

みなかみ町職員 定員の適正管理計画の実施フロー図



# みなかみ町行政改革大綱

平成 19 年 3 月

みなかみ町

## 1 はじめに

「地方分権」が進展する中、国と地方の役割や関係の抜本的な見直しにより、地方行政は大きな転換期にあります。各種事務事業が権限移譲される反面で地方交付税や国・県支出金の削減、景気の低迷による税収減など、地方公共団体を取り巻く財政環境はさらに厳しさを増しています。

一方、インターネットに代表されるIT(情報通信技術)の急速な進歩や高速交通網の整備発展により、人や物の交流は活性化し国際化しています。そして、人々の活動範囲は飛躍的に広がり、価値観も高度化かつ多様化が進んでいます。さらに、少子高齢化や人口減少が急速に進展していることなどから、行政の果たす役割はかつてないほど大きなものになっています。

このような状況の中、本町は、平成17年10月1日に、利根西部三ヶ町村(月夜野町、水上町、新治村)が合併し、新たに「みなかみ町」としてスタートしました。

これにより、みなかみ町は、「利根川源流の町」として、谷川連峰に代表される雄大な山岳観光資源、水上、猿ヶ京、上牧等豊富な温泉資源及び矢瀬遺跡をはじめとする貴重な文化資源等、新たな魅力を有することになりました。さらに、町の中心には上越新幹線の上毛高原駅があり、関越自動車道の月夜野、水上両インターチェンジと相俟って、県北の玄関口として重要な役割を持つとともに、観光関連産業を中心に新たな飛躍が期待されています。

しかしながら、町の財政は非常に厳しい状況にあり、借金である地方債の現在高は、上下水道事業を含めると約269億円(平成17年度末)で、また経常収支比率は100パーセントを超えており、財政が極端に硬直化しています。

また、人口減少や少子高齢化はみなかみ町においても着々と進んでおり、平成7年には約2万6千人あった人口は平成17年には約2万3千人となり、平成27年には2万人を割ることが予想されます。さらに高齢人口比率は平成17年の28.8パーセントから10年後には37.1パーセントに上昇する見込みです。このため、今後は税収の減少や社会福祉に要する費用の増加が懸念されています。

これらのことから、町には合併後の新しい視点に立って、施設の統廃合や職員の定員管理等、新たな行財政体制の整備・改革に取り組み、十分な合併効果を生み出すことが求められています。今後の行政改革の推進にあたり、効率的な行財政体制を確立することで、真に実りある合併とするため、その指針とすべくみなかみ町行政改革大綱を策定するものです。

## 2 基本方針

国と地方の財政改革が推進される中、本町の財政はますます厳しさを増すことが予想されます。持続可能な行財政運営のためには自主財源の確保はもちろんのこと、限られた財源を有効に活用し、最小の経費で最大の効果をあげなければなりません。

また、地方分権の進展に伴い、自治体には自己決定・自己責任の原則のもとに施策を実施することが求められています。このためには、行政運営にあたり公平性と透明性を高め、町民と行政が協働し、各々の役割を担ってまちづくりを進めていく必要があります。

このようなことから、各種事業の公益性、効率性、有効性等を精査しながら、事業の統合、縮小、廃止、などを積極的に推進します。さらに新たな政策課題にあたっては、施策の優先順位を明確にするとともに、事務事業等を可能な限り外部に委ねることを基本とします。そして、組織・機構の簡素化や合理化、人事・給与制度の見直し及び職員の資質向上を図るとともに、生活重視の行政サービスを推進し、町民の視点に立った質の高い行財政運営を目指します。

## 3 推進方法

行政改革の目的は、町民の要求に応えられる、持続可能な行政サービス基盤の確立にあります。時代の変化とともに住民ニーズ等が変化していくことから、行政改革は常に新たな課題と向き合いながら継続することが必要となります。

本大綱は、平成18年度から平成21年度までにおいて実現すべき主な目標を掲げたものであり、この大綱の下位に実施計画として、みなかみ町集中改革プラン（以下「集中改革プラン」という。）を設け具体的な取り組みを行います。

### (1) 行財政改革推進委員会

本大綱及び集中改革プランの策定並びに推進管理については、助役を委員長とし、各課長・支所長等を委員とする行財政改革推進委員会が行います。

また、集中改革プランについては、毎年度、実施状況の確認と見直しを同委員会で行っていきます。

### (2) 町民への公表

本大綱及び集中改革プランは、広報誌及びホームページ等で町民に公開し、協働のまちづくりのため、情報共有を図ります。

また、集中改革プランの追加・見直し状況や実施状況等についても同様に公表し、町民に対する説明責任を果たしていきます。

## 4 改革の取組項目

### (1) 事務事業の見直し

厳しい財政状況の中で実施される事務事業については、従来にも増して重点主義に徹し、総合計画との整合性を図りつつ、緊急性の高いものや行政効果などに十分検討を加え、取捨選択していく必要があります。

このため、事業の実施にあたっては、必要性や効果などを十分に検証した上で、行政需要や新たな行政課題を的確に把握するとともに、補助単独にとらわれず、真の必要性や費用対効果を十分に勘案し、事業の選択と重点化を図ります。

### (2) 民間委託等の推進と見直し

行政運営の効率化、住民サービスの向上等を図るため、行政責任の確保、住民サービスの維持向上等に留意しながら、民間委託等の実施が適当な事務事業については、地域の実情に応じ、積極的かつ計画的に民間委託等を推進します。また、これまで民間に委託していた業務の中で、職員で対応できる業務については経費節減の観点から直営化します。

さらに、公の施設の管理運営にあつては、民間の経営手法及び技術的能力を活用する指定管理者制度の導入を検討し、可能な施設については積極的に導入していきます。

### (3) 組織機構の見直し

組織に活力と弾力性を保つために、常にスクラップ・アンド・ビルドを基本に、組織のスリム化を図るとともに、既存の組織の枠組みを越え複数の課にまたがる事務事業については、総合調整と機能強化を図り、行政の総合力を発揮できるような体制を目指します。

また、公の施設、公用施設の管理運営にあつては、効率的な運営に努め、当該施設の利用者の動態、利用実態等を的確に把握し、必要に応じ、廃止・縮小・統合を検討し実施していきます。

### (4) 公共施設の有効利用

公共施設の総合的な計画管理体制の構築や、施設の有効利用を図るとともに、施設の転用、廃止、再配置等を推進する必要があります。

このため、施設の利用状況やニーズ等の実態把握に努め、情報の共有化を図るとともに、施設保全の観点や運営コスト等を踏まえて、さまざまな角度から統廃合等について検討を進めます。

#### (5) 定員管理と給与の適正化

定員管理にあたっては、抜本的な事務事業の整理、組織の合理化、職員の適正配置に努めるとともに、民間委託等の推進により職員数の削減に取り組みます。

また、職員給与については、国等の制度に準拠しながら、給与制度・水準の適正化に努めます。

#### (6) 人材の育成と確保

地方分権時代に対応できる行政運営を行うためには、職員一人ひとりの企画立案能力や事務処理能力の向上を図る必要があります。また、職員数が減少する中で事務の効率化を達成するためには、職員の資質の幅を広げるとともに、モラールアップを図ることが求められています。

このため、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」として意欲をもって職務に取り組み、能力を最大限に発揮できるよう、多様な研修機会を提供するとともに、研修レベルの向上、研修内容の充実に努めます。

#### (7) 第三セクターの見直し

第三セクターについては、町が実施する行政サービスと密接な関わりを持つことから、経営環境の変化に対応し、当該第三セクターの目的を効果的かつ効率的に達成していくことが求められます。このため、徹底したコスト削減、経営状況を踏まえた職員数の適正化及び給与の見直し等を実施し、健全経営に努めます。

#### (8) 健全財政の堅持と財政効果

地方分権や三位一体改革により、自治体には自立性の高い財政運営が求められます。自主財源の基幹を占める町税はもちろん、手数料や使用料などの税外収入についても不断の見直しを行い、受益者負担の適正化とともに収納率の向上に努めます。

また、町による財政支援団体への関与を根本的に見直す必要があります。行政の責任分野、経費負担の在り方、補助対象団体の活動状況等を精査のうえ、社会的・経済的に実情に合わなくなったもの、既に目的や役割を終えているものについては、統廃合を推進するとともに、補助対象範囲等の見直しも積極的に実施します。

さらに、適正な経常収支比率を目指して、経常経費の継続的な見直しを図るとと

もに、効率的な執行により、徹底した節減合理化を行い、行政改革の取組による財政効果を明らかにしていきます。

#### (9) 地方公営企業の見直し

公営企業においても、事務事業の再編・整理統合、廃止・統合、民間委託等の推進、収益増加への取組及び組織機構の見直しなどを実施するほか、定員管理・給与の適正化、経費節減等の財政効果の検討なども行うことで 経営改革の推進を図っていきます。

#### (10) 町民と行政の協働による町政の推進

パートナーシップと役割分担による効果的なサービスを提供するためには、町民と町との間で情報を共有することが重要です。このため、多様な手段により双方のコミュニケーションを図り、町民・地域・各種団体等が町政へ参加するきっかけや信頼関係をつくっていくことが求められます。地域の課題や要望に対応し、簡素で効率的な町民参加型行政を実現するため、各種委員会や区長会、各種ボランティア団体等と積極的な連携・協力を図り、町民と行政の協働によるまちづくりを推進します。

## 5 その他

行政改革に関しては、「三位一体改革」や「権限委譲」等、国の動向等を的確に捉えながら、常に行政のあり方、本町のあり方を問いただし取り組んでいく必要があります。

この大綱に取り上げた方策以外の事項についても、大綱の趣旨を徹底して、必要に応じた見直しを行います。

みなかみ町行政改革大綱実施計画 集中改革プラン)

平成 19 年 3 月

みなかみ町



## 目 次

I 策定の趣旨と推進体制	1
1 計画策定の趣旨	1
2 計画の期間	1
3 計画の推進体制	1
II 取組項目	2
1 事務事業の見直し	2
2 民間委託等の推進と見直し	3
3 組織機構の見直し	4
4 公共施設の有効利用	4
5 定員管理と給与の適正化	4
6 人材の育成と確保	6
7 第三セクターの見直し	6
8 健全財政の堅持と財政効果	7
9 地方公営企業の見直し	10
10 町民と行政の協働による町政の推進	10
11 その他	10
<b>【資料】</b>	
○ 経費削減の財政効果	11

# I 策定の趣旨と推進体制

## 1 計画策定の趣旨

この計画は、みなかみ町行政改革大綱の具体化を図るとともに、計画の期間内に取り組むべき項目について、その改革の具体的な内容、実施又は検討年度、推進所管課を明らかにし、行政改革の実効性を確保するために策定するものである。

## 2 計画の期間

平成 18 年度 (2006) から平成 21 年度 (2009)

## 3 計画の推進体制

### ① 計画の推進

- ① 各項目の推進担当課は、各執行機関の指揮監督の下に、関連課の協力を得ながら、本計画にしたがって行政改革の着実な推進を図るものとする。
- ② 関連課は、自らが関連する項目について、推進担当課に対して必要な協力をしなければならない。
- ③ すべての職員は、本計画に掲げられた項目はもちろんのこと、日常の業務においても、旧来の慣行にとらわれず、積極的に事務事業の見直し等を図っていかなければならない。

### ② 計画の進行管理

- ① 推進担当課は、自ら所掌する項目について、計画に従って実施されているかどうか点検を行い、必要に応じて積極的に改善を図るものとする。
- ② 各課長及び支所長は、関連課との調整を図りながら、課内及び支所内の項目の進行管理について、これを総括するものとする。
- ③ 行財政改革推進委員会は、各項目の進捗状況について、適宜、推進担当課から報告を求めるとともに、計画の進行に必要な措置を行うものとする。

## II 取組項目

### 1 事務事業の見直し

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
1	事務事業の統合・縮小・廃止	各課が所掌するすべての事務事業について、廃止又は縮小を実施するとともに、類似した事業の統合化を図る。また、効率性の観点から適正な執行体制の見直し等を実施する。		検討	実施			全課 総務課
2	事務処理の合理化	各課が所掌するすべての事務事業について、事務処理の合理化を推進する。 ○A化による事務の効率化、文書管理の統一化等)		実施				全課 総務課
3	滞納徴収対策	群馬県や利根沼田市町村との連携を図り、滞納処分を含めた徴収システムを樹立し、徴収率の向上に努める。	検討	実施				税務課
4	行政評価制度の導入	行政運営の改善を図るため、行政評価、外部評価システムを導入する。		検討		実施		地域振興課
5	広報誌やホームページの充実	行政情報、観光情報、イベント情報、生活情報等を提供するため、既存の広報誌や町のホームページを活用し、より一層、内容の充実を図る。		実施				総務課 地域振興課
6	情報公開の推進	情報公開制度の充実を図り、行政運営における公正の確保と透明性の向上を図る。		実施				総務課
7	個人情報の保護	個人情報保護制度の充実を図り、個人の権利利益の保護を図るとともに、町民に信頼される町政の推進に努める。		実施				全課 総務課

## 2 民間委託等の推進と見直し

No	項目	内容	実施年度					推進担当課	
			H17	H18	H19	H20	H21		
8	民間委託の推進	民間に委ねることにより、効果的、効率的に実施できる業務については、退職職員の補充を行わず、段階的に委託化を進める。	①公用車運転業務	検討					総務課
			②学校用務員業務	検討					教育委員会
			③道路維持・補修	検討					建設課
			④し尿処理	検討					環境課
			⑤一般ごみ収集	検討					環境課
			⑥学校給食	検討					教育委員会
			⑦水道メーター検針	検討					上下水道課
			⑧ホームヘルパー派遣	検討					保健福祉課
			⑨在宅配食サービス	検討					保健福祉課
			⑩その他	検討					全課
9	民間委託の廃止	これまで民間に委託していた業務のうち、職員で対応できる業務については委託を廃止する。	①本庁舎の清掃業務	実施	廃止				財政課
			②本庁舎及び支所の夜間警備業務	実施	廃止				財政課
			③本庁の案内・受付業務	実施	廃止				総務課
			④本庁の電話交換業務	実施	廃止				総務課
10	委託管理施設における指定管理者制度の導入	旧制度において、管理委託している施設については、指定管理者制度への移行を図る。	検討	実施				地域振興課 関係各課	
11	直営施設における指定管理者制度の導入	現在、直営で運営している施設についても、指定管理者制度の導入を検討する。	検討					地域振興課 関係各課	

### 3 組織機構の見直し

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
12	簡素で機能的な組織の構築	変化する行政需要に対応できる効率的・機動的な組織について、簡素化や政策機能強化の視点から見直しを図る。		検討	実施			総務課
13	事務分掌の見直し	事務の性質に応じた適切な権限分担がなされるよう、組織機構の見直し等とあわせて、事務分掌の見直しを行う。また、グループ制度の導入についても検討する。		検討	実施			総務課 全課

### 4 公共施設の有効利用

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
14	公共施設の統廃合	①小学校の統廃合		検討				教育委員会
		②幼稚園・保育園の統廃合		検討				教育委員会
		③その他		検討				関係各課
15	公共施設の適正な保全管理	施設の統廃合とあわせて、安全で効果的な運営が持続できるよう、保全管理を効率的に実施する。			検討	実施		財政課 関係各課

### 5 定員管理と給与の適正化

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
16	定員の適正管理 (職員数の削減)	民間委託等を踏まえ、組織の簡素化、事務の効率化を図りつつ、早期退職の推進並びに新規採用の抑制により、職員の純減を図る。		実施				総務課

## 【職員削減の内訳】

項 目	H17		H18	H19	H20	H21	H22
	4月1日	10月1日 (合併当初)					
職員数 (年度当初)	399	385	376	368	360	347	338
退職者数	15	9	9	9	14	10	
定年退職者数	0	3	7	7	12	8	
早期退職者数	15	6	2	2	2	2	
採用予定者数	1	0	1	1	1	1	
単年度削減数	14	9	8	8	13	9	
削減数累計	14	23	31	39	52	61	
削減率 (%) H17.4.1 対比	△ 3.5	△ 5.8	△ 7.8	△ 9.8	△ 13.0	△ 15.3	
削減率 (%) H17.10.1 対比	—	△ 2.3	△ 4.4	△ 6.5	△ 9.9	△ 12.2	

※ 平成 17 年 4 月 1 日の職員数 399 人を基点とし、計画期間に 61 名(15.3%)を削減し、平成 22 年 4 月 1 日までに職員総数を 338 人とする。

No	項 目	内 容	実 施 年 度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
17	給与構造改革の取組	人事院勧告に示された給料表の見直し(平均 4.8%の引き下げ)と、職務給の 8 級制から 6 級制への移行等を実施する。 また、人事院勧告に準じた適正な給与制度の運用を図る。	検討	実施				総務課
18	時間外勤務手当等の削減	事務の効率化を図り、時間外勤務手当及び休日勤務手当等の削減を図る。	検討	実施				総務課 全課
19	諸手当の総点検	特殊勤務手当については、全廃する。	実施					総務課
20	退職時の特別昇給の廃止	退職者の退職時における特別昇給を廃止する。	実施					総務課

## 6 人材の育成と確保

No	項目	内容	実施年度					推進担当課	
			H17	H18	H19	H20	H21		
21	人材育成基本方針の作成	職員の意識改革及び能力開発を推進し、総合的な人材を育成するため、人材育成基本方針を策定する。							総務課
				検討			実施		
22	人事評価制度の検討	職員の能力や実績を適正に評価し、職員のやる気や働きがいを引き出すとともに、職員の一層の能力開発や資質の向上が図られる制度の構築を検討する。		検討					総務課
23	人材の確保	高度化、専門化する行政需要の増大等に適切に対応するため、柔軟な任用体制の整備を図る。また、この一環として、嘱託員の有効活用を推進する。							総務課
				検討		実施			

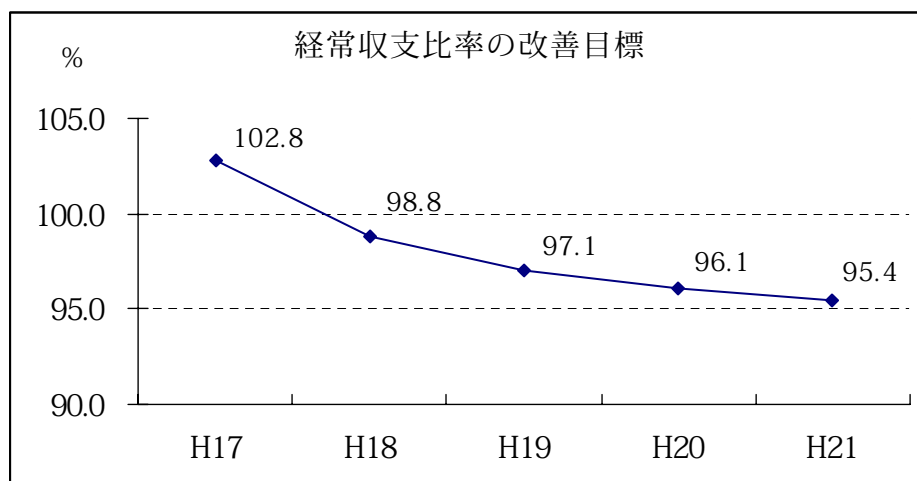
## 7 第三セクターの見直し

No	項目	内容	実施年度					推進担当課	
			H17	H18	H19	H20	H21		
24	組織の再編	目的が同一の内容を持つ第三セクターについては、経営効率の観点から統廃合を検討する。(株)月夜野町振興公社、(株)水の故郷、(株)猿ヶ京温泉夢未来の統合等)		検討					地域振興課
25	役職員の削減と給与の見直し	給与の見直しとともに、役職員の削減計画を策定する。		検討				実施	地域振興課 関係各課
26	支援の見直し	町が出資している団体については、補助金を含めその支援のあり方について、見直す。	検討	実施					地域振興課 関係各課
27	監査・点検評価	監査・点検評価制度を整備するとともに、経営状況、監査評価結果等について公表する。							地域振興課 関係各課
				検討	実施				

## 8 健全財政の堅持と財政効果

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
28	基金の充実	地方税や地方交付税等の歳入の変動に左右されることなく、安定した行政サービスを提供し、長期的な視野に立った財政運営ができるように、財政調整基金や合併振興基金をはじめとする各種目的基金の充実を図る。	検討	実施				財政課
29	地方債等の債務総額の抑制	土地開発公社を含めた地方債等の債務総額の抑制を図る。	検討	実施				財政課
30	経常収支比率の改善	健全財政化のため、平成 21 年度までに経常収支比率が 95% 以下となるような財政運営を図る。	検討	実施				財政課

### 【参考データ】



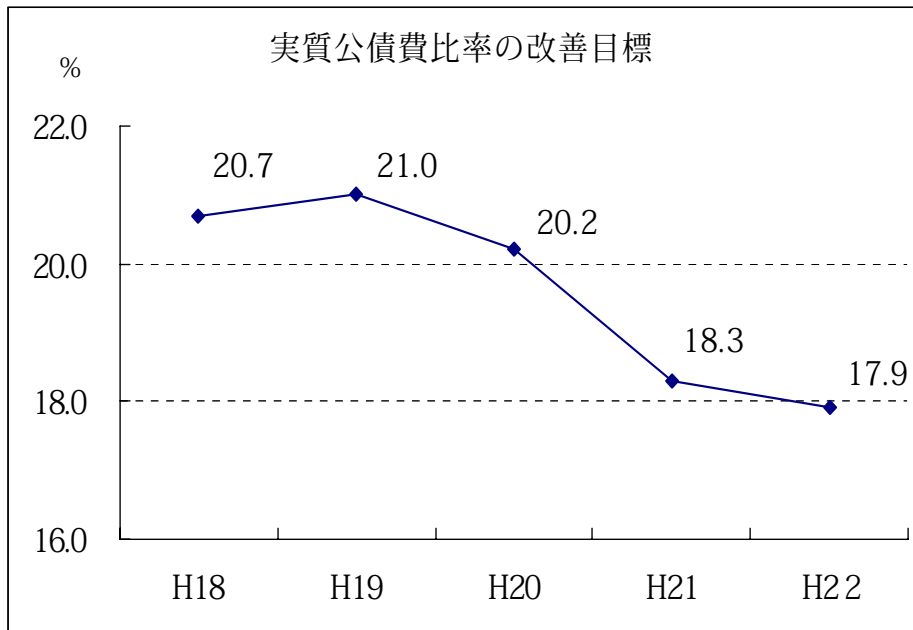
※ 経常収支比率とは人件費、扶助費、公債費など義務的性格の強い経費に、地方税や地方交付税などの一般財源が充当される割合で、地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するために用いられているもの。

この数値が低いほど新たな行政需要に対処することが可能であり、町村にあっては85パーセント以下が望ましいと考えられている。

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
31	実質公債費比率の改善	財政健全化のため、平成 22 年度当初の実質公債費比率が 18% 以下となるような財政運営を図る。		検討	実施			財政課



【参考データ】



※ 実質公債費比率とは、地方公共団体における公債費等（地方債の元利償還金とこれに準ずるもの）による財政負担の度合いを判断する指標として、起債に協議を要する団体と許可を要する団体の判定に用いられるもの、下記の算定方法により算出される。

$$\frac{(A+B) - (C+D)}{E - D}$$

- A：地方債の元利償還金（繰上償還等を除く）
- B：地方債の元利償還金に準ずるもの
- C：元利償還金等に充てられる特定財源
- D：普通交付税の額の基準財政需要額に算定された地方債の元利償還金
- E：標準財政規模

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
32	補助金の見直し	事業の公益性、必要性、効果性等の観点から、団体等への補助金の見直しを図る。	検討	実施				財政課 関係各課
33	使用料・手数料の見直し	受益者負担の原則に基づき、適正な負担を明確にするとともに、減免基準のさらなる統一化を図り、使用料・手数料の適正な算出方法を確立する。	検討	実施				財政課 関係各課
34	未利用財産の売却等	普通財産のみならず、行政財産の適正管理についても総括的に計画し、財政資源としての利活用を図る。	検討	実施				財政課

【財政効果】

単位：百万円

項 目		効果額(H17.4.1 基準)						
		H17	H18	H19	H20	H21		
歳入	超過課税の実施、法定税新設							
	税の徴収対策（徴収率）		75.1%		80%			
	使用料手数料の見直し				3	3	3	
	未利用財産の売却等				30	30	30	
	その他							
計				33	33	33		
歳出	職員の人員削減 (人)	退職者	24	9	9	14	10	
		採用者	△1	△1	△1	△1	△1	
		増減(対前年比)	23	8	8	13	9	
		増減累計	23	31	39	52	61	
	四役等特別職の人員削減(人)		7	—	—	—	—	
	議会議員の人員削減(人)			23	—	—	—	
	給与削減等	職員	H17.4.1からの効果	58	343	685	1,085	1,475
			対H17.4.1比較	58	285	342	400	390
		四役等特別職	H17.4.1からの効果	38	115	192	269	335
			対H17.4.1比較	38	77	77	77	66
		議会議員	H17.4.1からの効果		71	142	213	284
			対H17.4.1比較		71	71	71	71
		計	H17.4.1からの効果	96	529	1,019	1,567	2,094
			対H17.4.1比較	96	433	490	548	527
	その他 (各種委員報酬)	H17.4.1からの効果		26	52	78	104	
		対H17.4.1比較		26	26	26	26	
	小計	H17.4.1からの効果	96	555	1,071	1,645	2,198	
対H17.4.1比較		96	459	516	574	553		
組織の統合	民間委託による事務事業費削減							
	うち指定者制度導入によるもの							
	施設等維持管理の見直し			22	23	23	23	
	補助金の見直し			140	208	208	208	
	内部管理経費の見直し				17	22	27	
	その他事務事業の整理合理化							
	その他							
小計			162	248	253	258		
投資的経費の見直し		140						
合 計		236	621	764	827	811		

## 9 地方公営企業の見直し

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
35	指定管理者制度の導入	温泉事業、スキー場事業について、指定管理者制度を導入する。		検討	実施			地域振興課 観光商工課
36	収益増加	使用料の未収金対策を樹立し、未収金の解消に努める。	検討	実施				財政課 関係各課
37	職員数の削減	上下水道事業、公共下水道事業のメーター検針の民間委託及び水道事業の統合により職員の削減を図る。		検討		実施		上下水道課
38	料金の見直し	水道料金等受益者負担の原則を基本とし、町民の理解を求めながら各種料金の見直しを行う。		検討		実施		上下水道課

