

佐渡市学校教育環境整備検討委員会の答申

平成16年11月11日付け佐教学第639号で諮問のあった「佐渡市立小中学校の通学区域の変更及び学校統合並びに校舎等整備計画」については、義務教育水準の維持向上と学校経費の合理化を図るにはどうすればよいかを主な課題とし、児童生徒数の推移及び各学校の現状確認を行うと共に、各地域の地理的・文化的特色等の現状や課題を踏まえ、社会的背景をも考慮した上で検討を行ってきました。

以下は、これまでの意見を集約したものであり、これをもって学校統合等に関する答申とします。

I 基本方針

文部科学省では、「小規模学校を統合する場合の規模は、おおむね12学級ないし18学級を標準とすること」としているが、佐渡市の場合は下記を基本とする。

1 小学校

(1) 小学校は、通学時間・距離等や地域とのつながりを考慮して、1学年1学級の普通学級6学級以上を基本とする。

(2) 地理的条件等で統合することが困難な学校については、特色ある学校づくりをして存続させることとする。

○ 検討条件

① 児童数及び学級数は、現在の出生者数で6年後の平成23年度就学予定者数で推計する。

② 学級編制は、現在の県基準による。

- ・ 同学年の児童で編制する1学級の児童数は、原則として40人以下とする。ただし、第1・2学年に限り、32人以下の編制にする場合は同意する。
- ・ 引き続く2の学年の児童数の合計が16人以下の場合は1学級編制とする。ただし、第1学年の児童を含む場合にあっては、8人以下を1学級編制とする。

2 中学校

(1) 中学校は、地域とのつながりも重要であるが、社会性を育むことを重視する観点から、1学年2学級の普通学級6学級以上を基本とする。

(2) 地理的条件等で統合することが困難な学校については、特色ある学校づくりをして存続させることとする。

○ 検討条件

① 生徒数及び学級数は、現在の出生者数で12年後の平成29年度就学予定者数で推計する。

② 学級編制は、現在の県基準による。

- ・ 同学年の生徒で編制する1学級の生徒数は、原則として40人以下とする。
- ・ 引き続く2の学年の生徒数の合計が8人以下の場合は1学級編制とする。

II 具体的方策

1 適正な学校規模

基本方針をふまえ、下記を佐渡市立小中学校の学級及び学校数のめやすとする。

(1) 小学校

- ① 1 学年 1 学級の普通学級 6 学級以上を基本とする小学校は、概ね 13 校とする。
- ② 特色ある学校づくりをして存続させる小学校は、概ね 3 校とする。

(2) 中学校

- ① 1 学年 2 学級の普通学級 6 学級以上を基本とする中学校は、概ね 6 校とする。
- ② 特色ある学校づくりをして存続させる中学校は、概ね 3 校とする。

2 特色ある学校づくりの事例

(1) 小中学校の連携

(2) 保育園、学童保育所、デイサービスセンター等の併設

(3) 生涯学習施設等の併設

3 通学距離

文部科学省では、「児童生徒の通学距離は、通常の場合、小学校児童にあつては 4 キロメートル、中学校生徒にあつては 6 キロメートルを最高限度とすることが適当と考えられる」としているが、佐渡市においては、その限度をこえた遠距離の学校統合が想定される。

遠距離の学校統合の際は、通学距離・通学時間の児童生徒に与える影響、児童生徒の安全、教育活動の実施への影響等を考慮し、スクールバス等の交通手段を確保する。その乗車時間のめやすは、次のとおりとする。

(1) 小学校は、概ね 30 分程度

(2) 中学校は、概ね 50 分程度

4 統合後の施設の利用方策

統合後の施設の利用に当たっては、地域住民の意見を十分に尊重し、福祉施設や生涯学習施設並びに地域防災施設等の地域活性化の核となる施設として活用することが望ましい。

5 学校給食のあり方

学校給食は、安全で調和のとれた栄養豊かな食事の提供や望ましい食習慣を身につけるなど、食に関する指導の「生きた教材」として大変重要な役割を担っている。

佐渡市の学校給食では、より一層質の高い給食を目指し、地産地消等を積極的に取り入れるものとする。

その施設は、学校給食センター方式を原則とする。

学校給食センターの規模等は、下記をめやすとする。

(1) 1 施設でつくる食数は、概ね 1,000 食を上限とする。

(2) 配送時間は、概ね 30 分以内とする。

Ⅲ 留意すべき事項

具体的方策を推進するに当たり、次の事項に留意する。

- 1 学校統合を進めるにあたっては、十分に地域住民の理解と協力を得て行うよう努める。
- 2 学区の変更は、集落単位での要望があればこれを協議する。
- 3 この答申は、今後の社会基盤の整備等により必要に応じて見直しをする。

資料 10

保育園統合について

次世代育成支援対策推進協議会保育園統合検討委員会を立ち上げ、3回の協議の中で次の点に配慮しながら統合案を作成しました。

1. 「乳幼児の発達に必要な環境の保持」という面から、十人以下、十数名という少人数の保育園については集団保育が望ましいということから、適正な定員数を60人以上と考えたい。
2. 園庭がないとか緊急時の避難場所がない等の園について、改善を図るべきである。
3. 交通アクセスが良くなり通園しやすくなった。ただし、園によっては、通園バスの配車等、通園手段に十分な配慮を要する。
4. 施設の経過年等により大規模改修や改築の緊急性に配慮を要する。
5. 新市建設計画の中で、旧市町村の計画した大規模修繕、新築、改築計画等の計画年次を参考にする。

以上のことを踏まえ、今後8年間で公立30園を19園に、へき地5園を3園に統合したいという意見がまとまりました。

なお、民間委員から付帯意見として次のような意見がありました。

- 保育園統合検討委員会において、次世代育成支援行動計画と保育園統合が相反するものではないか、一方では保育サービスを謳いながら、一方では保育園統合を進め不便を強いる事につながるのではないか。
- 統合後、より以上に環境等が良くなったと言われるようにしてほしい。
- 通園手段に十分配慮して欲しい。
- 遠くなるので、延長保育等に配慮が欲しい。
- 次世代育成の観点から、児童予算の充実を図ってほしい。

保育園施設が類似市より多いことには理解を示し、乳幼児の保育環境、発達促進の面からも良質な保育環境の整備が必要であること。今後の人口推移（出生数の減少）、本市の財政状況も考慮すると、統合もやむをえない。その中で保育サービスの拡充と充実を支援し、市民の福祉の向上を推進して欲しいとの意見にまとまったことを付け加えます。

保育園統合について（第2案）

平成17年9月26日 第4回保育園統合検討委員会 協議内容

1. 統合を住民に納得させるためには、保育サービスの拡充と充実を示さないと納得しない。サービスの内容を示す必要があるのではないか。
2. 統合により空になった園の今後の使用方法も示した方がよい。
3. 園の規模について、金井地区を1園にするのは児童管理、安全管理の面を考えると大変難しい。小学校よりも大規模な保育園ということになる。乳幼児を対象とする保育園としては、規模が大きすぎないか。適正規模を考えてほしい。
4. 保育園までの距離について、15キロを越えるようなかなりの距離がある園もある。0歳児などの通園距離とは思えない。
5. 遠距離になるため、通園バスの充実が必要
6. 幼稚園との関係はどうなるのか。幼稚園と保育園の統合の考えも必要ではないか。

相川幼稚園（3・4・5歳児受入）、
さわた幼稚園（5歳児受入）、
小木幼稚園（5歳児受入）

佐渡市定員適正化計画（平成 17 年度～平成 21 年度）

(1) 定員適正化計画の基本的な考え方

職員の定員管理にあたっては、社会経済情勢の変化等を踏まえ、対応すべき市民ニーズ、施策の内容や手法を見直しながら適正化に取り組まなければならない。とりわけ、抜本的な事務・事業の見直し、組織の合理化、職員の適正配置に努めるとともに、積極的な民間委託等の推進、ICT化の推進、地域協働の取り組みなどを通じて、職員数の抑制に取り組むことが必要となっている。

また、定員管理の適正化を計画的に推進する観点から、退職者の補充をどの程度行うべきか十分に検討した上、様々な手法も活用しながら、数値目標を掲げた定員適正化計画を策定し、これを公表して、着実に実行する。

なお、定員適正化計画の策定に当たっては、以下の点を踏まえて行った。

ア 過去 5 年間（平成 11 年度から平成 16 年度）の地方公共団体の総定員の状況は、4.6%純減している。佐渡市においては、市町村合併に伴い定員モデルや類似団体の職員数と比べてが数値が高いため、他市町村の過去の実績を上回る総定員の純減を図る必要がある。また、今後さらに逼迫することが予想される財政状況等を鑑み、平成 17 年から平成 21 年度までの 5 年間で、10%の純減を目標に計画的な職員の削減を図る。

イ 将来的な職員の年齢構成や分野別職員数等について分析を行うとともに、出先機関、施設等の統廃合や民営化等を視野にいれ、職種自体の必要性などを考慮して策定した。

(2) 数値目標

① 平成 17 年度から平成 21 年度まで 5 年間に於いて、平成 17 年 4 月 1 日現在における職員数 (1,705 人) から 1 8 0 人 (10.56%) の削減を目標とする。

・平成 17 年度～平成 21 年度 退職予定者	△ 2 5 0 人
・平成 18 年度～平成 22 年度 採用予定者	7 0 人
・平成 18 年度～平成 22 年度(4 月 1 日現在)減員数	△ 1 8 0 人
・平成 22 年 4 月 1 日現在における職員数	1, 5 2 5 人

② 年度別職種別定員適正化計画表 別紙のとおり

年度別職種別定員適正化計画表

職名	一般行政職(教育長を含む)						
数値目標 10%(90)	年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
	4月1日の職員数	896	859	849	831	817	792
	減員数(年度内)	37	10	18	14	25	/
	削減数と削減率	104 人			11.61 %		

職名	福祉関係職(保育士・寮母)・幼稚園教諭						
数値目標 10%(19)	年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
	4月1日の職員数	189	182	181	178	175	169
	減員数(年度内)	7	1	3	3	6	/
	削減数と削減率	20 人			10.58 %		

職名	福祉関係職(介護員・生活指導員・生活相談員・介助員)						
数値目標 10%(8)	年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
	4月1日の職員数	77	77	77	76	74	73
	減員数(年度内)	0	0	1	2	1	/
	削減数と削減率	4 人			5.19 %		

