{農地費}$ $+0.001397 \times \text{農家戸数}$ $-0.000056 \times \text{経営耕地面積}$ $-0.163993 \times \text{土地改良事業の地区数}$ $-0.000337 \times \text{農地法許可申請件数(3・4・5条)}$ $+0.000095 \times \text{保有山林面積}$ |
| 農政、 農山村振興係等 | 12 | 12.9 | -0.9 | 11.3 ~ | 14.4 | 0.385 | $Y = 0.4$ $+0.000294 \times \text{住民登録人口}$ $+0.005806 \times \text{農地費}$ $+0.001271 \times \text{農家戸数}$ $-0.000040 \times \text{経営耕地面積}$ $-0.187743 \times \text{土地改良事業の地区数}$ $-0.004457 \times \text{農地法許可申請件数(3・4・5条)}$ |
| 林務係等 | 3 | 2.2 | 0.8 | 1.7 ~ | 2.6 | 0.608 | $Y = 0.4$ $+0.002466 \times \text{林家数}$ $+0.000091 \times \text{保有山林面積}$ |
| 商工観光課 | 3 | 4.4 | -1.4 | 3.7 ~ | 5.1 | 0.750 | $Y = 0.6$ $+0.000666 \times \text{事業所数}$ $+0.000007 \times \text{年間製造品出荷額}$ $+0.001569 \times \text{商店数}$ $-0.006260 \times \text{旅館・民宿等宿泊施設}$ $+0.000002 \times \text{観光客入込数}$ |
| 商工係 | 2 | 1.6 | 0.4 | 1.2 ~ | 2.0 | 0.300 | $Y = 0.9$ $+0.000322 \times \text{事業所数}$ $+0.000004 \times \text{年間製造品出荷額}$ $+0.001630 \times \text{商店数}$ |
| 観光係 | 1 | 3.0 | -2.0 | 2.6 ~ | 3.3 | 0.638 | $Y = 0.5$ $-0.003977 \times \text{旅館・民宿等宿泊施設}$ $+0.000001 \times \text{観光客入込数}$ |
| 上下水道課 | 11 | 14.5 | -3.5 | 12.9 ~ | 16.1 | 0.552 | $Y = 6.2$ $+0.005100 \times \text{農・魚業集落排水事業費}$ $-0.001452 \times \text{年間配水総量(簡易水道含む)}$ $+0.001377 \times \text{水道給水戸数(簡易水道含む)}$ $-0.030134 \times \text{配水管延長(簡水含む)}$ $+2.733997 \times \text{正規職員配置浄水場有無}$ $+0.006554 \times \text{水道事業費(簡易水道を含む)}$ |
| 管理係 | 3 | 1.7 | 1.3 | 1.4 ~ | 2.1 | 0.440 | $Y = -1.5$ $+0.000389 \times \text{水道給水戸数(簡易水道含む)}$ $+1.276000 \times \text{正規職員配置浄水場有無}$ |
| 上水道、維持係 | 4 | 4.7 | -0.7 | 4.1 ~ | 5.3 | 0.561 | $Y = -0.6$ $-0.000363 \times \text{年間配水総量(簡易水道含む)}$ $+0.000863 \times \text{水道給水戸数(簡易水道含む)}$ $-0.002629 \times \text{配水管延長(簡水含む)}$ $-0.068450 \times \text{正規職員配置浄水場有無}$ |
| 会計課 | 2 | 2.8 | -0.8 | 2.4 ~ | 3.2 | 0.397 | $Y = 1.0$ $+0.000061 \times \text{普通会計歳出額}$ $+0.000035 \times \text{支出命令書件数}$ $+0.000002 \times \text{町歳入収入済通知書件数}$ |

| 部門名 | 実際職員数 | 標準的配置数 | 残差 | 下限値 | 上限値 | 調整済重相関係数 | 回帰方程式 |
|--------------------|-------|--------|------|--------|------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 庶務、学校 教育係 | 4 | 2.9 | 1.1 | 1.3 ~ | 4.5 | 0.343 | $Y = 9.1$ -0.046690 事務員、用務員 $+0.042259$ 小中学校数 -0.003279 小中学校児童生徒数 $+0.001829$ 給食センター対象児童生徒数 -0.33778 町立幼稚園数 |
| 栄養士、調理員、 その他 | 14 | 14.7 | -0.7 | 11.1 ~ | 18.4 | 0.726 | $Y = -9.5$ $+0.013168$ 行政区面積 $+0.209916$ 小中学校数 $+0.009217$ 小中学校児童生徒数 -0.005114 給食センター対象児童生徒数 |
| 参考 共同調理場 | 10 | 8.2 | 1.8 | 6.2 ~ | 10.2 | 0.095 | $Y = 7.7$ $+0.000568 \times$ 給食センター対象児童生徒数 |
| 小中学校 | 26 | 23.5 | 2.5 | 19.9 ~ | 27.0 | 0.746 | $Y = -9.2$ $+0.030392$ 行政区面積 $+0.222996$ 小中学校数 $+0.010587$ 小中学校児童生徒数 -0.005530 給食センター対象児童生徒数 |
| 社会教育課 (青少年ホーム除) | 9 | 10.5 | -1.5 | 9.8 ~ | 11.3 | 0.747 | $Y = 5.8$ $-0.000057 \times$ 住民登録人口 $+0.000263 \times$ 65歳以上者数 $+0.802662 \times$ 正規職員配置公民館数 $+0.297413$ 町営体育施設数 $+0.000038 \times$ 町営図書館蔵書冊数 $+0.000005 \times$ 町営図書館貸出冊数 |
| 庶務、文化 振興、社会教育係 | 5 | 6.7 | -1.7 | 6.2 ~ | 7.2 | 0.639 | $Y = 5.1$ $+0.000055$ 住民登録人口 $+0.953007$ 正規職員配置公民館数 |
| 社会体育係 | 3 | 2.7 | 0.3 | 2.4 ~ | 3.0 | 0.236 | $Y = 2.0$ $-0.000033 \times$ 住民登録人口 $+0.000212 \times$ 65歳以上者数 $+0.042780 \times$ 町営体育施設数 |
| 図書館 | 1 | 2.4 | -1.4 | 2.1 ~ | 2.6 | 0.794 | $Y = -0.2$ $+0.000035 \times$ 町営図書館蔵書冊数 $+0.000004 \times$ 町営図書館貸出冊数 |
| 議会 | 3 | 3.4 | -0.4 | 3.2 ~ | 3.5 | 0.527 | $Y = 0.1$ $+0.000319 \times$ 基準財政需要額 $+0.055682 \times$ 議員数 $+0.006626 \times$ 常任及び特別委員会開催延日数 |
| 消防 | 30 | 26.3 | 3.7 | 19.7 ~ | 32.9 | 0.664 | $Y = -1.6$ $+0.346722 \times$ 火災発生件数 $+0.025565 \times$ 救急出場件数、救助出動件数 $+1.939762 \times$ 消防団・分団数 |
| 消防・総務系統 | 5 | 4.0 | 1.0 | 1.6 ~ | 6.5 | 0.469 | $Y = 2.0$ $-0.319348 \times$ 火災発生件数 $+0.005887 \times$ 救急出場件数、救助出動件数 $+0.479678 \times$ 消防団・分団数 |

注：「回帰方程式」の説明変数に、立山町の「実際の値」を代入することによって標準的職員数を求めることができる。なお、データの制約から管理職の扱いが部署によって異なる。

以下では、各部門について簡単に示すこととする。

(1)総務課

総務課へは現行 10 人配置されている。これは類似他団体から得られた標準値と比べると、0.2 人少ないとの計算になる。他方、通常範囲に関しては 8.7～11.7 人であるから、この範囲内にある。したがって、類似団体による比較では平均的であり妥当な配置といえる。

また、総務課の超過勤務時間は、全庁の平均に比べて多いほうであるが、その程度は大きくはないと判断できる。

実施する事務事業は、文書管理の他に職員関係の人事管理や庶務的事項、そして全体の調整機能など、特に他の団体と異なることはない。したがって、以上のことからパーソンパワー（人工）にはほぼ問題はないと見る。

なお、参考までに係別に見ると、業務の連関性に照らして庶務係、行政係、車両運行係の 3 係合計と秘書・人事係で分けて分析したが、まず庶務係、行政係、車両運行係の合計では、現行 6 人に対して類似他団体から得られた標準値は 6.5 人であり、やや少ないとの結果である。しかし、通常範囲は 5.2～7.8 人であるから、この範囲内にある。したがって、類似団体による比較では平均的な配置であって妥当といえる。

次いで秘書・人事係では現行 4 人配置に対して標準的配置数は 3.6 人である。また、通常範囲は 3.2～3.9 人であるから、この範囲内にはない。したがって、類似団体による比較ではやや多いがその程度は少なく、妥当な配置と考える。なお、この部門への職員配置は、市町村での裁量性が高く、このため団体規模との相関はさほど高くはないことが多いものである。

(2)財政課

財政課は実際職員数 7 人に対し標準的配置数は 6.6 人である。差引き 0.4 人多い。また、通常範囲は 5.8～7.4 人であって標準的な範囲内にある。次に、超過勤務時間について偏差が 1.1 であって、全庁での平均値を明らかに上回っている。この課は業務の特性から見て超過勤務時間は多くなりがちである。他の団体でも時間外が全体の平均であることは、稀である。なお、分掌する事務事業は一般的であって類似団体と異なるものはない。

したがって、現行の配置数は業務量に適応しているものと考ええる。類似団体から見れば妥当な水準である。ただし、スタッフが多ければ間接費の比率が高くなり事業部門を圧迫する。中期的目標として、職員の相互協力態勢と効率的な職員能力の活用を進める一方で、業務の機械化による効率化とともに業務標準化を進めて効率的に職務遂行し、1 人の削減を目指すべきである。

