

## 第9回安中市行政改革審議会会議録（概要）

【日 時】平成20年 1月28日（月）午前9時30分～12時00分

【場 所】市役所第201会議室

【出席委員】12名

【欠席委員】3名

【出席職員】4名（財務部長、財政課長、職員係長、研修厚生係長）

【事務局】4名（総務部長、企画課長、行政管理係長、担当職員1名）

### 【配付資料】

会議次第

- 1 （たたき台）行政改革大綱実施計画
- 2 総合計画 基本政策、基本計画
- 3 1市2制度
- 4 群馬県内市町村別ラスパイレス指数等の状況
- 5 平成19年度 安中市行政機構図
- 6 前回会議会議録
- 7 行政改革推進会議 会議要旨
- 平成19年度 職員研修概要
- 平成19年度 安中市予算書及び予算に関する説明書

### 【概 要】

1 開 会 司会進行：部長

出席職員自己紹介

2 挨拶 会長

配布資料確認：事務局

3 協議事項 議長：会長

（1）行政改革大綱について

・大綱のたたき台を審議する中で、行政改革推進項目の「2 簡素で効率的な組織編成」と「3 健全な財政運営」について、安中市の合併後の現状を把握し、問題点を明らかにした方が良いという意見が多かったため、財政・人事担当職員に出席を依頼した。委員から担当職員への質問形式で進めていきたい

《人事・給与について》

（現状）平成18年の給与構造改革により、平成22年度までに人事評価制度を勤勉手当や昇給等に反映しなければならない。規則上では既にA～Eの5段階評価が既に盛り込んであり、平成22年度までに実際に運用を始める。最初は特定幹部職員から始め、一般職に徐々に降ろしていく予定。5段階評価では、今まで1号だったものを四分割し、1年間にAランクは8号、Bランクは6号、Cランクは4号、Dランクは2号昇格し、Eランクは1号も上がらないという設定になるが、現在では基本的に全てCランクとし、4号上げているので、従前の昇格と同じ状況

(課題) 評価基準自体はマニュアルがあるので作れるが、実際に評価をしていく部長、課長等の評価者の訓練が問題。部課長全員が同じレベルの能力が無いと全体的にバランスの取れた評価ができないため、管理職の能力の統一が必要となる

- ・能力のある人が管理職になるべきであり、上が下を評価するだけでなく、下が上を評価する等、相互の評価が必要

- ・職員組合が馴染んでいかない部分がある
- ・実際は評価が甘く、平均的になってしまう
- ・給与に結びつけるか否かは別として、制度を取り入れた事によって職員がどのように意識を変えていくかが重要

- ・上司は組織の問題や進行管理の状況が把握できるという利点もある

- ・職員の意識改革という点では効果は出ているのか

←意識改革には至っていないが、他市の例を見ると、部下の行動記録をつけるため、定時で帰る管理職は誰もいない等、評価を導入している所では管理職の意識改革につながっている

- ・組織目標の伝達体制は

←例規には定められていないが、毎週部長連絡会議を行い、市長、各部長が報告事項を発表し、調整している。組織的には、庁内連絡会議、各部連絡会議、政策調整会議及び最高決定機関である庁議があり、各部連絡会議は毎月、政策調整会議は定例会前、庁議は必要に応じて行っている

- ・庁議や政策調整会議、部長会議等ほどの自治体でも行っているが、大体が連絡・報告で終わっていて、十分に議論し目標が共有化されていない所が多い

- ・市長の方針がある一方で、総合計画にも議決を経て政策目標が出てくる。それらを受けて各部課の目標があるべき

- ・人事評価制度を導入しても上手く機能するかは別の問題。制度を導入する目的について、単に業績と給与を連動させるためのものか、+α（人材育成・能力開発・組織の問題解決能力の向上）等も視野に入れているのか。組織の権限や責任について明確にしないと目標管理は機能しない。現場に権限を移譲し目標・責任を持たせる仕組みが無いと、何が問題なのかが解らないまま進んでしまう

- ・業績連動型給与であれば難しいが、人材育成の観点から人事制度を組み立てていく例もある。減員により一人当たりの業務量が増えていく中で、個人の資質を高めていくと同時に、チームの連携、職場の活性化、組織の力をつけていく

- ・人事評価の導入については、フィードバックやフォローアップできる体制がないと、駄目な人は駄目なままで終わってしまう。人材育成の1つの手段にもなりうる

- ・管理者が同じ目線で評価しないと偏った評価になってしまう。面談形式での評価や管理者への評価研修の実施等で管理者の考え方を統一すべき

- ・民間では最終的に売上や収益等に収れんされるが、行政は環境問題・福祉・教育等、成果が解りにくい

- ・公共部門では民間より評価の違いを出すのが難しく、結果的に一生懸命仕事をしている職員の志気が落ちる。人事考課の目的は、①格差を是正する②働けばそれだけ評価されることでやる気が出る③設定目標に対する達成度が評価につながる④最終的に市民ニーズ・総合計画にリンクする等、様々な段階があるが、目的を大綱へ記載することは可能か