職名	保 健 師 職						
年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
数値目標 10% (3)	4月1日の職員数 (含4/1採用者)	31	31	31	30	30	29
	減員数(年度内)	0	0	1	0	1	
	削減数と削減率	2 人			6.45 %		

職名	栄 養 士 職						
年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
数値目標 10% (2)	4月1日の職員数	22	22	22	21	21	21
	減員数(年度内)	0	0	1	0	0	
	削減数と削減率	1 人			4.55 %		

職名	医 療 関 係 職 (医師・放射線技師・臨床検査技師・看護師・准看護師・助産師・看護助手・ 薬剤師・歯科衛生士・歯科技工士・理学療法士)						
年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
数値目標 10% (12)	4月1日の職員数	123	124	124	124	123	122
	減員数(年度内)	1	0	0	1	1	
	削減数と削減率	1 人			0.81 %		

職名	技能労務職(庁務員・技能士・業務員・電話交換手・調理員・自動車運転手)						
	年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
数値目標 10%(16)	4月1日の職員数	164	157	148	143	133	124
	減員数(年度内)	7	9	5	10	9	
	削減数と削減率	40 人			24.39 %		

職名	消防職						
	年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
数値目標 10%(20)	4月1日の職員数	203	199	199	198	196	195
	減員数(年度内)	4	0	1	2	1	
	削減数と削減率	8 人			3.94 %		

職名	全 体						
	年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
数値目標 10%(170)	4月1日の職員数	1,705	1,651	1,631	1,601	1,569	1,525
	減員数(年度内)	54	20	30	32	44	
	削減数と削減率	180 人			10.56 %		

佐渡市人材育成基本方針

(人材育成実施計画)

平成 1 7 年 3 月

佐 渡 市

人材育成基本方針

第1 これからの職員に求められるもの

1 これからのわがまちと行政

(1) わがまちと行政をめぐる環境

平成16年3月1日に1市9町村が合併し、佐渡市が誕生した。

佐渡市は、日本海の中央に位置する佐渡島であり、面積855km²、周囲277kmに及ぶ海岸線は変化に富み、美しい景観を形成している。島の中央部を国府川が流れ、この流域に開けた穀倉地帯国中平野を挟んで、北に大佐渡山地、南に小佐渡丘陵を擁し島の大部分が国定公園や県立自然公園に指定され、近年人口繁殖に成功した国際保護鳥トキが空を舞っていたように、豊で美しい自然環境に恵まれている。

人口69,000人で、人口規模で見ると全国では360番ほどの市であるが、前述のような地形、景観のため行政需要は多方面にわたり、小規模ながら一県並の種類の多さがある。

合併時における新市建設計画では、

。基本理念

豊かな自然、薫り高い文化 活気あふれる新しい島づくり

。目 標

- ① 充実した生活基盤
- ② 魅力ある就業環境
- ③ 人が輝く交流促進

が掲げられ、それに沿った具体的施策が進められている。

また、人材育成に関連しては、「スリムで効率的なまちづくり」のための行政運営の効率化として

- 。ITを活用した事務改善を推進するとともに、多様化・高度化する行政ニーズの変化に対応するため、職員研修の充実・強化を図り、専門分野の人材育成と職員の能力の向上を図ります。

と謳われている。

(2) 求められる行政の方向と姿勢

地方分権の進展に伴って、高度化・多様化する住民要望に即応しつつ、魅力ある地域社会を築きあげていくために地方公共団体の果たすべき役割は量的にますます増大するだけでなく、質的にも一層重要になっていくものと考えられる。

しかし、地方行政をとりまく環境は極めて厳しく、将来的にも地方公共団体が活用できる人材、財源等の行政資源はますます限られてくるものと見込まれ、国際競争等の中で厳しいリストラの風にさらされている民間企業と同様に、行政の組織・運営全般にわたる総点検を行い、職場全体として公務能率の一層の向上を図り、住民要望に的確に対応した、効果的な施策を効率的に提供していくことができる行政運営を実現していくことが、重要な課題となっている。

ア 行政運営の視点として

(ア) 質の高い行政サービスの提供が求められていること

地方公共団体は、住民福祉の増進を究極の目的として、多種多様な行政サービスの提供を行っているが、社会・経済の進展に伴う住民要望の複雑・多様化等のため、質の高い行政サービスを求める住民の要求はますます高まり、その評価は極めて厳しいものになってくる。

(イ) 行政サービスに対する住民のコスト意識が高まってきていること

地方公共団体が提供する行政サービスは、使用料、手数料等で個々の受益者により直接負担されるものもあるが、一般的には住民の税負担によりまかなわれている。今後は、本格的な高齢社会の到来に伴ない国民負担の増大が懸念されること、納税者としての住民の意識が向上していること、民間企業においては厳しいリストラに取り組んでいること等から、行政サービスに対する住民のコスト意識は、今後ますます高まっていくことが予想される。

(ウ) 地方公共団体の行政運営への民間の発想、手法の導入・応用

民間企業によるサービスの提供と、地方公共団体による行政サービスの提供には、共通する点もあるが、サービス等の提供に対する低原価、高品質（ロー・コスト、ハイ・クオリティ）の求めに応えるため、民間企業においてはさまざまな手法を開発し、取り入れ、成果を上げており、地方公共団体もその発想・手法を導入、あるいは応用して、より効果的、効率的な行政運営を実現していくことが必要である。

a 民間企業は、顧客の負担においてサービスを提供していくものであるが、地方公共団体が提供するサービスも、サービスの受け手である住民がその負担を負っていること。

b 民間企業は、顧客のニーズに合致した品質のサービス等を、できるだけ低価格で顧客に提供していくことが求められているが、地方公共団体も住民の要望に的確に対応したサービスを、できるだけ低い負担で住民に提供していくことが求められていること。

2 求められる職員像

地方公共団体が住民要望に的確に対応した行政を進めていくためには、職員の持っている多様な潜在能力を引き出し、その資質、能力の向上を図り、それを積極的に活用していくことが必要である。そのためには、まず地域の行政を担っていく職員として、ふさわしい資質を持っている人材を確保する必要があるが、採用面での工夫と共に重要なことは、組織としてその地方公共団体にも魅力がなければならぬということである。

職場に活気があり、住民のために一人ひとりの職員が生き生きと仕事をしているような、魅力あふれるところでなければ、そうした資質を持った人材は集まらないからである。

(1) 職員に求められる基本的な心構え、姿勢

これからの地方公共団体職員に求められる基本的な心構え、姿勢については次のようなものがある。

ア 公務を担い、遂行する者としての基本的な心構え、姿勢

- (ア) 精神的にも身体的にも健康である。
- (イ) 豊かな感性、人間性を持っている。
- (ウ) 情報に的確に対応し処理する能力を持っている。
- (エ) 自己を管理し革新していく力を持っている。
- (オ) 専門的能力に基づき、実務を的確に手際よく処理する能力を持っている。
- (カ) さまざまな分野の人と、幅広いネットワークを形成できる能力を持っている。
- (キ) 政策の内容や決定の考え方等について、住民に明確に説明していく姿勢が必要である。
- (ク) ものごとを法的な視点からとらえるセンスを持っている。

イ 地域の行政を担う者としての基本的な心構え、姿勢

地方公共団体の行政は、主として目に見える一定の具体的な地域を対象としており、国に比べ取り組むべき課題が具体的で迅速な対応を求められる場合が多い。また、地域の総合的な行政主体である地方公共団体には、地域全体を視野に入れた政策を展開していくことが求められる。

このことから、公務を担うという面に加え、地域の行政を担う者としての基本的な心構え、姿勢は次のとおりである。

- (ア) 自らも地域の一員であるという意識を持っている。
- (イ) 地域の生活に関する豊かな感性、地域に対する愛情を持っている。
- (ウ) 住民の視点で考え、住民と共に地域に根ざした行政を推進するなど住民の立場にたって職務に取り組む意識を持っている。
- (エ) 地域固有の問題を的確、迅速に処理する力を持っている。
- (オ) 地域の行政のいくつかの分野について専門的な知識、経験を有するとともに、ものごとを多面的、総合的にとらえる力を持っている。
- (カ) 地域や自分を相対化して見るゆとり、力を持っている。
- (キ) 地域の現状の弱点を見抜き、その対応策を持っている。
- (ク) 個々の仕事や政策を常に地域の歴史と場所との関係でとらえ、判断し処理していく視点を持っている。
- (ケ) 既存の制度や組織からの発想でなく、住民や地域の課題から発想し、総合的な政策を形成していく力をもっている。

3 職員として求められる主な能力と育成方策

(1) 基礎的業務遂行能力

基礎的業務遂行能力とは、担当業務を的確に遂行するために必要とされる基本的能力のことであり、ものごとを調査してとりまとめ、文章化し説明する能力、自分の考えを他人にうまく伝える能力、人の述べることを理解する能力、相手が求めていることを把握する能力等のことである。

ア 基礎的業務遂行能力の基盤として必要となる知識、技術

基礎的業務遂行能力の育成については、

★接遇態度、住民対応の基本的能力

★資料の収集・整理のノウハウ（情報収集・分析力）、起案文書作成等の文書実務、説明・報告の仕方等公務遂行の基礎的知識

★基本法令に関する知識

★問題解決のために必要な分析力、論理構築力

★課題への的確な対応能力、業務改善能力、創造力

などを育成する内容の職場研修や職層別研修を実施したり、市町村アカデミー専門実務課程の研修コースに職員を派遣することが効果的である。また、その育成に当たっては、職員として採用後、数年ないし係長に昇任するまでの間が特に重要である。

(2) 対人能力

対人能力とは、他の人と接触したり仕事をしていく上で、必要とされる能力のことである。人との交渉・折衝で着地点を見出したり調整することができる力や、人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成する力もこれに含まれている。

市民と信頼関係を結ぶことができる能力も、対人能力に含まれている。

ア 対人能力の基盤として必要となる知識、技術

対人能力の基盤として必要となる知識・技術については、基本的な接遇技術、交渉・折衝技術から臨床心理学的な分析方法まで自己表現、自己分析、自己変革に関する知識・技術を身につけることが必要である。

育成方法としては、独自研修、広域共同研修などにおける職層別研修、特別研修、職場研修、自己啓発を組み合わせることが効果的である。

研修手法では、ロール・プレイング（役割実演法）など自己表現を求めるタイプの研修が有益である。意識改革に通じる刺激を受けたり、社会情勢の具体的な動きを肌で感じるができる異業種交流も効果的である。