## 10 町民と行政の協働による町政の推進

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
39	町への意見・提言制度の推進	情報公開の推進及びホームページの充実により、町の計画を公表するとともに、町民からの意見や要望を町政に反映できる制度の検討を行う。		検討				総務課
40	町民参加制度の推進	より多くの町民が、町政に参加できる制度を検討する。NPO、ボランティア団体等の参画機会の充実を図り、協働によるまちづくりを推進する。		検討				地域振興課

## 11 その他

No	項目	内容	実施年度					推進担当課
			H17	H18	H19	H20	H21	
41	行政改革大綱実施計画の公表	行財政改革大綱実施計画（集中改革プラン）の進捗状況の公表に努める。		検討				

明細書

◎経費削減の財政効果 (平成17年度～平成21年度)

単位:人、百万円

実施内容	削減額 (H17.4.1基準)					H17～H21 削減の合計
	H17	H18	H19	H20	H21	
【職員数等の削減】(人)	30	31	8	13	9	91
特別職(町長、助役、収入役、教育長)	7	—	—	—	—	7
議会議員		23	—	—	—	23
職員	23	8	8	13	9	61
退職	24	9	9	14	10	66
採用	1	1	1	1	1	5
【人件費削減】(百万円)	96	459	516	574	553	2,198
合併による常勤特別職の削減	33	66	66	66	66	297
常勤特別職の給料30%削減	5	11	11	11	—	38
議会議員の削減		71	71	71	71	284
職員の削減	55	177	234	292	387	1,145
管理職手当での削減	3	23	23	23	3	75
時間外勤務手当での削減		32	32	32	—	96
期末手当の削減		51	51	51	—	153
その他(共済費等)		2	2	2	—	6
各種委員の削減		26	26	26	26	104
【組織の統廃合】						
【民間委託による事務事業費の削減】						
指定管理者制度導入によるもの						
【施設等維持費の見直し】						
本庁舎清掃業務の廃止		6	6	6	6	24
本庁舎警備業務の廃止		4	4	4	4	16
各種施設維持業務の廃止		9	9	9	9	36
公用車の削減		3	4	4	4	15
【補助金等の整理合理化】						
各種補助金補助率の削減		140	175	175	175	665
補助金の廃止			33	33	33	99
【投資的経費の見直し】						
事業の削減	140					140
事業の廃止						
【内部管理経費の見直し】			17	22	27	66
【その他事務事業費の整理合理化】						

# 行財政改革行動指針

～ みなかみ町の将来を見据えて ～

100  
— H27 —  
240

みなかみ町は、平成27年度までに予算規模を100億円以下に、職員数を240人以下にするよう、全庁をあげて行財政改革に取り組みます。

平成19年11月

みなかみ町

行財政改革行動指針 ~みなかみ町の将来を見据えて~

もくじ

Contents

はじめに .....	03
なぜ、行財政改革が必要なの? ~Question and Answer~ .....	04
i 財政改革 .....	07
1 財政改革の必要性 .....	08
1 財政収支の見通し .....	08
2 今後の方向性 .....	09
2 改革に必要な取組 .....	10
1 歳入 .....	10
2 歳出 .....	12
3 その他 .....	21
ii 行政改革 .....	25
1 定員管理計画 .....	26
1 部門別職員数と年齢構成 .....	27
2 本庁、支所・出張所、施設別職員数 .....	32
3 職員区分別職員数 .....	33
2 組織・機構と職員制度の改革 .....	35
1 組織・機構の改革 .....	35
2 人事・給与制度の改革 .....	42
3 公共施設の統廃合 .....	45
1 検討の対象施設 .....	45
2 管理運営等の見直しについて ~基本方針~ .....	45
3 見直しの手続き .....	46
4 管理運営の方向性を示す区分 .....	46
5 現状把握と有効活用を図るための問題点 .....	47
<資料> 公共施設一覧 .....	53

# はじめに

## 改革元年

財政の悪化、長引く観光産業の低迷及び急速に進む人口減少と少子高齢化など、様々な課題を抱え、役場内はもとより地域全体に閉塞感が漂っています。こうした中、職員や町民が誇りを持って、「夢のある町づくり」を進めるためには、自らが国・県への依存体質や旧態依然とした発想から脱却し、時代の先行きを見通した改革や施策の展開を図っていく必要があります。また、改革は町民の生活に影響を及ぼす一面もあり、一朝一夕にできるものではありません。全職員が財政の見通しや改革の方向性を共有し、町民に理解を求めらる中で使命感と先見性を持って実行しなければなりません。

このようなことから、町は平成19年3月に行政改革大綱及び集中改革プランを策定し、効率的な行政運営を目指した改革を推進しています。また、今年度を改革元年と銘打って、早期勸奨退職の実施や補助金の見直しなど、経常経費の削減を図っているところです。さらに、財政の見通しや改革の方向性を具体化するため、今年4月から構造改善室と財政係を統合し調査研究を進めており、調査研究に当たっては、利根沼田県民局より提出された「市町村行財政コンサルティング報告書【みなかみ町の行財政運営について】」を参考に、財政規模の縮減を前提とした財政計画の策定と、この計画を実現するために必要な「改革」という視点で取り組んでいます。

## 財政改革と行政改革

この行動指針は、財政改革と行政改革の二つ章で構成しています。

財政改革編では、町の財政状況を全国の類似団体と比較するとともに、課題や問題点を検証しながら将来の歳入歳出を各々推計しました。そして、この結果生じた歳入不足を解消するための歳出削減について、これを実現するために必要な「改革の方向性」を考察しています。

行政改革編では、現状の職員数を類似団体と比較しながら、定員管理の目標を例示するとともに、全職員を対象に事務事業量調査を実施し、現組織における事務事業の実態を把握したうえで、職員数240人体制に向けた効率的な行政運営を行うための組織機構について改革案を提示しています。加えて、これに伴う人事給与制度改革について、人事給与制度検討委員会の検討結果をとりまとめました。また、公共施設の統廃合については、各課の代表職員で構成する行財政改革研究チームで各運営状況や課題等を検証し、統廃合を進める上での基本方針や問題点を考察しています。

平成19年11月

# なぜ、行財政改革が必要なの?

~良くある職場の風景から~

## Question & Answer

### 行財政改革についてのディスカッション

なぜ、行財政改革が必要なの? いま、求められる改革の必要性をQ&Aで説明します。

1

みなかみ町には、財政規模100億円以下を想定した行財政改革が必要です。

2

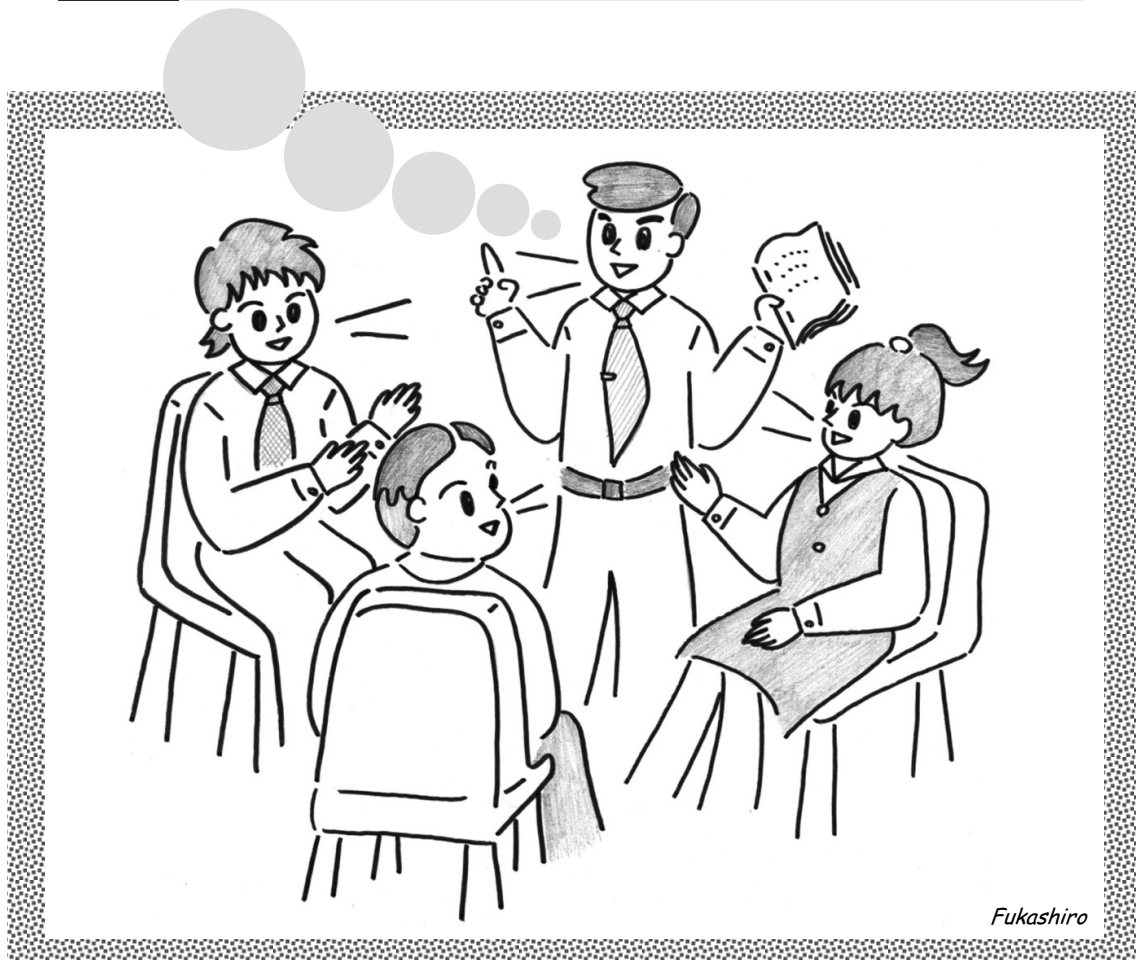
今後、職員を約100人削減し、将来は240人以下の体制で行政サービスを実施しなければなりません。

3

**1** を達成するためには、人件費の削減、事務事業の見直しや民営化及び公共施設の統廃合が必要です。

4

**2** を達成しながら地方分権に対応するためには、簡素で効率的な組織・機構の運営と人事給与制度の改革が必要となります。





**Question ▶▶▶ 1**

なぜ、100億円以下に財政規模を縮減させなければならないのですか？

**Answer ▶▶▶ 1**

**Key point!**

▶ 自主財源や依存財源の減少に見合った歳出削減が必要となりますが、急激な行政サービスの低下を避けるため、計画的に財政規模を縮小させなければなりません。

- 1 生産年齢人口(15歳以上65歳未満)の減少に伴い町税等自主財源が減少します。
- 2 国の財政改革や人口減少により、地方交付税や国庫補助金等依存財源が減少します。
- 3 地方交付税の算定において、合併特例による算定措置が平成27年度以降段階的に縮減し、平成32年度にはこの措置が無くなります。

このようなことを前提条件として今後の歳入を推計すると、歳入総額は平成27年度が約102億円に、平成32年度が92億円程度になると予測でき、歳入に対応した歳出削減が必要となります。「入るを量りて出るを制する」と言われるように、財政運営の基本はその年の歳入に見合う歳出としなければなりません。

しかしながら、継続的な行政サービスを提供することを義務づけられている地方自治体(町)では、急激なサービスの低下につながる歳出の削減はできません。したがって、長期的な視野に立って、行政の効率性を高めるための構造改善を進めることにより、計画的かつ緩やかな財政規模の縮減を図る必要があります。

**Question ▶▶▶ 2**

3町村が合併したのだから、職員数が多いのは仕方ないと思います。どうして早急に職員を240人にしなければならないのですか。

**Answer ▶▶▶ 2**

**Key point!**

▶ 町村合併により純増した職員数は、類似団体と比較すると約2倍です。  
仮に合併しなくても職員数の削減は進めなければなりません。

住民千人当たりの職員数を、人口2万人以上の町村と比較すると約2倍となっています。  
これらの理由は、次のように分析されています。

- 1 旧3町村の職員数そのものが多かった。
- 2 衛生施設組合の職員が新町発足時に取り込まれた。
- 3 広大な面積に教育施設等の施設が散在しており、非効率な人員配置となっている。

利根西部合併協議会において、合併前から上記の要因を把握したうえで職員数の削減について議論された経緯があります。そして、財政健全化の必要性や人口規模から、新町発足後は早期に240人まで職員を削減することが合意されています。

したがって、遅くとも合併特例期間が終了する平成27年度当初までには240人にすることが必要です。

**Question ▶▶▶ 3**

なぜ、事務事業の民営化や公共施設の統廃合が必要なのですか?

**Answer ▶▶▶ 3**

**Key point!**

- ▶ 国と地方を合わせた借金は800兆円を超えています。  
効率的な行政サービスの提供を図りながら、予算規模や仕事量を縮小する必要があります。

これまで、国・地方共に様々な課題やニーズに対応するために、仕事(行政サービス)を肥大化させるとともに、予算規模を右肩上がりに増やしてきました。この結果、国と地方を合わせた借金は800兆円と膨大に膨らんでいます。

これからは、国と地方が協力して、借金を減らしていかなければなりません。そのためには、仕事の効率化を図りながら仕事量そのものを縮減する必要があります。

これまで(公の仕事=町の仕事)といったイメージがありましたが、町役場以外でも提供できる公共サービスについて、先進事例を参考に民営化等を進め、町役場が直接行う仕事と予算を縮小させなければなりません。

**Question ▶▶▶ 4**

合併後間もないのに、なぜ組織や人事給与制度改革が必要なのですか?

**Answer ▶▶▶ 4**

**Key point!**

- ▶ 職員数の急減に対応できる組織・機構改革が必要になります。  
公平性を重視した給与制度改革や人事評価の導入が求められています。

1 合併時の混乱や急激な行政サービスの低下を避けるために、旧町村や一部事務組合の職員をそのまま引き継ぎ、行政運営においても総合支所方式を採用しました。しかし一方では、合併後は厳しい財政状況を克服するために早期勧奨退職等を推進し、60人(約15%)の職員を急激に削減しました。この結果、本庁と支所や出先機関で仕事が重複しているにもかかわらず、欠員による職員の補充ができないのが現状です。  
このような中、既存の組織では効率的かつ柔軟な行政運営を行うことに限界があり、早期に職員数の減少に対応できる組織機構の改革が必要です。

2 新6級制への移行に伴い給与の上限が抑制されましたが、一方で旧8級制での現給保障が継続されています。これにより職責に応じた給与制度に弊害が生じており、これらを解消するために平等ではなく公平を目指した給与制度改革が必要です。

3 郵政民営化法案が成立した2005年秋、次の重要な政治課題の一つとして公務員制度改革があげられました。これに伴い、地方公務員に対しても定員管理や能力実証主義の徹底が厳しく求められていくことが予想されます。  
このため、計画的な職員の削減や人事評価を視野に入れた人事給与制度改革が必要です。

# i 財政改革

## ◀◀ Key point! ▶▶

財政規模を早期に100億円以下にするような改革を実施しなければなりません。

国、地方とも多額の借金を抱える中では、今後も国庫補助金や地方交付税の増額は望めません。また、人口減少や少子高齢化により町税の減収が見込まれることに加え、平成27年度からは地方交付税も合併算定替から一本算定に向かう(5年間で段階的に合併後の団体として算定)ことから、財政規模そのものを縮減する必要があります。具体的には、普通会計で早期に100億円以下にするような財政改革を実施しなければなりません。

改革にあたっては、人件費や物件費等経常経費の削減に努めるとともに、投資における借金(町債残高)の抑制と将来の行政コストの低減を図る必要があります。また、限られた財源を効率的に配分するため、行政と町民の役割分担、受益者負担の適正化などの視点から改革を進めることも重要です。

# 1 || 財政改革の必要性

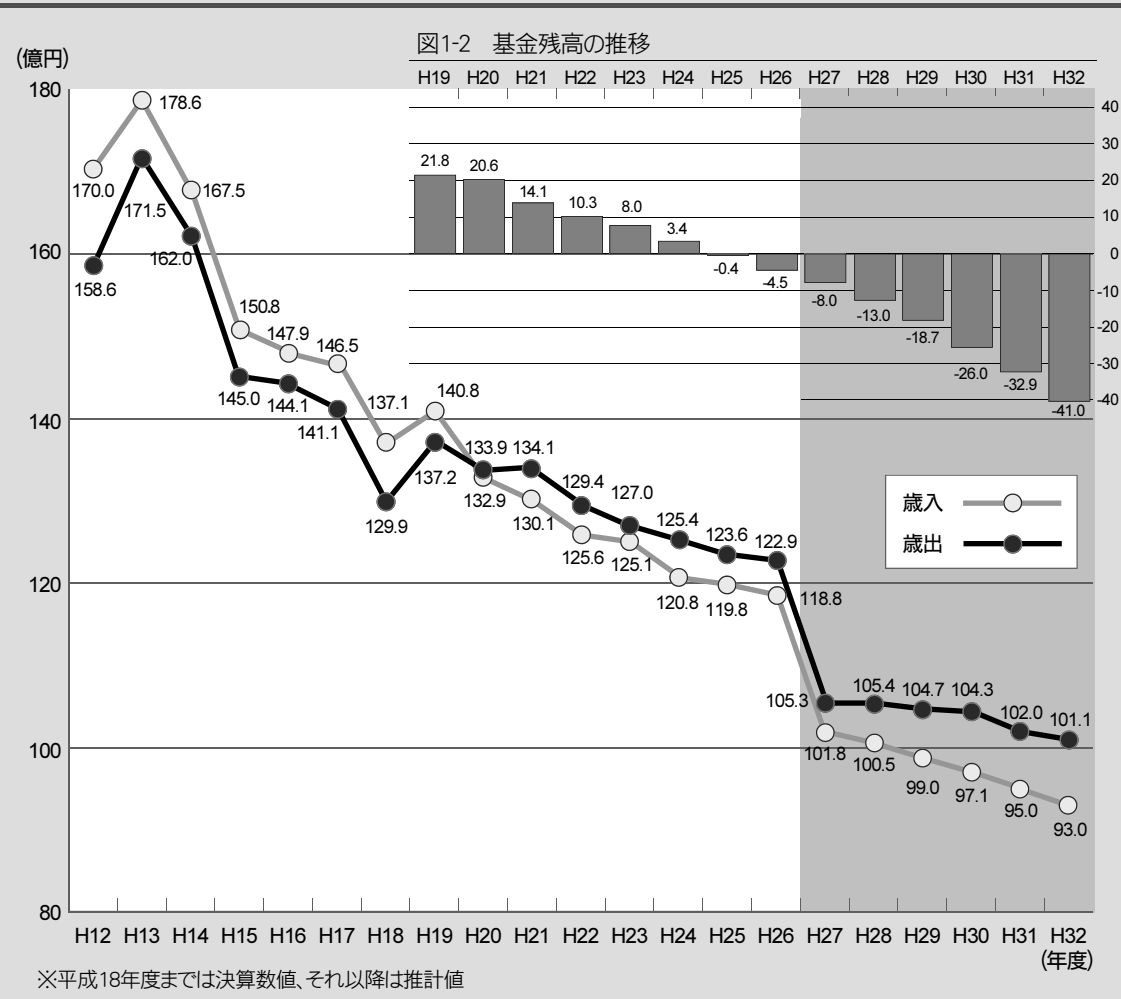
## ▷ 1 || 財政収支の見通し

### Key point! ▶▶▶

▶ 経費の削減に取り組まなければ、多額の赤字が発生することになります。

人口減少や少子高齢化、国の進める三位一体の改革などから、歳入は年々減少を続け平成27年度には約102億円になり、将来的には100億円以下の水準になると予想されます(図-1-2)。このように歳入が年々減少するにもかかわらず、経費の削減に取り組まなければ、来年度には歳出が歳入を上回り、毎年度約1億から8億円規模の赤字が発生することになります(図-1)。

図-1 財政改革を行わなかった場合の普通会計における歳入歳出 平成12~32年度



### ■推計の条件

人件費は早期勧奨退職を行わずに、定年退職を前提  
 物件費や補助費等は平成18年度の水準で推移  
 投資的経費は合併特例債を上限(125.8億円)まで活用  
 ※財政推計の考え方については資料編を参照

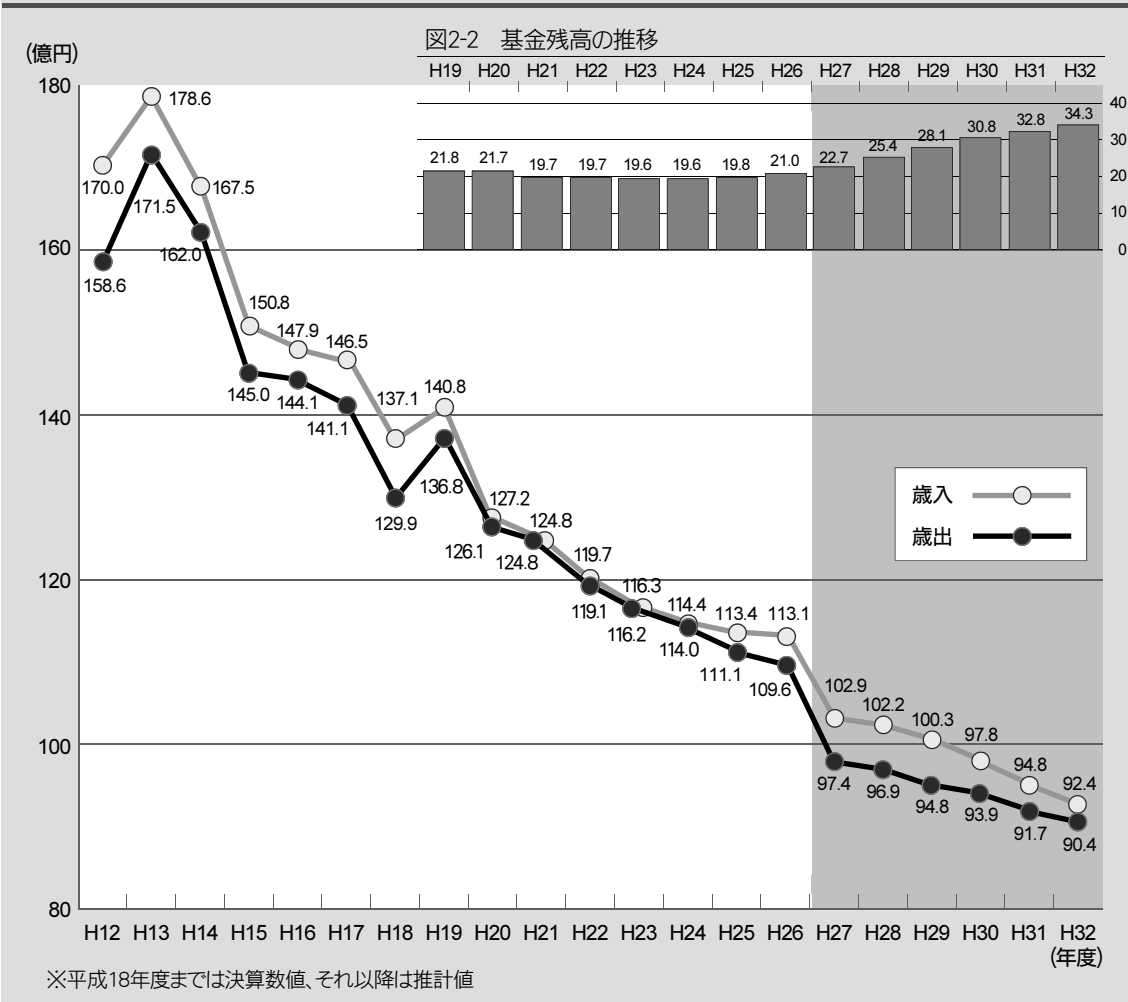
▷ 2 || 今後の方向性

**Key point!** ▶▶▶

▶ 歳出総額を100億円以下に縮減するような改革が必要です。

交付税が一本算定となる平成32年度以降も安定した財政運営を行うためには、場当り的な対応ではなく、計画的な取り組みが必要です。今後、経常収支比率や実質公債費比率などを適正化し、弾力性のある財政構造を築いていくためにも、歳出総額を平成27年度には100億円以下、平成32年度には約90億円程度まで縮減するような改革に取り組まなければなりません(図-2)。

図-2 財政改革を行った場合の普通会計における歳入歳出 平成12~32年度



■推計の条件

- 人件費は早期勧奨退職を完全実施
- 物件費や補助費等は定率で減額
- 投資的経費は合併特例債の発行を制限(104.3億円)
- ※財政推計の考え方については資料編を参照

## 2 || 改革に必要な取組

### Key point! ▶▶▶

- ▶ 類似団体と比較することで、町の財政状況を客観的に分析し、将来の目標値(H27)を定めます。

財政規模を縮減するために、町の状況を類似団体(人口規模や産業構造の類似した全国の地方自治体)と比較し、改革の具体的な取り組みを講じていきます(類似団体の選定方法については資料編を参照)。

