

フォーラム新桑名視察報告書

委員名： 愛敬 重之

視察先：三條市役所

視察日時：平成 25 年 1 月 31 日

午前 10 時 00 分 ～ 午前 12 時 00 分

【三條市人事行政について】

<視察を通しての考察・参考となった事例・感想等>

三條市では経営戦略プログラムを策定し、職員人事に関しビジョンを持っているところでもありました。

一般企業と同様に、就職説明会等で市役所ブースを開設し市役所PRや職員採用に関して説明をしており優秀な人材を採用する努力を実施しています。

新規採用職員に関しては接遇マナー研修の実施や民間企業派遣の実施(三越伊勢丹)、接遇対応等の実践チェックの実施をしています。組織人としての意識の在り方や規律性を徹底させるための「自衛隊体験入隊」を導入や自己啓発の支援、専門教育と人材育成については企業のような活動を活発に実施しています。

三條市「新経営戦略プログラム」平成 23 年度経営報告まとめを掲載します。



←三條市のPRバスで迎えに来ていただきました。

桑名市でも観光客が多くなっているのこのようなPRバスが走ればイメージアップには繋がると思います。



三條市「新経営戦略プログラム」平成 23 年度経営報告

1. まとめ

(1)変化に柔軟な少数精鋭による行政のプロ集団の構築

「少数精鋭による行政のプロ集団」を構築するためには、①職員自らの役割、責任を正しく認識していること、②職員がその役割、責任を果たすための意欲、スキルを有していること、③優れた資質を有する新たな人材を確実に確保する仕組みがあること、④それらを後押しする制度、環境が十分であること、が少なくとも必須である。

これらの観点からこれまでになできたこと、できていないことを次に述べる。

ア 職員の在り方の再設定

期限付任用職員制度は正職員の役割や責任に対する意識の転換を制度面から促していくものでもある。

制度導入初年度である昨年度はI類期限付任用職員が 17 の部署に配属された。多くの正職員が期限付任用職員と実際に机を並べたことで、また、将来的には 550 人があるべき正職員数であると明確に提示されたことで、自らの役割や責任を問い直し、その存在意識に危機感を感じる正職員が現れ始めたことは間違いない。例えば、各種の職員研修の受講希望者が平成 22 年度に比べて大きく増加したことなどはその徴表として位置付けることができる。

しかしながら、こうした危機感が「漠然とした恐れ」のレベルに止まり、具体的な行動に結びついていない職員が多数であることもまた事実である。

芽生え始めた職員の意欲を支援する取組、仕掛けづくりを一層進めていくとともに、着実な期限付任用職員制度の運用、定員適正化計画の推進、人材育成基本計画の実施により正職員の存在意義について自覚を促していくことが今後も引き続き重要である。

なお、期限付任用職員については、その知識・技術の向上、十分な選考を経て採用者を決定してきた結果、また、「公務員」としての意識の形成を図ってきた結果、新経営戦略プログラム策定時に想定していた役割を十分に果たしてきてい

ることから、今後もこれまでの取組を継続していくこととする。

イ 定員適正化計画の実施

平成 23 年度においては、単に職員数の面からいえばおおむね目標を達成している。

また、質の高い新たな人材の確保という面からも非常に多くの受験者の中から優秀な人材を厳選することができた。

しかしながら、平成 23 年度の職員採用は成功したとはいえ、今後も他自治体や民間企業に先んじて優秀な人材を確実に採用し続けることが何よりも大切であり、その成否が三条市の将来の行政運営を左右するといっても過言ではない。

三条市が求める人材を採用し続けるため、試験制度の見直しによる他自治体等との差別化、情報発信の強化による三条市役所の魅力のPRの拡充等、不断の取組が求められる。

ウ 人材育成基本計画の実施

平成 23 年度においては、三条市職員として「持つべき能力等」とその手法を体系的に整理したスキルマップに基づき、以前の漫然とした人材育成から脱却し、方向性の定まった様々な取組を着実に実施してきた。

とりわけ「使命感」「責任感」「倫理意識」といった三条市職員としての自らの役割理解や服務規律の遵守等については、特に時間をかけて取り組んできたところであり、徐々にではあるがその成果が表れつつあり、さらに今後はこれらの取組に加えて、その他の持つべき能力等に係る取組についても充実させていくことが求められる。

しかしながら、いかに様々な取組を実施しても、いかに指導力が懸命に指導しても職員本人の意欲に問題があればその効果を望むことはできない。

業務に対する意欲は一義的には本人にその責任を帰すべきものであるが、一生懸命に取り組む成果を残した職員もそうでない職員もその処遇にそれほど大きな差が生じることがなく、また、民間企業と比較して甘い公務員の職場環境が職員、とりわけ正職員の意欲にもたらす影響が大きいこともまた事実でありその改革が求められる。