(3) 企画情報課

企画情報課については、本町の特色でもある ISO 部分を除いて分析した。これは他団体で必ずしもこの部門を持つものとなっていないからである。

企画情報課の実際配置職員数は 6 人である。類似団体から導かれた標準的配置数である 6.5 人に比べ 0.5 人少ない結果となっている。また、通常範囲は 4.6～8.3 人であって、中央やや下に位

置することになる。一方では、庁内的には超過勤務時間数は明らかに多く、そして有給休暇の取得数は全庁の平均に比べて明らかに少ないことから見てパーソンパワーには余裕はないことが窺える。企画情報課の現行の実施業務の多岐性（相互関連性の少なさ）を前提に置くと配置数にはさほど余裕がないことになり、職員配置数はやや少ないと判断できる。

なお、今後の地方分権の中では、この部門の企画調整機能・計画機能は益々重要視されねばならない。企画職務では、どうしても若干の工数余裕を見ることが必要であって、一般に業務の性質上、工数余裕がなければ職務はまっとうできないとされることが多い。この点からは、今後この部門の機能は充実させねばならず中期的には増員も検討できようが、この部門への職員配置は裁量性が高いことも考え合わせると、必要工数は職員の相互協力と職員能力の活用を進めることによって埋めるものとして効率的職務遂行を行うことで現行配置のままとすることになる。ただし、上記の理由から中長期的には増員1程度が検討できる。

補足；超過勤務時間についてはパレート分析し、発生事由を明確にして事由別の対応をとることによって時間数の削減が可能である。

(4)税務課

税務課は、実際職員数が13人に対して標準的職員数は13.7人である。また通常範囲は11.7～15.6人であって、その範囲内にある。一方、超過勤務時間数は多い方であるが、特に多いものでもない。一般に、この部門は税の申告等により、期間的、季節的に業務の繁閑が著しい部門であって超過勤務時間が多くなりがちな部門のひとつであるが、このことを如実に示す時間外勤務時間は全庁の平均を特段に上回るものとなっていない。実施する分掌事務等は一般的であって問題はない。このことから、現行の配置はほぼ妥当な水準と考える。

なお、参考までに係毎に見ておくと次のようになる。

管理係であるが、これは標準的配置数よりも1.6人少ないとの結果である。しかも標準的範囲の下限である5.1人を1人程下回っており、明らかに少ないとの結果でもある。次に、住民税係は、同じく1.1人少ないとの結果になった。しかし、標準的範囲の下限である5.0人と同じであって、通常範囲内にある。そして、資産税係は0.5人少ないとの結果である。しかも標準的範囲の下限である4.3人を若干下回っているとの結果でもある。

以上から見て、今後の滞納整理に対する投入工数の増分の必要性を考えると、中期的には徴収コストを縮減させるべくさらなる情報化処理を進めるなどしつつも1人の増員が検討できる。ただし、その際は他係との協力関係の強化が不可欠である。

(5)住民生活課

分析は環境センター除いて行った。住民生活課の実際配置職員数は8人である。類似団体から導かれた標準的配置数は11.2人であり、これに比べ3.2人少ない結果となっている。また、通常範囲は9.5～13.0人であって、標準的配置数の下に位置し、1.5人不足することになる。しかし一方では、庁内的には超過勤務時間数は少ない方であり、そして有給休暇の取得数は全庁の平均に比べて明らかに多いこと、そして面接結果からみると必要工数は確保されており問題はない

こと等から見てパーソンパワーには余裕があることが窺える。したがって、職員配置数は少ないものの妥当と見る。これは、支所等がないことによるところが大きいものとする。これがないために、職員不足が顕在化していないともいえるであろう。

一般に、この部門は役場の窓口として真っ先に住民の目に触れることになるため、待ち行列が長くならないように職員配置で優先されることが多いものである。また、この職場は適時処理を要求されるために能率や重要性は後回しにされ人工に余裕を多く取るようにされているものである。換言すると、窓口開設時間の中で業務を不足なく遂行することが求められるために、職員配置は業務のピークに合わせられることが多い。

今のように固定された職員配置制をとる限り、どうしても閑な曜日や時間帯が避けられず、多めの配置となることは避けられないところがある。今後については正規職員による業務の遂行から、嘱託職員や臨時職員による部分的代替を進めること等を検討することによって、業務の標準化が比較的容易な部署であることからして減員を目指すこともできよう。

以下、係別には住民係、国民年金係の合計では、実際配置職員数の6人に対して標準的配置数は9.4人であり、3.4人少ない結果となっている。また、標準的範囲の下限である7.9人を1.9人下回っている。明らかに職員数が少ないことになるが、これは上記のように支所等を持たないことの影響が大きいものと考えられる。

なお、環境センターについては標準的職員数を5.4人上回ることであった。また、標準的職員数の上限を上回っており、工数余裕が認められる結果である。これは類似団体の多くにおいて、この部門の業務を外部委託していることを示すものである。アウトソーシングしているために、これに係る職員を縮減しているということである。この点については、今後の定員管理上の大きな課題となるであろう。

これに関連して環境センターを含む住民生活課について分析したが、その結果は実際配置職員数の19人に対して標準的配置数は16.6人であり、2.4人多いとの結果となっている。すなわち、環境センターについての職員配置の影響が、全体での配置数の多さとなって現れている。

(6)健康福祉課

健康福祉課は全体では実際職員数26人に対し標準的配置数は24.4人で、1.6人多いとの結果である。しかし標準範囲の上限であって、庁内的には超過勤務時間は全庁の平均となっている。面接結果もあわせれば、妥当なレベルでありそれなりに工数余裕を抱えていると思われ、現行の職員数は妥当な配置水準と見る。

なお、今後はこの部門においても事務事業量の増加が避けられないので、さらなる効率化を進めることで現員のままと維持することが必要である。

以下、係別には、分析の都合から、社会福祉、児童福祉、障害福祉、訪問看護係の合計で見ると、実際配置職員数の12人に対して標準的配置数は10.8人であり、1.2人多い結果となっている。また、標準的範囲の上限の11.9人を0.1人上回ることから、多めの配置となる。

次に、健康指導、医療保険係の合計で見ると、実際配置職員数の14人に対して標準的配置数は14.8人であり0.8人少ない。また、標準的範囲の下限が13.5であるから、特に少ないもので

はないとなる。

(7)保育所

保育所は各団体での配置に政策的な違いが多く表れる部門であって、結果としての配置職員数はかなりばらつくものである。町の実際職員数は77人であるが、これに対し標準的配置数は62.4人で14.6人多いとの結果である。しかも、標準範囲の上限の66人を11人上回る。他団体と比べて特別な事業があるものでなく、超過勤務時間は少ないことから、工数に余裕があり、職員数は明らかに多いといえる。

保育所への職員配置は政策定数としての性格が強いので、この点から現行職員配置数は妥当な水準といえる。しかし、他の団体は定数外職員でまかなっていることを意味するものであるから、将来的には民営化を進めるなどによって職員数を削減することが検討可能である。

(8)建設課

建設課の分析結果は、類似他団体からみた標準的配置数18.8人、通常範囲の下限は17.5人、残差は-1.8人である。また、時間外はほぼ全庁の平均であり、有給休暇の取得は平均的である。この部門は年度間・年度内の事業の繁閑があって、しばしば時間外が多くなるものであるが、そのようにはなっていない。また、今後については大きな事業が控えていないこと、将来にわたっての事業量の低減が予想されることから、さらに効率化させ、職員の相互協力態勢を築くことで効率的執行することで増員は必要ないものとする。

なお、管理、建設、維持等係について別途計算したが、その結果は標準的配置数12.6人で残差は0.4人である。よって、標準的であって妥当な水準と見る。

(9)農林課

農林課については、課の職員が農業委員会を併任することから、この部分も含めて分析した。その結果、実際職員数15人に対し標準的配置数は14.9人となり、0.1人多いとなった。しかも、時間外勤務及び有給休暇の状況はほぼ平均的であり、実施する事業は一般的なものであって地域性があるものでもない。したがって、現状の配置職員数は妥当と見る。

なお、係別には、分析の都合上から、農政、農山村振興係等と林務係で分けてみたが、表に示すとおりであり、共に実際職員数と標準的配置数の間にさほどの差異はなく、現状の配置職員数は妥当との結果が得られた。

(10)商工観光課

実際職員数3人に対し標準的配置数は4.4人、通常範囲の下限は3.7人である。しかし、時間外勤務時間は庁内平均をはっきりと下回っており、工数の余裕があることになる。面接結果から見て業務内容自体には特に町としての特徴はなく、業務効率化の余地は残されている。したがって、現行数で妥当である。

なお、中期的には事業内容の高度化をする中で配置数の1人増を検討することもできるが、そ

の前段として商工観光課の扱いを検討することが必要である。現行の課は、課としての適正な大きさに達しておらず、組織管理的側面から見ると課として設置する必要は少ないと見る。

係別には商工係は標準的範囲の上限に位置し、観光係は標準的範囲の下限を下回るところに位置している。

(11)上下水道課

上下水道課の実際職員数は11人であり標準的配置数は14.5人、通常範囲の下限は12.9人であるから、この点からは明らかに職員は少ないということになる。ところが、庁内的な業務量は、時間外勤務時間を見るところゆとりが認められ、かつ下水道に関しては町は広域組合からの受託工事をする形態となっている。しかし、これも広域組合へ移行することが想定されていることから、職員数の不足はないと判断する。