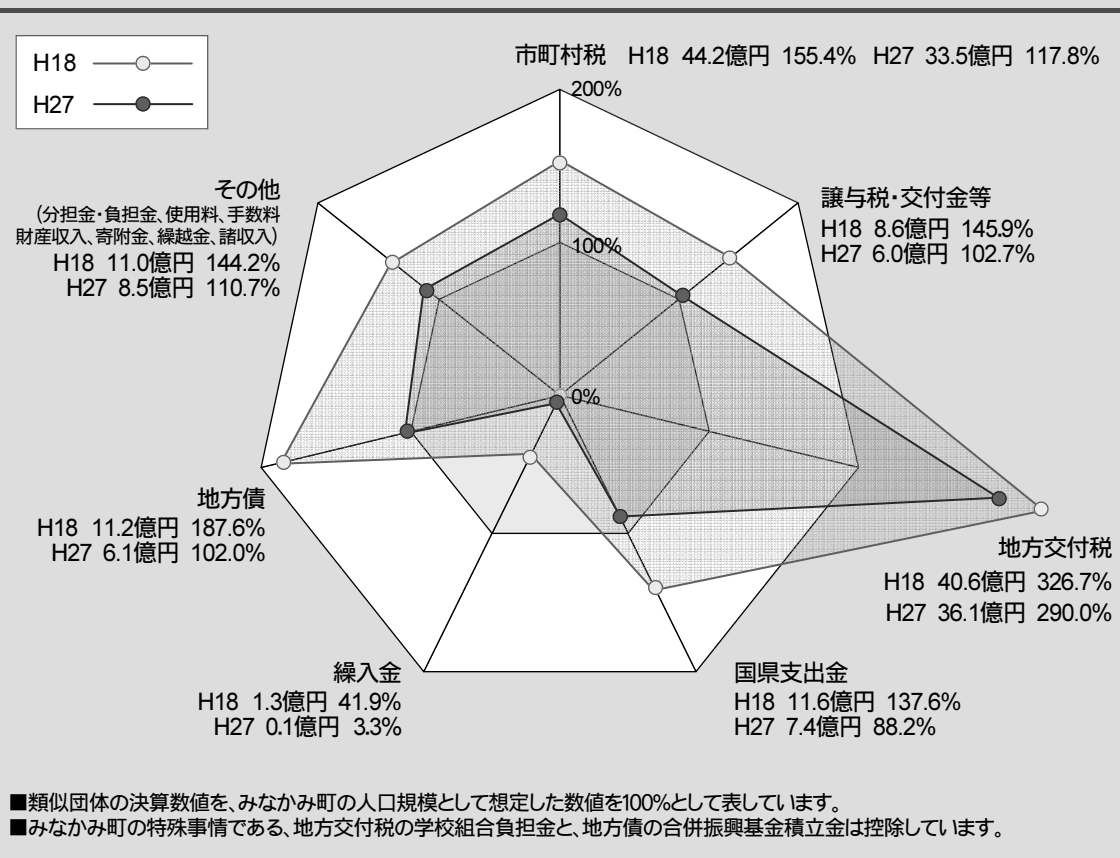
また、平成18年度決算額と、平成27年度財政規模を比較し削減目標を表します。

### ▷ 1 || 歳入

みなかみ町(H18・H27)と、類似団体(H17)の歳入決算数値を比較すると、図-3のようになります。町がどのような財源に依存しているのか、財政規模がどれくらいの大きさなのか等がわかります。

この図によると、町が地方交付税に大きく依存していることがわかります。他にも地方債など、依存財源の割合が高くなっています。一方、繰入金(基金の取り崩し等)は財政調整基金の取崩しがなかったため、極端に低い割合となっています。

図-3 普通会計における決算(見込)数値比較 ~歳入~



平成27年度推計では、町税や使用料・手数料などの自主財源が現在の8割以下となり、依存財源も、特殊要因を除いた地方交付税が9割以下、国県支出金が7割以下になると推計されます。なお、地方債は合併特例債の期間終了に伴って減少し、繰入金は基金の取り崩しを行わないものとして推計しています。

今後、地方交付税が減少することや地方債の新規発行の抑制に伴い、依存財源が減少することから、町税や使用料、手数料といった自主財源をどのように確保するかが改革の重要なポイントとなってくると考えられます。

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 自主財源をどのように確保するかが重要です。

**▶ 求められる取組**

**町税等の自主財源を確保し、自主財源比率を向上させる**



**Key word!**

滞納の縮減と未然防止

- 1 当面、滞納整理室を存続させて滞納額の縮減や滞納の未然防止を図るとともに、課税・徴収事務の効率化を目指した組織・機構の運営に努める。

**Key word!**

企業誘致による新たな税収

- 2 安定した税収を確保するため、恵まれた自然環境等の地域資源を活用した新産業の創出や企業誘致に努めるなど、新たな税収を確保する。

**Key word!**

公共施設の使用料を増収

- 3 公共施設については、運営コストを考慮し、適正な受益者負担により、使用料の増収を図る。  
※指定管理者導入施設で、収益性の高い観光施設(温泉施設等)については、使用料を徴収する。

**Key word!**

依存財源の減少傾向を把握

- 4 地方交付税や国県支出金等の依存財源の減少傾向を把握し、これらの財源を過大に見積もることのない財政計画や予算編成に努める。

## ▷ 2 || 歳出

### Key point! ▶▶▶

- ▶ 赤字を回避するためには歳出削減が必要です。

歳入が年々減少し、このままでは赤字に転落してしまいます(図-1参照)。したがって赤字を回避するために、あらゆる経費の削減が必要になります。

ここでは、現在の状況を性質別、目的別に類似団体と比較したうえで、削減の方向性を考察します。

### Key point! ▶▶▶

- ▶ 公債費や人件費・物件費などが類似団体に比べて高くなっているため、これらの経常経費を計画的に削減しなければなりません。

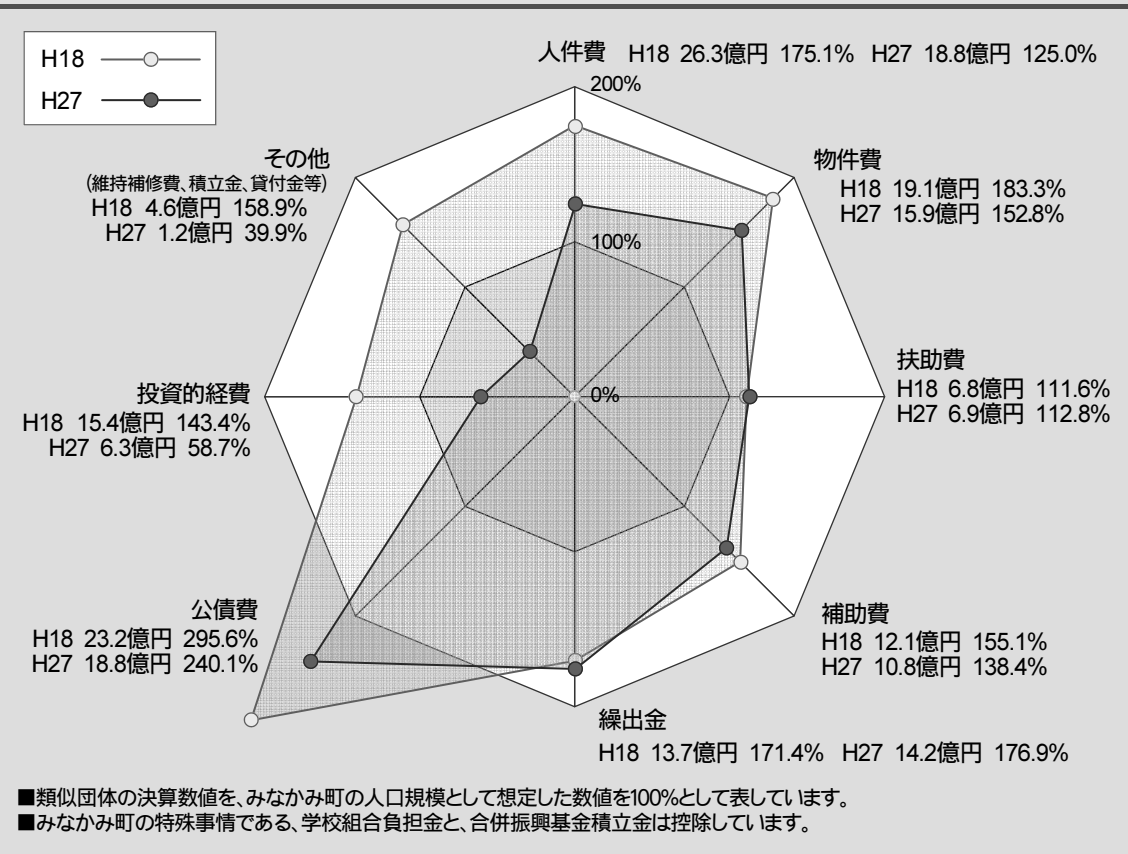
### ■性質別歳出

みなかみ町(H18・H27)と類似団体(H17)の歳出決算数値を性質別に比較すると図-4のようになります。

この図によると、公債費が圧倒的に高い割合となっており、人件費や物件費などの経常的な経費が高い割合を示しています。一方で投資的経費などの臨時的な経費は割合は経常的な経費に比べ比較的低くなっています。経常的な経費の中でも扶助費は低い割合となっていますが、今後は、高齢化の進展にともない介護保険・老人保健特別会計等への繰出金とともに増加傾向にあると考えられます。

経常的な経費は短期間で極端に削減することが難しく、長期間で計画的に減らしていく必要があります。公債費に

図-4 普通会計における決算(見込)数値比較 ~性質別歳出~





については、公債費負担適正化計画(資料編参照)に基づく運用を徹底し、縮減していかなければなりません。

投資的経費などの臨時的な経費については、合併特例期間内は現在の水準を超えることなく推移させ、その後は大幅に削減しなければなりません。

平成27年度推計では、人件費は現在の約3割程度(約7.5億円)、物件費や補助費等は現在の約2割程度(物件費約3.2億円、補助費等約2.4億円)減少させる必要があります。また、投資的経費については現在の約6割程度(約9.1億円)縮減しなければなりません(詳細は資料編を参照)。

▶ **求められる取組**

**平成27年度までに  
経常経費を16億円15%以上削減する**



**1 人件費**

**Key word!**

早期勧奨退職の推進と新規採用の抑制

1 一般行政職員数においては、類似団体と比較し大幅に超過している現状にある。  
このため、早期240人体制の確立に向けて早期勧奨退職の推進や新規採用の抑制を継続する。

**Key word!**

事務事業の民営化

2 早期勧奨退職や新規採用の抑制によるシミュレーションでは、240人体制に到達する年度は平成27年度と予測される。  
したがって、早期に240人体制を実現するためには事務事業の民営化による職員削減についても検討する。

**Key word!**

職責に応じた給与制度

3 職員人件費については、平成18年度より総額で1億円の削減を図るものとして期末手当、時間外手当及び管理職手当を削減している。  
しかしながら、この措置は財政状況の急激な悪化による緊急避難的な措置で、継続できるものではない。  
今後は、総人件費を抑制しながらも職員の志気向上を図るため、より職責に応じた給与制度を導入する。

**Key word!**

計画的な公共施設の統廃合

**2 物件費**

1 同規模の町村合併ということもあり、福祉、教育及び観光関連施設において類似した施設が数多く点在している状況にある。このため、計画的な施設の統廃合を進める。  
※行政改革編>3公共施設の統廃合で説明

**Key word!**

人的資源の有効活用

2 事務事業の執行にあたっては、安易に臨時職員や業務委託等を継続している事例が見受けられる。当分の間は、人的資源の有効活用を図る観点から、柔軟な執行体制や人事異動により直営化を図る。

**Key word!**

委託料を査定するための仕組みづくり

3 物件費の中でもコンピュータの保守管理、施設・設備の維持管理等、多額な委託料を支払っているものがある。これらの経費の妥当性については、専門的な知識も必要と考えられるため、他の自治体等と連携して専門的な精査ができる仕組みづくりを進める。

**Key word!**

発注方法の工夫による委託料の節減

4 公共施設を運営するために、清掃、夜間警備、機械器具関係の保守点検等多額な費用を支出している。どうしても委託しなければならない業務については、競争主義の徹底や発注方法(分散から一括へ)の工夫により、経費の節減を図る。

**Key word!**

指定管理施設における委託料の節減

5 指定管理者制度の導入により、委託料が発生している施設については、その節減を図るため、管理者と設置者との役割分担を明確にし、負担の考え方をマニュアル化すべきである。また、委託料の節減が図られない場合は、指定管理者の変更を検討する。

**Key word!**

社会情勢を勘案しながら町独自の施策を再検討

3 扶助費

- 1 扶助費は、社会福祉費、老人福祉費、児童措置及び小中学校費等において、各種法令等に基づき被扶助者に対して支給する費用である。しかしながら、幼稚園就園奨励費や13歳未満までの児童に対して実施している医療費の無料化等は町の判断で実施できる施策であり、今後は近隣市町村や県と調整しながら再検討する。

**Key word!**

補助金の抜本的な見直し

4 補助費

- 1 類似した事業目的でありながら旧町村ごとに設置されていた団体については、統合を進めていくべきである。また、支出する補助金も抜本的な見直しを実施し、運営経費は補助対象とせず、取り組む事業の目的が公共の福祉に資するものに限って補助する。

**Key word!**

第3セクターへの赤字補填

- 2 町が2分の1以上出資している、新治農村公園公社、月夜野振興公社、水の故郷及び猿ヶ京温泉夢未来等の第3セクターに対して、赤字補てんを目的とした安易な財政支援は行わない方針とし、今後の動向を見ながら統合の可能性を検討する。

**Key word!**

土地開発公社が保有する土地の遊休化を避ける

- 3 土地開発公社が保有する土地の遊休化を避けるために、有効な支援策を検討すべきである。当面は、住宅分譲地の完売に向けて人的支援や観光と連携したPRを実施する。

5 繰出金

**Key word!**

経営健全化計画の策定

- 1 公営事業会計に対する繰出金が多額になっているため、上下水道等の企業会計について、早急に将来を見通した経営健全化計画を策定し、繰り出し基準の範囲内にする。

▶ **求められる取組**

平成27年度までに  
**投資的経費を9億円59%以上削減する**



**Key word!**

事業費査定制度の導入

**1 投資的経費**

1 事業の実施にあたっては、将来の運営経費の軽減を図るとともに、施設の規模や仕様については、必要最小限の簡素なものとするべきである。また、これに必要な「(仮称)事業費軽減検討委員会」を設置し、事業費査定制度を導入する。

**Key word!**

公債費の縮減

2 事業の財源として合併特例債を見込んでいるが、町の実質公債費比率は 21.4%と県下ワースト2である。このため、町債の発行に当たっては、公債費負担適正化計画に基づき、長期的視野に立って計画的に運用する。

### ■目的別歳出

みなかみ町(H18)と類似団体(H17)の歳出決算数値を目的別に比較すると図-5のようになります。なお、目的別の決算には、各町村の産業構造が大きく反映されるため、単純に比較できない場合もあります。

みなかみ町の主産業は観光業と農業であり、商工費および農林水産業費は極端に高い割合を示しています。商工費については観光事業に係る経費が全体的に多額となっていること、農林水産業費については土地改良事業の償還負担金(望郷ライン等)が多額であることが考えられます。総務費には減債基金の積立金(333,047千円)が計上されており、高い割合となっています。

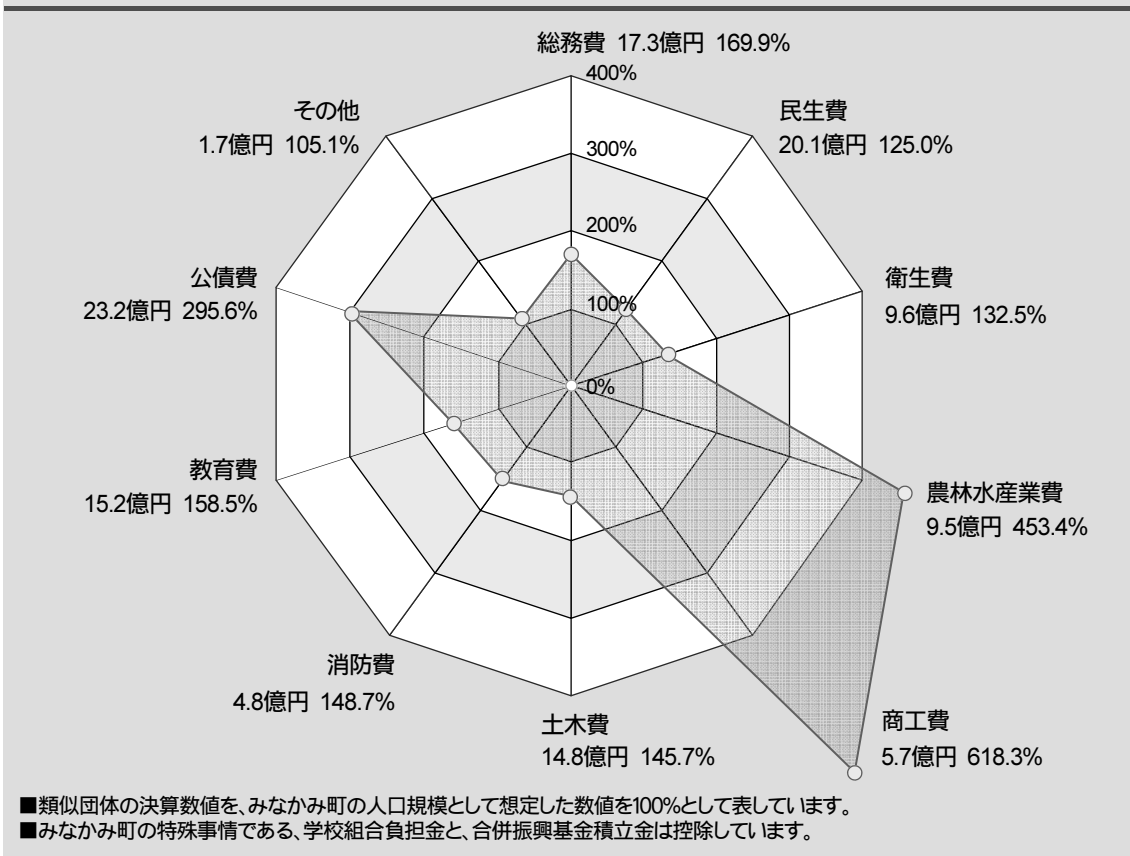
目的別歳出については、同じ目的内でもその性質によって構成比が大きく異なるため、これらを総合的に比較し、具体的な取り組みを提案していきます。

なお、目的別・性質別経費の状況(クロス表)については資料編に掲載しています。

#### Key point! ▶▶▶

- ▶ 目的別に改革すべき項目に取り組む必要があります。

図-5 普通会計における決算(見込)数値比較 ～目的別歳出～



▶ **求められる取組**

**目的別に改革すべき項目に取り組む**



**Key word!**

組織の見直し等による人件費の削減

**1 総務費**

1 総務管理費を構成する主なものは人件費であり、支所機能の見直しや組織の簡素化を計画的に実行し、職員人件費の削減を図る。

**Key word!**

保健・介護予防の施策の効率化

**2 民生費**

1 老人福祉費における扶助費、補助費、繰出金を削減する必要がある。現在も高齢化率(65歳以上の人口比率)が約29%と高く、老人措置費や老人医療費の占める割合が高く、これらの経費については、今後益々増加することが予測される。このため、保健・介護予防の施策を有効かつ効率的に展開する。

**Key word!**

保育園の統合と民営化

2 保育園については、月夜野地区は民営、水上と新治地区が公営により運営されている。今後は、職員数の純減に伴い保育士を確保することが難くなるため、統合や民営化を早急に検討する。

**Key word!**

児童館を民間に委託

3 児童館については、職員の純減に対応するために、正規職員の常駐体制を廃止し、NPO等民間への委託(臨時雇用を含む)を推進する。

**Key word!**

協調・協働による福祉施策を実現するための仕組みづくり

4 社会福祉協議会への補助金や委託料が多額であるが、住民と行政、社会福祉協議会の協調・協働のもとで、福祉施策が効率的に実施できる仕組みづくりを検討する。

**Key word!**

ごみ・し尿処理業務の民営化を検討

3 衛生費

1 清掃費において、人件費や物件費が多額となっている。この要因は、合併に伴い一部事務組合が実施していた、ごみ・し尿処理業務が町の一般会計に承継されたためである。  
これまでも経費削減に向けた委託料の見直し等に取り組んでいるが、今後は人件費も含めた施設全体の運営経費を削減するために、民営化も視野に入れて更なる検討を進める。

**Key word!**

保健衛生業務の効率化と施設機能の見直し

2 保健衛生費において、人件費や維持補修費が多額である。組織機構の見直し等により、仕事の効率化を図るとともに、今後の施設のあり方や使用方法等検討する。

**Key word!**

農業関連施設の統廃合

4 農林水産業費

1 農業費において、人件費、物件費、補助費が多額となっている。この要因は農業が町の主産業であり農業関係施策を積極的に展開していること、加えて、農業関連施設が多く、その運営に多額の経費を要していること等である。  
したがって、組織の簡素化や職員数の削減を図るとともに、施設の統廃合を積極的に進める。

**Key word!**

負担金の削減は不可能

2 農地費の補助費が多額であるが、これは土地改良助成金や望郷ライン建設に伴う負担金が大部分であり、これらが完済するまでは削減は不可能である。

**Key word!**

受益者負担の見直し

3 土地改良事業や農道整備等を積極的に実施しているが、全国的又は近隣の市町村の状況を把握し、受益者の負担のあり方を検討する。

**Key word!**

関係団体との連携重視

**5 商工費**

- 1 観光費に係る人件費、物件費、補助費が多額となっている。この要因は、町の主要産業が観光産業であり、観光関連施策や観光施設が多いためである。したがって、施設の統廃合を進めるとともに、施策の展開にあたっては、観光まちづくり協会等の各種団体との連携を強化しながら情報や目標の共有化を図り、限られた予算を効率的かつ効果的に執行する。

**Key word!**

除雪の運営方法を検討

**6 土木費**

- 1 道路橋梁費が多額となっている。この要因は行政面積が広く町道が多いこと、加えて積雪地帯のため除雪に要する費用が多いこと等である。除雪については、直営方式と民間委託方式の経費比較を検討しながら、町内それぞれの実情にあった方式の導入を図るとともに、消雪施設の運営にあたっては、必要最小限にとどめるよう、その方法を検討する。

**Key word!**

町営住宅の計画的な廃止

- 2 住宅費における物件費が増加する傾向にある。このため、老朽化が著しい町営住宅については、利用者の実態を把握しながら計画的に廃止する。

**Key word!**

使用料で償還財源を確保

- 3 下水道事業特別会計への繰出金が多額である。当会計の主な収入は使用料であるが、今後急激な増収は見込めない状況である。また、経常的な支出は大部分が公債費であり、この負担が重くなっている。このため、新たな下水道整備事業債の活用にあたっては、投資効果等を十分検討し、使用料で償還財源を確保できる場合に限って発行する。

**7 教育費**

**Key word!**

事務事業の効率化を検討

- 1 教育総務費の人件費が多額である。この要因は支所を含めた教育委員会の職員が多いためであり、支所機能の見直しや組織機構の改革等をとおして、職員数の削減に対応しうる事務事業の効率化を進める。



**Key word!**

学校施設の効率的な整備

7 教育費

2 小中学校においては、耐震診断を実施し、改築や大規模改造等が計画されている。これらの事業には多額の財源を要することから、財政計画との整合性を図りながら計画的に進める必要がある。また、将来的には児童・生徒数の減少が見込まれることから、統合による効率的な整備についても検討するとともに、実施にあたっては必要かつ簡素なものとする。

**Key word!**

幼稚園の統廃合

3 幼稚園の人員費や物件費が多額である。この要因は園児数に対して施設が多く非効率な運営となっているためである。将来的に園児数の減少が見込まれていることから、施設の統廃合を積極的に進める。

**Key word!**

給食センターの統廃合

4 学校給食費において物件費が多額となっている。この要因は児童・生徒に対して施設数が多く非効率な運営となっているためである。現在、運営にあたっては民間委託を進め効率化を図っているところであるが、15歳以下の人口が減少傾向にあることから、統廃合も視野に入れてさらなる民営化を進める。

▷ 3 || その他

財政状況を表す指標には、財政力指数や経常収支比率などがあります。これらの指標を他の団体と比較することは、町の財政状況を把握するうえで大変有効です。

表 1-1 財政指標の比較

	みなかみ町				類似団体 H17
	H17	H18	H27(推計)	H32(推計)	
経常収支比率 (%)	102.8	91.6	91.3	93.1	87.0
実質公債費比率 (%)	20.7	21.4	17.8	14.1	11.8
財政力指数	0.47	0.48	0.50	0.45	0.70
年度末地方債現在高(億円)	184.5	179.5	148.6	98.3	100.7
人口一人あたり(万円)	76.5	74.5	76.4	56.0	31.1
年度末積立金現在高(億円)	9.1	15.4	22.7	34.3	25.9
人口一人あたり(万円)	3.8	6.4	11.7	19.5	8.0

注1) 実質公債費比率については、H17欄の数値はH18、H18の欄はH19の数値になります。

注2) 実質公債費比率や財政力指数は一般的に用いられる3カ年平均になります。

注3) 年度末積立金現在高は、財政調整期金と減債基金の合計額となります。

**Key point!** ▶▶▶

▶ 計画的に町債残高の縮減や基金造成に取り組む必要があります。

町の経常収支比率は平成17年度には100%を超えています。平成18年度には大幅な改善が見られましたが、依然として90%を超えており、類似団体と比較しても高い割合になっています。

実質公債費比率も平成17年度よりも上昇し、類似団体数値を大幅に上回っています。償還のピークは超えています。今後引き続き公債費の縮減を図る必要があります。計画的に町債残高を縮減させなければなりません。なお、現在の地方債残高は類似団体の約1.8倍の規模となっています。

一方、平成17年度の積立金現在高は類似団体の約0.5倍でしたが、平成18年度には類似団体水準の約0.8倍まで回復しています。しかし、財政状況の先行きが不透明であり、歳入総額が大幅に減少していくことから、継続的に基金の積み立てを行っていく必要があります。

▶ **求められる取組**

**計画的な町債の運用に取り組む**



**Key word!**

公債費負担適正化計画の策定

1 平成19年度の実質公債費比率は21.2%であり、早急に公債費の縮減を図らなければならない。このため、この比率を18%以下にする公債費負担適正化計画を策定する。  
※資料編を参照してください。

**Key word!**

合併特例債等の抑制

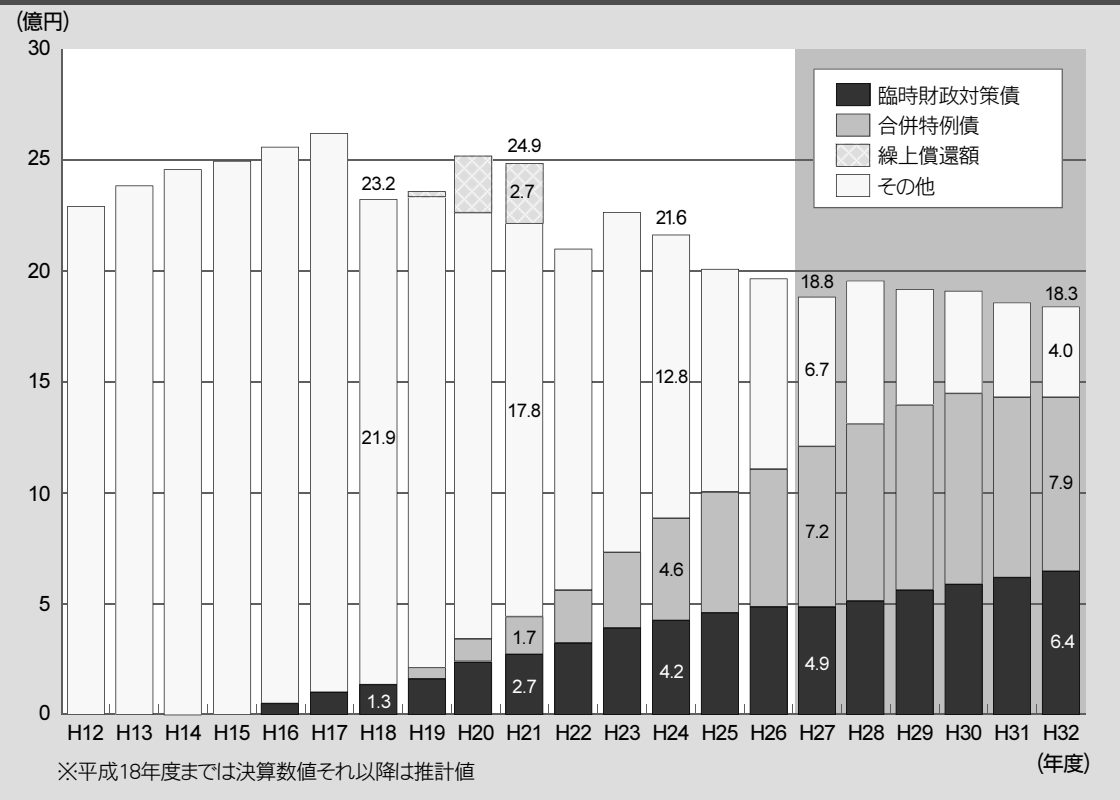
2 合併特例債の発行限度額を、発行可能額125億8千万円(建設事業109億3千万円、基金造成事業16億5千万円)の8~9割に抑制する。

**Key word!**

地方債残高を100億円以下

3 平成18年度末の地方債残高は179億5千万円で、類似団体と比較すると約1.8倍である。このため、公債費が財政規模の圧縮を阻害している要因となっている。  
したがって、新規発行の抑制を計画的に進め、地方交付税が一本算定となる平成32年度までには、残高を100億円以下とする。

図-6 公債費の推移 平成12～32年度



▶ 求められる取組

- 1 財政調整基金+減債基金 26億円
- 2 合併振興基金 15億円

Key word!