また、職層に着目すると管理職者については市民とのやりとりが最高の教育になることから、幹部職員についての出前市役所、ロビーアシスタント研修などは近年注目されている試みである。

(3) 法務能力

法務能力とは、法的センス（ものごとを権利義務等の法的な視点からとらえるセンスと法的実務能力（条例・規則を立案する場合などに必要となる法制執務上の実務能力）を意味するものであり、政策形成能力を構成する重要な能力となるものである。

法務能力は、情報公開を推進し行政手続を適正に実施していくなど行政の公正の確保・透明性の向上を図っていく上でも必要となる能力である。

また、今後は、法務能力の一環として行政争訟に的確に対応するための訟務能力や紛争解決能力も重要性を増してくるものと思われる。

ア 法務能力の基盤として必要となる知識、技術

法務能力は、法令実務、地方自治・地方公務員制度の知識、法学知識、情報公開行政手続・行政争訟等の知識が必要である。

(4) 国際化対応能力

国際化対応能力とは、地域社会の国際化の進展に対応するために必要となる政策を形成し、実施していく上で必要とされる能力のことである。

国際化対応能力の基盤として必要となる能力、技術のうち固有のものとして、外国語能力、国際情勢、外国事情に関する知識、専門実務知識、自国文化の知識等がある。

ア 国際化対応能力の基盤として必要となる知識、技術

(ア) 外国語能力

外国人との意思伝達に必要な外国語能力

(イ) 国際情勢、外国事情に関する知識

国際化に伴う諸情勢を的確に理解するために必要な基礎知識

外国の歴史、文化、政治、経済、社会事情等

(ウ) 専門実務能力

国際化に伴い発生する各種事務を適切に処理する上で必要な実務上の専門知識

(エ) 自国文化の知識

外国人との交流に必要な日本の文化や、佐渡市が有する文化の特色に関する知識

(5) 情報能力

情報能力とは、地域社会の情報化の進展に対応するために必要となる政策を形成し、実施していく上で必要とされる能力のことである。また、政策を形成したり実務を効果的・効率的に遂行したりしていく上で求められる情報通信機器や媒体を的確に活用することができる能力も含まれている。

情報能力の基盤として必要となる能力、技術のうち固有のものとしてはOA機器・情報通信機器の操作に関する基礎知識、情報通信技術、情報通信基盤に関する専門知識等がある。

ア 情報能力の基盤として必要となる知識、技術

(ア) 情報処理の基本的能力

OA機器、情報通信機器の操作に関する基礎知識

(イ) 情報処理技術者資格等

情報処理技術者資格取得のための研修及びこれに準ずる内容

(ウ) 実務への応用力

地域情報化、高度情報化に的確に対処する能力・知識

(6) 政策形成能力

政策形成能力とは、一定の目標（政策目標）を立て、それを実現するために必要な枠組み、仕組みをつくりあげる上で必要とされる能力のことである。

政策形成能力は、仕事に関する知識・技術、対人能力、課題発見・解決・制度立案能力といった能力の総合力として発揮されるものである。

ア 政策形成能力の構成要素

政策形成能力は、主に次のような能力の総合力として発揮されるものである。

(ア) 仕事に関する知識・技術

担当業務に必要とされる専門的知識・技術や業務遂行の基本的能力、業務管理能力、専門能力、関連する分野についての幅広い知見等

(イ) 対人能力

調整能力、対外的折衝能力、説得能力、部下の把握・育成能力等

(ウ) 課題発見・解決能力、制度立案能力

情報収集・分析能力など、住民ニーズを的確に把握して課題を設定する能力、取りまとめ能力、解決策を立案する能力、新たな制度を設計・立案する能力、法務能力、時代の方向をつかむセンス、旺盛な好奇心等

イ 政策形成能力の基盤として必要となる知識、技術

政策形成能力は、様々な能力が合わさって総合的に発揮される力であり、それを育成していくに当たっては、政策形成能力を構成する基礎的な技術を身につけさせるとともに、それらを活用しながら課題・問題を発見し、解決策を立案し、実施していく、総合的な力を育てるようにしていかなければならない。

このためには、職員の主体性、自主的な取り組みがポイントとなる。それには、職場外研修に演習や課題研究を取り入れること、自主研究グループを奨励することなど、職員の自己啓発を促進する手法を用いていくことが重要である。

(ア) 政策科学の知識

費用対効果の分析、ゼロベース予算、目標による管理、経済理論、非営利組織のマーケティング等

(イ) 実務への応用力

政策形成に関する知識の実務への応用のコツ、課題発見能力、柔軟な着眼力、発想力、プレゼンテーション能力、制度設計・立案能力等

(7) 管理能力

管理能力とは、組織がその目的に沿って的確に機能するように運営し、調整していく上で必要とされる能力のことである。

地方公共団体の管理能力を高めていくためには、管理の実際の担い手となる管理職者が必要な管理能力を身につけ、発揮していくことが重要である。

管理能力は、業務管理能力と人事管理能力に分けることができる。

業務管理能力とは、的確な業務計画を策定し、必要な人員・組織・予算を整え、職員の持てる能力と意欲を有効に引き出して、滞りなく業務を処理していくことができる能力、社会状況の変化や時代の動向を的確につかみ、それを踏まえて業務を革新していくことができる力等のことである。

人事管理能力とは、指導能力・育成能力・統率力・コミュニケーション能力・リーダーシップ、人事管理・労務管理の理論・知識等を統合して正常な労使関係、職場における適正な人事管理・人材育成、士気の高揚、高い業績達成度を実現していくなどの能力のことである。

管理能力の育成には、自己啓発の促進、職層別研修等が重要となる。

ア 業務管理能力

(ア) 業務管理能力の構成要素

業務管理能力について、職層を大掛かりにしてとらえれば、より上位の管理職者層においては、計画力、統制力、組織管理能力、経営管理能力、リーダーシップ、対外交渉能力などがより比重の重い具体的要素となり、課長補佐・係長等においては、施策の企画立案力、調整能力、情報分析能力、コミュニケーション能力、部下の育成管理能力、組織改善能力などが具体的要素となる。

(イ) 業務管理能力の基盤として必要となる知識、技術

係長級	係業務の執行計画を作り、その実行を管理する能力 施策の具体案を企画し、遂行する能力 部下を指導育成する能力、日常業務についての改善能力等
課長補佐級	施策の具体案を企画調整し、遂行する能力 業務の調整と職場内の意思疎通を図る能力 必要な組織・予算を整える能力 課の職員・組織を管理運営する能力等
課長級	政策形成に参画し、施策の方針を立てる能力 議会、住民等との折衝、調整を図る能力 マスコミと対応する能力、課の組織を管理運営する能力 所管にとらわれない広い視野と調整能力等

イ 人事管理能力

(ア) 人事管理能力の基盤として必要となる知識、技術

- 指導能力・育成能力・統率能力・コミュニケーション能力
- リーダーシップ・対人能力

第2 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の目的

地方分権の進展に伴い、地方公共団体は自立性を持った団体としてその責任を的確に果たし、地域の実情に応じた行政を積極的に展開できるよう、企画・立案、調整、実施などを一貫して処理していく役割を果たしていくことになる。したがって、地方公共団体においてはこうした役割を的確に果たしていけるよう、自己改革を進め必要な体制を整備していくことが緊急の課題となっている。

この課題に対応するために、地方公共団体においてまず取り組まなければならないこと

の一つが、職員の人材育成を推進していくことであるが、それが具体的な成果となって実を結ぶまでにはかなりの時間がかかることから、今から速やかに始めなければならない。

2 人材育成における具体的な課題

人材育成に関して主な課題として指摘される事項は、次のとおりである。

- (1) 人材育成や職員研修を所管する専任の組織・人員が確保されていない。
- (2) 情報、人材、ノウハウ等が不十分なため、自治体独自に必要な人材育プログラムを策定し実施する体制を整えることが困難である。
- (3) 事務事業の執行上、職場外研修等に職員を派遣する人員面での余裕がない。

このうち(1)及び(2)については、職員を人材として育成していくことは、固有の責務であるということをもとに再認識し、その上で自らの体制を整備するとともに、自力だけでは不足する点については他の市町村と協力したり、都道府県や国等の機関の力を活用するようなことを基本方針として、対応していくべきである。

なお、この面においては、市町村が相互に共同して職場外研修等による人材育成に取り組むことが現実的で効果的な手法となってくる。

(3)については、そのことを免罪符とすることなく、例えば、仕事のスケジュールや分担を調整するなど様々な工夫を講じ、できることから取り組んでいくことが必要である。

3 人材育成の方策

(1) 能力開発

地方公共団体における職員の能力開発は、通常、職員自身が公務員（職業人）としての自覚に根ざして取り組む自発的努力（自己啓発）と、職場において上司・先輩等が仕事を通して行う職場研修（OJT）、さらに、日常の職場を離れたところでの専門的な研修担当部門が計画的・組織的に行う職場外研修（offJT）の三つを柱として行われる。

どちらかという今までは、職員研修所の利用など職場外研修のウェイトが高い反面、職場研修は各職場、個々の上司の自覚に任され、結果として効果的に行われていないということが多かった。また、自己啓発についても「個人の心がけの問題」として、組織として有効な促進策はあまり講じられてこなかった。

しかし、能力開発は本人の主体的取組がベースになれば、実を結ばないということがあらためて認識されることとなり、自己啓発を促進するためさまざまな支援策が必要となってきた。

職場外研修においても一方的に与えられるものから、演習方法や討議方式、課題研究方式など、受ける者の主体的な参画を促す形のものが高く実施されるようになり、さらに、職場研修においても、職場そのものが学習する場でもあるということ正面からとらえ直し、自覚的、計画的な取り組みが行われる必要がある。

(2) 人材活用

人材育成を進めていくには、個々の職員の持つ潜在的な能力を最大限に開発していくことを、人事管理の目的の一つとして位置づけ、人事異動を行う場合には、人材育成の観点にも十分配慮して行うことが重要である。

それは、個々の職員について、公務員として勤める全期間を通してその能力を系統だてて育成し、適材適所に配置して活用していくという観点にたつて、人事管理と研修とをリンクさせながら人材育成を総合的、計画的に行っていくことが大切である。