今後は事業量が現行程度で推移するのであれば、事業経営の健全化を考えて現在数を維持すべきである。

(12)会計課

一般に会計部門は、多くの団体で事務量からみて余裕のある職員配置をしているものである。これは会計部門での事務特性に応じたものである。したがって、類似団体と比較して導き出された標準的配置数には、庁内の他の部門に比べて余裕を持った数字となることが多い。

分析の結果は、実際職員数2人に対し標準的配置数2.8人、差引き0.8人少ない。そしてこのときの通常範囲は2.4～3.2人であって、下限をさらに下回る。また、庁内的には超過勤務時間は全庁の平均よりもかなり少ない。そして、面接結果からみるところ必要工数は確保されており問題はない。この点では工数余裕を抱えており、現在のままで妥当である。

教育委員会

一般的にいて、教育委員会は団体による施策ウエイトの相違や公民館、体育館等の社会施設の数の違いを反映して、配置職員数がばらつく傾向が強い部門である。

(13)学校教育部門

学校教育課については、事業の現業部分が多いため、係毎で比較した。

まず庶務、学校教育係では標準的配置数が2.9人で実際数の4人よりも1.1人少ないとの結果である。しかし、通常範囲の上限は4.5人であること、そして課の時間外勤務時間は平均よりもかなり少ないこと、実施する事務事業に特徴的なものはないこと等から、現行の職員配置数はやや多めであると見る。

次に各校に配置された栄養士、調理員等であるが、これは類団の結果とほぼ同じである。また、用務部分では標準的配置数よりも2.5人多く、類似団体に比べると多めとなっている。各校に配置された職員についてはおおむね妥当となるが、行政が直営で実施しなければならない業務ではない。外部委託等が容易に検討できる。

小中学校の現場での正規職員による事務・用務・給食業務遂行のあり方、その代替性と必要性を検討することで職員数をかなり減らすことができる。一例として、学校配置の職員を嘱託職員としたり外部委託とすること、調理員の非正規職員化や調理員の任用替え等を検討すべきである。

なお、共同調理場については2箇所に分かれており、標準的範囲の上限を若干下回る水準にある。この点では、妥当といえる。しかし、公設民営方式へ転換することで更なる減員が可能であるから、この点の検討を加えるものとしたい。

(14)社会教育課、図書館、公民館

実際配置数と理論的配置数、面接調査の結果等から次のようになる。

社会教育課は、団体の個性が出る部門であることから、一般に多くの団体では政策的に置かれる部門である。よって、配置数は団体によってばらつきがちであるが、分析の結果は青少年ホームを除いた実際配置数9人に対し標準的数は10.5人であり、このときの下限は9.8人である。したがって、類似団体よりも明らかに少なめの配置である。他方、超過勤務状況からは庁内的には明らかに多い。以上の点から、配置数は少ないと判断できる。

次いで、社会教育課の内訳では、まず庶務、文化振興、社会教育係の合計では、1.7人下回ることとなった。しかも下限を1人強下回ることから、少ない配置数といえる。

社会体育係は一般的に多くの団体で政策的に置かれる傾向が強く、このため配置数は団体によってばらつくことが多いものであるが、妥当となった。また、図書館は実際配置数1人に対し標準的数は2.4人、このときの下限は2.1人である。したがって、類似団体よりも少なく、増員が検討できる。

行政委員会

(15)議会事務局

議会事務局は、多くの団体で事務量からみて余裕のある職員配置をしているものである。これは事務局の組織機構上の位置付けと事務特性に応じたものである。したがって、標準的配置数はそもそも庁内の他の部門に比べて余裕を持った数字となる可能性が高い。

分析結果であるが、実際職員数3人に対し標準的配置数3.4人、そして通常範囲は3.2~3.5人である。また、面接結果からみると必要工数は確保されている。以上から、現行では工数余裕を抱えており妥当であろう。ただし、監査事務局を兼ねているので、これへの工数投入を考えると現行配置数はやや不足するところもある。現行数を前提にして、職務の遂行を効率化することが必要である。

その他

(16)消防（消防長・消防署長を含む。参考）

消防については、消防長と署長を含めて分析した。なお、消防の場合、消防力基準によって必要となる吏員数は規定されているため、ここでのような消防吏員数の分析はさほど意味を持たないものである。また単独で消防を持つケースは必ずしも多くないので、分析の精度に問題がある

ことになるので、分析対象から除外することが一般的である。以下では、このような限定のもとで、参考までに分析してみたものである。

実際職員数 30 人に対し理論的職員数は 26.3 人、通常範囲の上限は 32.9 人である。町の消防が特に消防力基準において他団体のそれに特段に優るということはなく、類似団体との比較からは妥当な配置と考える。

ただし、消防全体ではおよそ 1 万時間の時間外であるから、正規の職員 6 人近くの労働があることになる。人手不足は明らかである。

(今後の職員数管理のあり方)

これからの職員数管理では以下のことを重視して行うべきである。

まず、今後はサービス産業としての存在を明確に意識してコストパフォーマンスをあげるために一層戦略的観点から人材資源を育成し配分していくことである。町は政策的に目玉となる重点事務事業に職員をはじめとする経営資源を傾斜配分することになるため、この傾斜配分するに至った意思決定の過程と結果についてはっきりと庁内外に示し、住民や職員の納得を得るようにしていく姿勢が不可欠である。この点からは経営責任をもつ首長には、職員配置数についての説明責任が大いに求められる時代になる。

次いで、今後の定員管理と職員数の配分に関してその仕組みを見直すことも必要である。具体的には、これからの定員管理においては人事担当部門がすべての部門について職員の増減の必要性を精査するのではなく、ある程度各部門の自律性を活かすものとして、主体的な人員配置計画をもとに課単位に職員数を配分する方式を導入したい。

そのための定員配分手続きは概ね次のとおりである。

- 1) 課の実施計画の積み上げ時に、事業、財源の計画のほか、臨時、嘱託等を含む必要職員数を含む年度別計画案を提出させる。
- 2) 人事担当部門の要員計画に基づいて、企画担当部門は実施計画と連動した各部の中期 3 年間程度の必要職員数を配分する。
- 3) 課長は、必要職員数の配分に基づき来年度における各課の正規職員数案を決定する。

また、以上と並んで、配置に関する情報収集、情報交流、意見調整システムと「場」を設定することが必要である。

さらに、定数外の職員については次のとおりである。

官民を分けずに全国的状況を見ると、総務省が実施した労働力調査に明らかなおとりパートタイム（就業時間が週 35 時間未満）は年々増えてきており 1138 万人、雇用労働者に占める割合は 21.8%にまで達している。このことは、パートタイムがかつての「補助的労働力」ではなく、「基幹的労働力」となったことを示している。

自治体・公共サービスの職場においても、これと同様であって、業務量の増加と定員削減を背景にして、既に臨時職員、非常勤職員は行政サービス供給の基幹的労働力・担い手になっている。

平成14年度に3年～5年の期間を限って職員を雇用する「任期付職員」が制度化されたことから、非常勤職員、労働者派遣に加えて、雇用形態の選択の幅が広がってきている。また、臨時・非常勤職員の任用根拠に関する法改正の動きや、官民交流法が検討される等により、任用にかかわる大きな環境変化も予想されている。

これらの動きは、人材確保方法が「外部労働市場から調達するかたち」へと変化することを意味する。今後はこれら臨時職員等を行政運営上不可欠のものと捉えて、職員管理の対象に加えるようにしなければならない。ある意味で定数外の職員として人事制度の中に明確に組み込んでおくことや下図を参考に、具体的に臨時職員や一般職の職務における非常勤職員、パート職員等の職場における発揮機能、期待機能を明確にしておくと共に、これを正規職員に通知し内容を周知することが必要である。

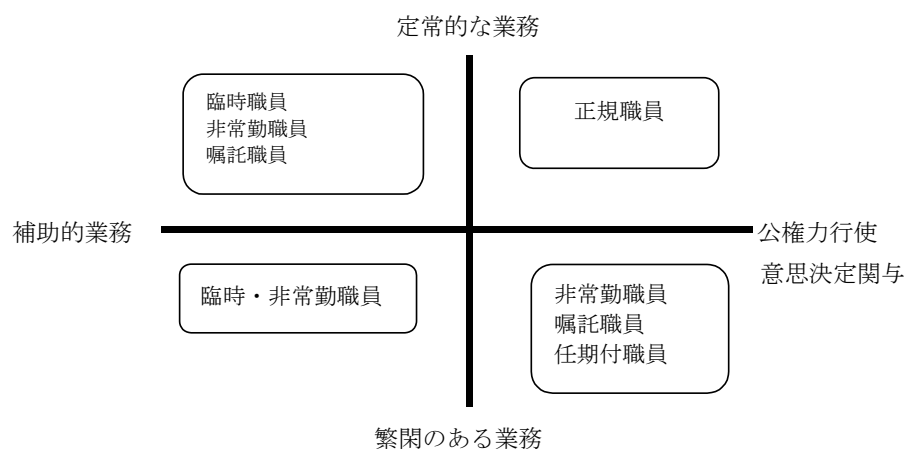
また、臨時職員や一般職の職務における非常勤職員、パート職員に対するワーク・インセンティブも必要である。例えば、非常勤や臨時の職員に対して成績主義の要素を取り入れたり、職にふさわしい職務内容を特定したり、必要性から職務基準を設定することなどである。

なお、次表に示すように雇用形態と業務特性との関係を踏まえた人的資源の有効活用を図るものとし、季節的な繁閑の差のある事務や、各種相談員、指導員等の専門性の高い事務には人材のアウトソーシングをし、専門的業務、定型的業務、臨時的業務等については任期付き職員や非常勤職員により対応するなど、業務特性に応じてふさわしい雇用形態を選択することが必要である。