基金残高の増額

1 平成18年度末の基金残高は約24億であり、この内財政調整基金と減債基金の合計残高は約15億円となっている。しかしながら、利息5%以上の町債5億5千万円を平成21年度末までに一括繰上償還するため、実質的な現在高は9億5千万円である。平成17年度末の類似団体平均は約26億円であり、現在の残高をベースとして約17億円を増額する。(4億円は平成19年度に増額)

Key word!

合併振興基金の積み立て

2 合併振興基金については、平成18年度から22年度までの5年間、合併特例債を活用し毎年度3億円を積み立てる。



## ii 行政改革

### ◀◀ Key point! ▶▶

定員管理計画や組織・機構改革など内部改革を進める必要があります。  
中長期的な公共施設の再編計画を策定する必要があります。

地方分権の進展に伴い、国と地方の関係は上下・主従の関係から対等・協力の関係になるとともに、地方に対する国の関与が縮小し、自治体には自己決定・自己責任の下で自主・自立的に行政運営を行うための整備が求められています。そして、これまでの中央が決めた一定の手順に従って行政を進めるといった画一的な行政運営から、各々の環境の変化に対して、各自治体が独自に内部を改革して対応していくといった行政の仕組づくりが必要となっています。

このようなことから、町は当面、財政規模100億円以下を実現するために必要な定員管理計画や組織・機構改革などの内部改革を進める必要があります。また公共施設の統廃合については、統合や廃止を阻害する法令等を検証し、中長期的な統廃合計画を策定することが必要と考えられます。

なお、事務事業の民営化及び町民と行政の協働による町政の推進等、その他の改革についても、総合計画や集中改革プランに基づいて取り組み、改革を確実に実施していかなければなりません。

## 1 || 定員管理計画

### Key point! ▶▶▶

- ▶ 職員数240人以下を早期に達成するためには、早期勧奨退職の推進と事務事業の民営化による職員の削減が必要です。

町は、骨太方針2006(5年間で行政機関の国家公務員の定員純減5.7%と同程度の定員純減)等を踏まえ、集中改革プランにおいて職員数を平成22年度当初までに61人削減し338人とする計画を策定しました。

しかしながら、この計画では定年退職のみを想定しており、目標である240人以下に達するのは平成30年度以降となってしまう(表-1参照)。

このことから、合併後は新規採用を抑制するとともに、平成18年度末から「58歳以上で25年以上勤務した職員」と「同一世帯の職員で25年以上勤務した者のどちらか一方の職員」を対象として、早期勧奨退職を推進しています。この結果、平成19年度当初の職員数が339人(一般職)まで減少しました。

しかしながら、この取組を完全実施した場合でも、目標値240人以下になる年度は平成27年度と予測されます(表-2参照)。このため、この取り組みに加えて、事務事業の中で可能なものから早期に民営化を進め、若年層も含めた早期勧奨退職者を募集する必要があります。

表-1 定年退職による職員数の推移

単位:人

区分	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
前年度当初職員	373	339	341	338	331	321	306	296	284	267	256	246	238	227
前年度退職者	36	1	5	9	12	17	12	14	19	13	12	10	13	10
新規採用者	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
年度当初の職員	339	341	338	331	321	306	296	284	267	256	246	238	227	219
削減職員	34	-2	3	7	10	15	10	12	17	11	10	8	11	8

表-2 勧奨退職による職員数の推移

単位:人

区分	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
前年度当初職員	373	339	329	315	301	293	282	268	255	240	231	215	208	204
前年度退職者	36	13	16	16	10	13	16	15	17	11	18	9	6	11
新規採用者	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
年度当初の職員	339	329	315	301	293	282	268	255	240	231	215	208	204	215
削減職員	34	10	14	14	8	11	14	13	15	9	16	7	4	9

▷ 1 || 部門別職員数と年齢構成

**Key point!** ▶▶▶

▶ 町の地域性及び特殊性を勘案しながら、部門別の職員数を考える必要があります。

町の平成18年4月1日現在の職員総数は373人で、その内普通会計の職員数330人を人口2万人規模の類似団体と比較すると約1.3倍から2倍となっています。また、町村合併した富士川口湖町の227人と比較しても、1.45倍でとなっています(表-3参照)。

また、部門別職員数の構成比について類似団体と比較(類似団体の各々の部門別構成比を100として比較)すると、商工関係が約4.3倍、農林水産関係が約2.1倍、衛生関係が約1.7倍、教育関係が約1.3倍となっています(図-1参照)。

したがって、今後は240人体制に向けてこれらの部門別職員数を削減する必要がありますが、地域の特殊性を勘案するすると、商工関係や農林水産関係は急激に削減できないと考えられますので、衛生、総務、教育、税務部門の削減数を高く設定し各々の目標値を定めました(表-4参照)。

表-3 人口2万人規模の団体における部門別職員の比較 H18.4.1

	群馬県 みなかみ町	山梨県 富士川口湖町	北海道 余市町	北海道 美幌町	北海道 中標津	宮城県 大和町	愛知県 美和町	愛知県 美浜町	香川県 多度津町	目標値 みなかみ町 (H27)
人口(人)	23,310	23,943	22,734	22,819	23,729	24,509	23,875	26,294	23,613	
面積(km <sup>2</sup> )	780.91	158.51	140.06	438.36	684.98	225.59	9.92	46.38	24.33	
議会関係	3人	3人	6人	4人	3人	3人	3人	3人	2人	2人
総務関係	60	55	46	46	49	43	28	35	40	34
税務関係	18	12	11	12	15	14	13	14	12	16
民生関係	48	74	37	28	43	47	47	81	14	36
衛生関係	44	21	18	13	20	15	5	16	26	22
労働関係	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
農林水産業関係	27	6	15	25	18	10	6	10	9	16
商工関係	18	9	6	6	4	5	0	7	2	16
土木関係	23	9	23	22	20	16	13	18	10	16
一般会計計	241	189	163	156	173	153	115	184	115	158
学校以外の教育	55	27	25	25	33	30	33	29	22	30
学校教育	34	11	14	3	53	5	3	8	22	12
消防	0	0	0	0	0	0	0	0	33	0
普通会計の計	330	227	202	184	259	188	151	221	192	200
企業会計等	43	22	34	114	219	27	16	20	22	40
合計	373	249	239	298	478	215	167	241	214	240
歳出決算規模(億円)	141	130	81	103	115	85	60	72	74	100
財政力指数	0.47	0.71	0.34	0.35	0.34	0.59	0.71	0.74	0.65	
合併の有無	○	○	×	×	×	×	×	×	×	

図-1 部門別における職員数の類似団体比較

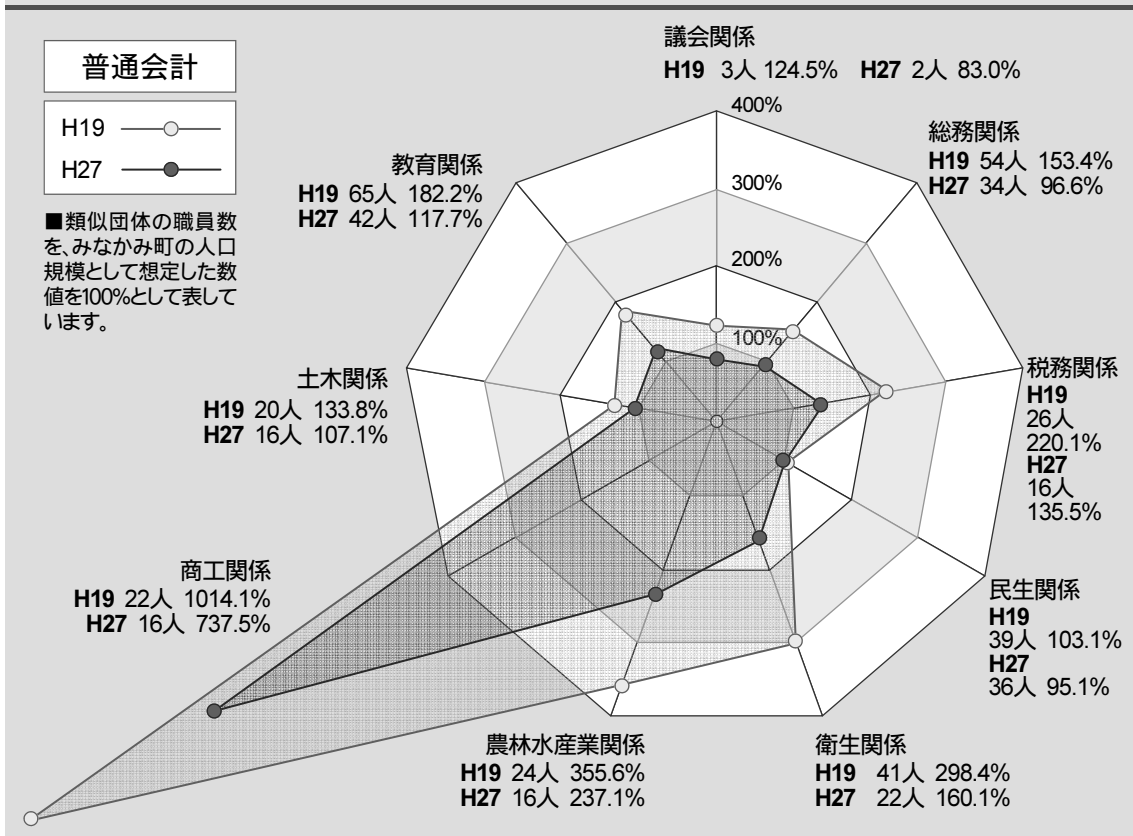


表-4 部門別職員数の目標

	みなかみ町					類似団体	
	H19 当初		H27 当初(目標値)		削減目標 (A)-(B)	H18 当初	
	職員数(A)	構成比	職員数(B)	構成比		職員数	構成比
議会関係	3人	1.0%	2人	1.0%	1人	2.4人	1.4%
総務関係	54	18.4	34	17.0	20	35.2	20.7
税務関係	26	8.8	16	8.0	10	11.8	6.9
民生関係	39	13.3	36	18.0	3	37.8	22.2
衛生関係	41	13.9	22	11.0	19	13.7	8.1
労働関係	0	0.0	0	0.0	0	0.2	0.1
農林水産業関係	24	8.2	16	8.0	8	6.7	4.0
商工関係	22	7.5	16	8.0	6	2.2	1.3
土木関係	20	6.8	16	8.0	4	14.9	8.8
消防関係	0	0.0	0	0.0	0	9.4	5.5
教育関係	65	22.1	42	21.0	23	35.7	21.0
普通会計の計	294	100.0	200	100.0	94	170.2	100.0
企業会計等	45	-	40	-	5	-	-
合計	339	-	240	-	99	-	-

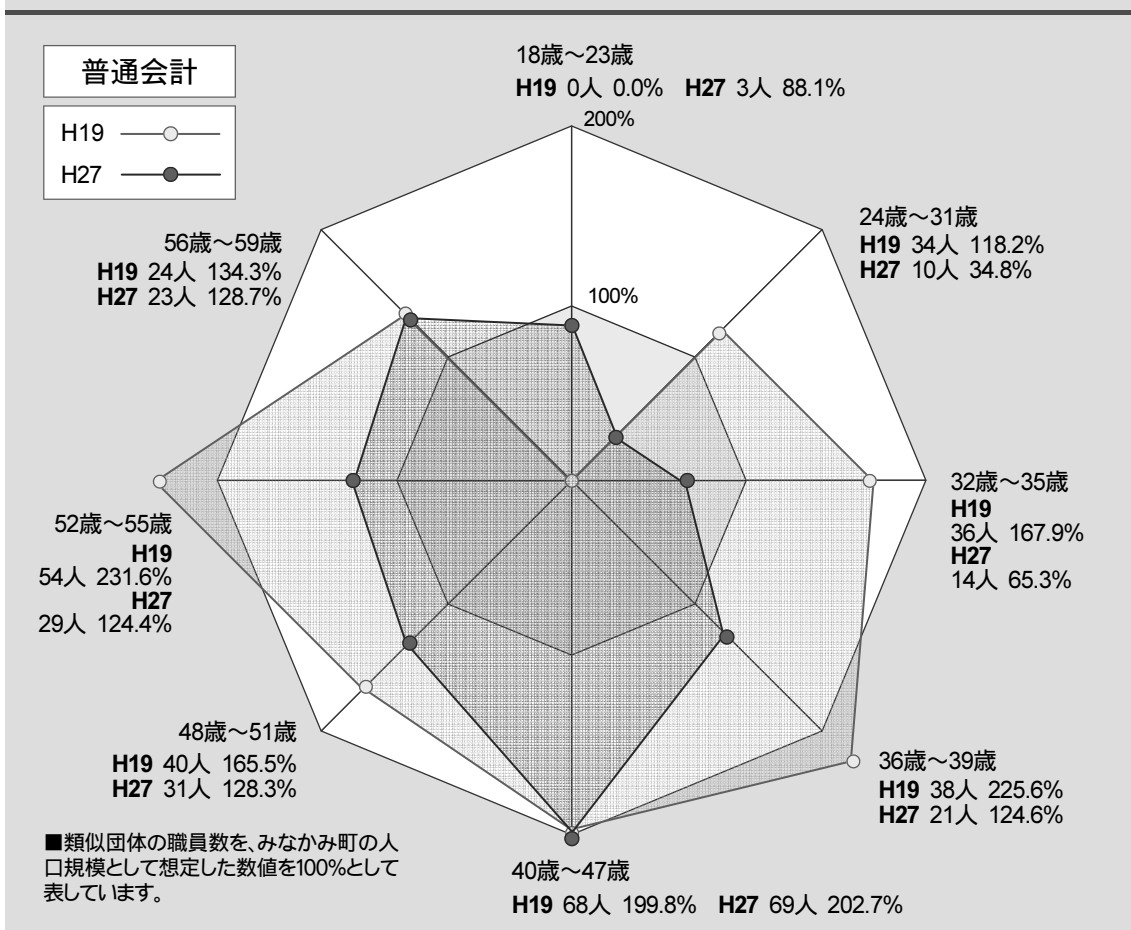
注1) 市町村長等の特別職(4役)は含まれていません。

注2) H27 当初の職員数は、住民基本台帳人口推計値20,000人を基に算定しています。

注3) 類似団体の職員数は、人口がみなかみ町と同数と想定して算定しています。



図-2 職員の年齢別構成の現状と類似団体比較



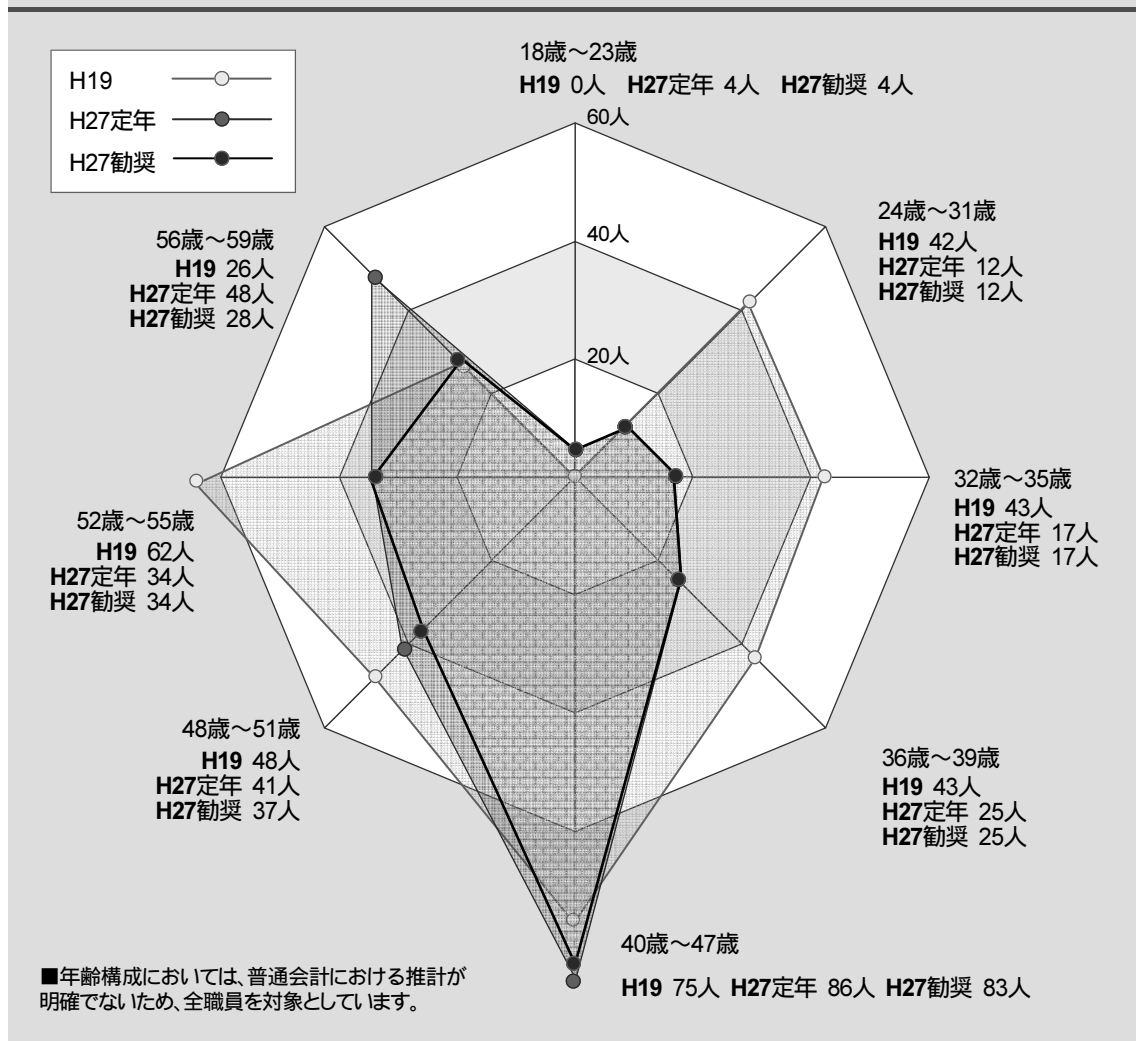
**Key point! ▶▶▶**

▶ 職員の高齢化の進展は避けられません。

職員の年齢構成では、類似団体と比べて若年層の割合が低く、52歳～55歳の割合が高い構成となっています。新規採用が抑制されていることから、今後は職員の高齢化が高まっていくと予想されます。

将来、バランスのとれた年齢構成にするためには、計画的に新規採用を継続することが必要ですが、職員数の抑制から新規採用職員は毎年2名以内となることから、職員の高齢化の進行は避けられません。

図-3 職員の年齢別構成



**Key point!** ▶▶▶

▶ 将来は中堅職員の有効活用を

職員採用にあたっては、その時々々の行政需要に柔軟に対応する必要があったため、時代間に偏りが生じています(図-3を参照)。

現在(H19年)と将来(H27年)の年齢別職員数を比較すると、将来は48歳以上の職員と36歳以下が減少し、40歳～47歳が増加することが予想されます。

このことは中堅職員の割合が高くなり、組織として活力ある年齢構成になると言えます。このため、現在の若年職員を対象とした人材育成を強化する必要があります。

<p>▶ <b>求められる取組</b></p>	<p><b>部門別に職員数を削減する</b></p>
<p><b>Key word!</b> 組織をフラット化 事務事業をマニュアル化</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>1 全部門の共通事項としては、組織の簡素化とフラット化を図るとともに、各部署における事務事業を効率的に行うために事務事業をマニュアル化する。</p>
<p><b>Key word!</b> 総務・税務部門で支所機能の見直しを</p>	<p>2 総務及び税務部門においては、支所機能の見直しを図り大幅な削減を計画する。</p>
<p><b>Key word!</b> 保育園を民営化</p>	<p>3 民生部門においては、月夜野保育園の事例を参考に保育園運営事業の民営化に取り組む。 なお、民営化にあたっては、幼稚園との保育一元化を目指し、社会状況等に柔軟に対応して、縦割り行政の弊害が生じないように取り組む。</p>
<p><b>Key word!</b> 保健福祉センターの職員と業務の拠点を本庁舎へ アメニティパークを民営化</p>	<p>4 衛生部門においては、保健福祉センター在駐の職員（保健師・栄養士）とその業務の拠点を本庁舎に置き、福祉や保健に係る施策を展開する組織の中で連携を保ちながら、効率的に業務を行う。 また、清掃部門におけるアメニティパーク維持管理業務の民営化を推進する。</p>
<p><b>Key word!</b> 農林水産業・商工部門における支所機能の見直しを</p>	<p>5 農林水産業及び商工部門においては、総務、税務部門と同様に支所機能の見直しを図るとともに、役場と団体や町民との役割分担を明確にし、役場は職員数に応じた行政サービスへ転換する。</p>
<p><b>Key word!</b> 幼稚園や施設の民営化と統廃合を</p>	<p>6 教育部門においては、幼稚園や会館等の施設が多いため現状の職員数が多い。このため、早急に施設の統廃合を図るとともに、民営化が可能な業務について民営化を図る。</p>

## ▷ 2 || 本庁、支所・出張所、施設別職員数

### Key point! ▶▶▶

▶ 支所機能の抜本的な見直しや公共施設の統廃合により、職員数を削減する必要があります。

合併後旧2町村(旧水上町、旧新治村)の役場を支所として存続し、全ての業務について原則的に現場対応できる体制を取っています。その結果、支所・出張所等及の職員数が類似団体に比べて多くなっています。また、構成比では施設数が多いことから施設職員の割合が約4.5倍となっています。

このような状況を踏まえ、将来目標の設定にあたっては、支所機能を抜本的に見直すことや公共施設の統廃合を進めることを前提に目標値を定めました。

図-3 本庁、支所・施設別の職員数と類似団体比較

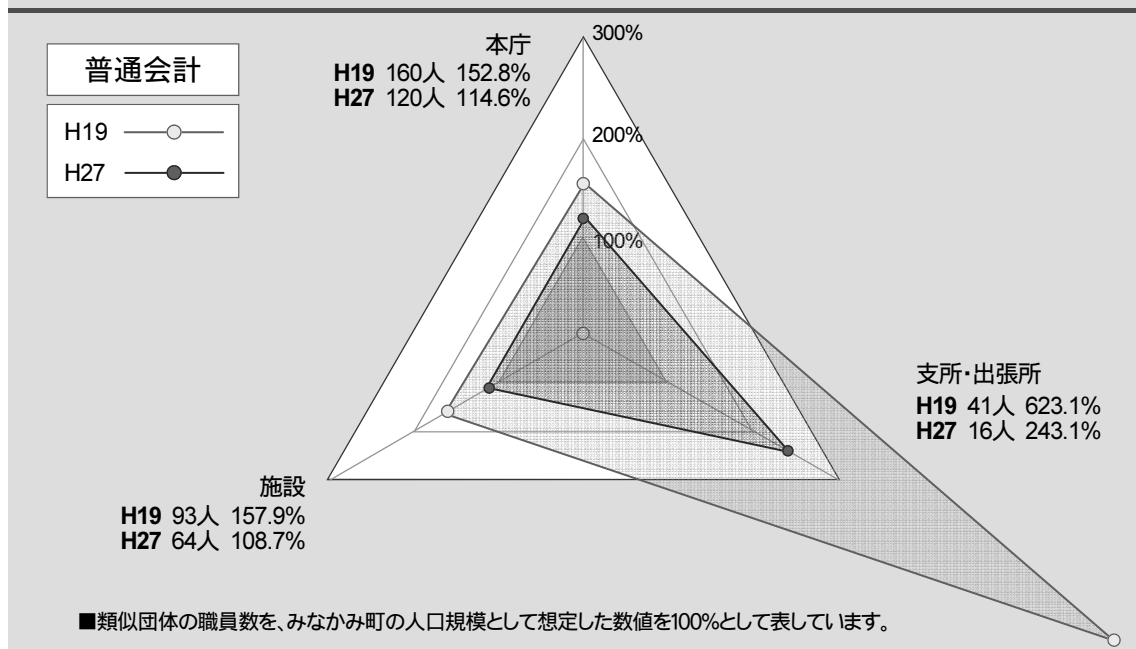


表-5 本庁、支所・施設別職員数の目標

	みなかみ町					類似団体	
	H19 当初		H27 当初(目標値)		削減目標 (A)-(B)	H18 当初	
	職員数(A)	構成比	職員数(B)	構成比		職員数	構成比
本庁	160 <sup>人</sup>	54.4%	120 <sup>人</sup>	60.0%	40 <sup>人</sup>	104.7 <sup>人</sup>	61.5%
支所・出張所等	41	13.9	16	8.0	25	6.6	3.9
施設	93	31.6	64	32.0	29	58.9	34.6
計	294	100.0	200	294	94	170.2	100.0