←資料2の5頁の「4 職員の資質と能力の向上」にあるように、行政運営の施策方向の1つとして総合計画にも記載されている

・成果主義を導入する場合に、成果が伴わない時間外労働の問題があるが、合併後の残業時間の把握については

←合併直後の平成18年度は増加していたが、平成19年度は増減なし。基本的には所属長が命令し、宿直が退庁時間を確認する

・給与の一元化について

←旧市町で昇格制度の基準に1箇所差があったので、合併時に軌道修正し、平成19年4月に再設定した。基準はそろっているが、調整作業は今後徐々に行っていく

・行革全般について、現場職員のやらされ感、負担感がある。行革担当課が計画を作り、現場では何のために見直しや導入をやるのかを十分図られないため、作業負担になっている。総合計画も策定されるので、安中市としての将来展望を示し目標を共有化しながら、各課で総合計画のどの分野を担当するか、行政評価を導入する中で施策レベルでの目標数値を設定する等、市民や職員の目に見える形にして、具体的に何をするかを職場で議論する必要がある

・推進項目に挙げられた全てが安中市として良いことかどうか、安中市の問題点が見えないと判断できない。現状と理想の差が問題であり、総合計画や市長の方針と照らし合わせる必要がある

#### 《人材育成について》

(現状) 旧松井田町では階層別研修は県の町村会、専門研修は県と市町村の合同研修に参加しており、旧安中市では自前で政策形成や行政法等の研修を行っていた。合併後は共通に受けられるような研修体系になっている

(課題) 意識改革では、合併後の職員の意識の一元化が課題。研修の受講が義務的になっている中で、専門的な分野の研修・長期研修を多く取り入れていく

・研修にも様々なコースがあると思うが、成果を測る基準が無いため、上手くいったかどうか解らない。人材育成基本方針があれば現状と目標との差が解りやすいが

←現在は人材育成基本方針の策定なし

#### 《組織・機構について》

(現状) 基本的な部の構成は、上意下達の県、省庁、法律の流れに沿った組織

本庁に総務管理機能が集約されているが、サービス機能は地域住民の利便を確保するため、ほとんどの機能が支所に残っている

市長の方針により副市長の設置なし。県下では安中市と富岡市のみ

(課題) ワンストップサービスには対応していない。一市一町の合併であり、住民が行き来するのに困難な程遠くはないため、支所機能の見直しが必要

本庁と支所の課長で同じ業務について同じ権限を持っている場合があり、同じ市であるにもかかわらず、地域によって判断が分かれる危険性がある

支所の課の上に支所長という部長職がいるが、その権限は支所の職員の管理監督や支所の財産管理などに限られている。支所の課の業務上の上司は本庁の各部長なので、事務の流れが解りづらい部分がある

- ・富岡市では部長職である政策監を設置し、政策の総合調整の役割を持たせているが、政策を総合的に調整することについては
  - ←市長から見ると意見が直接聞けるという利点があるが、合併して職員が増えており、職員サイドでは調整役が必要な面もある
- ・支所の職員について、本庁・支所間で合併後の人事異動がどれくらい進んだか
  - ←現在は支所所属職員（教育委員会を除く）は全て旧松井田町職員。支所から本庁への異動は進んでいる。相互の職員から異動の希望があるので、今後積極的に人事交流をやる必要がある