また、臨時職員やパート職員を定数外の職員として人事制度の中に明確に組み込んでおくために、そしてパート労働法（「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）に規定するように、非常勤職員の任用に関する規程や、非常勤職員取扱要綱、就業規則等も定めることが必要になる。

なお、これからは臨時雇用が常態化していることへの対応として全体での雇用量調整を一定の範囲で職員担当課にて実施することによって全庁の流動的非正規職員活用を可能にするべきである。また、常に臨時職員でやっていることについては、できるものから民間委託していく姿勢も必要であることを付言する。

図 雇用形態別業務領域区分



人材の分類と労働力の確保（再掲）

| 任用方法 | 幹部 | 一般業務 | 熟練作業 | 企画調整 | 専門分野 |
|----------|----|------|------|------|------|
| 新卒採用正規職員 | ◎ | ○ | | ◎ | ○ |
| 中途採用正規職員 | ◎ | ○ | | ◎ | ◎ |
| 嘱託職員 | | ○ | ○ | | ◎ |
| 臨時職員 | | ◎ | ◎ | | ○ |
| 非常勤職員 | | ◎ | ◎ | | ◎ |
| 任期付職員 | | | | | ◎ |
| 再任用職員 | | ○ | ○ | ○ | ○ |

第4章 行政組織機構の編成及びその運営について

組織は事業環境の変化に応じて変わらねばならない。これは、人が有機的に関連しあう場である以上、絶えず環境の変化をとり込んで変化することを宿命づけられているからである。このため、定期的な見直しが避けられず、見直しを怠れば環境変化に対処できなくなる。多くの団体では、必要の都度機構改編を行ってきている。しかしそれは対症療法にすぎず、効果は限定的なものに留まっていることが多い。

組織は仮にそれが優れた組織であったとしても時間の経過とともに「澱み」が溜まるものである。今日の環境は変化が激しいのみならず、不連続性を持っている。これに迅速に呼応できることが、よい組織の前提である。

今後の組織の姿

今日の事業環境は、予想しがたい不連続性があるという特徴がある。このような状況下で、多くの団体において組織の改編は重要事項とされており、かなり頻繁に行われている。しかしそれは、置かれた状況から必要に迫られて何度も変更しているのが現状でつけ焼き刃的であり、その効果は限定的なものとなっている。

理想的組織とは何か。一般的には理想的組織とは、組織戦略を遂行できる組織である。このためには経営意思決定力がなければならない。

組織編成に関しては、構造（組織）は戦略に従うというチャンドラーの考えがあり、これが理想的組織は組織戦略を遂行できる組織との考え方を規定する。他方で、戦略は構造（組織）に従うというアンゾフ流の経営戦略の考え方もある。これらのことは戦略と組織構造は密接不可分の関係にあること、そして少なくとも戦略がなければ理想的組織は存在しえないことを意味する。

これからは全国一律の世の中でなく、個体差が如実に現れる時代になるから、各団体は自律的に住民環境、外部環境の変化に対応しなければならない。このことから考えて、理想的組織とはダイナミック（動的）なものとならざるをえない。そして変化のスピードが高まることから、これからの時代の理想的組織はせいぜい「近未来」における理想的組織でしかないことになる。

以下では、組織機構のあり方から見た組織機構の案を描くこととする。

まず、今回の面接調査結果から見た立山町行政組織機構の整備の要点は次のとおりである。

静態的には、

- ① 組織における統治が曖昧であって、マネジメント力が不足している。
- ② 組織細分化がなされており、各単位組織の構成人数が少なく課題解決が進みにくい状態が見られる。また、職員は縦割りの発想があり、組織機構がこれを助長している。
- ③ 現行の組織運営には処遇のために組織を用いるところがある。この点で非効率さを余儀なくされている。

一方で動態的には、

- ④ 住民環境、外部環境に機敏に対応するための変化対応型の組織運用が欠落している。
- これらの点の改善が機構とその運用が必要である。

(組織改編のグランドイメージ)

以上を踏まえて組織のグランドイメージを描くと次のとおりである。

経営資源の有効活用の点から組織をデザインすることを前提条件として、町長は町の経営を、各課長は執行責任を負うものとし、これによって町の組織におけるガバナンスとマネジメントを強化する。(今までのやり方は、右肩上がりの経済のもとでの成り行き型で曖昧な意思決定であったため意思決定の基準が不明であり、執行責任者が不明となりがちであった。)そして町民とのPPP(公と民間がパートナーとなっている。)が確立されていて、スリムな組織機構となっていること。

一方で、組織の経営資源たる人材はこのグランドイメージに照らして組織が動くようこれまでと違った行動をするべく、組織機構と一体化する組織制度及び組織運用を行うものとする。具体的なものとしては、ソフトの点から人の動き方を変える評価制度や意思決定プロセス、人事考課制度、褒賞制度、適材適所配置システム(人事異動システム)などが導入されねばならない。

また、時代に適した組織は、組織の構成員に常に新たな学習を強いるものである。学習する組織に倣った組織制度と組織運営を可能とする組織編成が好ましい。

(組織改編のコンセプト)

以上のフレームデザインを前提に、地方分権の時代、そして変革の時代に適合した組織の機構・制度・運用のあり方として次のコンセプトを提示する。

- 町長の組織におけるガバナンスが強化されている
- 部門での執行責任者が明確である
- 企画、立案、統制機能や内部管理機能等の自主管理に必要となる機能が確立されている
- 状況変化や住民ニーズに適応できる連携性と柔軟性を持つ
- 内外のコミュニケーションがよい
- 将来ビジョンが描きやすい
- 経営感覚に富んでおり効率がよい
- 組織における人員配置は期待する機能に対して行われている

これらが、理念形としての望ましい姿である。

以上の大きなフレームとデザインを前提に置き、係長から課長までを対象に実施した面接調査による組織の実態把握から今後の組織機構の要点を整理すると、次のとおり静態的ではあるが次の事項を可能にするものとする。

① 企画調整部門における総合的・戦略的な計画行政の展開と総合調整機能のさらなる強化

庁内、庁外における企画調整部門の情報収集力及び政策決定過程へのかかわりを強化し改革の進展と厳しい財政運営に対処するためのゼネラルスタッフ機能を強化する。このため町長公室的な意味合いにすべく企画情報課を企画総務・企画調整型へと転換する。

また、住民と行政との良好な関係づくり、協働システムを確立していくための推進組織として、広報広聴機能の充実を図る。

② 課による部門管理の強化

分権改革や地方行政の構造改革のなかで、長の政策が形成されやすく実現しやすい組織、そして部門の機能役割が確立され部門間連携や調整機能が確保される組織となるべく、自己責任、自己決定、自己統治の体制を組む。このため課による管理機能を強化し、実質的に課中心の組織運営ができるようにする。

具体的には、首長等の職務を補助、補完する業務を処理するものとしての以下の機能の強化を行う。

- ・課の重要施策、基本計画の策定及び調整
- ・課の予算編成及び執行の調整
- ・課の職員の配置計画及び調整
- ・課の組織及び定数の調整並びに管理
- ・課内の事務事業の進行管理
- ・課の個人情報保護及び情報公開の総括
- ・課の庶務

そして、このためにも、業務の関連性が高い部署や情報の共通性がある部署については集約するものとする。

③ 工事入札、検査、委託契約等の業務を管理部門に移管・集約する

行政の透明性、公正性を一層高めるため、工事入札契約、検査業務を管理部門に移す。

④ 住民意識の変化等に適応する

情報公開制度、自治組織の振興、ボランティア育成など、住民と行政との情報交流、パートナーシップの構築等を一体的に推進できる体制を確保する。

⑤ 担当制（グループ制）を導入する

職員の機動的配置の一層の推進、さらには知識創造機能の充実、定員管理の適正化などの観点から、係制の一部見直しを含むグループ編成を行う。

なお、組織再編の方針については、組織の統合に際して、原則として目的とするものが共通であること、働きかける対象者（顧客）の類似性・同一性が高いこと、ほぼ同一の知識・技術を必要とすること、事務処理及びサービス提供プロセス上の関連性が深いことなどを想定する。また、組織における管理監督職の配置は組織機構に照らし期待する発揮機能によって決められるものとする。

参考までに組織のイメージを次ページ以降に3案記載した。これらの案は一部に流動的組織をとりいれ担当組織と係を並存させている。実際にどのような組織機構を編成するかは、今後の施策方針、重要施策等に基づく政策的判断、職員の成熟度（職員のメンバーシップ状況と管理職員のリーダーシップ状況のこと）といった諸点を検討しておく必要がある。

なお、近時、町村において、収入役事務兼掌条例を定めて、町村長または助役が収入役を兼務できるようにしている事例が多く見られるようになっている。この点についても、検討をする時期であろう。ただし、この場合、監査機能を充実する必要があり監査委員を常勤とすることが好ましいであろう。

案1

- * 現行で職員数の少ない課、機能の連関が必要な課については統合し大課とする。例えば、総務課と企画情報課を統合し企画総務課とする。これにより、広報広聴機能を高めると同時に、企画調整機能を充実させる。また、農林課と現行で職員数の少ない課である商工観光課は、機能に着目して産業振興課に統合する。
- * 社会教育課は生涯学習への注力を目指し生涯学習課とする。
- * 長の政策が形成されやすく実現しやすいように、そして部門の機能役割が確立され部門間連携や調整機能が確保されるよう課による部門管理力を強化すべく、各課に総務庶務予算管理機能を集約させたいわゆる課の筆頭係を位置付ける。
- * 係の内、スタッフ主体の職務遂行集団として存在するものは担当制（グループ制）を導入する。また、係の細分化を避け、係の統合を行う。例えば、庶務係と行政係、管理係と都市開発係は業務の近接性により統合する。