注1) 市町村長等の特別職(4役)及び企業会計等の職員は含まれていません。  
 注2) H27 当初の職員数は、住民基本台帳人口推計値20,000人を基に算定しています。

▶ **求められる取組**      **支所と施設の職員数を削減する**

**Key word!**

支所の職員を削減

1 水上、新治支所の機能を抜本的に見直すとともに事務事業を段階的に本庁へ移行し、支所の職員数を削減する。

**Key word!**

事務事業等の民営化により職員を削減

2 公共施設の統廃合を計画的に進めるとともに、管理運営に係る事務事業を可能な限り民営化し、施設職員を削減する。

▷ 3 || 職員区分別職員数

**Key point! ▶▶▶**

▶ 幼稚園等、教育施設の統廃合や民営化により、職員を削減する必要があります。

職員の区分別職員数をみると、教育公務員が約2.1倍、技能職員が1.5倍となっています。この要因は、町が大規模な清掃施設や幼稚園等の教育施設を多数運営していることにあると考えられます。

したがって、教育施設の統廃合や事務事業の民営化等を推進することを前提に目標職員数を設定しました。

図-4 職員区分別の職員数と類似団体比較

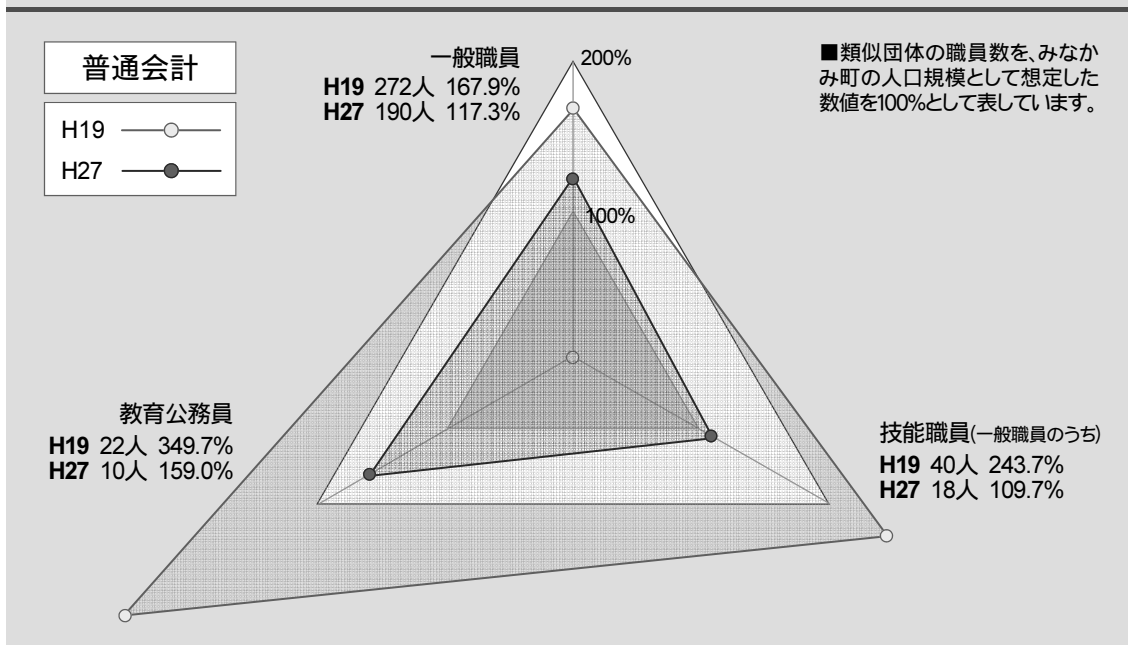
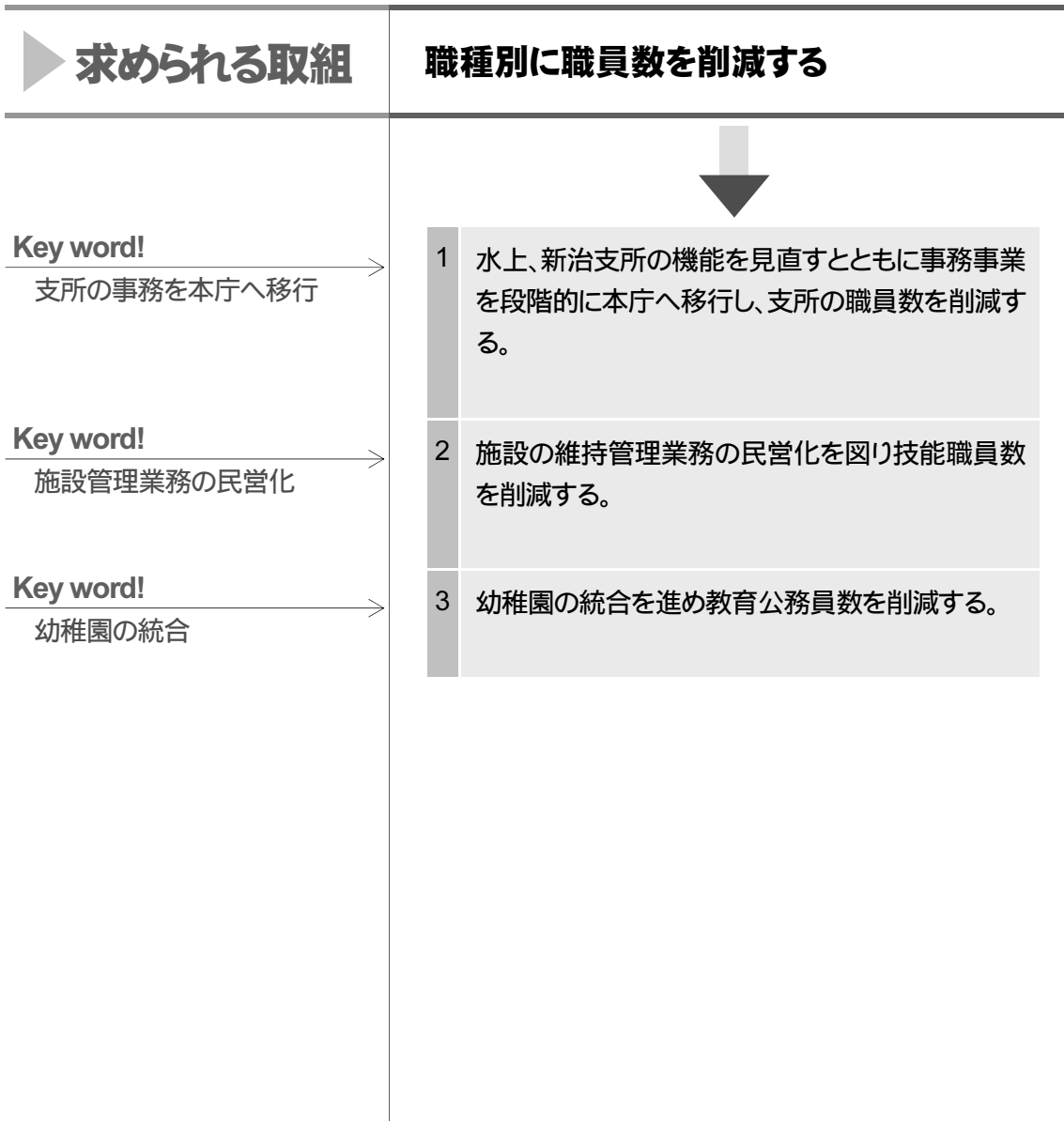


表-6 職員区分別職員数の目標

	みなかみ町					類似団体	
	H19 当初		H27 当初(目標値)		削減目標 (A)-(B)	H18 当初	
	職員数(A)	構成比	職員数(B)	構成比		職員数	構成比
一般職員	272 <sup>人</sup>	92.5%	190 <sup>人</sup>	95.0%	82 <sup>人</sup>	162.0 <sup>人</sup>	95.2%
うち技能職員	40	13.6	18	9.0	22	16.4	9.6
教育公務員	22	7.5	10	5.0	12	6.3	3.7
臨時職員	0	0.0	0	0.0	0	1.9	1.1
計	294	100.0	200	100.0	94	170.2	100.0

注1) 市町村長等の特別職(4役)及び企業会計等の職員は含まれていません。  
 注2) H27 当初の職員数は、住民基本台帳人口推計値20,000人を基に算定しています。



## 2 || 組織・機構と職員制度の改革

## Key point! ▶▶▶

- ▶ 職員の純減に対応しうる協働体制を確立するため、グループ制の導入が必要です。

少数精鋭化に向けて、職員の資質を向上させ、組織を活性化することが必要になります。

## ■改革の必要性

財政規模は縮減しても、行政需要は多様化するとともに複雑で高度なものになっていきます。そして、これらの需要は組織に横断して発生しており、これまでのタテ割りの組織では十分な対応が難しくなると考えられます。

したがって、今後役場には広い視野に立った協調や連帯の機能、さらには簡素で効率的かつ柔軟性のある組織・機構の構築と運営が求められます。

このようなことから、組織機構の改革にあたっては、職員の純減(240人体制)に対応しうる協働体制を確立するため、組織をフラット化(グループ制)することが有効と考えられます。加えて、職員ひとり一人の資質を向上させ、人を活性化すれば今以上に効率的な行政運営が可能になります。

## Key point! ▶▶▶

- ▶ 勤務成績評定制度の導入も視野にいれ、限られた人件費の中でメリハリのある給与制度改革が必要です。

地方公務員制度改革において、国は「地方分権の進展に対応して地方自治体の人事行政の能率的、適正な運営を図るため能力等級制を設ける」とし、実力主義の人事制度の導入を打ち出しています。町においても、人事院勧告で示された「職務給の8級制から6級制への移行」を実施し、条例主義に基づく職務職階制度を運用しています。しかしながら、職責に対応した職階制が形骸化していることは否めず、グループ制の導入を機に新たな給与制度の導入が必要と考えられます。

また、将来導入が予想される勤務成績評定制度の導入も視野にいれながら、限られた人件費の中でメリハリのある給与制度改革を考察します。

## ▷ 1 || 組織・機構の改革

## Key point! ▶▶▶

- ▶ 町民に対して、合併による急激な変化をもたらせないような組織・機構を構築して運用してきました。

職員の削減は考慮せず、合併時の職員数で組織・機構を構築しました。

## ■現在の組織・機構

- 1 町村合併を理由として、住民サービスの提供方法を変えないため。
- 2 旧3町村の現状を踏襲した組織・機構を構築したため。
- 3 指揮、命令系統の明確化と細分化を図ったため。(課長→参事→課長補佐→係長→課員)

<p><b>求められる取組</b></p>	<p><b>1 5年を目途に総合支所方式を廃止(出張所)</b>  <b>2 課の削減と組織のフラット化(グループ制の導入)</b>  <b>3 介護支援、保健事業を本庁内に統合</b></p>
<p><b>Key word!</b> 職員240体制の確立へ</p>	<p>1 職員数の削減を想定し240人体制を確立する。</p>
<p><b>Key word!</b> セクト意識の払拭を</p>	<p>2 セクト意識を払拭し、連帯と協調を重視した執行体制を確立する。</p>
<p><b>Key word!</b> 有効な人材活用を</p>	<p>3 機動的かつ弾力的な行政運営を行うために、有効な人材活用を図る。</p>
<p><b>Key word!</b> 目的志向型による行政運営へ</p>	<p>4 行政評価の導入を視野に入れて目的志向型の行政運営を目指す。</p>
<p><b>改革の基本方針</b></p>	
<p><b>Key word!</b> 弾力的な組織・機構の構築</p>	<p>1 職員数の減少を想定します。</p> <p>早期退職の推進並びに新規採用を抑制により職員数が純減するため、これに対応した弾力的な組織・機構の構築と運用に努める。</p>
<p><b>Key word!</b> 豊富な人的資源を活用</p>	<p>2 人的資源の有効活用を図ります。</p> <p>現時点で、町の職員数を類似団体と比較すると約100人超過している。これを言い換えれば、人的資源が豊富であり、懸案事業や新たな行政需要への対応を強化できる。</p>
<p><b>Key word!</b> 横断的な組織・機構の構築</p>	<p>3 組織を肥大化させないようにします。(課を増やさない。)</p> <p>組織の簡素化と合理化に努めるとともに、総合的かつ横断的な組織・機構の構築と運用を図る。</p>



<p><b>Key word!</b> 5年後に支所は出張所へ</p>	<p><b>4 支所業務を縮小しながら本庁と支所の連携を強化します。</b></p> <p>広い面積に対応するために、本庁と支所の役割を明確にし、効率的な運営体制を確立する。また、段階的に支所の業務を本庁に移行し、5年後を目途に支所を出張所に変更する。</p>
<p><b>Key word!</b> 総合計画に対応した体制</p>	<p><b>5 総合計画の推進体制を整備します。</b></p> <p>第1次みなかみ町総合計画の基本目標や施策を実現するために、計画の体系に即した組織・機構の構築と運用に努める。</p>
<p><b>Key word!</b> 効率的な事務処理</p>	<p><b>6 事務処理の効率化と意志決定の迅速化を図ります。</b></p> <p>組織のフラット化や決裁規程、財務規則の見直しを進め、効率的な事務処理と迅速な意志決定を目指す。</p>
<p><b>Key word!</b> 町民にわかりやすい体制</p>	<p><b>7 わかりやすい行政組織の構築に努めます。</b></p> <p>町民や外部から見て、業務内容や役割がわかりやすい組織・機構を目指す。グループ名に担当する業務を表記して、各グループの業務内容をわかりやすくします。</p>
<p><b>Key word!</b> 内部監査の強化</p>	<p><b>8 内部監査機能の強化を図ります。</b></p> <p>マネジメントサイクル計画(plan)、実施(Do)、見直し・改善(Action)において、町の弱点と指摘されている検証・評価(See or Check)、の強化を図る必要があります。 ※行財政改革調査会の第5次答申から</p>

## 新組織の案

新組織では、グループ制の導入を基本に、課・支所を14から12へ削減し、2室47係を1室27グループ(幼稚園保育園等の出先

機関を除く)に統合します。また、総合計画の施策を推進するために、各グループが所掌する事務事業を明確にします。

課名	グループ名	事務事業内容
1 総務課	1 行政	秘書・渉外、訴訟・調停、行政区、広報・公聴、庁議、議案調整、人事・給与・福利厚生、公平委員会 等
	2 庶務・防災 ※選挙管理委員会事務局	法規、選挙、文書管理、情報公開・個人情報、消防・防災、防犯、交通 等
	3 管財	庁舎の管理、物品調達、公有財産管理、公有自動車管理、入札・契約、町有バス、町長車 等
2 総合政策課	1 企画財政 ※監査委員会事務局	総合企画・調整、総合計画、広域行政、予算編成、財政計画、組織機構・行政改革、職員の定員管理、行政経営、統計 監査 等
	2 地域振興	地域振興、国際交流、都市間交流、芸術・文化交流、環境問題関連、自治基本条例・コミュニティ、情報基盤・地域情報化、土地開発公社 等
3 税務課	1 資産税	資産税の課税・徴収 等
	2 住民税	町民税の課税・徴収、源泉徴収所得税 等
	3 滞納整理室	町税等の滞納整理 等
4 保健福祉課	1 福祉・窓口	戸籍、住民基本台帳、印鑑登録・管理、諸証明の交付、国民年金、各種相談、地域福祉、民生委員、生活保護、災害扶助、障害者福祉、児童福祉、男女共同参画 等
	2 医療・保健	国民健康保険、老人福祉、福祉医療、保健予防 等
	3 介護	介護保険・介護予防、包括支援センター、保健福祉センターの管理 等
5 生活環境課	1 環境	環境関係受付 ごみ収集、一般廃棄物、リサイクル、し尿処理 等
	2 上下水道	上水道、簡易水道、下水道、合併処理浄化槽 等
6 農政課	1 農政 ※農業委員会事務局	農地調整、農業委員会、農業振興、林業振興、畜産振興、農林業施設の管理 等
	2 農村整備	農道整備、土地改良事業、土地改良施設の管理、国土調査 等
7 観光商工課	1 観光商工	観光振興、商工業振興 等
	2 施設管理	観光施設の管理、温泉事業、スキー場事業 等
8 地域整備課	1 管理	道路・河川管理、公営住宅 等
	2 建設	道路・河川整備、治水・排水対策、砂防・急傾斜地対策 等
	3 都市計画	都市計画、土地利用・大規模開発、建築、景観、公園緑地、企業誘致 等
出納室	1 出納	歳入出納、歳出支払い、決算 等
9 議会事務局	1 庶務・議事	議会庶務、議事 等
10 教育委員会	1 総務・学校	教育委員会庶務、教育財産、教育行政相談、学校経営、学校教育、給食センター、幼稚園・保育園 等
	2 生涯学習	生涯学習、社会教育、青少年育成、文化振興、公民館、文化財、社会体育 等
11 水上支所	1 庶務・住民サービス	町税等、住民登録、印鑑登録・証明、福祉・住民相談 等
	2 建設・産業	町道、公営住宅、農業振興、農林業施設・土地改良施設の管理、上下水道 等
12 新治支所	1 庶務・住民サービス	町税等、住民登録、印鑑登録・証明、福祉・住民相談 等
	2 建設・産業	町道、公営住宅、農業振興、農林業施設・土地改良施設の管理、上下水道 等

表-7 総合計画の主要施策と担当課

基本目標	主要施策	担当課
1 誰もが安心して安全でゆとりを感じるまち	1 地域の支え合いで安心して暮らせるまち	保健福祉課
	2 健やかに生き生きと人が輝くまち	保健福祉課
	3 安全に安心して暮らせるまち	総務課 保健福祉課
2 豊かな自然と共有するまち	1 自然と都市的機能が調和するまち	地域整備課
	2 豊かな自然と共生する快適なまち	総合政策課 地域整備課 生活環境課
3 交流による魅力と活力にあふれるまち	1 地域資源で交流の輪を発信するまち	総合政策課 観光商工課
	2 多様な交流で人が賑わうまち	総合政策課
4 産業が育ち持続するまち	1 持続的で魅力のある産業が育つまち	農政課 観光商工課
	2 働く人を迎え育むまち	観光商工課 地域整備課
5 豊かな心と文化を育むまち	1 心豊かな子どもを育むまち	教育委員会
	2 誰もがいきいき自己を実現するまち	教育委員会
	3 歴史と文化を守り育むまち	教育委員会
6 住民とともに歩む健全なまち	1 住民が自ら考え、決定し、行動するまち	全課 教育委員会
	2 行財政改革でゆとりのあるまち	総合政策課

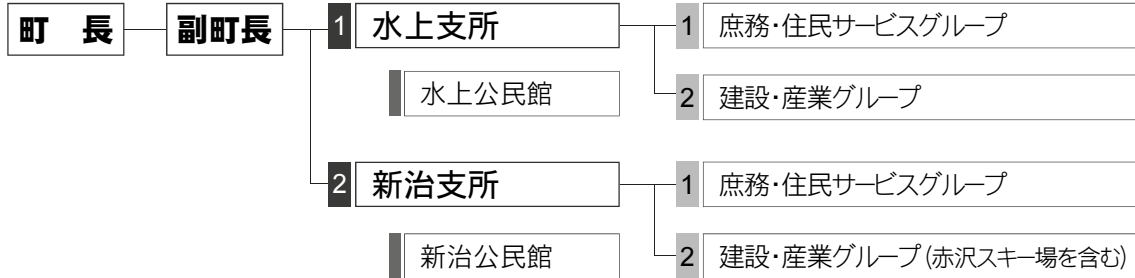
## 新組織・機構図

### 1 町長部局〈本庁舎〉

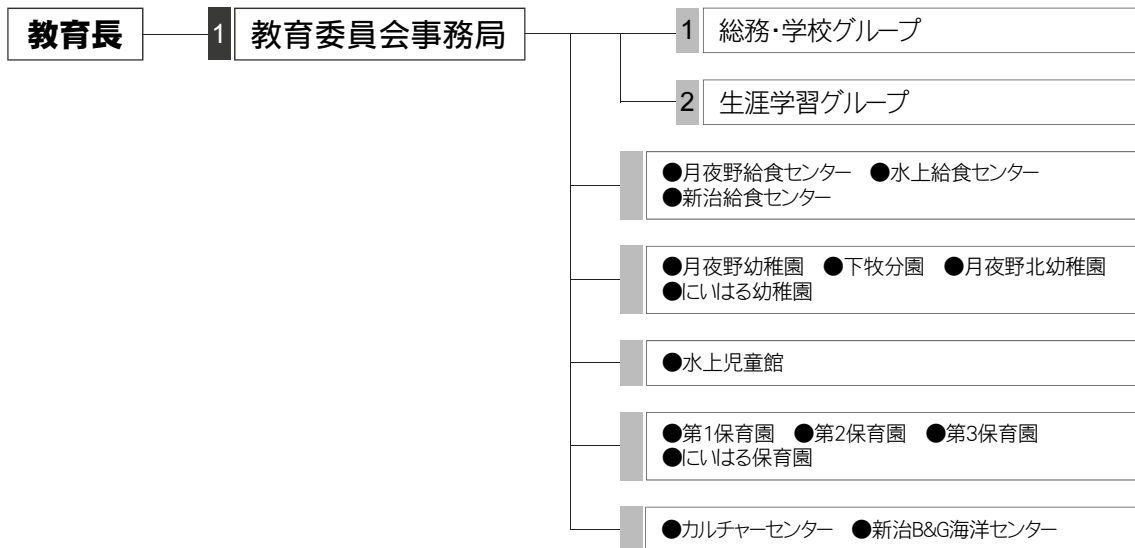
平成20年4月1日実施予定



## 2 町長部局〈支所〉



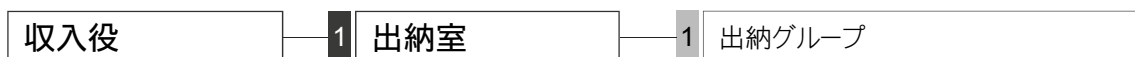
## 3 教育委員会部局



## 5 議会



## 6 出納室



▷ 2 || 人事・給与制度の改革

**Key point!** ▶▶▶

▶ 平等ではなく、公平性を目指した人事給与制度を構築する必要があります。

優秀な人材を確保し、有能な職員を育てる環境づくりが必要です。

フェアな競争のもとで切磋琢磨し、年功序列から能力実証主義へ転換する仕組づくりが必要です。

**■改革の必要性**

8級制から新6級制への移行により給料表の上限額が抑制されました。しかしながら、旧8級制の下で受けていた給料が保障される現給保障制度が継続されているため、職責に応じた給与制度に弊害が生じています。

①現給保障により、役職にある職員とこれ以外(主幹職)の給料が逆転しているか若しくはその差がなく、職員のモチベーションの低下が危惧されます。(役職に昇格しても給与面でメリットがない)

②将来的に職員数が削減する中で、質の高い行政運営を行うためには職員の少数精鋭化が必要不可欠とされています。このため、優秀な人材確保や有能な幹部職員を育成する観点からも、年功序列から職責に応じた人事給与制度に改革する必要があります。

また、政府の重要課題として公務員制度改革があげられており、地方公務員に対しても今まで以上に能力実証主義の徹底が求められます。今後は自己啓発や研修制度の充実により職員ひとり一人の能力を高めるため、人事評価(目標管理制度による評価)を導入する必要があります。

**▶求められる取組**

- 1 わかりやすい職務職階制度へ改革
- 2 職責に応じた管理職手当・期末勤勉手当の見直し
- 3 期末手当0.4月カットの特例措置を廃止
- 4 職員の自己啓発と研修制度の充実
- 5 人事評価による新たな勤勉手当支給率の導入



**Key word!**

職責に応じた職務職階制へ

1 職を簡素化し、年功序列ではなく職責に応じた新6級制の運用に改革する。

**Key word!**

職責や実績に応じた手当を

2 新たな組織機構の運営を円滑に行うために、職責や実績(人事評価)に応じた手当を支給する。

**Key word!**

期末勤勉手当の正常化

3 財政状況を勘案しながら、期末手当0.4月カットの特例措置を廃止する。

**Key word!**

人材育成と目標管理制度の導入

4 職員ひとり一人の能力を高め、優秀な人材を育成するため、職員研修制度を充実させるべきである。また、人事評価をするための目標管理制度を導入する。

## 人事・給与制度改革の素案

### Key point! ▶▶▶

- ▶ 複雑な職制度を簡素化し、各職における職責を明確にします。  
グループ制を導入してGLの職責を重要視することで、課長は懸案事項や政策立案に専念できる体制を整備します。

### 1 新たな職制度の提案

職	内容
課長・支所長	所属職員を指揮監督する。
次長・室長(兼GL)	課長を補佐し、GLを統括する。グループメンバーを指揮監督し、課の所管事務を掌理する。
課長補佐(GL) 園長・館長・所長(GL)	課長を補佐し、グループを統括する。メンバーを指導し、課の所管事務を掌理する。
課長補佐	GLを補佐し、グループの事務を処理する。
係長	課長補佐、GLを補佐し、グループの事務処理する。
主幹	グループの分担事務に従事する。
主査	グループの分担事務に従事する。
主任	グループの分担事務に従事する。
主事	グループの分担事務に従事する。
保健師	グループの分担事務に従事する。
栄養士	グループの分担事務に従事する。
看護師	グループの分担事務に従事する。
教諭	グループの分担事務に従事する。
保育士	グループの分担事務に従事する。
社会福祉士	グループの分担事務に従事する。
主事補	分担事務に従事する
技師	分担事務に従事する。
運転手	自動車の運転に従事する
清掃夫	分担業務に従事する。
用務員	雑務に従事する

### Key point! ▶▶▶

- ▶ 管理職手当を定額化することで、町の経営スタッフとしての職責を明確にします。

### 2 職責に応じた管理職手当の提案～定額化

みなかみ町		沼田市(参考)	
職	金額	職	金額
課長・支所長	62,300円	部長級	77,400円
次長・室長	51,900円	課長級	62,300円
課長補佐(GL)	49,600円	課長補佐	49,600円

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 職務に応じた職責とするため、職務の級と内容を明確にします。