(3) 職場環境

人材育成は、職員自身の主体的な取り組み（自己啓発）と任命権者による支援、多様な学習機会の提供によって初めて実を結ぶものである。したがって、職員が自己啓発に積極的に取り組んでいくことが促進され、効果的に支援されるような職場風土を醸成していくこと、すなわち「職場の学習的風土づくり」を推進していくことが重要である。

(4) 業務運営

職員は、職場において仕事をしながら育っていくものである。ただし、それを実効あるものとしていくためには、自覚的な取り組みが不可欠である。そうした自覚的な取り組みの一つが職場研修であり、職場を学習の場としてとらえ、取り組む必要がある。そして、もう一つの自覚的な取り組みとして求められているのが、仕事を進めていくに際し、その過程を人材育成の機会としても積極的に工夫し、活用していくという取り組みの必要性である。

4 人材育成の実施体制

(1) 組織の整備

職員の人材育成を効果的に推進し、系統だてて職員を育成していくためには、職員全体についての育成体系を立て、個別の研修を総合調整しながら実施し、自己啓発支援や職場研修等の推進を図っていかなければならない。そのためには人材育成の総合的調整、管理を行う部門の強化が不可欠である。

(2) 人材育成担当者の位置付け

職員の人材育成を図っていくことは、地方公共団体にとって最も重要な課題の一つであり、人材育成担当部門の責任者には、こうした重要な課題を中心となって担っていくのに適した、人材を当てる必要がある。

これは組織として人材育成の重要性を示す意味でも、大切なポイントである。

(3) 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門の主な役割は、時代や職場のニーズを踏まえた効果的な人材育成プログラムを企画し、実施していくことである。そのためには、職場と連携して能力開発に対するニーズの把握に努めること、全国の地方公共団体の研修計画を検討し全国的な動向をつかむこと、民間の動向についても把握・分析を行うこと、これらを踏まえ必要に応じ人材プログラムの思い切った見直しを行うことなどが必要である。

また、各所属ごとに人材育成推進員を置いて、自己啓発や計画的な職場研修の実施、職場外研修への積極的な参加を促すなど、職場の学習風土づくりに取り組むことも必要である。

(4) 首長の役割

職員が、職場で仕事を通じて学び、鍛えられ、能力を伸ばしていくためには、職員一人ひとりが主体的に自己啓発に取り組むこと、そして、管理職者はそれを適切に支援することが求められるが、そうした取り組みの成否を決する決め手となるのは、首長自身の姿勢である。

首長自身が人材育成の重要性を認識し、職員が人材として育つことを期待し、応援していくこと、さらに、首長の方針、意欲、姿勢が明確に職員に伝えられてこそ職員は自己啓発に励み、管理職者は部下の育成に力を尽くすのである。

首長は、このことを十分認識し、意欲を持って自己啓発や新しい施策に取り組もうとする職員を激励し、評価し、育てていくようにしていかなければならない。

(5) 管理職者の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導教育が大切であるが、その中心となるのは職場の管理職者である。個々の職員の能力開発について最も的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じて指導することができるのは、当該職員の上司である管理職者だからである。

このようなことから、職員の人材育成において実際の鍵を握るのは、職場の管理職者であるということがいえる。

管理職者の意欲と行動が、職員のやる気や職場の雰囲気大きく左右することから、管理職者はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たすようにしていかなければならない。そのためには、自己の仕事に取り組む姿勢を職員に明確に示していくこと、職員の提案、話に謙虚に耳を傾け・職員の模範となることが必要である。

第3 人材育成の基本方策

1 自己啓発 〈人材育成の成否のバロメーター〉

(1) 意義

自己啓発とは、職員が必要な知識や能力について自ら認識し、自己の意思を持って能力の向上や開発のために、主体的に学習するなどの研さんに努めることである。

人材育成は本人の意欲、主体性がある初めて行い得るものであることから、自己啓発は人材育成の基本となるものであり、取り組みが成功するか否かのバロメーターとなるものである。

自己啓発は職員自身が公務員（職業人）としての自覚に基づいて行うもので、公務員としての経歴を歩む中で、一般の職員であれ、管理職者であれ職務上の地位にかかわらず、常に自己啓発に努めるようにしていかなければならない。

したがって、任命権者においては職員の自覚を促すためにきっかけを与えたり、自己啓発を促す職場の風土をつくっていくことが求められる。

(2) 自己啓発を実施する際の着眼点

ア 自己啓発のきっかけづくり

自己啓発を促すきっかけとして

(ア) 職員が自己について認識する契機とするため、「自己啓発度チェックシート」等を作成、配布する

(イ) 職員間の出会いや交流を推進し相互啓発を図る

(ウ) 他の地方公共団体、民間企業等に職員を派遣し視野、経験を広げる

イ 自己啓発として取り組みやすい職場の風土づくり

自己啓発は自分の意思として取り組むことはもちろんであるが、職場全体としての環境も大切である。

(ア) 管理職者が自己啓発を積極的に奨励する

(イ) 集団活動、自主研究グループ、通信教育等を奨励する

(ウ) 自己啓発を支援する各種制度を整備する

例 助成金の交付、情報の提供、研究会場及び成果発表の便宜供与

(エ) 自己啓発成果の発表の場へ首長自身が参加し、職員に刺激を与え意欲を促す

(オ) 自己啓発を支援する研修を実施する

例 ものの見方や情報収集の仕方など、自己啓発のためのノウハウの学習

(カ) 職員の活性化手法を活用する

例 グループ討議、挑戦加点、管理職レポート、目標チャレンジ制度

(キ) 自己啓発結果を適切に評価し活用する

自己啓発の成果は日常業務の中で現れることから、成果を上げた職員について適切に評価をし、やりがいのある仕事につかせる。

ウ 管理職者の自己啓発

自己啓発に取り組むやすい職場環境を作ることが大切であるが、上司、管理職者がその気にならなければ、取り組みやすい組織風土づくりはできない。そのことから、管理職者の自己啓発は部下の意識をも促すもので重要である。

(ア) 階層別研修において問題意識を啓発するような管理職者研修を行う

(イ) 管理職レポートの導入により自覚を促し自己啓発のきっかけとする

2 職場研修 〈職場は人を育てる場〉

(1) 意義

職場研修とは、職場内において職務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告、命令等の機会をとらえてその仕事に必要な知識、技術、経験等を計画的に教えるものである。

職場研修には特別な経費を必要としないこと、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることといったメリットがある。

職場研修が成功するためには、職場で求められている能力は何か、この能力を仕事を通して育成するために与えるべき仕事は何か、また、そのタイミングはいつか、どのよ

うな責任を持たせるべきか、ということについて職場の上司が事前に把握した上で、個々の職員の状況に応じた確かな指示、指導を行っていくことが不可欠である。また、職員が意欲的に仕事に取り組めるような職場環境を作っていくことが必要である。

職場研修は、今後とも人材育成の中心手法となるべきものであるが、職場を学習の場、人を育てる場としてとらえ直し、上司、管理職者が、職場研修の目的と方法を個々の職員に応じて明確にしなが、取り組んでいくことが必要である。

(2) 職場研修を実施する際の着眼点

ア 計画的・自覚的な実施

職場研修は仕事に必要な知識、技術、態度を計画的に習得するものであるという目的意識を明確にするとともに、各職場段階においても計画的に実施する。

イ 管理職者の適切な取り組み

職場研修のポイントは、管理職者がそれぞれの職員の状況に応じた確かな指導、助言を行っていくことである。そのためには、管理職者には次のような力が求められる。

(ア) その職場の職務を遂行するために、職員に求められている能力の内容を的確に把握する力

(イ) 職員の現有能力を見抜く力

(ウ) 職員について求められている能力と現有能力との間にギャップがあることを発見した場合に、それを埋めるための具体的な能力開発手段についての的確に指示する力

3 職場外研修 <与えられる研修から参画する研修へ>

(1) 意義

職場外研修とは、職場を離れて行われる研修のことである。

職場外研修は、一定期間本来の職務から離れて行われる研修であることから、集中的に行うことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する面で効果的である。

職場外研修も、職場において必要とされる能力の育成・向上を目指すことが目的である以上、人材育成に対する職場のニーズを十分反映したものとしていかなければならない。職場外研修が有効なものとなるか否かは、人材育成ニーズに合致した、研修プログラムとなっているか否かによるといっても過言ではない。

また、職場外研修のうち特に集合型研修については、職員に一方的に講義するスタイルのものになりやすいことから、質疑応答や対話形式を取り入れたり、課題演習を実施するなど、職員が主体的に参画できるプログラムを盛り込んでいくことが重要である。

こうしたことから、今後、職場外研修については「職員に与えられる研修から職員が参加する研修へ」と研修プログラムを変えていくことが重要である。また、住民等の多様な意見を得たり、人的ネットワークを形成していくために、今後は、住民や民間企業人が参加する研修も実施していくことが必要である。

(2) 職場外研修をする際の着眼点

ア 職場外研修を行える体制づくり

職場外研修は一定期間職場を離れての研修であることから、研修者の業務の遂行に支障が生ずる場合がある。1年を越える長期の場合は、人事異動などで事前に対応できるが、比較的短期の期間については職場内での対応が必要となり、研修者の業務を補う体制づくりが必要となる。

イ 参画する研修への取り組み

(ア) 研修所研修

研修所研修とは、研修専門機関としての研修所または人材育成担当課が行う研修のことである。

この研修は、多数の職員に基礎的な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間本来の職務から離れて行われる研修であることから集中的に行うことができること、研修の場において様々な人々に出会えることができ相互啓発の機会となること、目的に応じ効果的な研修方法・技法を活用することができるなどの利点がある。

研修所研修の形態として次のようなものがある。

a 階層別研修

研修対象者を組織における職務上の階層（職層）に分けて実施するもので、各階層に必要とされる基本的な能力、知識を習得させることを目的としている。

b 専門研修

特定分野における専門的知識や技術を育成するために行う研修である。

実施に当たっては、研修内容の専門性、実務密着性から所管課が主体となつて行う方が効果的・効率的な場合があり、それぞれの課において研修推進の主体となるもの、あるいは推進体制、手段、研修ニーズの把握等に配慮する必要がある。

例 人事管理 財政 財務管理 企画開発 税務会計 福祉 保健 衛生
農業 土木 広報 公営企業等

c 特別研修

特別研修とは特定の課題や能力の育成を重点的に行う研修のことである。

階層別研修や専門研修が主として定型的、基礎的業務遂行能力等の育成に適しているのに対し、特別研修は行政を取り巻く環境の変化に対応して、必要となった特定の課題や能力の育成に適している。