#### 《財政状況について》

- ・税収変化の予測は
  - ←全体的に収入の伸びが無く、それに従って財政規模もあまり伸ばせない状況が続くと思われる。安中市においては、平成19年度は法人税の景気が良く、税収が増加しているが、法人税は景気に左右されるものであり、市民税や固定資産税のように予測できないため、一定の規模で考えざるを得ない
- ・市民税について、高齢化による生産年齢人口の減少を考慮しているか
  - ←定年を60歳から65歳に延ばす等、生産年齢人口の減少をどうカバーしていくかという労働問題にも関わってくるが、その部分を考慮するのは難しい。現時点では個人の収入源の落ち込みが予想され、低く考えざるを得ない
- ・安中市の税収の特徴は
  - ←個人収入は県内平均で、法人税は他市と比べると多い。財政力指数も8%を超えているので、財政状況については心配する程ではないが、法人税について、バランスのとれた企業配置が出来てないため、特定業種の景気に左右されるという不安がある
- ・安中市の財政構造の特徴は
  - ←歳入については、他市に比べて税収は良い方だが、地方交付税はかなり減少している。歳出については、経常経費の率が高く、財政の硬直化が見られる
- ・経常経費について
  - ←公債費や物件費、補助費などが他市と比較して高い。職員の意識改革にも連動するが、歳出の見直しの中で前例踏襲意識を変えていかなければならない
- ・補助費が高い原因は
  - ←主に補助金。どの補助金交付団体も削減には抵抗があると思われるので、説明責任を果たさなくてはならない。市の関与の再検討が必要
- ・実質公債費比率について
  - ←17.5%で12市中11位。18%を超えると県に財政健全化計画を出さなければならないという制約がある
- ・財政を健全化していくための方法・手段は
  - ・担当する事務事業について妥当性・行政関与の必要性を検証し、行動に移す能力のある人材を育成する必要がある
  - ・平成20年度予算について、シーリングは行ったか
    - ←平成20年度については行わなかったため、経常経費等を踏襲されており、限られた予算の中に収めるのは困難な状況。平成21年度以降の予算編成の中では、新たに経費節減に向けた規制を作って予算編成にあたっていく必要がある
- ・財政状況の見通しについて
  - ←3月の議会で平成20年度予算とそれに合わせた財政見通しを示す。新市になって3度目の予算であり、事務の混乱を防ぐため、マイナスシーリングではなく昨年度予算のゼロシーリングとしたが、結果的には昨年度予算を上回ってしまった。財政見通しでは予算規模を縮小する予定だったので、平成20、21年度の財政見通しについ

て一部修正し、予算との整合性を図る必要がある

- ・高齢化の中で、生活保護などの扶助費の見通しは  
←高齢化や二極化による影響で、平成18年度決算では15.4%と伸びており、12市中7番目と高くなっている

- ・中長期財政計画について、今後の策定予定は  
←現在策定していないが、3月議会に財政健全化計画を提出する。平成19年度から5年間の財政健全化計画を策定すると繰上償還の補償金が免除される

- ・納税者である市民に対するアカウントビリティ、総合計画とのリンクの2点からの中長期財政計画の策定及び公表について、他の自治体の計画の調査・研究等は行い、その上で策定するか否かの決定をしているか

- ・総合計画を裏付ける財政規模は  
←財政規模について、今までの総合計画でも作成しており、今回も同様に総合計画に合わせて作成している。しかし、一定の成長率を掛けているだけで経済変動を加味していないため誤差が生じ、市民への説明責任になるかという点と難しい

- ・歳入の見通しは一定率になるが、歳出面では事業の実施時期を考慮することが可能では。財政規模を示さないと総合計画で事業を具体化する時に出来るかどうか解らない

- ←総合計画の実施計画に実施時期を掲載する

- ・総合計画と実施計画がセットで市民に公表され、共有化されるのか

- ←基本的なものは示される

- ・財政見直しを中長期計画と読み直し、行革大綱の中で「中長期財政計画を策定する」と記載して良いか

- ←総合計画と行革大綱で違う数字だと不自然なので、財政の見直しを使用すべき

- ・中長期財政計画の1つとして見直しを公表するということと言える

- ・資産管理（アセットマネジメント）について、公共施設の老朽化による維持管理コストがかかると思うが、長期的にどのような財政運営を考えているか

- ←バブルの時に作られたハコモノの維持管理で精一杯という状況。合併により重複している施設（文化施設、庁舎等）の統一管理が課題

- ・指定管理者などもあるので、審議会でも調整していくべき

#### 《公立碓氷病院について》

（課題）医師、看護師の確保、庁舎の老朽化、場所等の問題もあるが、経営状況についても問題を抱えている。今後は、総合病院そのものを市がやるべきなのかという議論と方向付けが必要

- ・総合病院は赤字の原因となる。地域医療としての公立病院に徹すれば良いのでは  
・年間どのくらいの赤字か

- ←平成18年度で約6千万の累積赤字。今まではこの程度で済んでいたが、今後増加する危険性がある

- ・公営企業は特有の会計制度があるため、本当の赤字を把握するのが難しいのでは  
・少子化のために採算が合わず減っている産婦人科等、足りないものをリスクが高くても行政が守るべき

- ・独立採算制から見るとリスクを避ける傾向にあるが、本来の公立病院の役割を考えたいべき

⇒専門部署より出された意見・問題点・課題を踏まえて審議・検討したい。推進項目の2と3について、事務局で整理してもらう

(2) 今後の予定について

・実施計画の行政改革推進項目について、各課へ報告を依頼中  
→報告後、審議会へ提示する

(3) その他

4 その他

・会議録署名

5 閉 会