**3 新たな職制度の提案**

職務の級	職務の内容
1級	1 主事、主事補の職務 2 定型的な業務に従事する者及び相当の技能又は経験を必要とする業務に従事する者の職務
2級	1 主任の職務 2 高度な技能又は経験を必要とする業務に従事する者の職務
3級	1 主査の職務 2 特に高度な技能又は経験を必要とする業務に従事する者の職務
4級	主幹又はこれの相当する職務
5級	課長補佐、係長の職務
6級	課長、支所長、次長、室長の職務

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 職責に応じた加算割合を運用することで、職責を明確にします。

**4 新たな期末勤勉手当—加算基礎額の提案**

職員	加算割合
職務の級6級の職員で、課長、支所長の職にある者	100分の15
職務の級6級及び5級の職員で、室長・次長・GLの職にある者	100分の13
職務の級5級の職員	100分の10
職務の級4級及び3級の職員	100分の5

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 実績に基づく新たな勤勉手当の支給率を導入します。

**5 人事評価に基づく新たな勤勉手当の支給方法**

係長以上(H18以降、現給保障を受けている者を含む)を対象に目標管理制度を導入し、実績(達成度)に基づく支給率を適用する。

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 少数精鋭化に向けて職員ひとり一人の能力を向上させなければなりません。  
「話し合える、助け合える、分かち合える」グループとするため、GLの役割が重要です。

**6 職員の自己啓発と研修制度の充実**

少数精鋭化を目指し効率的な行政運営を行うためには、職員ひとり一人の能力を高める必要がある。このため、職責や経験年数に応じた研修制度を構築する。

また、グループ制を効果的に運用するためには、「話し合える、助け合える、分かち合える」グループとしなければならない。これを実現するためにはリーダー(GL)の役割が極めて重要であり、GLを対象とした研修を早期に実施する。



### 3 || 公共施設の統廃合

#### Key point! ▶▶▶

- ▶ 厳しい財政状況の中、公共施設の効率的な運営を図るため、そのあり方や運営方法を抜本的に見直す必要があります。

合併前の旧月夜野町、水上町、新治村においては、住民ニーズに応じた行政サービスを提供するため、集会施設、文化体育施設、福祉施設及び観光施設等の公共施設を積極的に設置し、効率的な管理運営とサービスの向上に努めてきました。

しかしながら、厳しい財政状況のもとで合併した「みなかみ町」には、限られた財源や人材を真に必要な分野に重点的に活用することが求められており、公共施設についても統廃合や、より効率的な管理運営を図らなければなりません。また地方自治法の改正に伴い、公の施設に「指定管理者制度」が導入され、民間事業者が管理主体の対象となったことから、その運営方法についても抜本的な見直しが可能となっています。

このようなことから、町の公共施設について、民間委託、廃止、移譲(民営化)、統合、及び他用途への転用など、施設のあり方や方向性を検討し、抜本的な見直しを行う必要があります。

#### ▷ 1 || 検討の対象施設

この行動指針において対象とする公共施設は、集会施設、文化・体育施設、福祉施設、観光施設とし、学校、保育所、幼稚園、給食センター等の教育関連施設については、組織・機構改革及び定員管理計画において、その方向性を取り上げるものとします。

#### ▷ 2 || 管理運営等の見直しについて ~基本方針~

#### Key point! ▶▶▶

- ▶ 利用実態を検証し、町が管理すべき施設、廃止すべき施設、民間や行政区へ移譲すべき施設等を検討する必要があります。

#### ■施設のあり方

施設の設置目的、利用状況、類似施設の整備状況、社会経済情勢の変化等を踏まえ、町が引き続き当該施設を運営する必要があるかどうかについて検証し、公共施設としての意義が希薄化している、または失われている施設については、「廃止」又は「移譲(民営化)」を検討します。なお、行政区等の集会施設、その利用実態からみて、実質、行政区の所有施設となっているものは、行政区への移譲の可能性についても検討します。

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 施設の運営方法を検討する際、住民ニーズを把握し、利用者の利便性確保や運営コストを考慮し、より効率的な管理運営を検討する必要があります。

**■管理運営方法**

町が引き続き設置運営する必要がある施設について、利用者の利便性を確保するとともに、運営コストを考慮した管理運営を図るため、管理運営方法の基本的な考え方と留意点を示し、より効率的な管理運営をめざします。

**■基本的な考え方**

- 1 民間に任せたほうが効率的・効果的に業務執行できるものは積極的に民間に任せ、民間委託を推進する。(指定管理者制度の導入等)
- 2 民間委託によるメリットが期待できない施設については、直営(業務委託を含む)で施設の管理を行う。
- 3 直営または民間委託により運営する施設において、目的や利用形態が類似した施設について、統廃合の可能性を検討する。

**■留意点**

- 1 施設利用に関し、住民ニーズの把握とPRが十分に行われていること。
- 2 使用料等の受益者負担額が適正であること。

▷ 3 || 見直しの手続き

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 最終的には、「公共施設の統廃合等検討委員会」を設置して公共施設の統廃合等について総合的に検討することになりますが、見直しを行う際には、公平性と透明性を確保する必要があります。

施設の財務や利用の状況を明らかにし、受益者の負担割合や町の運営コストを算出するなど、費用対効果を検証し、施設のあり方や管理運営方法など、今後の方向性について総合的に検討し見直しを進めます。なお、見直しに際しては公平・公正性と透明性を確保しなければなりません。

スケジュールについては、「集中改革プランの推進について」に示した作業スケジュールに基づき庁内で作業を進め、公共施設の統廃合等検討委員会で廃止、統廃合等の最終的な検討を行うものとします。なお、統廃合の可能な施設については平成20年度から実施します。

▷ 4 || 管理運営の方向性を示す区分

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 担当課によって検証した各施設のランクを参考に、公共施設の統廃合等検討委員会で運営方法を検討することになります。

ランク	説明
A	町の直営により運営
B	指定管理者制度を導入して運営
C	町の経費負担が生じている状況が改善されなければ、5年後を目処に統廃合
D	平成20年度に統廃合を実施

▷ 5 || 現状把握と有効活用を図るための問題点

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 公共施設のあり方や運営方法を抜本的に見直すためには、現状を把握する必要があります。

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 担当課において、公共施設の方向性を示すランク付けを行うことで、「公共施設の統廃合等検討委員会」で最終的に検討するための基礎資料を作成します。

**■ 公共施設の現状把握**

平成19年3月、187の公共施設(本庁・2支所を除く)について、運営方法や事業目的、整備時の財源内訳、人件費を含めたランニングコスト、施設を継続して運営する場合及び統廃合した場合の課題と方向性等に係る調査を実施し、公共施設の現状を把握しました。

**■ 公共施設の方向性を示すランク付け**

現在、187の公共施設のうち、町の直営により運営している施設が126か所、指定管理者制度を導入している施設が43か所、行政区が管理している施設が17か所、その他の施設が1か所という現状があります。

今後、これらの公共施設を有効的に活用していくため、各施設の担当課で運営方法等を検討し、方向性を示すランク付けを行いました。その結果は下表のとおりです。

表一 公共施設のランク付け

区分	施設数 (検討結果)	現在の運営方法	
		直営	指定管理等
A ランク	48施設	48施設	なし
B ランク	104施設	47施設	57施設
C ランク	25施設	22施設	3施設
D ランク	10施設	10施設	なし

注) 上記の検討結果による施設の方向性を示すランク付けは、施設の運営方法等に関する最終的な方向性ではなく、「公共施設の統廃合等検討委員会」への参考資料として使用するためのものです。

**■ 施設の有効活用を図るための問題点**

今回の調査結果によると、公共施設を効率的に運営していくうえで、次のような問題点が考えられます。

- 1 町議会の行財政改革特別委員会では、「地域の理解を得たうえで、最低でも60施設を統廃合すべきである。」と報告しているが、今回の調査において、統廃合が可能な施設としてランク付けされたのは35施設にとどまっている。そのため、今後、担当課において、更に公共施設の統廃合について検討を必要とすること。
- 2 直営の施設については、類似した用途の施設が多いことから、運営コストが多額に及んでいることは勿論のこと、施設内の空きスペースが多いことから、民間やNPO等へ賃貸し有効的に活用されることが考えられるが、既成概念にとらわれ、新たな活用方法が検討されずにいること。

3 指定管理者制度を導入している施設については、委託料や土地使用料などが発生している施設が多く、制度を導入しても、業務委託を行っていたときと経費面での削減が見られないこと。

4 施設のお大半が、国庫補助金等を受けて整備されており、今後、住民ニーズに対応した活用を考えた場合、大きな支障となること。  
※この問題は、国が関与しており、町の一存で方向性を決めることが困難であるため、国の対応の現状を次項で説明します。

**Key point! ▶▶▶**

▶ 公共施設のうち、国庫補助金等を受けて整備した施設については、「補助金適正化法」による処分制限という大きな問題が生じることになります。

**■国庫補助等を受けて整備した施設について**

公共施設の方向性を示すランク付けを行い、今後、施設の有効活用を図るための最終的な検討を行う場合、大きな問題となるのが、国庫補助金等を受けて整備した施設の用途変更や廃止等に係る処分制限です。

本町では、調査を実施した187の公共施設のうち、121の施設が国庫補助金等を受けて整備されています。

これらの施設は、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律(補助金適正化法)」による処分制限期間等の制限があり、施設の処分制限期間は、補助金等の交付の目的及び施設等の耐用年数を勘案して各省庁の長が定めることになっています。

これらにより、施設の用途変更や廃止等、地域の实情に応じた有効的な活用が図れないという問題が生じます。

**Key point! ▶▶▶**

▶ 各省庁の定める施設の処分制限期間は、「減価償却資産の耐用年数」を基礎数値としています。

**■国庫補助等による施設の処分制限について**

下記の補助金適正化法及び施行令のとおり、施設の処分制限期間は、各省庁の長が定めることになっており、財務省令で定める「減価償却資産の耐用年数」を基礎として、これに補助金の交付目的を勘案して算出されています。

各省庁が所管する主な施設の処分制限期間は、表-2のとおりです。

**■補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律第22条の規定**

補助事業者等は、補助事業により取得し、又は効用の増加した政令で定める財産を、各省庁の長の承認を得ないで、補助金等の交付の目的に反して使用し、譲渡し、交換し、貸し付け、又は担保に供してはならない。ただし、政令で定める場合は、この限りではない。

**■補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律施行令第14条第1項の規定**

法第22条ただし書に規定する政令で定める場合は、次に掲げる場合とする。

- 一 補助事業者等が法第7条第2項の規定による条件に基づき補助金等の全部に相当する金額を国に納付した場合
- 二 補助金等の交付の目的及び当該財産の耐用年数を勘案して各省庁の長が定める期間を経過した場合

表-2 各省庁所管施設の処分制限期間の主な例

省庁名	施設名	制限期間
環境省	一般廃棄物処理施設	30年
厚生労働省	保育所(木造)	22年
	児童館(RC造)	50年
国土交通省	下水道処理場(建物)	50年
	下水道処理場(ポンプ施設等)	7年
農林水産省	農業集落排水処理施設	30年
	農村環境改善センター(RC造)	50年
文部科学省	学校校舎(RC造)	60年
	学校校舎(木造)	24年

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 施設の耐用年数を経過する前に、施設の用途変更や取り壊しを行う場合、残存簿価分の多大な補助金返還を求められます。

これらの処分制限期間は、施設の有効活用を図るための用途変更や統廃合を行ううえで、大きな支障となります。また、処分制限期間を満たしていない施設の用途変更や取り壊しを行う場合には、残存簿価分の補助金を返還しなければならず、多大な費用を要することになります。

※公立学校施設整備費補助を受けて整備した施設(学校施設など)については、「地方分権特例制度(パイロット自治体)」により、変更用途を限定した処分制限期間の短縮化など、若干の緩和措置が図られていますが、自治体の望んでいるような幅広い用途への変更は認められていません。

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 国庫補助金等を受けて整備した施設の処分制限等について、総務省は各省庁に対し、その運用を緩和するための申し入れを行いました。

**■総務省による各省庁への申し入れ**

このように、国庫補助金等を受けて整備した施設を有効活用できないという現状があり、全国的にも、実際に補助金の返還が生じたり、施設の用途変更を断念しなければならぬという事例が多く見られます。

こうした背景をもとに、総務省は平成19年8月、「平成20年度の地方財政措置について」の中で、「公共施設の転用又は用途廃止時における国庫補助負担金制度の改善」として、各省庁に対し、申し入れを行いました。

**Key point! ▶▶▶**

- ▶ 各省庁の制度運用は改善されず、地方公共団体の自主・自立を高める国の政策は、各省庁間で矛盾を生んでいます。

**■国の政策における各省庁間の矛盾**

しかし、依然として各省庁の補助金制度運用は緩和されず、各省庁間でそれぞれ異なる運用がなされており、統一性や明確性に欠けています。

また、合併特例法及び合併新法により、8年後には、普通交付税が合併算定替から一本算定へと向い、短期間で大幅な経費削減を行わなければならないにもかかわらず、各省庁が定める施設の処分制限期間は長期に渡っている現状があり、地方公共団体の自主性・自立性を高めるための国の政策は、各省庁間で矛盾を生んでいます。

**Key point!** ▶▶▶

▶ 国に対し、制度運用の改善を求める働きかけを行わなければなりません。

■国への働きかけ等

こうしたことから、国庫補助金等を受けて整備した施設の耐用年数について、弾力的に運用することや、住民のニーズに応じた有効活用を図るために、地方公共団体の自主的な判断によって、用途変更や統廃合が行えるように補助金制度の運用について改善を図るため、国へ働きかけることが重要になります。

▶ **求められる取組**

- 1 統廃合を含め、施設の運営方法を抜本的に見直す**
- 2 運営方法に応じて施設を有効活用する**
- 3 アセットマネジメントシステムを構築する**

**Key word!**

施設の存続価値について再検討

1 公共施設としての意義が希薄化している、更には失われている施設かどうか、担当課による検証を強化し、町議会行政改革特別委員会の報告内容(60施設の統廃合)を反映できるように、施設の統廃合について再度、検討する。

**Key word!**

公共施設の使用料を増収

2 直営の公共施設については、運営コストを考慮し、適正な使用料等受益者負担額の設定に努め、使用料の増収を図るべきである。  
また、民間やNPO等に施設の空きスペースを賃貸することで、施設の有効活用と使用料の増収を図る。

**Key word!**

指定管理料の節減

3 指定管理者制度を導入している施設については、指定管理料の節減を図るとともに、管理者と設置者の役割を明確にし、負担の考え方をマニュアル化すべきである。  
また、指定管理料の軽減が図れない場合は、指定管理者の変更を検討する。

## 管理運営の考え方フローチャート(マネジメントサイクル)と問題点

### Key point!

人口の増加や行政需要が高まる時代に急速に整備された。

### Key point!

町村合併、人口減少、財政状況などの環境変化にともない、需要のミスマッチが生じている。

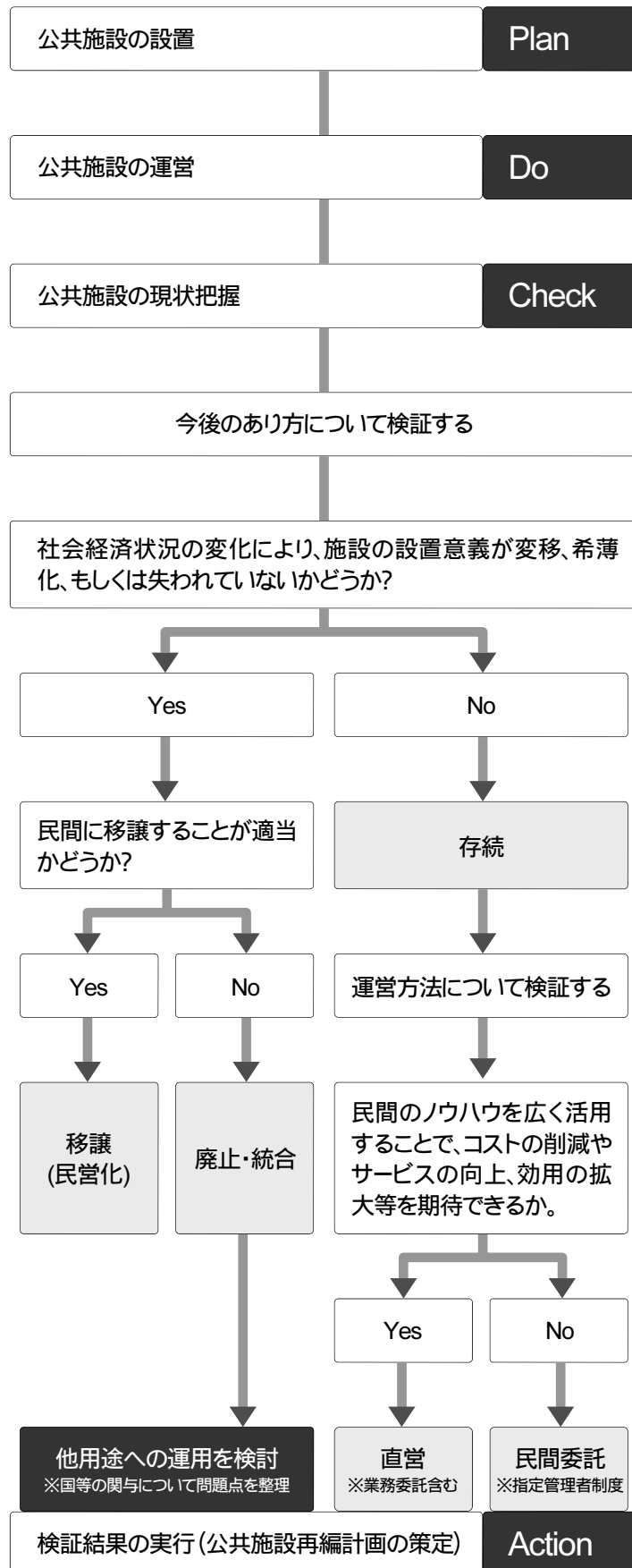
### Key point!

今回の公共施設調査により、この段階までは実施できたものの、この後の進め方において、多くの問題点が生じている。  
その問題点は、次のとおり。

- 1 現在の施設台帳には、サービスの効用面における情報が整理されていないため、施設の必要性を判断するのが困難な状況である。
- 2 施設台帳が一元的に整備されておらず、担当課が個別に整備している。
- 3 個別管理では、公共施設全体における利用度など統一的な基準がなく、住民にとっての重要性など優先順位が付けづらい。
- 4 公共施設全体の優先順位が明確化していないことから、予算編成に反映させることが困難となっている。
- 5 施設のあり方について、対症療法的な対応をすることになる。
- 6 住民にとって最適な施設の活用と効率性や効果を考慮したサービスの提供ができない。

↓

個別の施設について見直しを行うだけにとどまらず、公共施設の総合的な効率化を目指す必要があり、アセットマネジメントの視点に立った公共施設再編計画を策定する必要がある。



## アセットマネジメントシステムの構築等に関する取り組み

<p><b>Key word!</b> アセットマネジメント</p>	<p>1 管理運営の考え方フローのとおり、公共施設全体を、経営的視点から総合的に企画、管理、運営、活用、処分するシステムを構築し、将来的に発生する費用を的確に予測することで、施設経費の縮減に取り組む。 ※アセットマネジメントシステムの構築</p>
<p><b>Key word!</b> 公共施設全体を一元的に管理</p>	<p>2 施設の個別管理については、従来のとおり担当課が行ってもかまわないが、公共施設全体を一元的に管理するセクションを設置する。 ※横断的に指揮命令し、管理できるセクション</p>
<p><b>Key word!</b> 担当課による再編計画</p>	<p>3 担当課は、国の関与する施設を含め、そのあり方について再度検証し、既成概念にとらわれない施設の有効的な活用方法を検討する。 Step 1 国が関与している施設かどうか検証する。 Step 2 国が関与している施設だからといって、有効的な活用方法についての検討をあきらめることなく、その施設が本来どのように活用されるべきなのか、確固たる信念をもって再編計画を策定する。 Step 3 施設の再編計画をもって、国の関与による制限に関し、その緩和について強く働きかける。 ※国の補助金等を受けて整備した施設でも、町が設置した責任において、その施設が有効的に活用されることが、住民にとって最も重要であることを国に対し強く訴える。</p>
<p><b>Key word!</b> 施設評価</p>	<p>4 公共施設全体を一元的に管理するセクションは、施設の利用状況や住民にとっての必要性を経年的に把握し、施設を細かく評価する仕組みをつくり、担当課が実施する業務の効果性や効率性についても継続してチェックする。</p>
<p><b>Key word!</b> 公共施設再編計画</p>	<p>5 厳しい財政状況の中、将来の財政負担や人口減少などの環境変化の予測を考慮し、施設台帳のデータや施設の評価を基に、企画部門が公共施設再編計画を策定する。</p>



行財政改革行動指針  
～みなかみ町の将来を見据えて～

100  
H27  
240

発行日 平成19年11月7日

編集・発行 みなかみ町 総務課  
群馬県利根郡みなかみ町後閑318番地  
〒379-1393  
TEL：0278(62)2111(代表)  
FAX：0278(62)2291

発行責任者 みなかみ町長

◆本誌に関するお問い合わせ  
E-mail：soumu@town.minakami.gunma.jp

# みなかみ町 人材育成基本方針

すべては、町民のみなさんのためにある。

私たち、みなかみ町職員は、「すべては、町民のみなさんのためにある。」という共通の価値観を大切に、自らがめざす「職員像」や職員に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」を明確にします。

そして、みなかみ町として、この基本方針のもとで、職員一人ひとりの質を高め、行財政改革と夢のあるまちづくりの実現に努めます。

平成21年5月

群馬県 みなかみ町

100

H27

240

私たちは、平成27年度当初までに、財政規模100億円以下、職員数240人以下という目標を掲げ、全庁をあげて行財政改革に取り組んでいます。

## 目次

～Contents～

---

ページ

- 4 **はじめに**  
夢のあるまちづくりと効率的な行政運営を実現するために
- 5 **i なぜ、人材育成基本方針を策定する必要があるのか**
- 5 1 職員を取り巻く環境の変化
- 6 2 行財政改革を実現するために
- 7 3 協働のまちづくりを実現するために
- 9 **ii 人材育成の目的は**
- 10 **iii 職員自らがめざす職員像**
- 12 **iv 全職員に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」**
- 16 **v それぞれの役職に求められる能力 ～役割と責任～**

ページ

## 23 vi 人材を確保・育成するための取り組み

- 23 1 人事管理の視点から
  - 23 (1) 「まちづくり」に力を発揮できる人材の確保
  - 24 (2) 職員の「意欲」と「能力」を向上させるための人事評価制度
  - 25 (3) 職員の「持ち味」を活かすための人員配置
  - 27 (4) 職員のためのメンタルヘルスサポート体制
  - 27 (5) 職員240人体制に向けた適正な定員管理
  
- 28 2 人材を育成するための研修
  - 28 (1) 行政経営スタッフ(管理職)研修
  - 29 (2) 組織力を高めるための一般職員研修
  - 30 (3) 職員の行動力を向上させるための研修
  - 31 (4) 「好感」を持っていただくための研修
  - 32 (5) 上部機関や民間企業への派遣研修
  - 32 (6) 自己啓発への支援

## 33 vii おわりに 人材育成基本方針策定までの経緯

- 1 作成プロセスを大切に策定しました
- 2 人材育成基本方針策定会議

## はじめに

### 夢のあるまちづくりと効率的な行政運営を実現するために

平成17年10月に月夜野町、水上町、新治村は、地方分権に対応した行財政基盤の強化と地域特性を活かした新たな町づくりをめざして合併しました。

これにより、新生「みなかみ町」は今まで積み重ねてきた歴史や文化伝統の上に新たな歴史を刻むことになり、平成19年度には、第1次総合計画を策定し、「水と森・歴史と文化に息づく利根川源流のまち みなかみ」を将来像として、「夢のあるまちづくり」を進めています。

合併当初の財政状況は予想以上に厳しく、行財政改革は「待ったなし」の状況でした。

このため、平成18年度より勸奨退職による人件費の削減や各種団体補助の一律カットを行うなど、様々な歳出削減に努めるとともに、平成19年度には長期的な改革の方向性を示した行財政改革行動指針を策定しました。

この指針では、「財政規模100億円と職員数240人」を目標に、歳出構造や組織機構の改革を進める方針を示しており、同時に人事給与制度においても、「能力・実績型」を取り入れることにしています。

しかし、人の行動が変わらなければ真の改革にはつながらず、今後は職員一人ひとりの意識や行動を変えていくことが求められます。

このため、「夢のあるまちづくりのためにがんばりたい。」「行財政改革を実現させる。」という職員の「やる気」を引き出し、組織一丸となって人的パワーを高めていく取り組みが必要です。

また、長期的には「職員と財源」が減少する中でまちづくりを進めなければならず、「職員ひとり一人の【能力】×【行動】=【人的パワー】」という考え方で、「能力や行動」の質を高め、効率的で効果的な行政運営を実現しなければなりません。

このようなことから、人材育成基本方針を策定し、職員自らがめざす「職員像」や求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」を明確にします。

そして基本方針の下で、組織として、さらには職員が自発的に、「能力や行動」のレベルアップを図り、地方分権時代にふさわしい、町民のみなさんのために役立つ行政運営を実現します。

平成21年5月

# なぜ、人材育成基本方針を策定する必要があるのか

## Keyword

- ▶ みなかみ町職員
- ▶ 旧町村のやり方
- ▶ 他町村のやり方
- ▶ 人となり
- ▶ 人材も3倍

## 1 職員を取り巻く環境の変化

### 環境の変化その1 ～町村合併～

町村合併により「みなかみ町」が誕生し、私たちはともに「みなかみ町職員」になりました。

職場の環境変化をある程度予測できたものの、仕事の進め方や考え方の違いなど、「旧町村のやり方」へのこだわりや「他町村のやり方」への疑問などが生じました。

異なった環境で育ち、「人となり」を十分に理解できない職員同士が、同じ職場で顔を合わせて仕事をすることの難しさを感じることもあります。

しかし一方では、3町村の職員が「みなかみ町職員」として一つになったことにより、人材も3倍になり、人的パワーが高まったとも言えます。

町村合併を前向きに捉え、職員が互いに理解し合い、個人の能力を最大限に発揮できる環境を整備することが重要です。

### 環境の変化その2 ～地方分権～

地方分権の進展に伴い、国との関係は上下・主従の関係から対等・協力の関係になりました。

地方に対する国の関与が縮小し、基礎自治体は自己決定・自己責任により、自主・自立した行政運営を実現しなければなりません。

個々を取り巻く環境の変化と時代の流れを的確に捉え、改革・改善に向けて自ら行動することが重

## Keyword

- ▶ 対等・協力
- ▶ 自己決定・自己責任
- ▶ 自主・自立
- ▶ 改革・改善

## Keyword

- 事なかれ主義
- 前例踏襲主義
- 自己啓発
- 新たな発想

## Keyword

- 約1,600人減少
- 平成27年には19,465人
- 平成42年には13,976人
- 歳入減少
- 個人住民税が約1億円減少
- 固定資産税が約6億円減少