例 語学研修 O A研修 政策形成能力育成研修 講師養成研修

(イ) 派遣研修

a 地方公共団体間の職員派遣

地方公共団体間の職員派遣研修は、他の地方公共団体で行われている先進的な行政手法を実施で学んだり、異なる視点で地域の行政をとらえ幅広い視野を

養ったりすることを目的として、他の地方公共団体（または相互）に職員を派遣して実務に従事させる形態の研修である。

(a) 実施にあたり配慮すべき事項

★ 目的・趣旨を明確にする

・ 都道府県へ派遣する場合

広域的課題の理解、幅広い視野の養成、人的ネットワークの確立

・ 市（町村）相互で派遣する場合

地域的な同種の課題を抱える市町村同士が、そのノウハウを交換して行政政策に生かしたり、新たな課題に対応していくため市町村間の連携を図る。

★ 目的・主旨に合致した派遣先を選定する

派遣先の選定は場当たりの、単発的でなく、どのような人材を系統的に育成していくのか明確にした上で継続的、戦略的に行う。

★ 趣旨・目的を含め研修要項等を作成、明記する

★ 派遣元と派遣先県・市町村間で事前に十分協議する

★ 研修期間は概ね1～2年とする

★ 派遣者の身分取扱・処遇に留意する

★ 派遣者の選定に当たっては研修の目的、趣旨に沿った年齢・ポストの職員で、十分な研修効果を期待でき、意欲があり積極的な職員を選定する

★ 派遣研修から帰ってきた職員の配属先については、できるだけ研修効果が生かされるよう配慮する

b 民間企業への派遣

公務と異なる組織原理に基づいて運営されている民間企業等に職員を派遣し、民間の経営感覚を学ばせたり意識改革を図る等のために行われる研修である。

(a) 実施にあたり配慮すべき事項

民間企業への職員派遣研修を実施するにあたり配慮すべき事項は、基本的には地方公共団体の職員派遣研修の場合と同様であるが、目的・趣旨を明確にするということに特に注意しておくことが必要である。

佐渡市人材育成計画

(平成17年度～21年度)

研修形態・研修名	実施予定年度					具体的実施方策及び平成 17 年度における予算概要
	17	18	19	20	21	
1. 職場研修	←				→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司・先輩が職務を通じて行う研修であり、特別の予算等も必要としないことから、即時に取り組むことは可能であるが、これには上司・先輩の強いリーダーシップと意識改革が必要であり、常時、職場研修を実施しているという目的意識を持ちながら、上司・先輩自身が職場外研修を重ねることにより実効のある職場研修とする。
2. 職場外研修						
(1) 研修所研修						
・ 階層別研修	←				→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修対象者を組織における職務上の階層（職層）に分けて、実施するもので、各階層に必要とされる基本的な能力、知識を習得させることを目的としている。 ・ 主任・主査研修、係長研修、課長補佐級研修、課長級研修、一般職員研修第 1 部、一般職員研修第 2 部等について行う。
・ 専門研修	←				→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定分野における専門的知識や能力の育成について重点的に行う研修 ・ 法制執務研修、行政法研修、民法研修、パソコン研修、法律基礎研修、折衝力開発セミナー、実践的企画力養成セミナー等について新潟県総合事務組合に委託し、指定する会場で行う。
・ 特別研修			←		→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の課題や能力の育成について重点的に行う研修 語学研修、政策形成能力育成研修、講師養成研修などについて行う。
(2) 派遣研修						
・ 自治体への派遣	←				→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政実務の研修・広域的課題の理解、幅広い視野の養成、人的ネットワークの確立などを目的として他自治体に職員を派遣する。 ・ 県への派遣、毎年 1 人 市町村課及び県との協議による、1 年間 ・ 県との相互派遣についても検討する。
・ 民間企業等への派遣	←				→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業・団体等に派遣し、民間の経営感覚、接客、接遇及び特定のテーマについて研修する。 ・ 民間企業等の研修で、当市の研修目的に合致するものであれば民間企業等の研修に参加する。 ・ 毎年 1 人 3 カ月～6 カ月

研修形態・研修名	実施予定年度					具体的実施方策及び平成 17 年度における予算概要
	17	18	19	20	21	
(3) 自主研究・自主研修グループ活動支援	←				→	<ul style="list-style-type: none"> 行政に関する事項について、職員がテーマを定め自主的に研究活動を行うことを目的として、結成するグループを支援。 職員の相互啓発意欲を助長し、行政への参画意識の高揚を図り、市政に反映させる。 3人～5人程度のグループ <ul style="list-style-type: none"> 島外研修 3日以内 公務出張扱い 正規の旅費の%補助
(4) グループ・ワーク研修	←				→	<ul style="list-style-type: none"> 市政における課題、構想など、特定のテーマを設定し、そのテーマについてグループで研究、討議を行い、具体策、解決策を提案する。 指名性とし、3人から5人程度のグループとする。 参考書、文献、関係課へのヒヤリング、住民に対する意見の聞き取り、先進事例研修などを行う。 期間は1テーマについて1～2年 先進事例が島外にある場合の現地研修は、(3) 自主研究・自主研修グループ活動支援の例による。
(6) 管理職等レポート	←				→	<ul style="list-style-type: none"> 常に大局的な視点から組織全体を見通し、効果的な管理・運営を行うことにより部下を育成し、部下の能力を最大限に発揮させる人事管理能力、行政の効率化、住民意識の把握、社会状況の変化や時代の動向を的確につかみそれを業務に反映することができる業務管理能力を養うことを目的とする。 対象者 課長・補佐級職以上とする。 テーマ 業務上の問題点、課題、提案 <ul style="list-style-type: none"> 今後重点的に取組みたい業務上の目標 市政全般についての意見、その他特定のテーマについて 2年～3年に1度提出する。

研修形態・研修名	実施予定年度					具体的実施方策及び平成 17 年度における予算概要
	17	18	19	20	21	
(7) 庁内公募制度		←		→		<ul style="list-style-type: none"> ・地域情報化、観光キャンペーン、地域づくり、政策立案などの特定の業務について、職員は希望する業務を直接申し出る。 ・今までも適材適所を基本にして人事配置に努めてきたが、新たな視点からの配置により能力の開発と組織の活性化を図るとともに、個性豊かで活力に満ちた地方分権にふさわしい行政運営を期待するもの。 ・対象者 係長級以下の職員で、現勤務課 2 年未満の職員は除く。 実施予定は、特定業務が出た段階で行う。
(8) 自己啓発支援研修		←		→		<ul style="list-style-type: none"> ・職員のやる気や自己成長意欲、自己啓発意欲、自己実現意欲の増進など、人間基本的要求の最終段階である自己実現を達成できるように支援する。 ・民間で行っている通信教育講座について指定コースと一般コースに分かれて受講し、受講料を助成する ・助成額 指定コース（業務に直接関係あると思われるもの） 受講料の 70 % 一般コース（行政運営に関連すると思われるもの） 受講料の 50 %
(9) ボランティア研修		←		→		<ul style="list-style-type: none"> ・人間の持っている潜在的な能力や日常生活の質を高め、人間相互の連帯感を強めるため、福祉施設、公共施設等において実施研修を行う。 ・新規採用職員 5～10 日程度 福祉施設等での実施研修

平成 17 年度
佐渡市行政改革推進委員会
関係資料

- ・ 諮 問 書
- ・ 委 員 名 簿
- ・ 答 申 書

佐 総 第 331 号
平成17年5月24日

佐渡市行政改革推進委員会

会 長 宇 留 間 博 様

佐渡市長 高 野 宏 一 郎

諮 問 書

佐渡市行政改革の推進及び行政改革大綱の策定にあたり、次の事項について
貴委員会の意見を求めます。

1. 行政改革大綱の策定方針について
2. 組織の合理化（組織・機構の見直し）について
3. 指定管理者制度の活用と民間委託の推進について
4. 職員の定員管理及び給与の適正化について
5. 事務・事業の効率化と行政評価の実施について
6. 財政運営の健全化について

佐渡市行政改革推進委員会 委員名簿

No.	氏 名	現 職 等	備考
1	いとう みのる 伊 藤 稔	農業	金井
2	うるま ひろし 宇 留 間 博	農業	相川 会 長
3	かい いつえ 甲 斐 逸 枝	会社員	両津 副会長
4	かね こし 金 子 剛	会社員 真野地区地域審議会委員	真野
5	こま のひろ おお 駒 野 博 夫	会社員	佐和田
6	たむら しげる 田 村 秀	新潟大学 大学院実務法学研究科助 教授	新潟市
7	なか がわ ひでお 中 川 英 男	農業	羽茂
8	ひら た みどり 平 田 緑	自営業 金井地区地域審議会委員	金井
9	やま もと はつこ 山 本 初 子	無職 小木地区地域審議会委員	小木
10	やま もと やす たか 山 本 保 孝	農業	両津

(50 音順)

平成17年8月26日

佐渡市長 高野宏一郎様

佐渡市行政改革推進委員会
会長 宇留間 博

佐渡市行政改革推進委員会中間答申について

平成17年5月24日に諮問がありました「1. 行政改革大綱の策定方針について」及び「2. 組織の合理化（組織・機構の見直し）について」の2項目の結論を得たので、別記のとおり中間答申します。

ただし、「2. 組織の合理化（組織・機構の見直し）について」は、当面平成18年度に向けての答申であります。

「1. 行政改革大綱の策定方針について」

1 はじめに ー行政改革の必要性ー

長引く景気低迷の影響による税収の落ち込み、さらには国が進める三位一体の改革に伴う地方交付税の削減などにより、佐渡市の財政は非常に厳しい状況となっている。一方で、急速に進む少子高齢化、地方分権の進展、市民ニーズの複雑化、多様化などにより、今後、新たな行政需要がますます増加していくものと予想される。さらに、市町村合併は「究極の行財政改革」とも言われているが、合併による効果が表れてくるのは数年先のこととなり、短期的には職員数や組織・機構の肥大化、市域の拡大による公共サービスの維持、合併による公共施設の重複など数々の新たな行政課題が生じている。

このような状況の中で、真に市民が求める行政サービスを提供するためには、行政を経営するという視点から、あらゆる分野において発想の転換を図り、従来の考え方や仕事の進め方を根本的に見直し、新市にふさわしい行政サービスを提供するシステムを構築しなければならない。