案2

* 案1を基本ベースに編成替えしたものである。なお、ISOはこれからが本番であり、ライン業務主体の時期とみなして住民生活課と統合する。また、教育委員会については昭和59年(1984年)から62年(1987年)にかけての4次にわたる臨時教育審議会での生涯学習体系への移行等の提言があったが、町長部局と教育委員会部局が一体となり総合行政としての生涯学習を推進していく組織としての担当組織を置く。ここでは住民生活課に生涯学習推進組織（係相当）を設置したが、この他に企画部門内設置することも検討できる。

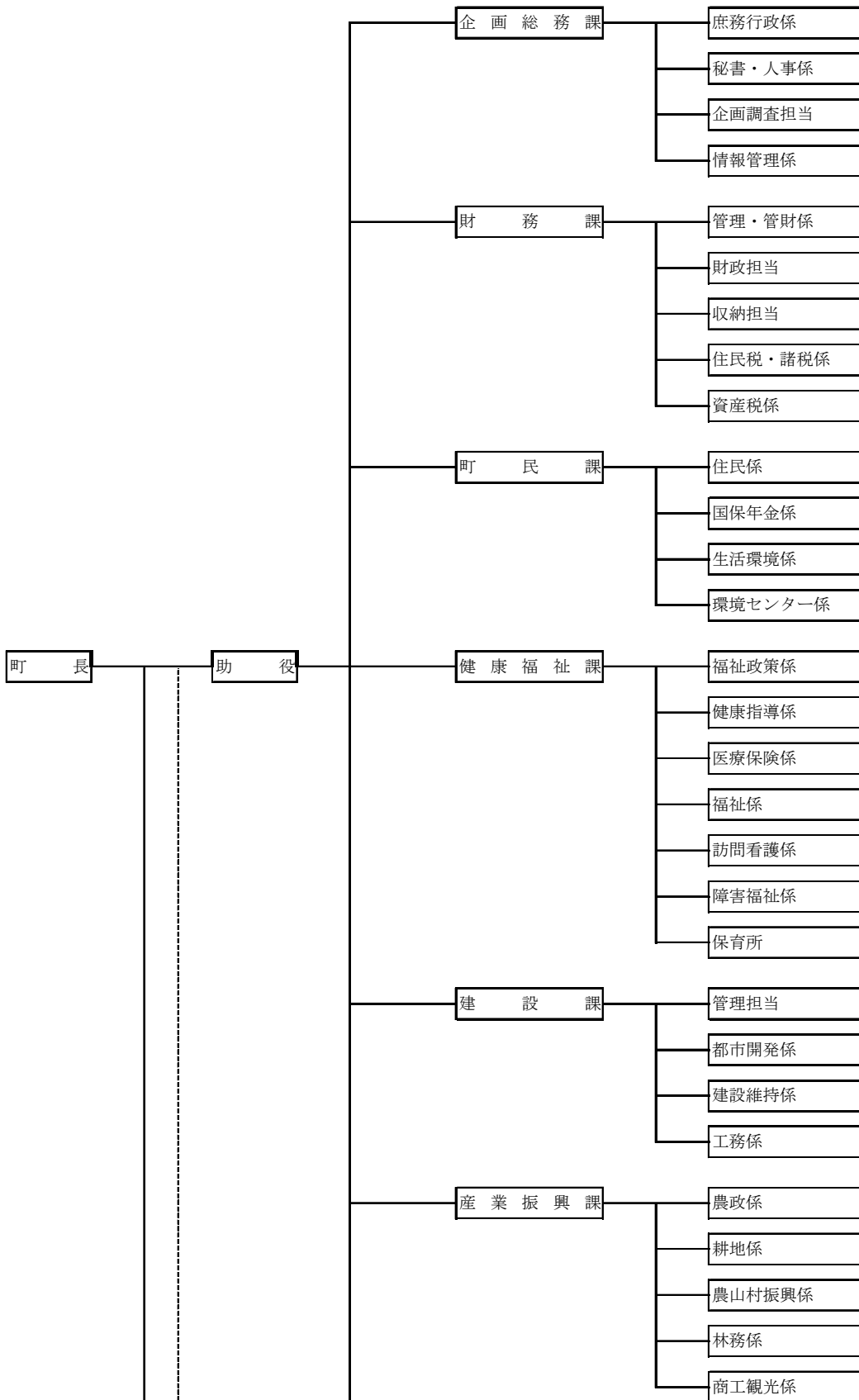
案3

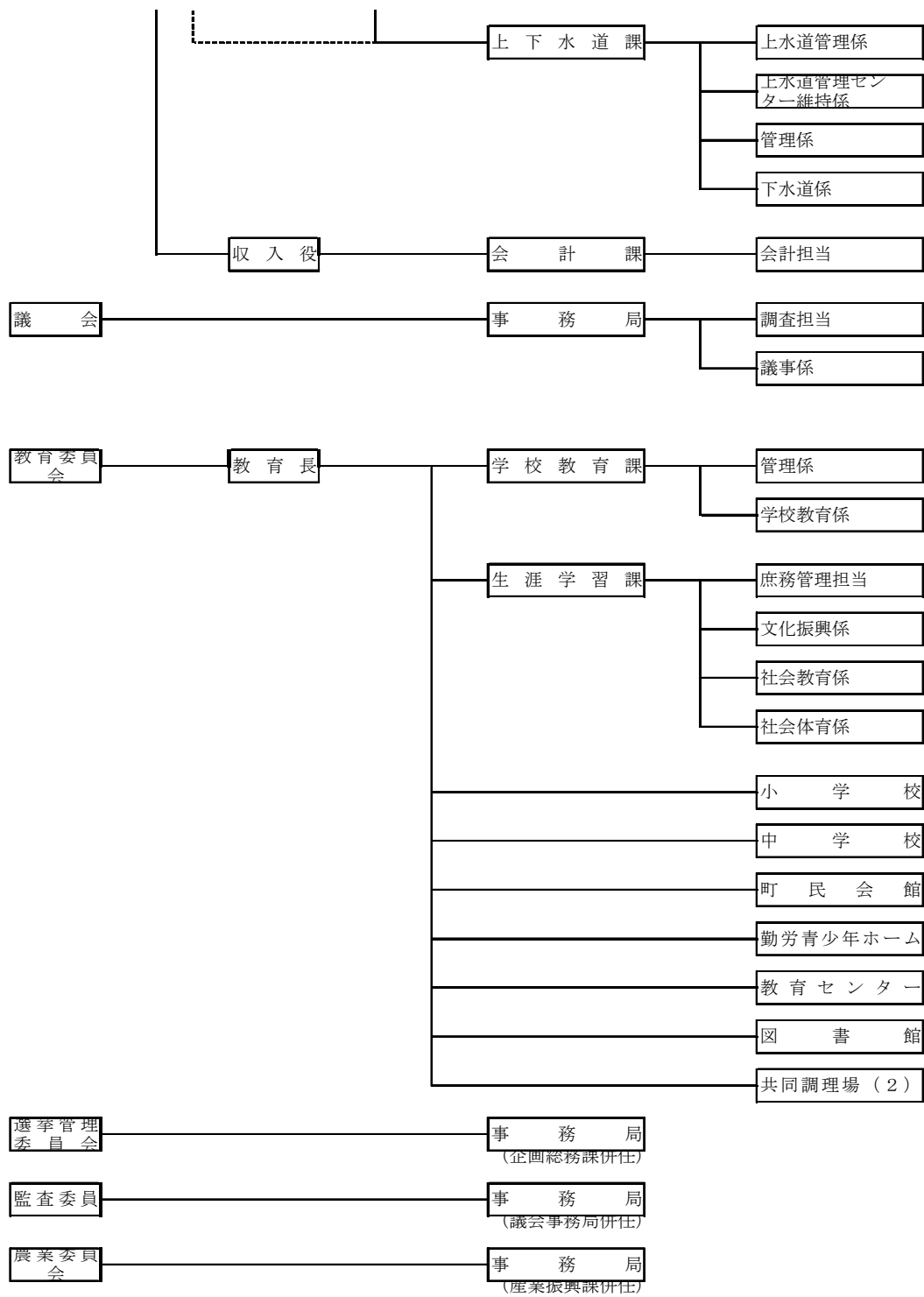
- * 部制を敷く。首長部局は3部、教育委員会は1部とした。ただし部長級の職制が増えることを回避するために、部長職による各部の筆頭課長の事務取扱とする。