## Keyword

- 地方交付税も約1億円減少
- 地方交付税の一本算定
- 平成27年度には100億円

## Keyword

- 予算規模100億円以下
- 職員数を240人以下

要です。

本格的な分権型社会の到来を見据えて、職員も「事なかれ主義」や「前例踏襲主義」から脱却し、自己啓発や能力向上に努めなければなりません。

新しい発想で「行財政改革」と「夢のあるまちづくり」に取り組むことが求められています。

## 環境の変化その3

## ～人口減少と財政状況の悪化～

平成17年国勢調査による町の人口は、23,310人で、5年前の調査と比較すると、約1,600人減少しています。将来人口を推計すると、平成27年には19,465人、平成42年には13,976人まで減少すると予測されます。

人口減少は、町の歳入減少に直接結びつきます。

町の財政推計によると、平成17年から27年までの10年間で、個人住民税が約1億円、固定資産税で約6億円の減少となります。人口を測定単位とした部分の地方交付税も約1億円が減少します。

合併後10年間の特例期間が終了する平成27年以降は、地方交付税が一本算定されるため、段階的に約7億5千万円減少します。

国の財政改革により、現在の国庫補助負担金等の特定財源が一般財源化されることで、更に歳入が減少する可能性があります。

これらを踏まえて歳入を推計した場合、平成27年度には100億円を割り込むことが予測されます。

## 2 行財政改革を実現するために

行財政改革行動指針では、平成27年度までに予算規模100億円以下に、職員数を240人以下にす

るために、全庁をあげて行財政改革に取り組むためのビジョンが示されました。

#### Keyword

- 人件費を抑制
- 公債費を縮減
- 経常経費を縮減
- 支所と本庁のあり方
- 執行体制
- 有効な人材活用
- 目的志向型の行政運営
- 人事・給与制度

「財政改革」の取り組みとしてあげられている主な内容は次のとおりです。

- \* 合併により純増した職員数を早期に削減し、人件費を抑制する。
- \* 地方債依存度を改善し、公債費を縮減する。
- \* 公共施設の統廃合や民営化を推進し、経常経費を縮減する。

「行政改革」の取り組みとしてあげられている主な内容は次のとおりです。

- \* 支所と本庁のあり方を検討する。
- \* 連帯と協調を重視した執行体制を確立する。
- \* 機動的かつ弾力的な行政運営を行うために有効な人材活用を図る。
- \* 行政評価や目標管理制度の導入により目的志向型の行政運営をめざす。
- \* わかりやすい人事・給与制度を構築する。

#### Keyword

- 10年間に26億円
- 相当の決意
- 厳しい状況を自覚
- 逃げずに真正面から立ち向かう

10年間に約26億円の経費を削減しなければならないというものの、その額は想像を絶する規模であり、経費削減の方策を打ち出すには、相当の決意をもって「改革」に臨まなければなりません。

全職員が「これまでのやり方や考え方は通用しない。」という厳しい状況を自覚しなければなりません。改革を実現するために何が必要か、どう行動しなければならないか等、逃げずに真正面から立ち向かうことが重要です。

### 3 協働のまちづくりを実現するために

#### Keyword

- 「まちづくり基本条例」
- 情報の共有
- 提案しやすい環境整備

町民、議会、町が力を合わせて「協働のまちづくり」を進めるために、その基本的なルールを示した「まちづくり基本条例」が施行されました。

これにより、町の情報をわかりやすく提供して共有化を図り、町民みなさんが意見を提案しやすい環境



## Keyword

- 町民のみなさんが参画する機会
- 町の情報をわかりやすく説明

整備を進めなければなりません。

町の重要な政策を決めるための条例制定や計画策定などに、町民のみなさんが参画する機会が増え、策定するまでのプロセスにおいて、パブリックコメント等により、町民のみなさんから意見を求める場面が多くなります。

町の情報をわかりやすく説明して理解を得たり、ともに考え、時には住民のみなさんを説得しなければならない場面も多くなります。

## Keyword

- 専門知識
- 資質や能力の向上
- 仕事ぶり
- 意識改革

町民のみなさんからの意見に迅速に答えるためにも、より専門的な知識など今以上に「資質や能力の向上」が求められます。

人事・給与制度に関する条例や計画にも町民のみなさんの関わりが増えてきます。このことは、私たち「みなかみ町職員」は、「給料に見合った仕事をしているのか。」など、今以上にその「仕事ぶり」を評価されることとなります。

そういったことを職員一人ひとりが自覚して「意識改革」を行い、誰が見ても良い評価をしていただけるような「仕事ぶり」を発揮しなければなりません。

## Keyword

- 行政がやるべきこと
- 町民のみなさんに
- 協力いただくこと
- 町の「役割」
- 町民のみなさんの「役割」
- 「協働のまちづくり」を実現

「行政がやるべきこと」と「町民のみなさんに協力いただくこと」など、その役割を町民のみなさんとともに考えていかなければなりません。町が行っている「業務」の一部を町民のみなさんに依頼するケースも増えてきます。

町の「役割」と町民のみなさんの「役割」を職員一人ひとりが正しく理解し、それぞれのケースに応じた対応力や判断力が必要となります。

私たちは、「協働のまちづくり」を実現するために、職員として求められる「能力や行動」を身につけなければなりません。

ii

## 人材を育成する目的は

環境の変化や町民のみなさんのニーズに対応するため、次のとおり目的を明確にして、組織として人材育成に取り組みます。



### 人材育成の目的

1

keyword **【職員の気概】**

「町民のみなさんのために、そして、夢のあるまちづくりのためにがんばりたい。」という職員の「気概」を引き出すため

2

keyword **【人となりを理解】**

「人となり」を互いに理解、尊重し、個人の「能力」を最大限に発揮できる風土を築くため

3

keyword **【改革の方向性】**

慣例にとらわれず、財政の見通しや改革の方向性を理解し、先見性と使命感を持って「行財政改革」と「夢のあるまちづくり」を実現するため

4

keyword **【活気に満ちた組織】**

コミュニケーションを図り、活気に満ちた「話し合える・助け合える・分かち合える」組織を築くため

5

keyword **【共通の目標や価値観】**

職員一人ひとりが、共通の目標や価値観を持って仕事に取り組むため

## iii

## 職員自らがめざす「職員像」

「役場の職員としてがんばりたい。」という「気概」を持ち、町民のみなさんから信頼される職員になるために、職員自らがめざす「職員像」を明確にします。



## 職員自らがめざす「職員像」

1

keyword 【町民のニーズ】

町民のニーズを敏感に察知できる職員

2

keyword 【やる気】

やる気に満ちあふれる職員

3

keyword 【可能性】

自分の可能性を追求し行動できる職員

4

keyword 【創意工夫】

創意工夫を凝らして最善を尽くす職員

5

keyword 【話し合える・助け合える・分かち合える】

コミュニケーションを図り、「話し合える・助け合える・分かち合える」職員



## 職員自らがめざす「職員像」とは

1

### 「町民のニーズ」を敏感に察知できる職員

→ 全身をアンテナにして、情報を集め、いま行うこと、将来必要になること等を見極めることができる職員

2

### 「やる気」に満ちあふれる職員

→ 自ら意識改革を行い、「やる気」を持って仕事に取り組んでいる職員

3

### 自分の「可能性」を追求し行動できる職員

→ できない理由を見つけるのは簡単、できる方法をじっくりと考え、自分の持ち味や能力を最大限に発揮しながら、可能性を追求して行動できる職員

4

### 「創意工夫」を凝らして最善を尽くす職員

→ 「今までのやり方は通用しない。」常にそう考えながら、自分なりの「工夫」を加えて最善策を見出せる職員

→ 「やったことのないことでも、積極的にやってみよう。」という姿勢を大切にして、慣例にとらわれず、新しい方策を研究し、限られた財源でより効果的な手法を追求する職員

5

### コミュニケーションを図り、 「話し合える・助け合える・分かち合える」職員

→ 「傾聴」と「主張」がコミュニケーションの第一歩、二つの絶妙なバランスを取ることができる職員

→ 「よく聴き」、「よく話す」、常に対話を大切にして仕事に取り組み、「話し合える、助け合える、分かち合える」職員

## iv

## 全職員に求められる 「意識・姿勢」、「能力・行動」

職員が自らめざす「職員像」に近づくためには、職員一人ひとりにどのような「意識・姿勢」、「能力・行動」が求められるのかを次のとおり示します。



### 全職員に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」

【すべては、「町民のみなさん」のためにある。】

職員自らがめざす「職員像」に近づくために最も求められる意識

- 1 **【改革意識】**  
行財政改革のビジョンに向かって
- 2 **【やる気、そして可能性】**  
「可能性」を追求し、「やる気」のある職員になるために
- 3 **【創意工夫】**  
限られた財源で効果的に「仕事の目的」を達成するために
- 4 **【コミュニケーション】**  
「話し合える・助け合える・分かち合える」組織を築くために
- 5 **【協働】**  
協働のまちづくりを実現するために
- 6 **【好感】**  
好感を持ってもらえる職員になるために



## 全職員に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」とは

### 【すべては、「町民のみなさん」のためにある。】

職員自らがめざす「職員像」に近づくために最も求められる意識

私たちは、「すべては、町民のみなさんのためにある。」という「意識」を大切にします。  
そして、町民のみなさんの立場に立って仕事に取り組むためには、どのような「意識・姿勢」、  
「能力・行動」が求められるのか、項目別に明確にします。

1

### 【改革意識】

行財政改革のビジョンに向かって

#### Keyword

- 効率的な行政運営
- 最小の経費で最大の効果

- 1 前例と現状を問い、無駄を省いた効率的な行政運営を心がけ、最小の経費で最大の効果を生み出す能力

2

### 【やる気、そして可能性】

「可能性」を追求し、「やる気」のある職員になるために

#### Keyword

- ポジティブ
- 諦めない
- 「できない理由」
- 「できる方法」
- 仕事の目標
- 自分の役割と責任
- 振り返り
- 「強みと弱み」
- 「持ち味」
- 「気づき」や「学び」
- 新たな可能性

- 1 仕事に対してポジティブに、そして何ごとも諦めないでやり続ける姿勢
- 2 「できない理由」を見つけるのではなく、「できる方法」を考える姿勢
- 3 仕事に対する目標を設定し、自分の役割と責任を明確にして、目標を達成しようという姿勢
- 4 「仕事ぶり」を振り返り、見直すことのできる能力
- 5 自分の「強みと弱み」を知り、自分に向き合い、自分の「持ち味」を活かし、日常の業務に新たな可能性を追求できる能力
- 6 「気づき」や「学び」から新たな可能性を見出し、「自分の仕事」に活かせる能力

## 3

## 【創意工夫】

限られた財源で効果的に「仕事の目的」を達成するために

## Keyword

- 町民のみなさんに向けて
- 町民のみなさんが真に望んでいること
- 「サービスを提供しているんだ」
- 「自分なりの工夫や改善」
- 自発的
- 積極的に「やってみよう」
- 問題意識
- マンネリ
- 創意工夫

- 1 町民のみなさんに向けて、仕事をする姿勢
- 2 しきたりにとらわれず、町民のみなさんが真に望んでいることを見出す能力
- 3 「サービスを提供している。」という「意識」を大切にする姿勢
- 4 今までのやり方に「自分なりの工夫や改善」を加え、自発的に改善や革新を考える姿勢
- 5 今までにやったことのないことでも、積極的に「やってみよう」という姿勢
- 6 現状を変えていこうとする問題意識を持ってマンネリを打ち破り、創意工夫を凝らして、より良い方策を企画立案できる能力

## 4

## 【コミュニケーション】

「話し合える・助け合える・分かち合える」組織を築くために

## Keyword

- 自分の「考え方」
- 自分の「言葉」
- 相手の「考え方」
- 「人となり」
- セクト意識
- 同じ目標や価値観
- 仲間をサポート
- 「人とのつながり」
- 理路整然

- 1 自分の「考え方」を自分の「言葉」で的確に伝える能力
- 2 相手の「考え方」を聴き、「人となり」を理解しようとする姿勢
- 3 セクト意識を払拭し、同じ目標や価値観を共有しながら協調性を保つ姿勢
- 4 信頼関係や仲間をサポートできる体制を築こうという姿勢
- 5 「人とのつながり」を積極的に築こうとする姿勢
- 6 課題を克服するために、理路整然と話すことができる能力

5

## 【協働】

協働のまちづくりを実現するために

### Keyword

- 町の情報をわかりやすく提供
- 説明、説得
- 町の「役割」
- 町民のみなさんの「役割」
- 町民のみなさんが求めているサービス

- 1 町民のみなさんに町の情報をわかりやすく提供し、理解と協力を得るために、説明、説得できる能力
- 2 町の役割と町民のみなさんの役割をきちんと理解し、判断できる能力
- 3 時代の流れを捉え、町民のみなさんが求めているサービスを見出す能力

6

## 【好感】

好感を持ってもらえる職員になるために

### Keyword

- 親切、丁寧、迅速
- 清潔感

- 1 親切に、丁寧に、迅速に対応する姿勢
- 2 清潔感を大切に、身なりを整える姿勢



## V

# それぞれの役職に求められる能力 ～役割と責任～

職員の人材区分を定めて、それぞれの「役割と責任」と役職別に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」を明確にします。

Vそれぞれの役職に求められる能力・役割と責任



## 人材区分

役 職	職 名		
	事務職及び総合職	専門職	労務職
管理職	課長・次長	課長・次長・室長	
	グループリーダー	グループリーダー 園長	
サブリーダー	サブリーダー 園長代理		
↑↑ 昇格審査 ↑↑			
非管理職	係長	係長 保健師・看護師・栄養士	保育士 教諭 技師
	主査・主任	主査・主任 保健師・看護師・栄養士	
	主事・主事補	主事・主事補 保健師・看護師・栄養士	
			運転手 清掃夫 用務員

総合職へは昇格審査が必要となり、希望する職員は、審査を経てグループリーダー・サブリーダーに昇格します。また、保健師・看護師・栄養士・専門職がサブリーダーに昇格するときは、総合職として扱います。

1

## 【課長・次長】

行政経営スタッフ・課の指導者としてマネジメント能力を発揮しなければならない役職

Point	情報収集と先見性 政策・施策の企画立案能力	1 政治や経済の動向を見極めるために、日頃から情報収集を怠らず、行政課題を見出し、克服するための政策や施策を企画立案できる能力
Point	積極的な意見交換 コミュニケーションと合意形成能力	2 町民のみなさんや関係者と積極的に意見を交換し、役場の顔として、政策や施策についてわかりやすく毅然とした態度で説明し、合意形成に至らせる能力
Point	「何をするか」を判断する能力 公平公正に決定し的確に指示する能力	3 状況を正しく見極め、「何をするか」、「どう行動するか」を公平公正に決定し、部下に対して的確に指示する能力
Point	施策と事務事業の成果を検証する能力 業務や事務の改善能力	4 「施策」と「事務事業の成果や必要性」を検証し、「最小の経費で最大の効果」を生み出すために改善する能力
Point	課の目標を設定する能力 課の業務を管理・監督する能力	5 政策や施策の実現のために課の目標を設定し、目標と使命の達成に向けて、グループごとの役割や業務の進捗状況を管理・監督する能力
Point	課員の「人となり」を把握する能力 課員を指導・育成する能力	6 課員の能力や特性「人となり」を正確に把握し、仕事を通じて、部下が「めざす職員像」に近づくように「本人のため」を考えて指導・育成する能力
Point	政策と施策を実現するために創意工夫を凝らす姿勢	7 限られた財源と人的資源を言い訳にせず、政策と施策を実現するための課題を見出し、課題の克服に向けて、創意工夫を凝らして仕事に取り組む姿勢
Point	課長としての「役割と責任」を自覚する姿勢	8 課長・次長としての「役割と責任」を自覚し、仕事から逃げないで、真摯に取り組み、目標に向かって最後までやり遂げる姿勢
Point	全庁的にコミュニケーションを図る姿勢	9 政策と施策を実現するために、他課の仕事や状況を理解し、セクションを越えて、全庁的にコミュニケーションを図り、協力する姿勢

▽それぞれの役職に求められる能力・役割と責任▽

## 2

## 【グループリーダー】

グループのリーダーとしてマネジメント能力を発揮しなければならない役職

v それぞれの役職に求められる能力、役割と責任

- |  |   |
|--|---|
| <p>Point 情報収集と先見性<br/>施策・事務事業の企画立案能力</p>             | <p>1 政治や経済の動向を見極めるために、日頃から情報収集を怠らず、行政課題を見出し、克服するための施策や事務事業を企画立案できる能力</p>          |
| <p>Point 積極的な意見交換<br/>コミュニケーションと合意形成能力</p>           | <p>2 町民のみなさんや関係者と積極的に意見を交換し、施策や事務事業についてわかりやすく毅然とした態度で説明し、合意形成に至らせる能力</p>          |
| <p>Point 「どう行動するか」を判断する能力<br/>公平公正に決定的確に指示する能力</p>   | <p>3 状況を正しく見極め、「どう行動するか」を公平公正に決定し、部下に対して的確に指示する能力</p>                             |
| <p>Point 事務事業の成果を検証する能力<br/>業務や事務の改善能力</p>           | <p>4 グループで所管するすべての「事務事業の成果や必要性」を検証し、「最小の経費で最大の効果」を生み出すために改善する能力</p>               |
| <p>Point グループの目標を設定する能力<br/>グループの業務を管理・監督する能力</p>    | <p>5 施策や事務事業の成果の実現のためにグループの目標を設定し、目標と使命の達成に向けて、グループの役割や業務の進捗状況を管理・監督する能力</p>      |
| <p>Point グループ員の「人となり」を把握する能力<br/>グループ員を指導・育成する能力</p> | <p>6 グループ員の能力や特性「人となり」を正確に把握し、仕事を通じて、部下が「めざす職員像」に近づくように「本人のため」を考えて指導・育成する能力</p>   |
| <p>Point 施策・事務事業の成果を実現するために創意工夫を凝らす姿勢</p>            | <p>7 限られた財源と人的資源を言い訳にせず、施策と事務事業の成果を実現するための課題を見出し、課題の克服に向けて、創意工夫を凝らして仕事に取り組む姿勢</p> |
| <p>Point グループリーダーとしての「役割と責任」を自覚する姿勢</p>              | <p>8 グループリーダーとしての「役割と責任」を自覚し、仕事から逃げないで、真摯に取り組み、目標に向かって最後までやり遂げる姿勢</p>             |
| <p>Point セクションを越えてコミュニケーションを図る姿勢</p>                 | <p>9 施策と事務事業の成果を実現するために、他課及びグループ間の仕事や状況を理解し、セクションを超えて、コミュニケーションを図り、協力する姿勢</p>     |

3

## 【サブリーダー】

次期グループリーダーとしてマネジメント能力を習得し、実務の専門家として能力を発揮しなければならない役職

Point	情報収集と先見性 事務事業の企画・立案能力	1 日頃から、担当する事務事業に関する情報収集を行い、課題を見出し、課題を克服するための事務事業を企画し、提案できる能力
Point	事務事業をわかりやすく説明する能力	2 町民のみなさんや関係者に対し、担当する事務事業についてわかりやすく説明する能力
Point	「どう行動するか」を判断する能力	3 状況を正しく見極め、「どう行動するか」を公平公正に判断する能力
Point	事務事業の成果の検証能力 業務や事務の改善能力	4 担当する「事務事業の成果や必要性」を検証し、「最小の経費で最大の効果」を生み出すための改善策を提案する能力
Point	グループリーダーのサポート役として グループの目標を設定し、業務を管理する能力	5 グループで所管する「事務事業の成果」を実現するためにグループと個人の目標を設定し、目標と使命の達成に向けて、グループリーダーのサポート役として、グループの役割や業務の進捗状況を管理する能力
Point	グループリーダーのサポート役として グループ員の「人となり」を把握し、グループ員に対して助言する能力	6 グループ員の能力や特性「人となり」を正確に把握し、仕事を通じて、グループ員が「めざす職員像」に近づけるように、グループリーダーのサポート役として、グループ員に対して助言する能力
Point	事務事業の成果を実現するために創意工夫を凝らす姿勢	7 担当する「事務事業の成果」を実現するための課題を見出し、課題の克服に向けて、限られた財源と人的資源で創意工夫を凝らして仕事に取り組む姿勢
Point	次期グループリーダーとしての「役割と責任」を自覚する姿勢	8 次期グループリーダーとしての「役割と責任」を自覚し、仕事から逃げないで、真摯に取り組み、目標に向かって最後までやり遂げる姿勢
Point	グループ内でコミュニケーションを図る姿勢	9 担当する「事務事業の成果」を実現するために、グループ内の仕事や状況を理解し、グループ内でコミュニケーションを図り、協力する姿勢

▽それぞれの役職に求められる能力と役割と責任

## 4

## 【係長】

実務の専門家として能力を発揮しなければならない役職

v それぞれの役職に求められる能力、役割と責任

Point	情報収集と先見性 将来問題等を提案する能力	1 実務の専門家として、担当する事務事業において、日ごろから情報収集を行い、客観的に現状を見つめ、現在見えない問題や将来表面化する問題等を発見し、対処方法等を提案する能力
Point	事務事業をわかりやすく説明する能力	2 町民のみなさんや関係者に対し、実務の専門家として、担当する事務事業についてわかりやすく説明する能力
Point	公平公正に判断する能力	3 実務において、公平公正な判断に基づき、業務を遂行する能力
Point	組織への貢献を判断する能力	4 自分の努力が「独りよがり」にならないために、きちんと組織に貢献しているかを判断し、業務を遂行する能力
Point	事務事業の成果を検証する能力 自分なりの工夫を加える能力	5 実務の専門家として、担当する「事務事業の成果や必要性」を検証し、「最小の経費で最大の効果」を生み出すために、自分なりの工夫を加えた改善策を提案する能力
Point	自発的に自分の役割を創造する姿勢	6 係長としての「役割と責任」を自覚し、組織において「自発的」に自分の役割を創造しようとする姿勢
Point	自分の役割を積極的に創造する姿勢	7 グループの目標を正しく理解して達成したい状態を共有し、いま何をすべきかを明確にして、最後まで仕事をやり遂げる姿勢
Point	自分なりのやり方を生み出す姿勢	8 どのような機会も、自分にとっての「チャンス」と捉え、前任者や先輩を真似るやり方から自分なりのやり方を生み出そうという姿勢
Point	「質」を大切にしたコミュニケーションを図る姿勢	9 グループ員同士が価値観を共有するために、「質」を大切にしたコミュニケーションを積極的に図り、協力する姿勢

5

## 【主査・主任】

実務の専門家になるために能力を拡充しなければならない役職

Point	より良い方法を工夫する能力	1 担当する事務事業において、新しい発想を大切にして、より良い方法を工夫する能力
Point	事務事業をわかりやすく説明する能力	2 担当する事務事業の内容をわかりやすく説明できるように、より専門的な知識と説明のポイントを習得する能力
Point	自分で判断していいのか、上司に指示を仰ぐのかを見極める能力	3 実務において「何を優先して行うべきか」ということを考えながら迅速に実行し、自ら判断して良いのか、上司に相談し指示を仰ぐべきかを的確に見極める能力
Point	事務事業の成果を検証する能力	4 担当する事務事業の対象と目的や必要性を正しく理解し、成果を検証する能力
Point	自分の目標を管理する能力	5 個人の目標が、達成に向けて進んでいるか確認しながら仕事を遂行する能力
Point	自発的に自分の役割を創造する姿勢	6 組織において、自分に期待されていることは何なのかを自覚し、「自発的」に自分の役割を創造しようとする姿勢
Point	自分には無理だと言わない姿勢	7 「やったことがないから、知らないから自分にはできない、無理だ」という言い訳で努力を放棄せず、「苦労は買ってでもしろ」という意識で意欲的に仕事に取り組む姿勢
Point	コストを意識して仕事に取り組む姿勢	8 時間的コストと経費の削減を意識して仕事に取り組む姿勢
Point	自分なりの工夫を示す姿勢	9 仕事の課題を放置しないで、「自分はどうしてみたい」という自分なりの工夫や考え方を示す姿勢
Point	コミュニケーションを大切にする姿勢	10 自分を知ってもらうために、グループ員を知るために、積極的にコミュニケーションを図り、協力体制を築くことに貢献する姿勢

それぞれの役職に求められる能力と役割と責任

## 6

## 【主事・主事補】

町の職員として、組織のあり方を学び、仕事の基本を習得しなければならない役職

Point 事務事業の目的や特性をきちんと把握する能力

1 担当として割り振られた事務事業が、どのような目的や特性を持っているのか、また、その事務事業を遂行するうえで自分の役割は何なのかを正しく理解し、与えられた仕事を期限内に、正確に遂行する能力

Point 事務事業の成果を検証する能力

2 担当する事務事業の対象と目的や必要性を正しく理解し、成果を検証する能力

Point 仕事に対するポジティブな姿勢

3 自ら設定した目標が、達成に向けて進んでいるか確認しながら仕事を遂行する能力

Point 自分には無理だと言わない姿勢

4 仕事に対して、やったことのないことは「やってみよう」と思う、知らないことは「知りたい」と思う、ポジティブな姿勢

Point 組織や仕事でわからないことを積極的に聞く姿勢

5 「自分には無理だ」という考えで言い訳をせずに、自分には無限の可能性があるんだという思いで仕事に取り組む姿勢

6 職員相互のコミュニケーションや協力体制を築くことの大切さ、組織のあり方や仕事の仕組みを理解するため、わからないことを上司や同僚に積極的に聞き、前向きに仕事に取り組む姿勢

# 人材を確保・育成するための取り組み

## 1 人事管理の視点から

### (1) 「まちづくり」に力を発揮できる人材の確保

#### Keyword

- ▶ まちづくりに力を発揮できる人材

住民ニーズの多様化や地方分権等、私たちを取り巻く環境が激変する中、職員数が漸減し、財政規模を縮小しながら、効果的に「まちづくり」を実現するには、少数精鋭体制を構築することが重要です。