また、佐渡市が魅力的で活力あるまちとして発展するためには、市長が強い改革意欲とリーダーシップを示し、市民参画を推進して、市民と行政が一体となったまちづくりを行う体制を構築し、真に自立できる行財政基盤を確立するとともに、職員の意識改革と市役所の構造改革に取り組んでいく必要がある。

本委員会は、佐渡市行政改革大綱の策定方針として次のことを答申する。

2 行政改革大綱の策定方針について

行政改革大綱の策定方針については、市職員からなる「佐渡市行政改革大綱素案作成プロジェクトチーム」が作成した素案をもとに審議した。

(1) 審議にあたっての基本的な考え方

審議は、次の事項を基本に行った。

- ① 平成17年3月29日付けで総務省が発表した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を参考にした。
- ② 佐渡市の現状を的確に把握し、5年後、10年後の市の未来像を念頭に置き、審議した。
- ③ 従来の行政運営の手法を見直し、民間団体の経営理念や手法を取り入れた行政運営のあり方を審議した。
- ④ 合併による市域の拡大に伴い、行政サービスの低下が懸念されているため、今後の行政サービスのあり方や市民との関わり方を検証した。
- ⑤ 市民と行政が協働するまちづくりを行うことを最重要項目とした。
- ⑥ 市民にとって分かりやすく、公平で信頼されるものとし、行政改革の進行にあたっては、常に市民に公表し、行政と市民が一体となって進行管理を行うことにした。

(2) 佐渡市行政改革大綱の骨子

佐渡市行政改革大綱の骨子は、次のとおりとする。

1 行政改革の目標と基本方針

(1) 行政改革の目標

佐渡市が、時代の変化や多様化、複雑化する行政課題に的確に対応し、将来にわたって持続的に発展する新しい自治体へと生まれ変わるために、

『時代の変化に対応した新しい佐渡市の形成』

を行政改革の目標とする。

(2) 行政改革の基本方針

この目標の実現に向けて、次の4つの基本方針を定め、改革を推進する。

① 効果的・効率的な行財政運営の推進

今後の行財政の運営や事業の実施にあたり、民間の経営理念や手法をできる限り取り入れて、必要性や費用対効果を検討し、評価するとともに、コスト削減に努め、効率の悪い運営方法や効果が少ない事業については、抜本的な見直しを行う。

② 組織・機構の整備と新たな人事管理制度の構築

行政改革断行のためには、職員がキーパーソンとして大きな役割を担うことになる。組織・機構や人事管理制度を見直すことで、職場の活性化と職員の能

力開発を図り、市民の高い信頼を得られる市役所づくりを進める必要がある。

③ 市民の視点に立った行政サービスの提供

市民が利用しやすい、市民のためにある市役所にするため、行政事務の電子化を推進して庁内事務の効率化を図るとともに、情報提供や申請・届出の手続きについてICTを積極的に活用して、サービスの迅速化や利便性をより一層向上させなければならない。

さらに、市民の視点に立ってサービス全般の見直しや窓口の改善、行政手続きの簡素化を進めて、便利で分かりやすく、市民の満足度の高い行政サービスの提供に努める。

④ 市民協働によるまちづくりの推進

少子高齢化や過疎化の急速な伸展などで、地域における人と人とのつながりが希薄になっている中で、行政サービスの水準を行政だけで維持していくことは、年々困難な状況になってきている。

行政は、市民と積極的に情報の共有を図り、説明責任を果たすとともに、男女共同参画を基本とした市民参画を進め、市民、行政が役割に応じて「協働」する、地方分権時代にふさわしい主体的なまちづくりを推進しなければならない。

2 行政改革の進め方

行政改革の進め方は次のとおりとする。

(1) 大綱の期間

この行政改革大綱の計画期間は、平成17年度から平成21年度までの5年間とする。

(2) 大綱の推進

行政改革を着実に推進していくため、計画策定(Plan)、実施(Do)、検証(Check)、見直し(Action)というサイクルのもと、市民と行政が協働して、次の事項に取り組む。

① 職員の意識改革

職員が常に改革意識を持ち、積極的に改革に取り組んで行くように、行政評価や人事評価、職員研修などを意識改革の手法として活用する。

② 集中改革プランの策定及び実施

行政改革の実施にあたっては、大綱に基づき、年度計画と可能な限り数値目標を定めた具体的な集中改革プランを策定し、計画的に取り組む。

③ 市民への公表と市民参画・協働による改革

行政改革の取り組みを市民に公表し、市民参画・協働による改革を行う。

(3) 改革の進行管理と評価

① 行政改革推進本部による進行管理

大綱の具体的な実施体制として、行政改革推進本部が中心的な役割を持ち、進行管理を行う。

② 市民等による評価

実施計画の進捗状況については、「行政改革推進委員会」に定期的に報告し、意見を求めるとともに、広報やホームページ等により広く市民に公表する。

③ 改革事業評価の実施

この行政改革の実施期間が終了した段階で、改革が当初見込んだ効果を上げたのかどうかを検証し、予定した効果を上げなかった場合は、原因の究明と対策を講じ、次の計画につなげる。

3 行政改革の具体的方策

時代の変化を的確にとらえ、市民生活の向上に資する行政改革を確実に進めていくため、4つの基本方針に基づき、次の項目を織り込んだ集中改革プランを策定して、改革に取り組む。

① 財政運営の改革

歳入の根幹である自主財源の確保と拡充を図り、安定的な歳入構造の確立に努めるとともに、すべての事務事業を見直し、事業の必要性や効果を客観的評価に基づき検証する体制を確立するとともに、経費の節減と合理化を進め、市民生活に密着した行政サービスを安定的かつ継続的に提供していくための確固たる財政基盤を構築する。

② 行政運営の改革

新たな行政ニーズや行政課題を的確に処理していくために、従来の行政運営の手法から、民間の手法を参考にして、「経済性、効率性、有効性」を追求していく行政経営（ニュー・パブリック・マネジメント）やユニバーサルデザインの考え方を取り入れて、効果的・効率的な行政運営を推進する。

③ 組織・機構の改革

合併のスケールメリットを生かして、支所・出張所の再編や学校・保育園等施設の統廃合を行い、業務の質や量に応じた簡素で効率的な組織・機構の整備を進めます。また一方で、組織として横断的に対応しなければならない行政課題に対しては、総合的に調整する機能の充実を図り、柔軟で機動的に対応できる組織・機構へと改善する。

④ 職員の改革

職員数については、計画的に削減を進めるとともに、職員の給与等については、合併による不均衡の是正に取り組み、国で進めている公務員制度改革に沿って適正化を図る。

また、新たな人事管理制度を構築して職員の能力開発と意識改革に努め、職員の持

つ能力と創造性が発揮でき、明確な目標と意欲を持って職務に取り組むことができるように職員提案制度を確立し、職場の活性化に取り組む。

⑤ 行政サービスの改革

市民の視点に立ったそして市民に満足度の高いサービスを提供するために、行政手続の簡素化、迅速化、利便性の向上等を一層推進するとともに、事務処理の電子化を進め、効率的な業務体制の整備を図る。

⑥ 市民参加による改革

市民に情報の提供と共有を進め、市民が主体的にまちづくりに参加できる制度づくりと環境整備を行い、互いに役割を認識し、尊重しながら、協働によるまちづくりを進めるとともに、男女共同参画を基本としたまちづくりを推進する。

3 その他

当委員会としての意見の集約は以上であるが、審査の過程において各委員から提言された主な事項について、以下に列挙するので参考にされたい。

- ・大綱の骨子についてはおおむね良いと思う。
- ・行政改革には、職員の意識改革が必要である。
- ・行政運営については、費用対効果やコスト感覚など民間の経営理念や手法を取り入れる必要がある。
- ・行政評価システムの導入を積極的に進めるべきである。
- ・職員の意識改革や職場を活性化させるために、職員提案制度の導入すべきである。
- ・議会の改革も必要ではないか。
- ・行政評価、人事評価を同時に行うと組織が疲弊する恐れがある。実施時期、優先順位を検討し、職員のモチベーションを高めることが大切である。
- ・公共工事入札制度を早急に改善すべきである。
- ・市民参画、市民との協働については、まちづくりのうえで大変大切なことである。積極的に推進してもらいたい。

4 おわりに

行政改革大綱の策定方針についての審議結果は以上のとおりである。

行政は、今、大きな変革の時期を迎えている。行政自体が変わらなければ、自治体そのものの存在意義まで問われる時代となっている。時代の流れに呼応し、市民が望むものを的確に捉え、市民と共に考え、共に歩みながら知恵と工夫を働かせる自治体づくりが必要となっている。

佐渡市が分権型社会に対応した新しい自治体へと生まれ変わり、合併後の新たなまちづくりの指針となる「佐渡市総合計画」を着実に推進していくための改革の指針となるものである。

本大綱に基づき、市民が「合併して良かった」と心から感じ、このまちに愛着と誇りをもてるように、そして、次代を担う子どもたちへ自信をもって引き継ぐことのできる佐渡市の実現に向けて、「市役所を変える」という強い決意のもと、市民と改革の痛みを共有し、全職員が一丸となって行政改革に取り組んでいくことを切に望むものである。

「2. 組織の合理化（組織機構の見直し）について」

1 これまでの経過

佐渡市は平成16年3月1日に島内10の市町村が合併して誕生した。組織については、10の市町村の対等合併であり、急激な変化による住民サービスの低下を懸念して、支所重視の人員配置で集約された。この結果、本庁には管理部門の統合のみとして約220人の配置に留められ、14課5局、9支所体制で佐渡市がスタートした。

しかし、合併後想定以上の業務が本庁に集中し、恒常的に時間外勤務が必要となる部署が多かった。また、16年9月に市議会の行財政改革調査特別委員会においても、本庁機能を強化し、一元管理を行うべきとの報告がなされた。

このようなことから、平成17年度には助役2人制を導入し、本庁に約60人の増員を行い、新たに12の行政政策室を立ち上げるとともに、市としての一体感の醸成のため各支所間の人事交流が行われた。また、本委員会、行政改革推進本部、行政事務改善委員会、行政改革推進室等を立ち上げ市町村合併後の行財政改革に取り組んでいる。