町組織概要図（担当（スタッフグループ制）制を採用した案）

案1

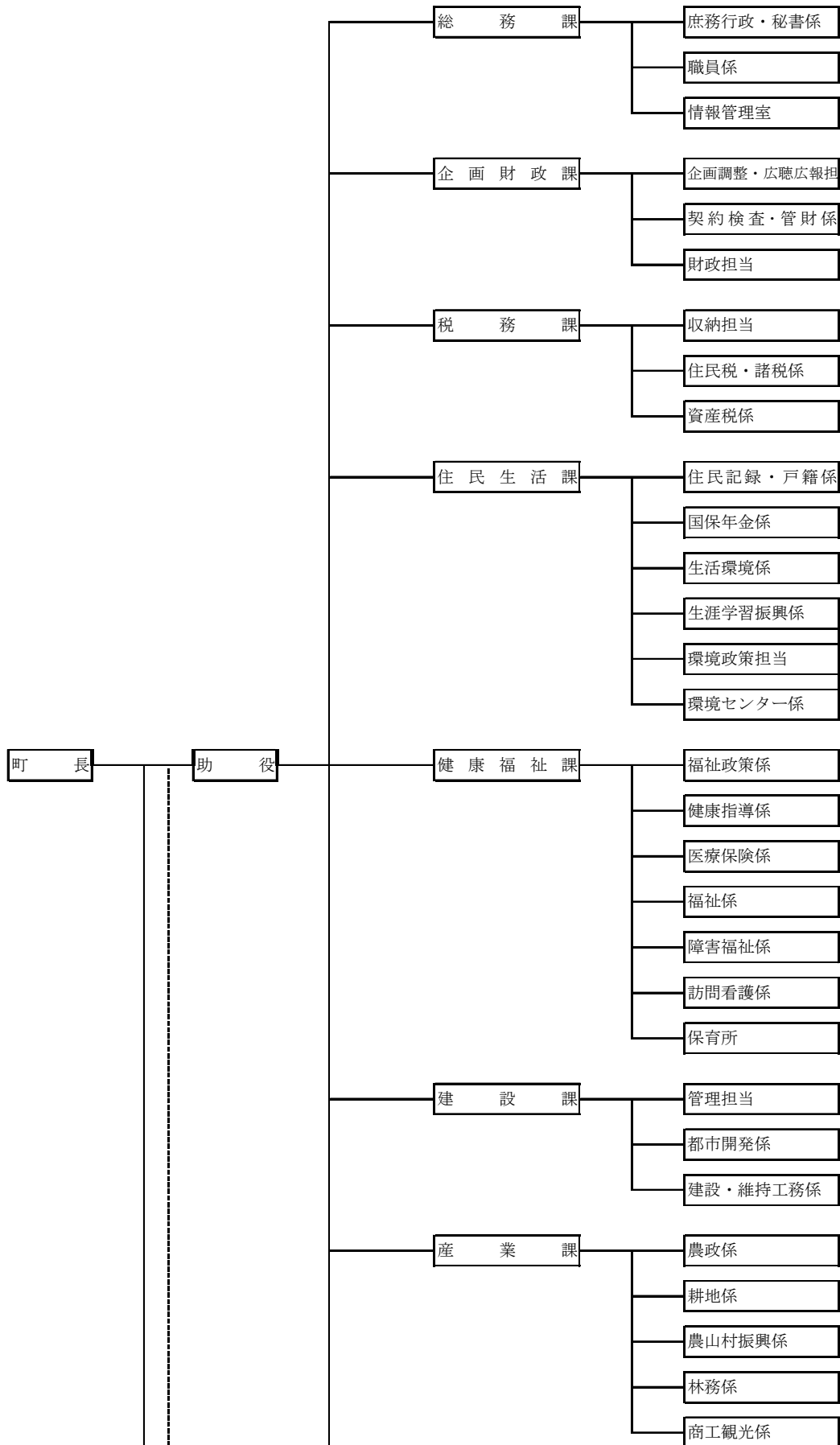
消防は除いている。

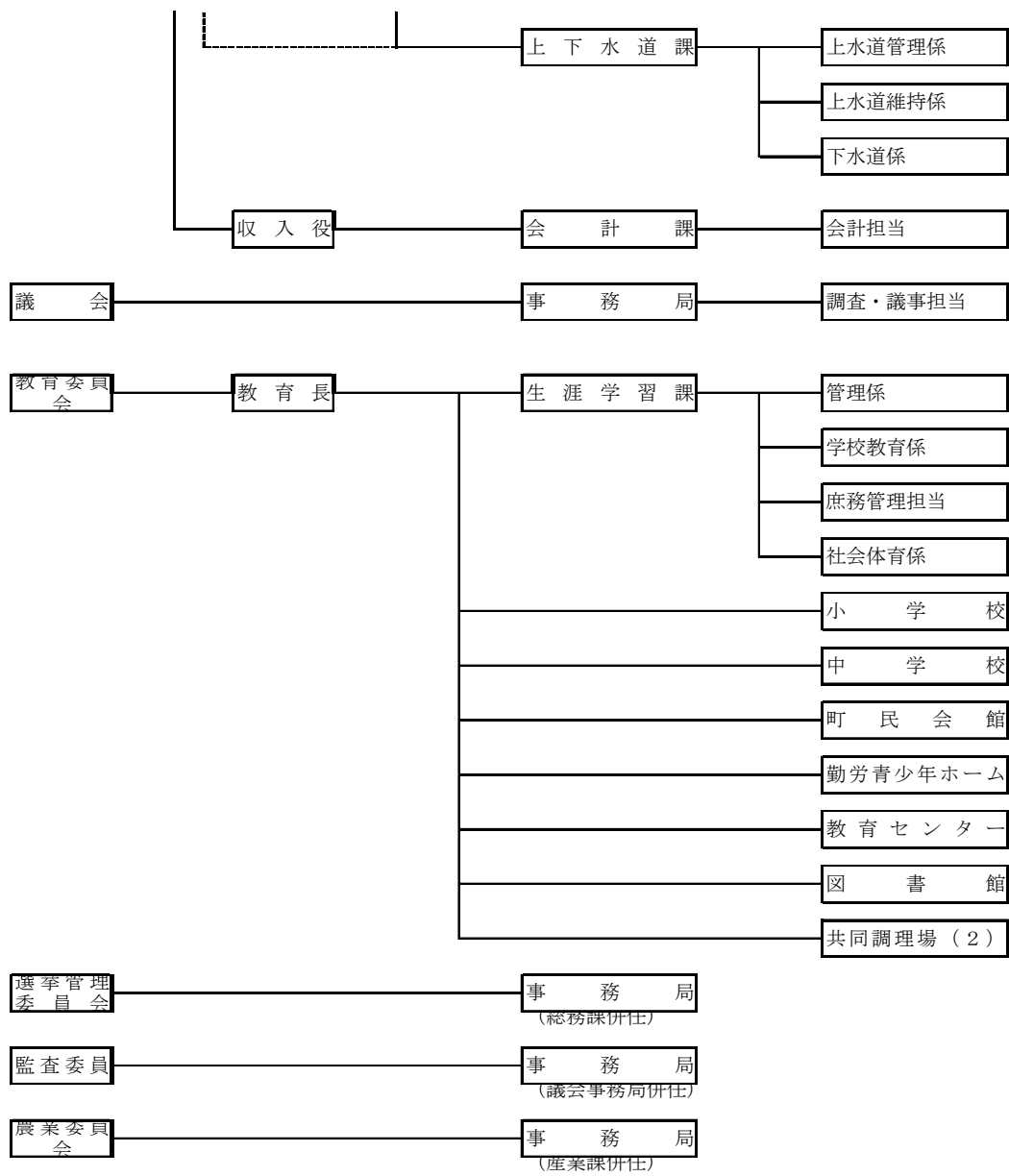




案2

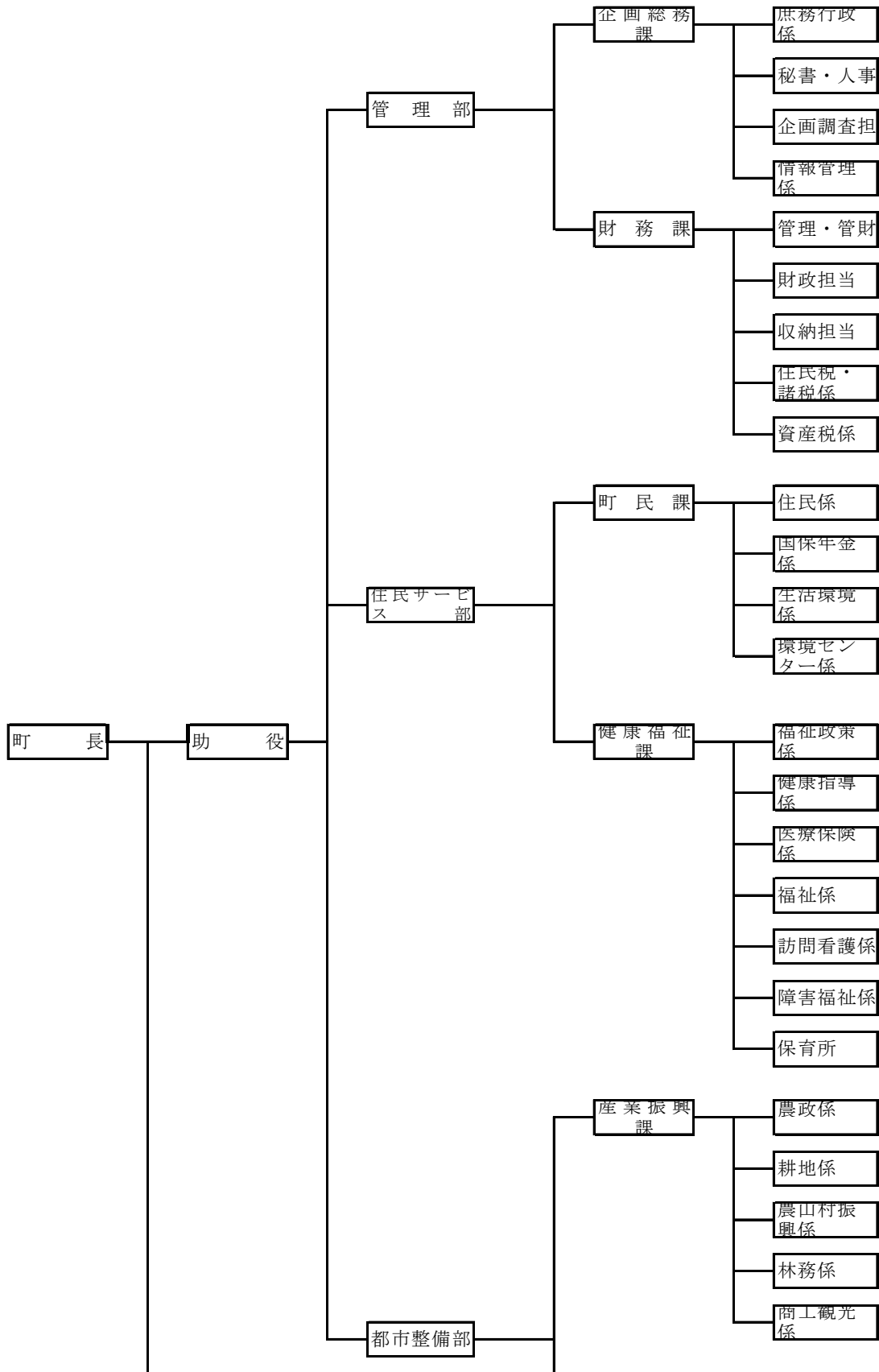
消防は除いている。

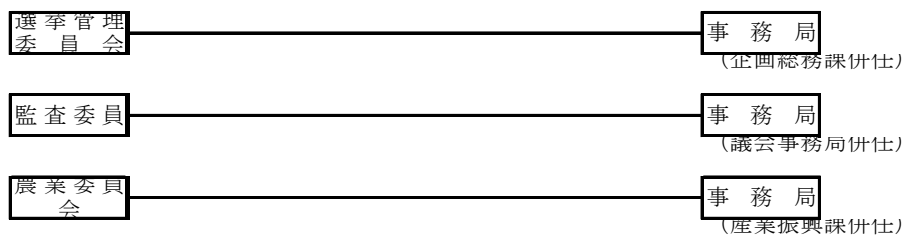
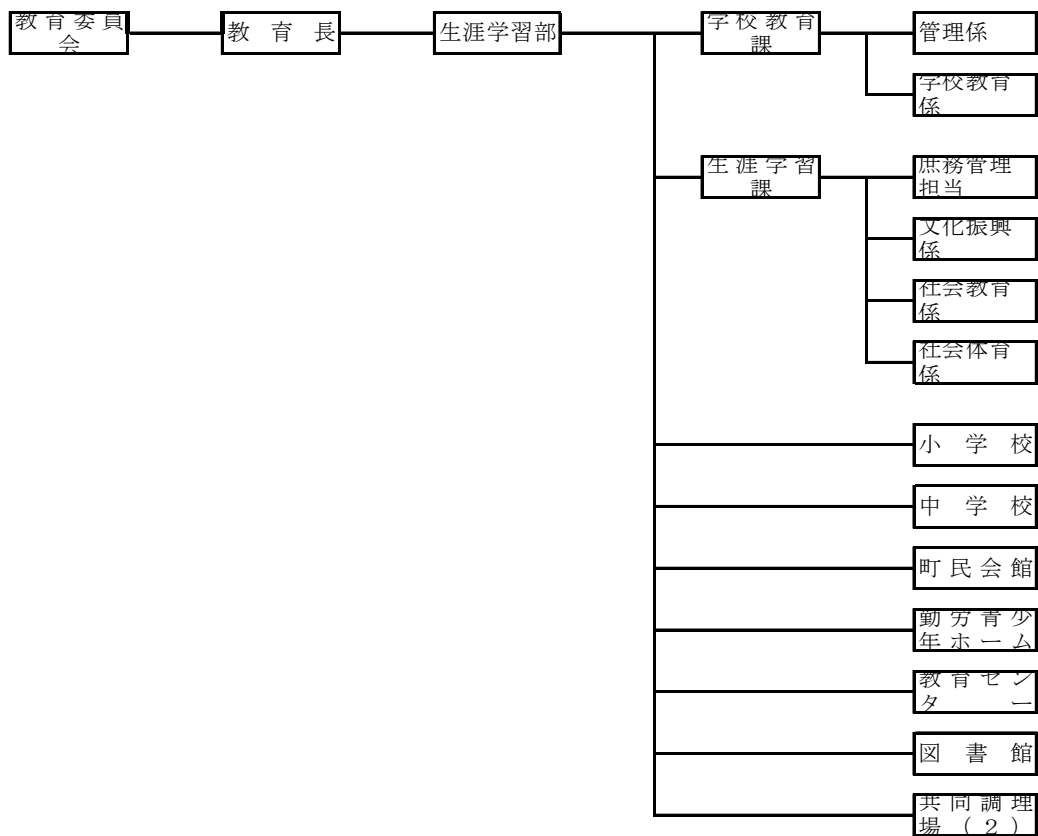
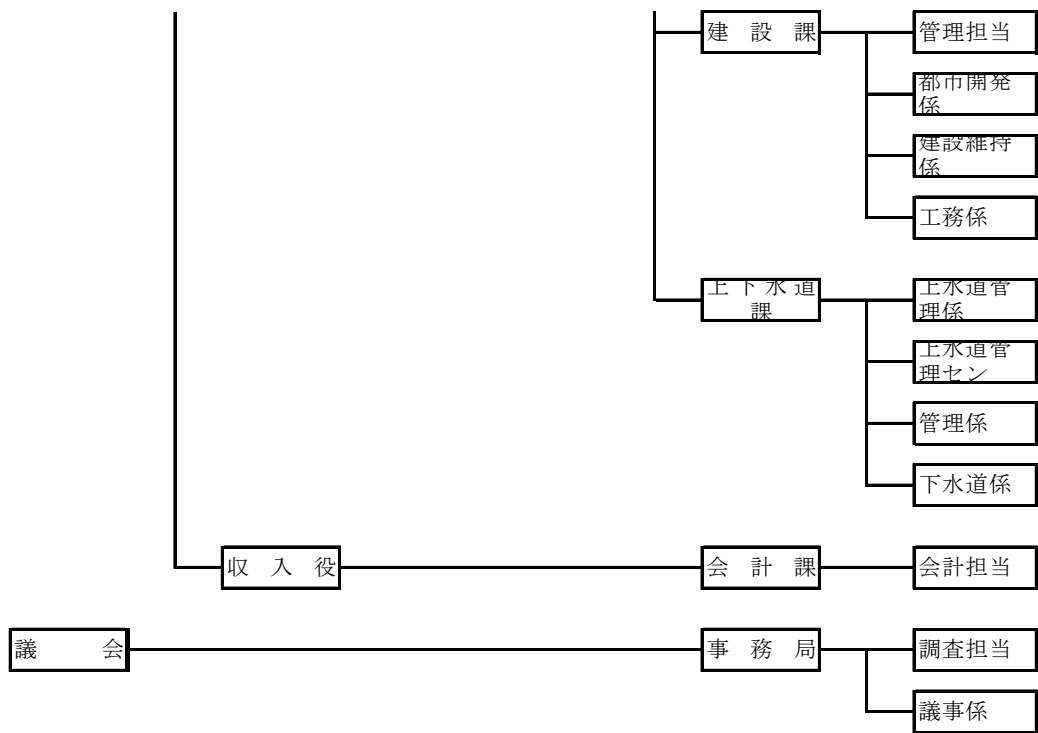




案3

消防は除いている。





参考 担当制（グループ制）について

町では、係の設置は行政組織規則で定められており、係編成の見直しや係長の配置に関する権限は課長にはない。また、町の職員は、自分の仕事の領域を拡大する意欲は不十分である。

このような状況下での係制の弊害として、業務の固定化、セクショナリズムの強化があり、それが硬直した組織体質を招き柔軟な対応を困難にさせることがある。これからの社会環境、行政需要等の変化に臨機応変に対応するためには、上意下達の機能しか果たさない管理職を排して幅の広いフラットな構造に向かわねばならない。そして組織の流動性を高めて係単位ではなく職員一人ひとりが課のメンバーであるというメンバーシップを持って職務を遂行するように改めることが不可欠である。

このグループ制（担当制）ではグループの編成は課長権限で行なわれ、人材の配置も課長権限となり、環境変化や仕事の進み具合などに応じていつでもグループを再編成し人材の再配置を行うことができることから上記係制度の弊害を軽減できるものである。