(2)コンパクトで柔軟な組織基盤の構築

「業務の改善・効率化の取組」の検討結果を組織機構の見直しに反映させることにより、平成 20 年度から平成 23 年度までに 10 係を削減し、一定の組織のコンパクト化は図られたところである。

また、組織基盤の柔軟性という観点で見ると、「例月政策会議」に加え、特定の課題を解決するための関係部局で構成する検討組織であるプロジェクトチーム等、組織の枠を超えた課題検討体制により、部横断的な課題について対応してきたが、新たな行政需要を考えたとき、現行の仕組みだけでは十分とはいえない。

平成 23 年度は、対象業務の選定作業が遅れたことなどから、各課の業務の繁閑に応じて人員配置を柔軟に対応するための仕組みの構築には至らなかったが、業務の繁閑の差の解消という視点のみならず、新たな行政需要に迅速に取り組むための柔軟な組織基盤を検討するための仕組みについても検討していく必要がある。

(3)行政サービスの最適化

行政サービス再整理計画の実施について、計画どおり民営化や指定管理者へ事業委託を実施し、事業実施の効果によって施設の利用増などにも寄与した。

公共施設のマネジメントについては、「公の施設運営計画」に基づき指定管理者制度を導入した。その中で、栄体育館では想定以上の利用があり、導入効果はあったと言える。

「公共施設のコスト計算書」の活用については、コスト計算書により利用状況やランニングコストなどを定量的に把握した結果、利用率の低下はあるものの、ランニングコストの縮減に努めた結果、支出を抑制することができた。

(4)財政の柔軟性の確保

税収及び税負担の公平性の確保については、収納率向上のための取組により負担の公平性を確保するとともに歳入確保が図られた。地場産業の振興による市税収入の増加については、効果が短期間で明確に表れるものではなく、その効果も景気動向に左右されるものであることから、今後は費用対効果の検証方法について検討を行いながら、継続的に取り組まなければならない。

受益者負担の適正化については、公の施設の使用料について見直しを行い公平性・適正化が図られたが、減額・免除基準の見直しについては、検討に時間を要したことなどから、見直し後の基準の適用開始が平成 25 年度となった。今後は、見直し後の基準について適正な運用を行うことなどにより、市民間の負担の公平性を確保していくことが求められる。補助金等の整理合理化、公債費負担の適正化の取組については、計画どおり見直し等を実施し、歳出抑制や適正化を図ることができた。

これらの取組は一定の成果を上げ、歳入確保・歳出抑制が図られたが、公債費の増加や国民健康保険の財政状況の悪化に伴う繰出金の増加により経常収支比率が悪化したことに加え、7・29 豪雨災害の発生、豪雪によって取組による効果を大幅に上回る財政負担が生じたことにより、経常収支比率の更なる悪化や後年度の実質公債費比率の悪化を招いただけでなく、これまで継続して行ってきた経営努力のたまものである財政調整基金を大幅に取り崩すこととなった。

今後は、不透明感の続く地域経済状況に加え、災害による想定外の財政事情の変化があった中で、引き続き高原状態の続く退職手当負担や医療・介護等の社会保障関係費の増加などに対応し、財政の柔軟性を確保していくかが

課題となる。

2. 今後の方向性

(1) 変化に柔軟な少数精鋭による行政のプロ集団の構築

定員適正化計画に掲げるあるべき正職員数550人は、正職員と期限付任用職員とがそれぞれ担うべき役割、責任を果たしてこそ実現できる目標である。

その意味において、着実な期限付任用職員制度の運用と定員適正化計画の推進は、一体となって財政健全化を目指す半面、それら自身がそれぞれの職員、とりわけ正職員にその役割、責任に対する自覚を環境面から促すものでもある。

したがって、著しく迂遠であったとしても、まずはこれらの新たな制度等を引き続き着実に運用、推進していくことが求められる。

職員の能力開発については、人材育成基本計画で掲げた 13 の持つべき能力等の「土台」として、筋道を立てて物事を論理的に思考する力「考える力」を採用数年間で徹底的に鍛え上げるための取組を実施することとし、その実施に当たっては職員に緊張感を持たせその実効性を確保するため、検定等による個々の職員の到達度確認を行うこととする。

さらに、あらゆる取組が成果を上げていくためには「人材育成の要」である係長級職員及び課長補佐級職員がこれまで以上に権能していかなければならないことから、それらの職員が十分に指導者として役割を理解し、そのスキルを習得することができる取組を実施することとする。