2 組織の合理化の必要性

現在、地方分権の時代に対応するため市町村合併が推進され、地方自治体の規模は拡大し、その能力が問われる時代となっている。佐渡市としてしても、合併効果を発揮して分権型社会にふさわしい機能的な組織・機構の構築が必要となっている。

現在の組織については、平成17年度に一部改正を行ったが、基本的には合併時の体制のままである。合併後3年目を迎える平成18年度に向けて、「時代の変化に対応した新しい佐渡市の形成」のため佐渡市の組織・機構はどうあるべきかの検討を行った。

参考とした資料は、

- (1) 佐渡市組織図
- (2) 合併協議会における組織及び機構の整備方針
- (3) 県内主要都市機構・組織図
- (4) 人口・職員数の類似団体との比較 等

3 平成18年度組織の整備方針

- 組織・機構については行政の方針にも絡むことではあるが、これまでの経過、現状を考慮した結果、平成18年度の組織については「部制」を導入し円滑な組織運営を図る必要があると考える。

- 支所については、現在旧市町村のミニチュア的な組織であり今後人員の削減が進むことを考えると、横断的に課・係の統合を行い、住民サービスを低下させないよう窓口機能の充実を図ることが必要である。支所長については、全体の組織の中でその位置づけを考え、業務・命令系統を明確にする必要がある。
- 学校・保育園・幼稚園等の施設については、それぞれ所管で検討を行っているところであるが、早急に方向性を示し、効率的な運営を図る必要がある。
- 組織改革の実施に当たっては十分な情報公開を行い、市民にその必要性を理解していただく努力が必要と考える。

4 その他

当委員会としての意見の集約は以上であるが、審査の過程において各委員から提言された主な事項について、以下に列挙するので参考にされたい。

- ・現在の組織は分かりにくい。組織を肥大化させないで部制を導入してはどうか。
- ・部制は縦系列の強化であるが、今後職員の提案制度や人事考査を導入する場合、横系列の組織を充実する必要がある。
- ・部制に反対する訳ではないが、佐渡の人口から考えると課制でも良いのではないか。指示命令系統をすっきりさせて優秀な人材を課長に据えればよい。課長を招集するだけの部長では困る。
- ・支所は市民と直接繋がっているので、支所が充実していないと市民の声は届き難い。
- ・本庁機能を充実すれば、支所機能もある意味充実する。議会・教育委員会も早く集約する必要がある。そのためにも部制が必要。
- ・現在の支所は本庁のミニチュアである。係や課の統合、支所の統合について早めに方向を示す必要がある。また教育事務所についても同様である。
- ・支所は大綱にある市民協働によるまちづくりを中心とした部署にしてはどうか。
- ・支所長は支所の労務管理だけでよい。必要に応じ、本庁の職員が出向いてはどうか。
- ・支所長が労務管理でよいとのことであれば、現在の庶務課長と兼任としてはどうか。
- ・今後支所出張所には、管内のことが全般的に分かっている人を配置する必要がある。

平成17年11月22日

佐渡市長 高野宏一郎様

佐渡市行政改革推進委員会
会長 宇留間 博

佐渡市行政改革推進委員会中間答申について

平成17年5月24日に諮問がありました「6. 財政運営の健全化について」の補助金及び負担金の見直しについて、結論を得たので、別記のとおり中間答申します。

「負担金・補助金の見直し及び適正化について」

1. 負担金・補助金の現状と課題

佐渡市の負担金・補助金は、平成17年度当初予算において、負担金が374件で1,917百万円、補助金が261件で2,468百万円となっており、負担金・補助金の合計では635件で4,385百万円となっている。

この件数と金額は、県内の類似団体市と比較検討してみると、極めて多いと言わざるを得ない。さらに、負担金と補助金をそれぞれ総括的に検討してみると、特に補助金において類似市を大きく上回っているのが現状である。

国の三位一体改革等により、地方財政は例外なく非常に厳しい財政状況下に置かれている現状も併せ考えると、義務的な要素の多い負担金のあり方は今後の課題として、補助金においては抜本的な見直しが必要である。

見直しに当たっては、一つ一つの補助金の必要性や費用対効果、統合・調整等を検討する必要があるが、その際別途専属の検討委員会を立ち上げて審議を行う方法が合理的かつ効果的であると考えます。

また、その際の委員会の組織としては、住民の視点から考えることが最も重要であることから、民間委員を含めた組織が望ましい。

2. 補助金見直しの視点

佐渡市の補助金を個々に分析すると、大きく4つの型に分類できると考えられる。

1番目は、「団体運営費に対する補助金」であり、各地区(旧市町村)により補助の

仕方に格差があり、統一的な基準に基づく補助のあり方にすることが必要である。

加えて、各地区の同種の団体に対する補助金を一本化できないか検討すべきと考える。

2番目は、「国県補助に関連した補助金」であり、市の嵩上げ補助部分があるものについては、その必要性につき検証する必要がある。

3番目は、「市独自の政策的な補助金」であり、費用対効果や他の補助金との整合性等を分析のうえ、メリハリのある政策的補助金の選択が必要である。

4番目は、「イベント的な事業に対する補助金」であり、これについては同種の補助金の統合メニュー化を図る必要がある。

また、補助金総額の適正化についても、検討が必要である。具体的には、経常的な一般財源を表す標準財政規模に対する上限割合を定めて運用する方法が適切であると考える。

3. 交付基準の設定

補助金の交付については、以下の大きく4つの基準が適切と考える。

1番目は、「原則3年の終期を設定し、終期において評価を実施する」ことであり、絶えず時代の変化と多様化する住民ニーズに的確に対応できるものでなければならない。

2番目は、「数値目標を設定し、評価に関連付ける」ことであり、補助による成果を具体的な数値により判断し、より効果の高い補助金に高めていかなければならない。

3番目は、「補助率は原則2分の1以下とする」ことであり、民間の自立や自主性を有効に機能させることが必要である。ただし、公益性が極めて高い場合等の例外的措置も考えられるが、慎重に検討しなければならない。

4番目は、「補助額は原則5万円以上とする」ことであり、少額の補助金は自ら調達することも可能であると考えられるので、原則認めるべきでないとする。ただし、最小経費で最大効果につながるような例外的な補助金については、慎重に検討しなければならない。

平成18年2月23日

佐渡市長 高野宏一郎様

佐渡市行政改革推進委員会
会長 宇留間 博

佐渡市行政改革推進委員会答申について

平成17年5月24日に諮問がありました「3. 指定管理者制度の活用と民間委託の推進」、「4. 職員の定員管理及び給与の適正化」及び「5. 事務事業の効率化と行政評価の実施」の3項目について結論を得たので、別記のとおり答申します。

今後は先の中間答申と合わせ、速やかに検討及び実施するとともに、その経過においては市民と情報共有に努めることを切に要望します。

「3. 指定管理者制度の活用と民間委託の推進について」

(1) 指定管理者制度の活用

公の施設管理について、民間企業や団体の専門性やノウハウを活用し、質の高い公共サービスを提供するために指定管理者制度が導入され、佐渡市においても今年度54施設が指定されたが、今後の制度活用に関して以下のとおり提言する。

ア 社会情勢の変化から、市民ニーズの質や量も変化しており、改めて施設のあり方を見直す必要がある。指定管理者制度への移行を検討している270施設だけでなく、直営を決めた施設も含めて、全ての施設の設置目的や運営実態、将来的な動向などを精査した上で、廃止や存続、他の施設との複合利用や譲渡などの整理合理化が必要である。

イ 制度導入の手続きについては、地方分権の趣旨を受け、地方自治体の自主性に委ねられているところであるが、佐渡市が行ってきた公募制による手続きは、特に民主的かつ透明度の高いプロセスが求められるものである。今後は、指定管理者の候補者選定において応募者による企画プレゼンテーションを検討するとともに、導入促進のための管理実態の情報開示と利用者である市民に対する事前、事後の説明をより一層徹底するよう強く求める。

ウ 指定管理者へ移行した後についても、適正な施設運営を保つために施設運営のモニタリングを様々な角度から行い、市民満足度の向上に努めること。

エ 現在、市町村合併により発生した庁舎の空き空間についても、有効活用を図られるよう求めるが、組織の再編成や、重複・類似施設の合理化の進展とともに、今後さらに空き空間の増加が予測される。これら空き空間の活用においては、補助金等適正化法や地方自治法等の制約もあるが、施設活用の工夫と適正な管理運営に努めること。

(2) 民間委託の推進

国、地方を通じ、全国的に民間活力の導入が積極的に推進されている。佐渡市においても、委託費として平成17年度一般会計当初予算で約47億円が計上され、全体予算に占める割合も大きく、外部委託を積極的に活用しているとの見方もあるが、現行の委託事業が、事業形態及び経費執行の面から、適正なものであるかの検証も必要であるとする。PFI事業や指定管理者制度、今後導入が見込まれる市場化テストなどの動向を踏まえ、民間委託の推進について以下のとおり提言する。

ア 委託の導入にあたっては、単に経済性や効率性のみならず市民サービスの向上や行政責任の確保、秘密の保持、受託能力、市民ニーズなどに十分留意すること。

イ 民間企業においては、採算を重視するあまり、サービスの低下や不採算部門の切り捨てが消費者に損害を与えるなど大きな社会問題となっているが、反面、高度な専門性や経営資源を有効に活用する必要がある。これらのことを踏まえ、民間開放の推進にあたっては、サービスに対する行政の評価や監視、リスク回避などの対策を強化すること。

ウ 民間開放には職員の雇用問題が伴うが、民間委託による事務の効率化から余剰職員が生じた場合には、他の部署に配置転換などで対応すること。

エ 保育園の運営については、今後の園児数の推移と利用者の意見も十分に把握した上で、施設の統廃合を進めるとともに民間委託や民営化について検討すること。

オ 給食調理業務については、直営と委託のコストを十分に比較し、食の安全性を条件に民間委託や民営化を積極的に推進すること。

(3) その他

当委員会としての意見の集約は以上であるが、審査の過程において各委員から提言された主な事項について、以下に列挙するので参考にされたい。

(指定管理者制度に関して)

- ・応募が無かった場合、管理先を探す等の働きかけも大事ではないか。
- ・指定管理者が職員の天下り先になってはいけない。
- ・集会所は、指定管理者に出して地域住民に管理してもらうのは当然だと思う。地域のことは自分達でやるという意識改革を今やらないといけない。

(民間委託について)