こうしたことから、「まちづくり」に力を発揮できる人材を確保する方策を検討し、実施します。

#### 新規採用

「まちづくり」に力を発揮できる人材かどうかを判断するため、既存の筆記試験や面接試験の内容をさらに充実し、個人の「特性」や「やる気」の診断など、「人となり」を見極める採用方法を取り入れます。

#### 中途採用

組織の年齢構成の是正や専門知識・技術や高い実践力を持つ民間企業の経験者など、「まちづくり」に必要となる人材を中途採用する制度を検討し、実施します。

新規・中途採用ともに、「人となり」を見極めるため、今後、採用時に重点をおいて検討、実施する内容は次のとおりです。

#### Keyword

- ▶ 個人の「特性」や「やる気」を診断

#### Keyword

- ▶ 専門知識・技術力
- ▶ まちづくりに必要な人材

#### Keyword

- ▶ 個人の思考・行動特性を診断
- ▶ 個人の強みを診断
- ▶ 対人関係特性の診断

- 1 組織のどのような領域で活躍できるのか、思考や行動の特性を知るための診断
- 2 どのような「強み」を持っているのかを知るための診断
- 3 対人関係で、どのような行動や感情の特性を持っているのかを知るための診断



## Keyword

- 人事評価制度は「ルール」ではなく人材育成の手段
- 職員に求められる「意識・姿勢・能力・行動」
- 「仕事の成果」

## Keyword

- 仕事に取り組む姿勢
- 自己評価
- 1次・2次評価
- 「人」をマネジメント

## Keyword

- 組織と個人の重点目標
- 仕事の振り返りと達成度合い
- 自己評価
- 1次・2次評価
- 「人」と「仕事」をマネジメント

(2)

## 職員の「意欲」と「能力」を向上させるための人事評価制度

人事評価制度は、人材育成基本方針の「基本的な考え方」を受け、職員一人ひとりが、職員自らがめざす「職員像」に近づくために意識や行動を変え、「意欲」と「能力」を向上させるため手段です。

人事評価制度の目的は、職員に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」を明確にし、その方向に指導、育成することにあります。

人事評価は、職員に求められる「意識・姿勢」、「能力・行動」及び「仕事の成果」という要素を基本として評価項目を設定し、「能力」と「業績」の2つの面から評価し、指導、育成します。

## 能力評価

「職員に求められている姿勢で行動したか。」、「能力を発揮することができたか。」など、「仕事に取り組む姿勢」に関する評価項目と一定の基準を設け、自己評価して自分自身を振り返り、上司である評価者が1次・2次評価する過程で、上司と部下が対話する機会を創出し、自己啓発と育成活動につなげ、「人」をマネジメントします。

## 業績評価

組織と個人の重点目標を毎年設定し、「目標達成に向けて、チャレンジできたか。」、「仕事の成果を出すことができたか、目標を達成できたか。」など、その達成度を自己評価して自分自身を振り返り、上司である評価者が1次・2次評価する過程で、上司と部下が「組織や個人の役割と重点目標」「今後の課題」について対話する機会を創出します。

業績評価は、目標管理制度を活用して「人」と「仕事」をマネジメントします。

(3) 職員の「持ち味」を活かすための人員配置

個人の特性や希望を人事異動に反映できるシステム

Keyword

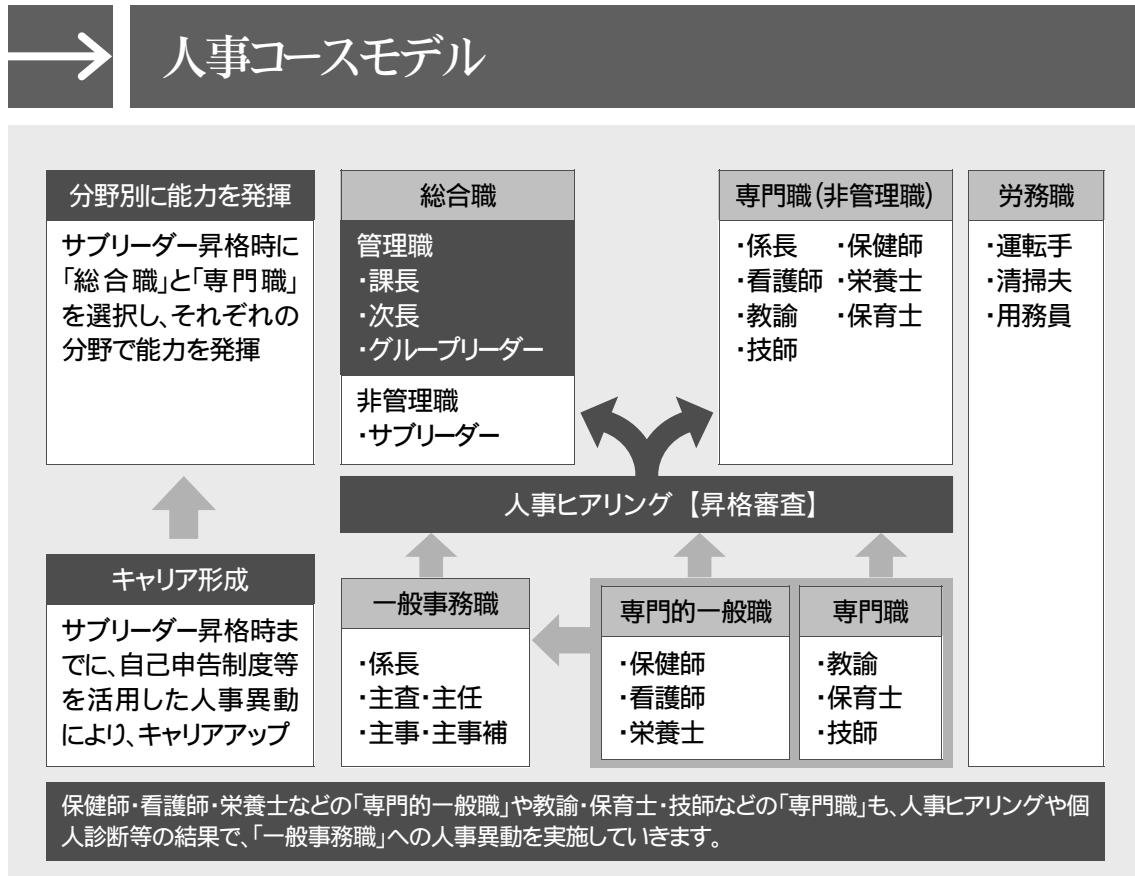
- 専門分野で活躍する職
- 総合的に行政運営を管理する職
- 人事ヒアリング
- 個人の希望
- やる気や意欲を高める
- 個人の特性を診断

現在、係長からサブリーダーに昇格する年齢に到達した時点で、「専門分野で活躍する職」に進むのか、「総合的に行政運営を管理する職」に進むのか、自己申告に基づき、人事担当セクションがヒアリングを実施し、人事異動に反映しています。

今後は、この自己申告による選択制をさらに充実し、全職員に対するヒアリングを実施して「個人の希望」を人事異動に反映させることで、職員の「やる気」や「意欲」を高めることに結びつけます。

また、「個人の希望」だけではなく、組織として「個人の特性」を把握するために、個人診断を実施し、人事異動に反映します。

※職員の個人診断は、職員採用時に実施する個人診断の項目と同じ内容。P23を参照。



Keyword

- ☑ 役割をもって貢献
- ☑ 人事異動に反映

Keyword

- ☑ アイディア
- ☑ 現状打破
- ☑ 高い実務能力
- ☑ 相談役
- ☑ 利害を越えて連携

Keyword

- ☑ 計画的な人事異動
- ☑ 個人のキャリア形成
- ☑ 人を育てるため

また、人事ヒアリングにより「個人の希望」を人事異動に反映させることに加え、個人が組織において、どのような役割をもって貢献できるのかを診断し、人事異動に反映させることを検討し、実施します。

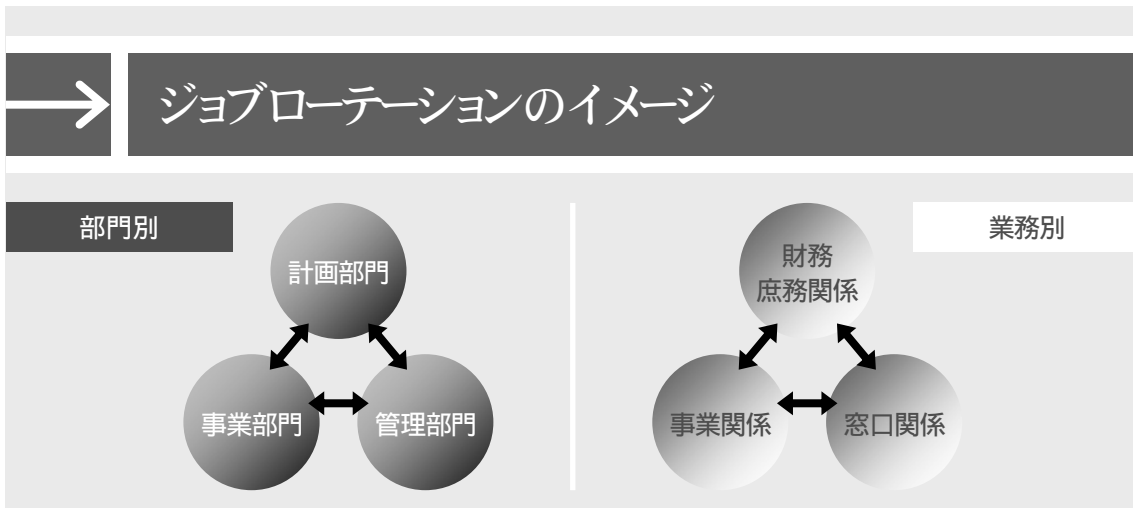
組織に貢献するための職員の主な役割は次のとおりです。

1	新しい事業やアイデアなど、新しい発想を提供する職員
2	既存の価値観を打ち破って行動するなど、現状を打破する役目を担う職員
3	固有の領域で高い技術を発揮するなど、高い実務能力で貢献する職員
4	相談を引き受けて悩みを解決するなど、職場内の相談役を担う職員
5	多種多様な人材を調整し連携をとる職員

人を育てるための計画的な人事異動

採用からサブリーダー昇格時の「人事ヒアリング」までは、計画的な人事異動を行い、様々な部門や業務の経験を積む機会を提供し、個人のキャリア形成を推進します。※下図の「ジョブローテーションのイメージ」を参照。

ただし、部門によっては、仕事を習得するまで、一定の期間を要する業種もあり、在職年数を異動の基準にすることは、有効ではありません。個人の「習得能力」、「経験」、「業務の性質」、「期待度」等を加味した、人を育てるための「計画的」な人事異動を行い、人材育成を図ります。



Keyword

- 管理・監督職の役割責任が増大
- 職員の適性
- 希望降任

職員の適性に配慮した希望降任制度

人事ヒアリングにより、総合職を選択した職員は、組織の管理・監督職を担うこととなりますが、管理・監督職の「役割と責任」が増大する中で、「人や組織」、「仕事」をマネジメントする能力が発揮できずに、精神的、身体的に苦痛を感じるなど、職責を十分に果たすことができないケースが生じたときのために、職員の適性や個別の事情に配慮し、希望降任が可能な制度を構築します。

Keyword

- 心の健康
- メンタルヘルスサポート

(4) 職員のためのメンタルヘルスサポート体制

仕事で抱える問題や対人関係などからストレスを感じ、「心の健康」を崩してしまうケースが生じています。こうしたケースに対応するため、次の事項に重点をおいて、組織としてのメンタルヘルスサポート体制を構築します。

Keyword

- 職員相互の理解
- 担当セクション
- 予防
- 職場が抱えるストレス
- 専門事業者との相談体制

1	メンタルヘルスに対する職員相互の理解と職員相互のサポート体制の構築
2	メンタルヘルス担当セクションの構築と担当者の育成
3	「心の病」を予防するための研修
4	職場が抱えるストレスの診断
5	職場では処理できないケースに対応するための専門事業者との相談体制の構築

Keyword

- 職員240人体制
- 支所と本庁の業務分担
- 組織・機構改革との連携
- 職員の適正な配置
- 計画的に定員管理

(5) 職員240人体制に向けた適正な定員管理

平成27年度当初までに、職員数240人体制を構築するという行財政改革行動指針のビジョンに基づき、支所と本庁の業務分担、組織・機構改革との連携など、業務の実態にあった職員の適正な配置を考慮しながら、計画的に定員管理を行い、その目標の達成を図ります。

## Keyword

- 「人と組織」、「仕事」をマネジメント
- 学習の場
- 知識やスキルを習得
- 非日常的
- じっくりと自分を振り返る場

## Keyword

- 「あれもこれも」
- 「あれかこれか」
- 取捨選択
- 政策体系
- 目的、「対象」と「意図」

## Keyword

- 「目的」と「手段」

## 2 人材を育成するための研修

人材育成基本方針を基軸として、人事評価制度と行政評価システムを連動させながら、「人と組織」、「仕事」をマネジメントするための研修を定期的に行い、人材育成を図ります。

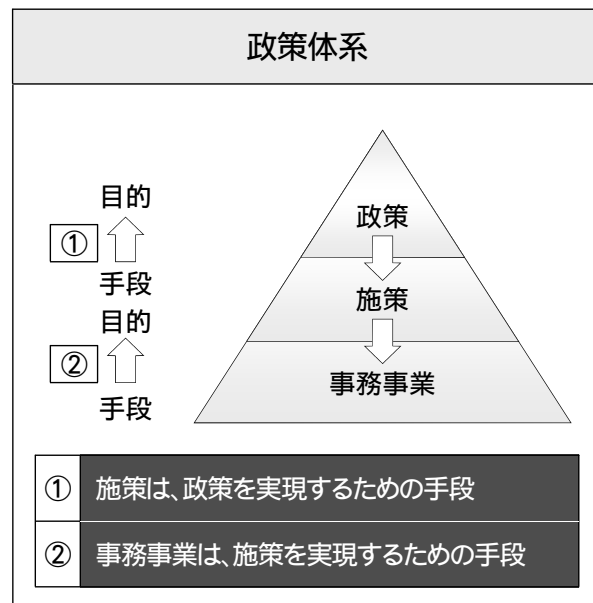
また、これまでの研修は、「学習の場」という要素が強く、知識やスキルを習得することが主な目的でしたが、今後は、日ごろの仕事から離れた非日常的な要素を持たせ、自分の思いを発散したり、他の職員の考え方から刺激を受けたり、自分の気持ちを整理するなど、じっくりと「自分を振り返る場」を提供できる内容を検討します。

## (1) 行政経営スタッフ(管理職)研修

## 住民ニーズに対応するための政策形成研修

限られた財源で効果的な「まちづくり」を実現するためには、これまでの「あれもこれも」という考え方から、「あれかこれか」という考え方へ転換する必要があります。

「あれかこれか」と、施策や事務事業を取捨選択するためには、行政経営スタッフが「政策体系」をしっかりと理解し、それぞれの「施策」や「事務事業」の目的、「対象」と「意図」を明確にしなければなりません。



### Keyword

- 町民のみなさんが真に求めている「行政サービス」
- 行政評価システム
- 施策評価
- 事務事業評価
- 政策形成研修

そして、「施策」や「事務事業」の成果を検証することで、町民のみなさんが真に求めている「行政サービス」を見極める能力が必要となります。

こうしたことから、平成20年度に「行政評価システム」を導入し、「施策評価」と「事務事業評価」のための各種研修を実施していますが、この研修をさらに充実させ、「政策」や「施策」の優先度を明確にし、より効果的に「まちづくり」を実現するための「政策形成研修」を実施します。

### 組織のマネジメント力を強化するための研修

平成21年度から「人」と「仕事」をマネジメントするツールとして、「人事評価制度」を導入します。

平成21年度は、管理職のみを対象とした試行導入で、制度定着に必要な期間を十分に設けて検証・修正を行い、一般職の試行導入・検証・修正を経て、平成24年度の全職員本格導入へと展開していきます。

人事評価制度を効果的に活用するためには、「行政経営スタッフ＝組織をマネジメントする役職」＝「評価者」の評価能力向上が必要不可欠です。

行政経営スタッフが、人事評価制度導入の目的を正しく理解し、部下を適切に評価、指導・育成できるための研修を検討し、実施します。

### Keyword

- 「人」と「仕事」をマネジメントするツール
- 人事評価制度
- 平成24年度の本格導入
- 行政経営スタッフ
- 組織をマネジメントする職
- 評価者
- 部下を適切に評価、指導・育成するための研修

## (2) 組織力を高めるための一般職員研修

### コミュニケーション力を向上させるための研修

実務を担う一般職員が相互に連携を保ちながら業務を遂行することは、組織力を高めることに結びつきます。

人事評価制度の「能力評価」と連動させながら、上司と部下、職員同士が日ごろからコミュニケーションを図り、「よく聴き」、「よく話す」ことが当たり前な組織を構築するための研修、及びセクションを越えた職員が「じっくりと話し合える」研修を検討し、実施します。

### Keyword

- 一般職員が相互に連携
- 組織力を高める
- 「能力評価」と連動
- 「よく聴き」、「よく話す」ことが当たり前な組織
- 「じっくりと話し合える」研修

## Keyword

- 目標管理制度
- 「仕事ぶり」を振り返り
- 組織に貢献
- 自分の役割を見出すための研修

## Keyword

- 企画・立案能力
- 新たな行政サービス
- 改革・改善
- 良い発想
- 企画書を作成
- 「企画・立案力」をつけるための研修

## Keyword

- 環境の変化に対応する能力
- 新しい発想を業務に活かす能力
- 今までのやり方に独自の工夫を加える能力
- 専門的な知識
- 業種の特性
- 部門別・業種別の専門知識

## 仕事に目標を設定し、検証するための研修

目標管理制度を通じて、職員一人ひとりが自分の仕事に目標を持って、「仕事ぶり」を振り返り、仕事に対する姿勢と能力向上、また、組織に貢献できる自分の役割を見出すための研修を検討し、実施します。

## (3) 職員の行動力を向上させるための研修

## 企画立案能力を向上させるための研修

「企画立案能力=良い企画を立案し、それを実行していく能力」は、新たな行政サービスを展開する場合や、改革・改善を行う場合など、今後、職員に求められる能力として重要になってきます。

職員一人ひとりが「良い発想を生み出すための基本的な考え方」や、「企画を実現するために効果的な企画書を作成する方法」等を習得し、説得性の高い「企画立案能力」をつけるための研修を検討し、実施します。

## 環境の変化に対応するための研修

住民ニーズの多様化や地方分権の進展、制度改正など、環境の変化に対応した行政サービスの提供が求められている中、職員には、環境の変化に対応する能力や前例にとらわれず、新たな発想や独自の工夫を加えて業務を遂行する能力が求められています。

職員一人ひとりが「環境の変化に対応する能力」や「新しい発想を業務に活かす能力」、「今までのやり方に独自の工夫を加える能力」等を習得するための研修を検討し、実施します。

また、行政が担う多種多様な業務において、より専門的な知識が求められていることから、それぞれの業務の特性を加味した、部門別・業種別の専門知識を高めるための担当者研修を検討し、実施します。

## 職場研修 OJT ～ On the Job Training ～

### Keyword

- 意図的・計画的・継続的に指導・育成
- 効果的な「職場研修～OJT」
- 日常的に行われる仕組み
- 多様な価値観を持つ職員
- 指導・育成スタイル

人事評価制度の導入は、上司と部下がコミュニケーションを図る機会や上司が部下にアドバイスする機会を創出する目的があります。

この制度を効果的に活用することにより、上司が部下に対して、仕事に必要な知識・能力・姿勢・態度などを、意図的・計画的・継続的に指導・育成することが可能になるため、制度に関する研修等と連携を図りながら、効果的な「職場研修～OJT」が日常的に行われる仕組みづくりを検討し、実施します。

ただし、多様な価値観を持った職員に対応するため、下記の指導・育成スタイルを参考に、「人」と「仕事」の特性に合致した「職場研修～OJT」を推進します。

### Keyword

- 目標を与える
- 自力で乗り越えさせる
- 達成の喜びを味わわせる
- 学ぶ側が入門する
- 経験を積ませ、学ばせる
- 学ぶための材料と情報を与える
- 学ぶ側同士が相互刺激、切磋琢磨
- 学んでいく場を提供
- とともに挑戦
- 育成過程を実感しながら

1	職員の実力を見ながら少しかけ努力が必要な目標を与えて、自力で乗り越えさせ、達成の喜びを味わわせながら指導・育成するスタイル
2	学ぶ側が入門する形で育成関係を成立させ、経験を積ませ、学ばせることで指導・育成するスタイル
3	ある学習テーマとそれを学ぶための材料や情報を与え、学ぶ側同士が相互刺激、切磋琢磨しながら学んでいく「場」を提供して指導・育成するスタイル
4	育成する側・される側がともに挑戦し、自分たちの成長過程を実感しながら指導・育成するスタイル

### (4) 「好感」を持っていただくための研修

町民のみなさんや外部関係者に「好感」を持っていただくため、役場の職員としての接遇意識の向上や「おもてなしの心」を培うための「接遇研修」を検討し、実施します。

また、日常の「職場研修～OJT」においても接遇意識の向上に重点をおいて指導・育成する仕組みづくりを検討し、実施します。

### Keyword

- 好感
- 接遇意識
- おもてなしの心
- 接遇研修



## Keyword

- ☑ 国や県などの上部機関
- ☑ 民間企業
- ☑ 派遣研修

## Keyword

- ☑ 職員の自己啓発
- ☑ 組織として支援

## (5) 上部機関や民間企業への派遣研修

職務に必要な最新の情報や専門知識等を習得するために有効な、国や県などの上部機関や民間企業への派遣研修を計画的に推進していきます。

## (6) 自己啓発への支援

職務に必要な最新の情報や専門知識等を習得するため、また、自分の能力を開発するためなど、職員の自己啓発による取り組みや要望があった場合、組織として積極的に支援する仕組みを検討します。

# おわりに

## 人材育成基本方針策定までの経緯

### 1 作成プロセスを大切に策定しました

組織の風土にあった「人材育成基本方針」でなければ、「かたち」だけの「読み物」になってしまいます。

私たちが、「みなかみ町職員」として成長し続けるための「道しるべ」として活用できる内容を盛り込み、この組織にしかない独自の「人材育成基本方針」にするため、「作成プロセス」を大切に策定しました。

「作成プロセス」において留意した事項は次のとおりです。

- 1 担当者が机上で考え、執筆した基本方針では意味をなさないこと。
- 2 職員が自ら、組織や職員の資質等に関して問題意識を持って築き上げてこそ、本当に活用される基本方針になること。
- 3 職員からの公募により組織する「策定会議」を設置して、作業を進める方法を採用すること。
- 4 策定会議のメンバーが活発に議論すること。
- 5 策定会議のメンバーが現状の問題点や改善点を見出しながら、問題意識を持って会議を進めること。
- 6 策定会議のメンバーが職場や職員の資質に関する問題点、日ごろの不満を発言するだけでなく、建設的な意見により、メンバー全員で問題の解決策を打ち出すこと。
- 7 策定会議で議論したり、学んだりすることで、メンバーが互いに理解を深めながら、共通の意識を持てるようにすること。

## 2 人材育成基本方針策定会議

職員の公募により組織された「人材育成基本方針策定会議」の活動内容は次のとおりです。

### メンバー募集

期日 平成20年5月12日～19日

内容 庁内LANにより会議の設置主旨を説明・周知し、メンバーを募集

### 第1回 策定会議

期日 平成20年5月29日 17:15～19:45

内容 ① 町長あいさつ  
② 町長から辞令交付 メンバー14人  
③ 人材育成基本方針について  
④ 策定会議の役割について  
⑤ メンバーの自己紹介

### 第2回 策定会議

期日 平成20年6月12日 17:30～19:55

内容 ① 意見発表とディスカッション ～今、職場で認識している問題について～  
② 人材育成基本方針のイメージについて

### 第3回 策定会議

期日 平成20年6月26日 17:30～19:50

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
① 職場環境や職員の意識改革

### 第4回 策定会議

期日 平成20年7月10日 17:45～20:15

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
① 職場環境や職員の意識改革

### 第5回 策定会議

期日 平成20年7月31日 17:45～20:00

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
①職場環境や職員の意識改革  
②配置・昇任や組織の改革

### 第6回 策定会議

期日 平成20年8月21日 17:45～20:15

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
②配置・昇任や組織の改革

### 第7回 策定会議

期日 平成20年9月11日 17:45～20:00

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
②配置・昇任や組織の改革

### 第8回 策定会議

期日 平成20年9月25日 17:45～20:25

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
②配置・昇任や組織の改革

### 第9回 策定会議

期日 平成20年10月9日 17:45～20:00

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
②配置・昇任や組織の改革

### 第10回 策定会議

期日 平成20年10月30日 17:45～20:15

内容 意見発表とディスカッション  
～人材を育成・確保するための戦略～  
②配置・昇任や組織の改革

**第11回 策定会議**

期日 平成20年11月20日 17:45～20:30

内容 人材育成基本方針アウトプットイメージの検討

**第12回 策定会議**

期日 平成20年11月27日 17:45～20:15

内容 グループワーキングと検討結果の発表  
～管理職に求められる役割責任と実際の行動例について～

**第13回 策定会議**

期日 平成20年12月4日 17:45～20:00

内容 グループワーキングと検討結果の発表  
～管理職に求められる役割責任と実際の行動例について～

**第14回 策定会議**

期日 平成20年12月11日 17:45～20:05

内容 グループワーキングと検討結果の発表  
～管理職に求められる役割責任と実際の行動例について～

**第15回 策定会議**

期日 平成21年2月26日 17:45～20:15

内容 グループワーキングと検討結果の発表  
～一般職に求められる役割責任と実際の行動例について～

**第16回 策定会議**

期日 平成21年3月5日 17:45～20:20

内容 グループワーキングと検討結果の発表  
～一般職に求められる役割責任と実際の行動例について～

人材育成基本方針策定会議で実施した  
⇒ 意見発表とディスカッション  
⇒ 基本方針アウトプットイメージの検討  
⇒ グループワーキングと検討結果の発表  
を通じて職員同士の活発な議論が行われました。

その活発な議論で生まれた「職員の活きた声」が  
この人材育成基本方針のベースになっています。

みなかみ町人材育成基本方針 策定・運用担当セクション

総務課 行政グループ  
総合政策課 企画財政グループ

平成21年度 初版  
平成21年6月15日公表