職員の採用については、地域主権の時代に前例にとらわれず三条市民の幸せのために自ら考え抜き、あるべき姿を追い求め続ける意欲溢れる人材を確実に採用するため、教養試験の廃止等更なる試験制度の改革や情報発信の強化等を実施していくこととする。

(2) コンパクトで柔軟な組織基盤の構築

コンパクトで柔軟な組織基盤を目指すものは、効率的、かつ、新たな行政課題に迅速に対応できる機動的な組織体制である。

これまで、「業務の改善・効率化の取財」の中で、課や係の統合等を含め、効率的な事務執行体制の構築図ってきたが、これは現行の組織の大枠である部・課をそのままにした小規模な見直しにすぎない。

少子高齢化の進展を背景に行政需要が拡大する一方で、社会経済状況や予期せぬ災害などの影響により厳しい財政運営を当面は強いられる中、組織も最小のコストで最大の効果を上げられるよう、より効率的な事務執行体制に見直していかなければならない。

また、現在の行政課題は、健康づくり施策一つをとっても、スマートウエルネス三条の推進に係る取組に代表されるように、複数の課等にまたがる組織の枠を超えた課題が圧倒的に多くなってきている。

このことから、組織機構については、単にコンパクトだけでなく、新たな行政課題に迅速に対応していく柔軟な組織体制を検討する仕組みが必要である。

そのため、組織の枠を超えて政策提案を行う「例月政策会議」を始め、業務の繁閑はもとより、政策目標をより効果的に実現するため、業務の関連性に基づき必要に応じて職員の兼務辞令を発令するなど、組織の枠にとらわれず、新たな政策課題にフレキシブルに対応しながら、各部署の持つ機能を最大限に発揮させていく必要がある。

(3) 行政サービスの最適化

計画に定めた事務事業の再整理や取組を確実に実施するとともに、「公共施設のコスト計算書」から大規模修繕計画を把握して修繕費の平準化を図ることと併せ、引き続きランニングコストの縮減に努めつつ、運営を改善していく。

また、機能統合する施設については、利用率が低いことから計画どおり校内児童クラブと施設機能を統合し、学校施設の整備にあわせて廃止する必要がある。また、地域等の要望に応じて無償譲渡することを可能とする施設についても利用が低調であり、今後の施設の利用率を注視しつつ、広く地域等に働きかけていく必要がある。

(4) 財政の柔軟性の確保

財政の柔軟性の確保のための取組については、一部の課題を残したものの、おおむね順調に歳入確保、歳出抑制を図ることができ、一定の成果を上げることができた。

しかし、市税の減少、公債費や社会保障関係費の増加による財政状況の悪化に加えて、7.29 豪雨災害の発生や豪雪がもたらした影響により、財政調整基金残高が新経営戦略プログラムに基づく財政シミュレーションと比較して大幅に減少するなど、財政状況は大きく悪化することとなった。

今後も、退職手当負担の高原状態や社会保障関係費の増加傾向が引き続き見込まれ、公債費については合併特例債の元金償還の本格化に加えて、7.29 豪雨災害に係る災害復旧事業費の影響により大きく増加していくと見込まれることから、経常収支比率、実質公債費比率ともに悪化傾向していくものと考えられる。また、財政調整基金残高についても、社会保障関係費や公債費等の歳出面の増加傾向が続く一方で、依然として不透明感の続く地域経済状況において、市税収入の大幅な回復が見込まれないことから、減少傾向が続くものと考えられる。

このような状況において、これまで実施してきた取組を着実に継続することに加え、更なる財政確保への取組が必要であることから、毎年度の予算編成時において、当該年度収支を見込んで設定している予算要求枠のシーリング率に加え、財政調整基金残高確保のためのシーリング(約3%)を設定することにより、毎年度1億2千万程度の歳出を削減し、財政シミュレーションの終期である平成32年度までに財政調整基金残高の財政シミュレーションとの乖離を解消するとともに、経済収支比率の改善を図る必要がある。

また、公共施設の整備や、公共下水道・農業集落排水事業特別会計への繰出金に対する一般財源充当や市債発行を抑え、財政調整基金残高の確保や公債費負担の抑制を図るため、状況に応じて公共施設整備基金(約3億5千万円)や、下水道施設等整備基金(約1億円)を取り崩して充当することとする。

加えて、市の歳入の根幹である市税収入の増加を図るため、成長産業分野進出支援などの地場産業振興や、人口の流出や減少を抑制する定住に向けた施策等について、費用対効果を踏まえ見直しを行うとともに一層の推進を図るなど、既存の施策についても検討・実施し、財政の柔軟性の確保につなげていくことがもとめられている。

以上