- ・確かに委託の方が安いという面もあるかもしれないが、自分達でできることはしていかないと、どんどん委託料が増えていく。削る努力も必要ではないか。
- ・合併しなかったある自治体では、職員自らトイレ掃除をする。そういう気持ちで職員が臨んでいけば、市民もそこまで行政が頑張っているんだという雰囲気にはなるかもしれない。いずれにしても個別で無駄がないか検証していく必要はある。
- ・委託に関しては、入札のあり方も含めた検討が必要だと思う。例えば、総合評価の入札も含め、企業も環境に配慮するなど工夫をしている。最近、単に安かろうではなく、障害者の方が働いている業者に委託するなど、これから委託が増えていくなかで、こういうところも見ていく必要がある。

「4. 職員の定員管理及び給与の適正化について」

(1) 定員管理の適正化について

職員の定員管理にあたっては、社会経済情勢の変化等を踏まえ、対応すべき市民ニーズ、施策の内容や手法を見直しながら適正化に取り組まなければならない。とりわけ、抜本的な事務・事業の見直し、組織の合理化、職員の適正配置に努めるとともに、積極的な民間委託等の推進、ICT化の推進、地域協働の取組などを通じて、職員数の抑制に取り組むことが必要である。また、定員管理の適正化を計画的に推進する観点から、退職者の補充をどの程度行うべきか十分に検討した上、様々な手法も活用しながら、具体的な数値目標を掲げた定員適正化計画を策定し、これを公表して、着実に実行すること。

なお、定員適正化計画の策定に当たっては、以下の点を踏まえて行うことを提言する。

ア 過去5年間（平成11年度から平成16年度）の地方公共団体の総定員の状況は、4.6%純減している。佐渡市においては、市町村合併に伴い定員モデルや類似団体に比べて職員数が多いため、他市町村の過去の実績を上回る総定員の純減を図る必要がある。また、今後さらに逼迫することが予想される財政状況等を鑑み、平成17年から平成21年度の5年間で、10%の純減を目標に計画的な職員の削減を図ること。

イ 将来的な職員の年齢構成や分野別職員数等について詳細に分析すること。

なお、施設職員については、施設の統廃合や民営化等の計画や職種の必要性などを十分に考慮すること。

ウ 定員モデルや類似団体の職員数を積極的に活用すること。

(2) 職員給与の適正化について

公務員制度全般にわたり、その業務の性格や内容を踏まえつつ、住民の納得と支持が得られるよう、給与制度・運用・水準の適正化を強力に推進することが求められている。

佐渡市の職員の給与等については、厳しい地域経済を背景にして、公務員の給与が民間給与に比較して乖離しているという意見が高まっていることを受け、地域給導入の観点や類似団体との比較などから適正な水準の確保に努めること。一方で、合併により給与の職員格差が生じていることは看過することはできない。今後は、早急に不均衡の是正に取り組み、国で進めている公務員制度改革に沿って適正化を図ることが職員の勤労意欲の喚起のためにも必要である。

また、特殊勤務手当等の諸手当の支給のあり方について総合的に点検し、制度の趣旨に合致しないものやその支出方法が不適切なものについては、早急に見直しを図ること。

特に、特殊勤務手当については、本来の業務でありながら、夜勤、早朝等の勤務形態が異なる場合に支給されているケースがあり、特殊勤務手当の趣旨を逸脱しているものが見受けられる。改善に向けた方策を検討すべきである。

(3) その他

当委員会としての意見の集約は以上であるが、審査の過程において各委員から提言された主な事項について、以下に列挙するので参考にされたい。

- ・早期退職については大阪府等が10年前から実施しているが、優秀な職員から辞めている。鳥取県のように勧告し自主的に退職している例もあるが、よほどひどい人は分限免職までするという覚悟を持ってやらないと、職員の意識に関わる。
- ・当委員会で保育園や消防も検討していかなければいけない。保育園についても少子化で大切なのは分かるが、統廃合を個別に進めていかなければ5年、10年先の目標にたどり着かない。
- ・医療関係であるが、看護師の配置基準などがあり、行政が法を破り少なく配置することは出来ないが工夫は必要である。どこを切り込めるかと考えた場合、技能労務職ではないかと思う。ここはアウトソーシングとか、分野によっては独立行政法人になり、いわゆる再雇用とかで工夫することによって、もう少しこの削減率を増やしていても良いのではないか。
- ・18年度からの部制導入において、時限付きで民間からの公募などをどのように取り入れていくのか。削減は受け止めていかなければいけないが、ある程度弾力的に取り組んでいかなければいけないのではないか。
- ・一般行政が年間2人程度の採用で良いのか問題である。一般行政はある意味ジェネラルな部分であり、後方支援を含め委託関係の進行管理などあるわけで、本当に良い

のか不安である。

・一言で言えば、数字が先か内容が先かであるか。この辺りを考えなければいけない。組織を作るにしても、どのような仕事をしなければいけないのかを洗い出して初めて組織や外部委託、予算が見えてくるだろうし、それによって人数が出てくる。人数の目標を立ててやるのもひとつの方法ではあるが、今の仕事が本当に必要なものかどうか業務の見直しを行い、人数を貼り付けていくことも方法ではないか。もう少し仕事の内容の論議があってもいいと思う。

「5. 事務・事業の効率化と行政評価の実施について」

厳しい財政事情の中で、市民本位の効率的で質の高い行政活動を行うためには、効果・成果の有効性を意識し、事務事業の整理合理化を図り、これまで以上の経費節減に努めることが必要である。

整理合理化の方法については、先ず全ての事務・事業の現状を把握し、行政関与の領域や受益と負担の公平性、効果・成果等をゼロベースから検証し直すとともに、施策や政策を戦略的に見直して、事務事業の目的や使命を明確に理解することが求められる。

見直しについては、市民ニーズを的確に把握した上で行うとともに、社会環境の変化とともに新たに必要となった事業についても、計画の初期段階から市民に説明し十分な理解を得ることが必要である。

また、事務事業の実施にあたっては、旧市町村の前例に倣った不統一な実態も見受けられるが、組織運営のバランス性と市民サービスにおける公平性の確保からも早急な見直しを図られたい。

以上のことは、職員の意識改革があつて初めて形になるものであり、職員は行政運営の全てが市民のためのものであることを常に念頭に置き行動されたい。また、組織では本庁と支所の意識統一と部、課、係間では横断的な調整を図り、総合的かつ最適な実施に努めることを求めるところである。

また、個別事項について以下のとおり提言する。

(1) 事務事業の見直し・事務事業の削減

既に計画し、又は着手した事業等であっても、必要性、効果等を十分に勘案し、修正及び廃止についても柔軟な対応を図られたい。検証にあたっては、年度毎に事業費だけでなく人件費も含めたコスト計算を行い、成果・効果については、他自治体も含めた同種の事業との比較評価を十分に行う必要がある。

また、事業実施後5年間を経過した事業については、特にその成果を詳細に把握し、目的達成に満たないものについては、事業そのものの見直しや中止を検討すること。

(2) 行政評価システムの導入

今までの行政運営は市場原理にさらされることなく、仕事の成果が不透明であったが、予算や計画との整合性を重視し、行政運営のプロセスを明確にするためのツールとして行政評価を導入する効果は大きいと考える。

行政評価は、行政内部の評価に留まるケースも見られるが、本来、行政サービスの顧客である市民が評価を下すものでなければならない。従って、評価結果は公開だけでなく、市民の意見を行政活動に反映可能な仕組みをシステムに取り入れるとともに、行政評価が市民参画のための情報共有ツールとして上手く機能するように、親しみやすく分かりやすいものであることが必要である。

(3) 改善提案運動の検討

業務改善のひとつに市民と職員の着想について自由な提案を募る改善提案制度が各自治体で導入されている。佐渡市においても積極的に活用し、民間の発想・手法を積極的に導入・応用することにより、業務能率の向上を図ること。

(4) 電子自治体の推進

電子自治体の推進は、事務処理の簡素効率化、迅速化及び行政サービスの向上を図るという、行政改革を推進する方策として極めて有効であるが、新たなシステムの導入にあたっては、市民サービスの向上に寄与するものを職員の事務効率化の前に優先するとともに、今後のシステム開発等を見据えた上で、無駄が生じないよう十分な検討を求める。また、自治体間の共同によるシステム構築の動向にも十分配慮し、経費の節減や標準化に努める必要がある。これら電子自治体を推進する背景には、ペーパーレス化による環境配慮やコストダウンもあり、取り組みの徹底を求める。

I C T化が進むに連れ、行政が抱える電子情報が増加していくが、適正な管理に努めるとともに、特に情報セキュリティの強化を一層図ること。

(5) 公共工事の見直し

公共工事については、限られた財源を有効に活用し効率的な社会資本整備を進めていくために、工事の計画・設計から発注・施工の各段階において公共工事コストの縮減に取り組まれてきたと思うが、今後は、工事コストだけでなく、時間的コスト、品質の向上によるサイクルコストの低減についても考慮し、総合的なコスト縮減を図っていくとともに、その実績においてはフォローアップを行いその効果を公表されたい。

公共工事に係る入札・契約手続き及びその運用については、透明性と公平性の確保、入札方法の改善が必要であるが、更に客観性を保つためには、第三者機関を活用した入札制度及び監視に関する専門委員会の設置を検討すること。

(6) その他

当委員会としての意見の集約は以上であるが、審査の過程において各委員から提言された主な事項について、以下に列挙するので参考にされたい。

・合併してサービスが低下したという意見もあるが、合併して良いサービスが色々出てきた。しかし受け手がサービスがサービスではなく、当たり前だと思いと怖い。やはり市民が出来ることは市民が考え、提案していくことがあって意識改革が出来ると思う。

・窓口サービスの改善について、1日12時間、365日のサービス提供を視野に入れ、フレックスタイムの導入などを検討いただきたい。

・一番大事なのは市民サービスである。職員数が減った、経費節減を図った、しかしサービスは低下したではいけない。行革と同時に市民サービスの向上が大事である。

・事務の効率化に関して、佐渡市に限らず大きな合併をした自治体では、本庁と支所の関係が問題になっていると聞く。お互いが被害者意識を持っていることは、住民にとっても不幸なことである。

・2月に佐渡市のホームページを見たらリニューアルされており随分良くなった。今までのホームページはおざなりすぎている。情報は上質な提供の仕方があるので、今後も力を注いでいただきたい。

・職員の着想の転換のため、各種研修の手法やワークショップの活用についても検討を加えるべきである。