

業務量調査を踏まえた組織機構改革

鹿児島県西之表市

人口：18,024 人

面積：205.72 km²

取組の概要

平成 17 年度において各課の業務内容と業務量の実態を把握する業務量調査を実施し、その結果も踏まえ、新たな行政課題や住民ニーズに応えられる効果的・効率的な組織機構とするため、住民起点、機能強化、政策推進の視点から機構改革を実施した。平成 18 年度も同様に実施している。（業務量調査 10 月実施）

取組の紹介

1 取組の背景

- ・ 地方分権の進展により住民に一番近い基礎的自治体である市町村の果たすべき役割は今後ますます高まっていく中で、多様化する住民ニーズに応えるためには住民起点の業務構造改革が必要である。
- ・ 特に、三位一体の改革による財政構造の変化や、団塊世代の職員の大量退職等による人材構造の変化の中で、業務量と職員数・コストの最適な組み合わせにより、限られた財源や人材を活用して、いかに業務を効率化し、新たなニーズに対応する人材を創出していくかが課題である。
- ・ 組織目的を明確にし、住民ニーズに応えられ、かつ業務特性や業務量に応じた組織機構とするため、業務の実態を把握する業務量調査を実施し、組織機構改革を実施した。

2 取組の具体的内容

- ・ 庁内全職員を対象にした業務量調査により、各課の業務と人の配置実態を把握。
- ・ 具体的には、各課の業務を手順・行動までおとして体系化し、月ごとに各人の業務の所要時間を把握するとともに、業務の季節的変動状況も見えるようにした。
- ・ その上で、組織の本来の目的、使命を議論し、これまでの縦割りの組織編成ではない「住民起点」、「機能強化」、「政策推進」の 3 つの視点から組織機構改革を実施した。
- ・ 具体的には、①「住民起点」の視点では、住民自治部門の強化として地域活動や市民活動を支援する地域振興係の創設、直接住民に接する部門を重視して広報市民相談室や経済観光課を設置した。

- ・ ②「機能強化」の視点では管理部門の縮小、経営機能強化として財政・企画部門を統合し行政経営課に再編した。
- ・ ③「政策推進」の視点では、個別の政策課題推進のための体制整備として特産品開発担当の特命参事の配置や交流推進室を設置した。
- ・ 機構改革実施の結果、(H17) 19 課→(H18) 18 課に 1 課減となった。
- ・ 業務量調査の結果については、あくまで議論を行うための基礎資料のひとつとして取り扱い、機構改革に伴う人員配置までを決定するものではなかったが、係の統合や業務移管等に伴う業務量の推計に活用し、効率的・効果的な組織体制や必要な人員数を議論する上で参考とする部分は大きかった。

【業務量調査票 様式（抜粋）】

平成18年度〔 行政経営課 〕〔 行財政改革推進室 〕係 固有業務

大分類(事務・事業)	中分類(活動)	小分類(手順・行動)	変動:1 固定:2	変動要因	単位処理 時間(分/)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
行財政改革推進本部 運営事務	推進本部委員委嘱	委員候補案作成	2	年1回	10												
		市長・助役協議	1	協議回数	30												
		庁外委員就任依頼(面会)	1	依頼委員数	40												
		庁外委員就任依頼状作成、発送	2	年1回	50												
		委員名簿作成	2	年1回	15												
		委嘱状作成依頼(委員委嘱の起案)	2	年1回	5												
	推進本部会議	日程調整、会議室イントラ予約	1	会議回数	30												
		会議開催通知作成、発送	1	会議回数	30												
		会次第作成	1	会議回数	20												
		会議資料作成	1	会議回数	480												
		会議事前協議(市長・助役)	1	会議回数	30												
		資料印刷、配布	1	会議回数	60												
		会議開催(会場設営、片付け含む)	1	会議回数	180												
		会議録作成	1	会議回数	240												
		報告(起案、決裁)	1	会議回数	5												
	推進本部専門部会 (部会長を含む)	日程調整、会議室イントラ予約	1	会議回数	10												
		会議開催通知作成、発送	1	会議回数	20												
		会次第作成	1	会議回数	10												
		会議資料作成	1	会議回数	60												
		会議開催	1	会議回数	60												

3 取組の効果

- ・ これまでの機構改革や人員配置は、明確なバックデータもないままに、経験値といったあいまいな基準のもとに課の統合再編、人員の削減などが行われ、全体での議論がなされることもなかったが、業務量調査を実施し、不完全ではあるが各課の業務量を可視化することで客観的なデータとして議論の一つの材料とすることができた。
- ・ また、まちづくりの目的を達成するための手段として機能や使命から組織のあり方を考えるきっかけをつくることができた。
- ・ 職員数については、(H17.4.1) 267 名→(H18.4.1) 254 名と 13 名減少しており、増加する業務量と限られた人数の中での最適な組織体制について、課題を共有し全体で議論することができた。

4 取組中の課題・問題点

- ・ 業務量調査については、初めての取り組みであったにもかかわらず、約 1 ヶ月という短期間での実施となり職員には時間的・量的にも大きな負担となった。
- ・ また、結果的に大幅な組織再編、人員減となったため、業務量調査は人員削減のために行うという印象を与えてしまい、職員の理解が十分に得られなかった。

5 住民の反応・評価

- ・ 機構改革後の市民サービスについて、苦情や要望、意見等は特に寄せられていないが、広報市民相談室の設置や地籍調査室の 1 階フロアへの移動など住民に直接接する部門を住民に近い場所に置いたことで、住民の利便性は向上していると思われる。
- ・ あわせて総合窓口設置の準備も進めており（平成 19 年 4 月より一部業務開始）、さらにサービスの向上が図られるものと思われる。
- ・ また、地域振興係の創設は、かねてから地域や議会等から設置の要望が多かった部門でもあり、高齢化や人口減少などで衰退しつつある集落機能の強化や市民活動への支援など、今後の市民参画の推進に重要な役割を果たすものと期待されている。

6 今後の課題

- ・ 併行して、行政評価システムの導入も進めており、今後は行政評価と連動して運用し組織体制や定員管理に反映させ、あわせて予算や計画とも連動した行政経営全体のマネジメントシステムを構築していくことが今後の課題である。
- ・ 行政評価については、平成 19 年度で予算との連動を図る仕組みの構築に取り組むこととしており、その後総合計画や定員管理に反映させていく仕組みを構築したいと考えている。

7 今後取り組む自治体に向けた助言

- ・ 従来の縦割りの組織編成ではなく、政策体系に沿った組織編成、組織の目的や使命から考える組織編成が重要であり、またその議論を全体で行い、共通理解を図った上で機構改革を進めることが必要である。
- ・ 機構改革を検討する上で注意すべきは、市民満足の向上はもちろんのこと、職員にとってもやりがいを感じられ、組織目的がわかりやすく使いやすい機構をつくることである。

担当部署：行政経営課