なお、グループの編成は原則として課長権限で行なわれる。

(1) グループ制（担当制）の意味

従来の業務推進組織は、課・係などで事務処理の単位を階層的に定め、それぞれの所掌事務を明確に規定して遂行されている。この組織は伝統的組織論と呼ばれる考え方で構成されたものであり、一般的に職能部門制組織、いわゆる「タテ割組織」と言われている。この組織の特長は、一般的に指揮命令系統がはっきりしている、責任・権限が明確である、職務の一貫性が保ちやすい等、長い間組織形態の主流を占めていた。

しかし、最近における行政需要は極めて多様化しつつあるとともに、その内容も全体として複雑高度なものとなっており、高齢福祉、文化スポーツ等全庁をあげて対応すべき問題が急増しつつある。こうした行政需要は言うまでもなくタテ割の組織にまたがって発生するものであり、しかも、その効果的な解決には広い視野に立つての協調や連帯がなければ処理し得ない。今後、住民の期待に応え得る行政を行うためには、好むと好まざるとにかかわらず組織が柔軟に機能するように、職員の意識を改革するとともに柔軟性ある組織を築いていく必要が生じている。

「タテ割組織」の欠点は、内部の守備固めの傾向が強く組織的な制御に精力を注ぐ傾向にあることである。課全体としての話し合いや協力は望むべくもなく、むしろ消極、無関心な職員をつくることになり職員の能力、人材の活用が十分に果たされない可能性も生じる。こうした問題をもって構成されている課は、相当硬直化が激しいものとなっているのが一般的である。

なお、現在の社会環境のもとでのピラミッド型組織における係制の長所・短所は次のようにまとめることができる。

<長所>

- ① 指揮命令系統が単純である
- ② 責任、権限の所在が比較的是っきりしている
- ③ 職務の一貫性を保ち易い

<短所>

- ① 組織の横の関係への配慮に欠けるため、横の連絡調整機能が希薄になり、各部門間の調整が難しい。組織の横の関係性の欠如によるムリとムダが生じやすい
- ② 職務が重複する可能性がある
- ③ 割拠性が強くセクショナリズムに陥りやすい
- ④ トップの意向が明確に現れない場合、形式的なボトムアップになりがちで保守的に流れがちになる
- ⑤ 新規業務や業務内容の変化に対して縦系統で対応することになるため、多角的な調整が組織の上位で行われない場合、意思決定に手間取り対応が遅れやすい
- ⑥ 組織の方針を的確に伝えるべき連結ピンとしての管理職が育っていない場合に導入すると、末端の職員まで組織方針が明確に伝達されることがなく、結果として組織の力を引き出すことができない
- ⑦ 組織の機構が大きくなる中では、組織上の職制が数に限りがあるため、給料表上での処遇のための職階が多く設けられることになり、結果として職制と処遇のための職階とが複雑に入り込むことになり、人事管理上および組織管理上の問題を引き起こす。その典型的な例は、課長補佐のスタッフ職としての位置付けが不明確になること、意思決定できないことなどである

このように弊害部分の方が大きく取り上げられる。民間企業を対象とした調査でも、課・係制廃止の効果に「人員の機動的配置」が挙げられ、他の効果を圧倒しているのが現状である。

(2) グループ制（担当制）の特徴

グループ制（担当制）は課の仕事をもっと効果的に行えるようにいくつかのグループを編成し、グループのリーダーを課長が決定する組織編成制度である。従来の係は、所管事務が明確化され、指揮命令系統が一元化されたタテ型の集団であったのに対して、グループ制度では、タテの指揮命令よりも、ヨコの連携による主体的・自発的な職務遂行がより重要視される。グループ制には次の特徴がある。

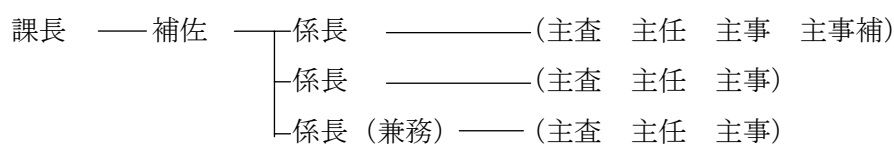
- ・ 職員の能力を有機的に組み合わせ、職務執行に最も適した体制がとれる。これによって事務配分の合理化と繁閑が調整され、職場における潜在的エネルギーの発揮と人材の活用を図ることが可能となる。
- ・ グループ制は受け身の体制ではなく、職場の全員が強いチームワークのもとに意欲的に仕事に取り組む体制であり、豊かな発想と問題意識を育て、そのことにより職域や知識の拡大を図り、職員の能力を高める。
- ・ 集団型の組織になるため従来あった係間のすき間が埋まり、生活集团的一体感や組織への帰属意識をさらに高めることが可能となり、集団による頭脳の結集によって問題解決が容易に行われる可能性を秘めている。

こうした特徴を持つグループ制（担当制）を採用した場合のグループ編成は、次のような形態をとる。

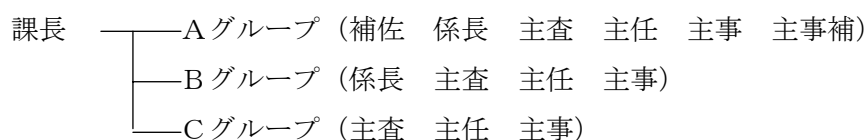
<グループの編成>

- ・ 担当職員とグループリーダー（スタッフリーダー）についての人選と配置は課長が上司に相談の上で専決する。
- ・ グループは一つのまとまりある仕事を共同で処理するための職員の集まりなので、仕事の増減繁閑に応じそのグループの職員数が増減することもあり、ときにはグループ自体が解散することもある。
- ・ グループのリーダーは、課長が命じることになるが、リーダーがだれになっても今までのように上から下への指示命令による管理を行う立場ではなく、あくまでもグループの構成員であって協働者である。したがって、グループの担当する業務の重要度、難易度に応じてメンバー（課長補佐、係長、主査クラス）の中から適任者を任命することになる。
- ・ グループ制は課の中に仕事のまとまりごとに、いくつかのプロジェクトチームを作ったような形になり、その仕事の繁閑や特定の課題、職員の能力差などを調整し、仕事の進みぐあいによって流動的なシステムをつくることになる。

<係制度>



<グループ制（担当制）>



係とグループ制（担当制）における指揮命令系統の違い

係制のときは、少人数でまた仕事の担当範囲も狭いため仕事の進め方等についても係長や先輩から個々に細かい指導をうけ、それらを各人が自分の机や頭の中にしまい込んでいる場合もあるが、グループ制では各人は係制より担当範囲の広い仕事をお互いに協力して進めていかなければならない。そのために、今まで各人が机の中に整理していた仕事の知識や事務手続、進め方を、グループで一つにまとめ、ファイル化、帳票化、また必要に応じて図化する等、グループメンバーや課のメンバーの誰もが学ぶことができ、また一読すれば、それらの仕事についてある程度理解できるようなシステムやマニュアルをつくる等の事務改善が必要になってくる。また、執務室の机の配列は、グループ単位や課単位でコミュニケーションしやすい机の配列とすることも必要となる。

なお、課長等管理職は「課組織及び課の分掌事務事業を把握して、どのように部下を組織し、誰に何を、いつまでに、どこまで、どのようにして処理させるのかについて決定する」ため、グループ制的担当制に関しての的確なる理解と行動が必要になる。このため、管理職には今まで以上に高度な識見や的確な判断、そして強いリーダーシップ等、高いスキルが求められる。よって、これへの人事部門をはじめとした組織的対応と管理職自らにおける動機付け・自己啓発が不可欠である。

参考 担当制（グループ制）の特徴とその運営方向

1) 担当制（グループ制）の意味

担当制（グループ制）とは、課の仕事を最も効果的に行えるように課の中をいくつかのグループに編成分けし、グループのリーダーとなる職員を課長が決定するようにした組織編成制度である。本来の担当制（グループ制）では、タテの指揮命令と同様に、ヨコの連携による主体的・自発的な職務遂行が重要視される。

本来、担当制（グループ制）は受け身の体制ではなく、職場の全員が強いチームワークのもとに意欲的に仕事に取り組む体制であり、豊かな発想と問題意識を育て、今までの係単位という小さな単位で仕事していたものを課全体という広い立場からグループという単位で仕事を進め、そのことにより、職域や知識の拡大を図り、職員の能力を高めることができる点に大きな利点がある。こうした特徴を持つ制度（担当制・担当制）を採用した場合のグループ編成は、次のような形態をとる。

<グループの編成>

- ・グループは一つのまとまりある仕事を共同で処理するための集まりなので、仕事の増減繁閑に応じそのグループの職員数が増減することもあり、ときには同年度内にグループ自体が解散することもありうる。
- ・グループ制は課の中にいくつかのプロジェクトチームを作ったようなものであり、その仕事の繁閑や特定の課題、職員の能力差などを調整し、仕事の進みぐあいによって流動的なシステムとなる。
- ・グループのリーダーは課長が命じる。
- ・リーダーは上から下への指示命令による管理を行う立場ではなく、あくまでもグループの一構成員であって協働者の位置にある。したがって、リーダーを命ずる場合、そのグループの担当する業務の重要度、難易度に応じてメンバー（係長クラスのキャリアを持つメンバー）の中から適任者を任命する。
- ・グループのリーダーとメンバーの関係は、係制度のように監督する立場とされる立場、命令する立場とされる立場ではなく、スキルをもったもの同士の関係を理念とする。よって、グループのリーダーはグループのハーモニーを奏でる存在であって、メンバーの調整者である。
- ・グループのメンバーは同時に複数のグループに属することがありうる。

2) 職員の役割

グループ集団の中での各々の職員の役割は、以下のとおりである。

グループリーダーのあり方

グループリーダーは職務の執行にあたって、グループメンバーがお互いに協力し、繁閑を調整し合いながら柔軟にグループ運営ができるようグループメンバーを指導援助する役目になる。よって、課長や各グループリーダー間との連絡調整、情報交換等のコミュニケーションの強化に積極的に働きかけるとともに、メンバー間の意思の疎通をはかることを常に心がけなければならない。

グループメンバーのあり方

グループリーダーの指導のもとに職務に従事することは今までと同様であるが、グループメンバー（一般職員）は活動領域が拡大され課全体の職務を広い視野でとらえる機会が多くなる。

3) 課長のあり方

課長自らが組織の動態化ないしグループ制導入の意義を明確に認識し、新制度の趣旨を正しく理解することが重要となる。係単位に仕事をさせ、人の管理を中心に考えてきたやり方から、課長は「その事務をどう把握し、組織し、誰にいつまでに、どのように処理させるか」を考えなければならないから、従来以上に強いリーダーシップが求められる。

また、指揮命令が徹底しなかったり、新しいグループのリーダーが無視されたりすることのないように配慮し、グループごとの進行状況を把握して適切な指示を行う。

4) 担当制（グループ制）と職場研修

担当制（グループ制）を単なる名称変更にとどめ終わせないためには、組織を運用する職員一人ひとりの意識や行動を革新して場集団としての能力を向上させ、組織風土を変革することを同時に行わねばならない。特に、職員の自発能動的な意欲が大切なこの制度においては、組織が十分に機能するかどうかは、課内のコミュニケーションによるところが大きい。そのためには、部門目標を理解させ、組織構成員としての役割と責任を認識させ、担当制（グループ制）の導入に伴う様々な問題点を話し合うための積極的な職場研修を行うことなどを進める必要がある。